

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

kaizen (بهبود مستمر)



تاریخچه :
کایزن یک شیوه مدیریتی است که بر اساس دیدگاه های دکتر دبلیو.ای.دمینگ و دکتر جی.ام.جوران (اساتید رشته ی مدیریت آمریکا) شکل گرفته است و بعد ها توسط ژاپن کلید قدرتمند رقابت آن ها گردید .

کایزن چیست ؟

کایزن ترکیبی دو کلمه ای از یک مفهوم ژاپنی است که تعریف آن **تغییر به سمت بهتر شدن** یا **بهبود مستمر و تدریجی** است (بهبود مستمری که تمامی افراد یعنی مدیران، کارکنان و کارگران را در بر می گیرد). 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.

改

KAI
Change

+

善

ZEN
Good/Better

=

改善

KAIZEN
Continuous Improvement

Everyone!
Everyday!
Everywhere!

روش بهبود تدریجی - کایزن



رهرو آن نیست که گهی تند و گهی خسته رود رهرو آن است که پیوسته و آهسته رود

فلسفه کایزن :

فلسفه کایزن عبارت است رشد و توسعه تدریجی و همیشگی از طریق بهتر انجام دادن کارهای کوچک به منظور نیل به استاندارد های بالاتر و بهتر. فلسفه کایزن بر این اصل استوار است که شیوه زندگی انسان شامل زندگی شغلی، زندگی اجتماعی، و زندگی خانواده گی باید پیوسته و مداوم بهبود یابد.

از ویژگی های جالب کایزن عدم نیاز قطعی آن به فناوری پیچیده و یا آخرین دست آورد های فنی است.

پیام استراتژی کایزن:

پیام استراتژی کایزن در این جمله خلاصه می شود که حتی یک روز را نباید بدون ایجاد نوعی بهبود در یکی از بخشهای سازمان یا شرکت سپری نمود.

کایزن (بهبود مستمر) بر سه بعد استوار است:

❖ بالا بردن کیفیت محصولات و خدمات

❖ به صفر رسانیدن ضایعات

❖ تأمین رضایت مشتری

به منظور دستیابی به این اهداف همه اعضای سازمان باید در مورد بهینه سازی مستمر در خود احساس تعهد نمایند.

چتر مفهومی کایزن:

کایزن مفهومی چتری شکل است که بیشتر شیوه های خاص ژاپنی را که اخیرا شهرت یافته اند در بر می گیرد

در واقع کایزن مفهومی است که بیشتر شیوه های خاص ژاپنی مثل تولید به هنگام ، مدیریت کیفیت جامع، مشتری گرایی، نظام پیشنهادات و ... را دربر میگیرد و از همین جهت ، این واژگان مترادف با کایزن شده اند.

Kaizen

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| (۱) کانبان | (۱۰) کنترل کیفیت جامع (TQM) |
| (۲) نظام کار بی نقص | (۱۱) بهبود کیفیت |
| (۳) استفاده از آدم واره های صنعتی | (۱۲) اتوماسیون |
| (۴) نظام تولید به موقع (JIT) | (۱۳) بهبود بهره وری |
| (۵) فعالیتهای گروههای کوچک کاری | (۱۴) سیستم پیشنهادات |
| (۶) همکاری متقابل مدیریت و کارکنان | (۱۵) مشتری گرایی |
| (۷) تولید محصولات جدید | (۱۶) گروههای کنترل کیفی |
| (۸) ایجاد نظم کاری در شرکت | (۱۷) نظام تولید |
| | و ... |

اهداف تغییر بهبود مستمر بهره وری سازمانی:

❖ ارتقای کارائی (**efficiency**)

(**Doing things right**) (کارها را درست انجام دادن)

❖ ارتقای اثر بخشی (**effectiveness**)

(**Doing right things**) (کارهای درست را انجام دادن)

❖ بهبود بهره وری **productivity**

(**Doing right things right**) (کارهای درست را درست انجام دادن)

رویکرد سیستمی (رویکرد سیستمی مبتنی بر چرخه دمینگ
می باشد)

