

مدیریت کایزن:

مفاهیم و کاربردها

مهندس مهران بمانی



مدیریت کایزن:

مفاهیم و کاربردها

نویسنده:

مهندس مهران بمانی



KAIZEN MANAGEMENT:
Concepts & Applications

سرشناسه	:	بمانی، مهران، ۱۳۴۱-
عنوان و پدیدآور	:	مدیریت کابین: مفاهیم و کاربردها/ مهران بمانی
مشخصات نشر	:	تهران: سارگل، ۱۳۸۶.
مشخصات ظاهری	:	۱ ج (بدون شماره گذاری)، مصور، نمودار.
شابک	:	۹۷۸-۹۶۴-۵۸۹۰-۵۹-۷
یادداشت	:	فیپا
موضوع	:	مدیریت صنعتی.
موضوع	:	خدمات -- مدیریت.
موضوع	:	کیفیت فراگیر -- مدیریت.
موضوع	:	مدیریت -- ژاپن.
رده بندی کنگره	:	۸ب۲/ف/HD۳۷
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۵
شماره کتابخانه ملی	:	۴۵۰۲۴-۴۵-۸۵م

نام کتاب	:	مدیریت کابین: مفاهیم و کاربردها
نویسنده	:	مهندس مهران بمانی
ویراستار	:	سمیه شریعتی راد
ناشر	:	سارگل
نوبت چاپ	:	اول - ۱۳۸۶
تیراژ	:	۳۰۰۰
شابک	:	۹۷۸-۹۶۴-۵۸۹۰-۵۹-۷
قیمت	:	۱,۳۵۰ تومان

نشر سارگل: تهران- میدان فاطمی- خیابان یکم- پلاک ۱۴ - طبقه پنجم

تلفن: ۲۵-۴۴۳۳۲۴-۸۸۹۸۳۳

تلفن دفتر روابط عمومی و فروش: ۱۳-۱۱-۸۸۹۸۳۳۴

www.sargolpub.com

فهرست مطالب

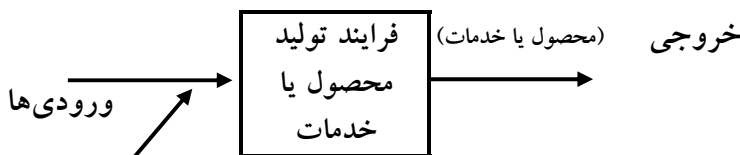
۵	مقدمه
۷	فصل اول تعریف مدیریت کایزن
۱۵	فصل دوم تفاوت‌های کایزن با فعالیت‌های جاری
۱۹	فصل سوم شیوه اجرای فعالیت کایزن
۳۳	فصل چهارم نظام پیشنهادات کایزن
۴۱	فصل پنجم مفهوم 5S و نحوه اجرای آن
۶۱	فصل ششم کایزن در سیستم‌های تولید به‌هنگام (JIT)

فصل اول

تعریف مدیریت کایزن

بهره‌وری به عنوان یکی از مفاهیم بنیادین فعالیت‌های روزمره و اقتصادی به دو مفهوم کارایی و اثربخشی وابسته است. برای درک بهتر این دو مفهوم، کل عملیاتی که در یک سازمان برای ارائه محصولات یا خدمات انجام می‌گیرد را به صورت یک فرایند واحد در نظر می‌گیریم. در این حالت چرخه انجام یک فعالیت به صورت زیر خواهد بود:

تعریف یک فرایند



(Manpower) نیروی انسانی

(Machinery) تجهیزات

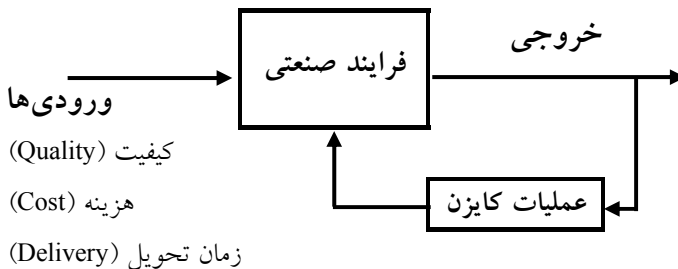
(Materials) مواد

(Methods) روش‌ها

بدین ترتیب کارایی عبارت است از نسبت خروجی به ورودی. در ازای ورودی‌های چهارگانه فوق (معروف به چهار M) هر چه خروجی بیشتری به دست آید می‌توان گفت که منابع بهتر مصرف شده‌اند.

