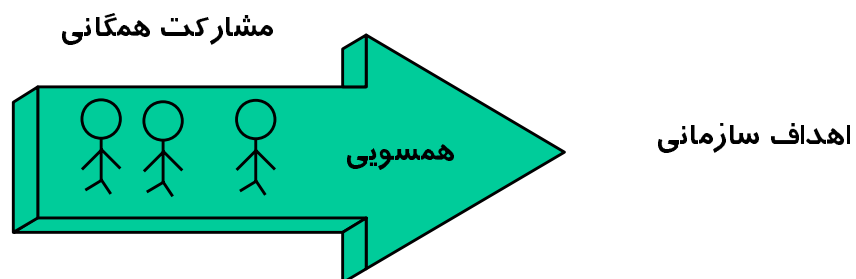


مدیریت هوشین HOSHIN MANAGEMENT

مقدمه :

یکی از مهمترین کاربردهای مدیریت کیفیت جامع مدیریت HOSHIN است زیرا بسیاری از اهداف تجاری نیاز به بهبودی از نوع توابع پله ای دارد و برای تحقق یک بهبود پله ای، همسویی قوی در مجموعه یک سازمان ضروری است. از طریق بکارگیری مدیریت هوشین، مشارکت همگانی کارکنان با بهبودهای بزرگ و در نتیجه با اهداف مهم سازمانی همسو میشود (شکل ۱).

مدیریت هوشین در ژاپن و تحت تاثیر فرهنگ ژاپنی توسعه یافته است و کشورهای دیگر در غرب و شرق بایستی با بکارگیری مدیریت هوشین راه خود را بیابند.



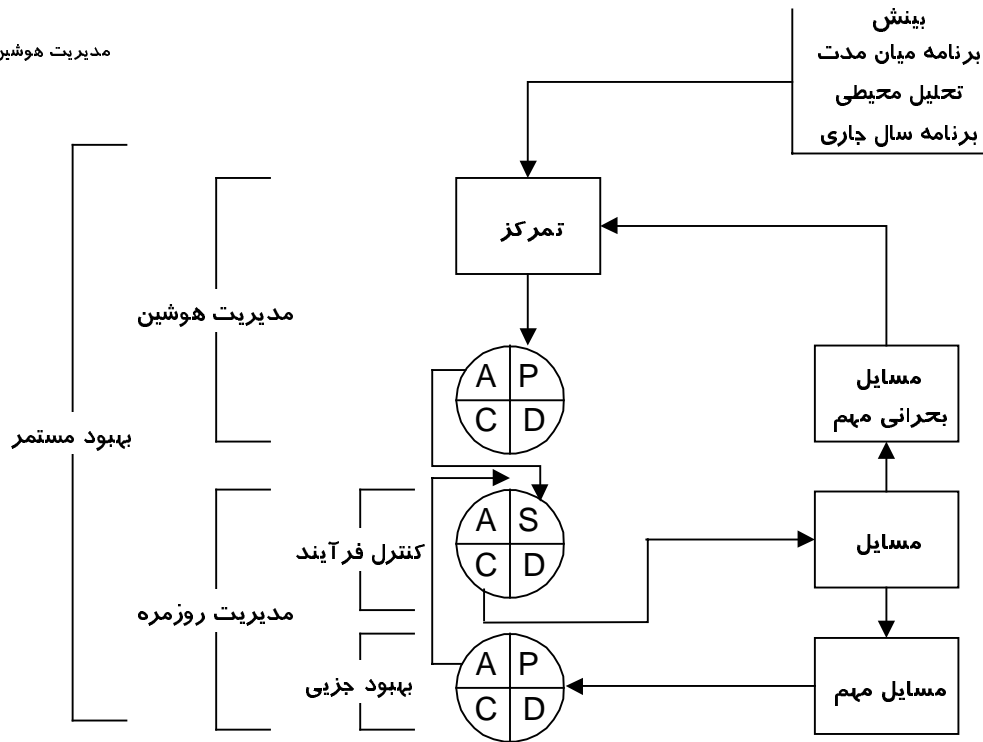
شکل ۱- نیاز به همسویی کارکنان با اهداف کلیدی سازمان

مدیریت هوشین چیست ؟

برخی از افراد تصور میکنند که TQM فقط به بهبودهای جزئی میپردازد. در واقع TQM سه نوع بهبود مستمر را در اصول خود میپروراند :