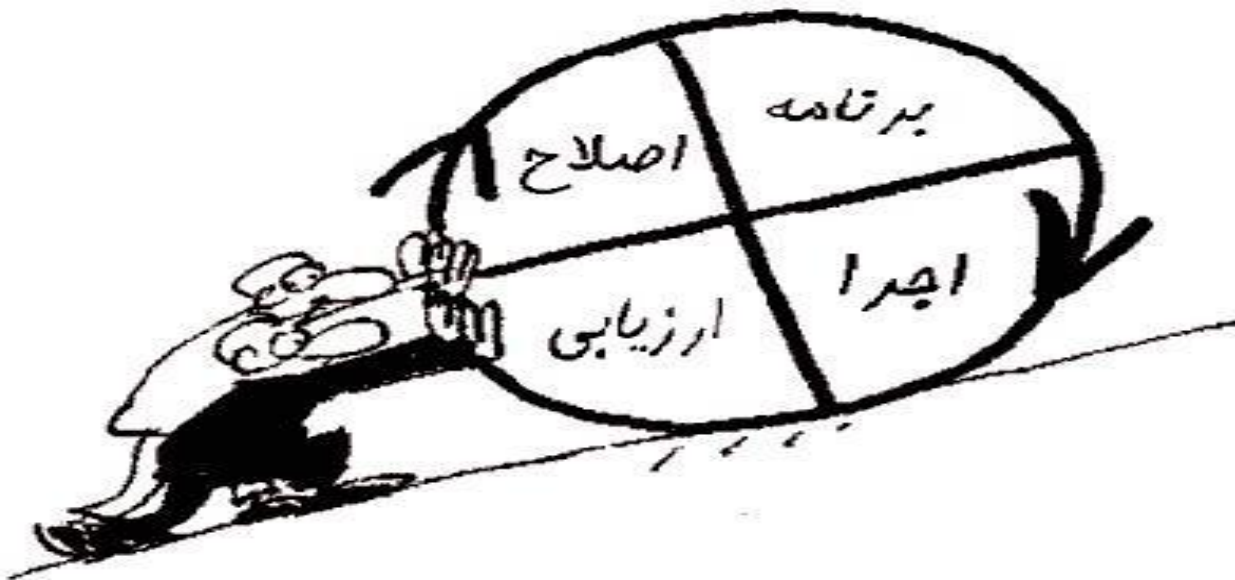
چرخه دمینگ:

برنامه ریزی: یک تغییر در جهت بهبود طرح ریزی میشود (**PLAN**)

انجام: این تغییر در مقیاس کوچکتر آزمایش یا تجربه میشود (**DO**)

کنترل: داده ها به منظور بررسی اثر تغییر اعمال شده جمع آوری و تحلیل
میشود (**CHECK**)

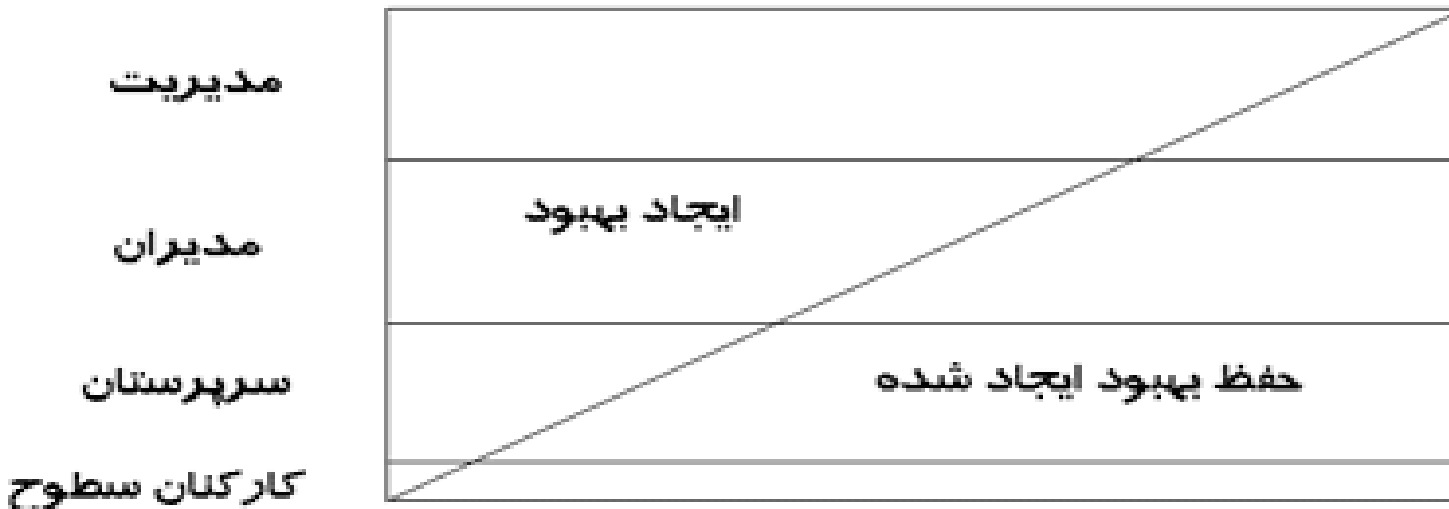
عمل و اجرا: چنانچه نتایج رضایتبخش باشد این تغییر در سطح وسیع و کلی پیاده سازی
میشود (**ACT**) .



