
Mennyire Lean az ön vállalata

Lean-klub
2017.12.07.
MOL Nyrt. Dunai Finomító

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

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



TUDTA?

A Lean bevezetések **80-90 %-a** nem vezet fenntartható eredményekre, vagyis **sikertelen?**

(Bhasin, 2012) (Pay, 2008)

James P.Womack, Daniel T.Jones, Daniel Roos

BAJBAN VAN A LEAN

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

Sensei válasza...

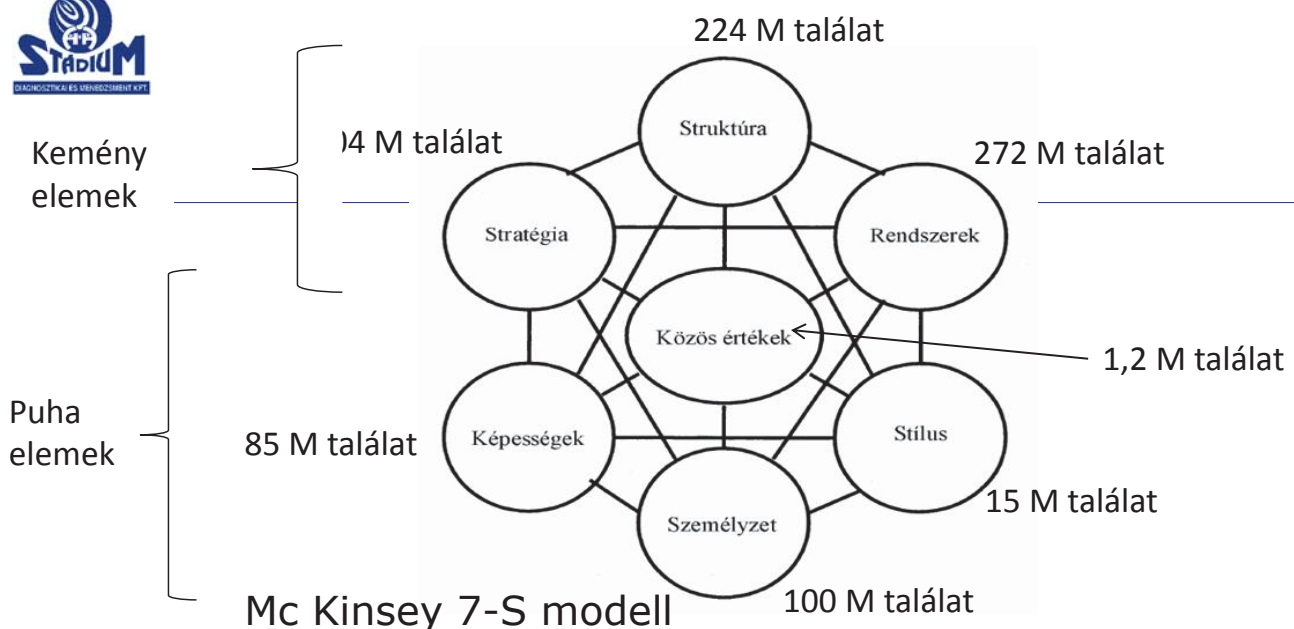
„MERT ROSSZUL CSINÁLJÁTOK.”

Lean tools – 100 000 000 találat
 Lean thinking – 11 000 000 találat
 Lean culture – 1 560 000 találat

Lean production – 10 700 000 találat
 Lean management – 7 140 000 találat
 Lean leadership – 663 000 találat

HOGYAN IS CSINÁLJUK?

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



HOGYAN IS CSINÁLJUK?

Esettanulmányos vizsgálatok
 tapasztalatai

Amit csinálunk...