- بهبود در کنترل فرآیند
- بهبود مستمر و جزئی
- بهبود بزرگ یا پله ای

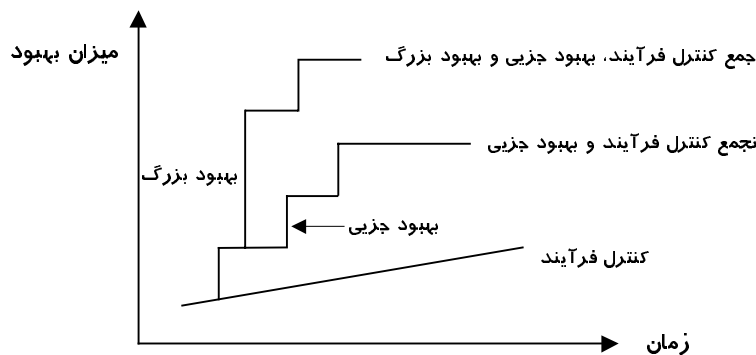
در ژاپن، شرکتهای سفر بهبود خود را با استاندارد کردن فرآیندهای خود آغاز نمودند (شکل ۲).



شکل ۲- مدیریت هوشین و انواع بهبود مستمر

در این تجربه فرآیندها همواره با مسایل زیادی روبرو بوده اند و آنها نیاز داشته اند تا بهبود را از طریق کنترل فرآیند انجام دهند. در سال ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰، شرکت‌های ژاپنی دو نوع مسئله دیگر را شناسایی نمودند: **مسائل مهم و مسایل بحرانی.**

مسائل مهم را معمولاً میتوان با بهبودهای جزئی در یک واحد سازمانی به صورت منفک از دیگران حل نمود. در حالیکه مسایل بحرانی نیازمند بهره گیری از منابع چند واحد سازمانی است. شرکتها با سرمایه گذاری در همسو نمودن این منابع در سطح واحدهای مختلف سازمانی توانستند تا بهبودهای بزرگی را مدیریت نمایند. این نوع فعالیتهای بهبود هماهنگ شده در سطح شرکت به مدیریت هوشین معروف شده است. شکل ۳ نتایج ناشی از سه نوع بهبود را در افق زمانی نشان میدهد.

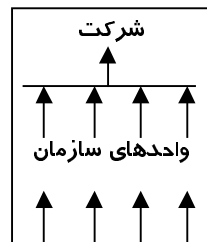


شکل ۳- انواع بهبود مستمر و میزان بهبود

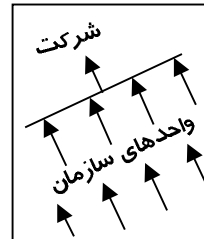
واژه هوشین، انگلیسی نبوده و ژاپنی است و ترجمه آن را به انگلیسی **POLICY** و یا سیاست گذاشته اند اما معنای آن را به دقت نمی‌رساند لذا از همان واژه با تلفظ ژاپنی استفاده مینمایم.

چرا مدیریت هوشین فراگیر شده است ؟

کسب موفقیت در بهبودهای بزرگ در زمینه مسایل بحرانی دلیلی کافی برای این توجه همگانی به مدیریت هوشین است. دلیل دیگر توجه به این روش نیاز به پاسخ سریع به تغییرات محیطی است که در عرصه های اقتصادی و تکنولوژیک سازمانها را برای تغییر تحت فشار قرار میدهند و سازمانها بایستی سریعاً منابع خود را برای مقابله با تغییرات محیطی همراستا نمایند. (شکل ۴)



سازمان همراستا است



وقتی که محیط تغییر میکند
سازمان کماکان همراستا میماند

شکل ۴- همراستایی سازمانی و تغییرات محیطی

واضح است که میتوان سازمان را وادار به تغییر نمود ولی این نحوه برخورد بهترین روش نیست چرا که نوآوریها از دست میرود. بنابراین سازمانهایی که نیاز دارند در ضمن تغییر، از نوآوریهای منابع خود بهره برند لازم است از مدیریت هوشین استفاده نمایند تا سمت گیری منابع را در جهت اهداف مورد نظر ساماندهی نمایند و برای اینکار بایستی چهار مرحله مدیریت هوشین را دنبال کنند.

