
ÅRETS
LEAN-
VIRKSOMHET
2015
LEAN FORUM NORGE
Fleksible på det meste
– unntatt kvaliteten
GILJE

Om Gilje Tre

- En familiebedrift startet av brødrene Gilje i 1948
- Vinduer, balkongdører og skyvedører lages i en og samme flyt i hoved fabrikken på Gilja, 5 mil øst for stavanger
- Ytterdører produseres på Moi, sør i Rogaland
- 260 ansatte
- 110.000 unike vinduer, skyvedører og balkongdører i året
- 20.000 unike ytterdører i året
- Omsatte for 375 millioner i 2015
- 5% eksporteres til Storbritannia







Norges mest fleksible vindusprodusent



Norges største produsent av ytterdører



Utfordring

Masseproduksjon av skreddersøm



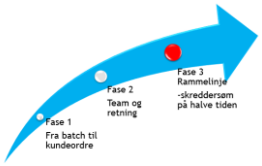
Nøkkel til suksess: Ha et system som takler kontinuerlig variasjon like godt som standardiserte produkter

LEAN



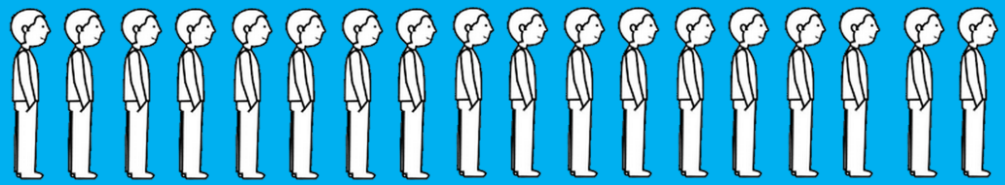




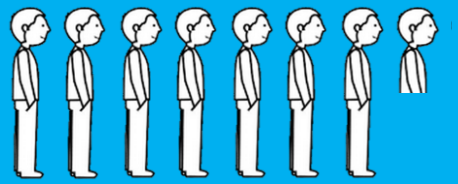


Jakten på flyten

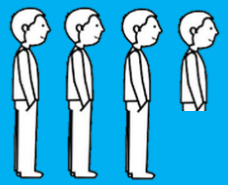
1999



2010



2016



-77%

Fra 15 til 3,5 dager gjennomløpstid

Fra 2% til 15% verdiskapende tid



= 1 dag

Ledere setter de største fotavtrykkene



«*Jeg hører ikke hva du sier, for dine gjerninger overdøver deg*»~Confusius

Det er ledelsens atferd – hva de gjør og ikke minst – hva de ikke gjør som setter premissene for kulturforandringen

Hvordan skape en levedyktig Lean reise?

Noen tror en Leanreise er en 100 meter
-vi vet det er en maraton uten ende

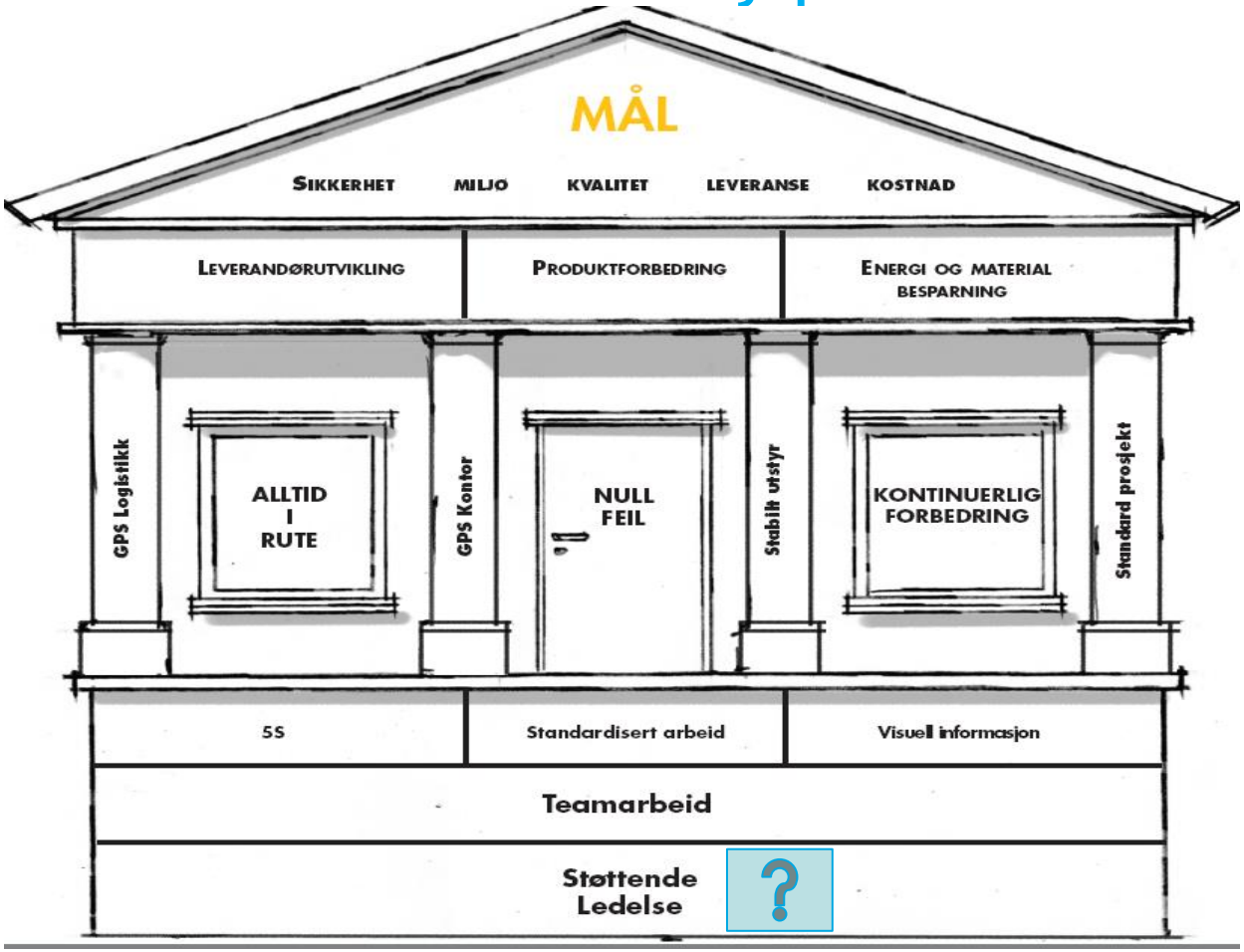




Hvordan tenkte vi?


EPL
SMED
P/Y
OPV
5s
Lean

GPS huset
- vår måte å visualisere relasjoner mellom Lean verktøy på





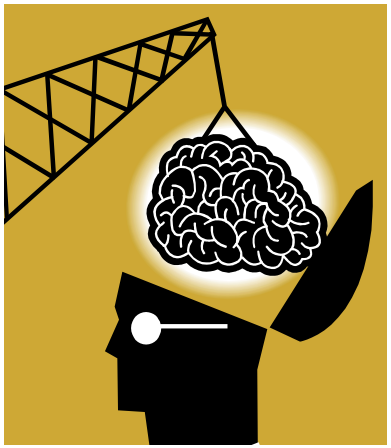
Hva er så hemmeligheten?

Henry Ford
Frederick Winslow Taylor

”Arbeidere skal bygge biler, lederen skal ta beslutninger og fikse alle problemer”



Henry Ford
Frederick Winslow Taylor





”Legg igjen hjernen hjemme, du skal bare jobbe.”

Lederen har hjerne.

Henry Ford
Frederick Winslow Taylor

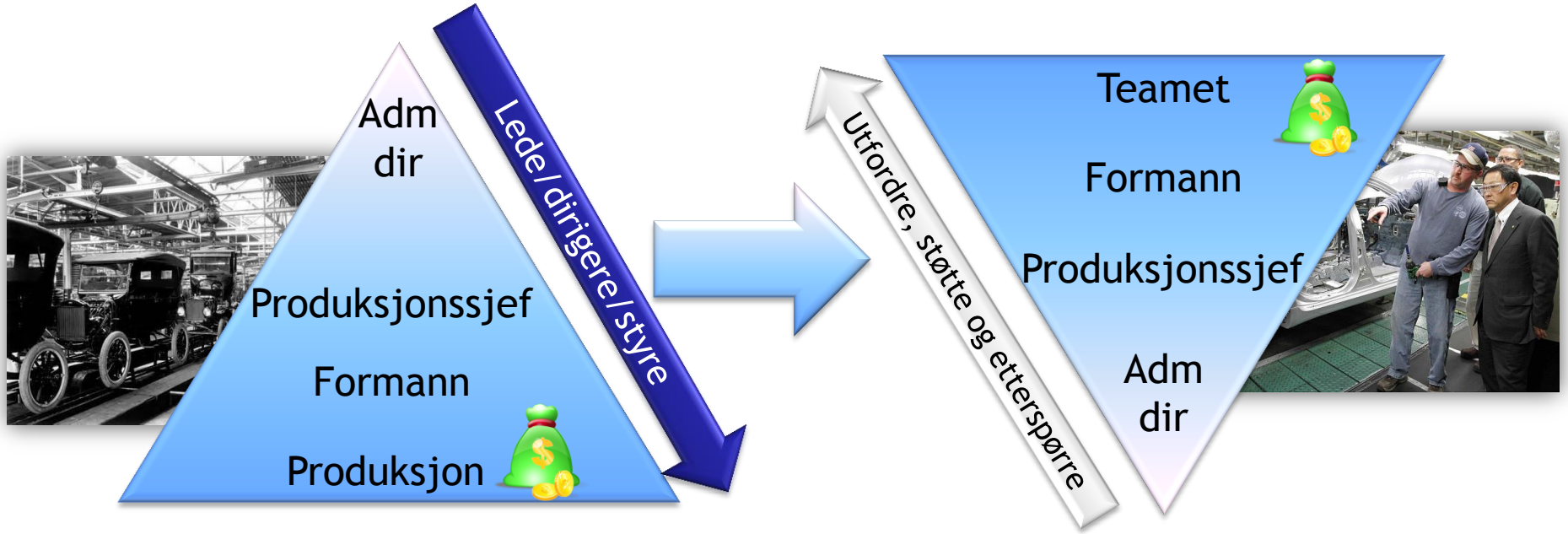
”Så lenge en er forgiftet av Taylorisme, vil en aldri kunne lykkes med sin virksomhet”

