

USTALANIE TAKTYKI



USTALANIE TAKTYKI

Tytuł Projektu: Lean Learning Academies (LLA)

Numer Projektu: 503663-LLP-1-2009-1-BE-ERASMUS-ECUE

Umowa o Grant: 2009 – 3308 / 001 - 001

Podprogram lub KA: ERASMUS



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

Zastrzeżenie prawne:

Projekt jest współfinansowany przez Komisję Europejską. Niniejsza publikacja [wiadomość] odzwierciedla jedynie punkt widzenia autora i Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek skutki wykorzystania informacji w niej zawartych.

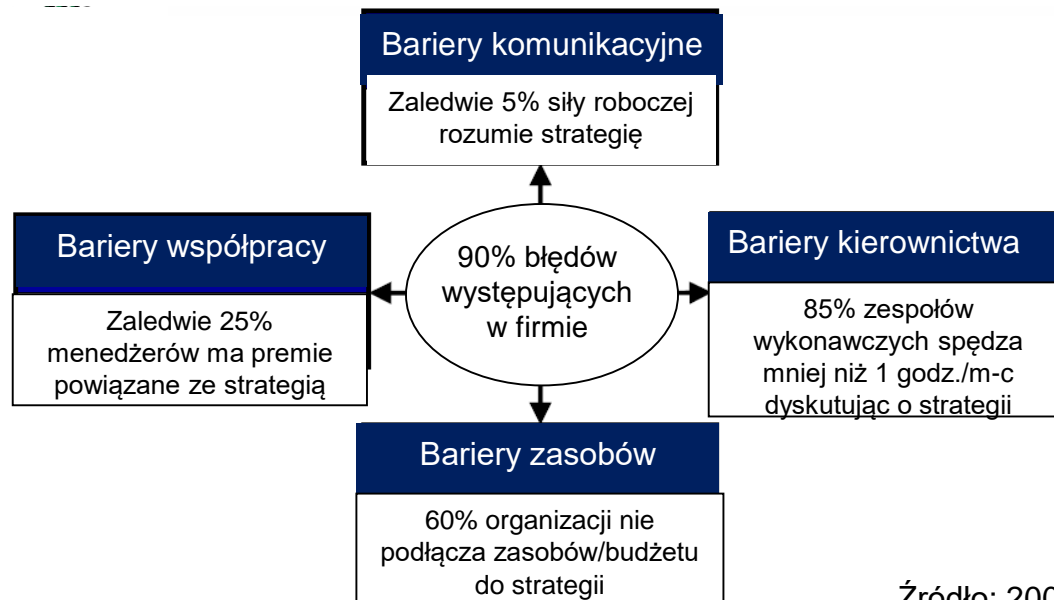
Zawartość kursu

1. Identyfikowanie problemu
2. Definicja
3. Jak działa ustalanie taktyki
4. Kluczowe czynniki sukcesu
5. Przypadek: Volvo Cars
 1. Kryteria QCDISME
 2. Główne etapy procesu ustalania taktyki
 3. Monitorowanie i wizualizacja
6. Bibliografia

1. Identyfikowanie problemu

Dwa najczęstsze błędy przywództwa

- Błąd #1: nieustalanie naprawdę wizjonerskich celów
- Błąd #2: nierealizowanie planów strategicznych

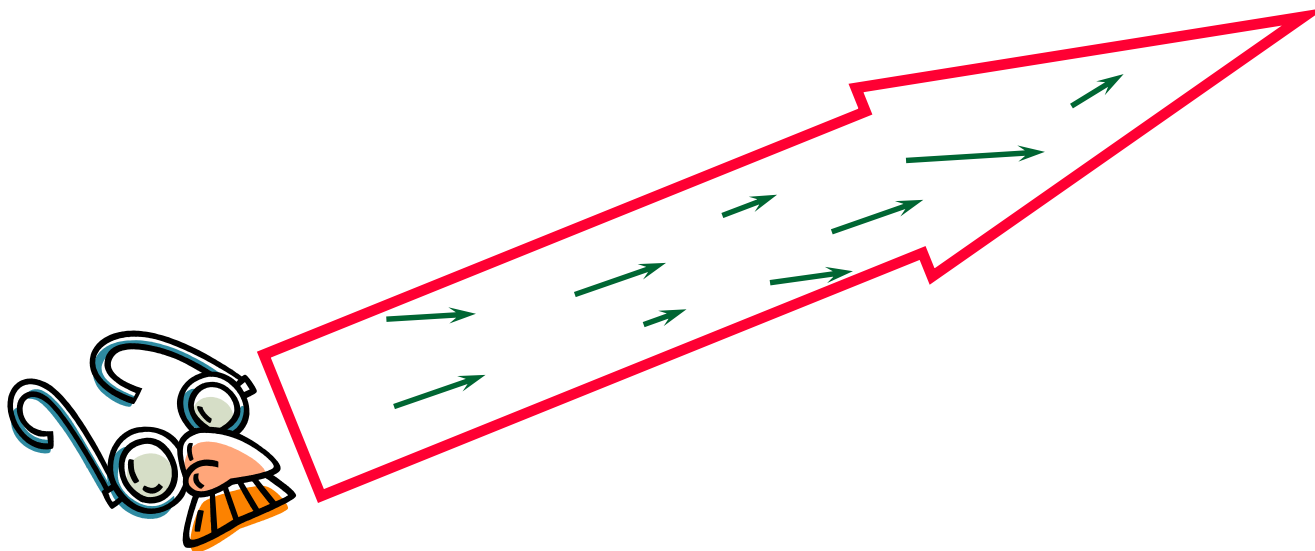


Źródło: 2007, TBM Consulting Group

2. Definicja

Czym jest ustalanie taktyki?

Ustalanie taktyki jest skonstruowanym i zwizualizowanym procesem organizacji nakierowanym i skupionym na jej priorytetach strategicznych. Proces ten zapewnia, że cała organizacja zmierza w tym samym kierunku, aby osiągnąć cele firmy.



