

# Лекция

## Основные аспекты бережливого производства



Преподаватель Григорьева И.А.  
по внедрению бережливых технологий  
в системе образования Челябинской области

## План лекции

1. История возникновения теории бережливого производства.
2. Внедрение бережливого производства в образовательных организациях.
3. Философия бережливого производства.



## "Всеобщий Менеджмент Качества" (TQM)



## "Бережливое Производство и Мышление" (Lean Thinking and Manufacturing)



**Бережливое производство** – особый способ организации деятельности, предусматривающий оптимизацию всех бизнес-процессов с целью нахождения и устранения скрытых потерь и совершенствования производства на всех его этапах



Совокупность практических инструментов и бизнес-технологий для достижения поставленных целей

Система философских положений, характеризующих особое отношение к организации деятельности на всех уровнях

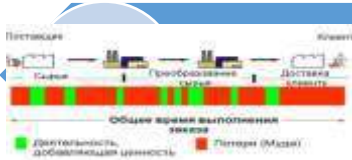


по внедрению бережливых технологий  
в системе образования Челябинской области

# Основные принципы бережливого управления



Определение ценности продукта



Определение потока создания ценности  
продукции



Обеспечение непрерывного потока создания ценности  
продукции



Обеспечение вытягивания продукции



Постоянное совершенствование



Обеспечение доступности информации о процессах  
создания ценности

<http://www.chirpo.ru/>





по внедрению бережливых технологий  
в системе образования Челябинской области

# Цели бережливого управления



Улучшение качества продукции



Избавление от лишних расходов



Сокращение времени на производство  
продукта



Общее снижение затрат компании



Минимизация рисков



# История возникновения бережливого производства

Труды классиков менеджмента : Фредерика Тейлора, Генри Форда, Френка и Лилиан Гилбрет

Работы по научной организации труда Алексея Гастева

Производственная система Toyota Production System Тайити Оно



# История. Сакити Тоёода (1867 – 1930)



Создатель Джидока – системы управления производством

1929 году продаёт патент на автоматический ткацкий станок британской компании Platt Brothers & Co, вырученные деньги завещает сыну вложить в автомобильный бизнес.

01.09.1933 открываются подразделение Тойоты по производству автомобилей, на базе фирмы по производству ткацких станков.



## Фредерик Тейлор (1856-1915 гг.)



### Принципы системы научного управления производством

правильное разделение труда

выработка научных основ технологии и  
организации производства

проектирование методов выполнения  
работы

равномерное распределение трудовых  
обязанностей между работниками

точный учет затрат рабочего времени

непрерывное производственное обучение  
и развитие квалификации рабочих

дружественное сотрудничество  
администрации с рабочими

стимулирование персонала за  
перевыполнение урочного задания



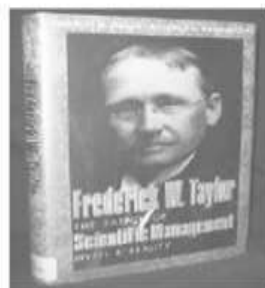
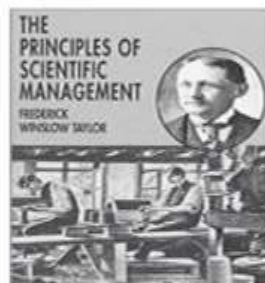
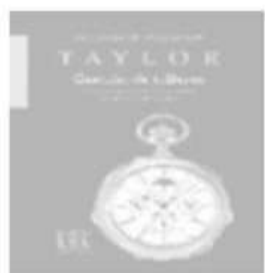
Страна: США

Научная сфера: Научная организация труда

Известен как: основоположник

научной организации труда и менеджмента

# Тезисы Фредерика Тейлора, актуальные сегодня



## Тезис

- 1 Непроизводительная растрата человеческой энергии в действиях - самая актуальная тема для любого бизнеса
- 2 Раньше главным была Личность, охота за человеком
- 3 У одной и той же работы может быть до 100 способов выполнения.
- 4 Изменения сначала медленные, потом быстрые
- 5 Выгоды от НОТ должны справедливо делиться между тремя сторонами: рабочими, предпринимателями и нацией
- 6 НОТ не предполагает никакого крупного изобретения или открытия

## Комментарий

Эти потери менее наглядны, чем, например, исчезновение лесов и нефти. Оценка её требует напряжения памяти, усилия воображения

В будущем **главным будет Система!** Надо создавать, а не красть знающих людей.

Всегда существует один наилучший метод. Рабочий не может найти его сам, он должен получить научно-обоснованную рекомендацию

Начинайте с одного рабочего, затем одного за другим – вовлечение. С 1/3 количества рабочих можно идти быстрыми шагами.



Производительность ↑ в 2 раза.

- Зарплата ↑ в 2 раза?

- Нет, нация получает свою долю в виде уменьшения цены



Она предполагает **новую комбинацию** известных элементов, которой раньше не существовало

## Генри Форд (1863-1947 гг.)

Успешно соединил конвейерную сборку автомобилей с разделением процесса на отдельные операции:  
- каждый рабочий выполняет только одну операцию, необходимые детали доставляются к рабочим, а не наоборот

Основная экономическая задача поточного производства - снижение издержек и достижении бережливости

Установил непреложные правила бережливого производства:  
– производить с минимальной затратой материала и человеческой силы  
– продавать с минимальной прибылью  
– повышать доход за счет роста объемов производства.



