2 Second Lean™

Cách Phát triển Con người và Xây dựngVăn hoá Lean

Khỏe mạnh mới Paul

Nui vẻ

Tại & Tại Nhà

PHIÊN BẢN 3

5 chương mới

Paul A. Akers

Lời khen cho

2 Second Lean

"Đây là câu chuyện nhiệm vụ cá nhân của Paul Aker tạo ra một công ty Lean, hoàn thành với tiếng nói đầy mạo hiểm, khám phá những khả năng mới (tại Nhật bản, tại FastCapvà trong cuộc sống của mình), con đường đầy những sai lầm và khám phá, cuối cùng đạt được các giải thưởng - sự thật về trái tim và linh hồn của Lean. Thông qua các hình ảnh cuộc hành trình Lean của Paul , chúng ta biết đến những người, quá trình này trở thành Lean và các nguyên tắc đó thay đổi tất cả mọi thứ. Paul thể hiện một tinh thần của cuộc phiêu lưu mà tôi tưởng tượng các kỹ sư tại Ford™ và Toyota™ phải cảm nhận nhiều năm trước đây - một tinh thần thường xuyên bị mất trong Lean hiện đại.

2 Second Lean là một hiện thân hữu hình của nguyên tắc. Đó là nhanh chóng, hiệu quả và mang lại hàng tấn giá trị. Không tư vấn bằng lời nói hay lấy niềm tin ở đây, nhưng sâu xa hơn, gần như về tinh thần, nắm bắt được Lean.

Cuốn sách đặc biệt này nổi bật trong số các rất nhiều sách lean. Nếu bạn là người mới về Lean, có được cuốn sách này! Nếu bạn là một chuyên gia Lean, có được cuốn sách này! Dù bằng cách nào, nó sẽ không làm bạn thất vọng. "

~Randall Benson - Nhà tư vấn Lean và
tác giả của The Quest Effect

"Điều này thật tuyệt. Yêu tất cả các bức ảnh. yêu các ứng dụng. Nếu tất cả lean 'guru' thực hành những gì họ rao giảng. ... .hmmmm .... "

~Holly Duckworth, Ph.D. - Kaiser Aluminum
Phó chủ tịch của Cải tiến liên tục

"Tôi gặp Paul Akers của FastCap hơn một năm trước đây. Paul đích thân đến thăm thành phố của Ferndale và dành thời gian giảng dạy các nhân viên về các khái niệm "Lean."

Chúng tôi đã tiếp tục việc giảng dạy của Paul, nắm và sử dụng các nguyên tắc Lean ông viết rất hùng hồn trong 2 Second lean trên cơ sở hàng ngày. Mỗi buổi sáng thứ sáu , chúng tôi họp bàn tròn Lean. Lean là một phần quan trọng của những gì chính phủ nên được và làm được. Công chúng nhiều lần có ý kiến méo mó của chính phủ nhân viên. Nhân viên thành phố của chúng tôi đã chấp nhận các khái niệm liên tục tìm ra những cải tiến và hiệu quả đến nhiệm vụ công việc của họ.

Tôi ấn tượng nhất với cách tất cả các nhân viên tương tác và chia sẻ các ý tưởng để cải thiện. Điều này đã mang lại nhiều hơn một bầu không khí đội hơn đã được áp dụng trong quá khứ. Mỗi người, từ các nhân viên mới đến kỳ cựu thời gian dài, nên cảm thấy họ có giá trị và ý tưởng của họ có thể làm cho một sự khác biệt. Mỗi thành phố nên tìm hiểu những gì LEAN thể làm được! "

~Gary S. Jensen - Mayor, City of Ferndale, Washington

"Tìm hiểu làm thế nào để hoạt động với hiệu quả tối đa trong khi tạo ra một môi trường hiệu quả tích cực trong tất cả những gì bạn làm. Các ví dụ tuyệt vời và phân tích trong cuốn sách này là kiến thức vỡ lòng tuyệt vời cho bất cứ ai tìm kiếm sự phát triển thành công."

~Dr. Nido Qubein - President, High Point University and Chairman, Great Harvest Bread Co.

"Paul Akers có một niềm đam mê cho Lean hoàn toàn truyền nhiễm. FastCap tiếp tục trên hành trình Lean của họ để không ngừng nâng cao. Cách tiếp cận của họ giúp nhân viên đóng góp ý tưởng là đẳng cấp thế giới và nó cho thấy tất cả những gì Paul và nhóm của ông làm."

~Harry W. Kenworthy - Principal & Manager at Lean Government Center

"Một cuốn sách tuyệt vời từ Paul Akers – lean của tôi 'người Anh em khác mẹ.' Paul cho thấy Lean là công cụ đơn giản vui vẻ và thực sự hiệu quả! 2 Second Lean là một lãnh đạo Lean và câu chuyện văn hóa sẽ giúp bạn làm tốt, cảm THẤY tốt và nâng cao xu thế cho toàn bộ tổ chức của bạn. "

~Karl Wadensten - President Vibco Vibrators and Radio Talk Show Host *Lean Nation* on AM790 and 790Business.com

"Cuốn sách mạnh mẽ này sẽ đưa bạn vào thế giới năng động FastCap mà không cầnvé máy bay. Bạn sẽ khám phá cộng đồng cải tiến mạnh mẽ đơn giản, khiêm tốn và sự nhiệt tình của Paul Akers tạo ra. Như Paul ghi chú - chúng tôi có nó ngược trở lại. Và khi chúng tôi đưa suy nghĩ của mình ra xung quanh, chúng tôi sẽ làm những điều chúng tôi không bao giờ tưởng tượng có thể. Đó là lý do tại sao nó làm động lòng tôi để biết rằng Paul dạy nguyên tắc cải tiến liên tục cho chính phủ. Mặc dù tuyên bố rằng 2 Second lean không phải dành cho MBA hoặc những người yêu lý thuyết, tôi đề nghị các chuyên gia cải thiện ở khắp mọi nơi đọc nó cho một dấu gạch ngang của sự đơn giản. Cuốn sách này mang lean vào cuộc sống."

~Meryl Runion, CSP, author of PowerPhrases and nine other books on collaborative communication

"Mọi người sẽ cho bạn biết làm thế nào để triển khai Lean... nhưng Paul cho thấy các giá trị thực hiện Lean phát triển từ bên trong con người bạn. Theo tôi, đó là đóng góp đáng kể của cuốn sách này cho các cơ sở kiến thức rộng hơn. Tốt lắm."

~Tony Oliver - Denver, Colorado

"Cuối cùng! Một cuốn sách hoành tráng tương tác làm cho việc học tập Lean có thể truy cập, dễ tiêu hóa, và vui vẻ! Liên kết mã QR đến video và bài tập phản xạ kích thích tư duy cho bạn một kinh nghiệm đọc sách tuyệt vời ... "

~Linda Kleineberg - CMO at VIBCO Vibrators

"2 second Lean TUYỆT VỜI! Paul Akers sáng tạo, người hoàn toàn được trao quyền, xây dựng văn hóa, và phục vụ khách hàng. Bạn có thể chỉ nghĩ đây là một cuốn sách được viết tốt giúp bạn nắm bắt Lean nhanh ... nó có đấy, nhưng cấu trúc của cuốn sách tự nó chứng tỏ sự đổi mới, sáng tạo, và khách hàng/người đọc tập trung. Bạn sẽ thích nó. Các nhà lãnh đạo ngày nay sáng tạo, đam mê, lạc quan. Với Paul bạn có được cả ba điều trên".

~Dr. Charles Schwahn,
Author of best seller Total Leaders 2.0

"Tươi sáng, vui vẻ và thông minh, 2 second Lean là công thức của Paul Akers cho việc liên tục sẽ cải thiện và phát triển- sự đơn giản và thử thách trên khả năng của mình tại công ty FastCap. Đây là giọng nói và tinh thần của một doanh nhân người Mỹ thực thụ, cho chúng tôi thấy Lean có thể được áp dụng ở bất cứ đâu và ở khắp mọi nơi - và luôn luôn được đánh vần P-E-O-P-L-E. Thắt dây an toàn đi. Bạn đang ở trong một việc đọc nhanh, mạnh mẽ và cảm hứng...thực hiện nhiều hơn như vậy, nhờ liên kết video mã QR. "

~Gwendolyn Galsworth, author of Visual Workplace/
Visual Thinking and Work That Makes Sense

"Paul Akers câu trả lời câu hỏi 'tại sao' trong cuốn sách của mình - 2 Second Lean. Tại sao là Lean? Paul cho người đọc lý do hấp dẫn để bắt tay vào cuộc hành trình Lean. Tôi đánh giá cao giới thiệu 2 second Lean cho bất cứ ai đang tìm kiếm câu trả lời để làm cho công ty của họ hoặc tổ chức hiệu quả hơn và thêm lợi nhuận.
Với tư cách giám đốc điều hành Erie County (New York), tôi đã giới thiệu Lean Six Sigma bốn năm trước đây và chuyển đổi một quận phá sản thành một trong các quận tài chính ổn định nhất ở Mỹ. Sân bay Erie County là nơi lớn nhất phần trên New York và là điểm đến của thành phố nghèo thứ 3 tại Hoa Kỳ (Buffalo). Tiến bộ đáng ghi nhận của chúng tôi có thể do 80% bởi Lean và 20% cho 6 Sigma.
Lean là một cuộc hành trình suốt đời - cần giá trị thời gian và năng lượng cần thiết để hiểu và thực hiện. Paul Akers cung cấp 'lực đẩy' để giúp bạn bắt đầu. Vậy... Hãy bắt đầu!

~Chris Collins - County Executive, Erie County, New York

"Mỗi lần tôi ghé thăm FastCap mọi người thúc đẩy tôi. Văn hóa Lean gây truyền nhiễm.Giống như hầu hết các nơi làm việc, nó đi đến các nhân viên. Nếu mọi người đang trên tàu và vui mừng, nó hoạt động."

~Caleb Erickson, Whatcom County Sheriff's Office

2 Second Lean™

Cách Phát triển Con người và Xây dựng Văn hóa Lean

Vui vẻ

tại Công sở & tại nhà

Paul A. Akers

FastCap Press

Bản quyền © 2014 bởi FastCap Press
Mọi quyền được bảo vệ,
bao gồm quyền tái bản toàn bộ hoặc
một phần dưới bất kỳ hình thức nào.

Để biết thông tin về giảm giá đặc biệt cho for bulk purchases, hãy liên lạc
Paul Akers: 888-443-3748 hoặc paul@fastcap.com

Thiết kế bởi Paul Akers
In lần thứ 4, tháng 5 2014
Hơn 40,000 Bản đã bán
Sản xuất tại Mỹ

2 Second Lean đến với TẤT CẢ mùi vị

Bạn có thể đọc nó...đi sâu hơn bằng cách xem các video...và lắng nghe ý tưởng âm thanh của Sách Audio mở rộng với cảm hứng "kịch bản giấy" và những câu chuyện thêm về sự đổi mới.

Ghé thăm 2secondlean.com cho các sản phẩm trên và tất cả những ý tưởng Lean mới nhất!

Lời cảm ơn

Biên tập viên

Angie Vogt, người biên tập bản gốc.

Angela Thompson, biên tập bản cuối.

Cảm ơn đặc biệt đến
Leanne Akers, vợ tôi, đã ở bên cạnh tôi và xây dựng một cuộc sống tuyệt vời và công ty cùng tôi.

Jon Lussier, người giữ cho FastCap hoạt động trơn tru trong khi tôi vùi đầu trong dự án này... và cho tất cả các báo giá tuyệt vời.

Đội FastCap, đội những người tuyệt vời nhất bất cứ ai có thể làm việc cùng.

Keith Turley, cho việc xuất bản sớm và hối thúc tôi hoàn thành nó.

Đối với một nhà tư tưởng Lean khuyết danh
Năm 1998, tôi bước vào một cửa hàng trông hoàn toàn khác so với bất kỳ cái nào mà tôi đã từng nhìn thấy. Không có hàng tồn kho, chỉ có một việc trong quá trình. Hầu hết các máy đều yên tĩnh, khu vực làm việc sạch sẽ và có tổ chức cao. Việc làm vào ngày hôm đó chậm rãi và chủ sở hữu của công ty thì không hoang mang, chỉ đơn giản là hướng dẫn người của mình thực hiện bảo trì trong suốt cơ sở. Công ty đã thành công, thuận lợi và mọi người dường như thực sự yêu thích công việc của họ. Tôi bước ra khỏi của hàng với suy nghĩ, anh chàng đó thật điên. Làm thế nào bạn có thể kiếm tiền và ở lại trong kinh doanh nếu nhân viên của bạn không sản xuất sản phẩm? Hai năm sau, tôi tìm ra câu trả lời.

Mục lục

Lời nói đầu
Chương 1: Lean là gì? 12
Chương 2: Ý anh là tôi thực sự tệ thế sao? 17
Chương 3: Chuỗi một sản phẩm 21
Chương 4: Nó chỉ trở nên tốt hơn từ đây 25
Chương 5: Cái gì quấy nhiễu bạn? 29
Chương 6: Cảm ơn, ông Lexus! 37
Chương 7: Hãy tư duy như Hoks 43
Chương 8: Hãy xây dụng văn hóa Lean 51
Chương 9: Giữa cuộc họp buổi sáng 60
Chương 10: Hãy thực hiện nó trong phòng tắm 66
Chương 11: Tôi bắt đầu thế nào? 70
Chương 12: Lean cực độ 75
Chương 13: Lean khiêm nhường 83
Chương 14: Ba trụ cột của Lean 87
Chương 15: Những câu hỏi hay kinh khủng 95
Chương 16: Lean là một ngoại ngữ 113
Chương 17: Thiết lập lãng phí 116
Chương 18: Tinh hoa thực sự của Lean 125
Chương 19: 90% là lãng phí 127
Chương 20: Lean toàn sao 130
Chương 21: Làm Lean Bùng nổ 133
Chương 22: Video Chất đốt 136
Chương 23: Căn nhà mới 140
Chương 24: Hãy đi một chuyến 145
Các nguồn tài nguyên 150

Tìm kiếm

Extreme Lean 79

complished more, with less money. Imagine that! From this experience came a favorite motto for our company: "money suffocates creativity."

When money is no object we abdicate our most powerful resource: our ideas. It just gets too easy to throw money at problems and yet we see time and time again that money often creates problems rather than solving them. For example, it used to take us sometimes days to create a single video to post on the internet. We believed we needed to have all the right video equipment and a dedicated video room, that was one of the biggest wastes of money this company ever had. Today we can consistently produce videos with five separate scenes in under five minutes. This includes:

- Shooting the scenes
- Edit and trim the scenes
- Inserting the scenes
- Applying the music track
- Add titles and captions
- Starting the upload to youtube

Shoot it! Edit/Trim Scenes Insert Scenes

Add Music Titles & Captions Uploading

If want to see it happen go to our Lean videos and watch our "How to make a Lean Video and review of the best camera's to get the job done". I would normally say it is so easy a child could do it but kids are great at school-

Hand video link

Mã QR là gì?

Hãy tìm chúng trong cuốn sách!

Dùng điện thoại thông minh để quét các Mã QR trong sách...hoặc chỉ cần bấm vào chúng...và chúng sẽ trực tiếp dẫn bạn đến video hoặc tập tin PDF Lean!

Quét

Toàn bộ Video Leans

http://bit.ly/xNSQoa

Các video Lean xếp hạng:

1. Lean Desk

http://youtu.be/-POV-VqEJIg

2. Morning Improvement Walk

http://youtu.be/3OEePS7Oh_g

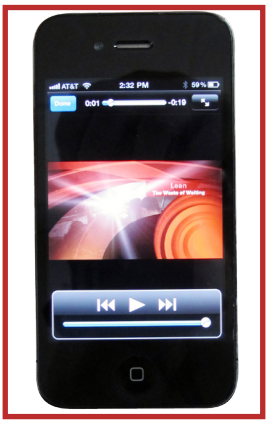
3. Lean Problem Solving

http://youtu.be/gvIkPgf2eEE

4. Lean Burrito

http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo

Xem



Người đọc không cần mã QR?

Tìm chúng tôi trên trang web

1. Đi đến www.fastcap.com
2. Nhấp vào mục video
3. Các video Lean

Toàn bộ video Lean của FastCap

100% MIỄN PHÍ!

Đó là cách chúng tôi cho đi

Lời nói đầu

Chào mừng đến với thế giới tư duy Lean cực độ của tôi. Một khi bạn có kinh nghiệm về lợi ích Lean, bạn sẽ thèm nó, muốn nó, và làm bất cứ điều gì để có được nó.

Vì tư duy Lean đã thực hiện một sự khác biệt rất lớn trong cuộc sống của tôi - cá nhân và chuyên nghiệp - tôi muốn tiêu đề của cuốn sách này truyền đạt cách đạt được nó là xây dựng một nền văn hóa Lean rực rỡ. Trong khi có rất nhiều sách về Lean, tôi chưa thấy vui. Anh bạn xe đạp leo núi của tôi sẽ nói, "Thật bênh hoạn!" Trên thực tế, khi tôi tìm sách hoặc các trang web giới thiệu cho mọi người, tất cả những gì tôi thấy là cuốn sách đầy sơ đồ phức tạp và lý thuyết giảng lý thuyết kinh doanh - chắc chắn không phải là Lean vui vẻ mà tôi tìm đến để biết và yêu.

Cuốn sách này không dành cho MBA hoặc những người quan tâm đến các lý thuyết hay bảng xếp hạng Cuốn sách này được dự định mở cánh cửa cơ hội cho những người muốn cải thiện cuộc sống hàng ngày của họ, có thể là tại nơi làm việc hoặc nhà của họ. Lean không phức tạp như tất cả các chuyên gia và sách giáo khoa khiến nó thế. Trong thực tế, khi bạn học để kết hợp một cách tiếp cận Lean đến cuộc sống của bạn, bạn sẽ thấy rằng càng có nhiều tư duy Lean, bạn sẽ càng tận hưởng cuộc sống.

Tư duy Lean đã đẩy doanh nghiệp của tôi từ một hoạt động nhỏ trong ga-ra thành một doanh nghiệp quốc tế, nhiều triệu đô la. Tôi có các nhân viên chuyên dụng nhất, vui vẻ, yêu thương, bất kỳ chủ doanh nghiệp cũng hi vọng thế. Tôi đang sống giấc mơ Mỹ bởi vì ai đó chia sẻ với tôi các thiên tài của tư duy Lean. Như cố vấn Nhật bản của tôi, tôi muốn trao món quà của tư duy Lean cho người khác, và tạo ra một nền văn hóa thịnh vượng và hiệu quả trên toàn thế giới.

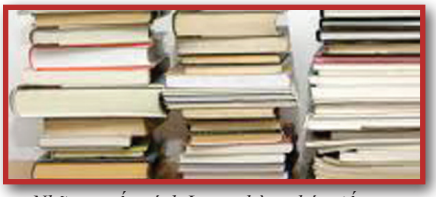
Tư duy Lean vui vẻ và thú vị! Những ý tưởng tôi đã học được từ bạn bè của tôi giúp Lean được kiến tạo!Tôi đã cố gắng để viết một cuốn sách Lean - ngắn, trực quan và đơn giản.

Paul cùng Phó chủ tịch cố vấn Lean của Hoks đang đội mũ phản lực Lear của anh ấy.

Có rất nhiều hội thảo, sách hướng dẫn điều hành và sách giáo khoa trên thị trường. Tôi muốn viết một cuốn sách làm cho Lean có thể tiếp cận tất cả mọi người, từ người nội trợ đến điều hành.

Như một thói quen cá nhân, tôi đọc một cuốn sách một tuần để phát triển trí tuệ và luôn luôn chơi một trò chơi nhỏ sau khi hoàn thành mỗi cuốn sách. Tôi tự hỏi mình, "điều sẽ thay đổi thế giới của tôi nếu tôi nghiêm túc áp dụng nó là gì?" Tôi đã kết hợp thách thức này ở cuối mỗi chương, bằng cách thêm một bản tóm tắt được gọi là "ý nghĩa." Bản tóm tắt này sẽ củng cố những điểm chính của từng chương 1 cách Lean nhất có thể. Bất cứ lúc nào bạn có thể nhanh chóng xem xét và ghi nhớ các nguyên tắc. Vì vậy, thắt dây an toàn cho một đi xe năng lượng cao ... vì bạn bắt đầu tư duy và nhận thức Lean!

Nhóm tham quan ăn tối với Chủ tịch của Hoks, một trong những công ty Lean tốt nhất mà tôi tham quan ở Nhật Bản.



Những cuốn sách Lean nhàm chán tiếp tục chồng chất! Lean phải thật vui vẻ!

Các nhà tư duy Lean xây dựng mối giao hảo vượt qua mọi rào cản văn hóa

Chương 1
Lean là gì?

Mười năm trước, tôi bắt đầu cuộc hành trình Lean của mình. Tôi chưa nghe từ này bao giờ, nhưng những gì đã xảy ra quả là đáng kinh ngạc. Vợ tôi và tôi khởi đầu công ty, FastCap, trong ga-ra của chúng tôi vào năm 1997. FastCap là một công ty phát triển sản phẩm chuyên sản xuất các công cụ sáng tạo và phần cứng cho thợ đóng đồ gỗ và các nhà xây dựng. Tại sao lại làsản phẩm gỗ? Bởi vì tôi là một nghệ nhân đầy đam mê,mong mỏi tìmcơ hội được chạm một mảnh Honduras Mahogany.

Paul và Leanne những năm đầu của FastCap.

Paul trong của hàng tại nhà

Sản phẩm đầu tiên của chúng tôi, Fastcap, là một miếng dán để che lỗ đinh bên trong ngăn kéo.

Sản phẩm thứ hai của chúng tôi là một công cụ định vị laze gọi là Laserjamb. Tôi đã phát minh ra những sản phẩm này khi tôi là một thợ gỗ. Tôi tìm ra cách để sản xuất và bán chúng cho một thị trường mà tôi am tường. (Ngẫu nhiên, cuốn sách tiếp theo của tôi sẽ là Làm thế nào để phát minh và bán sự thiên tài của bạn.)

Chúng tôi đến một ngân hàng để yêu cầu mức tín dụng đầu tiên. Đó là 250.000 đô, một khoản tiền lớn đối với chúng tôi. Banvay vốn của ngân hàng đã phê duyệt khoản vay, nhưng vì hầu hết các doanh nghiệp nhỏ thất bại, giám đốc đã thận trọng hơn. Ông muốn đích thân thăm FastCap để đảm bảo mọi thứ "có vẻ đúng," vì vậy ông đến để có một tuatham quan. Khi ông đi qua cơ sở của chúng tôi, ông nhận thấy rằng mọi thứ được tổ

chức cao, chúng tôi có văn hóa kỷ luật, và mọi thứ vận hành rất trơn tru. Sau khi tham quan, ông nói với tôi, "Paul, tôi sẽ cho anh vay bất kỳ số tiền nào anh muốn. Tôi chưa bao giờ đến thăm một doanh nghiệp vận hành tốt và có tổ chức như vậy. Anh thực sự biết những gì anh đang làm. "

Paul với Giám đốc Ngân hàng Con trai, cậu có lẽ đã có một sự nghiệp tốt đẹp ở đây..." :)

Là chủ doanh nghiệp thật tự hào, đó chính là lời khen cao nhất tôi có thể hy vọng. Vợ tôi, Leanne, và tôi đã làm việc rất chăm chỉ phát triển kinh doanh của chúng tôi và đã giành giải "Nhà khởi nghiệp của năm" trong Whatcom County.

Đội FastCap những năm đầu

Không cần phải nói, ấn tượng của giám đốc ngân hàng đã khẳng định cái cảm giác rằng chúng tôi đã làm rất tốt. Chúng tôi thu lợi nhuận tốt, kinh doanh phát triển và công ty chúng tôi có một văn hóa trẻ, hợp thời, nhịp độ nhanh. Mọi thứ trông ổn và có cảm giác đúng đắn. Điều gì có thể xảy ra với một doanh nghiệp có lợi nhuận được truyền cảm hứng tự tin như vậy từ giám đốc ngân hàng địa phương chứ? Điều này đặt ra câu hỏi, "Một công ty với rất nhiều thành công có thể có những vấn đề đáng kể để chú tâm không?"

Quản lý hàng ngàn màu của vật liệu thôi

Chúng tôi đã có những vấn đề hàng tồn kho, đặc biệt với việc quản lý nguyên vật liệu thô đầu vào của chúng tôi. Tôi thuê một nhà tư vấn sản xuất để xem anh ta có thể đề xuất một phần mềm để quản lý hàng tồn kho của chúng tôi hiệu quả hơn không. Sau khi tham quan toàn bộ cơ sở của chúng tôi, tôi hỏi anh ta, "Vậy, Tracy, anh nghĩ gì? Anh có thể giúp tôi không?"

Tracy, nhà chuyên môn đã phá vỡ tin tức đối với tôi rằng chúng tôi không biết mình đang làm gì

Sự miễn cưỡng của anh ta thật đáng quan ngại. Anh nói, "À, tôi

không biết nữa." Tôi nói, "Thế, anh nghĩ vấn đề của tôi là gì?" Anh dừng lại, nhìn quanh công xưởng và nói: "Anh có muốn biết sự thật không?" Tôi nói, "Tất nhiên!" Anh nói, "Anh không biết những gì anh đang làm và anh không biết làm thế nào để sản xuất." Ối.

Paul rơi tự do!

Một tuần trước đó giám đốc ngân hàng nói với tôi đó là công ty tốt nhất mà ông từng thấy và bây giờ anh chàng này lại nói với tôi, rằng tôi không biết những gì tôi đang làm và về cơ bản tôi đang rơi tự do.

Để hiểu những lời nói đó tác động đến tôi ghê gớm thế nào, bạn nên biết hoàn cảnh của tôi. Tất cả mọi thứ tôi đã cố gắng trong cuộc sống đến thời điểm này, tôi không chỉ đạt được, mà còn xuất sắc nữa. Tôi vào bảng xếp hạng của Eagle Scout ở tuổi 14 và 16, tôi chế tạo nhạc cụ âm nhạc đầu tiên và thu hútngười chế tác đàn guitar Bob Taylor nhiều đến mức ông thuê tôi làm việc chohãng Taylor Guitars ™. Tôi thật may mắn khi được góp phần tạo ra 2000 cây guitar đầu tiên được xuất ra khỏi nhà máy.

Cố vấn của Paul, Bob Taylor, của Taylor Guitars. Paul chơi một trong những cây guitar anh ta làm cho khách hàng

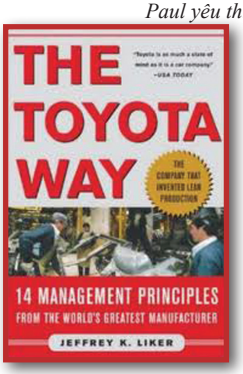
Sau khi tốt nghiệp đại học và với nền tảng của tôi trong sản xuất, tôi đã trở thành một giáo viên Công nghiệp nghệ thuật và sau đó đã được thuê để quản lý sự phát triển ở 100 đơn vị. Đó là một dự án xây dựng rất phức tạp và sâu sắc gắn liền với quá trình sản xuất. Ngoài ra, tôi đã là một trong những nhà xây dựng tiên phong cho nhà của các biên tập viên tạp chí Architectural Digest, ở Bel Air, CA và đã phục hồi rất nhiều căn nhà lịch sử đẹp nhất ở Pasadena, tất cả khi tôi mới 20 tuổi.

Paul (người có râu) cùng lớp Công nghiệp nghệ thuật

Tôi không chỉ chắc chắn rằng tôi hiểu các nguyên tắc của sản xuất,

ột trong nhiều những căn nhà lịch sử tôi phục hồi

The Toyota Way Một trong những cuốn sách Paul yêu thích



The Toyota Way *Một trong những cuốn sách Paul yêu thích*

mà còn có một nền tảng phong phú trong sản xuất để chứng minh điều đó và một danh sách thành tựu đầy ấn tượng. Và bây giờ, anh chàng này, người tôi đã trả tiền để giúp tôi cải thiện kinh doanh của tôi, nói với tôi, tôi không biết những gì tôi đang làm.

Tuy nhiên, tôi vẫn hạ mình. "Được rồi, Tracy, tôi cần phải làm gì?" Anh ấy nói: "Anh cần phải biết về TPS - Hệ thống sản xuất Toyota, còn gọi là Lean." Tôi hỏi "Lean là gì?" Tôi định bụng sẽ tìm hiểu.

Ý NGHĨA:

Niềm tự hào của bạn sẽ mù bạn những gì bạn cần nhất để học hỏi.

Bài tập Lean cho bạn:

Xác định một thứ mà bạn giỏi: _____
_____ _____
_____

Ngạc nhiên chưa! Đó có thể là chỗ bạn lãng phí nhất trong cuộc đời và có thể áp dụng Lean hiệu quả nhất.

Suy nghĩ rút ra sau chương này:

Video Lean:

1. Lean là gì
http://youtu.be/_NYZzwqd01I

2. Lean trong chính quyền
http://youtu.be/tliTOVr1dkM

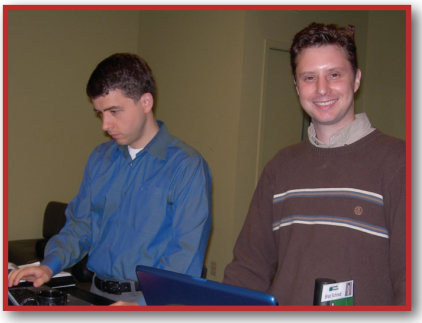
3. Paul Akers nhận Seattle Tạp chí 2011 Điều hành của năm
http://youtu.be/-337vqBIRrM

Chương 2

Ý anh là tôi thực sự tệ thế sao?

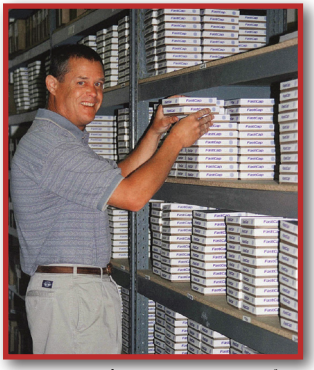
Brad dịch cho một giáo viên Lean người Nhật.

Những tuần tiếp theo, sau lời nhận xét đáng hổ thẹn "anh không biết làm thế nào để sản xuất", hai đứa trẻ tên là Brad và Jon đã có mặt tại cửa nhà chúng tôi. Brad và Jon từng là trẻ em truyền giáo ở Nhật Bản và đã từng làm phiên dịch cho một người đàn ông Nhật Bản đang dạy về Leancho các công ty Mỹ. Họ đã tiếp thu những khái niệm rất tốt, họ quyết định tự mình truyền bá và công ty của tôi, FastCap, là đích ngắm đầu tiên của họ.



Hai cậu bé, Brad và Jon, của Gemba Research, giáo viên khôi đầu Lean của tôi.

Tôi đã rất ấn tượng bởi những cách nhìn của họ, nhưng dịch vụ họ mang đến ở một mức giá gây choáng váng - 10.000 đô một tuần. Tôi có một doanh nghiệp nhỏ, đâu phải một ngân hàng. Nó nằm ngoài tầm của tôi, nhưng tôi biết tôi cần sự giúp đỡ nếu muốn phát triển kinh doanh của mình lên cấp độ tiếp theo. Một cái gì đó về cách tiếp cận không vô nghĩa của họ lôi cuốn tôi. Tôi tác động đến vợ tôi, và thuyết phục Leanne để cho tôi chi tiêu tiền. Nó đã được chứng minh là một trong những quyết định có giá trị nhất mà chúng tôi từngcó. Cuộc hành trình trở nên nghiêm túc. Điều này sẽ như là đi từ chơi bóng rổ cuối tuần với mấy gã trong công sở, để nghiêm chỉnh huấn luyện thi Olympic. Thói quen và những ngày bình thường đã qua rồi.



Nhìn vào tất cả những sản phẩm đẹp đẽ đã hoàng thành... KHÔNG!

Họ hỏi về tất cả mọi thứ, bắt đầu với, "Tại sao anh lại tạo ra nhiều thành phẩm?"

Tôi trả lời, "Bởi vì phải mất quá nhiều thời gian để thiết lập máy cho mỗi biến thể trong sản phẩm của chúng tôi. Có lẽ chúng tôi nên làm ra một loạt toàn bộ của từng loại và sau đó chúng tôi chỉ việc lấy chúng ra khi cần nó trong vài tháng tới ".

Brad với nụ cười đắc thắng, "Paul, anh phải học rất nhiều về Lean."

Brad và Jon nói với tôi đó là sự lãng phí bởi vì anh phải tích trữ, kiểm kê và quản lý tất cả các mặt hàng. Nếu anhchỉ chế tạo những gì cần thiết, anh không cần phải lưu trữ, kiểm kê và quản lý gì cả. Điều đó loại bỏ một sự lãng phí lớn. Nếu thời gian cài đặt máy móc khiến bạn khó xử, hãy tìm một cách để thiết lập máy cách nhanh chóng hơn ... thay vì tốn 45 phút, hãy xem xét nếu bạn có thể khiến thời gian thiết lập máy xuống còn 5 phút. "Nhìn này," Tôi nói, "Anh có thể là bố của mấy đứa. Anh đã làm điều này trong nhiều năm. Không cách nào màchúng tôikhiến máy thiết lập trong 5 phút và làm cho nó vận hành với các phần đều tốt cả." Brad mỉm cười và nói:"Anh cần tìm hiểu về Lean rất nhiều".

Những tuần tiếp theo, họ quan sát quá trình sản xuất của chúng tôi và đánh giá tất cả mọi thứ chúng tôi đã làm từ việc gắp khuôn đúc, thay đổi giúp các công cụ nhanh hơn, khoảng cách chúng tôi đi để lấy thiết bị nào đó ở cửa hàng, đến việc sắp xếp các đồ gá lắp và những đặc điểm trên máy móc của chúng tôi. Mỗi bước của quá trình này đều được đánh giá về hiệu quả và sự đơn giản. Chúng tôi kết thúc bằng việc thay đổi đáng kể để cắt giảm thời gian thiết lập máy móc, thứ sau này cho phép chúng tôi dễ dàng sản xuất các kích thước, hình dạng và màu sắc theo đơn đặt hàng của khách hàng cụ thể chứ không phải là sản xuất mọi biến thể với số lượng lớn.

Paul "đang xấu hổ"

Nhìn kìa, thay vì 45 phút và một rắc rối lớn, chúng tôi đã làm cho thời gian thiết lập máy xuống đến 5 phút. Tôi đã phải rút lại những gì mình nói. Quan trọng hơn, cho đến ngày nay, chúng tôi tiếp tục cải tiến quy trình, khiến nó xuống thấp nhất là 2 phút.

Nhìn kìa, thay vì 45 phút và một rắc rối lớn, chúng tôi đã làm cho thời gian thiết lập máy xuống đến 5 phút. Tôi đã phải rút lại những gì mình nói. Quan trọng hơn, cho đến ngày nay, chúng tôi tiếp tục cải

tiến quy trình, khiến nó xuống thấp nhất là 2 phút. .

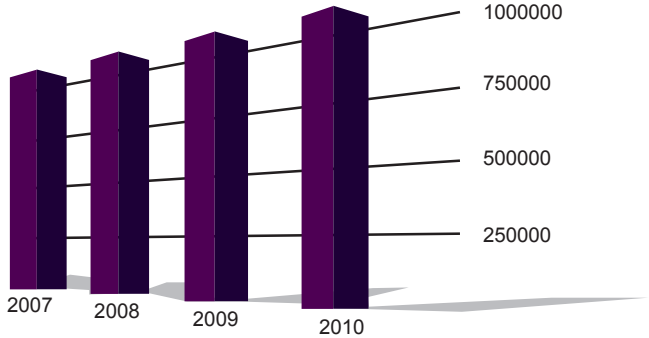
Trải nghiệm đầu tiên với Leanđưa tôi đến với hai nguyên tắc cơ bản của tư duy tinh gọn: loại bỏ lãng phí và cải tiến liên tục.

Trong khi các nhà quản lý ngân hàng đã rất ấn tượng với sự xuất hiện của một cửa hàng sạch sẽ và có tổ chức, Brad và Jon lập tức nhìn thấy một công xưởngvới các công nhân đang bận rộn tham gia vào một quá trình phức tạp sản xuất hàng tồn kho không cần thiết, sau đó yêu cầu quản lý và theo dõi liên tục. Để loại bỏ sự lãng phí của hàng tồn kho dư thừa, chúng tôi phải phân tích các quá trình một cách chặt chẽ và tìm cách để cải thiện chúng.

Tư duy tinh gọn giả định rằng tất cả mọi thứ có thể được cải thiện liên tục, không có kết thúc. Nếu bạn nghĩ rằng ý tưởng về cải thiện đó giống như đi vào kỳ nghỉ - cái bạn làm vài lần một năm và sau đó nó trở lại làm việc - bạn sẽ gặp bất ngờ lớn đấy.

Sau khi đọc Phương pháp Toyota, tôi trở ra với một sự đánh giá mới về căn bản ý tưởng "cải tiến liên tục" thực sự là thế nào. Bây giờ tôi nhận ra rằng lãng phí năng lượng, lãng phí tiền, lãng phí tài nguyên và lãng phí thời gian vẫn liên tục kéo chúng tôi lại mỗi ngày.

Toyota™ thực hiện hàng triệu cải tiến mỗi năm, toàn bộ đi từ các ý tưởng của công nhân của họ trên toàn thế giới!`



Nếu bạn nghĩ rằng bạn tập trung tốt vào cuộc sống hoặc doanh nghiệp của bạn, thì bạn chưa biết gì đâu. Toyota ™ vẫn đang thực hiện hàng triệu cải tiến đối với các quy trình của họ và họ có tư tưởngLean trong hơn 50 năm. Là bạn tốt của tôi và của Lean, Jeff Kaas nói, "Lãng phí giống như trọng lực; nó kéo bạn lại 24/7 và nếu bạn không có một phương pháp để vượt qua, bạn thua và nó sẽ thắng!"

Ý NGHĨA:

Bạn và tôi là 24/7 phát thải.

Bài tập Lean cho bạn:

Bắt đầu ghi nhật ký và trong một tuần ghi lại toàn bộ hoạt động và quá trình mỗi ngày mà có thể có lãng phí trong đó.

Cuối tuần, hãy xem nếu có những thứ lãng phí nhiều hơn có lợi nhuận, năng suất và hiệu quả. Kết quả có thể sẽ làm bạn ngạc nhiên.

Suy nghĩ rút ra sau chương này:

Video Lean:

1. Bánh Burrito Lean
http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo

2. lãng phí, lãng phí, lãng phí... khắp mọi nơi
http://youtu.be/gFnSL29GHS0

3. Lean: Sự lãng phí chờ đợi
http://youtu.be/ibBXtlco4ms

Chương 3
Chuỗi một sản phẩm

Những tuần sau giống như một khóa tu tôn giáo đối với tôi - Một sựt đắm chìm vào cách tư duy mới. Sau màn giới thiệu về sức mạnh của loại bỏ lãng phívà các khái niệm về cải tiến liên tục, tôi được giới thiệu ý tưởng về "chuỗi một sản phẩm" hoặc tạo một sản phẩm tại một thời điểm.

Khái niệm này nói về sựkhác thường mà nó có thể tiếp cận tâm trí người Mỹ hiện đại. Trong thế kỷ qua nền văn hóa của chúng tôi đã ngập tràn trong một nền kinh tế sản xuất dựa vào sản xuất hàng loạt. Chúng tôi đang sống trong thời đại của việc "lớn hơn là tốt hơn", và "siêu cỡ cho tôi!" và "nếu cái gì tốt, càng nhiều càng tốt hơn", phải không?

FastCap cũng không ngoại lệ. Chúng tôi điểu khiểncông xưởng của mình sản xuất hàng loạt, trong hàng loạt tư tưởng, chính xác là trái ngược vời chuỗi một sản phẩm.

Tại FastCap chúng tôi sản xuất lô lớn các sản phẩm bất kể có bao nhiêu đơn đặt hàng chúng tôi nhận từ khách hàng, bởi vì chúng tôi tin rằng chúng tôi đã tiết kiệm thời gian và tiền bạc. Nó tỏ ra rằng, chúng tôi đã tạo ra nhiều công việc và hàng núi lãng phí khi sử dụng các mô hình sản xuất hàng loạt

FastCap bị thôi miên bởi phương pháp sản xuất hàng loạt lớn.

Chúng tôi sản xuất một trong những sản phẩm của chúng tôi, được gọi là Laserjamb ™, từng lô 100 chiếc. Theo tính toán của chúng tôi, mất khoảng 45 phút để sản xuất một Laserjamb. Một lô 100 chiếc mất khoảng 75 giờ để hoàn thành công việc từ đầu đến cuối. Bằng cách sản xuất chúng theo lô 100, chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi đã tiết kiệm thời gian, đảm bảo rằng chúng tôi luôn luôn có các sản phẩm trên tay để hoàn tất đơn đặt hàng khi chúng đến. Khi Brad và Jon đề nghị chúng tôi bắt đầu sản xuất chúng ở một thời điểm và chỉ dànhmột đơn đặt hàng cơ bản, tôi nghĩ rằng họ mất trí rồi. Tôi tin phương châm thực tế của tôi là, "Không, điều đó chả xảy

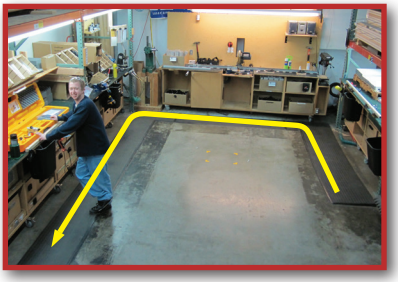
ra đâu!" (Có một số câu nói về việc "dạy một con chó già thủ đoạn mới" đến trong đầu tôi ngay lúc này.)

Con chó già đã học được những mánh khóe mỗi đầy mới ấn tượng!

Môi trường sản xuất tôi đã tạo ra yêu cầu một lượng lớn không gian dành riêng hướng tới việc chế tạo sản phẩm này. Làm chúng theo lô 100 có nghĩa là chúng tôi cần phải chứa 100 Laserjambs cho mỗi bước của quá trình. Để bắt đầu, chúng tôi cần có đủ khoảng trống kệ làm việc để giữ 100 Laserjambs tại một thời điểm. Điều này tạo ra một tình huống lan rộng yêu cầu nguồn lực vận chuyển để di chuyển Laserjambs từ một bộ phận của nhà máy đến chỗ khác.

Quá trình sản xuất hàng loạt đã tiêu tốn không gian của chúng tôi, trang thiết bị, nguồn nhân lực, và tiền bạc. Tôi nhìn nhận điều này như một cái giá cần có để đổi lấy hiệu quả. Làm 100 chiếc tại một thời điểm là hợp lý nhất đối với tôi. Khiêm nhường tuân theo đề xuất của Brad và Jon, chúng tôi bắt đầu chế tạomột Laserjamb tại một thời điểm. Bằng cái nhìn đầu tiên của bất kỳ nhà sản xuất giàu kinh nghiệm nào, quá trình này sẽ là quá tẻ nhạt và tốn thời gian để nhận thấy ý nghĩa. Tôi đã sẵn sàng để chỉ ra những người gọi là chuyên gia này rằng một quá trình vô ích này sẽ diễn ra. Tôi đã chiều theo ý họ, hoặc là tôi nghĩ thế.

Những kệ lớn lưu trữ các lô lớn sản phẩm. Nếu có một sai lầm, toàn bộ lô sẽ phải làm lại.



Đèn laze kệ hình U mới – một người làm việc của bốn người mà không mắc lỗi gì.