2. Definicja

Hoshin Kanri jest japońskim określeniem ustalania taktyki

Hoshin = kompas, kierunek, kurs, polityka, plan, cel

Kanri = zarządzanie, administrowanie, kontrola



Hoshin Kanri
=
Ustalanie taktyki
=
Ustalanie strategii
=
Ustalanie celów

3. Jak działa ustalanie taktyki

Aby zapewnić sukces w realizacji modelu ustalonej taktyki:

- Krok 1: Zapewnij jej powszechne zrozumienie
- Krok 2: Wykonaj ukierunkowane analizy SWOT
- Krok 3: Zapewnij ukierunkowanie działań
- Krok 4: Opracuj schemat planu strategicznego
- Krok 5: Opracuj macierz ustalania taktyki
- Krok 6: Zdecydowanie wybieraj i w razie potrzeby zmieniaj priorytety
- Krok 7: Monitoruj osiągnięcia

Źródło: Anand Sharma i Gary Hourseit w: <http://www.manufacturing.net/Articles-Policy-Deployment.aspx?menuid=90>

3. Jak działa ustalanie taktyki

Krok 1: Zapewnij powszechne zrozumienie

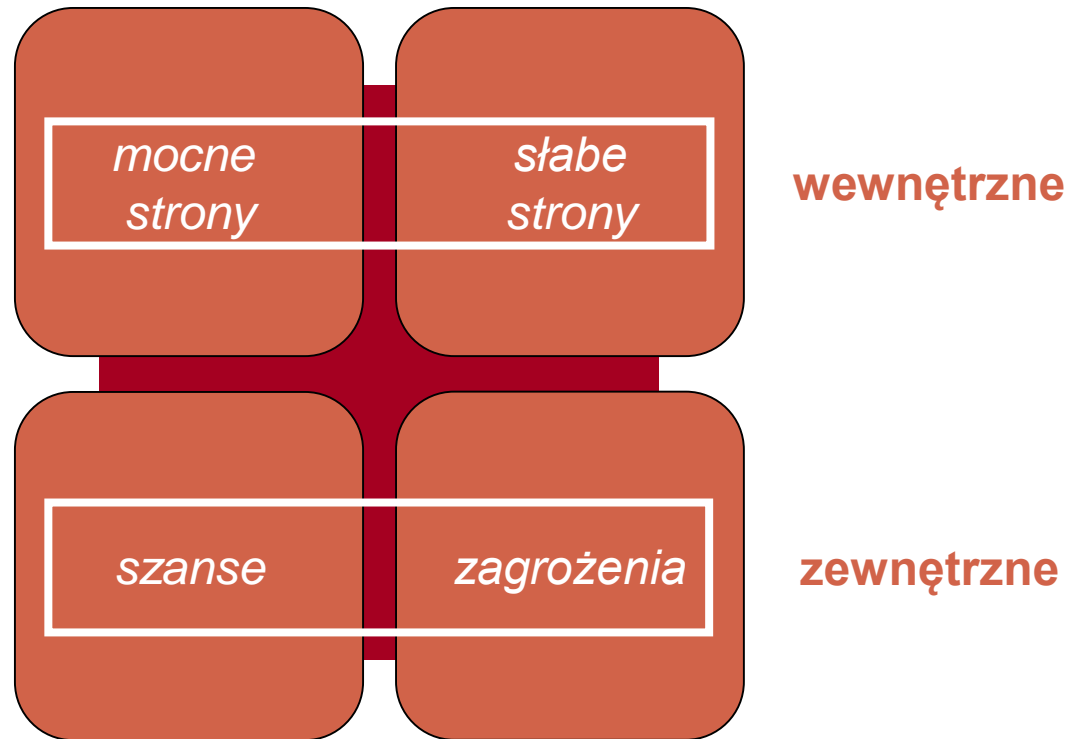
Każdy zaangażowany pracownik powinien posiadać te same informacje:

- Wymagania klienta dotyczące jakości, dostaw, usług i wartości
- Mocne i słabe strony konkurencji
- Bieżące osiągnięcia organizacji
- Trudności w osiągnięciu sukcesu
- Operacyjne i finansowe wskaźniki osiągnięć
- Możliwości i wyzwania zasobów ludzkich
- Możliwości dostawców
- Sprawy ekonomiczne, prawne, wymagania przepisów, środowiskowe i inne,
- Najnowsza technologia i jej wpływ na przyszłość organizacji



3. Jak działa ustalanie taktyki

Krok 2: Wykonaj ukierunkowane analizy SWOT



3. Jak działa ustalanie taktyki

Krok 3: Zapewnij ukierunkowanie działań

Wejścia:

wizja
Wyniki
analizy
SWOT

Sugerowane nowe
- wyroby
- technologie
- rynki
- kanały dystrybucji

Przewidywanie
- wpływu na sprzedaż
- wymagań dotyczących
zasobów i kapitału
- ryzyka

Wyjścia:

etapy
działań
harmonogram
wdrożenia

3. Jak działa ustalanie taktyki

Krok 4: Opracuj plan strategiczny

Ustal cele w 4 określonych obszarach:

- Jakość/zadowolenie klienta
- Produktywność/redukcja kosztów
- Dostawy/reaktywność
- Morale/ergonomia/bezpieczeństwo



3. Jak działa ustalanie taktyki

Krok 6: Zdecydowanie wybieraj i w razie potrzeby zmieniaj priorytety




Ukierunkuj inicjatywę grupy na następujące priorytety:

- Polecenia przełożonych, które powinny być wykonane **Wykonaj**
- Pracę, która obowiązkowo musi być wykonana **Czy jest to priorytet ?**
- Ukierunkowanie na macierz ustalania taktyki **Wykonaj**
- Działania ukierunkowane strategicznie **Wykonaj**
- Zbędne działania **Wyeliminuj**

3. Jak działa ustalanie taktyki

Krok 7: Monitoruj osiągnięcia

Źródło: Jeff Ruiter, TBM Consulting Group

-  Zgodnie z harmonogramem lub wcześniej
-  Mniej niż 5% poza harmonogramem
-  Więcej niż 5% poza harmonogramem

Annual Project Metrics																
#	Project/ Team	Measure	Current	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Target
1	Improve on Time Performance	Fill rate %	82 %	83	85	85	87	88	88	90	91	92	93	94	95	95
				81	86	86	85	84	80							
2																
3																
4																
5																
6																

4. Kluczowe czynniki sukcesu

Aby zapewnić sukces w realizacji modelu ustalonej taktyki należy:

- Zidentyfikować wymagania klientów
- Określić najistotniejsze cele
- Koncentrować się na najistotniejszych celach
- Utworzyć hierarchię celów strategicznych
- Wprowadzać zmiany w kulturze organizacji i tworzyć samzarządzające zespoły



5. Przypadek: Volvo Cars

5.1. Kryteria QCDISME

Jakie wyniki powinniśmy osiągnąć, aby zrealizować naszą wizję?

