

کارگاه آموزشی نقشه برداری جریان ارزش ۲

خلاصه‌ای مفید برای ناب‌اندیشان

مایک رادر، جان شوک
با مقدمه جیم ووماک و دان جونز

کاظم موتاییان، مریم دربندی



نقشه برداری جریان ارزش: یک ضرورت

طی سال‌هایی که به عنوان مربی ناب در شرکت‌های مختلف و در طیف وسیعی از صنعت و حتی در صنعت درمان و سلامت کار کردم، همواره با این واقعیت مواجه بودم که بدون یک نقشه جریان ارزش وضع موجود و استخراج نقشه وضع آینده و برنامه اجرا از دل آن، نمی‌توان مسیر ناب را یا تا انتها پیش رفت یا بدون اشتباه.

در واقع، گاهی مواقع، فشار کارفرما، مشکلات و نیاز به سرعت انجام کارها، باعث شده است که در آغاز کار، دست کم، از خیر نقشه‌برداری جریان ارزش بگذرم، اما در این گونه مواقع، همیشه واقعیت‌ها نشان داده است که مدیریت تغییرات و بهبودها دچار چالش‌های زیادی شده و یا کار در نیمه را متوقف شده است. بنابراین، باید هرچه سریع‌تر به سمت ترسیم نقشه جریان ارزش، پیش رفت و گزینه دستاوردهای ناب، ناتمام مانده و مدیریت بهبودها و حتی شناسایی فرصت‌های بهبود، با مشکلات زیادی مواجه خواهد شد.

اما هرگاه کار را با نقشه‌برداری شروع کرده‌ام، از همان نخست، همه چیز، معلوم و معین بوده است: استراتژی‌هایی که بهبودهای ناب باید در خدمت آن‌ها باشند، اولویت‌بندی پروژه‌های ناب و نحوه تخصیص منابع انسانی و مالی به این پروژه‌ها و مهم‌تر از هر چیز، دانستن این که گام بعدی چیست و همزمان می‌توان چند پروژه بهبود را برای رسیدن به یک جریان ارزش کامل انجام داد و بلافاصله بعد از آن‌ها چه پروژه‌هایی باید در اولویت قرار گیرند.

البته شرایط دایما در حال تغییرند و نه تنها نقشه وضع موجود باید دایما مورد بازنگری قرار گیرد، بلکه نقشه وضع آینده و برنامه‌های اجرا نیز باید به روز شوند. این پویایی به نوعی، پویایی یادگیری ما و شرکت نیز هست. همین پویایی است که ما را از کار کردن بر اساس داده‌های غلط و عدم توجه به تغییرات شرایط نجات می‌دهد.

نقشه‌برداری جریان ارزش، کار سختی نیست و می‌توان آن را با یک نقشه ساده اولیه شروع و حین کار، تکمیل کرد و نباید برای رسیدن به یک نقشه جریان ارزش کامل بی نقص، یا وقت زیادی صرف آن کرد یا اصلاً از آن صرف نظر کرد. یک نقشه ساده اولیه (شامل نقشه وضع موجود، وضع آینده و برنامه اجرا) بکشید و آن را در دفتر پیشبرد ناب و در دید همه قرار دهید. سپس به طور دایم و در هنگام ضرورت آن را بازنگری کنید. یادتان باشد بدون نقشه، شما به سان کسانی خواهید بود که در غاری تاریک، کورمال، کورمال به دنبال راه درست می‌گردند.

کاظم موتابیان

مدیر موسسه ناب‌اندیشان

مقدمه

به کارگاه نقشه‌برداری جریان ارزش خوش آمدید. این راهنما به گونه‌ای طراحی شده است که بتوانید مطالب کارگاه را به راحتی همراه با مربی خود دنبال کنید. توضیحات روشن و قابل فهم این کتاب، به شما کمک می‌کند اصطلاحات فنی و تکنیک‌های ناب را بهتر درک کنید و دانش خود را از ناب ارتقا دهید.

