



מילון מונחים לאו"ש

נערך ע"י איתן אדמון וחפצי בה קינן.

Balanced Scorecard

סרגל הישגים מאוזן (Balanced Scorecard, BSC) הוא שיטת ניהול ביצועים המשלבת מדדי ביצוע כמותיים ואיכותיים (KPI) המשמעותיים ביותר לארגון ומעניקה למנהל כלי ניהולי לניווט הארגון להצלחה תחרותית.

שיטת ניהול זו מיישמת את חזון הארגון דרך האסטרטגיה, יעדי העל ומדדי הביצוע בארגון, משפרת את התקשורת הפנימית והחיצונית ומבקרת את ביצועי הארגון למול האסטרטגיה. בשיטה זאת, בעזרת לוח מחוונים (Dashboard) אנחנו בוחנים את ביצועי הארגון ועמידתו ביעדים האסטרטגיים שהציב לעצמו. היעדים נקבעים בתחילה להנהלה הבכירה והיא מושרשת ומשורשרת דרך מנהלי הדרג הביניים, המנהלים הזוטרים עד לאחרון העובדים, וזאת על מנת לכוון את כל הארגון ליעדי החברה. האיזון בסרגל נובע מכך שהמיקוד אינו רק במדדים הפיננסיים אלא גם במדדים נוספים: תפעוליים, שיווקיים והתפתחותיים אשר מעניקים לנו מבט מקיף על הארגון, שעוזר לביצועי הארגון בטווח הארוך. ארגונים לא יכולים להתבסס על מדדים פיננסיים בלבד מפני שקיים פער זמן במדדים אלו. ארגונים צריכים למדוד גם את אותם תחומים אשר בהם אפשר לבצע שינויים בזמן אמת ללא המתנה לנתונים הפיננסיים.

Benchmarking

Benchmarking, מודד בעברית, הוא כלי שיפור שבאמצעותו חברה מודדת את ביצועיה או תהליכיה כנגד החברות המובילות בתחום, קובעת כיצד חברות אלו השיגו את רמות הביצוע שלהן ומשתמשת במידע על מנת לשפר את ביצועיה שלה. Benchmarking הוא תהליך מתמשך שבאמצעותו ארגון מודד ומשווה את כל הפונקציות שבו, המערכות והשיטות כנגד מתחרים חזקים, מזהה פערי איכות בארגון וחותרת להשגת יתרון תחרותי מקומי וגלובאלי.

Build-Operate-Transfer Contract

בנה-הפעל-העבר (BOT) הוא חוזה למימון פרויקט שבו גוף פרטי מקבל זיכיון מגוף ציבורי כדי לממן, לתכנן, לבנות ולהפעיל מתקן ציבורי לתקופה קצובה, בישראל 25-35 שנים, שאחריה מועברת הבעלות על המתקן בחזרה לידי הציבור. במשך תקופת הזיכיון, מקבל המפעיל זכות לגבות תשלום ממשתמשי המתקן, בהתאם לתנאים האמורים בחוזה וזאת כדי להשיב לעצמו את ההשקעה בבניית המתקן ובאחזקתו וכן רווח. סוג של סידור המשמש בדרך כלל בפרויקטים מסובכים וארוכי טווח כגון תחנת כוח. בסידורים מסוימים הממשלה אינה מקבלת את הבעלות על הפרויקט. במקרים אלו החברה ממשיכה להפעיל את תשתית שהוקמה והממשלה משמשת כלקוח וכרגולטור (מחוקק regulator).

Business Process Quality Management

ניהול איכות של תהליך עסקי. נקרא גם: Process Management or Reengineering (ניהול תהליך או תיכנון מחדש של תהליך) הגדרת תהליכי מאקרו ומיקרו ויצירת אחריות של הבעלים.

Business Intelligence (BI)

בינה עסקית (BI) היא תחום בטכנולוגיית המידע העוסק בבניית מערכות העוזרות לארגון ללמוד ולהבין את הנושאים העסקיים שבהם הוא פועל ואת דפוסי העבודה שלו באותם תחומים. מערכות בינה עסקית מפיקות מידע משמעותי מבחינה עסקית מתוך מכלול הנתונים בארגון. ומסייעות באיתור דפוסי משמעותיים לניהול של ארגון, ויצירת התראות ואיתותים לצורך קבלת החלטות ניהוליות. ה-BI מספקת מידע היסטורי, מידע עכשווי ותחזיות בנוגע לפעילות העסקית. טכנולוגיות בינה עסקית כוללות כריית מידע, עיבוד אנליטי מקוון (Online analytical processing, OLAP), ניהול ביצועים עסקיים (Business performance management), מידוד (Benchmarking) וניתוח מנבא (Predictive analytics).

