



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

WARSZTATY KAIZEN

PRAKTYCZNY PORADNIK,
JAK PROWADZIĆ
SKUTECZNE WARSZTATY
DOSKONALENIA
PROCESÓW

Mark R. Hamel

Przedmowa do wydania polskiego:
Tomasz Koch i Tomasz Sobczyk



Warsztaty Kaizen

**Praktyczny poradnik, jak prowadzić skuteczne warsztaty
doskonalenia procesów**

Warsztaty Kaizen

**Praktyczny poradnik, jak prowadzić skuteczne warsztaty
doskonalenia procesów**

Mark R. Hamel

Przedmowa do wydania polskiego:
Tomasz Koch i Tomasz Sobczyk

Wydanie pierwsze w języku polskim
Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska
www.lean.org.pl



Wrocław 2017



Tytuł oryginału:

Kaizen Event Fieldbook. Foundation, Framework, and Standard Work for Effective Events.

Original edition Copyright © 2010 by Society of Manufacturing Engineers, Dearborn, Michigan, USA.
All rights reserved.

Prawa autorskie do wersji oryginalnej: Society of Manufacturing Engineers, Dearborn, Michigan, USA.
Wszelkie prawa zastrzeżone

Prawa autorskie do wydania polskiego 2014, 2017: Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o.o.
Wszelkie prawa zastrzeżone

Wszelkie prawa zastrzeżone, włączając w to prawa do tłumaczenia. Żaden fragment niniejszej publikacji nie może być powielany ani reprodukowany w jakiegokolwiek formie bądź też przechowywany na jakichkolwiek nośnikach informacji bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw.

Tłumaczenie wersji polskiej:
Joanna Cyrul (rozdziały 1-5)
Regina Jańska (rozdziały 6-8 oraz aneks B)

Opracowanie i redakcja naukowa wersji polskiej:
dr inż. Tomasz Sobczyk (Lean Enterprise Institute Polska)

ISBN: 978-83-933629-4-3

Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska
ul. Muchoborska 18
54-424 Wrocław
www.lean.org.pl

Skład i łamanie: ARCONE, www.arcone.pl
Korekta językowa: Dutkon.pl
Druk: THERISMOS, www.therismos.pl

Pamięci Billa Moffitta.

*Dla chętnych i pilnych studentów – czytajcie,
ale przede wszystkim uczcie się, stosując tę wiedzę w praktyce.*

*Ze szczerą wdzięcznością dla senseia, który ubogacił moje życie,
dla mojej żony Mary Ellen, moich dzieci Jacka, Kate i Molly,
oraz dla Marii Immaculaty.*

PRZEDMOWA DO WYDANIA POLSKIEGO

Od samego początku rozwoju naszego wydawnictwa przyświecała nam myśl, aby wydawać podręczniki o charakterze praktycznym, a więc takie, które przekładają na słowo pisane praktykę zdobytą przez autorów na halach produkcyjnych i w firmach usługowych. Innymi słowy zawsze chcieliśmy wesprzeć polskich menadżerów w korzystaniu z najnowszej wiedzy, która ma charakter stosowany i daje się przełożyć na codzienną praktykę zarządczą przedsiębiorstw. Dlatego kiedy wpadła nam w ręce książka Marka Hamela, nie mieliśmy wątpliwości, że warto podjąć się trudu jej wydania. Tym bardziej, że metoda warsztatów kaizen, znana społeczności Lean Management w naszym kraju z praktyki albo przynajmniej ze słyszenia, nie doczekała się jak dotąd godnej uwagi pozycji bibliograficznej.

Tym razem oddajemy w Wasze ręce praktyczną pozycję opisującą, jak skutecznie przeprowadzać warsztaty kaizen. Czym są warsztaty kaizen? Są one zazwyczaj tygodniową (pięciodniową) inicjatywą, skupioną na doskonaleniu wybranego obszaru lub procesu w przedsiębiorstwie. Wynik warsztatów kaizen to zwykle istotne i przełomowe zmiany w określonym fragmencie firmy. W środowisku produkcyjnym zmiany te mogą dotyczyć jednocześnie znacznej poprawy wydajności, zmniejszenia zajmowanej powierzchni, wyraźnego zmniejszenia poziomu zapasów, skrócenia czasów realizacji, poprawy ergonomii, bezpieczeństwa itd. Z kolei zmiany, jakich można oczekiwać na gruncie procesów administracyjnych i biurowych obejmują skrócenie czasu realizacji zadań (w tym czasu przetwarzania dokumentów), poprawę jakości informacji, zmniejszenie liczby osób wymaganych do obsługi procesu, itd. Działania doskonalące w ramach warsztatów kaizen są realizowane przez wyznaczone zespoły pracowników, którym przewodzą nominowani do tej roli liderzy, pod kierunkiem doświadczonego senseia (mistrza, nauczyciela).

