

1. Drei Hauptmerkmale der Massenproduktion:

2. Neuerungen von Ohno & Toyoda: - Lean Production

Lean Production: vielseitig ausgebildete Allroundarbeiter, Teamarbeit, hochflexible und automatisierte Maschinen, geringe Lagerhaltung/Materiellauf, Kostenersparnis: Normteile/montagefreundl. Konstruktion

3 Hidden Factory?

Fabrik in der Fabrik – Fehlerbeseitigung, weil Fehler in der Fertigung

Sehr hoher Kostenanteil zur Behebung geringer Fehler → entsteht durch Fehler in vorgelagerten Prozessen

4. Marktphilosophien

The invisible Hand – Smith

Der freie und ungestörte Markt läßt das für jede Gesellschaft beste Ergebnis entstehen, wenn jedes Individuum seinen Eigeninteressen folgt

The visible Hand – Chandler

Die organisatorische Koordination aller unternehmensnotwendigen Aktion macht dessen Handeln vorhersagbar. „Ordnen Hand“ schützt das Unternehmen vor Chaos und läßt geplantes Ziel erreichen.

5. 4 Grundformen der Unternehmensorganisation

*das vertikale Unternehmen (Massenproduktion von oben)

*das horizontale Unternehmen (Vertöchterung)

*strategische Allianzen

*postnationale Unternehmen

6. Die wichtigsten Werkzeuge von Kaizen?

TQS, TQC, Total productivity Management, Know How-Transfer, Just in Time, Standardisieren von Erreichtem, Kooperation, Harmoniestreben. Kanban

7. Hauptbetätigungsfeld der Quality Circle?

QC's untersuchen Produktivität/Kosten/Sicherheit am Arbeitsplatz, um Marktpos. Des Unternehmens zu halten/Verbessern. Arbeiten

8. Übergeordnete Ziele von Kaizen?

U. soll Wettbewerbsvorteile erhalten durch Kundenzufriedenheit &

Null-Fehler-Produktion durch: bereichsübergreifende Kooperation, Produktentw. mit eingebauter Qualität, Prozeßverbesserung, kontinuierliche Verbesserung ihrer selbst willen, Arbeitsplatzsicherung durch hohe Marktanteile

8a. Merkmale von Kaizen

Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß, jeder muß mitmachen → Unternehmensphilosophie, ist Management-Konzept, Weg der kleinen Schritte, prozeßorientierte Denkweise, kundenorientierte Optimierungstrategie

9. wichtigste Merkmale von Innovationen?

Sprunghafte Verbesserung als Ergebnis von Investitionen, epochaler Fortschritt, basiert auf ergebnisorientiertem Denken, bringt kurzfristig schnellen Erfolg

10. Unabdingbare Bedingungen für ständiges Verbessern?

Das Erkennen eines Problems und das Eingestehen seiner Existenz. Jede Störung des reibungslosen Prozeßablaufes stellt Problem bei Kaizen dar.

11. Qualität & Qualität bei Kaizen?

Das was der Kunde will. Fitness for use. Individuelles Empfinden. Gebrauchsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Design

12. Deming'schen Stufen zur Entwicklung von Qualität?

*Qualität in die Forschung

*Qualität in die Entwicklung

*Qualität in die Fertigung

*Qualität in Design und Konstruktion

*Qualität in Vertrieb und Service

Qualität in den Prozeß für Qualität ins Produkt! Auch die Teilprozesse müssen Qualität haben.

13. Was ist PDCA und wozu braucht man's?

Plan Do Check Action → Abfolge von Aktivitäten mit dem Ziel etwas zu verbessern. → Methode um komplizierte Sachverhalte in vier Schritten darzustellen

14. „Product out“ & „Market in“?

