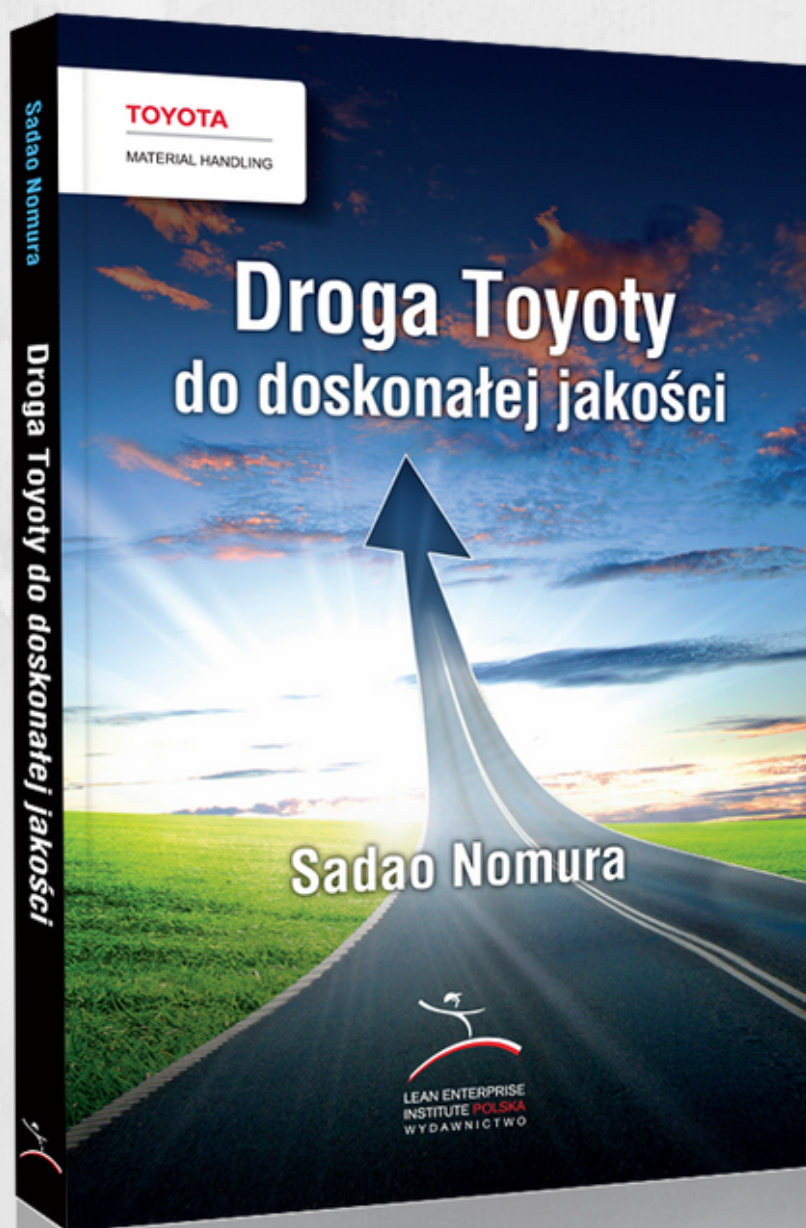


JAK UDOSKONALIĆ JAKOŚĆ DO POZIOMU DANTOTSU

NOWA KSIĄŻKA WYDAWNICTWA
LEAN ENTERPRISE INSTITUTE POLSKA



PATRONAT TOYOTA MATERIAL HANDLING POLSKA

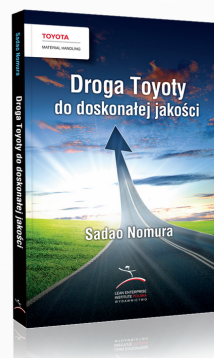
Chcesz osiągnąć spektakularną poprawę jakości?

Zastosuj metodykę Sadao Nomury, opisaną szczegółowo w praktycznym podręczniku „Droga Toyoty do doskonałej jakości”.

Autor tej książki przeprowadził zmianom w Toyota Logistics & Forklift Company, które w ciągu niespełna 10 lat (2007–2015) doprowadziły do **redukcji wad w procesie o 98% i do zmniejszenia roszczeń reklamacyjnych od klientów o 93%**. W książce opisał szczegółowo swoją metodykę, którą z powodzeniem można zastosować u każdego producenta. John Shook i Toshiko Narusawa w swojej przedmowie napisali, że **Sadao Nomurę można uznać za współczesnego W. Edwardsa Deminga**.

