

Spis treści

Wstęp do wydania polskiego	11
Przedmowa (Charlie Sharman)	15
Wprowadzenie (Masaaki Imai)	19
Moja pierwsza książka o <i>kaizen</i>	19
Moja druga książka o <i>kaizen</i>	20
Moja trzecia książka o <i>kaizen</i>	23
Taiichi Ohno i ja	24
Znaki towarowe KAIZEN™ oraz FSL™	25
Podziękowania	27
O Kaizen Institute	29
Wprowadzenie do koncepcji przepływu, synchronizacji i poziomowania (FSL)	31
 ROZDZIAŁ 1. DZISIEJSZY ŚWIAT BIZNESU	 35
Nadwyżka mocy przerobowych systemów produkcyjnych	35
Kto się ma zachwycać: akcjonariusz czy klient?	36
Instytucje przyznające nagrody i certyfikaty	37
Pięta achillesowa współczesnego kapitalizmu	38
Zachwył akcjonariusza kontra zadowolenie klienta	39
Współczesna koncepcja ładu korporacyjnego	40
 ROZDZIAŁ 2. FIRMY TRADYCYJNE A FIRMY LEAN	 41
Jak przejść od modelu tradycyjnego do modelu lean	41
Podejście tradycyjne	43
Mit pierwszy: hurtem będzie taniej	43
Mit drugi: planowanie produkcji na podstawie prognozy sprzedaży i wskaźnika stanów magazynowych	43

SPIS TREŚCI

Fatalne niedociągnięcia i klątwa tradycyjnej działalności operacyjnej	44
Nadmierne zużycie zasobów	44
Kontrola zmienności operacyjnej (<i>baratsuki</i>) jako sposób na utrzymanie dobrej jakości	44
Jakość i koszty	45
Elastyczność jako odpowiedź na zmiany na rynku	45
Potrójna funkcja firmy	46
Rozwój nowego produktu	46
Masahiro Sakane w fabrykach joint-venture. Analiza przypadku	47
Błędne postrzeganie zdrowego rozsądku w modelu tradycyjnym	49
Funkcjonowanie <i>gemba</i> w wersji idealnej	50
Standaryzacja	50
5S, czyli utrzymywanie porządku w miejscu pracy	51
Eliminacja <i>muda</i>	51
 ROZDZIAŁ 3. DYREKTOR GENERALNY I RADA DYREKTORÓW	 53
<i>Fixing the Game</i>	54
Akcjonariusze na tle innych interesariuszy	55
Kształtowanie ładu korporacyjnego w Japonii	56
Przypadek Sumitomo	57
 ROZDZIAŁ 4. AKCJONARIUSZE A KLIENCI	 61
Dwie opowieści Rogera Martina	61
Zadowolenie klientów a strategia lean	65
Akcjonariusze na tle innych interesariuszy	65
Spostrzeżenia Sanforda M. Jacoby'ego	66
Definicja interesariusza	66
Myślenie przez pryzmat interesariusza w świetle bieżących trendów	68
Moje stanowisko	69
 ROZDZIAŁ 5. ANALIZA PRZYPADKU: KOA	 71
Wdrażanie Systemu Produkcyjnego KOA	75
Usprawnienie fizycznej dystrybucji i funkcji produkcyjnych w obrębie <i>gemba</i>	76
Zmiany wdrożone w Systemie Produkcyjnym KOA w ramach KPS	80
 ROZDZIAŁ 6. PRZYPADEK FIRMY PRODUKCYJNEJ YOKOMORI	 83
Prace konsultacyjne z Yokomori	83
Dwa warunki porozumienia	84

SPIS TREŚCI

Cel konsultacji: osiągnięcie przepływu działalności operacyjnej	85
Wprowadzenie koncepcji <i>heijunka</i> oraz przepływu produkcji	86
Poziomowanie	86
Przejście od gniazda do przepływu	89
5S i zarządzanie wizualne	89
 ROZDZIAŁ 7. TOYOTA I OHNO	 91
Przejście od modelu tradycyjnego do działalności lean	91
Narodziny Systemu Produkcyjnego Toyoty (TPS)	92
Krótko po kapitulacji Japonii w drugiej wojnie światowej	93
Równoległa obsługa wielu maszyn	95
Recesje	96
Równoległa obsługa wielu procesów	97
Just-in-time i Kiichiro Toyoda	100
Doświadczenia wyniesione przez Kiichiro z wizyty w Wielkiej Brytanii	101
Model supermarketu	104
Restrukturyzacja finansowa a restrukturyzacja organizacyjna	105
Wizyta Ohno w Stanach Zjednoczonych	106
Praca standaryzowana	107
Nastawienie na klienta	109
 ROZDZIAŁ 8. SAKICHI TOYODA	 111
Młodzież w okresie restauracji Meiji	112
Wystawa międzynarodowa i pierwsze patenty	113
Toyoda Automated Weaving i <i>jidoka</i>	114
Dziedzictwo Sakichi Toyody	115
 ROZDZIAŁ 9. HISTORIA GM	 117
Restrukturyzacja finansowa a restrukturyzacja operacyjna	117
Proces restrukturyzacji	119
Dlaczego kierownictwo wysokiego szczebla nie wdraża lean?	121
 ROZDZIAŁ 10. MITSUTOSHI SATO I JEGO STUDIA PRZYPADKÓW	 123
Przypadek pierwszy: Miyoshi Plant	124
Przypadek drugi: Otowa Seisakusho (Tokai Rika Company)	128
Przypadek trzeci: Hino Automobile Company	131
Przypadek czwarty: Miyoshi Plant	133

