

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هزینه یابی بر مبنای کایزن
(بهبود مستمر)

改
善

هزینه یابی کایزن

در کایزن هزینه یابی جهت حفظ سطوح هزینه فعلی و انجام کارهای هدفمند برای کاهش مستمر هزینه ها تا سطح مطلوب

➤ هزینه یابی در سطح شرکت

➤ هزینه یابی برای محصول یا خدمات خاص



تاریخچه

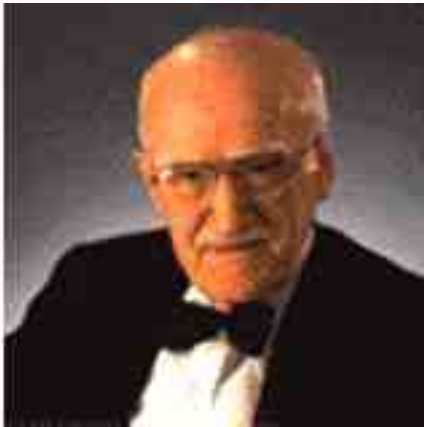
- پس از جهانی دوم بیشتر شرکت های ژاپنی ناچار بودند که فعالیت خود را از صفر شروع کنند.
- مدیران و کارگران هر روز با مشکلات جدیدی روبرو می شدند و هر روز نیز با حل این مشکلات پیشرفت های جدیدی عایدشان می شد. بطوریکه ادامه فعالیت شرکت ها به پیشرفت بی پایانشان بستگی داشت. در چنین محیط و فرهنگی نخستین پایه های روش کایزن در حال شکل گیری بود.



- در سال ۱۹۵۰ اتحادیه استاندارد ژاپن از دکتر دمینگ تا برای تدریس کنترل کیفیت در یک سمینار ۸ روزه دعوت بعمل آورد. دمینگ در آن سخرانی چرخه خود را که به چرخه P.D.C.A مشهور است ارائه نمود.

تاریخچه (ادامه)

- در سال ۱۹۵۴ اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن از پرفسور جوران را برای سخنرانی دعوت کرد و این اولین باری که موضوع کنترل کیفیت از بعد مدیریت مطرح می شود.
- در نوامبر ۱۹۶۰ اولین ماهی بود که با استفاده از نظریه های جوران و دمینگ قوانین کیفیت ملی کشور ژاپن اجرا شد.



جوران



دمینگ

مفهوم کایزن

- ماکاسای ایمای اصطلاح کایزن را در سال ۱۹۸۶ ارائه داد، کایزن ترکیبی دو کلمه ای از یک مفهوم ژاپنی است که تعریف آن تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر و تدریجی است. در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره وری را در سازمان ها به ارمغان خواهد آورد .



مفهوم کایزن (ادامه)

- معنی اصلی واژه کایزن بهبود مستمر، بهبود مستمری که تمامی افراد یعنی مدیران، کارکنان و کارگران را در بر می گیرد.
 - کایزن بر این استوار است که شیوه زندگی انسان شامل: زندگی شغلی، اجتماعی و خانوادگی باید پیوسته و مداوم بهبود یابد. در این محیط است که در بین لایه های مختلف اجتماعی در ژاپن باعث گردیده کارخانه به دانشگاه و دانشگاه به کارخانه، کارگر از مدیر و مدیر از کارگر بیاموزد. پژوهشگر لباس کار بپوشد و بجای نشستن در برج عاج به صحنه تولید بیاید. و فعالان تولید به فکر و تدبیر در باب بهبود کار خویش پردازند و به پژوهش روی آورند.
- اگر شخصی را بعد از سه روز دیدید باید به دقت بررسی کنید که در این مدت چه تغییراتی در او بوجود آمده است.

