
Spis treści

Wstęp do wydania polskiego	11
Wstęp	15
1 Organizowanie strumienia wartości	25
Wielofunkcyjne zespoły obsługujące strumień wartości.....	28
Definiowanie ról według strumienia wartości wewnątrz działu	29
Organizowanie działań dla jednostki zgodnie ze strumieniem wartości	31
Podsumowanie	33
2 Standaryzacja pracy w biurze i usługach	35
Czym jest praca standaryzowana i jaki jest jej cel.....	36
Elementy składowe pracy standaryzowanej	38
„Co”	38
Punkty kluczowe – „jak” i „dlaczego”	38
Czas trwania i moment wykonania czynności	40
Wizualizacja pracy standaryzowanej	41
Korzyści	43
Tworzenie standardów pracy krok po kroku.....	45
Podsumowanie	49
3 Tworzenie przepływu w procesach biurowych i usługowych.....	51
Warianty przepływu w procesach biurowych i usługach	53
Łączenie zadań	53
Przepływ ciągły przez różne komórki	56
Przetwarzanie równoległe	61

Projektowanie przepływu dla procesów biurowych i usług...	62
Identyfikacja działań	63
Określenie zapotrzebowania	63
Określenie wymaganych zasobów.....	66
Identyfikacja ról i zakresu odpowiedzialności, włączając w to pracę standaryzowaną.....	68
Określenie potrzeb szkoleniowych.....	71
Opracowanie technik zarządzania wizualnego	71
Typowe rezultaty.....	73
Podsumowanie	74
 4 Stworzenie zrównoważonego systemu ssącego	
w biurze	77
Typy systemu ssącego.....	78
Widoczność kolejki	82
Ustalanie limitów dla kolejek	83
Ustalenie zasad decyzyjnych	86
Sygnały wizualne	87
Równoważenie systemu.....	90
Wdrażanie systemu ssącego krok po kroku	92
Krok 1. Identyfikacja miejsc, w których tworzą się kolejki.....	93
Krok 2. Zapewnienie widoczności kolejki	93
Krok 3. Ustalenie limitów dla kolejki.....	95
Krok 4. Ustalenie zasad decyzyjnych dla kolejki	95
Krok 5. Szkolenie pracowników	96
Krok 6. Monitorowanie systemu	96
Korzyści płynące z systemu ssącego w biurze i usługach	97
Podsumowanie	99
 5 Zarządzanie wizualne w biurze i usługach.....	101
Tło.....	101
Metody zarządzania wizualnego	103
Elementy zarządzania wizualnego	105
Jaki jest cel i funkcja danego obszaru?	106
Jakie zadania są tam wykonywane?	106

Skąd pracownicy wiedzą, co robić?	107
Skąd pracownicy wiedzą, jak wykonywać pracę?.....	109
Skąd pracownicy wiedzą, jak sobie radzą?	111
Co się dzieje, jeśli wyniki nie spełniają wymogów?	113
Uwzględnienie ciągłego doskonalenia w zarządzaniu	
wizualnym	115
Podsumowanie	116
6 Narzędzia Lean w procesach biurowych i usługowych..	119
Organizacja miejsca pracy albo 5S.....	120
Zapobieganie błędom	131
Pojęcia i definicje	132
Techniki zapobiegania błędom.....	133
Metody zapobiegania błędom i przykłady ich	
zastosowania.....	135
System naprowadzania	135
Szablon/lista kontrolna	135
Czytniki i czujniki optyczne.....	136
Narzędzia liczące	136
System wykrywania niewłaściwego miejsca.....	137
Definiowanie sekwencji	137
Standaryzacja i poprawianie.....	138
Wskaźnik istotnych warunków	138
System wykrywania dostaw	139
Bramka/bariera	140
Czujniki	140
„Uodpornienie” systemu zapobiegania błędom	141
Szybkie przebrojenie	141
7 Zastosowanie Lean w różnych komórkach funkcyjnych	145
Dział sprzedaży i marketingu	146
Stabilizacja w dziale sprzedaży i marketingu.....	147
Standaryzacja procesów sprzedaży i marketingu	149
Wizualizacja procesów sprzedaży i marketingu	151
Doskonalenie procesów sprzedaży i marketingu	153

Dział zakupów	154
Stabilizacja w dziale zakupów	156
Standaryzacja procesów zakupów	157
Wizualizacja procesów zakupów	158
Doskonalenie procesów zakupów	158
Dział rachunkowości	159
Stabilizacja w dziale rachunkowości	160
Standaryzacja procesów rachunkowości	161
Wizualizacja procesów rachunkowości	166
Doskonalenie procesów rachunkowości	167
Dział obsługi klienta	167
Stabilizacja w dziale obsługi klienta	168
Standaryzacja procesów obsługi klienta	170
Wizualizacja obsługi klienta	171
Doskonalenie procesów obsługi klienta	173
Dział kadr (HR)	175
Stabilizacja w dziale kadr	175
Standaryzacja procesów kadrowych	177
Wizualizacja procesów kadrowych	179
Doskonalenie procesów kadrowych	179
Podsumowanie	181
8 Przywództwo w szczupłej organizacji	183
Kierowanie procesem ciągłego doskonalenia (PDCA)	186
Mentoring	190
Spacer po zakładzie (gemba walk)	194
Pomiary wyników	195
Uznanie	198
Podsumowanie	198
Zbiór narzędzi jakości	199
Formularze	207
Indeks	221
O autorze	229