Страна: США

Род деятельности: изобретатель, промышленник

1910-1921 гг.:

Снижены цены на автомобили в 2,5 раза

Увеличен выпуск автомобилей в 67 раз

Увеличен объем реализации в 27 раз



# Фрэнк и Лилиан Гилбрет



Фрэнк Гилбрет (1868-1924 гг.)

работал каменщиком и основал свою собственную консалтинговую компанию «Гилбрет» («Gilbreth») в 27 лет

Лилиан Гилбрет (1878-1972 гг.)

Получила степень доктора философии в 1915 г. Работала в компании «Гилбрет», проводила семинары по анализу рабочих движений.

## ЭКСПЕРИМЕНТЫ

### 1. В строительстве

- Кладка наружных кирпичей: было – 18 движений; стало – 4.5 движений
- Кладка внутренних кирпичей: было – 18; стало - 2

*Регулируемый по высоте стенд для размещения кирпичей, особый раствор*

**Результат – рост ПТ в смену в 3 раза (было: 120 кирпичей, стало – 350).**

### 2. В промышленности

- Для разных сыпучих материалов – разные лопаты

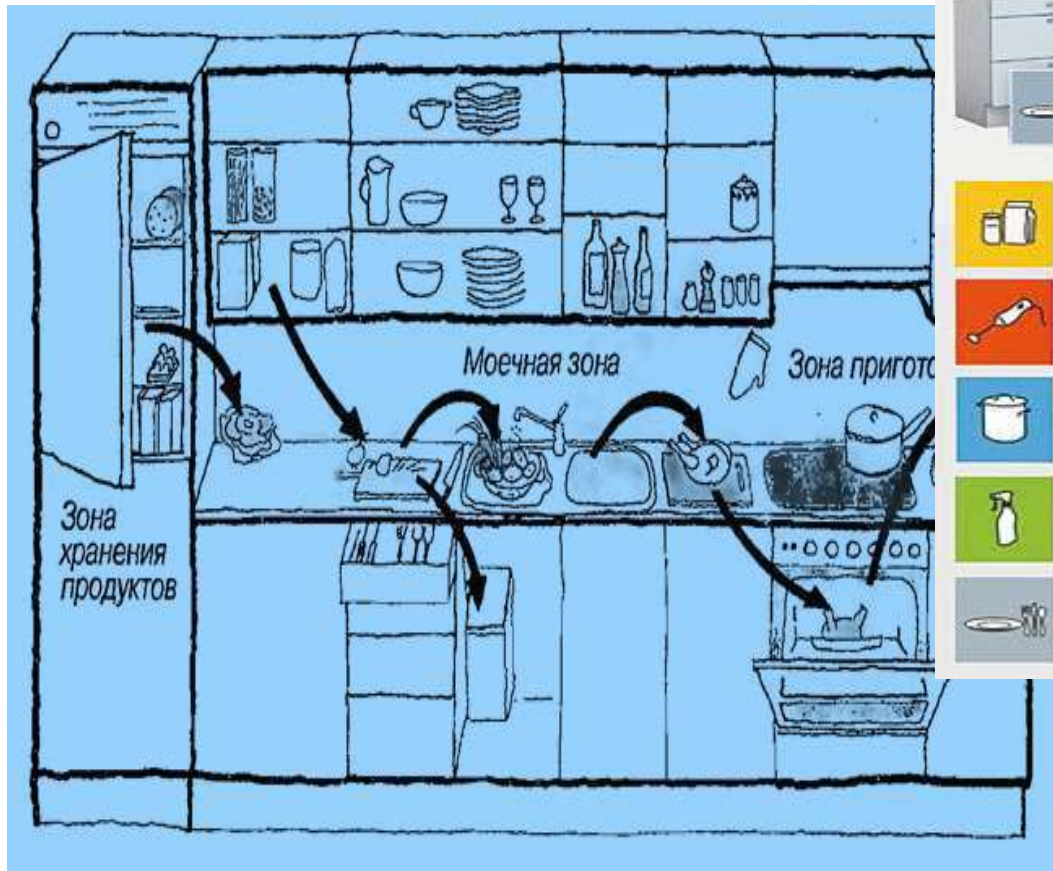
### 3. В медицине

- Проведение хирургических операций

### 4. В быту



# Зонирование кухни по Лилиан Гилбрет



**Хранение продуктов**

**Приготовление еды**

**Кастрюли и сковородки**

**Бытовая химия**

**Посуда и столовые приборы**



# Вклад советских ученых



**Гастев Алексей  
Капитонович  
(1882-1938 гг.)**



**Платон  
Михайлович  
Керженцев(1881—  
1940)**

«Мир будет новой машиной, где космос впервые найдет свое сердце, свое биение»: **Центральный институт труда** как главное художественное произведение Гастева

В 1921 году Гастев открывает Центральный институт труда (ЦИТ):

- ЦИТ вёл методологическую работу по научной организации труда и производства
- ЦИТ непосредственно сотрудничал с предприятиями
- ЦИТ массово готовил промышленные кадры по гастевским методам обучения

Во многом именно лаборатории Гастева обеспечили прорыв первых пятилеток. Вместе с тем идеология ЦИТа — строгий расчет сил, баланс труда и досуга, вложений и выхода — была противоположностью концепции индустриализации — стахановского движения с его манией подвига, преодолевающего рациональное планирование.

# Гастев Алексей Капитонович (1882-1938 гг.)

Концепция трудовых установок Гастева основывалась на трех ключевых направлениях:



*«Зеваки говорят о  
заграничных чудесах  
и распускают слюни. А ты  
сам сделай чудо  
у себя дома. Если решил –  
действуй!»*

Теория трудовых движений в производственных процессах (то, что Гастев называл ритмом) и организация рабочего места.

