

# לביא

הבית של בתי הכנסות

## "מי שירצה לראות, יראה"

# BE EXCEL LENT



## תעשיות רהיטים לביא דורון קליין, סמנכ"ל תפעול

הכנס השנתי הרביעי למנהיגות ומצוינות ארגונית

# תעשיות רהיטים לביא

- שנת הקמה – 1962
- בבעלות קיבוץ לביא
- עובדים כ- 80 כולל חברי קיבוץ
- אתר ייצור אחד בלביא
- בתי כנסת בישראל בהם הותקן ריהוט – 4,800.
- בתי כנסת בחו"ל – כ- 850

# שווקים עיקריים

• שוק מקומי – 67%

• ייצוא – 33%

• ארה"ב

• קנדה

• צרפת

• אנגליה ומדינות מערב אירופה נוספות (בלגיה, גרמניה...)

• אוסטרליה

• ברזיל, פנמה

# קהלי יעד עיקריים

• בתי כנסת בארץ ובעולם:

אורתודוקסיים: דתי לאומי, חרדי, חב"ד

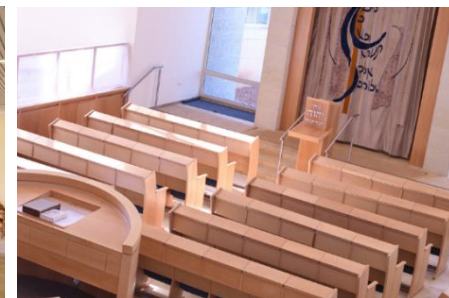
קונסרבטיביים

רפורמים

• ישיבות על פי הזרמים השונים

# מרכז רווח 1: מערכות ישיבה ומוצרי סטנדרט לבתי כנסת

- ספסלים לבתי כנסת – מספר משפחות דגמים
- שולחנות לבתי כנסת
- כיסאות נערמים
- מחיצות ניידות
- סטנדרים
- מוצרים מתועשים ללקוחות שונים

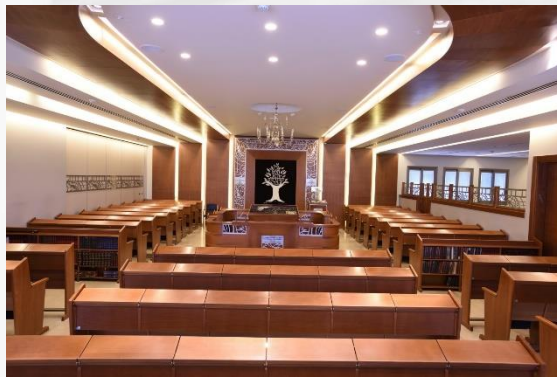


# מרכז רווח 2: מחלקת עבודות מיוחדות Tailor Made

- ארונות קודש, בימות ועמודי חזן – מסורתי ומודרני
- מחיצות קבועות, חיפוי קיר ותקרה, דלתות אומן
- מסגרות חלון מיוחדות ועוד

• אומנויות:

- גילוף בעץ, ריקוע בפליז ונחושת, חריטת עץ, כרסום בלייזר, עיבוד זכוכית וכדומה





# למה מצוינות ארגונית?

# תכנית מענקים של משרד הכלכלה לשיפור הפריון

סיוע לתעשייה להעלות את רמת הפריון ולשפר את כושר התחרות

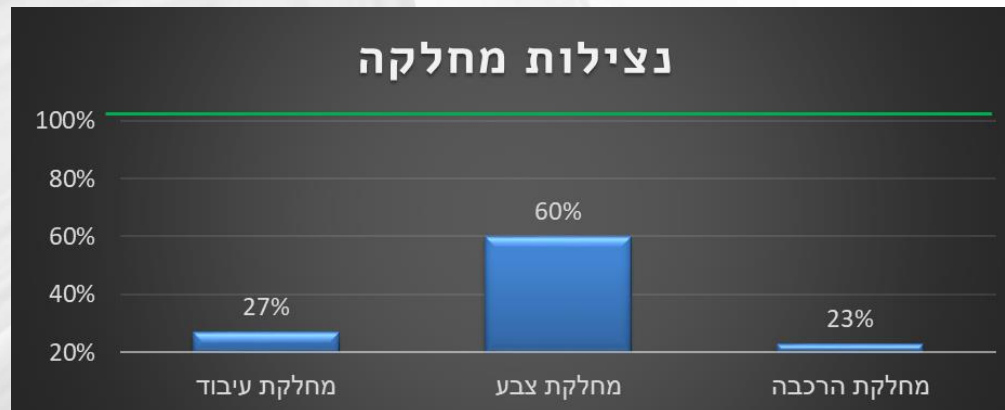
- השקעות הון: השקעה ו/או שדרוג בציוד וטכנולוגיה הקשורות לשרשרת אספקה, התייעלות במשאבים וחומרי גלם.
- השקעות רכות: שיפור המצוינות התפעולית, שדרוג השבחה והעצמת ההון האנושי, קידום חדשנות.

