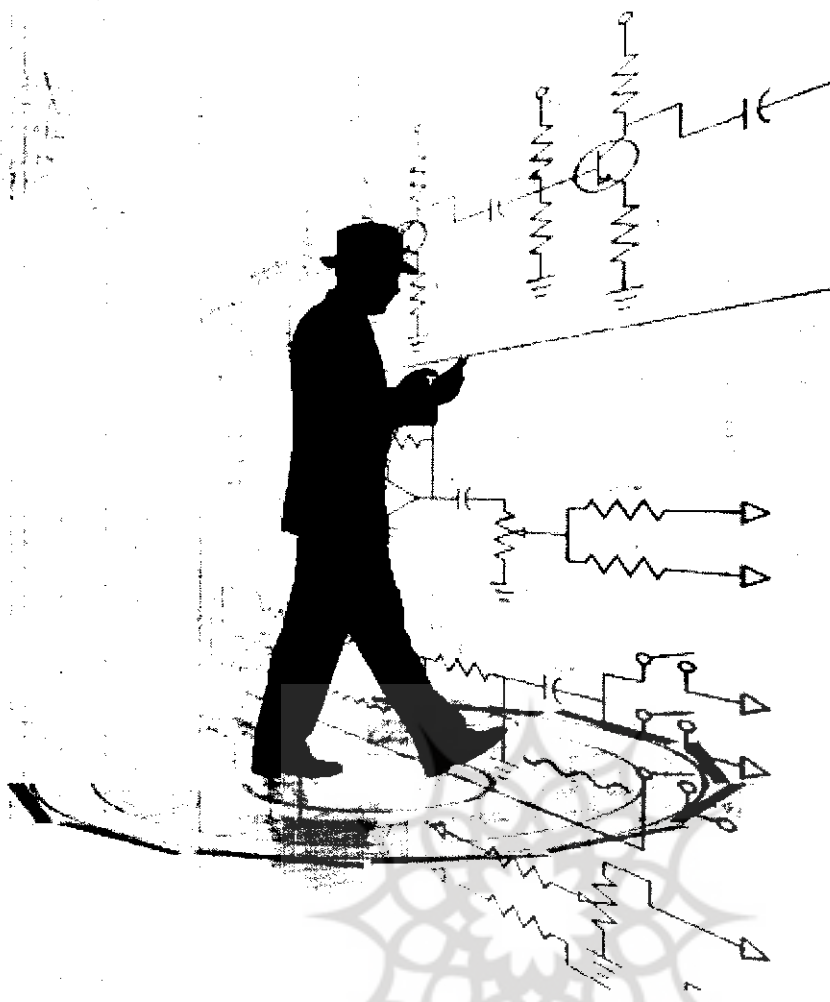


رمز موفقیت
در
رقابت ژاپنی
بهرام آینه‌بند

کاپیتان

مقدمه:

ژاپن کشوری افسانه‌ای می‌باشد که تقریباً در همه زمینه‌های علمی، اقتصادی، ورزشی پیشرفت شایانی داشته، در زمینه مدیریت نیز خود دارای سبک بوده و باربودن گوی سبقت از سایر کشورها، همه علمای علم مدیریت را متحیر ساخته است همه از خود می‌پرسند که راز پیشرفت سریع و شگرف این کشور چیست؟ برخی معتقدند که این امر ناشی از ژن خاص و نژاد آنان است و برخی دیگر خصوصیات ژئوپلیتیکی را عامل پیشرفت جهشی چشم‌بادامی‌ها دانسته‌اند. ما معتقدیم که هر چه هست نهفته در فرهنگ غنی ژاپن بوده (برنامه‌ریزی صحیح و منعطف و روحیه اطاعت‌پذیری مردم ژاپن) و این امر محقق نمی‌گردد مگر با تلاش و برنامه‌ریزی صحیح مدیران عالی آن کشور، کشوری که خود خالق لوازم مصرفی در قرن حاضر بوده، هیچگاه از سنتهای خود دست برنداشته و همیشه نیم‌نگاهی نیز به عقب داشته است. در این مبحث ما نیز به سهم خود سعی در معرفی یکی از روشها و شگردهای ژاپنی در عرصه رقابت جهانی داریم. امید است که این اندک کلام مورد استفاده دانش‌پژوهان و اندیشمندان کشورمان قرار گرفته و در آینده شاهد شکوفایی نهفته‌های موجود در میهن عزیزمان باشیم.