Теория управленческих процессов — учёт, регулирование и оптимизация каждого элемента и этапа трудового процесса.

Методика рационального производственного обучения





# ПАМЯТКА

## ПО НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

**ВСЕГДА  
БУДЬ** АКТИВЕН,  
ИНИЦИАТИВЕН,  
ЭНЕРГИЧЕН.

**РАБОТАЙ ПО РАСПИСАНИЮ,**

НОРМИРУЯ ЕЖЕДНЕВНО,  
ПЛАНИРУЯ И УЧИТЫВАЯ  
СВОЮ РАБОТУ.  
ВЕДИ ДЕЛОВОЙ БЛОКНОТ

*В рабочем помещении  
разговаривай мало и не громко.*

*По телефону разговаривай  
вполголоса и кратко.*

**НЕ КУРИ** в рабочем  
помещении;  
даже если это —  
собственный кабинет.

**ВРЕМЯ** — материальная  
ценность.

Помни — экономия твоего рабочего  
времени есть эффективный источник  
производственных успехов всего  
коллектива.

*Не бойся эксперимента!*

**УМЕЙ** ГОВОРИТЬ  
РАЗГОВАРИВАТЬ  
СЛУШАТЬ!

**БУДЬ ВНИМАТЕЛЕН  
К ЧУЖОМУ МНЕНИЮ,  
ДАЖЕ ЕСЛИ ОНО НЕ ВЕРНО**

**ИМЕЙ** ЧУВСТВО ЮМОРА  
И ЦЕНИ ЕГО  
У ДРУГИХ.

**УЧЁНЫМИ ДОКАЗАНО,**  
что хорошее настроение положительно  
влияет на здоровье человека и повышает  
производительность его труда примерно  
на 18 процентов.

Чётко выполняй функции,  
определённые должностной инструкцией,  
по принципу:  
«Определённое место для каждого и  
каждый на своём месте».

**БУДЬ КРАТКИМ!**

Никогда не раздражайся,  
имей бесконечное терпение,  
никогда не бранись.

Следи за своим лексиконом,  
в особенности в присутствии  
женщин и подчинённых.

**Будь опрятен и аккуратен  
во всём.**

**Не стыдись элегантности!**

В работе исходи из фактов, анализа  
деятельности, критически оценивая  
условия, обстановку, время.

Всегда стремись к тому, чтобы ясно  
видеть цель, задачи, перспективу.

**БУДЬ** особенно корректен  
с женщинами!

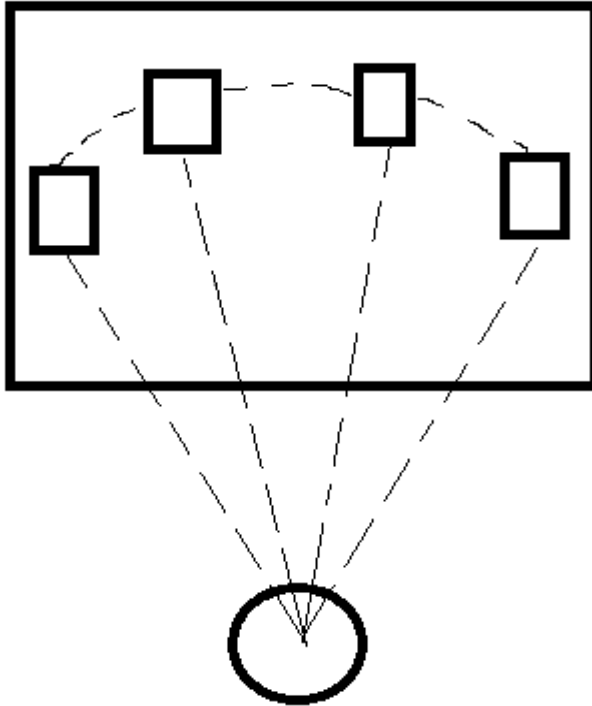
НИКОГДА, при любых неблагоприятных  
обстоятельствах не теряй бодрости духа,  
НАОБОРОТ, при столкновениях с трудностями  
проявляй больше энергии и настойчивости  
и добивайся победы!