Usatysfakcjonuj

personel

klientów

udziałowców

społeczeństwo

Poprzez maksymalizowanie wyników dotyczących

- zadowolenia z pracy

- jakości
- kosztów
- dokładności dostaw

- zysku
- kompetencji

- oddziaływania środowiskowego
- integracji

5. Przypadek: Volvo Cars

5.1. Kryteria QCDISME



5. Przypadek: Volvo Cars

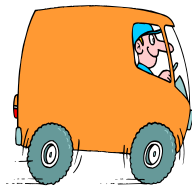
5.1. Kryteria QCDISME



Jakość



Koszt



Dostawy



Doskonalenie



Bezpieczeństwo



Moralność



Środowisko

Karta wyników (Scorecard)

Plan główny (Masterplan)

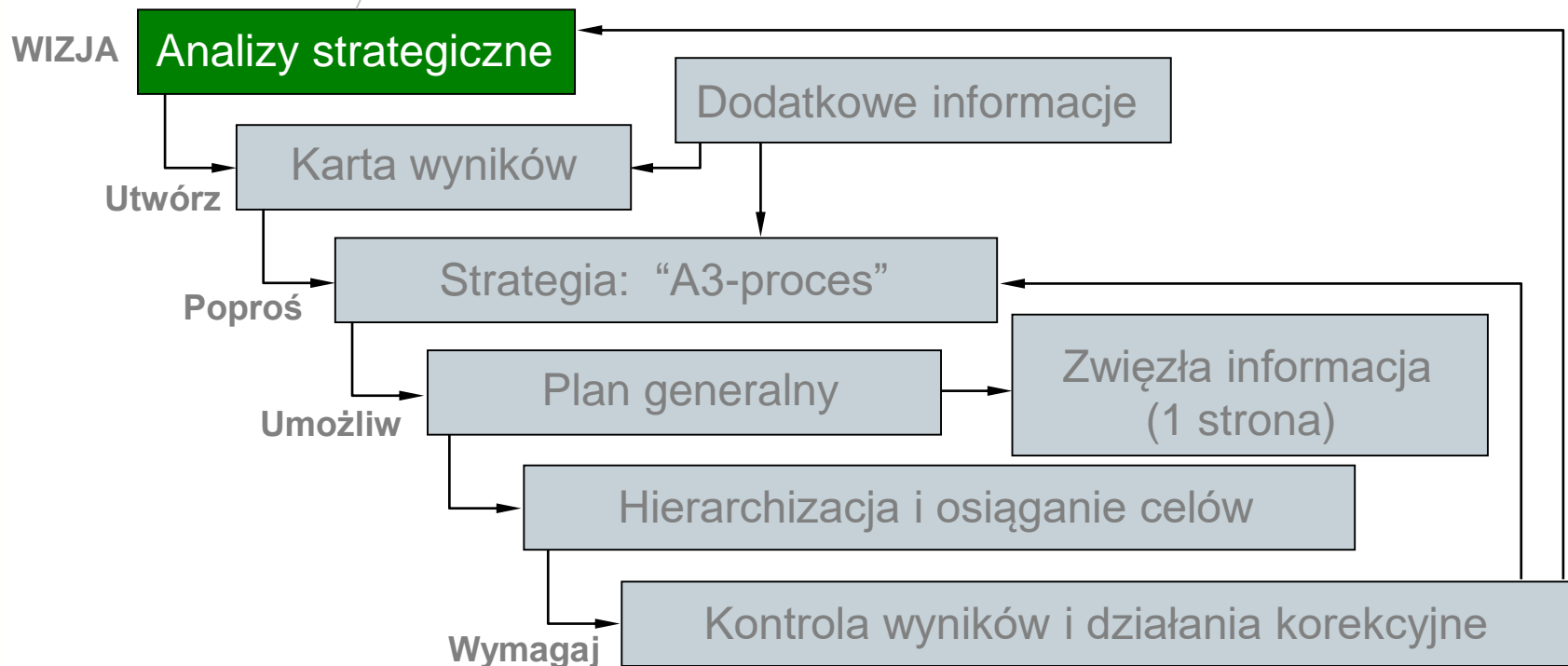
Tablica zespołu (Teambord)



5. Przypadek: Volvo Cars

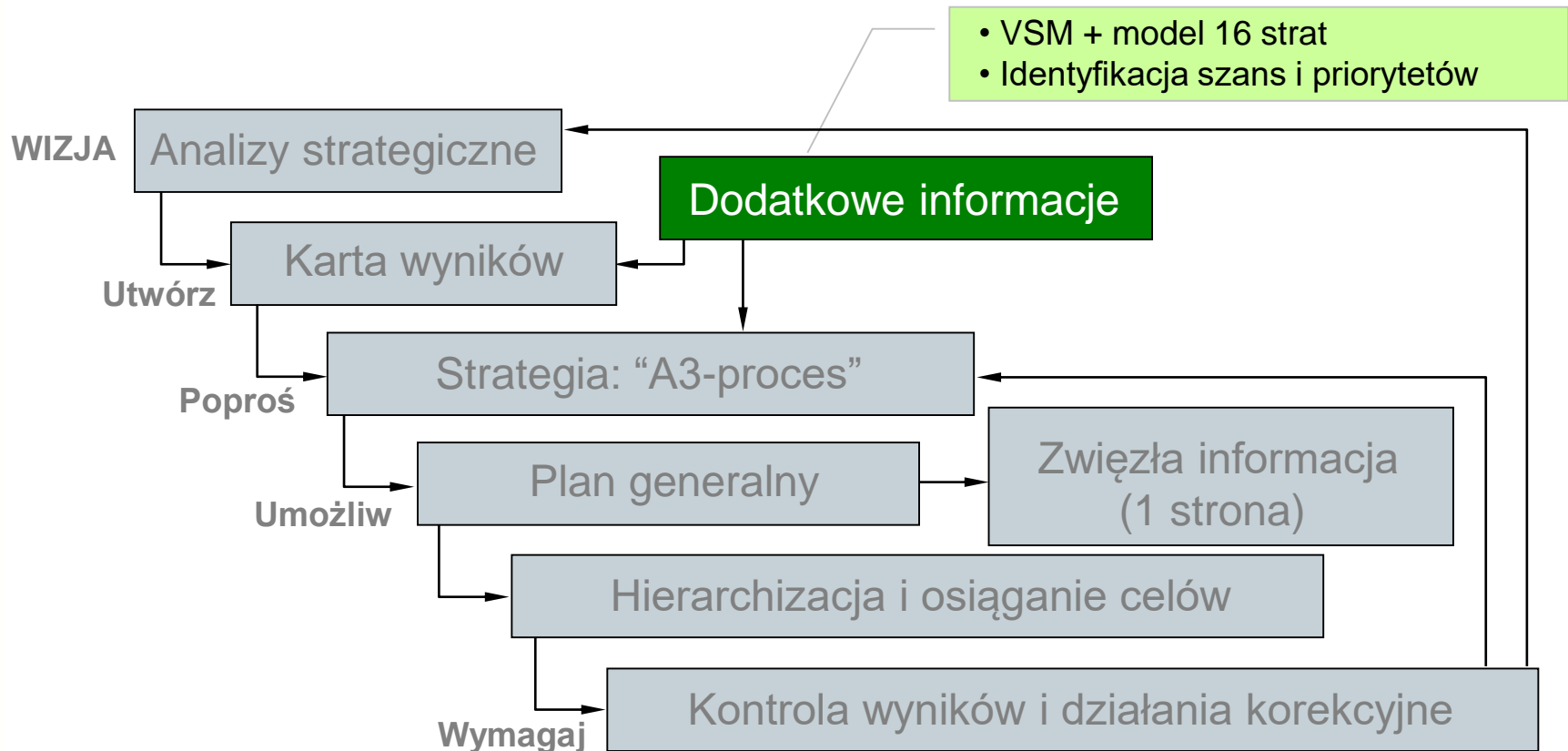
5.2. Główne kroki w procesie ustalania taktyki

