

TPS - Komentáře

Slovník


 Zd.Korec řekl(a)...

Kanban

Je systém pre riadenie a zaistovanie toku a výroby v rámci systému just-in-time.


Pro ilustraci by bylo lepší definovat Kanban jako systém, kdy pracoviště pomocí karet (!) vyvolává aktivitu na předchozím pracovišti - vyžaduje dodání meziproductů.

6/5/08

 Vera řekl(a)...

K japonským pojmům - opravdu je nutné používat originální pojmy? Víím, jaké jsou potíže s překladem, ale pro naše lidi je pořád velký problém něco cizího vstřebat. Nebo je to součást psychologie zavádění? Jaké máte zkušenosti?

6/5/08

 Pardal řekl(a)...

Z jiných projektu mám tyto 2 hranicní zkušenosti:

A/ Byla důsledně používána terminologie z příslušné metodiky, kterou jsme v projektu používali a tlačena lidem do hlavy všemi dostupnými prostředky.

+ shoda ve vnímání základních věcí

- jakékoliv porušení takto deklarované zásady (i formální a nevyznamné) nám lidi "osladili" často až k parodii pojmu

B/ Používaná metodika byla důsledně "přeložena" do jazyka, ve kterém se ve firmě mluvilo.

- ani jednotlivá oddělení uvnitř firmy však nevnímala pod stejným pojmem totéž

+ nebyla

Závěr - vyplývá se vybrat několik klíčových pojmů a ty mentorovat. Vůbec nevadí mírná nadsázka - v Čechách jsme hodně citliví na jakákoliv příliš silná slova a hned je otočíme do srandy. Lepší tak udelat vědomně.

6/5/08

 Loan řekl(a)...

Hodně záleží na typu metodiky. Pokud jde o "revoluční" metodiku, která má transformovat i kulturu firmy, je na místě změnit i slovník. Pokud jde o "techniky", které mají spíše podpůrný charakter, je zbytečné lidi zatěžovat novou terminologií.

6/5/08

 JAP řekl(a)...

S "novými" pojmy máme špatné zkušenosti. Každý nový IS projekt přinesl svůj vlastní slovník. Většinou šlo jen o marketingové pojmy, které nebylo třeba k porozumění vůbec využívat.

Vlastní terminologie je dneska jenom nástroj marketingu. Nebrat!

6/5/08

 Armin řekl(a)...

Jo - souhlasim s JAPEM - dneska je to v technologiich jako kdysi ve filozofii. Kazdej ucenec (dneska dodavatel) si udelal predevsim svuj vlastni slovník a tim se jednoznacne odlisil a zapsal do dejin. Terminologie je marketingovej nástroj - vzorovy priklady vidime i v BPM.

TPS je ale uz hodne zabehnutej system, takže osobne bych vyhazel jen japonstinu a anglictinu, pocestil / poslovenstil bych to a bylo by to jedly.

6/5/08

 SKi řekl(a)...

Ono už hodně slov vešlo do normálního manažerského slovníku, dobrá půlka. Tak bych to nedramatizoval a těch pár dalších slov bych lehce mentoroval, až se zažijí.

6/5/08

 Wollert řekl(a)...

Možná by pomohlo uvést k JAP pojmům nejen výklad, ale navrhnout i nějaký tuzemský ekvivalent. Stejně to musíme pro lid dělný přeložit, nebo nám odboráři provedou jidoku.

7/5/08

 Anonymní řekl(a)...

To som sa dobre zasmiala. Slovník pojmov ma v tejto faze taky význam, aby sa vam ľahšie citali jednotlivé príspevky. S pojmami budeme pracovať v priebehu celeho seriálu, preto sme ich uviedli na začiatku. Každý podnet na zlepšenie je vítany - robíme TPS.

mk

7/5/08

 Peter řekl(a)...

Slovníček je dobrý, nechajte tak.

7/5/08

Úvod

Kovanda řekl(a)...

Jako výrobní fabrika TPS studujeme už dávno a řadu prvků jsme aplikovali. Jsem na seriál velmi zvědav a ještě víc na případnou debatu o úskalích aplikace jednotlivých zásad.

Olin řekl(a)...

Koncept Toyoty považuji za jednu z nejpropracovanějších metodik, což má úskalí - když se něco vynechá, dělá to potíže. Pěkné by bylo, kdyby se v rámci seriálu podařilo vyjasnit, co je NUTNÉ a co už ne - takové LEAN TPS:).

Koncepcia

 Via řekl(a)...

Filosofie se tedy v konceptu TPS rovná strategii?

6/5/08

 Aja řekl(a)...

Pyramida Toyoty se mi ani trochu nelíbí. Na základně filozofie - na vrcholu problémy. Pokud má širší pyramidu vyjadřovat "širší záběr", měla by být část "Lidi" určitě širší než procesy.

 [Blog Marty Krajčové](#) řekl(a)...

Otázky k téme

- Máte vo firme definovanú filozofiu a zásady riadenia ?
- Prečo je to dôležité ?
- Kto definuje filozofiu ?
- Aké rozdiely vidíme v poradí dôležitosti modelu 4P ? Je poradie dôležité ?
- Je podstatné, aby zásady boli uplatňované komplexne a spolu ? Prečo ?
- Ako súvisí filozofia a zásady riadenie so stratégiou firmy ?
- Je TPS metodika ?
- Týka sa TPS aj nevýrobných organizácií ?
- Majú české a slovenské firmy skúsenosti s implementáciou TPS ?
- Čo by mal obsahovať rýchlokurz LEAN TPS ? Dá sa vôbec TPS naučiť za 2 mesiace ?
- Úskalia zásad TPS.

Olin

Koncept Toyoty považuji za jednu z nejpropracovanějších metodik, což má úskalí - když se něco vynechá, dělá to potíže. Pěkné by bylo, kdyby se v rámci seriálu podařilo vyjasnit, co je NUTNÉ a co už ne - takové LEAN TPS:).

Súhlasím s názorom, že jednotlivé zásady TPS je potrebné dodržiavať zároveň. Je to dôležité preto, aby firma fungovala ako celok, preto sa to aj volá výrobný systém firmy Toyota. Systém charakterizujú: ciele, prvky a vzájomné väzby medzi nimi. Výrobný v kontexte TPS znamená celofiremný, nielen týkajúci sa výrobných procesov. TPS je možné implementovať aj v nevýrobnej sfére - administratívnych procesoch, logistike ... Slovo Toyota nie je potrebné vysvetľovať, ale je dobré si uvedomiť, kde sa nachádzame. Japonsko je krajina s inou kultúrou, históriou, disciplínou a postojmi ľudí, ako Európa, kde sa nachádzame my. Preto sa pri zamýšľaní nad TPS určite dostaneme k rozporom. Nerada by som sa však vyjadrovala k tomu, či TPS je metodika. Skôr sa prikláňam v názoru, že TPS je spôsob života, ktorý si ľudia v Toyote ctia, ktorý rešpektujú a podľa ktorého žijú. Už samotné zverejnenie myšlienok TPS je LEAN TPS. Vaša myšlienka sa mi páči, budem na ňu myslieť.

Via

Filosofie se tedy v konceptu TPS rovná strategii?

Úvahy o filozofii podnikania všeobecne, nielen v TPS, patria k staregickému mysleniu a môžu vyústiť do tvorby a definovania stratégie. Pokračovanie zajtra.

Aja

Pyramida Toyoty se mi ani trochu nelíbí. Na základně filozofie - na vrcholu problému. Pokud má šíře pyramidy vyjadřovat "šíři záběru", měla by být část "Lidi" určitě širší než procesy.

V TPS sa stretneme s mnohými rozpormi s našim (európskym) videním sveta. „My“ sme zvyknutí mať filozofiu hore, však ? Som rada, že ste si pyramídu dobre všimli. Cieľom pyramídy je ukázať vzťah medzi modelom 4P a 14 zásadami. Na pyramídu treba pozerieť ako na celok - je to koncepcia. Filozofia je preto dole, lebo je základom, na ktorom stojí zvyšok pyramídy. Ľudia sú však za každým stupienkom pyramídy. Ak ju porovnáme s Maslowovou pyramídou potrieb - dole sú fyziologické potreby - základ existencie a až hore sú motivátory: uznanie a seberealizácia. Neznamená to však, že ich význam je malý, práve naopak. Dôležité sa mi však zdá, že koncepcia sa opiera o dva piliere: ľudia a zlepšovanie, ktoré sú práve na vrchole pyramídy, ako tie najdôležitejšie hybné sily organizácie. V TPS to určite platí a s tým sa dá súhlasiť, však ?

Metodiky

Tak sa mi zdá, že prehovorili informatici. K metodikám vám posielam malý citát.

Metodiky sú ako kolieska na bicykli pre malé deti.

Keď začínate jazdiť, poskytujú Vám bezpečie a oporu.

Keď sa naučíte jazdiť, kolieska Vás brzdia.

Keď udržíte rovnováhu, radi sa ich zbavíte !!!

Paul Birch

Teraz však vážne. Pri implementácii, napr. procesného riadenia, neimplementujeme metodiku, ale procesy. Metodika, ak nejaká existuje, nám len pomáha v implementácii. Súhlasím s názorom, že implementovať niečo je ťažké a treba to robiť premyslene a pomaly. Je to práca s ľuďmi a tá si vyžaduje veľa trpezlivosti a porozumenia. Ja používam pri zavádzaní nových vecí vzdelávanie vzdelávanie a ešte raz vzdelávanie.

K otázke TPS a metodika som sa vyjadrila vyššie.

Kovanda

Jako výrobní fabrika TPS studujeme už dávno a řadu prvků jsme aplikovali. Jsem na seriál velmi zvědav a ještě víc na případnou debatu o úskalích aplikace jednotlivých zásad.

Teším sa, že máte s TPS skúsenosti. Čo tak podeliť sa s nimi s ostatným ? Iste by privítali pohľad z praxe. Ďakujem.

Zhrnutie koncepcie

 Luj-Dak řekl(a)...

Máte vo firme definovanú filozofiu a zásady riadenia?

- nevim úplně, co si pod tím představit. Máme poslání a hodnoty. Je to ono?

Prečo je to dôležité ?

- nevim, viz výše

Kto definuje filozofiu ?

- nevím, viz výše. Poslání a hodnoty kdysi definoval "otec zakladatel".

Aké rozdiely vidíme v poradí důležitosti modelu 4P ? Je poradie důležité ?

- teoreticky jasně filozofie nejdůležitější, fakticky ale lidi.

Je podstatné, aby zásady boli uplatňované komplexne a spolu ? Prečo ?

- já na moc komplexní systémy nevěřím. Jak začne někdo tvrdit, že bude něco fungovat jen když se udělá tohle a tohle a tohle, tak ho vyhazuju. Vždycky je možné i složité systémy nějak dekomponovat, aniž se ztratí synergie.

Ako súvisí filozofia a zásady riadenie so stratégiou firmy ?

- to právě nevím...

Je TPS metodika ?

- určitě, jak stehno (viz definici co je metodika třeba od Harmona

Týka sa TPS aj nevýrobných organizácií ?

- proč ne, ale specifika služeb jsou natolik velká, že to chce asi hodně upravovat. Ale nemám zkušenost.

Majú české a slovenské firmy skúsenosti s implementáciou TPS ?

- byl jsem na jednom školení o TPS asi před 5 lety a bylo to nanic. Vůbec jsme se nedostali k příkladům, vše jen pojmy a teorie. Doufám, že zde na webu to bude jiné.

Čo by mal obsahovať rýchlokurz LEAN TPS ? Dá sa vôbec TPS naučiť za 2 mesiace ?

- tak za 2 měsíce asi ano, za 2 dny ne. Co by měl obsahovat? Teorii si může každý načíst, to netřeba školit, takže vzorové příklady a rozbor situací účastníků kurzu. Na takové školení bych šel, ale 2 měsíce volné nemám:)

Úskalia zásad TPS.


- jak už kdosi poznamenal v debatě ke slovníčku - Češi jsou alergičtí na velká slova, a těm se to myslím dost hemží. Aspoň zpočátku.

6/5/08

 Vera řekl(a)...

Musí se odpovídat na VŠECHNY otázky? To je práce na hodinu LOL:)

6/5/08

 Sandra řekl(a)...

Já odpovím jen na otázku 9 - naše firma ač výrobní nemá zkušenosti s TPS vůbec žádné. Sama jsem o tom dost četla a pár zásad jsem i úspěšně použila, ale jako celek to nevidím průchodné. To by muselo TPS vzít za svou filozofii představenstvo. Vzhledem k tomu, že jsou to skoro sami Němci, dost o tom pochybuji, ti naši jsou ještě u Smithe.

6/5/08

 Kousal V. řekl(a)...

Jsem sice přímo ve vedení firmy, ale Toyota systém jsem neprosadil. Na co narazil:

- příliš "komplexní"

- prá nemáme mentalitu Japonců, takže to nebude fungovat

Ve skutečnosti používáme kanban a do určité míry i JIT, procesy čistíme podle zásad ne/přidané hodnoty...

Takže plíživá evoluce.

K otázkám:

1. Máme také definované hodnoty, které podle mého přesně vyjadřují "chtěnou" filozofii firmy. Jenže se s nimi nepracuje. Jsou to jen plky, které mají reálný obsah a ale nemají dopad.

K dalším otázkám napíšu něco, až si to promyslím...

6/5/08

 Horak řekl(a)...

- 1) Ne a chybi nam.
- 2) Aby firma "myslela" stejně, všechno se neda exaktně předem popsat, je třeba mít obecná vodítka pro rozhodování.
- 3) Jednoznačné vrcholové management a odsouhlasují i shareholders.
- 4) 4P mi nejdou pod fous ani vyberem pohledu, ani jejich razením. Mnohem víc se mi líbí Scheeruv koncept - strategie, procesy, technologie. Lidi jsou totiž v každé dimenzi a problémy jakbysmet. Tohle jsou hrůsky a jablka dohromady.
- 5) Jako u všech konceptů je to jasný požadavek - když se vynechá nějaký prvek, systém přestane fungovat nebo nebude fungovat dobře.
- 6) Na filozofii se dívám jako na myšlenková východiska, která zůstávají neměnná. Jak už tu kdosi poznamenal, jsou to spíše hodnoty nebo zásady. Strategie je plán změny a ten se bude měnit podle tržní situace.
- 7) Je. Má společný rámeček, má slovník, obsahuje jednotlivé techniky, má plán zavedení...
- 8) A proč ne? Většina zásad TPS je použitelná i ve službách a veřejné správě.
- 9) To nevím, nijak jsem to nesledoval. Ale o TPS se tu mluví / školi nejméně 10 let, takže nějaké povědomí tu bude. Dost to posunuly velké implementace systému řízení výroby, které mají některé zásady vestavěné (JIT, kanban..)
- 10) Nevím, jestli takovéto kurzy mají smysl. Věcně se obsah lze naučit z dostupných informačních zdrojů a na vlastní aplikaci do konkrétních realit stejně na takovýchto školeních nezbyvá čas.
- 11) Uskálí jsou stejná jako u kterékoli jiné změny - záleží na konkrétní kultuře firmy. Psychologicky bude negativně působit, že jde o japonskou metodiku vycházející z jiné mentality a že byla vyvinuta pro automobilku - hromadná materiální výroba.

7/5/08

 Verunka řekl(a)...

Pár dnů jsem tu nebyla a ono už je to o něčem jiném... Nebo stejném (myslím TPS verus TEP)?

K otázkám:

1) Máme ve firemním kodexu pár obecných prohlášení, která jsou spíše filozofická než praktická.

2) Jsem skeptická. Aby to k něčemu bylo, musela by tato filozofie vyjadřovat podstatu kultury firmy.

3) Ten, kdo firmu založil nebo kdo jí radikálně změnil. Lídr.

4) Pořadí mi připadá vpořádku mimo samotný vrchol - od obecných zásad, přes jejich konstituování v procesech (čili stanovených postupech) k jejich vykonávání lidmi. Ty problémy mi připadají násilné, nejsou přece jen od lidí. Může je generovat i systém řízení (filozofie) a procesy. Rozumím ale, že bylo třeba někam zařadit zásady, které je řeší. Takže z nouze cnost.

5) Na požadování komplexnosti / úplnosti / celistvosti jsem taky alergická. Mnohem víc je mi milý pojem harmonie, který zde kdysi razil myslím pan Basl. Je jasné, že když některou oblast potlačím víc než druhé, že dojde k selhání slabého článku (viz toc).

6) Souhlas s Horakem.

7) Nevím a je mi to jedno. Mě zajímá, co je z ní u nás použitelné a jak.