این کارگاه مبتنی است بر کتاب «نقشه‌برداری جریان ارزش ۱: راهنمای عملی برای ایجاد ارزش و حذف اتلاف» اثر مایک رادر و جان شوک. کتاب نقشه‌برداری جریان ارزش ۱، یک موفقیت کامل بود. این کتاب، برنده جایزه شینگو در تعالی سازمانی در ساخت شد و با فروشی به مراتب بیشتر از پیش‌بینی‌های خوش‌بینانه ناشر مواجه گشت. زمانی که ارزشمندی و کارایی این تکنیک‌ها برای سازمانی که می‌خواهد به یک سازمان یادگیرنده مبدل شود، بر همه معلوم شد، ما با درخواست‌های زیادی برای آموزش این تکنیک‌ها روبه‌رو شدیم اما به دلیل محدودیت‌های خود نمی‌توانستیم شخصا به همه علاقه‌مندان آموزش دهیم. به همین دلیل، تمام تلاش خود را بر تهیه یک کارگاه آموزشی خلاصه و راحت متمرکز کردیم. یک کارگاه آموزشی که بتوان آن را توسط آموزش‌دهندگان مجرب یا خود سازمان‌ها، در هر سازمانی در سرتاسر جهان آموزش داد.

نام کارگاه، نقشه‌برداری جریان ارزش است زیرا تکنیک‌های نقشه‌برداری به هر کسی امکان می‌دهد تا ریشه اتلاف را در همه جریان‌های ارزش تولیدی خود ببیند. اگرچه، نقشه‌برداری به خودی خود، هیچ ارزشی برای مشتری شما ایجاد نمی‌کند اما امیدواریم که وقتی این کارگاه را به اتمام رساندید، فقط تکنیک‌ها را یاد نگرفته باشید بلکه با کاربرد آن‌ها بتوانید در عمل و به سرعت تغییراتی در راستای بهتر شدن سازمان خود ایجاد کنید.

افرادی که از قبل با تفکر ناب آشنایی دارند، احتمالا با گام‌های حیاتی مورد نیاز برای شروع مسیر حذف اتلاف آشنا هستند.

۱. یک عامل تغییر پیدا کنید. (مثلا خود شما یک عامل تغییر نیستید؟)
۲. دانش ناب را بیاموزید یا یک مربی ناب پیدا کنید. (یک مربی که بتواند منحنی یادگیری شما را کوتاه کند.)
۳. یک بحران را شناسایی یا ایجاد کنید تا مانند یک اهرم، محرک بهبود در شرکت شما شود.
۴. وضع آینده خانواده‌های محصول خود را ترسیم کنید.
۵. یک بهبود مهم از نقشه وضع آینده را انتخاب کنید و به سرعت، اتلاف‌ها را در آن حذف کنید. این کار به شما کمک می‌کند تا از هیجان بهبودهای سریعی که می‌توانید در زمانی بسیار کوتاه انجام دهید، به وجد بیایید.

کارگاه حاضر به نحوی طراحی شده است که بتوانید مراحل ۴ و ۵ فوق را به روشی منطقی و گام به گام یاد بگیرید.

جیم ووماک و دان جونز

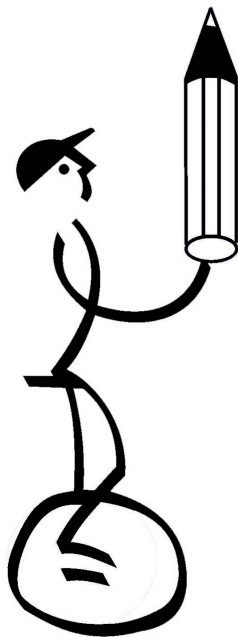
چگونه از این کارگاه آموزشی استفاده کنید

ناب‌اندیش عزیز

در کتاب کارگاهی که در دست دارید، مباحث به نحوی تهیه و تنظیم شده است که بتوانید با تکنیک نقشه‌برداری جریان ارزش و مفاهیم ناب مربوط به آن، بهتر آشنا شوید. چارچوب مباحث این کارگاه به گونه‌ای است که بتوان آن را در یک دوره آموزشی تدریس کرد.

هر بخش از کتاب با یک تصویر همراه است، تصویری که به شما نشان می‌دهد در کدام مرحله از دوره هستید، کدام مراحل را گذرانده‌اید و مرحله بعدی کدام است. این روش به شما کمک می‌کند تا فرایند یادگیری را در کارگاه به خوبی دنبال کنید و بتوانید مفاهیم را در چارچوب ذهنی خود، درونی کرده و بهتر درک کنید.

تمام اسلایدهای آموزشی مربوط به هر بخش کتاب اول، در این کارگاه گنجانده شده است. زیر هر اسلاید، قسمتی در نظر گرفته شده است تا بتوانید یادداشتهای خود را در آن درج کنید و نظرات خود را درباره مثال آکمی بنویسید. برای تمرینات عملی هم، صفحات سفیدی در نظر گرفته شده است تا بتوانید نقشه جریان ارزش را در آن‌ها بکشید و همگام با آموزش‌دهنده، تمرین‌ها را انجام دهید.