~Taiichi Ohno





Snu pyramiden



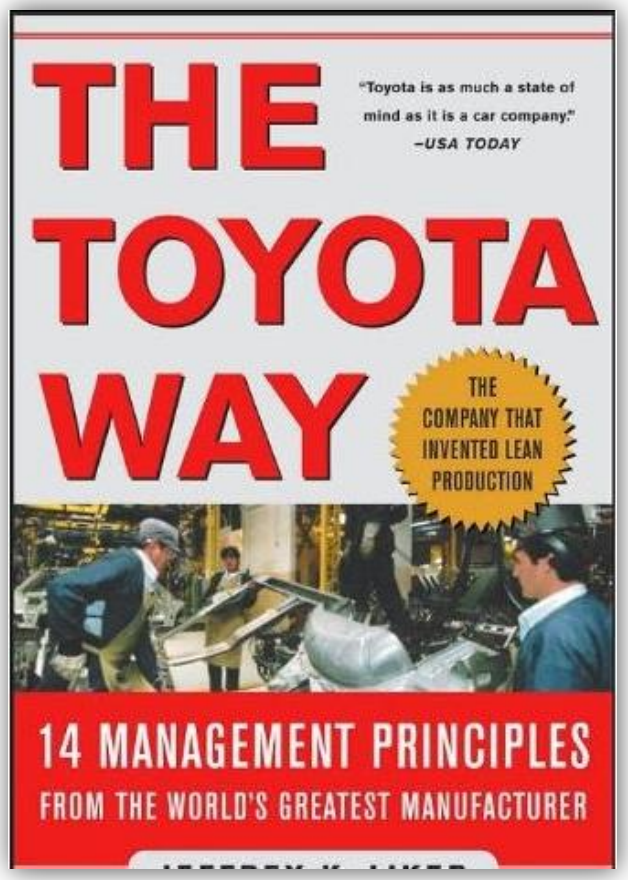
- Det verdiskapende arbeidet må settes høyest.
- Personene som utfører dette arbeidet settes på toppen av hierarkiet.
- Resten av hierarkiet er i organisasjonen for å støtte personene på toppen.

Lean = kulturforandring

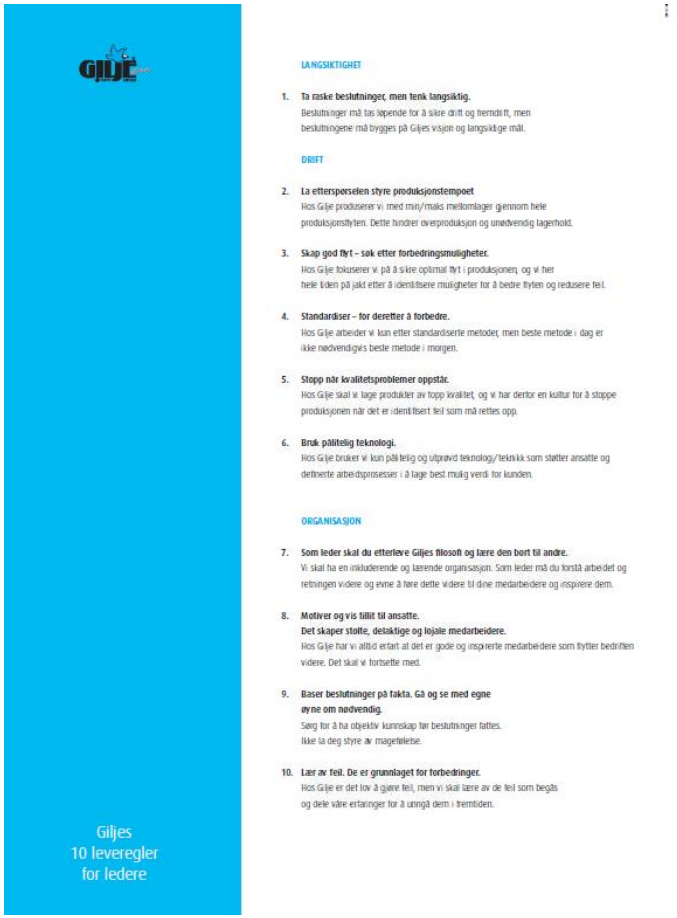
Endring i våre vaner, verdier og kunnskaper

Kulturforandringen må starte hos lederen

Faste ledersamlinger «vår vei» resulterte i Giljes 10 leveregler for ledere



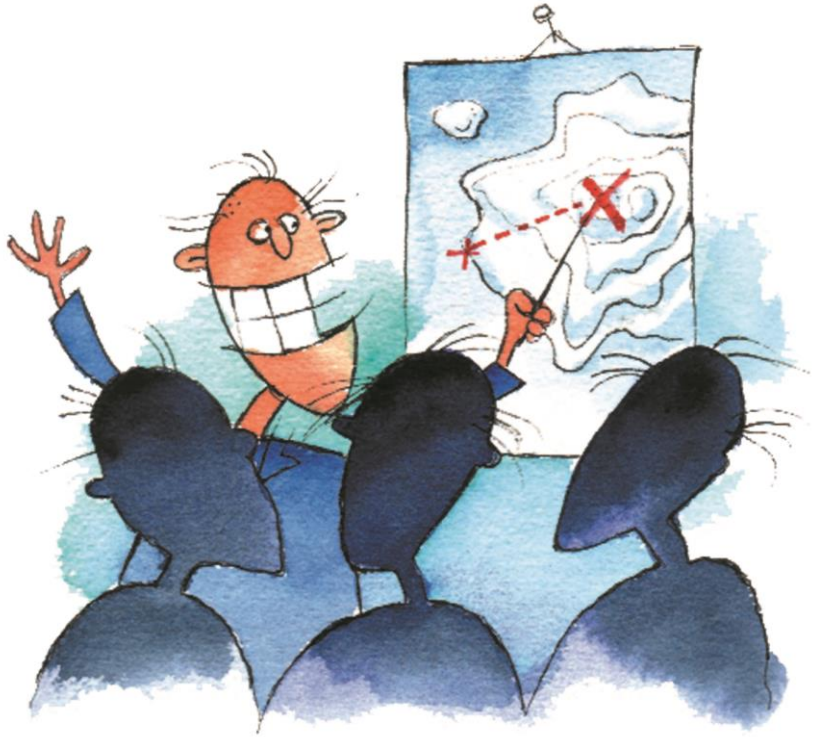
=



GILJE GPS

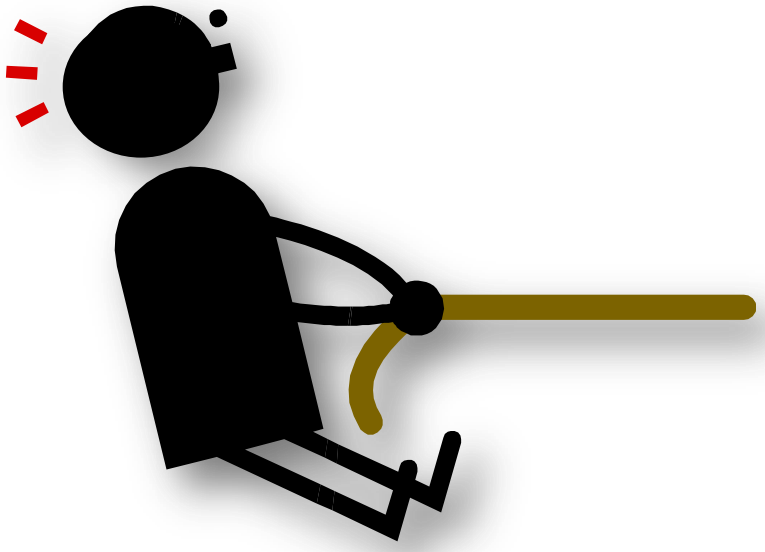
1. Ta raske beslutninger, men tenk langsiktig

Beslutninger må tas løpende for å sikre drift og fremdrift, beslutningene må bygges på Giljes visjon og langsiktige mål.



2. La etterspørselen styre produksjonstempoet

Hos Gilje produserer vi med min/maks mellomlager gjennom hele produksjonsflyten. Dette hindrer overproduksjon og unødvendig lagerhold.

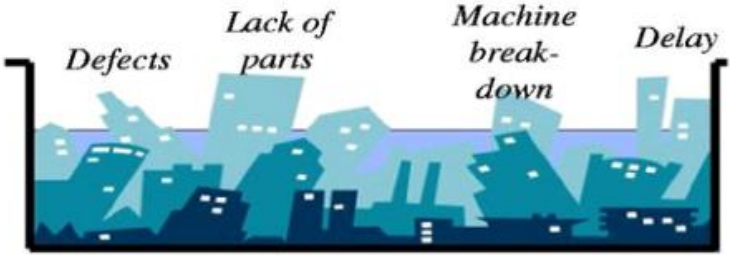


3. Skap god flyt – søk etter forbedringsmuligheter

Hos Gilje fokuserer vi på å sikre optimal flyt i produksjonen, og vi her hele tiden på jakt etter å identifisere muligheter for å bedre flyten og redusere feil.



When the water level is high, problems are hidden



When the water level is reduced, problems are brought up to the surface

4. Standardiser – for deretter å forbedre

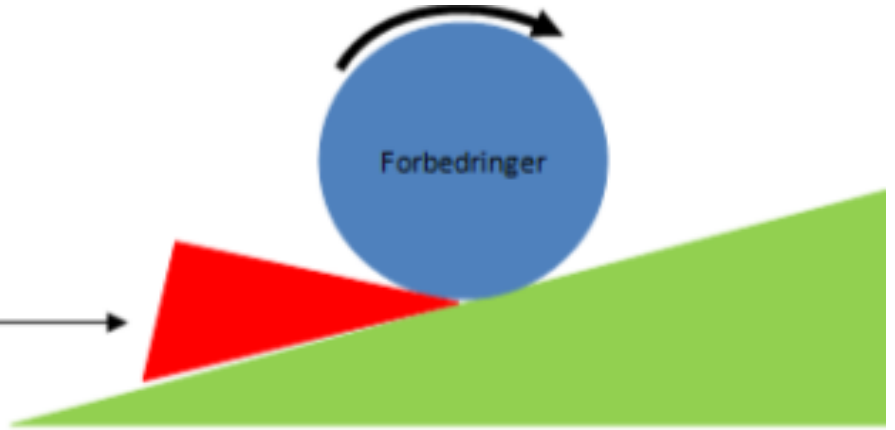
Hos Gilje arbeider vi kun etter standardiserte metoder, men beste metode i dag er ikke nødvendigvis beste metode i morgen.

Standardisering er kilen

Levende og synlige standarder

- 5s
- EPL
- Kontrolltavle
- Standard måte å gjøre jobben på

Vi kan ikke forbedre det som ikke er standardisert, fordi det vil variere i tidsbruk, kvalitet,



5. Stopp når kvalitetsproblemer oppstår

Hos Gilje skal vi lage produkter av topp kvalitet, og vi har derfor en kultur for å stoppe produksjonen når det er identifisert feil som må rettes opp.



6. Bruk pålitelig teknologi

Hos Gilje bruker vi kun pålitelig og utprøvd teknologi/teknikk som støtter ansatte og definerte arbeidsprosesser i å lage mest mulig verdi for kunden.





7. Som leder skal du etterleve Giljes filosofi og lære den bort til andre

Vi skal ha en inkluderende og lærende organisasjon. Som leder må du forstå arbeidet og retningen videre og evne å føre dette videre til dine medarbeidere og inspirere dem.



8. Motiver og vis tillit til ansatte

Det skaper stolte, delaktige og lojale medarbeidere.
Hos Gilje har vi alltid erfart at det er gode og inspirerte medarbeidere som flytter bedriften videre. Det skal vi fortsette med.



9. Baser beslutninger på fakta.
Gå og se med egne øyne om nødvendig

Sørg for å ha objektiv kunnskap før beslutninger fattes.
Ikke la deg styre av mageføIelse.





10. Lær av feil. Feil er grunnlaget for forbedringer

Hos Gilje er det lov å gjøre feil, men vi skal lære av de feil som begås og dele våre erfaringer for å unngå dem i fremtiden.



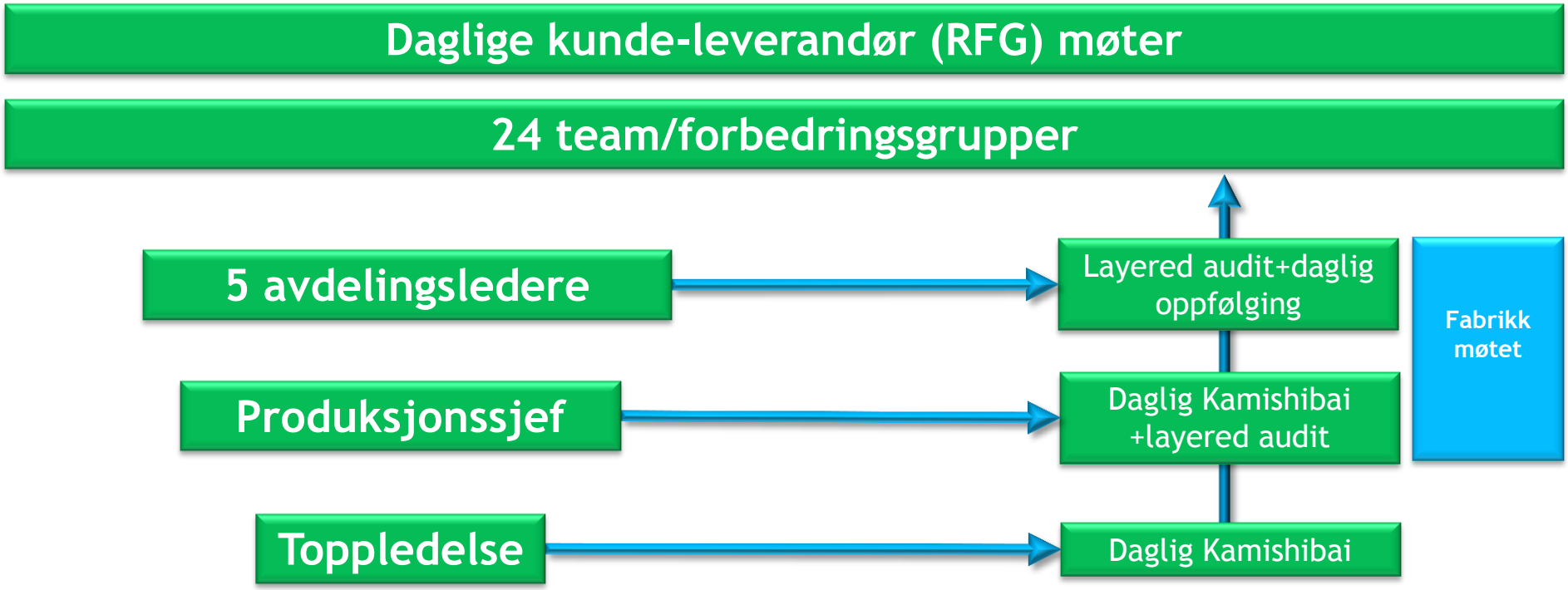
Kulturforandringen må starte hos lederen

Giljes 10 leveregler for ledere



10 referansepunkt som lederen skal måles på (av teamene) i sitt daglige virke

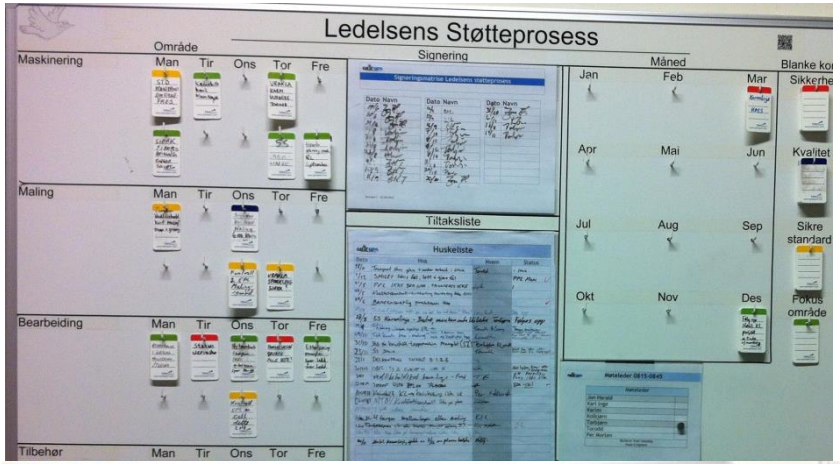
Hvordan skape en levedyktig Lean reise?
Involvering av alle



Kamishibai -ledelsens daglige støtteprosess

- Daglig fokus og etterspørsel
- Obligatorisk for alle ledere
- Små kort som forklarer hvor man skal gå og hva man skal etterspørre
- Prosessen er standardisert

Foregår på Gemba
(hvor verdi skapes)





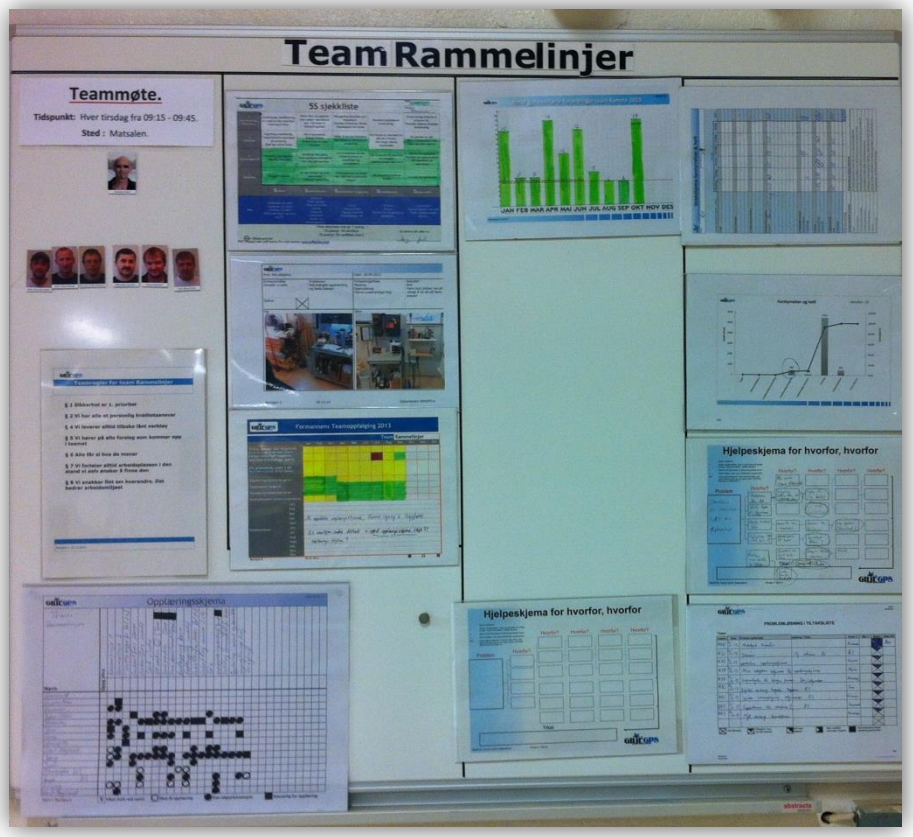
Fra fabrikkens måltavle til direkte oppfølging (v/kamishibai)