W 2006 roku TL&F zwróciła się do Sadao Nomury z prośbą o pomoc w poprawie jakości w trzech zakładach, które stały się częścią TL&F poprzez przejęcie: w USA, Szwecji oraz Francji. Działania usprawniające okazały się tak skuteczne, że wprowadzono je również w macierzystych zakładach w Japonii. **W ciągu prawie dziesięciu lat firma o nazwie najbardziej kojarzonej z jakością produktu doświadczyła poprawy jakości niespotykanej w swojej historii** – poprawy określanej japońskim słowem Dantotsu oznaczającym: ekstremalny, radykalny lub niezrównany.

- ▶ Liczba stron: **302**
- ▶ Okładka: **miękka**
- ▶ Format: **20x30**
- ▶ Niemal **200 schematów, wykresów, rysunków, tabel i zdjęć**
- ▶ Dostępna na: **leanbooks.pl**



POLECA

TOYOTA

MATERIAL HANDLING

“

Nasze dokonania nie byłyby możliwe, gdyby nie ciągła dbałość o najwyższą jakość i ciągłe doskonalenie – naszych produktów i usług, a przede wszystkim nas samych. Jestem przekonany, że w podobny sposób może rozwijać się każda organizacja.

Dzięki książce Sadao Nomury mamy niepowtarzalną okazję dowiedzieć się, jak się to robi.

Marek Wyleżych

Dyrektor Jakości i Wsparcia Biznesu

”

“

Polecam książkę przede wszystkim jako praktyczny przewodnik do wdrożenia w organizacji nowej drogi rozwiązywania problemów.

*„Zanim uznasz, że nie potrafisz czegoś zrobić, najpierw spróbuj”
– Sakichi Toyoda*

Paweł Wierzbicki

Dyrektor Zarządzający

”

“

Z mojej perspektywy ta książka jest najlepszym punktem odniesienia w dziedzinie zarządzania jakością z praktycznego i menedżerskiego punktu widzenia.

Michael Lambert

Toyota Lean Academy Director

”

SADAO NOMURA



Pracę w Toyota Motor Sales (obecnie Toyota Motor Corporation) rozpoczął w 1965 roku. Dwadzieścia lat później został menedżerem obszaru nadwozia nr 2 w dziale nadwozi w zakładzie Motomachi, a następnie w roku 1993 awansował na stanowisko dyrektora tego działu. Przez trzynaście i pół roku pracował jako trener w zakresie poprawy jakości w zakładach produkcyjnych Toyota Motor w Indonezji, Australii i RPA.

W latach 2002–2006 był prezesem Technol Eight Co., Ltd. Następnie jako starszy doradca prowadził od lipca 2006 do marca 2014 roku działania na rzecz jakości Dantotsu w Odziale Pojazdów Przemysłowych Toyota Industries. Obecnie udziela wskazówek producentom części jako konsultant ds. poprawy jakości.

10 ZASAD SPEKTAKULARNEJ POPRAWY JAKOŚCI WEDŁUG SADA O NOMURY

1 Do monozukuri (sumiennej produkcji) nie ma dróg na skróty

Uczciwie, systematycznie i rzetelnie rozwiązuj problemy, na które wskazują wady jakościowe.



2 Nie próbuj ukryć ani zatuszować żadnej wady

Ujawniaj problemy. Nawet jeśli raz uda ci się ukryć wadę, będzie pojawiać się ponownie, dopóki nie zostanie wyeliminowana jej przyczyna źródłowa.



3 Podejmuj działania bezzwłocznie i rzetelnie

Szybkość jest kluczem. Jeśli przyczyna źródłowa pozostanie, do poważnego wypadku może dojść choćby jutro!



4 Traktuj wady jakościowe w kategoriach zasobów finansowych

Wada wskazuje problem, który należy rozwiązać. Natychmiast podjęte środki zaradcze zmniejszą jej koszt do zera. Kontynuuj wysiłki rok po roku.



5 Wadliwe części to kopalnia złota skrywająca wskazówki do doskonalenia

Wady to okazje do usprawnień! Eliminuj je przez badanie przyczyn źródłowych w gemba, aby zapobiec ich powtarzaniu.