۱- ایجاد هوشین : در این مرحله شرکت، بایستی تعداد محدودی از موضوعات بدیهی را که

سازمان بایستی بر روی آن متمرکز شود تعیین نماید. (PLAN)

۲- توسعه هوشین : شرکت بایستی هوشین را در سلسله مراتب سازمانی گسترش دهد که شامل

سطوح عمودی و افقی سازمان است. (DO)

۳- ثبت و ردیابی هوشین : شرکت اجرای هوشین را پیگیری نموده و ضمن ثبت و ردیابی،

اقدامات اصلاحی مورد نیاز را تعریف میکند. (CHECK)

۴- تشخیص هوشین : شرکت مراحل ایجاد، توسعه و پیگیری هوشین را ارزیابی میکند تا موارد

بهبود مستمر را شناسایی نماید. این تشخیص در مورد اهداف هوشین نیست بلکه در مورد نتیجه

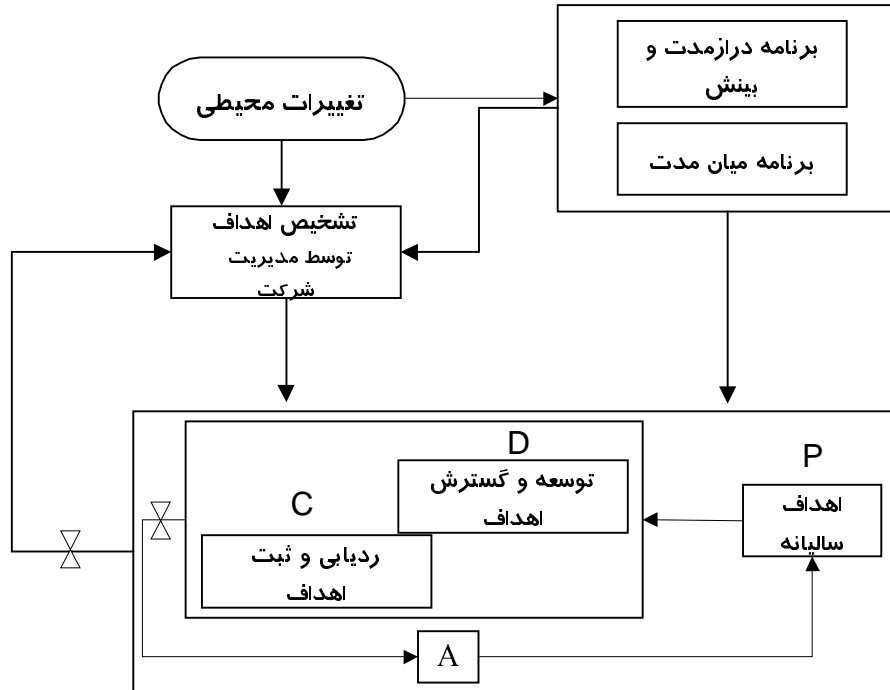
بکارگیری سیستم مدیریت هوشین است. (ACT)

ایجاد هوشین از بینش و برنامه درازمدت شرکت آغاز میشود و توجه خود را به برنامه سال

جاری معطوف میکند. لذا توسعه و گسترش هوشین در سازمان سالیانه انجام میشود و در طی سال،

اهداف هوشین به اجرا درآمده و پیگیری میشود. به همین ترتیب در فواصل یکساله عمل تشخیص انجام میشود تا سیستم برنامه ریزی بهبود یابد.

نمودار شماتیک چهار مرحله سیستم مدیریتی هوشین در شکل ۵ آمده است.