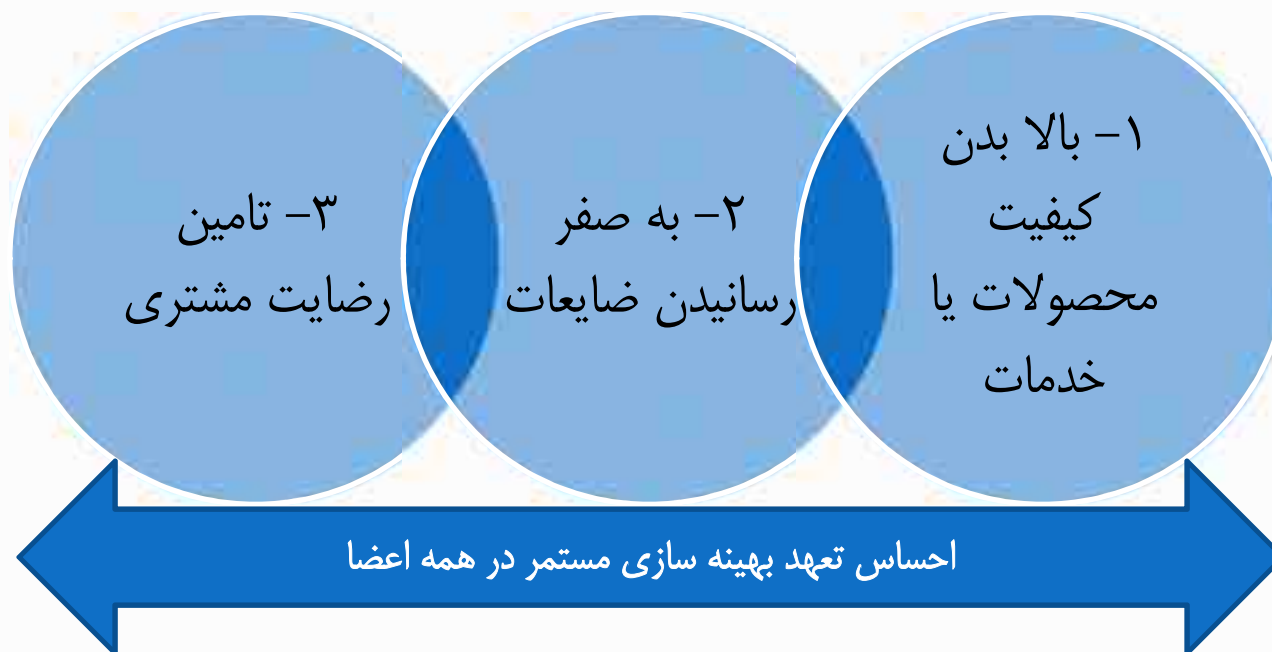
مفهوم کایزن (ادامه)

بنابراین کایزن را می توان اینگونه تعریف کرد:



اصول کایزن

- کایزن بر اصولی استوار است که مداخله همه افراد شامل: مدیران ارشد، مدیران میانی و کارگران واجب می داند و بر سه بعد استوار است:



اصول کایزن (ادامه)

- در فلسفه کایزن به رضایت مشتری توجه خاصی می شود و فرض را بر آن می گذارد که تمام فعالیت ها و بهبود ها باید به رضایت مشتری منجر گردد. در این راستا از روش های سه گانه زیر استفاده می شود که به مثلث جوران معروف است:



مدیریت در کایزن

- از نگاه کایزن وظایف مدیریت به دو دسته اصلی تقسیم بندی می شود

ایجاد بهبود و حفظ بهبود ایجاد شده (نگهداری)

مدل مدیریت کایرنی:



مدیریت در کایزن (ادامه)

اصول ۲۰ گانه مدیریت کایزن:

- ۱- نگویند چرا این کار انجام نمی شود. فکر کنید چگونه می توانید آن را انجام دهید.
- ۲- در مورد مشکل به وجود آمده نگرانی به خود راه ندهید. همین الان برای رفع آن اقدام نمایید.
- ۳- از وضعیت موجود راضی نباشید. باور داشته باشید که همیشه راه بهتری هم وجود دارد.
- ۴- اگر مرتکب اشتباه شدید ، بلافاصله در صدد رفع اشتباه برآیید.
- ۵- برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نگردید. اگر ۶۰٪ از تحقق هدف اطمینان دارید دست بکار شوید.
- ۶- برای پی بردن به ریشه مشکلات ۵ بار پرسید چرا؟
- ۷- سعی نکنید از دفتر کار خود مشکلات محیط را حل کنید. بلکه به محل واقعی آن مراجعه کنید
- ۸- همیشه برای حل مشکل از داده و اطلاعات کمی و به روز استفاده کنید.

