

نگرشی بر کاربرد خط مشی بهبود مستمر در مدیریت ژاپنی

دکتر فرهاد فرزد*

چکیده

در دنیای رقابتی امروز علاوه بر دستاوردها و فناوریهای جدید، شناخت و آگاهی در مورد خط‌مشی‌های مدیریتی همچون بهبود مستمر که بر طبق آن روشها و استانداردها می‌بایست مرتباً و به طور مستمر بهبود یافته و اصلاح گردند، لازم و ضروری می‌باشد. در این ارتباط خط‌مشی مدیریتی بهبود مستمر امروزه به عنوان پشتوانه‌ای مهم در تحقق مدیریت کارا و موفق پذیرفته شده است. نیاز به تغییر امری است که اغلب سرسری گرفته می‌شود، لیکن در ژاپن نیاز به تغییر در صدر برنامه‌های کاری قرار دارد. اساساً اختلاف عمده در رویارویی با نیاز به تغییر در ژاپن و در کشورهای دیگر مرتبط با بکارگیری مفهوم بهبود مستمر است، مفهومی که عمل به آن از نظر مدیران ژاپنی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است به طوری که اغلب آن را به صورت یک قانون مدنظر قرار می‌دهند.

سیستم مدیریت ژاپنی دارای دو بخش اصلی یکی ابقاء و دیگری اصلاح است. بخش اصلاح به نوبه خود به دو بخش بهبود مستمر و نوآوری تقسیم می‌گردد. ابقاء در رابطه با پیروی از فناوری فعلی و استانداردهای کاری بوده، و اصلاح در ارتباط با بهبود و ارتقاء روشها و استانداردهای جاری می‌باشد. تأکید مدیریت سطوح بالا همواره بر بهبود مستمر می‌باشد. در این مقاله وظایف کارکردی در رابطه با ابقاء، اصلاح و نوآوری در مدیریت ژاپنی مطرح گردیده و با وظایف کارکردی متکی بر نوآوری، و همچنین با وظایف کارکردی در نگرش غربی مقایسه شده است و سلسله مراتب مختلف سازمانی و نوع ارتباط آنها با جنبه‌های مختلف بهبود مستمر ارائه گردیده است. در پایان، به روشها و ابزار مدیریتی که در جهت بکارگیری خط‌مشی بهبود مستمر مورد استفاده قرار می‌گیرند اشاره شده است.

واژه‌های کلیدی: بهبود مستمر^۱، اصلاح^۲، ابقاء^۳، نوآوری^۴، روش کاری استاندارد^۵.

* عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

- 1- KAIZEN
- 2- Improvement
- 3- Maintenance
- 4- Innovation
- 5- Standard Operating Procedure

مقدمه

بکارگیری خط‌مشی بهبود مستمر (KAIZEN) از مهمترین عوامل کلیدی در مدیریت امروزی ژاپن است. این واژه از دو بخش «KAI» به معنی «تغییر» و «ZEN» به معنی «خوب» تشکیل شده است به طوری که ترکیب این دو (KAIZEN) به معنی تقریبی «تغییر در جهت بهتر شدن و اصلاح» می‌باشد. این اصلاح همواره تداوم داشته و شامل تمام سطوح سازمانی، از مدیران رده‌های بالا تا ناظران رده‌های پایین و کارگران غیرماهر نیز می‌گردد، و بدین لحاظ تمام سطوح سازمان با آن آشنا می‌باشند. درک مفهوم بهبود مستمر برای پی‌بردن به تفاوت بین روشهای مدیریتی در ژاپن و در سایر کشورها ضروری است. خط‌مشی بهبود مستمر در بسیاری از امور در ژاپن به صورت امری معمول و متداول درآمده به طوری که حتی در بخشهایی مانند رادیو، تلویزیون، و جراید نیز بکار می‌رود.

همانگونه که در جهان رقابتی امروز تأخیر در بکارگیری از آخرین پیشرفته‌ها و فناوریهای موجود موجب پرداخت بهایی سنگین می‌گردد، به همین ترتیب تأخیر در بکارگیری از خط‌مشی‌ها و سیاستهای جدید مدیریتی نیز موجب پرداخت هزینه‌های سنگین خواهد شد. از این رو، امروزه حتی در کشورهای اروپایی و آمریکایی نیز خط‌مشی بهبود مستمر به عنوان پشتوانه‌ای انکارناپذیر در راستای مدیریتی کارا و موفق پذیرفته شده است.