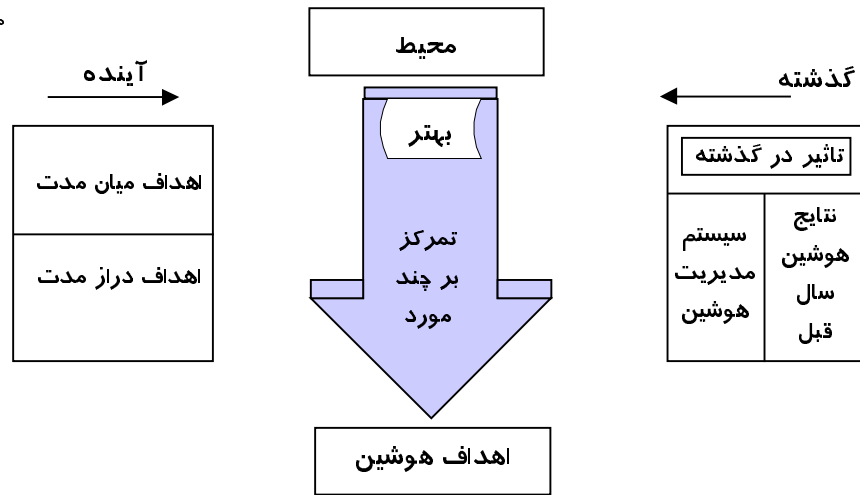


شکل ۵- سیستم مدیریتی هوشین

ایجاد هوشین

تعریف هوشین از چشم انداز و بینش درازمدت، براساس آینده و تجربه سالهای گذشته است. این ذهنیت با در نظر گرفتن شرایط محیطی "آنچه بهتر است انجام شود" را معین و یک برنامه متمرکز برای سال بعد را تشکیل میدهد. (شکل ۶) به منظور ایجاد یا انتخاب اهداف هوشین بایستی از بالا نگاه کرده و تصویری ۳۶۰ درجه از داده های موجود بدست آورد. این داده ها از سه منبع قابل استخراج است :

- داده های گذشته : "چه هستیم".
- داده از آینده : "چه خواهیم شد یا چه چیز دوست داریم بشویم".
- داده های محیطی : "آنچه بر ما تاثیر میگذارد و ما کنترلی بر آنها نداریم".



شکل ۶- منابع داده

داده های مورد نیاز را میتوان از منابع مختلف جمع آوری نمود. جدول ۷ پیشنهاد منابع در مورد جمع آوری داده را در سه عرصه مختلف ارائه میدهد.

داده گذشته	داده آینده	داده محیطی
* اثرات آنچه انجام داده ایم * تحلیل نقاط قوت و ضعف برنامه گذشته * تحلیل هوشین سال قبل * تشخیص و بررسی سیستم هوشین	* اهداف میان مدت (۴ ساله) * اهداف دراز مدت (۱۰-۷ ساله) * اهداف کلیدی و شاخص * بینش شرکت * ماموریت شرکت	* موضوعات اقتصادی * موضوعات سیاسی * موضوعات اجتماعی * موضوعات تکنولوژیک * محیط رقابتی * مشتریان

پس از آنکه موضوعات بحرانی شناسایی شوند برای هر هوشین سالیانه بایستی پنج عنصر زیر تعریف شود :

۱- تعیین خروجی مورد نظر : جمله ای است که یک تفکر را در زمینه آنچه بایستی متحقق شود بیان میکند.
۲- معیار اندازه گیری : معیاری برای اندازه گیری که نشان دهد در مقایسه با خروجی مورد نظر به چه چیزی دست خواهیم یافت.

۳- مقدار هدف : مقداری که براساس معیار اندازه گیری باید به آن دست یابیم.

۴- موعد انجام : تاریخی که در آن زمان بایستی به هدف مقداری دست یابیم.

۵- روش مطلوب : چگونه، چه روشی و یا استراتژی برای تحصیل خروجی مورد استفاده قرار میگیرد.

