

Aflæs en fabrik – hurtigt

(Goodson, R.E.: Read a Plant – Fast, Harvard Business Review, May 2002: s. 105-113.).

Produktionsledere og konsulenter med speciale i produktionsudvikling kender problemstillingen: man får pludselig mulighed for at bese en virksomheds produktionsanlæg. Det kan være en konkurrent, et fremtidigt kundeemne, eller blot et virksomhedsbesøg i en fremmed branche. Der er ikke lagt op til en minutiøs gennemgang, eller til at tage en masse notater. Bagefter har man gjort sig en række indtryk, men de forbliver subjektive og kvalitative og kan sjældent danne grundlag for en konkret analyse af kapacitet, effektivitet og svage punkter.

Den situation har Eugene Goodson stået i mange gange. Goodson har en lang karriere bag sig som forsker, underviser og praktiserende virksomhedsleder for nogle industrielle virksomheder. Da han en dag så, hvad en gruppe japanere kunne få ud af de samme vilkår, besluttede han sig til at tage sig sammen.

Artiklen beskriver, hvordan han udviklede en systematik til den slags korte fabriksbesøg uden notater - RPA (Rapid Plant Assessment). Værktøjet har været brugt til mindst 400 forskellige analyser på 150 enheder siden 1998. I første omgang gør de det, som japanerne formodes at gøre: laver en systematik, der knytter sig netop til de beskrevne vilkår:

Der skal helst være flere sammen om besøget. Så kan der laves en arbejdsdeling på forhånd, hvor hver fokuserer på sit område og dermed kan koncentrere sig om at huske detaljer om det

Gennemgangen styres af en grov checkliste med 11 hovedpunkter

Som supplement til visuelle iagttagelser og spontane samtaler med ledere og operatører udfylder det team, der har været med på besøget et simpelt skema med 20 spørgsmål, der fokuserer den enkeltes iagttagelser i de 11 kategorier

På grundlag af ovenstående kan holdets enkelte medlemmer forberede sig på at trække de værdifulde informationer og vurderinger ud af ansatte, de møder under besøget, så der også bliver konkrete og troværdige vurderinger i den efterfølgende analyse og rapport

Så snart besøget er afsluttet (senest samme dag), bør det deltagende team samles så spørgeskemaerne kan udfyldes og sammenredigeres, og så medlemmerne kan udveksle iagttagelser og skærpe hinandens indtryk.

Goodson har efterhånden så stor erfaring med og tillid til sin teknik, at han via et Internet link giver adgang til såvel et støttemateriale for anvendelse af værktøjet som til en metode, hvorved man på grundlag af besøget kan anslå virksomhedens salgsomkostninger:

www.bus.umich.edu/rpa

For en detaljeret beskrivelse af teknikken, spørgeskema m.v. henvises til den nævnte web-side. Her vil jeg kort gengive checklistens hovedpunkter:

Checkliste for lynbesøg på en fabrik:

1	Kundetilfredshed
2	Sikkerhed, miljø, renlighed, orden
3	Visuelt ledelsessystem
4	Tidsplanlægning
5	Pladsudnyttelse, flow, Flytning af materialer
6	Lagerstørrelse og omfang af mellemlagre
7	Teamwork og motivation
8	Udstyr og værktøjer samt vedligehold heraf
9	Håndtering af kompleksitet og variabilitet
10	Integration af forsyningskæde
11	Engagement i kvalitet

Kundetilfredshed: På veldrevne fabrikker er operatører helt klar over, hvem deres "kunder" er og hvis omdømme betyder noget for dem, vil de også anstrenge sig for at de besøgende får et godt indtryk.

Sikkerhed, miljø, renlighed, orden: Visuelt er det nemt at se, om der er ryddeligt, tydelige sikkerhedsinstruktioner og –påbud, containere til opsamling og sortering af affald m.v.

Visuelt ledelsessystem: Erfaringsmæssigt er veldrevne fabrikker "gennemdokumenterede" d.v.s. der er hensigtsmæssige farvekoder og enkle oversigter, der hjælper operatører i dagligdagen med at finde rundt og finde hinanden.

Tidsplanlægning: Evnen til at trimme et gennemløb af emner efter den mest kritiske/langsomme del-proces siger noget om overblik og klarsyn i ledelsen. Når det er maksimalt ophober ingen mellemvarer sig på noget tidspunkt og noget sted i en produktionslinie.

Pladsudnyttelse, flow, flytning af materialer: Jo mindre intern transport, jo tydeligere flow, jo flere hjælpemateriale tæt på processen frem for i separate lagre des bedre. Jo flere gaffeltrucks des værre.

Lagerstørrelse og omfang af mellemlagre: Et kort ophold ved en maskine giver mulighed for at tælle tempo i produktionen og hermed kan man vurdere, hvor lang tids produktion der ophobes

ved en maskine og dermed hvor veltrimmet den interne transport fungerer.

Teamwork og motivation: Det er let at fornemme i kontakten med medarbejderne, hvorledes deres indbyrdes samspil er, og hvordan de møder fremmede. En god indikator for klima.

Udstyr og værktøjer samt vedligehold heraf: Alder og stand på maskiner, udstyr og værktøj er lettere at bedømme for specialister end for andre. Men er man i tvivl kan man jo prøve at spørge også om operatørerne er involverede i anskaffelse af nyt udstyr.

Håndtering af kompleksitet og variabilitet: En indikator på en mindre veldrevet fabrik er mange manuelle opsamlinger af data (operatører, der går rundt og aflæser). Så er styresystemerne simple og lagrene sandsynligvis for store – små lagre behøver man ikke at tælle.

Integration af forsyningskæde: Jo færre leverandører des bedre organiseret. Antallet af leverandørnavne på pakninger med rå- og halvfabrikata siger noget om dette. Når personalet fortæller, at leverandørerne betales automatisk er det også en positiv indikator.

Engagement i kvalitet: Fornemmer man også relativt let fra personalets adfærd, antallet af synlige tegn på kvalitetsarbejde (certifikater, målsætninger m.v.). Håndtering af spild er en god indikator: Spotlys på spild er et godt tegn, forsøg på at skjule det er et tegn på, at man ikke er indstillet på at lære og skabe forbedringer.

Som man kan fornemme efter denne skitse, er der ingen avancerede teknikker eller mystiske formler i dette værktøj. Snarere anvendt professionel erfaring, systematik samt vågne øjne og ører. Goodson understreger, at erfaring som produktionsmand og som bruger af dette værktøj selvfølgelig er nyttig; men han understreger, at man ikke skal være rutineret specialist for at få et væsentligt udbytte.

Så god fornøjelse, næste gang du får tilbudt et fabriksbesøg!

Anmeldt af Henrik W. Bendix