**کایزن به منظور
ایجاد انعطاف در
مجموعه و در هم
شکستن مرزهای
طبقاتی و شرکت دادن
هر فرد در گسترش
سازمانی طراحی شده
است**

کایزن چیست؟

کایزن شیوه جدید مدیریت ژاپنی می باشد که از سوی شرکت های بزرگی نظیر تویوتا و توشیبا مورد استفاده قرار گرفته است. کایزن بر گسترش مستمر با گامهای کوچک پی در پی که در برخی مواقع با ابتکارات بزرگتر همراه است تمرکز می یابد.

از نظر لغوی، کایزن مرکب از دو کلمه Kai (تغییر) و Zen (بهرتر) است این کلمه بر کاهش ضایعات در سیستم ها و فرایندهای یک سازمان تأکید دارد. اما کایزن درباره مردم نیز به کار می رود. هدف کایزن این است که مسئولیت نوع آوری و تغییر عادت های کاری تنها مربوط به مدیرانی که در رأس قرار داشته و مسئول توسعه استراتژی جدید هستند نباشند بلکه تمامی کارگران را در برگیرد. بر اساس کایزن، مدیران تراز اول مسئول ایجاد فرهنگ و فضای کاری کایزن در سرتاسر سازمان هستند.

داشتن روابط خوب بخشی ضروری از کایزن می باشد. در تجارت ژاپنی هر جا کایزن رایج گردد، تأکید عمده بر ارتباط بین مدیریت و محیط کاری است. فعالیت هایی که در راستای این هدف صورت می گیرند برپای جلسات، تابلوهای اعلانات و تابلو گزارشات و غیره هستند. اعطا پاداش به کارگرانی که به اهداف خاصی نایل شده اند و اجازه بازدید اعضا خانواده کارگران از محل کار و پیشنهادات آنان در جهت بهبود روند فعالیت و ارائه امکانات تفریحی رفاهی نیز از این دست هستند. کایزن به منظور ایجاد انعطاف در مجموعه و در هم شکستن مرزهای طبقاتی و شرکت دادن هر فرد در گسترش سازمانی طراحی شده است. هدف اصلی حذف ضایعات (به عنوان مثال وقت) و پدید آوردن حسن خدمت گذاری

و استاندارد کردن فرایندهای کاری است. تمامی اینها با یکدیگر می توانند کیفیت کار سازمان را بالا برند اما این تغییرات یک شبه رخ نخواهد داد. ماساکی ایمایی بنیانگذار کایزن درباره اهمیت تغییر فرهنگی و این که این مهم همواره در جریان بوده و قابل طبقه بندی نیست، می گوید: باید طرز فکر کارگران و مدیران را تغییر و سیستم های پشتیبانی را گسترش داد. علاوه بر این می توان شیوه کاری مردم را تغییر داد. اما اگر سیستم های داخلی خود را به منظور اطمینان از تداوم این امر گسترش ندهید، پس از یک هفته یا بیشتر مردم دوباره کارهای خود را به همان شیوه پیشین انجام خواهند داد.

