**هزینه یابی کایزن**

**مفهوم کایزن: کایزن یک واژه ژاپنی به معنای بهبود مستمر می باشد و تعریف آن تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر می باشد . در واقع کایزن به این مفهوم استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان لازم نیست به دنبال تغییر انفجاری یا ناگهانی باشیم بلکه هر نوع بهبود به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشند ارتقاء بهره وری را در سازمان به ارمغان می آورد. هزینه یابی کایزن به شرکتها کمک می کند که هزینه های استاندارد محصولات خود را به صورت مستمرتقلیل دهند. و کایزن بر هرچه کاراتر کردن فرایند های تولید و خدمات تاکید دارد**

**کایزن بر سه بعد استوار است :1 – بالا بردن کیفیت محصولات و خدمات**

**2 - به صفر رساندن ضایعات**

**3- تامین رضایت مشتری**

**و در فلسفه کایزن به تامین رضایت مشتری توجه خاصی شده و برای دستیابی به این هدف از روش های سه گانه : بهبود ، کنترل، تضمین کیفیت استفاده می شود که به مثلث جوران معروف است (ص276)**

**هدف از تغییر بهبود مستمر:**

**ارتقاء کارایی: کارها را درست انجام دادن**

**ارتقاء اثر بخشی : کارهای درست را انجام دادن**

**بهبود بهره وری: کارهای درست را درست انجام دادن**

**کارکرد حرفه ای کایزن:**

**ایجاد کایزن از طریق دو روش : روش سیستمی و روش کارگاهی امکان پذیر است .**

**روش سیستمی : پایه و رویکرد روش سیستمی در الگوی چرخه دمینگ خلاصه می شود.(تصویر الگو ص 277)**

**چرخه دمینگ از چها مرحله تشکیل شده 1- برنامه ریزی 2- اجرا عملیات و اقدام 3- بازرسی اصلاحی**

**4- نهادینه سازی و اقدام.**

**نکته. دراین چرخه آن است که وضعیت موجود همیشه موضوع اصلی برنامه ریزی است و در نگاه چرخه دمینگ وضعیت موجود هیچگاه کاملا راضی کننده نیست.**

**نکته. برای اجرای چرخه دمینگ همیشه از برنامه ریزی آغاز و مجدداً به برنامه ریزی ختم می شود.**

**نکته: اگر برنامه تنظیمی در اجرا با مشکل روبرو شد اجازه نداریم به سادگی اجرای برنامه را متوقف کنیم بلکه باید به دنبال علل ناتوانی برنامه باشیم.**

**طرح یا برنامه: در برنامه ریزی در چرخه دمینگ نیاز سنجی های لازم به منظور شناسایی اهداف و تعریف مسئله یا مشکل انجام می شود .**

**انجام: در پایان برنامه ریزی با استفاده از 5 دبلیو ( چرا چگونه کجا چه وقت چه کسی چرا ) اقدامات اصلاحی شناسایی و اجرا می شود.**

**کنترل: در مرحله بازرسی ، بازرسان فرایند محصول یا سیستم تحت مطالعه را بررسی میکنند و نتایج کلیه اقدامات انجام شده را در سازمان منعکس می کنند.**

**عمل یا اجرا: این مرحله به منظور استاندارد سازی فرایند ها با هدف جلوگیری از تکرار مشکلات مشابه و بررسی مسائل حل نشده انجام میگیرد**

**روش کارگاهی: در این روش با بازبینی اقلام مهم مانند مواد ، انبار ، کالای نیمه ساخته تهیه می شود .با این کار نقاط حساس و پر مشکل شناسایی می شود . از نگاه کایزن برای دست یابی به اهداف باید سه اقدام اساسی زیر صورت پذیرد.**

**مودا: کلیه کارهایی که هزینه زا هستند ولی ارزشی تولید نمیکنند باید حذف شود.**

**مودا از نگاه ژاپنی به هر فعالیتی اطلاق می شود که برای سازمان ایجاد هزینه بکند اما ارزش افزودنی ایجاد نمی کند به عبارتی مودا از نظر مشتری نهایی ارزشی ندارد و مشتری تمایلی به پرداخت پول برای این فعالیت ندارد.**

