



Lean כמנוף לשיפור האיכות בארגון לאורך זמן

זוהר בנור, מנכ"ל
Lean Israel

Lead. Win. Lean.

תוכן הסדנה

עקרונות ה Lean וחיבורם לאיכות

1

אסטרטגיית Zero Defects

2

איך עושים את זה?

3

אתגרים בהטמעת האסטרטגיה

4

קצת עלינו – Lean Israel

הובלה

חונכים את מנהלי ועובדי הארגון לפעול, ליישם ולהוביל בעצמם



תוצאות

מובילים את הארגון לשיפור משמעותי בתוצאות העסקיות



שיתוף

מייצרים שיתוף מלא של עובדים ומנהלים בלימוד והטמעת המתודולוגיה שלנו בארגון



מתודולוגיה

פועלים בעזרת שיטות מוגדרות לחשיבה, הכנה, ניתוח וביצוע



שימור

הטמעת יכולות חשיבה וכלים מעשיים המאפשרים התפתחות עצמאית וצמיחה לארגון



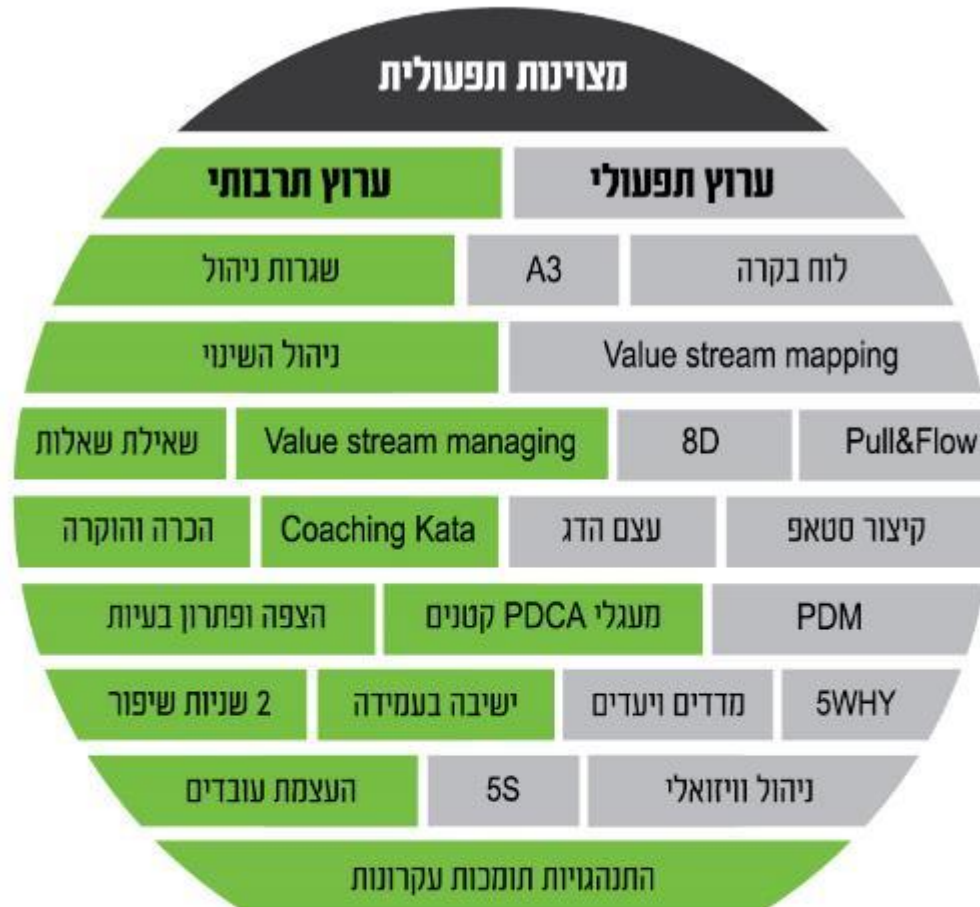
גישה יישומית

מובילים בזמן קצר לרמת מוטיבציה והבנה המאפשרות לפעול וליישם



התפיסה של Lean Israel

ערוץ תפעולי – ערוץ תרבותי



בין לקוחותינו



מוטיבציה

לבעיות איכות יש עלות משמעותית – כסף, זמן, משאבים, מוניטין..