استراتژی بهبود مستمر در اکثر شرکتهای ژاپنی اعمال گردیده به طوری که در آنجا اتفاق نظر بر این است که مدیران شرکتهای باید حداقل ۵۰٪ توجه خود را معطوف به این امر سازند. بعلاوه اساس کار بر این مبنی است که هر مؤسسه و یا هر شرکت به طور طبیعی دارای مسائل و مشکلات مربوط به خود می‌باشد به نحوی که نخست باید مسائل مربوطه تعریف و سپس راه‌حلهای برطرف‌سازی آن ارائه گردند.

مثال موردی

چندی قبل گروهی از مدیران ارشد صنایع ژاپن برای بازدید از کارخانجات

چند کشور اروپایی دعوت گردیده بودند. در یکی از بازدیدها گروه مذکور از فرسودگی و قدیمی بودن تجهیزات و وسایل بکار رفته در کارخانه مورد بازدید اظهار حیرت و شگفتی نمودند. به طوری که در بخشی از این کارخانه، مشاهده تسمه نقاله‌های فرسوده و قدیمی که نه فقط کارگران بلکه بازدیدکنندگان نیز مجبور به عبور از کنار سطوح تحتانی و فوقانی آنها بودند ایشان را کاملاً متعجب ساخته بود. به گفته یکی از این مدیران: "مدیریتی که برای ایمنی کارگران ارزش قائل نباشد را نمی‌توان «مدیریت» نامید". امروزه به ندرت می‌توان در کارخانه‌های ژاپنی تسمه نقاله مشاهده نمود، و حتی در صورت استفاده از آنها، به طریقی طراحی گردیده‌اند که افراد مجبور به تردد در مجاورت آنها نباشند.

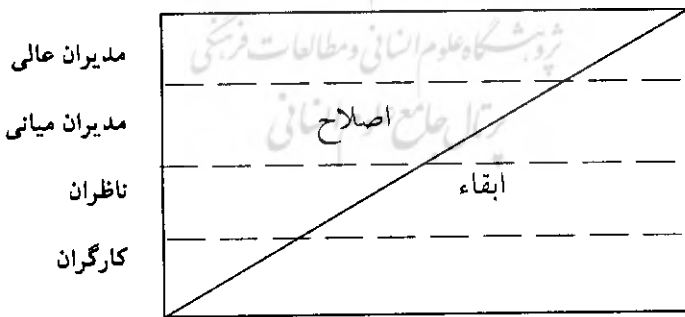
یکی از مدیران امریکایی که چندی پیش و پس از گذشت ۲۵ سال از اولین بازدید خود، از کارخانه *Toshiba* دیدن کرده بود، در مورد دیدار خود چنین اظهار داشت: "باور نکردنی است که پس از گذشت ۲۵ سال کارخانه مذکور به نحوی تغییر نموده که قابل تشخیص نمی‌باشد". تغییر نمودن یک کارخانه ژاپنی پس از گذشت مدت ۲۵ سال امروزه حتی غیر قابل تصور می‌باشد. در ژاپن تغییر جزئی از برنامه زندگی است. البته، در این رابطه، تغییر به دو گونه صورت می‌پذیرد: یکی تغییر تدریجی و دیگر تغییر ناگهانی، که تشخیص تغییر ناگهانی همواره به سهولت ممکن می‌باشد. /تغییری که پس از ۲۵ سال در کارخانه *Toshiba* صورت گرفته بود از هر دو نوع تدریجی و ناگهانی بوده است. /

اختلاف اساسی در مورد تغییر در ژاپن و تغییر در سایر کشورها با مفهوم بهبود مستمر مرتبط می‌باشد، یعنی مفهومی که از نظر مدیران ژاپنی آنقدر طبیعی و ضروری است که غالباً به طور ناخودآگاه و خودکار به آن عمل می‌نمایند. از این رو، پاسخ به این سؤال که چگونه ماهیت شرکتهای ژاپنی در طول زمان ثابت نمی‌ماند را باید در مفهوم بهبود مستمر جستجو نمود. به عبارت دیگر فلسفه بهبود مستمر متکی بر این اصل است که اساساً روش زندگی اعم از زندگی کاری و یا اجتماعی و غیره، می‌بایست مرتباً بهبود یافته و اصلاح گردد.

