

# להיות ארגון מצויין

## במאה ה-21

7/4/22



- מי אני ומי אנחנו לין אג'ייל מצוינות תפעולית
- ניהול ביצועי העסק
- פילוסופיית המצוינות התפעולית
- מגזרים שונים, תוצאות דומות
  - Case study 1: חברת פיננסים
  - Case study 2: חברה תעשייתית
- שאלות ותשובות

**מאמין  
גדול  
באנשים  
ובניהול מתודי**

**נסיין**  
כמנהל  
**3**  
שנים

בגיל 27

התמנתי לתפקיד COO של חברת Staktek איתם צמחתי במשך 7 שנים לחברה עם מעל 1000 עובדים, 3 אתרי ייצור



ומחזור מכירות של מעל 200 מיליון דולר.

שם גם עשיתי את הסטאז' המהותי שלי בלין וק- Leader

**בן**  
**5**  
**4**  
**אבא**  
**3-7**



1 מסיימת תואר בסייעוד  
2 אחרי צבא

**זוהר  
בנור**  
מנכ"ל לין אג'יל  
מצוינות תפעולית

**מומחים בפיתוח ארגונים לאג'ילים החושבים קדימה ומוכנים לקראת  
כל שיבוש, חוסר וודאות ואי בהירות בשוק.**

**לקוחותינו משיגים תוצאות עסקיות ברורות ובנות קיימא עם השפעה  
ברורה על השורה התחתונה בטווח הזמן המידי.**

## חטיבת למידה ופיתוח מנהלים

פיתוח מיומנויות פנים ארגוניות  
ופיתוח מנהלים משולב עם  
טכנולוגיית למידה היברידית  
מתקדמת ופיתוח הדרכות

## חטיבת חדשנות ותעשייה חכמה

הטמעת טכנולוגיות IOT תומכות  
Industry 4.0 ; ליווי תהליכי  
טרנספורמציה דיגיטלית והפיכה  
לארגון יעיל ומצוין; הטמעה וליווי  
תוכניות חדשנות

## חטיבת הייעוץ

קידום אסטרטגיית הארגון  
באמצעות ליווי תהליכי  
טרנספורמציה ארגונית, הטמעת  
תרבות של מצוינות, שיפור וייעול  
תהליכים לכל אורך ה supply  
chain

# ניהול ביצועי העסק

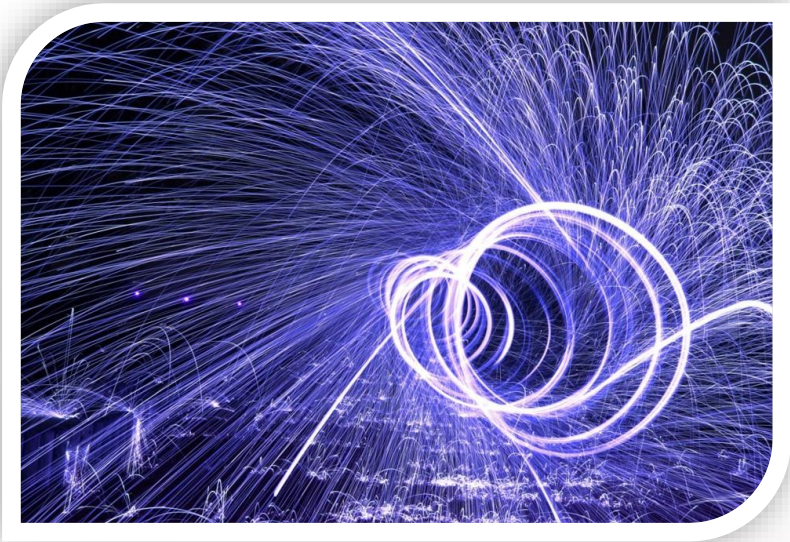


**Volatility - תנודתיות:** המציאות בה אנחנו פועלים משתנה ברגע מבלי שתהיה לנו אפשרות להיערך כראוי. מצב לא יציב ומשתנה תדיר.

