



УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЛГОРОДСКОЙ
ОБЛАСТИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

*Бережливое управление в
государственных учреждениях
культуры области*

ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел I. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОСТРАНСТВА

1. Система KANBAN: краткая характеристика и принцип
2. Комната ОБЕЯ: что, как и где
3. Система 5S

Раздел II. КАРТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА

1. Карта текущего состояния
2. Пирамида проблем
3. Система «5 ПОЧЕМУ»
4. Карта целевого состояния
5. Карточка проекта
6. Миссия и меморандум

Раздел III. ЗАЩИТА ПРОЕКТА

Терминологический словарь

Составитель член Молодёжного правительства Белгородской области VIII созыва Арина Лемзякова. Методические рекомендации носят **ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР**. Для написания были использованы методические указания по внедрению бережливого управления департамента внутренней и кадровой политики области, а также материалы общего доступа коммуникационной сети «Интернет». Надеемся, что это поможет в реализации бережливого управления в ваших учреждениях.

Раздел I. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОСТРАНСТВА

1. СИСТЕМА KANBAN: КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ПРИНЦИП

Система канбан впервые появилась в Японии, где данное слово переводится как «рекламный щит» или «рекламная вывеска» («кан» – видимый, визуальный, «бан» – карточка). Сам термин на японском читается «камбан», но на Западе почему-то стал записываться и произноситься с согласной «н».

Эту методику изобрела в 1959-м году и начала использовать в 1962-м компания Toyota для производства автомобилей. Создатели были заинтересованы снизить затраты на производстве, сократить время на сборку машин и быстро выявлять простои и дефекты. У них это во многом получилось

ПРИНЦИПЫ KANBAN

- 1 **Временные рамки:** ставится глобальные задачи и выполняются работы в рамках данной задачи (система этапности процессов)
- 2 **Отсутствие ролей:** выполняемые задачи расписывают все сотрудники без исключения
- 3 **Визуализация задач:** мониторинг и рассмотрение выполняемой работы сотрудником, а также его объема

Планёрка по системе канбан проходит в форме *standup* (стоя) и в ограниченное количество времени (15 минут). **Цель планёрки в стиле канбан** – систематизация, ознакомление и визуализация выполняемых задач сотрудниками. Обычно данная планёрка проводится утром до 10:00 (руководителем определяется конкретное время проведения канбана).

Требующиеся материалы: доска визуализации (прим.: по опыту советуем заказать доску на колёсиках), стикеры, маркер, коробочка для выполненных стикеров.

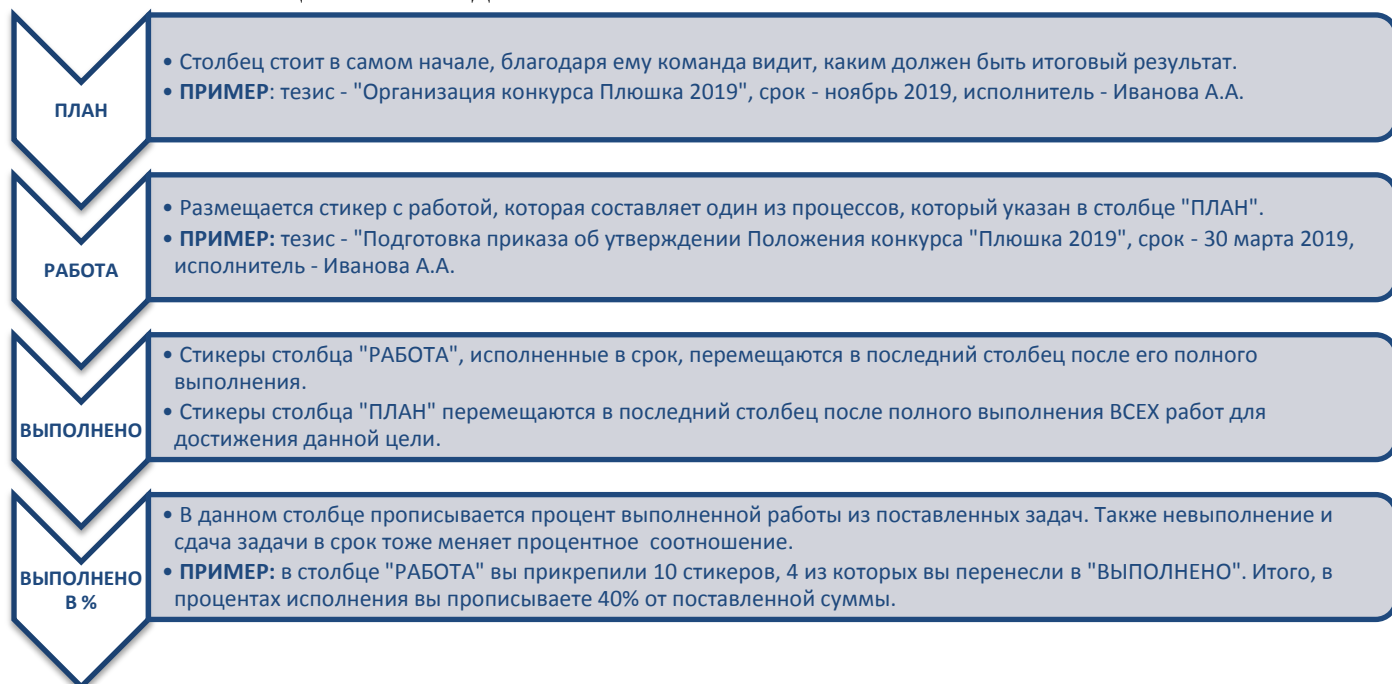
ФИО сотрудника	ПЛАН	РАБОТА	ВЫПОЛНЕНО	Выполнено в %
Иванов И.И.				85%
Иванова А.А.				0%