چرخه دمینگ به صورت
پایان ناپذیر دنبال می شود.

مدل مدیریت کایزنی:

هر چه از سطوح بالای مدیریت به سطوح پایین تر سازمان می آییم از وظایف دسته ایجاد بهبود کاسته و در عوض بر وظایفی که جنبه حفظ و نگهداری بهبود ایجاد دارند، افزوده می شود. آنچه از این نمودار می فهمیم این است که مدیران سطوح بالاتر سازمان باید همواره بخش اعظم وقت خود را صرف بهبود سازمان نمایند و امور جاری را که جنبه نگهداری دارند به سطوح پایین تر واگذار کنند.



اصول بیست گانه مدیریت در کایزن

- ۱- نگویید 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- گمبا محل واقعی رویداد خطاست . سعی نکنید از دفتر کار خود مشکلات محیط را حل کنید.
- ۸- همیشه برای حل مشکل از داده و اطلاعات کمی و به روز استفاده کنید.
- 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 همکارانتان بجوئید و از خرد جمعی استفاده کنید.
- ۱۰- هیچ وقت جزئیات و نکات ریز مسئله را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکلات بزرگ همین نکات ریز است.

- ۱۱- حمایت مدیریت ارشد منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید حضور مشهود و 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 عجلانه قضاوت نکنید.
- ۱۴- مدیریت دیداری و انتقال اطلاعات بهترین ابزار برای حل مسئله به صورت گروهی است.
- 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 **5S** پایه و بنیان تولید محصول 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.

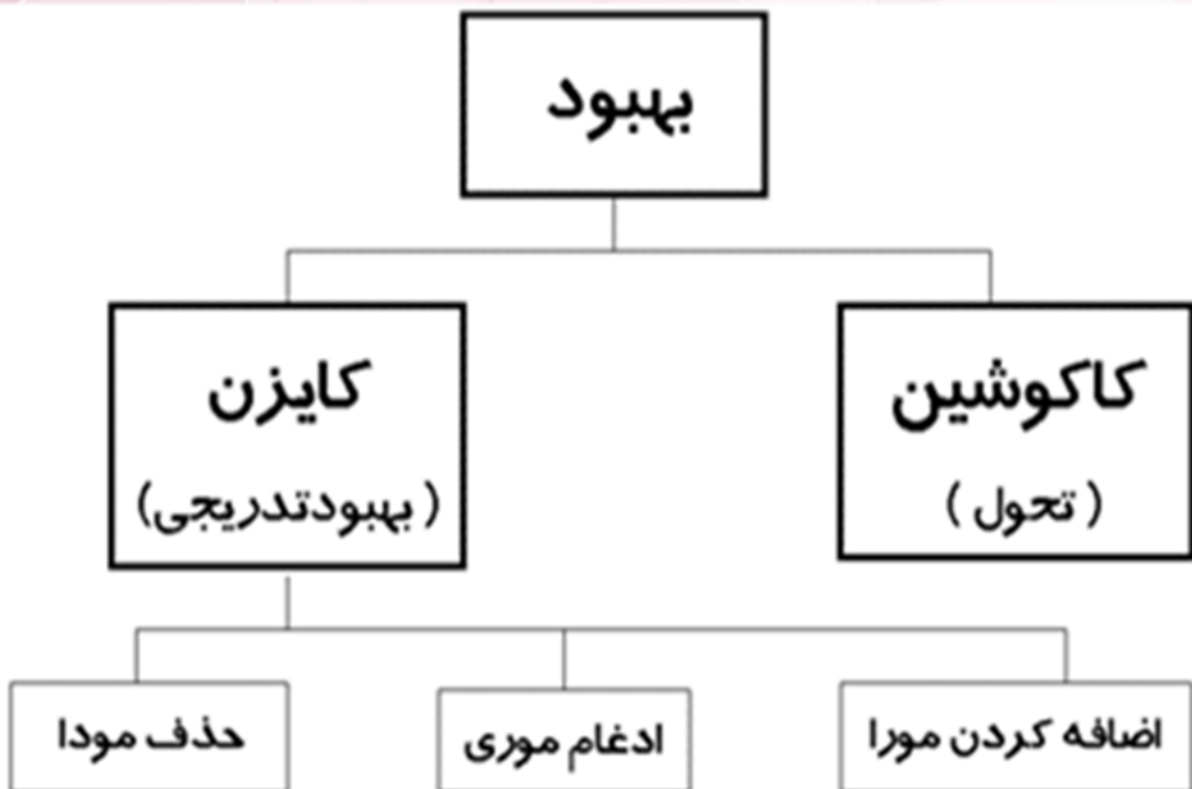
بهبود:

برای دستیابی به پیشرفت دو نگرش متفاوت وجود دارد:

(۱) پیشرفت تدریجی (کایزن)

(۲) پیشرفت مبتنی بر جهش بزرگ (نوآوری)

در مجموع شرکت های ژاپنی پیشرفت تدریجی را ترجیح می دهند و شرکتهای غربی به نوآوری اعتقاد دارند.



نوآوری و جهش	کایزن	ویژگی
کوتاه مدت و هیجان انگیز	دراز مدت و بدون هیجان	تاثیر
بلند	کوتاه	گام
متناوب و ادواری	پیوسته و صعودی	چارچوب زمانی
ناگهانی و انفجاری	تدریجی و مداوم	تغییرات
ایده ها و تلاش های شخصی	تلاش گروهی	روش دستیابی
افراد منتخب و محدود	همگانی	سطح درگیری
تخریب و ساخت	نگهداری و بهبود	حالت
گشایش تکنولوژیک و خاص	دانش و مهارت معمول	دانش و مهارت
سرمایه گذاری کلان	سرمایه گذاری اندک	الزامات انجام کار
تکنولوژی	مردم	هدف گیری
نتایج برای کسب منافع	فرآیندها و تلاش ها	ارزیابی

اقدامات اساسي براي تحقق کايزن:

- (۱) شناسايی و حذف کليه فعاليت های هزينه زا و فاقد ارزش افزوده (Muda)
- (۲) شناسايی و تلفيق فعاليت های موازی (Muri)
- (۳) آن دسته از فعاليت هایي که برای تکميل و بهبود سطح کيفی خدمات لازمند به فعاليت های سازمان افزوده شوند (Mura)



مودا (اتلاف) چیست ؟

مودا از نگاه ژاپنی ها به هر فعالیتی اطلاق می شود که برای سازمان ها **ایجاد هزینه** می کند، اما **ارزش افزوده ای** تولید **نمی کند** . به عبارتی مودا مجموعه فعالیت هایی است که از نظر مشتری نهایی ارزشی ندارد و مشتری تمایلی به پرداخت پول برای این فعالیت ها ندارد .

انواع مختلف موداها:

- ❖ اتلاف در تولید اضافی
- ❖ اتلاف در انتظار و توقفات
- ❖ اتلاف در حمل و نقل و انتقال
- ❖ اتلاف در اجرای فرایند
- ❖ اتلاف در حرکت
- ❖ اتلاف در ساخت قطعات معیوب (ضایعات و دوباره کاری)

مراحل اجرای کایزن :

- ۱- انتخاب منطقه هدف
- ۲- ایجاد و ساماندهی تیم کایزن
- ۳- بررسی و جمع آوری اطلاعات در منطقه هدف با کمک اعضای گروه
- ۴- آشنا کردن اعضای کارگاه آموزشی با مفاهیم و ابزارهای بهبود
- ۵- توجیه کارکنان محل واقعی انجام کار
- ۶- انجام نظام آراستگی ۵ S
- ۷- شناسایی و فهرست کردن (مودا)
- ۸- انجام تحلیل علل رویداد اتلاف در ناحیه نمونه و ارائه راه حلهایی با استفاده از کار گروهی

۹- انجام سریع هر نوع تغییر فیزیکی در آرایش ناحیه نمونه

۱۰- استاندارد کردن بهبود انجام گرفته.

۱۱- اطلاع رسانی موفقیت حاصله به سایر همکاران

۱۲- رفتن به سراغ مشکل بعدی

۱۳- ارزیابی نتایج به دست آمده جهت استفاده در مراحل بعدی

نظام آراستگی

SEIRI (تشخیص) : دسته بندی و کنار گذاشتن موارد غیر ضروری از محل کار

SEITON (ترتیب) : مرتب و منظم کردن اقسام ضروری به بهترین وجه ممکن که دسترسی به آنها را در مواقع لزوم آسان نماید.

SEISO (تنظیف) : نظافت محل کار به ترتیبی که هیچگونه گرد و غباری روی کف اتاقها و سالن ها، ماشین آلات و تجهیزات باقی نماند.