8) Ano, i nás jako banku TPS zajímá. Třeba zásadu JIT musíme dotáhnout do úplnosti, protože zákazník nebude na naši službu čekat zdaleka tak dlouho jako je ochoten počkat si na auto a taky se nedá skladovat.

9) Výrobní asi ano, v naší branži jsem se s ní nesetkala.

10) Dvoutříměsíční rychlo(!)kurz mě vylekal. Já myslela tak dvoudenní. Asi je to o hodně širší, než jsem si myslela.

11) Některé zásady nám budou opravdu vadit. Třeba přiznání viny, jak je třeba se hluboce kát:)LOL

7/5/08

 Koura řekl(a)...


Prošel jsem akorát školením Kaizen, takže toho nevím o TPS moc a netroufám si odpovědět na všechny položené otázky.

K modelu 4P - připadá mi velmi praktický jako návod, jak rámcově postupovat:

- nejdřív vyřeš logiku (filozofii)
- pak nastav postupy (procesy)
- pak nacvič lidi
- nakonec spusť a odlaď problémy

Nějaký rychlokurs LEAN TPS bych absolvoval. Nebo se tím myslí tento seriál zde na webu?

7/5/08

 Vera řekl(a)...

Tak jsem na to sedla a přece jen odpovím:

1) Koncept řízení máme definovaný velmi (!) obecně a ráda se zde poučím, co má vlastně obsahovat.

2) Jak výše horak pravil.

3) Asi by tom chtělo nějakou celofiremní diskusi, ale neumím si to představit v praxi.

4) 4P je řazeno od nejdůležitějšího k nejméně důležitému, od obecného ke konkrétnímu. Dobrý je postřeh koura, že jde i o postup zavádění.

5) Česká mentalita je hrrrc - nic a požadavek na plynulé celistvé zavádění jí bude velmi vadit, jak je patrné už z reakcí. Je jasné, že zásady spolu úzce souvisí a vytrhnout jen některé z nich může vést k destabilizaci firmy.

6) Horak to řekl(a) moc pěkně.

7) Spíš metoda nebo přístup, soubor metodik.

8) Vidím četná úskalí. Nevýrobní společnosti mají spíše interaktivní procesy (žádost -> služba) než sekvenční, na které je tato optimalizace stavěná. Ale hodně zásad platí obecně.

9) Možná tak v TPCA v Kolíně:)

10) Taky se ptám - otázka směřuje na nějaký potenciální kurz nebo jde o tento kurz zde na portálu?

11) Největší úskalí? Oddanost firmě, ctnost u nás neznámá. Bez ní jde uplatnit těžko přijetí odpovědnosti a bez toho zas všechno ostatní.

7/5/08

 conFAJKA řekl(a)...

1. Nie. Len EBIT, EBIT, EBITA...
2. Dolezite je to len vtedy, ak se neilen definuju ale aj uplatnuju.
3. U nas nikto, bohuzial.
4. Problemy na vrcholu paramidy posobi naozaj depresivne.
5. Hlavne vytrvalo, dlhodobo, nie jednorazovo lebo sa musi stat sucastou mentality ludi.
6. Strategia je o byznise, filozofia o kulture, na ktorej byznis stoji.
7. ?
8. Urcite, v nevyrobnej sfere je neporiadok o mnoho horsi.
9. Asi ano, knizka je dost slava a niktore pojmy uz zdomacnely.
10. Priklady, priklady, priklady! Naucit sa tps neda, to sa musi skor prozit.
11. Vera + Verunka - celkom presne vystizene. Ina mentalita aj pracovny trh.

7/5/08

 PEST řekl(a)...

- 1 - Máme určité psané zásady a nepsaná pravidla chování.
- 2 - Tvoří jádro corporate identity.
- 3 - Ta se tvoří dlouho a postupně.
- 4 - Mi se model líbí. Řazení je takto nezbytné, jde o časové perspektivy (filosofie je "věčná", procesy se mění tak ročně, s lidmi je třeba pracovat denně, problémy nutno řešit ihned).
- 5 - Vytrhávat si, co se právě hodí, je strašný nešvar. Vede to k deformaci jak přijímaného konceptu, tak podoby firmy. Máme hojnou zkušenost právě s procesním řízením, kdy se vzaly sice procesy vážně, ale neprovedly se změny do organizačních kompetencí. Takže všechny změny v procesech trvají strašně dlouho nemluvě o organizačních bariérách.
- 6 - Strategie musí zvolený koncept řízení respektovat nebo její součástí musí být nějaká kulturní transformace.
- 7 - Je a velmi komplexní.

8 - Určitě, zásady jsou platné i zde.

9 - To netuším. Já sice o toyotě párkrát slyšel a řadu dílčích pravidel znám, ale jako systém je to pro mě nové.

10 - Příklady jsou fajn, ale ne všelék. Skrývají riziko zúžení chápání a "opisování". Já bych bral hlavně co nejpodrobnější techniky třeba včetně osvědčených formulářů...

11 - Taky se bojím, že výchozí předpoklady TPS nejsou v našich zemích a v Evropě vůbec splněny, Tady nikdo nedělá u jedné firmy celý život (mimo politiků). Fluktuace šíleně rozměňuje kulturu firmy.

7/5/08

 Pája řekl(a)...

ad 1. Máme, jde o cca 20 zásad, všichni jsou s nimi seznámeni hned po nástupu.

ad 2. Ano - jde o výrazný prvek firemní kultury a identity.

ad 3. Zásady vznikaly postupně tak, jak rostla firma a některé věci bylo třeba ustavit, aby noví pracovníci pochopili, jak jednat.

ad 4. Tyhle vysokoúrovňové modely jsou zcela otevřené - je možné k nim připojit libovolný výklad - zdůvodnění.

ad 5. Jestli otázka zní, zda celou koncepci TPS čili nic, pak moje odpověď jest, že na všem je možné najít cos dobrého (vybrat perly). Dělán jógu a nejsem mystik:)

ad 6. Asi bych se opakovala - strategie je věc akce, zásady věc podstaty bytí firmy.

ad 7. Nevím, jen jsem si přečetla knížku, návody se zdají hodně konkrétní. Takže asi ano.

ad 8. Částečně. Hodně věcí v TPS mi připadalo ryze logistických.

ad 9. Nevím, ale znalostí není nikdy dost a o zkušenostech ani nemluvě.

ad 10. Chtělo by to vytáhnout hlavně jádra jednotlivých zásad a ukázat dopady aplikace v různých branžích.

ad 11. TPS se zdá být cesta změny pomalá. Sice staví na osobnostech (hlavně vůdce) a na (sebe)odpovědnosti jednotlivce, ale není to koncept pro vylouhování individualit. Je to taková osvětlená diktatura. Nebude ideální pro vysoce kreativní procesy.

7/5/08


 Radim řekl(a)...

Odpovím jen ke dvěma otázkám:

5. Není nutné uplatňovat všechny zásady, lze si vybrat - naše konkrétní zkušenost.

11. Vše výše řečené plus "negativní" přístup - v TPS nelze riskovat ani osobně nést kůži na trh. To může vyhovovat v opatrnických branžích typu automotive nebo health, ale třeba v dravých hightech branžích to vede do kytek.

7/5/08

 Petr H. řekl(a)...

Já jsem si zkusil porovnat proponované hodnoty TPS s našimi firemními hodnotami.
Výsledek:

Jednoducho - nemáme přímo stanoveno a hodilo by se doplnit.

Tímovo - ano.

Dlhodob - zásadně ne, děláme jednorázové zakázky, každou dost jinou, jsme zaměřeni na tržní výklenky.

Vytrvalo - ne, naopak nárazově, protože projektově.

Pokorne - už vůbec ne, my jsme přímo HRDÍ a sami se CHLUBÍME.

Zodpovedne - to je redundance k týmovému. Když někdo chce být platným členem týmu, musí být mj. osobně zodpovědný.

Dôsledne - může být, pokud to nevede ke ztrátám z perfekcionalismu. Hodně záleží na konkrétní situaci - někdy je lepší rychle být polovičatě. Takže jako obecná zásada určitě ne.

S rozumom - nejen, emoce jsou nezbytnou součástí tvořivé práce, jsme racionální až příliš, naopak se nám nechce používat intuice...

So zaujatím - ano, vždy naplno. Což nejde spolu s dlouhodobým a vytrvalým. Buď svištím sprinty nebo klušu maraton. Jde o logický protimluv.

7/5/08

 Mirek řekl(a)...

Jsem z automotive, takže jsme tps samozřejmě dost studovali. Většina logistických zásad je už používána v oboru jako standard, ty filozofické nahradili němečti majitelé osvědčenou trojicí Ordnung - Sicherheit - Bürokratie.

Co bych se chtěl v kurzu naučit? Právě některé "měkké" přístupy, které se u nás nepraktikují - jak je zavádět.

7/5/08

 [Blog Marty Kračňovej](#) řekl(a)...

Pekny vecer vsetkym,

najprv by som vam chcela vsetkym podakovat za zdielanie vasich skusenosti z firiem, za vas cas (hlavne Vere) a vzorne vypracovane odpovede :-). Temy diskusie su takym voditkom pre nasmerovanie vasho uvazovania. Nie sme vsak v skole, preto prosim odpovedajte iba na to, co vas zaujima, na co hladate odpovede, pripadne co chcete povedat inym.

Tesim sa, ze vas tema TPS zaujala. Sme vsak na zaciatku serialu a na mnohe vase otazky najdete odpovede v dalsich castiach serialu.

Blogovanie je nova forma komunikacie. Sme na informacnom a znalostnom portali, preto tomu odpoveda aj forma komunikacie a jej moznosti. Preto blogujeme ? Asi sa chceme dozvediet nieco nove, podelit sa so svojimi skusenostami, vymenit si myslienky s ludmi, ktorí su naladeni na rovnaku vlnovu dlzku a pritom sa pripadne nieco naucit a zabavit sa :-).

J. Liker v knihe Tak to dela Toyota hovorí, ze na to, aby sme mali koncepciu „štíhleho myslenia v srdci a duši potrebujeme 5-10 rokov. Preto tento serial pokladam za „stihly“, kedze bude trvat iba dva mesiace.

Slubujem, ze budeme uvadzat aj priklady (22).

Odpoved pre Peter H.

Ocenujem porovnanie vasich zasad s heslami uvedenymi v uvode. Trosku Vas vsak sklame - nie su to zasady. Zasad je 14 a su uvedene v texte pod obrazkom pyramid. Zasady budeme podrobne preberat v seriali.

Vsetkych vas pozdravuje

mk

7/5/08

 Petr Košík řekl(a)...

Jako kdysi ajtík jsem k některým prvkům tps přišel před 10 lety v modulu výroby a při té příležitosti přečetl i knížku Tajichi Ohna o tps. Tak jsem ji zase oprášil a prolistoval a budu porovnávat, kam tps za tu dekádu došel:) Jina mě osobně nebere, i když některé zásady jsou bezvadné. K otázkám:

I. My se chlubíme tím, že jsme procesně (sic!) řízená firma a máme to i zakotveno v deklaraci základních hodnot (procesy nade vším:) Plus pár dalších celkem obecných provolání. K ničemu to není, teď když jsem to hledal, našel jsem to až venku na webu (na intranetu to asi ani nemáme).

II. Čili zásady jsou jen natolik důležité, nakolik jsou brány vážně (od hlavy).

III. Folozofii by měla formulovat sama historie firmy a její prožité příběhy.

IV. Ty problémy na vešku mě taky vadí. Vůbec bych je v základním konceptu nechtěl mít. Neřešíme přece primárně průs..ry, ale využíváme příležitosti.

V. Tps jako komplexní systém projde jedinečně tak u korejců. Já tam vidím 3 celkem samostatně aplikovatelné části:

- logistická pravidla (procesy)
- měkké techniky ovlivňující chování lidí
- kulturní prvky ovlivňující hodnoty lidí

VI. Určitá strategie může být při určitých hodnotách nepřípustná (a nejde ani o etiku). Pro firmu vyznávající tps třeba politika rizik s velkou mírou přípustného rizika.

VII. Tps je systém řízení, což je víc než pouhá metodika.

VIII. ad V. - úrovně 2 a 3 ano

IX. Povědomí o tps zde určitě je (jen v MŘ jsem teď vylustroval cca 30 článků). Zušeností bude míň, vím z okolí o pár firmách, které některé prvky tps používají. Že by někdo kompletně, nevím.

X. Tedy tento rychlokurz a co od něj čekám:

- to LEAN
- čili oddělení zrna od japonských specialit
- minimum, které musí být aplikováno spolu

XI. Prošel jsem si v knížce těch 14 zásad a za problém považuji:

1. Filozofie, nikoliv krátkodobé finanční cíle - to půjde těžko, když nás vlastní investiční fond


4. heijunka - pokud máte tvrdě kolísavý byznys, nikdy s dostupnými prostředky nevytvoříte takové polštáře, aby vám vyrovnaly zatížení

8. Každý dnešní soft je polotovar. Kdybych kupoval jen soft ověřený, buď bych se utestoval nebo implementoval řešení v okamžiku, kdy už jim výrobce končí s podporou.

13. Moudré rozvážné rozhodování - to jde, když je na to čas. Skoro platí pravidlo, že čím je rozhodování pro byznys kritičtější, tím méně času na něj je. Příklad - zda vezmu zakázku. Nemám možnost ji pořádně zkalkulovat vč. rizik, ale pokud nedám nabídku v požadovaném termínu (často obratem), tak ji prostě nedostanu.

He seineku!!

7/5/08

 Petr H. řekl(a)...

Omlouvám se, že jsem špatně četl. Zkusím to napravit:

1. Zakladajte svoje manažérske rozhodnutia na dlhodobej filozofii, a to i na úkor krátkodobých finančných cieľov.

- hezké, asi to chce vzdělávat akcionáře

2. Vytvorte nepretržitý procesný "tok" umožňujúci odkývanie problémov.

- nevím, ještě nerozumím

3. Využívejte systém "ťahu", aby ste sa vyhli nadvýrobe. (kanban)

- ano, táhnout je lepší než tlačit

4. Vyrovnávajte pracovné zaťaženie. (heijunka)

- to by bylo pěkné, už se těším na konkrétní příklady jak

5. Zastavte proces, keď sa objaví problém v kvalite. (jidoka, andon)

- musí ale být jasné, co je to kvalita, což je u vždy specifických zakázek velký problém (nejsou etalony)

6. Štandardizujte činnosti z dôvodu neustáleho zlepšovania.

- jo, ale neudělejte z toho byrokracii

7. Používejte vizuální kontrolu, aby vám nezostali skryté žiadne problémy. (vizualizácia, 5S)

- výborné!

8. Používejte iba dôkladne preverené technológie.

- to je sen, nikoliv možnost

9. Vychovávajte vedúce osobnosti, ktoré žijú filozofiou firmy.

- ale musí ve firmě vydržet - chce to hodně dlouhodobé stabilizační programy

10. Správajte sa ohľaduplne k svojim ľuďom a tímom, rozvíjajte ich a podnecujte ich.

- souhlas

11. Správajte sa ohľaduplne k svojim dodávateľom, podnecujte ich a pomáhajte im.

- pokud už nejde o něco komodizovaného, pak tvrdě tlačte na pilu

12. Konajte a presvedčte sa na vlastné oči, aby ste dôkladne poznali situáciu. (genchi genbutsu, gemba)

- zlatá pravda, kdo nechodí do terénu, nemůže řídit

13. Rozhodnutia prijímajte pomaly na základe širokej zhody, po dôslednom zvážení všetkých možností; implementujte ich rýchlo.

- pan kosik výše přesně popsal i naši situaci - to je teorie

14. Staňte sa učiacou sa organizáciou prostredníctvom neúnavného premýšľania a neustáleho zlepšovania. (hansei, kaizen)
- a hlavne predávaní znalostí navzájom

7/5/08

 Smrček řekl(a)...

Zeptám se asi hloupě - co je to vlastně to LEAN? V jakém kontextu se v TPS používá?

7/5/08

 Anonymní řekl(a)...

štíhlý - zde jde ale asi o tento webkurz, že se zde budeme bavit jen o tom nejdůležitějším
jinak lean je dneska všechno - jde spíš o buzzword

Napíšu zde vlastní citát: "Přílišné lean končí anorexií."

f.x.

7/5/08

 Basta řekl(a)...

LEAN není buzzword - jde o způsob vidění a vnímání světa - schopnost najít jednoduchost a jádro ve zmateném preinformovaném světě.


Vsimnete si, že opravdoví odborníci umí vymaknout podstatu věci pár slovy - to je LEAN v praxi.

