תקציר הקורס: עבודה סטנדרטית של מנהלים

שמונת השיעורים במבט אחד: הרעיון והכללים של כל שיעור

המנהל שומר שהתהליך רץ כמו שתוכנן, ולומד מכל החמצה: כרטיס לפי הרמה, לוח שגרות וסקירה בכל שבוע, אימות בשכבות, הסלמה עם תאריך חזרה, בלוקים ביומן, ו-Hansei חודשי.

חלק א: למה וכמה

שיעורים 1 ו-2

שיעור 1 למה למנהל עבודה סטנדרטית

לעובדים בקו יש סטנדרט. למנהל יש שגרה כתובה: מה עושים, מתי ובאיזה סדר.

- ארבעה רכיבים לפי David Mann: LSW, בקרות ויזואליות, תהליך אחריות יומי ומשמעת. בדימוי שלנו LSW היא המנוע, והמשמעת היא הדלק
- קודם תהליך יציב ולוח תכנון מול ביצוע, ורק אחר כך LSW: אחרת השגרות נבלעות בכיבוי שריפות
- בדיקת מוכנות: יש סטנדרט כתוב? יש לוח? מה קרה לשגרות בחופשה האחרונה? מי מעליכם יבדוק אותן?

שיעור 2 כמה מהיום, לפי רמה

המיפוי אומר כמה מהשבוע שלכם יושב בשגרות מוגדרות, ומה גוזל את השאר.

- יעד לפי רמה (Mann): ראש צוות כשמונים אחוז, מפקח כמחצית, מנהל זרם ערך כרבע, ופחות בעבודה משרדית. להנהלה הבכירה אין מספר
- ממפים שבוע בזמן אמת, בחמש עמודות: שעה, דקות, פעילות, ערך או בזבוז, וסוג מתוך חמישה
- מחשבים אחוז, משווים ליעד, ומתחילים מהגוזל הגדול. לא מוסיפים שגרות על שבוע שכבר מלא

חלק ב: בונים ומפעילים

שיעורים 3 עד 5

שיעור 3 מה נכנס לכרטיס

הכרטיס נבנה מלמטה: מהסטנדרט של האזור, ולא מהיומן.

- ממיינים את מה שקיים: קיים ונדרש, קיים ולא נדרש, חסר
- חמש בדיקות לכל שורה: שומרת על התהליך, שעה או תדירות קצרה, פועל ודבר שרואים, שורה אחת לפחות שבודקת את השכבה שמתחת, וחמש עד שמונה שורות
- בכרטיס ראשון עד שלוש שורות חדשות. לא ממלאים את היום: צריך מקום לחריגות, לשיפור ולהדרכה

שיעור 4 הכרטיס, ההחמצות והסקירה

החמצה עם סיבה היא נתון על המערכת. הכישלון הוא החמצה בלי סיבה, או וי במקום שלא קרה בו כלום.

- רבע שעה בשבוע: מחפשים דפוס לפי שעה, שורה וסיבה. דפוס משנה את הכרטיס, החמצה בודדת לא
- סיבה טובה עונה על שאלה אחת: מה תפס את הזמן?
- לוח שגרות: נקודה ירוקה או אדומה לכל שגרה בכל יום, ואחוז עמידה שבועי. אחוז נמוך פותח שאלה על הסיבות, לא על האדם

שיעור 5 PC בשכבות

אותם צעדים קריטיים נבדקים בכמה דרגים, כל דרג בקצב שלו, ובלי האצלה.

- לוח Kamishibai: כרטיס לכל צעד קריטי, ושאלות על הגב. שולפים, הולכים ובודקים מול העבודה, לא מול הגיליון
- שלושה מדדים למערכת: בוצעו, ממצאים, נסגרו תוך שבוע. אין מחקר בלתי תלוי על התוצאות, ולכן מודדים אצלכם
- גם השגרות של המנהל מאומתות, בידי הדרג שמעליו. נקודה ירוקה אומרת שעשיתם, והאימות שואל אם כמו שכתוב

התרגיל שרץ לאורך הקורס

שבוע אחד שלכם הופך לשגרה שמחזיקה:

- שיעור 2: ממפים שבוע · שיעור 3: בונים כרטיס
- שיעור 4: מפעילים אותו שבוע, עם החמצות וסיבות
- שיעור 5: מוסיפים PC אחד · שיעור 6: הסלמה אחת
- שיעור 7: קובעים את השבוע הבא ביומן
- שיעור 8: Hansei אחרי שבועיים, ותוכנית לשלושים יום

חלק ג: מחברים ושומרים

שיעורים 6 עד 8

שיעור 6 LSW פוגש את השכבות

מובילים את השכבה שלכם, ומשתתפים בזו שמעליה.

- כל הסלמה שלקחתם היא שורה בכרטיס, עם שם ועם תאריך חזרה. התשובה חוזרת בתאריך, גם כשהיא "לא" או "עוד לא"
- מעלים הלאה, ונשארים אחראים לתשובה למטה: השורה נשארת בכרטיס עד שהתשובה חזרה
- לכל אדום בישיבה שאתם מובילים: במה אפשר לעזור?

שיעור 7 היומן, ההליכות ושכבת ההנהלה

קודם הבלוקים הקבועים, ורק אחר כך כל השאר.

- ישיבות השכבות, ההליכות והחניכה נכנסות ראשונות, ונשאר זמן פתוח לבלתי צפוי
- חלון בוקר בלי ישיבות עובד רק כשהוא משותף. חניכה קצרה, בשעה ידועה, ליד הלוח של הלומד
- הליכת הנהלה: מדד אחד, אזור אחד, שאלה אחת, והמשך עם בעלים ותאריך

שיעור 8 למה LSW נכשל ואיך שומרים עליו

LSW נחלשת בשקט, ולכן בודקים אותה פעם בחודש.

- ארבעה סימנים: וי בלי מבט, החמצות בלי סקירה, ממצאים בלי המשך, והתחלה לפני יציבות
- Hansei חודשי על הכרטיס, במחזור PDCA של Deming: אחוז עמידה, דפוס חוזר, ממצאים, ומה השתנה במבנה. מחליטים: להזיז, לוותר, להוסיף או להעביר
- שתיים או שלוש שגרות חדשות בבת אחת, לא יותר. מישהו מעל בודק: LSW נבנה מלמטה ומחזיק מלמעלה

ומה אחרי הקורס

הקורס האחרון בהסמכת Black Belt.

- נשאר מבחן הקורס, ואחריו מבחן ההסמכה
- אחרי שלושים יום: Hansei נוסף על אותו דף, וספרו למנהל שלכם מה למדתם
- מה שמחזיק אחרי חודש, יחזיק גם אחרי שנה, אם מישהו ממשיך לבדוק