

به نام خدا

و قسم به قلم و آنچه خواهد
گذاشت.....



بانکداری ناب، سفری بی انتها به
سمت تعالی سازمانی





Productivity is the new
"wealth of nations."

Peter Drucker

In The Practice of Management,
drucker chose eight critical areas
in which objectives were mandatory:
market standing, *productivity*,
physical and financial resources,
innovation, profitability, worker
contribution, managerial
performance,
and public responsibility.

Drucker advanced the principle that the ability to manage *money* *productively* was a key entrepreneurial task for today's business.

Peter Drucker : shaping the managerial mind/ p:139



Entrepreneurs, by
definition, shift
resources from areas of
low *productivity* and
yield to areas of higher
productivity and yield.



Mediocre firms actually worked
harder in exploiting their
physical and capital assets, but
they worked on the *wrong*
things.

Peter Drucker : shaping the managerial mind/ p:139

What particularly astonished Drucker about this performance gap between excellent and marginal companies was that the same theoretical knowledge about ***revenue management*** was available to all but that too few executives perceived it as an opportunity for improvement.

Peter Drucker : shaping the managerial mind/ p:139

Drucker maintained that in an entrepreneurial sense, managing the existing business does not require frozen rigidity or passive adaptation. Instead, it involves improving the **productivity** of resources through systematic study and application so that the organization will be in a stronger position and have a more receptive attitude as it meets the uncertainties of tomorrow.

According to Drucker, the misallocation of resources is a common trait of all businesses-large and small, successful and marginal. The exact factor of misallocation on a company-to-company basis is dependent on such features as the number of disgruntled customers, the profitability profile, the **lower level of productivity** of its corporate assets compared to the competition, and the degree of weak morale.

Peter Drucker : shaping the managerial mind/ p:129



In essence, the focus on improved productivity should not be on doing the dramatic elegantly but on *doing the routine effectively.*

Peter Drucker : shaping the managerial mind/ p:152

A common *myth* is that
standardization is
the enemy of creativity
and that it removes
intelligence from the

process
Lean for Banks/ p:85

In fact, *standardization aids creativity* because it frees employees' intellectual capacities from having to reinvent the wheel every time and allows them to focus on better ways of doing the work.

Lean for Banks/ p:85

Poor productivity was due to the failure to obtain improved results from accountants, lawyers, computer specialists, market researchers, and a whole cadre of ***knowledge workers***.

Peter Drucker : shaping the managerial mind/ p:237

The real challenge of *knowledge productivity* will never be realized until managers recognize that the largest expense in a business is not the tangible physical resources but the *invisible information resource*.

Motivation was a lever for improved ***productivity***, a process whereby managers attempted, through job satisfaction, to enhance this fulfillment of individual human needs and simultaneously meet the production targets of the organization.

Peter Drucker : shaping the managerial mind/ p:244

Each member of the top management team be expected to meet at least once a year with knowledgeable professional people in the organization and say to them: "I'm not here to make a speech or to tell you anything, I'm here to *listen*. I want to *hear* from you what your aspirations are, but above all, where you see opportunities for this company and where you see threats.

مهلک ترین هدررفت بانکی

تعریف: هدررفت **استعداد**، **خلاقیت**، **اشتیاق** افراد

میزان سهولت در شناخت: (ممکن این سوال مطرح شود که آیا چالش مذکور به راحتی قابل

شناسایی است؟): این موضوع برای افرادی که با فرهنگ و رویکرد ناب عجین شده اند به

راحتی قابل درک و مالموس خواهد بود.

آیا حذف و یا کاهش این هدررفت بحث برانگیز خواهد بود؟ بله البته تا قبل از پیاده سازی

رویکرد ناب در سازمان!

مهلک ترین هدررفت بانکی

⊙ آیا حذف و یا کاهش این هدررفت مشکل خواهد بود؟

همان طور قبلا مطرح شد شاید این هدررفت سخت-ترین چالش سازمان باشد و برطرف کردن آن **بیشترین زمان** را به خود اختصاص دهد چرا که نیازمند تغییرات اساسی در **فرهنگ، مدیریت و سبک رهبری بانک** است و لازم است که در سرتاسر سازمان مورد توجه قرار گیرد



سپاس
برای

نگاهتان..

.



What are your ideas for us to try to do new things, develop new products, design new ways of reaching the market? What questions do you have about the company, its policies, its direction . . . its position in the industry in technology, in the marketplace?

