

Spis treści

O autorach	13
Podziękowania	15
Przedmowa	17
Wstęp	19
O książce	20
Konwencje zastosowane w książce	20
Naiwne założenia	21
Jak podzielona jest książka	22
Część I: Podstawy lean	22
Część II: Kultura lean	22
Część III: Zrozumienie płynności i strumienia wartości	22
Część IV: Narzędzia lean	22
Część V: Przedsiębiorstwo lean	23
Część VI: Dekalogi	23
Ikony użyte w książce	23
Co dalej	24
 Część I: Podstawy lean	25
Rozdział 1: Definicja lean	27
Czym jest lean?	29
Logika lean	30
Gdzie jest miejsce dla lean?	31
Czym lean nie jest?	32
Co przesądza o wyjątkowości lean?	33
Rodowód lean	34
Toyota i Ohno	35
System Produkcji Toyoty	35
Lean i świat ciągłego doskonalenia	38
Sześć Sigma	39
Lean Sześć Sigma	39
Zarządzanie procesem biznesowym	40

Rozdział 2: Podstawy i język lean 41

Zrozumienie podstaw lean	41
Budowa fundamentów	41
Uczenie się od TPS	48
Budowanie na fundamentach	50
Nie marnuj, nie pragnij	53
Muda, muda, muda	54
Wszystko w rodzinie	54

Część II: Kultura lean 57

Rozdział 3: Lean w przedsiębiorstwie: zasady, zachowania i zmiany 59

Ocena kultury organizacyjnej	60
Rzeczywiste zasady — ręka w górę!	60
Kultura na start	61
Ocena różnic	63
Zmiana organizacji	65
Pięć faz zmian	65
Pokonywanie przeszkód w drodze do sukcesu	69
Stan umysłu lean	71

Rozdział 4: Władza dla ludzi 73

Ludzkie oblicze zmian	74
Zmiana i jednostka	74
Zmiana i zespół	81
Zmiana i menedżerowie	84

Rozdział 5: Stań się lean: strategia wdrożenia, dobry start i ewolucja 93

Przygotowanie do przejścia na lean	94
Zacznij od góry	94
Tworzenie infrastruktury lean	97
Znalezienie mistrza i rozwój uczniów	98
Mistrz lean	99
Uczniowie lean	101
Rozpoczęcie podróży: wkroczenie w lean	102
Nie zapominaj o szerszym obrazie	103
Wybór punktu startowego	104
Budowa świadomości	105
Unikanie pułapki programu miesiąca	107
Miary: rzut oka na przedsiębiorstwo	108
Życie lean	109
Ewolucja lean	109
Nastawienie umysłowe kaizen	113
Sprawy finansowe	113
Teraz ja jestem mistrzem	114

Część III: Zrozumienie przepływu i strumienia wartości 115

Rozdział 6: Spojrzenie na wartość oczami klienta 117

Czym jest wartość?	117
Dodawać wartość czy nie dodawać wartości — oto jest pytanie	118
Definicja dodawania wartości	119
Definicja non-value-added	119
Gdy działania niedodające wartości udają takie, które ją dodają	121
Zrozumienie, w jaki sposób klient definiuje wartość	122
Zdefiniowanie wymykającego się klienta	122
Wartość dla klienta	124
Zrozumienie, jak konsument definiuje wartość	127
Reagowanie na konsumenta	128
Zrozumienie, co cenią konsumenci	129

Rozdział 7: Jesteś tutaj: mapowanie stanu obecnego 133

Pojęcie strumienia wartości	134
Wizualizacja strumienia wartości	134
Podstawy tworzenia map strumienia wartości	135
Wszystko o czytaniu map strumienia wartości	135
Cel tworzenia map strumienia wartości	137
Kto może korzystać z map strumienia wartości?	137
Elementy mapy strumienia wartości	138
Pakuj się: co jest Ci potrzebne, by zacząć	139
Wybór naturalnego przywódcy	139
Zebranie zespołu	140
Narzędzia mapowania	140
Gromadzenie informacji pomocniczych	142
Studium przypadku: firma produkująca sałatki	143
W drogę: tworzenie mapy obecnego stanu strumienia wartości	144
Określenie działań	146
Liczba i jakość	148
Określenie przepływu informacji	150
Podsumowanie procesu	151
Tabela wyników	151
Czas taktu	152
Sprawdź tabelę: ocena mapy strumienia wartości	153