6 Wizualizuj i oceniaj działania związane z jakością w długim okresie

Wizualizuj działania w okresie co najmniej pięciu lat. Jeśli wady nie są stale redukowane, czegoś brakuje lub coś działa nieprawidłowo.



7 Zanim zaczniesz obwiniać pracowników, zastanów się, czy zrobiłeś to, co należało do ciebie jako przełożonego

Nie należy winić pracowników za błędy systemowe. Menedżerowie powinni poświęcić czas na doskonalenie i trening podwładnych.



8 Popatrz na wykresy jakościowe z właściwej strony

Wyjaśnij cel, sprawdź rozbieżność między celem a stanem obecnym, znajdź prawdziwy słaby punkt i podejmij odpowiednie działania.



9 Zaangażuj się w komunikację genchi genbutsu

Menedżerowie powinni podejmować decyzję po wizycie w gemba, aby zobaczyć wady i rzeczywistą pracę, słuchać pracowników i z nimi rozmawiać.



10 „Zanim uznasz, że nie potrafisz czegoś zrobić, najpierw spróbuj”

– Sakichi Toyoda

Podjęcie próby i porażka są lepsze niż powtarzanie teoretycznych wymówek bez żadnych działań. Silne przywództwo jest konieczne w każdym miejscu pracy!

METODA 8 KROKÓW DLA DZIAŁAŃ ZAPOBIEGAJĄCYCH PONOWNEMU WYSTĄPIENIU WAD

AUTORSTWA SADAŃO NOMURY

1

**Sprawdzanie
faktycznej wady**



Przeprowadzone
natychmiast przez TL

Konkretne wadliwe części są sprawdzane w celu zidentyfikowania procesu, w którym powstała wada.

2

**Kontrola zapasów
i ich przesortowanie**



Przeprowadzone
natychmiast przez TL

Należy sprawdzić, czy w zapasach znajdują się inne części mające tę samą wadę, aby mieć pewność, kiedy wada zaczęła, a kiedy skończyła występować.

3

**Identyfikacja
przyczyny**



Wdrożona przez TL
tego samego dnia

Poszukiwanie przyczyn odbywa się zgodnie z praktyką genchi genbutsu. Bada się ją również przez wywiady z pracownikami danego procesu.

4

**Zastosowanie
środków zaradczych**



Wdrożone przez TL
tego samego dnia

Aby zapobiec powtórzeniu się przyczyny wady i jej wypuszczeniu wdraża się odpowiednie środki zaradcze. Te faktycznie wdrożone zapisuje się w arkuszach na plastikowej tablicy asaichi.

5

**Raportowanie
podczas asaichi**



Przedstawione przez TL
na następnym spotkaniu
asaichi

TL właściwego zespołu wyjaśnia wszystkim uczestnikom spotkania przyczynę i środki zaradcze w łatwy do zrozumienia sposób, zapisuje wszelkie instrukcje lub wskazówki w arkuszu i przeprowadza dalsze działania.

6

**Standaryzacja
i rozpowszechnienie
wdrożeń**



Przeprowadzone przez
TL następnego dnia

Czy istnieje jakiś standard pracy?
Czy pracownicy go rozumieją?
Czy samo przestrzeganie go jest do przyjęcia?

→ Jeśli nie, natychmiast zweryfikuj standard.
Jeśli nie istnieje, opracuj go natychmiast.
Niech będzie tak prosty, żeby pracownicy mogli go zrozumieć na pierwszy rzut oka.

Sporządzenie listy podobnych procesów/rzeczy i rozpowszechnienie tam wdrożenia
Stanu „zero wad” nie da się osiągnąć tylko przez usprawnienie procesu, w którym powstała wada.

7

**Edukacja
i szkolenia**



Przeprowadzone przez
TL następnego dnia

Edukacja to uczenie ludzi tego, co jest ustandaryzowane.
Szkolenie ma pozwolić pracownikom prawidłowo wykonywać podczas rzeczywistej pracy to, czego zostali nauczeni.

→ TL musi skłonić ich do obietnicy wykonywania tego, czego ich nauczone.

8

**Codziennie
zarządzanie
(daily management)**



Sprawdzone przez TL
każdego dnia

Lider zespołu sprawdza, czy członkowie rzeczywiście wykonują to, co im polecono.
Sprawdzaj pracę członków zespołu przez obserwację genchi genbutsu i niezwłocznie koryguj ewentualne wady.