

# Spis treści

Podziękowania i biografie współautorów .....	13
Prolog. Czy Toyota jest nadal wspaniałą firmą, od której można się wiele nauczyć? .....	19
<b>CZĘŚĆ 1.</b>	
<b>DROGA DO CIĄGŁEGO DOSKONALENIA .....</b>	<b>31</b>
<b>Rozdział 1. Ciągłe doskonalenie to droga do doskonałości .....</b>	<b>35</b>
Ciągłe doskonalenie to inaczej dążenie do doskonałości .....	35
Droga Toyoty jako ścieżka do doskonałości .....	39
Co to jest <i>lean</i> i dlaczego tak wiele firm ponosi porażkę .....	43
Czy <i>lean</i> to coś więcej niż tylko przeciętność za niewielką cenę? ...	48
Prawdziwa podróż ku doskonałości odbywa się zgodnie z cyklem PDCA .....	50
Organizacje uczące się potrzebują menedżerów-nauczycieli .....	54
Perspektywa <i>sensei</i> .....	57
<b>Rozdział 2. Cykl PDCA i dążenie do doskonałości .....</b>	<b>59</b>
Cykl PDCA jako sposób myślenia i uczenia się .....	59
Pułapka „rozwiązań <i>lean</i> ” .....	65
Biznesowe Praktyki Toyoty prowadzące do rozwoju pracowników i usprawniania procesów zgodnie z cyklem PDCA .....	71
PDCA to styl życia; kopiowanie nigdy nim być nie powinno .....	79

<b>Rozdział 3. W jaki sposób doskonalenie procesów może rozwijać wybitnych ludzi .....</b>	<b>81</b>
Niezbyt wybitna firma: opowieść o kosztach chłodniczych .....	81
Kwestia kluczy dynamometrycznych: kształcenie menedżera prowadzące do źródła problemu .....	84
Powód biznesowy a powód ludzki .....	88
Innowacje rodzą się w czasie drogi do celu .....	90
<b>Rozdział 4. Procesy <i>lean</i> rozpoczynają się od określenia sensu działań .....</b>	<b>93</b>
Opowieść o dwóch transformacjach <i>lean</i> .....	93
Inspirowanie ludzi poprzez podanie powodu działań .....	96
Od wizji po plan .....	99
Cel to drogowskaz, dzięki któremu wiemy, w którym kierunku mamy zmierzać .....	109
Zestrojenie krótko- i długoterminowego myślenia w czasie kryzysu .....	113
To, nad czym pracujesz, zależy od sytuacji, w jakiej się znajdujesz	116
<i>Lean</i> to kultura ciągłego doskonalenia .....	119
<b>Rozdział 5. Odchudzać procesy czy budować szczupłe systemy? .....</b>	<b>121</b>
„Odchudzanie” procesów .....	121
Czy organizacja to maszyna, czy system organiczny? .....	125
Entropia – antagonistą mechanistycznego stosowania <i>lean</i> .....	129
Efektywna grupa robocza może zwalczyć entropię .....	132
Prawdziwym celem systemów <i>lean</i> jest uwidacznianie problemów .....	135
Podjęcie mechanistyczne kontra organiczne? To nie takie proste	139

## Część 2.

**STUDIA PRZYPADKU. TRANSFORMACJA LEAN****POPRZEZ CYKL PDCA** ..... 141**Rozdział 6. Układ organiczny i mechanistyczny:***lean* a naprawa statków (wkład Roberta Kucnera) ..... 147

## Jak zaczęła się współpraca z Remanem ..... 148

Naprawa i remont statków w porównaniu z produkcją  
wysokowolumenową ..... 152

## Fazy wdrażania ..... 154

## Faza 1: Wczesna świadomość ..... 155

## Faza 2: Wdrażanie oddolne ..... 157

Faza 3: Rozpowszechnianie *lean* ..... 166

## Faza 4: Zaangażowanie korporacyjne i kolejny poziom wdrożeń .. 168

Faza 5: Kryzys we wdrażaniu *lean* ..... 175Faza 6: Przegrupowania i redefinicja podejścia do *lean* ..... 176

## Ocena sukcesu odniesionego przez obie stocznie ..... 180

**Rozdział 7. Australijski *sensei* uczy dumną japońską****firmę nowych sztuczek. System Produkcyjny Toyoty  
u japońskiego wytwórcy złożonych urządzeń**

## (wkład Tony'ego McNaughtona) ..... 185

## Historia japońskiej firmy i pierwsza wizyta ..... 186

## Siła publicznego upokorzenia ..... 191

## Punkt wyjścia: pilotażowa linia „komponentu A” ..... 195

Tworzenie systemu *lean* – podsumowanie rezultatów pilotażowej  
inicjatywy oraz wyniesionych nauk ..... 201