KEMÉNY/TECHNIKAI FÓKUSZ! ALAPGONDOLAT: A BEST PRACTICE MÁSOLÁSA

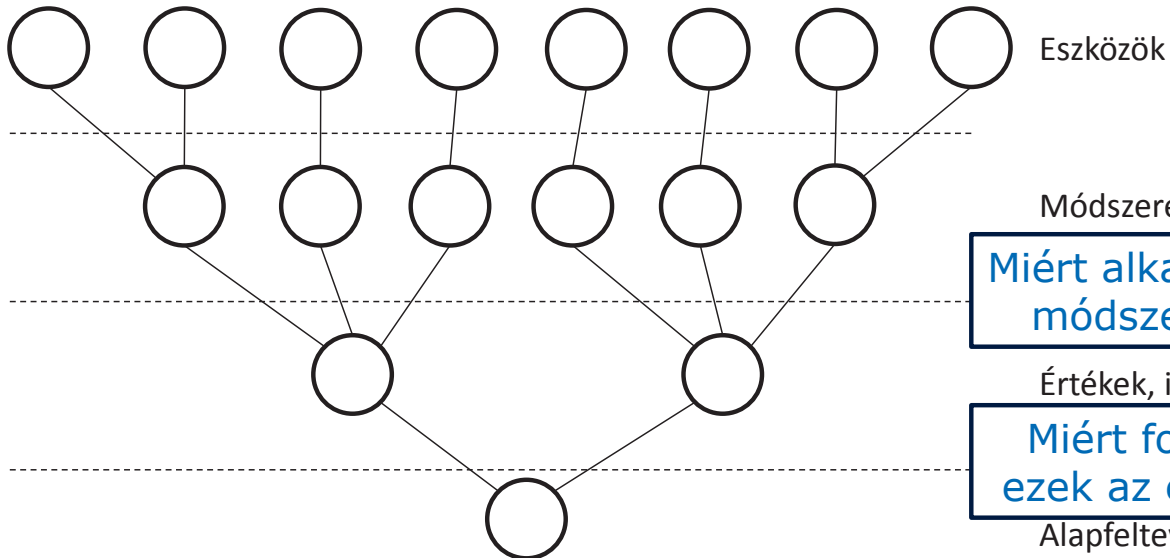
„Az emberek a leginkább látványos, kézzel fogható és sokszor a legkevésbé fontos gyakorlatokat másolják”

(Pfeffer J., Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense, Harvard Business School Press 2006 old.: 7)

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

HOGYAN MÁSKÉPP?

	Conventional Metrics	Weight	Bonus H2 improvement goal
S	JWIR SIC % SIC closedout %	20%	<ul style="list-style-type: none"> 30% reduction in L1A's and 200K 1.500 per employee per month 90% closedout rate for new SIC. No SIC >6 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 Past due backlog	20%	<ul style="list-style-type: none"> +2% OTIF Closing lead-time = market expectation 20% reduction on 2018 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% each 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 temps Total Headcount	10%	<ul style="list-style-type: none"> 10% reduction in un-authorized absence 0.1% = budget



Lean értékek, ideológiák, eszközök, módszerek, bevezetés

Lean eszközök, módszerek:

Minden olyan működésfejlesztési eszköz/módszer, amely a Lean alapfeltevések valamelyikének értékeit közvetíti.

KÖVETKEZMÉNYEK

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

Mit nevezhetünk a Lean eszközhöz?

- ...amely a Lean alapfeltevések valamelyikének értékeit közvetíti.
- Hogyan alkalmazunk egy Lean eszközt, ha nem tudjuk, hogy milyen alapértékeket közvetít?
- Pl. Vizuálmenedzsment/Teljesítményértékelő táblák



Hagyományos



Lean

Alapfeltevés	Mindenki a saját feladatát!
Értékítélet	Miért érdekelne más baja?
Eredmény	Elhatárolódás

Alapfeltevés	Minden egy!
Értékítélet	Tudni akarom, hogy mi a baja → segítsek
Eredmény	Pozitív hozzáállás, segítség, jobb eredmény

Hagyományos

Lean

Alapfeltevés	Mindenki a saját feladatát!
Értékítélet	Miért érdekelne más baja?
Eredmény	Siló szerű működés

Alapfeltevés	Minden egy!
Értékítélet	Meg akarom ismerni a másik működését
Eredmény	Új dolgozó 3-6 hónapig területek közt mozog