Rozdział 8: Wyznaczanie kursu: wykorzystywanie map strumieni wartości 155

Analiza strumienia wartości w poszukiwaniu wskazówek	156
Typowi podejrzani	156
Analiza z różnych perspektyw	160
Ocena danych: analiza przykładu	165

Malowanie obrazu przyszłości	167
Tworzenie mapy stanu idealnego strumienia wartości: długoterminowa wizja możliwości	167
Krok bliżej do doskonałości: mapa stanu przyszłego strumienia wartości	168
Tworzenie mozaiki ciągłego doskonalenia się: przygotowanie gruntu dla kaizen	174
Spojrzenie w stronę rocznego horyzontu	174
Wdrażanie stanu przyszłego	175

Rozdział 9: Płyn w dobrym kierunku: projekty lean i warsztaty kaizen 177

Kaizen: sposób na życie	177
Kaizen: filozofia	178
Kaizen w działaniu	179
Ulepszanie strumienia wartości dzięki kaizen	182
Wybór projektów	182
Metodologia projektu	183
Indywidualne projekty	185
Projekty zespołowe	185
Warsztaty kaizen	187
Planowanie warsztatów kaizen	187
Przeprowadzenie warsztatów kaizen	190
Utrzymanie zdobyczy warsztatów kaizen	191

Część IV: Narzędzia lean 193

Rozdział 10: Narzędzia związane z klientem i strumieniem wartości 195

Jedność z klientem	195
Uchwycenie głosu klienta	195
Zrozumienie satysfakcji klienta	197
Ocena konkurencji	197
Praca ze strumieniem wartości	200
Ocena ilościowa strumienia wartości	200
Bądź niczym Sherlock Holmes: detektywistyczne badanie strumienia wartości	201
Wyrzeczanie trendów — wykorzystanie 3P	203
Wykorzystanie oprogramowania	205

Rozdział 11: Narzędzia przepływu i ciągnięcia 207

Przepływ	207
Wyglądanie wód — 5S (plus B)	208
Weź jedno, zrób jedno	210
Zapobieganie blokadom przepływu	217
Ciągnięcie	221
Wyglądanie nierówności	221
Sygnały uzupełnienia	222
Zmiana logistyki	224

Rozdział 12: Narzędzia doskonalenia 227

Na początek standaryzacja pracy	227
Wytyczne dla standaryzacji pracy	228
Wdrażanie standardów pracy	229
Doskonalenie z kaizen	231
Warsztaty kaizen	232
Narzędzia zarządzania wizualnego	234
Andon	234
Tablice ogłoszeniowe	235
Tabele szkoleń i umiejętności	235
Rozwiązywanie problemów za pomocą kartki A3	237
Narzędzia codziennego doskonalenia	237
5 „dlaczego”	238
Siedem podstawowych narzędzi jakości	239
Używanie narzędzi jakości	246

Rozdział 13: Narzędzia zarządzania 249

Strategia zarządzania	249
Hoshin: zrównoważone planowanie	250
Zrównoważona karta wyników	255
Idź i zobacz	257
Siła 3Gen	257
Informacyjne narzędzia zarządzania	259
Oprogramowanie ułatwiające procesy lean	260
Wykres radarowy	260
Wizualizacja procesu	262
Oprogramowanie zarządzania procesami biznesowymi	263

