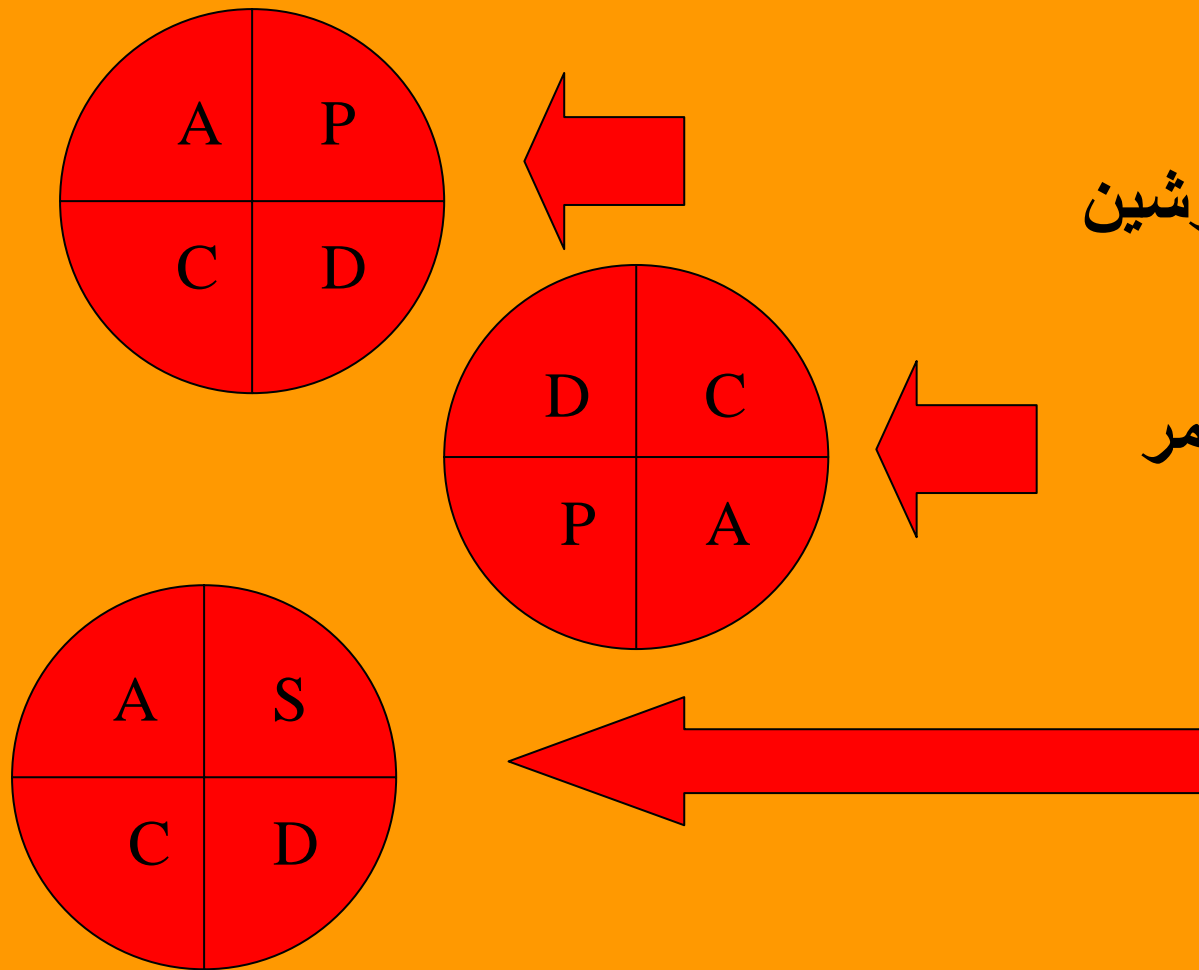


Hoshin Management

Lecture 14

انواع بهبود



- توسعه
- مدیریت هوشین
- بهبود
- بهبود مستمر
- نگهداری
- کنترل

معناي هوشين

- **Hoshin=Means+Target**

- تصور عمومي از هوشين سياست **policy** است

- مديریت هوشين را عموما گسترش سياست معني

Policy Deployment میکنند

- هوشين يك برنامه ساليانه است که در آن اهداف

- **Target** و استراتژيها **Means** معين شده باشد

	Direction Word	Performance Measure	Target Value	Time Priod
Example 1	Decrease	new product development cycle	from 8 to 4 months	by December 1995.
Example 2	Decrease	new product development defects	from 7 to 2%	by December 1995.

فازهاي مدیریت هوشین

- تعیین هوشین
- تعیین استراتژی و اهداف توسط مدیریت ارشد
- گسترش هوشین
- روشن بودن ستراتیژی و اهداف در تمام سطوح
- پیگیری و کنترل هوشین
- اندازه گیری اهداف برای تصحیح فرآیند
- تشخیص و بازنگری هوشین
- بررسی دوره ای اثربخشی سیستم مدیریت هوشین

تصورات نادرست از هوشین

- هوشین بخشی از QFD است
- هوشین فقط برای مدیریت ارشد است
- هوشین سیاست شرکتی است
- هوشین دنباله روی از نوک پیکان است
- هوشین رویای روزمره است

تصورات نادرست از مدیریت هوشین

- مدیریت هوشین بخشی از QFD است
- مدیریت هوشین فقط در شرکت‌های ژاپنی کار میکند
- مدیریت هوشین برنامه ریزی استراتژیک است
- مدیریت هوشین بدون روش‌های TQM و سیستم‌های آن قابل اجرا است
- کلید مدیریت هوشین موفق گسترش سیاستهاست
- نقطه شروع مدیریت هوشین تعیین بینش شرکت است

اندازه گيري و معيارهاي استراتژيك

Categories	Performance Measures
Quality/ Customer Satisfaction	Customer Satisfaction Index, Defects, Failures, Number of Customer Complaints, Number of Repeat Customers
Cost/Finance	Sales, Market Share, Labor Costs, Production Costs, Profit Margin
Delivery	Development Cycle, Number of On-Time-Deliveries, Response Time
Morale/ Human Resources	Employee Satisfaction, Number of Well-Educated Employees, Amount of Training
Research & Development	Number of New Products or Services, R & D Costs, Accuracy of Research
Strategies	Office Location, Headquarter's Location, Business Expansion
TQM Implementation	Number of Problems Solved, Number of Achieved Targets

● رضایت مشتری

● هزینه/مالي

● تحویل

● منابع انسانی

● تحقیق و توسعه

● استراتژیها

● پیاده سازی TQM

تمرکز و گسترش اهداف

- هوشین در ژاپن به منظور انتقال سیاستهای شرکت به کلیه کارکنان بوجود آمد
- فایده مهم هوشین در تمرکز بر فعالیتهای کلیدی موثر بر موفقیت است
- **هوشین یک سیستم از فرمها و قاعده ها** است که کارکنان را به تحلیل موقعیت و ارائه طرح بهبود و کنترل و انجام اقدامات اصلاحی هدایت میکند

نیاز سازمانهای نوین

- سازمانهایی که میخواهند در بازار موفق باشند بایستی
 - از نیاز مشتری فراتر روند
 - قابلیت رقابت را داشته باشند
- چگونه: با برنامه درازمدت و استراتژیک
- ویژگی برنامه دراز مدت :
 - آینده نگر
 - قابل دسترس
 - بهبود مستمر نقاط کلیدی سازمان
- مدیریت هوشین دارای این ویژگیها است

ویژگیهای روش هوشین

- روش برنامه ریزی دراز مدت سیستماتیک
- اندازه گیری روزانه نقاط کلیدی
- ویژگیهای روش هوشین:
 - تمرکز بر اهداف کلیدی
 - ایجاد برنامه های حمایت کننده اهداف
 - بازنگری پیشرفت این برنامه ها
 - تغییرات در برنامه ها در صورت لزوم
 - بهبود مستمر فرآیندهای کلیدی
 - ایجاد سازمان، یادگیرنده

هوشین و فلسفه TQM

● مدیریت هوشین در چارچوب فلسفه مدیریتی TQM است

● با اجرای چرخه بهبود مستمر مطمئن میشویم که:

- برنامه ها به صورتی سیستماتیک ایجاد میشود
- پیشرفت برنامه ها با دقت پیگیری میشود
- تغییر در برنامه ها در صورت نیاز انجام میشود
- اهداف آینده نگر تحصیل شده اند
- فرآیند برنامه ریزی استاندارد میشود
- یادگیری سازمانی متحقق میشود

