

OBSAH

ÚVOD	1
Kaizen není metoda – je to způsob života a kultura podniku	1
1. CO JE KAIZEN?	3
Jak probíhá kaizen v našich firmách?	4
Co je tedy kaizen?	7
2. PROČ A JAKÝM ZPŮSOBEM ZLEPŠOVAT PROCESY V PODNIKU?	11
Až malí budou první a ti velcí poslední	13
Nemáme objednávky, co máme dělat?	14
2.1. Procesy v podniku a jejich zlepšování	15
2.2. Analýza procesů	26
2.3. Zlepšování procesů	38
3. PŘEHLED PŘÍSTUPŮ KE ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	45
3.1. Individuální zlepšování	51
Příklad individuálního zlepšení	51
Co všechno je třeba udělat pro realizaci zlepšení?	52
3.2. Zlepšování s využitím workshopů	62
3.2.1. Jednoduché, krátké workshopy – kaizen kroužky	63
Příprava workshopu	64
Zahájení workshopu	64
Pozorování a analýza procesu	64
Hledání řešení – na co se třeba zaměřit?	65
Výběr řešení	65
Realizace a kontrola opatření	65
3.2.2. Série workshopů	67
3.2.3. Kaskádové workshopy	76
3.3. Projektové zlepšování	79

4. PŘÍKLADY ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	95
4.1. Výměna papírenských mateřských kotoučů (MURO)	95
4.2. Seřizování linky HOMAG v dřevařském průmyslu	97
4.3. Zlepšování procesů apretovacích boxů ve slévárně	106
První oblast: Optimalizace ručního apretování	111
Druhá oblast: Zlepšení organizace přísunu obrobků na apretování	112
Třetí oblast: Optimalizace odevzdávání směn	113
4.4. Snižování odpadu ve výrobě kabeláže	114
5. ORGANIZACE ZLEPŠOVÁNÍ V PODNIKU	119
5.1. Systematické řešení problémů	120
Systémové zlepšování podle teorie omezení (TOC)	128
5.2. Organizace zlepšování v podniku	135
5.3. Zlepšování procesů a jeho neviditelné prvky	148
5.4. Příklady zlepšení z nevýrobních oblastí	164
Příklady projektů zeštíhlování administrativy	168
Příklad – optimalizace pracoviště v administrativě	168
Příklad DFMA – Racionalizace benzinové nádrže s použitím plastu	175
Sumarizace – první kroky zeštíhlování předvýrobních procesů:	176
6. PŘEHLED NEJPOUŽÍVANĚJŠÍCH METOD ZLEPŠOVÁNÍ	179
6.1. SIPOC diagram	179
6.2. Požadavky zákazníka a ohraničení projektu	181
6.3. IPO diagram	182
6.4. KNE diagram	183
6.5. Matice příčin a účinků	184
6.6. Diagram toku	185
6.7. FTA – analýza stromu chyb	186
6.8. Regulační diagram	187
6.9. Paretův diagram	189

6.10. Ishikawův diagram	190
6.11. Korelační diagram	191
6.12. Afinitní diagram	192
6.13. Stromový diagram	194
6.14. Brainstorming	195
6.15. Mapování toku hodnot, mapování procesů	196
6.16. Analýza práce a pracoviště	197
6.17. Rychlé změny a redukce dávek	199
Prostředky pro zkracování časů na přetypování:	200
Desatero rychlé změny:	200
6.18. Nízkonákladová automatizace	201
6.19. Chybuvzdornost pracoviště	203
6.20. Standardizace a vizualizace	205

ZÁVĚR **207**

Závěr – vidět neviditelné	207
---------------------------	-----

PŘÍLOHY – FORMULÁŘE A FOTOGRAFIE **211**

Podání zlepšovacího návrhu číslo	211
Popis existujícího stavu a návrh zlepšení	211
Ohodnocení účasti autorů	213
Potvrzení celkové odměny	213
VYTVOŘENÍ KATALOGU STANDARDNÍCH PRACÍ	218
VLASTNÍ SNÍMEK DENNÍHO POSTUPU – časový souhrn	220
VLASTNÍ SNÍMEK DENNÍHO POSTUPU – souhrn za pracovníky	221
Název pracovního postupu	221
MULTIMOMENTKOVÝ SNÍMEK – příklad	222

SLOVNÍK NĚKTERÝCH JAPONSKÝCH VÝRAZŮ ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ **225**

LITERATURA **226**