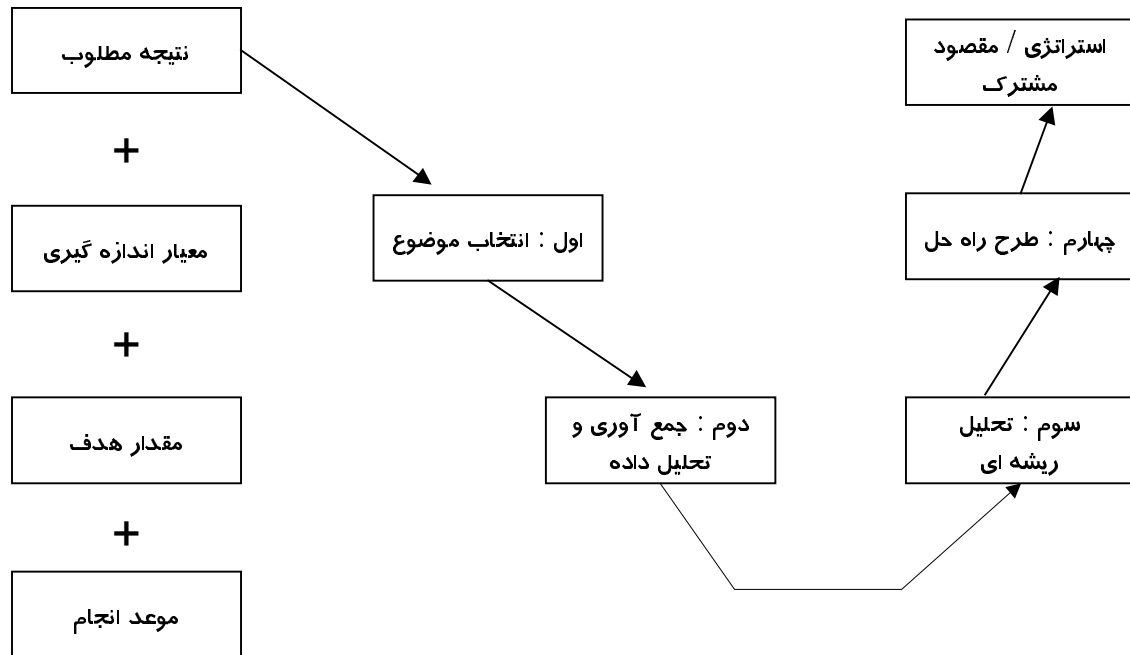
تعریف پنج عنصر فوق توسط یک سیستم صورت میگیرد و تیم برای این منظور بینش مشترک، درک مشترک و صاحب هوشین بودن را برای همگان ایجاد مینماید.

ایجاد یک هدف مشترک، پایه های مستحکم را برای فرآیند حل مسئله که در TQM تحت عناوین PDCA و هفت گام تجربه میشود، فراهم میسازد.

در این روش مقصود اصلی را گام چهارم از فرآیند هفت مرحله ای حل مسئله تلقی نماید. (شکل ۷) بنابراین برای تعیین مقصود اصلی بایستی داده ها را جمع آوری و تحلیل نمود، ریشه های مسئله

را تعیین کرده و سپس طرحی برای حل مسایل ایجاد کرد. بدین ترتیب یک طرح خود به مقصود اصلی یا مشترک تبدیل میشود. ولی نکته مهم آنست که بدون تحلیل دقیق به یکباره به گام چهارم نروید زیرا به این ترتیب نقاط ضعف زیر بوجود میآید :

- مشخص نمیشود که آیا مقصود تعیین شده شما را به هوشین میرساند.
- برای این مقصود، صاحبی وجود نخواهد داشت.



شکل ۷- توسعه استراتژی از طریق فرآیند هفت مرحله ای تحلیل مسئله

تجاری در تعیین هوشین

در تعیین اهداف هوشین، سه نکته اصلی را بایستی در نظر گرفت :

- ۱- مشارکت تیمی اعضاء از بخشهای وظیفه ای مختلف کلید تحقق بینش مشترک و محیط صاحب کار بودن است. به تعبیری "برنامه ها هیچ چیز نیستند، برنامه ریزی همه چیز است".
- ۲- تصویر ۳۶۰ درجه مورد نیاز است. به عبارت دیگر بایستی نتایج قبلی، انتظار از آینده و تغییرات در محیط را در نظر گرفت و بدون این تصویر ۳۶۰ درجه موضوعات بحرانی که بر موفقیت آینده ما تاثیر میگذارند ممکن است قابل شناسایی نبوده و انتخاب نشوند.