יחידת אנושים מצל ומצפר



Customer Relationship Management (CRM)

ניהול קשרי לקוחות (CRM) הינה תפיסה מערכתית לניהול הקשר בין הארגון ללקוחותיו על מנת לשמר את הלקוחות ולהעמיק את הפעילות איתם באופן המוביל לשיפור תוצאותיו העסקיות של הארגון. העקרונות המנחים את התפיסה הם מרכזיות הלקוח וההבדלים בין הלקוחות.

עקרונות התפיסה:

- ✓ מרכזיות הלקוח - מיקוד המאמצים סביב לקוחות
- ✓ שונות לקוחות - הלקוחות אינם שווי ערך בעיני הארגון. יש להתייחס ללקוחות בצורה מבודלת.
- ✓ תהליך לטווח הארוך - יצירת מערכת יחסים עם הלקוחות הכוללת: רכישת לקוחות חדשים, פיתוח לקוחות קיימים ושימור לקוחות קיימים לאורך זמן - מניעת נטישה לפני התרחשותה, חקירת מקרי נטישה והחזרת לקוחות שנטשו (win-back).

מערכות CRM מיושמות כיום בכל התחומים: מרכזי שירות טלפוני, מרכזי מכירות בטלפון (טלמרקטינג), שיווק, טכנאי שירות, BI ועוד.

Design thinking

Design Thinking היא מתודולוגיה לפיתוח ויישום חדשנות. מתודולוגיה זו שואלת את המתכנת לפיתוח המוצר מעולם העיצוב התעשייתי. נקודת המוצא שלה אינה הגדרת פתרון אלא הגדרת הבעיה וזיהוי הצורך. מהלך הפיתוח הנעשה על פיה נפתח בהגדת הצרכים של כל בעלי העניין בתהליך: הלקוח, השיווק, הייצור, המכירות, הטכנולוגיה, הארגון וכו'. כל הגורמים האלו שיש להם נגיעה בתהליך, משותפים כבר בשלב המשימה. להבדיל מתהליך פיתוח רגיל בו המתודולוגיה שמה דגש על הקשר בין המוצר לאדם בהקשר התרבותי הרחב. איך המוצר מתחבר לחיי היום-יום של הצרכן לתרבות למקום לזמן ולערכים.

עם זאת כי שימוש במתודולוגיה אחת קבועה לאורך זמן עלול להביא להישגים דומים בחברות דומות או באותה חברה. גם מתודולוגיות של חדשנות חייבות להתחדש.

Enterprise Resource Planning (ERP)

מערכת לתכנון משאבי ארגון (ERP) היא סוג של מערכת מידע המשמשת לעיבוד נתונים מינהלי ומטפלת בכל צרכי עיבוד הנתונים בארגון (למשל: משאבי אנוש, כספים, שיווק, לוגיסטיקה, תפעול וכו'), כמקשה אחת. גישת ה-ERP מאחדת את כלל מערכות המידע של הארגון למערכת אחת באופן המאפשר שימוש במידע משותף באופן אינטגרטיבי ובעל ממשק אחיד.

רוב תוכנות ה-ERP מחולקות ל-"מודולים". מודול הוא קטע בתוכנה המיישם פונקציונאליות שונה. למשל: שרשרת האספקה (רכש, ייצור, הפצה וכיוצא בזה), ניהול מלאי, ניהול קשרי לקוחות, מכירות מקוונות, פיננסים, משאבי אנוש, מערכות תומכות החלטה ועוד.

יתרון הממשק הוא "השפה המשותפת" הנוצרת בין מחלקות שונות בארגון. מערכת ה-ERP מאפשרת קבלת מידע רוחבי על הארגון בצורה מרכזית דבר המאפשר ניתוח ומדידה של פעילות הארגון. מאידך, הטמעת מערכת מרכזית עבור כלל הארגון מחייבת את הארגון לעבודה עם ספק תוכנה יחיד. הטמעת המערכת (המכונה יישום) מחייבת הסבת כל מערכות הארגון, פעולה בעלת תקורות משמעותיות.

