

Spis treści

Wstęp	9
CZĘŚĆ I. ZROZUMIEĆ FUNDAMENT	13
1. Czym jest <i>Lean</i> ?	15
2. Strumień wartości	21
3. 5 zasad <i>Lean</i>	25
4. <i>Muda</i> , czyli marnotrawstwo. Gdzie się kryje potencjał?	31
5. Efekty vs. koszty	34
5.1. Efekty	34
5.2. Koszty	37
5.3. Problemy	38
6. Bądź przygotowany na pytania	40
CZĘŚĆ II. ZAPLANOWAĆ DROGĘ KU DOSKONAŁOŚCI	43
1. Mapowanie strumienia wartości: narzędzie, system czy strategia	45
2. Analiza stanu istniejącego (Monika Wierzbowska)	51
2.1. Obszary mapy stanu obecnego	51
2.2. Identyfikacja strumieni wartości	58
2.3. Reprezentant strumienia wartości	64
2.4. Powołanie i przygotowanie zespołu	65
2.5. Analiza wysyłek	67
2.5.1. Sezonowość	67
2.5.2. Średnie dzienne zapotrzebowanie	68
2.5.3. <i>Takt</i> klienta	70
2.6. Klienci strumienia wartości	74
2.7. Analiza procesu wytwórczego	78
2.7.1. Charakterystyki procesów	81
2.7.1.1. Proces dzielony	82
2.7.1.2. Gniazdo/linia	88
2.7.1.3. Operacje kontroli	88
2.7.1.4. Operacje naprawy „bubli”	89

2.7.2. Jak poprawnie scharakteryzować proces?	91
2.7.3. Operacje transportu wewnętrznego	108
2.8. Analiza dostawców	110
2.9. Analiza zapasów	113
2.9.1. Analiza zapasów komponentów	113
2.9.2. Analiza zapasów WIP i WG	115
2.9.3. Analiza zapasów ukrytych w procesie wytwórczym	117
2.10. Analiza przepływu informacji	118
2.11. Kompletacja mapy	125
2.12. Linia czasu	128
2.13. Problemy	130
2.14. Narzędzia doskonalenia stanu istniejącego strumienia wartości	131
2.15. Informacja dla pracowników	134
3. Cele dla doskonalenia procesu realizacji zlecenia – skąd się biorą i jak je wyznaczać	136
3.1. Wartość dla klienta w produkcji	136
3.2. Różnicowanie wyrobu w procesie wytwórczym	139
3.3. Wyodrębnienie grup wyrobów i zadedykowanie im grupy maszyn	143
3.4. Cele działu sprzedaży	148
3.5. <i>Takt</i> klienta w okresie przyjętym do analizy	155
3.5.1. Kalkulacja <i>taktu</i> klienta	155
3.5.2. Redukcja zmienności zapotrzebowania klienta	159
3.5.3. <i>Takt</i> a czas cyklu produktu (C/Tp)	160
3.6. Analiza efektywności wykorzystania stanowisk	170
3.7. Wymagana elastyczność procesu produkcji (limit EPE) z punktu widzenia klienta	174
3.8. Dedykowanie wyrobów do maszyn i limitowanie produkcji	188
3.9. Stabilność procesu wytwórczego	192
3.10. Źródła zapasu produkcji w toku	194
3.11. Struktura zapotrzebowania klienta a struktura zapasów	198
3.12. Praca zaopatrzenia	206
3.13. Planowanie produkcji	209
3.14. Obsługa zleceń	211
3.15. Zapasy. Podział odpowiedzialności za zapasy	212
3.16. Zarządzanie zapasami	216
3.17. Problemy w komunikacji pomiędzy działami sprzedaży, BOK, planowania, zaopatrzenia i produkcji	217
3.18. Efektywność strumienia	219
3.19. Adekwatność kompetencji operatorów do potrzeb produkcji	221
3.20. Strumień potrafiący się doskonalić i dostosowywać do zmienności otoczenia	224
4. Budowa mapy stanu przyszłego	226
4.1. Ocena efektywności rozwiązań	226
4.2. Kroki budowy mapy stanu przyszłego	233
4.3. Mapa krok po kroku	234

5. Plan doskonalenia	262
5.1. Sporządzenie harmonogramu projektu	262
5.2. Wskazówki do wdrożenia	268
5.3. Struktura spotkań projektowych w ramach projektu <i>Lean</i>	269
5.4. Definiowanie projektów	271
5.5. Jasno określone cele	272
5.6. Prezentacja zmian, sukcesów, porażek i problemów	272
6. Mapa – towarzysz życia, czyli jak często mapować	274

CZĘŚĆ III. OKREŚLIĆ PERSPEKTYWĘ ZMIAN 275

1. Ewolucja struktury organizacyjnej w ramach drogi doskonalenia – <i>Lean</i>	277
1.1. O strukturze organizacyjnej	277
1.2. Ewolucja struktury organizacyjnej	278
1.3. Podsumowanie	285
2. Etapy wdrożenia koncepcji <i>Lean</i>	289
2.1. Etap I – Przygotowanie	289
2.2. Etap II – Proces próbny	291
2.3. Etap III – Wdrożenie właściwe	293
2.4. Etap IV – Integracja	295
2.5. Etap V – Doskonalenie	296

Spis tabel	300
-------------------	-----

Spis rysunków	303
----------------------	-----

Literatura, którą warto przeczytać	307
---	-----