

Spis treści

Podziękowania	11
Przedmowa	15
Wstęp	19
Część I. Uczenie się od Toyoty	21
1. Założenia	23
Skąd ten tytuł: <i>Droga Toyoty – Fieldbook?</i>	23
Układ książki	27
Zasady Drogi Toyoty – ogólny zarys	29
Jak korzystać z tej książki	37
Część II. Po co istnieje twoja firma?	39
2. Zdefiniuj cel swojej firmy i zacznij do niego dążyć	41
Jaką filozofią kieruje się twoja firma?	41
Wewnętrzne i zewnętrzne poczucie celu	43
Rozwój własnej filozofii	49
Życie swoją filozofią	50
Zawijazywanie kontraktu społecznego z pracownikami i partnerami	52
Zachowanie stałości celu	53
Część III. Wprowadzanie szczupłych procesów do przedsiębiorstwa	57
3. Zaczynamy eliminować straty	59
Szczupłość to eliminowanie strat	59
Opracowanie długofalowej filozofii redukowania strat	63

Podejście wykorzystujące mapowanie strumienia wartości	64
Korzyści wynikające z mapowania strumienia wartości	70
Opracowywanie mapy stanu obecnego	70
Mapując stan obecny, pamiętaj o swoich celach	70
Ograniczenia mapowania strumienia wartości	77
Tworzenie przepływu – krok po kroku	77
Ciągła poprawa – sekwencyjna i zbieżna	81
4. Wprowadź początkową stabilność procesu	87
Zacznij od podstawowej stabilności swoich procesów	87
Sygnały świadczące o braku stabilności	88
Rozpraszenie chmur	89
Cele stabilizacji	91
Strategie wprowadzania stabilności	91
Identyfikacja i eliminowanie dużych strat	92
Ćwiczenie: Stawanie w kręgu	92
Praca standaryzowana jako narzędzie identyfikowania i eliminowania strat	94
5S i organizacja miejsca pracy	97
Konsolidacja strat w celu uzyskania korzyści	98
Poprawa dostępności operacyjnej	105
Ograniczenie zmienności poprzez jej wyizolowanie	107
Poziomowanie produkcji w celu utworzenia podstawy dla przepływu i standaryzacji	112
5. Tworzenie przepływu połączonych procesów	115
Przepływ jednej sztuki jest ideałem, do którego należy dążyć	115
Przepływ – ale dlaczego?	117
Mniej znaczy więcej: Redukowanie strat poprzez kontrolowanie nadprodukcji	119
Strategie tworzenia przepływu połączonych procesów	125
Przepływ jednej sztuki	126
Kluczowe kryteria osiągnięcia przepływu	127
System ciągniony	131
Przykłady złożonych przepływów	135
System ciągniony w środowisku produkcyjnym „na zamówienie”	137
Tworzenie systemu ciągnionego między odrębnymi operacjami	140
Przepływ, system ciągniony i eliminowanie strat	146
6. Wprowadź standaryzowane procesy i procedury	151
Czy standaryzacja ma charakter represyjny?	151
Praca standaryzowana czy standardy pracy?	153
Cel standaryzacji	155

Strategie ustalania standaryzowanych procesów i procedur	158
Typy standaryzacji	159
Standardy jakościowe, BHP oraz środowiskowe	161
Specyfikacje standardu	162
Procedury standardowe	163
Mity pracy standaryzowanej	164
Praca standaryzowana	167
Dokumenty pracy standaryzowanej	168
Niektóre wyzwania związane ze standaryzacją	174
Audyt pracy standaryzowanej	176
Praca standaryzowana jako podstawa procesu ciągłej poprawy	179
Czas taktu jako parametr projektowy	180
Znaczenie narzędzi kontroli wizualnej	183
Standaryzacja jest narzędziem eliminowania strat	186
7. Poziomowanie: bądź bardziej jak żółw, a mniej jak zając	191
Paradoks poziomowania	191
Heijunka zapewnia standaryzowaną podstawę dla planowania zasobów	192
Dlaczego mielibyśmy to sobie robić?	194
Wyrównywanie popytu dla dalszych procesów	195
W jaki sposób ustalić podstawowy poziomowany harmonogram	198
Stopniowe poziomicowanie produkcji i zaawansowana forma heijunka	204
Stopniowe poziomicowanie produkcji	205
Punkty kontroli	206
Punkt kontroli dla zarządzania zapasami	206
Poziomicowany harmonogram dyktuje tempo uzupełnień	207
„Tnij i szatkuj” gdy masz duże zróżnicowanie produktów	209
Poziomicowanie jest procesem obejmującym całe przedsiębiorstwo	214
8. Zbuduj kulturę, która zatrzymuje się, aby rozwiązać problem	221
Tworzenie kultury	222
Jidoka: maszyny samonadzorujące się	227
Cykl rozwiązywania problemu	229
Ograniczanie do minimum czasu zatrzymania linii	234
Kontrola jakości powinna być integralnym elementem każdego zadania	236
Poka-yoke	239
Tworzenie struktury wsparcia	249
9. Wzajemne dopasowanie technologii, ludzi i procesów lean	253
Powrót do liczydeł?	253
Jakie są twoje poglądy na temat technologii, ludzi i procesów?	256
Dostosuj technologię do swoich ludzi i swojej filozofii działania	259