**انواع مودا:**

**0 اشتباهی که باید اصلاح شود .**

**. تولید اضافی مانند موجودی و کالاهایی که فروش نرفته و باید در انبار روی هم انباشته شود .**

**. جابجایی های غیر ضروری نیروی انسانی در محیط کار**

**و بقیه موارد مودا در صفحه 281**

**انواع مودا از نظر تاییچی اوهانو**

**. مودای تولید بیش از نیاز بازار**

**. مودای انتظار و تاخیر**

**. مودای حمل و نقل**

**. مودای حرکتهای اضافی**

**. مودای انبارش**

**. مودای ایراد در فرایند**

**. مودای تولید ضایعات و دوباره کاری**

**البته تمامی موداهای تاییچی فوق زیر مجموعه هایی نیز دارد که در صفحه 281 و 282 کتاب نوشته**

**و به نظر بنده نیازی به حفظ کردن مودا ها نیست ولی دوستان بدونند که هر حرکت اضافه در سازمان را می توانند به عنوان مودا ذکر کنند.**

**موری : فعالیتهایی که به شکلی در جای دیگر به صورت موازی انجام می شود با یکدیگر تلفیق شوند**

**مورا: فعالیتهایی که برای بهبود سطح کیفی خدمات لازم است باید به فعالیتهای سازمان اضافه شوند.**

**عوامل موثر بر اجرای موفقیت آمیز کایزن :**

**1- آموزش 2- انگیزش 3- نظام پیشنهادات 4- نظام آراستگی 5- اجرای مناسب 6- گروههای کیفیت**

**برداشت از کارکردهای شغلی ( نگهداری، نوآوری ، کایزن) (نمودار ص 286**

**مدیریت از دو عنصر اصلی یعنی نگهداری و بهبود تشکیل شده . نگهداری به کلیه فعالیتهایی که موجب تداوم استانداردها موجود در فناوری ، مدیریت و عملیات اطلاق می شود و بهبود به تدابیری اطلاق می گردد که برای بهبود استانداردها بکار گرفته شود.**

**در برداشت ژاپنی هرچه از سطوح بالای مدیریت به سطوح پایین می آییم از وظایف دسته ایجاد بهبودکاسته و در عوض بر وظایفی که جنبه حفظ و نگهداری بهبود دارند افزوده می شوداما در برداشت غربی فضای اندکی برای کایزن پیش بینی شده و بیشتر به دنبال حفظ استانداردها و رویه های موجود است.**

**ویژگیهای نوآوری و کایزن: که این دو در کنار هم باعث رشد و ترقی سازمان میشود . در واقع سیستم مبتنی بر نوآوری جدید اگر بطور مداوم نگهداری نشود و و بهبود نیابد بلافاصله پس از استقرار رو به زوال خواهد گذاشت.**

**کایزن وکنترل کیفیت جامع: کنترل کیفیت جامع جنبشی است که بر بهسازی و عملکرد مدیریت تمرکز یافته و شامل موارد زیر است : \* تضمین کیفیت \* کاهش هزینه \* حفظ سهم از بازار \*رعایت دقیق برنامه زمانی تحویل کالا \* افزایش ایمنی \* ساخت تولیدات جدید \* افزایش بهره وری \* مدیریت عرضه کالا و خدمات .**

