

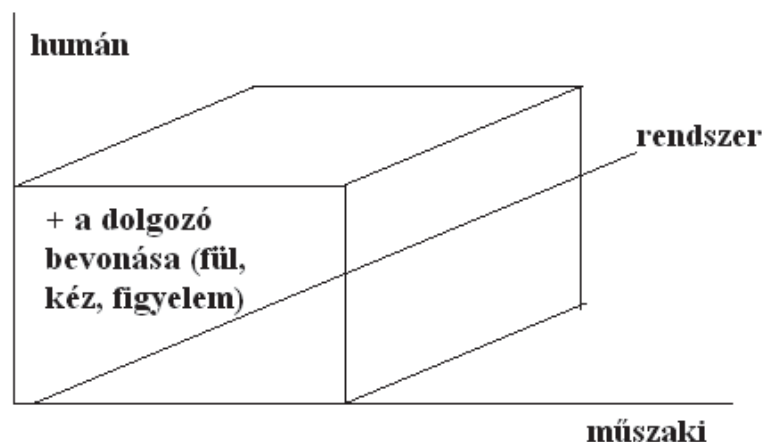
Hogyan építsünk Lean rendszereket?

2017.06.29.
Pick Szeged Zrt.

Péczely György
ügyvezető
A.A. Stádium Kft.
gyorgy.peczely@aastadium.hu
20/330 5545

A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - www.aastadium.hu

Mitől működhet jól egy „rendszer”



1. tanulság: az ember a rendszer része
(idő- és erőforrásigényes)

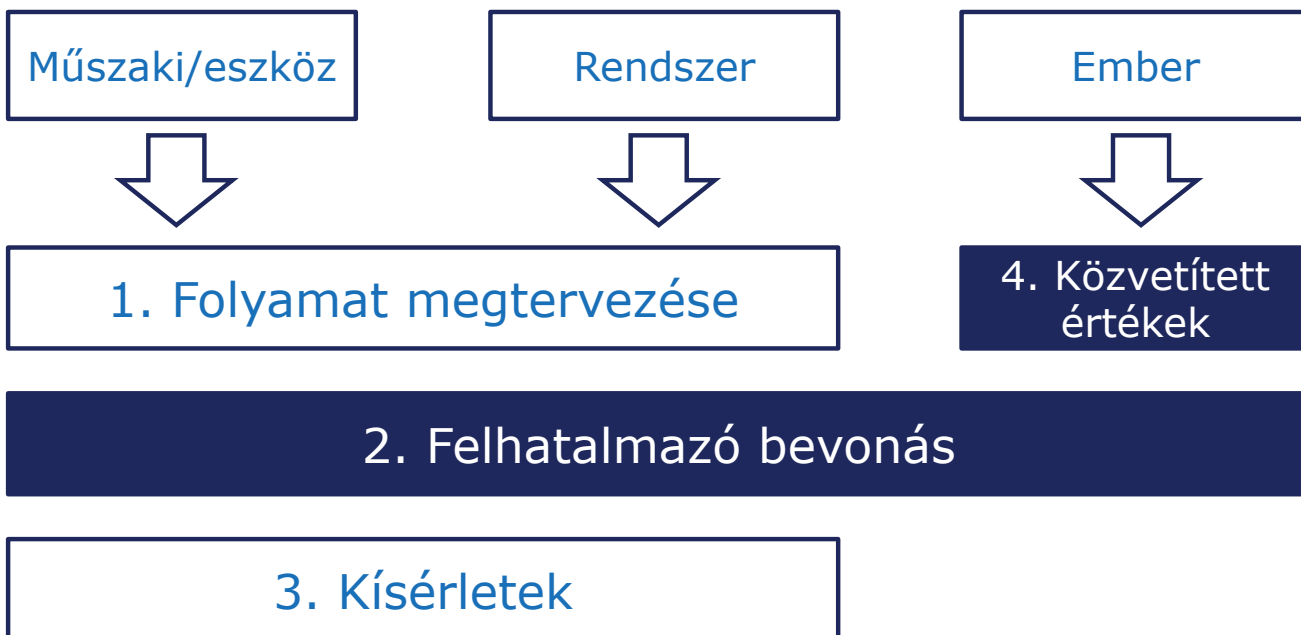
Jellemző helyzet

- Jellemzően ki felelős a Lean bevezetéséért?
- Milyen képzettségi jellemzőkkel?
- Technikai fókusz!
- Pénzügyi fókusz mindenképpen felett
- „Egyenlet szemlélet” – amit kitalálok úgy is működik
- (Vezetői elvárás)

Nagyobb hangsúly a működésre, kisebb a megértésre!