פעילות בינונית	פעילות קטנה	פעילות זעירה	שיעור הסיוע וגובה הסיוע המקסימלי
30% מסך ההשקעות המזכות ועד 3 מיליון שקלים	30% מסך ההשקעות המזכות ועד 1.5 מיליון שקלים	30% מסך ההשקעות המזכות ועד 300 אלף שקלים	
<b>החלוקה בין ההשקעות הונית להשקעות הרכות</b>			
סך ההשקעה המינימלית והמקסימלית להשקעות רכות		תקרת ההשקעה המקסימלית הונית להשקעות הונית	תקרת סך ההשקעה המזכה
מקסימום השקעה נדרשת	מינימום השקעה נדרשת		
200 אלף ₪	50 אלף ₪	עד 800,000 ₪	1 מיליון ₪
1 מיליון ₪	250 אלף ₪	עד 4 מיליון ₪	5 מיליון ₪
2 מיליון ₪	500 אלף ₪	עד 8 מיליון ₪	10 מיליון ₪



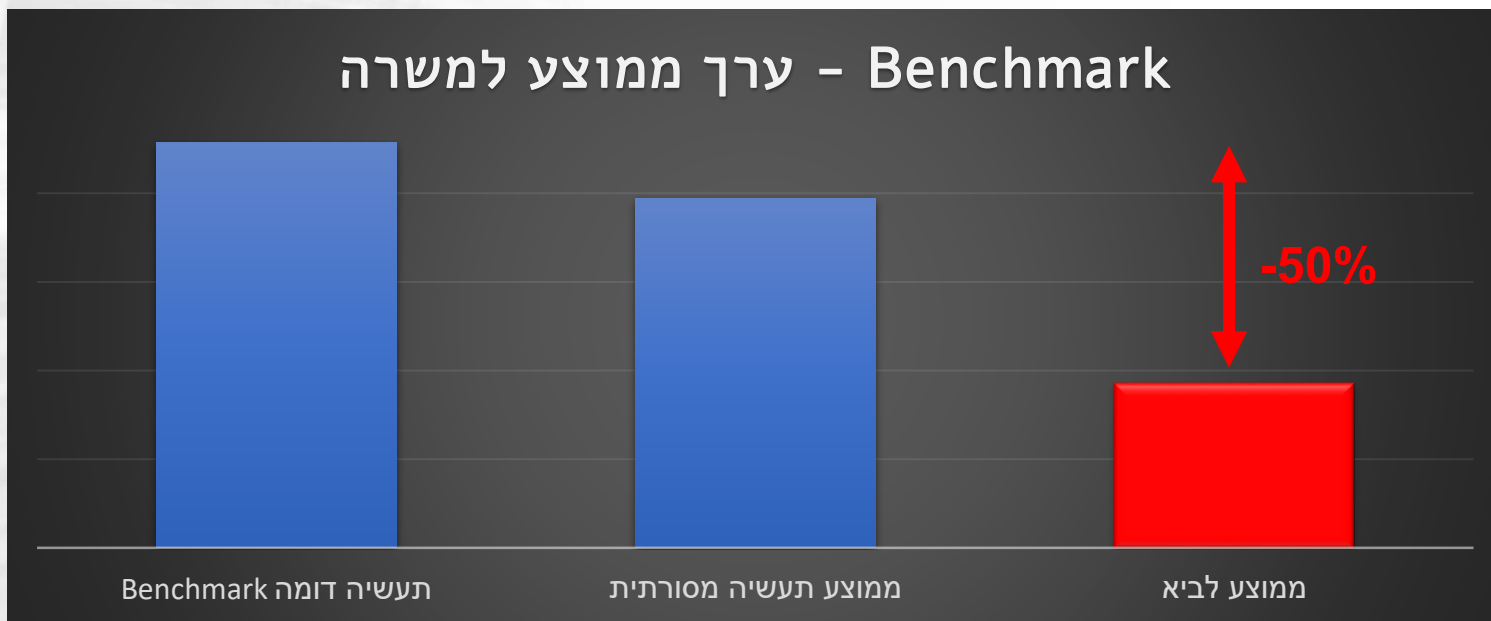
# תמונות מצב – סוף 2017

- פרודוקטיביות נמוכה בעיבוד והרכבה = 25% (37% כולל צבע)
- מלאים – כ- 5 מש"ח מלאי, WIP ותוצ"ג גבוהים מאוד
- ממוצע שעות נוספות = 9%
- עבודה במנות של 500 גוררת רמות מלאי גבוהות שגורמות ל- LT ארוך בייצור של 3 חודשים
- תלונת לקוח – תלונות רבות הנוגעות לאיכות המוצר/הרכבה
- מדדים - אין מדדים בסיסיים, "מה שלא נמדד לא מנוהל"
- תוצאות עסקיות - נמוכות ביחס למפעלים ותעשייה דומה



# מדדים כלכליים – ערך מוסף למשרה (₪)

## תעשיה VS לביא



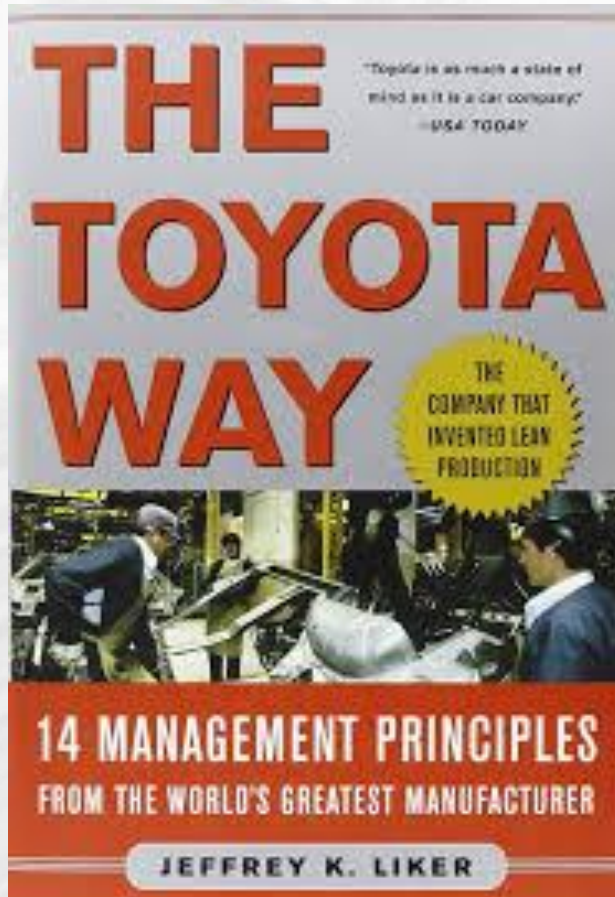
# איך נראינו אז..