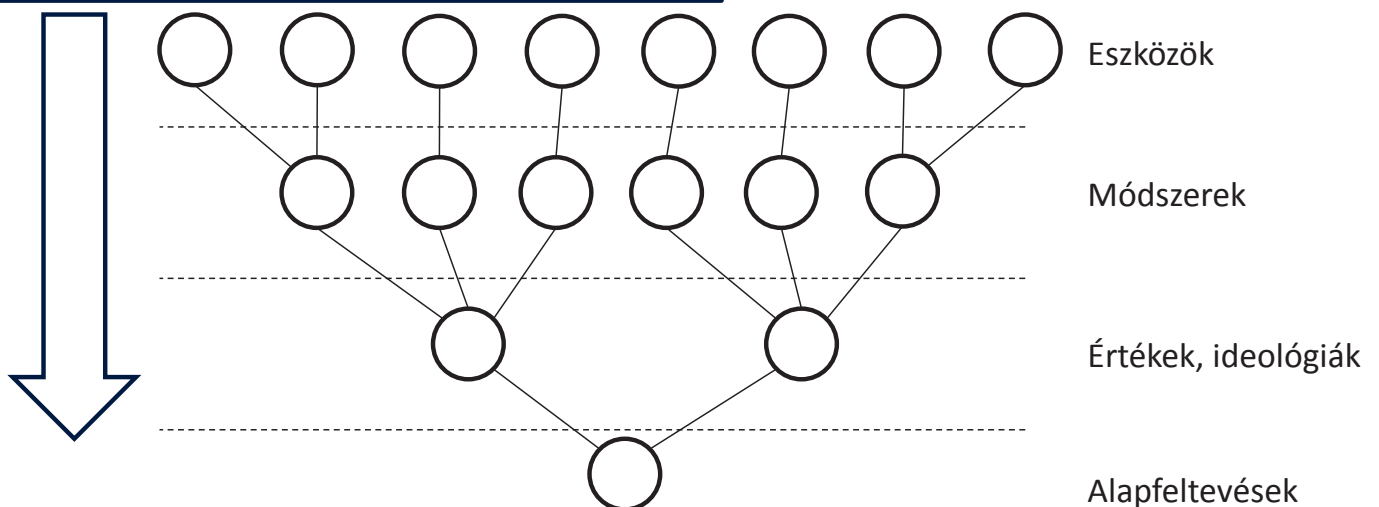
Alapfeltevés	Ember, gép mindig dolgozzon!
Értékítélet	Hatékonyság mérés!
Eredmény	Norma kialakítás, elemzés, riportok + (készlet növekedés)

Alapfeltevés	Az anyag soha ne pihenjen
Értékítélet	Törekedjek a megszakítások megszüntetésére
Eredmény	Rövid átfutási idő (romló erőforrás kihasználtság)

A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft.