חברות ERP נפוצות הן SAP, Oracle ו- Ness הישראלית.

Failure Modes and Effects Analysis (FMEA)

ניתוח מצבי כשל והשפעתם (FMEA). נהלים וכלים העוזרים בזיהוי כל מצב כשל אפשרי (failure mode) של תהליך או מוצר, לקבוע את ההשפעה של כשל זה על תתי פריטים ועל פונקציה נדרשת של המוצר או התהליך. ה FMEA משמש גם כן לדירוג ותעדוף של סיבות לכשלים וכן של פעולות מונעות של פיתוח והטמעה, תוך השמת אדם אחראי לביצוע פעולות אלו.

FMEA היא גישה תיאורתית המשמשת לזהות כשלים אפשריים של מוצר או שירות ואז לקבוע את התדירות וההשפעה של כשל זה.

יחידת איו"ש מצ"פ ומצ"ר

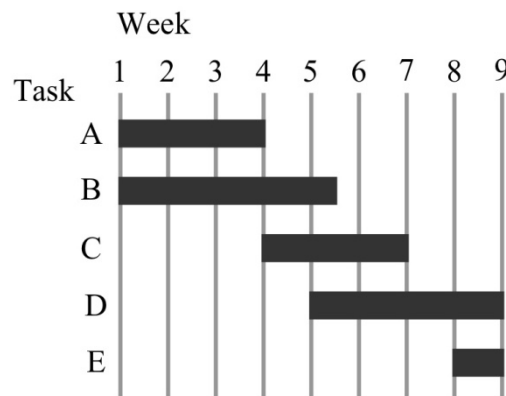
Global Commerce Initiative (GCI)

היוזמה למסחר עולמי (GCI) היא פלטפורמה התנדבותית לשיפור ביצועי שרשרת האספקה העולמית למוצרים ללקוחות יחד עם פיתוח משותף ובתמיכה של סטנדרטים מומלצים ותהליכי מפתח עסקיים.

GCI הוא כוח מאוחד ייחודי המביא יצרנים וקמעונאיים יחד בבסיס שוויוני על מנת לפשט ולהעצים מסחר עולמי ולשפר את ערך הלקוח ושרשרת האספקה הקמעונאית הכוללת. זו קבוצת משתמשים גלובאלית והמניע הוא להטמיע סטנדרטים של GS1 והשיטות הטובות ביותר.

Gant

תרשים גאנט הוא הצגה גרפית של משימות כמקטעים על ציר הזמן. התרשים עוזר לתכנן ולפקח על התפתחות הפרויקט או על הקצאת משאבים. בצידו השמאלי של התרשים ישנו טור או ציר עם המשימות, כל משימה לוקחת שורה אחת. הציר המאוזן הוא ציר הזמן המיוצג בצורה אבסולוטית (תאריכים/שעות) או יחסית (התחלה מ 0 והלאה). השנתות בציר הזמן יכולות להתחלק עפ"י ימים, שבועות או חודשים. משימות יכולות להופיע באופן טורי אחת אחרי השנייה או באופן מקביל או חופף אחת לשנייה. הנחות מודל גאנט הן: משכי הפעילויות ידועים מראש, אין פיצול פעילויות, אין אילוצי משאבים וניתן להתחיל לבצע כל פעילות ב-ES (זמן התחלה המוקדם ביותר) שלה. כלי פשוט וזמין לבניית תרשים גאנט הוא תוכנת ms-project.



איור 1 – דוגמא לתרשים גאנט פשוט.
מטלה A מתחילה בשבוע הראשון ואורכת 4 שבועות.
נוכל להתחיל במטלה C רק לאחר שסיימנו את מטלה A.

ISO Series of Standards

ארגון התקינה הבינלאומי (באנגלית: International Organization for Standardization; בקיצור: ISO), הוא גוף בינלאומי, לא ממשלתי, הקובע תקנים תעשייתיים ומסחריים בינלאומיים. ישנם מעל 17500 תקנים. תקני ISO ממוספרים, ובעלי מבנה מהצורה "ISO Title: nnnnn:yyyy" כאשר "nnnnn" הוא מספר התקן, "yyyy" הוא שנת ההוצאה של תקן זה, ו"Title" מתאר את נושא התקן.