## Памятка А. К. Гастева «Как надо работать» (была вывешена в приемной Совнаркома).

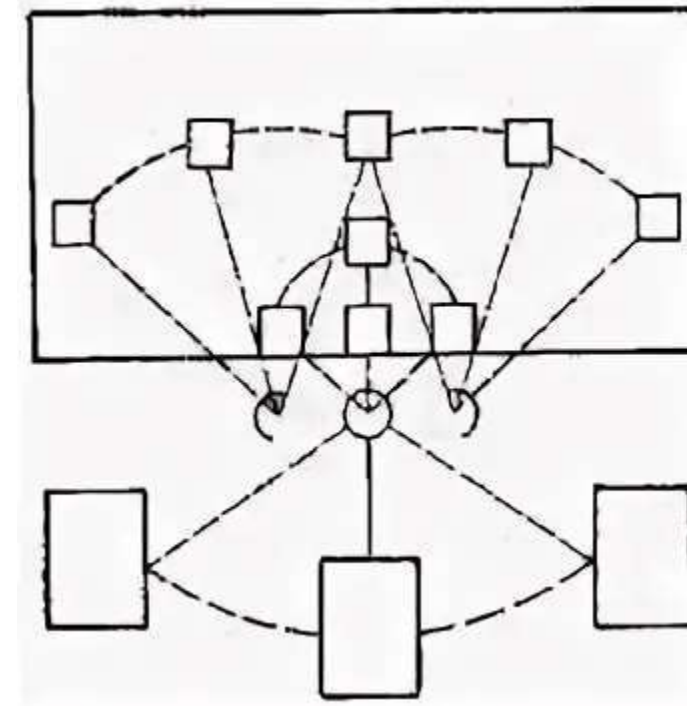
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1. Сначала продумай всю работу досконально.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | План                      |
| 2. Приготовь весь нужный инструмент и приспособления.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Заготовка                 |
| 3. Убери с рабочего места всё лишнее, удали грязь.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Чистота                   |
| 4. Инструмент располагай в строгом порядке.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Порядок                   |
| 5. При работе ищи удобного положения тела: наблюдай за своей установкой, по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Установка                 |
| 6. Не берись за работу круто, входи в работу исподволь.<br>7. Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй на полсилу, а потом уже берись вовсю.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Вход в работу             |
| 8. Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи.<br>9. Во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в твои рабочие перерывы.<br>10. Не надо отрываться в работе для другого дела.                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Режим                     |
| 11. Работай ровно, работа приступами, сгоряча портит и работу, и твой характер.<br>12. Если работа не идет, не волнуйся: надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу.<br>13. Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок, прибрать рабочее место, облюбовать его и снова за работу.<br>14. При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, лучше потерпи.<br>15. В случае полной неудачи — легче смотри на дело, попробуй сдержать себя и снова начать работу. | Выдержка                  |
| 16. Кончил работу и прибери всё до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Еще раз чистота и порядок |



## Два принципа организации рабочих мест



Принцип подачи материала от  
окружности к центру



Вещи располагаются по дугам концентрических, смежных и смещенных кругов: в середине – малая дуга часто употребляемого инструмента; сзади – склад тяжелых, редко употребляемых инструментов; впереди – вещи на расстоянии вытянутой руки

## Задание:



- ***Разработайте правила подготовки преподавателя к проведению учебного занятия в аудитории.***
- ***Используйте для примера 16 правил как надо работать А.К. Гастева.***
- ***На выполнение задания отводиться 15 минут.***

# Идеи А.К.Гастева в прочтении бережливого производства

| А. К. Гастев «Как надо работать» (1921)                                                                                                                                                                                  | Прочтение профессионалами бережливого производства (2011)                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>«Не старайся сразу делать переворот - начинай с пустяков. Зеваки говорят о заграничных чудесах и распускают слюни. А ты сам сделай чудо у себя - победи и выйди из положения с парой инструментов и своей волей!»</p> | <p>Начни с элементарных вещей типа PDCA, 5С, Стандартизации и Визуализации и пр. – прежде чем внедрять ERP и модернизироваться. Управленческие инновации – прежде инвестиций.</p> |
| <p>«Наша задача - перестроить производство, чтобы в самой его организационной технике постоянно слышался призыв к непрерывному совершенствованию».<br/>«Речь, не законченная предложением – пустая трата времени».</p>   | <p>Андон &gt; Кайдзен.<br/>Системы выявления и решения проблем на основе вовлечения всего персонала в определение и сокращение потерь.</p>                                        |
| <p>«Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Нужно же научиться так работать, чтобы работа была легка и чтобы она была постоянной жизненной школой».</p>                                                          | <p>Интеграция Развертывания политики (Хосин Канри) и Системы постоянных улучшений (Кайдзен).</p>                                                                                  |
| <p>Методы «узкой базы», социокибернетики и инженерной педагогики.</p>                                                                                                                                                    | <p>TWI, 1942 &gt; TPS, 1980 &gt; Lean, Kaizen , 1990 &gt; Бережливое производство, 2005.</p>                                                                                      |

## Отцом-основателем бережливого производства считается Тайити Оно (1912-1990 гг.)



В 1943 г. занялся инновационной системой решения проблем и разработал инструменты для совершенствования производственных процессов



В середине 1950-х годов он разработал и внедрил систему Toyota Production System (TPS), начав с механической обработки и постепенно распространяя новые методы на другие виды операций



В 1960-е - 1970-е гг. под его руководством TPS распространилась среди поставщиков компании



**Страна: Япония**

**Род деятельности:  
инженер, управляющий**

## TPS- это производственная система Тойоты



«Мы придаём огромное значение действиям и практике. Взявшись за дело, вы увидите, как мало вы знаете, и наделаете ошибок, но вы исправите эти ошибки и переделаете уже готовое заново. Предприняв вторую попытку, вы совершите новые ошибки и набьёте новые шишки и переделаете сделанное ещё раз.

Только так, постоянно совершенствуясь или, точнее, совершенствуясь через действие, можно подняться к вершинам мастерства и знания»