Канбан-доска – это визуальная система организации работы в организациях с помощью визуализации задач, поставленных перед сотрудником.

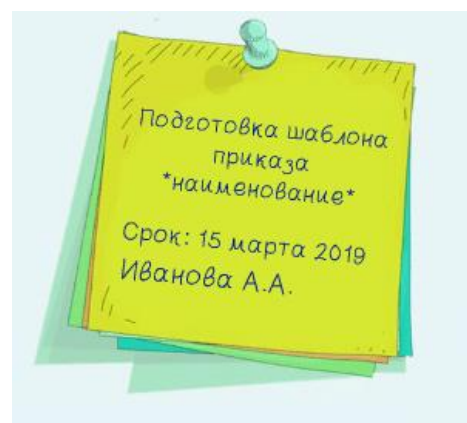
ПРОЦЕСС ПРОВЕДЕНИЯ ПЛАНЁРКИ КАНБАН:

1. Сбор сотрудников у доски в оговоренное время;
2. Каждый сотрудник (заведующий отделом) выходит к доске и кратко обозначает поставленные задачи на сегодняшний день (которые заранее вписал на стикеры!), после чего прикрепляет в колонку;
3. После выступления последнего сотрудника все расходятся по рабочим местам и в течении рабочего дня актуализируют стикеры на канбан-доске.

Внутри столбцов находятся стикеры с задачами. Далее размещены примеры заполнения столбцов канбан-доски:



Способ заполнения карточки (стикера) для канбан-доски состоит из 3 основных пунктов: тезис самой работы, срок (на стикеры в столбце «РАБОТА» отводится от 1 до 3-х дней) и исполнитель.



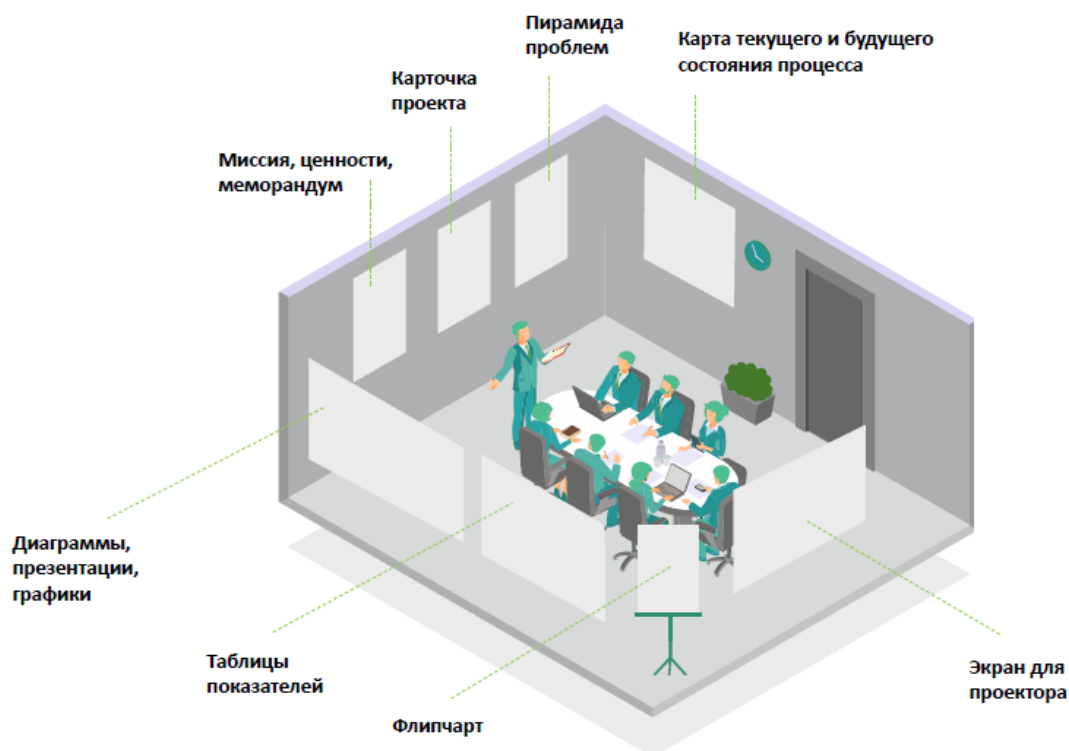
СОВЕТЫ ПО РАБОТЕ С КАНБАН-ДОСКОЙ:

Совет 1. Запишите правила работы с доской. Договоритесь с коллегами и запишите, при каких условиях можно брать новую задачу, как переносить её в другую колонку и когда считать готовой. Сделайте правила продвижения карточек очевидными.

Совет 2. Повесьте правила на видное место. Чтобы подключаться к коллегам было проще, повесьте правила у доски или внутри колонок.

Совет 3. Регулярные планёрки и анализ – обязательное требование Канбана. Они нужны, чтобы быть уверенным: Команда движется в правильном направлении и не выбивается из сроков и бюджетов.

2. КОМНАТА ОБЕЯ: ЧТО, КАК И ГДЕ



Обея – это инструмент управления проектами, способствующий эффективной и быстрой коммуникации, и активно используемый на стадии разработки. Работает по принципу «военного штаба».

Для обеи в учреждении можно выбрать: а – отдельный кабинет; б – кабинет начальника отдела, где будет картироваться процесс. В идеале, данное помещение должно содержать в себе следующие документы:

- ✓ регламентирующие документы (копии приказов о создании рабочих групп, о создании подгрупп, рабочих групп по направлениям, протоколы распределения обязанностей и пр.);
- ✓ информация об участниках проекта;
- ✓ дорожная карта процесса;
- ✓ тактический план реализации (календарный план-график);
- ✓ лист проблем и листы предложений;
- ✓ технология 5-ти почему;
- ✓ цели, задачи, миссия;
- ✓ карты потока создания ценностей (карта текущего и целевого состояния).

Система визуализации на этапе бережливого проекта – неотъемлемая часть процесса. По словам специалистов областного офиса бережливого управления, данная комната должна отражать все отработанные этапы картируемого процесса, как органам власти, так и подведомственных ему учреждений. К таким «этапам» относятся: *карта текущего состояния, карта целевого состояния, пирамида проблем, диаграмма Ганта, уголок решенных проблем (УРП), производственный анализ.*

Как выглядят ранее названные элементы? – всё очень просто, рассмотрим некоторые из них далее. Карта текущего и целевого состояния, а также пирамида проблем будут рассмотрены более подробно в отдельных параграфах.

ДИАГРАММА ГАНТА

№ n/n	Наименование мероприятия КПП	Дл-ть	Начало	Окончание	Периодичность (недели, месяцы и т.д)				
					1	2	3	4	5
1	Мероприятие 1		дд.мм.гг.	дд.мм.гг.					
2	Мероприятие 2		дд.мм.гг.	дд.мм.гг.					

Примечание: ячейки заливаются: **жёлтым** цветом в случае реализации блока в настоящий момент времени, в **зелёный** – по итогу реализации данного этапа.

НЕ ЗАБУДЬТЕ! – на распечатанную диаграмму нужно прикрепить КРАСНУЮ ЛЕНТУ / НИТЬ, чтобы вы её передвигали во время реализации проекта в соответствии с наступающей периодичностью (принцип календаря).

УГОЛОК РЕШЕННЫХ ПРОБЛЕМ (УРП)

Проблема	Решение	Вклад в цель
Вписываются проблемы, которые были выявлены в ходе картирования и создания «Пирамиды проблем»	Каким образом решили проблему в ходе реализации проекта	Каков вклад в поставленную при картировании цель, путём решения данной проблемы?

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ

Дата проведения	Время прохождения		Расхождение	Причина расхождения
	План	Факт		

Примечание: производится в ходе реализации и по итогу оценки завершения проекта!



Проверьте себя, всё ли вы расположили? – потому что проверяющие будут проверять содержание и правильность оформления данных материалов.