- נראות
- תהליכים מסורבלים
- עבודה ב"SILO"
- תרבות של מבנה היררכי - מנהלים חושבים ומורידים הנחיות לשטח

# האם אנחנו יכולים להרשות לעצמנו שלא להשתנות !?



# מה לי ולזה?

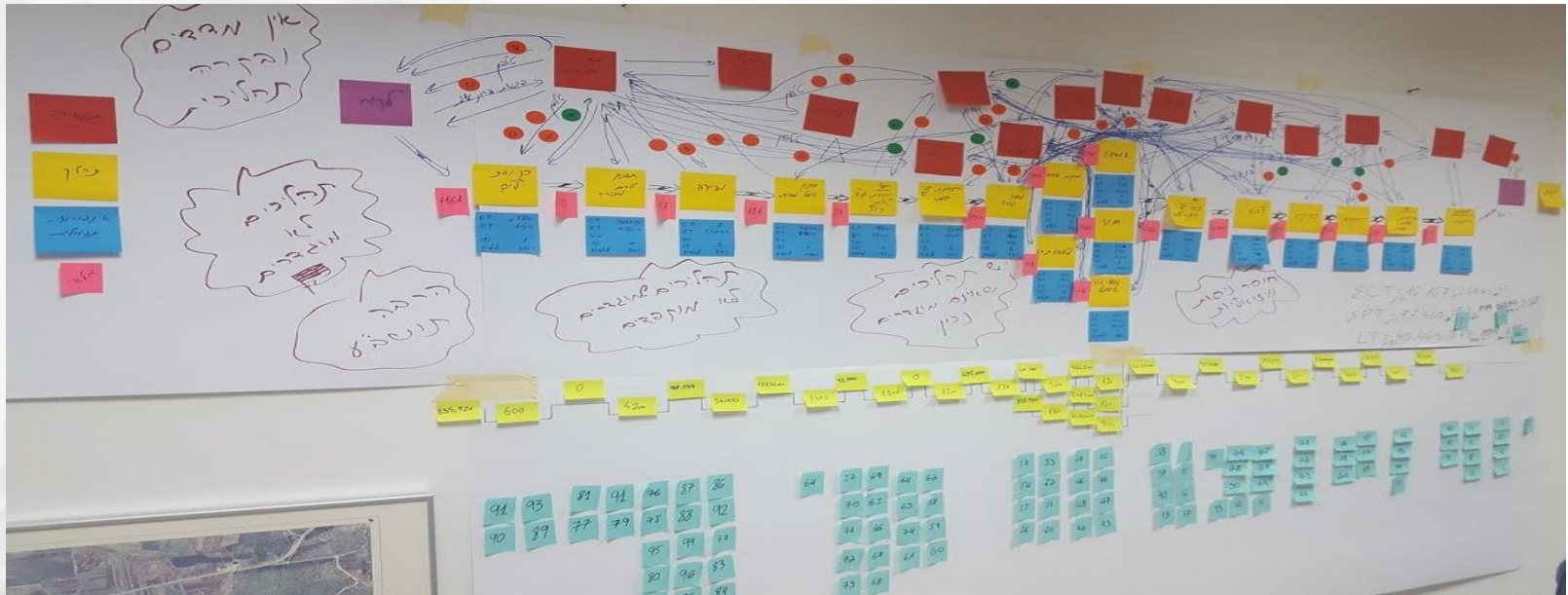




# יצאנו לדרך

# VSM

## Value Stream Mapping



Whether you THINK **you can**,

or

you THINK **you can't** you're RIGHT

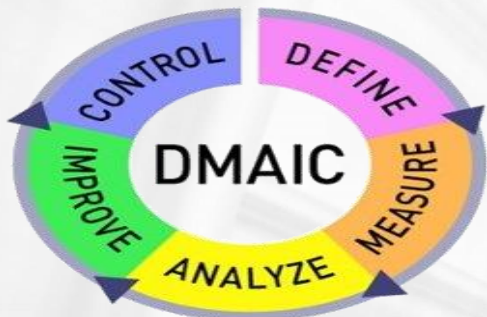
-Henry Ford-

מי שירצה לראות – יראה

מי שלא ירצה – לא יראה



# צוות כוכב צפון – הקטנת גודל מנה



תשתית ליצירת תהליך בזרימה ומשיכה

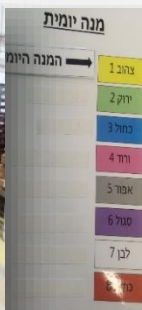
ניהול ויזואלי של מנות  
ברצפת הייצור



יעד:

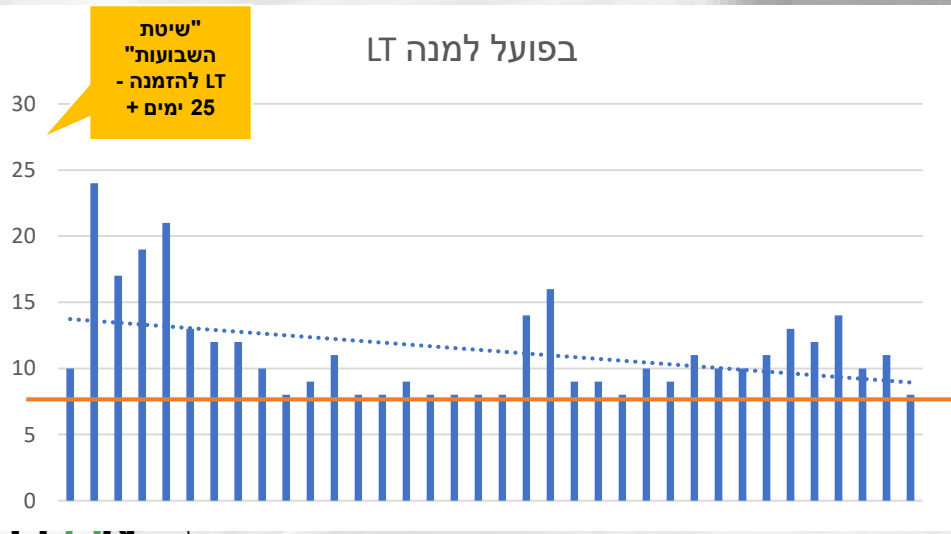
קיצור LT מ- 5 שבועות  
ל- 8 ימים!

