

**TOMASZ KRÓL**

# LEAN MANAGEMENT **PO POLSKU**

O DOBRYCH I ZŁYCH PRAKTYKACH



**LEAN • SIX SIGMA • KAIZEN**

**11 I PÓŁ POWODU**, DLACZEGO ZMIANA SIĘ NIE UDAJE

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: Jan Paluch  
Ilustracje: Robert Tarnowski

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/lemapo>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-4053-4

Copyright © Tomasz Król 2018

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Powód 1. Brak zrozumienia</b> .....	13
Przypadek 1- .....	19
Przypadek 1+ .....	22
<b>Powód 2. Specyfika firmy</b> .....	25
Przykład 2- .....	30
Przykład 2+ .....	33
<b>Powód 3. Cele, mierniki i wskaźniki</b> .....	37
Przypadek 3- .....	43
Przypadek 3+ .....	46
<b>Powód 4. Koncentracja na narzędziach</b> .....	49
Przykład 4- .....	54
Przykład 4+ .....	57
<b>Powód 5. Natychmiastowy efekt</b> .....	61
Przykład 5- .....	66
Przykład 5+ .....	69
<b>Powód 6. Przypadkowy lider</b> .....	73
Przypadek 6- .....	78
Przypadek 6+ .....	81

## SPIS TREŚCI

<b>Powód 7. Pospolite ruszenie .....</b>	<b>85</b>
Przypadek 7- .....	90
Przypadek 7+ .....	93
<b>Powód 8. Wygodne status quo .....</b>	<b>97</b>
Przypadek 8- .....	102
Przypadek 8+ .....	105
<b>Powód 9. Szttywny plan .....</b>	<b>109</b>
Przypadek 9- .....	114
Przypadek 9+ .....	117
<b>Powód 10. My – oni .....</b>	<b>121</b>
Przypadek 10- .....	126
Przypadek 10+ .....	129
<b>Powód 11. Zaangażowanie .....</b>	<b>133</b>
Przykład 11- .....	138
Przykład 11+ .....	141
<b>Powód 11,5. Konsekwencja .....</b>	<b>145</b>
Przykład 11,5- .....	150
Przykład 11,5+ .....	153
<b>Jak to zrobić, żeby wyszło? .....</b>	<b>158</b>
1. Przegląd .....	162
2. Zespół .....	165
3. Usprawnienie .....	168
4. Wzmocnienie .....	172
<b>Zakończenie .....</b>	<b>177</b>
<b>Podziękowania .....</b>	<b>183</b>

# WSTEP





Zmiana nie jest łatwa. Ale jest możliwa i często nieodzowna. Mam to szczęście, że swoje pierwsze produkcyjne doświadczenia zdobywałem w świetnie zorganizowanej firmie, w której od początku stawiano na dobre przygotowanie kadry i brak złych nawyków. Potem, gdy zacząłem usprawniać firmy z przeszłością, okazało się, że ludzie potrafią znajdować przeszkody nawet tam, gdzie ich nie ma. Zaobserwowałem także, że jest to zupełnie niezależne od kultury, języka czy geografii. Na całym świecie bowiem firmy próbują różnych metod, aby poprawić swoje wyniki. Nadają tym metodom nazwy: *lean management*, *six sigma* albo *kaizen*, żeby po pewnym czasie je zmienić — „bo się nie udaje”.

W tej książce opisuję, dlaczego to się nie udaje. Opieram się na moich ponaddwudziestoletnich obserwacjach tego, jak ludzie reagują na zmiany. Wymówek i przyczyn niepowodzenia usłyszałem bardzo wiele. Dla przejrzystości pogrupowałem je w jednaście i pół powodu, o których przeczytasz na następnych stronach. Być może znajdziesz wśród nich te, które Tobie przeszkadzają odnieść sukces we wprowadzaniu zmian. Może wśród przykładów, które podaję, znajdziesz nawet swoją firmę, ponieważ oprócz opisów powodów w każdym rozdziale przedstawiam przykład porażki (–) i sukcesu (+). Moją intencją jest bowiem zainspirowanie Cię do podjęcia próby, być może kolejnej. Będzie łatwiej, gdy uwierzysz, że większość nieudanych projektów nie kończy się porażką, a zwyczajnym zaniechaniem.

Oczywiście spora część projektów wdrożeniowych kończy się sukcesem. Bez względu na to, czy przed wdrożeniem postawimy konkretne cele, czy nie, na końcu często pojawia się poprawa. Widziałem wiele udanych wdrożeń. Część z nich można odnaleźć w przykładach opisanych w poszczególnych rozdziałach. Nie chcę jednak w tej książce koncentrować się na sukcesach. Chcę opisać powody, które zatrzymują, opóźniają albo prowadzą wdrożenia w zupełnie innym kierunku. *Lean* czy *kaizen* to podejścia utożsamiane z procesami produkcyjnymi i administracyjnymi. Powody nieudanych wdrożeń są jednak dosyć uniwersalne, można je odnieść także do wdrażania zmian w ogóle.