8/5/08

 [Blog Marty Krajičovéj](#) řekl(a)...

Pokiaľ sa nebudeme pýtať na malé veci, nebudem rozumieť ani tým veľkým.

8/5/08


 Líba řekl(a)...

Celkově mi 14 zásad ve 4 poschodích pyramidy řízení v systému TPS přijde jako velmi logické i funkční (určitě je to hodně dlouho promyšlené a v praxi ověřované).

Možná měla být tato konceptuální debata až na závěr po bližším poznání jednotlivých zásad.

Z položených otázek vnímám jako zásadní otázku 5 - nakolik je nezbytná komplexnost uplatňování zásad. Výše uvedené názory mě dost vylekaly - ta snaha vyzobávat rozinky a nejíst těsto a ještě si zdůvodnit, nikoliv proč mi nechutná, ale proč ho nemohu jíst.

Z1

 Radan řekl(a)...

Připadá mi, že filozofie podle Toyoty = poslání. Je to tak?

8/5/08

 Alexis řekl(a)...

Aj my máme niečo také - krédo. Prečo krédo (citujem):

- 1) Je dôležité mať vo firme niečo pevné, čo všetci rešpektujú a čím sa riadia.
- 2) Krédo tvorí základ firemnej kultúry – podľa nej sa posudzuje naše správanie a rozhodovanie
- 3) Krédo je zmysluplné iba vtedy, pokiaľ ovplyvňuje naše správanie.

Ako je krédo koncipované - naše poslanie je jedinečné a vychádza zo 4 pilierov našej zodpovednosti:

- Zodpovednosť k zákazníkom
- Zodpovednosť k zamestnancom
- Zodpovednosť k vlastníkom
- Zodpovednosť ku spoločnosti

Ďalej máme stanovené hodnoty (desatoro) - prečo hodnoty:

- 1) Základné ľudské charakteristiky potrebné pre naplnenie kréda
- 2) Vždy ide o zdôraznenie len niektorých charakteristík (hodnota vzniká v rovnováhe)
- 3) Tieto charakteristiky je potrebné aktívne rozvíjať (zameranie tréningov)

A máme aj heslá - prečo heslá:

- 1) Vyjadrujú jadro našej zmeny (stratégia je o zmene)
- 2) Dobré sa pamätajú
- 3) Rýchla pomôcka pre rozhodovanie

8/5/08

 Kasal řekl(a)...

Alexis řekl(a)...

Vaše koncepce poslání mi připadá velmi (!) promyšlená, něco takového se také pokoušíme formulovat. Líbí se mi velmi zdůvodnění, proč krédo, hodnoty, hesla... - čili jak tato "provolání" jsou prakticky uplatňována ve firemní kultuře.

Budu opisovat:)LOL

8/5/08

 JIP řekl(a)...

Radan řekl(a)...

Připadá mi, že filozofie podle Toyoty = poslání.

...čtěte pořádně, viz:

"Mali by ste si vypracovať filozofické zdôvodnenie poslanca..."

8/5/08

 Káberle řekl(a)...

Taky máme stanoveny 3 soubory základních postojů:

- 1) poslání - zdůvodnění, proč firma existuje
- 2) hodnoty - jak se máme chovat a podle čeho se rozhodovat
- 3) vize - jaký má firma core byznys

8/5/08

 Anonymní řekl(a)...

S pojmem vize=jaký má firma core byznys bych si dovolil nesouhlasit. Vize je snad pohled do budoucnosti co, kdy a jak dosáhnout, jací chceme být....

9/5/08

 Káberle řekl(a)...

Vize je nejen o to, jací chceme být, ale i v jakém oboru toho chceme dosáhnout. Do poslání se to dát nedá, protože se to mění v čase a poslání by mělo asi zůstat trvalé. Viz debata k strategii minulý nebo předminulý měsíc.

9/5/08

 Líba řekl(a)...

Nevím, zda na tomto místě diskutovat:

- k věcnému obsahu filozofie Toyoty jako předpokladu pochopení systému TPS
- ke koncepci filozofických východisek firem obecně, čili jak strukturovat poslání a hodnoty...

Obě debaty budou o něčem úplně jiném. Já jsem pro tu první - debatu, co má být v poslání, hodnotách... můžeme vést u tématu měsíce Strategie a podle mě nepatří k debatě o systému TPS.

9/5/08

 [Blog Marty Krajčovéj](#) řekl(a)...

Dobrý večer,

ďakujem za výborný postreh. Prosila by som diskutovať k tomu prvému bodu.

Predpokladám, že väčšina firiem má definovanú víziu, poslanie a hodnoty. Problém je však v tom, že sa málokedy dodržiavajú, pretože sila finančných efektov ich „prebije“. Ďalším problémom je, že zamestnanci nerozumejú významu hodnôt a pokiaľ ich manažment nedodržiava, neberú ich vôbec vážne. Častokrát sú tieto definované formálne, na papieri.

Skúsme prosím porovnať situáciu vo firmách oproti tomu, čo je uvedené v zásade 1. Všimnime si prosím kľúčové myšlienky:

- „Na úkor“ krátkodobých cieľov. Otázka teda znie: Prečo máme dodržiavať dlhodobú filozofiu, aj na úkor krátkodobých finančných cieľov? Prečo je to dôležité? Vedeli by sme napríklad neprijať nejakú zákazku, pretože je v rozpore s našimi dlhodobými cieľmi, hodnotami a poslaním?

- Prečo sú hodnoty dôležité? Uvedomujete si ich a dodržiavate ich? Pomohli vám niekedy,

keď ste sa rozhodovali v dôležitých situáciách ?

- Akú dôležitosť majú peniaze v biznise ? Sú najdôležitejšie ? Aká je realita v našich firmách ? Platí to, čo je uvedené v odstavci Peniaze ?

- Ako sa prakticky prejavuje vaša orientácia na zákazníka ? Uvedte stručne konkrétne správanie.

- Ako dennodenne uplatňujete svoj dobrý vzťah k zamestnancom ? Poprosím o konkrétne správanie, nie prehlásenia na papieri.

- Čo tvorí základ úspechu vašej firmy ?

Prajem vám pekné uvažovanie a odpovedajte iba na tie otázky, ktoré vás oslovia. Nemusíte odpovedať na všetky otázky - iba ak vám to urobí radosť :-). Ďakujem.

mk

9/5/08

 Líba řekl(a)...

Nepraví lidé zde budou plakat (nebo plkat?) nad pravým hrobem. Kolik vrcholových manažerů čte tento blog a hlavně kolik z nich do něj aktivně píše? Bojím bojím, že tuze málo, spíše z menších firem. Velké firmy mají své pány v zahraničí a jejich filozofie je odtud neovlivnitelná.

Za sebe - jsem sice už na 2. úrovni řízení (pod představenstvem), ale reálně ovlivnit toho jde málo. Nemám třeba možnost priorizovat zakázku, na které se něco lidí naučí na úkor více profitabilní, ale otrocké zakázky. Jediným kritériem je masa zisku - ta se reportuje a pokud se nesplní, ten nejvyšší od nás vyletí. To, že zítra už ty otrocké zakázky nikdo nebude chtít a my nebudeme umět dělat ty chytřejší - a tedy že zítra už těžko budeme zisku dosahovat, to reporty neproleze. Právě teď po večerech smolím jakýsi plán rozvoje potenciálů a ten pošleme do německé byrokratické republiky, abychom se za půl roku dozvěděli, že oni už to mají vymyšleno a to know-how nám - až bude potřeba - dodají. Samozřejmě dodají jen to how..

10/5/08

 Richi řekl(a)...

Mne osobně není filozofie toyoty ani trochu po chuti. Zásada 1 taky ne. Podnikání je o příležitostech a jejich využití a ne o nalajnování nějakých hodnot a vyšších cílů. Zisk není cílem sám o sobě, s tím souhlasím, ale je jediným dnešním objektivním měřítkem správnosti rozhodování a zaměření podnikání.

Konec koncu - zásada 1 je hodně nepřesná - co je to krátkodobý? Myslí se roční? Nebo měsíční? Nebo triletý? Když podnikám s cizím kapitálem, tak musím respektovat požadavky vlastníka na návratnost tohoto kapitálu. Pokud on pracuje v nějaké časové dimenzi, tak já musím taky.

10/5/08

 Polenka řekl(a)...

Názory Richiho jsou vnitřně rozporné a mně osobně odporné. Pokud chce podnikat s cizím kapitálem, má možnost svobodně zvolit, od koho si kapitál půjčí.

11/5/08

 Karel řekl(a)...

Původně jsem si myslel, že Richi jen provokuje, ale když jsem to přečetl podruhé, pochopil jsem, že to myslí vážně. Jeho tvrzení je třeba rozebrat:

1) Podnikání je o využití příležitostí.

- to je hodně krátkozraký a zcela pasivní přístup
- ty nejlepší umí příležitosti aktivně vytvářet

2) Měřítkem úspěšnosti je zisk.

- to už netvrdí ani nejzarytější finančníci
- měřítkem úspěchu je celková vytvořená hodnota v aktivech společnosti (a to i nehmotných, jako třeba v lidech)

3) Nemůžeme se ohlížet na vlastní hodnoty, musíme splnit finanční cíle (stanovené poskytovateli kapitálu).

- vybalancování mezi krátko a dlouhodobými cíli se provádí ve strategii společnosti
- ta musí být komunikována nejen s shareholery, ale i se stakeholdery, kteří jsou mj. většinou "příjemci" hodnot, které společnost uznává

Závěr - Richi podniká zřejmě zcela chaoticky, nemá strategii a vymlouvá se (na trh, na akcionáře...)

11/5/08

 Verunka řekl(a)...

Karel to napsal tak pěkně, že není co dodat.


Ale k filozofii Toyoty - pořád mně šokuje pořadí hodnot v poslání. Priority mi obrácené, pokud to není jen pokrytecké. Firma přece musí být na prvním místě, spoludílčí lidé na druhém a okolí na třetím. Když sám nic nemám, nemůžu nic dát ani svému okolí.

11/5/08

 [Blog Marty Krajčovéj](#) řekl(a)...


Poradie je tiež dôležité. Je to tak preto Verunko, lebo najprv musíme robiť správne veci (efektívne) a potom správnym spôsobom (účinne). Keď to robíme opačne, môže sa nám stať, že vypadneme z kontextu, ktorý sledujeme. Keď máme na prvom mieste dôležité veci, tie malé sa častokrát vyriešia ľahšie a aj samé. Toyota tento princíp uplatnila napríklad v spolupráci s USA. Ich hlavným dôvodom, prečo podnikajú v USA nie je biznis, ale to, že sa chceli Američanom poďakovať za to, že im po druhej svetovej vojne pomohli obnoviť v krajine hospodárstvo. Teraz učia amerických manažérov TPS :-). Zisky z toho plynúce sa im mnohonásobne vracajú.

12/5/08

 Ondra J. řekl(a)...

Není poslání jako poslání a nemá smysl opisovat poslání firmy Toyota. Na něm mě udivuje, že ve 3 cílových skupinách nejsou jmenovitě uvedeni zákazníci.

12/5/08

 Miro řekl(a)...

Najsilniejsie na mna posobi tvrdenie: "ako sa správate k človeku, ktorý sa nemôže brániť" - to je najväčšia previerka charakteru"


Z2

 Kvasil řekl(a)...

Jednokusový tok je pěkná myšlenka, ale složitější realizace. Příklad - máte stroj, který je schopen vyrábět 10 verzí meziproduktu, má dobu na seřízení 120 minut a pak produkci 100 ks za hodinu. Do zakázky průměrně potřebujete 10 ks meziproduktu, statisticky to vychází, že náhodně je zapotřebí některý z typů meziproduktu. Vždycky tedy budete muset vyrábět na sklad.

Je zcela běžné, že jsou pro určitá pracoviště doby seřízení a přípravy tak velké, že si prostě jednokusový tok nemůžete dovolit. A v celém toku máte takto kapacity rozházené.

13/5/08

 Arni L. řekl(a)...

S nevyrovnanou kapacitou v logistickém toku a dobou seřízení často delší, než doba výrobní taky v naší zakázkové výrobě bojujeme. Myslím, že principy jednokusového toku se hodí jen pro sériovou výrobu.

13/5/08

 Kovanda řekl(a)...

Chtěl bych se zeptat, jak uspořádat buňku. Jaká pro to platí pravidla?

13/5/08

 Jirka řekl(a)...

K buňce - jde o "týmové" pracoviště, kde pracovníci podle potřeby sdílejí stroje a profese.

Jsou 2 typy uspořádání buněk:

- klasická - s homogenním složením - tedy podobné stroje a lidé s podobnou profesí
- procesní - buňka zajišťuje ucelenou subdodávku a často bývá značně heterogenní, což vyžaduje často rozsáhlou rekvalifikaci lidí (rozšíření zvládnutých profesí)

TPS jednoznačně preferuje vzhledem k toku procesní buňky.


13/5/08

 Kamil řekl(a)...

S buňkovým uspořádáním máme velmi dobré zkušenosti z non-logistic oblasti (ve službách). Jde o to na jedno místo sdružit lidi tak, aby:


- tok práce nemusel procházet zdí (doslova i obrazně)
- vznikla přirozená informovanost a sdílení znalostí
- byly vytvořeny podmínky pro zastupitelnost
- postupně buňka směřovala k "autonomii" a týmové dělbě práce

13/5/08

 Martin řekl(a)...

Toto je krystalicky čistá PROCESNÍ zásada a v několika větách vyjádřená podstata procesního řízení. Tesat zlatým písmem!

13/5/08

 Robin řekl(a)...

Arni L. řekl(a)...

Jednokusový se rozumí 1 kus na výstupu = 1 zakázka.

Budete se divit, ale většinou je výhodnější vyrobit 5 ks meziproduktu, který potřebujete pro příslušnou zakázku, než 50 ks a ty muset evidovat, přepravovat a skladovat =(kvalita

S těmi časy seřízení umí hodně lidí žonglovat - doporučuji využít zásadu vlastních očí a jít jim to změřit. Osobně jsem to nechal udělat na řadě pracovišť a přípravné doby klesly na desetinu.

Nemluvte o tom, že když vyrábíte 50 ks místo 5 nezbytných, tak doba produkce těch 40 ks vám váže lidi, které jste mohl využít na zakázce.

13/5/08

 Robin řekl(a)...

Omlouvám se za překlep. Poslední odstavec zní:

Nemluvte o tom, že když vyrábíte 50 ks místo 5 nezbytných, tak doba produkce těch **45** ks vám váže lidi, které jste mohl využít na zakázce.

13/5/08

 [Blog Marty Krajčovéj](#) řekl(a)...

Pre Kvasil ...

Ďakujem pán Kvasil za krásny úvod. Lepší začiatok diskusie si ani neviem predstaviť. Ale poporiadku. Hovoríte, že tok je pekná myšlienka. Podľa toho, čo píšete, ho ale nemáte, takže nemôže byť pekný. Chápem to teda tak, že radi by ste ho mali, ale neviete ako. Dobré tomu rozumiem ? Druhá vec, ktorú píšete, že je to ťažké. S tým súhlasím. Tretia vec, píšete o stroji, ešte raz opakujem o jednom stroji a riešite dobu zoraďovania a prípravy stroja. No a výsledok je taký, že máte rozhádzané kapacity a robíte na sklad. S tým asi nie ste spokojný, preto asi píšete, však ? Dokonca ste tak nespokojný, že jednokusový tok si nemôžete dovoliť.

Nie som pán Liker, ktorý je expertom na TPS, ale pokúsim sa Vám odpovedať tak, že Vám položím zopár otázok.

Čo v tomto prípade tvorí tok ? Čo ho vytvára - jeden stroj, viac strojov, ľudia ? Kde tok začína a kde končí ? O akom procese sa tu bavíme ? Je tok jeden proces, alebo viac procesov ? Aké sú rozhrania medzi procesmi ? Patrí zoraďovanie stroja do toho toku a procesu ?

Tok je to, že niečo tečie - materiál, dokument, informácia. Aké sú výstupy toho „neznámeho“ procesu ? Prečo sa pri toku sústreďujeme na produkty a nie na „procesné ostrovčeky“ ? Čo rozumieme pod pojmom jeden kus ? Je to jedna súčiastka, alebo jedna zákazka ?

Akú stratu - plytvanie tu potrebujeme riešiť ?

Problém je ale ešte v niečom inom a síce v tom, že sa sústreďujete na strom a nevidíte les. Kto Vás naháňa - šéf, zákazníci, kolegovia, alebo zaužívané postupy, normy ? Smerujem k taktu. Vyrábate podľa plánu, alebo podľa toho, čo chcú zákazníci ?