הקטנת מלאי בתהליך מ- 2500 מקומות  
ל- 1000 מקומות

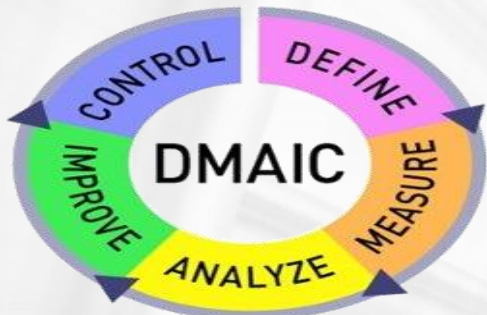


מעבר מייצור ב"שיטת השבועות"  
500 מקומות בשבוע  
למנה יומית – 100 מקומות

המנה	שבוע				עבר			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1	100	100	100	100	100	100	100	100
2	100	100	100	100	100	100	100	100
3	100	100	100	100	100	100	100	100
4	100	100	100	100	100	100	100	100
5	100	100	100	100	100	100	100	100
6	100	100	100	100	100	100	100	100
7	100	100	100	100	100	100	100	100



# צוות כוכב צפון – זרימה ומשיכה



## מיקוד בלקוח



## PC+PDCA

מספר	תיאור	מצב	אמצעים	תאריך
1	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
2	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
3	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
4	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
5	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
6	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
7	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
8	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
9	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
10	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018



יעדים:  
יעד LT:



מנגנוני משיכה  
Stop & Fix  
קיט מלא בין מחלקות

מספר	תיאור	מצב	אמצעים	תאריך
1	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
2	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
3	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
4	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
5	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
6	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
7	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
8	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
9	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018
10	הקמת מערכת מידע	מיושם	הקמת מערכת מידע	2018