3. СИСТЕМА 5S

Пять S (Five Ss) – это система эффективной организации рабочего места (рабочего пространства), основанная на визуальном контроле.



Включает в себя пять принципов, каждый из которых по-японски начинается с буквы «С».

SEIRI – СОРТИРУЙ! Отделяй нужные инструменты, детали и документы от ненужных с тем, чтобы убрать последние подальше (удалить их).



SEITON – СОБЛЮДАЙ ПОРЯДОК! Размести предметы на своих местах, чтобы быстро и удобно их использовать.

SEISO – СОДЕРЖИ В ЧИСТОТЕ! Поддерживай чистоту на рабочем месте для максимально раннего выявления и устранения проблем.

SEIKETSU – СТАНДАРТИЗИРУЙ! Стандартизируй процедуры поддержания чистоты и порядка.

SITSUKE – СОХРАНИ ДОСТИГНУТОЕ! Сделай выполнение первых четырех «С» привычкой и стандартом работы, стимулируй свою деятельность.

Рекомендуем к прочтению методических указаний «Система 5S. Организация рабочего места офисного работника» Госкорпорации «Росатом» от 2012 года, в которых подробно расписаны и проиллюстрированы все этапы внедрения системы в офисное пространство:

До улучшения		После улучшения	
			
Проблема	Внедренное изменение	Результат	
Отсутствие плана размещения сотрудников в кабинете. Приходится отвлекаться от основной работы и отвечать на вопросы- «кто-где сидит и где подождать»	Разработан план размещения работников отдела делопроизводства с указанием функций	На плане размещения визуализированы рабочие места работников отдела делопроизводства с указанием функций	

Раздел II. КАРТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА

1. КАРТА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ

Картирование процесса – схема (алгоритм), изображающая каждый этап движения материальных и информационных потоков с целью выявления возможностей совершенствования текущего процесса и его приближения к идеальному состоянию.

Цветовое распределение стикеров (процессов) соответствует следующим значениям: **зелёный** – значимая работа, оптимизировать; **жёлтый** – незначимая работа, сократить; **красный** – потери, исключить.

Основными задачами картирования являются визуализация потоков процесса, выявление потерь и их источников, выработка единого понятийного аппарата для всех участников процесса, разработка рациональных (эффективных) управленческих решений для оптимизации процесса.

Карта текущего состояния процесса «....»



Чтобы оптимально выбрать процесс для картирования, необходимо ответить на следующие вопросы:

- ✓ Какой процесс является наиболее трудоёмким?
- ✓ Какой процесс не удовлетворяет внутренних / внешних потребителей?
- ✓ Какой процесс задействует большое количество участников / отделов / управлений / структур / граждан?
- ✓ Какой процесс является наиболее социально-значимым?

Проверьте себя, все ли позиции у вас есть?

- ✓ наименование процесса (Карта текущего состояния процесса «....»);
- ✓ на стикерах отражена информация: кто осуществляет операцию? что делает? (формулировка операции / глагол) время операции?
- ✓ время операций указано на всех стикерах в одинаковых единицах измерения (минуты);
- ✓ время протекания процесса (ВПП);
- ✓ на карте стикерами обозначены проблемы.

2. ПИРАМИДА ПРОБЛЕМ



Пирамида проблем – это один из инструментов бережливого управления. **Суть пирамиды** – визуализация выявленных в ходе картирования проблем и их распределение по уровням. Выделяют **3 уровня проблем**: федеральный, региональный и внутри организации.

ВАЖНО! – выявляя ту или иную проблему во время

картирования, вы должны понимать, что в ходе реализации проекта проблемы организационного и регионального уровня должны быть почти полностью устранены.

3. СИСТЕМА 5 ПОЧЕМУ

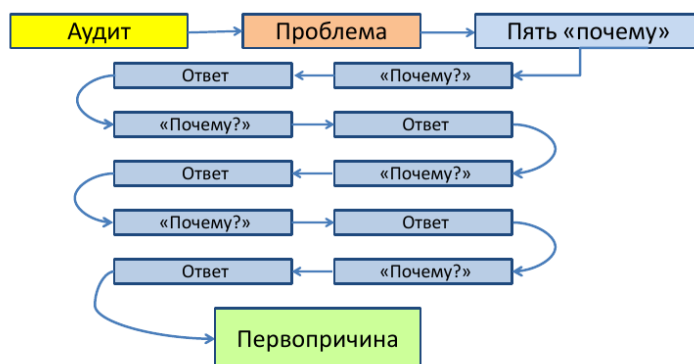
«5 ПОЧЕМУ» – это метод поиска первопричины возникновения проблемы с помощью повторения вопроса «почему?» 5 раз.