SEIKETSU (تنظیم) : نگهداری محل کار بترتیبی که با تکرار مرتب سازی روزانه راحتی و بهره وری حاصل شود.

SHITSUKE (تکلیف) : آموزش افراد به پیروی از عادات پسندیده و نظارت اکید بر اجرای قوانین محل کار.

کایزن و سیستم پیشنهادات :

این سیستم بر این اصل استوار است که اغلب پیشنهادهای سازنده از بطن کارگرانی برخوردار خواهد خواست که درگیر فعالیت در کارخانه می‌باشند و مشکلات را نیز از نزدیک لمس کرده باشند

دستاوردهای نظام پیشنهادات:

- ❖ کاهش مقاومت در مقابل تغییر
- ❖ افزایش توانمندی مدیران و کارکنان
- ❖ افزایش پویایی و انعطاف پذیری
- ❖ گردش بهتر اطلاعات و اطلاع رسانی
- ❖ افزایش درآمدها و کاهش هزینه ها
- ❖ افزایش میزان وقت، سرعت و صحت
- ❖ اشاعه فرهنگ همکاری داوطلبانه و خود جوش
- ❖ بهبود روحیه و انگیزه کارکنان
- ❖ افزایش میزان خلاقیت، نوآوری و ابتکار
- ❖ تقویت مسئولیت پذیری و تعلق سازمانی
- ❖ بهبود بهره وری، کیفیت و ارائه بهتر خدمات پس از فروش

مزایا اصلی کایزن نسبت به دیگر روش‌ها

- ❖ ساده بودن مطالب
- ❖ قابلیت اجرا در کلیه سطوح سازمان
- ❖ جذابیت در اجرا
- ❖ اثربخشی بالای نتایج
- ❖ کم‌هزینه بودن اجرای روش در سازمان
- ❖ تاکید بر کار گروهی
- ❖ تقویت خلاقیت در پرسنل

تاریخچه حرکت کایزن در ایران :

اولین بار در سال ۱۳۷۹ با هماهنگی سازمان ملی بهره‌وری ایران و سازمان بهره‌وری آسیا، دوره‌ای با عنوان کارگاه آموزشی کایزن عملی به مدت پنج روز برای جمعی از واحدهای صنعتی استان یزد برگزار شد. مدرس و مشاور این کارگاه شوئیچی یوشیدا مشاور کایزن و معاون اسبق شرکت نیشان موتورز بود. این کارگاه پنج روزه که در آن بخشی از فرایندهای کاری واحدهای صنعتی شرکت کننده، به عنوان نمونه انتخاب و مورد بررسی واقع شد، و در تغییر نگرش کارکنان نسبت به مسائل محیطی بسیار مؤثر بود؛ به گونه‌ای که سازمان ملی بهره‌وری ایران بلافاصله اجرای پروژه‌های بعدی در سایر استان‌های کشور را در دستور کار خود قرار داد.

در سال ۱۳۸۱ سازمان ملی بهره‌وری ایران حرکت بهبود کایزنی را با اجرای طرح چرخه مدیریت بهره‌وری در پنج دستگاه دولتی استان کرمان آغاز و برای نخستین بار در کشور، کایزن را به حوزه خدمات و به ویژه سازمانهای دولتی کشاند.

اکنون، حرکت بهبود مستمر (کایزن) در بخشهای مختلف صنعتی و خدماتی کشور آغاز شده و در حال پیشرفت تا به جایگاه واقعی خود، در بهبود بهره‌وری و توسعه کشور دست یابد.

**تجربه نشان می‌دهد
که الگوی کایزن
در صورت یومی شدن
می‌تواند سازمانهای ایرانی را در
بهبود بهره‌وری مستمر فرایندها
اصلاح و کمک کند.**

نتیجه گیری :

بهبود مستمر تمامی امور سازمان " کلید دستیابی به کیفیت و بهره‌وری برتر می‌باشد و این امر میسر نمی‌شود مگر با جلب مشارکت تمامی کارکنان. موثرترین سیستم شناخته شده برای جلب مشارکت کارکنان و سایر افراد مرتبط با سازمان ، "نظام پیشنهادها" می‌باشد که با اجرای صحیح آن ، اولین و مهم‌ترین گام در مسیر دستیابی به سیستم‌های برتر کیفیت و بهره‌وری برداشته شده است و بدون آن ، کیفیت و بهره‌وری متعالی معنایی پیدا نخواهد کرد.

از توجه شما سپاسگذارم