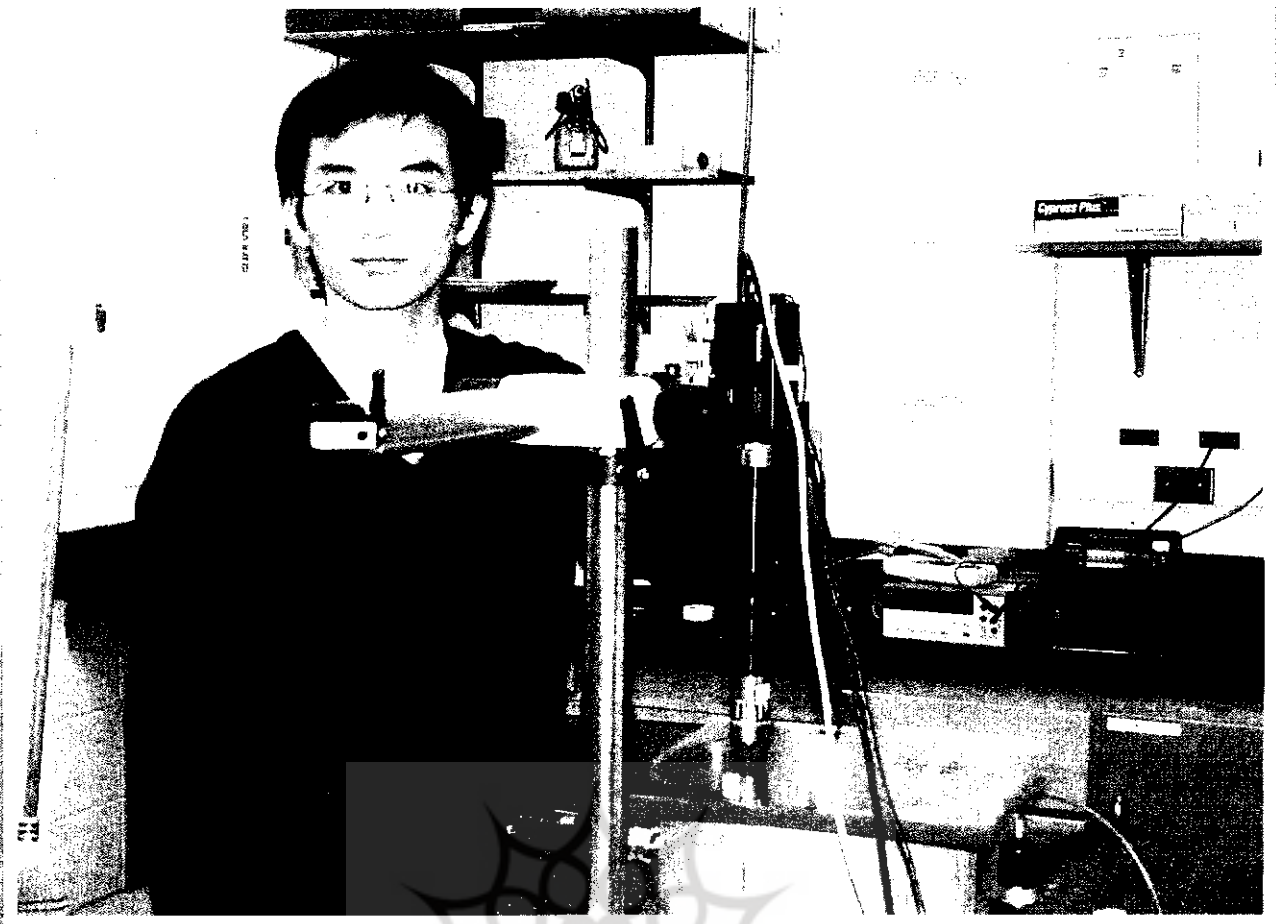
دو اصل اساسی در کایزن:

دو عامل اصلی تشکیل دهنده کایزن عبارت است از پیشرفت و تغییر به سمت بهبود مستمر که در صورت نبود یکی از این دو عامل واژه فوق معنایی نخواهد داشت.

به این مثال توجه فرمائید: «کارها مثل همیشه است» عبارت یاد شده بیانگر استمرار بدون بهبود است و به عبارت دیگر پیشرفت بیانگر عامل تغییر و یا پیشرفت بدون تداوم است و کایزن باید به هر دو عامل را باهم داشته باشد.

مفهوم کایزن در زندگی فردی

همانطور که از معنی آن می توان دریافت. کایزن واژه ای رایج در پیشرفت مداوم زندگی فردی، خانوادگی، اجتماعی و کاری است. همه افراد در طول زندگی تمایل به پیشرفت داشته و ضرب المثلی ژاپنی می گوید: اگر کسی سه روز دیده نشد دوستانش باید به جستجوی فردی با



تغییرات جدید باشند که این امر بیانگر طبیعی بودن کایزن می باشد.

نگهداری، نوآوری و کایزن

در مفاهیم ما سه عملکرد باید به طور همزمان در هر سازمانی رخ دهد: نگهداری، نوآوری و کایزن. نگهداری یعنی حفظ وضعیت موجود، نوآوری یعنی فعالیت های ابتکاری ارایه شده به وسیله مدیران عالی، خرید ماشین آلات جدید، تجهیزات نو، گسترش بازارهای جدید، سرپرستی بخش D×R تغییرات استراتژی کایزن در این میان نقش میانی را با گام های کوچک اما مستمر دارد.

