

Spis treści

Spis rysunków	VII
Spis tabel	IX
O autorze	XIII
Podziękowania	XV
Wstęp	XVII
Jak to się robi?	XVII
Czym jest „udane” wdrożenie zarządzania ograniczeniami?	XVII
Struktura książki	XVIII
Rozdział 1. Czym jest zarządzanie ograniczeniami?	1
1.1. Podejście rzemieślnicze	1
1.2. Podejście systemowe	2
1.3. Dlaczego w produkcji nie można stosować podejścia systemowego?	3
1.4. Rozwój podejścia systemowego – zarządzanie ograniczeniami	4
1.5. Miary	5
1.6. Maszyna do robienia pieniędzy	6
1.7. Przerób	6
1.8. Zapasy	7
1.9. Koszty operacyjne	7
1.10. Miary globalne	8
1.10.1. Miary w praktyce	8
1.11. Zarządzanie ograniczeniami	10
1.12. Charakter ograniczeń	11
1.12.1. Ograniczenia związane z polityką	12
1.12.2. Ograniczenia związane z zasobami	13
1.12.3. Ograniczenia materiałowe	13
1.13. Kroki ciągłego doskonalenia w zarządzaniu ograniczeniami	14
1.14. Wartość ograniczenia	17
Rozdział 2. Opis wdrożenia	21
2.1. Metoda	21
2.1.1. Przejmij kontrolę nad firmą	21
2.1.2. Uruchom szybko wdrożenie	24
2.1.3. Zacznij od rzeczy prostych	25
2.1.4. Wdrożenie przeprowadzane przez jedną osobę	25
2.1.5. Budowanie konsensusu	26

2.1.6.	Elementy sukcesu	26
2.1.7.	Opracowanie solidnego systemu	26
2.1.8.	Proces wdrożenia	28
2.2.	System produkcji oparty na zarządzaniu ograniczeniami	28
2.2.1.	Planowanie i realizacja produkcji	29
2.2.2.	Planowanie i realizacja zaopatrzenia materiałowego	33
2.2.3.	Planowanie działalności, główne harmonogramy	33
2.2.4.	Dopasowanie organizacyjne	34
2.3.	Proces wdrożenia	35
2.3.1.	Budowanie konsensusu	35
2.3.2.	Ocena i projekt (identyfikacja ograniczenia)	37
2.3.3.	Przygotowanie organizacji do zmian	39
2.3.4.	Zarządzanie projektem	39
2.3.5.	„Typowe” wdrożenie	40
2.4.	Podsumowanie	41
Rozdział 3.	Plan wdrożenia	43
3.1.	Elementy planu	43
3.1.1.	Struktura	44
3.2.	Elementy planu wdrożenia	44
3.2.1.	Uruchomienie projektu	44
3.2.2.	Ocena	47
3.2.3.	Projekt systemu	48
3.2.4.	Planowanie i realizacja produkcji	50
3.2.5.	Dopasowanie organizacyjne	58
3.3.	Podsumowanie	59
Rozdział 4.	Uruchomienie projektu	61
4.1.	Cele i zadania projektu	61
4.1.1.	Misja projektu	63
4.1.2.	Miary projektu	64
4.1.3.	Kryteria akceptacji projektu	64
4.1.4.	Szacunkowe terminy realizacji punktów przełomowych	64
4.1.5.	Sprawozdawczość	64
4.2.	Wyznaczenie wewnętrznego kierownika projektu i członków zespołu	65
4.2.1.	Prezentacja filozofii teorii ograniczeń i przegląd wdrożenia	66
4.3.	Podsumowanie	66
Rozdział 5.	Ocena	67
5.1.	Metodologia oceny	68
5.1.1.	Rozmowy	69
5.2.	Ocena wstępna	71
5.3.	Ocena procesu realizacji zamówień	74
5.4.	Ocena procesu planowania	76
5.4.1.	Określenie zakresów odpowiedzialności	78
5.4.2.	Określenie obszarów, na których będzie skupiać się wdrożenie	80
5.5.	Podsumowanie	80
Rozdział 6.	Projektowanie nowego procesu	83

