

کایزن

مدیریت ژاپنی

مؤلف : دکتر محسن گل پور

تنظیم کننده و ویراستار : اصغر علی کرمی



سرشناسه: گلپور، محسن، ۱۳۴۶ عنوان و نام پدید آور: کابیزن: مدیریت ژاپنی/

مؤلف: محسن گلپور: تنظیم کننده و ویراستار: اصغر علی کرمی.

مشخصات نشر: تهران: آگین رایان، ۱۳۸۹

مشخصات ظاهری: ۲۰۴ ص: مصور، جدول، نمودار، شابک: ۹-۱۶-۵۸۰۹-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: فیپا موضوع: کیفیت فراگیر- مدیریت موضوع: مدیریت صنعتی

موضوع: مدیریت صنعتی- ژاپن موضوع: مدیریت تطبیقی

رده بندی کنگره: ۱۳۸۹ ک ۲ ۸/۱۵/۶۲ HD رده بندی دیویی: ۶۵۸/۵۶۲

شماره کتابشناسی ملی: ۱۹۶۳۹۸۲



کابیزن مدیریت ژاپنی

مؤلف: دکتر محسن گلپور

ویراستار: اصغر علی کرمی

ناشر: آگین رایان

سال چاپ: ۱۳۹۰ نوبت چاپ: اول

ناظر چاپ: دنیا آزاد

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

قیمت: ۴۵۰۰ تومان

شماره شابک: ۹-۱۶-۵۸۰۹-۶۰۰-۹۷۸

www.abginryan-pub.com

info@abginryan-pub.com

نشانی نشر آگین رایان: خیابان تخت طاووس- خیابان میرعماد- کوچه یازدهم- پلاک ۱۲- واحد ۱.

شماره تماس: ۸۸۵۲۷۶۴۴ - ۸۸۷۵۹۵۲۱

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیشگفتار :	۷
مقدمه:	۱۵
فصل اول: ژاپن از آغاز تا امروز	۲۵
۱-آغاز شکل گیری و پیدایش ژاپن در قرن پنجم میلادی	۲۷
۲-ویژگیهای جغرافیایی و زیست محیطی	۲۸
۳-دولت امپراطوری و حکومت اشراف	۳۱
۴-دولت توکوگاوا: شکل گیری، وضعیت، اقدامات	۳۴
۵-پیدایش دوباره امپراطوری	۴۲
۶-ویژگیهای عمومی مردم ژاپن	۴۵
فصل دوم : مدیریت کایزن (kaizen Management)	۴۷
۱-اصول ثابت و ماندگار برای همه مردم جهان	۴۸
۲-بهبود مستمر (Continuous Improvemen)	۵۰
۳-معنای لغوی کایزن	۵۴
۴-تعریف کایزن	۵۶
۵-زندگی بر مبنای کایزن	۵۷
فصل سوم : اصول و ارکان کایزن	۷۳
۱-چگونگی عملکرد و رفتار هر فرد در سازمان و زندگی شخصی	۷۴
۲-اصول مدیریت کایزن	۸۴

فصل چهارم : جایگاه کایزن در شغل و سازمان شما.....	۹۲
۱- تغییرات فردی، منشأ تحولات سازمانی.....	۹۴
۲- دسته بندی تغییرات و تحولات سازمان.....	۹۵
۳- مقایسه روند کار و تحولات در سازمانهای ژاپنی و غیر ژاپنی.....	۱۰۱
فصل پنجم : مراحل اجرای فرآیند کایزن در سازمان.....	۱۰۵
۱- پنج گام به سوی بهبود.....	۱۰۶
۲- 5S.....	۱۰۷
فصل ششم : نمونه های اجرای کایزن در سازمانهای ایرانی.....	۱۴۱
۱- بهینه سازی مصرف کاغذ در نظام گردش اداری، اصلاح الگوی مصرف در نظام نامه نگاری و بایگانی اسناد.....	۱۴۲
۲- اجرای 5S در آزمایشگاه تحقیقات.....	۱۵۶
۳- اجرای کایزن در واحدهای مختلف گروه صنعتی مکرر.....	۱۶۶
فصل هفتم: رابطه فرهنگ و توسعه.....	۱۸۱
۱- الگوها و پارادایمهای ذهنی.....	۱۸۲
۲- عوامل مؤثر بر توسعه ژاپن.....	۱۸۴
۳- نظریه های اندیشمندان شرق و غرب.....	۱۹۳
۴- دیدگاه اسلام در خصوص توسعه اقتصادی و صنعتی.....	۱۹۶
منابع:.....	۲۰۴