Porozmýšľajte prosím o týchto otázkach. Viem, že to v praxi nie je jednoduché, ale ak chceme niečo zmeniť vo Vašom procese, musíme vedieť čo a Vy na to prídete aj sám, o tom nepochybujem.

Ospravedlňujem sa za množstvo otázok - viete my konzultanti sme už takí.

pre Kovanda ...

Čo najbližšie k sebe, aby sme:

- optimalizovali výkon strojov a ľudí
- skracovali časy vykonávania činnosti v procese
- skracovali časy prechodu medzi prvkami bunky
- odstraňovali straty a plytvanie

Keď to urobíte, odkryjú sa problémy, ktoré musíte riešiť. Jeden z tých problémov je, že ľudia nebudú s tým súhlasiť, lebo si to vyžaduje ich vyššiu flexibilitu. Je porušená zásada jeden stroj jeden zamestnanec. Neznamená to ale, že to máme nechať a vyhovárať sa na to, že „sa to nedá“.

Cieľ, ktorý týmto sledujeme je skrátenie času a minimalizácia plytvania. Smerujeme k zvyšovaniu kvality a rýchlosti dodania výstupného produktu pre zákazníka - aj interného.

pre Jirka ...

Podľa čoho usporiadať bunku:

- podľa strojov, ľudí
- podľa procesov
- podľa produktov

Pán Liker v TPS tvrdí, že podľa produktov. Ja si myslím si, že to kombinácia. Musíme ale vidieť ten hlavný cieľ - kvalitný produkt a spokojného zákazníka.

pre Kamil ...

Áno, prekrásne. Gratulujem.


13/5/08

 [Blog Marty Krajčoviej](#) řekl(a)...

Ospravedlňujem sa, prvá odpoveď je pre pána Kvasila.

mk

13/5/08

 Jindra řekl(a)...

Zajímavé je, že TPS explicitně nezdůrazňuje nutnost likvidovat předávání práce - organizační bariéry. Směřuje k tomu chytře nepřímou přes nutnost eliminace:

- čekání

- přemísťování

a pomocí využití tvořivosti = schopnosti lidí dělat daleko víc činností v procesu, než byli zvyklí (potlačení zbytečné dělby práce).

Ten nepřímý útok na organizační přerušování nebudí asi takový odpor organizačních jednotek a nestane se to středobodem zlepšení, které když neprojde, vše jde do kytek.

13/5/08

 Kvasil řekl(a)...

Velmi děkuji, paní Krajčiová, za Vaši odpověď formou otázek:) Na většinu z nich mám chuť odpovědět jako politici: "To je dobrá otázka." Ale vážně:

Čo v tomto prípade tvorí tok ? Čo ho vytvára - jeden stroj, viac strojov, ľudia ? Kde tok začína a kde končí ? O akom procese sa tu bavíme ? Je tok jeden proces, alebo viac procesov ? Aké sú rozhrania medzi procesmi ? Patrí zoraďovanie stroja do toho toku a procesu ?

Mluvil jsem o jednom ze scénářů části našeho hlavního procesu Výroba na zakázku, který podle charakteru zakázky prochází nejméně 7 a nejvíce 150 pracovišti (=skupinami strojů, které provádí ucelené operace). Tok začíná z více stran a v průběhu se několikrát rozbíhá a pak spojuje ve finální montáži, balení, expedici.

Tok je to, že niečo tečie - materiál, dokument, informácia. Aké sú výstupy toho „neznámeho“ procesu ? Prečo sa pri toku sústreďujeme na produkty a nie na „procesné ostrovčeky“ ?

Zde jde o fyzický tok jednotlivých dílů, které se dopracovávají, montují do podsestav... Netuším, co myslíte procesními ostrůvky???

Čo rozumieme pod pojmom jeden kus ? Je to jedna súčiastka, alebo jedna zákazka ?

Zakázka - a tedy vše, co je k její výrobě zapotřebí.

Akú stratu - plytvanie tu potrebujeme riešiť ?

Co je problém = ztráta - že pro zakázku potřebuji 5 speciálních šroubů, což trvá čistého času 5 minut. Ale seřízení stroje na tyto šrouby mi trvá 60 minut. Kdy budu potřebovat zase právě tyto šrouby nevím (do jaké zakázky), ale z historie zakázek vím, že během půl roku jsem průměrně spotřeboval 50 takovýchto šroubů.

Problém je ale ešte v niečom inom a síce v tom, že sa sústreďujete na strom a nevidíte les. Kto Vás naháňa - šéf, zákazníci, kolegovia, alebo zaužívané postupy, normy ?

Kritické jsou jen 2 veličiny - čas expedice, protože ten jsme slíbili zákazníkovi a náklady.

Smerujem k taktu. Vyrábate podľa plánu, alebo podľa toho, čo chcú zákazníci ?

Já nechci vyrábět podle plánu, já jen nechci hodinu seřizovat mašinu a pak vyrábět 5 minut (a zase hodinu seřizovat mašinu).

Robin řekl(a)... S těmi časy seřízení umí hodně lidí žonglovat

Nějaká vata tam je, ale do 10%, každoročně normy prověřujeme.


A teď babo rad'. To je české úsloví - abyste to nevztáhla paní Krajčiová na sebe:)

13/5/08

 robin řekl(a)...

Řešení není vyrábět nadměrné dávky a skladovat je, řešení je zkrátit čas na přípravu. O jaké stroje jde? Co tam tak dlouho trvá?

13/5/08

 kvasil řekl(a)...

Jde hlavně o nc obráběcí stroje. Aktivita - zjištění z dokumentace, co se má vyrábět, výběr nástrojů a vhodného přípravku a jejich nařezávání z nástrojárny, výběr materiálu a jeho nadělení a nařezávání, výběr řídicího programu, upnutí nástrojů, naplnění zásobníků materiálem, seřízení stroje. Proměření ověřovacího kusu.

A pak drrrrc a máme vyrobeno dalších 5 nebo 50... To už musí být hodně velká série, aby se muselo seřizovat během její výroby.

13/5/08

 [Blog Marty Krajčiovej](#) řekl(a)...

Pán robin pekne a jednoducho vystihol podstatu. Ide o časy. Z činností, ktoré ste vymenovali pán Kvasil iba jedna pridáva procesu hodnotu a tou je zoradenie stroja. Tie ostatné sú tie, ktoré nepridávajú hodnotu a tie treba optimalizovať. V Toyote zistili, že dlhé časy zoradenia sú dôsledkom privážania a odvážania dielov a nástrojov potrebných pre výrobu a navrhli takýto postup: Diely presúvajú v malých množstvách na dopravníkoch priamo k príslušnému pracovníkovi na linke a nástroje potrebné pre prácu majú zavesené priamo nad výrobnou linkou.

To české příslovie je super:-). Na východnom Slovensku sa hovorí: Aspoň sme še pobavili. Pekný deň.

14/5/08

 Jiřina řekl(a)...

Paní Krajčiová to vystihla výborně. Nejvíce neproduktivního času určitě zabere opětovné řezávání a vrácení nástrojů a přípravků - a na to jsou kvalitní seřizovači velmi drazí. Je třeba zajistit podle výrobní dokumentace dodání příslušného nářadí až na pracoviště ve správný čas. U nás to máme změřeno - zkrátí to přípravný čas až o 60%.

A ještě jedna věc tu hraje hodně velkou roli - pro seřizovače je mnohem pohodlnější nastavit stroj a pak v klidu čekat půl směny, až vyplivne svou dávku, takhle musí vlastně pracovat nepřetržitě. Proto udělá všechno proto, aby předvedl, že malé dávky jsou problém. Chce to na svou stranu zíkat nějakého "mistra", který dobře ví, jak to v terénu šlape.

14/5/08

 MIRA řekl(a)...

U této debaty je bezpodmínečně třeba rozšířit její záběr. Nejde primárně o optimalizaci jedné výrobní operace. Jde o nastavení celého produkčního systému.

Firma pana Kvasila je typický příklad společnosti, která:

- byla zavedena na hromadnou výrobu
- velké hromadné zakázky se roztržily do desítek malých, které navíc mají řadu specifík - zákazníci žádají "nestandardy"

Prostě trh přešel od standardních výrobků ke customizaci. Nebo původní velkoobjemový segment vyčerpali levní (čínští) dodavatelé a nyní je třeba lovit ve vodách okrajových, které jsou však mnohem náročnější - malé objemy, množství specifík, krátké dodací termíny, enormě vysoká kvalita - ale ještě stále únosná cena.

Druhý aspekt je nastavení IS. Většina firem na počátku 90. let implementovala nějaké systémy pro řízení výroby (ERP) a hodně pracně je nastavovala. Byly vytvořeny složité mnohaúrovňové kusovníky, jednotlivá pracoviště byla znormována a zkalkulována a byly nastaveny OPTIMÁLNÍ výrobní dávky (právě s ohledem na doby přípravy). Čili ERP jsou takto nastaveny. Pro specifický zakázkový díl není úplná výrobní dokumentace.

Třetí klíčový pohled je na controlling. Ten stále počítá s optimálními výrobními dávkami. Když tam zadáte nějaké menší množství, naskočí vám cena nejen přes přípravné doby, ale i přes další rozpouštěné režie. Čili se to zdánlivě nevyplatí.

Takže tohle není jen o logistice, je to:

- 1) strategii obchodu (zda chceme dělat malé customizované zakázky)
- 2) o obrovsky náročném přestavení ERP (změna kmenových dat, změna algoritmů spouštění výrobních příkazů...)
- 3) o totálním předělání controllingu

14/5/08

 schmittler řekl(a)...

Trefa!!! Klicovy problem neni vyresit logisticke toky, tam se casto reseni primo nabizi, ale prenastavit controlling tak, aby vypovidal o skutečne hodnote a nakladech jednotlivych aktivit.

I my máme obrovsky rozsahlou bazi dat pro kalkulace. To se samozrejme neudržitelne, zvlast kdyz stale pribivaji nove a modifikovane materialy/meziprodukty. A dnesni prace s rozpoustenim reziji zcela znečitelní naklady.

14/5/08

 kvasil řekl(a)...

Máte možná pravdu, že problém bude v kalkulacích, kde jsou započteny na straně jedné přípravné časy a na straně druhé nejsou započteny časy na zaskladnění/vyskladnění a vlastní skladování.

Zkusím si to na nějakém jednodušším příkladu ověřit.

14/5/08

 Presl řekl(a)...

Pokud používáte SAP, je velmi(!) obtížné změnit nastavení výrobních dávek a všech závislostí. Počítejte s pěknými náklady za konzultanty.

14/5/08

 Bardotka řekl(a)...

Rozumín, že mají klasické výrobní firmy problém s kusovníky a kalkulacemi a věřím jim, že je to hodně složité. Ráda bych otevřela ale téma ještě těžší - tok u kontinuální čili procesní výroby, kdy nevyrábíme ani jednotlivě, ani v dávkách, ale průběžně. Tedy teoreticky, fakticky dílčí části, které se musí v dávkách vyrábět, musí vždycky přece meziskladovat a pak do kontivýroby průběžně pouštět. V řadě oborů jsou šarže přímo nezbytnou podmínkou, i když celou šarži nikdy nepotřebujete.

Tak jak tady s jednokusovým tokem?

14/5/08

 Robi řekl(a)...

Nerozumím o čem Bardotka mluví. U šarží je to stejné jako u jakýchkoliv jiných dávek, akorát je třeba počítat s dalšími náklady na odběr vzorků, specifickou dokumentaci, oddělené balení a já nevím co ještě. Což je ztrátový čas a náklady stejně jako třeba příprava stroje.

Čili vždycky kalkulujeme:

- fixní náklady na šarži + variabilní * velikost šarže + náklady na uchovávání nezpracované části šarže

a optimalizujeme velikost šarže.

Fór je v tom, že se běžně nezapočítávají náklady na uchovávání a znovuvydání nezpracované části šarže a už vůbec ne to, že rostou s časem.

A tak se skladují zbylé části šarží meziproduktů a jediné omezení je, aby jim neprošla trvanlivost.


14/5/08

 Kamil řekl(a)...

Myslíte, že je jednodušší udělat "jednokusový tok" - tedy plynulý a rychlý, bez zásobníků práce ve službách, kde nemusíte řešit výše zmíněná logistická omezení? Já bych skoro řekl, že čím je práce "znalostně náročnější", tím je obtížnější tok vytvořit a zabránit zbytečným cyklům, kupení, soustředování práce v několika bodech (u několika expertů nebo šéfů na příslušné úrovni)...

14/5/08

Z3

 Hroch řekl(a)...

Uplatnění Kanbanu v administrativních procesech (třeba na úřadu) si neumím moc představit. Má s tím někdo zkušenost?

15/5/08

 Vítek řekl(a)...

Taky mám dotaz - lze systém kanban využít u zakázkové (neopakované) výroby? Soudím, že asi ne, ale třeba někdo napoví...

15/5/08

 Roppi řekl(a)...

Hroch řekl(a)... Uplatnění Kanbanu v administrativních procesech...

Tam je situace ještě snazší - není třeba vůbec počítat s pojítnými zásobami. Na principu tahu je postavena celá oblast service science - služba je vytvářena právě v tom okamžiku, kdy si ji zákazník žádá. Odtud by se měla logistika poučit.

Praktický příklad - úředník nemá na stole kupu nevyřízených žádostí, ale v reálném čase pracuje na tom, co klient potřebuje.

15/5/08

 Jindrich řekl(a)...

Vítek řekl(a)...

Taky mám dotaz - lze systém kanban využít u zakázkové (neopakované) výroby?

Zásada tahu u zakázky znamená, že jakmile je dokončena zakázka na jednom pracovišti ihned postupuje na další, které MUSÍ být volné - nesmí na něm probíhat zpracování čehokoliv jiného. Rychlost zpracování na pracovišti tedy řídíme podle (uvolněné) kapacity následujícího pracoviště, ne že to co nejrychleji uděláme a pak zakázka stojí ve frontě na dalším pracovišti.

15/5/08

 lipka řekl(a)...

Já myslím, že výroba na zakázku je nejčistší ukázka tahu - nic se nevyrábí dopředu, nic se neskládá, vše je vyráběno jen a jen pro konkrétní zakázku.

Kanban je naopak metoda pro hromadnou nebo aspoň kusovou výrobu, kde místo dávek přejdeme na jednokusový tok.

15/5/08

 Lipa řekl(a)...

Zásada 3 je jen rozpracováním a zviditelněním zásady 2 tok. Důležité je, aby signál šel důsledně odzadu - od zákazníka procesu.

Jinak je to i dobrá metodická pomůcka pro malování procesů - taky vždycky odzadu.

15/5/08

 paja řekl(a)...

Citlivo reagujte na každodenné zmeny s dopyte zákazníkov a pri vyhľadávani nadbytočných zásob sa nespoliehajte na počítačom podporované harmonogramy výroby a systému.

Tohle není v normalní fabrice, která má stovky rozpracovaných zakázek, možná. To přece nikdo ručně neuhlídá!!!

15/5/08

 ParanteMOL řekl(a)...

Popíšu náš systém a velmi rád si nechám poradit, jak ho předělat tak, aby splňoval uvedené zásady.

Vyrábíme produkty od 1 ks do několika stovek ve stovkách typů a případně i úplně speciální.

Plán výroby se řídí objednávkami zákazníků a u pár desítek typů, které se prodávají ve větších počtech, nějakou předpovědí prodeje. Tyto typy jsou také jediné, které máme na skladě a které vyrábíme ve větší sérii, než si objednal konkrétní zákazník.

Všechny produkty se skládají ze stovek dílů, poskládaných v několika úrovních. Část dílů nakupujeme, část sami vyrábíme.

Protože celý cyklus výroby trvá z technologických důvodů cca 20 dní (něco musí zaschnout) ap., ale pro zákazníky potřebujeme dodat do týdne (s výjimkou úplně speciálních věcí), není možné to stihnout a proto máme řadu prvodílů i jednotlivých komponent předvyrobenou na skladě. Tyto komponenty mají nastavené minimální (objednací) hladiny a vyrábí se v dávkách podle jejich historické spotřeby, když je této hladiny dosaženo.

Samozřejmě trh se vyvíjí a tak máme na skladech mraky nepotřebných nebo málo pohyblivých zásob.

Tak co s tím?

15/5/08

 [admin](#) řekl(a)...

Podívejte se na [tento příklad tahu](#) od Marty Krajčiové.

15/5/08

 robin řekl(a)...

ParanteMOL řekl(a)...

Opravdu čistý technologický čas operací seřazených za sebou bez úzkých hrdel trvá 20 dní? Co vám to tam zasychá??