6.1.	Proces projektowania	84
6.2.	Wybór ograniczenia	84
6.2.1.	Efekty działania ograniczenia	84
6.2.2.	Ograniczenie a punkt kontroli	85
6.2.3.	Wyniki finansowe	86
6.2.4.	Szybkość reakcji	87
6.2.5.	Strategia wzrostu	88
6.2.6.	Strategie zatrudnienia	88
6.2.7.	Ceny	89
6.2.8.	Strategie sprzedaży	89
6.2.9.	Promocje	89
6.2.10.	Dystrybucja	90
6.2.11.	Nadawanie kształtu projektowi	90
6.3.	Uzyskanie akceptacji dla wdrożenia	90
6.3.1.	Dokumentacja	91
6.3.2.	Proces	91
6.3.3.	Zmiany polityki i procedur	93
6.3.4.	Strategia wdrożenia	97
6.3.5.	Akceptacje	99
6.3.6.	Wdrożenie systemu miar	99
6.4.	Podsumowanie	100
Rozdział 7. Uzyskanie kontroli		101
7.1.	Ogólny opis planu wdrożenia	101
7.2.	Ogłoszenie krytycznych miar w poszczególnych działach	104
7.2.1.	Terminowość	106
7.2.2.	Czas trwania cyklu	106
7.2.3.	Wysłane zamówienia	108
7.2.4.	Portfel zamówień oczekujących	109
7.2.5.	Efektywność wytwarzania	110
7.2.6.	Wykorzystanie zasobu będącego ograniczeniem	110
7.2.7.	Liczba godzin powtórnego przetwarzania przez zasób będący ograniczeniem	111
7.2.8.	Produktywność zasobu będącego ograniczeniem	111
7.3.	Określanie zasobów będących ograniczeniem i buforów	112
7.4.	Polityka planowania	115
7.5.	Procesy planowania	119
7.6.	Polityka zwalniania materiałów i zamówień	123
7.7.	Polityka produkcji synchronicznej	124
7.7.1.	Proces produkcji synchronicznej	126
7.8.	Inne procesy i polityka	128
7.8.1.	System szybkiego reagowania	128
7.8.2.	Zasada „pierwsze weszło – pierwsze wyszło” w dziale produkcji	129
7.8.3.	Lista kontrolna rzeczy do zrobienia przed przyjęciem zamówienia	129
7.8.4.	Polityka analizy zapasów	131
7.8.5.	Proces wprowadzania zmian w otwartych zamówieniach	134
7.8.6.	Polityka ustalania standardowych terminów realizacji	137

7.8.7.	Polityka planowania zatrudnienia	138
7.8.8.	Proces planowania zatrudnienia	139
7.8.9.	Codzienna lub cotygodniowa analiza zdolności produkcyjnych	140
7.9.	Zarządzanie buforami	142
7.9.1.	Bufor czasowy	142
7.9.2.	Ilościowe określanie zmienności	143
7.9.3.	Przewidywanie obszarów problemowych	144
7.9.4.	Obliczanie wielkości bufora	145
7.10.	Rozszerzone praktyczne szkolenie z dziedziny TOC	149
7.11.	Proces tworzenia głównych harmonogramów	149
7.12.	Podsumowanie	151
Rozdział 8.	Dopasowanie organizacyjne	153
8.1.	Opracowanie strategii	154
8.1.1.	Udział w przerobie	154
8.1.2.	Zarządzanie buforami	159
8.2.	Mierzenie wyników	159
8.3.	Kwestie kulturowe	165
8.4.	Podsumowanie	165
Rozdział 9.	Kilka refleksji na zakończenie	167
Literatura		171
Oferta wydawnicza MINT Books		173