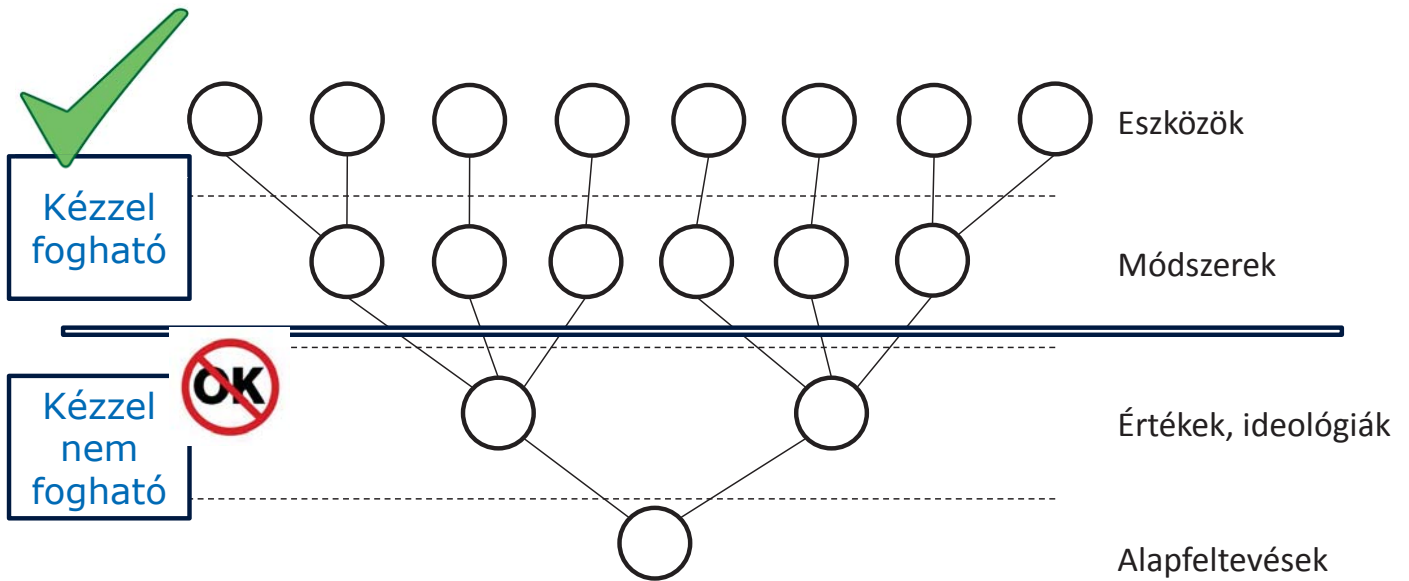
Az ellentmondások hatása

Hagyományos bevezetési logika (Schein megközelítés)



- I. Amíg nincs teljes penetráció → visszarendeződés
- II. Erőből nem megy...

„Inside the skin, outside the skin”

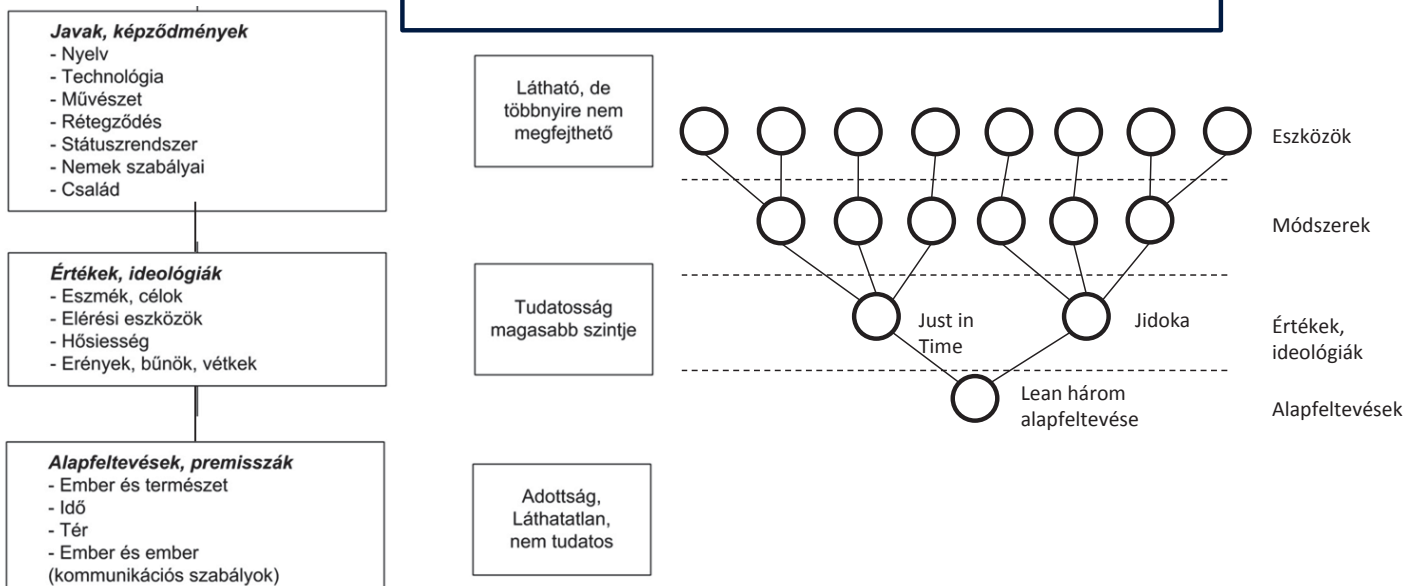


A Lean bevezetésekor mindkét területtel érdemben foglalkozni kell!

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

A Lean kicsit más szemléletben

Lean bevezetés* = kultúraváltás



Kézzel nem fogható elemek

- Tükörbe nézés:
 - Hol áll a vállalatom a Lean gondolkodásban
 - Hisszük, vagy tudjuk?
 - Tény, vagy vélemény?
 - Értjük, hogy mi a Lean gondolkodás?

