

به نام آن که جان را فکرت آموخت

به جای شروع کردن، تمومش کن

www.ketab.ir

مزدک عبائی
لیلا افشین



سرشناسه : عبائی، مزدک، ۱۳۵۵ -
 عنوان و نام پدیدآور : به جای شروع کردن، تمومش کن! مولفین مزدک عبائی، لیلا افشین.
 مشخصات نشر : تهران: دانش بنیاد، ۱۴۰۱.
 مشخصات ظاهری : ۱۲۸ص: مصور(بخشی رنگی).
 شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۶۰۵۴-۹۶-۶
 وضعیت فهرست نویسی : فیبا
 یادداشت : کتابنامه: ص. ۱۰۹ - ۱۱۰.
 موضوع : عملکردهای بموقع
 موضوع : Just-in-time systems
 موضوع : مدیریت تولید
 موضوع : Production management
 شناسه افزوده : افشین، لیلا، ۱۳۶۵ -
 رده بندی کنگره : ۱۵۷/۴TS
 رده بندی دیویی : ۶۵۸/۵۶
 شماره کتابشناسی ملی : ۹۱۱۲۵۹۶
 اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیبا



به جای شروع کردن، تمومش کن

تالیف : مزدک عبائی، لیلا افشین.
 مدیر تولید : رضا کرمی شاهنده
 طراح جلد : محمد کرمی شاهنده
 حروف چینی و صفحه آرایی : واحد تولید انتشارات دانش بنیاد
 نوبت چاپ : اول - ۱۴۰۲
 تیراژ : ۱۰۰۰
 قیمت : ۱۰۰۰۰۰ تومان
 شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۶۰۵۴-۹۶-۶

دفتر انتشارات : تهران - خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت - بین باقی نژاد و جمهوری - ساختمان ۱۰
 تلفن: ۶۶۴۸۱۰۹۶ - ۶۶۴۸۲۲۲۱
 فروشگاه یزد: میدان آزادی (باغ ملی) - ابتدای خیابان فرخی - جنب مجتمع ستاره
 تلفن: ۳۶۲۲۷۴۷۵ - ۳۶۲۲۶۷۷۱ - ۳۶۲۲۶۷۷۲ - ۳۵
 ایمیل و وبسایت: www.fadakbook.ir - pub.dabon@gmail.com

پیش‌گفتار

حفظ توجه برای تداوم انجام کارها، نیازمند حداقلی از تلاش است (و در مواردی مستلزم تلاش بسیار و حتی فراتر از توان). به میزان محدودی می‌توان توجه را به فعالیت‌های مختلف اختصاص داد. ظرفیت توجه محدود است و اگر تلاش شود که از این میزان محدود فراتر برویم، با مشکل مواجه خواهیم شد. به همین دلیل است که انجام همزمان چندین کار دشوار یا حتی غیر ممکن است.

این واقعیت چند وظیفگی را به افسانه‌ای فریبنده بدل می‌کند، که به رغم جذابیت، باید با هوشیاری مدیریت شود.

برداشتی از کتاب «تفکر سریع و کند» - نشر نوین

مولدترین افراد هم ابر قهرمان نیستند. حداکثر زمان در اختیار تمامی ما برای کار در شبانه‌روز با هم کم و بیش برابر است و معمولاً به اشتباه به دنبال یافتن راه‌هایی برای بیشتر کار کردن هستیم و این در حالی است که شاید تلاش برای موثرتر و نیز کم‌تر کار کردن، گزینه و انتخاب هوشمندانه‌تری باشد.

دشواری مدیریت وظایف، مسئولیت‌ها و کارها در سطح فردی، در قالب تیم‌ها بسیار پر رنگ می‌شود و هنگام کار در قالب یک سازمان به بیشینه دشواری و حساسیت می‌رسد. دشواری‌های پیش‌گفته در معرض وسوسه چند وظیفگی تشدید شده، در نهایت به شدت کارایی، اثربخشی و قابلیت پیش‌بینی را کاهش می‌دهد.

کتاب حاضر در چارچوب رویکرد مهندسان مشاور زیستاب در استفاده از ابزارهای مدیریتی کارآمد و با هدف معرفی ریشه‌های کاهش اثربخشی، کارایی و قابلیت پیش‌بینی و راه‌های مدیریت آنها، با تمرکز بر روش کانبان تالیف و تدوین شده‌است و ابزارهایی برای مواجهه با ناتمام ماندن کارها، افزایش کارایی و اثربخشی در تعادل با قابلیت پیش‌بینی، تعامل بهتر تیم‌ها و کمک به انجام روان کارها در اختیار مخاطب قرار می‌دهد.