Já tomu nevěřím. Myslím, že pokud je normální reakční doba pro zákazníky týden, že musíte výrobní čas stáhnout na 5 dní!! Jinak se vždycky uvaříte v zásobách.

Mám to za sebou - naše původní průměrná výrobní doba byla 45 dní, výjimečně tak kolem 30 dní. Dneska je průměrná 3,5 dne, nejdelší 6 dní a šlo by to ještě stáhnout. Ale my máme na zakázku průměrně 2 týdny, takže nejsme v takovém presu.

15/5/08

 [Blog Marty Kračkové](#) řekl(a)...

Uvedený príklad Vám možno vyvolá úsmev na perách, ale je z praxe a môže poslúžiť ako vzor pre pochopenie princípu ťahu. Pekne zdraví

mk

15/5/08

 Balin řekl(a)...

ja myslim ze je prikklad nazorny. jinak se ztotoznuju s robinem, ze zakazky se musi delat jako zakazy a ne jako hrmodana vyroba. problem s prubeznou dobou jde vzdyccky resit. aspon asi jini to vyresili, kdyz zakaznik zada specificke zbozi do tydne a nekdo je to schopen dodat.

15/5/08

 Petr řekl(a)...

Kombinace hromadné a zakázkové výroby je smrtící pro každou firmu, jakmile je výrobní proces trochu složitější. Bohužel většinou vládne názor, že hromadná výroba pomůže vytěžovat nevyužité kapacity v době, kdy není tolik zakázek, že je možné prostě vyrábět na sklad. Důsledkem jsou obří kapacity, zejména lidské, které zatěžují obrovskými fixními náklady, deformují controllingové sledování a stejně pak dochází ke špičkám.

Jediné řešení je rozhodnout se, zda jsme kočka nebo pes a buď vše zeštíhlit a co nejvíce externě nakupovat, orientovat projektově pro zkrácení průběžné doby a dělat zakázky. Nebo vybrat rozumně velké portfolio pro opakovanou výrobu a tam jít na nákladovou výhodu úsporami z rozsahu.

16/5/08

 Seidl řekl(a)...

Myslím, že žádná obecná tvrzení neplatí, vždy záleží na konkrétní složitosti výroby, kapacitě jednotlivých pracovišť a reakčních dobách - obecné tvrzení, že je třeba dodat do týdne totiž určitě neplatí 100%.

Dobrý systém řízení výroby si je schopný poradit i s kombinacemi hromadné a zakázkové výroby, ale musí se jednak předem tok zanalyzovat a velmi dobře promyslet (což se nedělá, neboť to dodavatelé neumí) a pak dost pracně krmit daty. Je pak velkou otázkou, na jakou hloubku jít.

16/5/08

 Wollert řekl(a)...

Překvapuje mě šířka záběru této diskuse. Mám pocit, že utíkáme od tématu a taky tu není místo na malování obrázků, aby šlo ostatním vysvětlit třeba to, jak probíraný příklad kombinace zakázek a opakované výroby souvisí zákaznický (zda někteří zákazníci odebírají jak standardy, tak si nechají dělat zakázky), kapacitně (jak se oba procesy navzájem proplétají přes pracoviště) a už vůbec ne z hlediska kalkulací, kontroingu a IS.

To všechno je tak složitý systém, že bez modelů se to nedá řešit a už vůbec ne probrat v diskusi.

16/5/08

 [Blog Marty Kračkovéj](#) řekl(a)...

Práve som si prečítala vaše komentáre. Súhlasím s p. wollertom, ale aj všetci pred ním máte pravdu. Je to zložitý, predbiehame tému, ale to vždy takto chodí, keď sú v diskusii šikovní ľudia. Predbiehame ju preto, lebo v utorok sa budeme baviť o vyrovňovaní pracovného zaťaženia - zásada 4. Pokiaľ by som mohla vstúpiť do vašej zaujímavej diskusie, tak si trochu zhrňme vaše postrehy. Otázka je, či hromadná, alebo zákazková výroba a ako prácu organizovať tak, aby sme mali minimálne zásoby, teda aj minimálne náklady a čas tak využitý, aby sme stihli dodať zákazníkovi, to, čo si želá v stanovenom čase. Dobré som to zhrnula? Keďže sa bavíme o ťahu, mali by sme si odpovedať na otázku, či ťah je to riešenie, ktoré nám toto umožní zrealizovať a prečo? Život však nie je čiernobiely a možno by sme mohli uvažovať aj o kombinácii ťahu a toku, ktorý sme preberali v utorok. Pán Ohno tvrdí, že aj kombinácia hromadnej a zákazkovej výroby je riešením, na to, aby sme dosiahli vyrovnanú výrobu. Takže otázok je veľa a je piatok. Skúsme si preto aspoň principiálne odpovedať na tieto otázky - nie v detailoch a potom pôjdeme oddychovať. Zaslúžite si to. Pekne vás všetkých pozdravuje mk

16/5/08

 Rudi řekl(a)...

Mozna som to chybné pochopil, ale výroba organizovaná na základe tahu se na jednotlivých pracoviskách neplánuje? Vyrába se, až keď pride signál?

16/5/08

 Koffi řekl(a)...

Plánovat se musí vždycky:) I v Kanbanu plánujete (musíte mít k dispozici alokované nějaké kapacity, musí být zajištěn materiál), ale vlastní spuštění výrobní operace je závislé na signálu z následujícího pracoviště. To znamená, že jim tam necpu své produkty, když jich mají ještě dost, i když jsem měl jejich výrobu naplánovanou:)

16/5/08

 ASap řekl(a)...

Mám hezký příběh z dnešního rána, kdy jsem si procházel firmu. Jedna z výrobních hal bohužel zatím není buňková a ani stroje nejsou ideálně uspořádány - jsou rozhozeny po celé ploše tak, jak byly v historii pořizovány a jak tehdejší situace velela. Hala je protkána historickými ploty, které ohraničují už nikdo neví co. Na jedné vedlejší chodbě jsem nemohl prolézt přes kupu přepravek s jakýmsi díly a téměř již nečitelnými zcela umaštěnými a

zaprášenými průvodkami. Když jsem začal zjišťovat, kde se to tam vzalo, asi po půlhodce jsem dohledal pracovníka u lisu, který pilně vyráběl v zcela přepravkami zašvihaném prostoru další stovky kusů (ty, co se do "jeho" oplocení nevešly, odnášel na chodbu). Zjišťoval jsem, k jaké zakázce toto velemnožství je zapotřebí. Zjistil jsem, že k žádné konkrétní, ale že v SAPu máme nastaveno, že po dosažení kritické hladiny se vyrábí dávka 4,5 tis. kusů jako stanovené ekonomické množství. S inspirací ze zdejší včerejší diskuze jsem nechal vyhledat, k jakým zakázkám byl v minulosti tento díl využit a zjistil jsem, že za poslední rok jednou v počtu 18 ks, zato před 3 roky, kdy jsme nastavovali SAP, byla jeho spotřeba cca 20 tis./rok.

Tak a co teď s tím? V sapu máme takto v kusovnících nastaveny výrobní dávky u cca 3 tis. položek. To máme celý systém překopat na výrobní příkazy jen na zadané finální výrobky (zrušit dávky) nebo ty 3 tis. položek nějak průběžně konfrontovat se spotřebou?

To dávám na víkendovou úvahu váženým čtenářům a analytikům. Je totiž pěkné si zde blogat o logistických zásadách, ale život je dnes hlavně informační systém!

16/5/08

 jopka řekl(a)...

Hodně jsem trpce se nad asapovými trampotami zasmála. Úplně jako u nás - jenom místo sapu máme navision. Všechno jde nastavit, ale musí se to předtím správně(!) vymyslet. Fixní velikosti výrobních dávek polotovarů nemůžou být správným řešením podle zásad TPS. Správné by bylo každou obejdávku samostatně rozplánovat až na prvočinitele, na pracovištích to maximálně tak sdružovat v rámci jednoho pracovního dne. Na neekonomické výrobní dávky taky moc nevěřím, to už tady ale probrali jiní.


Asapovi držím palce, protože jestli se dá do boje s nastaveným systémem řízení výroby, bude mít absolutně všechny proti sobě. A nepůjde to vůbec asap.

16/5/08

 kulinsky řekl(a)...

Ono využívat IS pro řízení výroby v reálném čase tedy na denní bázi ve výrobě, která není opakovaná, není moc chytré. Samozřejmě ERP potřebujete kvůli naplánování nákupu materiálu a subdodávek a řekněme na týdenní bázi i pro stanovení rámcových kapacit. Ale denní operativa musí být řízena přímo v terénu podle aktuálních stavů pracovišť, jinak vyházejme mistry a dispečery. Zvlášť tam, kde pracnost není předem nějak moc přesně odhadnutelná či odvoditelná.

17/5/08

 A.T. řekl(a)...

Když použijete nějaký systém řízení výroby, výsledkem jsou vygenerované výrobní příkazy pro jednotlivá pracoviště s datem nejdříve od a nejpozději do. Jak kdo kde pozná, k jaké výrobní zakázce to jde, resp. zakázka vyčít z výrobního příkazu jde, ale kdo a kde řekne, teď jedte na téhle? A už vůbec si to neumím představit odzadu jako TAH. Já tvrdím, že kanban je výhradně pro hromadnou výrobu, na zakázky potřebujete projektové řízení - manažery zakázek, kteří je protáhnou pracovišti!

17/5/08

 Petr řekl(a)...

Asapův příklad mi připoměl naši situaci někdy před 3 lety, kdy jsme se pokoušeli taky dělat všechno a nic jsme pak nedělali pořádně.

Pán Ohno tvrdí, že aj kombinácia hromadnej a zákazkovej výroby je riešením, na to, aby sme dosiahli vyrovnanú výrobu.

Já tvrdím, že možná v některém odvětví to platí, v našem (lehká strojírenská výroba) to nejde. Jsou 2 důvody proč, už jsem se o nich výše zmínil. Na oba typy výroby potřebujete u nás jak jiné stroje (univerzální versus specializované), lidi (univerzální šikovné a drahé versus jen zacvičené a levné) a samozřejmě úplně jiný systém plánování a řízení (dávková na základě hladin zásob versus projektová s nulovými zásobami a časovou minimalizací). A taky řízení kvality je jiné, úplně jiný je pak samozřejmě prodej a příprava výroby (schopnost přizpůsobení požadavkům zákazníků).

Tvrdím, že jde o odvalu managementu rozhodnout se, co je jejich hrací pole a přesvědčit o tom vlastníky firmy. Po menším počátečním propadu tržeb jsme se už druhý rok dostali na výrazné zvýšení ziskovosti (z 5% na 19%), firma celkově zeštíhlela, vyčistila se a dnes máme i volné zdroje na nové investice.

 [Blog Marty Kračiovej](#) řekl(a)...

Vysoko oceňujem Vaše rozhodnutia a aktivity vo firme. Výsledky za Vás hovoria. Zaujali ma tiež tie 3 roky.

Ako ste to dosiahli pán Peter ? Hovoríte, že u Vás v strojárenskej firme to nejde. Z Vášho komentára však usudzujem, že ste vo firme urobili tieto zásadné strategické rozhodnutia:

- Zmena zamerania z hromadnej na zákazkovú výrobu.
- Zmena výrobného portfólia a vyšpecifikovanie produktov, ktoré budete poskytovať zákazníkovi a ktoré nie.
- Zmena zákazníkov a nových trhov.
- Zmena cenovej politiky firmy.
- Zmena technológie - nové stroje.
- Zmena ľudí - prijímanie, flexibilita podľa požiadaviek zákazníkov.
- Zmena procesov riadenia kvality, predaja, systému plánovania a riadenia výroby.

Nezdá sa mi, že nevíete čo robíte. Skôr sa mi zdá, že je to pre Vás ťažké. Je to ťažké pre všetky firmy, ktoré reagujú na zmeny na trhu a chcú obstáť v konkurencii. Aj moje skúsenosti hovoria o tom, že firmy sa transformujú na nízkoobjemové zákazky, lebo zákazníci určujú, čo sa bude vyrábať. Transformácia organizácie je tou najväčšou zmenou, ktorou prechádzajú dnes mnohé firmy.

Vystupujú tu tieto ďalšie vplyvy: tlak konkurencie (aj čínskej), sezónnosť v dopyte zákazníkov, vysoká fluktuácia zamestnancov súvisiaca s hľadaním lepších pracovných príležitostí, nedostatočná technologická vybavenosť a zastaralosť výrobných zariadení, nedostatok finančných prostriedkov na chod a rozvoj firmy, vlastnícke a majetkovo-právne vzťahy.

To, že ste všetko neurobili poriadne, neznamená, že ste neurobili veľa. Máte obrovský priestor na zlepšovanie. Ciele a cesta sú ale dané. Gratulujem Vám a držím palce.

Petr řekl(a)...

Moc hezké shrnutí bouřlivých debat z minulého týdne, Marto, ale to možná (aspoň pro mě) nejzajímavější postřehy z diskuze jste pominula:

- jak řešit kombinovanou výrobu, kdy je v produkci mix vícekusové a zakázkové výroby
 - jaké dopady má změna (zeštíhlení a optimalizace) logistického toku na systém plánování a řízení výroby resp. jakými změnami musí projít
 - jak se tato změna musí projevit i ve vnitrofiremním finančním řízení (**controllingu**)
- Jak debata ukázala, málokde ještě běží nějaká sériová výroba, všude to pomalu přechází na nízkoobjemové zakázky, takže nějaké shrnutí by bylo určitě perfektní. Za sebe předem děkuji!

 [Blog Marty Kračiovej](#) řekl(a)...

Moje hlavné otázky sú tri:


- Ktorú doteraz uvedenú zásadu TPS ste uplatnili vo Vašej organizácii ?
- Aké problémy sa odkryli a čo potrebujete konkrétne riešiť ?
- Aká je úroveň procesného riadenia vo Vašej firme ?

Na základe Vášho komentára je ťažké posúdiť, aký je presný stav „procesov“ vo Vašej firme. Za predpokladu, že ste urobili hore uvedené zmeny, môžem očakávať, že má to dopad na takmer všetky procesy a organizáciu ako celok. Vyžaduje si to urobiť podrobnú analýzu Vašej organizácie a rozvinúť komunikáciu na inej úrovni, ako je blogovanie.

 [Blog Marty Kračiovej](#) řekl(a)...

Dobrý večer Peter. Ďakujem za pochvalu, potešila. Prosim Vás ešte o trošku strpenia - odpovede na Vaše otázky budeme sumarizovať, keď preberieme vyrovnavanie výroby - heijunku - v utorok. Viem o tom čo Vás zaujíma, ale z pedagogických a psychologických dôvodov mám to na programe až na budúci týždeň. Viete, čo hovoria Japonci ? Že máme pracovať pomaly ako korytnačky, nie ako zajace, ktoré nevedia kam a prečo bežia. Nech žije TPS a aktívni blogujúci. Pozdravuje Vás

Marta

 Vera řekl(a)...


Nerozumím, jak jednokusový tok a kanban "uvolňuje tvorivost" a vede k neustálemu zlepšovaniu". **Není to spíš naopak?**

Pri implementácii jednokusového toku a systému ťahu sa ukážu problémy a tie je potrebné eliminovať. Pokiaľ ste ešte jednokusový tok nezaviedli, dopredu nevíete, čo sa stane. Všimnite si prosím, aké zmeny riešili vo firme pána Petra. To si naozaj vyžaduje veľkú tvorivosť, zlepšovanie a hlavne chuť a silu robiť nové veci.

 Alice řekl(a)...

S velkým zájmem jsem si přečetla celou debatu o TPS k zatím publikovaným zásadám a mám dotaz - bude součástí seriálu i nějaký příklad nebo podrobnější vysvětlení, jak zásady TPS uplatnit ve **veřejné správě**? Nějakou představu jsem si při čtení udělala a zdá se mi hodně nápadů využitelných, ale uvítala bych nějaké **slovo experta**. Děkuji.

Teším sa, že Vás myšlienky TPS zaujali. 26.06.2008 sa budeme zaoberať uplatnením TPS v nevýrobnej sfére. Expertov na TPS je málo. Pracujeme na ich účasti na tomto seriáli, ale veľmi sa nám to nedarí. Môžem Vám však doporučiť zdroje príkladov, ktoré sú uvedené knihách v záložke KNIHY na tomto portáli - časť Metodiky. Záverečné správy z projektov procesného riadenia majú do 100 strán. Otvorenou otázkou ostáva tiež ich zverejňovanie, pretože my konzultanti sme viazaní firmám ochranou informácií.

 Remus řekl(a)...