Metoda warsztatów kaizen została przedstawiona światu zachodniemu po raz pierwszy w latach 80. przez japońską firmę doradczą Shingijutsu. Jeden z naszych przyjaciół – Art Byrne – należał do pierwszych uczniów współpracowników samego Taiichi Ohno, którzy zaczęli przeszczepiać techniki Lean Management na grunt amerykańskiego przemysłu (właśnie pod szyldem Shingijutsu), początkowo wyłącznie za pomocą warsztatów kaizen. Stały się one z czasem fundamentem wielu spektakularnych transformacji Lean Management, czego dowody odnajdujemy nie tylko w znakomitej książce Byrne'a zatytułowanej „Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management”, ale też w doskonałości operacyjnej wielu krajowych i zagranicznych firm. Przykładem takiego przedsiębiorstwa jest chociażby firma Esselte z Koziencic, nad którą Art Byrne sprawuje od wielu lat nadzór właścicielski. O znakomitych rezultatach uzyskanych w Esselte, m.in. dzięki warsztatom kaizen, wielu przedstawicieli społeczności Lean Management w Polsce mogło się przekonać podczas XIII Konferencji Lean Management (po więcej informacji na ten temat zapraszamy do bazy wiedzy dostępnej na www.lean.org.pl). Z dobrodziejstw i skuteczności warsztatów kaizen korzystało też szereg innych krajowych firm, żeby wymienić tu chociażby wrocławską fabrykę WABCO, czy kaliskie zakłady Pratt&Whitney. Dziś metodę zastosowaną po raz pierwszy przez Japończyków mamy szczegółowo opisaną w polskim wydaniu książki „Warsztaty Kaizen.”

Wydawałoby się, że gwarantem udanych warsztatów kaizen jest wynajęcie doświadczonego senseia, takiego, który potrafi wykrzesać z zespołu tyle energii i zapału, że zmiany, które dotąd wydawały się niemożliwe, staną się faktem po zaledwie pięciu dniach intensywnej i skupionej pracy. Niewątpliwie rola doświadczonego moderatora i coacha jest nie

do przecenienia, jednak sami byliśmy świadkami nieudanych warsztatów, które prowadzili naprawdę znamienici mistrzowie w swoim fachu. Dlaczego warsztaty kaizen nie zawsze kończą się sukcesem? Jak często powtarza nam Jim Womack: „Menadżerowie spróbują wszystkiego co łatwe, ale co nie działa, zanim spróbują tego co trudne, ale działa”. Chciałoby się rzec za Womackiem, że wynajęcie senseia to jest właśnie „to łatwe”, ale samo w sobie niestety do końca nie zadziała, gdyż ani przewagi konkurencyjnej, ani doskonalenia organizacyjnego, zwyczajnie nie da się kupić, ani w prosty sposób delegować. Na skutecznie przeprowadzone warsztaty kaizen składa się znacznie więcej niż tylko doświadczony konsultant, o czym w przystępny i wiarygodny sposób traktuje podręcznik „Warsztaty Kaizen” Marka Hamela. Autor zwraca w nim uwagę m.in. na takie aspekty efektywnego prowadzenia warsztatów, jak:

1. Osadzenie warsztatów w strategii przedsiębiorstwa – działania doskonalące, które nie są ukierunkowane na spełnienie potrzeb biznesu mogą same w sobie stać się marnotrawstwem. Stąd w książce wiele miejsca poświęcono odpowiedniemu wyborowi i przygotowaniu obszarów, które mają podlegać doskonaleniu z wykorzystaniem warsztatów kaizen.
2. Dobre przygotowanie warsztatów – jest ono czynnikiem krytycznym efektywności stosunkowo krótkiej fazy przeprowadzania warsztatów. Obejmuje m.in. zebranie danych, planowanie zasobów, określenie celów, szkolenie uczestników, logistykę warsztatów, itd.
3. Przeprowadzenie warsztatów z udziałem oraz wsparciem odpowiednich osób – zarówno wybór odpowiednich liderów zespołów warsztatów kaizen, jak i obligatoryjna obecność menadżerów na spotkaniach liderów zespołów, stanowią warunki konieczne sukcesu przedsięwzięcia.
4. Praca standaryzowana warsztatów kaizen – warsztaty kaizen podlegają czterofazowej metodzie działania. Fazę samego przeprowadzania warsztatów poprzedzają fazy strategii i planowania. Z kolei po fazie przeprowadzenia sesji warsztatów następuje faza doprowadzania podjętych działań do samego końca. Bagatelizacja którejkolwiek z tych faz wpłynie albo niekorzystnie na przebieg i efektywność samych warsztatów w fazie ich przeprowadzania, albo istotnie pogorszy możliwe do uzyskania wyniki.
5. Doprowadzanie do końca podjętych działań – pięciodniowa sesja warsztatów kaizen ujawnia potencjał i daje początek rozwiązaniom, które nie zawsze dają się wprowadzić w ciągu pięciu dni. Działania, które zainicjowano w trakcie warsztatów powinny być kontynuowane i monitorowane przez kolejne 30 dni.
6. Utrzymanie rezultatów – nowym rozwiązaniom opracowanym podczas warsztatów musi towarzyszyć ich późniejsze przestrzeganie. Przykładowo, wdrożenie nowo opracowanej metody pracy w postaci pracy standaryzowanej jest warunkiem trwałości wypracowanych rozwiązań. Kluczową rolę ma tu do spełnienia szczupły system zarządzania.
7. Odpowiednia kampania informacyjna, która tworzy grunt pod spodziewane zmiany.
8. „Instytucjonalizacja” kaizen poprzez utworzenie wewnętrznego Biura Promocji Kaizen, na czele którego stoi koordynator kaizen. Biuro Promocji Kaizen jest wewnętrznym kołem zamachowym transformacji zapewniającym ciągłość zmian.

Co interesujące, autor – mimo, że jest pasjonatem tematu – nie jest wyznawcą „religii warsztatów kaizen.” Podkreśla, że nie są one jedynym możliwym antidotum na dowolny problem w organizacji, ale komplementarną częścią systemu zarządzania, w którym jest również miejsce na projekty doskonalące, na tzw. codzienny kaizen, oraz na działania typu „po prostu to zróbmy.”

Książka w drobnych szczegółach opisuje proces przygotowania, przeprowadzania i doprowadzania do końca działań zainicjowanych w ramach warsztatów kaizen. Czytelnik znajdzie w niej szereg drobiazgowych wskazówek, porad i „gotowców” związanych z efektywnym procesem realizacji, albo – jak pisze autor – pracą standaryzowaną warsztatów kaizen. Do niewątpliwych zalet podręcznika należą też: mnogość ilustracji, zestawy gotowych formularzy, czy – czasami pełne gorzkiej ironii ale zawsze niezmiernie inspirujące – opowieści z gemba, czyli historie i przygody z warsztatów kaizen opowiedziane przez doświadczonych praktyków.

Na koniec jeszcze jeden komentarz dotyczący kontrowersyjnego tematu potencjalnej redukcji zatrudnienia w wyniku działań doskonalących. Doskonalenie w oparciu o filozofię Kaizen i Lean Management ma na celu redukcję ilości potrzebnych zasobów wykorzystywanych do produkcji wyrobu lub wykonania usługi. W ten sposób stają się one tańsze, co przyczynia się wprost do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa. Towarzyszy temu zazwyczaj poprawa jakości i skrócenie czasu realizacji. Uwolnienie zasobów dotyczy – mówiąc językiem ekonomistów – ziemi (powierzchni), kapitału (uwolnionych środków pieniężnych), oraz pracy (czyli pracy ludzkiej). Cieszymy się, kiedy uda się uwolnić powierzchnię i gotówkę, ale dla uwolnionych pracowników może oznaczać to poważne kłopoty. Dlaczego? Niestety dlatego, że niektóre firmy podejmują decyzję o zwolnieniu pracowników, którzy okazują się dla nich nagle zbędni