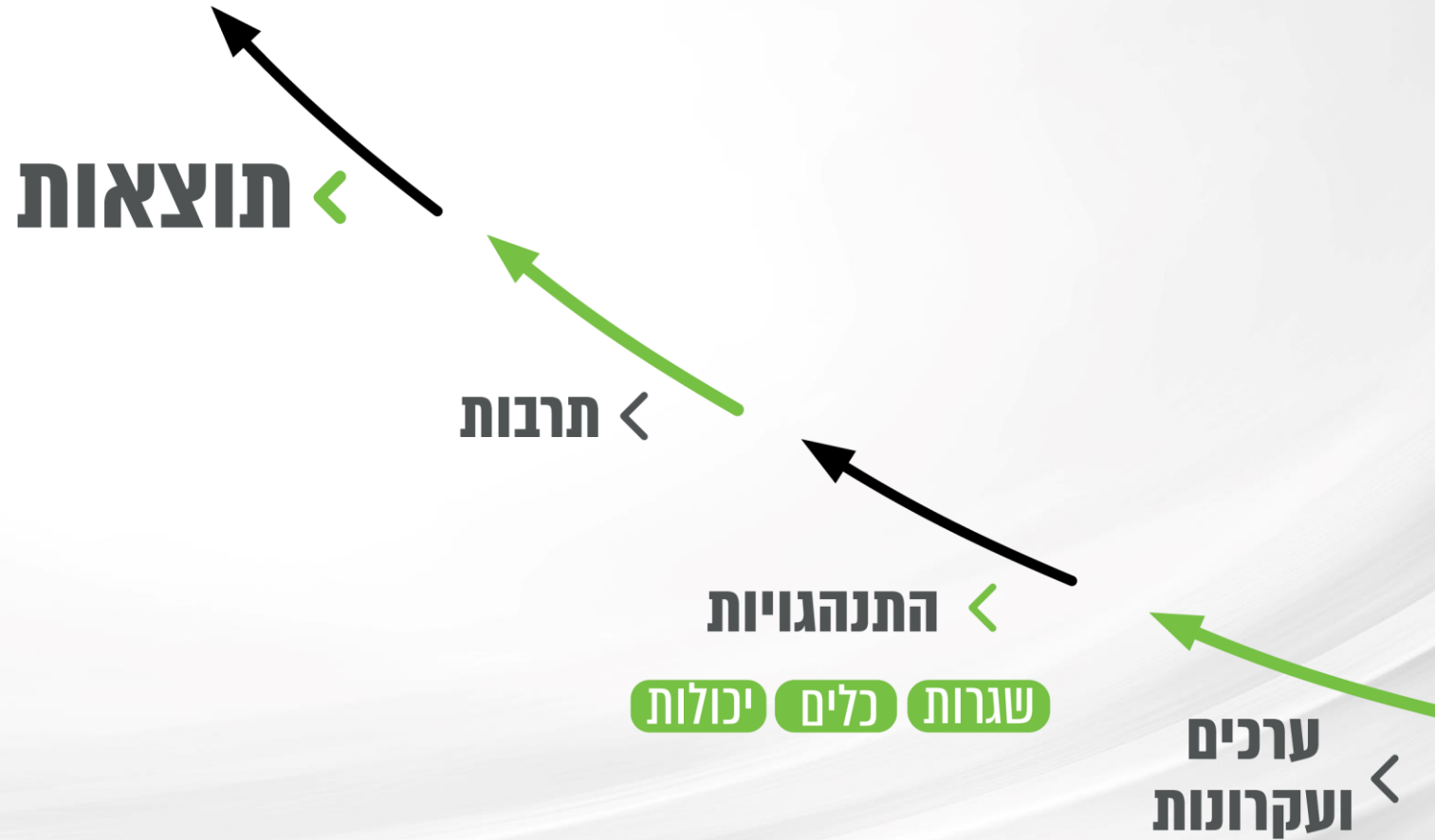
**Uncertainty - אי-וודאות:** שינויים רבים וקושי של הבנה של המציאות הקיימת והעתידית. חוסר יכולת להתנהל על פי ניסיון העבר.

**Complexity - מורכבות:** אנחנו פועלים במציאות מורכבת ומרובת משתנים. אירוע קטן יכול להשפיע על תחומים אחרים. לא ברור קשר סיבה-תוצאה.

**Ambiguity - עמימות:** קושי לזהות גורמים המשפיעים על התהליכים העסקיים. מציאות מטושטשת בעלת מספר אמיתות



# תרבות שמובילה לתוצאות





# פילוסופיית המצוינות התפעולית



# מה זה Agile?



# מה זה Lean?



- מתודולוגיות מעולם השיפור המתמיד – CI המתבססות על שיפור תהליכים
- שתיהן מכוונות להגדלת ריווחיות וכושר תחרות:
- Lean-Six Sigma – יותר מכון תעשייה (יעילות תפעולית)
- Agile – יותר מכון פיתוח (STM/TTM) ושירות (ארגוני שירות)
- שפת ה Lean מתייחסת למונחים כגון ערך, בזבוז ו Flow
- שפת ה Agile מתייחסת למונחים כגון אינטראקציות, collaboration ו Sprint

- ארגון תעשייתי גדול – קיצור LT משמעותי (45 יום ל 7 ימים), הפיכה לספק זהב
- ארגון פיתוח והנדסה – הובלת טרנספורמציה תרבותית ל Agile
- ארגון פיננסי – קיצור משך הנפקת אשראי בין 50%-80%, שיפור תפוקות צוותי מכירות
- חיל האויר – הספקי תקיפה (שיפור תפוקות מבצעי) ושיפור תהליכים בטייסות
- ארגון נדל"ן (בניה) – צמצום עלויות בניה משמעותי והגדלת שולי הרווח
- ארגון נדל"ן (ניהול) – שיפור תהליכים במטה

# הזדמנויות לצמיחה עסקית



## Case Study – חברה פיננסית

- כ 1,500 עובדים
- יישום משולב באגפים שונים בארגון – פעילות רוחבית חוצה בשילוב התייעלות מקומית:
  - מערכות מידע ותפעול
  - אשראי ולקוחות פרטיים
  - עסקים
  - משאבי אנוש
  - כספים
  - ניהול סיכונים
  - שירות וערוצים דיגיטליים





**פעילות מקומית ביחידות  
פנים ארגוניות**

שיפור תהליכים, הטמעת  
שגרות, ניהול ויזואלי,  
מדידה ובקרה



**הטמעה הדרגתית -  
תרבות של מצוינות**



**תהליכים רוחביים בעלי  
פוטנציאל שיפור גבוה**

VSM הוליסטי ויישום  
בצוותי כוכב צפון





## שלב א' – אגף מערכות מידע ותפעול

### 2 מיקודים

- תהליך ליבה רוחבי חוצה חברה
- פעילות ממוקדת בשלוש יחידות – תפעול, אבטחת מידע ורכש מ"מ

