



سیستم مدیریت کابین در واحد برنامه ریزی شرکت پارس خودرو

مؤلفین:

مرضیه سعیدی

دکتر اوژن کریمی

حمیدرضا سعیدی

محمد خالدیان

نشر خردمندان

سرشناسنامه	: سعیدی، مرضیه.
عنوان و نام پدیدآورندگان	: سیستم مدیریت کایزن در واحد برنامه‌ریزی شرکت پارس خودرو / مؤلفین: مرضیه سعیدی، دکتر اوژن کریمی، حمیدرضا سعیدی، محمد خالدیان.
مشخصات نشر	: تهران: خردمندان، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۱۶۶ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۴۸-۱۸۴-۸
وضع فهرس نویسی	: فیبا
موضوع	: کیفیت فراگیر -- ایران -- مدیریت -- نمونه پژوهی.
موضوع	: شرکت پارس خودرو، واحد برنامه‌ریزی.
موضوع	: Total quality management -- Iran -- Case studies
موضوع	: مدیریت صنعتی -- ژاپن.
موضوع	: Industrail management -- Japan
شناسه افزوده	: سعیدی، مرضیه.
رده‌بندی کنگره	: HL ۱۳۹۵ ۹۲/س ۱۵
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۳۰۷۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۴۵۸۵۹۱

نام کتاب	: سیستم مدیریت کایزن در واحد برنامه‌ریزی شرکت پارس خودرو
گردآوری و تألیف	: مرضیه سعیدی، دکتر اوژن کریمی، حمیدرضا سعیدی، محمد خالدیان.
نوبت چاپ	: اول ۹۵
شمارگان	: ۵۰۰ نسخه
قیمت	: ۱۵۰۰۰۰ ریال
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۴۸-۱۸۴-۸

Kheradmandan Publications

دفتر مرکزی : تهران - خیابان لقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - کوچه نوروز - پلاک ۱۰ تلفن: ۶۶۹۵۹۴۷۴ (خط ویژه)

هر گونه چاپ، تکثیر، یا باز نشر این اثر بدون مجوز ناشر، به هر شکل، اعم از افست، ریسوگراف یا زیراکس، بر روی هر حامل داده‌ای اعم از کاغذ، سی‌دی یا وسایل مشابه، به صورت متن کامل یا خلاصه شده تحت هر نام اعم از کتاب، جزوه یا وسیله کمک آموزشی، در فضای واقعی یا مجازی، و همچنین توزیع، فروش، عرضه یا ارسال اثری که بدون مجوز ناشر تولید شده، ممنوع و موجب پیگرد قانونی است.

فهرست مطالب

۸.....	مقدمه
۱۵.....	کاربردهای متصور از مطالعه
۱۵.....	تعاریف و مفاهیم بنیادین کایزن
۱۹.....	کایزن و نوآوری
۲۱.....	فلسفه کایزن
۲۲.....	مدیریت روند را در مقابل مدیریت نتیجه‌گرا
۲۲.....	کایزن و سده کیفیت بر سود
۲۳.....	مزایای بکارگیری کایزن
۲۳.....	دستورالعمل کایزن
۲۴.....	تاریخچه کایزن
۲۵.....	فعالیت کایزن
۲۶.....	مودا (اتلاف) چیست؟
۲۷.....	کایزن و مدیریت
۲۹.....	چتر کایزن
۳۰.....	سیستم‌های اصلی کایزن
۳۱.....	مدیریت کیفیت فراگیر
۳۴.....	نظام پیشنهادات
۳۹.....	فواید حاصل از مشارکت کارکنان
۴۱.....	اهداف نظام پیشنهادات
۴۲.....	اس ۵
۴۳.....	مراحل پیاده‌سازی
۴۴.....	اس ۵ چیست؟
۵۰.....	اس ۵ در فرهنگ ما
۵۰.....	هدف نهایی اس ۵:
۵۱.....	اس ۵ و هزینه اجرای آن:

۵۲.....	تولید به هنگام.....
۵۴.....	نگهداری و تعمیر فراگیر.....
۵۵.....	اصول پنج گانه TPM:.....
۵۶.....	دوایر کنترل کیفیت.....
۵۹.....	مراحل اجرای کایزن عملی.....
۵۹.....	اصول بیست گانه مدیریت در کایزن.....
۶۱.....	فرهنگ کایزن.....
۶۳.....	اصول آمیگ.....
۶۶.....	مدل تعالی سازمان.....
۶۹.....	سازمان متعالی.....
۷۰.....	معیارهای سنجش کیفیت در سازمان متعالی:.....
۷۰.....	رهبری.....
۷۲.....	مرتبط بودن با حقایق.....
۷۴.....	خط مشی و استراتژی.....
۷۴.....	کارکنان.....
۷۷.....	منابع و شرکاء.....
۷۹.....	مزایای برون سپاری.....
۸۱.....	ارزیابی و انتخاب تأمین کننده.....
۸۳.....	رابطه نزدیک بین خودروسازان و تأمین کنندگان آنها.....
۸۵.....	مدیریت زنجیره تأمین.....
۸۶.....	مدیریت ارتباط با تأمین کنندگان، همکاران و مشتریان.....
۹۶.....	فرآیندها.....
۹۹.....	مشتری.....
۱۰۰.....	نتایج کارکنان.....
۱۰۰.....	نتایج جامعه.....
۱۰۱.....	نتایج کلیدی عملکرد.....
۱۰۱.....	نحوه امتیازدهی در مدل تعالی.....

آموزش.....	۱۰۳
بهره‌وری.....	۱۰۷
مدیریت بهره‌وری.....	۱۱۰
بهره‌وری یک ضرورت ملی.....	۱۱۲
پژوهش‌های پیشین.....	۱۱۳
مطالعات خارجی.....	۱۱۶
نیسان.....	۱۲۴
گمبا کانری (مدیریت کارگاه).....	۱۲۶
حصول اطمینان از درک کامل استانداردها توسط کارکنان.....	۱۲۷
اجرای آموزش‌های مهارتی، تعلیم و تربیت.....	۱۲۸
اجرای نگهداری و تعمیرات.....	۱۲۹
فعالیت مشترک با تأمین‌کنندگان قطع.....	۱۳۲
اصول جهانی مدیریت منابع انسانی نیسان.....	۱۳۲
پارس خودرو.....	۱۳۶
تاریخچه پارس خودرو.....	۱۳۶
برنامه‌های آموزشی برگزار شده در خارج از شرکت.....	۱۴۳
پیشنهادهای اجرایی.....	۱۴۶
پیشنهادهای پژوهش‌های آینده.....	۱۴۷
تعریف واژگان.....	۱۴۸
تعریف مفهومی.....	۱۴۸
تعریف عملیاتی.....	۱۴۹
ضمائم.....	۱۵۰
منابع.....	۱۵۷

مقدمه

بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها در تلاش برای یافتن راهی هستند که بتوانند بدون صرف هزینه‌های سنگین، بسیاری از مشکلات سازمان را حل کنند و همین امر باعث شده که کتب و مقالات زیادی در خصوص کایزن و مفهوم آن نوشته شود. در این نوشتار به تعریف کلی از کایزن و مفهوم آن و همچنین فلسفه کایزن و مراحل انجام آن پرداخته شده است، به نحوی که خواننده بتواند با فهم این مطالب به ارائه کایزن‌های مطلوب در محیط کار خویش و همچنین بهبود مستمر بپردازد. همچنین در بخش‌های بعدی راجع به چرخه دمینگ و مدل تعالی سازمانی که به عنوان الگو مورد استفاده قرار گرفته است توضیحاتی داده شده است و تأثیر آموزش کایزن بر بهره‌وری عنوان گردیده، سپس پیشینه‌ای از کایزن در داخل و خارج از کشور تشریح شده و در انتها به مطالعه موردی در شرکت نیرسان ژاپن که کایزن در صنعت خودروسازی بوده و شرکت پارس خودرو که سعی در پیاده‌سازی این الگو در شرکت داشته است پرداخته شده است. در این کتاب سعی شده که مطالبی ارائه گردد که یاری‌دهنده مدیران و مسئولان در عرصه کیفی در دنیای صنعتی امروزه باشد.