po ujawnieniu się pozytywnych wyników inicjatyw doskonalących. Należy w tym miejscu z całą stanowczością podkreślić, że – pomijając sytuacje naprawdę krytyczne, takie jak groźba bankructwa – jest to polityka zgubna dla każdego rodzaju biznesu. Dlaczego? Bo nikt po takim incydencie nie zaangażuje się już więcej w doskonalenie. Zresztą, czy chciałbyś się zaangażować w zmiany wiedząc, że nagrodą za twoje wysiłki będzie zwolnienie cię z pracy? Chcemy w tym momencie przestrzec tych wszystkich, którzy koncentrują swoje działania doskonalące na krótkoterminowych korzyściach widocznych natychmiast w rachunku zysków i strat będących wynikiem zwolnień pracowników: tego typu działania prowadzą w dłuższym horyzoncie czasowym do utraty przez firmę przewagi konkurencyjnej na rzecz konkurentów, którzy w duchu idei kaizen potrafią wykorzystać umysły i serca swoich najcenniejszych zasobów – czyli ludzi – do rozwoju i wzrostu. Na szczęście – jak się okazuje – istnieje szereg bardziej wartościowych i mądrzejszych alternatyw dla sytuacji, w których po wdrożeniu pomysłów wypracowanych w trakcie warsztatów kaizen stajemy przed decyzją co zrobić z dostępnymi od teraz pracownikami. We fragmencie podręcznika zatytułowanym „Nikogo nie zwalniamy” Mark Hamel cytuje przywołanego wcześniej Arta Byrne’a, który twierdzi, „że istnieje przynajmniej pięć „linii obrony” zanim „pokaże się ludziom drzwi”:

- 1) ogranicz nadgodziny,
- 2) zaangażuj „nadwyżkowych” ludzi w warsztaty kaizen (w celu osiągnięcia korzyści w przyszłości),
- 3) część usług lub półproduktów nabywanych do tej pory na zewnątrz u dostawców, zacznij wytwarzać u siebie w firmie,
- 4) skróć tydzień pracy oraz
- 5) rozwiń/wprowadź nowe linie produktowe, dzięki którym zwiększysz sprzedaż.”

Mamy świadomość, że wiedza z każdej książki – nawet tej niezwykle praktycznej – pozostanie w sferze „teorii”, dopóki nie zostanie zastosowana na gruncie praktycznym. Żywimy jednak nadzieję, że lektura „Warsztatów Kaizen” – podręcznika, który nie został opracowany w gabinetach teoretyków i naukowców, ale jest wynikiem wielu lat doświadczeń w stosowaniu metody opracowanej w przemyśle – okaże się na tyle inspirująca, że zapragniecie natychmiast wykorzystać zdobytą wiedzę do doskonalenia swoich organizacji.

A zatem do działania! Życzymy Wam spektakularnych sukcesów w doskonaleniu swoich organizacji z wykorzystaniem warsztatów kaizen!

*Prof. Tomasz Koch
Dr Tomasz Sobczyk
Lean Enterprise Institute Polska
Wrocław*

UWAGI RECENZENTÓW KSIĄŻKI

„Podręcznik Marka Hamela to lektura obowiązkowa dla każdego, kto chce zrozumieć metodologię Kaizen. Mark bardzo jasno określa rolę Kaizen, wykorzystując znaną z Systemu Produkcyjnego Toyoty (TPS) wersję cyklu SDCA i PDCA. W swoim rozpisany na konkretne etapy modelu autor odnosi się również do praktycznego podejścia do uczenia, które bazuje na wytycznych amerykańskiego programu Training Within Industry (TWI). Program ten, opracowany w latach drugiej wojny światowej, przeżywa teraz drugą młodość, stając się dla wielu firm odpowiedzią na problemy z utrzymaniem zmian uzyskanych poprzez Kaizen. Podręcznik Marka zdecydowanie zasłużył sobie na uprzywilejowane miejsce w mojej biblioteczce.”

— *Robert J. Wrona, Executive Director, TWI Institute®*

„To, co odróżnia książkę Marka Hamela od innych pozycji o podobnej tematyce dostępnych na rynku, to wyraźnie powiązanie technicznych aspektów warsztatów Kaizen z filozofią Lean. Kaizen to podstawowa strategia postępu w każdym projekcie transformacji Lean. A książka Marka to podręcznik tej strategii.”

— *Bruce Hamilton, President, Greater Boston Manufacturing Partnership*

„Skuteczne zastosowanie metodologii Kaizen jest zawsze wyzwaniem. Podręcznik Marka jest pierwszą książką na rynku, która zajmuje się warsztatami Kaizen w sposób całościowy – od samego planowania wydarzenia do monitorowania jego skuteczności. Książka ta przyda się nie tylko nowym adeptom Lean, ale również wytrawnym ekspertom, którzy poszukują pozycji definiującej w sposób przejrzysty receptę na przeprowadzenie warsztatów Kaizen o gwarantowanym wysokim stopniu skuteczności.”

