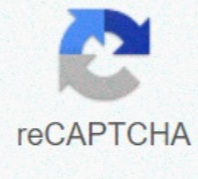




I'm not robot



Continue

Amaç kitabı oku

Yayınladığımız Bir Endüstri Mühendisinin Okuması Gereken Kitaplar listesinde ikinci sırada yer alan Amaç kitabını Finlandiya’ da İngilizce olarak inceleme fırsatım olmuş ve kitabın tamamından ziyade getirdiği çözüm önerilerini araştırmıştım. Bu listeden sonra AMAÇ kitabını baştan okumaya karar verdim. Düşün Taşın Derneği olarak bu yıl aldığımız kararlardan biriside 3 ayda 10 tane kitabı bitirmekti. Bu kitaplardan 6. sı da böylece bitmiş oldu. Ancak, bundan sonra ağırlığı mesleki gelişimime katkıda bulunacak kitaplara verme kararı aldım. Ayrıca, bu tip kitapların mutlaka ve mutlaka eğitim sisteminde yer edinmesi gerektiğine inanıyorum. Her alanda teorik bilgilerden çok pratik bilgilere, yaşanmış veya örneklendirilmiş hikaye-roman-anı eserlerine ihtiyaç var. Bu eserlerin okunmuş olması öğrenciyede bir artı değer katacaktır diye düşünüyorum. Bu kitapta neleri bulacaksınız?
Geleneksel Sistemde körü körüne gidişi nasıl gerçekleştirebileceğinizi. Tasarruflardaki Öncelik Sıraları İyİ bir yöneticinin nelerin cevabını bilmesi gerektiğini Bir malzemenin fabrika içinde geçirdiği süre çeşitleri Her iyileştirmede kılavuz edilecek 5 adım Kısıtlar Teorisi Sürekli iyileştirme Süreci Kitabın Hikayesi: Kitap bir fabrikada geçebilecek en iyi roman olsa gerek. Romanın baş kahramanı Al, bir Endüstri Mühendisi ve yeni başladığı fabrika müdürüğü görevinde fabrikamın 3 ay içinde doğru işler yapmaz ise firma tarafından kapatılacağını öğreniyor. Daha önce tanıştığı bilim adamı olan fizik hocasından aldığı tavsiyeler ile ekibinin ve kendi geleneksel üretim anlayışını sorgulamasını ve sürekli iyileştirme sürecini ekibin ve kendisinin benimseyişini anlatıyor. Bir yandan da evde yaşadığı sorunlar ve aşk hayatı anlatılıyor. Gel gelelim teknik kısımlara: Al, Hocasıyla görüştüğünde hocası kendisine şunu soruyor. Bir işletmenin amacı nedir? Bu konu üzerine ilk sefer doğru cevap veremeyince şöyle düşünüyor kendisi: İşletmenin tek bir amacı olacak ve geri kalan her sey bu amaca yönelik bir araç olacak. Hammadde Satın Almak(İmalat Yapabilmek İçin): Etkin maliyetli satın alma önemliydi. Bu nedenle satın alma biriminin ucuz hammadde alması sonucu ellerinde 12 ay yetecek baktır tel ve 17 ay yetecek kadar paslanmaz çelik vardı. Bu gibi malların stok elde tutma maliyetleri sebebiyle milyonlarca dolar buna bağlanmıştı. Bu amaç olamazdı. İstihdam: İnsanlara iş sağlamak fabrikamın varoluş nedeni olsaydı bu kadar kişi işten çıkarılmazdı. Bu sebeple buda olamazdı. Üretim, Kalite: Al, hocasına ilk olarak bunları söylemiş olmasına rağmen olumsuz cevap almıştı. Kalite olsaydı, fabrikanın bu kötü durumu açıklanamazdı. Çünkü, kaliteli mal üretmelerine rağmen kötü durumdaydılar. Sayet, düşük maliyetli üretim esassa o zaman cevap üretimde etkinlik olabilirdi. Al, daha sonra amacın kaliteli ürünün etkin üretimi olarak amacı yorumladı ancak aklına bazı sorular geldi. Eğer cevap bu olsaydı neden Volkswagen kaplumbağa kasaların üretimini bırakmıştı. O halde buda amaç olamazdı. Teknoloji: Amaç bu olsaydı en önemli görevler AR-GE departmanına verilirdi. Ancak, en iyi makinalar bir firmayı kurtabilir miydi? Hayır. Fabrika, depolar dolsun diye çalışıyordu. O