Eksempel på GEMBA tur



Fungerer mellomlager ?



Er tavler oppdatert?

Eksempel på GEMBA tur



Fungerer vedlikehold?

Eksempel på GEMBA tur



Fungerer standard arbeid?

Eksempel på GEMBA tur





Fungerer Andon prosess, stopp ved feil?

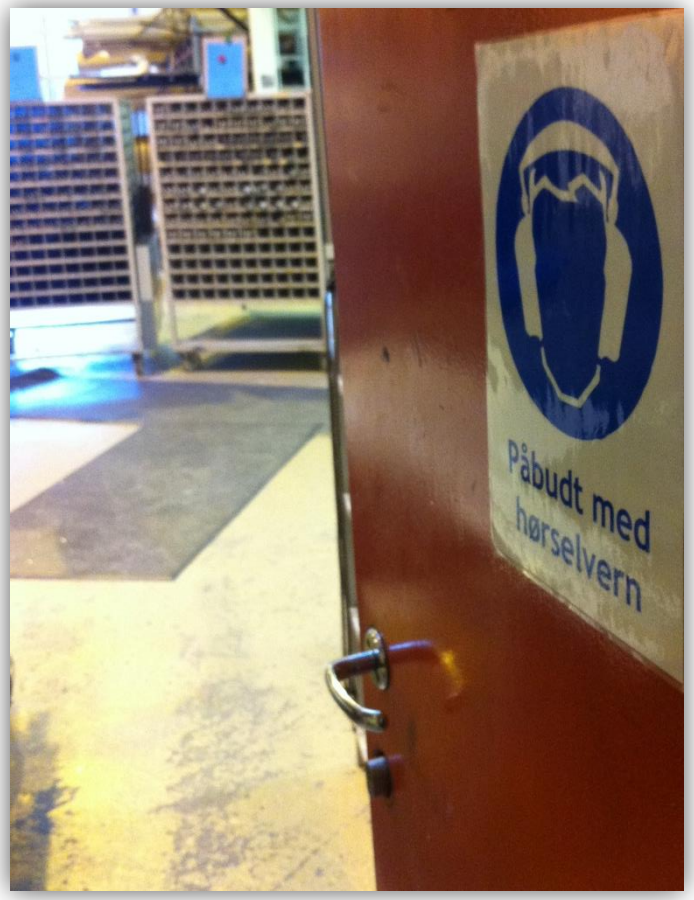
Eksempel på GEMBA tur





Fungerer 5S arbeid?

Eksempel på GEMBA tur





Sikkerhet/Brukes verneutstyr?