— *Richard Levesque, Vice President and General Manager, Professional Division, MAAX U.S. Corporation*

„Podręcznik Kaizen jest zbiorem jasnych wytycznych postępowania dla firm aktywnie poszukujących sposobów na wdrożenie kultury ciągłego doskonalenia i osiągnięcia zakładanych wyników ekonomicznych. Jest niezastąpiony jako instrukcja właściwego podejścia do stosowania metodologii Kaizen. Mam zamiar sprezentować po egzemplarzu każdemu z kierowników i dyrektorów w mojej firmie.”

— *Max Willsie, Plant Manager, Toyota Boshoku Canada, Inc.*

„Podręcznik Marka Hamela można zastosować właściwie w każdej dziedzinie przemysłu. Daje konkretny obraz tego, jak Kaizen powinien działać. Polecę go szefom wszystkich współpracujących z nami firm.”

— *Linford Stiles, Chairman and CEO, Stiles Associates*

„W podejściu Lean chodzi o wyniki i efekty, nie tylko o intensywną koncentrację na procesie. Podręcznik Marka Hamela udanie równoważy teorię Kaizen z konkretnymi wskazówkami operacyjnymi, daje kierownikom wszystkich szczebli praktyczną instrukcję, jaką przyjąć strategię wdrożeniową Kaizen i jak uzyskać z niej konkretne rezultaty.”

— *Ted Gramer, Executive Vice President and General Claims Manager, Liberty Mutual Group*

„Wyjątkowe, głębokie studium technicznych aspektów Kaizen. Daje zdroworozsądkowe rady, jak uniknąć pułapek niewłaściwego przygotowania warsztatów Kaizen, poradzić sobie z brakiem zaangażowania kierownictwa i niedostateczną dyscypliną przy utrzymywaniu efektów wprowadzonych zmian. To podręcznik, do którego z pewnością wielokrotnie będę wracał, szukając inspiracji.”

— *Jack M. Dutzar, M.D., President/CEO, Fallon Clinic, Inc.*

„Niezwykle praktyczny podręcznik. Mark Hamel z wirtuozerią oddał w swojej książce naukę wpływającą z lat doświadczeń w pracy z uznanymi sensei. Kierownictwo, trenerzy Lean, wszyscy pracownicy przedsiębiorstw aspirujących do miana firm Lean, niezależnie od gałęzi przemysłu, którą reprezentują, na pewno znajdą w niej niezastąpione źródło wiedzy na temat wdrożenia i utrzymania zmian na lepsze. Będę wykorzystywał podręcznik Marka jako narzędzie szkoleniowe dla pracowników wszystkich szczebli w mojej organizacji.”

— *David A. Amrhein, Vice President, Operations and Lean Enterprise, Ascent Healthcare Solutions, Inc.*

„W trakcie każdego wdrożenia Lean tempo zmian uzyskiwanych dzięki Kaizen jest kluczowe dla utrzymania energii projektu. Ta książka, dzięki swej przystępności i logicznej konstrukcji, z pewnością pomoże nam zestandaryzować i podnieść poziom naszego programu ciągłego doskonalenia.”

— *Kenneth Chandler, Vice President of Operations, Smith & Wesson*

„Zaangażowanie wszystkich pracowników w uzyskiwanie zaplanowanych celów przedsiębiorstwa jest podstawą sukcesu Lean. Markowi Hamelowi udało się niezwykle sprawnie opisać metodologię postępowania zespołu Kaizen. Jego podręcznik jest zestawem praktycznych wskazówek, który poleciłbym jako lekturę wszystkim liderom organizacji i praktykom Lean.”

— *Jerome D. Hamilton, Global Director, Lean Six Sigma & Business Initiatives, 3M Industrial & Transportation Business*

„W swojej książce Mark Hamel odkrywa podstawy rzemiosła prowadzenia skutecznych warsztatów Kaizen. Oprócz aspektów technicznych Kaizen skupia się również na zrozumieniu i sposobach zapanowania nad emocjonalnym ładunkiem, jaki warsztaty takie ze sobą niosą. Jego wskazówki pozwalają wpływać na pracowników i angażować ich, niezależnie od ich szeregu w strukturze organizacyjnej firmy, co jest podstawą stworzenia kultury Lean w przedsiębiorstwie.”