از سوی دیگر، اثربخشی به معنای تحقق اهداف سازمانی است. برای تعیین میزان اثربخشی باید شاخص‌های قابل اندازه‌گیری موجود باشند. مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی اثربخشی یک فرایند عبارتند از کیفیت کالا یا خدمات ارائه شده، مدت زمان انجام فرایند، و هزینه انجام آن:

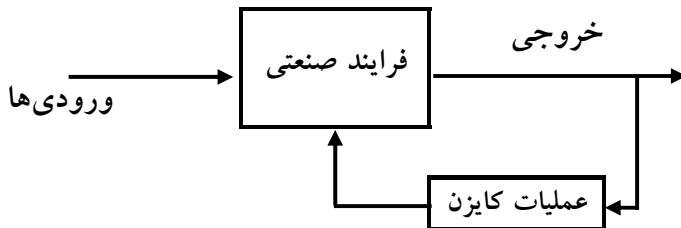
معیارهای ارزیابی اثربخشی Q, C, D



با ترکیب دو عامل اثربخشی و کارایی می‌توان بهره‌وری را تعریف کرد. برای بهبود بهره‌وری باید هم منابع به صورت بهتری مصرف شوند (افزایش کارایی) و هم اهداف سازمان به شکل مناسب‌تری تحقق یابند (اثربخشی بهتر).

در بسیاری از سازمان‌ها استفاده از تجهیزات و روش‌های جدید یا نیروی انسانی کارآمدتر مستلزم صرف هزینه بالایی است که در بسیاری مواقع امکان‌پذیر نخواهد بود، ولی در مدیریت کایزن بدون تغییر در ورودی‌های چهارگانه و با بهبود فرایندها، افزایش خروجی، و در نتیجه بهبود فعالیت‌ها صورت می‌گیرد:

کایزن در فرایند صنعتی یک بازخورد محسوب می‌شود



کایزن یک عملیات اصلاحی برای بهبود فعالیت‌ها است، بدون آن که تغییری در ورودی‌ها داده شود

«کایزن» یک واژه ژاپنی است که از دو قسمت زیر تشکیل شده است:

Kai (تغییر) + Zen (بهرتر)



Kaizen

(بهرتر انجام دادن کارها)

کایزن از نظر لغوی به معنای بهبود مستمر و ادامه‌دار کارها است

برای مدیریت کایزن تعاریف متعددی ارائه شده است، اما با توجه به کاربردهای گوناگون آن در انجام تمام فعالیت‌های روزمره و سازمانی، می‌توان گفت تعاریف زیر مفهوم جامع‌تری دارند:

- ۱- انتخاب روشی بهتر یا تغییر در روش جاری برای رسیدن به یک هدف معین.
- ۲- تجمعی از تغییرات کوچک.
- ۳- انجام اقدامات اصلاحی با در نظر گرفتن محدودیت‌ها.

کایزن اولین بار به صورت سازمان‌یافته در شرکت خودروسازی تویوتا پیاده، و مفهوم زیر برای آن ارائه شد:

یک فعالیت مجزای کایزن ممکن است کوچک به نظر رسد، ولی تلاش‌های پیوسته و تجمع این فعالیت‌ها نتایج بسزایی در تولید خواهند داشت.