Họ dùng tuần đầu tiên để sắp xếp lại tất cả mọi thứ chúng tôi đã làm thành phòng sản xuất hình chữ U nhỏ. Công ty của tôi bắt đầu trông giống như một số cuộc cách mạng châu Á vừa xâm lăng và tôi là nạn nhân. Nhớ xem bao nhiêusự tự tin tôi có về công ty lớn và khả năng sản xuất của mình? Vâng, không gì hơn làhổ thẹn khi xem các bạn trẻ, những đứa trẻ "thiếu kinh nghiệm" sắp xếp lại gần như tất cả mọi

thứ về công ty của chúng tôi - dọn công xưởng của chúng tôi còn lại các thành phần cơ bản nhất. Giống như ai đó nói, "Paul, em bé của bạn xấu xí thế. Từ nay chúng tôi sẽ dẫn nó đi. " Quá nhiều đối với công ty "trẻ và tân thời" của tôi!

Bạn nghĩ chuyện gì đã xảy ra? Một lần nữa đôi mắt của tôi đã được mở ra cho sự kỳ diệu của tư duy Lean. Sử dụng chuỗi một sản phẩm, mỗi Laserjamb được sản xuất từ đầu đến cuối bởi một người, có thể kiểm tra trực quan toàn bộ của sản phẩmbởi người ấy lắp ráp nó. Quá trình chỉ một-tại-một-thời điểm này cho phép chúng tôi thấyđược lỗi khi nó đang xảy ra. Có thể là một lỗ lệch trung tâm hoặc có thể là cái tay nắm không được vặn chính xác. Dù sai sót thế nào, chúng tôi đều có thể nhận ra trong quá trình sản xuất cho từng Laserjamb, chứ không phải là ở phần cuối của một loạt. Sửa một Laserjamb bị lỗi dễ dàng. Phải sửa chữa 100 Laserjambs khiếm khuyết khi xong một lô thật là thảm họa!

Những cải tiến như thế này cũng tạo một hiệu ứng biến đổi gợn sóng. Chúng tôi không chỉ nhìn thấy mỗi sản phẩm được sản xuất với sự chăm sóc và lưu ý của cá nhân - rất ít sai lầm, nếu có - nhưng phần còn lại của quá trình này cũng bắt đầu trơn tru hơn. Hoàn tất các đơn đặt hàng, bốc xếp, vận chuyển, thanh toán và dòng lưu chuyển tiền tệ qua lại liên quan đến quá trình này ngay lập tức được đơn giản hóa.

Chuỗi một sản phẩm đơn giản

Thay vì có 100 Laserjambs để lưu trữ, kiểm kê, theo dõi, chúng tôi không có cái nào bởi vì mỗi Laserjamb được sản xuất để đáp ứng một đơn hàng. Nó được sản xuất, đóng gói, đóng hộp, vận chuyển và thanh toán. Điều này cũng có nghĩa là chúng tôi đã không tốn tiền sản xuất cái gì đó chưa được bán. Chúng tôi có rất ít hàng tồn kho và những giờ làm việc bỏ đi. Một trực quan tốt là tưởng tượng tất cả các thành phẩm như là rau diếp cải, héo theo từng giờ.

Chuỗi một sản phẩm đơn giản hóa và cải thiện tất cả các phần khác của quá trình sản xuất. Tư duyLean này đã bắt đầu có ý nghĩa với tôi, một cách thực sự khác thường.

Ý NGHĨA:

Làm hàng loạt và lãng phí mọi nơi hay chỉ làm một, Làm đúng và lãng phí biến mất một cách nhiệm màu.

Bài tập Lean cho bạn:

Xác định một khu vực mà bạn đã làm hàng loạt: _____
_____

Thời gian để làm 10 sản phẩm theo một lô:
Thời gian: _____

Bây giờ, thời gian để làm từng sản phẩm một đến khi đủ 10:
Thời gian: _____

Suy nghĩ rút ra sau chương này:

Video Lean:

1. Phong cách Lean ở FastCap
http://youtu.be/su9CulCZTBg

2. Lean hàng loạt vs. chuỗi một sản phẩm
http://youtu.be/mmop9huyYRU

3. Thay đổi cắt giảm Lean
http://youtu.be/i7klvrAm5gc

Chương 4

Nó chỉ trở nên tốt hơn từ đây

Hành trình Lean của tôi đã thực sự thu phục tôi. Thật phấn khởi khi đi qua quá trình biến đổi này. Với mỗi gợi ý cải tiến tôi sẽ đi qua các giai đoạn không tin tưởng và nghi ngờ, sau đó khiêm nhường chấp nhận - chỉ để được thưởng khi xong việc và hoàn toàn bất ngờ bởi một kết quả đơn giản hơn, hiệu quả hơn và ít tốn kém đã lộ ra trước mắt tôi.

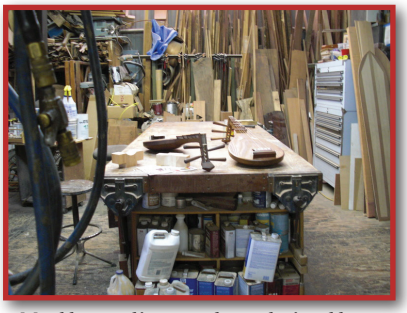
Cái bồn - trước đây

Sau đó - Nhanh, gọn, an toàn hơn.

Kể từ đó, cái nhìn hạn chế của tôi đã phát triển để những lãng phí trong tất cả mọi thứ chúng tôi làm tại FastCap nhảy ra khỏi tôi. Mặc dù tôi đã thực hiện Lean mười năm và để những người đi từ khắp nơi trên thế giới xem và hiểu về văn hóa Lean của chúng tôi, tôi tin rằng 90% những thứ chúng tôi làm là sự lãng phí. Dưới đây là tám lãng phígây khó khăn cho tất cảchúng tôi. Điều số 8 gây hại nhất.

Tìm các thành phần lãng phí không phải là một gánh nặng, đó là một trò chơi - một chuyến đi săn phần thừa thãi khổng lồ. Lean không làm cho mọi việc khó khăn hơn. Lean tập trung vào việc đơn giản hóa quá trình bất kỳ một cách có chủ ý. Khi bạn thực hiện một quá trình đơn giản, bạn thu được một kết quả tốt hơn, đáp ứng nhiều hơn với nỗ lực ít hơn. Điểm đó không được cường điệu hóa đâu. Lean không phải là làm việc chăm chỉ hơn và điên cuồng hơn, mà là làm cho mọi thứ đơn giản hơn. Nó không chỉ khiến cho mọi thứ nhanh hơn, mà còn cải thiện chất lượng của tất cả mọi thứ bạn làm. Đó hiếm khi là một sự thay đổi lớn hay quyết liệt, mà là từng bước nhỏ vào một chiều hướng bất tận để liên tục cải thiện mọi thứ mỗi ngày. Thay đổi lớn thì tuyệt đấy, nhưng nó không phải là tất cả những gì về Lean.

Tôi chỉ chia sẻ cách Lean được đưa vào mô hình kinh doanh của mình và làm thế nào nó mang lại kết quả ấn tượng. Mối quan hệ mật



Một khu vực làm việc thông thường khi tôi thăm các công ty khác. Thật ác mộng!

Kệ làm việc của FastCap sau 10 năm cải tiến liên tục. Như một giấc mơ.

thiết trong cáicách mà tư duy này có thể ảnh hưởng đến cuộc sống cá nhân của một ai đó không gì hơn là một sự kinh ngạc.

Nếu tôi chưa từng nói (và tôi sẽ tiếp tục nói!), rằng Lean là loại bỏ sự lãng phí và cải tiến liên tục, bằng cách tiếp cận tất cả mọi thứ bạn làm với cái nhìn theo hướng làm cho mọi thứ đơn giản hơn. Nếu phải mất một giờ để làm một cái gì đó, hãy hỏi làm thế nào nó có thể được thực hiện trong 30 phút. Nó không phải là 30 phút điên cuồng, đó là 30 phút bạn đạt được bằng cách loại bỏ 8 loại lãng phí. Sau đó, khi bạn giảm nó xuống đến 30 phút, hãy hỏi làm thế nào bạn có thể giảm nó xuống còn 15 phút. Và sau khi bạn giảm bớt thời gian chỉ còn 7 phút, chuẩn bị sẵn sàng để nhảy một điệu nhảy hạnh phúc. Chẳng bao lâu bạn đã loại bỏ quá trình này hoàn toàn và chắc chắn niềm hân

hoan sẽ đến. Lean là nghệ thuật của phép trừ, không phải là phép cộng.

Ngăn kéo dán nhãn, máy rửa chén có từng bước và móc màu đỏ, xanh lá cây và vòng chấm để xác định sạch hay bẩn .

Lean là liên tục giảm dòng lãng phí liên quan đến tất cả mọi thứ bạn làm trong cuộc sống của bạn - làm thế nào bạn nấu bữa ăn trưa vào buổi sáng hoặc cách bạn mặc đồ vào buổi sáng. Nó có thể đơn giản hóa cách bạn lấy chìa khóa xe và chiếc cặp trước khi đi làm việc, làm thế nào bạn có được những đứa trẻ sẵn sàng vào buổi sáng, thời gian bữa ăn gia đình, làm vườn, bảo trì nhà - nó không thành vấn đề. Tư duy Lean áp dụng đối với mọi khía cạnh của cuộc sống và do đó có thể cải thiện mọi khía cạnh của cuộc sống. Vâng, trở thành một nhà tư tưởng Lean làm cho tất cả mọi thứ trong cuộc sống tốt hơn một chút!

Thám chí mày trộn muối và hạt tiêu cũng có chố. :)

Tất cả mọi thứ trong cuộc sống là một quá trình. Khi bạn bắt đầu học cách suy nghĩ tinh gọn, bạn bắt đầu kết hợp các câu hỏi nhất định vào những suy nghĩ hàng ngày của bạn. Bạn sẽ bắt đầu tưởng tượng làm thế nào bạn có thể làm cho những quy trình nhanh hơn, an toàn hơn, đơn giản hơn và cải thiện chất lượng của tất cả mọi thứ bạn làm mỗi ngày. Không phải một lần, không phải hai lần, mà mỗi ngày bạn thực hiện cho các cải tiến nhỏ cho phần còn lại cuộc sống của mình.

Đó là ý của chúng tôi, bằng cách tăng chất lượng cuộc sống của bạn, doanh nghiệp của bạn và triển vọng chung của bạn về cuộc sống. Bạn có thể tưởng tượng mỗi ngày mọi việc tốt hơn một chút? Không đáng kể, nhưng luôn trở tốt hơn? Khi bạn trở thành một nhà tư tưởng Lean đây là những gì sẽ xảy ra và nó là cách lớn lao hoàn thiện cuộc sống!

CẢ THIỆN QUY TRÌNH
- 8 LÃNG PHÍ
TƯ SỰ DUY LEAN

Ý NGHĨA:

Tìm ra yếu tố lãng phí không phải một gánh nặng, đó là trò chơi - một chuyến săn bùn đất lồn.

Bài tập Lean cho bạn:

Nhìn xung quanh và xác định một ví dụ về 8 lãng phí trong cuộc sống của bạn:

1.Sản xuất thừa: _____

_____

2.Thừa quy trình: _____

_____

3.Hàng tồn kho: _____ ____

_____

4.Khiếm khuyết: _____

_____

5. Vận chuyển: _____ ___

_____

6. Thừa động lực: _____

_____

7. Thời gian chờ: _____

_____

8.Không sử dụng nhân tài: _____

Videos Lean:

1. Nhà bếp Lean
http://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8

Chương 5

Những gì lỗi bạn?

Hãy để tôi cung cấp cho bạn một số ví dụ về cách tôi đã thực hiện Lean ở nhà, không chỉ trong công việc. Tôi có một tủ quần áo, và khi tôi vào xem mỗi buổi sáng, có khoảng mười bộ com-lê khác nhau mà tôi mặc, cũng như thường phục và đồ thể thao. Vấn đề là tôi đã 50 tuổi, tôi mù tịt và không còn có thể phân biệt các màu sắc khác nhau dễ dàng.

Trước và sau. Cải tiến Lean của tôi cho tủ quần áo -lắp đặt đèn đồ sộ để tôi cuối cùng có thể tìm màu sắc với sự tự tin . Tại sao tôi chờ đợi 16 năm !!

Khi tôi xây dựng căn nhà 16 năm trước, tôi đã lắp đặt một bóng đèn trong tủ quần áo. Nó vẫn hoạt động tốt, nhưng mắt của tôi thì không. Với một luồng sáng bạn có cả bóng và góc tối, nghĩa là mỗi buổi sáng là một cuộc đấu tranh. Tôi thấy mình kéo một bộ com-lê ra khỏi tủ quần áo (không phải là bộ đồ bột in xanh dương sợi tổng hợp) và đi bộ vào giữa của phòng ngủ của tôi dưới ánh sáng tốt hơn để phối với một chiếc áo sơ mi và cà vạt. Sau rất nhiều lần đi tới đi lui chỗ tủ quần áo, tôi nhận ra điều này trở nên tẻ nhạt thế nào. Quá trình mặc quần áo đã làm tôi phát cáu! Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi đặt thêm hai hoặc ba đèn huỳnh quang trong đó? Sẽ không có nhiều bóng tối hoặc góc tối! Đó là dự án cuối tuần tiếp theo của tôi.

Trước và sau. Cửa áo tủ quần áo . Nó từng chỉ có một thanh, nay tăng gấp đôi với áo khoác của vợ tôi trên đầu ở vị trí lựa chọn . Tôi lắp đèn bên dưới để có thể nhìn thấy. Nó gần như là một trải nghiệm thế giới bên kia có quá nhiều ánh sáng

Hôm nay tủ quần áo của tôi được chiếu sáng như thể Chúa đã trò chuyện với tôi vào buổi sáng! Khi tôi bật công tắc đèn, tôi có thể nhìn thấy mọi sắc thái khác biệt về màu sắc giữa những bộ com-lê, quần áo, áo sơ mi và quần của tôi. Bây giờ, bắt đầu một ngày của tôi với cái gì đó quen thuộc như mặc quần áo không còn khiến tôi thất vọng hoặc làm tôi trì trệ. Những chiến thắng bé nhỏ ấy là giải thoát về mặt tâm lý. Nó nghe giống như những điều nhỏ nhặt, nhưng khi bạn đơn giản hóa một quá trình cần thiết hàng ngày từ một nỗ lực tẻ nhạt lại thành một sự dễ dàng lựa chọn, cuộc sống trở nên thực sự tốt, thực sự nhanh chóng. Không còn đi đi lại lại, không đoán, không có nhiều sai lầm, không làm lại nhiều lần, không rắc rối nữa.

Bạn tôi , Karl Wadensten , người làm Máy rung ... cho bê tông . ;) Karl là một trong những nhà tư tưởng Lean tốt nhất mà tôi đã từng gặp và công ty của ông đầy người có đam mê về việc chiến đấu với lãng phí.

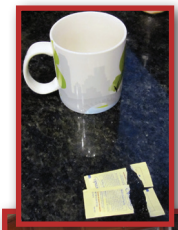
Tôi đã đau khổ trong 16 năm với vấn đề này và không bao giờ giải quyết nó. Với thời điểm để nhận ra ("quá trình này thực sự quấy nhiễu cho tôi") và cam kết sửa chữa nó (các dự án vào cuối tuần), tôi đã cải thiện một trong những quá trình đầu tiên tôi thực hiện mỗi ngày cho phần còn lại của cuộc đời.

Lean là sửa chữa những gì quấy rầy bạn. Tôi đã học được khái niệm này từ Karl Wadensten từ VIBCO ™. Karl là một một trong những nhà tư tưởng Lean hiếm hoi làm cho Leanvừa đơn giản vừa vui vẻ. Ông điều hành một công ty lớn ở Providence, Rhode Island chế tạo máy rung công nghiệp ... cho vật liệu xử lý số lượng lớn và bê tông! :) Karl có một chương trình phát thanh gọi là Quốc gia Lean và đội mũ bấc chạy xung quanh công ty của ông, tuyên bố: "Chúng tôi đang

có chiến tranh với sự lãng phí." Ông ấy là một trong những người bạn chí cốt của tôi trongLean và ôngđưa tôi tới khái niệm này. Hãy nhớ rằng, "Lean chỉ đơn giản là sửa chữa những gì quấy nhiễu."

Những gì làm phiền tôi là không thể nhìn thấy quần áo trong tủ quần áo của mình. Vì vậy, tôi đã hành động và tôi đã làm cho nó xảy ra. Bây giờ, trong phần còn lại của cuộc đời, tôi tận hưởng những trải nghiệm của mặc quần áo vào buổi sáng với ánh sáng tốt khi tôi ngó qua sự lựa chọn của tôi. Chưa kể, tôi đã có một "hành động ngọt ngào" ăn điểm vì vợ tôi chia sẻ những tủ quần áo và bây giờ cô ấy có thể nhìn thấy quần áo của mình tốt hơ. Mọi người đều thắng - một lợi ích khác của Lean.

Tôi thật sự đã thực hiện hàng trăm cải tiến Lean trong nhà của tôi, nhưng hãy để tôi chia sẻ với các bạn một trong những mục yêu thích của tôi. Buổi sáng, tôi pha trà. Tôi thíchcho vào một chút gói Splenda ™, một số cây quế, và sau đó trà của tôi. Tôi làm điều này mỗi buổi sáng. Quá trình này đủ liền một mạch. Tôi mở ngăn kéo, lấy ra một gói Splenda ™, xé nó ra, đổ nó trong tách trà của tôi, quay lại, đi tới thùng rác, và đặt các gói Splenda rỗng vào thùng rác. Sau đó tôi đặt một nhúm quế vào cốc của tôi, và lấy nó ra. Tôi đặt túi trà vào, đi qua chỗ vòi nước nóng, đổ nước nóng vào, và tôi xong việc.



Không còn gói Splenda nữa, giờ chúng được trộn với quế trong máy trộn đường

Giải pháp Lean!
Loại bỏ chuyển động lãng phí. Không còn đi đi lại lại để pha tách trà của tôi.
Đi bộ là lãng phí.
Nhanh chóng và dễ dàng!

Trên thực tế, tôi không thích phải xé những gói Splenda. Tôi đã làm điều đó trong nhiều năm, và nó làm tôi phát điên. Một

Trà và hỗn hợp Splenda - quế ở ngay chỗ lấy nước nóng.

3 tách trà được tiết kiệm thời gian mỗi ngày

Thời gian: 30 giây mỗi ngày = 3 giờ mỗi nâm.

Distance: 10 bước mỗi tách x 3 tách mỗi ngày = tiết kiệm 30 bước mỗi ngày = 32,850 feet mỗi năm = ít hơn 6 dặm.

ngày, tôi quyết định mua Splenda với số lượng lớn. Tôi đã mua một bình trộn đường và đặt Splenda trong đó. Sau đó, thói quen của tôi đã thay đổi một chút. Tôi sẽ lấy tách của tôi ra, một nhúm Splenda, một nhúm quế, đặt túi trà vào, đổ nước nóng vào, và xong rồi đấy.

Tôi tiết kiệm cho bản thân mình khoảng năm giây, không phải đối phó với việc xé mở của các gói Splenda. Tôi biết bạn nghĩ đó là chuyện nhỏ, nhưng đó là những điều nhỏ nhặt gọp thành những điều lớn. Tiếp theo, tôi nghĩ đến bản thân mình, "Tôi là người duy nhất có sử dụng quế và Splenda trong nhà, vậy tại sao không lấy quế và đặt nó trong bình trộn Splenda?"

Một lần nữa, thói quen của tôi đã được đơn giản hóa. Bây giờ tôi lắc Splenda-quế một lần, sau đó đặt túi trà trong nước nóng và tôi đã làm xong mà không cần bước một bước nào. Tôi tiết kiệm cho mình mười giây mỗi ngày cho phần còn lại của cuộc đời tôi. Tất nhiên, tôi làm cho khoảng ba hoặc bốn tách trà mỗi ngày. Vì vậy, nhân mười giây ba lần, và xem cách pha trà bây giờ là một việc đơn giản và tôi được ra khỏi cửa nhanh hơn nhiều.

Ngoài ra, suy nghĩ về tất cả các sự lãng phí khác tôi đã loại bỏ trên mức độ toàn cầu hơn. Có rất nhiều quy trình liên quan. Quá trình lấy Splenda trong gói và sự lãng phí liên quan đến lao động và sản xuất áp dụng vào sản xuất các gói giấy nhỏ. Ai đó có để làm, in ấn và vận chuyển các gói đó, sau đó cung cấp những sản phẩm cuối cùng đến cửa hàng. Ai đó phải điều tiết chúng tại cửa hàng. Tôi đã mua nó, mang nó về nhà và đặt nó trong ngăn kéo của tôi. Sau đó, tôi sử dụng nó và ném nó đi. Sau đó, các xe tải chở rác đã nhặt nó lên và lôi nó vào bãi rác, và các nhân viên bãi rác phảixới chúng bên dưới, và sau đó các bãi rác phải được quản lý.

Có rất nhiều sự lãng phí có liên quan tới một hành động, nhưng nó diễn ra hàng tỉ lần một ngày trên toàn thế giới, không chỉ với Splenda, mà với rất nhiều điều. Và bây giờ, tôi đã loại bỏ tất cả điều đó. Tôi không phải lãng phí giấy. Tôi không phải chặt cây. Lean thực sự là phương tiện xanh tối ưu.

Tôi sẽ cung cấp cho bạn thêm hai ví dụ về những gì tôi đã làm trong nhà của tôi, mặc dù tôi có thể đi tiếp. Điều này, dù thế, là một sự ưa chuộng cho tất cả chúng tôi, những người ghét dọn dẹp sau khi cắt cỏ.

Thay vì khiến cái sân khó khăn để duy trì, tôi thực hiện cải tiến Lean để biến nó trở nên vui vẻ dễ dàng hơn.

Tôi phải cắt cỏ của tôi mỗi tuần, giống như hầu hết chúng tôi làm. Tôi có hai mẫu để cắt, vì vậy tôi sử dụng một máy cắt cỏ thương mại lớn. Mọi lần tôi thường cho cỏ vào túi, nhưng mất rất nhiều thời gian và rất nhiều sự lãng phí, bởi vì tôi phải lấy khỏi máy cắt để xả túi nhiều lần trong suốt quá trình.

Phun nước cho máy cắt cỏ cũng thế! Nhiều lời yêu cầu bông đùa đã được nói ra với bạn bè của tôi bằng cách nói với họ kéo cần gạt.

Có người đề nghị tôi thử phủ lên gốc cỏ. Tôi nói tôi không thực sự muốn vì cỏ trông không ổn sau khi phủ. Vâng, tôi học được rằng nếu tôi cắt cỏ cao hơn một chút, và có ít mẩu cắt hơn, bãi cỏ của tôi thực sự sẽ bắt đầu trông đẹp hơn trong thời gian dài. Vì vậy, tôi bắt đầu phủ gốc nó. Bây giờ tôi phải bón phân ít hơn vì cỏ khô thực sự lành mạnh hơn rất nhiều cho các bãi cỏ. Tôi tiết kiệm tiền và thời gian do không phải bón phân dù chỉ bằng một nửa tôi từng làm. Cho dù tôi có thu cỏ lại hayphủ cỏ khi tôi cắt cỏ xong, trên thực tế tôi đều phải phun nước và làm sạch phía dưới thân máy cắt cỏ, vì cỏ sẽ mắc vào các lưỡi cắt bên dưới. (Tôi sống ở Tây Bắc Thái Bình Dương, nơi chúng tôi cắt cỏ ngay cả khi trời mưa). Đây là một rắc rối lớn và có rất nhiều công việc. Tôi sẽ phải rời máy cắt cỏ của tôi, lấy vòi, dính vào nó bên dưới máy cắt và làm sạch dưới

Chậu vệ sinh máy cắt cỏ. Cả máy cắt cỏ của tôi cũng vui vì Lean!

Các ô 4x4 được điều chỉnh để chứa cỏ xén , máy rửa áp lực được thiết a và sẵn sàng để làm sạch mặt dưới của máy cắt . Tia nước sẽ bắn 25 feet trong không khí ở áp suất đầy đủ . Trẻ em cũng thích chơi trong nó!

Sân lớn việc lớn yệu Câu tư duy Lean lớn!

thân của máy cắt. Đó là một quá trình lao động tập trung sâu. Tôi không thích làm việc đó. Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi đặt một đường ống trên mặt đất, khoan lỗ trên nó và nối với vòi nước tưới có một nút bật/tắt nhỏ để chuyển hướng? Tôi sẽ có thể lái xe máy cắt qua các đường ống, xoay núm nhỏ và để cho nước phun lên thậm chí là dưới toàn bộ boong. Vâng, tôi đã thử nó và đoán xem? Nó có hiệu quả. Nó tiết kiệm cho tôi rất nhiều thời gian. Tôi không còn phải vào và ra khỏi máy cắt cỏ!

Lean là một quá trình cải tiến liên tục, phải không? Tôi không thích cách các vòi và ống kỳ cục trong khu thiết bị của tôi. Vì vậy, tôi đi một bước xa hơn. Nếu tôi lắp ống nhỏ đó vào bê tông, cắt ra một cái lỗ nhỏ, đặt ống xuống đó, đặt bê tông lại trên cùng, nên chỉ có những lỗ bé có thể nhìn thấy trong bê tông? Một lần nữa, tôi chỉ lái xe lên, kéo đòn bẩy trở lại và nước phun lên trong bê tông. Hệ thống làm sạch boong của tôi đã được ngụy trang. Nó thật sạch - không có ống và vòi lộn xộn nằm xung quanh khu vực làm việc của tôi. Nó liền một mảnh. Vâng, tôi đã làm điều đó, và bạn biết không, nó hoạt động vượt bậc! Bạn bè của tôi thèm rỏ dãi cơ chế quá tuyệt mà tôi đã xây dựng. Tại sao? Bởi vì nó thực sự phong cách và thú vị! Đây là tư duy tinh gọn.

Bây giờ khi tôi hoàn thành bãi cỏ của tôi, thật dễ dàng (và thú vị) để làm sạch đáy của boong. Tôi cảm thấy tuyệt về chuyện trạng thái cải tiến liên tục ở nhà mình.

Bây giờ, ví dụ cuối cùng của tôi về cải tiến Lean trong nhà, cũng là một trong những cái yêu thích của tôi, bởi vì nó rất đơn giản.

Hai đứa con của tôi, tương ứng 16 và 18 tuổi, thích ăn bánh mì

nướng. Chúng làm bánh mì nướng và - là thanh thiếu niên - chúngđể dao cắt bơ trên quầy. Thành thật mà nói, thói quen này đã khiến tôi điên tiết một thời gian. Không kể tôi đã thuyết giảng thế nào,chúng cứ đặt con dao cắt bơ trên các cạnh của đĩa ăn hay trong máy rửa chén. Ôi, trong một hai ngày nó sẽ được khắc phục bởi các con tôi là những đứa trẻ ngoan và chúng nghe lời tôi (thực sự, chúng nghe lời)!Dù vậy, chẳng bao lâu, con dao đó sẽ bắt đầu xuất hiện lần nữa, để lại những mảnh vụn và bơ trên quầy.

Dao cắt bơ trôi nổi, cọ phết bơ của Paul giải cứu!

Vì vậy, một ngày tôi tự hỏi: "Tại sao con dao cắt bơ luôn luôn có kết cụcnằm trên quầy bếp?" Câu trả lời là bởi vì nó không ở lâu trên cạnh của đĩa bơ. Nó rơi ra. Vì vậy, tôi tự hỏi, điều gì sẽ xảy ra nếu tôi sử dụng một cây cọ để quẹt bơ bánh mì nướng của mình? Tôi đã đi qua các ngăn kéo nhà bếp, mở nó ra và tìm thấy này bàn chải bánh ngọt rất dễ thương, nó tròn với lông mập mạp ngắn ngắn và rất hấp dẫn. Tôi lấy nó ra, và đặt nó trong bơ mềm và cây cọ dựng lên một cách hoàn hảo trong bơ mềm. Tôi đã làm một mẩu bánh mì nướng để thử nghiệm ý tưởng này, xem kìa, nó có hiệu quả hoàn hảo. Bàn chải bơ bị mắc kẹt trong bơ, vì vậy nó không rơi ra dễ dàng, và nó trông đẹp, đứng thẳng lên trong các đĩa bơ nhỏ. Vì vậy, khi tôi trở về nhà tối hôm đó, con gái tôi nói, "Bố ơi! Bàn chải bơ đó rất tuyệt. Nó thật dễ dàng. "Đó là sức mạnh của tư duy Lean. Nó hoạt động và mọi người nhận ra nó hoạt động vì cuộc sốngđược đơn giản hóa, dễ dàng, và một cái gì đó luôn quấy rầy tôi đã được giải quyết.

Bây giờ có một điểm quan trọng tôi muốn làm rõ ở đây. Lean thực sự là loại bỏ những điều mà quấy rầy bạn. Đây là cách tôi dạy Lean vì đó là một điểm khởi đầu vui vẻ. Mọi người có thể hiểu và đồng cảm với tất cả những điều trong cuộc sống làm phiền họ và khiến họ nổi điên. Ngoài ra, mọi người thích được hỏi, "Điều gì làm bạn khó chịu?" Những người nhút nhát có thể không cung cấp bất cứ điều gì lúc đầu, nhưng tôi đảm bảo với bạn rằng họ sẽ bắt đầu suy nghĩ về nó và chẳng bao lâu họ sẽ tham gia vào các quá trình như bạn.

Khi chúng tôi giảm các khái niệm Lean xuống những ý tưởng đơn giản như thế này, mọi người đều nhận được. Đây là lý do tại sao xuất tinh gọn hoạt động ở khắp mọi nơi nó được thử - ở nhà và tại nơi làm việc. Chất lượng cuộc sống có thể cải thiện. Chỉ cần tự hỏi mỗi ngày, "Cái gì làm phiền mình?", tôi bảo đảm với bạn,câu trả lời sẽ làm bạn ngạc nhiên.

Ý NGHĨA:

Bạn phải chiến đấu với cái quầy rầy bạn.

Bài tập Lean cho bạn:

Liệt kê 5 thứ quấy nhiễu bạn ở nhà:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Liệt kê 5 thứ quấy nhiễu bạn ở công sở:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Videos Lean:

1. Lean tại Nhà
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c

Chương 6

Cảm ơn, ông Lexus!

Bây giờ tôi muốn trở về Lean tại nơi làm việc bởi vì, giống như tất cả những chuyến đi, hành trình Lean của tôi gặp phải một chuyện không may. Tôi thấy điều này ở khắp mọi nơi tôi tới trong sản xuất và giới doanh nghiệp. Đối với một số người, từ "Lean" thu được một cái cau mày hoặc ít nhất cũng là một cái nhìn sợ hãi. Đây là những người đã cố gắng tinh gọn và gặp sự cố như tôi đã gặp. Sự cố này là một dấu hiệu cho thấy các học viên không hiểu đầy đủ bản chất toàn diện của Lean. Hai chuyến đi của tôi đến Nhật Bản trong thời gian năm năm cuối cùng đã cho tôi sự đánh giá đầy đủ về tư duy Leanvà động lực để thực hiện nó một cách hiệu quả.

Tại sao nó không hoạt động như họ nói?

Trong những ngày đầu của cuộc hành trình, ấn tượng của tôi về Lean là một công cụ kinh doanh đầy hứa hẹn sẽ giúp công ty của tôi mở rộng và phát triển thành một tổ chức hiệu quả và tinh vi hơn. Sử dụng Lean như là một công cụ sẽ khiến cho bạn thất vọng. Nó còn nhiều hơn thế.

Ba tháng đầu tiên đưa tôi qua một tổn thương cảm xúc. Những thay đổi, khó khăn để chúng được chấp nhận, mang lại phần thưởng đáng kể - tiết kiệm hàng chục ngàn đô la cho công ty và mang lại một không khí trong lành của hiệu quả và đơn giản đến FastCap. Và chỉ trong ba tháng!

Tôi xong rồi! Đến lúc chúc mừng!

Tôi cảm giác như một con người mới ... như tôi đã hoàn thành một cái gì đó quan trọng. Đây là thời điểm để các chuyên gia tư vấn về nhà, bây giờ tôi biết những gì tôi đang làm, phải không? Mmmm, không quá nhanh! Những cái gọi là thay đổi "to lớn" tôi đã trải qua đã thực sự được coi là rất nhỏ trong con mắt các cố vấn của tôi.

Khi tôi nói với họ về kế hoạch của mình để xây dựng một cơ sở lớn hơn, họ nhìn tôi như thể tôi bị điên. "Tại sao? Bạn có quá nhiều rồi! ", Họ phản đối. Tôi vẫn không hiểu.

Đó là thời điểm Brad và Jon đề nghị tôi tham gia vào một chương trình mới. Tôi sẽ đi tham quan với một số lãnh đạo doanh nghiệp khác đến Nhật Bản để trải nghiệm huấn luyện chìm ngập trong Lean. Một phần của chuyến tham quan bao gồm một định hướng gần gũi và cá nhân tới các hệ thống sản xuất Toyota (TPS). Làm sao tôi có thể nói KHÔNG? Nhật Bản là vùng đất thần thánh, đất nước mẹ, của tư duy Lean. Tất nhiên tôi nói ĐỒNG Ý!

Chuyến đi đầu tiền tới Nhật cùng Brad và Jon từ Gemba Research.

Lean từ công việc đến sản xuất của họ

Đó là cuộc hành hương đầu tiên đến Nhật Bản giống như một trận tuyết lở của việc học và nguồn cảm hứng. Tôi đã bị choáng ngợp với nhiều thông tin và sự lôi cuốn hơn tôi có thể tiến hành. Các cơ sở sản xuất được tổ chức hiệu quả và đơn giản. Giống như xem một người hoàn thành công việc của mười người sạch sẽ nhất, không gian tổ chức nhất mà tôi từng thấy. Tôi không biết sẽ chuyển tiếp tất cả các thông tin mới này lại cho người của tôi như thế nào, nhưng tôi đã bị thuyết phục rằng Lean sẽ giải quyết nhiều vấn đề tôi gặp phải ở FastCap.

Những người này rất tâm huyết! Thậm chí áo khoát cũng được ủi.

Khi tôi trở về, tôi thực hiện nhiều cải tiến hơn

và bắt đầu khởi xướng cái được gọi là sự kiện Kaizen. Sự kiện Kaizen là khi một nhóm các nhân viên tập trung vào một quá trình và kiểm tra từng bước, sau đó ghép nó trở lại với nhau - loại bỏ tất cả hoạt động phi giá trị hoặc sự lãng phí. Đó là một cách tiếp cận nhóm để cải tiến.

Trong vài năm tiếp theo FastCap chứng kiến nhiều cải tiến. Chúng tôi cắt giảm rất nhiều lãng phí, đơn giản hóa quy trình và kinh doanh của chúng tôi phát triển bền vững. Tôi phải thừa nhận, dù vậy, Lean bắt đầu giống như học vẹt. Tôi nhận thấy rằng tôi đã trở thành động lực duy nhất đằng sau việc thực hiện Lean của chúng tôi. Chừng nào tôi còn ở đó để bắt đầu ý tưởng hay để dẫn dắt việc động não hoặc các sự kiện Kaizen, chúng tôi sẽ thấy sự tiến bộ. Ngay sau khi tôi đi hoặc có một chuyến kinh doanh, mọi thứ dường như chỉ la cà ở chỗ họ bị bỏ lại. Giống như đẩy một chiếc xe lửa. Khi tôi gặp những người đã thực hiện Lean, nó thường làm cho họ cảm thấy thất vọng vì họ không thể làm Lean thực sự bén rễ trong công ty của họ.

Thật tương phản ! Ngăn xếp các lô hàng trước đây và bây giờ là chuỗi một sản phẩm nhanh chóng, đơn giản! Làm thứ bạn cần khi bạn cần nó. Chuỗi một sản phẩm phản trực giác. Lô hàng có vẻ nhanh hơn và hiệu quả hơn nhưng nó chỉ là ngược lại. Ảnh này cho thấy một trong nhiều kệ sản xuất hình chữ U trong toàn cơ sở của chúng tôi.

Tôi tin rằng đây có thể là điểm người ta từ bỏ Lean. Tôi mãi biết ơn rằng tôi đã không bỏ cuộc, bởi vì những gì đã xảy ra trong chuyến hành hương thứ hai của tôi đến Nhật Bản là một bước ngoặt trong việc làm thế nào tôi hiểu được bức tranh rộng lớn. Tôi phát hiện ra các liên kết quan trọng còn thiếu trong phương pháp của tôi và lý do tại sao tôi đã không thể làm cho tư duy Lean "bám dính." Tôi cần vượt ra ngoài việc "tổ chức sự kiện Lean" vẹt và chuyến đi

Trên xe buýt trong chuyến tham quan Nhật Bản lần 2

thứ hai này đến Nhật Bản đã cho tôi quan điểm mà tôi cần.

Điểm nổi bật của chuyến đi thứ hai này là một tour tham quan của các nhà máy Lexus ™ và một bài giảng dài hai giờ của Phó chủ tịch của Lexus. Các cơ sở Lexus là một trong những mô hình thanh lịch và hấp dẫn nhất của sản xuất mà tôi từng thấy. Vào cuối của hành trình này, tôi hỏi ngài Phó chủ tịch một câu hỏi rất trực tiếp, "Điều quan trọng nhất đối với Toyota là gì?"

Điều quan trọng nhất với Toyota™ là con người – giáo dục và rèn luyện con người trong một văn hóa cải tiến liên tục.

Tôi đã hy vọng một câu trả lời rõ ràng, câu trả lời "loại bỏ sự lãng phí thông qua cải tiến liên tục", cho rằng đó là những trụ cột của sản xuất Lean. Tôi rất cần nghe một cái gì đó khác, một cái gì đó cảm hứng hơn, mặc dù tôi không có ý tưởng nó là gì. Phó chủ tịch đã không làm tôi thất vọng.

Không chần chừ, ông nói, "Điều quan trọng nhất đối với Toyota là con người. Toyota tất cả là về giảng dạy và đào tạo con người và xây dựng một nền văn hóa cải tiến liên tục. Chúng tôi không quan tâm về kiểu xe tiếp theo, kỹ thuật điều kỳ diệu tiếp theo, kểvcả những chiến lược bán hàng tiếp theo. Mối quan tâm hàng đầu của chúng tôi là làm thế nào để xây dựng con người và làm thế nào để xây dựng một nền văn hóa cải tiến liên tục. "Điều này hầu như không phải câu trả lời tôi mong đợi, nhưng nó là khoảnh khắc "Ơ-rê-ca!" của tôi trong chuyến đi.

Tôi đã dùng năm năm qua tập trung vào sự lãng phí và cải tiến liên tục. Toyota, mặt khác, đã để tâm với việc xây dựng một nền văn hóa thông qua giảtng dạy và đào tạo con người. Ngược lại, tôi đã cố gắng thuyết phục người của tôi để nắm bắt tư tưởng Lean bằng cách khởi xướng "sự kiện Lean." Sai lầm của tôi là sự tập trung không đúng vào quy trình. Tôi cần phải tập trung vào việc xây dựng một nền văn hóa của những người hiểu và nắm bắt cải tiến liên tục.

Giáo dục, rèn luyện không giới hạn và xây hựng một văn hóa cải tiến liên tục.

Lạc lối, nhưng hy vọng, ý định rằng nhân viên của tôi sẽ thấy quá trình kỳ diệu xác định các sự lãng phí và cải tiến liên tục với sự phấn khích như tôi. Nếu họ trải qua quá trình Lean bằng đôi mắt của tôi, tôi chỉ biết họ sẽ áp dụng nó với cùng sức sống và sự nhiệt tình. Cuộc trò

chuyện của tôi với Phó chủ tịch Lexus làm tôi nhận ra rằng sự hiểu biết của tôi về Lean là gì và nó hoạt động thế nào thật thiếu sót.

Vấn đề là một trong những động lực. Tôi đã được thúc đẩy với tư cách một chủ doanh nghiệp muốn thấy doanh nghiệp của mình phát triển và mở rộng thành công. Thực hiện nguyên tắc Lean đã giúp tôi đạt mục tiêu một công ty vận hành tốt. Dù vậy, nhân viên của tôi, lại được thúc đẩy bởi những điều bình thường khiến người ta đi làm, chẳng hạn như một công việc tốt, một ngân phiếu tiền lương, sự hài lòng của cá nhân, và một tình bạn thân thiết với các nhân viên khác. Họ không nhất thiết đụowc thúc đẩy bởi kế hoạch kinh doanh lớn của tôi!

Bây giờ nó rõ ràng với tôi rằng công việc chính của tôi là về nhà và xây dựng văn hóa của tư duy Lean bằng cách tập trung vào những người đang phát triển. "Xây dựng một nền văn hóa Lean" là liên kết thất lạc đối với tôi, và đó là lý do tại sao tôi không thể có được những cải tiến ở FastCap để "bám dính". Đó là lý do tôi cảm thấy như tôi đang đẩy một chiếc xe lửa. Lean là việc xây dựng một nền văn hóa cải tiến liên tục, không phải về tiến hành sự kiện Lean.

Giống như bất kỳ khía cạnh khác của tự cải thiện, phần khó nhất không phải là học nó. Phần khó nhất là thay đổi văn hóa, lối sống, vì vậy sự tiến bộ đó là một liên tục, khóa học trở thành vĩnh viễn. Chúng tôi đều biết một người giảm cân hoặc bắt đầu một thói quen mới tích cực như tập thể dục, thiền hay cầu nguyện hàng ngày. Chúng tôi cũng biết rằng một năm sau đó rất nhiều những cải tiến cuộc sống có xu hướng giảm đi. Chúng tôi là những sinh vật của thói quen. Thay đổi là một thử nghiệm đơn giản, nhưng thói quen xấu giống như một người tình ghen tuông, bị bỏ rơi - liên tục đấu tranh để chúng tôi trở lại!

Trên đường về nhà với hiểu biết mới, quyết tâm và mục tiêu mới.

Sự đột phá của tôi vào Lean cũng không ngoại lệ. Không chỉ tôi cần phải kết hợp cách tư duy mới như một sự thay đổi thường xuyên và tiến bộ của thói quen, tôi còn cần thợ

thủ công, nhân viên kho, vận chuyển và đóng gói, các nhà quản lý văn phòng của tôi và giám đốc điều hành để nắm lấy cách nghĩ này. Tôi đã không chắc chắn tôi sẽ thực hiện điều đó như thế nào, nhưng những gì xảy ra tiếp theo trong chuyến đi Nhật Bản này chắc chắn đã chỉ cho tôi đi đúng hướng!

Ý NGHĨA:
ở cốt lõi, Lean thực sự nói về quy trình phát triển con người

Bài tập Lean cho bạn:

Kể tên năm điều bạn làm để phát triển con người gần dây mà bạn có ảnh hưởng đến:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Kể một điều bạn sẽ làm ngày mai để phát triển con người:

_____

Video Lean:

1. Lean Lexus
http://youtu.be/Wa1sAR1aYzo

2. Mục tiêu công ty Fastcap, tập tin PDF
http://bit.ly/xMn1R4

Chương 7

Hãy tư duy như Hoks!

Sau khi rời Lexus, trạm dừng chân tiếp theo của chúng tôi là Hoks, một công ty chuyên về làm mạch điện tử. Brad nói với chúng tôi rằng trong tất cả các công ty chúng tôi sẽ tới thăm trong chuyến đi Nhật Bản, Hoks sẽ là mô hình cuối cùng cho thấytư duyLean có thể chuyển đổi một doanh nghiệp. Với 100 triệu đô la một năm trong việc bán hàng, Hoks thực sự được coi là một công ty nhỏ.