**Фудзиро Тё**  
(председатель  
Совета  
Директоров)



## Распространение TPS (Toyota Production System ) за рубежом



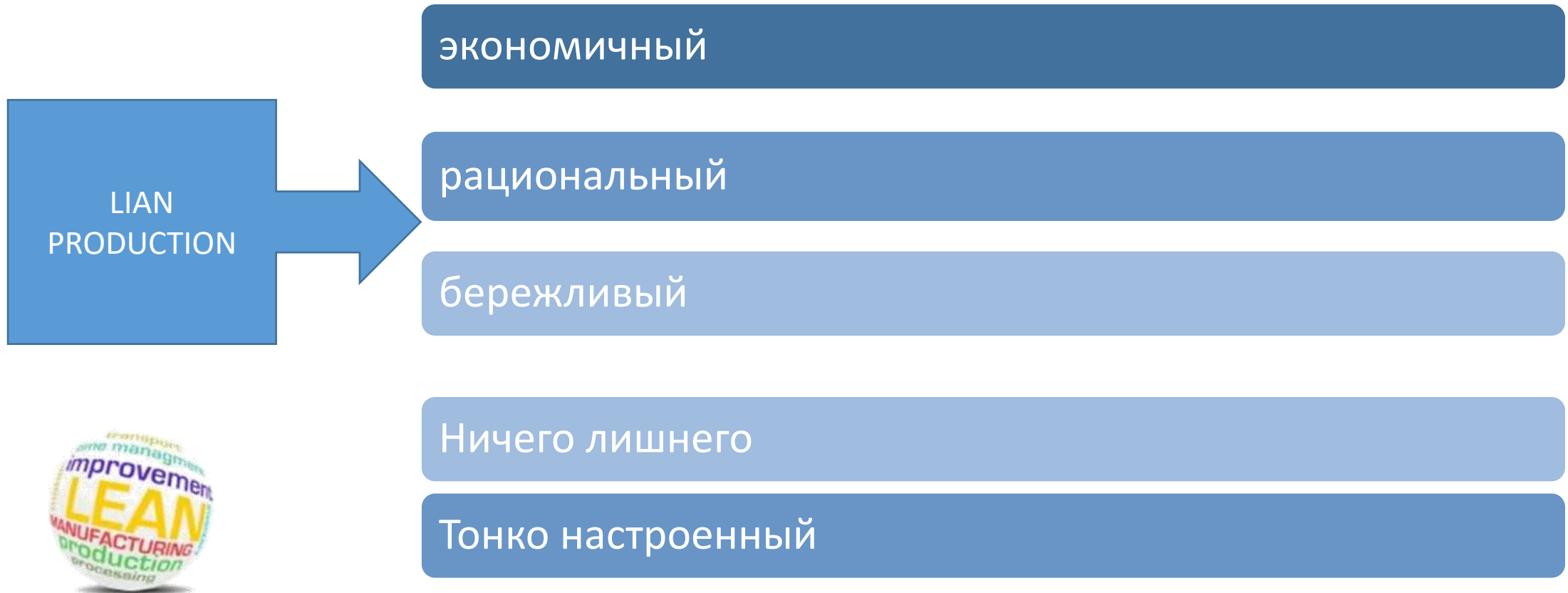
Создание в 1984 г. в Калифорнии компании NUMMI - совместного предприятия Toyota и General Motors

В конце 1980-х гг. Джоном Крафчиком, научным сотрудником Массачусетского технологического института (MIT) в рамках Международной программы по исследованию отрасли автомобилестроения (International Motor Vehicle Program), был введен термин Lean Production

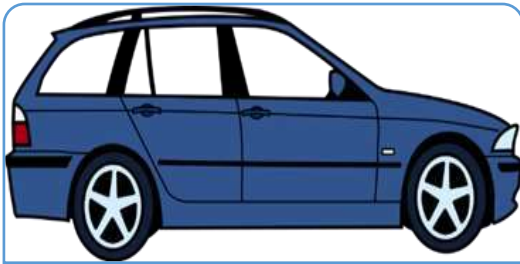
После публикации в 1990 г. книги The Machine That Changed the World, описывающей результаты пятилетних исследований, выполненных Массачусетским технологическим институтом (МТИ), быстрыми темпами началось повсеместное признание TPS в качестве модели производственной системы.



# Философия TOYOTA стала известна на Западе под названием LEAN PRODUCTION



# Универсальность бережливого производства



Автомобилестроение



Торговля



Сфера услуг



ЖКХ



Здраво-  
охранение



Образование



Гос. сектор

# Российские компании, внедряющие бережливое производство



## ДЕКЛАРАЦИЯ о производственной системе «Росатома»

**Производственная система «Росатома»** - это культура бережливого производства и система непрерывного совершенствования процессов для обеспечения конкурентного преимущества на мировом уровне.



КИРИЕНКО  
СЕРГЕЙ ВЛАДИЛЕНОВИЧ

1. Будь внимателен к требованиям заказчика
2. Решай проблемы в месте их возникновения
3. Встраивай качество в процесс
4. Выстраивай поток создания ценности
5. Будь примером для коллег

### Принципы производственной системы

Любую работу начинай с определения, кто твой заказчик. Достидай результат в соответствии с потребностями заказчика.

Иди туда, где проблема возникла и можешь увидеть ее сам, найди решение и убедись, что оно работает.

Не принимай брак, не производи брак, не передавай брак.

Устраняй потери и сделай это стандартом своей работы.

Проявляй инициативу - сегодня работай лучше, чем вчера, а завтра - лучше, чем сегодня.

### Каждый руководитель обязан:

1. Быть примером для подчиненных: на деле участвовать в постоянных улучшениях в работе, задавать высокие стандарты командной работы и эффективного взаимодействия.
2. Создавать сотрудникам необходимые условия и обеспечивать необходимыми ресурсами для реализации улучшений на рабочих местах в производстве и офисе.
3. Развивать себя и свою команду в соответствии с принципами производственной системы «Росатома»
4. Поддерживать и стимулировать сотрудников, стремящихся к непрерывному совершенствованию своей и командной работы, к самореализации, профессиональному карьерному росту.
5. Отслеживать достижение результата и своевременно обсуждать план дальнейших действий с командой
6. Нести персональную ответственность за достижение результата



С.В. Кириенко

## С мая 2019 года Челябинская область вступила в проект «Эффективный регион»



### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



Правительство Челябинской области

**Уполномоченный орган**  
Управление государственной службы  
и противодействия коррупции  
Правительства Челябинской области



Госкорпорация «Росатом»

**Партнёр**  
АО «Производственная  
система «Росатом»

Отдел  
оптимизации  
ведомственных процессов

Объединённый  
проектный  
офис

ФГУП «ПСЗ»  
ФГУП «РЯЦ-ВНИИТФ»  
ФГУП «Маяк»

## «РОСАТОМ» и образовательная система Челябинская область 2021 г.



**10 июня 2021** года в студии ГБУ ДПО ЧИРПО состоялся Межрегиональный научно-практический семинар «Технологии бережливого производства в системе образования».