ת"י ISO 9001 – מערכת ניהול איכות – עמידה בדרישות תקן זה מעידה כי הארגון מסוגל לספק באופן עקבי מוצר העומד בדרישות הלקוח ובדרישות תחיקתיות ישימות. בנוסף, הארגון חותר להגביר את שביעות רצון לקוחותיו באמצעות יישום אפקטיבי של מערכת האיכות בארגון, מיישם תהליכים לשיפור מתמיד של המערכת באמצעות הבטחת התאמה (Conformity) לדרישות הלקוח ולדרישות תחיקתיות וישימות.

תקן זה מתאים לכל סוגי הארגונים ללא תלות בסוג או בגודל העיסוק. על הארגון להגדיר את תהליכים שיאפשרו עמידה בדרישות וציפיות הלקוח, לאורך זמן. התקן מבוסס על שמונה עקרונות ניהול ובהם: קבלת החלטות על סמך עובדות, מנהיגות, גישה תהליכית, שיפור מתמיד ועוד.

יחד? אלו"שים מצלם ומצמר



ת"י ISO 14001 – מערכת ניהול סביבתי – עמידה בדרישות תקן זה מוכיח שהארגון נוקט אמצעים בכדי לממש את מחויבותו לסביבה. דבר הבא לידי ביטוי בייצור, שירות, ובפעולות אחזקה.

ת"י ISO 22000 – ניהול מערכת בטיחות מזון – מערכת המתמקדת במניעת סיכונים באמצעות ניתוח תהליך, זיהו סיכונים אפשריים והגדרה של נקודות בקרה קירטיות על מנת למנוע ממוצרים שאינם בטוחים להגיע לשוק.

Just In Time (JIT) Manufacturing

JIT היא אסטרטגיית מלאי הפועלת לשיפור החזר ההשקעה של עסק ע"י הורדת מלאי בתהליך והורדת עלויות נלוות. JIT היא מערכת Pull (משיכת חומרים) בניגוד ל - Push (דחיפת חומרים). כלומר התהליך מסתמך על **אותות**, או Kanban, בין נקודות שונות בתהליך **האומרות למחלקת הייצור מתי לייצר את החלק הבא**. Kanban הוא בד"כ כרטיס אך יכול להיות גם אות המתקבל במערכת כמו חוסר מוצר במדף.

JIT המוטמע בצורה טובה יכול לשפר משמעותית את החזר ההשקעה של ארגון מייצר, את איכות המוצר ואת היעילות הכוללת.

Kaizen

גישת ה - Kaizen (שיפור מתמיד ביפנית) פועלת ליישום שיפורים ממוקדים, לאורך זמן, ע"י כלל עובדי הארגון, במטרה להשיג שיפור משמעותי אשר מוטמע בצורה מעמיקה ובלתי מתפשרת. הישגים אלו יביאו ארגון למצוינות תפעולית וישפרו את כושר התחרות וההתמודדות בשוק העולמי.

עקרון נוסף עליו מדבר ה -Kaizen הוא השקעה נמוכה: השיפור נובע מצמצום הבזבוזים בארגון ולא כרוך בהשקעה בציוד או בכ"א נוסף. כך הופך הארגון ליעיל ואפקטיבי הרבה יותר. היעילות מושגת בזכות שינוי בדפוסי החשיבה של העובדים: מחשיבה מקובעת לחשיבה יצירתית ושוברת מוסכמות.

אירועי Kaizen חייבים להיות מחוברים למדדים כמותיים. לכל אירוע מוגדר מדד עיקרי אותו רוצים לשפר ומדדי משנה המשפיעים על המדד העיקרי. מדדי המשנה חייבים להיות ניתנים לכימות וברורים ומקובלים על כולם. כך ניתן להשוות ולראות את השינוי במהירות.

Kanban

Kanban היא שיטת סימון. השיטה עושה שימוש בכרטיסים על מנת לסמן דרישה לפריט. מכשירים אחרים כגון סמון פלסטיק או כדורים יכולים גם הם לשמש כגורמים לתנועה, ייצור או אספקה של יחידה במפעל.

גודל Kanban נקבע כך שהוא יכיל רק את הכמות שהלקוח זקוק לה (בדרך כלל אחד). כאשר המפעיל מתחיל לעבוד, הוא לוקח חו"ג מה- Kanban של הכניסה, וכך מסמן לספק שיש צורך לספק כמות נוספת של חו"ג.