Sớm 7 giờ sáng ở Hoks

Nằm ở phía nam của Nhật Bản, Hoks là một câu chuyện thành công đầy cảm hứng của một công ty bất chấp mọi trở ngại bằng cách biến thua lỗ hàng năm là 10 triệu đô thành lợi nhuận hàng năm là 10 triệu đô. Làm cách nào? Bằng cách thực hiện một chiến lược Lean, ý tôi là một nền văn hóa Lean! Tôi đã mong đợi chuyến thăm này và học hỏi từ những người đi từ bờ vực phá sản đến đỉnh cao chót vót thành công.

Chúng tôi đến lúc 7 giờ vào buổi sáng, ăn mặc trang phục kinh doanh giản dị và không mong được đối xử một cách hoàng gia như ở Lexus. Chúng tôi đứng, chờ các bài giảng và chuyến đi. Chủ tịch, ông Manabe, chào đón mỗi người chúng tôi với một bàn chải và một cái xô. Sau đó ông tiến hành ra hiệu cho chúng tôi trên sàn nhà, cùng với các giám đốc điều hành công ty, hạ thấp tay và đầu gối của chúng tôi - đúng thế - để chà sàn. Bây giờ đây là một cấp độ mới của Lean mà tôi chưa từng thấy trước đây và như bạn có thể tưởng tượng chúng tôi đều

Bò lom khom, chủ tịch Hoks làm những công việc 3S như các thành viên khác, nếu bạn giống tôi, bạn hẳn đang nghĩ rằng có cách tốt hơn để làm việc này...Mục đích của bài tập này không phải là hiệu quả, mà là tính nhân văn.

ít nhiều bị sốc!

Chủ tịch Hoks sẽ chứng minh cho chúng tôi một trong những nguyên lý cơ bản của Lean, đó là 5S. Đầu tiên tôi cần phải cho bạn nhập môn một chút.

Có năm nguyên tắc của Lean mà các nhà lãnh đạo kinh doanh được dạy. Những điều này, được gọi là "5 chữ S của Lean", là một điểm khởi đầu cơ bản cho những người mới về tư duy Lean. "5 chữ S" là:

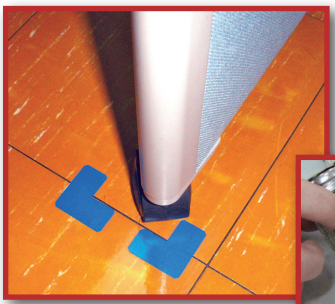
1. <u>Sắp xếp</u> - sắp xếp tất cả mọi thứ và loại bỏ những gì không cần thiết cho công việc ở bàn tay và thoát khỏi tất cả sự lộn xộn và rác rưởi.

2. <u>Thẳng</u> - một cách để ưu tiên và tổ chức các công cụ và nguồn lực cần thiết cho hiệu quả để nhân viên có thể dễ dàng truy cập vào các công cụ, vật tư của họ.

3. <u>Tỏa sáng</u> - một môi trường sạch sẽ cải thiện tinh thần và thực sự dễ dàng hơn để xác định thiết bị hư hỏng và/hoặc trục trặc.

4. <u>Chuẩn hóa</u> - điều này liên quan đến việc xây dựng sự đồng thuận ở nơi làm việc cho việc thực hành tốt nhất để mọi người hiểu được cần mong đợi gì và những gì được mong đợi từ họ.

5. <u>Duy trì</u> - tìm cách để giữ những thay đổi cố định. Nó dễ dàng hơn bạn nghĩ nếu tất cả mọi thứ có một vị trí và mỗi nơi đều có một vật. Tôi có nghĩa là tất cả mọi thứ, ngay cả muối và hạt tiêu.



Bây giờ trở lại câu chuyện về chuyến tham quan Hoks. Tất cả chúng tôi đang dùng tay và đầu gối chà sàn với Chủ tịch Hoks và giám đốc điều hành công ty của ông. Chủ tịch và giám đốc, ông Emoto, chia sẻ với chúng tôi nó ra sao trong những ngày đen tối khi công ty của họ đã phải đối mặt với phá sản. Quyết định xây dựng một nền văn hóa Lean của ông là một nỗ lực cuối cùng để cứu công ty. Cảm thấy bị choáng ngợp bởi 5S, ông đã quyết định để thực hiện chỉ ba: Quét, phân loại, và tiêu chuẩn hóa tất cả mọi thứ. Người đàn ông này thật sự đã có một món quà đơn giản hóa mọi thứ. Ông hiểu rằng nếu bạn thực hiện những điều đơn giản, có khả năng lớn hơn rằng nhiều người sẽ hiểu và thực hiện ý tưởng. 5S trở thành 3S.

Ông Emoto chia sẻ câu chuyện của Hoks khi đang trong công xưởng.

Mỗi sáng vào lúc 7 giờ đúng nhân viên của ông xuất hiện để quét dọn, sắp xếp và chuẩn hóa. Họ đã làm điều này mà không công, bởi vì họ đã được thúc đẩy để cứu công ty. Trong quá trình tham gia vào 3S, một liên kết giữa các nhân viên công ty đã hình thành. Các 3S đơn giản và kết quả đủ hài lòng rằng một cảm giác hoàn thành và sở hữu bắt đầu được nắm giữ.

Ai cũng góp sức ở Hoks. Mọi sáng và mọi người.

Chủ tịch của Hoks đã học về Lean và bắt đầu thực hiện nó theo cách đơn giản nhất anh biết. Nó chứng minh rằng một cải tiến nhỏ, thậm chí một bước rất nhỏ theo hướng cải thiện có thể đáp lại bằng những cách to lớn. Điều đã giữ người lao động là một loại hiệu ứng kép.

Khi họ đã làm sạch, sắp xếp và chuẩn hóa, họ tháo dỡ núi lãng phí đã giảm năng suất của họ. Chúng tôi đã được thấy hình ảnh của quá bàn, ghế và thiết bị đã được gỡ bỏ từ tất cả các khu vực làm việc - ngọn núi sự lãng phí chứa đầy toàn bộ bãi đậu xe sau của họ. Sự lội

không ai trong chúng tôi hiểu có bao nhiêu rác cản trở công việc hiệu quả của trình

ngược dòng, từ 10 triệu đôthua lỗ đến 10 triệu đô trong lợi nhuận, không gì hơn là phép màu, nhưng nó đã xảy ra như là kết quả của một kế hoạch siêu đơn giản thực hiện ba trong số 5S! t

Động lượng này trở nên gây nghiện và tất cả mọi người tham gia bắt đầu có cảm giác tự hào vì họ biết nó quan trọng đối với sự sống còn của công ty của họ và không thể thiếu cho sự thành công liên tục của nó. Các nhà lãnh đạo mặc đồng phục giống nhau, kỳ cọ cùng một tầng, và làm việc tại bàn đứng giống như mọi người khác. Mọi người đều được tôn trọng và đối xử bình đẳng. Mọi người tham gia vào cải tiến liên tục, mang lại nhiều ý tưởng và tham gia nhiều hơn nữa. Mỗi

Trên: Đội ngũ Hoks ăn trưa trong bộ đồng phục xanh
Phải: Làm việc hiệu quả ở bạn làm việc đứng

buổi sáng trước khi họ làm việc là 3S của toàn công ty. Lúc 8 giờ, chủ tịch của công ty gọi tất cả mọi người lại với nhau và họ đã chơi một số bài nhạc dễ thương của Nhật Bản và đã làm thực hiện tập kéo dài. Sau đó, ông đã nói chuyện với họ về các vấn đề quan trọng và nguyên tắc liên quan đến công ty, và một giờ rưỡi sau khi nhân viên đầu tiên đến trong ngày, mọi người bắt đầu làm việc vào sản xuất thực tế các sản phẩm Hoks. Ngay cả sau khi công ty đã phục hồi, nhân viên Hoks tự hào thực hiện 3S trên một cơ sở hàng ngày. Cũng đáng chú ý là Hoks đã cạnh tranh rất tốt đối với một sản phẩm tương đương từ một công ty của Trung Quốc, mặc dù Hoks có gấp 17 lần chi phí lao động của công ty Trung Quốc. Một chiến lược Lean sẽ luôn mang lại một sản phẩm đơn giản, an toàn hơn và tốt hơn, và có nhân viên hạnh phúc hơn, gắn kết hơn!

Thời gian đầu tư vào con người và môi trường làm việc của họ là rất quan trọng cho sự thành công của Lean. Hoks là một tấm gương sáng về đạo đức đó và họ đã được hưởng những thành công đi kèm với kỷ luật để duy trì những gì họ tin tưởng.

cả bàn của chủ tich Manabe cũng lắp bánh xe

Có rất nhiều điều đáng nhớ khác mà chúng tôi đã nhìn thấy ở Hoks. Điều đáng ngạc nhiên nhất là mọi thứ đều ở trên bánh xe, bao gồm bàn của họ! Tất cả các bàn làm việc đã được làm từ đường ống "Gemba" (có nghĩa là "công xưởng"), cái được làm cho một cái bàn đơn giản, linh hoạt hơn cao hơn. Một tính năng nổi bật về những cái bàn là không ai ngồi vào! Mọi người đều đứng. Có một vài chiếc ghế xung quanh, nhưng chúng tôi hiếm khi thấy họ sử dụng. Tất cả mọi thứ đã được dán nhãn và vạch, và ý tôi là tất cả mọi thứ, bao gồm tất cả các công tắc đèn ổ cắm điện và đồng hồ. Thật tuyệt với cảm giác trật tự kỷ cương, không giống cái gì tôi từng thấy.

Bàn được nâng cao, cây cối, hộc chứa, mọi thứ đều lắp bánh xe và dễ dàng di động

Kệ nặng có bánh xe

Thiết bị phòng chờ có bánh xe

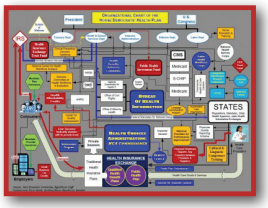
Sau một chuyến tham quan há hốc mồm qua các cơ sở của họ và sau đó là một bài giảng dài hai giờ bởi Chủ tịch của Hoks, tôi tiếp cận anh ta, giống như tôi đã làm với Phó chủ tịch Lexus. Tôi hỏi ông ta những gì sẽ xảy ra khi các công ty khác như Nissan ™, Ford ™, Chrysler ™, và các công ty khác của Nhật đến xem những gì công ty của ông đã hoàn thành.

Ông nhìn tôi và nói, "Paul, người thông minh có thể không tin rằng nó có thể được đơn giản này.". Nó ở trong sắc mà sống động - bài học mang theo của tôi về sự cố tôi đã chiến đấu tại FastCap. Nếu bạn cảm thấy như bạn đang đẩy một xe lửa hoặc giống như bạn đang quay bánh xe của bạn cố gắng để làm cho công việc tinh gọn, đang làm việc đó hoàn toàn sai.

Lean đơn giản ở cốt lõi. Bạn sẽ làm tăng đáng kể tỷ lệ cược của sự thất bại nếu bạn quá phức tạp nó. Nó không phải là mê cung của các biểu đồ dòng chảy phức tạp và quá trình ngày nay các nhà tư vấn cố gắng đẩy vào các công ty. Trên thực tế, Chủ tịch của Hoks đã giảm danh sách việc phải làm của Lean cơ bản nhất từ 5S thành 3S và làm cho nó đơn giản để 100% nhóm có thể hiểu và đạt được các mục tiêu. Một cách tiếp cận xử lý kỷ luật phù hợp để cải tiến liên tục là xăng để chạy động cơ.

Chủ tịch Hoks làm cơ sở của mình dễ hiểu thông qua các điều khiển thị giác mạnh mẽ. Ông ngay lập tức gắn các nhân viên trong quá trình phân loại và tổ chức nơi làm việc của mình và kết quả cuối cùng là sự sống còn và thịnh vượng của công ty. Điều này là bởi vì ông đã tạo ra một văn hoá cải tiến, sử dụng 3S như một khuôn khổ cho sự thành công.

Lean



Không Lean

Tổng giám đốc của FastCap, Jon Lussier, đã đi cùng tôi trên chuyến đi thứ hai đến Nhật Bản. Chúng tôi ngay lập tức bắt đầu kế hoạch và chiến thuật. Giờ tôi hiểu rằng chúng tôi cần phải đưa FastCap từ mức độ "tổ chức sự kiện Lean" để xây dựng một nền văn hóa Lean. Làm thế nào chúng tôi sẽ xây dựng một nền văn hóa Lean ở Bellingham, Washington? Làm thế nào chúng tôi có thể tái tạo lại văn hóa Hoks tại FastCap? Một trong những mục tiêu của chúng tôi là thực sự trông giống như Hoks trong vòng một năm. Chúng tôi cách mục tiêu đó hàng năm ánh sáng, nhưng chúng tôi tin rằng với một trọng tâm mới về xây dựng văn hóa, bất cứ điều gì cũng có thể. Điều này đặt ra câu hỏi tiếp theo và chủ đề của chương tiếp theo của chúng tôi: Làm sao xây dựng một nền văn hóa Lean?

Jon và tôi đạt mục tiêu chinh phục núi Whitney, độ cao 14, 494 feet. Tiếp đến chúng tôi về nhà thực hiện mục tiêu xây nền văn hóa Lean.

Ý NGHĨA:

người thông minh không tin nó đơn giản

Bài tập Lean cho bạn:

Điều gì mà bạn phức tạp hóa lên:

Tốp 3 điều mà bạn cần đơn giản hóa để đội ngũ của bạn thành công:

1. _____

2. _____

3. _____

_____

Ghi chú: Tôi nhận ra tôi cần tập trung vào cách huấn luyện và dẫn dắt không hiệu quả. hieuejcos xu hướng đổ thừa cho nhân viên thay vì nhận thức hầu hết các vấn đề phát sinh từ cách lãnh đạo không hiệu quả và huấn luyện tồi.

Video Lean:

1. Nghệ thuật trừu tưởng
http://youtu.be/QZUPPQ7tGx4

2. Giữ dây chặt
http://youtu.be/nYDSC7zWMxI

Chương 8

Hãy xây dựng văn hóa Lean

Tôi hy vọng giờ tôi đã chứng minh bằng cách nào tư duy Lean có thể chuyển đổi một doanh nghiệp và một ngôi nhà. Bạn nên nhận thức rằng Lean tập trung vào các khái niệm về loại bỏ sự lãng phí thông qua cải tiến liên tục và tất cả bắt đầu với những câu hỏi đơn giản, "Cái gì làm phiền tôi?" Tôi cũng đã thảo luận làm thế nào Lean có thể trở thành một cách học vẹt khi chúng tôi đang tập trung vào quá trình, thay vì con người. Trong thực tế, tôi tin rằng đây là thời điểm mà hầu hết mọi người từ bỏ Lean, họ tập trung 90% vào quá trình và 10% vào nhân lực. Khi trong thực tế, nó phải 100% ngược lại.

Tôi rời khỏi chuyến đi thứ hai của tôi đến Nhật Bản với sự xác định rõ ràng rằng để cho Lean hoạt động trong thời gian dài và "bám dính", tôi sẽ phải xây dựng một nền văn hóa Lean. Không nghi ngờ gì, đây là thách thức lớn nhất - làm thế nào để xây dựng một nền văn hóa cải tiến liên tục? Làm thế nào để bạn khiến mọi người luôn luôn tìm cách để cải thiện?

Ờ, tôi phải thừa nhận tôi đã là thiếu hiểu biết về việc này. Tôi thấy một màn hình hiển thị rõ nét văn hóa Lean tại Hoks và đó là cái tôi muốn thấy ở công ty của tôi. Tôi biết mình cần phải đơn giản để mọi người ở FastCap, từ công xưởng đến quản lý văn phòng, có thể tiếp nhận nó. Tôi cũng biết nó cần phải bền vững, có thể trở thành tự nhiên suy nghĩ tự nhiên rằng sẽ cổ vũ thậm chí củng cố công ty chúng tôi và niềm tin của nhân viên.

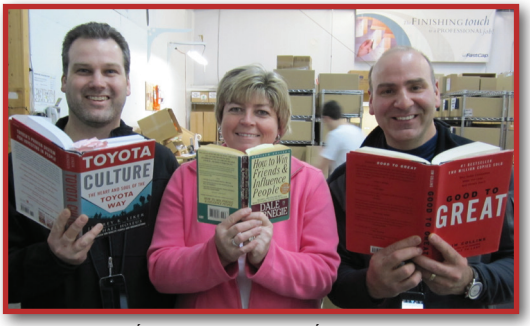
Hệ thống niềm tin của chúng tôi rất đơn giản. Chúng tôi muốn cải tiến liên tục, tập trung vào chất lượng và loại bỏ các sự lãng phí ở từng bước.

Cuộc họp sáng ở FastCap

• Xem xét lỗi new processes we might need
• Xem lại các cải tiến to consider for improvement.
• Doanh số
• Nguyên tắc của FastCap Finally, we reviewed any new
• Thư của người hâm mộ processes introduced from the • Huấn luyện về sản phẩm
• Bài học lịch sử day before and evaluated the
• Mở rộng

Chúng tôi bắt đầu nỗ lực bằng cách bắt chước những gì đã thấy ở Hoks, và bắt đầu với những gì gọi là cuộc gặp mặt buổi sáng. Đúng 8 giờ sáng, chúng tôi cam kết một thời gian rất ngắn, có lẽ khoảng năm hay mười phút, để tụ tập với nhau trướcbất kỳ công việc sản xuất nào Chúng tôi bắt đầu từ những điều cơ bản nhất, chẳng hạn như đọc to những doanh số bán hàng ngày và xem xét những sai lầm chúng tôi thực hiện từ ngày hôm trước. Chúng tôi sẽ mở sàn để đề xuất làm thế nào để ngăn chặn những sai lầm và những gì các quy trình mới có thể cần, phải xem xét để cải thiện. Cuối cùng, chúng tôi xem xét quy trình mới được giới thiệu từ những hôm trước và đánh giá hiệu quả của những phương pháp mới. Đó là ba hoặc bốn điều tmà chúng tôi đã làm liên tục mỗi ngày.

Sau đó, chúng tôi nảy ra một ý tưởng. Vợ tôi, Leanne, nhận ra cuốn sách chúng tôi đọc ảnh hưởng như thế nào. Chúng tôi luôn luôn đọc một số cuốn sách mới trên thị trường và hàng ngày chúng tôi sẽ dành ra thấy thời gian để thảo luận về chúng. Sách về kinh doanh, tự hoàn thiện hoặc lịch sử. tổng giám đốc của chúng tôi, Jon, cũng là một người thích đọc và cả ba chúng tôi thường trao đổi và xem xét lại những gì chúng tôi đã học và thích (hoặc không thích) về cuốn sách. Một vài trong số những cuốn yêu thích của chúng



Học liên tục đối với mọi người là cốt lõi của văn hóa Lean

tôi là Good to Great, và Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies của Jim Collins. Chúng tôi cũng rất thích Built From Scratch (câu chuyện về Home Depot). Theo lãnh đạo công ty, đọc và thảo luận về các nguyên tắc từ những người bán hàng tốt nhất cho chúng tôi một sự tham khảo để giải quyết vấn đề. Nó làm cho chúng tôi thấy rằng có lẽ gắn toàn bộ công ty với việc đọc những cuốn sách này sẽ giúp để thống nhất quan điểm của chúng tôi. Sau tất cả, chúng tôi đã cố gắng để tạo ra một nền văn hóa giải quyết vấn đề. Trong thực tế, mục tiêu của tôi là tạo ra một nền văn hóa của những người giải quyết vấn đề tốt nhất trên thế giới (theo nghĩa đen), vì vậy nó có ý nghĩa chia sẻ những tinh hoa của sự khôn ngoan từ một số các nhà lãnh đạo kinh doanh có tầm nhìn xa nhất trên thế giới. Chúng tôi nghĩ rằng chúng cần được chia sẻ với mọi tngười tại FastCap.

Một gốc nhỏ của thư viện FastCap. Người thông minh có thể giải quyết bất vấn đề nào.

Vì vậy, chúng tôi đưa vào cuộc họp buổi sáng một phần để đọc to từ những cuốn sách tuyệt vời. Chúng tôi sẽ thảo luận về một số điểm nổi bật chúng tôi đi qua và mở diễn đàn để thảo luận hoặc bình luận. Mặc dù chỉ đọc hai ba trang một ngày, chúng tôi cam kết với cách thức học tập lẫn nhau. Chúng tôi điểm qua rất nhiều sách. Một số cuốn yêu thích như Raving Fans và The Purple Cow. Chúng tôi nỗ lực không ngừng trong quyết tâm và kết quả là, nó cho phép tất cả nhân viênở cùng một lập trường với đội ngũ quản lý của chúng tôi.

Cuộc gặp mặt buổi sáng đã phát triển từ chỉ năm hay mười phút thành 30-45 phút để chúng tôi xem xét những con số bán hàng, những sai lầm, những cải tiến, và chia sẻ một vài trang câu lạc bộ sách để suy tư ngẫm. Chẳng bao lâu, thành viên trong nhóm của chúng tôi bắt đầu nghĩ đến cách chúng tôi tư duy vì chúng tôi bây giờ đã theo nghĩa đen về "cùng lập trường!" Chúng tôi đã giới thiệu các nhân viên về những ý tưởng đẳng cấp thế giới và các nhà lãnh đạo sáng tạo trong giới kinh doanh.

Sau đó chúng tôi rẽ nhánh từ tự hoàn thiện và sách kinh doanh

Chìa khóa để dạy lịch sử là khiến nó vui vẻ thú vị. Có một nguồn vô tận video lịch sử chất lượng sẽ làm hào hứng cả người ghét lịch sử nhất... Cứ vui!

thành sách lịch sử. Tôi yêu lịch sử, vì vậy tôi bắt đầu khuyến khích mọi người xem xét mọi thứ từ góc độ lịch sử. Làm cách nào mà những người trong quá khứ giải quyết vấn đề? Những yếu tố mà họ xem xét trước khi họ giải quyết vấn đề này là gì? Đây là loại tư duy phê phán không thể thiếu để xây dựng một nền văn hóa cải tiến liên tục.

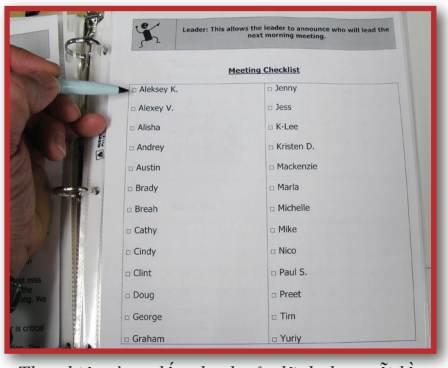
Ba tháng đầu tiên thật khó khăn. Nó giống như cắn răng để giữ cho tất cả mọi người nhiệt tình hoặc thậm chí quan tâm. Chúng tôi đã không có được tất cả mọi người cùng hội cùng thuyền và một số còn nghĩ có lẽ chúng tôi hơi điên. Tại sao chúng tôi "lãng phí" giờ đầu tiên của ngày mà không chế tạo sản phẩm? Tại sao chúng tôi đứng vòng tròn trong cuộc họp buổi sáng điên rồ này? Nhưng sau ba tháng, mọi thứ bắt đầu khá tích cực và sau sáu tháng, bởi vì chúng tôi đã không bỏ cuộc (giống như một chế độ ăn uống tốt), mọi thứ thực sự bắt đầu tốt lên. Sau một năm, chúng tôi đã vào khuôn khổ. Chúng tôi đã đặt tiền nơi cửa miệng, thế nên phải nói. Chúng tôi không chỉ nói về cải tiến liên tục, mà còn dạy nhân viên nó trông giống như thế nào trên cơ sở hàng ngày. Năm đầu tiên chúng tôi thực hiện cuộc họp buổi sáng, nó đã phát triển và càng trở nên ổn hơn.

Người mà bạn không nghĩ sẽ nói được trước đám đông trở nên dễ dàng và thoải mái với vai trò dẫn dắt một cuộc họp buổi sáng.

Trên đà của cuộc họp buổi sáng, chúng tôi đã thực hiện một sự thay đổi đáng kể sau năm đầu tiên. Cuộc họp luôn được chủ trì bởi tôi hoặc Jon, tổng giám đốc. Khi nhu cầu về thời gian của chúng tôi đã tăng trưởng với các doanh nghiệp mở rộng, chúng tôi thấy rằng đã có lúc cả hai chúng tôi chẳng ai ở đó được vì lịch trình của mình. Rất khó khăn cho các cuộc họp và các giá trị của cuộc họp được duy trì khi chúng tôi vắng mặt.

Chúng tôi quyết định cần thiết phải dạy cho người của chúng tôi cách dẫn dắt một

cuộc họp và còn gì tốt để làm điều đó hơn là trải nghiệm nó? Bây giờ chúng tôi đã thực sự bắt đầu nói đi đôi với làm! Chúng tôi thấy rằng không chỉ người nào đó sẽ dẫn dắt các cuộc họp trong sự vắng mặt của chúng tôi, mà còn trên một cơ sở hàng ngày; chúng tôi sẽ phân công nhiệm vụgiữa các nhân viên của chúng tôi. Chúng tôi bổ nhiệm một người mới là nhà lãnh đạo mỗi ngày. Vì vậy, bây giờ chúng tôi không chỉ dạy mọi người về cải tiến liên tục, mà còn đang đào tạo những người làm lãnh đạo. Chúng tôi chọn người nhát cáy, những người sẽ không bao giờ nói trước một nhóm người, nuôi dưỡng và đào tạo họ để làm cái họ không bao giờ nghĩ rằng họ có thể làm.



Thực hiện từng dấu check của lãnh đạo mỗi lần

Vâng, bạn biết không? Họ cảm thấy tốt về bản thân mình chứ? Họ cảm thấy tuyệt vời về bản thân, bởi vì họ đã làm việc mỗi ngày và nhìn thấy sự cải thiện cá nhân cũng như cải thiện môi trường làm việc và tình hình công việc của họ. Đây là sự khởi đầu của việc chúng tôi xây dựng một nền văn hóa cải tiến liên tục như thế nào. Chúng tôi xây dựng các nhà lãnh đạo mỗi ngày tại FastCap.

Suốt chuyển biến to lớn này trong văn hóa công ty của chúng tôi, người bạn của tôi, Jeff Kaas, người cũng đang làm việc để xây dựng một nền văn hóa Lean trong kinh doanh, giới thiệu tôi về một khái niệm mạnh mẽ.

Anh ấy nói, "Paul, nếu anh muốn mọi người di chuyển đến cấp độ tiếp theo, hãy bắt đầu cho phép người khác tham quan cơ sở của mình."

Tôi nghĩ đây giống như một thách thức thật sự. Liệu chúng tôi có đủ tốt để có những người tkhác nhìn chúng tôi

Jeff Kaas của Kaas Tailored, nghệ nhân sản xuất nội thất. Một giáo viên Lean đặc biệt, Jeff đưa ra 2 chuyến tham quan "Học để thấy" mỗi tuần.

như một ví dụ của Lean trong hành động không?

Jeff nói, "Khi các anh cứ ở trên sân khấu và người bên ngoài đến để nhìn vào những gì các anh đang làm, nhân viên của anh sẽ tự nhiên muốn sống theo sự mong đợi đó. Họ sẽ mặc định trở nên càng ngày càng tốt hơn."

Cách tốt nhất để đi tới bậc kế tiếp best project on display for the Science Fair của Lean là cho mọi người thấy judges! cách bạn làm việc

Vì vậy, chúng tôi bắt đầu mời và cho phép các công ty khác tham quan cơ sở. Còn cách nào tốt hơn để cho họ thấy những nỗ lực cải tiến liên tục của chúng tôi? Điều này tỏ ra có những lợi ích khác mà tôi không tưởng nổi.

Nhân viên của chúng tôi cảm thấy tốt về cái thực tế rằng người khác muốn nhìn thấy những gì họ làm. Như tôi đã phát hiện trong hành vi của con người, điều số một mà tất cả mọi người thực sự muốn trong cuộc sống là được công nhận và nói rằng họ đang làm tốt. Bằng cách mời những người khác đến và quan sát công ty, chúng tôi đã nói với thế giới, "Hãy nhìn vào những điều tuyệt vời chúng tôi làm!" Nó giống như việc đưa dự án tốt nhất của bạn lên màn hình cho các giám khảo Hội chợ Khoa học xem!

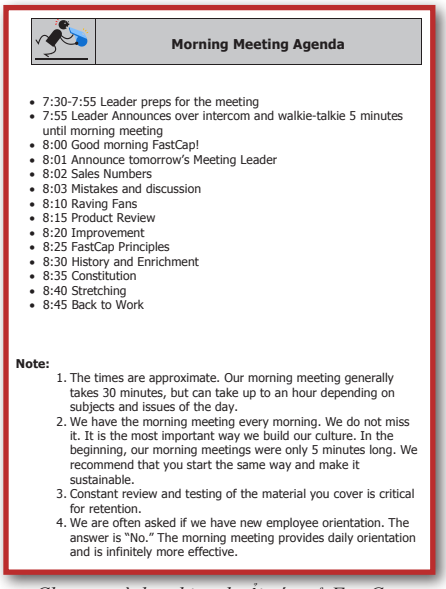
Dino Rossi, Bang Washington, Thượng nghị sĩ

Bằng cách cung cấp một "môi trường tham quan" tại FastCap chúng tôi đã cơ bản truyền đạt với nhân viên rằng họ đang làm một việc phi thường, bởi vì mọi người từ khắp nơi trên thế giới đã bắt đầu tham quan các cơ sở của chúng tôi. Chúng tôi thậm chí đã có chức sắc và các chính trị gia cấp cao đi qua xem những gì chúng tôi đang làm. Tại sao? Bởi vì chúng tôi đang phân phối thành quả đặc biệt. Tại FastCap, chúng tôi đã không bao giờ sa thải bất cứ ai, cũng không phải cắt giảm tiền lương hoặc trả giá, và, bất chấp sự suy thoái kinh tế lớn nhất trong một

Rob McKenna, Bang Washington, Bộ trưởng tư pháp

trăm năm qua, chúng tôi vẫn tiếp tục mở rộng kinh doanh. Chúng tôi kinh doanh tại bốn mươi quốc gia và lãnh thổ. Chúng tôi là một công ty có lợi nhuận cao với các nhân viên được trả cao nhất trong khu vực tính từ trên xuống dưới. Chúng tôi có rất nhiều thứ để tự hào, và đôi khi trong cuộc tìm kiếm cải tiến liên tục, chúng tôi đánh mất điều đó.

Thành công của chúng tôi có được nhờ tập trung vào việc xây dựng văn hóa phát triển nhân lực. Chúng tôi không chỉ nói, mà đã chi tiêu hàng ngàn đô la đào tạo và giảng dạy nhân viên mỗi ngày. Điều này được gọi là "đặt tiền nơi miệng của bạn". Những người tham quan nhà máy của chúng tôi hỏi, "Các anh làm gì để định hướng nhân viên mới?" Câu trả lời của chúng tôi là: "Mỗi nhân viên được định hướng từng ngày họ đến làm việc." Hầu hết các công ty bỏ lơ các nhân viên của mới và xem xét nó trong một hoặc hai tuần và sau đó 90% là bị lãng quên. Tại FastCap chúng tôi xem xét 13 mục tiêu, 20 nguyên tắc, cải tiến không ngừng, hàng trăm sản phẩm, mọi sai lầm, mỗi phản ứng say mê của khách hàng chúng tôi nhận được, lịch sử, văn hóa và hiến pháp mỗi ngày. Chúng tôi đã xây dựng là nền văn hóa bằng cách đầu tư thời gian và tiền bạc vào đào tạo và giảng dạy mọi người giá trị và lợi ích của cải, trở lại đúng với những gì Phó chủ tịch của Lexus nói với tôi, là điều quan trọng nhất



Morning Meeting Agenda

- 7:30-7:55 Leader preps for the meeting
- 7:55 Leader Announces over intercom and walkie-talkie 5 minutes until morning meeting
- 8:00 Good morning FastCap!
- 8:01 Announce tomorrow's Meeting Leader
- 8:02 Sales Numbers
- 8:03 Mistakes and discussion
- 8:10 Raving Fans
- 8:15 Product Review
- 8:20 Improvement
- 8:25 FastCap Principles
- 8:30 History and Enrichment
- 8:35 Constitution
- 8:40 Stretching
- 8:45 Back to Work

Note:

1. The times are approximate. Our morning meeting generally takes 30 minutes, but can take up to an hour depending on subjects and issues of the day.
2. We have the morning meeting every morning. We do not miss it. It is the most important way we build our culture. In the beginning, our morning meetings were only 5 minutes long. We recommend that you start the same way and make it sustainable.
3. Constant review and testing of the material you cover is critical for retention.
4. We are often asked if we have new employee orientation. The answer is "No." The morning meeting provides daily orientation and is infinitely more effective.

Chương trình nghị sự buổi sáng ở FastCap

Vào cuối ngày, mỗi người chúng tôi có chức danh công việc của kỹ sư quá trình. Công việc của chúng tôi không phải xây dựng sản phẩm, mà phải cải thiện quá trình xây dựng các sản phẩm. Đây là thứ tạo cho chúng

Tại FastCap chúng tôi có những người được huấn luyện tốt nhất thế giới và chúng tôi làm mỗi ngày

tôi một nền văn hóa rất đặc trưng của Lean. Trình tự cải tiến cũng quan trọng không kém. Đầu tiên chúng tôi cải thiện:

Điều số một mà mọi người muốn trong đời là cảm thấy ý tưởng của họ có trong lương và họ đang tạo sự khác biệt.

Đầu tiên chúng tôi cải thiện:
• Cá nhân
• Quá trình
• Sản phẩm
Đó là bộ đôi 'I'-PP (I.I.P.P).

Chúng tôi muốn nói ở FastCap đang kinh doanh phát triển nhân lực. Kết quả con người càng phát triển tức là chúng tôi sản xuất các sản phẩm xuất sắc; chúng tôi làm việc trong một môi trường sáng tạo nơi ý tưởng được chào đón với sự nhiệt tình như nhau cho dù họ đến từ các nhân viên mới toanh hay các CEOs. Sự kỳ vọng của mọi người tại FastCap là mọi việc sẽ tiếp tục tốt hơn mỗi ngày; văn hóa hỗ trợ và đòi hỏi điều đó!

Đây là cách bạn đo lường sự tiến bộ của mình trong việc xây dựng văn hóa Lean: mỉm cười. Bạn sẽ thấy nhiều nụ cười hơn vì nó thật tốt khi mọi người đang trải qua cải tiến và làm việc trong một môi trường sạch sẽ.

Nuôi dưỡng con người tới khi họ tốt nhất, dành thời gian để xem xét kết quả, lắng nghe ý kiến để cải thiện và học tập cùng nhau là những gì có trong cuộc họp buổi sáng. Từ nhân viên mới vào ngày đầu tiên lên tới tôi là chủ sở hữu - chúng tôi đều tham gia quá trình học tập và cải thiện với nhau. Không ai bị qua mặt và không ai rời rạc khỏi sự mong muốn cải thiện. Đó là cách chúng tôi bắt đầu xây dựng một nền văn hóa tại FastCap. Cuộc họp buổi sáng chỉ là sự khởi đầu.

Ý NGHĨA:

Chỉ cho tôi phiếu và nơi bạn chi tiêu tiền của bạn và tôi sẽ chỉ cho bạn những gì bạn có giá trị`

Bài tập Lean cho bạn:

Lập dàn ý cho cuộc họp buổi sáng của bạn. Chỉ có 5 phút để làm thôi:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Làm nó dễ dàng thôi và truy cập:
www.fastcap.com
Tải tập tin Word về Cuộc họp buổi sáng của FastCap. Thay đổi nó 99% hay 1%, đó là tài liệu miễn phí để đưa bạn đến với hành trình Lean của mình.

Tài liệu Lean

1. Tài liệu họp buổi sáng.
http://bit.ly/wPwgQL

Chương 9

Giữa cuộc họp buổi sáng

Cuộc họp buổi sáng cho phép chúng tôi thực hiện giai đoạn đầu của việc xây dựng một nền văn hóa giảng dạy và đào tạo con người. Nhưng chúng tôi vẫn cần truyền đạt một kỳ vọng cải tiến liên tục. Chúng tôi cần mọi người đưa ra các cải tiến trên cơ sở hàng ngày để chúng tôi có thể sản xuất một sản phẩm chất lượng cao với chi phí thấp hơn, trong khi vẫntận hưởng một cảm giác hoàn thành thường xuyên trong môi trường làm. Lean không chỉ phát triển con người để họ cảm thấy hạnh phúc và gắn kết. Nó còn là kết quả - đo lường được, kết quả cụ thể, cho thấy một mô hình liên tục cải tiến.

Làm thế nào mà chúng tôi làm điều đó? Nếu tôi nói với mọi người, "Này, tôi muốn bạn tạo một sự cải tiến một ngày", họ sẽ trơ mắt nhìn tôi. Hầu hết sẽ trả lời, "Tôi không biết tôi có nghĩ nổi một cải tiến cho hôm nay không." Nó chắc chắn nghe như như một yêu cầu quá cao, phải không?

Vì vậy, tôi đã thay đổi một lần nữa thành cái gì đó thật đơn giản. Nhớ mô hình Hoks không?Vẻ đẹp công ty của họ là giữ quá trình rất đơn giản để đảm bảo tối đa "tiếp thu" từ những người của họ.

Tôi nói với mọi người, "Chỉ cần cho tôi cải tiến 2 giây một ngày. Nó đó. Đó là tất cả những gì tôi yêu cầu. Một cải tiến 2 giây."

Không có ai trên trái đất, đừng nói chi là một con chuột hay chuột lang, không thể tìm ra cách để cải thiện điều gì đó chỉ cần 2 giây. Tôi đã tạo tiêu chuẩn quá thấp mà tất cả mọi người có thể đạt được, và quả thật, đó là những gì đã xảy ra.

Tôi bắt đầu với mong muốn đơn giản về một cải tiến 2 giây một ngày, nhưng để đảm bảo rằng mọi người hiểu làm thế nào họ có thể có thể tìm được một cải tiến 2 giây mỗi ngày, chúng tôi đã đưa ra các giai đoạn tiếp theo của việc xây dựng một nền văn hóa liên tục cải tiến - những cải tiến đi bộ buổi sáng.

Mọi người báo cáo để làm việc lúc 7 giờ sáng. Cuộc họp buổi sáng chúng tôi đi từ 8 giờ -8 giờ 30. Về mặt kỹ thuật, người của tôi không thực sự làm các công việc cụ thể của họ từ 7 đến 8 giờ. Thay vào

Mọi người trong chế độ cải tiến từ 7-8

Chỉ ra một cải tiến hệ thống KanBan

Đồ dán tem cũng có vị trí

Qua đây coi cải tiến của tôi nè

Tạo bọt bóng mọi dụng cụ

đó, chúng tôi bảo rằng đó là thời gian cho 3S. Nhớ chứ? 3S của chúng tôi là: quét, sắp xếp và chuẩn hóa. Quét dọn (làm sạch khu vực của họ), sắp xếp mọi thứ và bất cứ thứ gì là phụ và không cần thiết cho công việc cụ thể của họ sau đó chuẩn hóa tất cả mọi thứ. Bằng cam kết giờ đầu tiên với 3S, mỗi người đều có cơ hội để tìm thấy một cải tiến 2 giây. Phân loại thông qua sự lộn xộn có xu hướng diễn ra trong khu vực làm việc của chúng tôi sẽ luôn luôn mang lại một số loại cải thiện hiệu quả. Mọi người đều biết họ cóít nhất một giờ, 7-8 giờ sáng để làm một cải tiến nhỏ trong khu vực riêng của họ về ảnh hưởng hay không gian làm việc. Để củng cố ý tưởng này, tôi bắt đầu đi bộ trên sàn cửa hàng mỗi sáng từ bộ phận đến phòng, chào hỏi mọi người nói, “Chào, Austin! Cải tiến của cậu cho ngày hôm nay là gì? “ hay “Cậu đang làm việc gì vậy? “

Khi mọi người tham quan FastCap họ nói những câu như “đây là nơi sạch nhất mà tôi đã từng nhìn thấy, các bạn thật cuồng tín, muối và hạt tiêu thậm chí còn được dán nhãn và che phủ trên bàn ăn trưa.”

Bước thứ hai của chúng tôi hướng tới xây dựng một nền văn hóa Lean là một quá trình rất đơn giản mà hoàn toàn tất cả mọi người có thể tiếp nhận và tham gia. Chúng tôi giữ nó đơn giản và chắc chắn xây dựng nó vào ngày làm việc. Không có một nơi nào trên thế giới không được hưởng lợi từ cải tiến 2 giây.t

Gần đây tôi dạy quá trình cải tiến 2

giây cho các nhân viên tại hội trường thành phố, gần nơi tôi sống. Tuần đầu tiên mọi người đã đưa ra những cải tiến và một số cải tiến tiết kiệm cho họ hàng giờ một ngày. Tưởng tượng đi! Tôi chỉ yêu cầu cho 2 giây, nhưng họ đã cung cấp cải tiến hàng giờ. Đây là sự kỳ diệu của việc làm nó đơn giản

Các cậu, ý tôi không phải "phát triển con người" thế này. Cải tiến đâu rồi?

Khi tôi giải thích việc cải tiến 2 giây đến Harry Kenworthy, một nhà tư vấn mà tôi phỏng vấn trên chương trình radio của tôi, "The American Innovator," Tôi hỏi nếu anh ta nghĩ rằng nó giống như một cái gì đó mà có thể hoạt động trong bất kỳ môi trường nào.

Ông nói: "Chắc chắn rồi." Tôi nói, "Vâng, tại sao ông tin rằng nó hoạt động rất tốt ở FastCap?" Ông nói: "Đơn giản, Paul. Để thực hiện một cái gì đó bám dính, đầu tiên bạn phải:

- •Đặt kỳ vọng
- •Kiểm tra các kỳ vọng
- •Tăng cường sự mong đợi

Yuriy đặt những dải băng rõ ràng trên các nhãn để có thể tiếp tục sử dụng

Tôi không hiểu ba khái niệm đó từ góc độ lý thuyết kinh doanh, và tôi đã không đặt ra quá trình với những bước trong tâm trí, nhưng tôi đã thực hiện chúng mà không biết. Tôi hy vọng mọi người tạo một sự cải tiến 2 giây, kỳ vọng được làm rõ bằng cách xây dựng thời gian vào ngày làm việc của họ để làm cho nó xảy ra. Những cải tiến đi bộ buổi sáng tăng cường sự mong đợi khi tôi đi xung quanh. Dần dần, tôi tìm thấy một người "mắc kẹt" và tôi thường hỗ trợ họ trong việc tìm kiếm một sự cải tiến 2 giây. Cuối cùng, tôi củng cố hành vi đó bằng cách chúc mừng những cải tiến trong các cuộc họp buổi sáng. t

The team leaders walk around and let our people demonstrate the different improvements that they've made in their area. It has been a very effective culture-building technique.

