

---

---

# OBSAH

---

## Prolog 9

### KAPITOLA 1

---

## Proces změny 11

### Základní otázky 12

#### Proč pojem „Kaizen“ a proč má filozofie původ v Japonsku 13

Logistika 13

Čistota 13

Stravování 13

Hotely 14

Životní prostor 14

Auta 14

Historie – samuraj 14

#### Role top managementu – řízení změn 15

#### Total Change Management – TCM (Komplexní řízení změn) 17

Kanri seminář 18

Kaizen® Management System (KMS) 20

Model Toyoty – inspirace pro vznik KMS 21

Gemba Kaizen Workshopy (GKW) 22

### KAPITOLA 2

---

## Muda 25

Doby čekání 27

Zásoby 27

Transport 27

Zmetky 27

Chyby ve výrobě 28

Nadvýroba 28

Zbytečné pohyby 28

## KAPITOLA 3

<b>Metoda 5S</b>	<b>31</b>
<b>1. krok Seiri – Utřídit</b>	<b>33</b>
Akce červená karta	33
Akce barevné kartičky	34
<b>2. krok Seiton – Uspořádat</b>	<b>34</b>
<b>3. krok Seiso – Udržovat pořádek</b>	<b>35</b>
<b>4. krok Seiketsu – Určit pravidla</b>	<b>36</b>
<b>5. krok Shitsuke – Upevňovat a zlepšovat</b>	<b>38</b>
Kampaň 5S	39
Rizika projektu implementace 5S	40

## KAPITOLA 4

<b>Vizuální management, více než hezký podnik</b>	<b>43</b>
<b>Co je to vlastně vizuální management</b>	<b>43</b>
Co patří k vizuálním technikám?	44
Na závěr doporučení	48

## KAPITOLA 5

<b>Kaizen týmy</b>	<b>51</b>
Co je KAIZEN tým?	51
<b>Vytváření efektivních KAIZEN týmů</b>	<b>53</b>
Co doporučují odborníci?	56
Jaké metody a techniky může KAIZEN tým používat při tvořivém řešení problémů?	56

## KAPITOLA 6

<b>Total Productive Maintenance</b>	<b>59</b>
<b>Overall Equipment Efficiency</b>	<b>61</b>
<b>Pilíře TPM</b>	<b>62</b>
Kobetsu Kaizen	63
Autonomní údržba strojů	63
Plánovaná údržba strojů	65
Školení a trénink	65

Plánování nových strojů	65
Zajištění kvality	66
Bezpečnost a prostředí	66
Kaizen v kanceláři	66
<b>Proč vlastně dělat TPM</b>	<b>66</b>
Klíčové ukazatele úspěšnosti zavádění TPM	68

## KAPITOLA 7

---

### **Just in Time 69**

Total Flow Management	71
Jak postupovat při realizaci TFM	72
Výrobní tok	73
Interní logistika	73
Externí logistika	73

## KAPITOLA 8

---

### **Optimalizace přestavovacích časů – SMED 77**

Příklad postupu práce při workshop	79
------------------------------------	----

## KAPITOLA 9

---

### **Total Service Management (Komplexní management sektoru služeb a administrativy) 83**

Model TSM (Total Service Management)	84
<b>Vytvoření dobrých základů 84</b>	<b>84</b>
Plýtvání, Muda	86
METODA 5S	90
Audit 5S	92
Realizace auditu	92
<b>Zlepšování činností zlepšováním spolupráce 93</b>	<b>93</b>
<b>Realizace úspor prostřednictvím mapování procesů 95</b>	<b>95</b>
<b>Profit pomocí celkové optimalizace 98</b>	<b>98</b>
<b>Zmocnění lidí k flexibilní práci 101</b>	<b>101</b>
<b>Hledání inspirace 102</b>	<b>102</b>
Shrnutí	103

## KAPITOLA 10

**Total Flow Management 105**

<b>Základní stabilita</b>	<b>106</b>
Důležité	107
<b>Výrobní tok</b>	<b>108</b>
Důležité	109
<b>Interní logistika</b>	<b>109</b>
Důležité	112
<b>Externí logistika</b>	<b>112</b>
Shrnutí	116

## KAPITOLA 11

**Total Quality Management 117**

<b>Klasifikace firmy z hlediska kvality</b>	<b>118</b>
<b>Nástroje pro zajištění kvality</b>	<b>118</b>
Základní nástroje	120
Pokročilé nástroje	120
Krok 1: Ujasnění cílů	121
Důležité	121
Krok 2: Rozvinutí možných příčin	121
Krok 3: Rozvinutí kořenových příčin	122
Krok 4: Návrh řešení	122
Krok 5: Testování řešení	122
Krok 6: Standardizace řešení	123
Krok 7: Horizontální rozšíření řešení	124
Vysoce sofistikované nástroje	124
Shrnutí	124

## KAPITOLA 12

**Personální kaizen – kaizen Energie 127**

Co z tohoto porovnání vyplývá	127
Co z toho vyplývá jako aplikace pro manažery a zaměstnance	128
<b>Čtyři pilíře Kaizen Energie</b>	<b>129</b>
Kaizen Energie vytváří nová paradigmatata	129
Doporučený postup při aplikaci Kaizen Energie	130

## PŘÍLOHY

<b>Úvahy</b>	<b>133</b>
<b>Když je pacient Bohem, lékař nemůže být Jamesem Bondem</b>	<b>134</b>
<b>Co s efektivitou státní administrativy</b>	<b>138</b>
<b>Toyota success</b>	<b>142</b>
Kultura protikladů	143
Síly expanze	145
Síly integrace	147
Napodobování Toyoty	151
<b>Případové studie</b>	<b>153</b>
<b>Projekt optimalizace ve firmě MSA</b>	<b>154</b>
<b>Value Stream Mapping</b>	<b>154</b>
<b>Trénink zaměstnanců</b>	<b>155</b>
<b>Kanri Kaizen Workshop</b>	<b>155</b>
<b>Total Change Management</b>	<b>157</b>
<b>5S v office</b>	<b>157</b>
<b>Jak vypadá firma dnes</b>	<b>158</b>
<b>Organizace Gemba Kaizen Workshopů (GKW) ve firmě Embraco</b>	<b>160</b>
<b>Konkrétní cíle</b>	<b>160</b>
<b>Analýza pracoviště</b>	<b>161</b>
<b>Výstupy GKW</b>	<b>163</b>
<b>Aplikace kaizen v administrativě ve firmě AISAN INDUSTRY CZECH</b>	<b>166</b>
<b>Konkrétní cíle</b>	<b>166</b>
<b>Průběh projektu</b>	<b>167</b>
<b>Výsledky kaizen týmů ve firmě Synthos Kralupy</b>	<b>175</b>
<b>Případová studie nemocnice</b>	<b>177</b>
<b>Stav na začátku projektu</b>	<b>177</b>
<b>Změny a úpravy</b>	<b>178</b>
<b>Výsledky projektu</b>	<b>183</b>

---

<b>Seznam použité literatury</b>	<b>185</b>
<b>Seznam použitých symbolů a zkratk</b>	<b>187</b>
<b>Rejstřík</b>	<b>189</b>

---