На этом совещании был запущен проект «Внедрение бережливых технологий в системе Челябинской области».

Были определены цели, задачи и перспектива развития бережливого образования в регионе.

Создан **УМЦ по внедрению бережливых технологий на базе ЧИРПО**

# Стратегические цели системы образования

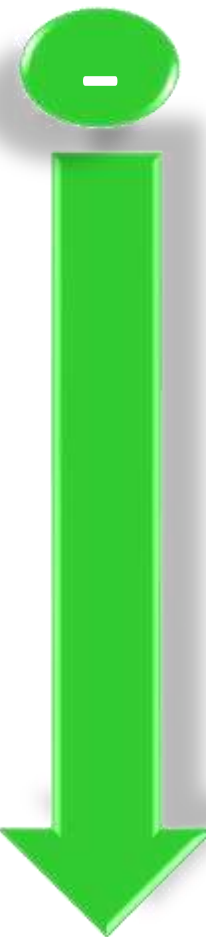
*Указ Президента «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2030 года», от 21.07.2020 № 474*

1. Обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение РФ в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования к 2024 году.
2. Формирование эффективной системы самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся.

**Бережливые технологии в образовательных организациях – это технологии, которые повышают качество образования с минимальными затратами.**



**КАЧЕСТВО  
ОБРАЗОВАНИЯ**



**ЗАТРАТЫ,  
ВРЕМЯ  
ПРОТЕКАНИЯ  
ПРОЦЕССОВ**

## **Образовательные организации Челябинской области в рамках реализации проекта «Бережливое образование» :**

- ❖ организовать рабочие места сотрудников образовательного учреждения;
- ❖ разработать технологии вовлечения учеников в образовательный процесс;
- ❖ организовать курсы повышения квалификации для сотрудников образовательной организации с применением бережливых технологий;
- ❖ улучшить материально-техническую базу;
- ❖ внедрить систему стимулирования для работников, которые применяют элементы бережливых технологий;
- ❖ развить информационно-образовательное пространство и образовательную инфраструктуру;
- ❖ развить практико-ориентированное обучение, которое направлено на решение проблем при помощи бережливых технологий;
- ❖ внедрить концепции бережливых технологий в инструменты и методы образования по отдельности, которые составляют единую систему.

**\*План мероприятий («Дорожная карта») по внедрению бережливых технологий в системе образования  
Челябинской области на период 2021-2025**

## Мифы о бережливом производстве

**Универсальное средство, которое решит все проблемы**

○ **Не требует затрат**

○ **Простота реализации**

○ **Приводит к снижению запасов**

**Подразумевает обязательное сокращение работников**

## Причины сопротивления внедрения бережливых технологий в системе образования

**Я  
против!**

У нас нет на  
это времени!

У нас нет  
средств на  
реализацию  
новых проектов!

Мы хотим  
работать так,  
как мы  
привыкли!

Это не  
подходит для  
образования!

Коллеги нас не  
поддержат!

Недостаточный  
уровень  
обученности  
сотрудников  
ОУО

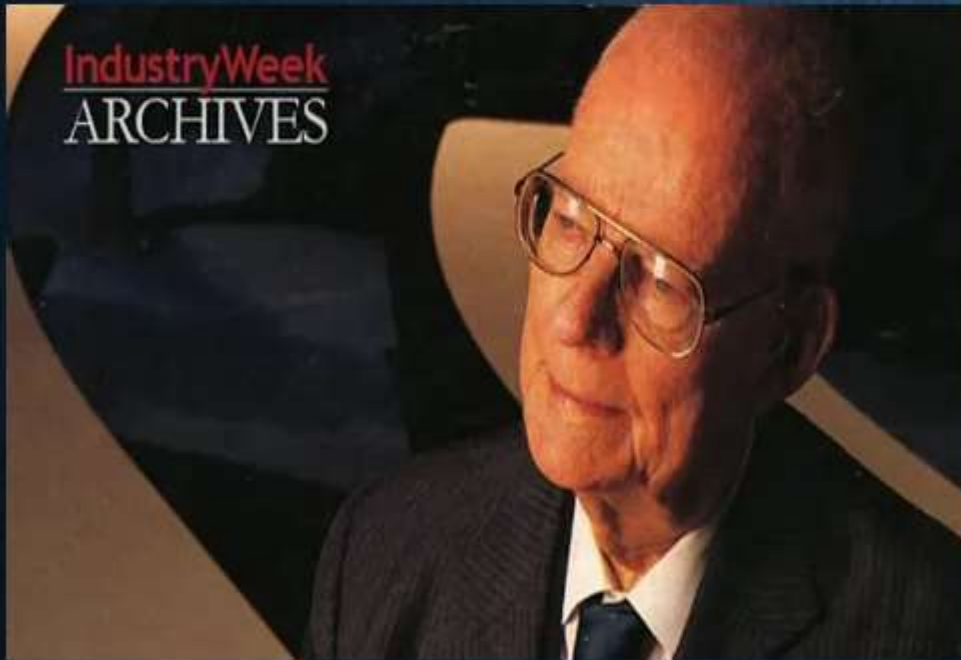
Непонимание  
сущности  
бережливых  
технологий

Формальное  
отношение к  
использованию  
бережливых  
технологий

Снижение  
мотивации  
сотрудников к  
использованию  
бережливых  
технологий

**ПРОБЛЕМЫ**

# ПРИНЦИПЫ ДЕМИНГА



- «Два основных правила жизни:
- 1) Изменения неизбежны.
- 2) Все сопротивляются переменам».