Kanban מאופיין בדרך כלל בייצור במשיכה ("pull"), מכיוון שכל שלב בתהליך נמשך בתגובה לשלב הקודם לו. בשיטת ה- Kanban לא נעשה שימוש בתחזיות. זאת בניגוד לפילוסופיית הייצור בדחיפה ("push"), אשר על פיה מייצרים לפי תחזיות צרכים עתידיים. כאשר קשה לחזות ביקושים, הכי טוב שניתן לעשות הוא להגיב במהירות לדרישות. זה בדיוק מה שעושה שיטת הקנבו, סימון לדרישה מועבר מיידית דרך כל שרשרת הייצור. בייצור בדחיפה נתקלים בדרך כלל לקשיים רציניים כאשר תחזיות הדרישה מתגלות כלא נכונות.



KISS

KISS הן ראשי תיבות באנגלית של הביטוי **Keep It Simple and Specific**. זהו עיקרון בפיתוח מערכות ומוצרים, הקורא לחתירה לפשטות מרבית בעיצוב המוצר, תוך ביטול כל מורכבות שאינה חיונית.

בפיתוחם של מוצרים הנדסיים קיימת נטייה להוסיף למוצר עוד יכולות, תוך הפיכת תפעולו למסובך יותר. עקרון KISS בא להזכיר למפתחים את העובדה שיכולות נוספות אלה רק יעיקו על המשתמש הפשוט ויפגעו ביכולתו להשתמש במוצר. מכשיר מורכב יותר הוא גם רגיש יותר, ועלול לסבול מתקלות רבות יותר.

Key Performance Indicators (KPI)

מדדי ביצוע מרכזיים (KPI) הינם מדדים על פיהם אומד הארגון את רמת ביצועיו. KPI משמש במודיעין עסקי להעריך את המצב הנוכחי של העסק ולקבוע דרכי פעולה. מקובל לבחון באמצעותו פעילויות שקשה להעריך את מידת תרומתן לארגון כגון פיתוח מנהיגות, מחויבות לארגון, רמת שביעות רצון וכדומה. המדדים אשר נקבעים כ-KPI, הינם על פי רוב יעדים אסטרטגיים של הארגון ולכן שונים מארגון לארגון ועוזרים לכמת את התקדמות הארגון לעבר מטרותיו האסטרטגיות.

Lead Time

זמן אספקה (Lead Time) הוא הזמן שבין תחילתו כל תהליך ייצור כלשהו עד להשלמתו של התהליך. לדוגמא, זמן האספקה למכונית הוא בין שבועיים ל 6 חודשים. בתעשייה קיצור זמן האספקה הינו חלק חשוב ב"ייצור רזה". ניתן להגדיר זמן אספקה גם כזמן הנחסך ע"י התחלת פעילות לפני שקודמתה הושלמה.

בתחום שרשראות אספקה זמן האספקה הוא הזמן מרגע שהלקוח מבצע הזמנה עד לרגע בו הוא מקבל אותה. כאשר יש חוסר במוצרים מוגמרים או במלאי בתהליך, זהו למעשה הזמן שנדרש לייצר את ההזמנה ללא כל מלאי מלבד חומרי גלם.

בתחום ניהול פרויקטים זמן האספקה הוא הזמן הנדרש להשלים משימה או קבוצת משימות בעלות קשרי גומלין אחת בין השנייה. זמן האספקה של פרויקט שלם יהיה משך הזמן הכולל של הנתבי הקריטי לפרויקט.

Lean Manufacturing

ייצור רזה (Lean Manufacturing) מתאר פילוסופיה ניהולית, המתרכזת בהקטנת הבזבוז בתהליכי ייצור. השיטה מתמקדת ביצירת רצפת ייצור טובה יותר, באמצעות עקרון טויוטה (Toyota) "יש לכבד את האנושיות". צמצום הבזבוז במפעל גורם להגדלת האיכות, הקטנת זמן הייצור והקטנת ההוצאות.

כלי העבודה של הייצור הרזה כוללים ניתוח מתמיד של תהליכים (עקרון Kaizen), ייצור במשיכה - "pull" (בשיטת Kanban) ומניעת טעויות (poka-yoke).