- **קיצור LT של תהליך הליבה – שיפור של 60% במשך התהליך ושיפור של 40% במשך הזמן לשימוש של הלקוחות במוצר (שימוש במוצר = הכנסות)**
- **הטמעת שגרות ניהול יומיות - לוחות בקרה ומשימות, ישיבות stand up**
- **הגדלת תפוקת עובדים ב 10%-20%**
- **שיפור SLA ועלייה במדדי שביעות רצון לקוחות פנימיים**
- **חיבור של העובדים והמנהלים למטרות ויעדי הארגון – יוזמות 2 שניות שיפור בתפעול שהובילו להתייעלות כוללת של 3.5 ימי עבודה בחודש (42 ימי עובד בשנה)**
- **חסכון כולל של כ 500K ₪ במהלך התקופה – חסכון כספי משעות עבודה ותוספת הכנסה בעיקר בעקבות קיצור SLA**

**תוצאות:**

- שיפור חתימת תהליך הרשאה לחיוב חשבון פרטי (מכירות-אשראי צרכני-תפעול)
- שיפור איכות התהליך שהובילה לחסכון של 1.5 מיליון ₪ בשנה (הפוטנציאל המלא - 3 מיליון ₪)
- בניית משפך הוליסטי משותף למכירות-אשראי ותפעול

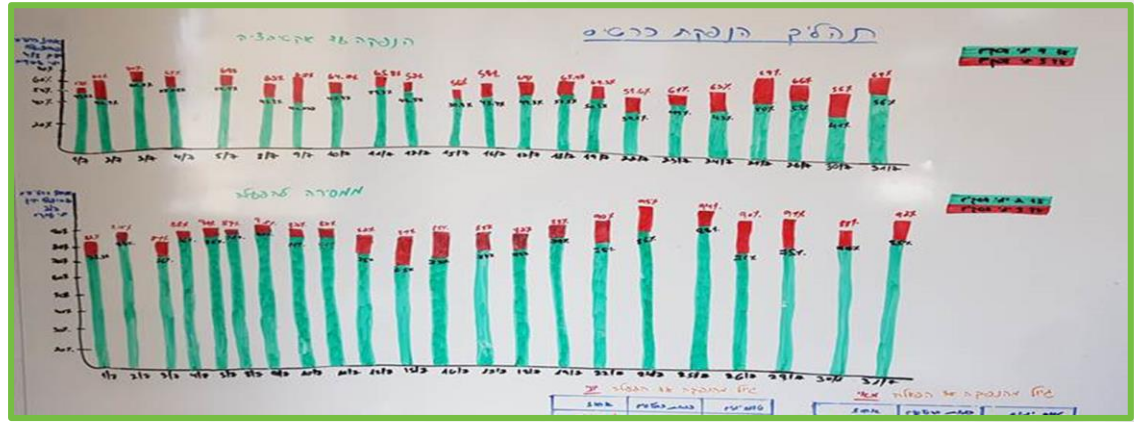
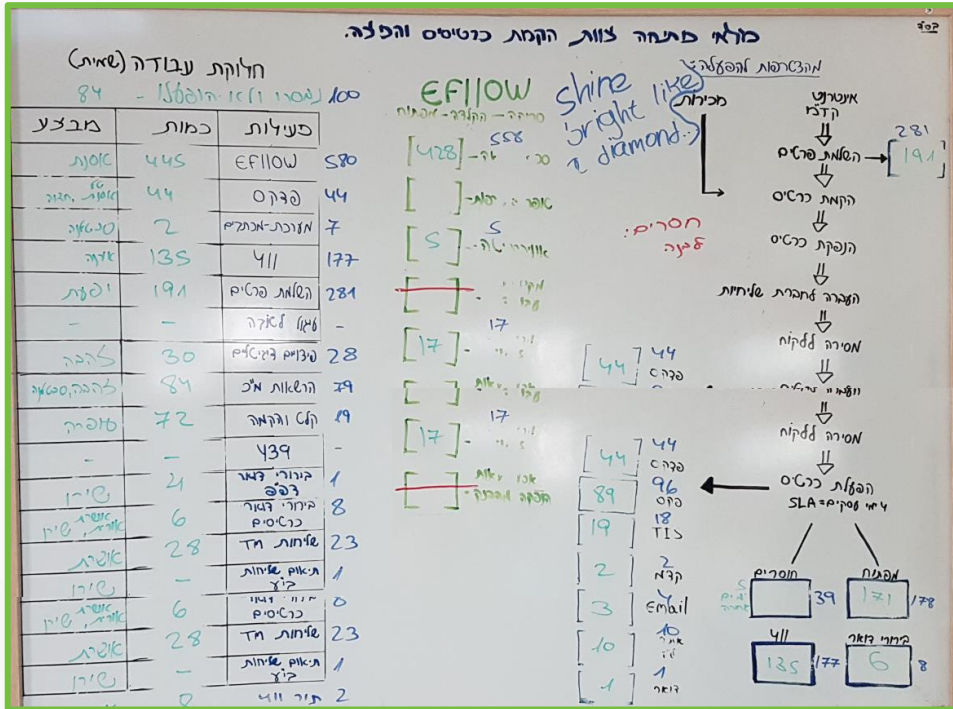
- שיפור תהליך הלוואות ונכיונות לבתי עסק (עסקים-אשראי עסקי-תפעולי)
- קיצור משך התהליך ב 30%
- הגדלת האיכות בתהליך (צמצום פניות חוזרות בין ממשקים)
- שיפור פנימי באשראי עסקי – הגדלת תפוקות רפרנטים ב 15%