در پایان هر مبحث نیز یک کوئیز کوتاه آمده است. هر کوئیز، شامل چند سوال چهار گزینه‌ای است که کمک می‌کند تشخیص دهید آیا نکات اصلی مبحث را درک کرده‌اید یا نه. خجالت نکشید، اگر نکته‌ای را نفهمیده‌اید در موردش با آموزش‌دهنده صحبت کنید، ممکن است شرکت‌کننده دیگری هم همان موضوع را درک نکرده باشد.

ضمائم این کتاب هم شامل ۳ بخش است: واژه‌نامه، خلاصه‌ای از نمادهای نقشه‌برداری و نقشه‌های وضع موجود و آینده آکمی. در واژه‌نامه نیز تمامی اصطلاحات به کار رفته در این کارگاه تعریف شده است. امیدواریم این راهنما کمک کند تا بتوانید هر چه بیشتر از کتاب نقشه‌برداری جریان ارزش ۱ استفاده کنید و لذت ببرید!

فهرست مطالب

مقدمه ناشر

مقدمه جیم ووماک و دان جونز
راهنمای استفاده از کارگاه آموزشی

بخش اول: معرفی کارگاه و آغاز کار

بخش دوم: نقشه وضع موجود

تمرین عملی ۱: یک وضع موجود واقعی را ترسیم کنید.

بخش سوم: جریان ارزش ناب چیست؟

بخش چهارم: نقشه وضع آینده

تمرین عملی ۲: وضع آینده را طراحی کنید.

بخش پنجم: پیاده‌سازی وضع آینده

بخش ششم: نتیجه‌گیری

ضمائم

۱. واژه نامه

۲. علائم نقشه‌برداری

۳. خواندن نقشه وضع آینده

محتوای کارگاه آموزشی

بخش ۱: معرفی کارگاه و آغاز کار

بخش ۲: نقشه وضع موجود

تمرین عملی ۱: ترسیم وضع موجود

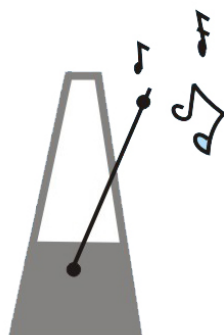
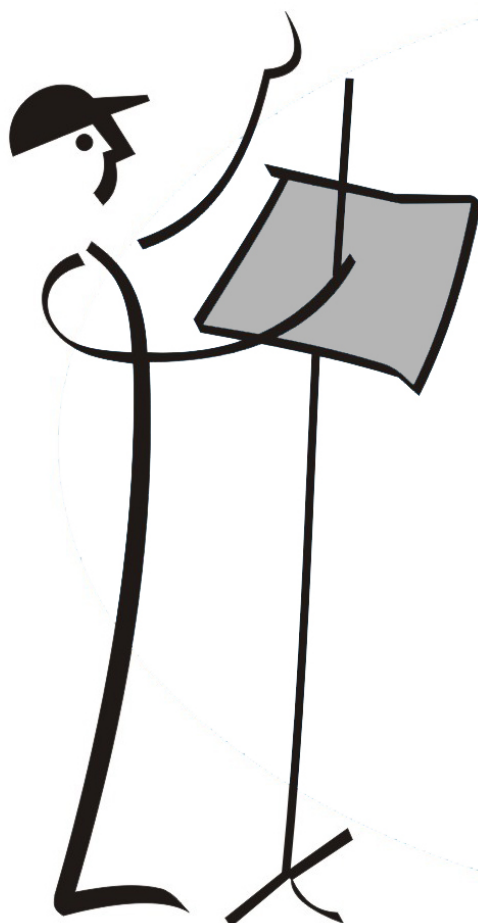
بخش ۳: جریان ارزش ناب

