סיכום הקורס · מחדר הישיבות לרצפת הייצור

שבעת השלבים והרעיונות המרכזיים של הקורס, כפי שנלמדו בשיעורים

שבעת השלבים של Hoshin Kanri

תכנון · שיעורים 7.2 עד 7.4			פריסה · שיעור 7.5		ביצוע ולמידה · שיעור 7.6	
1 · חזון פיתוח החזון הצהרת חזון	**2 · מטרות על** ל-3 עד 5 שנים מטרות אסטרטגיות	**3 · מטרות שנתיות** מה עושים השנה טקטיקות ויעדים	**4 · שרשור** לכל רמה ומחלקה PDM לכל רמה	**5 · הטמעה** יישור קו ומשוב תהליך Catchball	**6 · שגרות** חודשי ורבעוני סקירות ותיקון	**7 · בחינה שנתית** סוגרת את המעגל תוכנית לשנה הבאה

באפור: התוצר של כל שלב. המעגל חוזר: הבחינה השנתית פותחת את המחזור הבא. הטעות הנפוצה: לעשות היטב את שלבים 1 עד 3 בכנס הנהלה ולדלג על השגרות.

מאסטרטגיה ליישום: ארבעת המרכיבים שיעור 7.1

ברוב המקרים אסטרטגיה לא נכשלת בגלל התוכן שלה. היא נכשלת בביצוע.
פער הביצוע: הפער בין מה שהוצהר לבין מה שקורה ברצפה

בהירות	מיקוד	משמעת ניהולית	מחוברות ארגונית
חזון ברור ומוסכמות סביב מה שמניע את הארגון	לבחור מעט ולהגיד לא להרבה	לבצע את מה שהוגדר ולבדוק באופן קבוע	סנכרון בין יחידות ותמיכה הדדית

- **שולחן עם ארבע רגליים:** כשרגל אחת קצרה, שום דבר לא עומד יציב. לפני שמציעים פתרון, בודקים איזו רגל חלשה
- **VUCA ו-BANI (Jamais Cascio, 2020):** זה לא תירוץ לוותר על תכנון. מתכננים במחזורים קצרים, עם שגרות בדיקה ו-PDCA: תוכנית חיה
- **ארבע שאלות לסגירת הפער:** מדידה, משאבים, הבנה ושגרה. יש לכם תשובה כתובה, שכל מנהל היה נותן באותו נוסח?
- **מיקוד, המרכיב הקשה מכולם:** נמדד במה שמוכנים לוותר עליו (Steve Jobs, 1997). בהירות עונה על לאן, מיקוד על מה לא עושים בדרך
- **חוק ליטל:** יותר עבודה פתוחה, יותר זמן לכל פריט. כמו הגבלת WIP בקו ייצור, ה-Champion לא יציע עוד יוזמה, הוא יציע לסגור כמה מהפתוחות

Hoshin Kanri והגדרת חזון שיעור 7.2

- **מה זה:** תהליך שבונה תוכנית אסטרטגית ממוקדת ומחבר אליה את היום יום. לא שיטה לכתיבת אסטרטגיה, שיטה לניהול הביצוע שלה
- **השם:** Hoshin, מחט המצפן: כיוון אחד. Kanri, ההיגיון שזורם בארגון בשני הכיוונים: הכיוון יורד והידע מהשטח עולה
- **חזון:** חלום שאפשר לממש. קצר, ברור ומרגש. המבחן: עובד חדש שומע אותו פעם אחת ויודע לחזור עליו במילים שלו
- **חזון חד מול קוסמטי:** אף מטופל לא ממתין למחלקה בלי לדעת למה ולכמה זמן, מול מחלקה מובילה, איכותית ומצוינת

Hoshin Kanri מול OKR

	Hoshin Kanri	OKR
אופק	שלוש עד חמש שנים	לרוב רבעונים
היעד	התחייבות	שאפתני במכוון
פער	PDCA ופתרון בעיות	לא חלק מובנה

ב-OKR השגה חלקית נחשבת סבירה. בפועל: OKR ברמת הצוות, בתוך Hoshin ברמת הארגון.

חזון מול ייעוד

	חזון	ייעוד (Mission)
השאלה	לאן אנחנו שואפים	למה אנחנו קיימים
מה הוא	תמונה של העתיד	מה שאנחנו עושים כל בוקר
משמש	לגייס מחויבות	לגזור מטרות ויעדים
הבדיקה	האם מישהו ירצה להצטרף?	אפשר לגזור יעד מדיד?