## שלב ב' – פריסה כוללת באגפי החברה

- שיפור תהליך הגיוס – מטה + נציגי מוקד
- עלייה של 10% במעבר של נציגים בתהליך
- עלייה של 11% בהגעה של מועמדים לראיונות נציגים
- שיפור חוויית המועמד ביום המיונים באמצעות עבודה סטנדרטית
- צמצום משך זמן וזה ב 50%

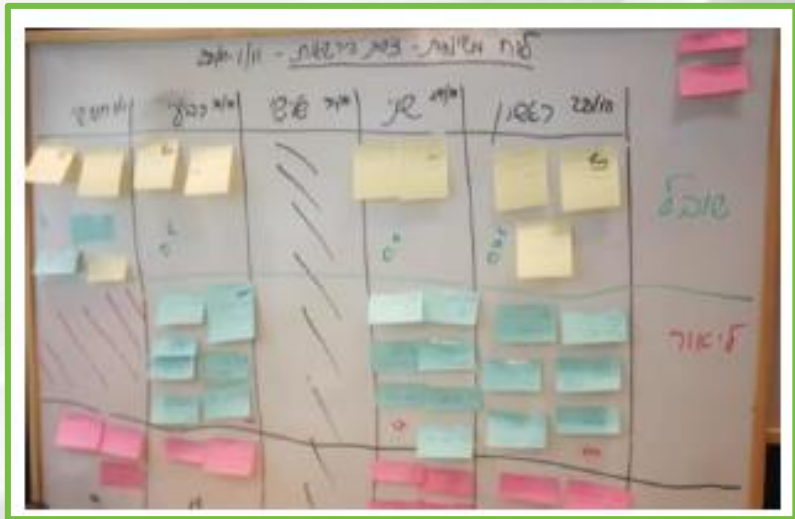
- פעילויות שיפור ביחידות : הלבנת הון באגף ניהול סיכונים, מוקד גבייה אשראי צרכני, מחלקת הנהלת חשבונות באגף כספים
- הגדלת תפוקות עובדים ב 10%-20%
- שיפור SLA פנים ארגוני
- בניית יכולות מדידה ובקרה
- שיפור שביעות רצון פנימית

**הטמעת שגרות יומיות וניהול ויזואלי**



לוח ניהול הוליסטי לתהליך ליבה

ניהול יומי ויזואלי  
צוות במחלקת תפעול



לוח יומי – צוות אבטחת מידע

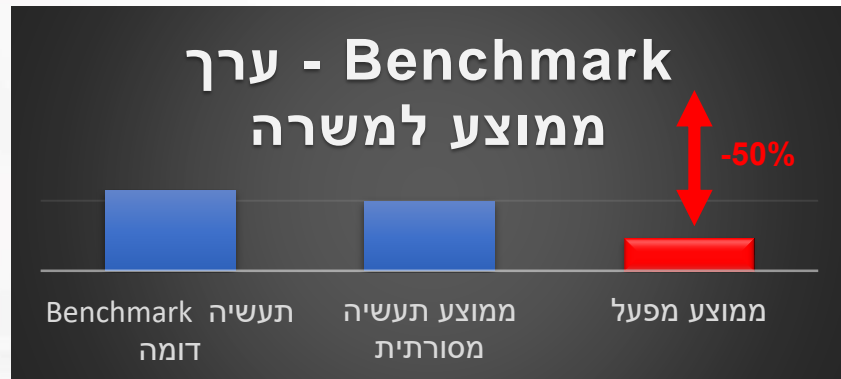
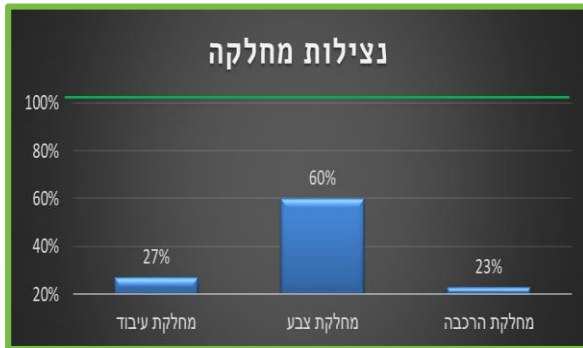
# Case study