Шаги проведения анализа по системе «5 почему»:

1) выберите одну из выявленных проблем (лучше начинать с 1 уровня и по нарастающей);

2) задайте вопрос «Почему?» к проблеме, после чего на полученный ответ сделайте ту же процедуру (так 5 раз).

Для анализа можно использовать таблицу следующего формата:

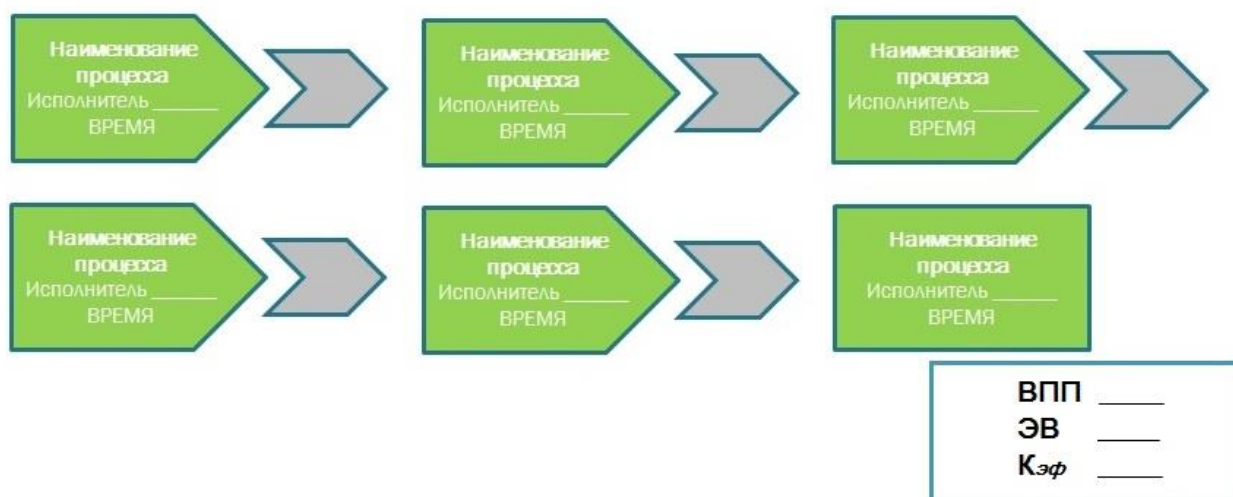


№ п/п	Проблемы	Первопричина	Решения	Вклад в достижение цели
1	Проблема 1	Первопричина 1	Решение 1	- _____ в ВПП
			Решение 2	- _____ в ВПП
1	Проблема 1	Первопричина 2	Решение 1	...
			Решение 2	
			Решение 3	
			Решение 4	
2	Проблема n	Первопричина n

4. КАРТА ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ

Карта целевого состояния – это алгоритм (схема) последовательного выполнения работ (операций) по процессу при внедрении тех разработанных улучшений, которые могут быть применены в сроки реализации проекта при наличии необходимых ресурсов.

Карта целевого состояния процесса «...»



Основные этапы построения целевой карты заключаются в следующем:

- 1) поместить на карте процесса входы и выходы, а также этапы, которые определены как значимая работа;
- 2) выработать решения как соединить этапы между собой, отражая в том числе этапы незначимой работы и потерь, без которых в данный момент не обойтись;
- 3) указать время каждой работы / операции для дальнейшей оценки время протекания процесса.

Создание целевой карты во многом сходится с процессом составления карты текущего состояния. Поэтому, проверьте себя, все ли позиции у вас отражены?

- ✓ наименование процесса (Карта целевого состояния процесса «...»);
- ✓ на стикерах отражена информация: кто осуществляет операцию? что делает? (формулировка операции / глагол) время операции?
- ✓ время операций указано на всех стикерах в одинаковых единицах измерения (минуты);
- ✓ время протекания процесса (ВПП);
- ✓ экономия времени (ЭВ);
- ✓ коэффициент ЭВ (процент ЭВ от ВПП).