Chúng tôi đã tiến một bước xa hơn để chúc mừng những ý tưởng

Xem các video cải tiến trong các cuộc họp sáng

thực sự tuyệt vời bằng cách quay phim để chiếu trong cuộc họp buổi sáng. Trước khi quay video, chúng tôi sẽ thực sự khiến toàn bộ công ty xem những cải tiến khác nhau. Điều đó đã trở thành một vấn đề hậu cần, vì chúng tôi có rất nhiều người đi xung quanh và mất quá lâu. Ngoài ra, các khu vực chúng tôi đang quan sát nhìn chung là các tế bào sản xuất nhỏ và chỉ có những người ở trước có thể nhìn thấy và nghe thấy những biểu hiện.t

Khi chúng tôi quyết định bắt đầu lập danh mục các ý tưởng về một máy quay phim, chúng tôi rất thích bốn lợi ích đáng ngạc nhiên. Việc đầu tiên là chúng tôi đã không phải lôi kéo toàn bộ công ty khoảng từ bộ phận này đến bộ phận kia như một đàn bò. Lợi ích thứ hai là tất cả mọi người có thể nhìn thấy và nghe rõ ràng các biểu hiện bằng cách xem video tại cuộc họp buổi sáng. Thứ ba - bất ngờ - là nó đã bắt đầu làm sắc nét các bài thuyết trình và kỹ năng nói của mọi người. Nó cho phép họ phát triển khả năng để nói lên ý kiến của mình và thể hiện mình trên máy quay, một kỹ năng tuyệt vời ngày nay và thời đại này. Lợi ích thứ tư là chúng tôi phát triển một thư viện video mạnh mẽ cho việc giảng dạy người khác những gì mà Lean cải thiệntrông thế nào.t

Các biên mục và video cải tiến cũng cung cấp tài liệu quảng cáo tuyệt vời. Những người đi thăm cơ sở của chúng tôi có thể tiếp cận các ý tưởng cho mình bằng cách đơn giản là đi đến trang web của chúng tôi. Tính năng này đã trở thành một công cụ giảng dạy cho bên ngoài, và một lần nữa, người của chúng tôi đang hài lòng sâu sắc bởi mọi người từ khắp nơi trên thế giới đang dõi theo cải tiến của họ và học hỏi từ họ. BHAG cá nhân của tôi (mục tiêu chiến lược táo bạo) là thay đổi thế giới, và như bạn có thể thấy, người của tôi đang làm điều đó.

Những cải tiến đi bộ buổi sáng đã trở thành yếu tố quan trọng thứ

hai của việc xây dựng một nền văn hóa cải tiến liên tục, và nó đã mang lại nhiều cải tiến cho chúng tôi thậm chí hơn cả dự kiến. Đó là bản chất của tư duy Lean. Lợi ích của nó tiếp tục diễn ra.

Bây giờ tôi biết bạn sẽ nghi vấn, "Paul, bạn làm điều này mỗi ngày?" Câu trả lời là CÓ! Chúng tôi đã làm điều này mỗi ngày trong hơn năm năm. Chúng tôi không bỏ lỡ nó. Đó là một phần nền văn hóa của chúng tôi. Nó quan trọng hơn là xây dựng các tiện ích hoặc công cụ chế biến gỗ hay điều gì khác, vì chúng tôi biết nếu có người giải quyết vấn đề đẳng cấp thế giời, sẽ không quan trọng những gì xây dựng ngày hôm nay hoặc năm năm kể từ đây. Chúng tôi sẽ có khả năng để làm một công việc tuyệt vời ở bất cứ điều gì được đặt ra trước chúng tôi.t

Những vấn đề lớn nhất người ta gặp với ý tưởng để người của họ đến với một sự cải tiến 2 giây là tin tưởng họ sẽ không xáo trộn cái gì, hoặc làm cho quá trình tồi tệ hơn. Câu trả lời là họ sẽ như thế. Họ sẽ phạm sai lầm và trở thành người giải quyết vấn đề tốt hơn trong quá trình này. Để thực hiện Lean một cách chính xác, bạn phải tin tưởng rằng hệ thống sẽ tạo ra kết quả mong muốn. Ngay cả khi bạn vấp một ổ gà (hoặc thỏ) trên đường đi, cách số một để mọi người học hỏi là phạm sai lầm. Nếu bạn tước đoạt văn hóa kinh nghiệm này, bạn sẽ tự tước đoạt của chính mình những sáng kiến vô biên đang chờ đón bạn. Hãy nhớ rằng, chúng tôi tìm kiếm các cải tiến nhỏ, nên những sai lầm cũng nên nhỏ. Mỗi sai lầm và mỗi cải tiến sẽ trở thành một phần quan trọng của việc xây dựng một nền văn hóa cải tiến liên tục.

Ý NGHĨA:

hai giây sẽ thay đổi thế giới!

Bài tập Lean cho bạn

Ghi ra 10 cải tiến 2 giây đầu tiên của bạn:

(Hãy nhớ nơi tốt nhất để bắt đầu là thứ quấy nhiễu bạn.)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Video Lean:

1. Cải tiến đi bộ buổi sáng Lean
http://youtu.be/3OEePS7Oh_g

2. Kiểm soát rác Lean
http://youtu.be/Su_c2UhSRDw

Chương 10

Hãy thực hiện nó trong phòng tắm

Tại FastCap chúng tôi có rất nhiều niềm vui. Một trong những điều vui nhất xảy ra trong các chuyến tham quan vào buổi sáng mà chúng tôi cung cấp cho du khách. Sau khi họ có cơ hội để xem công ty của chúng tôi hoạt động, trong cuộc họp buổi sáng và cải thiện đi bộ, họ luôn luôn hỏi, "Làm thế nào để bắt đầu? Nó có vẻ áp đảo."

Đó là khi tôi nói, "Ồ, nó thực sự khá đơn giản," và sau đó dẫn họ đến một trong năm phòng tắm của chúng tôi. Tôi mở cửa và nói, "Đi bộ ở đây và tôi sẽ cho bạn thấy làm thế nào để bắt đầu xây dựng một nền văn hóa cải tiến liên tục."

Đi nào! Lean bắt đầu từ nhà tắm!

Họ nhìn tôi như thể tôi điên và trả lời, "Anh nghiêm túc chứ? Có thật không? Anh muốn tôi để tìm hiểu làm điều này thế nào bằng cách đi bộ trong phòng tắm? "Tôi tự hào:" Chúng tôi có các phòng tắm sạch nhất thế giới. Tất cả các phòng tắm của chúng tôi giống hệt nhau, vì phòng tắm của chúng tôi là tiêu chuẩn cho thấy Lean sẽ như thế nào trong phần còn lại của cơ sở chúng tôi."

Chúng tôi tạo ra một tiêu chuẩn dễ dàng cho tất cả mọi người hiểu. Sau tất cả, các phòng tắm là một trong những trải nghiệm kết nối tất cả chúng tôi và hầu hết sẽ thấy nó ít nhất ba hoặc bốn lần một ngày trong giờ làm việc. Khi chúng tôi nói rằng tất cả mọi thứ sẽ giống như phòng tắm, mọi người biết chính xác những gì chúng tôi đang nói. Bây giờ, hãy để tôi nói cho bạn biết phòng tắm của chúng tôi giống cái gì.

Mọi phòng tắm đều được chuẩn hóa với cùng dụng cụ chà rửa ở cùng một chỗ... Nó dễ dàng để giữ một nhà tắm không tì vết!

Cuốn sách này đầy hình ảnh, như một cách để làm bằng chứng về những cách cực kỳ Lean của chúng tôi! Bạn có thể nhìn thấy trong hình ảnh mỗi phòng tắm có một giá

thép không gỉ với tất cả các vật tư cần thiết - pit tông vệ sinh, chà sàn bồn cầu, khăn giấy, Windex™, khăn lau, giẻ lau, aspirin, rửa mặn, về cơ bản tất cả mọi thứ chúng tôi sử dụng trên một cơ sở hàng ngày để duy trì phòng tắm của chúng tôi và giữ cho chúng sạch sẽ.

Chà toilet và ghế bồn cầu HẠ XUỐNG!

Khi bắt đầu chuyển đổi phòng tắm, có một điều chúng tôi nhận thấy rằng đã có các loại các chất tẩy rửa và các phương pháp làm sạch phòng tắm khác nhau. Đó không phải là một quá trình tiêu chuẩn hóa. Một số người thích Windex, một số người thích 409™. Chúng tôi đã có các loại chất tẩy rửa phong phú và các quy trình để làm sạch phòng tắm, đó là hoàn toàn là phản đề của Lean.

Sơ đồ làm sạch phòng tắm

Nhớ 3S chúng tôi học được từ Hoks chứ- quét, sắp xếp và chuẩn hóa? Đi theo sở thích của mọi người là điên cuồng và tạo thêm quá nhiều phức tạp cho một nhiệm vụ nên đơn giản. Bây giờ, tất cả mọi thứ được chuẩn hoá.

Trên cửa của mỗi phòng tắm là một thẻ nhựa nhiều lớp có hình ảnh của sáu bước cần thiết để làm sạch phòng tắm và một hình ảnh của người chịu trách nhiệm làm sạch nó ngày hôm đó. Tại FastCap chúng tôi không có lao công. Tất cả chúng tôi làm sạch phòng tắm, trong đó có tôi.

Các phòng tắm hoàn hảo cả ngày dài, bởi hệ quả cấu thành của Lean là tôn trọng con người. Ra khỏi phòng tắm sạch hơn lúc bạn tìm thấy nó là một dấu hiệu rất cơ bản của sự tôn trọng và lịch sự cho những người khác. Chỗ ngồi toilet hạ xuống, không có nước tiểu trên đó, không có vết nước trên gương và bồn rửa được sạch sẽ.

Đây là cách mỗi phòng tắm của chúng tôi được giữ suốt ngày. Tôi hứa, tôi không phóng đại! Bạn có thể đi bộ trong bất kỳ phòng tắm của chúng tôi tại bất kỳ thời gian trong ngày, và chúng sẽ giống hệt với những gì họ trông giống vào buổi sáng khi chúng được làm sạch lần đầu tiên. Lý do là vì có ba nguyên tắc.

Số một (chơi chữ), để mọi thứ tốt hơn bạn tìm thấy nó. Nếu đó là tình huống mọi thứ được cải tiến liên tục.
Số hai (xin lỗi, tôi không thể ngừng được), tôn trọng con người. Những điều đơn giản như sập chỗ ngồi vệ sinh xuống là phép lịch sự cơ bản thể hiện sự tôn trọng đối với những người khác. Khi bạn để tất cả mọi thứ tốt hơn khi bạn tìm thấy nó, bạn đang tự nhiên làm sạch sau bản thân mình, và do đó, làm mọi thứ tốt hơn cho những người khác, đó là một dấu hiệu của sự tôn trọng.
Số ba, tạo ra một tiêu chuẩn có thể tiếp cận tất cả mọi người. Chúng tôi tạo ra tiêu chuẩn sử dụng một mô hình rất cơ bản mà tất cả mọi người có thể liên quan đến: phòng tắm. Phòng tắm là trực quan và dễ hiểu. Nơi nào tốt hơn để bắt đầu xây dựng một nền văn hóa liên tục cải tiến so với các phòng tắm?

1. Hãy để nó tốt hơn bạn tìm thấy nó.
2. Tôn trọng mọi người
3. Tạo một tiêu chuẩn

Windex thật tuyệt cho mọi thứ!

Lời khuyên của tôi cho những người muốn tạo ra một nền văn hóa Lean là bắt đầu trong phòng tắm và lan rộng nó ra dần dần từ đó. Đi đi, làm điều đó trong phòng tắm!t

Xây dựng một nền văn hóa Lean đòi hỏi tiêu chuẩn hóa và đơn giản hóa mọi thứ. Chúng tôi giải quyết trên Windex™ (vì tôi là người Hy Lạp và tất cả người Hy Lạp biết rằng Windex sẽ chữa lành và làm sạch bất cứ thứ gì. Nếu bạn không hiểu chuyện bông đùa này hãy xem Đám cưới tại Hy Lạp để tìm lời giải thích). Đó là một trò đùa diễn ra ở FastCap; nếu vẫn thất bại, lấy Windex ra. Paul yêu Windex. Vì vậy, chúng tôi sử dụng Windex trên quầy phòng tắm, chúng tôi sử dụng Windex trên tầng, và trên bàn ăn trưa của chúng tôi. Chúng tôi sử dụng Windex trên quầy. Chúng tôi có một thứ làm sạch mà làm việc tuyệt vời cho mọi bề mặt. Đây chỉ là một ví dụ về lý do tại sao các phòng tắm đã được tạo ra như là một mô hình tuyệt vời về cách chuẩn

hóa và đơn giản hóa.

Quay lại 3S, nó quét và giữ sạch sẽ theo một cách rất đơn giản. Nó được sắp xếp - chúng tôi thoát khỏi tất cả các sản phẩm phụ trợ - và được chuẩn hóa. Chúng tôi sử dụng các sản phẩm tương tự trong tất cả các phòng tắm và danh sách kiểm nghiệm tương tự khác. Như một vấn đề thực tế, tất cả mọi người dọn dẹp phòng tắm khác nhau mỗi tuần. Nó quay vòng và họ có thể thực hiện nhiệm vụ một cách hoàn hảo, bởi vì tất cả mọi thứ ở cùng một chỗ, bất kể bạn đi đâu và nó 100% dự đoán được. Chúng tôi thực hiện quá trình thành chuyên gia, không phải người thường. Bằng cách đó chúng tôi giải phóng tất cả các bộ nhớ RAM đến tư duy cấp độ cao hơn, cho các hoạt động như liên tục cải tiến và đổi mới. Chúng tôi không làm rối trí và lãng phí thời gian của chúng tôi tìm kiếm những thứ tầm thường như nguồn cung cấp làm sạch và pittông. Nếu bạn không biết làm thế nào để bắt đầu tư duy Lean, hãy bắt đầu thực hiện nó trong phòng tắm!

Ý NGHĨA:

Lean bắt đầu trong phòng tắm.

Videos Lean:

1. Lean trong phòng tắm
http://youtu.be/cuI_Ypj0Inw

Chương 11

Tôi bắt đầu thế nào?

Một số bạn, không nghi ngờ gì, thất vọng. Chắc chắn là thuyết kinh doanh đẳng cấp thế giới lý của Lean được giảng dạy trong chương trình MBA và các trường kinh doanh trên toàn thế giới không thể được tối giản đến cái gì đó thú vị, đơn giản và dễ thực hiện. Tôi đã chia sẻ với các bạn cách Lean đã cứu công ty khỏi bờ vực phá sản và chuyển đổi chúng thành nguồn lợi nhuận nhiều triệu đô la. Tôi cũng đã nói với bạn về những công ty giống của tôi đã vô cùng thành công trước khi triển khai Lean, đã ở trong sự vĩ đại và Lean vẫn có tác động biến đổi hoạt động và con người. Bây giờ tôi đang yêu cầu bạn xem xét tư duy Lean không chỉ vào các hoạt động kinh doanh, mà còn trong cuộc sống cá nhân của bạn. Thành viên trong nhóm của tôi kể những câu chuyện về cách họ đã sử dụng nguyên tắc Lean để tương tác với giáo viên của con mình, các nhà môi giới bất động sản và tất cả các loại địa chỉ liên lạc mà họ gặp phải trong cuộc sống hàng ngày. Thay vì xấu hổ và đổ lỗi cho tâm lý, người ta tự nhiên hỏi, "Làm thế nào tôi có thể cải thiện điều này?" "Làm thế nào tôi có thể làm điều này tốt hơn?" Người trung bình không quen đến mức chủ động này, và người tư duy Lean rất tích cực, định hướng được hành động. Họ nghĩ sâu và không chấp nhận câu trả lời thường thấy "Không, tôi không nghĩ rằng chúng tôi có thể làm điều đó," thay vào đó chúng ta phải cải tiến quy trình và tìm thấy cách tốt hơn.

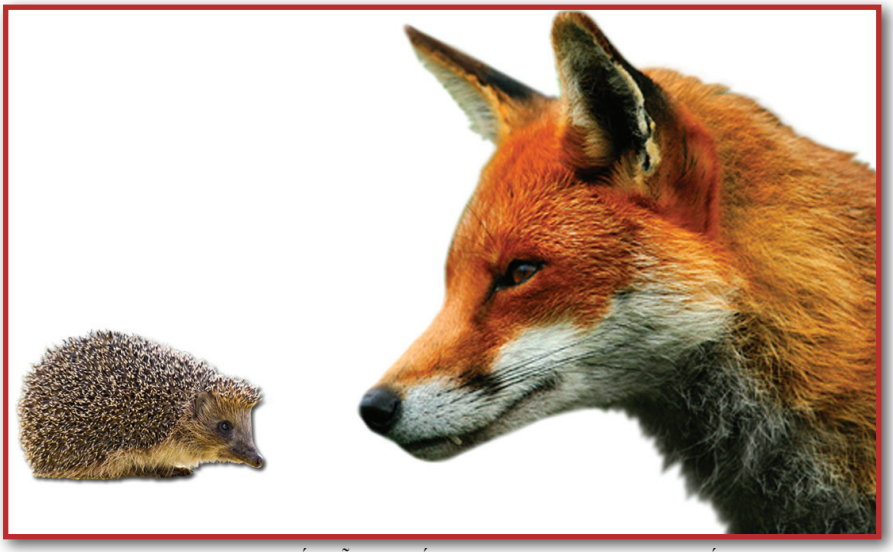
Dùng cái đầu, không phải ví tiền. Cải tiến đơn giản này dùng một sợi dây đính với một pedal tự làm bằng gỗ, và một cặp kềm làm công cụ uốn. Tay của người làm được rảnh rang và anh ấy có thể nghĩ tới cải tiến tiếp theo.

Hãy để tôi đảm bảo với bạn, nếu thực hiện Lean là một quá trình phức tạp tôi sẽ không viết cuốn sách này. Tôi là một doanh nhân năng động với rất ít kiên nhẫn cho các bài tập học tập, hướng dẫn kỹ thuật hoặc bất kỳ thể loại kế hoạch đòi hỏi các vi quản lý nào. Mục tiêu của tôi là đem từ đó đến cho càng nhiều người càng tốt và xem làn sóng cải cách bao phủ công ty, các cộng đồng và mối quan hệ của chúng

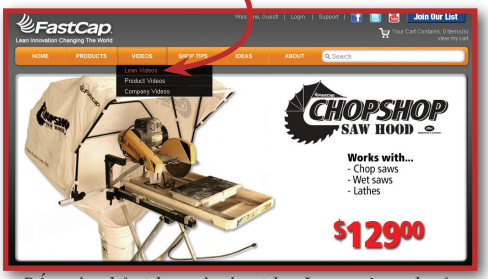
tôi ở nhà. Sự nghiệp và cuộc sống cá nhân của bạn hoàn toàn có thể cải thiện - trở nên tốt hơn hơn bao giờ hết - bằng cách đưa vào hành động đơn giản, mong muốn phổ quát cho cải tiến liên tục.

Bí mật của các tập đoàn hàng đầu thế giới như Toyota, New Balance ™, và FastCap là họ làm vài thứ rất tốt, không ai sánh kịp. Giống như câu chuyện nổi tiếng Irving Berlin vềNhím và Cáo. Con cáo rất thông minh và có thể làm được rất nhiều thứ hiệu quả, nhưng con nhím biết làm thế nào để làm chỉ là một vài thứ thực sự tốt. Sự ổn định của nhím cho phép nó để thắng cáo, ngày này qua ngày khác. Đó là vẻ đẹp của Lean. Nó đơn giản.

Làm thế nào để bạn bắt đầu? Đầu tiên, tôi sẽ yêu cầu bạn làm một ít nghiên cứu để làm quen với những gì giống một công ty Lean. Chúng tôi có một trang web tuyệt vời tại www.fastcap.com. Nhấp



Tôi sẽ dành 2 giây cải tiến mỗi ngày đối với mưu mô của anh. Giỏi thì bắt tôi xem.



Bấm vào thẻ video, và các video Lean trên web của FastCap. Chúng hoàn toàn miễn phí.

vào tab video trên màn hình và bạn sẽ tìm thấy video về tất cả mọi thứ tôi đã nói: lịch sử của công ty chúng tôi, cải tiến đi bộ buổi sáng, các cuộc họp buổi sáng và cái yêu thích của tôi, bàn Lean. Bắt đầu xem các đoạn video. Ngập trong

năng lượng chúng tôi được hưởng tại FastCap.

Điều thứ hai bạn cần làm là để có một chuyến tham quan. Chúng tôi đã thực hiện mọi nỗ lực làm cho các chuyến tham quan có sẵn thông qua trang web của chúng tôi (do đó làm cho nó càng Lean càng tốt), nhưng cũng có những lợi ích lớn cho một chuyến đi đích thân. Nếu có thể, hãy dành thời gian và công sức để ghé thăm một công ty Lean. Để có được một cảm giác về tính xác thực và sức mạnh của một nền văn hóa gọn nhẹ, không thể thay thế việc tương tác bằng xương bằng thịt với mọi người tại chỗ. Một số mục yêu thích của tôi là Kaas Tailored (do bạn tôi Jeff Kaas điều hành) tại Everett, Washington và công ty của Karl Wadensten, VIBCO ở Providence, Rhode Island. Nếu bạn ở Bellingham, Washington, chúng tôi mời bạn đến thăm FastCap. Nếu bạn không thể có được đến Nhật Bản, bạn cũng có thể tham Toyota™ ở Mỹ tại nhà máy của họ ở Lexington, KY. Họ có một chuyến tham quan tuyệt vời mà thực sự tlà không có gì khác ngoài ngoạn mục.

Chuyến tham quan Học để thấy ở FastCap

Có hàng ngàn công ty trên khắp thế giới có thể cung cấp các tour tham quan cho bạn, bởi vì điều không thể thiếu với văn hóa Lean là mong muốn "trả ơn bằng cách cho đi." Một khi bạn bắt đầu thưởng thức quả ngọt của một nền văn hóa gọn nhẹ, bạn tự nhiên muốn thúc đẩy nó cho người khác. Điều đó cho thấy nó tốt ra sao và là cách bạn có thể đo lường nếu bạn đang "nhận được nó." Nó sẽ luôn luôn mang lại cảm giác nhiệt tình và hứng thú. Người tathích cảm thấy tốt hơn về bản thân mình và họ là hứng khởi khibắt đầu nhận được nhiều hơn với nỗ lực ít hơn.

Cuộc họp buổi sáng xây vă

Điều thứ ba cần làm là thực hiện các

cuộc họp buổi sáng tại nơi làm việc của bạn. Điều này bắt đầu quá trình gộp mọi người vào hành trình. Các cuộc họp buổi sáng đặt ra kỳ vọng của cải tiến liên tục, bắt đầu bằng cách yêu câu một cải tiến hai giây từ mọi người. Nhiệm vụ đầu tiên của cải thiện sẽ là phòng tắm - bạn có nghĩ tôi đang đùa không? Phòng tắm là bước đầu tiên dễ dàng nhìn thấy và tất cả mọi người sử dụng nó ít nhất ba lần một ngày.

Ngay cái ngày cuộc họp buổi sáng đầu tiên của bạn, hãy bắt đầu với việc đi bộ buổi sáng để xem làm thế nào tất cả mọi người đang góp phần vào quá trình cải tiến.

Sau khi bạn đã ở đây trong khoảng một năm, cảm thấy thoải mái với cuộc họp buổi sáng và cải thiện đi bộ, và sau khi bạn đã tạo ra một phòng tắm Lean, điều tiếp theo bạn cần phải xem xét là dạy về Lean.

Mở cơ sở của bạn, tìm hiểu về nhà tư tưởng Lean khác trong cộng đồng và khuyến khích đến thăm lẫn nhau. Khi bạn bắt đầu mở doanh nghiệp của bạn cho người khác đến thăm, bạn sẽ bắt đầu biết làm thế nào để thực hiện Lean trong một cách hoàn toàn mới. Tại sao? Bởi vì khi người của bạn đón những du khách quan tâm đến những gì họ đang làm, họ có một cảm giác mới về niềm tự hào trong công việc của họ. Đó là lợi ích đầu tiên. Khi bạn dạy thứ gì, bạn thường phải làm tốt hơn họ rất nhiều. Đó là lợi ích thứ hai.

Càng dạy về Lean, bạn càng giỏi Lean hơn

Mọi người ở cơ sở đều dạy, không chỉ quản lý.

Lợi ích thứ ba, nó là điều phải làm. Giúp đỡ người khác và đáp lại quan trọng hơn việc kiếm tiền; thúc đẩy bằng mục đích mạnh mẽ hơn thúc đẩy bằng lợi nhuận. Bạn sẽ thấy rằng các công ty thành công nhất trên thế giới đã cân bằng nghệ thuật kiếm tiền với món quà của sự chia sẻ và giúp đỡ người khác. Đạo lý "trả ơn bằng cách cho đi" là điều cơ bản để trở thành một nhà tư tưởng Lean.

Vì thế cứ đi đi, quyết tâm hành động và trở thành một nhà lãnh đạo Lean.

Ý NGHĨA:
Bắt đầu nhỏ, mơ lớn

Video Lean:

1. Lean trong vỏ hat dẻ tập tin PDF
http://bit.ly/pCOvvq

2. Lean dùng cái đầu không ví của bạn
http://youtu.be/OuVfDJhf0ew

Chương 12

Lean cực độ

Không có gì ngẫu nhiên về một nền văn hóa Lean thành công; các cam kết cần là 1000%. Khi cải tiến liên tục cần một sự lãnh đạo đầy cảm xúc, nó được mô tả như Lean cực độ. Lean cực độ là khi sự lãnh đạo của một tổ chức được tiêu thụ với loại bỏ sự lãng phí thông qua cải tiến liên tục. "Chúng tôi đang có chiến tranh với sự lãng phí." Karl Wadensten nói. Đó là một mức độ kết nối tình cảm và ruột thịt với mong muốn nhìn thấy bất cứ điều gì và tất cả mọi thứ với một mắt về hướng đến đơn giản hóa, cải thiện và loại bỏ sự lãng phí.

Tôi chụp bức ảnh này sau khi 3 người để lại đống này trên bàn mà không tự làm sạch. Suy nghĩ đầu tiên của tôi là " Những con lợn! Làm sao có thể thiếu tự trọng như vậy?" Suy nghĩ thứ hai của tôi là hai chai nước, một ly cà phê, một espresso và bánh nướng tạo ra một số lượng lớn lãng phí ! Là một nhà tư tưởng Lean tôi không thể ngưng tự hỏi, " Làm thế nào để mức độ chất thải được dừng lại ? " Tôi thực sự lung lay với số lượng đáng kinh ngạc chất thải.

Chúng tôi tuyên chiến với lãng phí

Gần đây tôi đã đến thăm một cơ sở đã thực hành Lean trong ba năm và nền văn hóa trông bình lặng; không có hứng thú. Tôi đã học được rằng các giám đốc điều hành chỉ quyết định thử Lean vì đối thủ cạnh tranh của họ đang tập Lean. Vì vậy, các giám đốc điều hành ném khái niệm cho các nhà quản lý cấp trung của họ và nói, "Hãy làm điều Lean này." về cơ bản họ phủi trách nhiệm thực hiện nguyên tắc Lean. Họ chỉ cam kết về Lean liên quan đến việc nó sẽ hỗ trợ như thế nào các cấp dưới cùng, và kết quả là họ văn hóa bằng phẳng, không cảm hứng. Chắc chắn, họ đã được cải tiến và chúng tôi thấy các ví dụ của 3S, nhưng nó rất khác từ niềm đam mê tôi đã thấy trong các công ty Nhật Bản và một số ít ở Mỹ.t

Là một lãnh đạo bạn phải có đầy đủ cuốn hút với những người của bạn trong quá trình này, nếu không Lean sẽ giống việc mỗi tháng, chỉ là một công cụ kinh doanh bị đẩy sang một bên khi quản lý trở về nhà từ các hội nghị kinh doanh tiếp theo. Hầu hết các nhà lãnh đạo thực hiện Lean vì họ nghĩ rằng nó sẽ làm cho họ nhiều tiền hơn. Chỉ có 2%

các nhà lãnh đạo nền văn hóa Lean tạo Lean năng động bằng cách tập trung vào phát triển con người, và không phải là mấu chốt. Lean cực độ được cảm nhận trong trái tim và cái đầu.

Một ví dụ tuyệt vời của Extreme Lean là một công ty Nhật Bản tên Molten ™. Như chúng tôi đã tham quan cơ sở của họ, Chủ tịch cho chúng tôi thấy một nơi sản xuất đặc biệt, nơi họ đã bị ám ảnh loại bỏ 1/6 của một giây trong một quá trình tích tắc. Tôi đứng đó há hốc mồm nhận ra cách cẩu thả tôi đã thực hiện Lean Những người này dẹp bỏ chất thải như con chó của tôi đuổi theo bắt một con mèo... Khi tôi hỏi Chủ tịch có căng thẳng không, ông trả lời: "Nếu bạn là người Nhật, bạn không biết từ này. Người Trung Quốc cách chúng tôi hai ngày đi bằng thuyền và cách hai tuần từ Mỹ. Nếu chúng tôi không đuổi theo sự lãng phí với mức độ của niềm đam mê, chúng tôi sẽ không có việc làm.t

Nếu bạn là người Nhật bạn không được ưu phiền; người Trung Quốc chỉ cách đây 2 ngày đi thuyền

Chủ tịch của Hoks nhấn mạnh, "Chỉ có máy bán hàng tự động có bánh xe. Đúng, có vẻ điên nhưng chúng ta có thể dễ dàng di chuyển, dọn phía sau chúng không tốn sức và nó truyền tải rõ niềm đam mê để linh hoạt trong công việc"

Tôi đã có được sức mạnh về việc trở thành Lean từ đâu? Nó bắt đầu tại nhà máy Hoks tại Nhật Bản. Khi tôi nhìn thấy những gì công ty đó thực hiện đối với tất cả các tỷ lệ cược, một cái gì đó thôi thúc tôi . Ngay lập tức tôi biết, "Tôi muốn điều này cho FastCap." Tinh thần và năng lượng của nơi truyền cảm hứng cho tôi để tưởng tượng công ty của tôi đi đến mức tôi không bao giờ nghĩ có thể. Kể từ trải nghiệm đó cam kết của tôi về theo sau và giúp đỡ người khác để xem sức mạnh của Lean đã không bao giờ do dự, thậm chí không một lần. Hãy nhớ rằng, các tour tham quan Hoks xảy ra sau khi tôi đã mòn mỏi trong tình trạng lấp lửng của Lean được năm năm, và đang tìm kiếm lý do tại sao tôi không thể có được Lean để có một cuộc sống

Hoks rất đam mê loại bỏ chất thải đến mức họ dán nhãn từng rơle nhiệt, công tắc tường và ổ cắm . Không có thời gian để lãng phí vào dự đoán . Chúng tôi đang cạnh tranh với Trung Quốc , người trả tiền cho người của họ ít hơn chúng ta 17 lần

riêng của mình. Nếu bạn không đam mê cải tiến, bạn cần phải tiếp tục nghiên cứu, quan sát và học hỏi và thử các bước bé cho đến khi dây của bạn bị vấp.

Tại FastCap chúng tôi có một nhân viên khó khăn cho việc thay dổi suy nghĩ về lean hơn mọi thứ. Một buổi sáng, ông đặc biệt thất vọng với tất cả thời gian chúng tôi dùng cho cuộc họp buổi sáng và sự cải thiện đi bộ.

"Paul," ông nói với tôi, "chúng tôi có thể không đủ khả năng để dành tất cả thời gian cải thiện này. Chúng tôi có quá nhiều việc phải làm và chúng tôi sẽ không bao giờ có được nó làm. "Tôi nói," Chúng ta là một công ty rất thành công. Anh biết tại sao không? Liên tục cải tiến. Công việc của anh không phải là sản xuất Fastcaps, mà là cải thiện quá trình chúng ta sản xuất Fastcaps, và mối quan tâm sản xuất của anh sẽ chăm sóc chúng."

Một trong những giáo viên Lean của tôi đã có một cuộc trò chuyện với một giám đốc điều hành Toyota về tất cả những tiếng xấu từ các vụ kiện và những cáo buộc của các máy gia tốc bị mắc kẹt và phanh bị lỗi. Các giám đốc điều hành đã không dùng đến ngôn ngữ nạn nhân, nhưng chỉ đơn giản là than thở rằng một số người trong Toyota đã trở nên tự mãn với thành công của họ. Họ đã mất đi niềm đam mê của họ, sự nỗ lực của họ.

Sư phụ của tôi, Brad ("Brad và Jon" nổi tiếng từ chương 2) mô tả ảnh hưởng của một nền văn hóa Lean tương tự như là "Ngựa hoang dã." Tôi thề mắt cậu rực hoang dã khi mô tả điều này! Ngựa hoang dã, tự do khỏi sợ hãi. Chúng tự lái từ một bản năng, như thể cuộc sống phụ thuộc vào việc chạy. Các hiệu ứng đầy sáng tạo thể hiện ở người mạnh mẽ như một bầy ngựa hoang. Bí quyết, tất nhiên, là giữ những con ngựa chạy và tự do. Không bao giờ có một thời gian ổn để tụt dốc. Đó là "Lean cực đột

Lean là một văn hóa tự do, mỗi người được tin tưởng để bày tỏ bản thân và sáng tạo...Điều này làm hầu hết lãnh đạo không thoải mái

Ngay trước cuộc khủng hoảng kinh tế vào năm 2008, tôi bắt đầu thấy dấu hiệu đáng lo ngại xung quanh. Tôi thấy các công ty đã rất thành công và chịu trách nhiệm trong các giao dịch tài chính của họ bắt đầu bấp bênh và sụp đổ. Như bạn đã biết, FastCap phụ thuộc rất nhiều vào xây dựng và tiếp theo đến bất động sản và ngân hàng, bạn

Business took a downturn by 25%. Ở đây tôi đang minh họa sự khác biệt giữa Lean và lãng phí. Cái hộp với quá nhiều giấy gói là cái giống cuộc sống chúng ta; hộp màu nâu sạch tôi đang nắm giữ là cái nhà tư tưởng Lean phấn đấu - chỉ có nhu cầu khách hàng và không có gì hơn

khó có thể tìm thấy một ngành công nghiệp nào bị ảnh hưởng nhiều hơn bởi suy thoái kinh tế. Tại thời điểm này chúng tôi đã làm tốt. Chúng tôi ở trong thứ tôi gọi là "chế độ Lean điên cuồng," có nghĩa là chúng tôi đã nâng cao tinh thần công ty, lợi nhuận rất lớn, mở rộng quốc tế và một đội ngũ nhân viên rất nhiệt tình. Cải tiến xảy ra mỗi ngày ở tất cả các cấp. Doanh nghiệp suy giảm 25%. Người thực sự tốt và doanh nhân thông minh đóng cánh cửa của họ. Tôi quyết định rằng đó không phải là thời gian để tụt dốc tài sản tốt của chúng tôi. Nếu chúng tôi muốn thoát khỏi những nguy hiểm của nền kinh tế xấu, chúng tôi cần phải nhìn chằm chằm trả lại và dám suy thoái để chạm vào cột chống đỡ của mình. Đó là thời gian để cam kết chế độ chiến đấu đầy đủ. Đó là thời gian để "Extreme Lean." Điều này được gọi là hoạt động từ một vị trí của sức mạnh. Tại sao chúng tôi nên chờ đợi cho thời điểm xấu để mặc trang phục chiến đấu?

Tôi tập hợp nhân viên của tôi và bắt đầu nảy sinh với họ về kế hoạch chiến đấu của chúng tôi. Chúng tôi đã đưa ra ba mục tiêu.

Mục tiêu 1: Chúng tôi sẽ sống sót.
Mục tiêu 2: Sẽ không có sa thải và không cắt giảm lương.
Mục tiêu 3: Không chỉ tồn tại, mà chúng tôi sẽ phát triển thịnh vượng qua suy thoái kinh tế.

Chúng tôi bị mắc kẹt với cơ sở cũ của chúng tôi và tinh gọn nó, sử dụng đầu chứ không phải ví của chúng tôi và tất cả mọi người giữ công việc của họ .

Tôi ngừng ước mơ xây dựng một trụ sở mới của cơ sở nghệ thuật sau nhiều năm lập kế hoạch và làm việc chăm chỉ. Sau đó tôi lại tập trung năng lượng của nhóm chúng tôi vào tinh giản cơ sở cũ hiện tại của chúng tôi và đó là quyết định tốt nhất mà tôi đã từng thực hiện .

Hành động đầu tiên là phải loại bỏ dự án mở rộng mơ ước của tôi. Tôi đã dành 5 triệu đô để xây dựng một cơ sở mới hơn, lớn hơn sẽ là một biểu tượng hào nhoáng của sự thành công của chúng tôi. Đó thực sự là điều khó khăn, nhưng tất cả chúng tôi quyết định số tiền cần thiết trong tay chúng tôi như một quỹ dự phòng. Có quá nhiều mỏ đất trong nền kinh tế và bất kỳ trong số chúng có thể thổi bay chúng tôi. Tiết kiệm tiền, không tiêu tiền, là điều khôn ngoan. Bạn bè và đối tác kinh doanh không thể tin rằng tôi sẽ dừng lại giữa dòng dự án này.

Điều tiếp theo chúng tôi làm là nhận ra rằng ngay cả với sự suy giảm 25% trong kinh doanh, chúng tôi cần phải cắt giảm ngân sách của chúng tôi thêm 25%. Chúng tôi đã hạn chế đụng chạm đến lương và tuyển dụng. Chúng tôi cắt giảm ngân sách quảng cáo và tiếp thị trong nửa từ 500.000 đô đến 250,000 đô. Hầu hết các công ty làm điều ngược lại trong thời điểm khó khăn vì sự khôn ngoan thông thường là để nổi được bạn phải dành một tỷ lệ cao hơn thu nhập của bạn thúc đẩy chính mình và tích cực thu hút các khách hàng. Chúng tôi cắt giảm chi tiêu 25% trong tất cả mọi bộ phận. Không có bộ phận cảm thấy dư thừa hoặc lẻ ra. Chúng tôi đều mang gánh nặng như nhau. Đây là điều Lean cực độ trông giống. Mặc dù chúng tôi đã là một hình mẫu Lean công ty, chúng tôi đã biết có sự lãng phí ở khắp mọi nơi và chúng tôi đã quyết định tìm ra nó.

Chúng tôi đi từ một máy quay phim chuyên nghiệp 5000 đô, một máy ảnh cầm tay 400 đô và bây giờ sử dụng thành công iPhone cho hàng trăm video độ nét cao . Đồng thời từ một bộ phận hình 400 foot vuông đầy đủ các trang thiết bị cho một trạm máy tính duy nhất và bây giờ với iPhone chúng tôi quay và chỉnh sửa , bên phải, nơi chúng tôi đứng, tại thời điểm chúng tôi đang chụp. Bây giờ, đó là chuỗi một sản phẩm , vừa kịp và không có công việc hàng loạt. Hãy xem cách chúng thực hiện một video Lean trên trang web của chúng tôi .

Chúng tôi cam kết thực hiện sứ mệnh liên tục cải tiến về tài nguyên hơn là tồn tại và phát triển mạnh mẽ thông qua cơn bão tố sắp tới. Hãy nhớ rằng, thay vì đi với tinh thần từ chức để đối mặt với nền kinh tế xấu, chúng tôi mạnh mẽ, quyết tâm cải thiện và làm nhiều hơn với ít hơn "Lean điên rồ." - Con ngựa hoang dã của sự sáng tạo và đổi mới. Cũng như tôi đã mong đợi, quyết tâm Lean của chúng tôi đã được đền đáp lớn. Một cái gì đó kỳ diệu đã xảy ra. Kinh doanh của chúng tôi đã không gấp khúc. Nó

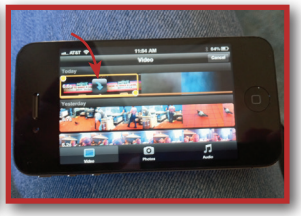
thậm chí không đau khổ. Mỗi bộ phận tìm thấy những cách sáng tạo để cắt giảm chi tiêu trong khi vẫn tìm kiếm cải tiến. tiếp thị và quảng cáo của tôi người tạo ra, chiến dịch quảng cáo tốt hơn rẻ hơn và hiệu quả hơn. Họ thực hiện nhiều hơn, với ít tiền hơn. Tưởng tượng đi! Từ kinh nghiệm này đến một phương châm yêu thích cho công ty chúng tôi: "Tiền bóp chết sáng tạo."

Khi tiền không còn là vấn đề quan trọng chúng tôi từ bỏ nguồn gốc của quyền lực: những ý tưởng. Nó chỉ trở nên quá dễ dàng ném tiền vào những vấn đề, tuy nhiên chúng tôi thấy thời gian và thời gian một lần nữa rằng tiền thường tạo ra vấn đề hơn là giải quyết chúng. Ví dụ, nó từng lấy của chúng tôi nhiều ngày để tạo ra một video duy nhất được đăng trên internet. Chúng tôi tin rằng cần phải có tất cả các thiết bị video ngay và một phòng video chuyên dụng. Đó là một trong những sự lãng phí lớn nhất về tiền công ty từng có. Hôm nay chúng tôi luôn có thể tạo ra những video với năm cảnh riêng biệt dưới năm phút. Điều nay bao gồm:

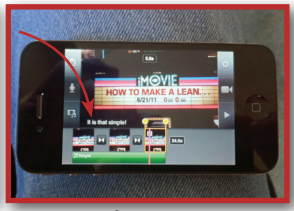
- Chụp các cảnh
- Chỉnh sửa và cắt tỉa những cảnh
- Chèn cảnh
- Áp dụng các bài hát
- Thêm tiêu đề và chú thích
- Bắt đầu tải lên YouTube ™

Quay nó

Sửa/cắt cảnh


Thêm cảnh

Chèn nhạc



Tiêu đề và chú thích

Bắt đầu tải lên

Nếu bạn muốn nhìn thấy nó xảy ra, đến video Lean của chúng tôi và

xem "Làm thế nào để thực hiện một video Lean" và xem xét các máy ảnh tốt nhất để làm việc này. Tôi thường nói nó dễ dàng cho một đứa trẻ có thể làm điều đó, nhưng trẻ em là rất tuyệt ở công nghệ. Thay vào đó tôi sẽ nói nó là dễ dàng như thể một người 70 tuổi, không có kinh nghiệm về kỹ thuật có thể học làm điều đó ở dưới năm phút. Kể từ khi chúng tôi tư duy Lean, chúng tôi đã loại bỏ những rào cản thường treo người lên và làm cho sự tiếp cận có vẻ phức tạp, đối với tất cả mọi người.

Phần thưởng thực sự đến khi chúng tôi đáp ứng mục tiêu thứ ba của mình - phát triển thịnh vượng. Như một hệ quả rất nhiều doanh nghiệp khác đóng cửa trong lĩnh vực xây dựng, trang thiết bị cao cấp đã trở thành có sẵn với giá thấp hơn nhiều. Chúng tôi đã mua các thiết bị bằng một nửa giá thị trường, và đôi khi thậm chí ít hơn, điều này làm cho chúng tôi thoải mái mở rộng kinh doanh. Như một kết quả của việc mở rộng, chúng tôi đã thuê nhiều người hơn và kết thúc năm 2009 là một trong những năm thành công nhất của chúng tôi trong kinh doanh. Trong cuộc suy thoái kinh tế khó khăn nhất đối với ngành công nghiệp của mình, chúng tôi thực sự đã có một trong những năm có lợi nhuận hơn bao giờ hết, với nhiều công ăn việc làm được tạo ra, không ít hơn, và với mức lương tuyệt vời. Đó là phần thưởng cho "Lean cực độ." Chúng tôi sẽ vượt qua bất cứ điều gì cản đường miễn là chúng tôi chống lại sự cám dỗ để trở nên thụ động trong sự thành công của mình.

Một trong nhiều cỗ máy chúng tôi mua bằng nhiều đồng đô la - tạo ra 10 việc làm mới trong quy trình.

Ý NGHĨA:

Chúng tôi đang có chiến tranh với chất thải, một chút tức giận và niềm đam mê trong số những người lính về phía kẻ thù sẽ không làm tổn thương một điều.