مدیریت در کایزن (ادامه)

اصول ۲۰ گانه مدیریت کایزن:

- ۹- برای حل مشکل بلافاصله به دنبال هزینه کردن نباشید. بلکه از خرد خود استفاده کنید. اگر عقلتان به جایی نمی رسد، آن را در همکاریاتان بجوئید و از خرد جمعی استفاده کنید.
- ۱۰- هیچ وقت جزئیات و نکات ریز مسئله را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکلات در نکات ریز است.
- ۱۱- حمایت مدیریت ارشد منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید حضور ملموس داشته باشد.
- ۱۲- برای حل مسائل هر جا که امکان آن وجود دارد از واگذاری اختیار به زیردستان ابا نکنید.
- ۱۳- هیچ وقت به دنبال مقصر نگردید. هیچ گاه عجولانه قضاوت نکنید.
- ۱۴- مدیریت دیداری و انتقال اطلاعات بهترین ابزار برای حل مسئله به صورت گروهی است.

مدیریت در کایزن (ادامه)

اصول ۲۰ گانه مدیریت کایزن:

- ۱۵- ارتباط یک طرفه دستوری از بالا به پایین مشکلات سازمان را پیچیده تر میکند. مدیریت ارشد باید با لایه های پایین تر سازمان ارتباط دو جانبه داشته باشد.
- ۱۶- انسانها توانایی های فراوانی دارند. از الگوهای چند مهارتی و غنی سازی شغلی برای شکوفا شدن آنها استفاده کنید.
- ۱۷- تنها فعالیت هایی را انجام دهید که برای سازمان شما ارزش افزوده ایجاد می کنند.
- ۱۸- فراموش نکنید که ۵ اس، پایه و بنیان ایجاد محصولی با کیفیت است.
- ۱۹- بر اساس الگوهای کار گروهی ، مسائل محیط کارتان را حل کنید.
- ۲۰- حذف مودا (اتلاف) فرآیندی پایان ناپذیر است. هیچ وقت از این کار خسته نشوید.

مدیریت در کایزن (ادامه)

در نگاه مدیریت کایزنی برای تحقق بهبود تدریجی و مستمر در سازمان ها باید سه اقدام اساسی زیر صورت بگیرد:

حذف مودا

کلیه فعالیت هایی که هزینه زا هستند ولی ارزشی تولید نمی کنند باید حذف شوند .

ادغام موری

فعالیت هایی که به شکلی در جای دیگری به صورت موازی انجام می شوند با یکدیگر تلفیق شوند.

