

Obsah

O autorovi	9
Předmluva.....	11
První předmluva k českému vydání	15
Druhá předmluva k českému vydání.....	19
Poděkování	21

Úvod – Změňme náš pohled na řízení

Jak to Toyota dělá?	25
Tato kniha vám to pomůže poznat a pochopit	27
Jak jsem postupoval?	27

Část první – Stávající stav

Kapitola 1: Co stojí za dlouhodobým úspěchem společnosti?	33
1.1 Snažíme se napodobovat nesprávné věci	34
1.2 Jaký je stávající stav?	38
1.3 Objevování naší cesty do budoucnosti	41
1.4 Jak můžeme využít schopnosti lidí?.....	42
1.5 Výzva pro management	46

Část druhá – Poznejme sami sebe

Úvod k části druhé.....	51
Kapitola 2: Jak zlepšujeme procesy?.....	53
2.1 Workshopy	53
2.2 Mapování toku hodnot.....	54
2.3 Seznamy akcí.....	56

Kapitola 3: Filozofie a směr	63
3.1 Filozofie podnikání společnosti.....	63
3.2 Směr společnosti.....	67
3.3 Vize Toyoty v oblasti výroby	69
3.4 Vize jako ukazatel směru, ale nic víc	72
3.5 Cílový stav.....	73
3.6 Využití vize k řízení lidí	74
3.7 Zaměřte se sami na sebe	77
Kapitola 4: Východiska a důsledky našeho stávajícího způsobu řízení	79
4.1 Přístup společnosti Ford Motor Company (1906–1927)	79
4.2 Přístup společnosti General Motors (od dvacátých let do současnosti).....	85
4.3 Poučení z historie	90
Část třetí – Kata zlepšování: Jak se Toyota neustále zlepšuje	
Úvod k části třetí.....	95
Kapitola 5: Plánování: Definování cílového stavu.....	97
5.1 Nový pohled na postupy štíhlé výroby	98
5.2 Nyní dávají postupy Toyoty větší smysl	118
5.3 Oživme naši schopnost se zlepšovat	120
5.4 Myšlení v rámci cílového stavu	129
5.5 Definování cílového stavu.....	131
5.6 Připravení na cestu	138
Kapitola 6: Řešení problémů a přizpůsobování:	
Postup směrem k cílovému stavu.....	141
6.1 Začátek: Předpokládejme, že cesta je nejasná	142
6.2 Jak překonávají šedou zónu v Toyotě.....	143
6.3 Toto je cyklus PDCA	145
6.4 Výsledky.....	163
6.5 Pět otázek.....	164
6.6 Jak řeší problémy v Toyotě.....	165
6.7 Neustálý postup vpřed.....	166
Shrnutí části třetí	169
Adaptivní vytrvalost.....	170
Způsob myšlení a jednání.....	171
Jak moc disciplíny je třeba?.....	172
Srovnání s naším stávajícím způsobem řízení	174

Část čtvrtá – Kata koučování: Jak učí katu zlepšování v Toyotě

Úvod k části čtvrté	181
Kapitola 7: Kdo provádí zlepšování procesů v Toyotě?.....	183
7.1 Kdo provádí zlepšování?	185
7.2 Práce s cílovými stavy	187
7.3 Reakce na abnormality procesů	188
Kapitola 8: Kata koučování: Manažeři jako učitelé.....	191
8.1 Koučování je nutné	191
8.2 Role manažerů v Toyotě	192
8.3 Učení se při práci	192
8.4 Kata koučování.....	193
8.5 Příklad vztahu mentora a žáka	198
8.6 Písemný dokument k podpoře dialogu mezi mentorem a žákem.....	218
Shrnutí části čtvrté.....	223
Vyvíjí se kata koučování?	225
Jaký je náš další krok?	225

Část pátá – Napodobování: A co jiné společnosti

Kapitola 9: Rozvoj chování v souladu s katou zlepšování ve vaší organizaci	229
9.1 Mějte jasno v tom, co chcete	229
9.2 Kultura organizace.....	230
9.3 Co o této výzvě dosud víme?	231
9.4 Jak experimentovat?.....	235
9.5 Taktiky	238
Závěr.....	253
Literatura.....	257
Příloha 1: Kde začít s katou zlepšování?.....	261
Příloha 2: Analýza procesu.....	265
Začněte s tokem hodnot	266
Nyní se zaměřte na jeden proces v toku hodnot	269