Video Lean:

1. Camera tốt nhất
http://youtu.be/XD3E78f_Iel

Chương 13

Lean khiêm nhường

Bên cạnh cảm xúc tận tụy 100%, một nhà lãnh đạo Lean phải khiêm tốn. Điều đó trông thế nào? Hãy để tôi cung cấp cho bạn một mục tiêu cụ thể. Tự cam kết sẽ xác nhận, khen ngợi và/hoặc thừa nhận các công việc của nhân viên của bạn ít nhất mười lần một ngày. Những nhân viên của bạn nên được làm quen với việc nghe bạn nói những câu như: "Đó là một ý tưởng tuyệt vời, Bob," hoặc "Mary, tôi đánh giá cao việc bạn đã vất vả làm việc trên dự án này" hoặc "Trên thực tế, John, tôi thích ý tưởng của bạn hơn của tôi."Khi khiêm nhường trở thành một thuộc tính chính của lãnh đạo Lean, một cơn lốc của sự sáng tạo và tiếp nhận sẽ theo sau. Khi có một nền văn hóa mọi người biết không có một người phụ trách ích kỷ họ có thể bắt đầu phát triển và thịnh vượng. Họ biết lãnh đạo đó đặc biệt chú tâm trao cho những người khác lòng tin. Không có chính trị, không có ghen ghét hay ganh đua vì mọi người đều biết họ sẽ được công nhận cho những đóng góp của mình và quan trọng hơn, họ hiểu công việc của họ là thừa nhận những đóng góp của người khác. Một nền văn hóa Lean là một môi trường rộng rãi. Nó hào phóng trong việc tin tưởng người khác, tôn trọng, cung cấp những ý tưởng, hỗ trợ và giúp đỡ.

Các nhà lãnh đạo Lean có cái tôi đủ mạnh để thu hút và chào đón ý tưởng từ hầu hết người tham gia và sẽ ghi nhận sự đóng góp của họ làcó giá trị. Trên thực tế, một nhà lãnh đạo Lean bị kích thích bởi triển vọng giải phóng tất cả thiên tài sáng tạo và giải quyết vấn đề chưa được khai thác nằm im lìm trong hầu hết các tổ chức.

Khi nhiều người ban đầu sẽ ngại và không sẵn sàng, nó là một mong muốn chung của con người để được xác nhận và tôn trọng. Một khi họ đã quen với việc được hỏi, "Điều gì quấy nhiễu

Bốn điều lãnh đạo Lean phải thường xuyên nói với người của mình:
1. "Làm tốt lắm. Tôi đánh giá cao việc cậu làm."
2. "Mary, Bob, đó là một ý thật tuyệt!"
3. "Mary, Bob, tôi thích ý của các bạn hơn của tôi!"
4. "Tôi sai rồi, bạn đúng. Tôi vừa học hỏi được một thứ."

Một làn sóng sáng tạo chờ đón tổ chức an order for the wrong material được lãnh đạo một cách khiêm nhường

bạn?" Hay "Bạn sửa lỗi này thế nào?", bạn có thể mong đợi một đại dương của sự sáng tạo chảy qua tổ chức của bạn ngay không chừng.t

Trong một trùng hợp ngẫu nhiên, khi viết chương này, một trong những nhân viên của tôi, Pavlo, tiếp cận tôi trong công xưởng. Anh nhận thấy rằng tôi đã đệ trình một đơn đặt hàng các vật liệu sai sử dụng cho một trong các sản phẩm của chúng tôi. Anh nói, "Paul, tôi đã tự hỏi nếu anh có ý định đặt hàng 'thương hiệu X', vì chúng tôi đã thảo luận thương hiệu khác có thể sẽ vượt trội trong hoạt động." Tôi đập tay vào trán để ghi nhận và nói, "Ồ, wow, cảm ơn anh rất nhiều. Anh hoàn toàn đúng."Tôi vẫn có thời gian để hủy bỏ sai lệch và thay đổi nó với vật liệu chính xác. Tôi cảm ơn Pavlo rối rítvì thấy lỗi lầm của tôi. Sau ngày hôm đó, Pavlo, cao 6'3"và là hình mẫu của thể hình hoàn hảo và có lẽ có một cái tôi kích thước bằng bang Texas, đã đến gần tôi nói," Paul, tôi nghĩ anh nên biết rằng thực sự Alexey đã bắt sai lầm đó. Anh ấy phải về sớm, vậy nên tôi nói với anh tôi sẽ trình bày nó. Tôi chỉ muốn chắc chắn rằng anh biết điều đó ".

Đây là tinh thần của văn hóa Lean. Khi các nhà lãnh đạo sẵn sàng sửa chữa và không đặt cái tôi lên việc tin tưởng, tinh thần rộng lượng và hỗ trợ chảy giữa tất cả mọi người. Trong một môi trường ít hiếu khách, Pavlo có thể càu nhàu về sai lầm của tôi, lắc đầu hết khi thấy lỗi lầm dẫn đến nhiều lỗi lầm hơn và sau tất cả lãng phí năng lượng có thể tự mãn nói: "Thấy chưa? Tôi biết nó không hoạt động đâu."Thay vào đó, anh cảm thấy hoàn toàn thoải mái tăngsự quan tâm với tôi. Ngoài ra, Pavlo đã có thể chấp nhận lòng biết ơn của tôi, hạnh phúc khi được tin tưởng, nhưng thay vào đó anh đã ân cần trả lòng tin về nơi của nó - với một nhân viên khác, Alexey.

Một hiệu ứng khác của lãnh đạo khiêm tốn là xây dựng văn hóa giải phóng mọi người khỏi lo âu hay miễn cưỡng trong việc chia sẻ ý tưởng. Từ chối không thành vấn đề bởi vì nó hoàn toàn chấp nhận được khi đưa ra gợi ý cải tiến sau đó nhận ra nó không phải là một ý

tưởng tuyệt vời. Không cảm xúc của ai bị tổn thương và không ai cảm thấy áp lực phải luôn đúng. Chúng tôi có thể tự làm mình tổn thương một chút như vậy vì chúng tôi mạnh mẽ và đoàn kết trong ước muốn không ngừng nâng cao, tập trung vào việc cải thiện cuộc sống của khách hàng.

Cách đây không lâu một đội ngũ kỹ sư và các nhà quản lý kinh doanh từ Bombardier, những người tạo ra Learjets, gần đây đã thăm FastCap. Một trong số họ chia sẻ câu chuyện với tôi. Ông đã tham dự một bữa tiệc nghỉ hưu của một người bạn kỹ sư. Sau khi người đó nhận được rất nhiều quà và những lời chúc tốt đẹp, ông hồi tưởng một chút cho sự nghiệp 30 năm của mình tại công ty. Với vài sự nuối tiếc, ông nói, "Trong ba mươi năm qua, họ đã làm công việc của đôi tay tôi. Họ có thể đã có công việc của cái đầu và trái tim của tôi miễn phí, nhưng họ không bao giờ yêu cầu."

Lãnh đạo Lean sẽ rút ra những tài năng và kỹ năng của một người. Đây là những gì tôi nghe rất to và rõ ràng từ Phó Chủ tịch Lexus tại Nhật Bản nhiều năm trước đây. "Điều quan trọng nhất là con người của chúng tôi. Chúng tôi không quan tâm về công nghệ tiếp theo, các chiến lược bán hàng tiếp theo hoặc các mô hình vĩ đại tiếp theo. Chúng tôi đầu tư vào con người."

Và cuối cùng, bạn sẽ rút ra những điều tốt nhất người khác có để trao đi nếu bạn tiếp cận họ với sự khiêm nhường và sự biết ơn. Lãnh đạo Lean phải tôn trọng mọi người và nhận ra rằng mỗi người mang thiên tài độc đáo của riêng mình. Nếu bạn nghĩ về nó, nó sẽ lấy đi nhiều áp lực của một nhà lãnh đạo. Thật là một sự cứu trợ khi bạn cần đưa ra mọi ý tưởng tốt! Bạn có một đại dương của những khả năng và ý tưởng chỉ cần chờ đợi để được khai thác thành từ nhân viên của bạn. Tại sao bạn lại bỏ qua hay bỏ xó nguồn thiên tài giá trị nhất?

Lãnh đạo mang lại những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất có thể bởi vì nó giải phóng thứ tốt nhất mà mỗi nhân viên cung cấp, không ghen ghét, không cạnh tranh lãnh thổ và không có sự trừng phạt. Có người từng nói với tôi chínhtrị là sự lãng phí thứ 9 và là một vấn đề lớn chủ yếu do cái tôi. Chỉ những người có một ý thức mạnh mẽ về cái tôi mới có thể là một nhà lãnh đạo Lean, vì khiêm tốn là một dấu hiệu của tính xác thực và rộng lượng.

Cuối cùng, cuốn sách này thực sự không phải là về Lean hoặc hoạt động xuất sắc, cải tiến 2 giây, một nền văn hóa, 3S hay tour tham

quan Học để thấy. Nó là tất cả về lãnh đạo xuất sắc. Khi các nhà lãnh đạo dẫn đầu với nguyên tắc đẳng cấp thế giới được áp dụng chu đáo, bầu trời thật giới hạn.

Ý NGHĨA:
khiêm tốn là con đường dẫn đến sự vĩ đại.

Video Lean:

1. Cải tiện Lean 2 giây
http://youtu.be/6qhE4WicKoI

2. Lean Lantech,
xuất sắc trong lãnh đạo
http://youtu.be/fOotGdcDQ8o

Chương 14

Ba trụ cột của Lean

Chỉ hơn một năm trước, tôi đã quyết định viết 2 Second Lean. Tôi đã làm như vậy vì một vài lý do.

Đầu tiên, mọi người tò mò. Họ sẽ tới thăm FastCap, xem văn hóa Lean của chúng tôi trong màu sắc sống động và muốn biết thêm thông tin làm thế nào để xây dựng một nền văn hóa khác thường như vậy. Nó có rất nhiều ý nghĩa để đặt suy nghĩ của tôi lên giấy và kể câu chuyện của chúng tôi. Tôi muốn chia sẻ cuộc hành trình - và các chi tiết về cách chúng tôi thực hiện Lean- để có hiệu quả hơn trong việc giúp đỡ người khác.

Trong chuyện thăm FastCap

Lý do thứ hai là để thể hiện ý tưởng của mình một cách ngắn gọn hơn trên giấy và cung cấp một "quy trình rõ ràng" là trung tâm của tư duy Lean.

Ba trụ cột của Lean

Đã qua một năm và tôi có rất nhiều suy nghĩ về những gì đã được tiết lộ - và nội dung của cuốn sách. Một điều chắc chắn, cuốn sách đã được phổ biến! Mọi người thích nó. Nó đơn giản, ngắn gọn và làm cho các khái niệm của Lean có thể tiếp cận tất cả mọi người. Tôi muốn mọi người - dù có bằng tiến sĩ hay chỉ mới bắt đầu sự nghiệp lúc 18 tuổi - có thể hiểu, thực hiện và xây dựng một nền văn hóa Lean.

Paul trên ghế nóng

2 Second Lean đã cho tôi nhiều sự tiếp xúc. Mọi người bắt đầu nhờ tôi đến nói chuyện với các tổ chức và công ty của họ ở các nước khác nhau

trên thế giới. Tôi bắt đầu tự hỏi làm thế nào tôi có thể cải thiện thông điệp của 2 Second Lean. Lean là quy hoạch, thực hiện, kiểm tra, đánh giá lại và cải thiện tất cả mọi thứ không ngừng. Vì vậy, của bạn đây... đây là cách tôi cải thiện thông điệp của 2 Second Lean.

Tôi đến với Ba trụ cột Lean của Paul. Khi tôi đến công xưởng và thấy những vấn đề người đã vật lộn cùng, nó trở nên rất rõ ràng tôi đang thiếu cái gì. Trong thế giới Lean, thật phổ biến khi nói rằng hai trong số những trụ cột của Lean là việc loại bỏ các sự lãng phí và cải tiến liên tục. Tôi không đồng ý. Lean là làm mọi người nhìn thấy lãng phí. Thấy lãng phí là trụ cột đầu tiên của Lean. Nếu bạn không thể xác định tám sự lãng phí trong tất cả mọi thứ bạn làm, rất khó khăn để loại bỏ chúng. Trụ cột đầu tiên của Lean là dạy cho mọi người để thấy sự lãng phí!

Nếu bạn đang dự định xây dựng một nền văn hóa Lean, bạn cần phải xem xét từng quá trình và đặt câu hỏi, “Bob, tám sự lãng phí là gì và cái nào bạn có thể nhìn thấy trong quá trình bạn đang thực hiện?”

Trước tiên, hãy chắc chắn rằng tất cả các thành viên trong nhóm của bạn biết tám sự lãng phí như họ biết ngày sinh nhật của mình. Giảng về tám sự lãng phí không thể xong với một tờ rơi, email, hoặc hội thảo. Bạn cần phải dạy về tám sự lãng phí mỗi ngày! Tại FastCap, chúng tôi chỉ đơn giản là xem xét tám sự lãng phí mỗi ngày trong cuộc họp buổi sáng của chúng tôi. Mỗi buổi sáng, một người phải giữ ngón tay của mình và đi qua tám sự lãng phí, và họ phải nói với một câu chuyện minh họa tất cả các sự lãng phí.

Làm 8 lãng phí liên quan và vui vẻ

1. **Sản xuất quá nhiều**: Số một trong những sự lãng phí là sản xuất thừa. Đây là "mama Muda," hiện diện trong tất cả các loại lãng phí khác.
2. **Giao thông vận tải.** Chúng tôi vận chuyển hàng hóa sản xuất thừa.
3. **Hàng tồn kho dư thừa.** Sau đó, chúng tôi đưa những hàng hóa thừa vào kho hàng tồn.
4. **Các khiếm khuyết.** Và rồi, chúng tôi có những khiếm khuyết và phải làm lại những hàng hóa dư đó.
5. **Thừa quy trình.** Sau đó, chúng tôi dư thừa quá trình như là làm lại các khiếm khuyết của hàng hóa dư.
6. **Chuyển động lãng phí.** Tiếp đó, chúng tôi phải xử lý những hàng hóa sản xuất thừa. Vì vậy, chúng tôi đã lãng phí chuyển động.
7. **Thời gian chờ.** Sau đó, chúng tôi phải ép buộc khách hàng phải chờ đợi chúng tôi làm lại các khuyết tật trong các hàng hóa sản xuất thừa.
8. **Tiềm năng lãng phí.** Sau cùng, chúng tôi đã lãng phí tiềm năng của nhân viên, bởi vì các thành viên của chúng tôi làm ra lãng phí thay vì tập trung nhìn thấy sự lãng phí, loại bỏ sự lãng phí và để cho những thứ giá trị đến với cho khách hàng.

Học cách thấy lãng phí

Trụ cột đầu tiên

Như tôi đã nói, mỗi buổi sáng một trong năm mươi hai thành viên trong nhóm của chúng tôi giữ tám ngón tay và nói với chúng tôi những câu chuyện vềsự lãng phí. Nó đã ăn sâu trong các thành viên của chúng tôi rằng khi sự lãng phí tồn tại trong một quá trình mà họ đang làm, nó sẽ dễ dàng cho họ thấy được. Điều đầu tiên và quan trọng nhất mà tôi học được là cái tôi gọi là Cột đầu tiên của Lean: Mọi người phải nhìn thấy sự lãng phí.

Trụ cột thứ hai

Trụ cột thứ hai là mỗi người phải liên tục cải thiện mọi thứ. Bản chất của cuốn sách 2 Second Lean là tạo ra các cải tiến nhỏ nhanh chóng tích lũy thành một chỉnh thể có ý nghĩa của công việc. Một năm sau tôi 100% theo sau khái niệm đó, thậm chí nhiều hơn bao giờ hết, bởi vì nó làm bằng phẳng công việc của chúng tôi, và nó rất đơn giản. Vì vậy, đầu tiên, bạn sẽ thấy các sự lãng phí và thứ hai, bạn liên tục cải thiện mọi thứ, mỗi người, mỗi ngày.

Trụ cột thứ ba

Bây giờ, phần chính của sự xem xét lại cuốn sách liên quan đến các trụ cột đầu tiên và thứ ba. Trụ cột thứ nhất - người ta phải thấy sự lãng phí - là một ngã rẽ hay sự làm rõ những gì hầu hết mọi người coi là trụ cột quan trọng của tư duy Lean. Trụ cột thứ hai - thực thiện cải thiện nhỏ liên tục đối với tất cả mọi thứ!

Trụ cột thứ ba có lẽ là đặc biệt nhất trong tất cả. Trụ cột này là một cái gì đó mà thẳng thắn là đã làm tôi mất cảnh giác. Tôi không nhận ra tại sao chúng tôi đã rất thành công trong việc xây dựng một nền văn hóa Lean. Trụ cột thứ ba của Lean là ... bạn phải làm video “trước và sau”

cho tất cả những cải tiến của bạn. Bạn phải thể hiện các khu vực làm việc và quá trình trước và sau. Tôi biết bạn đang nói, "Chúng phải làm gì với Lean, Paul?"

Mọi thứ! Khi bạn đang phát triển một nền văn hóa, bạn muốn ghi lại sự phát triển của nền văn hóa đó. Hãy làm theo một cách thú vị để mọi người sẽ thích xem và muốn tham gia. Điều này thêm một lượng lớn năng lượng cảm xúc tươi mới. Những gì tôi nói với mọi người là chỉ cần lấy iPhone, smartphone, máy ảnh ngắm và chụp - tôi không quan tâm nó là gì, nhưng đừng ra ngoài và mua một máy quay phim chuyên nghiệp - và quay phim với chiếc máy ảnh trong túi của bạn. Đừng mua phần mềm chỉnh sửa chuyên nghiệp; nó không cần thiết. Tất cả bạn cần chỉ đơn giản là một chiếc điện thoại và một ứng dụng như iMovie để chỉnh sửa video ngay trên điện thoại của mình. Hãy giữ nó đơn giản và hoàn tất nó.

Giữ nó đơtn giản, dùng điện thoại thay vì máy quay video

Ứng dụng sửa chữa

Ví dụ tốt nhất tôi có thể cung cấp cách làm này là đội bóng tuyệt vời tại Walters & Wolf đã làm nó như thế nào với một trong những video đầu tiên của họ tên là "Hauling the Mail." Nó là đơn giản, hài hước, công nghệ thấp và xây dựng được văn hóa. Video này có tất cả và Walters & Wolf đã ở trong ngọn lửa Lean!

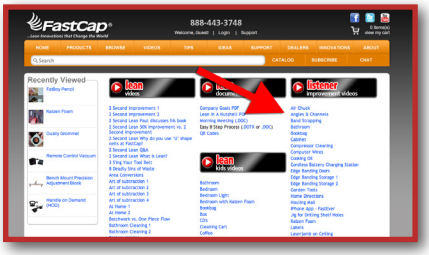
Bạn muốn biết một bí mật? Lần đầu tiên tôi bắt đầu làm video khoảng bốn năm trước đây, nhưng tốn hai năm để thực hiện video đầu tiên của tôi! Nói cách khác, tôi đáng lẽ nên làm video cách đây sáu năm, nhưng tôi đã bị tê liệt vì tôi muốn mọi thứ phải hoàn hảo. Tôi mua tất cả các loại thiết bị điện ảnh, ánh sáng và phần mềm, nhưng tôi không bao giờ thực hiện một video vì tôi đã chờ đợi tất cả mọi thứ phải thật hoàn hảo. Sau đó, tôi nhận ra sự điên rồ này. Nếu bạn chỉ làm thôi, bạn sẽ học hỏi được rất nhiều "chỉ bằng cách làm điều đó." Đó thực sự là câu chuyện về 2 Second Lean. Nếu bạn chỉ cần thực hiện một cải

tiến nhỏ, bạn sẽ học hỏi được nhiều nên sự cải thiện tiếp theo sẽtốt hơn nhiều như thế.

Đó là điều tương tự với video. Chỉ cần thực hiện nó ngay - với điện thoại trong túi bạn. Hãy thực hiện "trước và sau" video ngay. Không di chuyển một điều trong khu vực làm việc của bạn cho đến khi bạn ghi lại bằng sắc màu sống độngmớ bừa bộn bạn đang làm bây giờ. Video "Cải cách con heo nhỏ" minh họa chính xác những gì tôi đang nói về. Không thay đổi bất cứ điều gì cho đến khi bạn thấy "trước và sau", bởi vì làm như vậy bạn thấy rõ sự tương phản và cho nhóm của bạn thấy sức mạnh của cải tiến liên tục - và làm thế nào để trở thành một nhà tư tưởng Lean.

Tôi bắt đầu hướng dẫn các công ty làm điều này và kết quả thật phi thường. Nó thật sự giống như đổ thêm dầu vào lửa trại. Họ làm một video và họ đã có thể chỉ nó khác thế nào cho các chi nhánh và địa điểmkhác củacông ty của họ. Điều tiếp theo bạn biết đấy, họ đã thực hiện một video khác. Chỉ trong vài tuần, họ đã có bốn mươi video. Tôi nhận ra đây là một thành phần quan trọng. Nó xây dựng một thư viện của thành công và một thư viện để đào tạo tất cả các nhân viên hiện tại và tương lai của bạn. Đây là một khái niệm quyền lực.

Một trong những lý do tại sao FastCap cất cánh trong điều kiện của cuộc hành trình Lean và lý do tại sao tất cả mọi người rất quan tâm đến nó, là chúng tôi ghi nhận những gì chúng tôi đã làm với những video nhỏhạng bét và tất cả mọi người yêu thương chúng. Nếu nó đã đủ tốt cho chúng tôi, tại sao không hướng dẫn mọi người làm điều đó và biến nó thành một trụ cột để xây dựng một nền văn hóa Lean? Thật vậy, đó là những gì tôi đã nói với mọi người trên khắp thế giới. Tôi càng nói, càng có nhiều người nhìn tôi và nói, "Wow! Tôi chưa bao giờ nghĩ về điều đó; nó tạo cảm giác hoàn hảo."



Video về cải tiến Lean

Họ bắt đầu làm điều đó và điều tiếp theo xảy ra là họ bắt đầu cộng

tác với chúng tôi và gửi cho chúng tôi video cải tiến của họ. Chúng tôi đăng chúng trên website của chúng tôi và cho phép mọi người trên khắp thế giới tìm hiểu về cách người khác đang làm việc. Đây là một tin thú vị.

Darryn và lớp học Lean của mình

Một năm rưỡi sau khi xuất bản cuốn sách, điều rút ra của tôi là Ba Trụ cột Lean: Đầu tiên, thấy lãng phí. Thứ hai, liên tục cải thiện mọi thứ, mọi ngày. Thứ ba, làm video "trước và sau". Vẫn tự hỏi về làm video? Để tôi kể cho bạn nghe một câu chuyện. Hôm qua, tôi đã phỏng vấn hai học sinh lớp chín, Natalie và Mikayla từ Trường Cornerstone Christian. Giáo viên của họ Darryn Kleyn đang làm một công việc tuyệt vời, giảng dạy những đứa trẻ khái niệm Lean và xây dựng một nền văn hóa Lean trong lớp học. Những đứa trẻ là cỗ máy làm video không nghỉ. Chúng làm rất nhiều video về cải tiến Lean của chúng và video rất tốt. Xem video "Lean là gì?" ở mục Lean Kids tại fastcap.com.

Mikayla & Natalie Lean là gì?

Tôi hỏi Natalie, "Sau một năm học về Lean, một trong những điều có thể được cải thiện sau khi để có những đứa trẻ để hiểu rõ hơn về Lean là gì?"

Cô nói, "Chỉ ra thêm ví dụ về Lean trong hành động, sử dụng ít từ và lý thuyết hơn." Quá chuẩn ... tôi nói thật.

Khi tôi có ý định viết 2 Second Lean, mục tiêu của tôi là giải thích làm thế nào để xây dựng văn hóa Lean - và giúp tất cả mọi người làm điều đó chỉ trong một năm thay vì mười một năm như tôi. Tôi cũng muốn chia sẻ nhiều sai lầm của mình để cứu người khác mắc cùng lỗi. Nếu tôi biết những thông tin tôi biết bây giờ, nó thật đơn giản để xây dựng văn hóa Lean. Tôi biết rằng tôi có thể bước vào bất kỳ tổ chức nào và thực hiện ba trụ cột đơn giản này và thực hiện một tác động đáng kể trong một thời gian ngắn.

Ý NGHĨA:
Học cách thấy lãng phí.

Video Lean:

1. Ba trụ cột của Lean
http://youtu.be/R1e0wIyz9hY

2. Kéo thư
http://youtu.be/B2VemLCV8i0

3. Cải cách những chú lợn nhở
http://youtu.be/Lj6NsliY674

4. Lean là gì?
bởi: Natalie & Mikayla
http://youtu.be/BV0JMky36mE

5. Học càch thấy lãng phí bởi jaymie
http://youtu.be/EWAiD0v46vo

Chương 15

Những câu hỏi hay kinh khủng

Một trong những cải tiến tôi đã thực hiện trong các buổi nói chuyện của tôi là kết quả của một đề nghị từ một người nào đó trong khán giả. Trong thuật ngữ nói của Lean đây là "đi đến xưởng." Tôi luôn rất thoải mái với mọi người ngắt lời tôi giữa chừng cuộc diễn thuyết để đặt câu hỏi, nhưng gợi ý là "cho mười lăm phút để mọi người đặt câu hỏi lúc kết thúc tất cả các cuộc diễn thuyết." Tôi bắt đầu thực hiện ý tưởng mới này. Nó hoạt động rất tốt nên tôi quyết định lọc ratop mười câu hỏi người ta hỏi tôi."

Làm sao tôi cải thiện?

Một số chúng có thể khác thường, nhưng có những lý do khác làm chúng thích hợp để tôi trả lời. Tôi nghĩ rất nhiều người có những câu hỏi này, nhưng sợ hỏi. Tôi sẽ bắt đầu với câu bất thường nhất, nhưng phổ biến nhất.

Câu hỏi 1 Paul, bạn cảm thấy thế nào về xa xỉ?

Trả lời Đây là một câu hỏi rất thú vị. Tôi nghĩ rằng nó được hỏi vì mọi người nhìn thấy bàn của tôi và nhận ra tôi không có văn phòng và tôi tối giản trong cách đối xử với bản thân mình trong doanh nghiệp. Họ nghĩ, "Ù ôi, anh chàng chắc phản đối sang trọng. Chắc anh ta phản đối việc sở hữu cái gì tốt đẹp."

Tôi yêu sự xa hoa... Đây là xe của tôi!

Tôi có thể đảm bảo với bạn, không có gì xa sự thật. Tôi ngập trong sang trọng trong cuộc sống

của tôi. Tôi có thể đủ khả năng xa xỉ mà hầu hết mọi người không thể, bởi vì tôi không lãng phí quá nhiều trong cách tôi điều hành công ty. Lean không phải là một chương trình thắt lưng buộc bụng. Lean loại bỏ các hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng. Chúng tôi gọi đó là lãng phí. Nếu nó có giá trị khi tôi đeo một chiếc đồng hồ Breitling đẹp, thì đó không phải là lãng phí đối với tôi và tôi muốn Breitling tiếp tục thực hiện những sáng tạo nghệ thuật của họ. Nếu nó giá trị khi tôi bay máy bay của riêng mình khắp thế giới và nó giúp công việc của tôi hiệu quả hơn, thì đó không phải là lãng phí. Lean là loại bỏ các hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng. Một chiếc đồng hồ đẹp nhắc nhở tôi mỗi giây về giá trị của nghề thủ công hoàn hảo và sự chú ý đến từng chi tiết. Máy bay của tôi cho phép tôi đi bất cứ nơi nào bất cứ lúc nào và mang lại cho tôi những giá trị của hoàn toàn linh hoạt.

Lean không phải là một chương trình nghiêm khắc

Có thể có sự lãng phí trong cách tôi duy trì máy bay, cách tôi bay hoặc các nhiệm vụ tôi bay bằng máy bay - đó mở ra sự xem xét và cải tiến. Tuy nhiên, hành động của việc có một máy bay hoặc một chiếc đồng hồ đẹp hay một chiếc xe đẹp, chính nó, không phải là sự lãng phí. Là một khách hàng, tôi đánh giá cao những lợi ích những trang phục mang lại. Sự xa xỉ là kết quả khi tôi cẩn thận quản lý vốn và tôi không áy náy về việc đó. Lean không phải là chủ nghĩa xã hội. Đó là suy nghĩ chủ nghĩa tư bản.

Rõ ràng, những gì bạn làm với trang phục như vậy có thể có các yếu tố của sự lãng phí. Nhưng, hãy nhớ, nó mở ra sự giám sát và cải thiện bởi chủ nhân của xa xỉ - và không ai khác. Tại sao tôi nói điều này? Bởi vì tất cả chúng tôi, giàu hay nghèo, đều ngạp trong lãng phí. Chỉ tay vào một người khác không phải là một điều tốt và chắc chắn không hiệu quả bằng giải quyết các vấn đề của riêng bạn. Xa xỉ, chính nó, không phải là sự lãng phí. Tôi yêu xa hoa. Tôi có rất nhiều điều tốt đẹp và tôi có thể đủ khả năng với những thứ đó vì tôi là một nhà tư tưởng Lean. Tôi cẩn thận xem và loại bỏ sự lãng phí ở mỗi góc cạnh.

Câu hỏi 2 Bạn có doanh thu cao hay thấp?

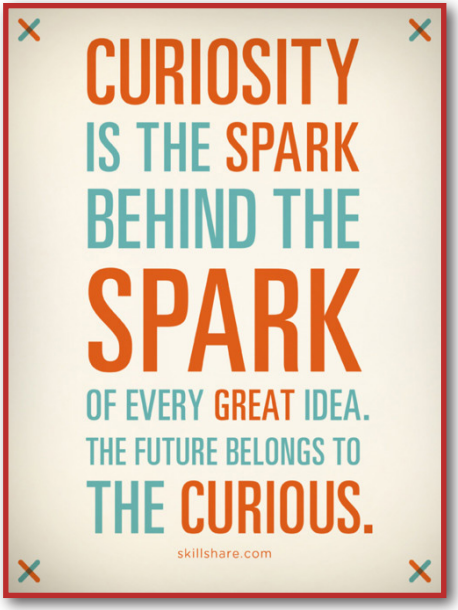
Trả lời Chúng tôi có doanh thu rất thấp. FastCap là nơi làm việc được săn đón, bởi vì đó là nơi mà mọi người cảm thấy được công nhận. Ý kiến và ý tưởng của họ quan trọng. Trong thiết lập xây dựng một nền văn hóa Lean, một trong những mục tiêu của tôi là làm cho bô phận nhân sự của công ty ít phiền toái. Nếu chúng tôi tạo ra một công ty năng động, chúng tôi sẽ trở thành một nam châm cho tài năng thay vì phải tìm kiếm các tài năng.

Lean làm giảm kim ngạch nhân viên đáng kể - đến điểm mà nó gần như không tồn tại. Thỉnh thoảng, chúng tôi có nhân viên nghỉ phép. Nói chung, chỉ bởi vì họ đang đi học để theo đuổi ước mơ của mình là trở thành một bác sĩ, một luật sư hoặc một CPA. Doanh thu là rất thấp, bởi vì chúng tôi coi trọng con người và ý kiến của họ.

Câu hỏi 3 Bạn có bao giờ gặp những người không hiểu nó và không muốn hợp tác?

Trả lời Tất nhiên. Ban đầu, ít nhất là năm mươi phần trăm của những người làm việc tại FastCap ở lại hoặc là chúng tôi sa thải họ. Bây giờ, thật bất thường khi chúng tôi có người nào không hiểu nó. Lý do gồm hai phần.

Đầu tiên, chúng tôi rất thận trọng trong cách thuê người. Chúng tôi tìm kiếm hai tính cách - Những người khiêm tốn và tò mò. Chúng tôi muốn mọi người không hành động và cảm thấy như họ biết tuốt. Chúng tôi muốn mọi người có tò mò về cuộc sống. Giây phút chúng tôi gặp ai đó trong một cuộc phỏng vấn, người nói với chúng tôi về tất cả mọi thứ họ biết, những người không thực sự tò mò về những gì chúng tôi đang làm và cách chúng tôi thực hiện với tư cách một công



ty, chúng tôi biết rằng người này không thực sự sở hữu những đặc điểm chúng tôi cần trong đội ngũ thành viên của chúng tôi. Chúng tôi cần những người khiêm tốn, tò mò. Đó là lý do tại sao chúng tôi đang rất thận trọng trong cách tìm nhân sự.

Hannah

Lý do thứ hai là văn hóa của chúng tôi rất mạnh - và tích cực - chỉ mất một hoặc hai tuần để một người thích nghi. Khi bạn tạo ra một nền văn hóa chắc chắn và phù hợp, tự nhiên, sẽ rất dễ dàng để mọi người hiểu cách suy nghĩ của bạn. Sẽ luôn có một người không muốn cùng hội cùng thuyền với cách bạn kinh doanh. Lúc bắt đầu thật khó khăn. Bây giờ nó rất dễ dàng. Một trong những câu nói yêu thích của tôi là "Lean là công việc khó khăn làm cho mọi thứ dễ dàng." Điều đó là chắc chắn. Để hiểu rõ hơn văn hóa của chúng tôi cảm giác thế nào qua con mắt của một nhân viên mới trẻ tuổi, hãy xem cuộc phỏng vấn với Hannah, một thành viên trong nhóm 16 tuổi ở FastCap. Quét mã QR ở phần cuối của chương này.

Câu hỏi 4 Bạn có thực hiện Lean ở nhà và nhà bạn thế nào?

Trả lời Tôi yêu Lean. Tôi cải thiện tất cả mọi thứ tôi làm khắp mọi nơi tôi đi. Cho dù tôi đi nghỉ, ở nhà, tại nơi làm việc hoặc trên máy bay, tôi không ngừng cố gắng để hoàn thiện quy trình, loại bỏ sự lãng phí và làm cho mọi việc dễ dàng hơn. Hầu hết mọi người có một chút lúng túng bởi một người rất cuồng Lean, nhưng tôi có thể đảm bảo với bạn, Lean mang lại niềm vui lớn cho cuộc sống của tôi. Tôi làm xong nhiều việc hơn so với hầu hết mọi người.

tủ quần áo Lean của Leanne

Tất nhiên người ta hỏi tôi, "Bạn có thực hiện Lean ở nhà không?" Tôi đã thực hiện một số đoạn video cho mọi người thấy nhà của tôi trông như thế nào và tôi đã thực hiện Lean trong nhà của tôi ra sao. Dưới đây tôi vui khi được cho bạn một cái nhìn lướt qua ... Lean ở nhà.

Những điều mà tôi làm thật dễ dàng bởi vì tôi

nghĩ Lean ở khắp mọi nơi tôi đi. Vợ tôi và tôi dành toàn bộ cuối tuần thực hiện cải tiến Lean trong tủ quần áo của chúng tôi. Hôm nay tủ đồ của chúng tôi thật huyền diệu. Vợ tôi có một tủ quần áo đặc biệt sử dụng để trang trí cho ngôi nhà cho các mùa khác nhau. Cô có trang trí đặc biệt cho Ngày Quốc khánh, mùa xuân, mùa thu, Lễ Tạ Ơn và Giáng Sinh. Ngôi nhà luôn giống lễ hội và trang trí đẹp mắt.

tủ quần áo Lean của Leanne

Vấn đề là đồ trang trí của cô ấy không được tổ chức rất tốt. Vì vậy, tôi hỏi, "Làm thế nào chúng ta có thể làm cho quá trình này tốt hơn?"

Tôi làm việc với vợ hai ngày liên tiếp và chúng tôi đã làm cho cô ấy tủ quần áo tuyệt nhất. Tất cả sản phẩm cắm hoa của cô ấy được lấy đi, vòng hoa được treo đẹp đẽ và những ngọn nến khác nhau nằm trong thùng riêng biệt. Và giờ, khi đó làthời gian trang trí nhà cửa,nó là một quá trình đơn giản. Vợ tôi rất thích nó và không có gì nặng nề cả.

Đó là lý do tại sao Lean rất tuyệt. Lean lấy những thứ theo truyền thống có thể là khó khăn hay cam go và làm cho chúng trở nên đơn giản và vui vẻ. Và bạn có thêm lợi ích của việc luyện tập trí não, bởi nó sẽ trở thành một trò chơi lớn về cách cải thiện tất cả mọi thứ bạn làm. Mục tiêu của Lean là không phải đấu tranh.

Câu hỏi 5 Bạn làm gì với những người không hiểu và không áp dụng Lean trong cách họ làm việc của mình? Bạn chỉ ra sự lãng phí của họ không?

Trả lời Đây có lẽ là một trong những câu hỏi yêu thích để tôi trả lời, bởi vì nó là một trong những câu trả lời quan trọng nhất để hiểu. Bạn và tôi có đủ sự lãng phí trong mỗi cuộc đời của chúng ta để sống được mười kiếp. Đừng nhìn vào sự lãng phí bất kỳ ai khác. Chỉ tập trung vào cái của bạn.

Tôi đã làm rõ điểm này gần đây trong một tour tham quan tại công ty chúng tôi. Một số người từ một công ty sản xuất đã đến thăm cơ sở

của chúng tôi. Họ đã ở khu sản xuất của công ty. Sau tour đó, một trong số họ nói, "Tôi muốn biết làm thế nào chúng tôi có thể thực hiện Lean trong văn phòng."

Tôi nhìn anh và hỏi: "Tại sao? Anh có đang ở văn phòng? Tôi nghĩ bạn nói rằng bạn đã ở công xưởng."

Anh trả lời: "Chúng tôi đang, nhưng văn phòng của chúng tôi đang lộn xộn."

Sau đó, tôi nói, "Đó sẽ là một trong những sai lầm lớn nhất anhtừng có trong đời. Tập trung vào mình. Tập trung vào việc loại bỏ sự lãng phí của nh. Tin tôi đi. Anh có đủ cho mười kiếp."

Khi mọi người xem khu vực của bạn đã được cải thiện bao nhiêu, công việc của bạn dễ hơn thế nào, họ có thể phụ thuộc vào bạn nhiều hơn ra sao, bạn phù hợp thế nào và và làm thế nào bạn cải thiện chất lượng của sản phẩm, họ sẽ muốn biết bạn làm thế nào. Sau đó, bạn có thể chỉ cho họ. Và sau đó họ sẽ hào hứng tìm hiểu và bắt đầu cuộc hành trình Lean riêng của họ. Nhưng đừng cố gắng để khiến vợ, con chó, hamster, con mèo hoặc đồng nghiệp của bạn để thực hiện Lean.

Tập trung vài bản thân

Tập trung vào chính mình. Bạn và tôi lãng phí quá nhiều. Đây là một trong những điểm quan trọng nhất mà tôi đã học được trong vài năm gần đây như tôi đã nói với mọi người và đi quanh các nhà máy và công ty trên khắp thế giới. Tập trung, tập trung, tập trung vào chính mình.

Câu hỏi 6 Bạn có khuyến khích nhân viên của mình cải tiến?

Trả lời Ban đầu, chúng tôi có làm và điều này có lẽ là một trong những sai lầm lớn nhất chúng tôi thực hiện. Chúng tôi hiểu kể từ khi

Tôi có thể lôi kéo bạn làm việc của bạn không?

được biết rằng Lean là công việc. Nó không phải là cái gì đó chúng tôi làm ở trên và vượt ra ngoài công việc của mình. Liên tục cải tiến là công việc đầu tiên và quan trọng nhất của tất cả mọi người mỗi ngày trong cuộc sống của họ. Sự khích lệ đầu tiên cho việc cải tiến Lean là rằng cuộc sống tốt hơn khi bạn tư duy Lean!

chúng tôi cần trí tuệ của bạn!

Khi khuyến khích bằng tiền tệ, chúng tôi thấy mọi người thực hiện cải tiến bởi vì họ muốn 5 hoặc 10 đô cho mỗi cải tiến. Khi chúng tôi ngưng khuyến khích nói, "Đây là công việc của bạn. Công việc của bạn phụ thuộc vào nó..." người ta nhận ra rằng chúng tôi nghiêm túc về Lean. Chúng tôi đã thuê họ vì chúng tôi muốn sử dụng bộ não, không chỉ bàn tay của họ. Đây là một thay đổi bởi vì hầu hết mọi người không thấy họ đang được đánh giá cao về những đóng góp trí tuệ cho công việc. Họ cảm thấy rằng chúng tôi chỉ muốn họ xây dựng widget.

Chúng tôi thay đổi các mô hình và nói, "giá trị của bạn ở trong tâm trí bạn." Khi chúng tôi làm điều đó, mọi người cập bến ở mức độ hoàn toàn khác nhau. Đó là ý kiến khiêm tốn của tôi rằng trả lương cho người khác thực hiện Lean là một sai lầm. Đưa ra các ưu đãi bỏ đi sự nhấn mạnh của những mục đích của một công ty.

Mục đích của công ty là cải thiện chất lượng cuộc sống của khách hàng. Mục đích của công ty là cung cấp giá trị ở mức rất cao cho khách hàng. Mục đích của công ty là tách bỏ các hoạt động phi giá trị gia tăng và cung cấp cho khách hàng nhiều giá trị hơn ngày này qua ngày khác, tháng này qua tháng khác, năm này qua năm khác. Khi bạn làm điều đó, tầm vóc của bạn tăng lên trong mắt của khách hàng, khách hàng của bạn luôn quay trở lại nhiều hơn và sau đó bạn kiếm nhiều tiền hơn.

Tôn trọng

Khi bạn đặt trọng tâm của mỗi thành viên trong nhóm vào việc cải tiến liên tục mỗi ngày cho phần còn lại của cuộc đời, nó thay đổi mô hình. Nó lấy trọng tâm khỏi họ và đặt trở lại vào khách hàng. Nó sẽ giải

phóng thành viên trong nhóm để tập trung vào hợp tác với các thành viên khác để cung cấp nhiều giá trị hơn cho khách hàng.

Sự khích lệ thứ hai cho việc cải tiến Lean là họ được sự tôn trọng từ khách hàng, thành viên trong nhóm của họ và từ tôi. Mọi người chờ đợi để được tôn trọng, nhưng hầu hết mọi người không bao giờ có được nó.

Câu hỏi 7 Sẽ ra sao nếu tôi không muốn có hiệu quả trong tất cả mọi thứ tôi làm gì? Tôi thích đi bộ xung quanh; Tôi tập thể dục nhiều hơn.

Trả lời Đó là quyền của bạn. Những gì bạn phải hiểu là Lean là công việc khó khăn làm cho mọi thứ dễ dàng. Một chút nỗ lực có thể làm cho kinh nghiệm cuộc sống của bạn thú vị hơn nhiều. Khi bạn ghép khái niệm "Lean là công việc khó khăn mà làm cho mọi thứ dễ dàng" với một quan điểm toàn cầu, bạn sẽ biết lý do tại sao tôi theo đuổi Lean trong một cách mãnh liệt như vậy.

thời gian là thứ công bằng nhất

Tôi đã hiểu thời gian công bằng lắm. Mỗi người được 24 giờ một ngày. Chúng tôi đều nhận được cùng 24 giờ - giàu hay nghèo, có học hay thất học. Những gì chúng tôi làm trong đó 24 giờ xác định trong phạm vi rộng, sự thành công và hạnh phúc mà chúng tôi sẽ thưởng thức trong cuộc sống. Nếu bạn là một cá nhân có năng suất cao, người rất có kỷ luật và đáng tin cậy cho các thành viên nhóm của bạn, gia đình bạn và những người khác làm việc với bạn, không cần nói bạn sẽ có một trải nghiệm cuộc sống tốt hơn.