5. КАРТОЧКА ПРОЕКТА

Карточка проекта, который должен будет реализовываться в дальнейшем по итогу картирования процесса, выглядит следующим образом:

Карточка бережливого проекта
«Оптимизация процесса _____»

Подготовлено
Руководитель проекта:
должность
ФИО

(подпись)
Утверждаю
Заказчик:
должность
ФИО

(подпись)

Общие данные: <u>Заказчик:</u> <u>Процесс:</u> <u>Границы процесса:</u> <u>Руководитель проекта:</u> <u>Команда проекта:</u>			Обоснование: 1. _____		
Цели и эффекты: Цели:			Сроки реализации мероприятий проекта: 1. Старт проекта _____ 2. Анализ текущей ситуации: - разработка текущей карты процесса _____; - поиск и выявление проблем _____; - разработка целевой карты процесса _____; - разработка «дорожной карты» реализации проекта _____; 3. Защита карточки проекта _____ 4. Внедрение улучшений _____ 5. Закрытие проекта _____		
Формулировка цели, ед. изм.	Текущий показатель	Целевой показатель			
		1			
Эффекты:					

- заказчиком является директор учреждения;
- руководителем проекта является начальник / заведующий отделом учреждения, где проводится картирование;
- в процессе прописывается картируемый вами процесс;
- под границами процесса подразумеваются начало и старт проекта;
- команда проекта прописывается в формате Фамилия И.О.;
- обоснование является ситуацией как есть;
- в эффектах прописывается результат проекта;
- в текущем и целевом показателях указываем ВПП.

6. МИССИЯ И МЕМОРАНДУМ

Меморандум – это письменное соглашение между руководителем и сотрудниками учреждения, в котором закрепляются добровольные взаимные обязательства сторон, направленные на повышение эффективности и деятельности учреждения.

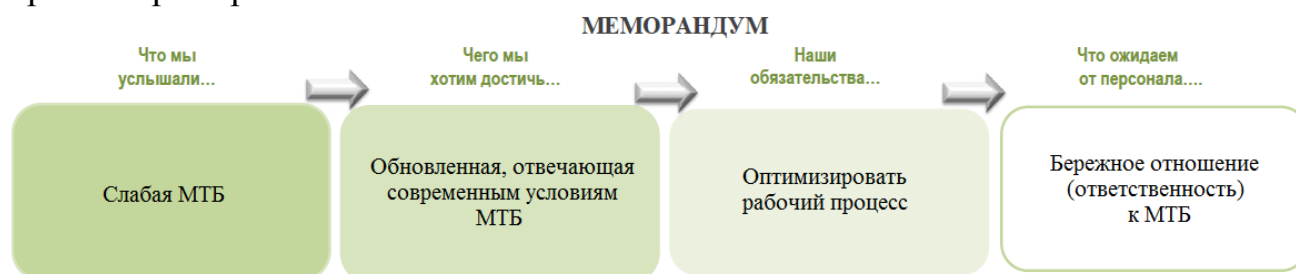
Сессия по разработке меморандума включает в себя следующие этапы: 1 – оценка текущего состояния ситуации в учреждении; 2 – осознание руководителями своей роли в процессе внедрения изменений; 3 – формулирование единой цели для учреждения; 4 – составление стратегического плана внедрения мероприятий по изменениям; 5 – вовлечение руководителей учреждения в стратегию внедрения изменений; 6 – рост сплоченности управленческой команды учреждения; 7 – обсуждение и разрешение проблемных ситуаций.

В методических рекомендациях по диагностике корпоративной культуры от ДВиКП представлен следующий порядок проведения стратегической сессии на данную тему:

Порядок проведения сессии по разработке меморандума:

- 1) Направление участникам сессии итогового отчета по результатам диагностики корпоративной культуры для ознакомления за несколько дней до проведения мероприятия.
- 2) Сессию ведет модератор из числа лидеров в соответствии с инструкцией для модератора.
- 3) Каждый участник сессии высказывает мнение об итогах культурной диагностики (обсуждение итогового отчета, плакатов с фотографиями).
- 4) Участники сессии заполняют форму меморандума, в котором предварительно обозначены 5-6 ключевых проблем для органа власти.
- 5) По итогам сессии формируется итоговый меморандум, который утверждается руководителем органа власти области и сотрудниками.

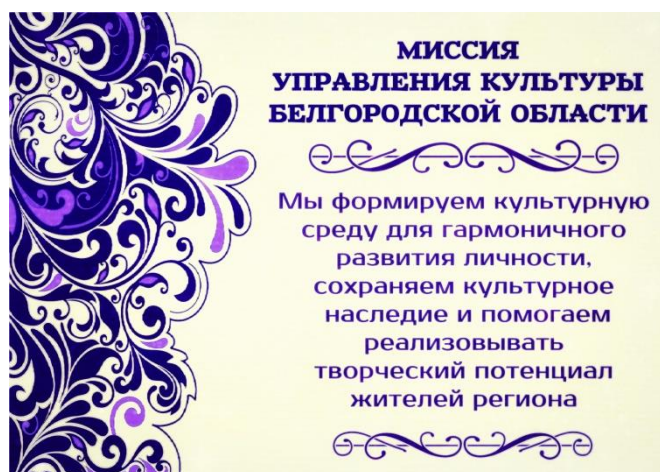
Участниками сессии должны стать руководитель учреждения, а также вся команда по изменениям в учреждении. В итоге, меморандум должен содержать в себе от 3 до 5 выявленных проблем, содержание которых раскрывается через другие вопросы. Пример:



Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении, в ней детализируется статус учреждения, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства.