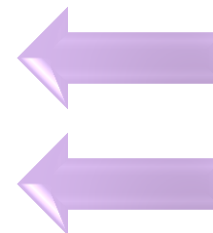
فرهنگ ناب

سالهای زیادی اساس بهبود بهره وری در سازمانهای صنعتی، مبتنی بر مباحثی از جمله مدیریت کیفیت جامع و یا شش سیگما بود

امروزه **تولید ناب** به پارادایمی از تولید تبدیل شده است که توسط صنایع رقابت پذیر دنبال می شود

در یک بانک ناب هم **پیشرفت کاری** و هم **نواقص کاری** هر دو مشهود است

رهبران سازمان
سرمایه های خلاق



مدیران
کارکنان

**Lean is a quality initiative. It isn't a cost cutting initiative.
But the end result is**

افزایش کیفیت ↔ افزایش هزینه

ناب معتقد است عملیات با کیفیت بالا عموماً ارزان ترین هستند.
در رویکرد ناب ما به جای تمرکز بر اشتباهات، نواقص و دوباره
کاری ها بر **انجام هرچه بهتر عملیات** تمرکز می کنیم.

تمرکز بر اهداف یا بهبود مستمر؟

- هنگامی که در سازمان تنها تحقق اهداف مورد نظر باشد مسایل مهمی همچون ذخایر بهره‌وری، سیستم کاری و فرصت‌ها نادیده گرفته می‌شود

تفکر سنتی

- در رویکرد ناب تمرکز بر درک و **بهینه‌سازی فرایندها و ابزارها، ارتقا کارکنان** بر اساس توانایی‌های بالقوه آنها است

تفکر ناب

RESPECT



فرهنگ
کتاب

فرهنگ ناب در سازمان به معنای **احترام به افراد** است

تفکر ناب تنها تهیه چک لیستی جهت پاسخ گویی نیست بلکه یک شیوه تفکر رو به پیشرفت است

کاهش هدررفت در همه ی منابع

کاهش هزینه ها، افزایش کیفیت و ارتقا رضایت مشتریان

افزایش بهره وری

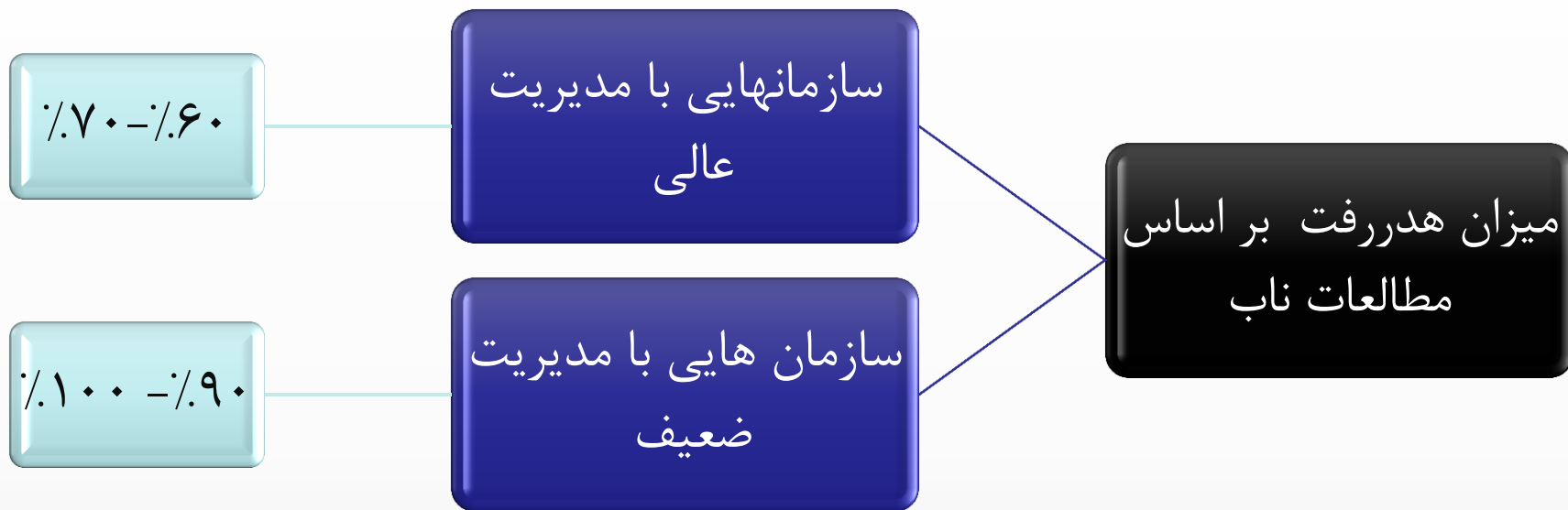
چرا افراد تفکر ناب را دوست دارند

ناب یک رویکرد انسان محور

در تفکر ناب انسان ها به دوستانه فرمانده و فرمان پذیر تقسیم نخواهند شد.

برخلاف فرهنگ سنتی که در آن افراد بخاطر ترس و خجالت مشکلات را پنهان می کنند

در یک سازمان ناب افراد برای پاسخ گویی به مسایل و مشکلات هیجان زننده و برانگیخته اند!



راه حل ساده رویکرد ناب:

با از بین بردن هدررفت ها، **ذخایر بهره‌وری عظیم** را در سیستم کشف کنید

فعالیت‌های کاری از دیدگاه رویکرد ناب

فعالیت‌های که
ارزش افزوده ایجاد
می‌کنند.