Różnicę między *lean* a *kaizen* świetnie wyjaśnia w swoich artykułach i podczas wystąpień na konferencjach Kazuyoshi Tsuyukusa, który spędził w Japonii ponad 30 lat i doskonale zna tę kulturę. Według niego *lean* to po prostu podejście amerykańskich niedouczonej konsultantów (Tsuyukusa mówi o konsultantach, którzy usłyszeli od Japończyków tylko o narzędziach, a nie zrozumieli kulturowego kontekstu). *Lean management* koncentruje się na byciu szczupłym i efektywnym kosztowo. Nie daje gwarancji, że załoga firmy będzie wspierała taki sposób myślenia, a tym bardziej w pełni zaadaptuje go do własnego życia, tak jak to dzieje się w *kaizen*. Myślenie *kaizen* znacznie wykracza poza bramy fabryki, dając pracownikom gwarancję zatrudnienia tam, gdzie będą mieli ochotę pracować, a nie tylko tam, gdzie będą miejsca pracy. Pracodawcom z kolei zapewnia załogę nieustannie zmieniającą swoje stanowiska po to, by pracować łatwiej, bezpieczniej i przyjemniej. Taka praca oznacza także wzrost wydajności, czyli — wymierną korzyść.



Zatem *kaizen* czy *lean*? A może *six sigma*? Wszak daje nam ona matematyczne wyliczenia na poparcie tego, co i jak można poprawić. Może nie warto spierać się o nazewnictwo? Nazwijmy to wszystkim nieustannym doskonaleniem, czyli czymś, co jest obecne w naszym życiu codziennie, od zawsze. Po urodzeniu rosną przecież nasze mięśnie, kości, twardnieje skóra, wyostrza się wzrok, uszy i wargi uczą się komunikacji werbalnej, nabywamy różnych umiejętności, bardziej i mniej potrzebnych (do dziś nie przydała mi się informacja, że pantofelek to pierwotniak, natomiast nieustannie korzystam z tabliczki mnożenia i zasad gramatyki).

Firma różni się od nas tylko tym, że potrafi żyć dłużej, jeżeli odpowiednio o nią dbamy. Nie oznacza to wcale sztywnego katalogu produktów ani upierania się przy doskonałości poszczególnych procesów. Najbardziej efektywne są firmy jednoosobowe. Nie mają skomplikowanej struktury, a procesy komunikacyjne i decyzyjne są w nich bardzo uproszczone. Przy wprowadzaniu zmian posługują się modelem zero-jedynkowym: jeśli pracownicy się do czegoś przekonają, to od razu wszyscy. Problem firm jednoosobowych jest jednak taki, że jeśli są dobre, to brakuje im czasu na realizację wszystkich zamówień. I wtedy rosną. I stają się firmami wieloosobowymi. Procesy komunikacyjne, decyzyjne i logistyczne mają wtedy większą bezwładność. Niektóre firmy łatwiej jest zmienić, niektóre — trudniej, a niektóre... upadają.

Nokia wielokrotnie stawiana jest za przykład zmiany paradygmatu, ale może być także przykładem przegapienia rynkowej szansy. Tak jak Kodak, Polaroid, *Encyclopedia Britannica* czy Saab. Tak jak w niedługej przyszłości wypożyczalnie video, taksówkarze czy listonosze. Zmiana jest nieuchronna i nie do końca sterowalna. Jednak wystarczająca czujność, chęć

poznania i pozytywna reakcja potrafią sprawić, że umiemy odnaleźć się w obliczu zmiany. W każdym rozdziale ze słowem „Powód” w tytule przedstawiam konkretne przypadki w pozytywnych przykładach. Z ostatniego rozdziału dowiesz się natomiast, jaki jest mój sposób na sukces. Pracując dla klientów z wielu obszarów produkcyjnych i nieprodukcyjnych, wraz z moimi współpracownikami opracowałem system, który działa. Po wielu latach pokonywania barier ludzkich umysłów wiem, że wprowadzenie zmiany jest możliwe zawsze. Tyle że nie zawsze kończy się sukcesem. Z jedenastu i pół powodu.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

# 11 i pół powodu, dlaczego *lean*, *six sigma* i *kaizen* nie działają

Każdy przedsiębiorca chce, aby jego firma działała bardziej elastycznie, nie marnowała zasobów i obniżyła swoje koszty. Odpowiedzią na tę potrzebę jest koncepcja „szczupłego zarządzania”, która okazała się niezwykle skuteczna w firmach motoryzacyjnych. Po trzydziestu latach od spopularyzowania *lean management*, *six sigma* i filozofii *kaizen* te metody są podstawowymi narzędziami usprawniania procesów w firmach produkcyjnych i usługowych.

Niestety, próby adaptowania w przedsiębiorstwach koncepcji zarządzania w duchu *lean* często kończą się niepowodzeniem. Dlaczego tak się dzieje? Tomasz Król dostrzega jedenaście i pół przyczyn — wszystkie wymienia w tej książce. Autor od piętnastu lat pomaga działającym na polskim rynku przedsiębiorstwom doskonalić się w duchu „szczupłego zarządzania”. W trakcie swojej pracy zetknął się z wieloma przykładami udanych i nieudanych wdrożeń koncepcji *lean*. Jest współautorem skutecznego systemu wdrażania, który również opisuje w książce.

**Skorzystaj z doświadczeń i rad przed przystąpieniem  
do usprawniania własnego biznesu!**

książkiklasybusiness



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**onepress**

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowości>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ebook dostępny wyłącznie na:

**ebookpoint<sup>PL</sup>**



ISBN 978-83-283-4053-4



9 788328 340534

cena 39,00 zł