فرآیند برنامه ریزی

● طرح ریزی

● بررسی محیطی

● اصول پایه را ایجاد کنید- بینش, مأموریت

● ایجاد استراتژی بلند مدت

● ایجاد هوشین سالیانه

● اجرا: اجرای هوشین توسط مدیران و واحدها

● کنترل: کنترل نقاط کنترلی

● اقدام اصلاحی: پیاده سازی راه حلها, پیگیری

● احراز استاندارد سازی

بررسی محیطی

- تحلیل قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها SWOT
- منابع اطلاعاتی
 - مشتریان
 - تامین کنندگان
 - کارکنان
 - صنعت و تحلیل روند اقتصادی - سیاسی
 - متخصصین
- ابزارها: توفان ذهنی، آنالیز قوای محرک، TOC

تعريف اصول پایه

- اصول پایه بایستی فلسفه شرکت را در سیکل حیات نشاندهد
- بین باینش و ماموریت رابطه علت و معلولی وجود دارد
- باینش آینده شرکت را در 10 الی 15 سال آینده نشان میدهد
- ماموریت فعالیتهای رسیدن به باینش را بیان میکند
- باینش = جهت (بهبود یا کاهش) + معیار (کیفیت, رضایت مشتری)
- + مقدار هدف (چه مقدار, %) + محدوده زمانی (چه موقع)
- ماموریت = فعل انجام دادن (طراحی, نگهداری) + موضوع
- (سیستم, استراتژی) + مقدار هدف (مقدار, %) + محدوده زمانی

برنامه ریزی درازمدت

- استراتژی تاثیر گذارنده بر نقاط کلیدی مرتبط با بینش و مأموریت است.
- هر برنامه استراتژیک شامل هدف و روش رسیدن مرتبط با بینش و مأموریت است.
- هدف و روش رسیدن آن بایستی شامل مقدار و معیار اندازه گیری باشد
- هدف و روش رسیدن به آن بایستی موارد بحرانی شامل بهبود کیفیت، رضایت مشتری، فروش، هزینه و بهره وری، زمانبندی، استراتژی را پوشش دهد

ایجاد هوشین سالیانه

- شرایط محیطی شامل اهداف متحقق نشده سال قبل را بررسی نمایید
 - معمولاً سه ماه قبل از شروع سال جدید انجام میشود
 - بررسی نمایید چرا اهداف سال گذشته متحقق نشده است.
- پیش بینی آینده سیستمهای اطلاعاتی، تکنولوژی، نیروی کار و اقتصاد و نیازهای مشتریان را در نظر بگیرید
- مشکلات و فرصتها را شناسایی و اولویت بندی نمایید
- تعداد زیاد هوشین اجرایی بودن را میکاهد. هوشین را در سطوح سازمانی گسترش دهید

بهبود مستمر

- 😊 بهبودهای جزئی و کوچک
- 😊 متدولوژی بهبود سیستماتیک (آنالیز).
- 😊 کار تیمی و انفرادی
- 😊 مشارکت همه کارکنان
- 😊 با مدیریت شروع میشود.
- 😊 تاکتیکی
- 😊 بها سیستمهای و روشهای موجود میپردازد.
- 😊 بخشی از مدیریت روزمره (مدیریت فرآیند).

هوشین

😊 بهبودهای بزرگ

😊 استراتژیک

😊 تمرکز بر یک یا چند چیز “تمرکز استراتژیک”

😊 باید از طرف مدیریت بالا به حرکت درآید.

😊 متدولوژی متمایز از بهبود مستمر (تحلیل و ترکیب).

😊 معمولاً نیازمند نوآوری سیستمها و روشهای جدید است.

😊 ممکن است مشارکت کارکنان را داشته باشد اما کل

سازمان بااستم با اهداف هوشین همراستا باشد

برنامه ریزی چیست؟

- 😊 ایجاد چارچوبی برای انجام کار، ساختن یا مرتب کردن.
- 😊 طراحی یک آینده مطلوب و روشهای موثر رسیدن به آن.
- 😊 برنامه ریزی شامل تعریف اهداف مطلوب یک سازمان است که نیازمند تحقق و تعیین چگونگی تحقق آن است.
- 😊 لغت برنامه ریزی در برخی اوقات به زمانبندی کار (مثلاً در یک کارگاه) اطلاق میشود.

برنامه ریزی هوشین (انجام و بازنگری)

(DO)	😊 پیاده سازی
(CHECK)	😊 بازنگری (چک)
(ACT)	😊 توسعه
(CLOSED LOOP)	😊 حلقه بسته
(PLAN)	😊 طرح نوین

انواع برنامه ریزی

😊 برنامه ریزی استراتژیک

Strategic)

(Planning

😊 برنامه ریزی عملیاتی

(Operational Planning)

😊 برنامه ریزی پروژه

(Project Planning)

😊 برنامه ریزی مالی

چرا برنامه؟

پیش (مقصد)

توجه کنید که بهبود را بر روی مسیر حرکت انجام دهید.



(با بهبود مستمر نقایص كوچك را رفع كنید)

از هوشین برای حذف حوزه ها بزرگ استفاده نمایید.

برنامه استراتژیک جاده ای به سمت آینده مطلوب است.

وضعیت جاری

مشکلات برنامه ریزی

- 😊 پیش بینی های مدیریت معمولاً غیر واقع بینانه است.
- 😊 اهداف بدون توجه به نیازها، امکاتسنجی و موضوعات مورد توجه انتخاب میشوند.
- 😊 مشکل عدم موفقیت در تمرکز بر چند هدف اصلی و کلیدی.
- 😊 انتخاب اهداف غلط (ممکن است دپارتمانها به اهداف خود برسند ولی سازمان ضرر کند).
- 😊 نبودن بینش مشترک (Shared Vision)
- 😊 فعالیتهای برنامه ریزی شده قابلیت قوی برای تحقق

مشكلات برنامه ريزي

😊 فعاليتهاي برنامه ريزي شده بازنگري دقيق نميشوند.
“انحراف از برنامه به صورت سيستماتيک شناسايي نشده و اقدامات اصلاحي شناسايي نميشوند”.

😊 تيمهاي مديريت آموزش برنامه ريزي موثر را ندیده اند.

😊 درك نشده است كه برنامه ريزي استراتژيك از برنامه ريزي استراتژيك از برنامه ريزي عملياتي متفاوت است. (روش تجزيه و تركيب به جاي تجزيه).

😊 برنامه ريزي به عنوان يك واقعه تلقي ميشود به جاي

مشکلات برنامه ریزی

- ☺ برنامه ریزی معمولاً در فقدان اطلاعات واقعی در مورد فاکتورهای مهم انجام میشود.
- ☺ برخی اوقات روند معکوس برنامه ریزی انجام میشود. “استفاده بیش از حد در تحلیل اطلاعات گذشته برای پیش بینی آینده”.
- ☺ برنامه ریزی توسط يك واحد مستقل برنامه ریزی انجام میشود و اجرا توسط واحدهای دیگر انجام میشود.

تحليل وضعيت جاري

- ☺ ماموريت
- ☺ بازخور کارکنان
- ☺ عملکرد در مقابل برنامه
- ☺ اهداف سطح بالاتر
- ☺ ارزشهاي سازمانی
- ☺ عملکرد فرآیندهای بحرانی
- ☺ عملکرد رقبا
- ☺ نیاز مشتریان و رضایت آنها
- ☺ خدمات و محصولات مورد نیاز و در حال حاضر
- ☺ کانالهای توزیع
- ☺ بازارها
- ☺ مناطق جغرافیایی تحت پوشش
- ☺ معیارهای اندازه گیری موفقیت
- ☺ عوامل محیطی (اجتماع، اقتصاد، تکنولوژی، محیط،