اضافه کردن مورا

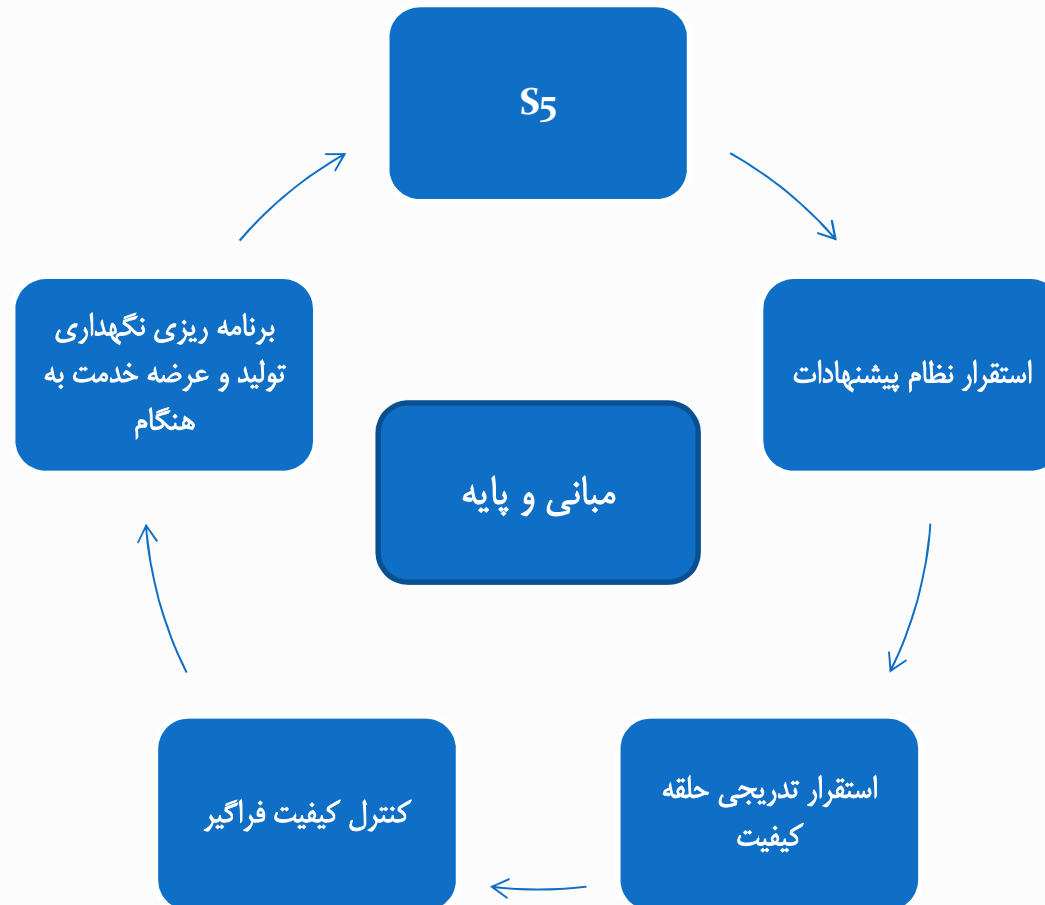
آن دسته از فعالیت هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند به فعالیت های سازمان افزوده شوند.



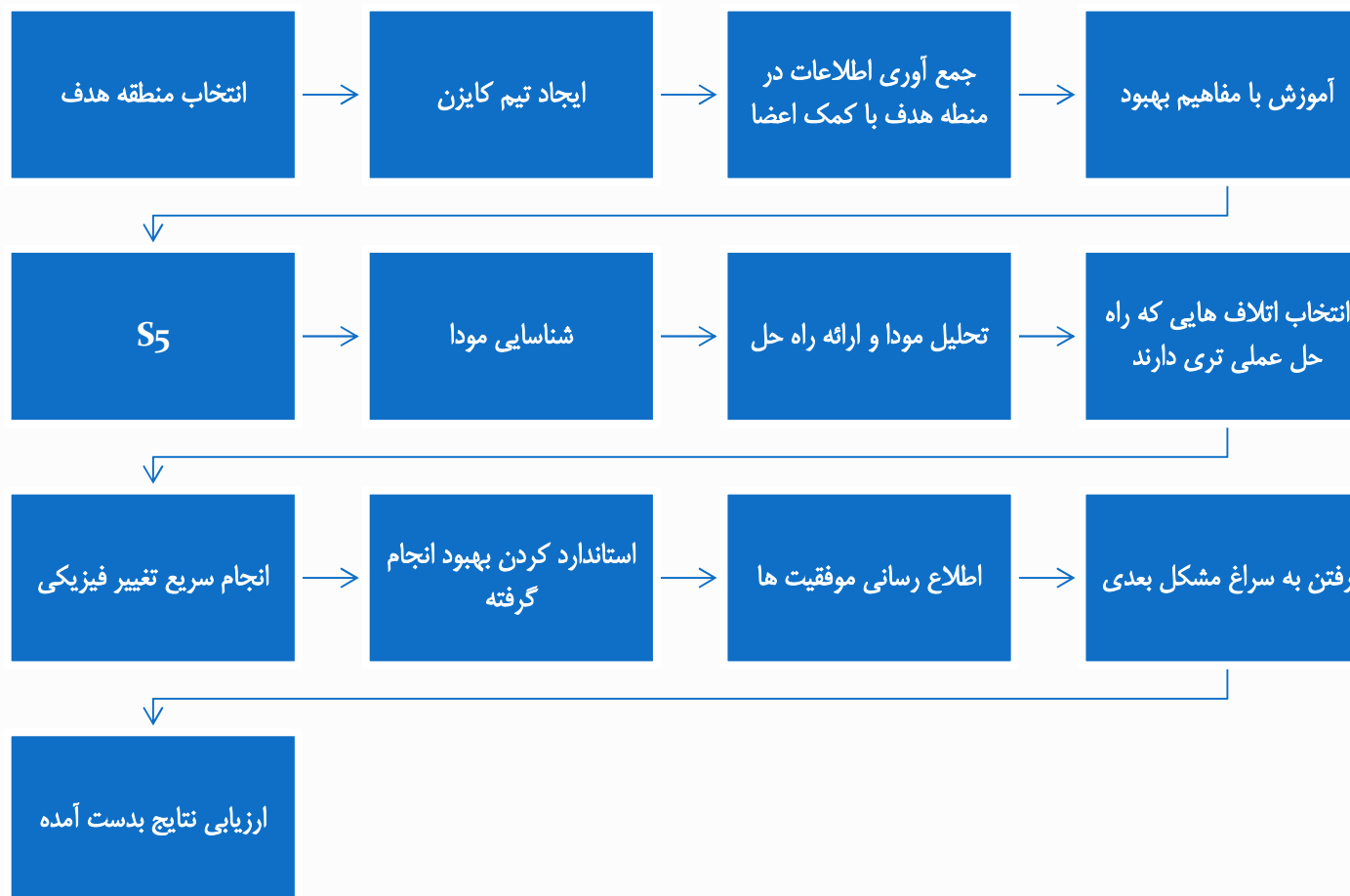
مدیریت در کایزن (ادامه)