مزیت اصلی کایزن آن است که بدون صرف هزینه‌های فراوان می‌توان به بهبود فعالیت‌ها و افزایش بهره‌وری دست یافت، ولی نکته مهم محدودیت‌هایی است که برای پیاده‌سازی آن وجود دارند:

کایزن یک اقدام اصلاحی است که با در نظر گرفتن محدودیت‌ها انجام می‌شود

هر شغل دارای محدودیت‌هایی از قبیل بودجه، نیروی انسانی، زمان، امکانات، میزان درک رؤسا، و غیره است. باید توجه داشت از آنجا که کایزن مستلزم ایجاد تغییرات کوچک در فرایندهای انجام کار است، لذا در اجرای آن باید محدودیت‌های زیادی را در نظر گرفت.

بدین ترتیب، با در نظر گرفتن محدودیت‌ها باید روشی را انتخاب کرد که با کم‌ترین تغییر و هزینه، ما را به کسب نتایج مطلوب برساند. برای درک بهتر این موضوع به مثال زیر توجه کنید:



انجام اقدام اصلاحی دارای محدودیت



نمی‌توان ارتفاع میز را تغییر داد (محدودیت)

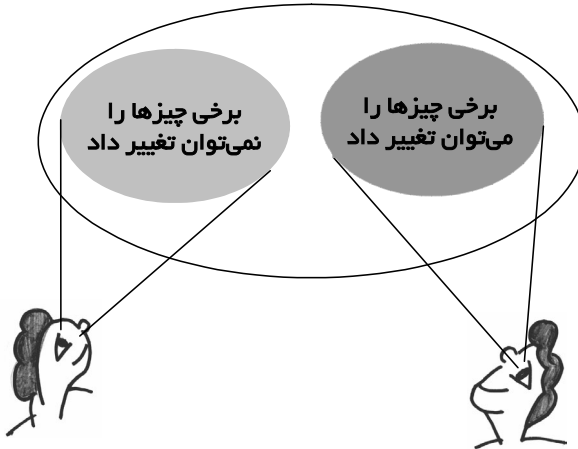


پس از کایزن



قرار دادن یک پایه (بدون ایجاد تغییر در ارتفاع میز)

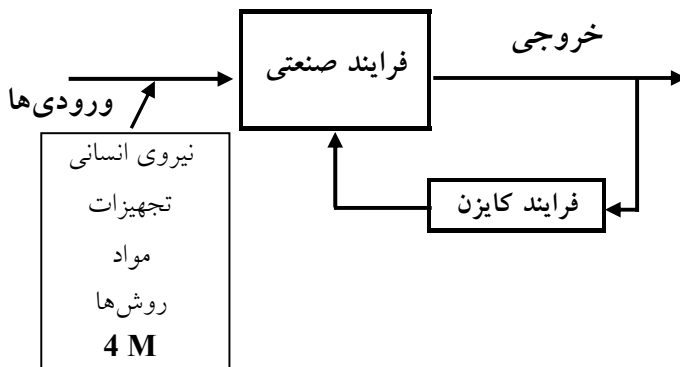
در کایزن باید بر روی تغییرات و اصلاحاتی تمرکز کرد که محدودیت‌های سازمان اجازه انجام آنها را می‌دهند



تعریف مدیریت کایزن

در کایزن باید برای بهبود فعالیت‌ها و رفع مشکلات فقط روی امکانات موجود و انجام تغییرات کوچک و مستمر تکیه کرد. در مقابل، ایجاد تغییرات بزرگ مستلزم نوآوری، پژوهش، تحقیق و توسعه، و استفاده از تکنولوژی و تجهیزات جدید است (مهندسی مجدد سازمان).

تغییرات کوچک (کایزن)	تغییرات بزرگ (نوآوری)
با بودجه موجود	با گرفتن وام از بانک‌ها
بدون کارمندان جدید	با استخدام کارمندان جدید
با استفاده از تجهیزات موجود	خرید تجهیزات و تکنولوژی جدید



در نوآوری و مهندسی سازمان، تغییرات بر روی ورودی‌ها صورت می‌گیرند:

