

[www.mgmtpress.cz](http://www.mgmtpress.cz)

JEFFREY K. LIKER  
TAK TO DĚLÁ  
TOYOTA

14 ZÁSAD ŘÍZENÍ  
NEJVĚTŠÍHO SVĚTOVÉHO VÝROBCE

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2007

[www.mgmtpress.cz](http://www.mgmtpress.cz)

**Z angličtiny přeložila Irena Grusová**

**Jeffrey K. Liker**

**The Toyota Way  
14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer**

Original edition copyright © 2004 by McGraw-Hill  
Czech edition © 2007 by Management Press  
Translation © Irena Grusová, 2007  
Cover design © Petr Foltera, 2007  
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-173-7

## Obsah

Předmluva Garyho Conwise . . . . .	11
Úvodem . . . . .	13
Poděkování . . . . .	19

### Část I. Celková koncepce dělá z Toyota

#### světovou mocnost . . . . . 23

<b>Kapitola 1.</b> Celková koncepce Toyota: využití provozní excelence jako strategické zbraně . . . . .	25
---	----

<b>Kapitola 2.</b> Jak se Toyota stala nejlepším výrobcem na světě: příběh rodiny Toyodů a systém výroby firmy Toyota . . . . .	40
--	----

<b>Kapitola 3.</b> Podstata systému výroby firmy Toyota: odstraňování ztrát . . . . .	54
--	----

<b>Kapitola 4.</b> 14 zásad celkové koncepce firmy Toyota: přehled kulturních faktorů, na nichž je založen TPS . . . . .	64
---	----

<b>Kapitola 5.</b> Uplatnění celkové koncepce firmy Toyota: „nekompromisní“ vývoj modelu Lexus . . . . .	72
---	----

<b>Kapitola 6.</b> Uplatnění celkové koncepce firmy Toyota: nové století, nový pohon, nový designérský proces – model Prius . . . . .	82
---	----

### Část II. Podnikatelské zásady celkové

#### koncepce firmy Toyota . . . . . 99

#### Oddíl I. Dlouhodobá filosofie . . . . . 101

<b>Kapitola 7.</b> <i>Zásada 1:</i> Zakládejte svá manažerská rozhodnutí na dlouhodobé filosofii, a to i na úkor krátkodobých finančních cílů . . . . .	103
---	-----

#### Oddíl II. Správný proces přinese správné výsledky . . . . . 119

<b>Kapitola 8.</b> <i>Zásada 2:</i> Vytvořte nepřetržitý procesní tok, který vám umožní odkrýt problémy . . . . .	121
--	-----

<b>Kapitola 9. Zásada 3:</b> Využívejte systémů „tahu“, abyste se vyhnuli nadvýrobě . . . . .	141
<b>Kapitola 10. Zásada 4:</b> Vyrovnávejte pracovní zatížení ( <i>heijunka</i> ) . . . . .	151
<b>Kapitola 11. Zásada 5:</b> Vytvářejte kulturu, která dovoluje zastavit proces, aby se vyřešily problémy a aby se správné jakosti dosáhlo hned napoprvé . . . . .	168
<b>Kapitola 12. Zásada 6:</b> Standardizované úkoly jsou základem neustálého zlepšování a posilování pravomocí zaměstnanců . . . . .	182
<b>Kapitola 13. Zásada 7:</b> Užívejte vizuální kontroly, aby vám nezůstaly skryty žádné problémy . . . . .	192
<b>Kapitola 14. Zásada 8:</b> Užívejte pouze důkladně prověřených technologií, které prospívají lidem i procesům . . . . .	204

<b>Oddíl III. Přidávejte hodnotu organizaci tím, že budete rozvíjet své lidi a partnery . . . . .</b>	<b>217</b>
<b>Kapitola 15. Zásada 9:</b> Vychovávejte vůdčí osobnosti, které stoprocentně rozumějí práci, žijí filosofií firmy a učí jí druhé . . . . .	219
<b>Kapitola 16. Zásada 10:</b> Rozvíjejte výjimečné lidi a týmy řídící se filosofií vaší firmy . . . . .	234
<b>Kapitola 17. Zásada 11:</b> Projevujte ohled vůči širší síti svých partnerů a dodavatelů tím, že je budete podněcovat a pomáhat jim zlepšovat se . . . . .	251

<b>Oddíl IV. Nepřetržitě řešení nejhlubších problémů podněcuje organizační učení . . . . .</b>	<b>277</b>
<b>Kapitola 18. Zásada 12:</b> Jděte a přesvědčte se na vlastní oči, abyste důkladně poznali situaci ( <i>genchi genbutsu</i> ) . . . . .	279
<b>Kapitola 19. Zásada 13:</b> Rozhodnutí přijímejte pomalu na základě široké shody, po zvážení všech možností; implementujte je rychle . . . . .	294
<b>Kapitola 20. Zásada 14:</b> Staňte se učící se organizací prostřednictvím neúnavného promýšlení ( <i>hansei</i> ) a neustálého zlepšování ( <i>kaizen</i> ) . . . . .	309

<b>Část III. Uplatnění koncepce Toyoty ve vaší organizaci . . . . .</b>	<b>327</b>
<b>Kapitola 21. Využití koncepce Toyoty k transformaci technických organizací a organizací služeb . . . . .</b>	<b>329</b>