مراحل اجرای کایزن



مراحل اجرای کایزن (ادامه)



انواع کایزن

۱- کایزن سیستم:

بر بهبود کل جریان تولید تاکید دارد (کایزن مدیریتی)

۲- کایزن فرایند:

بر بهبود فرایندهای منفرد متمرکز است (گروه های کاری)

۳- کایزن کایکائو:

بهبود انقلابی برای آفرینش هر چه سریعتر ارزش و کاهش اتلاف

۴- مینی کایزن:

پیاده سازی بهبودهای کوچک در حوزه توانایی و کاری افراد

۵- حمله کایزنی:

یک پروژه متمرکز و کوتاه مدت برای بهبود فرایند

مکانیزم های پشتیبانی



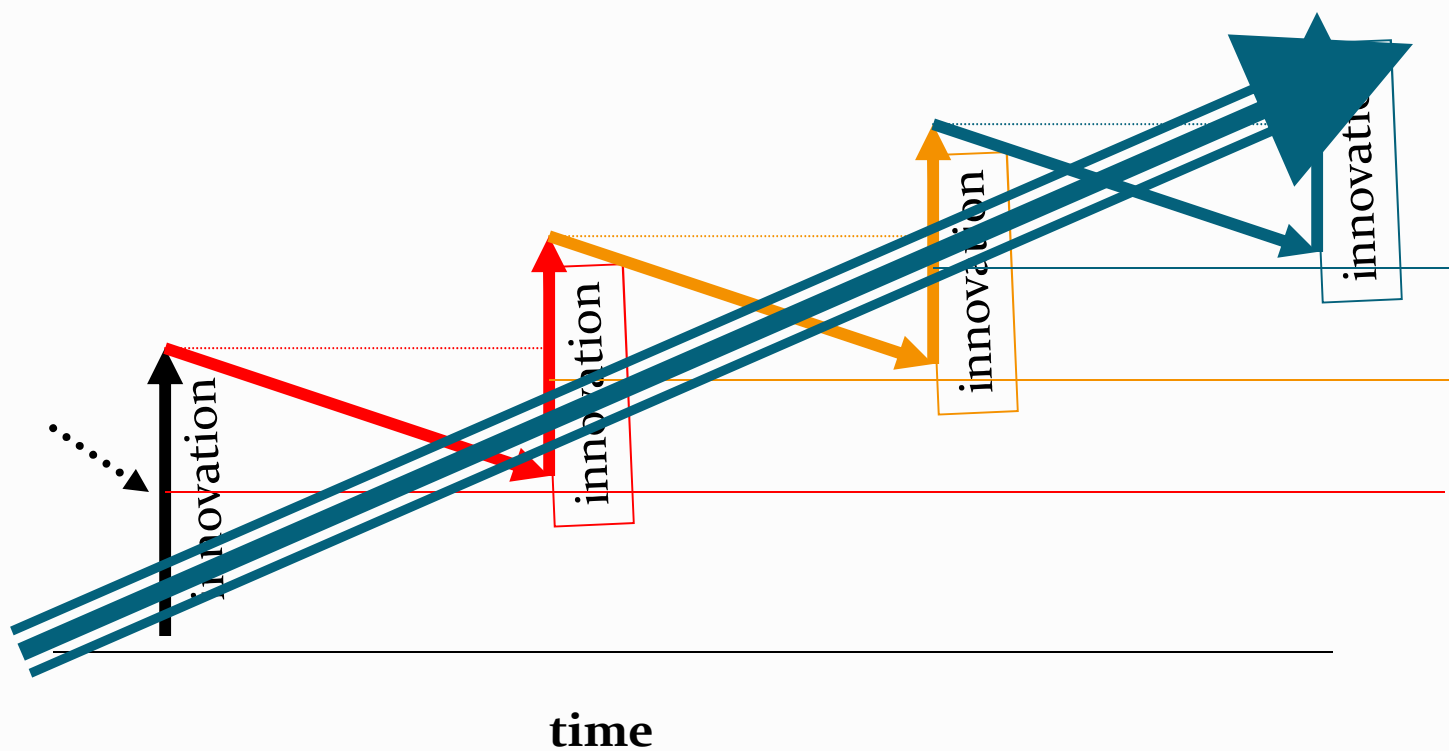
چرخه کایزن و سیستم پیشنهادات

- یک راه حل برای افزایش سطح درگیری کارکنان
- تشکیل گروه های ۶ تا ۸ نفره کارکنان
- تشکیلات جلسات در طول یک بازه
- در پایان این بازه انتقال این پیشنهادات به مدیران
- ساماندهی پیشنهادات و ایجاد فرایندهای بهبود