چه کنیم که ایده‌های جوانانمان پشت سرهای بسته نماند، چه کنیم که کارکنان خلاق، افرادی بی‌انضباط، جاه‌طلب و متمرّد تلقی نشوند، چه کنیم که هیچ ایده‌ای مورد تحقیر و تمسخر قرار نگیرد، چه کنیم واژه نوآوری دستاویزی برای توجیه بی‌تدبیری مدیران قرار نگیرد، چه کنیم که نوآوری را بر روی بیلبردهای شهر خراب نکنند، چه کنیم که با این واژه بتوانیم سلول‌های خاکستری را جایگزین سلول‌های سیاه نفتی کنیم و درآمد کشور از فروش و واگذاری حقوق معنوی نوآوری‌ها بیش از درآمدهای نفتی باشد و براستی برای شکوفایی ایده‌ها و نوآوری‌ها چه باید کرد...

جهان سازمانی امروزه، جهانی پر رقابت و پر چالش است و سرعت بالای تغییرات و بی‌ثباتی محیط، حیات سازمان‌ها را دستخوش مخاطره و تهدید کرده است (پاکی، ۱۳۸۰). در فضای رقابتی امروز، تأخیر در بکارگیری آخرین تکنولوژی‌ها مستلزم پرداخت بهایی سنگین است. بهایی که باید برای تأخیر در بکاربردن روش‌های بهبود یافته مدیریت پرداخت شود، کمتر از آن نیست (ایمایی،

۱۳۷۳). در این میان آنها که می‌خواهند ماندگاری خود را تضمین کنند و به بهبود جایگاه خود در بازار می‌اندیشند، ناگزیر به روی آوردن به شیوه‌های نوین مدیریتی می‌باشند (دلآوری و دیگران، ۱۳۸۸).

در همه کشورها اعم از توسعه یافته یا در حال توسعه، یکی از منابع اصلی رشد اقتصادی، اعمال صحیح اصول مدیریت در حوزه‌های گوناگون به ویژه فعالیت‌های تولیدی و صنعتی می‌باشد که با به‌کارگیری فعالیت عوامل تولید منجر به افزایش بهره‌وری خواهد شد. در این بین ظهور سازمان‌های بزرگ و پیچیده در قلمرو صنعت و تولید، ویژگی‌ها و نیازهای خاصی را رویاروی مدیریت قرار داده که تنها با اتکا بر علم، دانش و مهارت مدیران و مسئولین ذیربط نیل به رشد اقتصادی و بهره‌وری مورد نظر را در شرایط تغییر دائمی بازار ممکن خواهد ساخت (تسوجیا، ۱۳۸۱)

رقابت و تلاش برای بهتر بودن و بهتر زیستن پیشینه‌ای به اندازه تاریخ دارد. بخش عظیمی از مسائل سازمان‌ها و شرکت‌ها، بر فاق آمان بر مسائل مربوط به قیمت تمام شده و بهره‌وری به مقوله کیفیت باز می‌گردد. در دنیای صنعت تلاش برای بهتر تولید کردن به معنای تلاش برای بقاست. از هنگامی که بازار رقابتی، اهمیت بخشش به مشتریان را در صدر توجه شرکت‌های صنعتی و خدماتی قرار داد، کیفیت به عنوان مهمترین عامل جلب رضایت مشتری مطرح شد (بهلولی و ساری، ۱۳۹۰).