SPIS TREŚCI

ROZDZIAŁ 11. PARTS SEIKO	137
<i>Kaizen w Parts Seiko</i>	137
Fabryka jako showroom	139
ROZDZIAŁ 12. PRZYPADEK YAZAKI TENRYU	149
Trzyletni projekt budowy elastycznego systemu lean	150
ROZDZIAŁ 13. KOMY, PRODUCENT LUSTER. MAŁA FIRMA, KTÓRA STAWIA SOBIE AMBITNE CELE	155
Lustra Komy	156
Inspiracja działalnością rolniczą	159
Lista klientów firmy Komy	160
Filozofia Komy	160
Nowe wyzwanie	161
Początki działalności w branży lotniczej	163
A dalej...	166
ROZDZIAŁ 14. PRZEPŁYW	167
Przepływ jako źródło korzyści	168
Minimalne wykorzystanie czasu	168
Eliminacja <i>muda</i> , <i>mura</i> i <i>rnuri</i>	168
Poprawa jakości	168
Zmiana behawioralna	168
Zmiana kulturowa	169
Entropia w zakładzie produkcyjnym	169
Odpowiedzialność menedżera	169
Płynny, niezakłócony i szybki przepływ	170
Dwie formy przepływu materiałów	171
Przepływ poziomy	172
Pionowy przepływ materiałów w działalności operacyjnej warsztatu	172
Przepływ informacji	172
Przepływ informacji w modelu tradycyjnym: z góry strumienia w dół strumienia	173
Przepływ informacji w modelu lean: z dołu strumienia w górę strumienia	173
Przepływ układu procesów	174
Przepływ fizyczny operatorów	174
Przepływ jednej sztuki	174
Wymogi wstępne związane z wprowadzeniem przepływu jednej sztuki	175

SPIS TREŚCI

Samodyscyplina i przywiązanie do szczegółów w obrębie <i>gemba</i>	176
Minimalne zaangażowanie zasobów	176
Zapasy	176
Zarządzanie w wymiarze międzyfunkcyjnym	177
Myślenie „my kontra oni” a interesariusze	178
 ROZDZIAŁ 15. FSL, CZYLI NOWE KRYTERIA OCENY STATUSU FIRMY W KATEGORIACH LEAN	 179
Audyt i ocena FSL	180
Przepływ	180
Synchronizacja (<i>doukika</i>)	182
Poziomowanie (<i>heijunka</i>)	184
Audyt i ocena działalności operacyjnej lean przez pryzmat FSL	185
Ocena bieżącego statusu FSL	186
Rola dyrektora generalnego	187
Wzór na udane wdrożenie strategii lean	188
 ROZDZIAŁ 16. PRZEPŁYW A TPS	 191
Istota TPS	192
Poziomowanie (<i>heijunka</i>)	192
Ustalanie i utrzymywanie sekwencji <i>heijunka</i>	194
Praca ciągniona w sekwencji produkcyjnej. <i>Kanban</i>	194
 ROZDZIAŁ 17. WSPÓŁPRACA Z TAIICHI OHNO. RELACJA FUJIO CHO	 197
Pozostałe wnioski Cho ze współpracy z Ohno	201
 ROZDZIAŁ 18. OCENY FSL W PRAKTYCE	 203
Dwa modele działalności operacyjnej	203
Porównanie dwóch systemów	204
Charakterystyka firmy lean	206
Główne działania w ramach FSL	206
Lista kontrolna dla FSL	206
Narzędzia kaizen stosowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi	208
Wskaźnikowe punkty odniesienia w ocenie statusu lean	208
Narzędzia kaizen stosowane w zarządzaniu jakością	209
Narzędzia kaizen stosowane w zarządzaniu sprzętem	210
Lista kontrolna wizyty w <i>gemba</i>	210

SPIS TREŚCI

Obserwacje pracy operatora	211
Obserwacje dotyczące 5S	211
Zarządzanie wizualne	211
Lista kontrolna do oceny statusu przepływu	212
Lista kontrolna do diagnozy <i>gemba kaizen</i>	212
Zadania kierownictwa	212
Narzędzia do kształtowania FSL	213
ROZDZIAŁ 19. OSTATNIA GRANICA. STRATEGIA LEAN	217
Różnice	217
Przyczyny niepowodzenia we wdrażaniu lean	218
Jedna z wad wdrożenia lean	219
Brak kryteriów oceny systemu operacyjnego	220
Znaczenie strategii lean	221
Zarządzanie stanami magazynowymi. Przypadek Union Carbide	221
Tunel Nipponzaka	221
Potrójna katastrofa	222
Zapasy magazynowe	223
Kolejna cecha strategii lean	223
Nauka poprzez działanie	224
Zagadnienia atrakcyjne dla kierownictwa firm	224
Długa droga do zmiany nastawienia	226
Towarzysząc Taiichi Ohno	227
Dzień Sądu	227
ROZDZIAŁ 20. WYBRANE WYPOWIEDZI TAIICHI OHNO	229
Wypowiedzi ze źródeł japońskich	233
ROZDZIAŁ 21. APEL W SPRAWIE OCENY FSL	237
Wdrażanie strategii FSL	239
Przegląd <i>gemba</i> produkcyjnego	239
Dlaczego powstała trzecia książka	240
Postowie (Euclides Coimbra)	243
O autorze	247