پیشگفتار :

در اکتبر سال ۲۰۰۸ مؤسسه JCCME در یوکوهاما ژاپن دست به اقدام شایسته‌ای زد، این مؤسسه که پل ارتباطی مدیریت ژاپن با کشورهای خاورمیانه می‌باشد، تصمیم گرفت با هزینه خود تعدادی از مدیران منتخب خاورمیانه را دعوت نموده و با برگزاری یک دوره تخصصی، زمینه و بستو آشنایی این مدیران با مدیریت ژاپنی را فراهم نماید. ملاک انتخاب و گزینش این مدیران، دارا بودن سابقه همکاری با شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی کشور ژاپن و همچنین برخورداری از سطح دانش حرفه‌ای مدیریتی و نیز گذراندن دوره‌های تخصصی بین‌المللی در زمینه مدیریت و اقتصاد بود. تعداد قابل ملاحظه‌ای از مدیران در سطح خاورمیانه اقدام به ارسال اطلاعات و اعلام آمادگی به منظور شرکت در این دوره تخصصی نمودند و در نهایت از بین این تعداد، مؤسسه JCCME تعداد ۱۶ مدیر را برگزید که بنده نیز یکی از آن ۱۶ تن بودم.



برنامه دوره، جذابیت و ویژگی‌های منحصر به فردی داشت که از جمله این جذابیت‌ها و ویژگی‌ها: آشنایی با تاریخ و تمدن ژاپن، آشنایی با فرهنگ عمومی و ویژگی‌های فردی و اجتماعی مردمان ژاپن، آشنایی با سیستم‌های مدیریتی و تکنیک‌ها، بازدیدهای مدیریتی از مراکز صنعتی ژاپن و از همه جذاب تر Walk Rally بود.

یکی از نکات مهمی که توسط اساتید و مجریان برگزاری این دوره، مکرراً به میهمانان تذکر داده می‌شد این بود که بدانند " برای یادگیری چند تکنیک مدیریتی به ژاپن نیامده‌اند، بلکه حضور در این دوره با هدف تغییر در نگرش و رفتار مدیران شکل گرفته است، و اگر این امر تحقق پیدا نماید، توفیقاتی نصیب‌شان خواهد شد، در غیر این صورت وقت خود را تلف نموده‌اند و قطعاً با دست خالی به کشورشان باز خواهند گشت."

ژاپنی‌ها معتقدند آنچه به دست آورده‌اند حاصل تغییر در نگرش بوده است و بر همین اساس، اگر فرآیند یادگیری منجر به تغییر در نگرش و به تبع آن تغییر در رفتار نگردد، در عمل هیچ دستاوردی به همراه نخواهد داشت. بر همین اساس تأکید داشتند: کایزن برخلاف تعبیرها و تفسیرهای ناقصی که در سایر کشورها از آن شده است، یک تکنیک نیست بلکه یک فرهنگ یا یک رویکرد نگرشی در جهت تغییر در نگاه و باور است تا براساس آن با تغییر در خود و پیرامون خود به دنبال بهبود مستمر باشیم.

KAIZEN یک لغت ژاپنی است که از دو قسمت KAI به معنی تغییر و ZEN به معنی بهتر تشکیل شده است، بر همین اساس KAIZEN را اصطلاحاً Continuous Improvement به معنی «بهبود مستمر» تعریف می نمایند.