## חברה תעשייתית





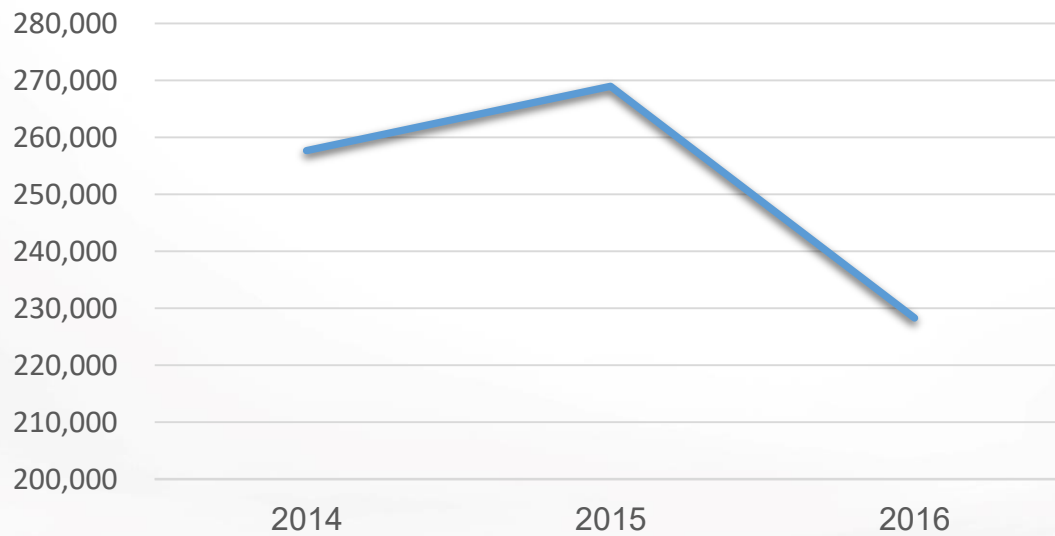
# תמונות מצב – התחלה



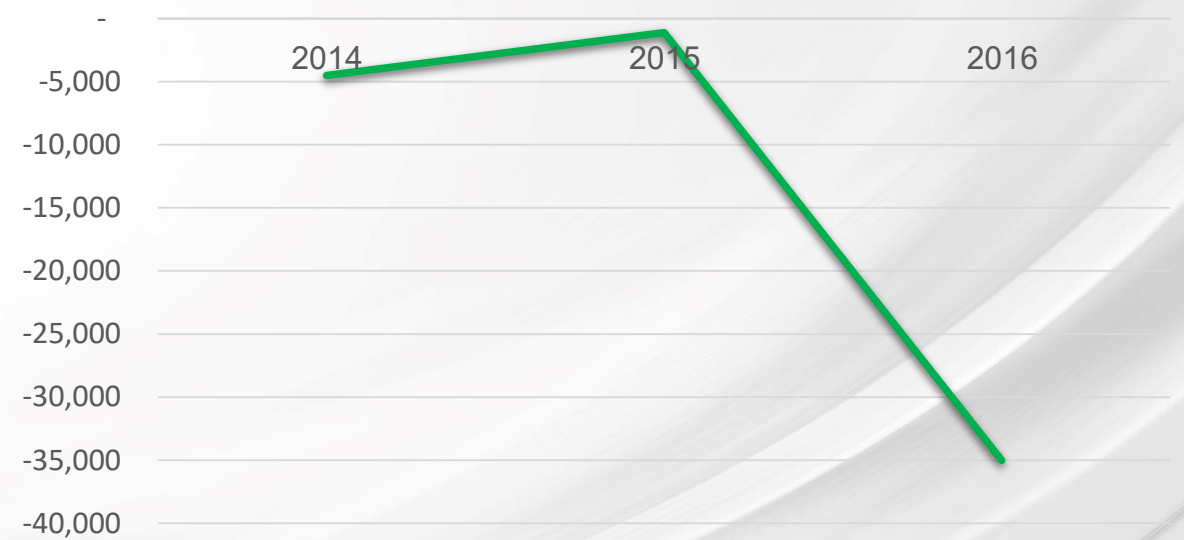
- פרודוקטיביות נמוכה בעיבוד והרכבה = 25% (37% כולל צבע)
- מלאים גבוהים - WIP ותוצ"ג גבוהים מאוד
- ממוצע שעות נוספות = 9%
- LT ארוך בייצור של 3 חודשים
- תלונת לקוח – תלונות רבות הנוגעות לאיכות המוצר/הרכבה
- מדדים - אין מדדים בסיסיים, "מה שלא נמדד לא מנוהל"
- תוצאות עסקיות - נמוכות ביחס למפעלים ותעשייה דומה

# מדדים כלכליים

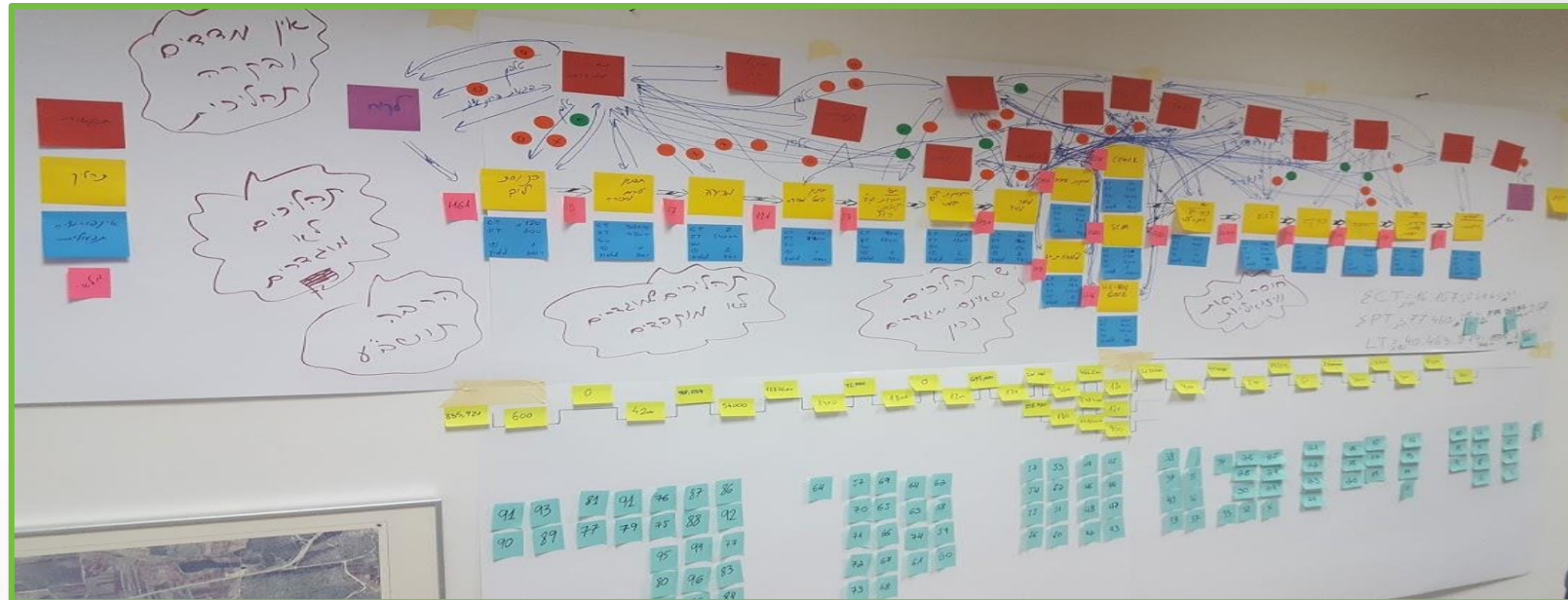
מכירות לעובד (בש"ח)