Przeciwstawne modele adaptacji nowych technologii	261
Zachowaj odpowiednią perspektywę wobec technologii	269

Część IV. Rozwijaj wyjątkowych pracowników i partnerów **275**

10. Rozwijaj liderów, którzy żyją twoim systemem **277**

Sukces zaczyna się od przywódców	277
Znaczenie przywództwa w Toyocie	278
Struktura przywództwa w zakładzie produkcyjnym Toyoty w Georgetown	280
Struktura organizacyjna pracowników biurowych w zakładach Toyota Georgetown	282
Wymagania wobec liderów	283
Codzienne obowiązki lidera grupy w przeciętnym dniu pracy	285
Tworzenie struktury organizacyjnej w dziale produkcji	292
Wybór liderów	294
Rozwijanie liderów	298
Plan sukcesji liderów	300

11. Rozwijanie wyjątkowych członków zespołu **303**

„Nie budujemy jedynie samochodów, my budujemy ludzi”	303
Zacznij od wybrania odpowiednich ludzi	305
Asymilowanie członków zespołu w kulturze firmy	308
Szkolenie metodą instrukcji pracy: klucz do osiągnięcia najwyższych poziomów umiejętności	309
Opracowanie planu szkoleniowego i śledzenia wydajności	318
Rozwijanie członków zespołu w długiej perspektywie	322
Koła jakości	322
Program zgłaszania sugestii (Toyota Suggestion Program)	326
Rozwijanie członków zespołu do przyjęcia roli liderów	328
Osobisty pierwiastek pozwala zbudować silniejsze związki międzyludzkie	330
Inwestuj w rozwój umiejętności we wszystkich obszarach firmy	330

12. Rozwijanie dostawców i partnerów jako „przedłużenia” przedsiębiorstwa **337**

Dostawcy i partnerzy w świecie globalnej konkurencji	337
Oszczędności krótkoterminowe a długoterminowe partnerstwo	338
Partnerstwo z dostawcami w zgodzie z Drogą Toyoty	341
Siedem cech charakteryzujących partnerstwo z dostawcami	343
Budowa szczupłego systemu współpracy z dostawcami	361
Tradycyjny a szczupły model zarządzania dostawcami	366

Część V. Rozwiązywanie zasadniczych przyczyn problemów jako forma ciągłego uczenia się	379
13. Rozwiązywanie problemów zgodnie z Drogą Toyoty	381
Coś więcej niż samo rozwiązywanie problemów	381
Każdy problem to okazja do poprawy	383
Rozwiązywanie problemów jest jak opowiadanie historii	388
14. Dokładnie zrozum sytuację i zdefiniuj problem	401
Zanim wystrzelisz, dobrze wyceluj	401
Znajdź rzeczywisty problem, aby osiągnąć najlepsze rezultaty	406
Analiza problemu z drugiej strony	413
Definiowanie problemu	413
Budowa silnego uzasadnienia	418
15. Przeprowadź dogłębną analizę przyczyn źródłowych	423
Zasady skutecznej analizy	423
Poszukiwanie rozwiązywalnych przyczyn problemu	430
Sprowadzenie analizy przyczyn źródłowych do najprostszych kwestii	432
Obraz wart jest tysiąca słów	432
Zbieramy wszystkie informacje razem: jednostronicowy raport A3	435
Poszukaj głęboko możliwych przyczyn	437
16. Budując konsensus rozważ alternatywne rozwiązania	441
Rozważ wszystkie możliwości	441
Prostota, koszt, obszar kontroli i możliwość szybkiego wdrożenia	443
Uzyskaj konsensus	445
Sprawdź skuteczność pomysłów	445
Wybierz najlepsze rozwiązanie	448
Wskaż właściwy problem, a rozwiązanie znajdzie się samo	448
17. Cykl Deminga: zaplanuj-wykonaj-sprawdź-zastosuj	451
Zaplanuj: opracuj plan działania	452
Wykonaj: wdrożenie rozwiązania	456
Sprawdź: zweryfikuj rezultaty	457
Zastosuj: wprowadź niezbędne korekty do rozwiązań i planu działania	459
Zastosuj: Wskaż przyszłe kroki	460
I w końcu działanie	461
18. Opis sytuacji za pomocą raportu A3	465
Mniej może znaczyć lepiej	465
Wybór sposobu użycia raportu A3	466

Opisywanie procesu rozwiązywania problemów przy użyciu raportu A3	469
Układ raportu A3	471
Wskazówki dotyczące formatu raportu	473
Końcowa wersja raportu A3 poświęconego rozwiązywaniu problemów	474
Końcowe uwagi na temat raportów A3	478

Część VI. Zarządzanie zmianą **483**

19. Strategie i taktyki wdrożenia lean **485**

Od czego powinien zacząć?	485
Poziomy, strategie i narzędzia wdrożenia lean	486
Cierpliwość, by zrobić wszystko właściwie	513

20. Przewodząc zmianom **525**

Czy podczas transformacji lean można uniknąć polityki?	525
Przywództwo na poziomie najwyższym, średnim i dolnym	528
Czy można zmierzyć swoją drogę do lean?	549
Zmiana zachowania a zmiana kultury	556
Przekazywanie wiedzy partnerom	561
A teraz proszę, spróbuj... i postaraj się ze wszystkich sił	564

Indeks **571**

O autorach **576**