Nếu bạn là một người năng suất thấp không làm được nhiều, không đáng tin cậy cho các thành viên trong nhóm, gia đình bạn và những người khác làm việc với bạn, chắc chắn, có nhiều sự thất vọng và va chạm hơn trong cuộc sống của bạn. Lean cho phép bạn tối ưu hóa và nhận được nhiều hơn 24 giờ. Khi bạn thực sự hiểu Lean và thành thạo khi thấy sự lãng phí, bạn sẽ lấy 24 giờ và dường như có được 48 giờ ra khỏi chúng. Tôi nói điều này một chút đùa, nhưng khi có người đến nhà

máy của chúng tôi và xem cách mọi người làm việc, những nụ cười trên khuôn mặt của họ và sự hợp tác tồn tại trong tất cả các thành viên trong nhóm của chúng tôi, họ rụt lại một chút bởi một môi trường tích cực như vậy. Phản ứng của tôi là: "Tôi sẽ đưa người của tôi chống lại bất cứ ai khác trên thế giới." Tại sao? Bởi vì chỉ trong 8 giờ, họ làm những gì hầu hết mọi người được thực hiện trong 40 giờ.

Người ta có một thời gian khó tin chúng tôi có thể năng suất hơn như thế. Tại Fastcap, Dòng công việc tự nhiên rằng người ta không đấu tranh để làm công việc của họ; họ tận hưởng công việc. Họ có năng lượng cảm xúc khi họ làm việc và kết quả là năng suất cao hơn đáng kể. Một lần nữa, bạn không cần phải thực hiện Lean, nhưng hãy nhớ, thời gian rất công bằng. Những gì bạn làm với 24 giờ trong phạm vi rộng, xác định bạn là ai và hạnh phúc bạn tận hưởng mỗi ngày trong cuộc sống của bạn.

Câu hỏi 8 Ashley, từ Anh, hỏi, "Khối lượng công việc của chúng tôi đã tăng lên rất nhiều thời gian gần đây và chúng tôi đang phải vật lộn với thời gian vật lý để cải tiến, thậm chí làm việc thêm giờ. Thật khó để có một cuộc họp mỗi ngày và đứng đó và nói, "Tôi biết chúng ta có vấn đề này ngày hôm qua, nhưng chúng ta chỉ có không có thời gian để sửa chữa nó.'Nhân viên của tôi đang thực sự tập trung vào cách thức và có một số ý tưởng cải tiến tuyệt vời, nhưng danh sách các cải tiến khả thi được bắt đầu sao lưu vì chúng tôi không có thời gian để thực hiện chúng. Bạn nghĩ sao?"

Chúng tôi gặp gỡ và học hỏi mỗi ngày... sau đó chúng tôi làm việc

Trả lời Đôi khi nó không có ý nghĩa gì khi dừng lại và làm thực hiện 3S và cải tiến khi khối lượng công việc là áp đảo. Vì vậy, tôi sẽ trả lời câu hỏi bằng cách kể một câu chuyện về những gì đã xảy ra tại FastCap.

Nhiều năm trước đây, chúng tôi đã làm việc thêm giờ thường xuyên, và ngay cả vào cuối tuần, vì khối lượng công việc của chúng tôi là rất lớn Chúng tôi dường như không bao giờ có thể bắt kịp. Và sau đó tôi nói với mọi người: "Dừng lại. Ngừng hoạt động. Chúng tasẽ đi làm

sạch khu vực của mình. Chúng ta sẽ 3S tất cả mọi thứ và chúng ta đi cải tiến. Và nếu nó tốn củachúng ta một giờ hoặc thậm chí bốn giờ mỗi ngày để làm điều đó, tôi không quan tâm. Chúng ta sẽ làm điều đó và sau đó chúng ta sẽ làm việc “.

Bây giờ, bạn có thể tưởng tượng, đã có cảm giác lo lắng trong số tất cả các nhân viên của tôi, bởi vì họ nghĩ rằng họ sẽ không làm gì ngoài việc càng bị bỏ xa đằng sau. Tôi đảm bảo với họ rằng nếu họ dành thời gian để cải thiện và tạo ra một khu vực làm việc ngăn nắp, sạch sẽ và có tổ chức, họ thực sự sẽ có thêm công việc hoàn thành và họ sẽ bắt kịp.

Vì vậy, chúng tôi đã đi và thực hiện tận tụy 3S và cải tiến -không bận tâm công việc - xem kìa, chúng tôi bắt kịp. Chúng tôi không chỉ bắt kịp, mà còn thêm hàng triệu đô la trong kinh doanh với một đội ngũ kích thước tương tự và không bao giờ làm việc thêm giờ. Đó là sự khác biệt giữa việc ưu tiên cải tiến liên tục và thực hiện khi nó thuận tiện. Cải thiện đầu tiên không chỉ cung cấp cho bạn những cải tiến, nó làm nhẹ đi gánh nặng và cho phép bạn theo kịp với nhu cầu tăng trưởng.

Nó khác thường và tôi hiểu điều này. Nhưng tôi đã học được bài học này và tôi là 100 phần trăm tận tụy với nó. Chúng tôi đảm bảo rằng khu vực làm việc của chúng tôi được 3S và tất cả mọi người đã có một sự cải tiến 2 giây trước khi chúng tôi bắt đầu công việc sản xuất của mình. Khi công việc trôi đi, hỗn loạn được loại bỏ. Lean không chỉ là một niềm tin thuận lợi; nó là nền tảng của các công ty lớn. Len càng được ưu tiên, dòng chảy công việc càng nhanh hơn - và cải tiến sẽ trả cổ tức cho hoạt động xuất sắc.

Câu 9 Một câu hỏi khác từ Ashley ... “Động lực. Khi mọi thứ làm bạn xuống tinh thần, và nó là một trong những ngày đó, làm thế nào để bạn tạo động lực cho chính mình? Nhớ rằngđấy là ngày đầu thực hiện Lean cho công ty chúng tôi, vì vậy nó không tự lực được. Nhân viên của tôi tìm đến tôi cho động lực của họ, vì vậy khi nhìn thấy tôi buồn họ có một tác động tiêu cực. Bất cứ lời khuyên nào không?”

Trả lời Ashley, như mọi khi, bạn đặt câu hỏi tuyệt vời. Tôi sẽ thành thật với bạn. Tôi đã có những khoảnh khắc đó. Tôi có một cuộc sống

rất phong phú và không chỉ về tài chính. Tôi có rất nhiều niềm vui và thành công trong cuộc sống của tôi. Tôi có rất nhiều mối quan hệ tốt với những người trên thế giới. Và tôi tin tất cả những điều này để thực tế tôi đã chọn để làm theo nguyên tắc lịch sử của sự vĩ đại. Nói cách khác, những sự lựa chọn tôi thực hiện trong cuộc sống được xác định bởi các nguyên tắc đã sản xuất kết quả tuyệt vời trong suốt lịch sử.

Những nguyên tắc lịch sử của sự vĩ đại.

Có những nguyên tắc, khi thực hiện bởi bất cứ con người trong suốt những gian đoạn của thời gian, đã tạo kết quả đáng kinh ngạc - không phải tốt - là đáng kinh ngạc. Ví dụ tốt nhất đối với tôi, nguyên tắc tiếp theo là tạo hóa - mọi người sinh ra bình đẳng! Kết quả là một quốc gia làm tốt hơn cho nhiều người hơn bất kỳ hình thức tổ chức của chính phủ trong lịch sử loài người. Không hoàn hảo, xa vời lắm! Nhưng ý tưởng duy nhất đó đã trở thành chuẩn mực cho mọi người từ tất cả các quốc gia. Hàng triệu được tự do ngày hôm nay vì các nguyên tắc tạo ra kết quả tuyệt vời.

Nguyên tắc yêu thích của tôi

- • Làm cho mọi người là trọng tâm trong cuộc sống của bạn. Đây có lẽ là cái yêu thích của tôi.
- • Theo đuổi điều đúng trên lợi nhuận. Lợi nhuận sẽtheo sau.
- Dạy và huấn luyện. Bất cứ lúc nào bạn đào tạo một cá nhân mạnh mẽ, bạn nâng cao đáng kể khả năng của họ để thực hiện một công việc phù hợp - nhiều hơn đáng kể hơn so với những người được đào tạo vừa phải hoặc đôi khi được đào tạo.

Hải quân SEALS của Mỹ

Vì vậy, vào những ngày đó khi tôi hỏi, “Wow, tôi thực sự muốn làm điều này nữa không? Thật nhiều việc. Mọi người có đánh giá cao nó? Thật khó khăn ...”Tôi luôn luôn phản ánh trên thực tế là tôi đã làm được những điều khó khăn. Tôi đã ngưng trăn trở và hướng về phía

trước bằng cách thực hiện những nguyên tắc này. Đó là lý do tại sao cuộc sống của tôi đầy đủ và phong phú. Những ý tưởng tạo ra kết quả tuyệt vời.

Vì vậy, vào những ngày đó khi tôi hỏi, "Wow, tôi thực sự muốn làm điều này nữa không? Thật nhiều việc. Mọi người có đánh giá cao nó? Thật khó khăn ..."Tôi luôn luôn phản ánh trên thực tế là tôi đã làm được những điều khó khăn. Tôi đã ngưng trăn trở và hướng về phía trước bằng cách thực hiện những nguyên tắc này. Đó là lý do tại sao cuộc sống của tôi đầy đủ và phong phú. Những ý tưởng tạo ra kết quả tuyệt vời.

Sam

Vì vậy, tôi sẽ không bao giờ đi chệch khỏi những nguyên tắc này. Thực chất chúng đã tạo ra sự bền vững, công bằng, niềm vui, sự hài lòng, và có, lợi nhuận. Tập trung vào những người khác mang lại cho tôi niềm vui và hạnh phúc. Nếu tôi không tập trung vào việc giúp đỡ mọi người, tôi sẽ không có mối quan hệ phong phú mà tôi có với mọi người trên toàn thế giới. Điều đó giúp cho tôi động lực. Điều thúc đẩy tôi là một lịch sử công việc nói lên rằng những nguyên tắc và ý tưởng hoạt động. Đừng bỏ cuộc!

Câu hỏi 10 Sam từ Israel hỏi ... "Tôi vừa xem video của bạn về 'Làm Lean bám dính". Như mọi khi, tôi thích sự tập trung và đơn giản trong thông điệp của bạn. Nhưng tôi đã tự hỏi một câu hỏi giả thuyết. Từ những gì tôi hiểu từ bạn và cuốn sách, cách tiếp cận 2 Second Lean phát triển một vài năm vào hành trình Lean của bạn. Bạn có nghĩ rằng nếu bạn bắt đầu với cách tiếp cận ba bước bạn đưa ra trong video (dạy cho mọi người thấy sự lãng phí, cho họ được sửa chữa cái quấy rầy họ, làm video trước và sau), bạn đã có thể đi xa như bạn từng?

"Ví dụ, trong chương hai của cuốn sách của bạn, bạn mô tả các bạn thiết lập thời gian trên máy của mình xuống từ 45 phút đến 5 phút như thế nào. Bạn có nghĩ rằng nếu bạn đã bắt đầu với cách tiếp cận 2 Second Lean, bạn đã có thể làm điều đó?

"Hay, nói cách khác, làm thế nào để bạn đi từ khái niệm 2

Second Lean, mà có vẻ tập trung cục bộ, đến giải pháp có ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống end-to-end? (Có thể là tôi không hiểu các khái niệm đầy đủ, vì vậy tôi có thể làm sai nó khi tôi nói nó là tập trung cục bộ.) "

Trả lời Sam làm một điểm tuyệt vời. Với 2 Second Lean tôi dường như được tập trung vào việc cải tiến nhỏ và tôi không phải là một người ủng hộ sự kiện kaizen. Tuy nhiên, khi Brad và John lần đầu tiên đến cơ sở của để dạy cho chúng tôi, họ sử dụng sự kiện kaizen là phương pháp chính để thúc đẩy cải tiến.

Trước tiên, bạn nên biết rằng lý do chúng tôi có kết quả mạnh mẽ như vậy ở FastCap là vì cách tiếp cận 2 Second Lean. Tôi bảo đảm nó còn nhiều hơn mắt thấy, hoặc tôi đã không làm tốt trong việc giải thích tất cả các quá trình ở phía sau tập trung vào bức tranh lớn, toàn bộ chuỗi giá trị.

Trọng tâm của tôi với 2 Second Lean là phát triển một chiến lược đơn giản cho phép mọi người xây dựng một nền văn hóa Lean và thành công trong việc có được tất cả mọi người trên tàu. Mười một năm qua tôi đã thấy rằng nó là cải tiến nhỏ làm tốt nhất, và trong thực tế, làm một công việc tốt hơn so với các sự kiện kaizen lớn. Phải nói là, không có nghĩa sự kiện kaizen không có giá trị; họ chỉ không phải là chiến lược ưa thích của tôi.

Lean toàn cầu

Tôi nghĩ đó là Lean toàn cầu, bởi vì vào cuối ngày, mọi người đều đã hiểu rằng những gì chúng tôi đang cố gắng để làm trong bất kỳ quá trình, lớn hay nhỏ, là lấy đi sự lãng phí. Chúng tôi muốn cho phép giá trị tối đa đến với khách hàng. Khi bạn có những cái nhìn ban đầu ở quá trình nào, điều quan trọng là bạn nhìn vào nó một cách toàn cầu.

Bạn không nên chỉ tập trung vào việc loại bỏ một số lượng nhỏ các sự lãng phí từ một bước cụ thể, bởi vì bước này, chính nó, có thể là sự lãng phí. Bạn có thể loại bỏ tất cả các sự lãng phí bạn muốn ra khỏi một quá trình, nhưng mấu chốt là quá trình tự nó có thể không mang lại giá trị cho khách hàng. Đây sẽ là một ví dụ cổ điển của thừa quá trình.

Đứng lại và tự hỏi mình, "chúng tôi đang cố gắng làm gì cho các khách hàng ở đây? Giá trị gì chúng tôi đang cố gắng để mang đến cho khách hàng?"

Cắt giảm một nửa lãng phí

Đầu tiên, hãy nhìn nó từ góc độ toàn cầu kết hợp với việc cải tiến nhỏ. Tôi đã thất bại trong nhiệm vụ của mình để làm cho mọi việc đơn giản bằng cách không chú tâm đúng mức đến một viễn cảnh toàn cầu. Người của tôi có một quan điểm toàn cầu, nhưng tôi không bao giờ thảo luận điều đó và làm thế nào chúng tôi đạt được thành phần rất quan trọng đó.

Mỗi ngày chúng tôi dạy cho đội ngũ của mình một loạt các nguyên tắc tạo nên cốt lõi của triết lý công ty của chúng tôi. Một trong những nguyên tắc là Toyota không bao giờ cố gắng để loại bỏ các sự lãng phí ra khỏi quá trình bất kỳ, trừ khi họ có thể cắt nó ra. Ngay từ cái nhìn đầu tiên, nguyên tắc này có vẻ không ăn khớp với khái niệm của 2 Second Lean, tuy nhiên, trong thực tế, nó ăn khớp hoàn hảo.

Nhóm chúng tôi biết rằng mục tiêu là để có quá trình đó phải mất mười phút biến nó thành năm phút và sau đó năm phút thành hai phút rưỡi. Họ xem bức tranh lớn và bàn chải quét sơn là cải tiến 2 giây. Các cơ chế của cách họ đang đi đến đó được thực hiện thông qua các cải tiến nhỏ.

Nhóm chúng tôi cũng biết tìm kiếm sự hạn chế lớn nhất. Họ được đào tạo để hiểu rằng những nút cổ chai- sao lưu lớn nhất của công việc trong một cụ thể quá trình - là nơi tốt nhất để xem và loại bỏ sự lãng phí.

Họ cũng biết tự hỏi mình, "Hoạt động mà tôi đang làm cung cấp giá trị cho khách hàng, hay nó chỉ là một quá trình được thêm vào? Tôi cố gắng để loại bỏ sự lãng phí mặc dù quá trình này được cung cấp không có giá trị? "Họ hiểu ba khái niệm sâu sắc. Họ hiểu rằng chúng tôi không muốn làm bất cứ điều gì trừ khi chúng tôi đang cung cấp giá

trị cho khách hàng.

Nếu chúng tôi đặt một túi nhựa xung quanh một vật, có bất kỳ giá trị cho khách hàng? Chắc chắn nó tốt đẹp khi đặt một túi nhựa xung quanh một vật, nhưng có bất kỳ giá trị trong nó? Nếu không có giá trị, chúng tôi sẽ không cố gắng để cải thiện quá trình này bằng cách giảm kích thước của túi hoặc tìm kiếm một cách nhanh hơn để đặt túi lên. Nếu túi không có thêm giá trị cho khách hàng, đó là sự lãng phí.

Một ví dụ tuyệt vời của việc này là bao bì của sản phẩm Apple. Gần đây, tôi đã mua một iMac cho công ty chúng tôi. Tôi đã rất ngạc nhiên khi tôi mở hộp. Có một số lượng tối thiểu của các bao bì - ít hơn cái thời gian qua tôi đã mua trong sáu tháng trước. Tôi nhận thấy rằng họ không có một túi nhựa xung quanh máy tính. Máy tính được kẹp giữa hai miếng xốp với dây điện và một hướng dẫn nhỏ kèm theo. Điều đó là vậy đó. Tôi đã gần như bị sốc rằng không nhiều hơn số tiền đồ sộ đặc trưng của bao bì và sự lãng phí đi kèm với hầu hết các sản phẩm trong thị trường hiện nay.

Apple đã hiểu rõ ràng rằng điều này không có lợi cho khách hàng. Tôi thực sự đã cảm thấy tốt hơn về các sản phẩm khi tôi thấy cách nó đã được đóng gói với sự lãng phí quá ít.

Đó là mệnh lệnh nhân viên phải hiểu được tám sự lãng phí. Đó là mệnh lệnh mà họ hiểu rằng mục tiêu là cắt giảm tất cả mọi thứ một nửa - không chỉ làm cho cải tiến gia tăng chút ít. Những cải tiến gia tăng là những công cụ chúng tôi sử dụng để cắt giảm tất cả mọi thứ một nửa. Tuy nhiên, chúng tôi luôn nhìn vào bức tranh lớn như là kết quả của việc giảng dạy và đào tạo đã làm trên một cơ sở hàng ngày trong cuộc họp buổi sáng của mình.

Lean toàn cầu là một khái niệm quan trọng mà tôi có thể đã bỏ qua hoặc không được xác định đủ rõ ràng trong các tác phẩm trước đây của tôi, nhưng tôi đang dành thời gian ngay bây giờ để làm rõ. Nó cũng quan trọng để có một cái nhìn toàn cầu vì nó là để có một quan điểm 2 giây. Cả hai công việc song song để tạo ra một nền văn hóa thành công và cho phép giá trị đến với khách hàng.

Một cách khác để chúng tôi phát triển một bức tranh toàn cầu tại FastCap là thông qua chế độ ăn uống tuyệt vời của vật liệu mà chúng tôi tiêu hóa một cách thường xuyên trong giảng dạy và đào tạo của chúng tôi. Những cuốn sách như The Toyota Way, 14 Principles of Operational Excellence và sách của Art Byrne, The Lean Turnaround chỉ là một vài ví dụ của hàng chục cuốn sách chúng tôi đọc để nâng cao sự hiểu biết về LEAN.

Gần đây, trên chương trình The American Innovator, tôi nói: "Mục tiêu của chúng tôi là dành cho tất cả mọi thứ để không phải đấu tranh hoặc để có số không đấu tranh trong mọi hoạt động."

Một người lắng nghe, Shannon, đã viết, "Wow! Điều đó làm cho Lean hữu hình."

Ý tưởng cho rằng mọi hoạt động cần phải có "đấu tranh bằng 0" hoặc là "không đấu tranh" có nghĩa là trong Lean không nên có:

MURI = Gánh nặng hay đấu tranh
MURA = Không đồng đều hoặc biến thể
MUDA = Lãng phí là kết quả của gánh nặng trong đó sản xuất không đồng đều hoặc thiếu dòng chảy, làm cho tất cả mọi thứ thành một cuộc đấu tranh

Nếu bạn không có gánh nặng, sau đó bạn sẽ có ngang nhau, làm giảm sự lãng phí, loại bỏ các cuộc đấu tranh và cho phép dòng chảy giá trị đến với khách hàng. Trong điều kiện của giáo dân "không đấu tranh" tổng kết đẹp mục tiêu của Lean và lý do tại sao nó rất quan trọng rằng tất cả mọi thứ là dòng chảy.

Dòng chảy là chính xác những gì 2 Second Lean cung cấp cho các phân xưởng. 2 Second Lean là cách tiếp cận "Lean" để thực hiện Lean. Lean là rất nhiều về dòng chảy và ngang nhau. Sự kiện Kaizen, trong khi chúng có khả năng để tạo ra kết quả tích cực, như đã làm trong những năm đầu tại Fastcap-không chứng minh được các mô hình tốt nhất cho chúng tôi. Trong tâm trí của tôi sự kiện kaizen chủ yếu là các

ứng dụng hoạt động hàng loạt các nguyên tắc Lean. Chúng không giới thiệu dòng chảy đến các nhà xưởng; chúng bởi tính chất đột phá. Họ yêu cầu bạn dừng lại để một ngày, một tuần hoặc bất cứ điều gì, cho tất cả mọi người tập trung vào một khu vực cụ thể. Điều này tạo ra không đồng đều và thậm chí là một gánh nặng cho hệ thống.

Tôi nghĩ rằng cách tiếp cận 2 Second Lean là thành công bởi vì nó chỉ yêu cầu cải tiến nhỏ trên một cơ sở hàng ngày tại một thời gian quy định điều đầu tiên vào buổi sáng trước khi bắt đầu sản xuất bình thường của bạn. Bằng cách đó, bạn giới thiệu dòng chảy để cải tiến và bạn không giới thiệu không đồng đều đến các công xuưởng. 2 Second Lean là nguyên tắc Lean áp dụng một cách nhất quán và thậm chí cho phép cải tiến liên tục chảy qua bất kỳ tổ chức nào.

Shannon cũng viết: "Những gì Lean quy hợp lại là thế này:. Lean thực sự là quy tắc vàng - Đối xử người khác như bạn muốn họ đối xử với bạn"

Lean làm cho người ta làm việc ủng hộ thời gian thực cho khách hàng. Các khách hàng không có thể đứng trên các công xưởng đảm bảo giá trị đang được chuyển giao, nhưng một thành viên trong nhóm được đào tạo bài bản tư duy Lean là những người ủng hộ của khách hàng cuối cùng. Lean cung cấp cho khách hàng hoạt động có giá trị gia tăng. Nếu bạn là khách hàng, đó là những gì bạn muốn. Là một nhà sản xuất của bất cứ cái gì, cho dù thực phẩm, điện tử, phần mềm, xe hơi hoặc chăm sóc y tế, vai trò thực sự của tôi là một người cống hiến vĩnh viễn tại công xưởng cho khách hàng. Là một khách hàng, tôi có thể nhận được rất vui mừng về những ý tưởng mà bất kỳ tổ chức tập trung nào chăm chú vào phục vụ tôi.

Toàn cầu Lean có nhiều mặt, nhưng theo thời gian thực, công xưởng ủng hộ khách hàng có thể là ví dụ tốt nhất của Lean toàn cầu.

Tôi đã học được rất nhiều như là một kết quả của sự hợp tác với những người khác. Tôi cố tìm cách tin tưởng, không tìm cách để có được lòng tin. Kết quả là một nền văn hóa hợp tác năng động, nơi mà tất cả mọi người có thể học hỏi và cải thiện lần lượt. Sam và Shannon,

cũng như hàng ngàn người khác, đã thực hiện một sự khác biệt sâu sắc trong việc giúp tôi hiểu được sức mạnh của một nhà tư tưởng Lean.

Isaac, một người nghe và là nhà tư tưởng Lean tuyệt vời, gần đây đã gửi email này sau khi xem một chương trình American Innovator, "Paul, hầu hết người lớn đã mất đi sự hứng thú trẻ con như bạn có về cuộc sống và khám phá. Nó như làm mới khi xem cách hào hứng của bạn về cuộc sống và triển vọng tiếp tục học hỏi. "

Tôi rất phấn khởi về 2 Second Lean, Toàn cầu Lean, hợp tác Lean, Cống hiến Lean, Quy tắc vàng Lean và tôi dám nói là nhà trẻ Lean.

Ý NGHĨA:
Lean là luật lệ vàng

Video Lean:

1. Phỏng vấn cùng Hannah
http://youtu.be/JxmP5Nq15GI

2. Lean tại nhà 1
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c

3. Lean tại nhà 2
http://youtu.be/zkIXuS2p6o0

Chương 16

Lean là một ngoại ngữ

Thông thường khi tôi nói là tôi nói những điều mà có thể làm cho người ta khó chịu. Tôi nói một ngôn ngữ kinh doanh thường có vẻ giống như một ngôn ngữ nước ngoài. Dưới đây là một vài trong số những từ và yêu thích của tôi những gì chúng có ý nghĩa với tôi.

Trust: hành động đưa người của bạn lên.

Tôi nói về việc tin tưởng người của tôi. Nó rất khó chịu đối với hầu hết các nhà lãnh đạo tin tưởng người của họ, bởi vì các nhà lãnh đạo lên vị trí lãnh đạo bởi có tất cả các câu trả lời. Họ là những nhà lãnh đạo vì sự nhạy bén trong kinh doanh của họ, trí thông minh và khả năng của họ để khiến nhiều điều thực hiện. Họ thuê người để hỗ trợ các hoạt động này, nhưng họ hiếm khi mời họ để đổi mới một cách bình đẳng trong quá trình này. Họ hiếm khi tin tưởng người của họ, và do đó, họ đè bẹp một số lượng lớn tiềm năng.

Tôi tin tưởng những người tôi và tôi biết họ sẽ thất bại như tôi từng. Hầu hết những tiến bộ lớn cá nhân của tôi đã đến để trả giá cho thất bại. Tại sao tôi không cho những người của tôi cơ hội như thế, cho phép họ phát triển và trải nghiệm những bài học trong cùng một cách mà tôi đã có?

Niềm tin là một thành phần quan trọng trong việc phát triển một nền văn hóa Lean và nó có thể là thứ làm mọi người khó chịu nhất. Họ chỉ không muốn để mất một cơ hội cho một người nào đó tiến lên. Tiến bộ cho phép học sâu và nghiêm túc, chuyển thành động lượng đi về phía trước mà hầu hết các công ty và tổ chức rất cần. Nhà lãnh đạo đang tìm kiếm sự sắc bén, nhưng nó vượt quá tầm của họ, bởi vì họ từ chối tin tưởng người của mình.

Cuồng tín: ôm lấy ý tưởng mang tính lịch sử thử nghiệm bằngthời gian với những cảm xúc và quyết tâm không thể ngăn cản.

Toyota, Harley Davidson, Bệnh viện Virginia Mason, Wire Mold, Southwest Airlines và một loạt các công ty khác đã áp dụng các nguyên tắc của tư duy Lean một cách cuồng tín -với một sự theo đuổi không ngừng của thời gian để thử nghiệm nguyên tắc và đã tạo ra các kết quả

đáng kinh ngạc. Đối với các công ty này, Lean là không đơn giản chỉ là một phương pháp hay một công cụ trong hộp công cụ. Đó là một chiến lược đặc biệt mà trở nên tốn kém trong mọi việc họ làm.

Hầu hết các nhà lãnh đạo nghĩ rằng bạn phải điềm tĩnh và không thể có được vui mừng về bất cứ điều gì. Tôi rất phấn khởi về mọi thứ, đặc biệt là cuộc sống riêng của mình. Đối với tôi, là người cuồng tín rất quan trọng để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả. Tôi phát điên về việc tuân thủ các nguyên tắc thử nghiệm thời gian của việc không ngừng loại bỏ sự lãng phí và phát triển con người. Tôi là một người cuồng tín về nguyên tắc Lean. Tại sao? Bởi vì chúng hoạt động. Chúng đã luôn luôn hoạt động và sẽ tiếp tục hoạt động cho bất cứ ai áp dụng chúng với niềm đam mê. Chúng là những thứ mà các công ty lớn nhất trên thế giới được xây dựng trên - và đó là giá trị đáng được một chút cuồng tín hơn.

Sự chệch hướng: hành động tôn vinh những người khác

Một trong những khái niệm mạnh mẽ nhất trong việc trở thành một nhà lãnh đạo Lean hiệu quả là khả năng làm chệch hướng lòng tin khỏi chính mình và cho những người khác. Nó bắt đầu ở trên cùng, được mô phỏng ở trên cùng và nó phải cư trú như các ý tưởng chiến lược nhất một nhà lãnh đạo có. Khi các nhà lãnh đạo cao nhất mô phỏng nó, những người khác sẽ làm điều tương tự. Đó là trong hành động làm chệch hướng rằng mọi người gắn kết những hoài nghi lớn nhất. Lấy đilòng tin cho nhiều việc xua đuổi người ta và ngăn chặn một nền văn hóa hợp tác. Sự chệch hướng là huyền diệu và ở hàng đầu trong danh sách từ vựng của lãnh đạo Lean hiệu quả.

Nhân loại: hành động công nhận năng khiếu của người khác

Lean đặc biệt là về con người. Chúng tôi đang kinh doanh các thay đổi và cải thiện nhân loại. Tại cốt lõi của nó, Lean không có gì khác hơn là giảng dạy, đào tạo, huấn luyện, học hỏi và cải thiện điều kiện của con người. Lean không phải là một hệ thống cơ khí để loại bỏ sự lãng phí. Đó là một phương pháp để thay đổi suy nghĩ của mọi người về cách họ nhìn công việc. Công việc là cao quý và chúng tôi có thể làm rất nhiều để nâng cao cái gì chúng tôi làm.

Táo bạo: niềm tin thường xuyên dường như bất khả khi

Các nhà tư tưởng Lean táo bạo. Chúng tôi đang ở đây để thay đổi thế giới. Chúng tôi không ở đây để tạo sản phẩm, hay các doanh nghiệp lành mạnh.

Mục tiêu của bất cứ lãnh đạo Lean nào cũng nhiều hơn chỉ đơn giản là xây dựng một dòng dưới cùng. Chúng tôi nhìn thấy khả năng rằng cách tư duy Lean có thể cải thiện đáng kể chất lượng cuộc sống của người dân. Chúng tôi đang ở đây để làm cho điều đó xảy ra, và trong quá trình đó, thay đổi thế giới.

Kata: nhịp điệu của công việc

Chúng tôi yêu thích thói quen xây dựng xuất sắc đó. Kata là một từ tiếng Nhật mà chỉ đơn giản có nghĩa là thường xuyên. Các thói quen mà chúng tôi triển khai với tư cách nhà tư tưởng Lean là cuộc họp buổi sáng và cải thiện 2 giây hàng ngày. Cuộc họp tạo ra sự giao tiếp rõ ràng giữa tất cả các thành viên trong nhóm. Sự cải tiến 2 giây mỗi ngày là nhịp trống cho một nền văn hóa Lean rực rỡ.

Lợi nhuận: là kết quả của sự xuất sắc

Có lẽ một trong những khái niệm gây tranh cãi nhất tôi thúc đẩy là chúng tôi không ở đây để kiếm tiền. Lợi nhuận và tiền bạc là một sản phẩm của một nền văn hóa Lean hiệu quả. Chúng tôi đang ở đây đầu tiên và quan trọng nhất để cải thiện chất lượng cuộc sống của khách hàng. Bên trong đó, chúng tôi đang ở đây để phát triển con người của chúng tôi. Nếu chúng tôi làm cả hai ở mức cao, chúng tôi sẽ được lợi nhuận. Tuy nhiên, lợi nhuận không phải là lý do để thực hiệnLean cũng không phải là lý do một công ty tồn tại. Nếu tôi nói với bạn số lần tôi đã gặp các doanh nghiệp đã di chuyển về phía nam, với các sản phẩm tốt và người có khả năng, bạn sẽ bị sốc. Cuối cùng vấn đề bắt nguồn từ sự lãnh đạo tập trung vào lợi nhuận và bản thân họ, quên đi lý do tại sao các doanh nghiệp tồn tại ở nơi xuất phát. Bỏ đi ám ảnh về những con số, tập trung vào khách hàng của bạn, những người của bạn và phục vụ người khác, và bạn sẽ ngạc nhiên tất cả mọi thứ khác sẽ được giải quyết như thế nào.

Chương 17

Thiết lập lãng phí

Trong một chuyến đi gần đây tới châu Âu, tôi đã có một phiên hỏi đáp với một nhóm rất chu đáo các ngân hàng Lean từ Tatra Banka, các công ty con Slovak của Ngân hàng Quốc tế Raiffeisen trực thuộc Vienna. Các câu hỏi đều đặc biệt, vì vậy tôi nghĩ rằng tôi sẽ dành một chương để trả lời các yêu cầu của họ và nói về thương hiệu đáng chú ý của họ về Lean. Ngân hàng là nơi cuối cùng tôi mong chờ tìm thấy một nền văn hóa Lean rực rỡ. Raiffeisen rộng lớn ở Đông Âu- 17 quốc gia và hơn 60.000 nhân viên. Riêng kích thước sẽ là ghê gớm nếu một người đang cố gắng để thay đổi văn hóa thành tư duy Lean. Ngân hàng không sản xuất, không thành vấn đề, nhưng nó chắc chắn không phải là tâm chấn của Lean. Hãy đối mặt với nó, ngân hàng có thể được khô cứng, thiếu linh hoạt và không quá thân thiện - nhưng không phải Raiffeisen.

Lean trong các nhân viên ngân hàng

Trong cuộc hành trình Lean mười hai năm của tôi, tôi chưa bao giờ gặp một nhóm người hừng hực vậy. Họ có một tâm lý "dù địa ngục hay nước dâng, chúng tôi sẽ hoàn thành điều này". Ngoài ra, họ đang vui vẻ, yêu thương, sáng tạo và rất tiên tiến trong sự hiểu biết về cách Lean làm việc. Đối với những nhà vô địch và nhà hàng hải Lean của họ, Lean không phải là một công cụ kinh doanh cứng nhắc. Lean là một nền tảng cho sự sáng tạo, đổi mới và rất nhiều tiếng cười. Dưới đây là ba ví dụ về các nhà tư tưởng Lean Raiffeisen tại nơi làm việc.

Khi đến diễn đàn Lean của họ, tôi đã học được về một sự kiện buổi tối, dự kiến trên một trong những con thuyền trên sông Danube. Sau khi dùng đồ uống và bữa ăn tối Leanne và tôi đã được thông báo về một bài tập xây dựng nhóm. Natalia, một thành viên hội đồng quản trị của

ngân hàng, thì thầm, "Anh sẽ không tin những gì họ sắp làm. Chúng tôi sẽ mặc một chiếc váy Lean lên, dựa trên sự lãng phí mà chúng tôi đã thu thập được. Mỗi đội sẽ phải mặc vào một cá nhân trong 'lãng phí."Hãy xem cách họ có thể sáng tạo."

Tôi nghĩ, "Wow! Nghe thật thú vị, nhưng nó sẽ diễn ra chứ

Lãng phí ăn mặc

Vâng, sau khoảng một giờ của mỗi đội làm việc với sự siêng năng tuyệt vời, các sàn diễn thời trang đã được mở ra và cuộc diễu hành lãng phí bắt đầu. Lần lượt, thí sinh mặc sự lãng phíbình thường đối tất cả chúng tôi, chai nhựa, báo, bọc bong bóng, các tông, ..vv..- đã có sự chú ý đầy đủ của chúng tôi. Đó là điều vui nhất tôi từng thấy và minh họa rất rõ cách lãng phí tồn tại nhiều thế nào và dễ dàng bỏ lỡ nó ra sao. Treo rác trên một cá nhân duy nhất thực sự mang nó vào thực tế. Tôi đã thực hiện một video bởi vì tôi nghĩ rằng việc trình bày thật mạnh mẽ. Nó được gọi là The Catwalk Lean. Đây là một ví dụ điển hình về một ngân hàng đã dạy con người của họ suy nghĩ sáng tạo về việc nhìn thấy sự lãng phí và vui chơi cùng một lúc.

Đội trưởng Bob & 3 đồng đội

Một ví dụ thứ hai là Captain Bob và ba bạn của mình. Ngày hôm sau, họ đã có những phiên bùng nổ Lean cho tất cả các nhóm Lean từ mười bảy quốc gia khác nhau. Một trong số họ thật không thể tin được. Có Captain Bob, và ba đồng đội mà ông đã gắn liền với một sợi dây thừng. Mỗi người bạn có một chiếc áo tùy chỉnh biểu thị loại lãng phí.

Người bạn đầu tiên - Sự đa dạng, với một cái móc trên cánh tay của mình. Ông đang hò hét trong giọng nói của một tên cướp biển, "Tôi đang ăn cắp lợi nhuận của bạn và khách hàng của bạn!"

Và sau đó là người thứ hai - Sự cứng nhắc - la lớn, "Tôi sẽ ăn cắp lợi nhuận của bạn. Tôi không linh hoạt. nhu cầu của khách hàng là không

quan trọng. Tôi sẽ giữ cho khách hàng của bạn khỏi trở lại."

Người cuối cùng có một chiếc áo in dòng chữ "Thuyền trưởng của các đại dương." Đây là Đội trưởng thải quá trời.

Tie lên chất thải

Tất cả ba bạn chơi điển hình cho các thuộc tính của các nhà phi tư tưởng Lean. Captain Bob đã làm tròn họ và hạn chế ảnh hưởng của họ trên con tàu của mình. Sự đùa vui tại mâu thuẫn và độ cứng cho thấy với độ rõ nét tuyệt vời cách nhanh nhất để giết khách hàng của bạn, kinh doanh và lợi nhuận. Rõ ràng, các nhà tư tưởng Lean của Raiffeisen có một sự hiểu biết sâu sắc về những gì tư duy Lean có thể mang đến, và họ truyền đạt nó theo một cách vui vẻ và đáng nhớ.

Guru Lean

Ví dụ thứ ba có lẽ là vui nhất trong tất cả. Một trong những quốc gia khác đã có một thầy giảng đạo ngồi xuống trong một chiếc áo choàng màu trắng với một tấm khăn quanh đầu. Họ gọi ông là "The Lean Guru." Một cô gái đã rung chuông và nói, "Hãy hỏi Lean Guru tất cả các câu hỏi của bạn về Lean." Và tất nhiên là một cô gái trẻ xinh đẹp đang ngồi trên đùi ổng.

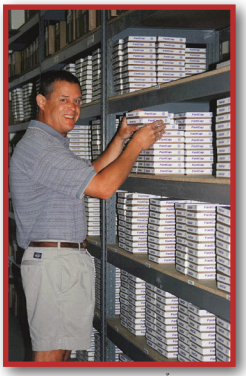
Mọi người sẽ đi lên và hỏi ông thầy, "Làm thế nào để áp dụng lean trong tình huống này?"

Tất cả tôi có thể nói là những người này biết làm thế nào để vui chơi và tôi rất thích cả hình thức và sự hài hước trong việc làm Lean có liên quan và vui vẻ. Raiffeisen hiểu rằng Lean không chỉ là một cái gì đó bạn làm. Lean là một chiến lược xây dựng một nền văn hóa mạnh mẽ xung quanh của tư duy Lean rằng có thể hiệu quả đưa giá trị tới khách hàng.

Khi đến lúc tôi nói, một trong những điểm mà tôi đã đưa ra là Lean

Petra

không phải được tổ chức, bởi vì tôi đã được tổ chức trước khi trở thành một nhà tư tưởng Lean. Tôi đã có một cơ sở xinh xắn được mặc định và là ví dụ tinh túy về những gì một cơ sở tổ chức trông giống. Tôi không hiểu được 8 sự lãng phí và nhà máy của tôi là một ví dụ tuyệt vời của sản xuất quá mức và vẫn còn trong mức độ khác nhau. Tôi đã hiệu quả "thiết lập lãng phí." Khi tôi hỏi nhóm nếu có bất cứ điều gì tôi nói có thể một chút gây sốc hay thú vị, Petra giơ tay lên và nói: "Vâng, điều này hoàn toàn về việc thiết lập - và rằng nó không thực sự là Lean."


Lãng phí được tổ chức

Tôi trả lời: "Bạn có thể thiết lập lãng phí." Và sau đó tôi nhìn vào trang trình bày tôi vừa thể hiện kệ của tôi đầy hàng tồn kho - hoàn toàn đánh bóng, tỏa sáng và có thể dự đoán, gắn mác tốt và điều khiển tốt -tất cả các yếu tố của Lean. Nhưng không may, hàng tồn kho là sự lãng phí. Đó là một ví dụ về sản xuất thừa, và sản xuất thừa là nơi mà tất cả các sự lãng phí bắt đầu. Tôi đã hiệu quả thiết lập sự lãng phí

Vì vậy, nếu bạn sản xuất thừa như tôi đã làm trước khi hiểu Lean, và thẳng thắn vẫn đang làm, nó không quan trọng được tổ chức tốt như thế nào, bạn vẫn đã thiết lậpsự lãng phí. Tôi nghĩ cho Petra, đó là một sự phát giác, bởi vì nhiều nhà tư tưởng Lean dành rất nhiều thời gian và đảm bảo mọi thứ được tổ chức một cách hoàn hảo. Tôi biết tôi có tội về điều đó, nhưng chúng tôi phải nhận ra rằng tổ chức một cái gì đó không phải là biểu hiện của Lean. Lean loại bỏ sự lãng phí hoặc hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng. Bất cứ điều gì không thêm giá trị cho các khách hàng là sự lãng phí. Các khách hàng muốn sản phẩm. Họ không muốn phải trả tiền cho tôi để làm nó, chở nó, đặt nó trên kệ, quản lý nó, chauarn bị nhà kho để lưu trữ nó, thắp sáng kệ và sau đó trả tiền cho tất cả các nhân viên của mình để đi lên và xuống và đếm hàng tồn kho mỗi tháng một lần. Đó hoàn toàn là sự lãng phí. Có tổ chức ... nhưng, hoàn toàn lãng phí.

Tiêu đề của bài nói chuyện của tôi là "Lean thật đơn giản." Vào cuối

của buổi nói chuyện một trong những người tham gia hỏi tôi một câu hỏi tuyệt vời, "cải tiến Lean quan trọng nhất mà bạn đã từng làm là gì?"

Tôi nghĩ, "Wow! Chưa ai từng hỏi tôi điều đó." Tôi đã phải tạm dừng và suy nghĩ, bởi vì chúng tôi đã thực hiện rất nhiều cải tiến Lean lớn. Những cải tiến hàng đầu là khi chúng tôi chuyển từ làm sự kiện kaizen để làm cải tiến 2 giây. Đó là vào thời điểm đó mà tôi nhận ra tất cả mọi người đang tiếp nhận.

Chúng tôi đã làm điều đó bằng cách yêu cầu mọi người sửa chữa những gì gây phiền cho họ, xem xét từng khu vực làm việc của họ và hỏi, "Có phải tất cả mọi thứ hoàn hảo? Bạn sẽ không thay đổi một điều gì? Chắc chắn phải có một cái gì đó kích thích điều tồi tệ khỏi bạn?"Bắt mọi người suy nghĩ ở mức độ này về những lỗi họ và sau đó thực hiện nỗ lực để cải thiện hoặc sửa chữa nó, không vấn đề cải thiện nhỏ thế nào -là cải tiến quan trọng nhất tôi thực hiện.

Trước 2 Second Lean, Lean yêu cầu tôi tổ chức các sự kiện kaizen. Có người đã phải tổ chức một sự kiện, quản lý một tờ báo kaizen và một loạt các công cụ kaizen khác. Nhưng khi tôi chỉ nói: "Dừng cuộc đấu tranh. Sửa chữa những gì quấy rầy bạn và thực hiệncải tiến 2 giây,"đó là cách thay đổi cuộc chơi cho FastCap.

Lãng phí của tôi ở đâu?