ניתוח המצב ומטרות פורצות דרך שיעור 7.3

- **מטרות על:** כיוון משמעותי לשלוש עד חמש שנים, שנגזר מהחזון, מהמבט החוצה ומהמבט פנימה. מי שמדלג על הניתוח מקבל את רשימת השנה שעברה
- **SWOT:** חוזקה היא מה שהלקוח היה מסכים לו ואפשר להראות בנתונים, אחרת זו תחושה. הוא הופך לכלי רק כשמצליבים משבצות
- **קול הלקוח, Kano (1984):** בסיסי, ביצועים ומלהיב. מה שמלהיב היום יהיה מובן מאליו מחר. צורך בסיסי שלא ממולא דחוף מכל מלהיב
- **מגמות וניתוח פנימי:** מה המגמה עושה לצרכי הלקוחות ולתהליכים שלנו? והשאלה הכי לא נוחה: מה לא עבד בתוכנית הקודמת ולמה
- **איך ההנהלה מתכנסת:** מליאה, שלישיות שמציעות ארבע עד חמש, מליאה שמגנה ומקשיבה ושלוש עד חמש אסטרטגיות. כך הקול החזק לא קובע לבד

מטריצת TOWS (Heinz Weihrich, 1982)

	חוזקות	חולשות
הזדמנויות	לנצל בעזרת החוזקות	לשפר חולשה כדי לנצל
איומים	חוזקות כדי להתגונן	לצמצם את החשיפה

כל משבצת היא שאלה: איזו אסטרטגיה נובעת מהצירוף הזה?

אסטרטגיה מול טקטיקה

	אסטרטגיה	טקטיקה
אופק	שלוש עד חמש שנים	השנה הקרובה
השאלה	מה צריך להשתנות מהותית	מה עושים עכשיו
בעלות	ההנהלה הבכירה	הרמה שמתחת

המבחן לכל מטרה: האם היא מחייבת אותנו לעבוד אחרת, או רק קשה יותר?

מטרות שנתיות, טקטיקות וטבלת PDM שיעור 7.4

- **PDM, Policy Deployment Matrix:** מטריצה וגם שיטה ניהולית (X-matrix). על דף אחד: החזון במרכז, אסטרטגיות, טקטיקות, מדדים ויעדים עם ערך בסיס, פעילויות ואחראים ועוצמת הקשר. ראינו אחת כזו בקורס הרביעי, במקרה של כפירים
- **הזרימה תמיד קדימה:** אסטרטגיה, טקטיקה, מדד ויעד, פעילות ואחראי. הטעות: להתחיל מהפעילויות הקיימות ולחפש להן הצדקה
- **טקטיקה טובה:** משרתת מטרת על, שתיים עד שלוש לכל אסטרטגיה, כתובה כפעולה עם תוצר מדיד (להטמיע בקרה עצמית בשלוש תחנות)
- **תעדוף לפי רווח צפוי ומורכבות יישום:** קל ורווחי בעדיפות, קשה ורווחי בתכנון קפדני, קשה ודל רווח מפסיקים. הקטגוריה החשובה ביותר: להפסיק

עוצמת הקשר

סימון	עוצמה	המשמעות
עיגול מלא	חזק	תומכת חזק במימוש האסטרטגיה
חצי עיגול	בינוני	תורמת, אבל לא מספיקה לבדה
עיגול ריק	חלש	תרומה עקיפה בלבד

מסמנים בדיון. עמודה בלי קשר חזק היא משאלה, שורה בלי קשר היא עבודה שאפשר לעצור.

PDM קוסמטי מול PDM אמיתי

	קוסמטי	אמיתי
שימוש	פעם בשנה ותלוי על הקיר	הבסיס לשגרות החודשיות
טקטיקות	עשרות וכולן בעדיפות	שתיים עד שלוש לאסטרטגיה
קשרים	כולם חזקים, מתוך נימוס	נבחנו בוויכוח אמיתי
אחריות	שתיקה, או שלושה שמות	אדם אחד ותאריך

המטריצה היא כלי לשיחה ולא טופס.
תפקיד ה-Champion: לשאול בכל ישיבה איפה הנושא הזה יושב במטריצה