بخش ۴: نقشه وضع آینده

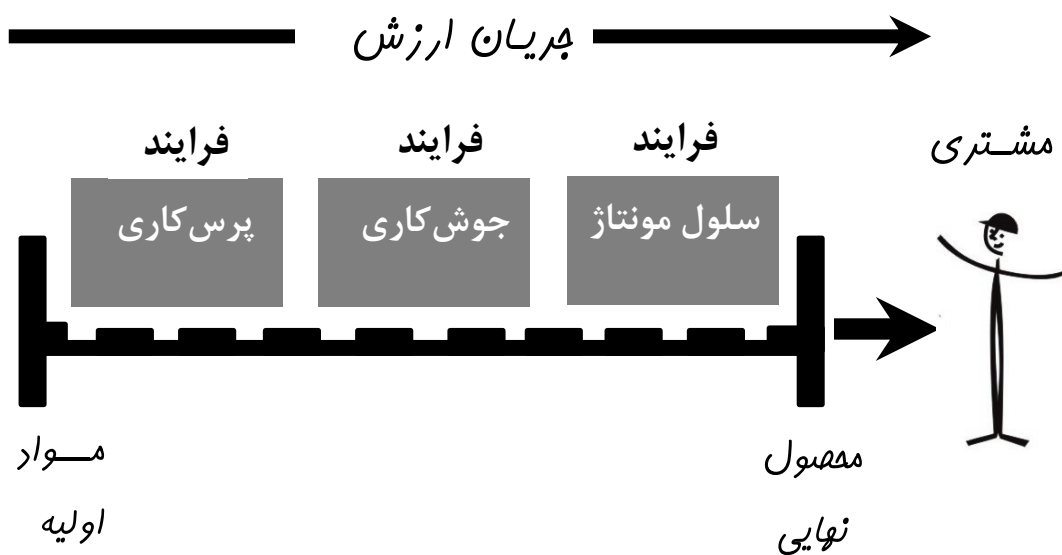
تمرین عملی ۲: طراحی وضع آینده

بخش ۵: پیاده‌سازی وضع آینده

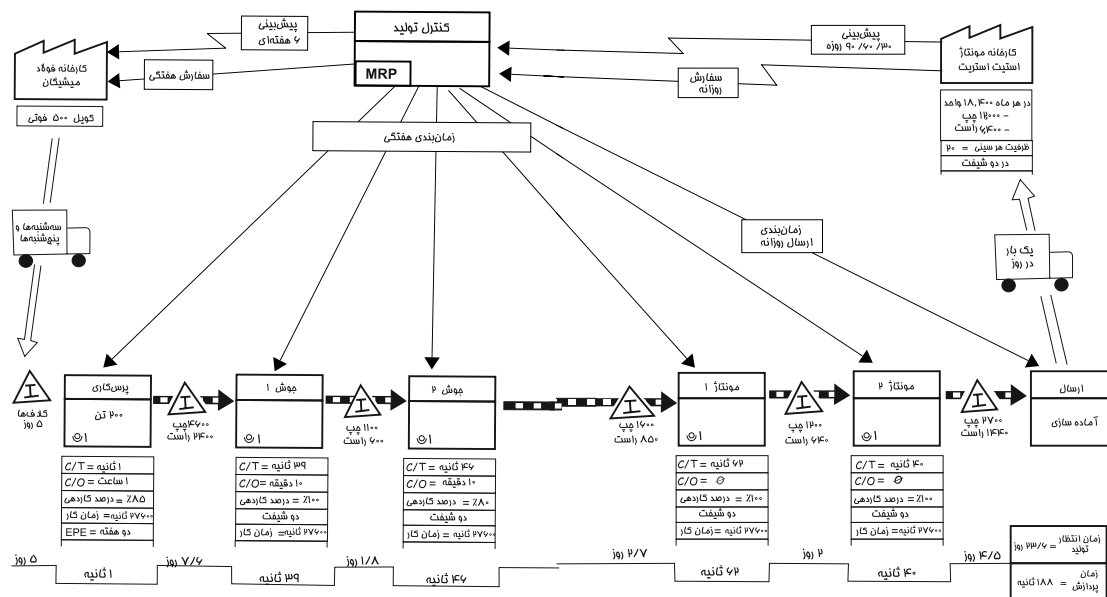
بخش ۶: نتیجه‌گیری



بهبود جریان ارزش و بهبود فرایند

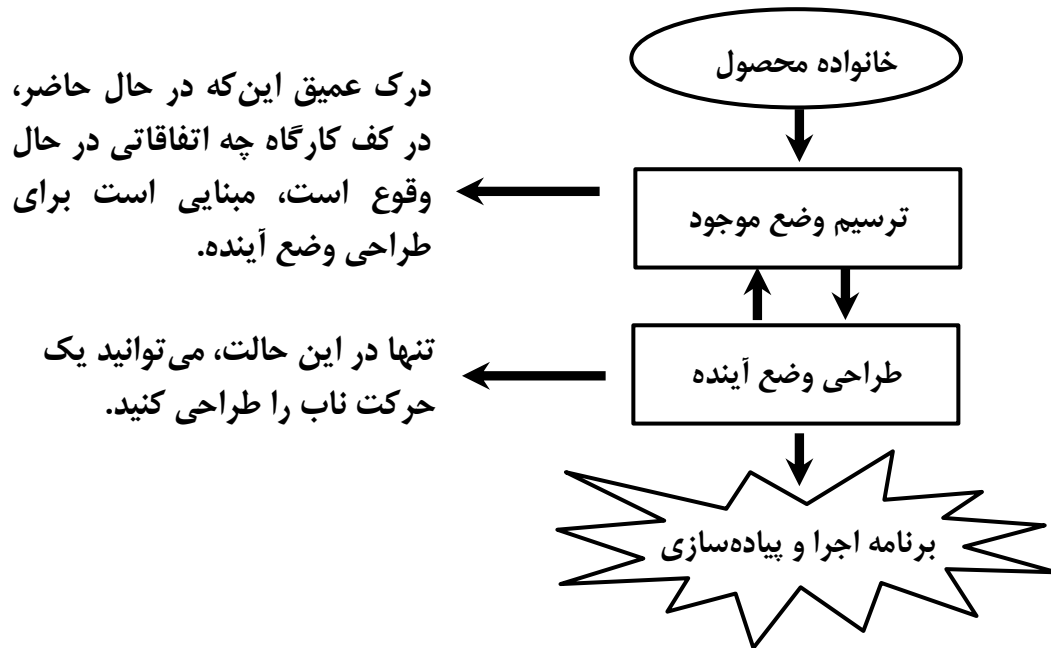


تعریف جریان ارزش



نقشه جریان ارزش نمونه

کاربرد ابزار نقشه‌برداری جریان ارزش



گام‌های نقشه‌برداری

بر یک خانواده محصول تمرکز کنید

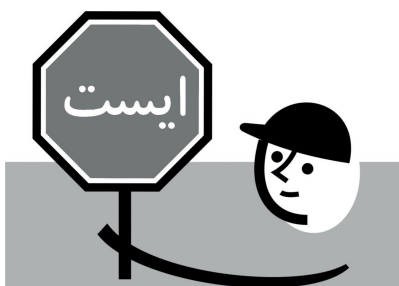
خانواده‌های محصول را از طریق عبور محصولات تولیدی از ...

گام‌های مونتاژ پایین جریان مشابه و تجهیزات مشابه تعیین کنید.

		گام‌ها و مراحل مونتاژ							
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
محصولات	A	X	X	X		X	X		
	B	X	X	X	X	X	X		
	C	X	X	X		X	X	X	
	D		X	X	X			X	X
	E		X	X	X			X	X
	F	X		X		X	X	X	
	G	X		X		X	X	X	

یک خانواده
محصول

خانواده محصول



کوئیز بخش اول

سوال‌های چند گزینه‌ای: بهترین جواب را انتخاب کنید.

۱. نقشه‌برداری جریان ارزش درباره

- الف) نیروی انسانی، مواد و حرکت اطلاعات در جریان ارزش است.