Khi những cánh tay tiếp tục giơ lên, một cô gái khác nghe tôi nói, "Ở khắp mọi nơi tôi đi tôi thấy lãng phí. Bất kể tôi mua một bánh hotdog trên các đường phố của Prague hay trong một trung tâm hội nghị như thế này, tôi đều thấy lãng phí. Và điều đó trở nên rất quan trọng cho sự thành công của tôi. Tôi thấy lãng phí ở khắp mọi nơi. Tôi đã luyện mắt của tôi để thấy nó."Người phụ nữ trẻ này giơ tay lên và hỏi một trong những câu hỏi hay nhất. Thay vì chỉ vào tôi, cô hỏi, "Nơi nào bạn thấy sự lãng phí trong chúng tôi?"

Đây là một ví dụ về văn hóa Lean trưởng thành. Họ đủ thoải mái để có thể hỏi tôi, nơi tôi thấy sự lãng phí của họ. Khi tôi nói chuyện tôi thường lấy năm hoặc sáu iPoles và Super Mounts nhỏ, một trong

những sản phẩm mà tôi phát triển để làm phim về Lean, và tôi trao cho những người hỏi tôi câu hỏi lớn. Không cần phải nói, tôi kịp thời cho cô ấy một cái. Và tôi hỏi khán giả, "Tại sao tôi chọn trao iPoles và Super Mounts cho câu hỏi này, trên tất cả các câu hỏi khác mà tôi đã được yêu cầu tối nay?"

Ghi hình Lean

Cô nàng trả lời với sự hài hước Raiffeisen điển hình, "Bởi vì tôi đẹp." Một tràng cười rộ lên.

Có khá nhiều câu trả lời khác, nhưng cuối cùng ai đó đã nhận ra. "Đó là bởi vì cô tập trung vào bản thân mình và những vấn đề của riêng mình."

Chính xác! Đây là một trong những điều khó khăn nhất đối với bất kỳ nền văn hóa nào. Các dấu hiệu của một nền văn hóa trưởng thành là được thoải mái đặt câu hỏi, "Tôi cần phải cải thiện cái gì? Ở đâu là sự lãng phí của tôi? Bạn thấy gì?"

Tôi nghĩ rằng đây là một câu hỏi tiết lộ. Khi tôi suy tư về sự thành công khi FastCap thực hiện 2 Second Lean và xây dựng một nền văn hóa Lean, tôi nghĩ rằng một trong những điều quan trọng nhất là sự sẵn sàng không ngừng của chúng tôi để hỏi khách hàng nơi chúng tôi đang thất bại và làm thế nào chúng tôi có thể cải thiện. Chúng tôi hỏi cả khách hàng và trong nội bộ với nhau. Chúng tôi sẽ không bị đe dọa bởi ai đó nói, "Bạn biết đấy, tôi nghĩ rằng có thể có một cách tốt hơn để làm điều đó." Hoặc "Bob, bạn có chắc đó là một phương pháp Lean bạn đang áp dụng ở đó?" Và chín trong số mười lần không có phòng vệ, chỉ là một sự háo hức để cải thiện. Đây là một cột mốc rõ ràng trong việc xây dựng bất cứ nền văn hóa Lean nào. Và trong phiên hỏi đáp, cô gái này đã làm một công việc tuyệt vời phản ánh chúng tôi nên tiếp cận cải tiến như thế nào.

Bọn trẻ ở trường Cornerstone Christian

Bây giờ hãy nhớ, khi tôikể những câu chuyện này, tôi đang nói về một ngân hàng. Đây không phải là nơi bạn mong chờ để

thấy suy nghĩ tiên tiến trong Lean. Tiếp theo, tôi đã được hỏi, "Làm thế nào để bạn dạy Lean cho một đứa bé sáu tuổi?" Tôi nghĩ đây là một câu hỏi lớn.

Thật tình cờ khi các slide tiếp theo hiện lên về những đứa trẻ từ Trường Cornerstone Christian, làm thế nào chúng thực hiện Lean và làm video trước - sau. Tôi chiếu các video và nói, "Nó rất đơn giản. Bạn cho trẻ em thấy một vấn đề, và sau đó bạn cho phép chúng tạo ra một giải pháp và khuyến khích chúng thực hiện video trước và sau. Khi bạn làm điều đó với kinh nghiệm Lean trở nên vui nhộn và xác đáng. Đây là cách để dạy cho một đứa bé sáu-tuổi- làm cho nó thích hợp và thú vị!

Katie

Một trong những cải tiến yêu thích của tôi là từ cô bé sáu tuổi, Katie Bailey. Katie có vấn đề với việc lên xe buýt của trường đúng giờ vào buổi sáng. Cha cô, một nhà tư tưởng Lean, gợi ý cô dừng lại và đặt câu hỏi, "Điều gì gây ra vấn đề làm con đi muộn?"

"Vâng, Papa, vào buổi sáng con không thể tìm thấy ba lô của mình."

"Tại sao con không thể tìm thấy ba lô của mình?"

"Bởi vì con luôn luôn để nó đâu đó và không biết nơi con bỏ nó lại."

"Tại sao chúng ta không tìm một nơi đặc biệt để đặt ba lô của con để nó luôn luôn ở cùng một chỗ?"

Vì vậy, trước khi bánh xe dài của Katie quay tròn, và cô đã thành lập một nơi cụ thể cho ba lô đến mỗi đêm trước khi cô đi ngủ. Bây giờ, vào buổi sáng khi cô tỉnh dậy, cô bé đã sẵn sàng, chải răng, đi vào chỗ đó, chọn lên ba lô của mình và không còn đi học muộn.

Đây là cách bạn dạy tư duy Leancho đứa trẻ sáu tuổi. Hãy cho chúng giải quyết vấn đề và cung cấp quyền sở hữu các giải pháp. Đặt câu hỏi, cho phép chúng giải quyết vấn đề của mình, làm nó thú vị và phù hợp.

Bạn có thể tưởng tượng loại lãnh đạo, nhân viên hoặc chủ doanh nghiệp mà Katie Bailey sẽ trở thành khi lớn lên? Ngay từ sớm, cô bé đã học giải quyết vấn đề và loại bỏ sự lãng phí thông qua liên tục cải thiện mọi thứ.

Các bình luận tiếp theo, dù vậy, là một trong những mục yêu thích của tôi. Tôi sẽ kết thúc chương với điều này. Tôi yêu cầu mọi người trong khán giả, " Lean làm bạn cảm thấy thế nào hay bạn cảm thấy thế nào về Lean?" Không phải tất cả mọi người một trăm phần trăm theo sau cách tư duy Lean.

Lucia

Lucia, một phụ nữ trẻ ở phía sau, giơ tay lên. "Lean làm cho bạn mỉm cười ngay cả ở nơi làm việc."

Phản ứng của tôi là: "Tại sao bạn cảm thấy như vậy?"

"Bởi vì Lean làm cho cuộc sống của tôi dễ dàng hơn. Lean làm cho cuộc sống của tôi hạnh phúc hơn. Lean làm cho tôi tự tin hơn. Lean khiến tôi sở hữu tương lai của mình."Ai có thể diễn tả Lean tốt hơn?

Lean đã bị hiểu lầm là phương pháp lấy đi công ăn việc làm, khiến nhiều thứnghèo nàn với ít hoặc không có sự sáng tạo. Lean ngược lại điều đó. Hiếm khi, nếu có, nó lấy đi một công việc nào. Nó tạo ra cơ hội vô biên và việc làm liên tục, thêm tuổi thọ cho người lao động và tăng trưởng hiện tại cho những người mới vào công ty. Đó là cách nó hoạt động ở FastCap.

Tôi trả lời rằng: "Khi bạn là một nhà tư tưởng Lean, bạn là một mặt hàng được săn đón." Tôi liều lĩnh nói, "Bất cứ nơi nào Lucia đi, nếu cô vẫn còn là một nhà tư tưởng Lean mạnh mẽ, mọi tổ chức sẽ công nhận cô - và nhà tư tưởng Lean khác - như một tài sản vô giá."

Phiên hỏi đáp tại Tatra Banka là một trong những phiên tốt nhất mà tôi từng có từ một trong hầu hết những nhóm người tham gia tôi từng

gặp. Họ đã khiến nó vui vẻ, họ làm Lean phù hợp, và không ngại hỏi những câu hỏi khó phản chiếu về hành động của mình. Trên hết, các lãnh đạo ở Raiffeisen thật đáng chú ý, bạn biết bạn là ai ... Làm tốt lắm! Tôi ngả mũ trước bạn!

Ý NGHĨA:

Lean khiến bạn làm chủ nền văn hóa của mình.

Video Lean:

1. Cặp sách của Katie
http://youtu.be/Ip66VBZsZqI

2. Người Mỹ tiên phong: Nhà trẻ Lean
http://youtu.be/e8G0QOWUS_Q

3. đường băng lãng phí
http://youtu.be/VBE94oKH5Vc

Chương 18

Tinh hoa thực sự của Lean

Chúng tôi có một nguyên tắc tại công ty chúng tôi chỉ đơn giản là, "Có hai loại người trên thế giới - người cho và người nhận." Mục tiêu của chúng tôi là loại bỏ tất cả người nhận ra khỏi cuộc sống của chúng tôi nhanh và dữ dội như chúng tôi có thể và thành một người dâng hiến sâu sắc cho toàn nhân loại.

Một cách khác để nói, "Có hai loại người trên thế giới, người vui vẻ đang tập trung vào hạnh phúc của người khác và những người không vui vì họ đang tập trung vào hạnh phúc của riêng mình - người cho và người nhận."

Nó là một khái niệm sâu sắc mà tôi đã thực sự hiểu thấu trong hành trình cuộc sống đã phân biệt tôi đối xử với bản thân mình thế nào trong mọi tình huống. Tôi không đàm phán lợi thế. Tôi suy nghĩ về việc tạo ra một win-win với sự nhấn mạnh vào việc giúp đỡ người khác. Tôi thấy rằng mỗi khi tôi hành động như một người tôi tớ, cuộc sống trở nên tốt hơn, và khi tôi tìm kiếm cái gì cho tôi trong đó, cuộc sống trở nên xấu xí. Khi áp dụng nguyên tắc này về Lean, tôi đã thấy nó cũng đúng. Tinh hoa thực sự từ Lean đến khi bạn bắt đầu cho đi.

Chúng tôi đã tạo ra một tổ chức Lean mà trọng tâm là

1. Phục vụ và cung cấp giá trị cho khách hàng của chúng tôi
2. Bồi dưỡng và phát triển người trong nội bộ
3. Đáp lạicộng đồng và tăng cường môi trường kinh doanh.

Ba hoạt động này sẽ giúp cải thiện chất lượng cuộc sống của người dân trên toàn thế giới và nó thật thú vị.

Tại FastCap, hoạt động Lean của chúng tôi đã không được thực hiện vì lợi nhuận. Trong phạm vi rộng lớn, chúng tôi cho đi những ưu thế của những cuốn sách mà chúng tôi in. Chúng tôi cho đi những tập tin âm thanh thường xuyên. Chúng tôi cho đi các tập tin kỹ thuật số thường

xuyên. Chúng tôi cung cấp các tour tham quan các cơ sở của chúng tôi miễn phí, nhưng chi phí rất lớn về thời gian và nguồn lực của công ty chúng tôi. Khi làm như vậy, người của chúng tôi được nâng cấp và chúng tôi đang nâng cao cuộc sống của người khác. Mọi người cảm thấy như thể họ đang đóng góp. Họ cảm thấy tích cực về bản thân và về khả năng tạo ramột sự khác biệt. Chúng tôi đang tạo ra một môi trường mà mọi người hoạt động ở một mức độ cao hơn so với truyền thống được kỳ vọng trong một tổ chức. Chúng tôi đã khiến công ty chúng tôi toàn bộ là cho đi - và để đáp lại.

Khi một tổ chức đặt ra để kết hợp hoặc xây dựng một nền văn hóa Lean, đó là một công việc tuyệt vời. Và doanh nghiệp đó sẽ được khuếch đại khi công ty bắt đầu dạy, đào tạo và tạo điều kiện áp dụng Lean bên ngoài tổ chức của họ. Đó là khi chúng tôi lần đầu tiên nếm trải tinh hoa của Lean. Khoảng sáu hoặc bảy năm trước đây, chúng tôi bắt đầu cho mọi người tham quan cơ sở nhỏ rẻ tiền của chúng tôi, cái có sai sót từ trên xuống dưới. Mỗi lần có người đi thăm cơ sở của chúng tôi, chúng tôi được biết thêm về sự lãng phí và thiếu sót của mình và nhận thức về nhiều cơ hội để cải thiện những gì chúng tôi đã làm. Khi làm như vậy, chúng tôi không chỉ giúp người dân đến tham quan cơ sở, mà còn nhận được các lợi ích từ cái nhìn mới vào các hoạt động của chúng tôi. Cho đến ngày nay, chúng tôi vẫn tiếp tục làm điều đó với sự mãnh liệt và mục đích, bởi vì chúng tôi biết rằng tinh hoa thực sự từ Lean là khi bạn bắt đầu cho đi.

đầu ra một chuyền tham quan và cho trở lại

Ý NGHĨA:

Cho đi tuyệt hơn là nhận lại

Chương 19

90% là lãng phí

Quả là một tuyên bố đáng kinh ngạc. Hầu hết mọi người nói, "Không thể nào, Paul, tôi rất năng suất!"

Sau đó, tôi vặn lại, "Bạn và tôi cực kỳ hiệu quả trong việc sản xuất hoạt động không có giá trị gia tăng."

Kể từ thuở sơ khai người đàn ông đã được coi lànăng suất hơn. Chỉ cần nghĩ về tất cả những sáng kiến lớn như bánh xe, cối xay gió, động cơ hơi nước, ô tô, và máy bay. Đó là trong DNA của chúng tôi để cải tiến, nhưng cách chúng tôi cải tiến và các quá trình chúng tôi triển khai, cũng có thể là nguồn lãng phí hiệu quả.

Trong thế giới Lean có cái gì đó chúng tôi gọi là đường mòn spaghetti. Một bài tập Lean đơn giản là vạch ra con đường đi bộ mà một người cụ thể sẽ đi để thực hiện một nhiệm vụ phổ biến, như dọn máy rửa chén. Hầu hết chúng tôi đều bị sốc trước số lượng các hoạt động vô giá trị (đi bộ, chạm, mở và đóng) so với các hoạt động giá trị gia tăng (lấy đĩa ăn và đồ bạc trong tủ và ngăn kéo). Thời gian giá trị gia tăng thực tế là một phần nghìn giây so với tất cả các sự lãng phí.

Lối món Spaghetti

Điều này cũng đúng với jock máy tính, người dành phần lớn thời gian của họ nhấp vào máy tính và tìm kiếm tài liệu, trái ngược với tăng giá trị và thay đổi, cải thiện điều gì đó. Tôi nhận thức sâu sắc về sự lãng phí và nhiều lần tôi thấy mười email trao đổi giữa tôi và các cộng sự trong khi nó nên thực hiện một hoặc hai là nhiều nhất. Chín mươi phần trăm tất cả mọi thứ bạn và tôi làm mỗi ngày là sự lãng phí. Đó chỉ là một thực tế thống kê.

Con người có một khả năng tự nhiên để sáng tạo, phát triển và cải thiện. Tuy nhiên, điều quan trọng là chúng tôi phát triển và sử dụng tiềm năng của mình. Chúng tôi đang giải quyết vấn đề cốt lõi, tại các thiết

Link Ê-cốt máy tính

kế với cách chúng tôi đã thực hiện. Nhưng thường xuyên hơn không, chúng tôi không khai thác tiềm năng bẩm sinh này, bởi vì chúng tôi không có một quy trình tốt để khai thác nó. Chúng tôi không phải là con kiến mà đi vào và chỉ cần lấy một hạt cát, kéo nó ra, ngăn xếp nó, và đào một cái hố. Chúng tôi đi vào, lấy hạt cát, kéo nó ra, xếp lại và có khả năng để hỏi, "Làm thế nào tôi có thể làm tốt hơn?" Và chúng tôi xây dựng một máy xúc. Điều quan trọng là để tạo ra một chiến lược, một tâm lý thận trọng, một phương pháp mà lẽ vào đó thiên tài Thiên Chúa ban cho. Có lẽ đó là lý do tại sao tôi rất đam mê về Lean, bởi vì nó không chính xác đó. Nó là một hệ thống có lẽ vào những thiên tài mà Thiên Chúa truyền và thiết kế vào tất cả chúng tôi.

Có lẽ câu chuyện mạnh mẽ nhất mà tôi có thể sử dụng để minh họa cho lượng sự lãng phí trong quá trình và hiệu quả của một chiến lược Lean, là câu chuyện của bộ phận thiết kế đồ họa của chúng tôi. Tôi phải thừa nhận rằng tôi đã không bao giờ thấy dễ dàng để làm việc với các nhà thiết kế đồ họa. Họ có xu hướng nhiều hơn về khía cạnh nghệ thuật và thường thiếu một sự ưa thích tự nhiên để xử lý cải tiến.

Tại một thời điểm chúng tôi có hai nhà thiết kế đồ họa làm việc toàn thời gian và luôn tồn đọng công việc. Như tôi sẽ làm việc với họ tôi nhận thấy một số lượng lớn mở và đóng, tìm kiếm các tập tin và sao chép. Tôi không thể hiểu làm thế nào quá trình này có thể phức tạp như vậy. Khi tôi hỏi họ về điều đó họ sẽ phản ứng bằng cách nói rằng chỉ là cách thiết kế đồ họa làm việc. Tôi biết nó có thể được cải thiện đáng kể. Bất kể tôi dạy họ bao nhiêu về Lean và thúc giục họ cải thiện quá trình này, tôi đã không thành công trong việc cải tiến quy trình đáng kể.

Cuối cùng, sự thất vọng của tôi là quá nhiều cho một trong những nhà thiết kế và cô từ bỏ. Vâng, đây là một ví dụ Paul là một nhà lãnh đạo tệ ... Tôi không bao giờ nói rằng tôi là hoàn hảo! Điều thứ hai đã được bác bỏ. Thay vì thuê chuyên gia khác, tôi đã mang Graham từ xưởng. Ông là một nhà thiết kế đồ họa tự học đã làm việc tại xưởng và tạo cải tiến 2 giây - và làm một công việc đặc biệt với nó. Hãy nhớ rằng, ông không phải là một nhà thiết kế đồ họa được đào tạo chính thức.

Trong một vài tuần, anh có thể học được những kỹ năng cần thiết, tìm ra nơi mà mọi thứ được lưu trữ và bắt kịp nơi chúng tôi đứng đằng sau. Cuối cùng, tôi đã có một người áp dụng lean cho các bộ phận thiết kế đồ họa và bây giờ, không chỉ được chúng tôi bắt kịp, nhưng ông đã biến một công việc toàn thời gian hai người vào một công việc một người có thời gian rảnh rỗi. Ngày nay, hầu hết các công việc được thực hiện trong vòng một giờ là thời điểm được trao cho anh ta. Ông không ngừng cải tiến. Tôi không thể nhớ lần cuối cùng tôi đã phải yêu cầu anh ta làm cho một sự cải tiến, bởi vì anh ta sử dụng các nguyên tắc Lean với mỗi cú click chuột. Không chỉ ông thực hiện các công việc thiết kế của hai người, nhưng anh giúp ra trong ba bộ phận quan trọng khác trên một cơ sở hàng ngày.

Điều này cho thấy 90 phần trăm những gì chúng ta làm là sự lãng phí. Có những cơ hội vô tận để loại bỏ các sự lãng phí và để cho dòng chảy giá trị cho khách hàng nội bộ và bên ngoài của chúng tôi.

Chương 20

Lean toàn sao

Tôi được nhắc đi nhắc lại nhiều lần bởi các nhà quản lý cấp trung ... "Ông chủ của tôi hiểu nó và sẽ không hỗ trợ những gì tôi đang cố gắng làm." Câu trả lời của tôi luôn luôn là như nhau; "Tập trung vào bản thân, phát triển khu vực ảnh hưởng riêng của bạn và không ngừng cải tiến liên tục trong cuộc sống của bạn. Nếu bạn áp dụng phương pháp này, trong thời gian ngắn, bạn sẽ không chỉ nâng vao và được thăng chức, mà cuối cùng bạn sẽ được các nhà lãnh đạo của tổ chức của bạn hay một tổ chức chu đáo mà hiểu được sức mạnh của lãnh đạo Lean thật sự."

Lãnh đạo Lean không phải khác một chút so với lãnh đạo khác, nó cơ bản khác nhau. Nhà lãnh đạo điển hình quan tâm đến bản thân, vị trí và tình trạng của họ. Các nhà lãnh đạo Lean luôn luôn nghĩ đến những người mà họ có trách nhiệm và làm thế nào họ có thể dạy, đào tạo, cải thiện và làm tốt hơn cuộc sống của tất cả mọi người. Đây là lãnh đạo công bộc ở mức cao nhất. Nó hiếm và là một đặc điểm được săn lùng.

Trên cơ sở gần như thường xuyên tôi được hỏi nếu tôi biết về bất kỳ nhà lãnh đạo Lean người muốn có một công việc quản lý và điều hành một tổ chức lớn. Thật không may, câu trả lời hầu như luôn luôn là không. Bạn thấy đấy, tôi đã gặp và đi qua hàng trăm vành đai xanh và vành đai đen các học viên được chứng nhận Lean, tuy nhiên, rất ít có khả năng truyền cảm hứng cho mọi người sự vĩ đại. Chỉ trong hôm nay tôi đã được hỏi một lần nữa nếu tôi biết về một người mà tôi muốn giới thiệu để bước vào một vị trí lãnh đạo Lean trong một công ty lớn. Tôi trả lời lại rằng tôi chỉ có thể nghĩ đến một người có trình độ chuyên môn cho công việc. Tên của ông là Bruce. Dưới đây là trả lời của Bruce với tôi và nó là bản chất của chương này. Khi bạn "nhận" lãnh đạo Lean bạn là quả bom, một giống hiếm, và bầu trời là giới hạn.

Chào Paul.

Cảm ơn bạn đã suy nghĩ về tôi cho vị trí này. Tôi vinh dự! Nghe có vẻ như một công ty tuyệt vời. Cũng giống như bạn, tôi cũng không muốn đề nghị bất cứ ai trừ khi người đó là một ngôi sao Lean chính hiệu. Tôi biết nhiều học viên Lean, nhưng thẳng thắn rất, rất ít có sự năng động, cá tính tham gia bạn cần để truyền cảm hứng và kích thích đội ngũ nhân lực để nắm lấy một sự chuyển đổi văn hóa về Lean. Tôi cảm thấy đó là phi đạo đức khi đề nghị một học viên Lean chỉ vì họ là một người bạn hoặc người thân. Tôi chỉ biết một người mà tôi nghĩ rằng sẽ nổi trội ở vị trí này, nhưng như bạn mong đợi, ông được trả lương (khoảng. 200.000 đô / năm) và thực sự yêu công việc của mình và cuộc sống ở Mississippi. Xin lỗi tôi không thể cung cấp bất kỳ hướng dẫn chắc chắn nào.

Bruce

Tôi đề nghị Bruce cho công việc không phải vì ông ta cho tôi đồ thị và biểu đồ dữ liệu tĩnh về tất cả thành công Lean của họ. Ông đã không cố gắng để khiến tôi bất ngờ với điều kiện Lean hoặc các khái niệm của Nhật Bản. Ông không đọc thuộc lòng cho tôi tất cả những công ty ông đã chuyển đổi dưới sự lãnh đạo tuyệt vời của mình. Tôi gặp Bruce tại một cuộc diễn thuyết tôi đã làm. Ông đến để tìm hiểu, mặc dù ông đã có kinh nghiệm 15 năm nhiều hơn so với tôi. Ông ngồi ở một chiếc bàn ở hàng ghế đầu với 5 hoặc 6 người của mình và tất cả họ đều cười; ham chơi về Lean! Họ rất vui vì văn hóa của họ, chứ không phải công cụ và các điều khoản Lean, là trung tâm của sự thành công của họ. Đây là cách tôi đo lường Lean thành công. Tôi chưa bao giờ thấy một nền văn hóa không sản xuất số liệu thống kê đáng kinh ngạc như thế này, nhưng tôi đã nhìn thấy rất nhiều số liệu thống kê và không có văn hóa. Hãy là một Lean toàn sao; bạn sẽ được người thân đánh giá cao và nhận lấy ngoài sức tưởng tượng ngông cuồng nhất của bạn.

Khi tôi đi thuê một ai đó, tôi luôn luôn thuê vì tính cách và dạy các kỹ năng. Tôi có thể dạy cho bất cứ ai để làm công việc, nhưng tính cách là một mặt hàng hiếm. Gần đây tôi đã phát triển một phương pháp mới để sàng lọc những người quan tâm đến làm việc cho Fastcap. Tôi yêu cầu họ gửi cho tôi một video nhanh 2-3 phút nói với tôi về bản thân mình. Bạn có thể học hỏi được rất nhiều từ cách mọi người đáp ứng yêu cầu này. Tất cả các ngôi sao không có

vấn đề, nói rằng họ chưa bao giờ thực hiện nó nhưng họ sẽ tìm ra cách và gửi nó ngay. Những người khác ngần ngại và đưa ra lý do tại sao họ không muốn làm điều đó. Nhiệm vụ đơn giản này cho thấy rất nhiều về mỗi người. Đồng thời, nó cho phép bạn gặp rất nhiều người, do đó bạn có thể ra quyết định kỹ lưỡng hiệu qảu hơn về tiềm năng các thành viên mới của nhóm.

Dưới đây là một mẫu video xin việc tôi đã chứng minh cách dễ dàng là làm cho nó xảy ra trên iPhone của bạn. Video sơ yếu lý lịch thứ hai là từ Graham, một trong các ngôi sao của chúng tôi di chuyển vào vùng Denver. Trong khi tôi nuối tiếc thực tế là chúng tôi đã mất Graham, tôi đang đi trên con đường của tôi để giúp anh ta tìm thấy một công ty phi thường nơi anh có thể tiếp tục có một tác động rất lớn vì sự hiểu biết sâu sắc của mình như thế nào để xây dựng văn hóa Lean.

Một lần nữa, việc sử dụng video là một công cụ mạnh mẽ làm bạn nổi bật hơn mọi người khác. Họ nói rằng nếu bạn muốn nhận được sự chú ý của một ai đó, bạn phải đáng kể. Làm việc theo cách cũ là không đáng kể. Gửi một video xin việc là, ít nhất, vô cùng thú vị và, với hầu hết mọi người, đáng chú ý.

Học cách giao tiếp bằng cách sắc sảo và thú vị này khiến bạn trở thành các ngôi sao và đó không phải là một vị trí xấu để ở lại!

Ý NGHĨA:

Những ngôi sao Lean yêu mọi người và tạo cảm hứng cho họ

Ví dụ của Paul về một video lý lịch
http://youtu.be/bF7rOuBQDok

Video lý lịch toàn sao của Graham
http://youtu.be/nZ-n1KAbN_I

Chương 21

Làm Lean bùng nổ

Hầu hết mọi người từ chối "đơn giản" vì nó tát vào mặt họ khi họ từ chối hành động. Nếu bạn thêm phức tạp cho bất cứ điều gì sẽ làm chậm hành động, làm lộn xộn con đường phía trước, và làm bối rối trí tuệ minh mẫn nhất.

Đây là top 11 bước của tôi để nâng cao văn hóa Lean bất kỳ, theo thứ tự quan trọng. Nếu văn hóa của bạn thiếu năng lượng và sức mạnh, quay lại bước 1 và lặp lại cho đến khi bạn gặp phản ứng tổng hợp hạt nhân.

1 - Các CEO hoặc chủ tịch phải nắm bắt Lean một cách cá nhân và không giao phó cho nhóm thực hiện.

2 - Gặp gỡ thường xuyên như một đội, tốt nhất mỗi ngày một lần, để giải quyết vấn đề, nói về cải tiến và các vấn đề, và dạy các nguyên tắc Lean. Bạn sẽ không thể chơi Super Bowl mà không gặp đội và lên chiến lược. Tại FastCap, chúng tôi xử lý mỗi ngày như thể chúng tôi đang chơi Super Bowl. Bằng cách này, chúng tôi giành chiến thắng trong trái tim và tâm trí của khách hàng và nâng cao hiệu quả hoạt động của đội ngũ.

3 - Tìm hiểu và dạy 8 sự lãng phí. Mọi người trong công ty nên thuộc chúng nằm lòng mà không cần ghi nhớ từ viết tắt. Phải hiểu nó. Sự lãng phí luôn luôn bắt đầu với khủng hoảng thừa, sau đó vận chuyển, hàng tồn kho, có khiếm khuyết, bạn cần phải sửa chữa khiếm khuyết, tạo ra sự lãng phí củaqúa trình thừa và chuyển động, trong khi khách hàng đang chờ đợi và bạn đang lãng phí khả năng Chúa ban để cải tiến và thay đổi thế giới.

4 - Tạo các video trước và sau đơn giản của tất cả cải tiến. Bắt đầu một kênh YouTube và các khái niệm sẽ lây lan nhanh như cháy rừng thông qua tổ chức của bạn. Hãy đơn giản. Các video cần được thực hiện với smartphone của bạn. Không mua thiết bị máy ảnh hoặc

phần mềm đắt tiền. Điều quan trọng là làm điều đó ngay lập tức khi nhìn thấy tiềm năng cho một sự cải tiến. Đừng trì trệ - đừng chậm trễ. Hoàn hảo là một lời nguyền!

5 - Đừng bao giờ chỉ vào người khác và nói, "nhìn sự lãng phí của họ kìa." Luôn luôn chỉ vào chính mình. Bạn có đủ lãng phí trong cuộc sống riêng của bạn cho 10 kiếp! Tôi không thể đếm số lần giám đốc điều hành đến gặp tôi sau khi tôi thuyết trình và than vãn sự lãng phí của những người khác trong tổ chức của họ. Tôi chỉ cần nhìn vào mắt họ và nói, "Vấn đề là anh. Điều này bắt đầu và kết thúc từanh. Ngừng nói với tôi bạn muốn thay đổi nguười khác thế nào. Vấn đề là bạn. Dẫn đầu và mọi người sẽ theo; chỉ trỏ và mọi người sẽ chạy mất."

6 - Không thể tìm thấy một cái gì đó để cải thiện? Đơn giản chỉ cần sửa chữa những gì quấy rầy bạn. Sửa chữa tất cả mọi thứ bạn đấu tranh. Bất cứ điều gì không dịch chuyển là một cơ hội dễ dàng để cải thiện. Tôi có thể tìm thấy 10 quy trình vụng về trong giờ đầu tiên tôi dành ra với ai, kể cả bản thân tôi.

7 - Bạn nên bắt đầu từ đâu? Bạn nên tìm những cải tiến tiềm năng như thế nào? Tìm bất cứ nơi nào công việc ngưng trệ. Công việc không bao giờ được ngưng trệ, nó phải vận hành. Nếu nó dừng lại, có sự lãng phí ở đó.

8 - Tôi cần một ai đó để giúp tôi? Tôi có nên thuê một chuyên gia tư vấn? Câu trả lời là không! Nếu bạn làm thuê một nhà tư vấn, bảo đảm bạn sẽ phụ thuộc vào người khác. Trở thành một nhà tư tưởng Lean là dễ dàng dù ai nói gì với bạn. Nếu bạn tự tìm hiểu điều này, nó sẽ ăn sâu vào cách bạn suy nghĩ về tất cả mọi thứ. Tất cả các chuyên gia tư vấn không xấu. Trên thực tế, nhiều là tốt. Hầu hết các chuyên gia tư vấn được sử dụng sai. Đừng bao giờ thuê một nhà tư vấn để mang lại Lean cho tổ chức của bạn. Hãy một nhà tư vấn để tinh chỉnh và cải thiện một nền văn hóa rực rỡ. Nếu một nhà tư vấn đưa bạn đến các phòng hội nghị, chỉ họ cánh cửa và chạy trối chết đi! Công trình là nơi mà công việc được thực hiện: trong văn phòng hoặc công xưởng, không phải trong phòng họp.

9 - Đừng cố gắng khiến gia đình của bạn thực hiện Lean. Hãy tự làm và làm tốt, bạn sẽ trở thành nơi thu hút mọi người chu đáo trên hành tinh. Đây là lý do tại sao bước 1 rất quan trọng. Xem video ở phần cuối chương này.

10 - Điều gì nếu tôi không phải là lãnh đạo cao nhất trong tổ chức của tôi? Làm thế nào tôi có thể ảnh hưởng đến sự thay đổi và xây dựng một văn hóa Lean? Bất kể vị trí nào của bạn trong cuộc sống, mỗi con người có ảnh hưởng đến một cái gì đó và một người nào đó. Xây dựng Lean trong phạm vi ảnh hưởng đó và bạn sẽ được nâng tầm lên lãnh đạo cao nhất trong thời gian ngắn.

11 - Không bao giờ tìm kiếm các giải pháp phức tạp để giải quyết một vấn đề. Luôn theo đuổi cách đơn giản và thanh lịch. Sử dụng đầu của bạn, không phải ví tiền!

Ý NGHĨA:

Lean là niềm vui. Nếu nó không vui, thí bạn đa bở lỡ món tráng miệng của cuộc sống.

Lean cuối tuần
http://youtu.be/gHInhjea61w

Chương 22

đốt sau video

Chương này toàn bộ về tiếp thị Lean. Chúng tôi theo nghĩa đen đã có hàng ngàn công ty trên khắp thế giới thực hiện mô hình 2 giây bằng cách làm cho Lean đơn giản và vui vẻ. Câu hỏi đặt ra là làm thế nào để đưa văn hóa vui vẻ của bạn vào buồng đốt phụ? Lý do rất nhiều văn hóa đã có may mắn lớn với việc thực hiện Lean là bởi vì họ đã cân nhắc về việc tiến hành. Họ đã phát triển một mô hình phù hợp hàng ngày:

- 3S
- Cải tiến 2 giây
- Một cuộc họp buổi sáng
- Video trước và sau

Hiện tại tôi đã đến hơn 50 quốc gia. Những chuyến đi cho phép tôi xem tất cả các loại tổ chức khác nhau. Sự tiếp xúc này cho phép tôi thấy những cách nhỏ để thực hiện cải tiến mà có thể tạo một sự khác biệt sâu sắc trong công ty của tôi và những người khác. Tôi nhận thấy một tổ chức đã thực hiện hơn 2000 video cải tiến nhưng người xem những đoạn phim này không cao như tôi nghĩ rằng nó phải thế. Chúng là những video tuyệt vời, các nhân viên sản xuất chúng với năng lượng tuyệt vời và sáng tạo, nhưng toàn bộ nhóm đã không thấy và suy nghĩ tự nhiên của tôi là, một sự lãng phí! Mọi người nên xem những video này, chúng rất tuyệt. Họ cần phải hỏi một số câu hỏi; Có cách tổ chức nào giúp các bạn phổ biến thông tin này? Có một thực tiễn đáng cân nhắc nào để mọi người nhận được tất cả những đoạn phim tuyệt vời này để có được ý tưởng từ đó không?

Tại Fastcap chúng tôi đã áp dụng Lean vào cách chúng tôi làm tất cả mọi thứ, đặc biệt là tiếp thị. Mỗi tuần một lần, chúng tôi gửi một loạt email cải tiến 2 giây đến những người trên thế giới để xem tất cả những cải

Bùng nổ công nghệ Lean

tiến tuyệt vời mọi người đang làm.

Mỗi tuần một lần, chúng tôi gửi ra một sản phẩm email để khách hàng của chúng tôi có thể nhìn thấy tất cả những sáng kiến mới mà chúng tôi đang liên tục đưa ra. Kết quả không gì khác ngoài ngạc nhiên. Phần tốt nhất là nó dễ làm bởi vì chúng tôi tạo ra các mẫu cho những loạt email và sau đó tất cả những gì chúng tôi phải làm là gửi họ vào danh sách phân phối sẵn.

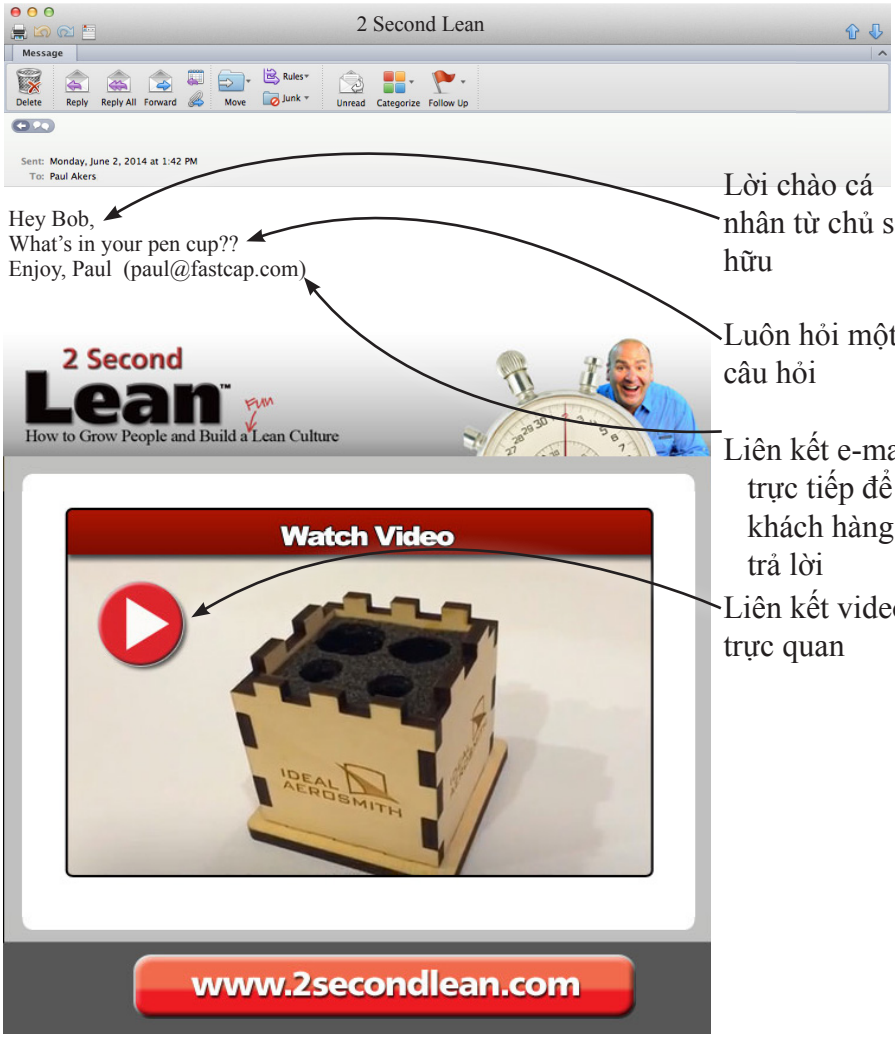
Tôi tự hỏi tại sao mỗi công ty tương ứng không gửi ra cải tiến Lean 2 giây riêng của họ đến nhân viên nội bộ của họ trong một cách có chủ ý? Tôi đã bắt đầu gợi ý các tổ chức gửi một loạt email hàng tuần với những video tuyệt vời được sản xuất bởi nhóm của họ đến email phần còn lại của nhóm. Như bạn mong đợi, kết quả không tưởng.

Chìa khóa là thực hiện email hàng loạt:

- Đơn giản
- Rất ít lời
- Liên kết video hiển thị để nhấp vào
- Cá nhân: luôn đích danhngười nhận được email ví dụ như Hi Paul
- Nếu có thể luôn luôn đặt một câu hỏi. “Bạn có thể tin rằng Bob tiết kiệm bằng này thời gian?Kiểm tra các video dưới đây và xem cách ông đã làm nó.”

Đây là cách thực hành thong thả trên steroid. Ở trang tiếp theo, bạn sẽ tìm thấy một ví dụ về loạt email Lean của chúng tôi. Hãy sao chép bất cứ điều gì bạn muốn. Kết quả sẽ là Lean tron thùng đốt sau!

FastCaps's Powerhead Screws
Message
Delete
Reply
Reply All
Forward
Move
Rules
Junk
Unread
Categorize
Follow Up
Sent: Monday, June 2, 2014 at 1:42 PM
To: Paul Akers
Hey Bob,
Doing camouflage work? Well we have the screw for you!
Enjoy, Paul (paul@fastcap.com)
FastCap Lean Innovations that Change the World
INTRODUCING
PowerHead Screws
WITH
Black Oxide Coating
All the great features you love about PowerHead Screws, now available in a stealthy and ultra tough black oxide finish.
GET $10 OFF YOUR NEXT ORDER
NO BULL
NO MINIMUMS ON ANYTHING YOU BUY
Check out the full lineup!
USE DISCOUNT CODE
BLKPHS10
EXPIRES 10/15/2013
www.fastcap.com
Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.
Unsubscribe from this list | Update subscription preferences | View email in your browser.
Lời chào cá nhân từ chủ sở hữu
Luôn hỏi một câu hỏi
Liên kết e-mail trực tiếp để khách hàng trả lời
Nhiều hình ảnh
Ánh sáng ở chữ
Khuyến mãi đơn giản
Liên kết video trực quan



Lời chào cá nhân từ chủ sở hữu

Luôn hỏi một câu hỏi

Liên kết e-mail trực tiếp để khách hàng trả lời

Liên kết video trực quan

Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.
Unsubscribe from this list | Update subscription preferences | View email in your browser.

Chương 23

Căn nhà mới! Công trình cho tương lai

Sau nhiều năm chờ đợi và lập kế hoạch, chúng tôi cuối cùng đã hoàn thành cơ sở rộng 50.000 bộ vuông, nhà máy mới của chúng tôi ở Ferndale, Washington. Khi thiết kế từng chi tiết ở đây chúng tôi đều hướng suy nghĩ về nhân viên và khách hàng.

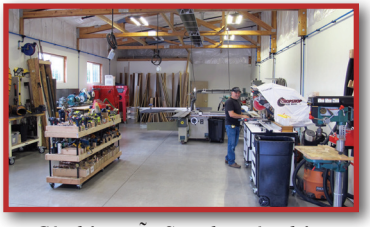
Đã nhiều năm rồi Paul ấp ủ kế hoạch xây một tòa nhà hiện đại bậc nhất, nhưng bởi sự suy thoái kinh tế năm 2008, dự án xây dựng đã phải hoãn lại. Nhờ có Extreme Lean, chúng tôi mới có thể tiếp tục phát triển. Đầu năm 2013, dự án lại được tiếp tục và chúng tôi cũng đã chuyển đến ngay năm ấy.

Tòa nhà mới của chúng tôi trang bị đầy đủ các sáng kiến Lean. Một trong những nguyên tắc quan trọng nhất Lean đó là tôn trọng con người, bạn có thể thấy điều đó ở bất cứ đâu trong tòa nhà. Được lắp đặt 110 cửa sổ để lấy ánh sáng ngoài trời, đèn LED tự động, công nghệ sưởi bức xạ, Big Ass Fans ™, và một hệ thống âm thanh tích hợp Bose ™. Mỗi ngày có cảm giác như mùa hè!

Bếp của đầu bếp

Chúng tôi cũng đã xây dựng một nhà bếp cao cấp cho nhân viên. Với trang thiết bị và tủ chứa chất lượng tốt nhất, người của chúng tôi cảm thấy được tôn trọng và đánh giá cao. Bạn sẽ thường xuyên ngửi thấy mùi của món nướng khi đi ngang qua đây.

Đi qua cánh cửa, bạn có thể thấy những thợ mộc đang làm việc ngày đêm. Những xà ngang trưng bày và gỗ thông trải dài cả tòa nhà. Xưởng mộc rộng 1200 bộ vuông chính là sân chơi của chúng tôi và chắc chắn bạn sẽ không bao giờ thấy khu vực này thiếu bóng người.