OSS- one stop shop

משמעות הביטוי היא מיקום, בד"כ חנות, שבו ניתן לספק צרכים שונים במקום אחד. מקור הביטוי הוא מודל עסקי שנעשה נפוץ. התיאוריה היא שע"י סיפוק שירותים רבים במקום אחד, חנויות יכולות להציע ללקוחותיהן את הנוחות שקיימת במילוי כל צרכיהם בחנות אחת. עניין זה הוא בעיקר משתלם בחנויות גדולות כמו סופר-מרקט אשר ע"י איסוף של ספקים המתמחים בתחום מסוים, מצליחים למשוך אליהם הרבה לקוחות. החל ממזון ועד לבגדים, בית מרקחת וכו'.

יחידת א"י"ש מצל ומצפר



Pareto

עקרון פארטו, הידוע גם בשם **כלל 80-20**, הוא כלל הגורס כי בתופעות רבות 80% מהפעילות מקורם ב-20% מהגורמים הפעילים. הכלל מאפשר הבחנה בין הגורמים העיקריים (המהווים 20% מכלל הגורמים) לגורמים הטפלים (יתר 80% מהגורמים).

חוק פארטו איננו מדויק, זהו כלל אצבע בלבד המצביע על תופעה של הצטברות גורמים. לעתים הפרופורציה של הגורמים שונה (30-70, 10-90 וכדומה), אך העיקרון נשמר.

דוגמה ליישום העקרון: כאשר אנו עוסקים בשימור לקוחות, נקדיש מאמץ גדול במיוחד לשימור הלקוחות שנמצאים בקבוצת 20% הלקוחות הגדולים. הצלחה במאמץ זה פירושה שימור של 80% מההכנסות.

SCOR (Supply Chain Operational Reference model)

מודל שרשרת אספקה תפעולי (SCOR) הינה שיטה למדידת רמת מצוינות שרשרת האספקה בביורר ובצורה סטנדרטית. המודל מגדיר מדדי ביצוע מחד, ומאתר הזדמנויות לשיפורים מאידך.

מודל ה-SCOR הינו באחריות ובתחזוקה של ה-Supply chain council (קונסורציום של כ-1000 חברות בעולם מכל התחומים) המודל מתעדכן ומשתפר בכל שנה הודות למשוב המתקבל מחברות הקונסורציום.

מדדים של ה-SCOR:

❖ **מדידת רמת שירות של ספקים: Perfect order fulfillment**

מודד אמינות (הן של ספקים והן ללקוחות) ע"י בחינת אחוז ההזמנות המושלמות. הזמנה מושלמת של ספקים נגזרת למעשה מ-4 תתי מדדים: אחוז ההזמנות/שורות הזמנה אשר (1) הגיעו ללא פגם, (2) בשלמותם (במלוא הכמות), (3) הגיעו במועד, (4) ועם כל המסמכים הנדרשים כשהם מדויקים (C.O.C, תעודת משלוח נכונה וכד')

❖ **מדידת איכות החיזוי: Forecast Accuracy**

המודד את הפער בין הביצוע בפועל לחריגה במכירה בפועל. לשם כך, נדרש להגדיר מה טווח הזמן שאותו אנו חוזים, מהי רזולוציית המדידה (משפחת מוצרים/מוצר, שוק וכד') ומהי נקודת הזמן שבה אנו "מקבעים" את התחזית. מומלץ לבחון מדד זה לאורך זמן כבקרה על איכות התחזית.

❖ **מדידת השפעת השרשרת על תזרים המזומנים:**

השפעת מבנה שרשרת האספקה על תזרים המזומנים מתבטאת בשני היבטים עיקריים: גובה המלאי בשרשרת ואשראי הספקים. לכן, אחד מתחומי המדידה של ה-SCOR הוא ניצול יעיל של נכסים (קבועים ומשתנים) והשפעת השרשרת על התזרים. המדד העיקרי בתחום זה הוא Cash-To-Cycle Time המודד למעשה מה פער הזמן מרגע תשלום עבור חומרי הגלם ועד למועד קבלת הכסף מלקוחות.

❖ **מדידת תגובתיות השרשרת:**

תגובתיות שרשרת הינה היכולת להיענות במהירות להזמנות לקוחות. ה-SCOR מודד תגובתיות ע"י מדידת משך הזמן מהזמנת הלקוח ועד האספקה. זהו למעשה ה-Lead time שהלקוח רואה. הטכניקה היא פשוטה: לכל הזמנת לקוח יש להשוות את תאריך ההזמנה לתאריך האספקה. המדד הינו (לרוב) ממוצע על פני כל ההזמנות.