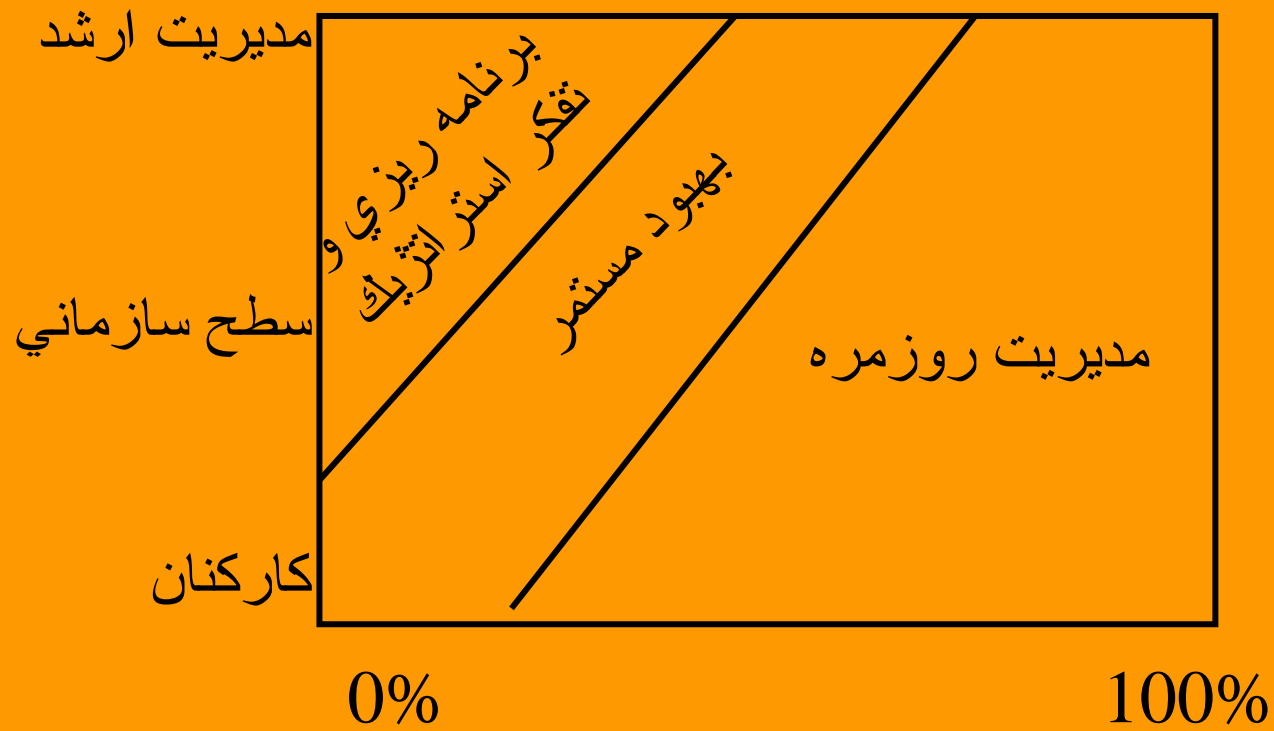
سوآلهای مهم استراتژیک

- 😊 آیا برای شناخت آینده ای که در آن بسیاری از قابلیت‌های موجود بکار نمی‌آیند تلاش می‌کنید؟
- 😊 چه قابلیت‌های قوی و ویژگی‌های رقابتی مورد نیاز شما خواهد بود؟
- 😊 آیا برای شناخت نیاز 5 سال آینده مشتریان خود تلاش می‌کنید؟
- 😊 چه محصولات و خدماتی را بایستی در آینده عرضه نمایید تا مشتریان شما را راضی نماید و مشتریان جدیدی را جلب نمایید؟
- 😊 چه کانال‌های توزیعی را بایستی تغییر داده و یا توسعه دهید؟
- 😊 رقبای شما چه کسانی خواهند بود؟

جدول بازنگری

استراتژی یا هدف	آرمان	عملکرد	= اقدام شده = اقدام نشده	دلیل برای انحراف (دلیل ریشه ای)	مات اصلاحی

مدیریت



تدوین ماموریت

- ☺ مقصود يك سازمان / دليل بودن يك سازمان ماموریت نامیده میشود.
- ☺ معمولاً در بین ماموریت حوزه فعالیتهاي سازمان مشاهده میشود. (حوزه جغرافیایی و گروه مشتریان).
- ☺ ما خدمات و نرم افزاري ارایه میدهیم مه به مشتریان ما کمک میکند تا به نیاز توسعه محصول خود دست یابند.
- ☺ ما ابزاري می‌رسانیم که برای طراحان مدارات مجتمع بکار می‌آیند.

بیش چیست؟

- 😊 جمله بیش وضعیت ایده آل بودن و حیات در آینده است که به ذینفعان سازمان توانایی میبخشد.
- 😊 ویژگیهای یک بیش خوب :
- 😊 بر اساس واقعیت‌های موجود سازمان بنیاد نهاده شده باشد.
- 😊 بیش بایستی برای آینده سازمان مشکلاتی جدید تعریف نماید.
- 😊 ذینفعان سازمان بایستی نقاط توجه خود را در بیش ببینند.
- 😊 بیش بایستی نتیجه تفکر یکپارچه تیم مدیریت باشد و نه مجموعه‌ای از بیش افراد.

Our Vision For The Future



The RRB's vision is to be the best agency in the Federal Government. We will serve as a model for our ability to provide full service at the point-of-contact when, where, and how our customers want it.

- **We will treat our customers with dignity, respect, and fairness, and treat our employees as we want our customers treated, allowing our employees to fully utilize their talents in achieving our common goals.**
- **We will keep our systems flexible and our organizations responsive to change using permeable structures that allow easy alignment of resources with organizational goals**
- **We will leverage technology and other innovations to assist us in providing quality service and fulfilling our mission within available budgetary and staffing levels.**

فرایند برنامه ریزی

- گام اول تهیه برنامه پنج تا ده ساله
 - برنامه دیدگاه تدافعی نسبت به رقبای آینده دارد
- گام دوم تهیه برنامه 3 تا پنج ساله
 - پروژه هایی با هدف کاهش هزینه برنامه تدافعی استراتژیک
- گام سوم برنامه یکساله
 - طرحی شامل اهداف، مقصودها و معیارهای اندازه گیری مدیران

فرایند برنامه ریزی

- گام چهارم توسعه برنامه
- مشارکت همه، مقصود هر مدیر هدف کارکنان تحت نظر یک مدیر
- گام پنجم اجرای برنامه
- گام ششم بازنگری و مرور ماهیانه
- تهیه چک لیست بازنگری و بررسی با استفاده از نمودار پارتو
- گام هفتم بازنگری سالیانه
- تهیه لیست موفقیت و عدم موفقیت بر اساس بازنگری

تعريف استراتژي

● استراتژي يك مجموعه منطقي از فعاليتهاي متوالي است كه با هدف نگهداري مزيت رقابتي و بهبود موقعيت در ارتباط با مشتريان تعريف ميشود.

- Strategy can be defined as a **rational set of time-sequenced actions** aimed at gaining a **sustainable advantage over competition** and **improving position with customers**.
- Strategy answers the **what** and **where questions** concerning your business.

● استراتژي به سئوالات چه چيز وكجا در سازمان پاسخ ميدهد

- It is a **shared vision** describing **what** that the organization should **be in the future**

برنامه ریزی

● برنامه ریزی روشی برای تصمیم گیری سیستماتیک برای تخصیص منابع است.

- Planning is the **approach** to making decisions concerning systematic **allocation of resources**

● یک طرح استراتژیک بیان تمایلات در مورد مشتریان، رقبا، تامین کنندگان و سرمایه گذاران و است

- A strategic plan is a detailed, specific declaration of your intentions with regard to customers, competitors, suppliers, investors, equipment, location, employees and the future of your firm

● برنامه ریزی استراتژیک

- Strategic planning is systematic means of making the firm successful through the discipline of strategic thinking and vision used as a framework for all other decisions in the firm.