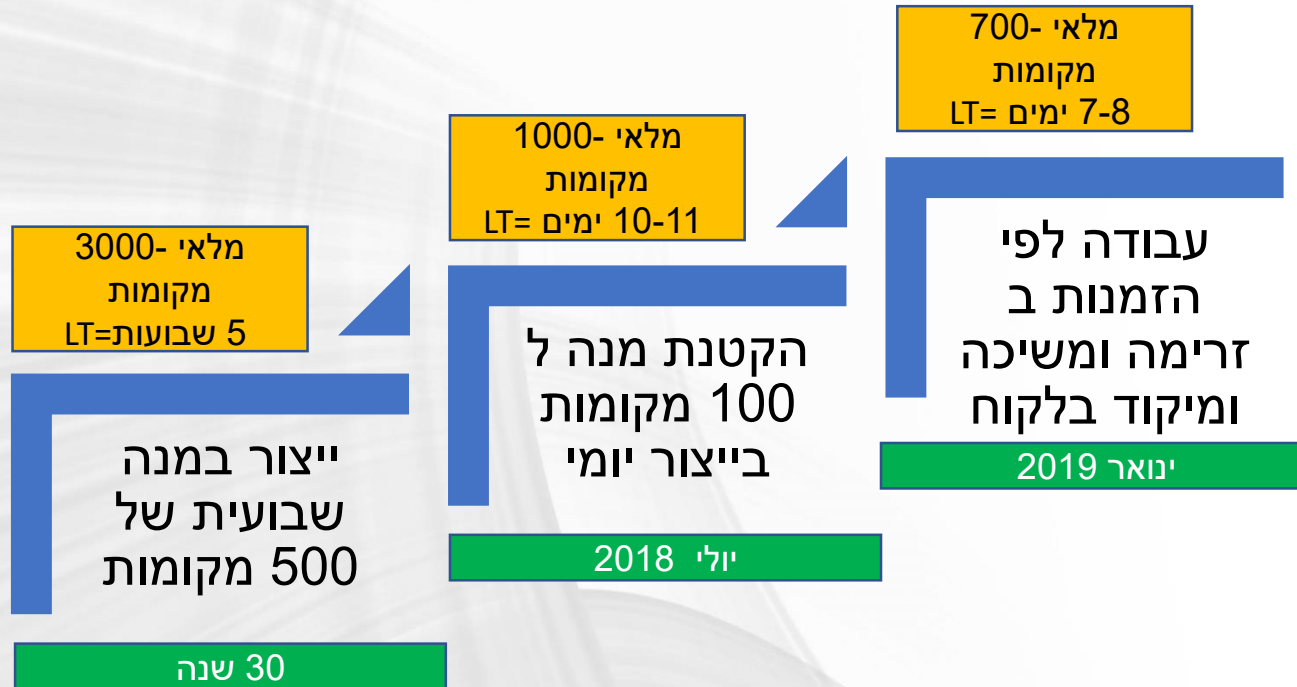
עבודה לפי  
הזמנות בייצור



הפרדה ל-VS



# כעבור שנה..



# צוות שיפור איכות בצבע

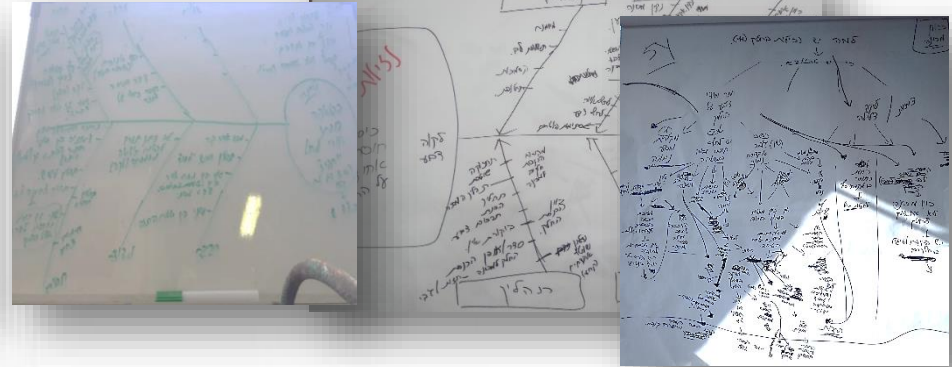
## שגרות אחזקה

מס' עבודה	תיאור העבודה	מס' קוד	מס' קוד	מס' קוד	מס' קוד	מס' קוד
1	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
2	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
3	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
4	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
5	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
6	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
7	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
8	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
9	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
10	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
11	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
12	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
13	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
14	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
15	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
16	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
17	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
18	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
19	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
20	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
21	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
22	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
23	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
24	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
25	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
26	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
27	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
28	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
29	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
30	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
31	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
32	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
33	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
34	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
35	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
36	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
37	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
38	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
39	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
40	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
41	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
42	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
43	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
44	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
45	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
46	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
47	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
48	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
49	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
50	קידום דיוקן	5	5	5	5	5

## Stop & Fix מנגנון

מס' עבודה	תיאור העבודה	מס' קוד	מס' קוד	מס' קוד	מס' קוד	מס' קוד
1	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
2	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
3	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
4	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
5	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
6	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
7	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
8	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
9	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
10	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
11	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
12	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
13	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
14	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
15	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
16	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
17	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
18	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
19	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
20	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
21	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
22	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
23	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
24	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
25	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
26	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
27	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
28	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
29	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
30	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
31	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
32	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
33	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
34	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
35	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
36	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
37	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
38	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
39	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
40	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
41	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
42	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
43	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
44	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
45	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
46	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
47	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
48	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
49	קידום דיוקן	5	5	5	5	5
50	קידום דיוקן	5	5	5	5	5

## ניתוח סיבות שורש



## חשיבה סיסטמית לפתרון בעיות

איכות בצבע קלאפות - % פסולים





# זרימה ומשיכה במחלקת הרכבות

## SOE ניתוח פעולות

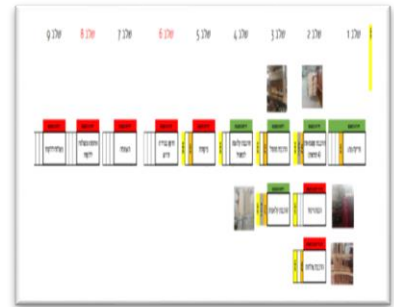
## תצפיות תצפיות ב-Gemba



## TAKT חישוב "קול הלכוח"

קצאוס'  
 $80 / (60 * 7.75) = 6$  אקות צמקום  
 ספסא 4 מקומות = 24 אקות

## מיפוי תהליך



## PC + PDCA שיפור מתמיד

## Sustain שימור



## Standardization יצירת סטנדרט

## Layout תכנון המערך

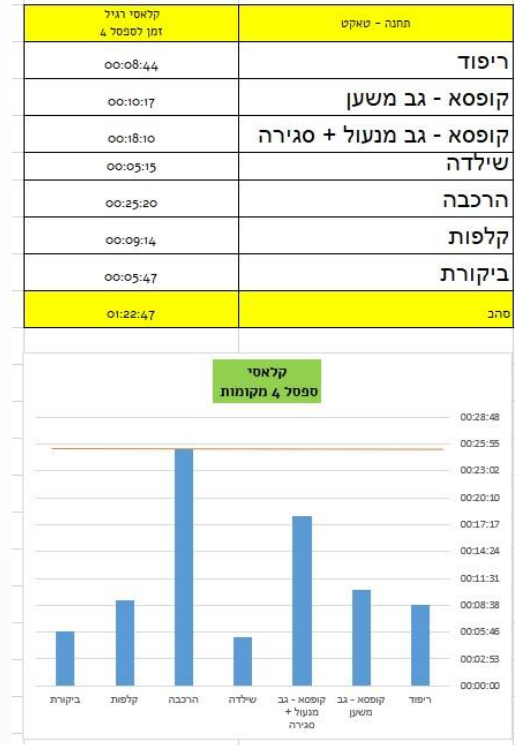


# Balance איזון התהליך

## אחרי איזון



## לפני איזון



*"אדם המרגיש מועצם לא נותן רק את ידיו אלא גם את ליבו ונפשו לארגון"*



Shingo Shigeo

# לביא 2019

הגדרת תהליך מכירה

5S

חלוקה ל VS

הקטנת גודל מנה

עבודה לפי הזמנה

לוחות בקרה

הכרה והוקרה

פתרון בעיות איכות בצבע

מדדי יעילות

2 שניות שיפור

לביא  
הבית של בני הכנסרת

## הבית של לביא

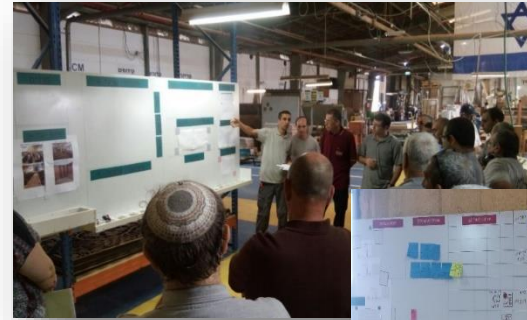
**תוצאות**  
יצירת ערך עבור הלקוח

**הלימה**  
**בכללל האירגון**  
יצירת מטרות עקביות  
חשיבה מערכתית

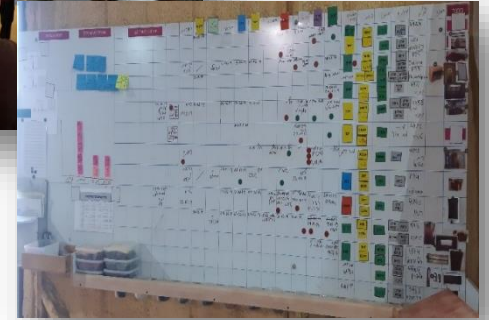
**שיפור מתמיד של תהליכים**  
מיקוד בתהליך  
אימוץ חשיבה מדעית  
משיכה חרימה של הערך  
הבטחת איכות במקור  
שאיפה לשלמות