רווחיות לעובד (בש"ח)



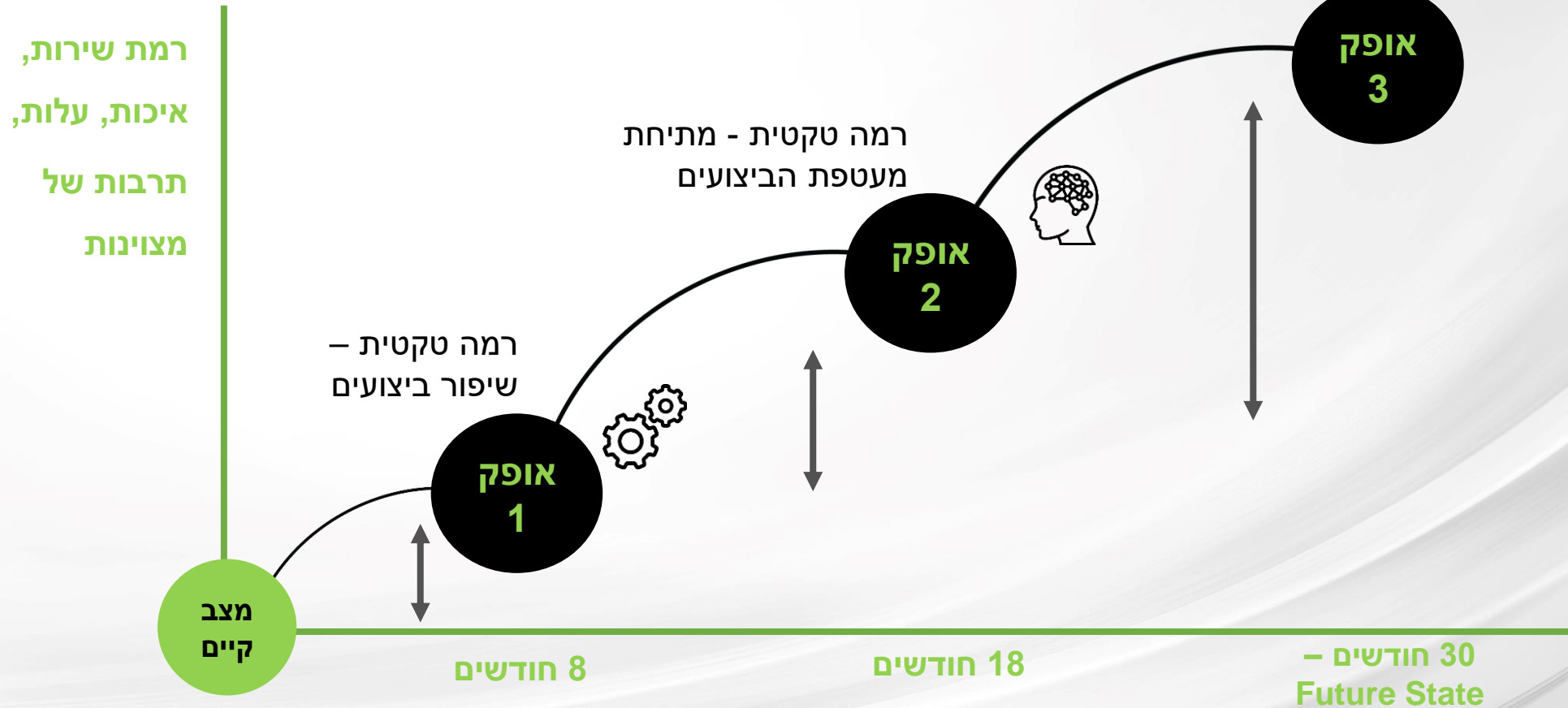
# האם אנחנו יכולים להרשות לעצמנו שלא להשתנות !?