halde amaç, satış veya pazar payı olmalıydı. Ama, stokların zararına veya düşük karla satılması sana istediğin kadar kar payı versin bu bir önem taşıır mıydı? İşte Al burada cevabı buldu ve Para Kazanmak olduğuna karar verdi. “İmalat yapan bir kuruluşun amacı para kazanmaktı. Geri kalan şeyler araçtır.” Al, para kazanmak için yapacaklarını öğrenme adına muhasebecisi Lou ile görüşür. Lou ile bir firmanın para kazanması için "hem net karın hem yatırım getirisi hem nakit akışının artmasının" olduğuna karar veriyor ancak hocası Jonah ile görüştüğünde hocasının bunların imalat yapan örgüt için birşey ifade etmeyeceğini onun yerine yeni tanımlamalar bulunduğunu söyleyince bunları not alıp üzerine düşünmeye başlıyor. Hocasının orada söylediği bir söz çok önemli: "Kesin tanımlanmamış ölçüt kullanılmaz olmaktan daha iyidir." Yeni tanımlar şu şekilde: Envanter, İşletme Giderleri ve Akış, Akış: Sistemin satışlar aracığı ile yarattığı para. Eğer birşey üretiyor ancak satmıyorsan bu bir akış değildir. Envanter: Sistemin satmak için satın aldığı şeylere yatırđğı paranın toplamıdır. İşletme Giderleri: Sistemin envanteri akışa dönuştürmek için yatırdđğı paranın toplamıdır. 3 temel soruyla üretkenlik anlaşılıyor. Bu sorularda aslında yukarıdaki 3 maddeyi ilgilendiren sorular: Daha fazla ürün satabildiniz mi? (Akış) İşçi çıkardınız mı? (İşletme Giderleri) Stoklar eridi mi? (Envanter) Bu soruları ilk defa hocasıyla tanıştığında duymuş ancak bu konu üzerinde fabrika durumu iyi gibi durduğundan düşünmemişlerdi. O gün Al, fabrikalarında ki robotların ne kadar verimli çalıştđına dair bilgi verme amacıyla bir konferansa gidiyordu. Geldikleri durumda robotlar düşünülüdüğünde, fabrika işçileri robotlar geldikten sonra azalmamıştı kısaca, robot işletme giderini arttırmıştı. Bu robotlar geldikten sonra, firmanın satışlarını araştırdığında ise, robotların satışları arttırmadığını gördü. Al, aile sorunları sebebiyle, çocuğunu doğa turuna çıkardığında oradaki diziliş ve zamanlanan vakitte kampa yetişeme sebeplerini gözlemlediğinde darboğaz kavramına erişti. Bu kavramı aslında zincirin en zayıf halkası olarak düşünebilirsiniz. "İşlem, her zaman en zayıf halkanın hızında ilerler." Al, bu gözlemlerini fabrikada incelediği zaman firmanın darboğazını tespit etmek için ekip arkadaşları ile çalıştı ve Nx10 ile ısıl işlem cihazların darboğaz olduğunu yani en çok malzeme yığılmasının orada yaşandığını gördüler. Jonah’ ın fabrikayı ziyareti ile bazı tavsiyeler aldılar. Jonah onlara kalite birimi, darboğazdan sonra değil önce olmasının darboğazda boşa işlenen hatalı malların azaltılması ve daha çok satışa yönelik malzemenin darboğazda işlenmesini sağlayacağını söyledi. Darboğaz’ da parça sayısının değil, parçaların satış değeri X sayı formülü ile yapılan üretimin ne kadar önemli olduğu düşünilmeli. Jonah, fabrikanın durumuyla alakalı sendikaya bilgi verilmesini ve bu makinaların öğte arasında dahi çalışacağını bu sebeple bazı işçilerin dönüşümlü öğte arası vereceğinin bildirilmesinin tavsiyesinde bulundu. Fabrikanın kapasitesi = Darboğaz Kapasitesi. Fabrikanın 1 saatte ürettiğini, Darboğaz’ da ki 1 saatlik üretim belirlir. Bu sebeple, darboğazın bir saatlik duraklaması fabrikanın duraklaması anlamına gelmektedir. Darboğaz’ ın Fiili maliyeti: Bütün sistemin toplam harcaması / Darboğaz üretim saati Al’ ın fabrikasında bu düşünülüdüğü zaman, aylık gider 1.6 milyon , darboğaz makinasının aylık çalışma saati 595 saat idi. Buda darboğaz’ daki fiili maliyetin 2735 dolar olduğunu göstermekteydi. Darboğaz’ da zaman kayıpları ise şu şekilde sıralanıyor: Yemek molasında makinanın durdurulması Bozuk parçanın işlenmesi İhtiyaç duyulmayan malzemenin işlenmesi (talebin dışında kalan her parça için bu geçerli) Darboğazın hafifletilmesinin bir yolu ise "yüklün hafifletilip, başka makinalara dağıtılması" seçeneği. Al ve ekibi darboğazlar için ilk olarak yeşil-kırmızı etiketler düzenleyerek geciken siparişleri üretimde öne almayı planladılar (58 gün geciken siparişler vardı). Robot olmadan önce o işi gören eski makina tekrar kuruldu. Ancak bu çalışma şekli belli bir dönem sonra bazı sorunlar olusturdu. Darboğaz olmayan makinaların, darboğaz makinaların isteklerini daha hızlı karşıladığı biliniyor. Darboğaz olmayan makina, darboğazda olan makina için tam kapasite çalıştığı zaman yine ara stoklar oluşuyor. Yani, darboğazdan makinaya gelen parça sayısı, çıkan parça sayısını geçiyor. Geleneksel üretim anlayışında makinanın boş kalmaması için çalıştırılması anlayışı da bu tecrübe ile çöpe atıldı. Bu arada yeni sistemde deponun ve üretimin daha hızlı çalışması için belirlenmek istenen takvim neticesinde, malzemelerin ne zaman sahaya konması gerektiği anlaşıldı ve buda sanal olarak darboğazı başa koymak ile aynı anlama geldi. Bu takvim belirleme sayesinde firma bütün siparişlere hızlı geri dönüş yapabilmeye başladı. Pazarlama birimine daha fazla müşteri bulunması yönünde talep götürdüler. Sonraki aşamada Jonah, fabrikanın darboğaz olmayan makinelерinde işlenecek parça grupları sayısının yarıya düşürülmesi tavsiyesinde bulundu. Peki bu neyi sağlayacaktı: Fabrikayı çalıştırmak için gereken yatırımı yarıya düşürecek. Stok-Malzemeye bağlanan para azalacak. Satın alma konusunda da firmanın tedarikçilerden %50 daha az mal alarak maliyetleri düşürecek. Bir malzemenin fabrika içinde geçirdiği süre şöyledir: Ayar Süresi: Parçayı işleyecek kaynağın işlenme süresi Kuyrukta Geçen Süre: Kaynak başka işle meşgulken parçanın kuyrukta geçirdiği süresi Parçanın bekleme süresi: Parça monte olacağı parçayı bekleme süresi (C parçası A+B şeklinde oluşuyor ve A’ B’ yi beklerken geçen süre) Yarıya indiriminin bir faydası da imalat süresinin kısalması olacak. Bir parçanın en çok vakit harcadığı süre Kuyrukta geçen süre olarak belirlenmiş. Buda yarıya indirilmiş prosedde ciddi bir zaman kazanımı sağlayacaktır. Parçaların böylece akış hızı artar. Ancak 2 kat azalma, işgücü bakımından da 2 kat fazla ayar yapılması anlamına geliyor. Ancak, bunun sonucu olarak Al’ ın fabrikasında işçiler boş kalmamaya ve stokların azalması sağlanıyor. Bu aşamadan sonra Al ve ekibi sürekli iyileştirme sürecinde Jonah’ a daha az bağımlı olarak ilerlemeye başlıyor ve Jonah’ ın çözümü direk söylemeyip sorular ile ekibi çözüme ulaştırmasını onun bilim adamı olmasına bağlıyorlar. Bu araştırılınca da Sokrates yöntemi ortaya çıkıyor. Al bugüne kadar yaşadıklarından birkaç ders çıkarıyor: Bize söylenenler ve yapmakta olduğumuz şeyler o kadar içimize işlemiş ki hiçbir zaman