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

Kézzel nem fogható elemek

- Bevezetés team kialakítása
 - Kinek a szemlélete áll legközelebb a Lean szemlélethez?
- Vállalati kommunikációs stratégia
 - Értékek, gondolkodásmód kommunikálása
 - Videók készítése (gyakorlat bemutatása)
 - PR tevékenység

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

Kézzel nem fogható elemek

- Szervezeti struktúra átalakítása
 - Értékáram szervezet kialakítása
 - Csoportvezetők feladatainak bővítése (mellette munkaidő felszabadítás, ehhez képzések)
- Talent management rendszer
 - Munkaköri leírások
 - Viselkedési kódex
 - Képzési irányvonalak (milyen vezetőket szeretnénk?)

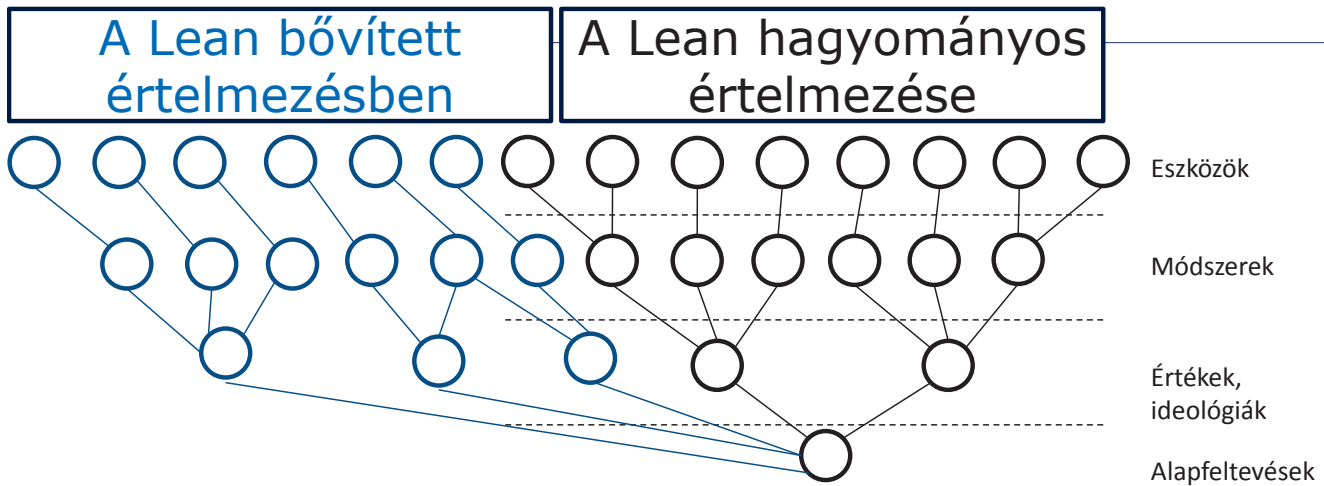
A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft. - www.aastadium.hu

Kézzel nem fogható elemek

- Vezetőfejlesztés
 - Láncoktatás képessége
 - Workshopok levezetésének a képessége
 - Megbeszélések levezetésének a képessége
 - Lean coaching képesség
 - Nyílt kommunikáció
 - Erőszakmentes kommunikáció (hibáztatás mentes)
- Értékelési rendszerek
 - Lean értékek elvárt viselkedés jutalmazása
 - Mérőszámrendszerek átalakítása (hagyományos, pénzügyi mutatókból való kiindulás megkérdőjelezése)
 - Melyek azok az alapvető vállalatműködtetési paradigmák, amelyekkel a Lean szembe megy

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

Képletesen



A jövő Lean szakembere lényegesen sokoldalúbb!

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

És hogy mennyire Lean az Ön vállalata?

- Amennyire a dolgozók osztják a Lean alapfeltevéseket.
- Ez mérhető, számszerűen kiértékelhető!

Összefoglalás

- Át kell értékelni amit a Leanról gondoltunk

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

**KÖSZÖNÖM A
MEGTISZTELŐ FIGYELMET!**