

Z5-P13: Zastavenie procesu

Russ Scaffede bol v dobe, keď firma Toyota otvorila svoj závod na výrobu motorov a prevodoviek v Georgetownu v štáte Kentucky, jeho viceprezidentom. Scaffede si v minulosti osvojil zlaté pravidlo výroby automobilových motorov; nedopusťte zastavenie montážneho závodu ! Vo firme General Motors boli manažéri hodnotení podľa toho, nakoľko dokázali plniť číselné ukazovatele. Splniť úlohu, bez ohľadu na to ako - a to znamenalo neustále dodávať do montážneho závodu motory a udržiavať závod v chode. Keď bolo motorov veľa, bolo to skvelé. Keď ich bolo málo, ľahko ste mohli rozšíriť rady nezamestnaných.

A tak, keď Cho (prezident Toyota Motor Corporation) na jeho adresu poznamenal, že si všimol, že celý mesiac ani raz nezastavil výrobnú linku, Scaffede sa hrdo vzpriamil a povedal: „Áno pane, bol to skvelý mesiac. Dúfam, že vás potešíme a že vám takých mesiacov predvedieme viac.“ Scaffede bol otriasnutý tým, čo mu Cho odpovedal:

„Russi, vy ste nepochopil. Ak ani raz nezastavíte montážny závod, znamená to, že nemáte žiadne problémy. Všetky výrobné závody však majú problémy. To znamená, že vy svoje problémy musíte skrývať. Zbavte sa, prosím, nejakých zásob, aby problémy mohli vyplávať na povrch. Budete musieť zastaviť montáž, avšak budete pokračovať v riešení vlastných problémov a budete vyrábať dokonca kvalitnejšie motory a s ešte vyššou efektívnosťou.“

Prvoradým problémom a kultúrnym rozdielom medzi USA a Japonskom je podľa Cho, naučiť skupinových vedúcich a členov tímu zastavovať montážnu linku. Je to nevyhnutné preto, aby sme výrobný proces neustále zlepšovali.