A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - www.aastadium.hu

Tartalom



A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - www.aastadium.hu

1. A folyamat megtervezése

- Példák:
 - Ötletrendszer
 - OEE rendszer kialakítása
 - Külföldről kapott dokumentációs füzet

2. tanulság: Rendszerszemlélet
(idő- és erőforrásigényes)

A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - www.aastadium.hu





Felejtsük el a szigeteket!



Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - ww

7



HOGYAN?

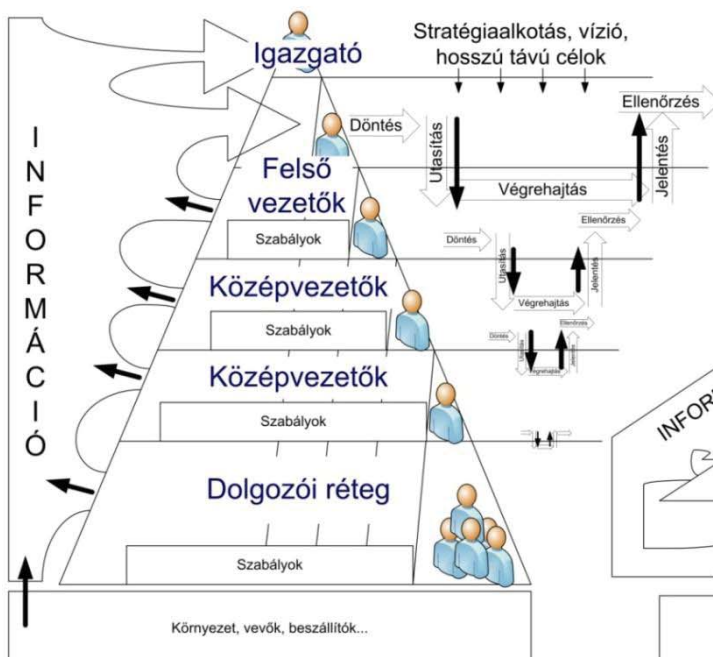
Empowerment: 2. Felhatalmazó bevonás

- Nem jó, ha mindent a vezetők döntenek el
- Mert ők sem láthatnak mindent – túl magasan vannak
- Számos döntés a legalsó szintekre kerül
 - Pl: XYországban megírt utasítások
 - „Hol van a perlités zsák?”
 - Hogy alakítsuk ki a gyártósort?
 - Milyen mérőszámok a fontosak?

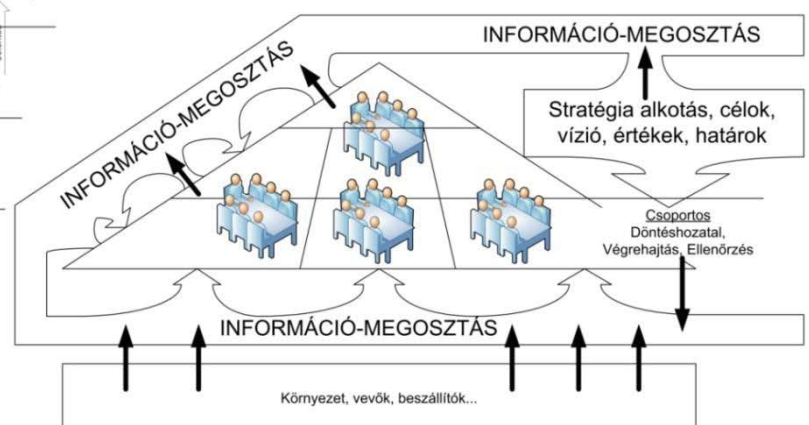
A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - www.aastadium.hu

Empowerment

A hierarchikus berendezkedésű vállalat felépítése, információáramlás és a döntéshozatal módja



Az Empowerment menedzsmentet alkalmazó vállalat felépítése, információáramlás és a döntéshozatal módja



Jelmagyarázat:



Információáramlás



Személy



Autonóm csoport

Empowerment

Alapelvek Lean bevezetéskor

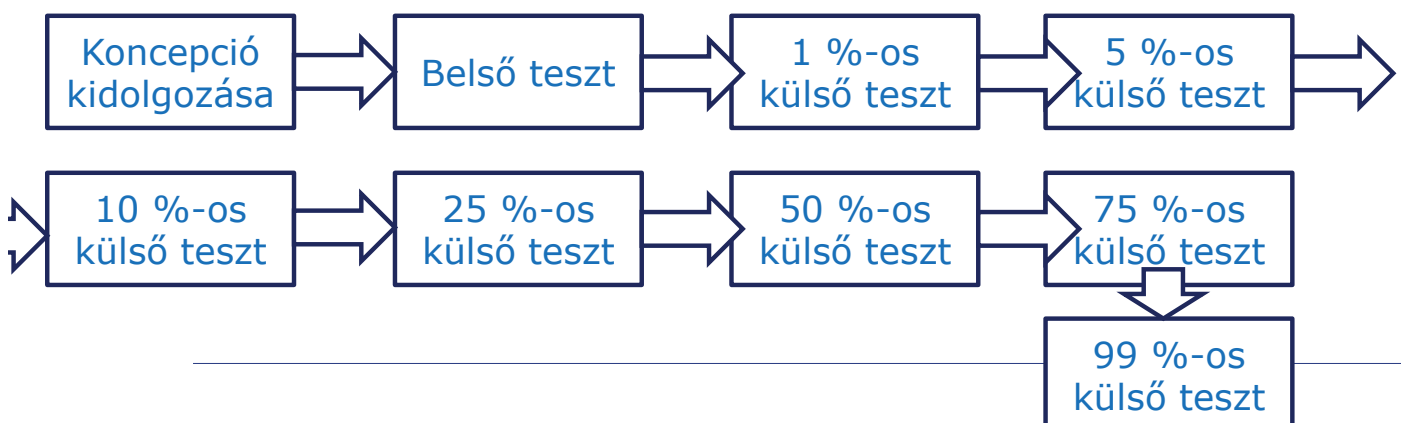
- Információáramlás
 - Információs uralom vs. Információ megosztás
 - Kommunikációs utak lerövidülnek
 - Információátadás sebessége, gyakorisága nő
 - Gyors információáramlás = kiváló kommunikáció

- Önállóság, csapatmunka

A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - www.aastadium.hu

3. Kísérletek

- Ki használ Gmailt?
- Ki tudja, hogy a Google milyen lépések mentén vezet be változásokat a Gmailben?



A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - www.aastadium.hu

3. Kísérletek

Pilot vs. Horizontális bevezetés

- Pilot bevezetés: teszt terület → kiterjesztés
- Horizontális bevezetés: teljes üzemben egy lépésben

3. tanulság: Pilot-bevezetés, jó kommunikációval
(idő- és erőforrásigényes)

3. Kísérletek

Folyamatos fejlődés

1. Felejtsük el az előítéleteket
2. Ahelyett, hogy azon gondolkozol, hogy valamit miért "nem lehet megcsinálni", inkább találd ki, hogy hogyan lehetne megvalósítani!
3. A jó fejlesztési ötleteket azonnal valósítsd meg.
4. Keresd a tökéletességet, de ne váragozz emiatt, valósítsd meg a 60 %-ot.
5. Azonnal orvosold a problémákat a keletkezésük helyén.

3. Kísérletek Folyamatos fejlődés

6. A nehézségekből nyerj új ötleteket.
7. Keresd a kiváltó/gyökér okot, használd az „5 Miért”-et, és találd meg a megoldást.
8. Inkább használd fel 10 ember ötleteit, minthogy egytől várd a zseniális megoldást.
9. Próbáld ki a megoldásokat, majd ellenőrizd az eredményeidet.
10. A fejlődés sohasem ér véget.