Vera řekl(a)...

Nerozumím, jak jednokusový tok a kanban "uvolňuje tvorivost"

Když je něco **jednoduché a přehledné**, snadno se to **zlepšuje**.)

Pekné, áno. Myšlienka je jednoduchá, realizácia ťažšia. V Toyote je celý systém riadenia založený na zlepšovaní a riešení problémov.

Z4

 Radim řekl(a)...

Zásady 3 a 4 mi připadají zcela protichůdné. Nebo spíš v zásadě 3 řeknu žádné zásoby a v zásadě 4 ale přece jen nějaké ano.

20/5/08

 Loupáček řekl(a)...

Minulý týden mě dost ničily některé extrémní názory v diskuzi, které volaly po likvidaci zásob, výhradně zakázkové výrobě atd. Jsem rád, že jste sem dala výborní příklad té továrny na žlaby. Tam se ukazuje, nakolik je téma složité. Děkuji.

20/5/08

 Wolfik řekl(a)...

K uvedenému příkladu zubaře - tam jde ale o něco jiného, ne o výrobek, ale o službu. Službu nejde vyrobit dopředu, služba musí být vyrobena a zkonsumována zároveň.

Při dnešním stavu zubařů, kdy jich je asi polovina, než je zapotřebí, není divu, že si mohou "plánovat" na několik týdnů dopředu - a většinou špatně, stejně pak pracují s frontou, protože si nenechávají žádné rezervy na mimořádné situace.

Jenže tam, kde je nabídka výrazně vyšší, než poptávka, takto postupovat není možné - pokud nejsem schopen poskytnout službu já, dodá ji ihned někdo jiný.

Takže tvrdím - heijunka je přístup, který si může dovolit jen někdo, kdo nepracuje na vysoce konkurenčním trhu!

20/5/08

 Silvan řekl(a)...

Tato zasada mi tiez pride protichodna k predoslym zasadam. Vyrovnavanie nie je mozne bez zasob (pred vstupom - fronta objednavok, kebo vnútri - v rozpracovanej vyrobe).

20/5/08

 Olin řekl(a)...

Podívejte se do tématu měsíce, kde se debatuje o možném využívání zásobníků nikoliv práce, ale unoiverzálních lidí - to mi přišlo jako výborný nápad, jak vyrovnávat zatížení!

20/5/08

 Pája řekl(a)...

No dávat našim dělníkům za příklad želvu nemusíme - tu už si vzali za vzor dávno (hlavně klídek, pokud je nějaký problém, zastrčíme hlavu pod krunýř).

20/5/08

 Kvasil řekl(a)...

Takže jsem si dneska potvrdil to, co se mi minulý týden snažilo tolik lidí vyvrátit:) Že je nutné v určitých případech vyrábět dávky ke snížení doby přípravy (dovoz nástrojů, seřízení...). Čili agregovat zakázky a případně mít rozpracovanou výrobu.


20/5/08

 Robi řekl(a)...

Heijunka - zpatky na stromy. Budeme planovat a skladovat a zakaznik pripadne pocka, kdyz chce neco extra. To si mozna muze dovolit zavedena automobilka, za kterou je jeste sit lokalnich zastoupeni a dealeru s vlastnimi zasobami, sotva firma, která dodava koncovym zakaznikum a kdyz nedoda to, co chteji a v terminu, který chteji, koupí nyní a přistě již vzdychky od jineho.

Heijunka je pro seriovou výrobu, ne pro ceske podniky, které vesmes vyziraji niky, na které nemaji cinani cas a technicke zkusenosti.

20/5/08

 Pajda řekl(a)...

Zásada 4 pouze říká, že - pokud je to možné(!!!) - vyhladit špičky a zrovnoměnit rok. Když to není možné u main procesu, většinou to aspoň jde u podpůrných procesů. I to nese úspory!

20/5/08

 Bojar řekl(a)...

K pajdovi - co těmi podpůrnými procesy konkrétně myslíte? Nákup - těžko můžu dopředu objednávat, pokud nemám specifikaci z objednávek (samozřejmě to můžu mít nějak krytý rámcovějma smlouvama). Údržba - tam je to jasný a netřeba tps - periodická/preventivní údržba se dělá jen když není nutná oprava. Totéž správa budov. Personalistika - speciálně u mezd to nejde vyplácet v různé termíny:) Ostatní nestojí za řeč. Takže to bylo jen bla..

20/5/08

 Jiřina řekl(a)...

Já si myslím, že to bla.. není. V nákupu můžete třeba dohodnout konsignace s dodavateli.

20/5/08

 Petr řekl(a)...

Souhlasím s Jiřinou. Navíc myslím, že si tuto zásadu špatně vykládáme - že jsme nejdřív v zásadě 2 narovnali tok a podle zásady 2 odstranili zbytečné zásoby a čekání - a že teď to tam zase nacpeme zpátky.

Já tomu rozumím tak, že pokud mi síla tahu (tedy objednávek) dovolí rozvolnit výrobu tak, aby bylo možné vyrovnávat zatížení kapacit, mám to udělat. Návod na řešení podle tématu měsíce je velmi chytrý, ale taky má nějakou režii (přesuny lidí a samozřejmě náklady na zacvičení na nové profese). Takže pokud se bez toho obejdu, tak to nedělám.

Možná to nechápu úplně dobře, tps pořádně neznám, ale praxe mi tak velí.

20/5/08

 [Blog Marty Krajčovéj](#) řekl(a)...

Dobrý večer všetkým,

vidím, že korytnačka sa vám páči. Aj mňa zaujala, keď som sa prvýkrát stretla s myšlienkou, že máme pracovať pomaly a vyrovnané. Niečo pravdy na tom asi bude :-).


Zase ste v priebehu dňa pekne a otvorene diskutovali. Beriete to ako prácu, alebo ako zábavu ?

Na prvý pohľad to vyzerá tak, že sa vraciame „na stromy“. Prečo to tí Japonci teda používajú ? Rozmýšľali ste o tom ? Aké výhody im to prináša ? Chcem vás ešte upozorniť na jeden fakt, ktorý ste si zatiaľ nevšimli a tým sú zásoby. Ktorá výroba podľa vás produkuje väčšie zásoby - zákazková, alebo hromadná ? Poznáme tiež zásoby hotových výrobkov a zásoby surovín. Akú rolu zohrávajú zásoby v heijunke ? No a posledná otázka, ktorá aj mňa osobne veľmi zaujímala je: Je systém výroby v Toyote systémom na zákazku ?

Prajem vám pekný večer a teším sa na vaše postrehy a nápady. A nezabudnite ponáhľať sa pomaly :-).

mk

20/5/08

 Kojzar řekl(a)...

Není zakázková výroba jedna jako druhá. Když mám dost času a vyrábím z toho, čeho je na trhu dost v krátkých termínech, můžu dělat bez zásob "surovin". V opačném případě - a ten je častější, musím mít pojistné zásoby na všechno, kde dodací doba plus rezerva na rizika je delší než průběžná doba výroby plus doba dodávky.


Samozřejmě je hromadná výroba mnohem výhodnější na optimalizaci - tam se dá udělat JIT - při velkých objemech nákupu donutím dodavatele, aby dodávali až ve chvíli, kdy materiál potřebuji.

Heijunka zásoby podle mého chápání nepotřebuje, když je schopná vyrovnávat zatížení jiným způsobem, třeba rozložením dávky do plynulé výroby.

A pokud vím, Toyota sice výrobní (!) zakázky má, ale nevyrábí na zakázky (=objednávky)

koncových zákazníků. Tak fungoval donedávna výhradně Dell - dneska už to taky kombinuje, protože dodává hotovky do nákupních center.

20/5/08

 Radim řekl(a)...

Položené otázky zní, jako kdyby sme si mohli vybírat jestli zakázkovou nebo sériovou výrobu. To je přece dáno trhem pro který dodáváme. Kdyý budu dělat hromadnou výrobu můžu si velmi dobře výrobu i nákup rozvrhnout a pak celý sled výroby krok za krokem optimalizovat.

20/5/08

 Anita řekl(a)...

Já tomu rozumím tak, že zásady TPS jsou řazeny za sebou nejen podle priority, ale i podle logického postupu, jak výrobu napravovat. Nejdřív vyčistit tok, pak otočit jeho logiku, aby byl proces řízený zákazníkem a pak vyrovnat kapacity resp. zatížení procesu.

21/5/08

 Anonymní řekl(a)...

Pardon že píšu anonymně, ale nechci přijít o práci...

U nás před 2 měsíci nastoupil do čela opravdový japonec který přišel z toyoty a začal TPS zavádět. A když jsem hledal něco o TPS, našel jsem tyto stránky a se zájmem dočetl až sem.

Takže můžu referovat, jak TPS vypadá, když se zavádí. Zatím se u nás zavádí hlavně flagelantství - když se něco nedaří, je třeba určit viníka a ten se musí veřejně zavázat, že už tuto chybu nezopakuje. A taky že všichni musí pořád chodit koukat se do dílen a poučovat (se). Obojí dost drhne a střední management je ve stavu tiché revolty, dělníci na to kašlou, mají už propracovaný systém polachů, když se zjeví někdo z šéfů. Rozhodně ale se pracovní zátěž nevyrovnala - naopak člověk, který udělal údajnou chybu, si to musí pěkně odpracovat navíc. Důležité je osvojit si rychle správný slovník a každou větu začínat slovem kvalita. これは白痴

21/5/08

 Yoko řekl(a)...

あなたも、および他の

21/5/08

 [admin](#) řekl(a)...

Toto je česko-slovenská diskuse a jsou povoleny příspěvky pouze v češtině, slovenštině a případně - pokud je to nutné, v angličtině. Příspěvky v japonštině (zejména ty vulgární:) budu nemilosrdně mazat!!

21/5/08

 [Blog Marty Krajčiovej](#) řekl(a)...

Preklad:

これは白痴 - ... pokiaľ ide o túto blbosť ...

あなたも、および他の - Ide o slova vytrhnute z kontextu. Je to niečo v zmysle: ty, a ine veci

HANSEI


- Znamená zamyslenie. Má kľúčový význam pre učenie sa a rozvoj.
- V japonštine znamená, že keď niečo urobíte zle, musíte najprv pociťovať skutočný, hlboký smútok. Potom musíte vytvoriť plán budúceho riešenia problému a musíte byť úprimne presvedčení, že sa už chyby tohto druhu nikdy nedopustíte.
- Hansei je rozpoloženie mysle, postoj.
- V Japonsku neupozorňujú na dobré veci, ale sústreďujú sa na tie zlé. Pokiaľ budete hovoriť o prednostiach, bude to vychvaľovanie. Ale keď úprimne priznáte svoje slabé stránky, prejavili ste tým veľkú silu.

Budeme o tom hovoriť v zásade 14.

Pekný deň

mk

21/5/08

 Alex řekl(a)...

Díky za překlad, já se bál, že to bude něco horšího:)

Ten anonym, co se nechce kát, bude nejspíš ze Zetoru, tam nastoupil před pár měsíci docela slavný Nagase a prý to tam dost rube.

Bude zajímavý sledovat, jak se TPS bude vyvíjet v reálné praxi pod vedením profíka z Toyoty.

21/5/08

 [Blog Marty Krajčiovej](#) řekl(a)...

Ja na to nevidím nič zlé, chceli sme príklady z praxe a aha ako prišli samé :-):-):-)

Pozdrav z BA posiela


mk

21/5/08

 [admin](#) řekl(a)...

Zde najdete [shrnutí diskuze](#).

Z5

 Vostrý řekl(a)...

Semaforiky s žádostí o pomoc se u nás užívají už několik let a ani jsem netušil, že jde o ANDON. Používáme je na přivolání seřizovačů nebo údržbářů a dost se to osvědčilo - lidi nemusí odcházet od stroje, je celkový přehled na dílně, co se kde děje, je jasný stav.

22/5/08

 LUP řekl(a)...

Mohu se zeptat, na co se mám 5x ptát PROČ?

22/5/08

 Mirka řekl(a)...

My máme zavedeny tyto otázky (ale je možné je měnit podle potřeby):

- 1) Proč právě takto a ne jinak? Čili postup.
- 2) Proč právě teď? Čili čas, pořadí.
- 3) Proč právě tady? Čili místo.
- 4) Proč právě tento člověk? Čili kdo je nejvhodnější.
- 5) Proč právě s tímto? Čili zdroje.

22/5/08

 Venda řekl(a)...

Na výrobní lince je zastavení jasné. Pokud ale produkt prochází více pracovišti, je to mnohem horší - je nutné osobně informovat všechny, co následují a zadat také zpoždění do informačního systému.

U nás k zastavení dochází jednak s ohledem na kvalitu (třeba se nepovedou povrchové úpravy) - a to je pak pěkný průšvih, je nutné znovu vyrobit základní produkt (nutno ručně zadat novou výrobní zakázku). Nebo kvůli nejasnostem při výrobě na zakázku, kdy došlo k nepochopení nebo nevyjasnění, co zákazník přesně chce.

My se teď naopak snažíme tlačit, aby i při zjištění nějakého problému či nedostatku bylo ihned rozhodnuto, zda je to možné odstranit dodatečně a nezablokovat další postup zpracování.

22/5/08

 [eadmin](#) řekl(a)...


Podívejte se na příklad použití techniky [5 x proč](#).

22/5/08

 Kvasil řekl(a)...

U opakované standardní výroby je zjištění odchylky poměrně snadné. Je ale mnohem obtížnější, když se musí posuzovat "expertně" podle nějakých etalonů - to pak nelze nechat posouzení/rozhodnutí na obsluze.

22/5/08

roppi řekl(a)...

Považuji odkládání problému někam až do expedice, kde se to pak "vyřeší" (Venda) za strašnou chybu. Jednak tam nejsou většinou přímo zdroje/stroje a tak se musí výrobek stejně dopravit tam, kde jsou, jednak pod tlakem termínu se rádo něco přehlédne (volba menšího zla - ale jen pro TED).

22/5/08

Bojar řekl(a)...

K technice 5x proč - u nás se tomu říká strom příčin.

22/5/08

Pája řekl(a)...

Hodně záleží na tom, jak je organizována kontrola kvality. U nás je zcela nezávislá, takže výrobu klidně zastaví, protože není motivovaná na splnění termínů zakázek, ale na reklamacích. Výjimku může povolit pouze šéf nejvyšší a ten to udělá opravdu jen výjimečně.

Představu, že kontrolory kvality "eliminujeme" a přejdeme na systém samokontroly - tu si vůbec ani nepřipouštím. Při dnešní úrovni lidí (a fluktuaci) je nemyslitelné, aby nad výrobou nestál bič.

22/5/08

Kojzar řekl(a)...

S principem jidoka máme velké potíže. Snažili jsme se prosadit, aby dělník přerušil práci v okamžiku, kdy zjistí nějakou závadu či odchylku v kvalitě. Jenže co se nestalo. Lidi začali zjišťovat "nekvalitu" z přechozích operací nikoliv svou. A ke každému takovému případu musel být volán "rozhodčí" z Q, který pak už neřešili nic jiného, než zda to je či není odchylka a je výrobek třeba vrátit na předchozí pracoviště.

Už jak tady zmínil pan Kvasil, uplatnění principu jidoka je snadné tam, kde se dá kvalita zjistit exaktně nějakým měřením.

My máme největší problémy u operací, které prakticky měřit nejdou a záleží na subjektivním posouzení (je to pěkné, líbí se). Proto souhlasím s Pájou, že je nutné mít nezávislé cvičené kontrolory kvality.

22/5/08

Jana řekl(a)...

Jsem přesvědčena, že úkolem inspektorů kvality není rozsuzovat hádky mezi pracovišti, ale nastavit takový systém, aby bylo všem na každém pracovišti zřejmé, co je právě JEHO kvalita. To je typický český nešvar hledat chybu hlavně u jiných.

22/5/08

 Efa řekl(a)...

Je hodně oblastí, kde je kvalita subjektivní. Třeba všude ve službách (já jsem ze zdravotnictví). Tam kvalita přímo závisí na percepci zákazníka. Jidoka ale není závislá na exaktním měření kvality. Je spojená s Vnímáním kvality a s uvědoměním, že kvalitu vytvářím. A když je něco v nepořádku, tak to musím napravit Hned. Ne čekat, jak se to vyvine nebo že to nakonci někdo napraví za mě nebo okecá.

Mám dnešní zkušenost. Sestra dala pacientovi špatné papíry a poslala ho na vyšetření. Za chvíli to zjistila a když jsem se jí zeptal, co s tím udělá, řekla že počká, že jí určitě z pracoviště zavolají. To nebylo jidoka. Tak jsem vzal od ní papíry a chystal se vyběhnout na chodbu - čímž jsem spustil její kýženou reakci.