— *Julie DeWane, VP Global Supply Chain, GE Security*

„Wszyscy poszukujący rad przy tworzeniu czy rozwoju umiejętności Kaizen docenią książkę Marka Hamela z jej praktycznym, opisanym krok po kroku podejściem. Podręcznik jest receptą na sukces, uzupełnioną o wskazówki, jak uniknąć błędów w trakcie wdrożenia. Zamawiam tę książkę dla wszystkich moich przełożonych i sugerowałbym jej przeczytanie wszystkim, którzy do pracy zgodnej z zasadami Lean podchodzą poważnie.”

— *Stephen R. Malick, VP, WW Business Improvement, Johnson & Johnson Vision Care, Inc.*

SPIS TREŚCI

Przedmowa do wydania polskiego	xi	Wymiar emocjonalny	54
O autorze	xv	Model przywództwa w procesie	
Podziękowania.....	xvii	transformacji	60
Słowo wstępne	xix	Podsumowanie.....	63
Część I — Podstawy i struktura warsztatów kaizen		Część II — Praca standaryzowana:	
		podejście wielofazowe	
1 Wprowadzenie	3	4 Strategia — właściwy mur, odpowiednia	
Skuteczne warsztaty kaizen: Warunek		drabina	67
transformacji lean	3	Faza 1: Strategia	67
Do kogo adresowana jest ta książka?	6	Rozwinięcie strategii	70
Cel poradnika	8	Długoterminowy harmonogram	
Czym ten poradnik nie jest.....	9	warsztatów kaizen	76
Jak korzystać z poradnika	10	Podsumowanie	82
Struktura poradnika.....	10	5 Planowanie sukcesu	83
Podsumowanie.....	12	Faza 2: Planowanie przedwarsztatowe	83
2 Krótki kurs „Kaizenologii”	13	Cztery procesy składowe (podprocesy)	
Definicja kaizen	13	procesu planowania warsztatów	84
Muda (marnotrawstwo) i jej dwie siostry	13	Wybór i zdefiniowanie warsztatów	86
Dziedzictwo kaizen	16	Komunikacja	105
Perspektywa systemowa.....	21	Prace przygotowawcze.....	109
Kaizen oparty na narzędziach, systemie		Logistyka warsztatów kaizen.....	112
i zasadach	28	Podsumowanie.....	114
Źródła pomysłów na warsztaty kaizen	29	6 Przeprowadzanie warsztatów	119
Dwa podstawowe poziomy kaizen.....	31	Faza 3: Przeprowadzanie warsztatów	119
Model systemu biznesowego lean		Zebranie inauguracyjne	122
(Lean Business System): kontekst dla		Szkolenie przedwarsztatowe.....	125
wszystkich działań kaizen.....	32	Fabula kaizen	130
Warsztaty kaizen: nośnik błyskawicznego		Spotkania liderów zespołów	153
doskonalenia.....	36	Strategia działania i efektywność zespołu ...	156
Podsumowanie.....	36	Sprawozdanie końcowe	170
3 Przywództwo w procesie transformacji	39	Uznanie i świętowanie	173
Wszystko zależy od przywództwa	39	Podsumowanie.....	174
Zakres techniczny.....	40		
Szczupły system zarządzania efektywnością ...	44		
Liderzy transformacji lean	52		

7	Doprowadzanie do końca podjętych działań	177
	Faza 4: Doprowadzanie do końca	
	podjętych działań.....	177
	Poprawa i doskonalenie procesu	
	prowadzenia warsztatów.....	188
	Komunikacja	190
	Prowadzenie dokumentacji	
	(dokumentowanie zmian)	191
	Podsumowanie.....	192
Część III — Rozwój wewnętrznych zdolności:		
Funkcja Lean		
8	Przedsiębiorstwo gotowe na kaizen.....	195
	Popularyzowanie kaizen	195
	Biuro Promocji Kaizen (BPK)	198
	Wybór koordynatora kaizen	211
	Kolejne kroki	214
	Podsumowanie.....	215
	Bibliografia	217
	Słownik.....	219
	Aneks A: Czyste formularze	227
	Aneks B: Codzienne działania kaizen –	
	nie tylko warsztaty	247