**Lean охватывает не только само предприятие, организацию, но и её клиентов и поставщиков и распространяется на все общество**



# Философия Бережливого производства

## Ценности и принципы бережливого производства



Целостность видения



Первичность и важность  
философии бережливого  
производства



Все изменения начинай с себя



Безопасность

Работа со временем, сокращение  
потерь



Постоянное улучшение



Стратегическая направленность



Принятие решений, основанных  
на фактах

Уважение к человеку



Встроенное качество



Бережливая Личность



## Целостность видения

Пришел как-то молодой визирь к султану и попросил разрешения слово молвить. И слово это было таково:

*«О, великий, взгляни на верного слугу твоего. Я молод, силен, быстр и предан тебе. Но я всего лишь пятый визирь. И посмотри на твоего первого визиря. Он стар, слаб, медлителен. И он первый визирь! Поменяй нас местами. Это будет справедливо».*

*«Постой, – сказал султан, – я вижу на горизонте что-то пылит. Ты бы поехал, разузнал, что там». Пятый визирь понял, что это испытание, бросился в седло и унесся за горизонт. Спустя время он прискакал обратно и доложил: «Идет караван, мой господин».*

*«Караван, хм, откуда?» – султан.*

*И снова молодой визирь отправился в путь. «Из Душанбе», – привез ответ он.*

*«Куда может идти караван из Душанбе?» – говорит султан.*

*И он опять пулей умчался за горизонт. «Идет в Каир, мой господин».*

*«Что везет?».*

*Визирь уже на взмыленном коне... Возвращается: «Везет шелк, мой господин».*

*И в этот момент к султану на старом муле подъехал старый подслеповатый первый визирь. «Старик, – сказал султан – я вижу в степи что-то пылит... Ты бы поехал, разузнал, что там».*

*Нехотя и вяло первый визирь отправился в путь. Уже смеркалось, когда он вернулся и, отдышавшись, обратился к своему султану.*

*«Идет караван, – сказал он, – из Душанбе в Каир, везет шелк, сорок восемь тюков. Планируют продать их в Каире по тридцать пять золотых за тюк. Караваничик Саид готов продать всю партию по двадцать, ... но это еще не все, мой господин, я договорился в Каире, что у нас заберут всю партию по тридцать... Даете добро, мой господин?».*

*Мудрый султан посмотрел на пятого визиря и спросил: «Ты понял?». «Понял», – ответил молодой визирь.*

# Первичность и важность философии бережливого производства

*Когда-то давным-давно жил глупый богач. Он был туп, ни о чём не имел ясного понятия. Пошёл он к другому богачу, увидел у того башню в три этажа – высокую, просторную, величественную. С её высоты была видна необозримая даль.*

*Глупца охватила зависть, и он подумал: «В богатстве я ему не уступаю, почему бы мне не соорудить такую же башню? Надо сделать это, не откладывая?»*

*Он сейчас же позвал плотника и спросил у него: «Сможешь построить такую же красивую башню, как у того богача?» Плотник отвечал: «Это я её и строил». «Тогда, – сказал глупец, – точно такую же построй теперь для меня».*

*Плотник тут же замерил землю и стал закладывать фундамент постройки. Глупец увидел, как тот делает кирпичную кладку, чтобы возвести строение, в чём-то усомнился и забеспокоился. Будучи не в силах разобраться, спросил у плотника, что тот намерен делать. «Строить трёхэтажное здание», – отвечал плотник. Но глупец продолжал: «Мне ни к чему два этажа. Ты сначала построй мне самый верхний!» – «Но такого ещё не бывало, – отвечал плотник. – Разве можно, не заложив фундамента, возводить первый этаж? А не построив второго, как можно строить третий?» Но глупец упрямо твердил: «Да мне не нужны два нижних этажа. Ты мне строй самый верхний!»*



## Все изменения начинай с себя

*Синкан шесть лет изучал буддизм школы Тэндай, потом семь лет изучал дзен, затем уехал в Китай и ещё тринадцать лет постигал дзен там. Когда он вернулся в Японию, многим хотелось расспросить его, выяснить непонятные вопросы учения. Но даже когда Синкан и принимал посетителей, что бывало не часто, он редко отвечал на вопросы.*

*Однажды пятидесятилетний искатель просветления сказал Синкану:*

*– С детских лет я изучаю мысли школы Тэндай, но одного не могу понять. Тэндай учит, что в конце концов просветлёнными станут даже трава и деревья. Мне это кажется очень странным.*

*– Какой толк обсуждать – станут просветлёнными травы и деревья или не станут? – спросил Синкан. – Вопрос в том, как тебе самому стать просветлённым. Об этом ты думал?*

*– Такое мне ещё никогда не приходило в голову, – поразился пожилой ученик.*



## Безопасность

- О, Учитель, в чём корни спокойствия? – спросил пытливый ученик.
- Корни Спокойствия – в безопасности. Если человеку не грозят смерть или болезни – он спокоен, – отвечал Мудрейший.
- О, Учитель, из чего состоит ствол Спокойствия? – спросил самый умный ученик.
- » – Ствол Спокойствия – это правильная картина мира, составленная из верных помыслов и лишённая страстей\», – сказал Мудрейший.
- О, Учитель, а куда простираются ветви Спокойствия? – спросил любимый ученик.
- Ветви Спокойствия простираются к близким по духу людям, – ответил Учитель, – ибо живущие со Спокойствием обретают Спокойствие.