**מאפשרי תרבות**  
הובלה / חניכה בצניעות  
כבוד לכל פרט

# הטמעת כלים כבסיס לתרבות



לוחות בקרה



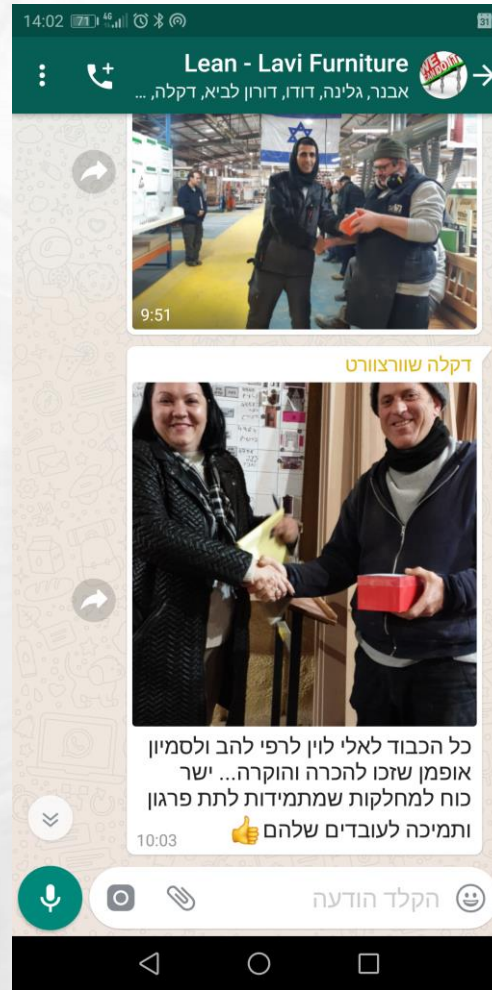
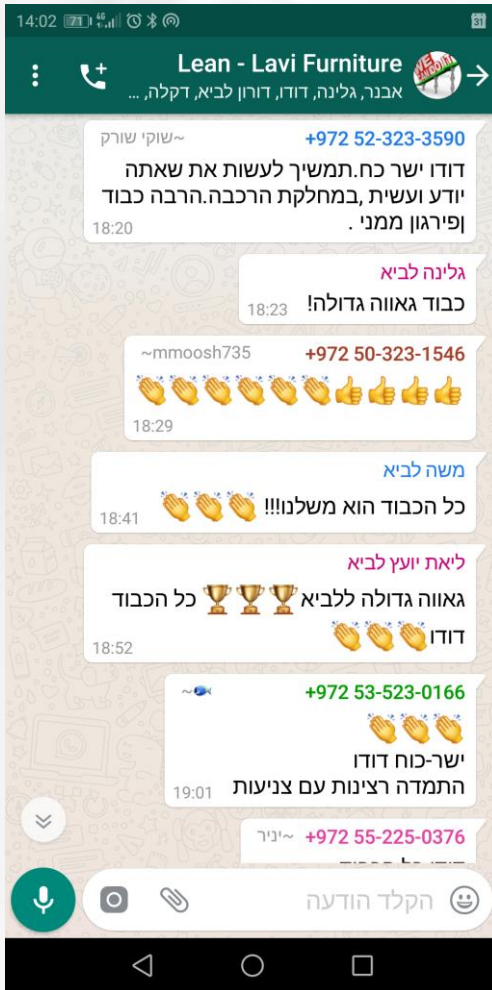
5S