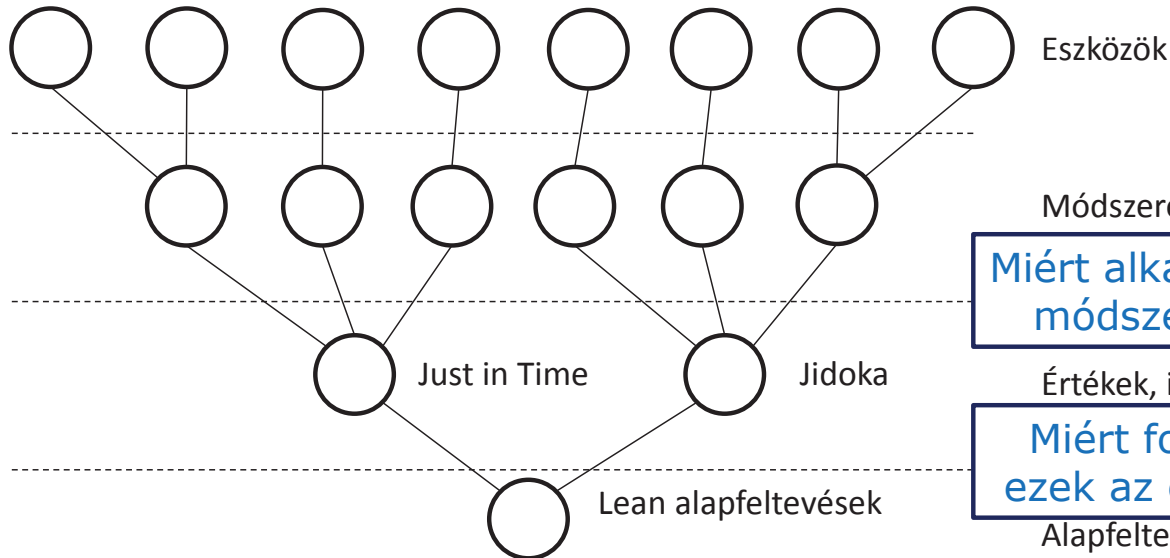
4. tanulság: A biztonsági játék (analízis paralízis) sehová nem vezet (idő- és erőforrásigényes)

A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - www.aastadium.hu

4. Közvetített értékek

- Miért alakítunk ki egy (Lean) rendszert?
- Gyártósor átalakítás (és visszarendezés) példa
- Athéni közlekedés példa
- ISO 9001 példák hada
- ...

	Conventional Metrics	Weight	Bonus H2 improvement goal
S	JWIR SIC % SIC closed %	20%	<ul style="list-style-type: none"> 30% reduction in LFA's and ZWIR 1.500 per employee per month 90% closed rate for year 2017, no SIC 16 months old
Q	Scrap % sales Warranty % sales Scrap % Warranty %	20%	<ul style="list-style-type: none"> 20% reduction on Scrap % sales pro rate volume 20% reduction on Warranty % sales pro rate volume
D	OTIF Lead-time Pack-out backlog	20%	<ul style="list-style-type: none"> +25% OTIF Closing lead-time = market expectation 20% reduction on 2016 average value
C	Orders Sales Backlog Productivity Material productivity Deck size	20%	<ul style="list-style-type: none"> Cost productivity >2% net full year Material productivity = budget full year +2% stock at year end for 2017
I	Gross Inventory % Inventory allowances Inventory turns	10%	<ul style="list-style-type: none"> 0.5% increase in inventory turns
P	Direct hourly Direct temps OT % Absence % Salaried Salaried temps Total Headcount	10%	<ul style="list-style-type: none"> 10% reduction in un-authorized absence 0.1% = budget



A lean alapfeltevések meghatározása I.

Fejlődés a jövőkép:

A vállalat és környezete hosszú távú prosperitásának és fennmaradásának záloga a vállalat dolgozóinak és rendszereinek folyamatos fejlődést szolgáló ténykedése és működése. A dolgozók kihasználják kreativitásukat, kritikusak a munkájukkal szemben és jelzik, hogy szerintük mi tehetné jobbá a vállalatot. Nem hoznak elhamarkodott döntéseket, és törekednek arra, hogy a munkájuk során a hosszú távú célokat részesítsék előnyben akár a rövid távú pénzügyi célok rovására is. A vállalat minden rendszerét úgy alakítják ki, hogy az a fejlődés szükségességét tükrözze.

Rendszerszintű ésszerűsítés:

A vállalat felismeri, hogy rendszereiben minden mindennel összefügg. Minden rendszert ennek a tudatában alakítanak ki, ügyelve arra, hogy azok egymással összhangban, szinergiában működjenek együtt. Ennek érdekében törekednek az összhangot megtörő ésszerűtlenségek azonosítására és megszüntetésére.

A lean alapfeltevések meghatározása I.