فعالیت‌های ضروری
غیر ارزش افزوده
یا هدررفت‌های
ضروری

فعالیت‌های غیر
ارزش افزوده
یا هدررفت‌های
خالص (محض)



employees

کارکنان بانک نبایست تصور کنند هر فعالیتی که انجام می دهند منجر به ایجاد ارزش افزوه خواهد شد.

از خود بپرسید:

۱. آنها باید بپرسند که آیا یک این کار کاملاً برای ایجاد ارزش لازم است؟

۲. آیا نتیجه ای برای دیگر افرادی که در رنجیره خلق ارزش فعالیت میکنند، دارد یا نه؟

نوع نگرش
به کارکنان
در تفکر ناب



activity

اگر یک فعالیت خاص بدون مشتری داخلی داشته باشد، یک هدررفت است و باید حذف شود.
هیچ فردی در سازمان نباید به دلیل وجود هدررفت در کارش اخراج شود، بلکه لازم است سریعاً به فعالیتی
گمارده شود که **ایجاد ارزش افزوده** خواهد کرد.

نوع نگرش
به فعالیت ها
در شرکت ناب

نمونه هایی از هدررفت در امور بانکی

نمونه بانکی	هدررفت
افراد در انتظار اطلاعات یا تصمیم گیری هستند و از طرف دیگر اطلاعات یا تصمیم گیری در انتظار افراد	انتظار
یک خطای مهلک : دوباره کاری ، بازنویسی، بازخوانی، ورود مجدد؛ قیمت گذاری نادرست محصول یا خدمات	دوباره کاری و نواقص
ایجاد اطلاعاتی که درخواست نشده بود؛ تولید خروجی بیش از حد نیاز فرآیند بعدی	تولید بیش از حد اطلاعات
نیاز به انتقال و حرکت افراد جهت بدست آوردن اطلاعات مورد نیاز، مداخلات دستی برای جبران کمبود فرایند مورد نیاز است	انتقال غیرضروری افراد
مدیریت ناکارآمد که کارکنان مشتاق و خلاق را تبدیل به ربات های نا امید و منفعل می کند	فقدان استعداد و اشتیاق
	پردازش بیش از حد اطلاعات

Waste of overdissemination

◉ مثالی از یک هدررفت در سیستم بانکی:

مطالعات ایمیل ها نشان می دهد که بطور متوسط وقت کارکنان یک ساعت در روز بخاطر پیام های ناخواسته تلف می شوند. اگر یک روز کاری را معادل ۸ ساعت در نظر بگیریم این اتلاف وقت معادل ۱۲.۵٪ خواهد شد

یک یادداشت از یک مدیر ارشد به همه کارکنان درمورد نحوه استفاده صحیح و غیر صحیح در هنگام ارسال ایمیل ممکن است تنها یک ساعت از وقت مدیر را بگیرد اما بهره وری را افزایش خواهد داداین یک تفکر ناب است!!

چند سال کوتاه اما تراژیک!

معمولا به مرور زمان و پس از گذشت چند سال اشتیاق کارکنان به حداقل مقدار ممکن کاهش می یابد و کارکنان صرف به انجام کارهای ضروری می پردازند.

در این چند سال کوتاه اما تراژیک چه بر سر سازمان بانک ما آمده است؟؟

به جای پرورش نیروهایی که خلاقانه به حل مسایل و مشکلات بپردازند و در افزایش بهره وری، کیفیت و کاهش هزینه ها نقش موثری داشته باشند **اکنون با ربات هایی منفعل و نا امید بی تفکر مواجهیم** که تنها دغدغه ذهنی آنها پرداخت و حقوق پایین مدیریت نامناسب و گله و شکایت است .

مهلک ترین هدررفت بانکی

تعریف: هدررفت **استعداد** ، **خلاقیت**، **اشتیاق** افراد

میزان سهولت در شناخت: (ممکن این سوال مطرح شود که آیا چالش مذکور به راحتی قابل

شناسایی است؟): این موضوع برای افرادی که با فرهنگ و رویکرد ناب عجین شده اند به

راحتی قابل درک و مالموس خواهد بود.

آیا حذف و یا کاهش این هدررفت بحث برانگیز خواهد بود؟ بله البته تا قبل از پیاده سازی

رویکرد ناب در سازمان!

مهلك ترين هدررفت بانكي

⦿ آیا حذف و یا کاهش این هدررفت مشکل خواهد بود؟

همان طور قبل مطرح شد شاید این هدررفت سخت ترین چالش سازمان باشد و برطرف کردن آن **بیشترین زمان** را به خود اختصاص دهد چرا که نیازمند تغییرات اساسی در **فرهنگ، مدیریت و سبک رهبری بانک** است و لازم است که در سرتاسر سازمان مورد توجه قرار گیرد



سپاس
برای

نگاهتان..

.