Eksempel på GEMBA tur

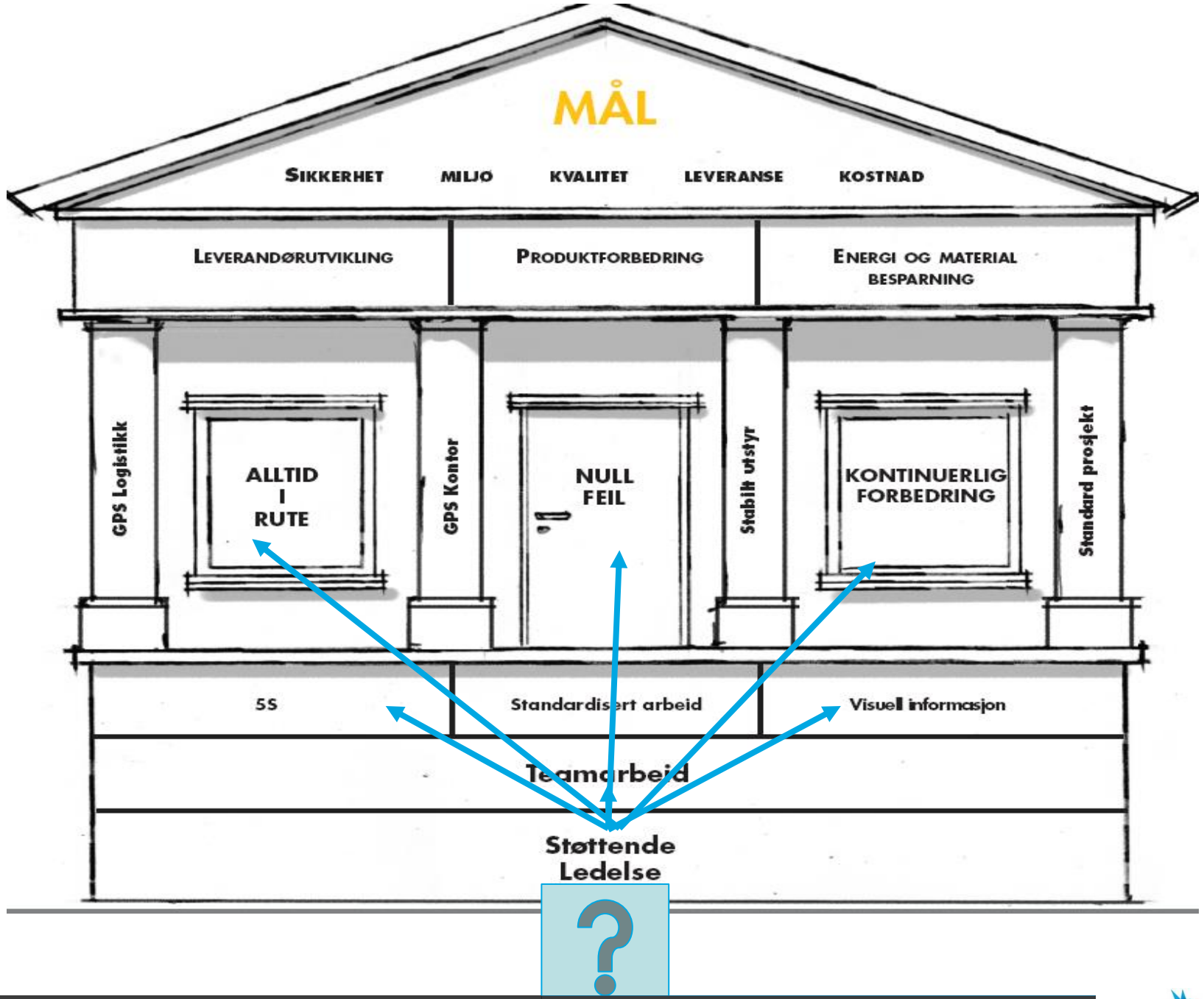


Fungerer Kanban tavler?

Eksempel på GEMBA tur



Fungerer VSA arbeidet?

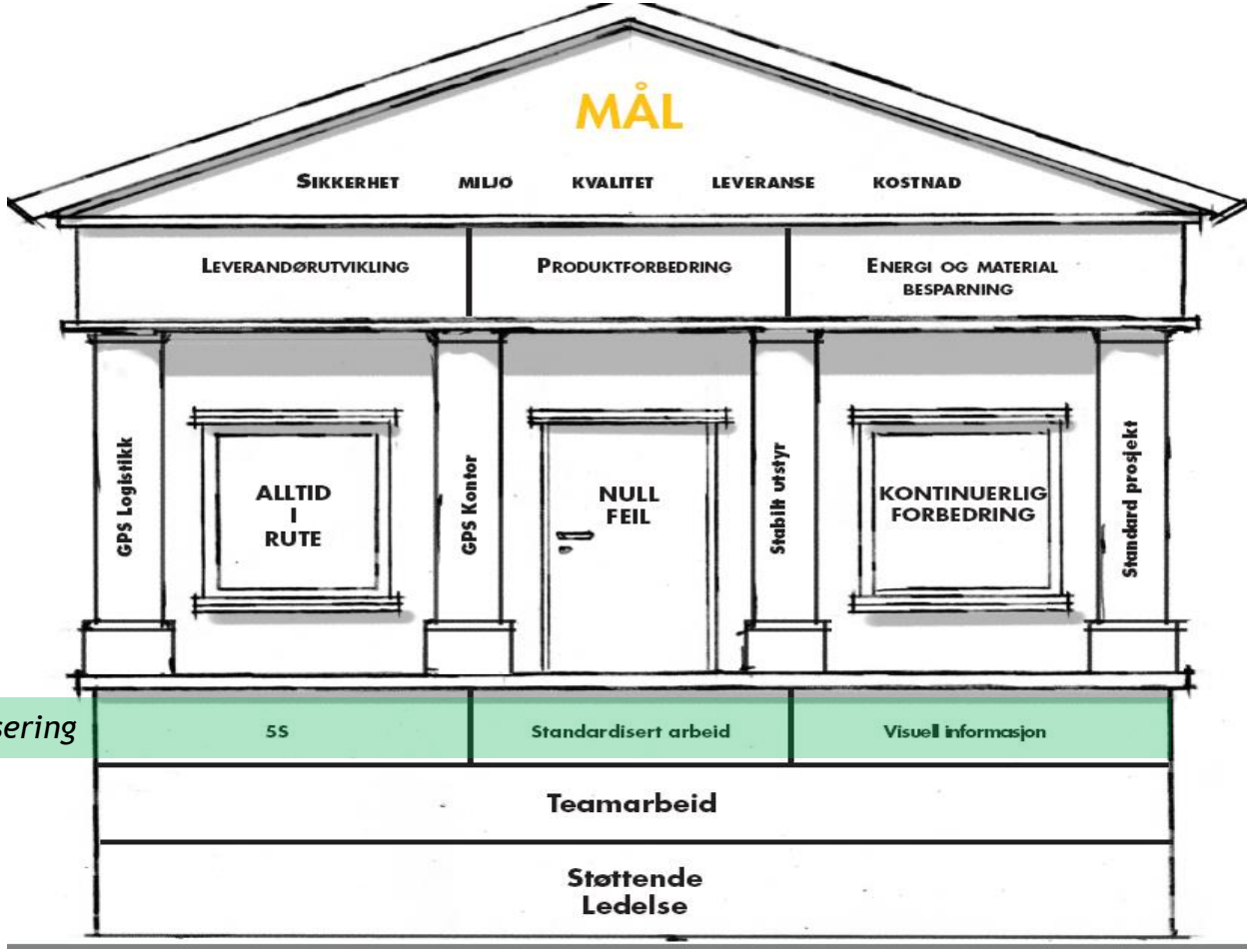

MÅL
SIKKERHET
MILJØ
KVALITET
LEVERANSE
KOSTNAD
LEVERANDØRUTVIKLING
PRODUKTFORBEDRING
ENERGI OG MATERIAL BESPARNING
GPS Logistikk
ALLTID I RUTE
GPS Kontor
NULL FEIL
Stabilt utstyr
KONTINUERLIG FORBEDRING
Standard prosjekt
5S
Standardisert arbeid
Visuell informasjon
Teamarbeid
Støttende Ledelse
?