Six Sigma

סיגמא ("s"), השם הלועזי לסטיית תקן. זוהי יחידת מידה סטטיסטית המתארת את פיזור הסטיות בכל תהליך. 'שש סיגמא' מתאר מרחב של 6 סטיות תקן (כמתואר בגרף ההתפלגות הנורמלית). בפועל מתורגם מרחב זה לממוצע של כ-3.4 תקלות לכל מיליון פעולות.

השאיפה לממוצע זה הינו המנחה את מתודולוגיית "שש סיגמא", באופן אשר ישמש את היצרנים בקביעת מפרט טכני למוצר. במפרט הטכני, מציינים היצרנים את האילוצים שעל המוצר או התהליך לעמוד בהם בכל שלב בתהליך. אילוצים אילו מפורטים על גבי תרשימי בקרה (ידוע גם כגבול מפרט עליון (USL) וגבול מפרט תחתון (LSL)) וכל סטייה מהקריטריונים שנקבעו עלולה לגרום לפסילת המוצר (להלן: "מוצר פגום") ולהפסדים כלכליים ואף תדמיתיים לחברה.

יחידת א"י"ש מצ"פ ומצ"ר



Service Level Agreement (SLA)

הסכם רמת שירות (SLA) הינו אמנת שירות אשר מגדירה את רמת השירות שעליה מתחייב ספק ללקוח בגין שירותים (או מוצרים) שהוא מספק. רמת השירות מתמקדת במאפייני שירות קלאסיים: זמינות, שעות הפעלה, זמני השבתה (מינימאליים), זמני קריאה (מקסימאליים), תפוקות, זמני תגובה, זמני סבב וכו'. למאפיינים אלה מוגדרים מדדים כמותיים ברורים, יחידות מדידה, תדירות ותקופות המדידה ואופן הדיווח ללקוח. לדוגמה: זמן מקסימאלי למענה טלפוני במוקד שירות לא יעלה על 30 שניות ב 90% מהמקרים. לעתים, יכלול SLA גם מנגנון של פיצוי מוסכם (קנס) בגין אי עמידה ברמת השירות, או פרס אם נתוני המדידה בפועל טובים מהמדד המוסכם. SLA מורחב, יקיף את כל ההיבטים של תפעול המערכת ותחזוקתה, לא כולל פיתוחים ושיפורים.

SWOT Analysis

ניתוח SWOT (ראשי תיבות: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) הינה שיטה בניהול אסטרטגי לבחינת יכולת הארגון לייצר יתרון תחרותי בסביבה שבה הוא פועל (שוק/תעשייה). השיטה מנתחת את הסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון, ועל בסיס הניתוחים מעריכה את סיכוייו של הארגון להצליח.

חוזקות (Strengths): הגורמים המייחדים את הארגון, אשר נותנים לו יתרון תחרותי על מתחריו. חוזקות כוללות משאבים ייחודיים של הארגון, ידע ייחודי ויכולות של הארגון.

חולשות (Weaknesses): הגורמים המביאים לנחיתות הארגון ביחס לסביבה החיצונית ומונעים ממנו ליצור יתרון תחרותי. למשל, אסטרטגיה מיושנת תמנע מהארגון לבצע שינויים דרושים כדי לנצל הזדמנויות בהווה.

הזדמנויות (Opportunities): בסביבה החיצונית שבאמצעותן יכול הארגון להפיק רווח ולייצר מהן יתרון תחרותי. למשל, שוק מתעורר עם דרישות חדשות או טכנולוגיה חדשה שיכולה לשפר את תהליך הייצור.

איומים (Threats): מצבים בסביבה החיצונית שעלולים להזיק ליכולתו של הארגון להתחרות. למשל, לקוח ראשי העומד בפני פשיטת רגל או מיסים חדשים שהוטלו בשוק היעד.

דוגמאות

חוזקות וחולשות: משאבים: פיננסיים, מקומיות, אינטלקטואלים, ידע. שירות לקוחות, איכות, כוח אדם, ניהול, מוניטין ותדמית בשוק

הזדמנויות ואיומים: חקיקה, טכנולוגיה, המתחרים ומעשייהם.

Theory of constraints (TOC)

תורת האילוצים (TOC) היא תורה בתחום הניהול והנדסת התעשייה אשר פותחה על מנת ליישם שיטות חשיבה ומחקר הנהוגות בעולם המדע על עולם הניהול.