אתגרים			סה"כ	ניצולת משאית	זמן ליקוט ('ד)	OEE	תפוקה לשעת עבודה (ק"ג)	תלונות לקוח (חודשי)	מדד לין	איכות תהליך	מדד \ ציר פעולה	
סיכון	מורכבות	שת"פ		50% סבב 1	120 ד'	65%	138.9 (ק"ג)	50	0.7	69%	ציון היום	
				17,800	11,183	369,000	(נבלל ב OEE)	52,000		22,773	היקף הוצאה (אש"ח)	
●	●	●		●	●	●	●	◐	◐	●	צירי פעולה	
●	●	●		◐	◐	◐	◐	◐	●	◐		כוכב הצפון
●	●	●		◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐		הטמעת כלים ושגרות
●	●	●		◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐		צוותי שיפור 2014
●	●	●		◐	◐	○	◐	◐	◐	◐	◐	תוכניות אישיות
				51%	100	68%	142.3	50	1.8	75%	יעדים	
				57%	80	75%	147.3	30	2.2	88%		אופק 1 - 8 חודשים
				65%	0	85%	156.3	22	3	95%		אופק 2 - 16 חודשים
●	●	●		96	932	32		0		911	אופק 3 - 24 חודשים	
●	●	●		1,971	411	546	74		32		1,615	פוטנציאל חסכון (אש"ח)
●	●	●		2,678	8,489	3,558	105		80		746	
●	●	●		12,978	8,996	5,037	211				3,272	
			17,515	8,996	5,037	211					סה"כ חיסכון	