کایزن در سازمان:

در سازمان یا مؤسسه ای که کایزن اجرا می شود، نباید حتی یک روز بدون پیشرفت باشد. البته تشریح کایزن، از عمل کردن به آن سهل تر است و این امر طبیعی است که افراد وقتی از شرایط موجود خود خرسند نباشند به نوعی در محل کار تغییراتی ایجاد خواهند نمود که برخی از آنها نیز بی درنگ اجرا می شوند و معمولاً مدیران حتی متوجه آن نخواهند بود. لیکن در صورت نیاز به تأیید مدیران با پاسخهای متفاوتی از سوی رئیسان مواجه می شود. ایده آل ترین وضعیت آن است که مدیران زیردستان خود را ترغیب به عملی کردن عقایدشان نمایند. مدیر در اینصورت از تلاش ها تقدیر به عمل آورده و یا به آن توجه نشان می دهد و این همان چیزی است که مردم در زمان ارایه پیشنهاد توقع دارند پاسخ مثبت مدیر موجب ایجاد اطمینان در زیردستان و انگیزه ای برای پیشرفت های دیگر بوده و حساسیت در امر پیشرفت مستمر را گسترش خواهد داد.

عقاید افراد ناسازگار

زندگی کاری در سازمان آنقدرها هم ساده نیست. امکان دارد رئیس پرسشهای نسنجیده ای بپرسد مانند آنکه «این که هنوز سالم است چرا

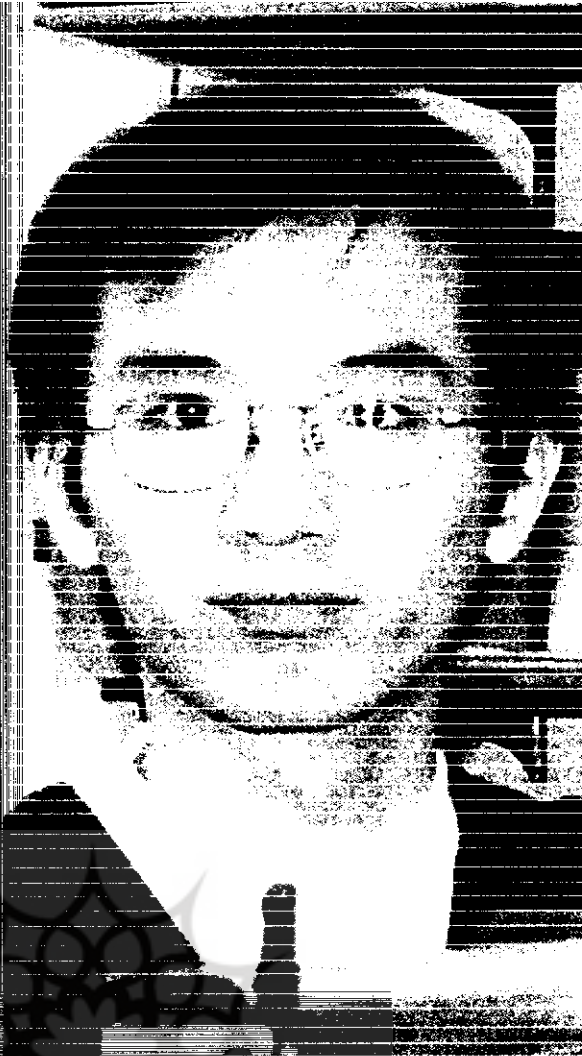
باید عوض شود» و یا «به نظر من روند کار خوب پیش می رود چرا باید تغییر کند» اینگونه برخورد باعث خواهد شد تا زیردستان بدلیل ترس از نكوهش رئیس و یا سرپرست از انجام هرگونه تغییر سازنده در روند انجام کار اجتناب نمایند و از آنجا که از قدیم گفته اند «همیشه حق با رئیس است» بسیاری از رؤسا با دلیل و یا بدون دلیل نخواهند به شما امکان آزمایش و تغییر سودمند را بدهند.

در ذیل نظر شما را به عقاید ناسازگار مدیران جلب می نمایم:

- ۱- من بیش از حد گرفتارم و وقت ندارم آن را مطالعه کنم.
 - ۲- نظر خوبی است اما زمان بندی درستی ندارد.
 - ۳- این موضوع در بودجه گنجانده نشده است.
 - ۴- حرف با عمل فرق می کند.
 - ۵- کار دیگری نداری انجام دهی؟
 - ۶- فکر می کنم این با سیاست های شرکت سازگاری ندارد.
 - ۷- این کار به ما ربطی ندارد. بگذار کس دیگری راجع به آن فکر کند.
 - ۸- آیا از کارت ناراضی هست؟
 - ۹- این که پیشرفت نیست بلکه این یک امر معمولی است.
 - ۱۰- من نتیجه را می دانم حتی اگر این کار را نکنیم.
 - ۱۱- من مسئولیتش را نمی پذیرم.
 - ۱۲- نظر بهتری نداری؟
- ممکن است با خود بگویند که همه اینها را از رئیس خود شنیده اید اما پیش از نكوهش رئیس، به خودتان ببینید.

ده پند مهم درباره فعالیت های کایزن:

همانگونه که تاکنون دریافته اید. اجرای فلسفه کایزن در جایی که فرهنگ، انعطاف پذیرش آن را ندارد دشوار است. کایزن می تواند به تغییر



**گمبا کایزن عبارت است
از فعالیت های کایزن که
در گمبارخ می دهند.
گمبا کایزن برای ایجاد
پیشرفت مستمر در محل
بوده و می تواند سازمان
شما را بهبود بخشد**

این رو در حالت کلی گمبا پایگاه این سه فعالیت اصلی است. اما در مفهوم محدودتر گمبا یعنی جایی که محصولات تولید می شوند. به طور معمول از واژه گمبا در همین مفهوم محدودتر استفاده می شود، زیرا پایگاه های تولید یکی از عرصه هایی هستند که بیشتر اوقات از سوی مدیران نادیده گرفته میشوند. به نظر می رسد مدیران به تولید تنها به چشم ابزاری برای کسب درآمد نگریده و بیشتر بر روی بخش هایی مانند مدیریت مالی، بازاریابی و فروش و گسترش تولید تأکید می ورزند. اگر در گمبا پایگاه های تولیدی مورد توجه مدیران قرار گیرند می توانند به آرزمانی تبدیل شوند که شرکت را به شکوفایی رسانده و تا اوج بالا برند.

بخش صنایع خدماتی گمبا، جایی است که مشتریان در تماس مستقیم با خدمات ارائه شده هستند. برای مثال در بخش هتل داری، گمبا در هر جا می تواند باشد در لابی، رستوران، اتاق پذیرایی، بخش پذیرش، بخش کنترل و نگهداری، دربانک ها تحویل داران و کارمندان بخش وام به روش گمبا کار می کنند. چنین وضعیتی در مورد کارمندان پشت میز نشین و تلفنچی ها نیز صادق است. از این رو گمبا گستره بزرگی از فعالیت های اداری را در برمی گیرد.

گمبا کایزن چیست؟

حالا شما به درک درستی از کایزن و گمبا دست یافته اید. گمبا کایزن عبارت است از فعالیت های کایزن که در گمبارخ می دهند. گمبا کایزن برای ایجاد پیشرفت مستمر در محل بوده و می تواند سازمان شما را بهبود بخشد.

منبع: سایت اینترنتی انیستیتو کایزن

نحوه تفکر مردم و فرهنگ شما کمک کرده و دگرگونی ایجاد کند. فهرست پندهای مربوط به کایزن نخستین مرحله اجرایی و نصیحت ما به شما برای شروع است.

پندهای اساسی درباره فعالیت های کایزن:

- ۱- عقاید ثابت قراردادی را کنار بگذارید.
- ۲- به این بیندیشید چگونه کایزن را باید اجرا کرد نه اینکه چرا نمی توان آن را انجام داد.
- ۳- هرگز بهانه نیارید با اندیشیدن درباره امور جاری آغاز کنید.
- ۴- کمال طلب نباشید کار را بی درنگ انجام دهید حتی اگر فقط ۵٪ به هدف برسید.

۵- اشتباه خود را بی درنگ تصحیح کنید.

۶- برای کایزن پول خرج نکنید. از درایت خود استفاده کنید.

۷- اندیشه زمانی شکوفایی می شود که با دشواری روبرو شود.

۸- همیشه در پی چراها باشید و ریشه یابی کنید.

۹- تا آنجا که می توانید دنبال درایت باشید و به هیچ وجه به دانش محض توجه نکنید.

(اندیشه ۱۰ نفر عاقل از دانش یک نفر بهتر است)

۱۰- عقاید کایزن بی نهایت هستند.

معرفی گمبا؟

گمبا واژه ای ژاپنی است و به معنی مکان عینی است که عملی واقعی در آن رخ می دهد. گمبا در تجارت نقطه ای است که فعالیت هایی با ارزش افزوده برای جلب رضایت مشتری انجام می شوند.

در صنعت تولید سه فعالیت اصلی وجود دارد که به طور مستقیم با کسب پول در ارتباط است. گسترش تولید و فروش محصول. بدون این فعالیت ها شرکتی وجود نخواهد داشت. از