Cửa hàng gỗ - Sân chơi của chúng tôi

Khu phòng tắm tại FastCap thật sự tuyệt vời và chúng tôi đã luôn tự hào về điều đó, nên khi thiết kế cho cơ sở này, chúng tôi cũngcố để làm hết sức mình. Ở cơ sở cũ, mọi người phải mất công di chuyển đến tận năm nhà tắm khác nhau. Và ngoài cách mở thử tay nắm cửa ra thì cũng không có cách nào khác để kiểm tra xem nhà tắm đã có người sử dụng hay chưa. Để hạn chế tình trạng này, chúng tôi đã xây nhà tắm mới thành một địa điểm tập trung với những gian phòng riêng. Như vậy là có thể giảm bớt được thời gian di chuyển.

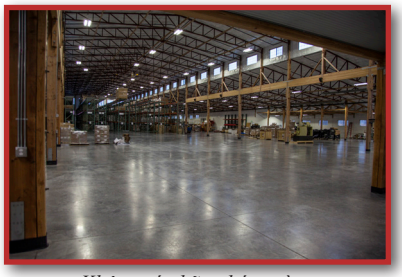
Phòng tắm - niềm tự hào và niềm vui

Chúng tôi cũng đã thêm một hệ thống đèn báo để cho biết gian phòng có đang được ai sử dụng hay không. Đèn báo có thể nhìn thấy từ bất cứ nơi nào trong tòa nhà, nên mọi người có thể dễ dàng nhìn thấy khi có gian phòng nào trống. Hai cải tiến Lean này đã giúp chúng tôi tiết kiệm hàng giờ chuyển

Đèn phòng tắm

Các ngăn phòng tắm hoàn toàn riêng tư

động lãng phí mỗi ngày.



Không có những bức tường

Để cơ sở mới càng trở thành một nơi làm việc tốt nhất, chúng tôi đã thiết kế nó để tất cả công việc được tiết hành một cách thông suốt. Ngoài phòng tắm, xưởng mộc, một phòng họp nhỏ và phòng máy chủ ra chúng tôi không đặt bất cứ một bức tường ngăn nào. Điều này cho phép chúng tôi linh hoạt tuyệt đối khi thiết kế công việc và cũng cho phép chúng tôi đáp ứng bất kỳ nhu cầu nào trong tương lai.

Kệ kỳ thuật và sản xuất trên bánh xe

Cơ sở này cũng được thiết kế để dễ dàng để dọn dẹp và giữ vệ sinh. Thay vì thảm, gạch, và sàn bê tông, chúng tôi sử dụng toàn bộ là gạch bóng . Điều này cho phép chúng tôi tiêu chuẩn hóa quy trình và trang thiết bị dọn vệ sinh. Giờ đây việc dọn vệ sinh thật vui vẻ, nhanh chóng và dễ dàng.

Mỗi trạm làm việc và đơn vị sản xuất trong tòa nhà đều được thiết đặt theo mô hình bánh xe. Cho phép chúng tôi dễ thích ứng với bất kỳ tình huống công việc nào. Nếu cần phải di đưa đơn vị sản xuất đến gần đơn vị vận chuyển, chúng tôi có thể làm điều đó trong vài phút thay vì phải mất cả ngày ngày. Tất cả mọi thứ từ khâu kỹ thuật cho đến sản xuất cho đến văn phòng đều có thể di chuyển được.

Một trạm xe dầu đầy đủ

Văn phòng đứng

Ngay cả con người cũng có thể như vậy! Vì cơ sở hiện tại rộng hơn rất nhiều so với cơ sở trước đây, chúng tô cần phải tìm ra một cách để di chuyển xung quanh một cách hiệu quả. Chúng tôi sử dụng những chiếc xe tay ga hiệu Razor®, chúng là những chiếc xe tay

ga được trang bị cả giỏ xe, chúng khá nhanh và có thể đi từ đầu bên này đến đầu bên kia của tòa nhà trong vòng chưa tới 30 giây.

Bộ thiết kế đồ họa

Tất cả các văn phòng đều trang bị bàn đứng. Bởi vì không có bức tường nào cả nên thật dễ dàng để làm việc cùng nhau. Bàn làm việc được bố trí ở góc phần tư nhằm khuyến khích sự hợp tác và bạn sẽ dễ bắt gặp người ta đang gom thành một nhóm để giải quyết các dự án. Không việc gì phải lãng phí cho việc xây dựng trong văn phòng này!

Xe đẩy và trạm huấn hóa

Bộ phận thiết kế đồ họa luôn mở, giúp dễ dàng tranh thủ thay đổi nguyên liệu bao bì và tiếp thị ngay khi có nhu cầu phát sinh.

Trạm đặt hàng của chúng tôi

Hầu hết các trạm làm việc của chúng tôi được xây dựng trên FastPipe, một hệ thống ống và liên kết bằng thép. Bởi vì sử dụng vật liệu xây dựng tiêu chuẩn, chúng tôi có thể thích nghi với bất kỳ trạm nào khi cần. Nó cũng cho phép chúng tôi xây dựng xe mô-đun, bảng và các trạm dễ dàng sao chép và sửa đổi. Nếu một trạm không còn cần thiết, chúng tôi có thể tái chế các vật liệu và biến chúng thành một cái gì đó khác. Chúng tôi có thể đặt nhu cầu của khách hàng đầu tiên và cung cấp sản phẩm tốt hơn nhanh hơn, với chi phí giảm bởi vì chúng tôi không hề gặp rắc rối với các máy trạm đắt tiền hoặc cố định.

Lối đi hẹp

Các kệ hàng tồn kho được đặt cạnh gian bên rộng 51/2 chân, cho phép chúng tôi lưu trữ hàng tồn kho của chúng tôi chỉ với một nửa không gian so với kệ thông thường. Hệ thống hướng dẫn cài sẵn cho phép các xe nâng hoạt động một cách an toàn với tốc độ cao. Ở cuối kho hàng là những đơn vị sản xuất cho tất cả các sản phẩm trong các lối đi. Điều này cho phép dòng chảy từ

các hàng tồn kho của các sản phẩm thô sang thành phẩm trước khi hàng tồn kho rời các gian bên.

Tất cả những cải tiến Lean sử dụng trong thiết kế và xây dựng đã dẫn đến sự gia tăng rất lớn về năng suất.

Các sản phẩm chúng tôi sản xuất ra vừa gia tăng về cả chất lượng lẫn số lượng, trong khi công việc của chúng tôi đã trở nên dễ dàng hơn và thú vị hơn. Tất cả điều đó đều nhờ có Lean!

Bạn muốn xem nhiều hơn? Xem qua video của chúng tôi bên dưới! Đây là một phản hồi từ một người hâm mộ đầy say mê của chúng tôi:

> *Chỉ muốn nói rằng tôi đã xem một vài video tại cơ sở mới của bạn và thật đáng kinh ngạc. Bạn và đội ngũ của bạn đang làm việc phi thường! Tôi biết bạn sẽ không thất bại, nhưng công việc của bạn tiếp tục truyền cảm hứng. Hãy chắc chắn rằng đội ngũ của bạn biết những nỗ lực các bạn đưa vào quá trình này mỗi ngày đã truyền cảm hứng cho mọi người ở Pennsylvania. Tôi biết công thức cho sự thành công đòi hỏi phải có sự lãnh đạo tuyệt vời và một đội tuyệt vời. Các bạn THỰC SỰ TUYỆT, làm cho tôi tự hào về nền sản xuất của Mỹ và những gì có khả năng được thực hiện ở đất nước này. Hãy luôn làm tốt như vậy nhé! Các là một hình mẫu của tôi!*
>
> *Shawn Gross*
> *Engineering & Materials Manager*
> *Viking Plastics*

Ý NGHĨA:

Gắn liền với nó va nó khó để thay đổi

Tham quan Lean cùng Paul!
http://youtu.be/jYby_HczyDA

Chương 24

Tham quan nào!

Hàng ngày tôi nhận được khoảng 3 yêu cầu/chuyến tham quan. Chúng tôi hiện có 24 tour du lịch một năm và các yêu cầu nghiêm ngặt để loại bỏ bất cứ ai không nghiêm túc xây dựng một nền văn hóa Lean. **Chúng tôi không dạy làm thế nào để làm Lean, chúng tôi đang dạy cách để xây dựng một nền văn hóa Lean.** Với nhu cầu tìm hiểu cao, chúng tôi đã phải đi lên với một cách thức Lean để chạm đến càng nhiều người càng tốt. Tôi lấy xe scooter Razor và máy quay video, dành 4 giờ sản xuất một tour video. Không có đoàn sản xuất video chuyên nghiệp, chỉ cần tôi, người của tôi, một máy quay video Sony PJ 790 và Mac với Final Cut Pro. Nó đơn giản, nhanh chóng và dễ dàng, nhưng không hoàn hảo! Sự hoàn hảo dành cho những người muốn nói với bạn tất cả những lý do họ không thể hoàn thành công việc. Video này được thiết kế để cung cấp tổng quan về cách chúng ta nghĩ. Chúng tôi có gần 1000 video (với hơn 1 triệu lượt xem kết hợp) miễn phí trực tuyến và đi vào tất cả các chi tiết của bất kỳ chủ đề Lean nào.

Có rất nhiều các công ty trên khắp thế giới đang làm công việc tuyệt vời để xây dựng một nền văn hóa Lean. Năm nay tôi phỏng vấn các nhà lãnh đạo của các công ty tại hội nghị MAPP ở Indiana. Bạn có thể tìm phỏng vấn Hội nghị bàn tròn Lean ở phần cuối của chương này

6 Công ty xây dựng văn hóa Lean

Walters &Wolfe	California
Xylem Design	Colorado
Klime-Ezee	UK
YelloTools	Germany
Viking Plastic	Pennsylvania
Omni Duct	California

Yêu cầu Tour

- CEO phải có mặt. Chúng tôi hiểu rằng một số tổ chức lớn không có khả năng rằng CEO sẽ tham gia các chuyến tham quan, Tuy nhiên, bạn nên biết rằng chúng tôi đã có các công ty với 70.000 nhân viên trên toàn cầu và chủ tịch, cũng như các thành viên hội đồng quản trị, đã tham gia các chuyến tham quan nhiều lần. Chúng tôi đã thực hiện ngoại lệ đối với quy định này, chỉ khi chúng tôi tin rằng lãnh đạo tham dự có sức mạnh để xây dựng một nền văn hóa Lean thành công.
- Người tham gia phải đọc cuốn sách này, 2 Second Lean.
- Người tham dự phải xem trước ít nhất 10 video Lean của chúng tôi.
- Cam kết chuyển văn hóa và các công ty của bạn đến một mô hình Lean trong 1 năm.
- Làm cho 50 video cải tiến (trước/sau) trong năm đầu tiên.
- Thiết lập một kênh YouTube công khai để chia sẻ những gì bạn học (video nạc) với thế giới.
- Để doanh nghiệp khác thăm cơ sở của bạn trong vòng 1 năm sau tour của bạn đến FastCap (cho đi).
- Điều đầu tiên bạn sẽ làm theo chương trình là dọn sạch phòng tắm. Điều này dạy cho bạn sự khiêm nhường, và chứng tỏ hiệu quả quá trình... hai trong số những nền tảng của Lean.

Nếu bạn có thể đáp ứng các tiêu chí trên đây là những chi tiết cho các tour du lịch:

- Trả lời cho tôi với tên của những người tham dự.
- Chúng tôi làm việc tại cơ sở sản xuất, vì vậy quần áo ấm vào ngày lạnh được khuyến khích; nhà máy thường ở khoảng 62 độ.
- Tôi đề nghị bạn xem 8 video sau đây vì vậy tất cả sẽ có một điểm tham chiếu để tối đa hóa truy cập của bạn. Bạn cũng có thể ghé thăm trang web 2 Second Lean nơi bạn sẽ tìm thấy nhiều video hơn và các nguồn lực bạn có thể sử dụng như công cụ luyện tập cho nhóm của bạn.

Tại sao FastCap Cho Tours nạc

- Chúng tôi có nhiều lời ích từ việc học Hệ thống sản xuất Toyota. Đây là cách chúng tôi cho trở lại.
- Chúng tôi muốn người khác nhận được cùng một lợi ích mà chúng tôi có trong xây dựngmột môi trường kinh doanh mạnh mẽ ở Mỹ.
- Toyota công khai dạy chúng ta của 50 năm kinh nghiệm miễn phí, vì vậy chúng tôi đang cho trở đi và làm những điều tương tự.
- Người của chúng tôi giỏi Lean hơn khi chúng ta dạy nó.
- Người của chúng tôi cảm thấy được khen thưởng và hài lòng khi những người khác muốn xem và trải nghiệm những gì chúng tôi đang làm để xây dựng văn hóa Lean.

Kỳ vọng FastCap cho dân Touring

- Người tham dự nên đi kèm với một mục tiêu rõ ràng về những
- gì họ muốn đạt được.
- Khi bạn tìm hiểu và triển khai Lean, kỳ vọng của chúng tôi là bạn cho trở đi bằng cách giảng dạy những người khác trong vòng một năm bạn thăm FastCap.
- Chuyến tham quan không phải là để tò mò - nó dành cho những người nghiêm túc muốn tìm hiểu Lean và đã thực hiện một cam kết để có những gì họ tìm hiểu và thực hiện nó.
- Chuyến tham quan phải có lãnh đạo cấp cao trong tham gia (chủ sở hữu, Chủ tịch, COO, vv..) Những người khác đều được hoan nghênh.
- Tất cả những người tham dự phải có một cam kết về Lean.

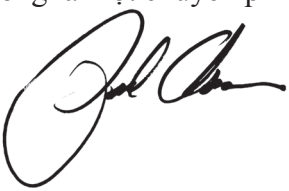
Bắt đầu Sau khi Tour

- Trước hết, Lean dễ dàng. Tiếp cận nó với bộ nhớ này và bạn
- sẽ thành công.
- Ngừng đưa lý do tại sao bạn không thể làm điều đó. Nếu bạn bào chữa, bạn sẽ không bao giờ tìm hiểu hoặc trải nghiệm Lean. Thay đổi chính mình, thay đổi gia đình, thay đổi đường phố, thay

đổi thành phố của bạn, và thay đổi thế giới.

- Trải nghiệm một nền văn hóa Lean bằng tham quan công ty Lean
- Trở nên là một phần của gia đình Lean trong doanh nghiệp. Khởi tạo kết nối.
- Kinh nghiệm đầu tiên, xem lợi ích với cách nhìn của riêng bạn, sau đó bắt đầu đọc và tìm hiểu về nó.
- Xem tất cả các video Lean FastCap cung cấp và sử dụng chúng như là các công cụ đào tạo trong công ty của bạn.
- Đọc The Toyota Way.
- Đăng ký và nghe lượt phát sóng, các nhà sáng tạo Mỹ và 2 second Lean. Tất cả đã cho thấy có sẵn trên iTunes dạng Podcast và trên các trang web.

Hãy nhớ, Lean là một trành trình bất tận. Hi vọng của tôi là bạn thưởng thức hành trình Lean của mình như cách tôi thưởng thức nó.
Cuộc sống là một chuyến phiêu lưu!



Ý NGHĨA:

Đứng học Lean. Hãy học cách xây đựng văn hóa Lean.

Thư viện video Lean của FastCap

Nhiều video hơn ở trang tiếp theo

Phỏng vấn bàn tròn MAPP
http://youtu.be/E9Na_YMKdvE

Walters & Wolf:Shop B ở đâu?
http://youtu.be/cqojZ-3aCKI

Thiết kế mạch gỗ: Tham quan Nhà máy
http://youtu.be/6IUywb_O2KU

Klime-Ezee: Hành trình Lean
http://youtu.be/NDZ1Cmhy3eE

Omniduct: Lean Blog

Nhựa Viking: Hành trình lean
http://youtu.be/dNCfKVQifbU

Đăng ký bản tin hằng tuần

Lean trong vỏ hạt dẻ

http://bit.ly/pCOvvq

HỌC ĐỂ THẤY LEAN

Lean trong vỏ hạt dẻ!

1. Cải tiến liên tục đến từ việc "sửa thứ làm phiền bạn" mỗi ngày!
2. Lean là việc hạn chế 8 loại lãng phí:
    - Sản xuất thừa
    - Thừa quy trình
    - Động lực
    - Chờ đợi
    - Vận chuyển
    - Hàng tồn kho
    - Làm lại các khiếm khuyết
    - Không sử dụng nhân tài
3. Lãng phí được hạn chế từ những cải tiến liên tục:

Các nguyên tắc Lean quan trọng

1. Nhà tư duy Lean ủng hộ mọi người sáng tạo và tôn trọng người khác.
2. Nhà tư duy Lean không sở hữu ý tưởng; nó luôn là nỗ lực của cả nhóm.
3. Nhà tư duy Lean nói họ đã sai ít nhất 2 lần mỗi ngày.
4. Cải tiến dường như vô tận vì lãng phí giống như trọng lực.
5. 90% mọi thứ bạn làm là lãng phí.
6. Đừng bao giờ nhìn vào lãng phí của người khác; bạn luôn có hàng đống!
7. Lean không phải là làm việc nhanh, mà là làm việc nhịp nhàng.

7 Viên đạn kỳ diệu để xây dựng Văn hóa Lean

1. Dạy và huấn luyện con người.
2. Cải tiến hai giây mỗi ngày từ mỗi người.
3. 3S mỗi buổi sáng: Quét, sắp xếp và chuẩn hóa.
4. Bắt đầu cuộc họp mỗi buổi sáng.
5. Bắt đầu cuộc hành trình Lean trong phòng tắm.
6. Bắt đầu hành trình Lean chậm rãi.
7. Đừng bao giờ bắt đầu hành trình Lean nếu không chắc 1000% đây là hướng đi đúng cho bạn. Nếu bạn bắt đầu bỏ qua hiểu biết này, bạn sẽ thất bại.

Kết quả của việc Xây dựng văn hóa Lean

1. Xuất sắc có tổ chức
2. Doanh thu thấp
3. Duy trì khách hàng
4. Giảm chi phí phù hợp
5. Gia tăng chất lượng phù hợp
6. Liên tục cải tiến
7. Một nơi vui vẻ để làm việc

Chương trình nghị sự Lean buổi sáng

Các trang mẫu

Chương trình nghị sự buổi sáng

- 7:30-7:55 Xác định người điều hành cuộc họp
- 7:55 Lãnh đạo công bố trên hệ thống liên lạc và walkie-talkie 5 phút cho đến cuộc họp buổi sáng
- 8:00 Chào buổi sáng FastCap!
- 8:01 Thông báo lãnh đạo cho cuộc họp ngày mai
- 8:02 Doanh số
- 8:03 Lỗi và thảo luận
- 8:10 Người hâm mộ
- 8:15 Xem lại sản phẩm
- 8:20 Cải tiến
- 8:25 Nguyên tắc của FastCap
- 8:30 Lịch sử và bồi dưỡng
- 8:35 Nội quy
- 8:40 Giãn cơ
- 8:45 Quay lại công việc

Lưu ý:

1. Thời gian là gần đúng. Chúng tôi họp vào buổi sáng thường mất 30 phút, nhưng có thể mất đến một giờ tùy thuộc vào đối tượng và các vấn đề của ngày.
2. Chúng tôi có một cuộc họp sáng mỗi sáng. Chúng tôi không bỏ lỡ nó. Đó là cách quan trọng nhất mà chúng tôi xây dựng văn hóa của chúng tôi. Lúc đầu, các cuộc họp vào buổi sáng của chúng tôi chỉ 5 phút. Chúng tôi mà khuyên bạn nên bắt đầu cùng một cách và làm cho nó bền vững.
3. Đánh giá liên tục và kiểm tra các tài liệu mà bạn trang trải là rất quan trọng để duy trì.
4. Chúng tôi thường được hỏi nếu chúng tôi có định hướng mới. Câu trả lời là "Không." Một cuộc họp sáng hàng ngày cung cấp định hướng và vô cùng hiệu quả.

Lãnh đạo: Mục tiêu của chúng tôi là cho mọi người ca ngợi công ty. Đây là nơi email và các thư được đọc to để công nhận nhóm của chúng tôi cho dịch vụ đặc biệt.

Người hâm mộ

Ví dụ về cách FastCap chinh phục mọi người!!

Thư mẫu

1. "ChàoKenzie! Tôi muốn bạn biết rằng tôi rất biết ơn những gì bạn đã làm cho tôi. Bạn cung cấp dịch vụ thân thiện với khách hàng như vậy và đã đi những dặm thêm. Xin vui lòng gửi thư này đến giảng viên hướng dẫn của bạn. Tôi muốn mở rộng một lời khen cho các nhân viên tuyệt vời!"
   Cảm ơn, Lisa

2. "Chào Paul! Cảm ơn bạn đã mở ra cánh cửa của bạn và cho chúng tôi để tìm hiểu Lean tour. Có thể xem những gì bạn làm là khuyến khích và ấn tượng. Tôi đã nhìn thấy chia sẻ công bằng của công ty "Đẳng cấp thế giới" trong những năm qua và công ty của bạn cho đến nay đã là một trong tốt nhất... dễ dàng.

   Chúng tôi thấy bản thân may mắn để có thể tham quan với Jon tại Nhật bản. Vui lòng chuyển lời "Cảm ơn" của nhóm chúng tôi đến nhân viên của bạn. Niềm đam mê của họ liên tục cải thiện và làm việc cùng nhau đập vào mặt khi chúng tôi vừa bước đến cửa.
   Kudos!"
   Jack Louie
3. "Chào FastCap! Tôi chỉ muốn cảm ơn bạn cho tất cả các hỗ trợ của bạn. Tôi tự hào bán dòng của bạn, tên là Kleenex... cái tên được công nhận như vậy. Nhân viên của bạn làm một công việc tuyệt vời và rất hữu ích và định hướng khách hàng. "
   Cảm ơn, Roger York

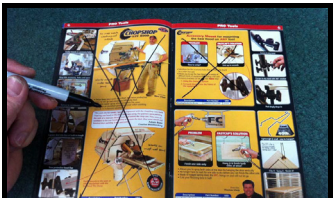
4. "Hi Jenny! Hứ, bạn làm cho nó khó để điên. Bạn (và FastCap) đã cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn toàn vượt trội. Tôi nhận được của HOD ngày nay - TODAY, một ngày sau khi chúng ta liên lạc lần cuối. Trước khi tôi bắt đầu kinh doanh siêng năng, tôi đã dành nhiều thập kỷ cung cấp và quản lý hoạt động hỗ trợ khách hàng trong ngành công nghiệp máy tính. Tôi đã YÊU việc có một nhân viên như bạn.
   Cảm ơn cho việc khôi phục niềm tin của tôi vào (ít nhất một) doanh nghiệp Mỹ. "
   Don Meyers
5. "Hi Clint! Cảm ơn bạn đã hộ tống tôi thông qua cơ sở của bạn ngày hôm nay để kiểm tra an toàn hàng năm của chúng tôi. Như thường lệ, cơ sở của bạn cả trước và ở trong đều ngăn nắp. Lưu giữ hồ sơ hoàn hảo và luôn luôn cập nhật, và tất cả các nhân viên luôn nhận thức được sự hiện diện của nhau và nhận thức về an toàn. Tôi xếp cho bạn hạng A. Rất hiếm khi tôi xếp hạng thế "
   Frank Enriquez

Lãnh đạo: Mỗi ngày khi xem xét một trong các sản phẩm của chúng tôi do đó Nhóm của chúng tôi được đào tạo nắm bắt thông tin.

Xem lại sản phẩm

TLãnh đạo cần chuẩn bị:

1. Tham khảo danh mục để tìm sản phẩm tiếp theo để được xem xét.
2. Đi đến trang web của chúng tôi và xếp hàng video sản phẩm (nếu có).
3. Lấy sản phẩm để giải thích và xoay quanh một mẫu.
4. Nói chuyện với Paul/Mike/Andrey/Jon về bất kỳ thông tin bổ sung kỹ thuật và bổ sung trình bày của nhóm.
5. Khuyến khích các câu hỏi về sản phẩm và thử nghiệm để hiểu.
6. Vượt ra khỏi các sản phẩm trong các cửa hàng.



Lãnh đạo: Hãy kiểm tra với Andrey và xếp lên video cải tiến đã được thực hiện gần đây nhất.

Cải tiến

Lãnh đạo gọi 6 người trình bài cải tiến của họ mỗi ngày

Leader calls on 6 people everyday about their current morning improvement.

Mỗi ngày chúng tôi tập trung vào một sự cải tiến đã thực hiện. Bởi vì tất cả mọi người là cần thiết để làm cho một cải tiến 2 giây một ngày, nó rất dễ dàng để giới thiệu và chào mừng một cải thiện mỗi ngày. Chúng tôi thực hiện những cải tiến. Hầu hết hấp dẫn và thực sự sản xuất video ngắn hiển thị các vấn đề và cải thiện. Những đoạn phim này sau đó được đăng trên website của chúng tôi ở mục cải tiến Lean.

Khái niệm về xem xét một sự cải tiến hàng ngày xuất phát từ ý tưởng rằng nếu bạn muốn thực hiện một thanh văn hóa, bạn phải làm 3 điều sau:

- Tạo kỳ vọng: Mỗi người thực hiện một cải tiến 2 giây mỗi ngày.
- Kiểm tra những kỳ vọng: điều này được thực hiện trong những giờ đầu tiên của mỗi ngày trong thời gian đi bộ buổi sáng cải thiện nơi chúng tôi kiểm tra những cải tiến mà mỗi thành viên trong nhóm đang thực hiện.
- Củng cố những kỳ vọng: điều này được thực hiện bằng cách hiển thị cho tất cả mọi người video cải tiến được thực hiện trên cơ sở hàng ngày. Lưu ý: ban đầu chúng tôi xem xét cải tiến bằng cách đi bộ từ vùng này đến vùng kia. Phương pháp này có thể được hiệu quả cho các công ty nhỏ hơn, Tuy nhiên khi chúng tôi phát triển nó đã hiệu quả hơn để làm cho video của những cải tiến và cho họ trong cuộc họp vào buổi sáng.

Liên kết mã QR

(Dạng PDF) http://
bit.ly/xNSQoa

Lãnh đạo: Đọc một trong những nguyên tắc và thảo luận với nhóm các ý nghĩa và làm thế nào để áp dụng nó tại nơi làm việc và nhà.

20 nguyên tắc của FastCap

1) Mục đích của FastCap là gì? **Phát triển con người.**
2) FastCap luôn tìm cách để làm mọi thứ... **Nhanh, an toàn và đơn giản hơn.**
3) Winston Churchill đã nói... **"Hành động ngày này".**
4) Khi chúng tôi rời thứ gì chúng tôi... **"Để lại nó tốt hơn khi thấy nó".**
5) Tiêu đề công việc của chúng tôi là... **Kỹ sư quy trình**.
6) Mọi điều giá trị đến từ... **rất nhiều sự chăm chỉ**.
7) Mục tiêu mỗi ngày của chúng tôi là... **Cải tiến hai giây**.
8) Từ quyền lực nhất trong ngôn ngữ loài người là... **Tên một người**
9) Thưởng thức mỗi ngày trọn vẹn bằng cách... **Làm việc khó trước.**
10) Nếu muốn biết vấn đề thật sự, ta phải... **Hỏi tại sao 5 lần.**
11) Khi có vấn đề, chúng ta luôn nên... **Đến và xem xét**.
12) Phải làm gì khi chúng ta muốn hiểu hành động của mình? **Hansei** (phản ánh).
13) Bài học thật sự đến khi bạn ... **Hỏi.**
14) Bob Taylor nói gì? **Chịu trách nhiệm cho sự vật và con người**
15) "Tôi sẽ đổi trí thông minh của trên toàn thế giới lấy một người có tầm nhìn".
16) Toyota không bao giờ cố gắng cải thiện gì trừ khi họ có thể... **Giảm một nửa lãng phí.**
17) Giữ trọng trách của nhau
18) Thành công của bạn ở FastCap quyết định ở việc bạn... **Không bao giờ hài lòng.**
19) Thành công của Toyota là kết quả của theo đuổi không ngừng ... **Xây dựng văn hóa**.
20) Bạn làm sao để tạo một gây tầm nhìn?

Lãnh đạo: Xếp hàng và xem lại video, bản thu hoặc cuốn sách cung cấp lịch sử và cải tiến cá nhân cho bài học trong ngày.

Lịch sử

Ví dụ:
Video *America the Story of Us.*
Top 100 people of the Century.
Today in History

Cá nhân tự phát triển/bồi dưỡng

Ví dụ:
Đọc một trang sách hay nghe 5 phút sách audio.
Good to Great
The Toyota Way
Nido Qubein

Lãnh đạo: Yêu cầu thành viên đội có một sửa đổi mỗi ngày

Hiến pháp

Sửa đổi thứ nhất (1791, George Washington):
Tự do tôn giáo, bài phát biểu, báo chí, hội đồng và đơn khởi kiện.

Sửa đổi thứ hai (1791, George Washington):
Một quy định Militia Quyền Giữ và Chịu đựng Vũ khí.

Sửa đổi thứ ba (1791, George Washington):
Không người lính nào được phân chia không có sự đồng ý

Sửa đổi thứ tư (1791, George Washington):
Quyền được an toàn
Không tìm kiếm bất hợp lý và thu giữ
Không có bảo đảm mà không có nguyên nhân có thể xảy ra, nhậm chức bởi lời tuyên thệ
Đặc biệt mô tả các nơi để được tìm kiếm, người hay những thứ để bị tịch thu

Sửa đổi thứ năm (1791, George Washington):
Không ai bị ép trả lời cho việc bắt giữ hoặc tai tiếng
Các tội phạm mà không có bản cáo trạng của Thẩm phán, ngoại trừ quân sự
Không Double Jeopardy cho cuộc sống hay chân tay
Sẽ không bị bắt buộc phải làm chứng chống lại chính mình
Sẽ không bị tước mạng sống, tài sản, hoặc tài sản mà không theo đúng thủ tục thuộc về luật

Sửa đổi thứ sáu (1791, George Washington):
Quyền được xét xử nhanh chóng bởi một hội đồng xét xử ngang hàng
Được thông báo về những lời buộc tội chống lại họ
Đối chất với nhân chứng chống lại họ
Quá trình bắt buộc của các nhân chứng trong lợi của họ
Hỗ trợ tư vấn cho quốc phòng

Sửa đổi thứ bảy (1791, George Washington):
Phù hợp với các luật phổ thông vượt quá 20 đô la, ngay tại phiên tòa do hội đồng
Không có sự thật nào được kiểm chứng lại, ngoài các quy tắc của luật pháp phổ thông

Sửa đổi thứ tám (1791, George Washington):
Quá mức tiền phạt sẽ không được thiết lập
Cũng không quá mức tiền phạt áp đặt
Cũng không có sự trừng phạt độc ác và không bình thường bị gây ra

Lãnh đạo: Cho cả đội kéo cơ 3-5 phút mỗi ngày

Kéo cơ

Mục tiêu

Các trang mẫu

http://bit.ly/xMn1R4

Phát triển con người

- Đưa Lean về nhà
- Thái độ biết ơn, tốt bụng với những người khác
- Học hằng ngày (Lịch sử, văn hóa, văn học, hiến pháp)
- Giữ trọng trách của nhau

Một cải tiến 2 giây

- Mọi người thực hiện một cải tiến hai giây mỗi ngày trong suốt cuộc đời
- Làm mục tiêu nhỏ để mọi người đạt được

Poka-Yoke

- Ghi lại lỗi của từng quá trình
- Tạo một quy trình đơn giản để mọi người có thể làm theo trong 5 phút
- Ít hơn 1 lỗi mỗi tuần
- Làm mọi thứ đơn giản để giải phóng bộ nhớ Ram cho cấp tư duy cao hơn

Không đổ máu

- Không tai nạn
- Không có ngày bị bỏ lỡ

Điều tốt nhất thế giới ở Lean

- Weekly tours
- Disney ship mentality
- Leave it better than you found it
- Morning meeting, build a culture
- Morning improvement from 7-8 am
- Video of improvements to help others
- Make one 2 Second Improvement a day

Sản xuất tại U.S.A.

- Mang sản xuất về nhà
- Làm mọi sản phẩm ở Mỹ, trong vòng 10 năm. Bắt đầu - 2007, hoàn thành - 2017.

Giao hàng cùng ngày

- Fax đến xe tải trong 2 giờ

Không giả sử Không đoán

- Hỏi tại sao
- Hỏi tại sao
- Hỏi tại sao
- Chắc chắn bạn đạt 1000% trước khi làm

Người hâm mộ

- Nếu khách hàng không yêu quý, chúng ta thất bại
- Sử dụng tên người 2 lần trong phút đầu
- Thái độ tôn trọng, đưa chúng ra
- Video 1 phút cho mỗi sản phẩm
- Tạo kết nối với thư của người hâm mộ

Lớp giải quyết vấn đề thế giới

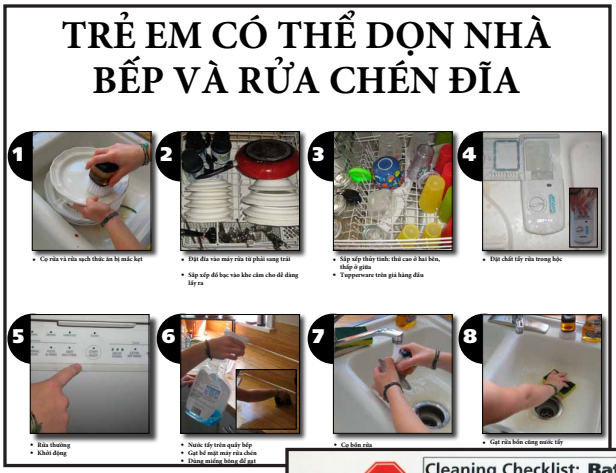
- Cho tôi một giải pháp
- Không bao biện! Đừng nói với tôi tại sao bạn không làm được
- Lịch sử cho chúng ta biết rằng nhiều người khác vượt qua các trở ngại lớn hơn thứ chúng tôi sẽ phải đối mặt

Cải thiện cuộc sống khách hàng

- 100% tập trung
- Không lãng phí thời gian
- Cải thiện chất lượng
- Giảm chi phí
- Đừng bắt khách hàng trả tiền cho thời gian và tài nguyên không được sử dụng

Quy trình 8 bước dễ dàng

Các trang mẫu



Tải mẫu Word từ trang web Lean của chúng tôi

http://bit.ly/xNSQoa

Tiểu sử của Paul Akers

Paul Akers là nhà sáng lập và chủ tịch của FastCap LLC, trụ sở ở Ferndale , WA. FastCap là công ty phát triển sản phẩm quốc tế thành lập năm 1997 với hơn 2000 nhà phân phối trên toàn thế giới . Nhà phát minh nhiệt huyết, Paul nắm giữ bằng sáng chế Mỹ và quốc tế. Công ty FastCap, một nhà sản xuất Lean, ra mắt khoảng 20 sản phẩm sáng tạo mới mỗi năm và đã giành được giải doanh nghiệp của năm vào năm 1999 và năm 2010. Paul và vợ ông, Leanne, đã xây dựng được FastCap từ nhà để xe của họ thành một công ty nhiều triệu đô la.

Paul là phi công đánh giá thí điểm với hơn 2000 giờ bay , trong đó bao gồm 3 cửa Bắc Đại Tây Dương trên chiếc máy bay một động cơ.

Ông là nghệ nhân bậc thầy, người làm vườn nhà thiết kế. Ông đã xây dựng căn nhà phong cách tinh tế Greene & Greene craftsman ở Bellingham, Washington, cũng như các đồ nội thất và guitar trong nhà của mình. Khu vường của Paul và Leanne giành giải khu vườn của năm 2 năm liên tiếp trong thành phố.

Sinh ra và lớn lên ở Nam California, Paul đi theo hướng xuất sắc và các tiêu chuẩn cao từ khi còn nhỏ. Ông giành danh hiệu Eagle Scout lúc 14 tuổi. Lấy cảm hứng từ các nghệ nhân chế biến gỗ, ông giành giải và danh hiệu cho thiết kế nội thất trước khi tốt nghiệp phổ thông. Năm 15 tuổi ông chế tạo guitar của riêng mình và gây chú ý cho nhà sản xuất guitar Bob Taylor, người từ vấn và thậm chí cho Paul vào làm trong Taylor Guitars. Là một nhà sáng tạo Mỹ thật sự, Bob đã để lại một ấn tượng lâu dài ở Paul, nơi ông góp phần của xây dựng trên 2000 lớp học nhạc cụ thế giới .

Ông tốt nghiệp đại học Biola năm 1983 với danh dự, lấy một văn bằng giáo dục với chuyên ngành ttiếng Hy Lạp và Đức.

Paul đã làm việc ở Pasadena khôi phục lại một số trong những ngôi nhà lịch sử có uy tín nhất và trở thành một phần của một nhóm độc quyền các thợ thủ công xây dựng nhà cho biên tập viên của Architectural Digest. Paul dạy Mỹ thuật công nghiệp tại trường trung học Mark Keppel nơi tư duy sáng tạo của ông đã dẫn đến sự phát triển của một chương trình tập trung vào việc giảng dạy trẻ em để thực sự xây dựng nội thất, chứ không phải là các dự án tiêu chuẩn trung học như kệ hay bảng cắt.

Ông bước vào thế giới kinh doanh Khi sở trường giải quyết vấn đề của ông dẫn đến một sáng chế và cuối cùng dẫn đên việc kinh doanh sản xuất bắt đầu ở ga-ra. Qua bao thăng trầm, ông phát hiện ra Lean và Hệ thống sản xuất Toyota (TPS), điều giúp ông khởi động kinh doanh của mình từ ga-ra thành công ty phát triển sản phẩm quốc tế thành công, được gọi là FastCap.

Sử dụng Lean, công ty của Paul thịnh vượng và mở rộng ngay cả trong suy thoái kinh tế. Ông chưa bao giờ phải sa thải một nhân viên, cũng không cắt giảm tiền lương và hiện trả lương cao nhất so với bất kỳ doanh nghiệp nào trong khu vực.

Paul là một người năng động và đã leo núi Whitney 3 lần. 14, 495 feet, Whitney là đỉnh cao nhất ở lục địa Hoa Kỳ. Tháng mười 2014 Paul đã chinh phục cả đỉnh của núi Kilimanjaro và Everest Base Camp.

Paul là một diễn giả đầy năng lượng, niềm đam mê cốt lõi mà giúp đỡ mọi người phát hiện ra hết tiềm năng của họ trong cuộc sống và dạy những người khác làm thế nào để thực hiện tư duy Lean cho kinh doanh và thành công cá nhân của riêng họ. Ông đã nói đến bảo vệ các lực lượng Israel, nhiều công ty xây dựng lớn, nhiều cơ sở giáo dục và niềm đam mê của mình là để truyền bá thông điệp Lean trên khắp thế giới.

Paul có hàng ngàn người theo dõi chương trình phát sóng của mình, "The American Innovator", nơi ông dạy về sức mạnh của sự sáng tạo và tư duy Lean. Ông cũng chia sẻ những hiểu biết và quan sát của ông, cùng với hình ảnh/thước phim kinh ngạc từ những chuyến đi và những cuộc phiêu lưu của mình trên toàn thế giới.

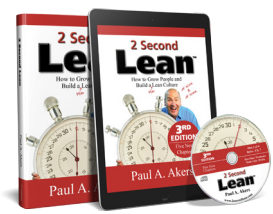
Năm 2010 Paul điều hành Thượng viện Hoa Kỳ tại Bang Washington trên một nền tảng Lean, chuyển đổi chính phủ bằng cách trao quyền cho người dân. Sau cuộc bầu cử, Paul đã tiếp tục làm việc với các cơ quan chính phủ khác nhau, dạy họ tư duy Lean và giúp họ tạo ra một nền văn hóa Lean trong các tổ chức chính phủ trên khắp đất nước.

Tháng 6 năm 2011 Paul đã giành giải thưởng doanh nghiệp của năm bởi tạp chí Seatle Business. Ông cũng đã viết cuốn sách đầu tiên, 2 Second Lean, về sản xuất và tạo một văn hóa Lean vui vẻ. Năm 2015, Ông viết cuốn sách thứ 2, Lean Health.

Trong năm 2013, Paul đã được mời để thực hiện cuộc nói chuyện TEDx về việc làm cho Lean vui vẻ. Và vào năm 2014, ông được mời tham gia Viện Lãnh đạo Liker, nơi ông tiếp tục dạy các khái niệm Lean cho người khác.

Paul kết hôn với Lean 33 năm, và có hai con: Andrea và Kolbe.

Bạn có thể tìm thấy “2 Second Lean” và “Lean Health” bản in, sách audio, Audible, CD, và eBook tại tất cả cửa hàng bán lẻ và cửa hàng trực tuyến, hay truy cập 2secondlean.com.



Phiên bản 3

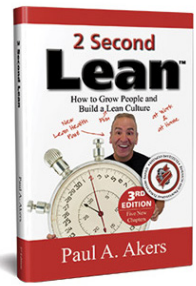
2 Second Lean™

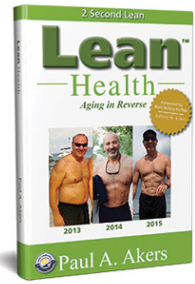
Cho rằng tất cả các thảo luận về sản xuất Lean nhàm chán và toàn biểu đồ và đồ thị?Đọc cuốn sách này và lấy cảm hứng dễ dàng vui vẻ. Không có biểu đồ hoặc đồ thị- chỉ có cuộc hành trình đời thực của một công tyvà các kết quả đáng kinh ngạc mà tư duy Lean có thể tạo ra. Mất một vài giờ, đọc 2 Second Lean vàthay đổi cuộc sống của bạn! "Paul Akers đã xây dựng FastCap thành công ty dẫn đầu công nghiệp và là một tron g những công ty sản xuất thú vị nhất ở Mỹ. Sự sáng tạo, sử dụng triệt để kiểu Mỹ của ông về nguyên tắc sản xuất Lean và kỹ thuật đã khiến ông trở thành chuyên gia hàng đ ầu có nhu cầu cao để nói và dạy bí mật của mình cho tất cả các tổ chức, từ các nhà máy đến các bệnh viện hay môi trường văn phòng. Trong chuyến viếng thăm của tôi đến FastCap, nhân viên của Paul chỉ cho tôi một số ví dụ về cách họ đã sử dụng 2 Secon d Lean để tiết kiệm thời gian và tiền bạc - hơn rất nhiều so với chỉ hai giây! Tôi l à một tín đồ, kết hợp nhiều chiến lược và các nguyên tắc của Paul vào quá trình CQI văn phòng riêng của tôi, giúp tôi trao quyền và thúc đẩy hơn một ngàn chuyên gia pháp lý và hỗ trợ nhân viên để tiết kiệm cho khách hàng và người nộp thuế hàng triệu đô la."

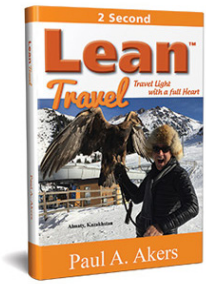
~Rob McKenna,

Bang Washington, Bộ trưởng tư phá Hoa Kỳ*Tiêu đề chỉ dành cho mục đích nhận dạng và không bao hàm một sự chứng thực của Văn phòng Bộ tư pháp hoặc tiểu bang Washington.

Có được móc trên Lean!







Đọc về cuộc hành trình Lean của Paul và cách ông áp dụng các nguyên tắc này vào các khía cạnh khác của cuộc đời mình. Hãy để ý đến cuốn sách Lean tiếp theo của ông tại paulakers.net!

Xem trang YouTube của chúng tôi, với hơn 2.000 video miễn phí và hơn 4 triệu lượt xem

Paul Akers là người sáng lập và chủ tịch của FastCap LLC, một công ty phát triển sản phẩm quốc tế đặt tại Bellingham, WA.Đối với tiểu sử đầy đủ của Paul, hãy nhập hoặc nhấp vào liên kết bên dưới

paulakers.net/bio

ISBN 978-0-9846622-8-9