O AUTORZE

Mark R. Hamel jest konsultantem w zakresie lean oraz six-sigma. Brał czynny udział w transformacjach przedsiębiorstw z wielu branż, m.in. lotniczej i zbrojeniowej, motoryzacyjnej, produktów budowlanych, usługowej, chemicznej, dóbr trwałego



użytku, elektronicznej, ubezpieczeniowej, służby zdrowia, usług transportowych i innych. Skuteczny lean coach wielu menadżerów, liderów i pracowników – przeprowadził setki warsztatów kaizen i szkoleń. Zanim został konsultantem przez 19 lat pełnił funkcje zarządcze na stanowiskach związanych z działaniami operacyjnymi, planowaniem strategicznym, rozwojem biznesu oraz w finansach. Jego przygoda z Lean Management rozpoczęła się we wczesnych latach 90., kiedy opracował i pomagał rozwinąć program lean w firmie Ensign-Bickford Company, którego wdrożenie zaowocowało zdobyciem nagrody Shingo. Mark posiada tytuł licencjata z matematyki zdobyty w Trinity College w Hartford w stanie Connecticut, tytuł magistra księgowości Uniwersytetu w Hartford oraz tytuł magistra teologii z Holy Apostles College and Seminary. Jest biegłym rewidentem w stanie Connecticut. Zdobył też dwa certyfikaty APICS: CPIM (w zakresie produkcji i zarządzania zapasami) oraz CIRM (w zakresie zintegrowanego zarządzania zasobami). Mark jest też egzaminatorem nagrody Shingo Prize. Pomagał w opracowaniu pytań egzaminacyjnych dla Society of Manufacturing Engineers, Association for Manufacturing Excellence oraz Shingo Lean Certification.

Jest certyfikowanym black-beltem six-sigma oraz członkiem Society of Manufacturing Engineers, Association for Manufacturing Excellence oraz APICS: The Association for Operations Management.

Można się z nim skontaktować pod adresem mark@kaizenfieldbook.com.

PODZIĘKOWANIA

„Ten, kto uważa, że można w pewnym wieku przestać być uczniem, nigdy nie nauczył się uczyć.”

— *George Iles*

Jedną z cech świadczących o przynależności do społeczności lean, jest uczenie się przez patrzenie, działanie i studiowanie. Praktycy Lean Management są studentami do końca życia. Ci, którzy potrafią uczyć innych z należytą pokorą wiedzą, że nie są w stanie wiedzieć wszystkiego i że nadal pozostaje im mnóstwo do nauki. Sam zaliczam się do tej właśnie kategorii ludzi.

Senseiem – czyli po japońsku nauczycielem – albo jeszcze bardziej dosłownie – „tym, który przeszedł już tę drogę przed tobą” – nikt się nie rodzi. Na początku swojej kariery każdy sensei musiał mieć swojego senseia, który go nauczał, napominał, zachęcał do podjęcia wyzwań, prawil komplementy oraz pozwalał popelniać błędy, prowokując do refleksji i ciągłej poprawy. Moimi senseiami byli nieżyjący już Bill Moffitt i jego kolega Bob Pentland. Ich nazwiska powinienem uzupełnić długą listą wielu innych osób (kolegów, przyjaciół i klientów), którym chciałem szczerze podziękować, a których z obawy przed pominięciem kogokolwiek, nie będę tutaj wymieniał. Chciałbym jednak podkreślić znaczenie tych osób, którzy poświęcili swój cenny czas, żeby książka ta mogła stać się lepsza. Osobiście nauczyłem się od nich bardzo wiele i ufam, że wiedzę tę uda mi się przekazać innym za sprawą tej książki. Oto oni:

- Matthew Ayers
- Michael Bailey
- Jill R. Behringer
- Edward P. Beran
- Evan M. Berns*
- Ginger Chandler

- Carl M. Cicerrella
- James J. Cutler
- Jerry C. Foster
- Harold V. Hassebrock
- Richard A. Jeffrey*
- Robert L. Kleszczewski
- Joseph I. Murli
- dr Michael O'Connor*
- John A. Rizzo
- Craig Robbins
- Bruce E. Thompson
- Charles J. Wolfe

*Evan, Richard i Michael poświęcili mnóstwo swojego czasu, weryfikując wczesne szkice książki. Za to jestem im najbardziej wdzięczny. Chciałbym również wymienić w tym miejscu Rosemary Csizmadia, Starszego Redaktora SME, która cierpliwie coachowała autora-neofitę i dzięki której książkę tę daje się dużo łatwiej czytać.