האם אנחנו מתעקשים על צמצום הפגמים לגמרי ללא תלות בעלות?
או – מקבלים כמות, אולי קטנה, של פגמים כמקובלים, מתמודדים עם העלות שלהם ולומדים לחיות איתם?



תפיסת ה-Lean

Lead. Win. Lean.

Lean – מצוינות ארגונית

- Lean Management היא **תפיסת ניהול**
- תכלית השיטה – **זרימה** רציפה של הערך ללקוח
- שינוי מיקוד של הארגון מאופטימום **מקומי** של טכנולוגיות ומשאבים לאופטימום **גלובלי** של זרימת הערך דרך הטכנולוגיות והמשאבים
- פחות **מאמץ**, פחות **משאבים**, פחות **זמן** מושקע **ובמינימום טעויות**



מודל Shingo למצוינות ארגונית



Zero defects



- מקור השם בספרו של מומחה לניהול בקרת איכות פיליפ קרוסבי ב 1979 בשם "Quality is Free"
- פגמים מייצגים עלויות חבויות (בדיקות, פחת, rework, אבדן לקוחות..)
- במקום בו יש "אפס פגומים" אין עלויות איכות ומשם ש"האיכות היא בחינם"
- הדגש של קרוסבי הוא על מניעה, לא זיהוי וטיפול
- המטרה היא להגיע לדרישות on time, first time and every time

Zero defects

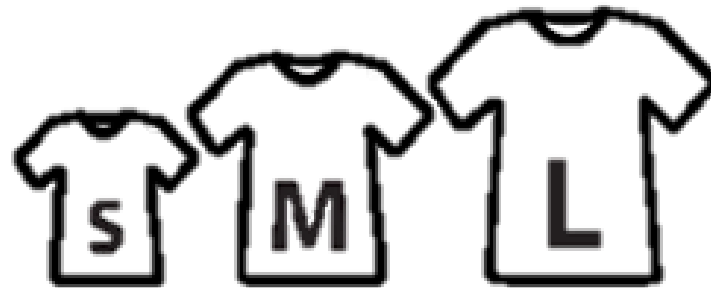
- מדד על פיו כל מערכת, תהליך, פעולה או תפוקה יכולים להימדד ולהיות מנותחים
- פילוסופיה, תרבות, מנטליות. **זהו לא פרויקט!**
- דרך חשיבה ופעולה שמחזקת את הגישה ש - **פגמים אינם מקובלים** ושכולם צריכים לעשות את הדברים **Right at the first time**
- יכול להיות מותאם לכל סיטואציה, עסק, מקצוע או תעשייה
- **השאיפה לשלמות** במטרה לשפר את האיכות
- מלווה **בתהליך שיפור** שמאפשר התקדמות לכיוון שלמות



מי קובע את רמת האיכות?

הלקוח

למושגים של איכות טובה, רעה, גבוהה או נמוכה אין משמעות!
משמעות האיכות היא עמידה בדרישות הלקוח



נקודה למחשבה

האם רמה מסוימת של פגמים נחשבת כנורמלית ומקובלת?



אפס פגומים? באמת!?

Zero Defects **Accepted!**

אף פגם שנמצא לא עובר קדימה לשלב הבא בתהליך.
פגמים לא עוברים הלאה ללקוחות חיצוניים או פנימיים

המטרה היא לא להגיע לשלמות אלא לשנות תפישה:

- הכרה בעלות הגבוהה של אי איכות
- חיפוש מתמיד אחר כשלים פוטנציאליים בתהליך
- עבודה פרואקטיבית לטיפול בבעיות במערכת/תהליך שמאפשרים לפגמים להתרחש