ابقاء و اصلاح

تمام روشهای کاری و مدیریتی ژاپن که در سالهای اخیر شهرت جهانی یافته‌اند در زیر چتر بهبود مستمر قرار داشته که مبنای شعارکاری آن بر پایه اصلاح و پیشرفت روزمره و مستمر در بخشی از شرکت یا مؤسسه استوار می‌باشد. از این رو، وظیفه رده‌های بالای سازمان همواره مرتبط با ابقاء و اصلاح استانداردهای موجود است. منظور از ابقاء پیروی از دستاوردها و فناوریهای جدید و استانداردهای کاری و مدیریتی بوده، و حال آنکه اصلاح در ارتباط با بهبود روشها و استانداردهای جاری می‌باشد. در سطوح پایین‌تر سازمانی (در سطح کارگران غیرماهر) کارگران موظفند که صرفاً از دستورالعملهای کاری خود پیروی نمایند. لیکن به مجرد آشنایی و رسیدن به مهارتهای بیشتر کاری، آنها می‌توانند مسئله اصلاح را مدنظر قرار داده و نظریات خود را از طریق مستقیم و یا از طریق مافوقهایشان در مورد نحوه اصلاح بیان نمایند.

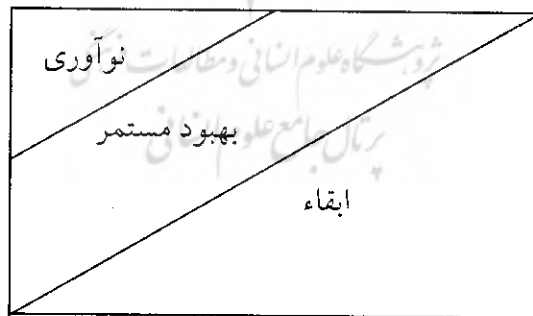
در نمودار (۱) وظایف کارکردی در مدیریت ژاپنی در رابطه با ابقاء و اصلاح ملاحظه می‌شود.



نمودار ۱. وظایف کارکردی در رابطه با ابقاء و اصلاح در مدیریت ژاپنی

در مورد وظایف ابقائی، همه افراد سازمان ملزم به پیروی از روش کاری

استاندارد^۱ بوده و برای تحقق این امر مدیریت باید ابتدا سیاست‌های کاری، قوانین، دستورالعملها و روشها را برای کلیه عملیات کاری مشخص نموده و سپس خود و همه را ملزم به رعایت و انجام آنها نماید. در صورتی که افراد به دلائلی نتوانند از این استانداردها پیروی نموده و آنها را دنبال کنند، مدیریت اقدام به برپایی دوره‌های آموزشی نموده و یا آنکه استاندارد مربوطه را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد تا همه قادر به پیروی از آن باشند. بدین ترتیب، هر فعالیت باید براساس استانداردهای صریح و ضمنی طرح‌ریزی شده و انجام پذیرد. از این رو، ابقاء در رابطه با بکارگیری این استانداردها از طریق آموزشی و انضباطی صورت می‌گیرد. اصلاح را می‌توان به دو بخش بهبود مستمر و نوآوری^۲ تقسیم نمود. بهبود مستمر نشانگر تغییرات کوچک در وضعیت موجود در نتیجه کوششهای مستمر بوده، و نوآوری مربوط به تغییر اساسی در وضعیت موجود به کمک سرمایه‌گذاری در فناوری جدید و یا لوازم و وسایل جدید و ماشین‌آلات است. در نمودار ۲ زیر تفکیک ما بین ابقاء، بهبود مستمر، و نوآوری در مدیریت ژاپنی دیده می‌شود.

