

# Spis treści

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| Przedmowa do polskiego wydania . . . . .          | 5  |
| Przedmowa Honorowego Prezesa Renault SA . . . . . | 13 |
| Wstęp . . . . .                                   | 17 |
| Wprowadzenie . . . . .                            | 21 |

## Część pierwsza

### SAMOCHÓD, JAKI WCZEŚNIEJ NIE ISTNIAŁ

#### Rozdział I – POCZĄTKI PROJEKTU (1986–1987)

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. W jaki sposób znaleźć nową odpowiedź na stare pytanie?                    | 27 |
| 2. Związki między chronologią projektu a historią przedsiębiorstwa . . . . . | 36 |

#### Rozdział II – PROJEKT W60 STAJE SIĘ PROJEKTEM X06 (ROK 1988)

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Projekt W60 uwolniony z garażu . . . . .                                 | 41 |
| 2. Powtórne podjęcie prac nad wyglądem samochodu . . . . .                  | 43 |
| 3. Nadal trwa dyskusja na temat różnorodności wersji . . . . .              | 44 |
| 4. Tożsamość produktu X06: dyskusja nad „samochodem prostym” . . . . .      | 47 |
| 5. Analiza techniczna możliwych oszczędności . . . . .                      | 49 |
| 6. Grudzień 1988: dodatkowa zwłoka oraz nowa organizacja projektu . . . . . | 49 |

#### Rozdział III – „CZAS PRZEWYŻSZANIA SAMYCH SIEBIE”

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1. Walka o rentowność (I): „ <i>design to cost</i> ” . . . . . | 53 |
| 2. Walka o rentowność (II): decyzje produkcyjne . . . . .      | 58 |

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3. Walka o rentowność (III): zmniejszenie kosztów dystrybucji handlowej . . . . . | 61 |
| 4. Umacnianie i wzbogacanie tożsamości modelu X06 . . . . .                       | 63 |

#### Rozdział IV – STABILIZACJA PROJEKTU

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Nadzorowanie skomplikowanej analizy technicznej . . . . .                    | 69 |
| 2. Walka o oficjalne przyjmowanie wyników prac: ku „jakości totalnej” . . . . . | 70 |
| 3. Przygotowanie fabryki ze społeczno-technicznego punktu widzenia . . . . .    | 73 |

#### Rozdział V – PRZEJŚCIE DO DZIAŁANIA ORAZ REAGOWANIE NA ZDARZENIA

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Od kierowania poprzez cele finansowe do kierowania za pomocą terminów . . . . .  | 75 |
| 2. Ostatnie poprawki i rozpoczęcie produkcji: „diabeł tkwi w szczegółach” . . . . . | 76 |
| 3. Projekt handlowy . . . . .                                                       | 78 |
| 4. Organizacja wprowadzenia samochodu na rynek . . . . .                            | 79 |
| 5. Lipiec 1993 roku... . . . .                                                      | 83 |

### Część druga

#### UCZESTNIK PROJEKTU – OSOBA ODGRYWAJĄCA WPŁYWOWĄ ROLĘ

##### Rozdział I – INNOWACJA – REALIZACJA NOWEJ KOMBINACJI

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Urządzenie techniczne: kombinacja rozmaitych pomysłów twórczych . . . . . | 90 |
| 2. Rzecznicy przyszłych klientów muszą dojść do porozumienia . . . . .       | 92 |
| 3. Konieczność wpisania się w strategię przedsiębiorstwa . . . . .           | 96 |
| 4. W jaki sposób ułożyć łamigłówkę innowacji . . . . .                       | 98 |

##### Rozdział II – SZTUKA WYWIERANIA WPŁYWU

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 1. Motywowanie . . . . .                                 | 100 |
| 2. Przekazywanie informacji . . . . .                    | 102 |
| 3. Konstruktywna krytyka . . . . .                       | 108 |
| 4. Twórcze negocjacje . . . . .                          | 116 |
| 5. Sztuka wywierania wpływu: mieszanina stylów . . . . . | 124 |

### Rozdział III – SZYBKOŚĆ REALIZACJI PROJEKTÓW

1. Czas realizacji projektów . . . . . 125
2. Ustalanie ostatecznego kształtu projektu (konwergencja) . . . 133

### Rozdział IV – ZAWÓD: KIEROWNIK PROJEKTU

1. Kompetencje „projektowe” . . . . . 144
2. Profil zespołu projektu . . . . . 147
3. Profesjonalizacja w dziedzinie projektów . . . . . 151

#### Część trzecia

### PERSPEKTYWY I PROBLEMY PROJEKTOWANIA ZINTEGROWANEGO

#### Rozdział I – ZAKWESTIONOWANIE ORGANIZACJI DZIAŁÓW SPECJALISTYCZNYCH

1. Projektowanie współuczestniczące a wewnętrzna organizacja  
działów specjalistycznych . . . . . 162
2. Nowe wymogi projektowania współuczestniczącego . . . . . 166
3. Gromadzenie i wzbogacanie umiejętności technicznych działów  
specjalistycznych . . . . . 179
4. Projektowanie zintegrowane i stosunki między działami specja-  
listycznymi: ku nowej równowadze . . . . . 189
5. Przebudowa organizacji działów: ku racjonalizacji post-Taylo-  
rowskiej . . . . . 193

#### Rozdział II – NOWE PERSPEKTYWY TWÓRCZEJ ORGANIZACJI: OD PODWYKONAWSTWA DO WSPÓŁWYKONAWSTWA

1. Nowe sposoby włączania dostawców do realizacji projektów 196
2. Rozwój sieci uczestników projektu w kierunku projektowania  
zintegrowanego . . . . . 210
3. Uczenie się współwykonawstwa . . . . . 217

#### Rozdział III – LOGIKA REWOLUCJI W ZARZĄDZANIU: ZBIOROWE UCZENIE SIĘ PODEJŚCIA PROJEKTOWEGO

1. Cztery etapy rozwoju podejścia projektowego w firmie Renault 220
2. Meandry drogi ku twórczym organizacjom . . . . . 235