- bieżące wyniki i trendy
- cele do osiągnięcia
- wewnętrzne i zewnętrzne informacje



5. Przypadek: Volvo Cars

5.2. Główne kroki w procesie ustalania taktyki



5. Przypadek: Volvo Cars

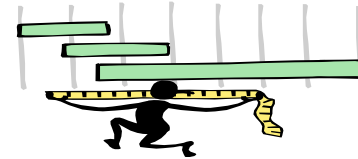
5.2. Główne kroki w procesie ustalania taktyki

Dezagregacja celów = formułowanie ambitnych celów w taki sposób, aby motywowały każdego do pełnego wykorzystania kompetencji i możliwości

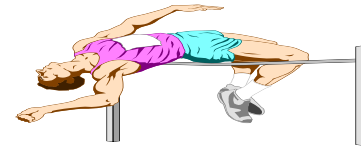
Specific →



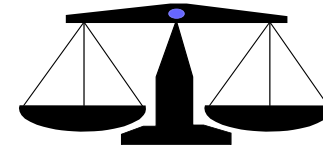
Measurable →



Attractive →



Realistic →

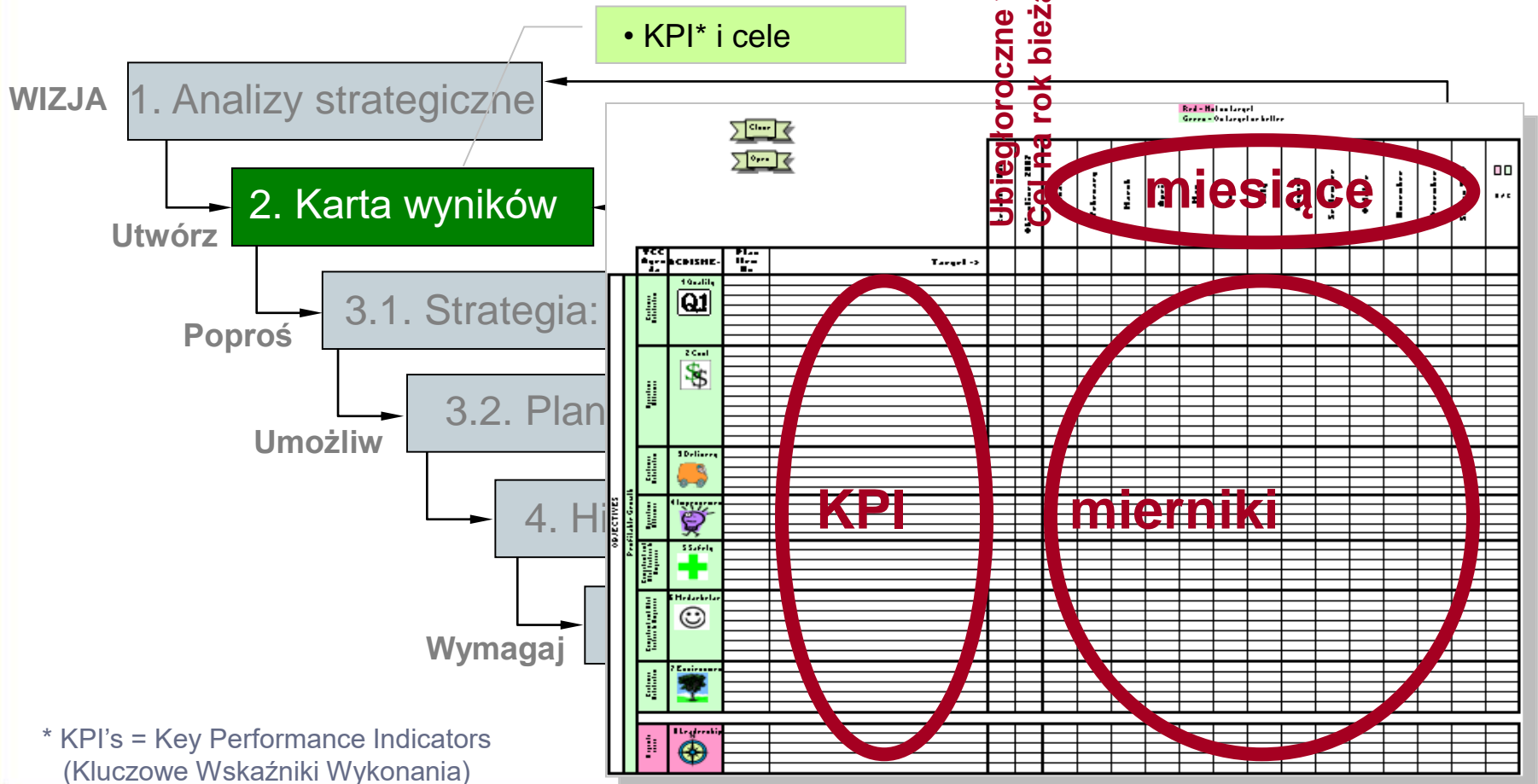


Time →



5. Przypadek: Volvo Cars

5.2. Główne kroki w procesie ustalania taktyki



* KPI's = Key Performance Indicators
(Kluczowe Wskaźniki Wykonania)