<b>Kapitola 22. Vytvářejte vlastní štíhlou učící se organizaci s využitím koncepce Toyota</b> . . . . .	353
<b>Literatura k jednotlivým kapitolám</b> . . . . .	379
<b>Doporučená literatura</b> . . . . .	385
<b>O autorovi</b> . . . . .	386
<b>Poznámka překladatelky</b> . . . . .	387
<b>Věcný rejstřík</b> . . . . .	389

## Předmluva

Když jsem po osmnácti letech práce v americkém automobilovém průmyslu nastoupil do firmy Toyota, nevěděl jsem přesně, co mám očekávat. Byl jsem ale pln nadějí. Nebyl jsem spokojen s tím, jakým směrem se začíná ubírat výroba automobilů ve Spojených státech, a měl jsem pocit, že ve firmě Toyota by to mohlo být jiné. Během okamžiku jsem postřehl zásadní rozdíl mezi Toyotou a svými dřívějšími zaměstnavateli. Ve společném výrobním závodě firem Toyota a GM v kalifornském Fremontu, nazývaném NUMMI (New United Motor Manufacturing), jsem byl svědkem přerodu jednoho z nejhorších osazenstev v rámci systému General Motors v jedno z těch nejlepších osazenstev v měřítku všech výrobních závodů ve Spojených státech. Zaloužila se o to „koncepte firmy Toyota“ („Toyota Way“), ucelený soubor jejích zásad, hodnot a přístupů. Dr. Liker v této knize vysvětluje systémy řízení, myšlení a filosofii, které tvoří základ úspěchu firmy Toyota, přičemž čtenářům poskytuje cenné poznatky a postřehy, které mohou uplatnit v jakékoli podnikatelské činnosti či situaci. Přestože máme k dispozici řadu knih, jež nás seznamují s nástroji a metodami systému výroby firmy Toyota, kniha profesora Likera je jedinečná v tom, že přináší vysvětlení širších zásad, které působí v rámci kultury firmy Toyota.

Celková koncepce firmy Toyota („Toyota Way“) není cosi jako „japonský styl“, „americký styl“ či „Convisův styl“ řízení. Je to zásadní způsob, jímž firma Toyota vnímá svůj svět a rozvíjí své podnikatelské činnosti. Celková koncepce firmy Toyota spolu se systémem výroby firmy Toyota (Toyota Production System, TPS) tvoří jedinečné nezaměnitelné znaky firmy Toyota, její „DNK“. Tyto jedinečné, charakteristické znaky naší firmě vtiskli její zakladatelé a nadále se udržují a rozvíjejí v našich současných i budoucích vůdčích osobnostech.

Koncepci firmy Toyota lze ve stručnosti shrnout v podobě dvou pilířů, o něž se opírá: je to „neustálé zlepšování“ a „ohled vůči lidem“. Neustálé zlepšování, jemuž se často říká *kaizen*, určuje základní přístup firmy Toyota k podnikání. Všechno podrobovat přezkoumání. Nic nepovažovat za jednu provzdu dané. Ještě důležitější než skutečná zlepšení, jimiž jednotlivci přispívají, skutečnými hodnotovými přínosy neustálého zlepšování jsou atmosféra nepřetržitého *učení* a prostředí, které nejenže přijímá, nýbrž opravdu *vítá* změnu. Takové prostředí lze vytvořit jedině tam, kde se s lidmi jedná s ohledem a s úctou – odtud druhý pilíř celkové koncepce firmy Toyota. Toyota prokazuje tento ohled tím, že li-

dem poskytuje jistotu zaměstnání a snaží se členy týmu získávat pro aktivní zapojení do zlepšování vlastních pracovních míst. Jako manažeři musíme přijmout odpovědnost za rozvíjení a udržování důvěry a vzájemného porozumění mezi všemi členy týmu. Jsem přesvědčen o tom, že nejzásadnější úlohou vedení je motivovat lidi ke spolupráci směřující k dosažení společného cíle a do této spolupráce je zapojovat. Určit a vysvětlit, v čem tento cíl spočívá, sdílet cestu vedoucí k jeho dosažení, motivovat lidi k tomu, aby po této cestě šli s vámi, a pomáhat jim odstraňovat překážky – v tom spočívají důvody existence vedení. Musíme získávat myšlení lidí pro to, aby svými nápady a myšlenkami přispívali organizaci a aby ji jimi podporovali. Na základě své zkušenosti mohu říci, že koncepce firmy Toyota představuje nejlepší metodu naplnění této úlohy.

Čtenáři této knihy by si nicméně měli být vědomi toho, že každá organizace si musí vypracovat svůj vlastní přístup, svůj vlastní způsob toho, jak bude vykonávat a rozvíjet svou hlavní činnost. Koncepce firmy Toyota je zvláštní produkt lidí, kteří vytvářeli tuto firmu a její jedinečnou historii. Toyota je jednou z nejúspěšnějších firem na světě. Doufám, že vám tato kniha pomůže pochopit, co je základem úspěchu firmy Toyota, a že vám přinese i určité praktické myšlenky, kterých budete moci využít k rozvoji vlastního přístupu ke své práci.

– Gary Convis  
prezident,  
Toyota Motor Manufacturing, Kentucky