

Obsah

O autorech	11
Předmluva	13
1. Firemní cíle (kdo jsme, kým chceme být a kam směřujeme)	15
1.1 Nebojte se SWOT analýzy!	16
1.2 Praktická aplikace SWOT analýzy	17
1.3 Paretovo pravidlo – zabývejme se jen podstatným	20
1.4 Kompromis – denní chléb nejen manažerů	23
2. Velikost firmy – máme optimální organizační strukturu?	24
2.1 Plochá organizační struktura	26
2.2 Vertikální organizační struktura	27
2.3 Divizní uspořádání	29
3. Proces: stačí se jen trochu zamyslet	33
3.1 Definice procesu: není to nic komplikovaného	33
3.2 Jak vnímat proces prakticky	34
3.3 Vazba procesů a organizačního schématu	36
3.4 Procesní analýza – nástroj SIPOC	37
3.5 Měření výkonnosti procesů	43
3.6 Měrná jednotka pro měření náročnosti (nákladovosti) procesu	46
4. Obchod a výroba (nebo také dialog o důležitosti)	48
4.1 CRM nejsou jen kontaktní telefony a e-maily	49
4.1.1 Zákazníci stávající (FARMING)	49
4.1.2 Zákazníci budoucí (HUNTING)	50
4.1.3 Konkurence	51
4.1.4 Ekonomika v CRM	52
4.2 Marketing (vždy o něco napřed)	52
4.3 Obchod: i výrobní firma musí prodávat	54
5. Výroba – srdce výrobní firmy	56
5.1 Druhy výrob	57
5.2 Anonymní výroba	57
5.3 Montáž na objednávku	58
5.4 Výroba na objednávku	58
5.5 Výroba podle projektu	59

5.6	Typy výrob	59
5.7	Sériová výroba	59
5.8	Opakovaná výroba	65
5.9	Zakázková výroba	65
5.10	Jaký je praktický dopad různých typů výrob dovnitř firmy?	68
5.11	Zájmy výrobců nejsou identické se zájmy zákazníků	69
5.12	A umíme poptávkově-nabídkové řízení?	71
5.12.1	Zpracování a odeslání nabídky	72
5.12.2	Odesláním nabídky práce nekončí!	74
5.12.3	Analýza výsledků poptávkově-nabídkového řízení	75
6.	Technická příprava výroby (TPV)	78
6.1	Kusovník (receptura) – hlavně střídme	80
6.1.1	Jednoúrovňový kusovník	80
6.1.2	Víceúrovňový kusovník	80
6.2	Inverzní kusovník	83
6.2.1	Technologický (výrobní) kusovník	84
6.2.2	Fiktivní kusovník – speciální nástroj ERP	85
6.3	Konfigurátory výrobků – nechme zákazníka tvořit TPV	88
6.4	Technologické postupy: co nejefektivněji	90
6.5	Podpora tvorby technologických postupů	97
6.6	Průvodky	99
6.7	Návodky	101
6.8	Využití materiálů ve výrobě	102
6.9	Kalkulace nákladů – o peníze jde až na prvním místě	104
6.10	Nabídková kalkulace	107
6.11	Plánová kalkulace	109
6.12	Skutečná kalkulace – výsledek naší práce	111
6.13	Kalkulační vzorec jako modelovací nástroj	112
6.14	Detailní kalkulace	113
6.15	Využití výrobních technologií – směnnost	114
6.16	Technická práce = výroba jako každá jiná	115
6.17	Výrobní technologie (změnové řízení a řízení odchylek)	116
6.18	Zavedení nového výrobku do výroby	119
7.	Kvalita – téma, které je všude kolem nás	121
7.1	Jak vnímat kvalitu výrobního procesu	121
7.2	Metrologie: správa měřidel a nářadí	123
7.3	Nezastupitelná úloha mezioperační a výstupní kontroly	124
7.4	Certifikace	125
7.5	8D Report	127
7.6	5× proč	128
7.7	FMEA – analýza možného výskytu a vlivu vad	129
7.8	Audit	133
7.9	Životní cyklus výrobků (CAD, PDM, PLM)	134