5. Przypadek: Volvo Cars

5.2. Główne kroki w procesie ustalania taktyki

Karta wyników (Scorecard):

VCC Agenda				Actual 2008	Target 2009	January	February	March	April	May	June	July	August	September	Oktober	November	December		
Customer Satisfaction	Quality	Q1	1.4	GQRS TGW Global 3 MIS total (MY metric)	1777	1390	na	na	na	1539	na	na	1586	na	na	1606	na	1065	
			1.4	Warranty 3MIS all markets R/1000 total (MY metric)	147	153	146	152	163	165	167	162	161	159	158	172	165	157	
			1.4	Warranty < 1MIS all markets / Car Plant R/1000 (MY metric)	68	65	35	37	45	52	56	64	73	79	80	na	na	na	
			1.1	FTT Car Plant	33,27	60	26,12	29,33	33,85	33,24	24,85	34,78	38,05	35,33	39,66	40,57	39,06	42,66	
			1.1	GFCPA Total DP S/A/B/C per car	213,2	180	193,2	210,52	179,01	216,59	202,06	222,5	225,56	193,5	180,4	165,43	175,19	192,05	
			1.1	GFCPA B40+ calls/car	3,19	3	3,25	3,65	3,09	3,6	3,44	3,66	3,64	3,26	3,07	2,87	2,91	3,46	
			2,2/2,5	Labour & Overhead (Eur / Car)	1205	1120	1277,2	1139,9	1306,1	1311,1	1780,6	1024,9	1865,3	1269,9	995,6	976,8	1162,6	1304	
Operational Efficiency	Cost	Q2	2,2,1	Hours per car	23,9	20,26	25,5	23,5	25,5	24,1	32,3	22,8	24,3	24,7	21,5	22,4	21,6		
			2,2	BC FTE's (RTO incl. Launch)	3198	3104	3142	3125	3106	3086	3081	3088	3113	3118	3125	3115	3106	3092	
			2,5	Maintenance cost (MEur)	16,824	13,929	0,5346	0,6001	1,6878	0,8988	0,9553	1,33	1,318	1,57	1,4201	1,668	1,3232	2,1588	
			2,2	WC active perm.contracts (incl. Launch)	195	180	192	192	188	185	183	182	182	179	180	178	177	177	
			2,6	Inventory (MEur)	42,4	38,29	59,422	65,06	56,13	52,54	56,697	57,126	45,752	67,18	64,88	57,267	56,323	44,419	
				Total cost ECG (Meur)	13,226	13,5801	1,0957	1,0244	1,0613	1,0294	0,783	1,34	0,7657	1,0976	1,6578	1,479	1,1076	1,3626	
			2,7	Bulk Material (MEur)	22,459	24,7542	1,8514	1,7362	1,7061	1,8377	1,0767	2,47	0,974	1,687	2,8069	2,5961	2,0656	2,027	
			2,5	Scrap (MEur)	1,8961	1,92872	0,16	0,1852	0,2053	0,1356	0,1331	0,1648	0,0838	0,005	0,3037	0,1906	0,2196	0,194	
			2,8	Total cost VCG (MEur)	318,39	317,583	25,7	25,324	25,932	25,822	21,429	34,3	20,117	26,3	33,384	29,466	29,146	29,459	
			2,9	Major comments received	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Customer Satisfaction	Delivery	Q3	3,1	Delivery precision Factory Complete (%)	90	95	74,3	91,3	84,7	85,7	58,8	66,7	88	85,3	92,5	95,1	94,3	96,5	
			3,2	Production precision (%)	95	95	95,8	92	70,2	72,5	58,9	84,8	91,5	89,8	91,7	91,4	90,5	93,3	
			3,3	Work in Process GC (# cars between COL and FC)	1023	780	894	1369	942	840	653	1085	959	1063	1423	1319	1330	864	
Operational Efficiency	Improv.	Q4	4,1	Teams reached step 1	73,6	100	76,7	76,7	82,2	86,3	90,4	91,8	91,8	91,8	91,8	91,8	93,1	94,4	
			4,2	Teams reached step 2	23,2	100	24,7	26	28,8	30,1	31,5	39,7	41,1	41,1	42,5	43,8	55,6	59,7	
			4,3	Teams reached step 3	8,1	100	8,1	8,1	8,2	8,2	9,6	9,6	9,6	9,6	11	12,3	13,9	19,4	
			4,4	# of Kaizen Workshops executed versus plan	0	150	16	35	56	78	103	129	153	187	250	250	250	263	
			4,5	Number of Improvement (VV) by team	0	20	13,77	16,98	20,84	26	29,41	34	35	38	43	46	49	49	
			4,6	Number of improvements realised	0	15	4,2	6,93	10,05	14	18,03	23	24	26	30	33	36	36	
			4,7	Number of finished 6-sigma projects	0	125	0	22	29	55	70	105	105	105	106	106	123	141	
Competent and Skilled Leaders	Safety	Q1	5,1	Accidents with lost days	0	18	1	1	3	4	5	7	8	9	12	14	15	16	
			5,2	Amount of injuries (medical)	0	540	75	145	214	287	337	424	466	519	646	727	793	860	
			5,3	Near misses	0	5400	633	1382	2089	3120	4018	5094	6156	6570	7657	8503	9048	9589	
Competent and Skilled Leaders and Employees	Leadership	Q2	6,1,1	Run Performance Workbook Process	61,64	100	0	0	21,40	65,81	88,321	93	0	17,153	65,693	91,971	94	95	
			6,4	Sick absent.(short and long term) WESTERBERG	7,825	5,2	7,6	8,2	7,5	7,6	7,1	8,2	7,1	7,2	9,7	11	10,2	8,8	
			6,4	Sick absenteeism Short term	4,55	3,7	4,16	4,66	3,74	3,98	2,69	3,96	na	3,6	5,33	6,55	5,6	4,67	
			6,6	Female representation LL6+	0	16	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	
			7,4	ENERGY : Gas & electricity usage	312003	267000	37309	32240	28435	20388	15527	23495	9488	16862	23837	27178	26658	33122	
All agenda areas	Leadership	Q3	7,3	Environmental compliance : CAP-e index	new	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0		
			8,1	C&A actionlist progress	0	0	59	24	44	55,65	67,17	69	na	na	11,3	19,9	52,3	na	
			8,2	Confirmationproces VCG according to planning	new	0	2	5	9	12	14	17	18	22	25	28	31	35	
8,3	VCMS level (measured by C&A system)	0	6	1,2	1	1	1	1	1	1	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	3,4			