# שלושה אופקי יישום

רמה אסטרטגית – עיצוב מחדש  
של המערכת התפעולית



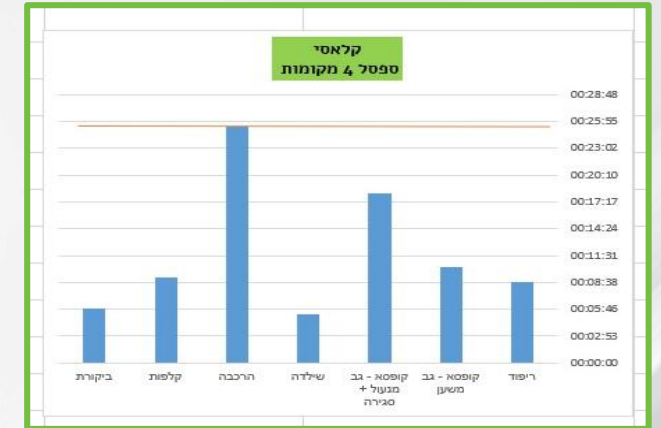




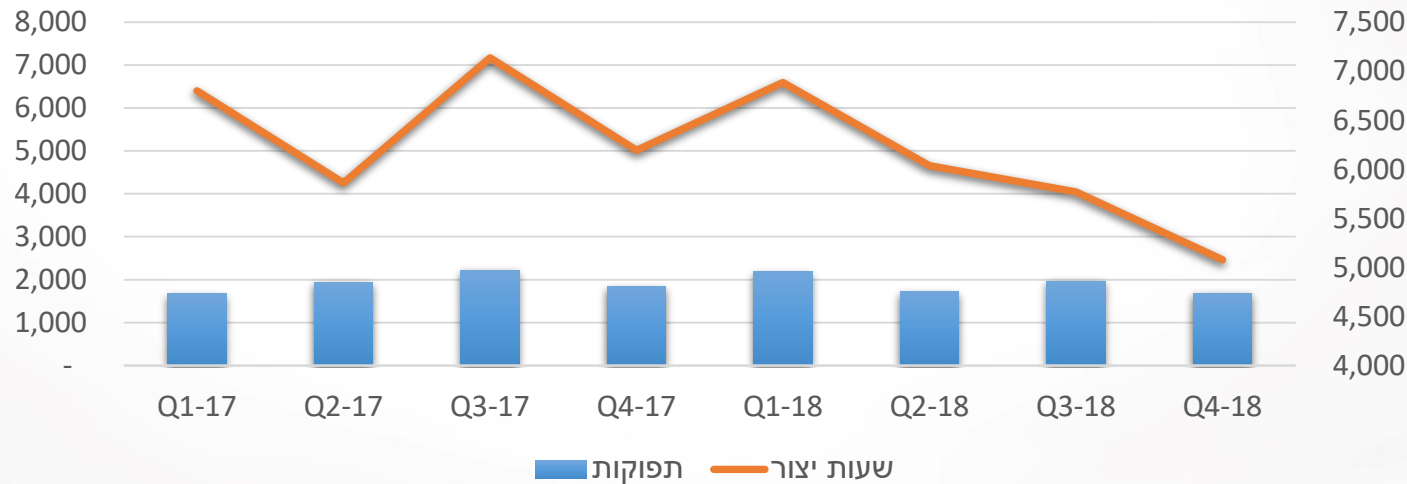


# איזון תהליך הייצור

## לפני איזון

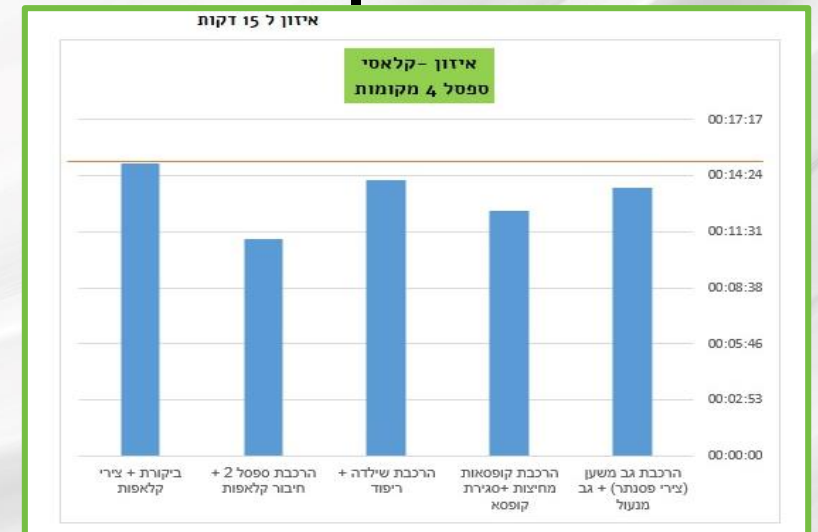


## שעות יצור ביחס לתפוקות

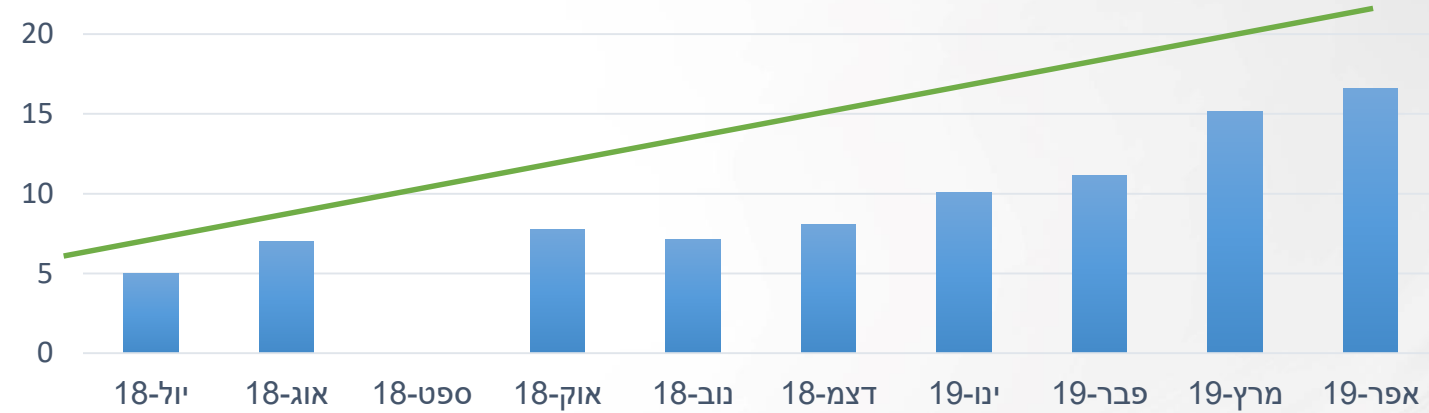


שיפור של כ 15% בשעות מושקעות למוצר

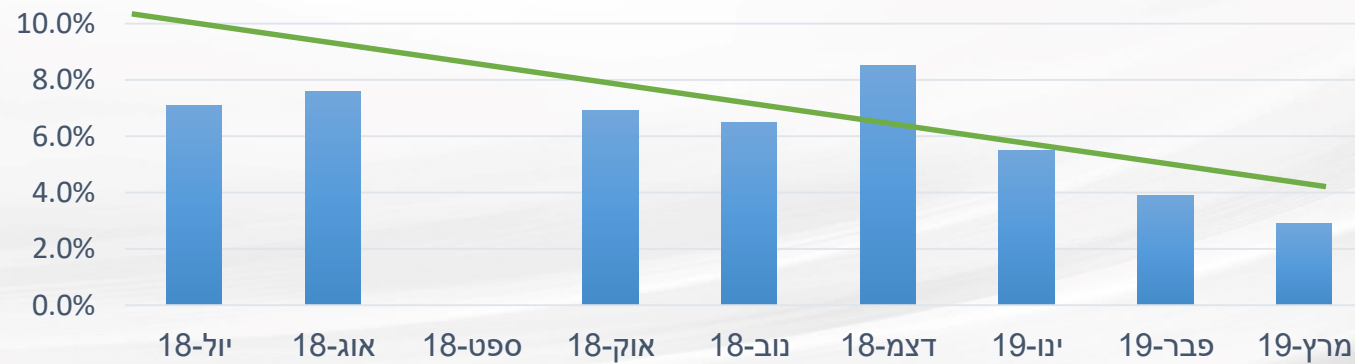
## אחרי איזון



מעורבות עובדים - מפעלי - ADKAR



אחוז העדרות עובדים - מפעלי



## תוצאות תפעוליות ותרבותיות

- שיפור של כ-75% ב- Lead Time
- ירידה של 85% במלאים
- שיפור של כ-30% בזמן Setup
- יישום מאות שיפורי תהליך שהוצעו ע"י עובדים – לשיפור זמני עבודה, איכות וסביבת עבודה
- שיפור בשביעות רצון לקוחות (לראשונה ספק מצטיין אצל לקוח מרכזי)
- שיפור בשביעות רצון העובדים (נמדד כמותית)
- הגדרת תהליכי עבודה סטנדרטית (מעל 15 SOP לתהליכים שונים)
- הנחלת תפישת ה-Lean בקרב מנהלי ועובדי הארגון
- העברת מקל מלאה לארגון (דור 6 של מובילי לין ממשיך להוביל את הארגון לשיפור מתמיד)

סה"כ צמצום עלויות מעל 2 מליון ₪ בשנה

# ואיפה הארגון שלכם נמצא?

If you want  
to go fast-  
**go alone**

If you want  
to go far-  
**go together**



# תודה

זוהר בנור  
[Zohar.Benor@il.gt.com](mailto:Zohar.Benor@il.gt.com)  
052-2597856