8. Výrobní plánování a řízení: důležitý základ úspěchu	137
8.1 Výrobní dokumentace vzniku výrobní objednávky (výrobního příkazu – VP)	137
8.2 Obchodní plán	138
8.3 Plánování výroby: vrcholová disciplína výrobní firmy	139
8.4 Lhůtové plánování	143
8.5 Plánování materiálových požadavků	145
8.6 Plánování ostatních zdrojů	148
8.7 Omezené a neomezené kapacity: jak s nimi pracovat?	150
8.8 Úzká místa (řešení)	153
8.9 Přeplánování (aktualizace plánu)	154
8.10 Dlouhodobý, střednědobý a operativní plán	155
8.11 Představitelé – jejich vznik a využití	158
8.12 Cesta od dlouhodobého plánu k plánu operativnímu	159
8.12.1 Střednědobý plán	160
8.12.2 Operativní plán	161
8.13 Základní data potřebná pro správnou funkci plánovacích mechanismů	162
8.14 Předpověď termínu dodání	163
8.15 Pokročilé plánování (APS)	164
8.16 Chceme mít štíhlou výrobu?	166
8.17 Průmysl 4.0: žádná revoluční myšlenka, jen evoluce minulých věků	167
9. Nákup ve výrobní firmě je plný specifík	169
9.1 Zavedení nové nakupované položky do výroby	169
9.2 Princip a metody nákupu materiálů a služeb	171
9.3 Rozdělení hlavních nákupních procesů	172
9.4 Jaké množství objednat?	173
9.5 Ruční objednávka	174
9.6 Materiály a položky, které by měly být pro výrobu k dispozici stále	175
9.7 Materiály a položky, které jsou společné více výrobkům	176
9.8 Materiály a položky, které jsou určeny pro konkrétní zakázku	177
9.9 Systém Just in Time: opravdu to jde?	177
9.10 Objednávka služeb	178
9.11 Zákaznická reklamace	178
9.12 Dodavatelská reklamace	181
9.13 Jak hodnotit kvalitu dodavatelů	186
9.14 Nákup položek s dlouhou dobou dodání	187
9.15 Žádanky: štíhlý nástroj s širokým užitím	187
10. Skladování: smysl a význam	190
10.1 Skladové hospodářství	190
10.1.1 Povinné údaje na skladových kartách	192
10.1.2 Tracebilita	196
10.2 WMS – pokročilý skladový systém	202
10.3 „Likvidace“ faktury došlé a dodatečných nákladů	203

11. Řízení výroby: jako v autě – musíme být pozorní	206
11.1 Odvádění práce, odvádění výroby	208
11.2 Řízení výroby a MES systém	211
11.3 Proč je o MES systém takový zájem?	215
11.4 Jak k fenoménu MES přistoupit?	220
12. Nástroje pro prezentaci výsledků	221
12.1 Reporting	221
12.2 Controlling	223
12.3 MIS manažerský informační systém	224
12.4 Celková efektivita zařízení (OEE)	225
13. Údržba: nejen „hasit požáry“	228
13.1 Plán údržby	228
13.2 Realizace údržby	230
13.3 Predikativní údržba	231
14. Personalistika (řízení lidských zdrojů, Human Resources)	232
14.1 S čím má personální politika potíže (a s čím se musí naučit pracovat)	232
14.2 Zákaznická orientace a týmová spolupráce	235
14.3 Brainstorming: navrhnout, komunikovat, respektovat	236
14.4 Problematika odměňování	238
15. Firemní kultura: mrkněme do zrcadla (jací jsme)	243
15.1 Firemní prohlášení	244
15.2 Hra na pravdu – pravdu, nebo hru?	245
16. Informační systémy pro řízení výrobních firem	247
16.1 Co je informační systém typu ERP	247
16.2 Signály potřeby změny informačního systému	248
17. Formulování požadavků na informační systém	249
17.1 Příprava, příprava, příprava...	249
17.2 Uživatelské vlastnosti	251
17.3 Workflow	252
17.4 Jeden integrovaný informační systém, nebo spolupráce „dílčích“ systémů?	253
17.5 Upgrade stávajícího systému, nebo nový informační systém?	256
17.6 Nechat si poradit?	257
18. Fáze výběru – jak informační systém vybrat	260
18.1 Orientace	261
18.2 Návrh	262
18.2.1 Řešení: organizace výběrového řízení	263
18.3 Organizace implementačních prací	265
18.4 Fáze implementace	267

18.5 Smlouvy	272
18.6 Fáze projektu – realizace	272
18.7 Servis informačního systému	275
18.8 Fáze optimalizace	277
19. Rizika v projektech ERP a práce s nimi	279
19.1 Rizika vnější	279
19.2 Rizika vnitřní	280
Závěr	284
Použitá literatura	286
Rejstřík	287