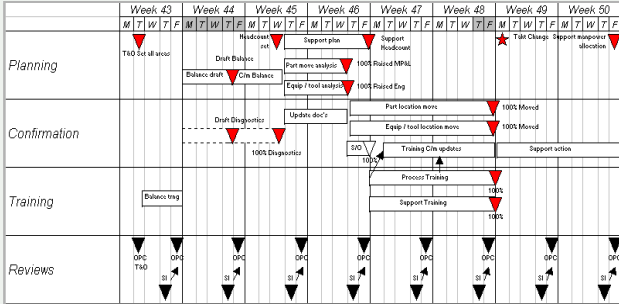
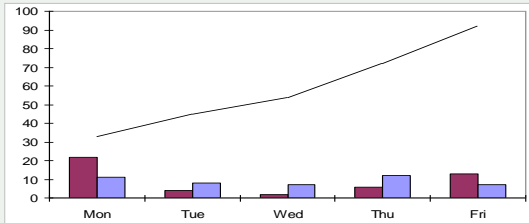
5. Przypadek: Volvo Cars

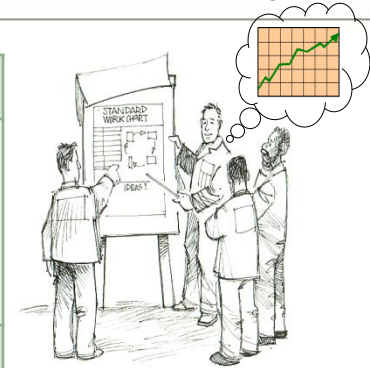
5.2. Główne kroki w procesie ustalania taktyki



5. Przypadek: Volvo Cars

5.2. Główne kroki w procesie ustalania taktyki

<p>Cele</p>	<p>Metoda/analizy</p>
<p>Sformułuj swoje cele w jednym zdaniu</p> 	<p>szkolenie - standardy - narzędzia - kontrole</p> 
<p>Aktualny stan</p>	<p>Plan</p>
<p>Gdzie jesteśmy dzisiaj? Dane, trendy, opis ważnych spraw</p>	
<p>Stan przyszły</p>	<p>Oczekiwane wyniki</p>
<p>Jaki stan chcemy osiągnąć? Stosuj SMART!</p>	



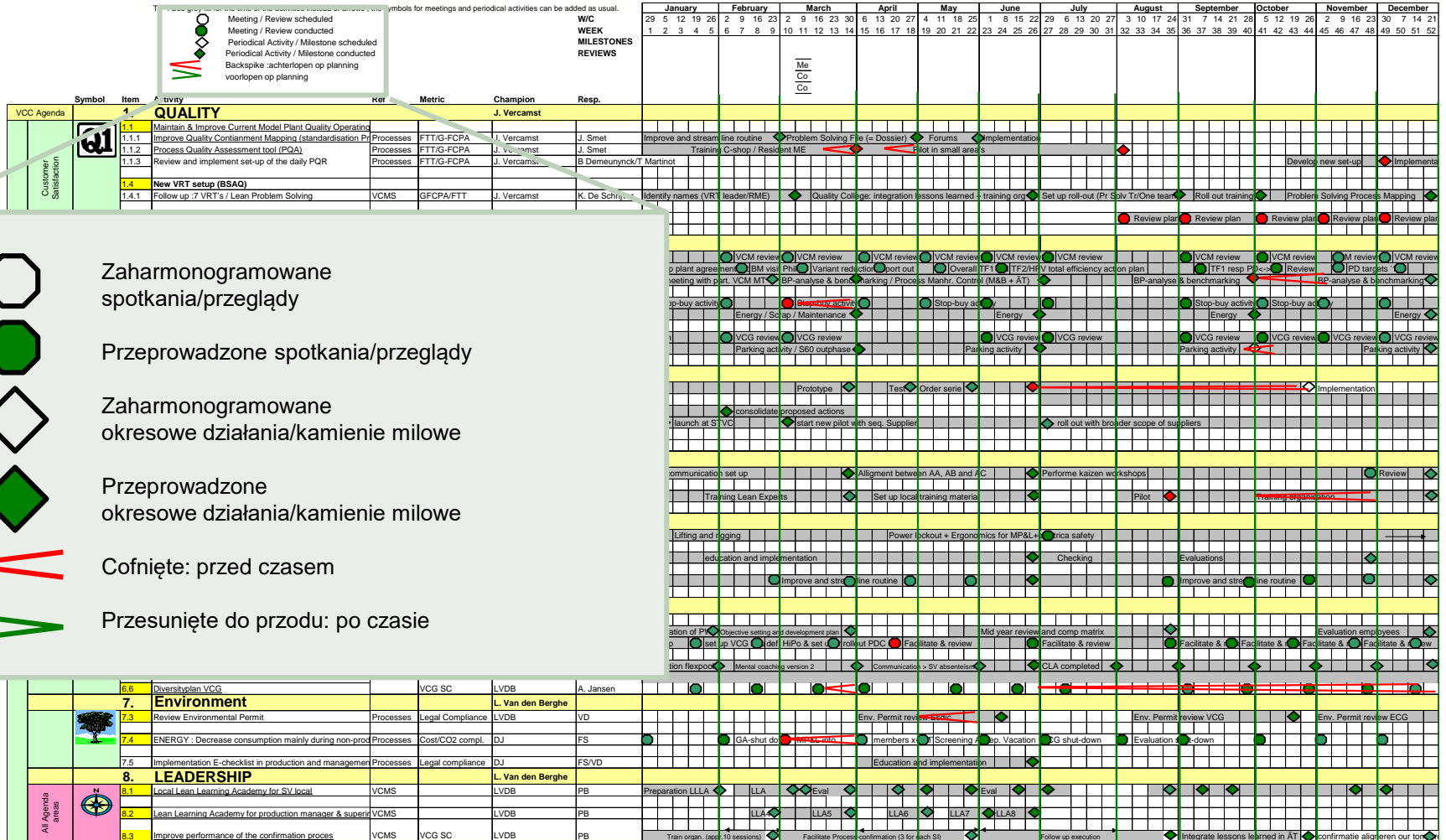
- Burza mózgów - działania
- Upewnij się, że twój plan jest wykonalny!
- Upewnij się, że twój plan jest **SMART**