MI – Bringt dem Markt, was der Kunde will (Marktwirtschaft)

PO – Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen hat Vorrang vor den Kundenbedürfnissen (Planwirtschaft)

15. Kerngedanken von Upstream-Management?

Flußaufwärts von der Mündung (Produkt) zur Quelle (Entwicklung). Dabei alle Nebenflüsse beachten (Zulieferer). Der vorgelagerte Prozeß muß fehlerfrei sein, damit der eigene funktioniert. Halte den

eigenen Prozeß fehlerfrei, denn der folgende ist der Kunde.

16. Quality Function Deployment? QFD

Methode zum Erstellen v. Entwürfen; Übersetzen u. Systematisieren von Kundenanforderungen in Produktspezifikationen; Juran: QFD ist eine Folge von Funktionen, mit denen Qualität entworfen wird.

17. Warum Fehler ein wichtiger Produktionsfaktor?

18a. TQC?

Steuerung der Qualität

Das Nötige an Qualität + das kaufentscheidende Extra verbessern und Standards festschreiben

18. Zielaspekte von TQC?

Arbeitssicherheit, Produktivitätsverbesserung, Termintreue, Qualsicherung, gegebene Standards einhalten, definieren neuer Standards

19. Prozeßorientierte Kriterien zur Leistungsbeurteilung?

Disziplin, Zeiteffizienz, Mitwirkung an Optimierung, Arbeitsmoral, Kommunikation

19a Ergebnisorientierte Kriterien zur Leistungsbeurteilung?

Verkaufszahlen, Umsatz/Kopf, Produktkosten, Gewinn, Verlust

20. Womit läßt sich TQC vergleichen?

REFA – REFA standardisiert Verfahren und Abläufe

23. Stufen von Reengineering – wozu dienen sie?

- (1) Business Process Improvement → Organisation prozeßoptimiert verbessern
- (2) BP Redesign → Umstrukturierung wertschöpfender Leistungsprozesse
- (3) BP Reengineering → unternehmensübergreifende konzernweite kundenbezogene Umorientierung

23a. Warum Reengineering?

Um den sich ändernden Kundenanforderungen, die sich im Markt widerspiegeln hinterher zusteuern

24. Wesentliche Wirkung von Paradigmen?

Voreingenommenheit, Setzen Grenzen unseres Handelns, verhindern ausbrechen aus eingefahrenen Gleisen, hindern uns das Udenkbare zu denken, pressen uns in Gießformen

25. Funktion der wichtigsten Problemlösungsstrategie?

Warum? → Konstantes Nachfragen zur Offenbarung der Problemursache, keine Schuldzuweisungen sondern Ursachen erkennen.

Danach 6W Strategie, um zu Alternativen zu kommen

Der beseitigte Fehler darf nie wieder auftreten

26. 3 Mu und ihre Wirkung?

Mura (Abweichung)

Muda (Verschwendung)

Muri (Überlastung)

Wirkung: → Kostensteigerung →

Effizienzurückgang → Qualitätsverlust

27. Merkmale des Jahrhundertvertrages:

*Lebenslange Beschäftigung, Bezahlung progressiv nach Betriebszugehörigkeit (Arbeiter Fixkosten der Produktion)

*Arbeiten werden bestens erledigt, um

Überleben der Firma zu sichern → Fähigkeiten werden verbessert, Wissen, Erfahrung, Kontinuität

28. 6W-Strategie:

Werkzeuge zur Fehler- und Kostenanalyse:

Wer?Was?Warum?Wo?Wie?Wann? ...macht?

29. Jidokah?

Auto(no)matisierung → Maschinen mit der Eigenschaft auftretende Fehler zu erkennen und selbstständig den Prozeß zu unterbrechen.