V tom vidím nutnost jiného přístupu u nás - máme opravdu odlišnou mentalitu - nestydíme se za chybu, ale až za její sociální důsledek. A toho je třeba využít.

22/5/08

 Korb řekl(a)...


Potvrdil jsem si při četbě této zásady to, co se snažím prosadit už déle, že je nutné jít na místo a neřešit problémy od stolu!! Střední management myslím málo chodí do terénu a vyšší management už vůbec ne.

23/5/08

 Vera řekl(a)...

Zlatá slova.

23/5/08

 Mirka řekl(a)...

Je propastný rozdíl, když se o kvalitě mluví a když se kvalita dělá. Byla jsem kdysi ve firmě, kde se na každé gremiálce jednalo o kvalitě a když se šlo na plac, člověk nestačil koukat, jaké zhůvěřilosti tam našel. Řeči o kvalitě zůstávaly v 5. patře administrativní budovy.

Teď jsem ve firmě, kde se o kvalitě prakticky nemluví, ale člověk ji vidí všude kolem sebe a tak nějak se přizpůsobuje. A není to japonská, ale německá firma.


23/5/08

 Jiří řekl(a)...

Zásada 5 je víc o kultuře firmy než o technikách JAK. Vzal jsem si k srdci poučení, že se má chodit na místo a vletěl jsem včera do dílny, odkud zřejmě pocházelo několik posledních reklamací. Zřejmě říkám kvůli tomu, že se bohužel nedá dodatečně zjistit, jak a kde k poškození došlo. Co jsem našel - několik přepravek s díly po povrchové úpravě nezakrytých, zaprášených, dílů naházených na sebe, takže nutně vzájemně poškrábaných. Hledal jsem člověka, který to tam takhle naházel tak dlouho, až se jeden z nich přiznal. Prý nebyly v regálu, kde vždycky bývají, prokládací fólie. Tak to neřešil a namrskal to tam. A zničil. Jeho kolegové si toho "nevšimli", nevšiml si toho ani jeho mistr, ani vedoucí dílny, ani šéf výroby... Přitom kolem přepravek naskládaných na chodbě všichni šli nejméně 5x do kantýny.

Tolik k zásadě 5 v naší firemní praxi. Píšu to se studem, protože hesla o kvalitě nám visí na všech tabulích ale bohužel nám neleží na srdci.

24/5/08

 Jindřich řekl(a)...

S chutí jsem si přečetl "strašlivé příběhy" ze života. Taky jeden přidám. U nás máme dost nejaponskou zásadu - zakázka musí být hotova včas, i kdybychom měli přitom umřít. Je to z dob, kdy jsme bojovali o přežití a ztráta každé zakázky mohla znamenat likvidaci firmy. V každé zakázce se vyskytují problémy - my na to máme dokonce speciální kolonku na průvodce, kde se "nedodělky" nebo chyby zapisují a ve finále se kontroluje, zda byly odstraněny nebo jsou odstraněny. Minulý pátek se ovšem nestíhalo - jedna zakázka musela být expedována (pokud není, hrozí sankce), ale nebyl ještě vyroben jakýsi díl, který napoprvé nevyšel dobře. Část zakázek přímo montujeme, tuhle naštěstí taky. Takže se vyexpedovala s příslušným ne moc košer dílem a správný díl měl vzít s sebou v úterý technik, který to letěl montovat. Jenže se mu ztratila zavazadla, jak je obvyklé u BA a za 2 dny, kdy byl u zákazníka a montoval, nedorazila. Takže nakonec do v nějakých místních dílnách došmrdlal i s nepovedeným dílem tak, aby zákazník nic nepoznal. Vícenáklady tak kolem 300K.

Asi je na čase některá firemní pravidla změnit:)

24/5/08

 Atka řekl(a)...

Dělat dobře všechno napoprvé v některých oborech nejde (třeba u ručního odlévání, povrchových úprav). Je pak ale třeba počítat s příslušnou rezervou, že to napoprvé nev्यjde.

Z6

 Eva řekl(a)...


V zásadě 6 vidím naprostou shodu se zásadami BPM - jenom zdokumentované a standardizované procesy je možné zlepšovat.

Problém vidím v požadavku, aby každá zjištěná odchylka byla prozkoumána a zdokumentována tak, aby příště už mohla fungovat jako standard. Standardy totiž neúměrně narůstají o "hlouposti", které nastávají zcela výjimečně a přestávají být čitelnými a srozumitelnými.

Ve firmě, kde pracuji, v tom vynikaly zejména podpůrné útvary, které toho využívaly současně jako ukázkou, jak mají strašně složitou práci, takže jí nikdo jiný nemůže rozumět.

Takže jsem nedávno naopak prosadila, aby v dokumentaci byly jednoznačně popsány jen vždy se opakující nezbytné postupy a pak obecná procedura co dělat, když dojde k nestandardní situaci.

27/5/08

 Jindřich řekl(a)...

>>Pracovníci si sami tvoria popisy štandardných postupov, majú voľnosť v dopĺňaní vlastných nápadov.<<

Takovou lidovou tvořivost si u nás nedovedu vůbec představit. Máme problém jenom lidi ne přečíst, ale vyslechnout, co mají dělat. Představa, že bysme je nechali tvořit vlastní popisy práce je absurdní.

27/5/08

 Ondra řekl(a)...

V tom se asi lišíme od Japonců:))

My máme směrnice kvůli tomu, že:

- musí být kvůli isu
- abysme byli krytý, když se něco stane

Řízená dokumentace je moje největší výčitka - je to tak tisíc rozbordelených věsměs neaktuálních dokumentů, které jsou však formálně dokonalé (nedávno jsme absolvovali recertifikaci).

27/5/08

 Sivak řekl(a)...

Dobrá je zásada, že dokumentace není kvůli tomu, aby jí obsluha študovala (to je pozdě a připadá to v úvahu jen u ojediněle běžících procesů), ale je veřejně vyvěšena a je pro vnější kontrolu a současně dokumentaci správného průběhu.

Pracovní postupy máme taky ve srabu a vyvěsit je by bylo pro ostudu. Zkusím popřemýšlet, jak by do jejich vyčištění mohli být zataženi přímo ti, kteří je provádí.

27/5/08

 KOS řekl(a)...

Všechny zásady se mi velmi líbí a zásada 6 mě přímo nadchla. Je to úplně jiný přístup k dokumentování procesů, než uplatňujeme a je radikálně lepší (dokumentujeme centrálně, jednotlivé útvary nebo pracoviště mají připomínkovat, ale kašle se na to, dokumentace se v praxi využívá jen pro audit atd.)

Tady vidím úplně nejtěžší kulturní změnu, kterou musíme provést.

27/5/08

 Anita řekl(a)...

Moc se mi líbí možnost, jak přirozeně od spodu zlepšovat pracovní standardy. Praktiky v Toyotě jsou určitě taky dobré pro zdokumentování know-how lidí a usnadnění jeho transferu. Večra jsme o tom měli na poradě velkou debatu. Zazněly hodně skeptické názory, takže to zkusíme využít na pracovištích, kde jsou "vyzrálejší" lidi.

28/5/08

 [Blog Marty Krajčovéj](#) řekl(a)...

Pekný deň všetkým,

ďakujem vám za zaujímavé príklady a postrehy z praxe k téme štandardizácia.

Štandardné postupy sú v mnohých firmách problémovou témou, pretože sú často krát formálne, nie sú popísané v súlade s procesmi, tvorba postupov je náročná, ich aktualizácia ešte viac, nie je jasné kto má dokumentáciu tvoriť a meniť. Napriek tomu sú štandardné postupy dôležité a potrebné. Čo myslíte, prečo ? Dobrá správa je, že dokumentáciu už vieme v dnešnej dobe ľahko vytvoriť pomocou softvérových nástrojov. Generovanie uvedeného [procesného listu](#) a [smernice](#) mi trvalo 30 sekúnd. V tom asi nebude ten hlavný problém.

Podstatným sa mi zdá fakt, aby boli postupy navrhnuté v súlade s procesmi a činnosťami, aby pracovníci štandardy dodržiavali, prípadne ich tvorili a aby zmeny v procesoch boli zahrnuté do ďalšieho štandardu.

V zásade 6 si prosím ešte všimnite pojmy: štandardizovaná práca, alebo štandardizovaný výkon.

Otázka na záver. Ako súvisí štandardizácia s typom organizácie ?

Pozdravuje vás

Marta Krajčíová

28/5/08

 Aston řekl(a)...


Je jedno, jestli se nejaka forma rizeni nazve podporujici byrokracie nebo treba osvicena autokracie. Dulezita je kultura, která ve firmě vládne a ta s mirou standardizace primo nesouvisi.

Z7

 Lucka řekl(a)...


jeden dobrý obrázek řekne víc než 100 slov, ale musí být dobrý. špatný obrázek znechutí. tím narážím na špatné modely - máme zvlášť hroznou zkušenost s malůvkami z arisu, které normální lidi neumí vůbec přečíst.

29/5/08

 Jindřich řekl(a)...

Co je to ta Obeya? To je nějaký velín nebo dispečink? A není omezení přístupu pak projevem arogance?

29/5/08

 Jirka řekl(a)...

Zásady 5S jsou moc pěkné, zprávy na a3 jsou geniální! U nás už se ale všechno píše na počítačích a ty nemají většinou a3 tiskárny:)

29/5/08

 [Blog Marty Krajčovéj](#) řekl(a)...

Pekný večer,

Lucka: Súhlas, veci treba robiť čo najjednoduchšie, aby všetci tomu rozumeli. ARIS nie je až taký ťažký, pri dobrom vedení a metodike sa dá naučiť :-).

Jindřich: V Toyote veľa vecí súvisí s riešením problémom a zlepšovaním procesov. Obeya je spoločná miestnosť, alebo priestor, kde členovia tímu riešia konkrétny problém v procese. Hovorí sa, že optimálny počet členov v tíme je 7. Dôležité je slovíčko "spoločný", aby sa informácie rýchle šíрили a problém efektívne riešil.

Jirka: Áno, máte pravdu. Japonci sú však takí vynaliezaví, že im nerobí problém tlačiť ani na A3:-). Myslím, že ani vám. Pozrite sa prosím, čo obsahuje správa A3: [Správa A3](#) Je to veľmi silný nástroj na riešenie problému v procese. V Toyote sa učia sile jednoduchosti. Myslím, že to je na tom to najkrajšie :-).

Pozdravuje vás

mk

29/5/08

 kamil řekl(a)...

Výborný díl! Bez výjimky všechno použitelné, pokud je k tomu odhodlání. A není co dodat.

29/5/08

 Kopta řekl(a)...

S pořádkem a čistotou taky trvale bojujeme. Je to mnohem snažší prosadit v nových objektech než ve starých halách, kde jakoby přirozeně lidi tíhnou k vytváření nepořádku. Když u nás porovnáme takovýto pracoviště, je pořádek nesrovnatelný. Zatím jsme všude vymalovali, ale asi to nestačí.

30/5/08

 JP řekl(a)...

S tím mám taky zkušenost - prostředí neuvěřitelně silně formuje chování lidí. V čistém upraveném prostředí si nedovolí něco někam odložit, i zacházení se stroji je výrazně jiné.

30/5/08

 Venka řekl(a)...

Vizualizace je dobrý nápad, ale je velmi náročná na udržování. Lidi informace, které už jednou viděli, nechtou a po čase začnou ignorovat i tabule aktualizované nepravidelně. Chce to zavést pravidelný řád.


30/5/08

 Kojzar řekl(a)...

To trvalé podceňování IT může platit možná částečně o práci na dílně, ale sotva už o plánování a řízení výroby.


My dnes máme na dílnách pracovní stanice všude - pracovník, když dokončí nějakou operaci, se přes čárový kód odhlásí a tak je v reálném čase neustále přehled, v jakém stavu a kde je která výrobní zakázka. Tohle nám asi žádná tabule A3 nenahradí:)

30/5/08

 Owka řekl(a)...


Mícháte, Kojzare, vozy a kozy. A když u jsme u těch PC u každého soustruhu, my jsme odhlašování operací přes čárový kód před rokem zrušili, protože jsme si spočítali, že to je k ničemu.

Z8

 Kalina řekl(a)...

Otestovat dnes nové řešení je neuvěřitelně složité. Technologie jsou z 99% případů o IT. Automatické testování je v plenkách, funkční testování zachytí to nejhorší, ale určitě ne okrajové situace. Integrované testování se většinou omezuje na otestování datových přenosů. Na co se ale úplně kašle je procesní testování - ověření nových funkcionalit v kontextu celého procesu a v návaznostech tak, jak jdou za sebou v reálné praxi.

3/6/08

 Jirka řekl(a)...


S novou technologií je to vždycky kompromis - buď máte to lepší a neodzkoušené, nebo to průměrné a spolehlivé. Pokud jdeme do nákladového prvenství, je občas nutné být pokusný králík. Chápu, že automobilka nebo farmaceutická společnost si tohle nemůže dovolit, ale v jiných branžích to není tak horké.

3/6/08

 Kosek řekl(a)...

Njde ani o to, že by člověk svobodně mohl volit mezi výkonným a ne zcela odzkoušeným řešením, ale výrobci zcela běžně testují své výrobky na zákaznících. A je pravda, že si sotva můžu některé stroje odzkoušet předem a pak - když už ho zprovozním, těžko na něm můžu provádět nějaké měsíce další ověřování. Bohužel v posledních letech takto fungují i němečtí výrobci.

3/6/08

 Ripka řekl(a)...

Tak mě napadá, že zrovna BPM systémy nepatří mezi ty nejodzkoušenější:) A ty open source tuplem! Tak co - nemáme to zkoušet na lidech? Máme si s tím hrát sami někde v ústraní? Jenže dokud některé systémy nedostanou slušnou operační zátěž, nelze je ani pořádně posoudit. Tím nehoruju, abysme neodzkoušená řešení nasazovali jako kritické

aplikace. Ale já jsem naopak přesvědčen, že se lidi-uživatelé musí spolupodílet na vývoji řešení - lepší vyvíjet postupně prototyp, než udělat hotovku a pak jim jí narvat.

3/6/08

 Vera řekl(a)...

Myslím, že je nefér brát si lidi jako pokusné králíky, ať už jde o stroje nebo software. Něco jiného je zapojení klíčových!!! uživatelů do vývoje nebo ověřování, něco jiného je dát do rutinního užívání nestabilní produkt a dokonce k němu nemít ani specifickou podporu po dobu jeho náběhu. Což jsem zažila už tolikrát, že výjimky bych spočítala na prstech třetí ruky. Je to věc plánování projektů, které jsou vždycky poddimenzovány v realizační fázi nebo aspoň bez rezervy. Když pak cokoliv vyleze, bastlí se to za provozu.

3/6/08

 Kvasil řekl(a)...

Ano - plně souhlasím s Věrou ohledně IT a přístup ALA Toyota bych rád viděl i v naší firmě. Samozřejmě nejde dopředu odzkoušet všechno, ale co považuji za nejdůležitější u nových strojů - ověřit logistickou cestu a manipulační prostory (na papíře to často vypadá jinak než ve skutečnosti).

4/6/08

 os řekl(a)...

> Prevereny proces, ktorý spoľahlivo funguje, má obecnú prednosť pred novou a nepreverenou technológiou. <


Asi by se mělo zdůraznit slovo OBECNĚ a ještě větu hodně podmínit. Technologie a zvlášť informační přinášejí zcela zásadní nové možnosti pro procesy. Pokud se jich nevyužije - snažíme se IS naroubovat na existující procesy, výsledek nebývá dobrý.

Z9

 AJKO řekl(a)...

To je značně odlišný postup od současných trendů "univerzálních manažerů" - šéfů z profese, kteří jsou schopni řídit "cokoliv".

5/6/08

 Vera řekl(a)...

Poprvé dost nesouhlasím - role manažera a role učitele je dost odlišná, alespoň v euroamerické kultuře a neradno ji směřovat.

5/6/08

 Kvasil řekl(a)...

Neházel bych to na odlišnou kulturu, Věro, že nemáme dost manažerů schopných být autoritami a plnit úlohu vůdců - těch, kteří (finálně) rozhodují (a nesou za to odpovědnost) a

současně učitelů, kteří se starají o předávání znalostí a sami umí poradit.

Absence manažerů - věcných odborníků se už v řadě firem projevuje velmi negativně - jsou prováděna krátkodobě orientovaná rozhodnutí, není zajištěna kontinuita odborného růstu lidí, podceňuje se odborné "zázemí".