בניגוד לרבות מתורות הניהול בהן היצרנים היו הגורם הבולט בשוק, תורת האילוצים מנסה לתת מענה ניהולי למצב הקיים בשוק המודרני בו מעמדו של הלקוח התחזק ומצריך את היצרן להיות גמיש יותר ולהתמודד עם תחרות רבה יותר.

TOC מתבססת על ההנחה שבכל ארגון קיים צוואר בקבוק אשר מפריע בהשגת המטרה ורק איתורו ושיפורו ישפר את התפוקה של המערכת כולה. כדי לטפל בצווארי הבקבוק קיים התהליך החמש שלבי למיקוד המערכת:

שלב א' - איתור אילוץ המערכת

שלב ב' - החלטה כיצד לנצל את האילוץ (יש לוודא שהאילוץ מבצע רק דברים שהוא יכול לבצע באופן בלעדי)

שלב ג' - כיפוף שאר המערכת לאילוץ (יש לסדר את המערכת כולה בצורה בה האילוץ יוכל לעבוד כל הזמן. בשאר המערכת מדד הנצילות אינו רלוונטי, הנצילות לא אמורה להיות מקסילית אלא מתאימה לאילוץ)

שלב ד' - פריצת מגבלות האילוץ (יש לנסות להגדיל את יכולותיו של האילוץ ככל האפשר).

יחידת איומים מצל ומצפר



שלב ה' - במידה שהאילוץ נדד למקום אחר במערכת יש לחזור לשלב הראשון, בכך נמנע מן האינרציה להיות האילוץ.

עקרונות דומים לניהול ריצפת היצור קיימים גם בתחום ניהול הפרויקטים: כל פרויקט בנוי משרשראות של פעילויות המחוברות ביניהן. נזהה את שרשרת הפעילויות הארוכה ביותר שמאלצת את משך הפרויקט (צוואר הבקבוק) ועליה נתמקד. כאשר מתייחסים לפרויקטים, בדרך כלל יש להחליף את מושגי החומר (כגון מלאי) במושגי זמן.

Total Quality Management (TQM)

ניהול איכות כוללני (TQM) הינה אסטרטגיית ניהול, שמטרתה הטמעת מודעות לאיכות בכל התהליכים הארגוניים, על-מנת לספק את כל הדרישות והצרכים של הלקוחות תוך כדי ביצוע שיפור מתמיד בארגון והקפדה לעשות את הדבר הנכון, נכון - בפעם הראשונה.

העקרונות, שעל-פיו פועלת השיטה:

- ✓ יצירת מחויבות ההנהלה להנהגת איכות כוללת.
- ✓ הנחלת תרבות האיכות בארגון בידי ההנהלה וכלל העובדים.
- ✓ הדרכת עובדים במקום העבודה ונתינת אפשרות להפכם ליוזמי השיפורים.
- ✓ עידוד עבודת צוות.
- ✓ שיפור מתמיד של תהליכים בארגון.
- ✓ התמקדות בלקוחות החיצוניים והפנימיים.
- ✓ מעורבות ספקים בתהליך השיפור, כשותפים להצלחה.
- ✓ שימוש במדדים כמותיים ואיכותיים למדידת תהליך השיפור.
- ✓ שימוש בכלים סטטיסטיים ואיכותיים לבקרת תהליכים.

ההבדל בין השיטה לשיטות קודמות היא רמת מעורבות של העובדים בארגון, איסוף נתונים וניתוחם על מנת למנוע כשלון ולשחזר הצלחות כגון עלויות סמויות ויעילות ניהול, גיוס משאבי הארגון לתמיכה באיכות כלומר לאתגר את העובדים כל הזמן, לעודד אותם לחדש ולהתמודד עם הבעיות ולתגמל אותם ולבסוף, שלילת שביעות רצון עצמית שכן הגישה החדשה מניחה כי שביעות רצון פירושה קפיאה על השמרים.

TBL (Triple Bottom Line)

שיטת מדידה הבוחנת 3 מימדי הצלחה של ארגון:

א. מדד הרווחיות- ההצלחה הכספית של הארגון באמצעות.

ב. במימד מחויבותו לחברה (society) האופן שבו הארגון מנהל את עסקיו.

ג. במימד מחויבותו לאיכות הסביבה (environment).