שיפור מתמיד – Kai Zen

改善

Kai = Change Zen = Good

שיפור מתמיד – Kai Zen

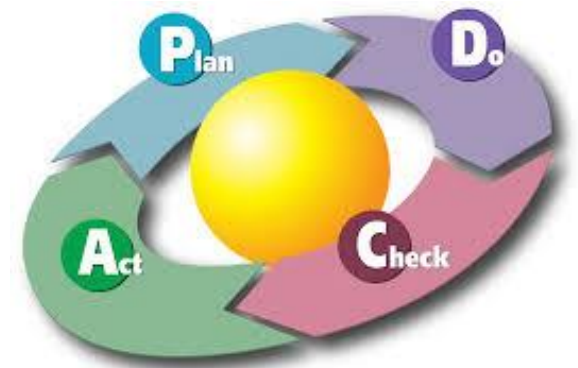
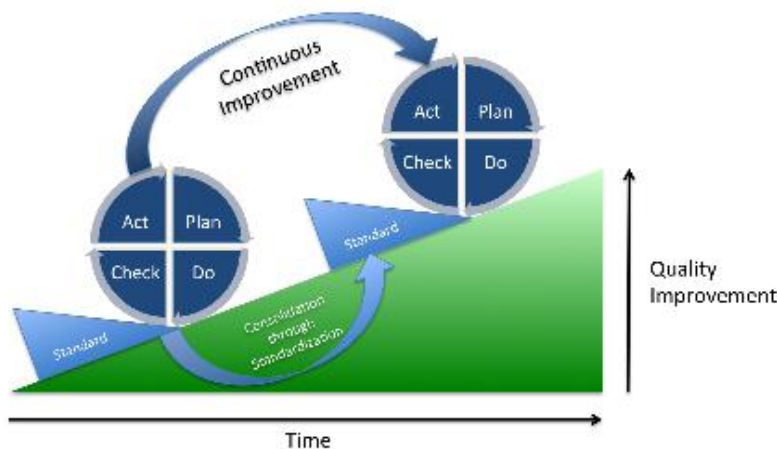
Plan, Do, Check, Act – PDCA ■

Plan – זהה, נתח, תכנן, הגדר תוכנית פעולה ומה צפוי לקבל ■

Do – בצע את מה שתכננת ב Plan ■

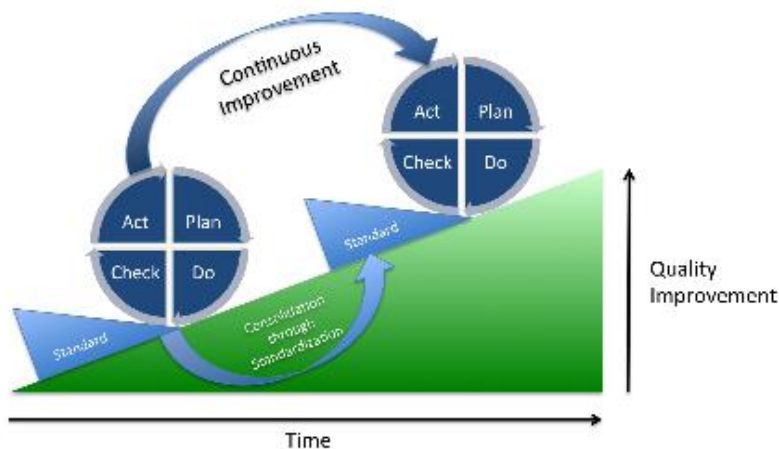
Check – בדוק מה בוצע בפועל ביחס למה שתכננת ומה קיבלת ביחס למה שציפית לקבל, אמוד ונתח את הפערים וסיבתם