پس بر اساس این تعریف بدنبال آن هستیم به تمامی پدیده ها با نگاه تغییر نظر بیندازیم و نکته بسیار حائز اهمیت آن است که این تغییر در جهت بهبود، پایانی نداشته و دائماً باید تکرار شود، به عبارتی هر شرایط موجود باید به شرایط مطلوبی تغییر نماید و خود به شرایط موجودی تبدیل شود تا بر اساس آن به دنبال شرایط مطلوبتری باشیم:

بررسی و تحلیل تاریخی تمدن ژاپن که بخشی از این دوره تخصصی بود، به خوبی نشان می دهد که توسعه و شکوفایی ژاپن از زمانی آغاز گردید که تفکر تغییر در جهت بهبود توسط توکوگاوا (tokugawa) در سالهای 1603 - 1868 در کشور ژاپن نهادینه شد. ژاپن قبل از 1603 کشوری سنتی، فقیر و عقب مانده بود که فقر، جنگ و گرسنگی، سراسر آن را فرا گرفته بود. آنگاه که تحول در نگرش و تغییر برای بهبود به شکل فرهنگ در مردمان ژاپن همه فراگیر شد، ژاپن با سرعتی چشمگیر به سوی توسعه و شکوفایی حرکت نمود. شکل گیری صنعت ساختمان، توسعه کشتزارهای برنج، کنترل رودخانه ها و ساخت پل، ایجاد سیستم های مالی و اعتباری و بهره گیری از همه اقبال جامعه در جهت ساختن ژاپن از دستاوردهای این فرآیند فرهنگی بوده است.



یکی از شاخص‌های اصلی KAIZEN، چگونگی ورود به فرآیند تغییر است، عموماً انسانها و سیستم‌ها در مقابل تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهند، هر قدر تغییر بزرگتر باشد، مقاومت در مقابل آن نیز بزرگتر خواهد بود، پس در فرآیند تغییر نمی‌بایست به یکباره به دنبال تغییرات بنیادی و اساسی بود زیرا قطعاً نه تنها با مقاومت بزرگی مواجه خواهیم بود، بلکه امکان دستیابی به آن نیز کاهش شدید خواهد یافت، یک ضرب المثل ژاپنی می‌گوید: یک سوسمار را نمی‌توان به یکباره قورت داد، ولی می‌توان آن را تکه تکه کرد و بلعید.

KAIZEN به ما می‌آموزد بجای آنکه به دنبال تحولات اساسی بزرگ باشیم، تغییرات کوچک و پیش روی را دنبال نمائیم زیرا برآیند تغییرات کوچک، خود به خود تحولات بزرگ را به همراه خواهد داشت.

(تحول = برآیند تغییرات کوچک) $\sum \text{KAIZEN} = \text{Innovation}$

از دیگر نکات برجسته و اساسی در فرآیند کایزن، مشارکت همه نیروها در امر تغییر است، برخلاف روشهای سنتی که عموماً تغییرات، توسط مدیران و تصمیم گیرندگان ارشد سازمان ها صورت می‌پذیرد، در KAIZEN تک تک نیروها در امر تغییر مشارکت دارند و بر همین اساس، هر یک از نیروها در بخشی از سازمان که خود فعالیت می‌کنند تشکیل یک گروه کایزن داده و به بهبود فرآیند کار خود بر اساس سه اصل زیر می‌پردازند:

۱- ابتدا مشکل را پیدا می‌نمایند

۲- در ادامه برای آن راه حل انتخاب نموده

۳- سپس آن را اجرا می‌کنند

هر گروه موظف است وضعیت جدید را با شرایط قبل آن، از نظر کمیت مقایسه نموده و شاخصهای بهبود یافته را به صورت کمی ارائه نماید. حاصل این فرآیند تغییرات کوچک در همه بخشهای سازمان می‌باشد که در نهایت منجر به تغییر اساسی در کل سازمان خواهد گردید.

تعمق در فرآیند اجرایی KAIZEN، بخوبی نشانگر آنست که KAIZEN صرفاً یک تکنیک و روش نیست، بلکه یک رویکرد نگرشی و تغییری رفتاری است. ما زمانی می‌توانیم این فرآیند را در سازمان‌های خود به اجرا در آوریم که قادر باشیم تغییر در نگرش و رفتار را در تک تک نیروهای خود بوجود آوریم پس KAIZEN را ابتدا باید از خود شروع کنیم.