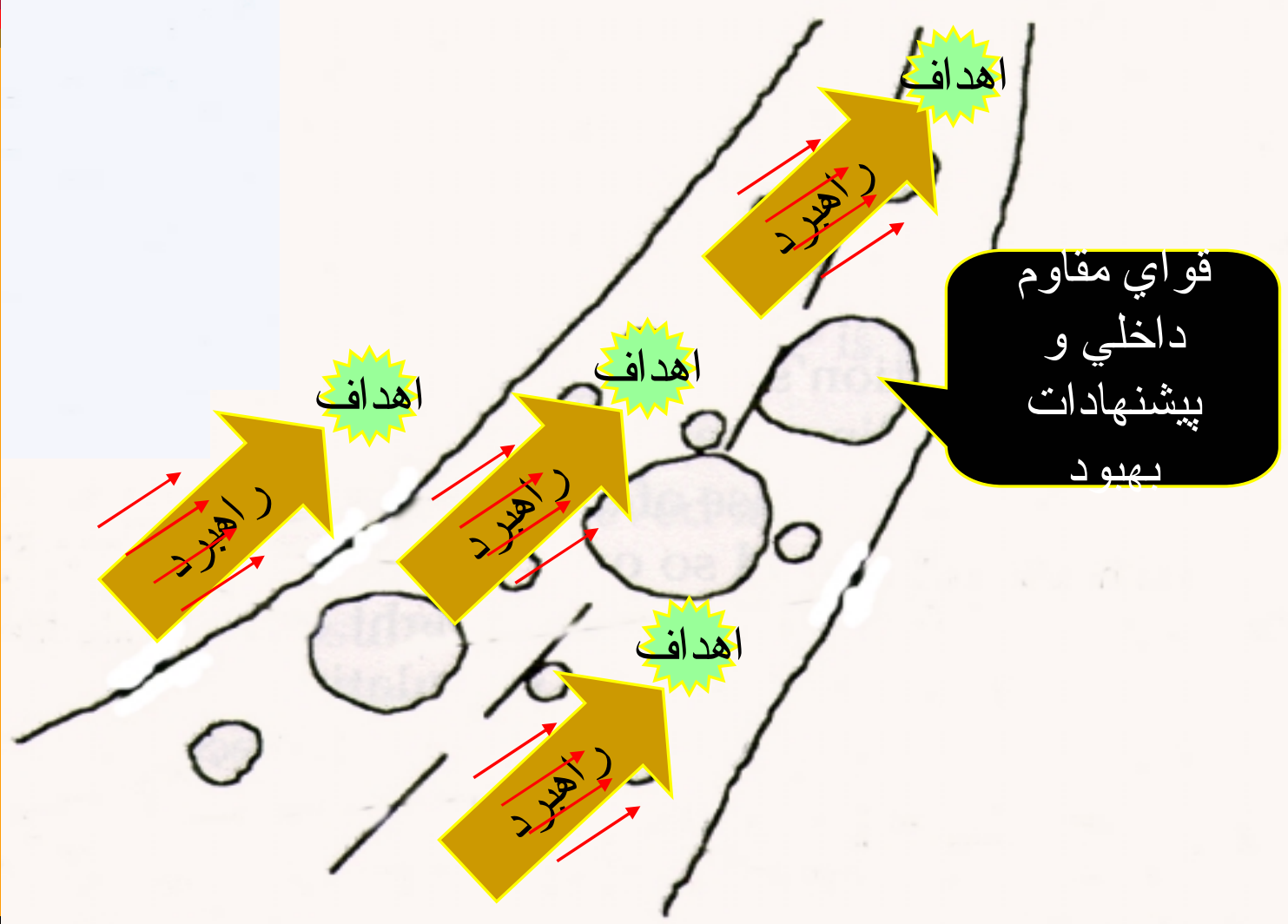
الگوی اجرایی

مراحل تدوین و برنامه ریزی هوشین

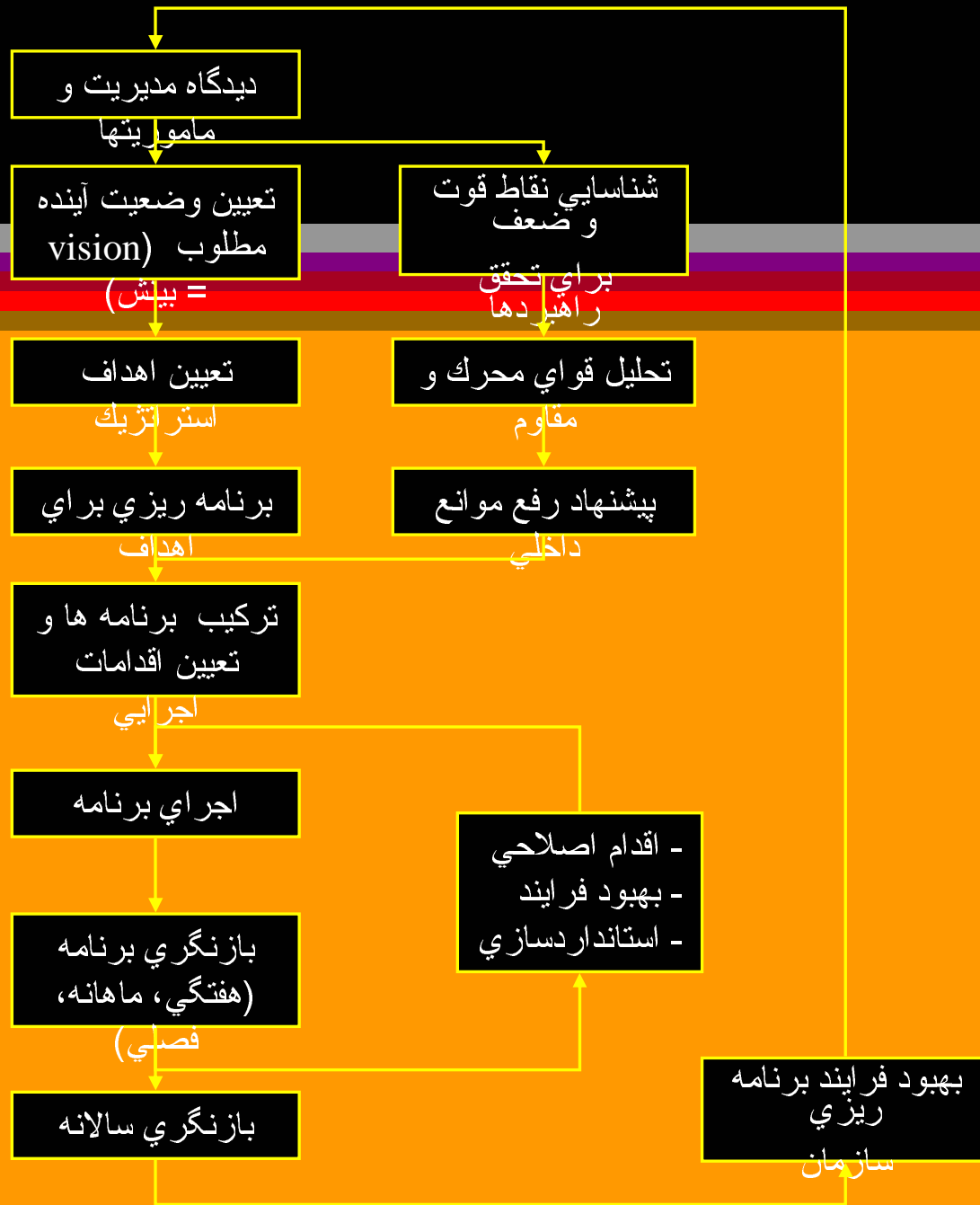
اهداف

بینش / چشم انداز

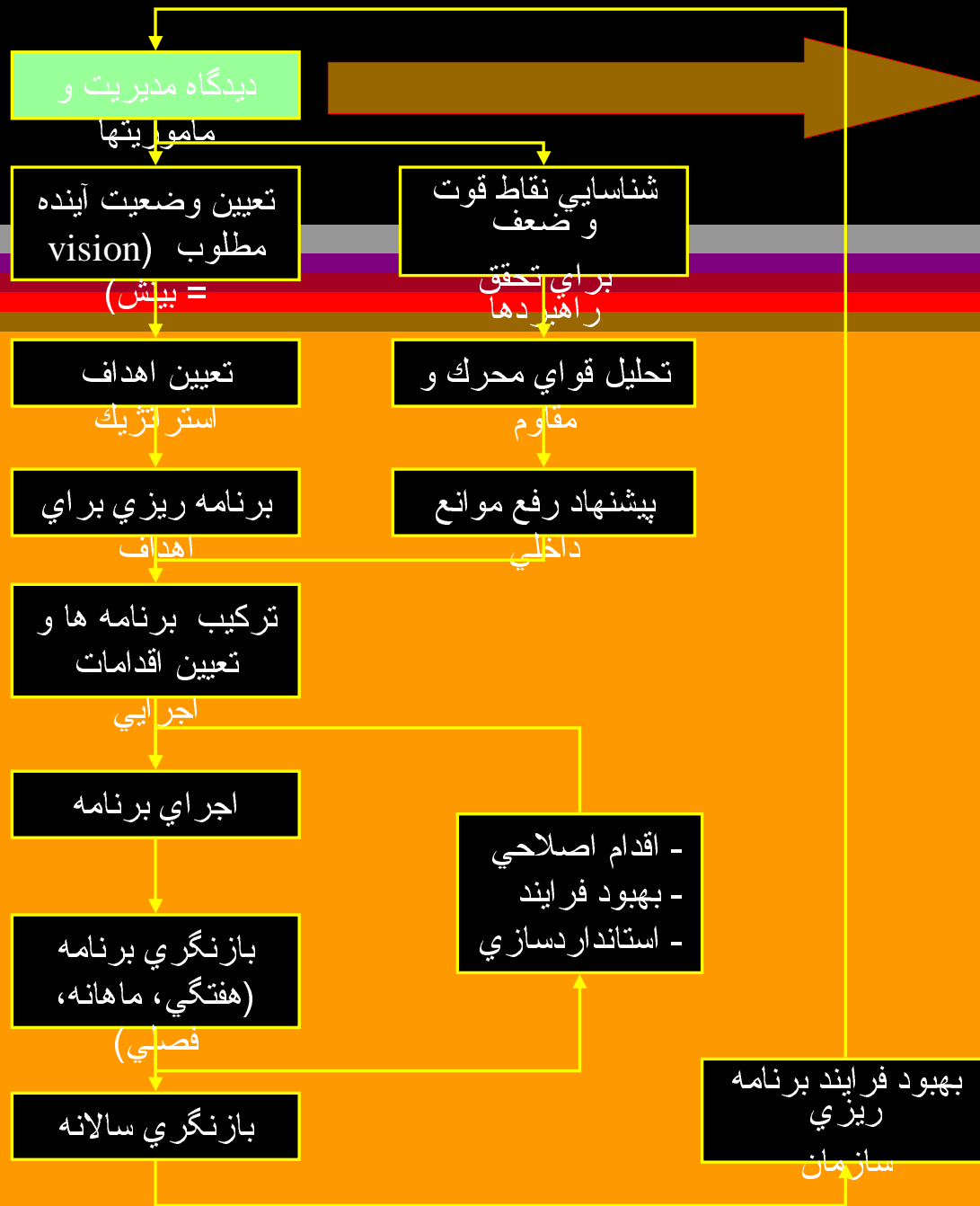
(Vision)

