

OBSAH

PŘEDMLUVA

1. **OBNOVENÍ PŘEVAHY VE ZPRACOVATELSKÉM PRŮMYSLU** 13
Úvod 13; Náklady 16; Jakost 18; Inovace 19; Příčiny v pozadí „příčin“ 21; Naše stanovisko 22; Kde se stala chyba? 25; Stát se výrobcem světové úrovně 29; Osnova této knihy 34; Závěrečná poznámka 36.
2. **DĚDICTVÍ AMERICKÉHO ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU** 39
Úvod 39; Ranný vývoj výroby ve zpracovatelském průmyslu 40; Umění a věda v americké výrobě 43; Uplatnění vědy v podnikání: řízení techniky 46; Výroba a technika v činnosti: zkušenosti z druhé světové války 49; Výroba v poválečném období 55.
3. **MYŠLENÍ S DLOUHODOBÝM VÝHLEDEM: PROCES INVESTOVÁNÍ KAPITÁLU** 63
Úvod 63; Fungování typického procesu kapitálového rozpočetnictví 65; Problémy kapitálového rozpočetnictví moderního typu 74; Kapitálová investice v zájmu získání konkurenční výroby 87; Závěry a důsledky 92.
4. **ORGANIZOVÁNÍ VÝROBNÍ FUNKCE** 93
Úvod 93; Moderní zásady organizace firmy 95; Role a odpovědnost výrobního štábu 104; Formování a přizpůsobování výrobní organizace 108; Růst a jeho vliv na výrobní organizaci 118; Závěr 120.
5. **MĚŘENÍ VÝKONU VÝROBY** 121
Úvod 121; Zmatek v měření 122; Jak měřit zvyšování výkonnosti výroby 129; Analýza konkurenční schopnosti výroby 136.

| | |
|--|------------|
| 6. VYSOCE VÝKONNÁ TOVÁRNA | 147 |
| Úvod 147; Měření výkonnosti: pohled zamlženým sklem 149; Hlavní zjištění 154; Pohled do budoucnosti 164. | |
| 7. ARCHITEKTURA VÝROBY: MATERIÁLOVÉ A INFORMAČNÍ TOKY | 167 |
| Úvod 167; Úkol managementu továrny 170; Porovnání dvou výrazně odlišných architektur: továrny A a továrny B 172; Principy představující základ těchto alternativních architektur 177; Zavedení nové architektury 181. | |
| 8. ŘÍZENÍ A ZDOKONALOVÁNÍ VÝROBNÍHO PROCESU | 189 |
| Úvod 189; Dva přístupy k řízení výrobního procesu: továrny A a B 190; Systémy kontrol a zlepšování výrobního procesu 196; Využití znalostí: učení se a řešení problémů 203. | |
| 9. ZÁLEŽÍ NA LIDECH | 215 |
| Úvod 215; Dva přístupy k vedení lidí: továrna A a továrna B 216; Základní principy a jejich uplatnění 222; Integrovaní lidí s novými technologiemi výroby 233; Aby všichni táhli za jeden provaz 236. | |
| 10. BUDOVÁNÍ ZÁKLADŮ PRO VÝVOJ VÝROBKŮ A VÝROBNÍCH PROCESŮ | 241 |
| Úvod 241; Systém vývoje výrobků 243; Vytvoření základu pomocí map funkcí 247; Řízení vývojové „nálevky“ 260; Rozvoj lidských zdrojů 264; Shrnutí 267. | |
| 11. ŘÍZENÍ PROJEKTU VÝVOJE VÝROBKŮ A VÝROBNÍCH PROCESŮ | 269 |
| Úvod 269; Vývojové projekty jako manažerský úkol 270; Čtyři činitele rozhodující o úspěšnosti vývojových projektů 276; Vývoj výrobního procesu 288; Nový vzor vývojových projektů 291; Úkol pro dnešek: učení během vývojových projektů 296. | |
| 12. FORMOVÁNÍ VÝROBNÍ FIRMY NOVÉHO TYPU | 301 |
| Úvod 301; Základní principy: čtyři sjednocující témata 301; Proč to firmy považují za tak složité? 304; Diagnóza výrobních schopností 307; Jak začít 316; Vliv managementu na konkurenční schopnost výroby 322; Shrnutí 327. | |

DODATEK A 331

DODATEK B 335

Výpočet produktivity souhrnu faktorů 336; Problémy využití metody produktivity souhrnu faktorů 338.

POZNÁMKY 346

LITERATURA 358

Proč rostou americké firmy zatím tak váhavě a nedůsledně na nápor zahraniční konkurence? Proč se neochotně učí z příkladů svých nejschopnějších soupeřů? Budou firmy, které po řadu let, možná dokonce několik desetiletí, považovaly snahu o vynikající výrobu pouze za druhořadý příspěvek k úspěchu v konkurenčním boji – spíše za nejistý závazek než za významné aktivum – schopny přeměnit svou výrobní funkci ve zdroj konkurenční výhody? Tyto a další otázky byly pro nás podnětem k napsání této knihy.

Konkurenční schopnost amerického zpracovatelského průmyslu znepokojuje kdesi už nejméně dvacet let a my jsme během tohoto období o tomto problému často psali, ať už každý zvlášť, nebo společně. Naše hlasy, spolu s hlasy několika jiných, stejně smýšlejících odborníků, byly přebíušeny sborem těch, kteří byli přesvědčeni, že tento problém neexistuje, a pokud ano, tak je zanedbatelný a přechodný. Dnes však už je velmi rozšířen názor, že jde naopak o problém velký a trvalý. Během několika málo minulých let vznikla úplná záplava knih a článků, které se zabývají výrobními filozofiemi a technikami, používanými špičkovými světovými firmami, a příčinami, proč je jejich uplatnění v těchto firmách tak efektivní. Některé firmy, na něž se soustřeďuje pozornost, uplatnily řadu těchto metod ve vlastních továrnách; výsledkem bylo přímo ohromující zvýšení konkurenční schopnosti jejich výroby. Odborníci z oblasti řízení – teoretici stejně jako lidé z praxe – jsou tentokrát téměř jednotní v názoru, že problémy konkurenční schopnosti amerických firem mají hluboké kořeny, a že cestou k jejich řešení jsou programy zvyšování jakosti, snižování zásob, zvyšování spoluodpovědnosti a zainteresovanosti zaměstnanců, zlepšování hierarchických vztahů, jednodušší organizační hierarchie a rychlejší osvojování si nových technologií. Vrcholovi vedoucích pracovních firem v nejrůznějších průmyslových odvětvích – od ocelářství až po výrobu polovodičů – volají po „kulturní revoluci“ v řízení.

Přes mnohé diagnózy, doporučení a poctivě mírně prohlášení se však toho změnilo jen málo. Mnoho firem provedlo první kroky k řešení problémů, nahromaděných během mnoha let a dosáhlo při tom významných pokroků. Jen nemožno z nich však plně pochopilo a zavedlo zásadní změny, které vyžaduje současná průmyslová konkurence, změny, které obvykle začínají ve výrobní oblasti, avšak mohou a měly by se rozšířit na celou organizaci. Výsledkem je, že aovníři, kteří hledají známky optimismu na americké průmyslové scéně, začínají a končí u stejné