Objektív veszteség-visszaszorítás:

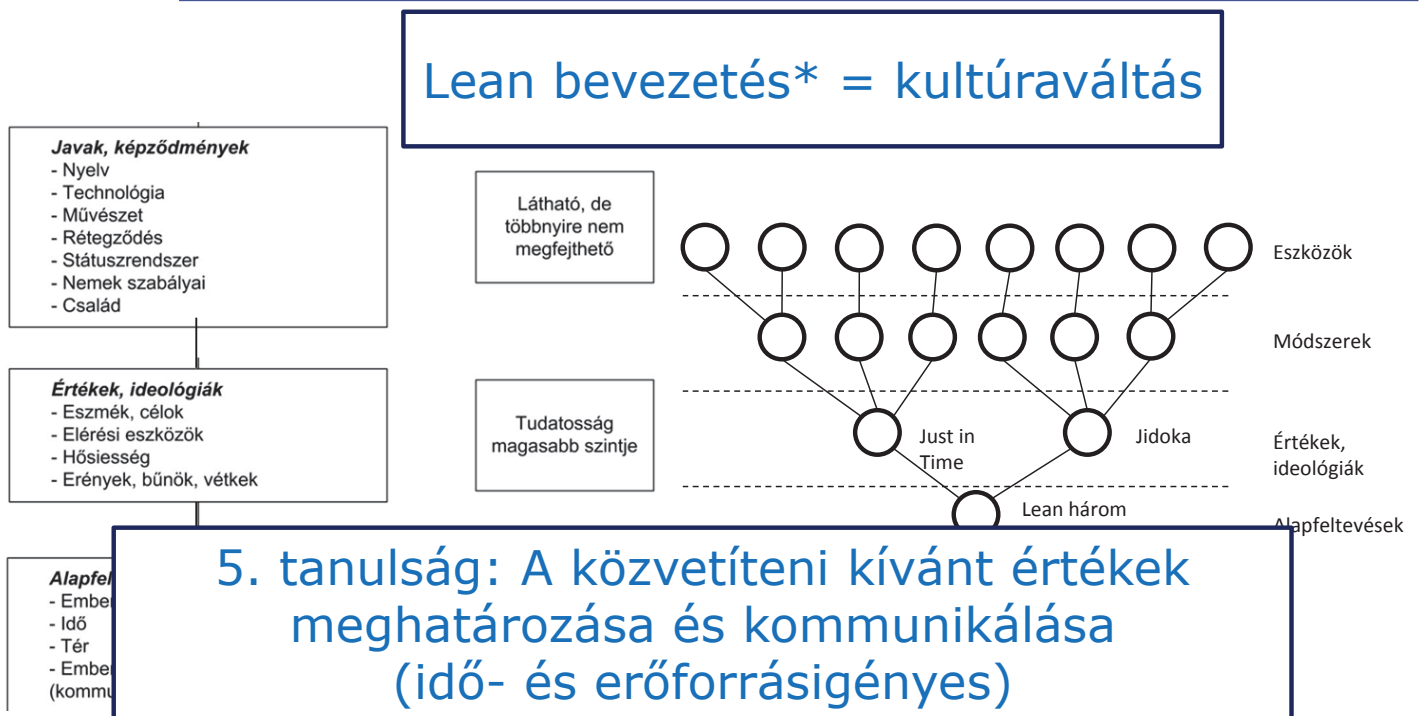
A vállalat dolgozói tudatosan keresik és teszik láthatóvá a Lean veszteségeket, beleértve azokat a problémákat, amelyek a dolgozók munkáját nehezítik, kényelmetlenné teszik. Ezek megszüntetését az érintett személyekből álló belső, felhatalmazott vegyes csapatokra bízzák és intenzív, kiterjedt kommunikációval támogatják. A veszteség visszaszorítási munka teljes tényszerűsége, a veszteségek alkotóelemekre bontására, mérésére és részletekben történő elemzésére alapul.

Lean értékek, ideológiák, eszközök, módszerek, bevezetés

A Lean bevezetése:

Minden olyan projekt jellegű vagy folytonosan végzett, a Lean eszközöket/módszereket tudatosan alkalmazó tevékenység, amelyek eredményeképp a vállalati sajátosságok a Lean kultúra irányába mozdulnak.

A Lean kicsit más szemléletben



A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - www.aastadium.hu

Összefoglalás

- Lean rendszerek bevezetése: kultúra változtatása
 - Cél: gondolkodásmód formálása
- Idő- és erőforrásigényes folyamat
- A Lean ismerete és a Lean bevezetésének ismerete teljes mértékben eltérő fogalom (WC példa)