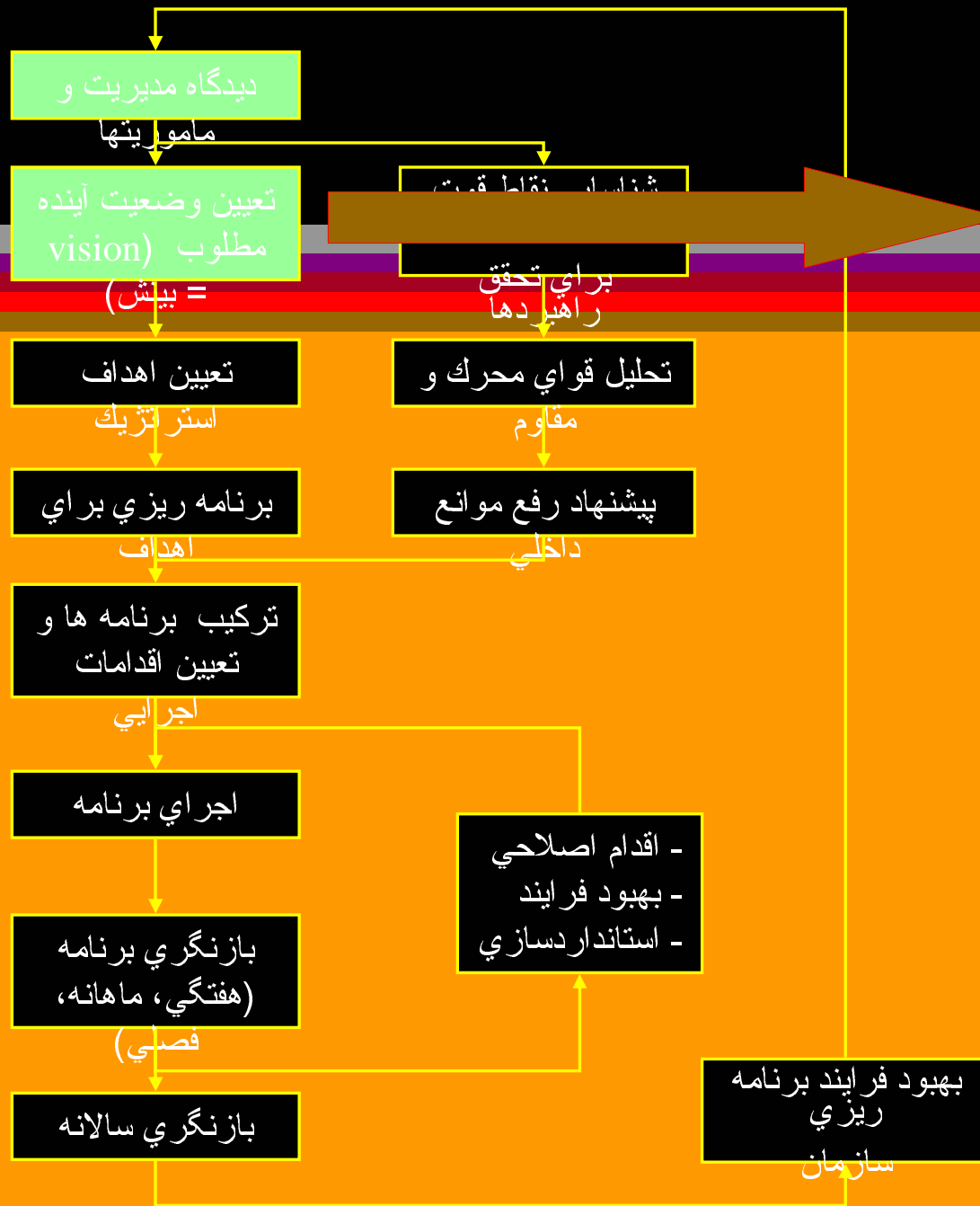


فرایند برنامه ریزی شرکت



ماموریت‌های مصوب سازمان و دیدگاه تبیین می‌شود





پیش سازمان از
 طریق دو نشست
 متوالی تعیین
 میگردد:

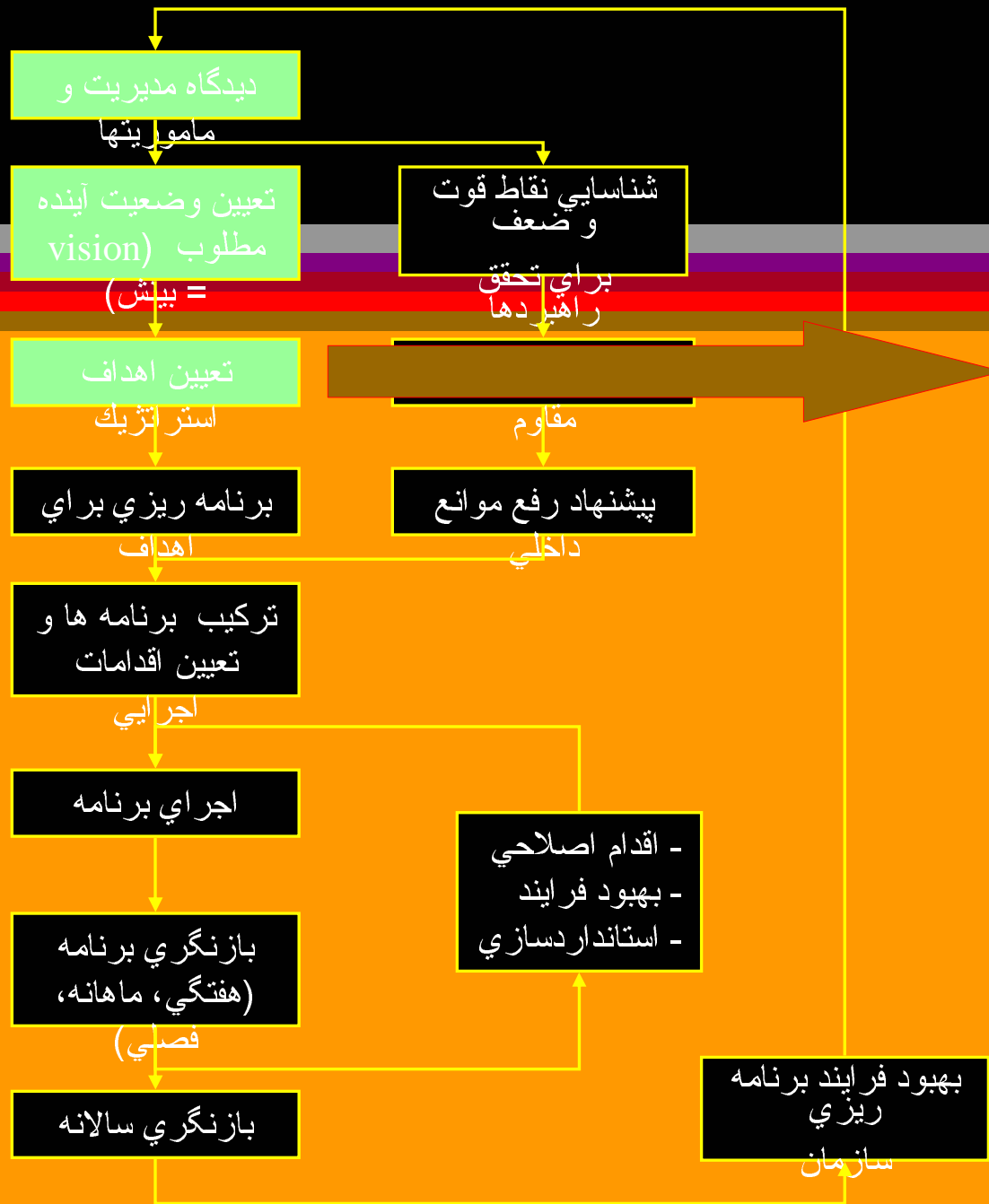
1- کار تیمی
 جهت تعیین

مشخصه های
 پیش سازمان

2- جمع بندی
 مشخصه های

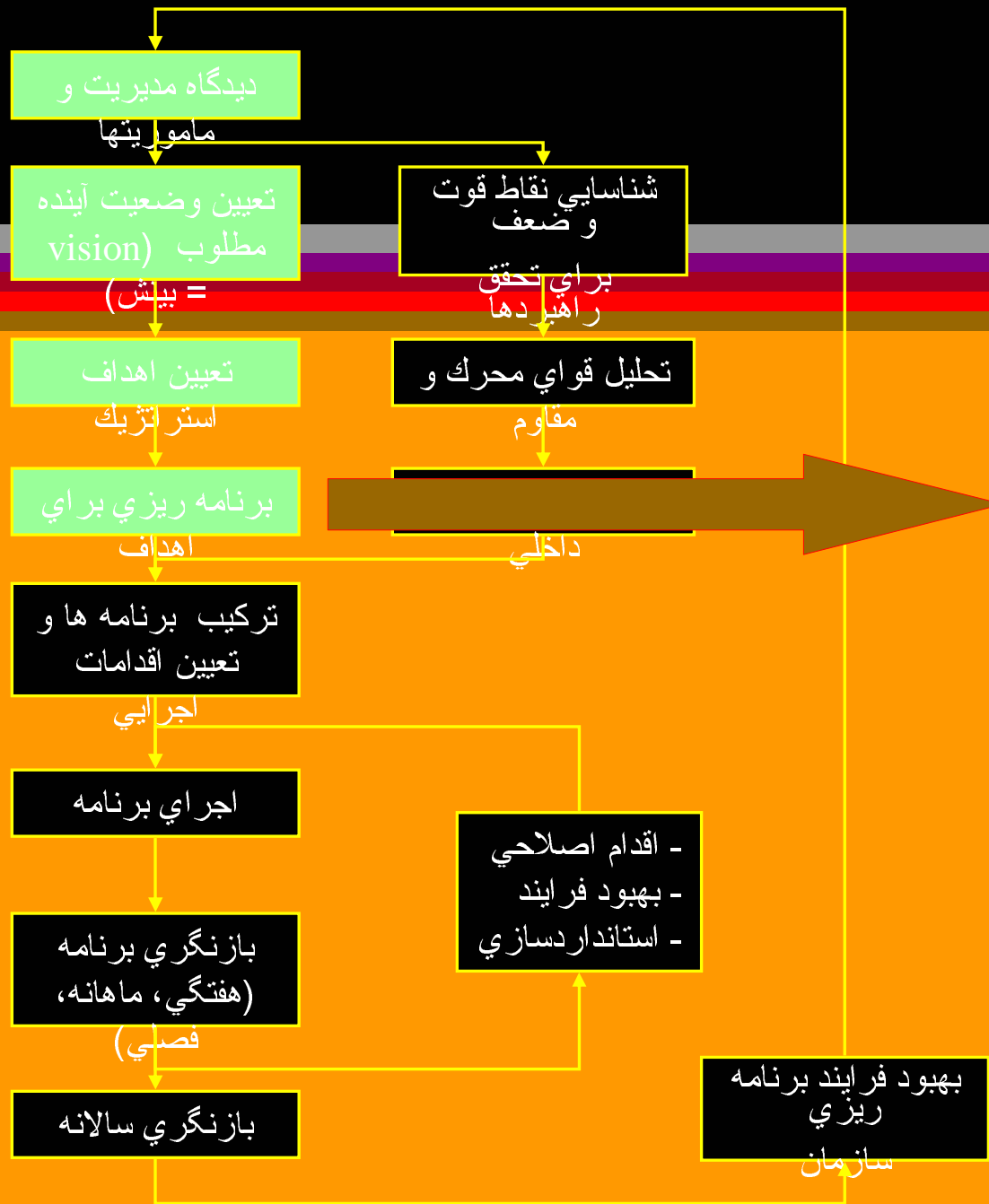
اهداف استراتژیک سازمان در راستای تحقق راهبردهای مصوب به صورت زیر تعیین میگردد:

1- در کار تیمی برای هر کدام از راهبردها معیار سنجش و میزان مطلوب برای دوره یکساله – سه ساله و پنج ساله تعیین میگردد.