SŁOWO WSTĘPNE

Moja osobista podróż kaizen (lean) rozpoczęła się w 1982 roku, kiedy objąłem stanowisko dyrektora generalnego w jednej ze spółek General Electric zajmującej się produkcją lamp wyladowniczych kwarcowych. Wdrożyliśmy prosty system kanban pomiędzy moim oddziałem a jednym z naszych dostawców, który również należał do grupy zakładów GE zajmujących się produkcją oświetlenia. Zapasy jarzników kwarcowych (początkowy cel systemu kanban) spadły z 40 do 3 dni, natomiast wydział mojego dostawcy, który był odpowiedzialny za ich produkcję zdołał całkowicie wyeliminować ich zapas. Co więcej, efekty uboczne były tak oszałamiające (uwolniona przestrzeń, poprawa poziomu obsługi klienta, lepsza jakość i większa produktywność), że stałem się wielkim fanem i orędownikiem tej nowej metody działania. Wdrożenie zasad systemu produkcyjnego Toyoty we wszystkich firmach, którymi od tamtej pory kierowałem, było zawsze moim priorytetem. Jednak nie zetknąłem się z podejściem opartym na warsztatach kaizen aż do 1985 roku, kiedy to przeszedłem do Danaher Corporation na stanowisko dyrektora naczelnego jednej z dwóch dywizji koncernu w randze wiceprezesa całej grupy. Podlegało mi osiem z 13 fabryk należących do Danaher.

W lecie 1987 roku Danaher była pierwszym amerykańskim klientem powstałej niedawno (w 1986 roku) japońskiej firmy konsultingowej Shingijutsu. Jej trzech pierwsi założyciele (razem z czwartym partnerem, który dołączył do nich rok później), spędzili całe swoje zawodowe życie w Toyocie. Zanim utworzyli Shingijutsu, pracowali przez wiele lat dla samego Taiichi Ohno – twórcy systemu produkcyjnego Toyoty (TPS) – wdrażając zasady TPS w fabrykach koncernu oraz zakładach grupy dostawców pierwszego rzędu. Ich pierwsze warsztaty kaizen były skoncentrowane na dwóch moich fabrykach: Jacobs Engine Brake (Jake Brake) Company oraz jej siostrzanej dywizji Jacobs

Chuck Company. Rezultaty, jakie osiągnęły obie firmy były oszałamiające.

Kiedy zaczynaliśmy, obie były w tak fatalnej kondycji, że Shingijutsu nie chciało podjąć się współpracy z pozostałymi firmami z grupy, dopóki nie mieli pewności, że „Brake” i „Chuck” były wystarczająco daleko zaawansowane we wdrażaniu Lean Management. Po kilku latach udało nam się skłonić ich do rozszerzenia swojej działalności na nasze pozostałe fabryki, ale nadal wiele z oddziałów Danaher pozostawało bez pomocy. Aby temu zaradzić, powołaliśmy do życia tzw. „kaizen prezesów”, w celu rozszerzenia i przyspieszenia wdrożenia kaizen w całej firmie. Co sześć tygodni odbywała się seria warsztatów kaizen w wybranej fabryce, których uczestnikami byli prezesi i wiceprezesi ds. produkcyjnych wszystkich 13 zakładów dywizji. Uczyniliśmy ogromne postępy i dobrze się przy tym bawiliśmy. W efekcie Lean Management (jako Danaher Business System) stało się sposobem działania Danaher i sprawiło, że stosunek ceny sprzedaży do generowanych zysków był dwukrotnie wyższy niż u konkurencji, co w połączeniu z kulturą lean postawiło firmę w czołówce przedsiębiorstw notowanych na giełdzie w ostatnich 20 latach.

We wrześniu 1991 roku postanowiłem wykorzystać zdobyte doświadczenia i zostałem prezesem firmy Wiremold Company z centralą w West Hartford w stanie Connecticut.

I jak to się mówi... reszta jest już historią lean.

Pomimo że warsztaty kaizen są wyjątkowym mechanizmem wdrożeniowym, który bardzo praktycznie wspiera proces ciągłego doskonalenia, należy podkreślić, że nie równają się one Lean Management. Wielu ludzi twierdzi, że skoro robi warsztaty kaizen, to znaczy, że wdraża Lean Management. Jest to stwierdzenie, które niestety nie jest uprawnione. Lean Management obejmuje narzędzia, warsztaty