**مقایسه مفاهیم هزینه یابی کایزن با هزینه یابی استاندارد: جدول ص 305**

**1: سیستم کاهش هزینه در کایزن در مقابل سیستم کنترل هزینه در استاندارد**

**2: فرض بهبود مستمر و پیوسته در تولید (کایزن) در مقابل فرض مطلوبیت شرایط فعلی تولید( استاندارد)**

**3: دستیابی به کاهش برنامه ریزی شده (کایزن) در مقابل تحقق هزینه های استاندارد.**

**مقایسه هزینه یابی کایزن با هزینه یابی هدف**

**هزینه یابی کایزن هزینه یابی هدف**

**در زمان تولید محصول بکار می آید قبل از تولید محصول مطرح است**

**از اهداف سود آوری دورهای مدیریت ارشد ناشی می شود از نظرات مشتری ناشی می شود**

**هدف کاهش هزینه از طریق تمرکز به کاهش هزینه هدف کاهش هزینه از طریق تمرکز در مرحله طراحی و برنامه ریزی**

**در طول مرحله ساخت**

**دوستان توجه کنند مطالب بالا جامع و کامل در مورد کایزن بود ولی به اسرار دوستان مبنی بر کامل تر کردن مطالب این قسمت به آن اضافه شد و دوستانی که می خواهند بیشتر یاد بگیرند لطفا کتاب را مطالعه کنند.**

**در مورد عوامل موفقیت آمیز بر اجرای کایزن که در بالا گفته شد**

**آموزش : 1**

**. باعث ارتقا مدیران و کارکنان برای اجرای موفقیت آمیز کایزن می شود**

**. مشکلات احتمالی برای به ثمر نشستن کایزن را بر طرف می کند**

**. ایحاد تلاش برای افزایش رقابت در سازمان به منظور استقرار کایزن می کند**

**. تشویق به یادگیری کایزن در میان یکایک افراد**

**انگیزش :2**

**با توجه به این حقیقت که هر ایده و یا تغییری در سازمان با مقاومت کارکنان روبرو خواهد شد و چون اجرای کایزن به وسیله افراد انجام می شود باید افراد سازمان کاملا برانگیخته شوند.**

**نظام پیشنهادات:3**

**افارد در سازمان هنگامی که از شرایط کاری خود راضایت نداشته باشند تمایل بیشتری به تغییر دارند بنابراین کارکنان تمایل به ارائه پیشنهاد برای توسعه و اصلاح فعالیتهای کاری خود دارند و اگر نظام پیشنهادات در سازمان به صورت اصولی در بیاید نتایج مطلوبی به همراه دارد**

**در ژاپن دو را برای نظام پیشنهادات وجود دارد اولی پاداش مادی و دومی پاداش معنوی که در کشور های غربی از جمله ایران بیشتر به پاداش مادی توجه شده است.که البته در ایران این نوع پاداش برای نظام پیشنهادات به صورت کارانه در حقوق تقریبا به صورت ثابت در آمده است .**

**در این قسمت مطالبی در رابطه با نو آوری در کتاب آمده ، بخاطر اینکه بیشتر کشورهای غربی به نو آوری توجه دارند و بیشتر به دنبال حفظ استاندارها و رویه های موجود خود هستند و کمتر به دنبال بهبود مستمر می باشند .پس لطفا به نمودار الگوی مطلوب و الگوی واقعی نوآوری و الگوی نو آوری همرا با کایرن در صفحه 287 و288 و همچنین به تفاوت نو آوری با کایزن در جدول صفحه 289 توجه مخصوص فرمایید.**

**نظام آراستگی :4**

**تجربه نشان داده برای اجرای موفقی آمیز کایزن باید در سازمان ها 5 اس یا به قولی 5تی به اجرا در بیاید**

**تشخیص : به معنی شناسایی و تفکیک اقلام ضروری و غیر ضروری در محوطه کاری**

**ترتیب : مرتب سازی اقلام ضروری با هدف دسترس آسان به آنها**

**تمیز: تمیز کردن محیط کار**

**تنظیم : تدوین استاندارهای پاکیزگی و تلاش برای حفظ گام های اولیه.**

**تنظیف: آموزش افراد برای رعایت نظافت و انضباط محیط**

**به طور کلی 5 اس پیشگیری در اتلاف است و ترتیبی برای مستقر شدن 5 اس در کتاب آمده که مهم نیست.**

**نهضت برچسب قرمز :**

**پیرو اجرای 5 اس می باشه که می گه اقلام ضروری را از غیر ضروری در مرحله اول جدا کنید با برچسبهایی جا و مکان و مورد استفاده و مشخصات کالا و شماره گذاری کنید و بعد جابجا کنید و بعد هم نظافت رو انجام دهید که بعدا بتونید کالا ها را سر جای قبلی قرار دهید البته قبل از اجرا باید یه تمام کارکنان در این مورد اموزش دهید ( البته این مورد رو من هم بیشتر نفهمیدم که مهم هم نیست)**