Она должна **отражать** целевые ориентиры, сферу деятельности, философию учреждения, а также возможности и способы осуществления деятельности.

В дальнейшем миссия должна быть визуализирована и помещена в каждом отделе учреждения.



Раздел III. ЗАЩИТА ПРОЕКТА

Презентация бережливого проекта должна в себя *включать следующие слайды*: титульник, скан подписанной карточки проекта, как есть (обоснование выбора процесса), как есть (карта текущего состояния), как есть (пирамида проблем), как будет (карта целевого состояния), цель и результат, основные блоки работ проекта, бюджет проекта, риски проекта, команда проекта, контактные данные.

ВАЖНО! – хоть бережливые проекты считаются безденежными, стоит прописать бюджет, если всё-таки будут производиться затраты.

В требованиях к результату прописываются основные результаты: создание СОП, разработка и внедрение 3 шаблонов и так далее. **В блоках работ** прописываются только те работы и процессы, которые связаны с улучшением процесса, производственный анализ составляет последний блок.

Терминологический словарь

Анализ потоков (КПСЦ) – инструмент производственной системы (бережливого производства), направленный на описание потоков создания ценности посредством картирования ПСЦ, с целью оценки потерь и разработки плана мероприятий по их устранению.

Анализ возвратных потоков (turn-back analysis) – анализ выполнения производственных операций с целью определения числа возвратов на предыдущую стадию для исправления или утилизации.

Аудит (с лат. «слушание, выслушивание») – процесс оценки текущей ситуации, с точки зрения соответствия стандартам, мировому уровню организации производства, Аудит также определяет: целевые результаты, потенциальные возможности, текущие способности и помогает в разработке плана проведения изменений.

Визуальное управление – такое размещение инструментов, деталей, тары и других индикаторов состояния производства, при котором каждый с первого взгляда может понять состояние системы – норма или отклонение (аномалия).

Время в очереди (queue time) – время, которое продукт простаивает в очереди в ожидании следующей стадии производства или проектирования, оформления документа (заказа) или телефонного разговора.

Время создания ценности – время операций или действий, в результате которых продукту или услуге предаются свойства, за которые клиент готов платить.

Всеобщее Производственное Обслуживание (Total Productive Maintenance, TPM) – совокупность идеологии, методов и инструментов, направленных на поддержание постоянной работоспособности оборудования, для обеспечения непрерывности производственных процессов.

Выравнивание производства (Leveling) – инструмент, направленный на сглаживание пиков и провалов в загрузке для избежания перепроизводства. Тесно связана с очередностью запуска и балансировкой линии.

Гемба – в переводе с японского «шахтный забой». В терминологии Лин – это предприятие, цех, участок, место, где производится материальный продукт (где непосредственно создаётся ценность для потребителя), в том числе и офис, где оказываются услуги или ведутся разработки.

Дорожная карта (roadmap) – это поэтапный план действий по достижению конкретной цели или решению текущей проблемы.

Незавершенное производство (НЗП) – материальные ценности, находящиеся между стадиями и в процессах обработки (добавления ценности).

Кайдзен (kaizen) – непрерывное улучшение деятельности с целью увеличения ценности для потребителя и уменьшения потерь (муда).

Кайкаку (kaikaku) – радикальное (кардинальное) улучшение процесса, направленное на достижение поставленной цели или устранение потерь (муда).

Канбан (kanban) – в переводе с японского карточка или значок. Инструмент вытягивающей системы, который дает указание на производство или изъятие (передачу) изделий с одного процесса на другой. Могут использоваться бирки, карточки, тара, электронное сообщение. Используется в Производственной Системе

Toyota для организации вытягивания путем информирования предыдущей производственной стадии о том, что надо начинать работу.

Канбан-доска – это визуальная система организации работы в организациях с помощью визуализации задач, поставленных перед сотрудником.

Карта целевого состояния – это алгоритм (схема) последовательного выполнения работ (операций) по процессу при внедрении тех разработанных улучшений, которые могут быть применены в сроки реализации проекта при наличии необходимых ресурсов.

Картирование потока создания ценности (КПСЦ) (value stream mapping) – процесс изучения и визуального изображения материального и сопровождающего его информационного потоков в ходе создания ценности, при движении материалов по процессам от поставщика до потребителя.