Pouze ekonomický vzdělaný manažer může firmu katapultovat během roku na výsluní zisku, ale silně pochybuji, že ji tam dokáže udržet víc než 3 roky.

Nakonec - i nejúspěšnější čeští manažeři, když pomínou politické postavy v monopolních firmách, jsou především "zažraní" odborníci. Osobně znám třeba Michala ze Zentivy (dříve Lečiva) - a ten je dodnes schopný kdekoliv v provozu vyjasnit problém s jakýmkoliv zaměstnancem. Protože (viz zásady výše) dost často pořád do terénu chodí a odborný přehled si udržuje.

6/6/08

 Jiří řekl(a)...

Moc se tu zobecňuje - ani jedno ani druhé neplatí ve všech oborech. Jsou obory, kde už prostě není mentálně možné, aby šéf zvládal odborně celou problematiku, kterou však musí řídit. Právě proto se ustavují seniorské pozice, které často nemají žádnou výkonnou moc, ale mají za úkol supportovat znalostní rozvoj a tedy vystupují v roli učitelů.

6/6/08

 Ivanka řekl(a)...

O čem tu diskutujete, je sice zajímavé, ale nemá to co společného se zásadou 9. Tam se přece neříká, že šéf má být superodborníkem, který zvládá detaily rutiny každého podřízeného. Tam se píše:

- "Žije filozofií firmy"

- "musí velmi podrobně rozumět každodenní práci, takže může být nejlepším učitelem filozofie vaší firmy"

Musí rozumět PODSTATĚ práce, což je rozdíl než znát třeba podrobné kroky. Musí totiž znát účel, smysl, cíl - a to na základě znalosti firemní filozofie (a strategie, dodávám já). Čili je schopen nasměrovat lidi ke správným cílům! Ne je učit jejich práci. V tom přece není žádný rozdíl mezi evropskou a japonskou kulturou.

6/6/08

 Pinka řekl(a)...

Já to řeknu prozaicky - ryba smrdí nebo voní od hlavy:):)

6/6/08

 AvAnti řekl(a)...

Wow! Zrovna jsem si pročetl loňskou diskuzi o [organizačních strukturách](#) a zásada 9 je myslím odpověď na většinu problému, které se tam probírali.

Jestli je třeba do procesního řízení něco z TPS pořádně přebrat, tak je to tato zásada (oni ty ostatní jsou "procesní" viditelné, ale toto považují za jádro).

6/6/08

 Anonymní řekl(a)...

Ještě do procesního řízení přiber, Avanti, pravopis (problémy se probírali).

6/6/08

 viki řekl(a)...

Milý anonyme, poznámky tohoto typu patří na pubertácká fóra. Zde laskavě nepruď.

6/6/08

 Peter řekl(a)...

hehe:) jak se nam tu cile rozproudila diskuse.

No ale ja debatu na tema, zda a do jake hloubky ma byt manazer vecne zdatny, vubec nepovazuji za offtopic.

A nesouhlasim s jirim, ze je dnes tak slozita doba, ze by vedouci uz nemohli zvladat odbornost svych podrizenych. Naopak - od sefa se vyzaduje, aby odbornosti zvladal prurezove, protoze dnes se v rade utvaru vyskytuji velmi ruznorode profese a nekdo musi mit cross znalost.

6/6/08

 s.k. řekl(a)...

Průřezové zvládnutí není důkladná věcná znalost - to je schopnost orientovat se v problematice a nacházet synergie.

Já si taky myslím, že je japonská kultura v tomto smyslu nenapodobitelná. V naší firmě máme na místech specialistů v průměru 3,5 roční fluktuaci a nejsme výjimkou. Za tu dobu si člověk neosvojí do hloubky víc, než svoji vlastní práci.


6/6/08

 kiwi řekl(a)...

Je několik úrovní vůdců, ale jedno musí mít společné - pochopení firemní strategie či filozofie. Jinak nemohou rozhodovat správně a nebudou nikdy vzorem. Každý z nás už přece někdy zažil šéfa, který nebyl dobrým příkladem - sám si moc dobře pamatuju, jak mě to pohoršovalo a nakonec znechutilo natolik, že jsem šel jinam. Kdo měl štěstí, zažil i takového šéfa, jaký má být podle Z9 - osobnost! Myslím, že Z9 není určena k posuzování našich šéfů, pokud ještě někoho nad sebou máme, ale k posuzování sebe sama.

Já jsem si dneska dal 3- a to jsem byl na sebe hodný:)

Z10

 Robin řekl(a)...

Naše struktura je podobná, jen si nemůžeme dovolit 1 vedoucího skupiny = místra na 4 až 8 lidí. U nás připadá cca 15 až 20, čili je spíš na úrovni prvoliniového supervizora a roli vedoucích týmů vykonávají přední dělníci, kteří musí především normálně fyzicky pracovat.

10/6/08

 Komnena řekl(a)...

Řízení "odspodu" tj. tlak na manažery, aby si uvědomili, že svým týmům "slouží", zkoušíme podporovat i motivací - týmy přímo "odměňují" svého vedoucího. To hodně změnilo navýklý přístup rozkazování na servis.

11/6/08

 Vera řekl(a)...


To je hodně odvážný postup. Jak to funguje?

11/6/08

 Komnena řekl(a)...

Zatím máme tuto formu motivace nasazenou u vývojových týmů. Tým jako celek dostává společnou prémii a z té jsou na základě konsensu týmu rozděleny odměny mezi členy týmu a současně i placen vedoucí týmu. Docela se to osvědčilo - týmy touto formou dávají velmi rychle zpětnou vazbu svému šéfovi, zda se o ně stará dostatečně nebo ne.

11/6/08

 Roman řekl(a)...

Obdivuji, že je Toyota schopna ve výrobě "uživit" takto malé týmy resp. takovou režii okolo nich. Nám vychází jako nejmenší jednotky, které jsou schopny uživit non-D tak kolem 12 až 15 lidí. Hlavní rozdíl však vidím v tom, co tito "skupináři" dělají - v Toyotě se starají o to, aby práce v týmu klapala, u nás se bohužel tak z 90% starají o to, aby prolezyly zakázky, čili napravují mizerné plánování výroby.

11/6/08

 [Blog Marty Krajičovej](#) řekl(a)...

Pekný večer všetkým,

pre komnena: veľmi pekne ste vystihli podstatu témy - obrátenú hierarchiu tímovej práce - tímy hore, vedenie smerom nadol. Obdivujem Vašu firmu, ktorá používa riadenie „odspodu“ v prepojení na motiváciu vedúcich. Všimnite si prosím, že pri zavádzaní tímovej práce používa Toyota aj direktívny štýl riadenia.

Jim Collins v knihe Z dobrého skvelé hovorí: Nemíňajte veľa energie na motivovanie a usmerňovanie ľudí. Hybná sila, s ktorou sa zotrvačník točí, je nákazlivá. Podpora zo strany ľudí vychádza z výsledkov a hybnej sily, nie naopak. Zdá sa, že v Toyote platí to isté. Dôležité sú náročné ciele, sledovanie pokroku, spätná väzba a príležitostné odmeny (na poslednom mieste).

Dnes mám iba 3 otázky :-):

- Máte stanovené ciele na úrovni tímov ?
- Aký systém motivácie tímov používate ?
- Ako meriate u tímov dosiahnutý progres ?

Ďakujem pekne za vaše odpovede a teším sa na zajtrajšie stretnutie s vami.

Pozdrav z BA vám posiela

Marta Krajčiová

Z11

 Palivec řekl(a)...

Jsme subdodavatel v automotive a musím konstatovat, že situace je každý rok tvrdší. Automobilky každý rok vytyčují tvrdší cíle - hlavně finanční a kvalitativní, ale že by nám někdo pomáhal je dosáhnout???

12/6/08

 Kvasil řekl(a)...

Tlak na snižování nákladů a zvyšování kvality směrem k dodavatelům bude vždycky. Nejsem přímo z automotive, ale u nás podíl externích nákladů na celkových činí přes 60%, takže je to nezbytné.

My třeba vybraným dodavatelům, se kterými spolupracujeme dlouhodobě, jsme pomáhali s řízením kvality - nejen vysunutými kontrolami, ale i doporučením osvědčených měřících zařízení a zaškolením jejich personálu.

Vyměnit důležitého dodavatele není vůbec lehké ani levné. Loni jsme tak museli u jednoho udělat, protože měl dlouhodobé potíže. Zkoušel jsem to propočítat - náklady na změnu byly přes mio.

12/6/08

 Jindra řekl(a)...

Je velmi ošidné investovat příliš do svých dodavatelů - právě proto, jak výše uvedl p. Kvasil, je pak mnohem obtížnější a dražší přejít k jinému. Třeba na našem trhu se situace mění co půl roku, takže nějaké pevné svazky jsou velmi ošidné.

12/6/08

 kuli řekl(a)...


Co podle jindry platí možná o dodavatelích, určitě neplatí o partnerech. My si hyckáme několik škol a už drahá leta se to vyplácí - neutratíme ani korunu za inzerci nových pozic:)

12/6/08

 jip řekl(a)...

Hodně spolupracujeme s designéry a architekty, jenže "hýčkat" si tuto chásku není snadné ani levné, jsou hodně přelétaví. Nikdo se nechce nějak dlouhodoběji nebo exkluzivně uvázat - a cpát do toho peníze bez zajištění, že to neskončí u konkurence, se mi moc nechce.

12/6/08

 Karla K. řekl(a)...

Moc velké mazlení s dodavateli osobně nedoporučuji. Ano - podporovat je, ale tím, že tlačíte na jejich ceny+kvalitu+dodací podmínky. Tím se zlepšují, slabší odpadají. Závislost na jediném dodavateli je téměř smrtelná, nám už dvakrát velmi zkomplikovala život. Od té doby si vždy pěstujeme aspoň dva alternativní dodavatele (a podporujeme toho slabšího).

12/6/08

 petr řekl(a)...

Podporovat své dodavatele by bylo hezké. Když jste ale uprostřed logistického řetězce, moc to nejde, když vás nepodporuje váš odběratel.

Z12

Lipka řekl(a)...

Zlatá zásada celého seriálu! Taky se mi dost často do terénu nechce, zvlášť když není nějaká nutnost, ale už jsem si to navykl. Funguje to na obě strany - nejen že se já dostanu do obrazu, ale i lidi vidí, že jsem ochotný komunikovat.

17/6/08

 Petr řekl(a)...

Je pravda, že řada informací se přes mistry a vedoucí do vedení prostě nedostane nebo už jsou ty informace tak zkreslené, že jsou k nepoužití. Takže ověřovat na místě určitě.

17/6/08

 INka řekl(a)...

Aby člověk mohl myslet na konečný cíl, musí být tento cíl SROZUMITELNĚ formulován a lidi se ho musí dozvědět. Osobně ctím zásadu, že jít do terénu je ještě důležitější proto, aby bylo možné lidem ty důležité cíle objasňovat, nejen proto, aby se člověk dozvěděl PRAVDU.

17/6/08

 Alice řekl(a)...

Chodit do terénu mě naučil můj bývalý šéf a jsem mu za to vděčná. Ono nejde jen do terénu chodit, ale umět se tam i pohybovat - správně na lidi působit, podporovat je. Taky myslím, že je tohle zásada 1. úrovně důležitosti.

17/6/08

 Lupínek řekl(a)...

Moje zkušenost praví, že kvůli informacím a jejich ověřování na místě lze chodit do terénu jen maximálně ob jednu úroveň. jednak se to pak nedá ani stihnout, jednak už tam nejde navázat sociální kontakt.

17/6/08

 Honzák řekl(a)...

Nesouhlasím s "lupínkem" - i "nejvyšší" se musí občas objevit v dílně, v kanceláři... Kromě dvou zmíněných aspektů (přesvědčit se na místě, vysvětlovat osobně základní cíle) dodám třetí - systematicky rozrušovat hranici "my" a "oni".

18/6/08

 lupínek řekl(a)...

Výborně! Takový lidový generální. Chodí mezi lidi, povídá si s nimi, slibuje nápravu - i když nezná ony řídicí mezistupně. Prostě je oblíben, za všechno zlé mohou ti "mezi".

18/6/08

 Karel řekl(a)...

Nevím, jestli lupínek jen prudí, nebo to myslí vážně. Pokud to myslí vážně - a co víc, takto se sám chová, je prototypem šéfa-asociála. Bojí se lidí. Nechodím přece mezi lidi, abych si poslechl jejich stížnosti - tento typ komunikace umím usměrnit k cílům, ke kořenům.

A jestli přímou komunikaci přes x mezistupňů zvládají i globální firmy (viz třeba pravidla komunikace v MS, kdy se lze se specifickým problémem obrátit třeba přímo na nejvyššího), jde to všude.

Já bych přidal ještě jeden důležitý aspekt, proč chodit do terénu, tam, kde vznikají fyzicky hodnoty (terénem myslím i kanceláře). Člověk se dozví o vážných problémech včas - ne až projdou x eskalačními stupni.

18/6/08

 Jindra řekl(a)...

Jít na místo a přesvědčit se na vlastní oči je zásada, která platí nejen pro vrcholové vedení, ale i pro střední management. Žijeme v kultuře mailů, v lepším případě telefonů. Radši píšeme 10x mailů nebo 5x telefonujeme, než si to s člověkem vyříkat osobně.

U nás jsme zavedli zásadu, že všude, kde je možné věc vyřídit osobně, je POVINNOST to udělat. Jedině když to objektivně nejde, je možné telefonovat. A jedině, když nejde telefonovat, je možné poslat mail. Docela mailů ubylo:)

18/6/08


 Kvasil řekl(a)...

Velmi rozšířený styl "řízení od stolu" pomocí mailů a v lepším případě pomocí telefonů degraduje firemní komunikaci na sérii monologů, kde se úplně ztrácí efekt týmové práce. Jít

na místo, kde se něco děje - tedy tam, kde jsou správní lidé, neplatí jen o dílně, ale o celé firmě.

21/6/08

Z13

 S.M. řekl(a)...


Problémem nás manažerů není ani tak špatné rozhodování, jako spíš neúnosně pomalé rozhodování. Paradoxně to je způsobeno tím, že problém "nepřipravujeme k řešení", ale odkládáme do té doby, než je už kriticky nutné ho rozhodnout. A pak nastává pres, ze strachu před unáhledným rozhodnutím se to odsouvá, až dojde ke kritickému zpoždění.

19/6/08

 Opletal řekl(a)...


Podcenění přípravy (u projektů obzvláště) je určitě i naše největší bolest. Rozhodování se připravují v příliš úzkém kruhu, takže nedojde k NEMAWASHI při přípravě - pak se dělají kompromisy při realizaci, což zdržuje a navíc způsobuje nevěrohodnost.

19/6/08

 Eliska řekl(a)...

Nejhorší rozhodování je žádné rozhodování. Lepší i špatné rozhodnutí, než rozhodnutí, které se udělá pozdě.

19/6/08

 Bona řekl(a)...


ano. 2xmer je uz u nas zazite az dost. akorat chybi to aspon jednou REZ!

19/6/08

 Vrsovsky řekl(a)...

Jsou to samé rozumné a akceptovatelné zásady a přístupy podané jednoduše a srozumitelně. Teď je jen dostat do praxe - osvojit si je.

20/6/08

 Jindřich řekl(a)...


Důležité je mít připravené a prodiskutované ALTERNATIVY. Problém většiny našich rozhodnutí je v tom, že jsme na počátku udělali nějaké jednostranné rozhodnutí a pak už nebylo síly ani ochoty se k tomu vracet.

22/6/08

 kiwi řekl(a)...


Souhlasím s Jindřichem - je třeba mít připraveny různé alternativy, protože málokdy vyjde všechno tak, jak se plánovalo na počátku - a hlavně kvůli okolí. Kdo mohl přes 3 roky předpokládat dolar za 15?

23/6/08

inka řekl(a)...


dobrá příprava - poloviční práce s implementací. špatná příprava - předem zkažený projekt.

Z14

Olda řekl(a)...

Už jsme se několikrát pokoušeli po projektech rozběhnout to slavné >trvalé zlepšování<. Vždycky tak po dalším půl roce to začne vadnout až to vyhasne.

24/6/08

lupka řekl(a)...

Uvedený rozpad cílů je velmi zajímavý. Jen mi není jasné, jak je ošetřené, že cíle na nižší úrovni spolehlivě splní cíle na vyšší úrovni.

24/6/08

ind řekl(a)...

Hoshin kanri je velmi zajímavá technika právě proto, že jde zpětná vazba bottom-up. Proto lze snadno zkontrolovat, zda je celkového cíle dosahováno.