



Tijdmetingen binnen lean working



Wat is de reden dat lean working zo sterk stuurt op kortere doorlooptijd. Hoe zit het dan met zaken zoals; productiviteit, kwaliteit en kosten. Kunnen we die zomaar vergeten



1-Inleiding

De focus in lean working ligt op doorstroming van het product of dienst. Als we de kern van lean working willen benoemen dan is dat naar mijn mening: Doorstroming. Het doel is om die doorstroming zo hoog mogelijk te maken. Dat is trouwens ook de reden dat lean working en "Theory of constraints" van Goldratt in de basis niet strijdig zijn. Ook Goldratt legt sterke nadruk op o.a. doorstroming.

Metingen, voor wat betreft tijd, zijn gericht op doorlooptijd. Doorlooptijd krijgt in die zin een hoger prioriteit dan bewerkingstijd.

Voor veel mensen is dat erg wennen. We zijn geneigd om de nadruk juist te leggen op de tijdsbesteding van het personeel. Daar zitten toch over het algemeen de hoogste kosten en dus meer kans op besparingen.



Op die manier is lean working niet intuïtief en wordt vaak beschouwd als strijdig met belangrijke management principes.

2-Waarom eerst doorlooptijd (DLT)

De focus in eerste instantie op doorlooptijd leggen, heeft een aantal redenen.

Productiviteit & kosten

Vuistregel:

Elke keer als de totale tijd (orderdoorlooptijd zoals de klant ervaart) tot 25 % wordt gereduceerd, verdubbelt de productiviteit en dalen de kosten met 20%. (Dit is gebleken uit een uitgebreid onderzoek van de Boston Consulting Group) In mijn eigen praktijk heb dergelijke effecten ook gezien. Doorlooptijd verkorten heeft grote invloed op o.a. productiviteit en kosten.

Eenvoud

DLT meten is praktisch gezien eenvoudiger dan het meten van bewerkingstijd. Vaak zijn het metingen die we zo uit computersystemen kunnen halen. Is het niet in de computer beschikbaar dan voldoet een steekproef met begeleidingsformulieren over het algemeen heel goed.

Samenwerken

Het gaat niet meer om de prestaties per stap, maar meer om de prestatie in het geheel. DLT meting bevordert samenwerking. Juist daar zitten de grootste winstpunten, als het gaat om kwaliteit. Samenwerking bevorderen (i.p.v. Teams tegen elkaar uitspelen) zou het extra doel moeten zijn.



Leren

Kortere doorlooptijd betekent automatisch dat er een snellere terugkoppeling is op resultaat. In de praktijk blijkt snellere terugkoppeling een sterke stimulans tot verbeteren van het werkproces. Snel terugkoppelen is wat mij betreft de basisvoorwaarde als het gaat om de lerende organisatie.

Je moet niet na 5 dagen naar iemand toegaan om te praten over een afwijking in een product.

Sneller terugkoppelen betekent ook dat fouten minder snel over kunnen gaan naar een "lawine". Je smoort als het ware het probleem in de kiem, en dat kan heel veel tijd, geld en energie schelen.

Minder bedreigend

DLT meting is onpersoonlijker. In organisaties waar mensen niet gewend zijn aan meten, is de trefkans van DLT-metingen, hoger dan die van productiviteitsmetingen.

3-Krijgen de andere doelen wel voldoende aandacht?

De andere doelen worden absoluut niet vergeten, en zijn vanaf het begin meteen een onderdeel van de aanpak. Verbeteringen op het gebied van productiviteit, kwaliteit, kosten, veiligheid en team ontwikkeling zitten opgesloten in verschillende technieken, die ook vanaf het begin ingezet worden.

Deze zijn onder andere:

5S.

Het op orde brengen van de werkplek en zorgen dat alles een plek heeft .

Modder jacht.

Op jacht naar de pijn -en frustratie punten

Visuele Standaard Werkinstructies (VSWI)

Introductie van VSWI, houdt o.a. in dat de meest productieve methode wordt vastgelegd, en vanaf dat moment ook de norm is.

Visueel management.

Heldere informatie over het doel, de prestatie, de verbeteracties en de planning, geeft groepen een werkelijk gevoel van betrokkenheid en overzicht.

Omstel tijden verkorting.

In elke organisatie komt het punt dat omstellen (overgaan van de ene klus naar de andere) een probleem wordt. Omstellen betekent dan tijd verliezen. Mensen zijn aan het werk, maar er wordt niets voor de klant geproduceerd.

Werkproces analyse en optimalisatie

In kaart brengen van het proces en heel gestructureerd weghalen van modder.