Ledelsens daglige støtteprosess



Vi tar aldri med oss apekatter

Eksempel: standardisering



Eksempel standardisering

Eksempel: standardisering, beste praksis i dag

Ettpunktsleksjoner



Viser alle standarder med masse bilder og lite tekst.

Vedlikeholdsstandard



Viser hvilke daglige vedlikeholdsoppgaver vi har. Magnetene er kvittering av oppgavene

Kontrollstandard



Viser hvordan vi skal kontrollere produktet før arbeidet, under arbeidet og etter arbeid. 0 feil.

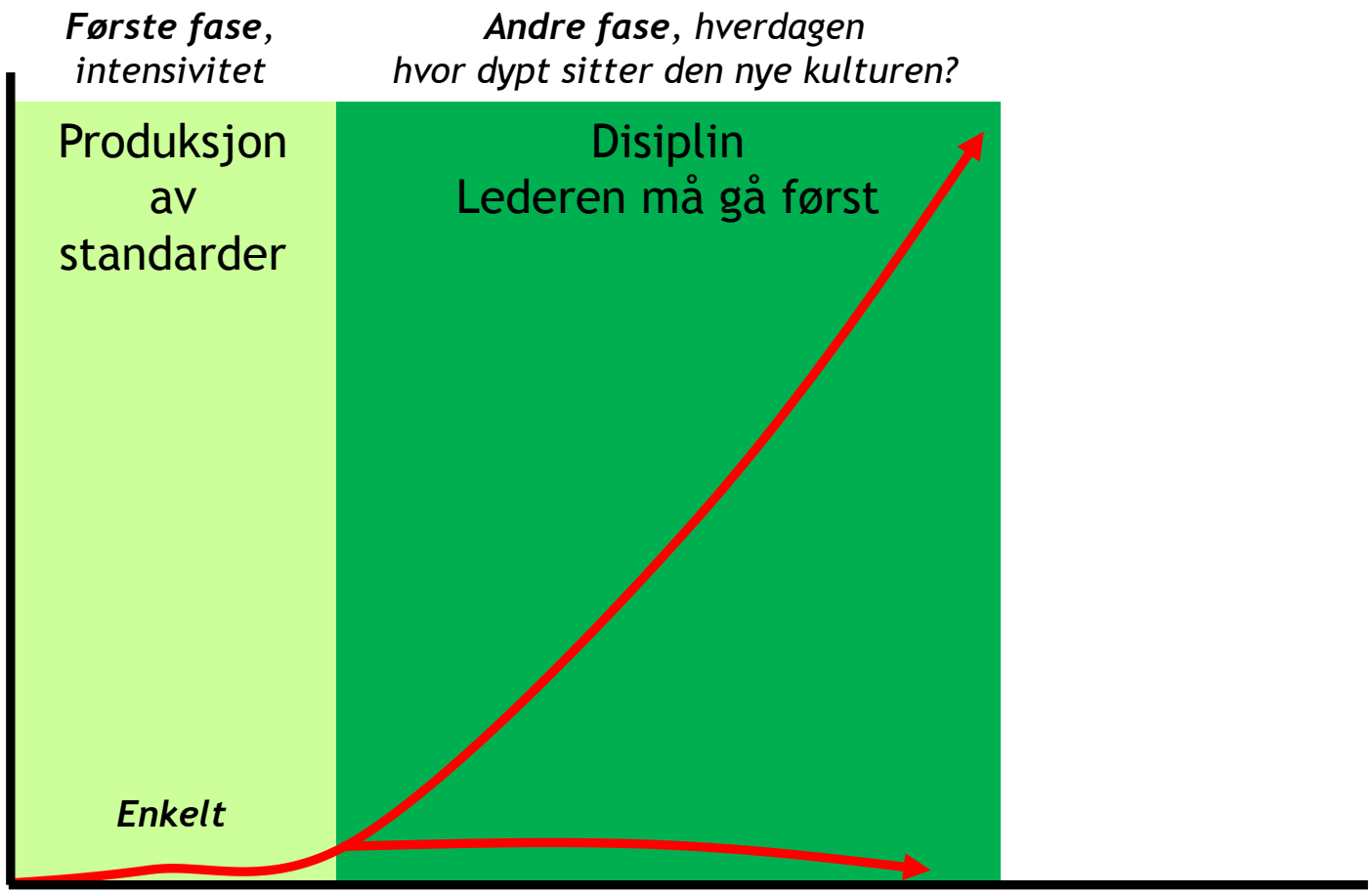
Eksempel: standardisering

Hva skjer når vi har standarder som ikke brukes?

- *Vi undergraver stabiliteten*
- *Vi bidrar til å redusere effektiviteten og kvaliteten på det vi gjør*
- *Kort og enkelt, misfornøyd kunde og fare for kaos i hverdagen*



Standardisering, virkelighet



En suveren bedriftskultur kan ikke kopieres, den må bygges



Reaktiv ledelse skaper reaktive team





Fra brannmester til vekstskaper







”Ikke start med teamarbeid før du har system og kultur for å støtte dem”

”The Toyota Way”

Giljes konkurransekraft

Spesialister på masseproduksjon av kvalitetsprodukter laget etter skreddersøm



Nøkkel til suksess: Ha et system som takler kontinuerlig variasjon like godt som standardiserte produkter

Lean på Gilje kalles Gilje Produksjons System (GPS)