שרשור למחלקות ותהליך Catchball שיעור 7.5

מה שהיה טקטיקה ברמה אחת, נהיה אסטרטגיה ברמה שמתחת.
תרגום לאמצעים, לא חלוקה של יעד באחוזים. כל רמה בונה PDM משלה ובמחלקות מוסיפים פעילויות: מי עושה מה ומתי

- **Catchball, תהליך המסירות:** מעגלי משוב פתוחים, Top Down וגם Bottom Up: זורקים, תופסים בנתונים ומחזירים עם תוכנית והצעות
- **הכתבה מול Catchball:** בהכתבה היעד יורד כמספר ושואלים מי אחראי. ב-Catchball הוא יורד עם הכיוון ושואלים אם זה אפשרי ואיך
- **סבבים:** כל הגדרה חוזרת לרמה שמעליה לאישור ולסנכרון לפני שממשיכים למטה. Champion מכניס אותם ללוח הזמנים של התכנון השנתי מראש
- **טעויות:** שרשור באחוזים, משוב על החלטה סגורה, מטריצה מועתקת, בלי סנכרון אופקי ושרשור עמוק מדי בשנה הראשונה

חמש שאלות למי שתופס

קיבולת	יכולת	הנחות	התנגשויות	אמצעים
אנשים וזמן לצד השוטף	הידע והכלים הנדרשים	נתוני הבסיס של היעד	עבודה של יחידה אחרת	דרך טובה יותר לאותו יעד

כן, בתנאים, זו תשובה טובה. היא לא התנגדות ולא חוסר מחויבות.

שיחה שלא שינתה דבר היא טקס ולא Catchball.
המבחן: האם משהו השתנה בעקבות המשוב מלמטה. התנאי: הנהלה שמוכנה באמת לשנות וביטחון פסיכולוגי

מדדים, יעדים ושגרות מעקב שיעור 7.6

- **מדד שווה משהו רק אם הוא מזיז מישהו:** מתי לאחרונה הוא גרם למישהו לעשות משהו אחרת? אם אין תשובה, זה דיווח. ארבעה מכשולים: משמעות ניהולית, עקביות, איזון ומיקוד
- **חוק Goodhart (Marilyn Strathern, 1997):** כשמספר הופך למטרה, הוא מפסיק לספר את האמת. מאזנים מדדים ומדברים על הסיבות
- **זוג מדדים לכל טקטיקה:** מדד תוצאה מספר מה כבר קרה ומגיע באיחור. מדד מוביל מראה לאן זה הולך ואפשר לתקן לפיו כל שבוע
- **SMART (George Doran, 1981) וכרטיס מדד:** מונה ומכנה, מקור, מי אוסף ומתי, איפה מציגים. על החישוב מתווכחים לפני שהשנה מתחילה
- **שלב 6, PDPR (Policy Deployment Process Review):** ערך בסיס, יעד סופי ופריסה חודשית לפי הקצב שבו הטקטיקות נכנסות לפעולה, לא קו ישר בסרגל

כלל ההסלמה בשגרה החודשית

ירוק	אדום ראשון	אדום שני ברצף	אדום שלישי ברצף
ממשיכים ובודקים שהטקטיקה היא שהביאה את התוצאה	המנהל האחראי מסביר בקצרה, לפי פתרון בעיות ומציין פעולה מתקנת	דיון מעמיק יותר בסיבות שורש ובפעולות מתקנות	פתיחת A3 מלא, בהובלת המנהל האחראי

כלל ולא שיקול דעת: הוא מוציא את הפוליטיקה מהחדר. ירוק בלי הבנה הוא אדום שמחכה לחודש הבא.

שלב 7: הבחינה השנתית (Hansei)

מה הושג	אילו טקטיקות	התהליך עצמו	מה השתנה בסביבה	מה ממשיך
מה לא ולמה	תרמו באמת ואילו לא	התכנון, השרשור והשגרות	חוזרים לניתוח המצב	מה נעצר ומה נכנס לשנה הבאה

בלי לעצור משהו, אין מקום אמיתי לחדש. הבחינה השנתית היא נקודת הפתיחה של המחזור הבא.

התוכנית מפסיקה להיות מסמך והופכת לדרך עבודה.
מה השיטה נותנת לארגון: בהירות, מיקוד, מעורבות, שיתוף פעולה, בקרה ואחריות ופשטות. ארבעת המרכיבים מהשיעור הראשון ועוד שניים