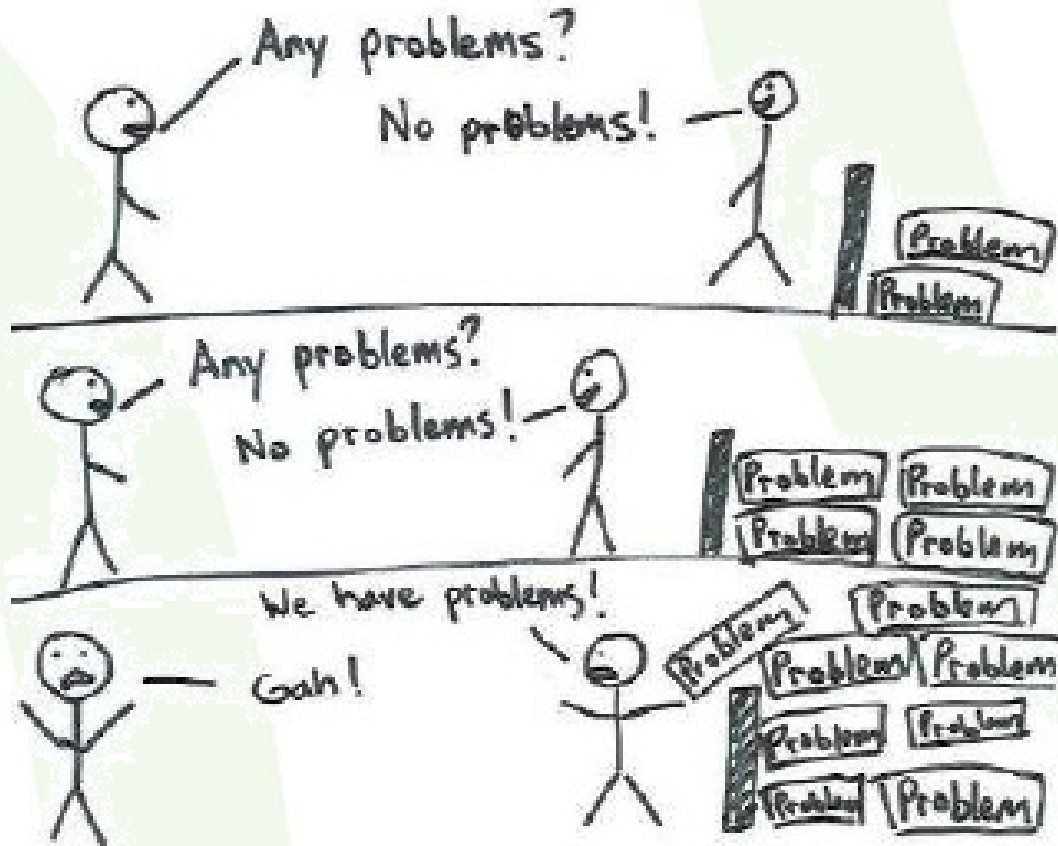
Act/Adjust – בצע את ה Plan שוב לשיפור הביצוע וצמצום הפערים ■



Kai Zen – שיפור מתמיד

- יצירת תשתית – שגרות, התנהגויות והתמדה
 - הצפת בעיות ופערים
 - ניתוח, זיהוי, הצפה וסילוק בזבזים
 - שילוב וביצוע ע"י כולם
- שאיפה לשלמות
 - המצב היום הינו הבסיס להשתפרות מחר
 - טיפול בסיבות השורש ולא בסימפטומים





Stop & Fix

Lead. Win. Lean.

שבירת פרדיגמות

הגישה המסורתית

- אסור לעצור את התהליך/העבודה



תפיסת ה Lean

- עצור ותקן את הבעיה



Jidoka
principle of stopping work immediately
when a problem occurs.
(central to Lean)

自働化
JI DOU KA
JIDOKA
Autonomation

Stop & Fix



תיקון זמני ("פלוסטר")

- עלות נמוכה
- זמן תיקון קצר
- עצירה קצרה בתהליך העבודה

אבל..

- התקלה תחזור שוב ושוב ושוב..

השקיעו מאמץ נקודתי לניתוח הבעיה ומציאת סיבות שורש

מצאו פתרונות שיגרמו לבעיה לא לחזור שוב

אתגרים בהטמעת Zero defects

- השאיפה ליעד בלתי מושג גורם לציניות, תסכול..
- התייחסות לא נכונה לרעיון –
- ניסיון להגיע לאפס פגומים ע"י הוספת בזבוזים
 - עוד בדיקות
 - עוד אנשים/משאבים/ציוד
 - עוד נקודות בתהליך – עוד הזדמנות לכשלים, זמן סבב ארוך יותר, עלויות גבוהות יותר
- Zero escapes - מיקוד באפס פגומים ללקוח קצה בלבד (לעומת בתוך התהליך)

לסיכום...

Lead. Win. Lean.

נחזור למודל Shingo למצוינות ארגונית



הכנס השנתי השלישי למנהיגות ומצוינות ארגונית

30-31.1.2018



ההרשמה המוקדמת והמוזלת בעיצומה!

לפרטים: www.leanisrael.co.il

04-6475-444