این تلاطم محیطی سازمان‌های بزرگ دنیا را بر آن داشته است تا دال‌طلبی و بهبود مداوم را به عنوان استراتژی رقابتی خود در بازار رقابتی امروز برگزینند (دلانو، ۱۳۸۸). امروزه دیگر پرداختن به مقوله کیفیت یک مزیت رقابتی نیست، بلکه پاسخگویی به یک نیاز حیاتی است. اغلب سازمان‌ها به منظور افزایش بهره‌وری و نهایتاً دستیابی به مزیت رقابتی به سمت نندگاری پایدار در عرصه رقابت جهانی، بخش وسیعی از تمرکز و توجه خود را به رفع مسائل، مشکلات و نقاط ضعف موجود در سیستم‌ها و فرایندهای خود می‌نمایند، که رویکردی است منطقی. سازمان‌ها باید درک درستی از مسائل و مشکلات خود داشته باشند، همچنین از ماهیت و شیوه عملکرد ابزارهای حل مسئله نیز اطلاع داشته باشند، تا با انتخاب و بکارگیری صحیح این ابزارها، بتوانند به طور اثربخش به رفع مشکلات و ایجاد بهبود مستمر در سازمان اقدام ورزند (شیرعلی، ۱۳۹۱). بر همین اساس، مدیران سازمان‌ها تحت فشار شدیدی به منظور بهبود کارایی در فرایندهای گوناگون از قبیل کنترل،

گزارش‌دهی مالی، اطلاع‌رسانی، بهره‌وری کارکنان و رضایت مشتری هستند. اما قبل از اینکه شروع به بهبود نماییم باید شناخت دقیقی از وضعیت کنونی داشته باشیم و روش رسیدن به بهبود را تعیین نماییم (شیرعلی، ۱۳۹۱).

در سال‌های اخیر جنبش کیفیت‌خواهی و برتری‌جویی به سازمان‌های ایرانی نیز سرایت کرده است. انگیزه‌های مختلفی از جمله رقابت، هم‌رنگی باجماعت، تظاهر، اجبار و نهایتاً تحول واقعی باعث حرکت‌های متعددی نیز شده است (پاکی، ۱۳۸۰).

با توجه به نکات فوق امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های موفق دنیا بهره‌وری و پویایی سازمان خود را مدیون بکارگیری سیستم بهبود می‌دانند (ایمایی، ۱۳۷۲). یکی از این سیستم‌های بهبود، کایزن است. به آن را بهبود مستمر محیط کار سازمانی و نگرش مبتنی بر عقل سلیم در مدیریت نوین تعریف می‌نمایند. اگر عرصه ورود به بازار جهانی با موانعی همراه می‌باشد و متکی به نوعی مشارکت‌های پیچیده بر زمینه تحقیق و توسعه و نوآوری‌های بزرگ می‌باشد، ولی با اتخاذ استراتژی‌های بهبود مستمر مانند حذف اتلاف می‌توان قابلیت رقابت‌پذیری شرکت‌ها را ارتقا بخشید.

نظام بهبود مستمر (کایزن) که موجبات کاهش اتلاف و هزینه‌های مختلف را در بنگاه‌های صنعتی فراهم کرده با تمرکز بر حذف اتلاف، ساختار مناسبی را بهبود بخشیده و ساز و کار اقتصاد رقابتی در تولید را فراهم می‌آورد (بهلولی و ساری، ۱۳۹۰). کایزن شامل نوآوری‌های کوچک و پیوسته می‌باشد که هزینه اندکی دارد ولی در مجموع بدلیل هم‌افزایی اثرات مثبت بسیاری دارد (بهلولی و ساری، ۱۳۹۰: ۵). ماساکی ایمایی برای اولین بار واژه کایزن را وارد دین مدیریت نموده و آن را به عنوان یک استراتژی بهبود که تمامی افراد را از مدیران ارشد سازمان تا کارکنان عملیاتی در فرایندها درگیر و فعال می‌سازد، تعریف کرده است.