## Работа со временем, сокращение потерь

*Спросили некоего мудреца: «Какое самое важное время в жизни? Кто самый значительный человек в твоей жизни? Какой поступок всего важнее совершить?» И ответ был таков: – Самое важное время в жизни – это сейчас, потому что прошлое утекло, а будущее еще не встало; самый значительный человек в твоей жизни – тот, который сейчас перед тобой и которому ты можешь сделать добро или зло; и самое важное дело в жизни – в это мгновение, этому человеку дать все, что может быть дано...*



## Уважение к человеку

*Одно колесо часовой машины спросило у другого:*

*– Скажи, почему ты всё время вертишься не вместе с нами,*

*а в другую сторону?*

*– Потому что так меня задумал мастер, – ответило колёсико. —*

*Но ведь этим я вам нисколько не мешаю, а, наоборот, помогаю показывать правильное время. И хоть крутимся мы в разные стороны, главная цель у нас общая.*



## Стратегическая направленность

Мечта – это внутренний стержень, а человек – обрамление. Обыкновенный карандаш обладает пятью качествами, которые необходимы тому, кто хочет оставить после себя след в мире:

1. Человек может быть гением, но он должен помнить о существовании направляющей руки, которую можно назвать Высшей силой. Ведь и карандаш сам не прочертит линию. Вот и человеку нужно доверять высшей силе, учиться чувствовать ее и всегда помнить, что он не создатель, а исполнитель. Это поможет справиться с гордыней и тщеславием.
  2. Карандаш приходится со временем точить. Нам приходится терпеть испытания, но зато они оттачивают наши способности, делают нас стойкими и укрепляют нашу силу. Не стоит бояться растратить себя.
  3. Если пользоваться карандашом, ошибки всегда можно стереть резинкой. Совершая ошибки и исправляя их, мы приближаемся к идеалу.
  4. В карандаше имеет значение не дерево, из которого он сделан, а стержень, находящийся внутри. Если человек оберегает свой внутренний мир, не впуская в него скептиков и циников, это поможет ему сохранить устремленность к цели.
  5. Карандаш всегда оставляет за собой след. Имеет смысл обдумывать каждый свой шаг, не бежать за каждой мечтой, как за морковкой, а осознанно двигаться по своему пути.
- Загляните в себя, найдите свой стержень, свою мечту, свою цель!!!



## Постоянное улучшение

Жил однажды дровосек, пребывавший в очень бедственном положении. Он существовал на ничтожные денежные суммы, вырученные за дрова, которые он приносил в город на себе из ближайшего леса.

Однажды саньясин, проходивший по дороге, увидел его за работой и посоветовал ему идти дальше в лес, сказав:

– Иди вперёд, иди вперёд!

Дровосек послушался совета, отправился в лес и шёл вперёд, пока не дошёл до сандалового дерева. Он был очень обрадован этой находкой, срубил дерево и, захватив с собой столько кусков его, сколько мог унести, продал их на базаре за хорошую цену. Потом он начал удивляться, почему добрый саньясин не сказал ему о том, что в лесу есть сандаловое дерево, а просто посоветовал идти вперёд. На следующий день, дойдя до срубленного дерева, он пошёл дальше и нашёл медные залежи. Он взял с собой столько меди, сколько мог унести и, продав её на базаре, выручил ещё больше денег. На следующий день он пошёл ещё дальше и нашёл серебряные россыпи. На следующий день он нашёл золото, потом – алмазы и наконец приобрёл огромные богатства.



## Встроенное качество

Молодой самурай стоял с луком и несколькими стрелами в руках, взглядом измеряя расстояние до мишени. Проходивший мимо монах сказал ему:

«Ты не научишься метко стрелять, если будешь надеяться на исправление промахов. В бою такой случай вряд ли представится. Учись поражать цель с первого раза, всегда помни, что у тебя только одна стрела.

И в жизни всякое дело делай сразу, не надейся, что потом можно будет что-то исправить!»



## Принятие решений, основанных на фактах

Как-то Тандзан и Экидо держали путь по грязной дороге. Лил сильный дождь. Подойдя к берегу реки, они повстречали девушку в шелковом кимоно с поясом, которая не могла перейти разбушевавшуюся реку. Девушка была очень красива. «А ну-ка», – сказал Тандзан и, взяв её на руки, перенёс через реку.

Экидо не возобновлял беседы и молчал до вечера, пока они не достигли храма, где остановились на ночь. Там он уже не мог больше сдерживаться и сказал: «Мы, монахи, не должны приближаться к женщинам, особенно к таким молодым и красивым, ведь это опасно. Почему ты так сделал?»

– Я оставил девушку там, на берегу, – ответил Тандзан, – а ты всё ещё несёшь её!



## Бережливая Личность



## Философия бережливого производства

Постоянное совершенствование, формирующее поведение работников, нацеленное на достижение высоких результатов, стремление к непрерывному улучшению возможностей всех процессов организации





# Успехов во внедрении «бережливого образования»!



454092 г. Челябинск, ул. Воровского, 36 к. 309  
( Тел. 8(351)222-07-56 доб. 134)  
e-mail: [grighorieva.65@mail.ru](mailto:grighorieva.65@mail.ru)