## Postscriptum do projektu pilotażowego ..... 204

## Dalsza ekspansja ..... 209

## Światowy kryzys finansowy ..... 213

## Refleksja nad organicznym tworzeniem szczupłych systemów ..... 215

**Rozdział 8. Szczupłe wydobywanie rudy żelaza****w regionie Pilbara w Australii Zachodniej** ..... 223

## Jak się tutaj znaleźliśmy ..... 224

## Witamy w buszu ..... 227

Uzyskanie pełnego obrazu .....	230
Zacząć od zrozumienia sytuacji bieżącej .....	231
Końcowe podsumowanie wizyt w <i>gemba</i> .....	245
Wizja przyszłości i plan działania .....	246
Komunikacja .....	251
Planowanie porannego zebrania .....	252
Pierwsze poranne zebranie .....	257
Tablice wizualizacyjne .....	261
5S w strefie kruszarki .....	262
Nauka metody rozwiązywania problemów .....	264
Inspekcja procesów .....	265
Wyzwania na początkowym etapie wdrożeń .....	266
Czego nauczyliśmy się na samym początku? .....	268
Poszerzenie zasięgu <i>lean</i> .....	269
Cykl PDCA jako siła napędowa zmian .....	270
Koniec mojej przygody .....	271

## **Rozdział 9. Wskrzeszenie idei Forda dzięki systemowi PDCA w laboratoriach im. Henry'ego Forda**

(wkład dr. Richarda Zarbo) .....	273
Motywacja do zmian zrodziła się z pragnienia lepszej jakości .....	274
Chcieliśmy tego, ale nic nie rozumieliśmy .....	276
Początek podróży ku <i>lean</i> : każdy przełom zaczyna się od nieudanego eksperymentu .....	280
Z niewielką pomocą przyjaciela .....	281
Laboratorium histopatologiczne jako nasz poligon do nauki .....	283
System Produkcyjny Henry'ego Forda .....	287
Pogłębianie odpowiedzialności za procesy w grupach roboczych ..	298

## **Rozdział 10. Maszerowanie zgodnie z liczbami.**

### **Transformacja procesów w służbie zdrowia**

(wkład Steve'a Hoefsta) .....	311
Problem .....	312
Tło .....	315
Studium przypadku I: Insurem (firma ubezpieczeniowa) .....	315

Studium przypadku II: Domy opieki T-City .....	320
Końcowa refleksja .....	323

## Rozdział 11. Transformacja rozwoju produktu

w NAAS (wkład Charliego Bakera) .....	327
Kim jestem? .....	328
Tło .....	332
Problem .....	332
Zrozumienie sytuacji w <i>gemba</i> .....	334
Ogólna wizja transformacji .....	336
Początki – zaangażowanie ludzi i stabilizacja procesów .....	337
Mierniki <i>lean</i> – uwidocznienie przepływu, marnotrawstwa i wartości .....	341
Nauka rozwiązywania problemów – przykład .....	345
Konieczność zaangażowania emocjonalnego i intelektualnego .....	350
Kolejne zdobycze wynikające z <i>lean</i> .....	351
Waga taktycznego planowania z użyciem tablicy .....	352
Definicja filozofii szczupłego zarządzania .....	354
Etap drugi: utrzymanie i rozszerzanie <i>lean</i> .....	358
Identyfikacja merytorycznych ekspertów technicznych .....	360
Wdrażanie inżynierii ze zmienną kosztową .....	361
Analiza wsteczna zapewniająca przewagę konkurencyjną .....	364
Proces zmian a czynnik ludzki – niedoceniana krytyczna zmienna .....	365

## Rozdział 12. Atomowy *lean* (wkład Johna Drogosza) .....

Wprowadzenie .....	367
Fazy wdrażania .....	370
Faza 0: Zmiany strukturalne przygotowujące do wdrożenia <i>lean</i> ..	371
Faza 1: Rozbudzenie świadomości <i>lean</i> i stworzenie wizji strumienia wartości .....	372
Faza 2: Wdrożenie procesów pilotażowych .....	374
Faza 3: Rozszerzenie wdrożeń na inne strumienie wartości .....	377
Faza 4: Nauki pobierane przez kierownictwo i początki ciągłego doskonalenia .....	385
Końcowa refleksja .....	392

## CZĘŚĆ 3.

**JAK WIZJĘ PRZEKUĆ W RZECZYWISTOŚĆ? .....** 395**Rozdział 13. Jeden cykl PDCA – opowiadanie o Alte**

<b>Schule .....</b>	<b>397</b>
Pierwsze zebranie zespołu pilotażowego .....	397
Początki na linii pilotażowej .....	400
Analiza stanu aktualnego .....	408
Ostatnie <i>hansei</i> przed prezentacją dla zarządu .....	421
Raport dla zarządu .....	423
Refleksja Kate na temat tego, czego się nauczyła .....	428

**Rozdział 14. Dalsze cykle PDCA – utrzymanie,**

<b>poszerzanie i pogłębianie zmian .....</b>	<b>431</b>
Rola <i>sensei</i> w systemie <i>lean</i> .....	434
Kształcenie wewnętrznych coachów w roli „apostołów zmian” ....	439
Jak opanować złożone umiejętności takie jak coaching <i>lean</i> ? .....	441
Ryzyko stworzenia mechanistycznej biurokracji <i>lean</i> .....	445
Utrzymanie zdobyczy .....	447
Systemowe spojrzenie na utrzymanie zdobyczy .....	449
Rozszerzanie i pogłębianie .....	457
Zarządzanie zmianą to sprawa polityczna .....	468

**Rozdział 15. Ciągłe doskonalenie jako sposób na życie** 473

Czy <i>lean</i> kiedykolwiek staje się systemem samoregulującym? .....	485
W podróży konieczny jest przewodnik .....	490
Czy ciągle doskonalenie to realistyczna wizja? .....	493

**O autorach .....** 497**Indeks .....** 499