شایان ذکر است با توجه به تعهد مهندسان مشاور زیستاب در پاسداشت و حفاظت از محیط‌زیست، کتاب با استفاده از کاغذ بالکی چاپ می‌شود. این نوع کاغذ از درختانی تولید می‌شود که به منظور تولید کاغذ کاشته می‌شوند و در عمل تولید کاغذ از آنها دارای حداقل پیامدهای زیست‌محیطی است. همچنین به واسطه رنگ و سبکی، چشم و دست مخاطب را کمتر خسته می‌کند.

ضروری است در پایان از آقای مهندس مزدک عبائی و سرکار خانم مهندس لیلا افشین که تالیف و نگارش کتاب را بر عهده داشته‌اند، قدردانی نماید.

مهرداد حاج‌زوار

مدیرعامل مهندسان مشاور زیستاب

مقدمه بسیار کوتاه در مورد کانبان

در اواخر دهه ۱۹۴۰ میلادی، شرکت تویوتا یک فرآیند مهندسی کارآمدتر نسبت به فرآیندهای جاری خود را در یک منبع غیر مرتبط یافت: سوپر مارکت ها. آنها دریافتند که کارکنان فروشگاه ها شارژ مجدد انبار را براساس موجودی کالا انجام می دهند و نه براساس جریان تامین از سوی تامین کنندگان. در این شرایط سفارش کالای جدید تنها زمانی انجام می شود که موجودی در شرف اتمام باشد. رویکرد ^۱ JIT خواربارفروشی ها جرقه ای در ذهن مهندسان تویوتا ایجاد کرد که در نهایت منجر به تفکر مجدد و خلق رویکرد پیشگام آنها تحت عنوان کانبان (Kanban) شد که به هم خوانی / سازگاری موجودی و سطح بالاتری از کیفیت منجر می شود.

کانبان یک واژه ژاپنی و به معنای کارت یا سیگنال تصویری (بصری) است. کارکنان تویوتا از کارت ها یا کانبان استفاده می کردند تا فرآیند تولید را نمایش دهند. این سیستم کاملاً بصری و تصویری، به اعضای تیم ها کمک می کند تا به راحتی در مورد کارهایی که باید انجام شود و زمان آن، ارتباط برقرار کنند.

نکته کمی

اصطلاح کانبان از ترکیب لغات Visual Cart (کارت تصویری)، Signboard یا Billboard (تابلو اعلانات) و Signalling System (سیستم سیگنالینگ) پدید آمده و برای محدودسازی کار در جریان استفاده می شود.

این رویکرد صف ها را نیز استاندارد می کند که در نهایت منجر به کاهش ضایعات و بیشینه سازی ارزش^۲ و منافع^۳ می شود.

کاربرد کانبان در سال ۲۰۰۵ با به کارگیری آن توسط دانش کاران و معرفی آن توسط دیوید اندرسون، گسترش بیشتری پیدا کرد.

در سال های اخیر کانبان به ابزاری برای اجرای روان رویکردهای مدیریتی چابک و ناب در شرکت ها و سازمان های فناوری و غیر فناوری بدل شده است.

^۱ Just in Time

^۲ Value

^۳ Benefits

با وجود این توسعه کاربرد، مولفه‌های محوری و بن‌مایه کانبان کماکان در قالب ۴ اصل زیر موضوعیت خود را حفظ کرده‌اند:

۱. مصورسازی کارها

با مدل‌سازی بصری (مصور کردن / تصویر کردن / نگاشت) کارها و جریان آنها می‌توان جریان کار (گردش کار) را در سرتاسر سیستم کانبان مشاهده کرد. تصویر کردن کارها، انسدادها، تنگناها و صف‌ها به طور مستقیم به افزایش ارتباط و همکاری‌ها منجر می‌شود.

۲. محدود کردن کار در جریان

با محدود کردن کارهای در جریان (ناتمام / نیمه‌تمام) در فرآیند انجام کار، می‌توان زمان صرف شده برای انجام کارها در سیستم کانبان را کاهش داد. همچنین می‌توان مسایل ناشی از جابجایی (سوییچ) میان کارها و نیاز به اولویت‌بندی مجدد را کاهش داد.