30 Szenariotechnik?

Methode der Zukunftsforschung. Szenario ist die Aufzeichnung der mögl. episodischen Abfolgen von Ereignissen eines besonders interessanten Systemaspektes

31. Fehler?

Abweichung von gegebenen Standarts, Offenbar gewordene Auswirkung tiefer liegender Ursachen, Potential zur Verbesserung, Beschädigen des Ansehens

der Firma, Muda von Arbeitskraft, Energie + Material

32. Wozu sind Fehler gut?

Potential zur Verbesserung, aus Fehlern lernt man, Fehler sind Wissen

33. Quantitative Bewertung von P- und E-Kriterien?

P → Anerkennung von P-Leistung durch Wertung des Einsatzes

E → Anerkennung des direkten Erfolges (Kostensenkung/Gewinnsteigerung)

34. Erfolg/Zeit bei Innovationen

großer Erfolg in geringer Zeit bei hohem Einsatz von Anstrengung und Investitionen

35. Erfolg/Zeit bei Kaizen

kleine Schritte, dauert lange, Erfolg stellt sich langfristig ein

36. Quality first?

Wenn Qualität im Produkt ist, dann stellt sich der Erfolg am Markt von selbst ein.

37. Visible Management?

Zielvorgaben und Erreichtes werden groß im Unternehmen auf Schautafeln bekannt gegeben. → Betriebsdaten motivieren sichtbar angebracht

38. Andon

Leuchtsignale:

-wenn Prozeß läuft & keine Hilfe benötigt → Licht aus

-wenn Prozeß unterbrochen und Hilfe im Team möglich → Licht gelb

-wenn Prozeß unterbrochen und Hilfe von außen nötig → Licht rot

39. Methoden der Güterherstellung

*handwerklich

*Vormassenfertigung

*Massenfertigung

*Lean Production

40. Massenproduktion?

*Austauschbarkeit

*Paßgenaue Fertigung durch Spezialisten

*Montage durch geringfügig ausgebildete

*große Lagerbestände

*Unabhängigkeit von Lieferanten

*Automaten → Montagebänder

41. Horizontale Unternehmensstruktur

von Sloan eingeführt → dezentrale Organisation Führung durch die Zahlen → Zielvorgaben formuliert

42. Qualitätsräume

Visualisieren die Position relativ zum Konkurrenten, Maß der Fläche → Maß für die Güte eines Produktes, Frühwarnindikator für sich ändernde Trends

43. Unterschied handwerkliche/Massenfertigung?

Hand: Einzelfertigung nach Kundenwunsch, Arbeiter mußten Ihr Handwerk verstehen

Massen: Ungelernte Montagekräfte von der Straße, Einsatz von Maschinen → Kurze Umrüstzeiten → Konstruktion umrüstfreundlicher Maschinen.

44. Hauptunterschied zwischen P- und E-Kriterien

E: schnell, kurzfristig → Maschinen

P: langsam aber langanhaltend, Einstellungsänderung → Erfolg durch Menschen.

45. Bottom up?

Von unten werden nach oben Informationen durchgegeben.

46. FMEA

Fehlermöglichkeits&Einflußanalyse

*Alle Schritte und Prozesse beschreiben

*Liste aller denkbaren Fehler

*alle Folgen aus Kundensicht dokumentieren

*Gesetzesrelevante Folgen kennzeichnen

*Ursachen des Fehlers ergründen

*RisikoPotentialZahl bilden

-Wahrscheinlichkeit des Auftretens

-Bedeutung für den Kunden bewerten

-Öffentlichkeitswirkung bewerten

47. Motivationsarten?

3 J's

J. Enrichment: Mehr Verantwortung, Entscheidungskompetenz, erweiterte aufgabenbezogene Zuständigkeit

J. Enlargement: Eigenverantwortliche Erledigung der Kernaufgaben, ständige Eigenkontrolle der Qualität, Wartung und Instandhaltung der Hilfsmittel im eigenen Bereich

J. Rotation: Wechsel der Aufgabenverteilung in der Gruppe, Wechsel zu anderen Gruppen in andere Prozesse → zum spezialisierten Generalisten

48. Branding:

Markenname identifiziert das Produkt mit einer gewissen Qualität, Wiedererkennungseffekt, Bedeutung des Wortes beachten!

49. Externes Kunden-/Lieferantenverhältnis

halte Deinen Prozeß fehlerfrei, denn der nächste Prozeß ist Dein Kunde