برگزاری کلاس آموزش "کایزن" در سازمان

پس از بازگشت به ایران، ابتدا قصد داشتم آموخته‌های خود را به طور مختصر طی یک یا دو جلسه به مدیران "گروه صنعتی مکرر" منتقل کنم. هنگام تدوین مطالب، به این نتیجه رسیدم که باید کلاس آموزشی، با حضور کارکنان بخش‌های مختلف سازمان برپا شود.



آشنایی همه کارکنان با مفهوم کایزن، زمینه‌ای را فراهم می‌کرد تا بتوانند با تغییر در نگاه، تغییرات فردی و در ادامه نقش‌آفرینی در جهت بهبود حوزه فعالیت خود در سازمان را میسر

سازند و بر اساس اصول کایزن بتوانند با برآیند تغییرات کوچک و حوزه ای، تحولات بزرگ سازمانی را رقم بزنند. این همان مفهوم بهره گیری از "خردجمعی" بود که هنگام بررسی مشکلات یک سازمان توسط تک تک اعضا، ظهور یافته و به اجرا در می آمد.

در پایان نخستین مرحله آموزش، از کارکنان "گروه صنعتی مکرر" خواستم، آنچه یاد گرفته اند و در ذهن آنها تبدیل به یک شیوه شده است را در قالب یک طرح عملیاتی ارایه کنند. البته نمونه هایی از طرح های عملیاتی که طبق الگوی "کایزن" در جاهای مختلف دنیا انجام شده بود را به ایشان نشان داده و توضیح دادم که چگونه گروه های کایزن در مرحله training قسمتی از سازمان خود را انتخاب نموده و بر همین اساس برای آن ارایه طرح کرده اند.

پس از این مرحله، همه کارکنان به گروه های کایزن تقسیم شدند که افراد آن از رده های مختلف سازمان بودند. به طور مثال در هر گروه یک مدیر، یک کارشناس ارشد، یک کارشناس، یک کارمند و یک کارمند رده پایین تر حضور داشت، آنها آماده شدند تا مشکلات و مسائلی که در حوزه عملکردشان وجود داشت را بررسی نموده و پس از کشف ابعاد مختلف آن، به ارائه راه حل و سپس اجرای آن بپردازند.

به این ترتیب در کنار ساختار اداری و سازمانی، مجموعه ای از گروه های منسجم و تخصصی، با هدف چاره اندیشی و رفع مشکلات و موانعی که در مسیر عملکرد سازمان بود، شکل گرفت. با این تفاوت که سازمان تشکیلاتی آنها افقی بوده و همه در کنار هم کار می کردند. یعنی به شکلی نبود که یک نفر طرح بدهد و دیگران اجرا کنند، بلکه همه در کنار هم طرح می دادند و با هم اجرا می کردند.

سزاوار می دانم مراتب قدردانی و سپاس خود را از جناب پرفسور "فوجی تا" استاد دوره آموزش کایزن در مؤسسه گسترش همکاری های ژاپن و خاورمیانه به جای بیاورم. هر جا که شاهد به بار نشستن این نهال ارزشمند در میهن گرامی مان باشم، زحمات آن مرد بزرگ را

به یاد خواهم آورد که تجارب گران‌بهای خویش که در طول ۳۰ سال به دست آورده بود را خالصانه و بدون هیچ چشم‌داشتی به ما ارزانی نمود.

از دوستان و همکاران ارجمند "گروه صنعتی مکرر" که با انگیزه مضاعف و مشارکتی صمیمانه، در پیاده‌سازی این رویکرد در گروه، مجدانه مشارکت نمودند، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

در پایان لازم می‌دانم از جناب مهندس "هومن خشنود" که طی برگزاری دوره "کایزن" در "گروه صنعتی مکرر"، همکاری صمیمانه‌ای با بنده داشتند و همچنین از جناب آقای "اصغر علی‌کرمی" که در پیاده‌سازی متون دوره آموزشی و ویراستاری آن زحمات ارزشمندی را متحمل شدند، سپاسگذاری نمایم.

محسن گل‌پور

اسفند ۱۳۸۸