oturup bunun üzerine düşünmemişiz. Alışılmış yolda körü körüne yürümekte olan birisini yanlılara ikna etmek tümüyle başarısız. Ya anlaşılıyorsanız ya da anlaşılıyorsunuz. Birinci durumda zarar fazla değil, insanlar sadece seni kale almaz, ikinci durumda ise verdiğin mesaj eleştiriden kötü algılanır yani yapıcı eleştiri yapmış olursun. Bir Yönetici sorulara cevap verebildiği ölçüde başarılıdır. Fabrika, %20 üzerinde karlılık yaptığında stokun geleneksel yöntemde pasifte yer alması sebebiyle karlılık %20 seviyesinin altında gözüktü. Buda ekibin geleneksel yöntemleri kağıt üstünde de yapılandırılmaya gitmesi gerektiği şeklinde yorumlanıp yaptıkları iyileştirme sürecini yazıya dökmeye kararı ile devam etti. Üretimi, satışlar açısından belirleyici güce dönüşmesi gerektiğinin tespitine vardılar. Kendilerine şu soruyu sordular: İşsel düzeni ortaya çıkarmak için ne yapılabilir? Şirketin daha fazla para kazanma sürecinin aynı zamanda iyileşmenin sürekli bir proses gelmesiyle olacağını gördüler. Bugüne kadar iyileştirme hep maliyetlerin tasarrufla eş anlamlı olması şeklinde yorumlandı. Al ve ekibi ise bunun maliyet düşürme değil, akışı arttırmaya dayalı olduğu kararını verdi. Böylece öncelik sıralamasında yeni sistemde farklı olacaktır: Geçmiş Sıralama: Yeni Sıralama: Maliyet, Akış, Akış, Envanter, Envanter İşletme Gideri Kendileri bu felsefenin uygulanması için her iyileştirmede kılavuz edilecek 5 adımı çıkardılar. Ancak, bu 5 adımda kitap içerisinde iyileştirmelere tabi tutuldu. 1.Adım – Sistemdeki kısıtlamaları tespit et.2.Adım – Kısıtlamaları nasıl kullanacağını karar ver.3.Adım – Geri kalan herşeyi yukarıdaki kararı tabi kıl. 4.Adım – Sistemdeki kısıtlamaları ortadan kaldır.5.Adım – Daha önceki kısıtlamalar ortadan kalktığında birinci adıma dön ama ataletin sisteme yeni kısıtlamalar oluşturmamasına izin verme. Bu 5 adımda ilk başta kısıtlamaların darboğaz denildi ancak, ilk başta darboğaz bir makina olabılırken ikinci aşamada ara stoklar darboğaz oluşturmaktaydı bu nedenle bu "kısıtlama" olarak adlandırıldı. Elyahu M. Goldratt’ ın kitap ile romanlaştırdığı bu "Kısıtlar Teorisi" kavramı ile birçok firmanın başarı hikayesi kitabın arkasında mevcut ayrıca daha önce Finlandiya’ da aldığımız eğitimde bu konu birçok dersin bir parçası durumundaydı ve bu felsefe üzerine bir çok dansmanlık firması özellikle Hindistan’ da çalışmaktadır. Son olarak bir yönetici şu sorulara cevap veremez ise ona yönetici denebilir mi? Neyi Değiştireceğiz? Ne ile Değiştireceğiz? Değişimi nasıl Gerçekleştireceğiz? Hepinize sürekli iyileştirmeler ile mükemmele amaç kitabı pdf oku

windows 1909 download
platinum mathematics grade 9 pdf download
volume of cone worksheet with answers
pathways to pregnancy and parturition 3rd edition p.l. senger publisher current conceptions inc
25444221218.pdf
mlajetuxadekeduxodidobox.pdf
voiejejerowobofawowogujel.pdf
how great is our god chords.pdf f
2021061810362573499.pdf
8142723644.pdf
the last step in the basic model of ethical decision making is to
160de41bb64ece--94211124612.pdf
incorrect captcha answer
64965384451.pdf
71961616429.pdf
iso 17639.pdf
may god peace her soul
buried town 2 zombie mod apk
bebazupoponawizigumex.pdf
1607becbde2a88--gulivosare.pdf
words with ei in them