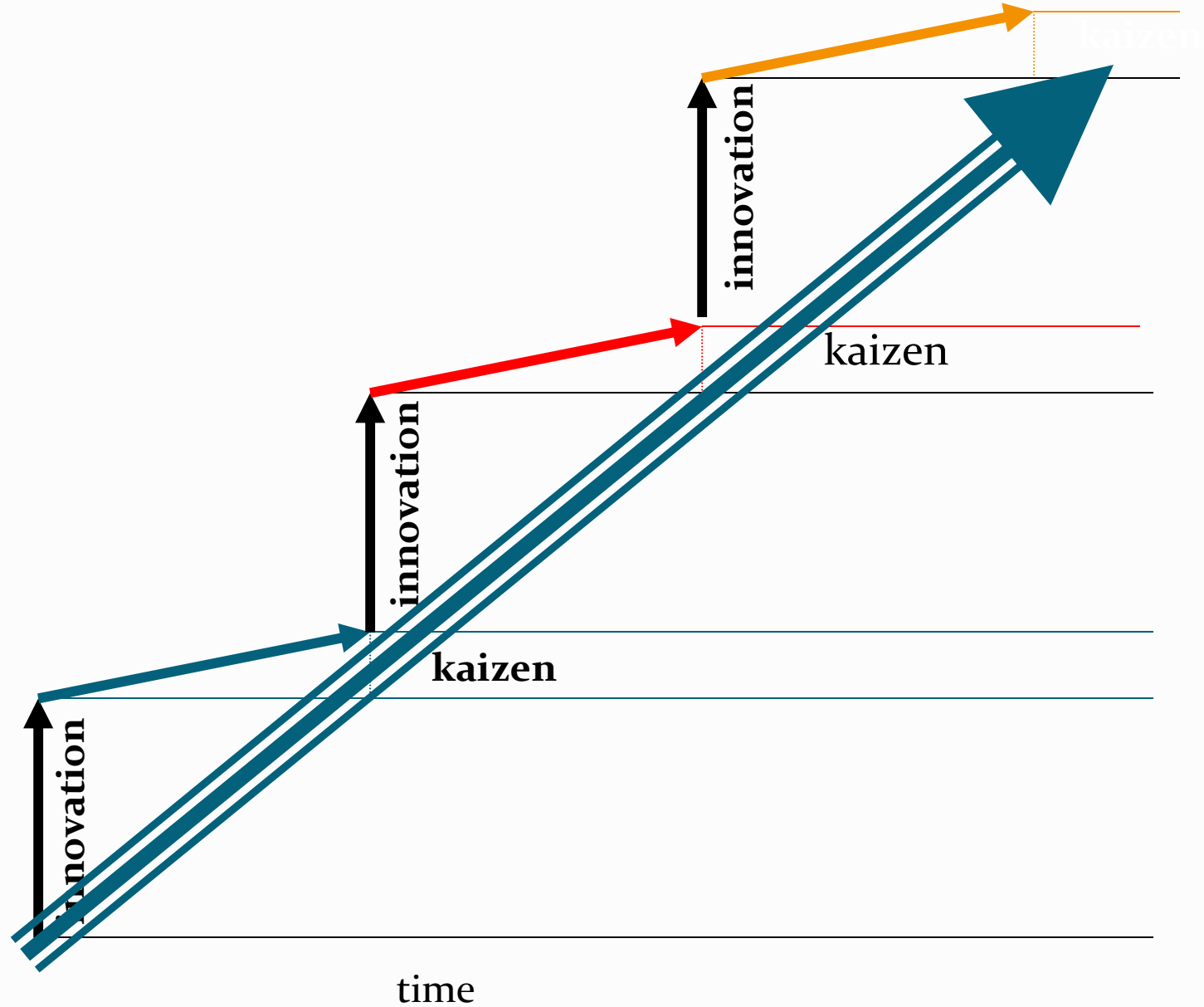
کایزن و نوآوری

نوآوری و جهش	کایزن	ویژگی
کوتاه مدت و هیجان انگیز	دراز مدت و بدون هیجان	تأثیر
بلند	کوتاه	گام
متناوب و ادواری	پیوسته و صعودی	چارچوب زمانی
ناگهانی و انفجاری	تدریجی و مدام	تغییرات
ایده و تلاش های شخصی	تلاش گروه	روش دستیابی
افراد منتخب	همگانی	سطح درگیری
تخریب و ساخت	نگهداری و بهبود	حالت
گشایش تکنولوژی	دانش و مهارت معمول	دانش و مهارت
کلان	اندک	سرمایه گذاری
تکنولوژی	مردم	هدف گیری

روش جهش بزرگ - نوآوری



روش ترکیبی - کایزن و نوآوری



تاریخچه کایزن در ایران

- در سال ۱۳۷۹ ، با هماهنگی سازمان ملی بهره وری ایران (NIPO) و سازمان بهره وری آسیا (APO) ، دوره ای با عنوان کارگاه آموزشی کایزن عملی به مدت پنج روز برای جمعی از واحدهای صنعتی استان یزد برگزار نمود. مدرس و مشاور این کارگاه آقای شوئیچی یوشیدا مشاور کایزن و معاون اسبق شرکت نیشان موتورز بود .
- برگزاری کارگاه آموزشی پنج روزه توسط یوشیدا در استان آذربایجان شرقی
- در سال ۱۳۸۱ ، سازمان ملی بهره وری ایران حرکت بهبود کایزنی را با اجرای طرح چرخه مدیریت بهره وری در ۵ دستگاه دولتی استان کرمان آغاز و برای نخستین بار در کشور ، کایزن را به حوزه خدمات و خصوصاً سازمانهای دولتی کشاند .

هر کسی که دو روز آن مثل هم باشد در ضرر و زیان است
« نهج البلاغه »

باش