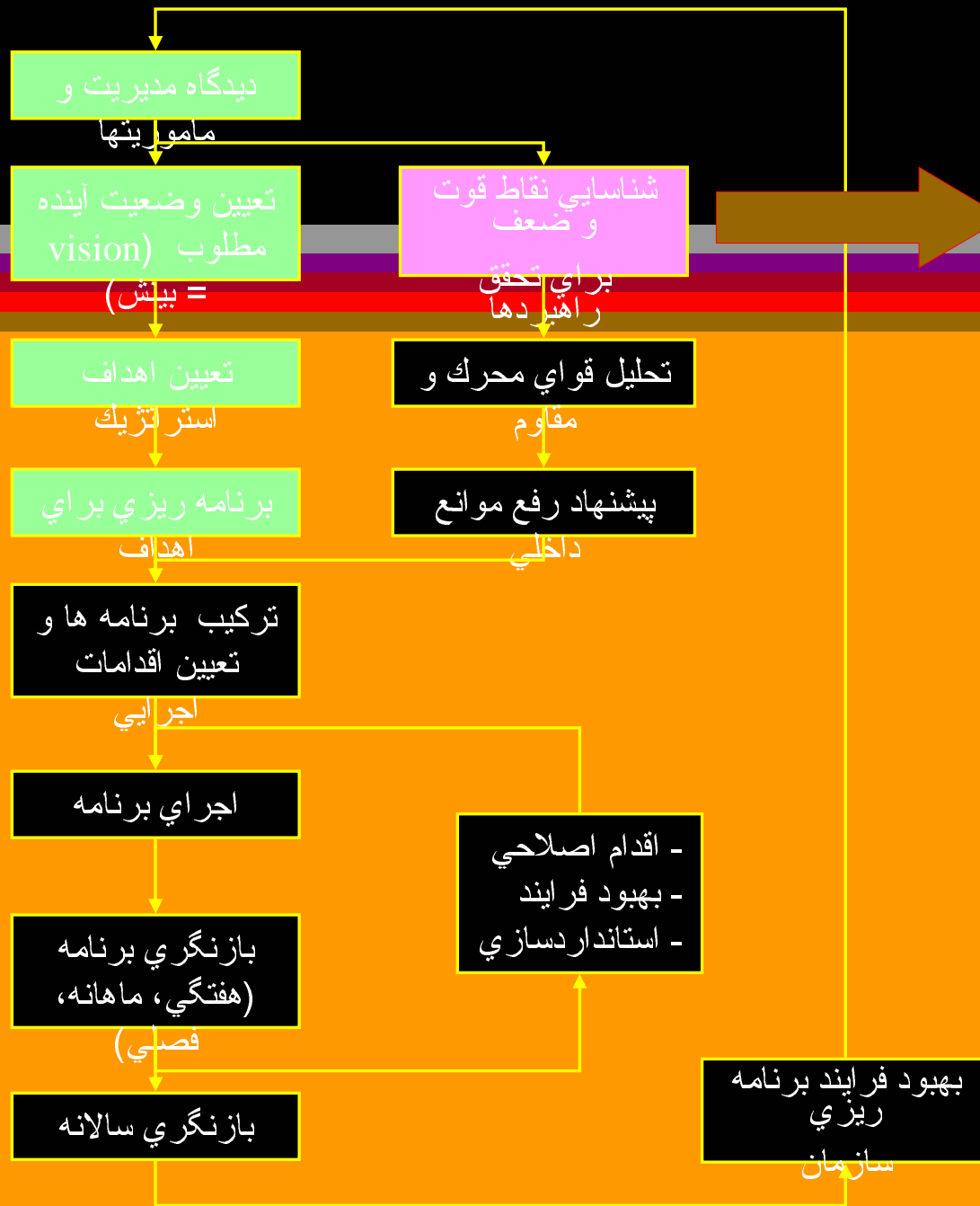


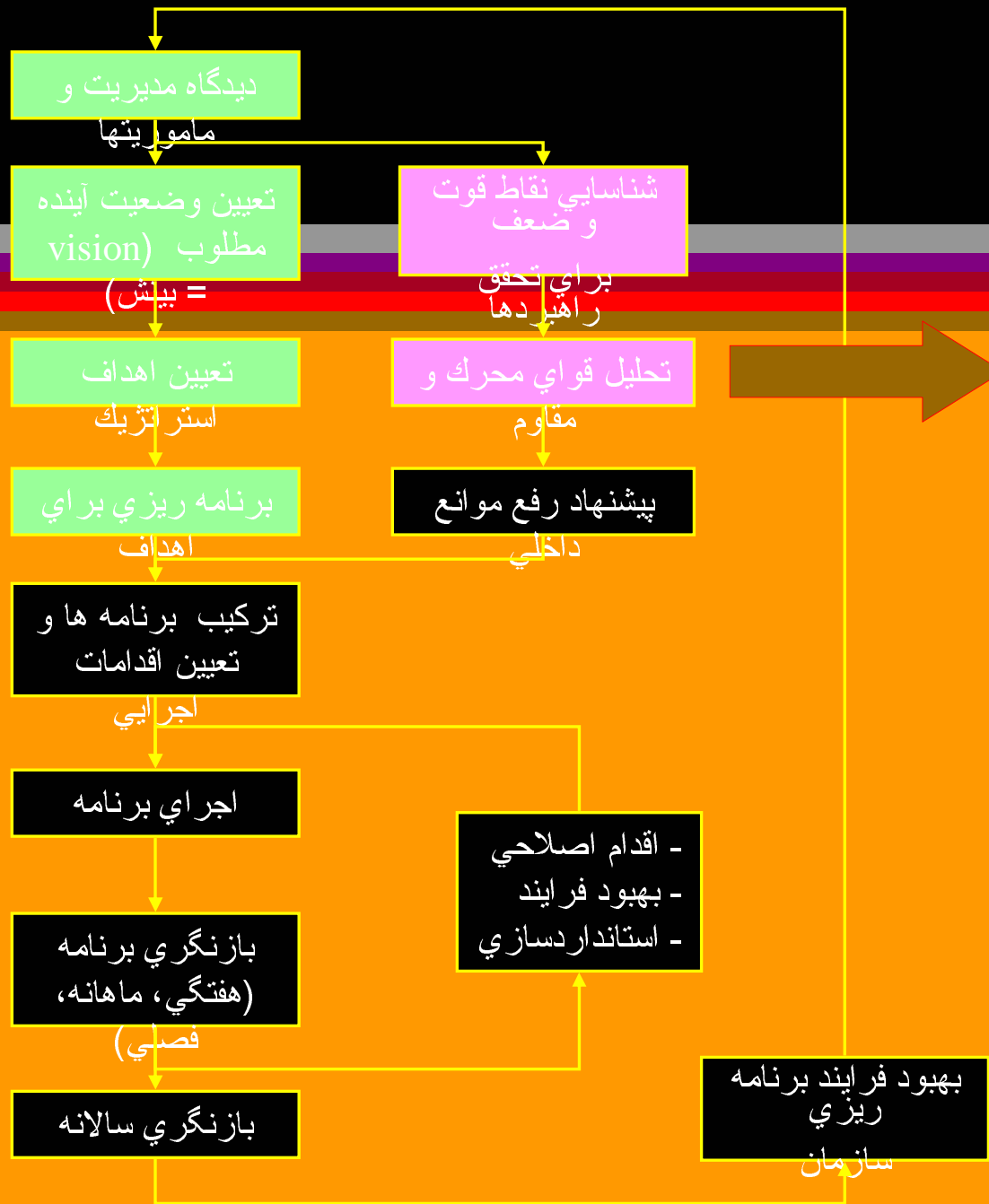
2- در نشست بعدی

در راستای پیشبرد اهداف استراتژیک تیمهای هر حوزه فعالیت‌های کلیدی را برای تحقق اهداف برای



تیمهای کارشناسی نقاط قوت و ضعف درونی سازمان را برای تحقق راهبردهای تعیین شده تعیین می





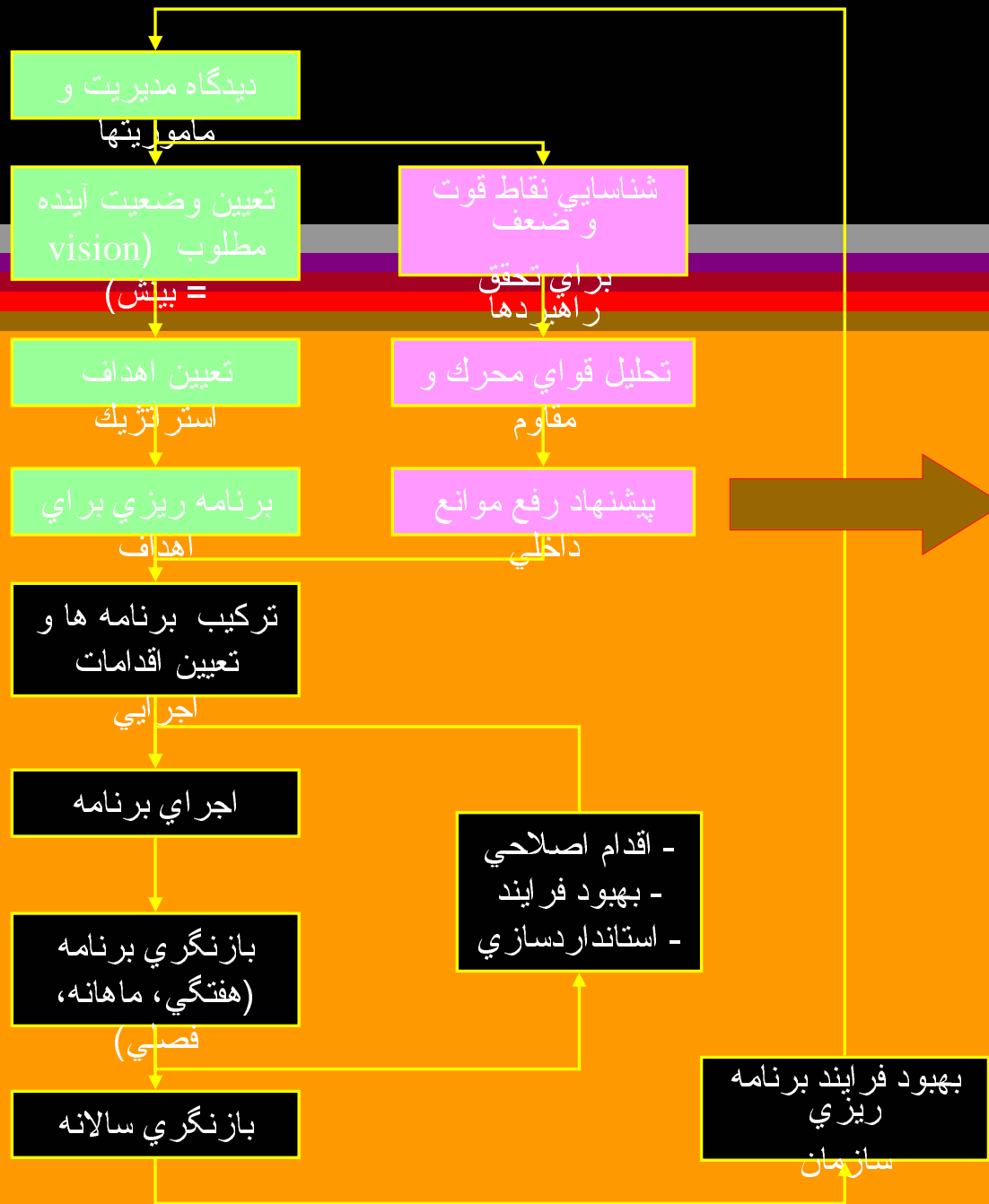
تحلیل نیروهای مقاوم و محرك سازمان به منظور پیشنهادات اجرایی رفع موانع صورت میگیرد:

کلید نقاط ضعف که نیروی مقاوم ایجاد میکنند لیست میشود و در مقابل هر یک مجموعه نقاط قوت به عنوان نیروی محرك قرار میگیرند.