۳. تمرکز بر جریان

با محدود کردن کار در جریان و توسعه سیاست‌های تیم محور، می‌توان سیستم کانبان را در مسیر جریان روان کارها، گردش‌آوری شاخص‌ها برای تحلیل جریان و در مواردی پیش‌آگهی نسبت به مسایل محتمل آتی از طریق برخی شاخص‌ها، بهینه کرد.

۴. بهبود مستمر

با استقرار کانبان، این سیستم می‌تواند همانند بنیان و اساسی برای بهبود مستمر فرهنگ عمل کند. تیم‌ها اثربخشی خود را با ردیابی جریان کار، کیفیت، توان عملیاتی (ظرفیت عملیاتی)، زمان‌های انتظار و مانند آنها اندازه‌گیری می‌کنند. تجارب و تحلیل‌ها می‌تواند سیستم را در جهت بهبود اثربخشی تیم‌ها افزایش دهد.

بخش ۱: مدیریت کارها

فصل ۱ نکته‌ای قابل تامل در یادگیری و مطالعه ۳

- | | | |
|-----|--|---|
| ۱.۱ | رویکرد ۱. ایجاد مسیر شخصی براساس آموزه‌ها | ۴ |
| ۲.۱ | رویکرد ۲. آموزه‌ای از ورزش‌های رزمی | ۵ |
| ۳.۱ | رویکرد ۳. نگاه تافلر به بی‌سوادی در قرن ۲۱ | ۷ |

فصل ۲ اعتیاد به کار (تأدیر وقت کار نکنید!) ۹

فصل ۳ قانون پارکینسون و دلایل و چرایی تعویق کارها ۱۳

- | | | |
|-----|---|----|
| ۱.۳ | تسری قانون پارکینسون | ۱۵ |
| ۲.۳ | دلایل و چرایی تعویق کارها | ۱۶ |
| ۳.۳ | راه کارهای عمومی برای مدیریت پیامدهای قانون پارکینسون | ۱۸ |

بخش ۲: کانبان

فصل ۴ تموم نکرده، شروع نکن! ۲۷

- | | | |
|-----|----------------------|----|
| ۱.۴ | جاستین قهرمان! | ۲۸ |
| ۲.۴ | مشکل‌ها | ۲۹ |
| ۳.۴ | جرقه | ۲۹ |
| ۴.۴ | توانمندی محدود | ۳۰ |
| ۵.۴ | تصویرسازی (مصورسازی) | ۳۱ |
| ۶.۴ | بار اضافی | ۳۳ |

محدودیت‌های کار در جریان	۳۴	۷.۴
کاهش کار اجرائی	۳۵	۸.۴
دست از شروع کردن بردار	۳۶	۹.۴
اتمام کارهای نیمه‌کاره	۳۷	۱۰.۴
قانون لیتل	۳۸	۱۱.۴
کیفیت	۴۱	۱۲.۴
سیستم کششی	۴۱	۱۳.۴
قابلیت پیش بینی	۴۳	۱۴.۴
بازخورد	۴۴	۱۵.۴
به کارگیری موثر	۴۵	۱۶.۴
اوقات فراغت	۴۶	۱۷.۴
با سابقه‌ها	۴۸	۱۸.۴
برداشت‌های بیشتر	۵۰	۲۰.۴
حجم زیاد پروژه‌ها	۵۱	۲۱.۴
کانبان پورتفولیو	۵۳	۲۲.۴
جمع‌بندی	۵۵	۲۳.۴

فصل ۵ اما کانبان ۵۷

تعریف کانبان	۵۸	۱.۵
چرایی استفاده از کانبان	۵۸	۲.۵
تئوری کانبان	۵۸	۳.۵
روش‌ها و متدها در کانبان	۵۹	۴.۵
شاخص‌های کانبان	۶۲	۵.۵
جمع‌بندی	۶۳	۶.۵

فصل ۶ کانبان در عمل (رویکرد گام به گام در به کارگیری کانبان) ۶۵

گام نخست: نگاشتنی از جریان فعلی کار تنظیم کنید.	۶۹	۱.۶
گام دوم: کارها را روی تابلو درج کنید.	۷۲	۲.۶
گام سوم: گرد تابلو جمع شوید.	۷۶	۳.۶
گام چهارم - کار در جریان را محدود کنید.	۸۲	۴.۶