Картирование процесса – схема (алгоритм), изображающая каждый этап движения материальных и информационных потоков с целью выявления возможностей совершенствования текущего процесса и его приближения к идеальному состоянию.

Красные ярлыки – инструмент визуализации проблем и аномалий на гемба (офисе), применяется в виде карточек, на которой могут указываться: номер проблемы по порядку (из перечня проблем); дата установки ярлыка; Ф.И.О. выявившего проблему или др. информация.

Меморандум – это письменное соглашение между руководителем и сотрудниками учреждения, в котором закрепляются добровольные взаимные обязательства сторон, направленные на повышение эффективности и деятельности учреждения.

Муда (muda) или потери – это любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности. Основные **виды потерь**: перепроизводство материалов или информации; ожидание следующей производственной стадии; ненужная транспортировка материалов или информации; лишние этапы обработки; наличие любых, кроме минимально необходимых, запасов; ненужное перемещение людей в ходе работы; производство дефектов. Потеря творческого потенциала персонала как отдельный вид потерь, он наиболее сложно поддается оценке, но является ключевым при построении системы непрерывных улучшений деятельности.

Мура (mura) «неравномерность» – изменчивость в методах работы или в результатах процесса.

Мури (muri) «излишек» – напряжение, перегрузка (сверхурочная работа) человека или оборудования, неразумность.

Обея (с яп. комната или помещение) – инструмент управления проектами, способствующий эффективной и быстрой коммуникации, и активно используемый на стадии разработки. Работает по принципу «военного штаба».

Ока-ёкэ (Рока-yoke) – «защита от непреднамеренного использования» – специальное устройство или метод, благодаря которому дефект просто не может образоваться. Другое название пока-ёкэ – это бака-ёкэ (baka-yoke) – «дуракоустойчивость» или «защита от дурака».

Поток создания ценности (value stream) – все действия, которые требуются в настоящее время, чтобы преобразовать сырье и информацию в готовое изделие или сервис.

Процесные деревни (process villages) – места, где группируется оборудование одного типа или выполняются похожие процессы.

Пять S (Five Ss) – это система эффективной организации рабочего места (рабочего пространства), основанная на визуальном контроле.

Совершенство (perfection) – полное отсутствие потерь (муда), благодаря чему все виды действий в потоке создания ценности действительно создают ценность.

Стандарт (Standard) – это наилучший способ выполнения какой-либо деятельности с использованием приёмов, наиболее эффективных с точки зрения сокращения потерь, удобства для исполнения и скорости работы. Эти приёмы предварительно проверены на практике, наглядно изложены в простой и понятной форме с использованием средств визуализации, доведены посредством обучения до всех работников, выполняющих данную деятельность.

Стандартизация – это система управления производством, с вовлечением всего персонала и использованием набора правил, действий и процедур направленных на выявление и устранение потерь и создание системы непрерывных улучшений в операционной деятельности предприятия.

Стандартизированная работа (standard work) – инструмент анализа и осмысления потерь в ходе операции (процессе). Он представляет собой точное описание каждого действия, включающее время цикла, время такта, последовательность выполнения определенных элементов, минимальное количество запасов для выполнения работы.

Стандартные Операционные Карты, СОК (SOP, Standard Operational Procedures) – документы, описывающие шаги в процедуре, которым необходимо следовать. Обычно состоят из текста, графики/рисунков и фотографий, облегчающих понимание процедуры.

Статистическое Управление Процессом (SPC, Statistical Process Control) – использование статистических инструментов в помощь управлению качеством операции.

Хейдзунка (heijunka) – организация «сглаживания» производственного плана, при котором заказы выполняются циклами, а дневные колебания уровня заказов приводятся к их значению в долгосрочной перспективе.

Хосин канри (hosing kanri) – способ разработки стратегии управления предприятием высшим руководством, при котором ресурсы направляются на те цели, которые критичны для бизнеса (организации). При помощи матричной диаграммы, похожей на используемую в структурировании функции качества, выбирается от трех до пяти ключевых целей, другие цели при этом игнорируются. Для работы над выбранными целями создаются проекты, способы выполнения которых обсуждаются на более низком управленческом уровне. Хосин канри позволяет унифицировать ресурсы и разработать четкие измеримые показатели, по которым регулярно отслеживается достижение ключевых целей. Иное название хосин канри – развертывание (структурирование) политики (policy deployment).

Чистое производство (greenfield) – это новая система организации производства, при которой методы бережливого производства интегрированы в систему управления с самого начала (в отличие от реорганизации существующего производства).