**تابلو بهبود : این مورد هم خیلی چرت است**

**فقط می خواهد بگوید بعد از اجرای 5 اس تابلو بزنید که ما اجرا کردیم.**

**در عوامل موثر بر اجرای موفقیت آمیز کایزن دو مورد دیگر یعنی اجرای مناسب و گروه هی کیفیت باقی می مونه که در کتاب چیزی در موردش نوشته نشده فکر کنم دکتر دارابی کاملا فراموشش کرده .**

**ارتباط اثر بخش روش کارگاهی:**

**گمبا به معنی کارگاه و محلی که فعالیت تولید در آنجا انجام میشود محل اصلی در سازمان هست که مدیران معمولا به آنجا نمی روند و بیشتر از پشت میز کار خود دستورات را صادر می کنند و گاهاٌ می ترسند به کارگاه بروند و ارتباط مناسبی با انجا ندارندکه درست نیست و باید بیشتر با انجا در تعامل باشند.**

**و 5 قانون به منظور برقراری ارتباط اثر بخش با گمبا**

**0 مراجعه به گمبا در زمان وقوع مشکل**

**0 بررسی عوامل ظاهری به وجود آورنده مشکل**

**0 انجام اقدامات اصلاحی موقت در نقطه و مکانی که مشکل به وقوع پیوسته**

**0 کشف دلیل ریشه ای که در به وجود آمدن مشکل موثر بوده**

**0 استاندارد کردن و جلوگیری از روی دادن مجدد مشکل**

**مدل مدیریت کایزنی:**

**از نگاه کایزن وظایف مدیریت به دو دسته ایجاد بهبود و نگهداری بهبود تقسیم می شود . در کایزن هرچه از سطوح بالای مدیریت به سطوح پایین می آییم از وظایف دسته ایجاد بهبود کاسته و به وظایفی که جنبه حفظ و نگهداری دارند افزوده می شود و نوع نگرشش با تقسیم بندی تیلوری یا فایول فرق دارد. نمودار 296**

**اصول بیستگانه مدیریت کایزن: لطفا به صفحه 296 توجه شود**

**کاهش هزینه با رویکرد کایزنی**

**هدف کایزن بهبود مستمر کیفیت و کاهش هزینه هاست . رویکرد ی که از این منظر به هزینه یابی می نگرد هزینه یابی بر مبنی هدف و هدفدار و در پی آن هزینه یابی کایزن است**

**هزینه یابی کایزن**

**هزینه یابی کایزن یعنی حفظ سطوح هزینه فعلی برای تولید محصولات در جریان ساخت و انجام کار سیستماتیک برای کاهش مستمر هزینه ها تا سطح مطلوب و هدف آن پیگیری سر سختانه فعالیت های کاهش هزینه در تمام مراحل ساخت به منظور کمک به حداقل کردن فاصله بین سود هدف و سود تخمینی است . این رویکرد هم از نظر مفهومی و هم از منظر روش اجرا با مدیریت هزینه که در سیستم هزینه یابی استاندارد اعمال می شود متفاوت است و دو نوع هزینه یاب یکایزنی داریم**

**. هزینه یابی کایزنی در سطح شرکت**

**. هزینه یابی کایزنی برای محصول مشخص**

**بحث های بعدی : تاریخچه شرکت تویوتا - که خواستگاه اصلی کایزن بوده**

**سیستم تولید تویوتا**

**اصول چهادره گانه را تویوتا**

**که دوستان می توانند برای مطالعه به صفحه299 تا 305 مراجعه نمایند.**