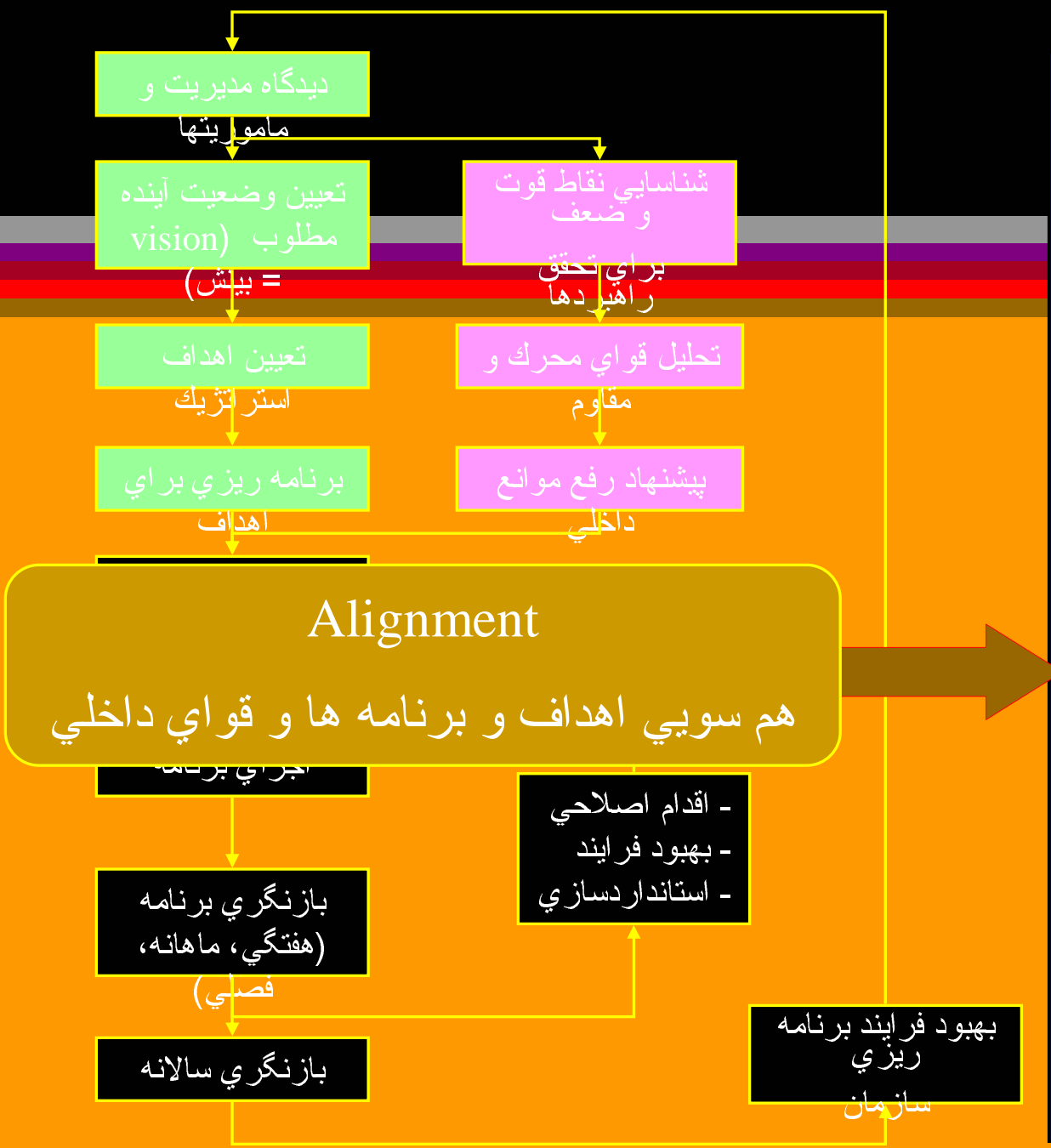
نتیجه:

موضوعات

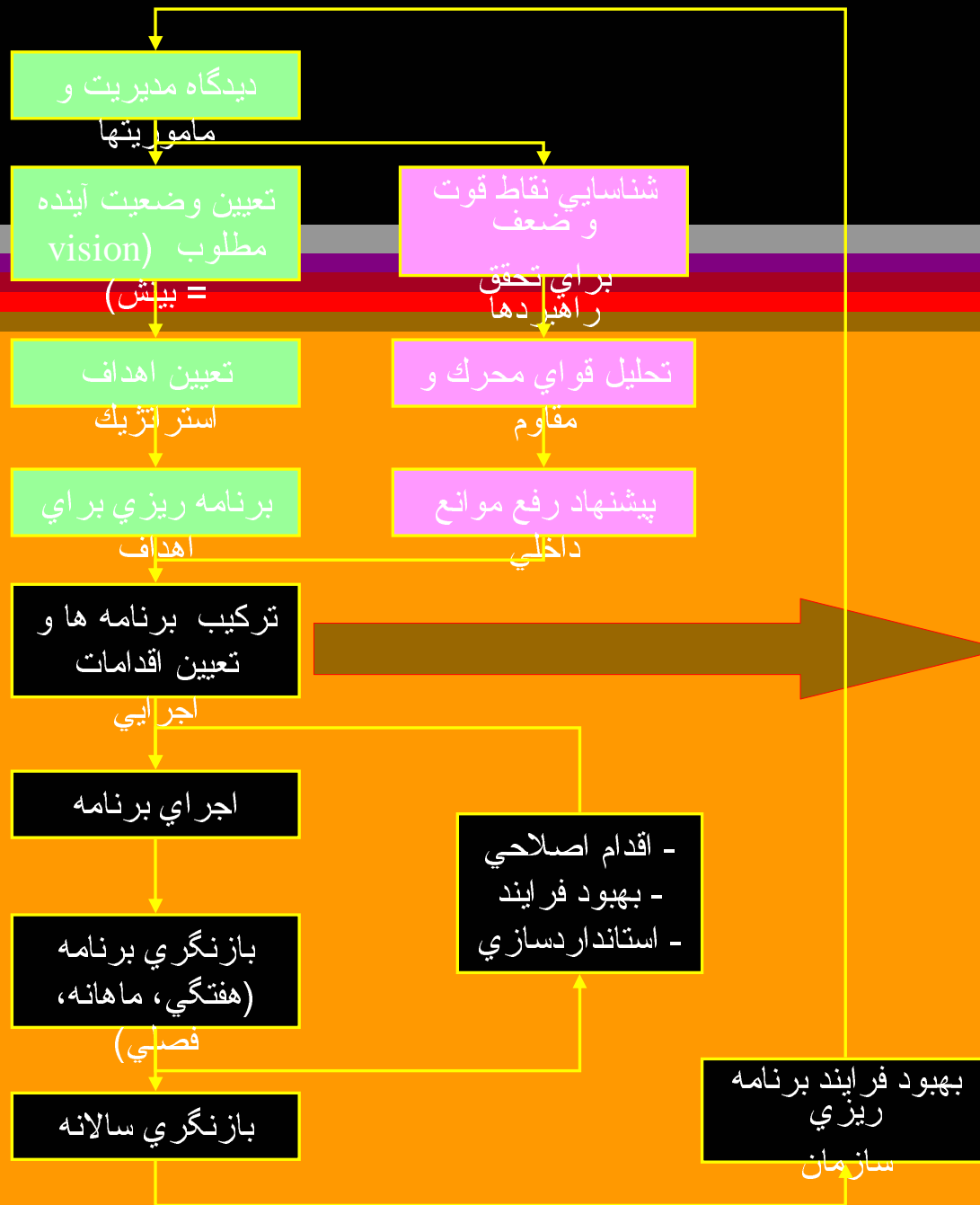
در راستای رفع نیروهای مقاوم و یا تقویت نیروهای محرک برای تحقق



نتایج جلسات در قالب برنامه های تحقق راهبردها و پیشنهادات رفع موانع داخلی به اطلاع کلیه



اقدامات اجرایی و صحه گذاري برنامه ها در قالب تیمهاي درون سازماني تهيه و تركيب ميشود



کمیته راهبري سازمان پس از صحه گذاري نهايي برنامه ها را پيگيري و هدايت مي نمايد.