לפני

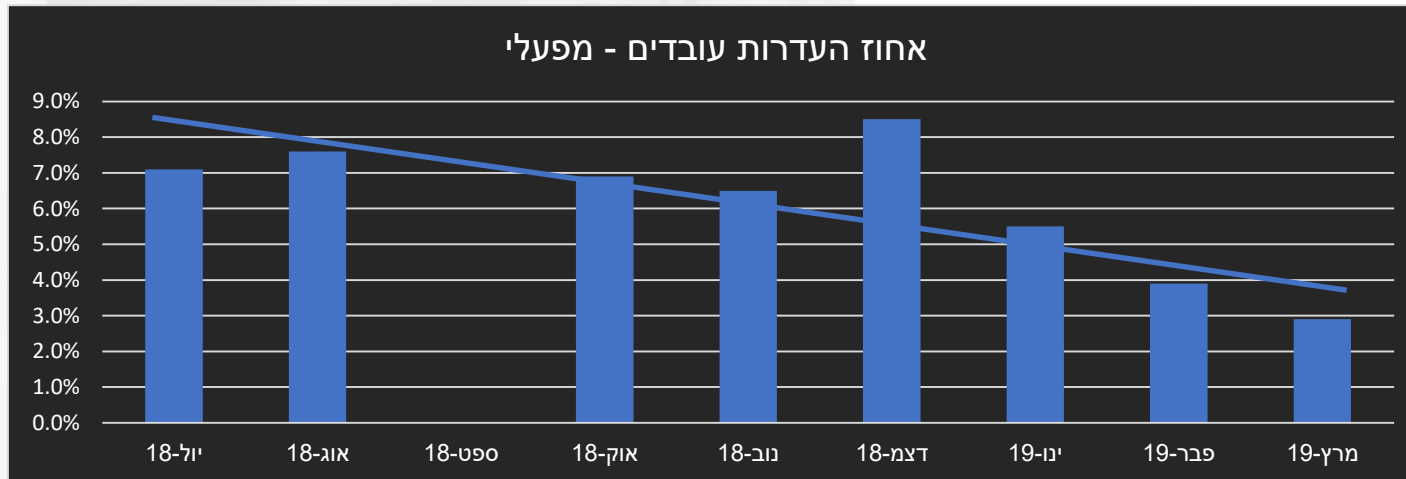
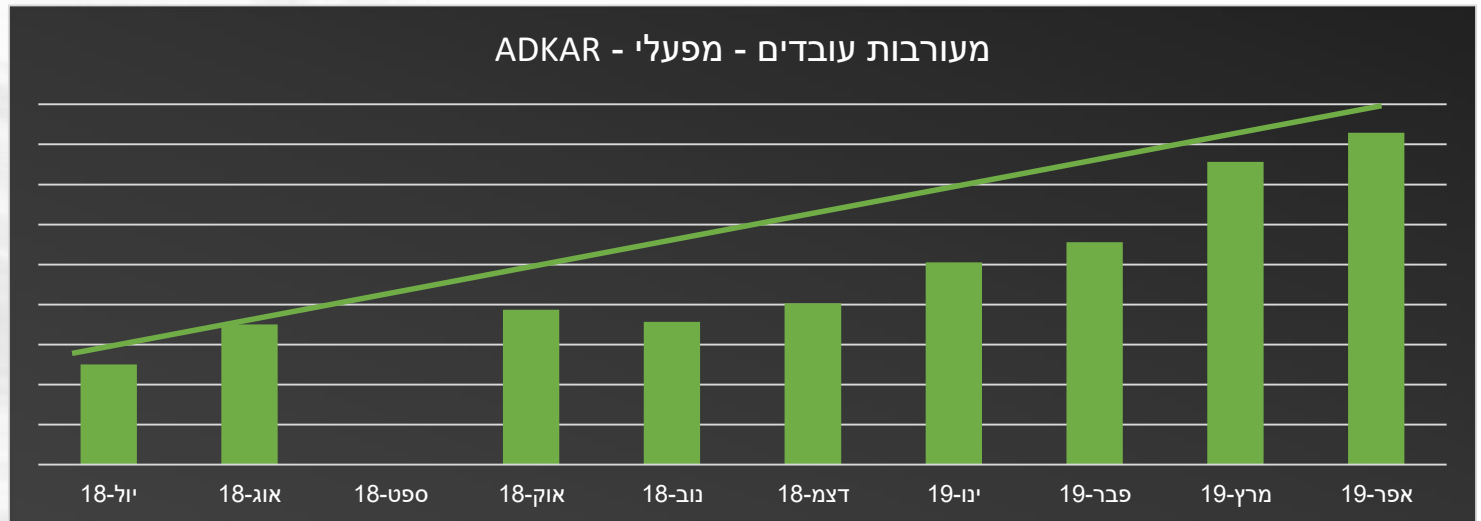


אחרי

# תקשור ופידבקים חיוביים




# מדדים תרבותיים



# פרס מצוינות בתעשייה

## 2019



19/5/19

לכבוד  
מר מיכה אוברמן - מנכ"ל  
לביא תעשיות רהיטים  
מיכה שלום,

**הנדון: סיכום מביקור במפעל בתאריך 16.5.19 במסגרת תוכנית מצוינות בתעשייה בצפון לשנת 2018-9**

1. בתאריך 16.5.19, יום חמישי, ערכנו ביקור במפעל במסגרת תוכנית המצוינות בצפון לשנת 2018-19. בהמשך הביקור זה, מוצג סיכום הביקור והרשמים שעלו מביקור זה, בשני חלקים עיקריים- "חוזקות הארגון" ו"נקודות למחשבה נוספת".

2. **כסיכום מהביקור, הומלץ להעניק למפעל חמישה כוכבי מצוינות.**

3. אנו מודים לכל צוות המפעל על הביקור וערכתו המקצועית ובמיוחד למנכ"ל מיכה אוברמן.


4. **פירוט חוזקות הארגון:**

4.1 ניכר כי קיימת תרבות של חוץ, מדיניות וערכים המשותפים לכל העוסקים במפעל, בכל הדרגים והמחלקות השונות. חוץ, מדיניות ויעדי המפעל נראים, מבוקרים, נמדדים וניכרים לאורך כל שרשרת האספקה ובכל הפעילויות (פעילויות הליבה והפעילויות התומכות).

4.2 מודעות לאיכות ניכרת בכל רובדי המפעל, לרבות העובדים מן השורה. ניכרת מחויבות ומודעות של הדרג הניהולי לאיכות המוצר והשירות והפעילויות השונות באופן פרואקטיבי וכן כתוצאה מהעלאתן של נקודות לשיפור.

4.3 תהליכי העבודה השונים מבוקרים ומנוהלים. קיימת הקפדה על תהליכים אחידים המשתקפים הן בתיעוד הקיים והצגתו בפינות העבודה (תרשימי תהליך לדוגמא) והן בכל יחידה בה מוצגים נתונים עדכניים באשר למאפייני האיכות השונים. לוחות אלו מעודכנים וניכר כי העובדים בכל יחידה משתמשים בהם באופן שוטף. קיימים מודים שונים לפעילות המפעל ונגורים מתוכם יעדים כמותיים המוצגים לכל העובדים.

