

# Spis treści

Zanim rozpoczniesz czytanie – ważne założenia 6

**1** Wstęp 7

**2** O potrzebie (lub braku potrzeby) posiadania strategii 8

- Czy potrzebujesz strategii? 9
- Czy moja firma potrzebuje strategii? 10

**3** Metoda hoshin kanri 11

- Co to jest hoshin kanri? 12
- Jak wygląda proces hoshin kanri? 13

**4** Korzystanie z narzędzi wspierających proces hoshin kanri 14

- Tworzenie matrycy X krok po kroku 15
  - Różnica między celami matrycowymi a biznesowymi 16
  - Trzyletnie cele matrycowe 17
  - Roczne cele matrycowe 18
  - Działania priorytetowe 19
  - Wyznaczanie wskaźników 20
    - Wskaźniki matrycowe i biznesowe 21
    - Kilka słów o wskaźnikach 22

- Sposób zapisu wskaźnika w matrycy 23
- Połączenie wszystkich elementów matrycy 24
- Sporządzenie planu działań priorytetowych 25
  - Dodatkowe działania w matrycy – środki zaradcze 26
- Uzupelnianie miesięcznych celów w bowling chart 27
  - Jak określić cel na każdy miesiąc? 28
  - Przykłady uzupełnionych planów działań priorytetowych i bowling chartów 29
- Przygotowanie planu działań ze spotkania 30
- Podsumowanie – powiązania pomiędzy wszystkimi dokumentami 31

## 5

### Kaskadowanie celów krok po kroku 32

- W jaki sposób stopniowo wykonać matrycę dla niższego poziomu? 33
- Przykłady struktur/poziomów matrycy X 34
- Zarządzanie sposobem komunikacji, czyli jak i kiedy omawiać realizację celów 35
  - Mapa spotkań przeglądowych 36
  - Negocjowanie celów 37
  - Program spotkania przeglądowego 38

## 6

### Planowanie i rewizja procesu hoshin kanri 39

- Planowanie procesu hoshin kanri 40

- Rewizja procesu hoshin kanri 41
- Przykładowa kolejność działań zmierzających do utworzenia pierwszej wersji matrycy X 42

## 7

### Jak przeprowadzać warsztaty hoshin kanri krok po kroku? 43

- Część pierwsza – omówienie biznesu 44
- Część druga – przygotowanie matrycy X 45
- Część trzecia - dogrywka 46

### Podsumowanie 47

### Dodatek 48

- Matryca X – duże przedsiębiorstwo – przykład 49
- Matryca X – przedsiębiorstwo średniej wielkości – przykład 50