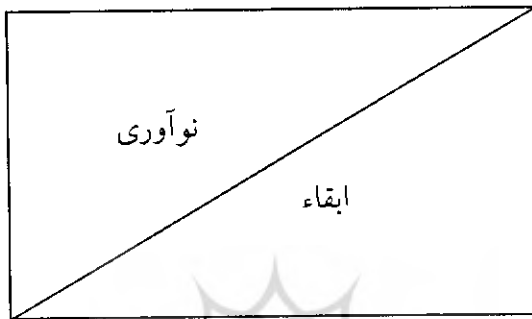


نمودار ۲. وظایف کارکردی در نگرش ژاپنی

نمودار فوق را می‌توان با نوعی خط‌مشی مدیریتی دیگر که در شرکت‌هایی با

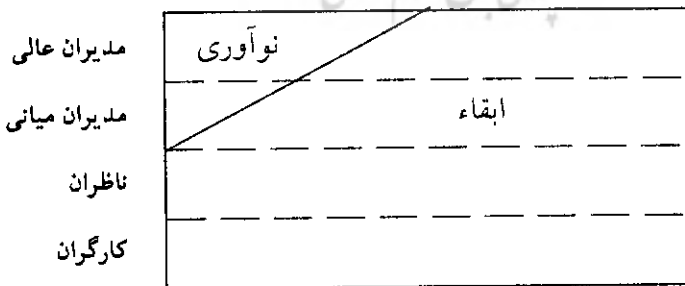
نگرشی بر کاربرد خط‌مشی بهبود مستمر در مدیریت ژاپنی

نوآوری و فناوری پیشرفته بکار گرفته می‌شود مقایسه نمود. معمولاً اینگونه شرکتها در ابتدا سریعاً حرکت نموده و به سرعت گسترش می‌یابند، و آنگاه پس از کسب موفقیت اولیه با پدید آمدن تغییرات و تحولات در شرایط بازار به همان سرعت نیز رو به افول می‌گذارند.



نمودار ۳. وظایف کارکردی متکی بر محور نوآوری

نمودار زیر به مقایسه بین نگرش غربی در مورد وظایف کارکردی و نگرش ژاپنی در مورد وظایف کارکردی کمک می‌کند. /مقایسه نمودارهای ۲ و ۴. همانطوری که ملاحظه می‌شود، در نگرش غربی جایی برای مفهوم بهبود مستمر مشاهده نمی‌شود.



نمودار ۴. وظایف کارکردی غربی متکی بر محور نوآوری

غیرکارترین شرکتها آنهایی هستند که صرفاً عملی جز ابقاء انجام نمی‌دهند،

به طوری که در آنها انگیزه‌ای برای خط‌مشی بهبود مستمر و همچنین نوآوری وجود نداشته، و تغییرات با توجه به شرایط بازار و شرایط رقابتی موجود بر مدیریت تحمیل می‌گردند و در نهایت مدیریت عملاً نمی‌داند که دقیقاً به کدام سو در حرکت است.

بهبود مستمر در سطوح مختلف سازمانی

از آنجایی که بهبود مستمر دارای یک روند مستمر و دائمی بوده و دربرگیرنده تمام افراد سازمان است، لذا هر فرد در هر یک از سلسله مراتب سازمانی به نحوی با جنبه‌های مختلف آن مرتبط می‌باشد. در نگراره زیر سلسله مراتب ارتباط با بهبود مستمر و وظایف مربوطه در سطوح مختلف سازمانی ملاحظه می‌شود.

مدیران عالی	مدیران میانی	ناظران پروژه	کارگران
- ارائه بهبود مستمر به عنوان استراتژی سازمان	- بکارگیری و حرکت در جهت اهداف بهبود مستمر که توسط مدیران رده بالا تعیین گردیده	- استفاده از بهبود مستمر در زمینه‌های کاری	- بکارگیری بهبود مستمر در کار فردی و فعالیتهای کوچک گروهی
- حمایت از بکارگیری بهبود مستمر به وسیله تخصیص منابع لازم	- ابقاء و اصلاح استانداردهای موجود	- فرموله‌سازی برنامه بهبود مستمر و راهنمایی کارگران	- رعایت انضباط در محیط کار
- اتخاذ خط‌مشی‌های مرتبط با بهبود مستمر و ایجاد هماهنگی در برنامه‌ها	- آموزش کارمندان در مورد بهبود مستمر به کمک ایجاد برنامه‌های آموزشی	- کارگران و ایجاد روحیه بالا در آنان	- سعی بر اصلاح مداوم در کار و پیشرفت در حل مسائل
- تعیین اهداف بهبود مستمر	- کمک به کارمندان در جهت توسعه مهارت‌ها و ابزار جدید برای حل مسائل موجود	- سیستم‌های پیشنهادی افراد - بکارگیری انضباط در محیط کار	- ارتقاء سطح مهارت شغلی از طریق فراگیری
- ایجاد سیستم‌ها، روشها و ساختارهای لازم برای بهبود مستمر		- ارائه پیشنهادات در زمینه بهبود مستمر	