4.4 קיימת השקעת משאבים ניכרים ושונים בשיפור מתמיד של נושאים שונים לרוחב ולאורך המפעל, לרבות בפעילות כגון בתחום השיווק והפרסום, אמידת שביעות רצון לקוחות פנים וחוץ, בחינת השפעת הפעילויות השונות על תוצאות הביצועים מפעליים כגון תנובה. ניכרה



התאחדות התעשייתיים בישראל - מרחב צפון | רח"י הנאמנים 8, תייד 33639 חיפה 31336  
טל: 04-8524202 | פקס: 04-8524205 | e-mail: shaifa@industry.org.il

## 2018



התאחדות התעשייתיים בישראל  
מרחב צפון

אגודת בית התעשייתיים חיפה

סמינר בתעשייה בצפון

האגוד "הישראל" לאיכות

ISRAEL SOCIETY FOR QUALITY

# פרס מצוינות בתעשייה

## בצפון 2018

ע"ש דני רוזוליו ז"ל

### וזאת לתעודה

כי

### תעשיות רהיטים לביא

אגש"ח בע"מ

זכה ב-3 כוכבי איכות

★★★★★

הנרי צימרמן, י"ר  
התאחדות התעשייתיים בישראל - מרחב צפון

חנה שר, י"ר  
ועדת ה"ר

ליאור אפלבוים, מנהל  
התעודות התעשייתיים בישראל - מרחב צפון

24 במאי 2018  
י" בטבת תשע"ח




Be Agile. Build Excellence.





# שינוי בתפקידי כמנהל






- לתת את הרוח
- להתוות את הדרך
- להשרות בטחון בתהליך

# מה יוצא לנו מזה?

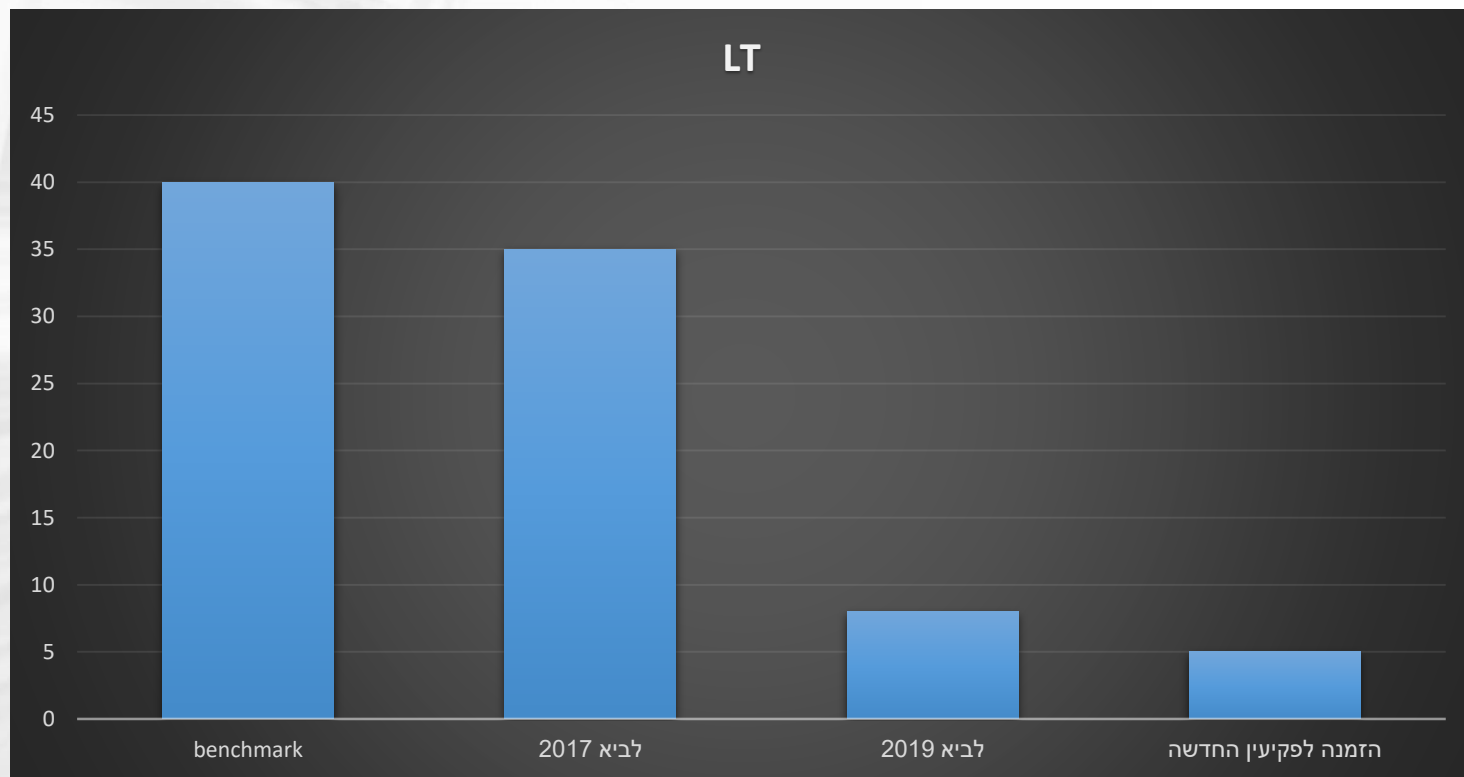
# צמצום עלויות ניכר – עלייה בפריון

צמצום עלויות עבודה 218 אלף ש"ח בשלישון

אחוז השיפור	שליש ראשון 2019	שליש ראשון 2018	
	7439	7475	כמות יחידות
 -23%	20758	25475	שעות עבודה
 -37%	7609	104257	שעות הרכבה
 -29%	2.79	3.6	שעות מושקעות ליחידה

# שיפור משמעותי בתחרותיות

עמידה בזמני אספקה



**אספקת הזמנה מלאה ב 5 ימי עבודה**

thank  
you

04-6475-444 .0970  
office@leanisrael.co.il .7"א"ד

LEAN  
ISRAEL  
LASTING FLEXIBILITY

לביא  
הבית של בתי הכנסות