- ب) حرکت مواد و اطلاعات در جریان ارزش است.
- پ) جزئیات دقیق گام‌های عملیات درون سلول است.
- ت) شامل تمام گام‌های مربوط به طراحی تا تولید یک محصول است.

۲. کاربرد ماتریس خانواده محصول چیست؟

- الف) تهیه یک فهرست از تمامی محصولات و گام‌های مرتبط با تولید آن‌ها.
- ب) تصمیم‌گیری درباره این‌که کدام محصولات برای مشتری‌های شما از دیگر محصولات موثرترند.
- پ) شناسایی و گروه‌بندی محصولات به خانواده‌های محصول بر اساس این‌که آیا آن‌ها از فرایندهای پایین جریان مشابهی عبور می‌کنند.
- ت) تقسیم تیم‌های نقشه‌برداری به چند گروه و اختصاص وظایف جداگانه در نقشه‌برداری به هر گروه جداگانه.

۳. مدیر جریان ارزش کیست؟

- الف) یکی از کارکنان که به او اختیارات لازم برای ایجاد تغییرات در جریان ارزش داده شده است.
- ب) یک رهبر که مسئولیت او فهم جریان ارزش یک خانواده محصول و بهبود آن است.
- پ) کسی که مسئول عملیات روزانه فرایندها در جریان ارزش کارخانه است.
- ت) یکی از کارکنان خط که مسئولیت هدایت تیم بهبود برای فهم جریان ارزش یک خانواده محصول و بهبود آن را برعهده دارد و به مدیر ارشد مجموعه گزارش می‌دهد.