Część V: Przedsiębiorstwo lean 265

Rozdział 14: Lean w przedsiębiorstwie 267

Zarządzanie przedsiębiorstwem lean	267
To świat lean	268
Wszystko kręci się wokół klienta	269
Marketing dla klienta	270
Sprzedaż dla klienta	271
Obsługa klienta	272
Zadowolenie klienta dzięki produktom i usługom	272
Podejście systemowe	274
Wysłuchanie głosu klienta	274
Finansowanie procesu inżynierskiego	274
Rygorystyczna standaryzacja — dla maksymalnej elastyczności	276
Projektowanie dla łatwości produkcji	276
Wbudowane uczenie się	277
Gdy produktem jest oprogramowanie	278

Procesy produkcji lean	279
Lean w funkcjach wspierających	280
Lean i zasoby ludzkie	281
Lean w finansach i administracji	282
Lean w IT	283
Zarządzanie dostawami w lean	284
Jedność w działaniu: architektura dostaw	285
Zawijazywanie więzi	285
Płyn, płyn!	286
Logistyka	287
Strategiczne pozycjonowanie zapasów w łańcuchu	287

Rozdział 15: Lean w różnych branżach 289

Zacznijmy od punktów wspólnych	289
Lean w produkcji	290
Od zapasów do przepływu	291
Ograniczenie zapasów magazynowych	292
Kanban, just-in-time i system ciągłony	292
Objętość i zmienność	293
Lean w sektorze usługowym	295
Usługi komercyjne a usługi wewnętrzne	295
Usługa jest produktem!	296
Siedem form straty w usługach	297
Poprawa usług na sposób lean	297
Lean w usługach wirtualnych	299
Lean w opiece zdrowotnej	299
Poprawa opieki zdrowotnej poprzez lean	300
Definiowanie strat w opiece zdrowotnej	300
Lean w rządzie	301
Lean w sprzedaży	302
Lean wszędzie	303

Rozdział 16: Lean w prawdziwym życiu 305

Poprawa w zakładach opieki zdrowotnej	305
Kolejki w laboratorium i przepływ pracy	306
Namówienie nowych pacjentów, by stawiali się na umówione terminy wizyt	310
Zastosowanie SMED w przygotowaniu sali operacyjnej	314
Pierwsze kaizen po przeprowadzeniu fuzji	317
Warunki wstępne — przed kaizen	317
Kaizen: ludzie, procesy i nastawienie	318
Stan przyszły — po kaizen	321
Redukcja stopnia zniechęcenia pracowników call center dzięki lean	323
Charakterystyka problemu	323
Rozwiązanie zespołu lean	325

Część VI: Dekalogi 327

Rozdział 17: Najlepsze praktyki lean 329

Poczuj moc (klienta), Luke	329
Ludzie na pierwszym miejscu	329
Genchi genbutsu	330
Sztuka prostoty	330
Na pierwszy rzut oka	330
Krok po kroku, centymetr za centymetrem	331
Standardy	331
Gdzie nie spojrzysz... ..	332
Podążaj za strumieniem wartości	332
Zrównoważona dieta	332

Rozdział 18: Dziesięć pułapek, których należy unikać 333

Błyskotki	333
Po co mielibyśmy to robić? To nie dla nas	334
Osiadanie na laurach	334
Starzy, dobrzy (?) menedżerowie	335
W oku cyklonu	335
To cudowny sposób!	336
Zjadanie wisierek z tortu	336
Gra w trzy kubki	337
Nowa zabawka	337
Kasa to kasa	337
Pracowite pszczołki	338

Rozdział 19: 10 miejsc, gdzie możesz poszukać pomocy 339

Książki i publikacje	339
Informacje online	340
Blogi	340
Stowarzyszenia i towarzystwa branżowe	341
Konferencje i sympozja	342
Konsultanci, eksperci i trenerzy	342
Czasopisma lean	343
Oprogramowanie	344
Praktycy lean	344
Dziedziny pokrewne	345

Słowniczek 347

Skorowidz 351