- S** - Specific
- M** - Measurable
- A** - Attractive
- R** - Realistic
- T** - Time based

5. Przypadek: Volvo Cars

5.2. Główne kroki w procesie ustalania taktyki

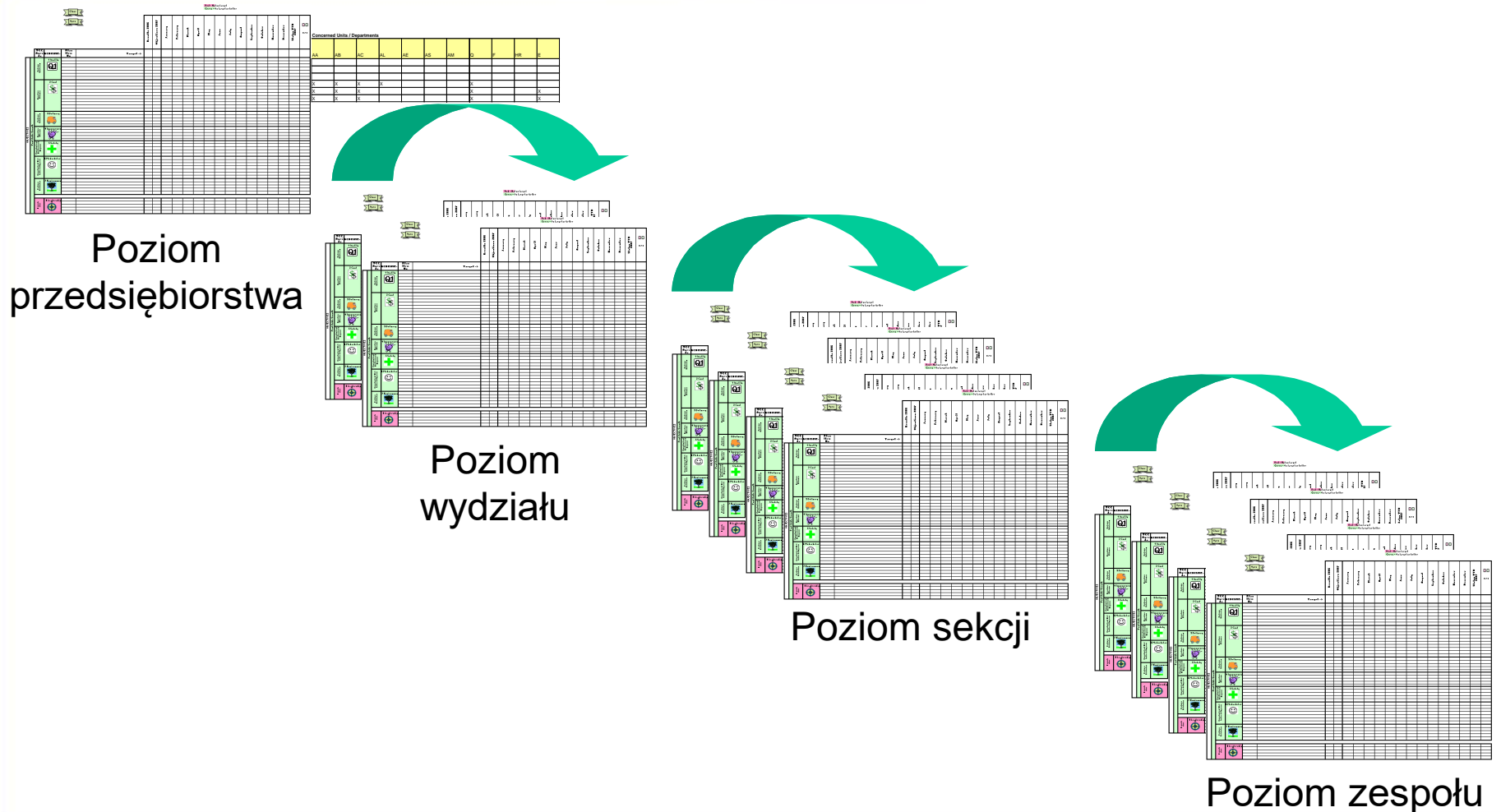
Główny plan:



5. Przypadek: Volvo Cars

5.2. Główne kroki w procesie ustalania taktyki

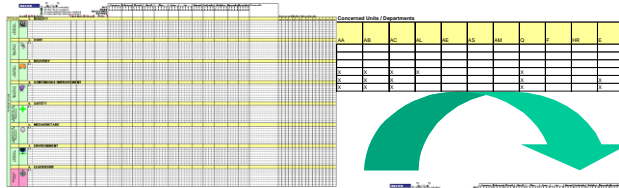
Karta wyników:



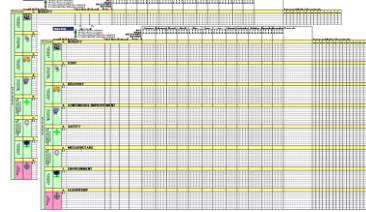
5. Przypadek: Volvo Cars

5.2. Główne kroki w procesie ustalania taktyki

Główny plan:



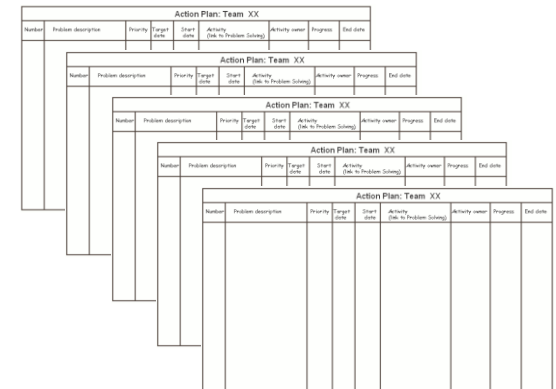
Poziom przedsiębiorstwa



Poziom wydziału



Poziom sekcji



Poziom zespołu

5. Przypadek: Volvo Cars

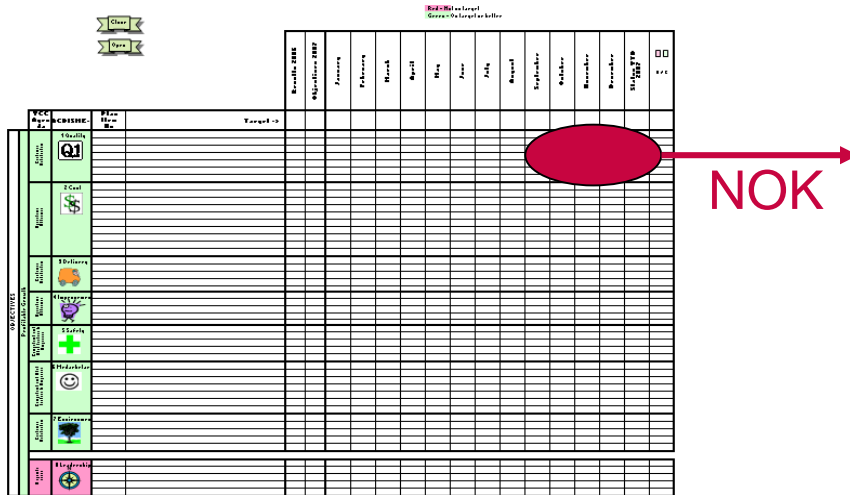
5.2. Główne kroki w procesie ustalania taktyki



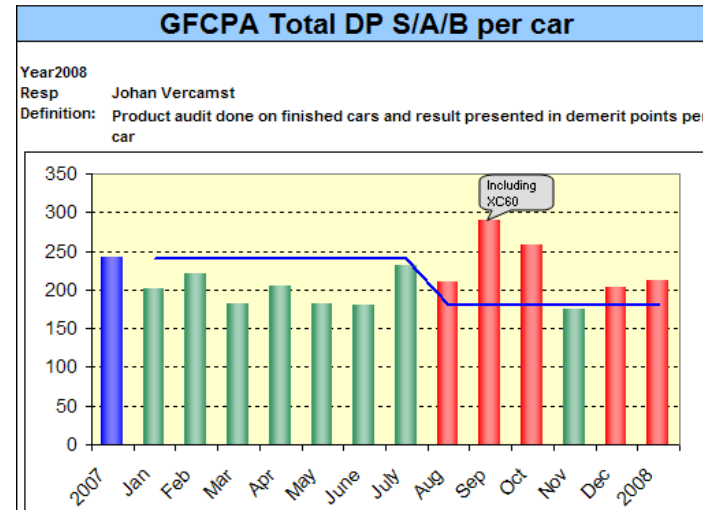
5. Przypadek: Volvo Cars

5.3. Monitorowanie i wizualizacja

Karta wyników



Raport z działań korygujących



Analysis

09w02d1: P1->182,7 P2->162,5 P3->291,4
 Negative trend overall mainly caused by deterioration of quality level of XC60. Reason for this deterioration is frequent discontinuation of the production process as a consequence of missing parts, late deliveries from DSV.

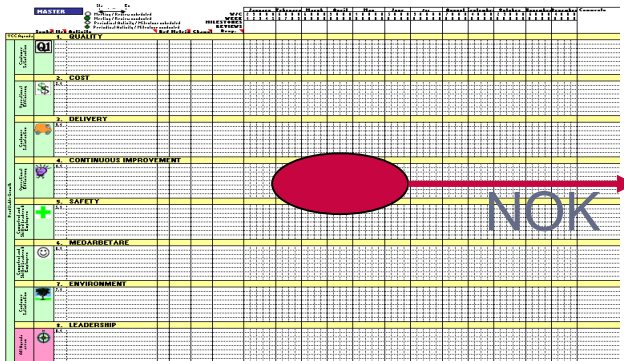
Action plan

Start date	Problem description	Action	Ref.	Resp.	Planned ready date	DMAIC
12/01/2008	Deterioration of quality level	Focus on XC60: QCCVM for XC60 topics	1.1	Shop mgrs	Q1	DMAIC
W903	# demerits to high	High focus on QCCVM for XC60.	1.1/1.5	JV	Q1 2009	DMAI

5. Przypadek: Volvo Cars

5.3. Monitorowanie i wizualizacja

Plan główny



Plan działań korygujących

Corrective Action Plan :

2008

Q1

Item	Date	Problem Description	Corrective Action	Target date	Responsible	DMAIC-Status
1.3	1/10/2008	Use of Form 4 in combination with ECB is not fully implemented yet	1. Kick off meeting for ECB / Form 4 2. Recovery plan decided - started	W840/5 W847	JV CKN	DMAIC DMAIC

5. Przypadek: Volvo Cars

5.3. Monitorowanie i wizualizacja



Obszar informacyjny

**Karta wyników
i Generalny plan**

Tablice wspierające zespoły i zarządzanie zespołami

Identyfikacja zespołu	Rozwinięcie celu	Informacje	Jakość	Koszt	Dostawy	Doskonalenie	Bezpieczeństwo	Współpraca	Środowisko
	Karta wyników Plan generalny								

6. Bibliografia

Książki:

- Akao, Yoji, 'Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM', Productivity Press, Portland, Oregon, 2004.
- Babich, Pete, 'Hoshin Handbook', Third Edition
- Jackson, Thomas L., 'Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit'



Strony internetowe:

- http://www.managing-innovation.com/case_studies/Policy%20Development.pdf
- http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/PosGraduacao/PQM07/Continuous_improvement_aula_4_e_5/0400150505Policy%20deployment.pdf
- http://progressivedge.com/files/Policy_Deployment_X_matrix2.xls
- <http://www.simpler.com/XDrive/Snap-On%20Tools%20-%20Policy%20Deployment,%20Aligning%20Actions%20to%20Drive.pdf>
- http://www.littoralis.info/iom/secure/assets/iom20050811.138021_42fb2fc5a6fc.pdf