نگاره ۱. سلسله مراتب ارتباط با بهبود مستمر و وظایف مربوطه در سطوح مختلف سازمانی

روشها و ابزار لازم برای بهبود مستمر

علاوه بر استفاده از روشهای متداول مدیریتی همچون: گرافها، دیاگرامهای پارتو^۱، دیاگرامهای علت و معلول، هیستوگرامها، نمودارهای کنترل، دیاگرامهای پراکندگی و اوراق نظارت و بازرسی، هفت ابزار مهم مدیریتی دیگر که در ارتباط با خط‌مشی بهبود مستمر مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از:

۱. دیاگرام رابطه‌ای^۲ که بیان‌کننده ارتباطات مابین اجزاء مرکب مربوط به هم در پروژه بوده و نشان‌دهنده روابط علت و معلول و تعامل بین عوامل مذکور می‌باشند.

۲. دیاگرام پیوند و وابستگی که اساساً یک روش هم‌اندیشی^۳ است.

۳. دیاگرام درختی^۴ که مرتبط با نگرش مهندسی ارزش^۵ در ارتباط با تجزیه و تجلیل کاری است و از آن برای نشان دادن رابطه مابین اهداف و اقدامات صورت گرفته استفاده می‌گردد.

۴. دیاگرام ماتریسی^۶ که برای نشان دادن رابطه مابین دو عامل مختلف با استفاده از ماتریس استفاده می‌شود.

۵. دیاگرام تحلیلی اطلاعات ماتریسی^۷ که زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که نمودار ماتریسی به قدر کافی تفضیلی نباشد. / از بین هفت ابزار مورد بحث تنها این روش است که براساس تجزیه و تحلیل اطلاعات بنا گردیده و ارائه دهنده نتایج عددی می‌باشد. /

۶. نمودار برنامه فرایند تصمیم یا PDPC^۸ که مرتبط با استفاده از نمودار برنامه‌ای فرایند تصمیم که در زمینه تحقیق در عملیات مورد استفاده قرار می‌گیرد،

1- Pareto Diagrams

2- Relations Diagram

3- Brainstorming

4- Tree Diagram

5- Value Engineering

6- Matrix Diagram

7- Matrix Data-Analysis Diagram

8- Process Decision Program Chart

می‌باشد. از آنجایی که برنامه‌های بکار رفته در جهت اهداف خاصی همواره مطابق انتظار انجام نمی‌گردند، و رویدادهای غیرمترقبه می‌توانند دارای عواقب جدی باشند، از این روش PDPC نه فقط برای دستیابی به جواب بهینه، بلکه برای اجتناب از تحولات غیرمترقبه نیز استفاده می‌شود.

۷. دایاگرام‌های برداری^۱ که شامل روشهای CPM و PERT بوده و از آنها برای نشان دادن مراحل لازم جهت تکمیل پروژه استفاده می‌شود.

موارد استفاده از هفت ابزار بالا در جهت اصلاح و بهبود مستمر فعالیتها بسیار زیاد و متنوع می‌باشد. بعضی از این موارد عبارتند از: تحقیق و توسعه، توسعه فناوری جدید، تولید محصول جدید، ارتقاء کیفیت، پیشبرد مهارتهای تحلیلی و تشخیصی، برنامه تولید، ارتقاء بهره‌وری، مدیریت تولید، تقلیل هزینه و صرفه‌جویی در انرژی، پیشگیری از آلودگی (هوا)، مدیریت فروش، تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و غیره.

در خاتمه لازم به ذکر است که در عمل از کلیه ابزار نامبرده در هر پروژه استفاده نگردیده، بلکه هر بار از یکی یا بیش از یکی از آنها استفاده می‌شود که این خود بستگی به نیازها و الزامات خاص پروژه تحت بررسی دارد.

منابع:

1. Bergman, B., B.Klefsjo and Studentlitteratur, L., Sweden, 1994.
2. Economic Eye, Keizai Koho Center Pub., June 1983.
3. Hannam, Kaizen for Europe, IFS Ltd, Bedford, 1993.
4. Imai, M., KAIZEN-The Key to Japan's Competitive Succes, Random House Inc., NY, ©1986.

5. Main J., FORTUNE, April 2, 1984, ©1984.
6. Quality Progress Magazine, ASQC Pub., Oct. 1983.
7. The Quest for Higher Quality-the Deming Prize and Quality Control, Ricoh Co Ltd, 1986.