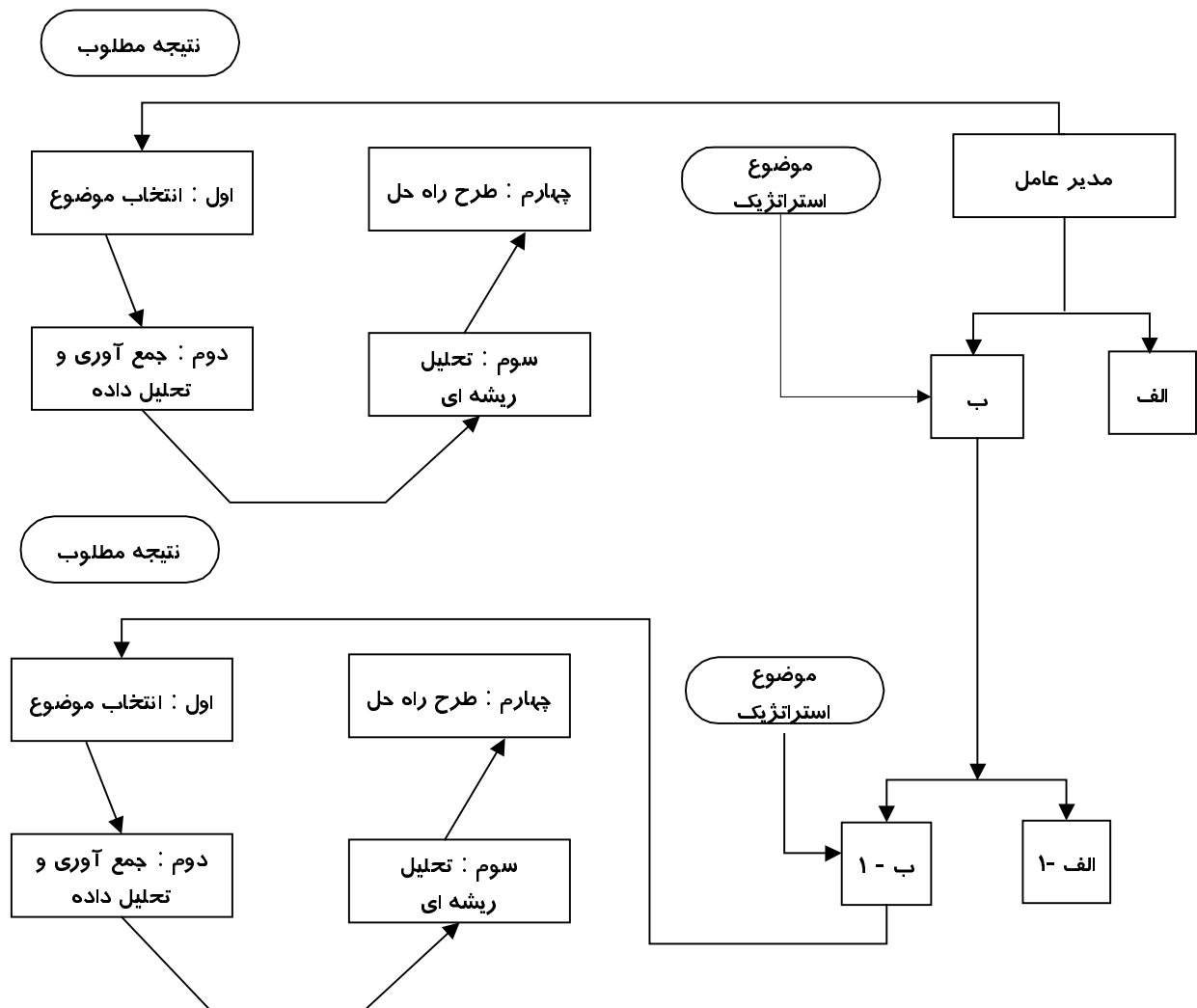
۳- تمرکز بر فقط چند موضوع پایه ای نیاز یک بهبود بزرگ است و تجربه نشان داده است که :

- فقدان تمرکز منجر به اولویتهای زیاد خواهد شد که به منابع زیادی احتیاج دارد.
- یک سازمان فقط میتواند حول چند موضوع کلیدی با شتاب حرکت نماید.

- موضوعات دیگر صرفنظر نمیشوند بلکه توجه کمتری از مدیریت ارشد را به خود اختصاص خواهند داد و به صورت بهبودهای جزئی در مجموعه سازمان دنبال میشوند.

گسترش هوشین

موضوعات انتخاب شده در فاز تعیین هوشین را در این مرحله میتوان به مجموعه سازمان انتقال داده و تحلیلهای انجام شده در فاز اول را برای شناخت و ینش مشترک در اختیار سازمان قرار داد. موضوعات مورد توجه در یک سطح بعنوان خروجی در سطح بعدی مورد استفاده قرار میگیرد. (شکل ۸)



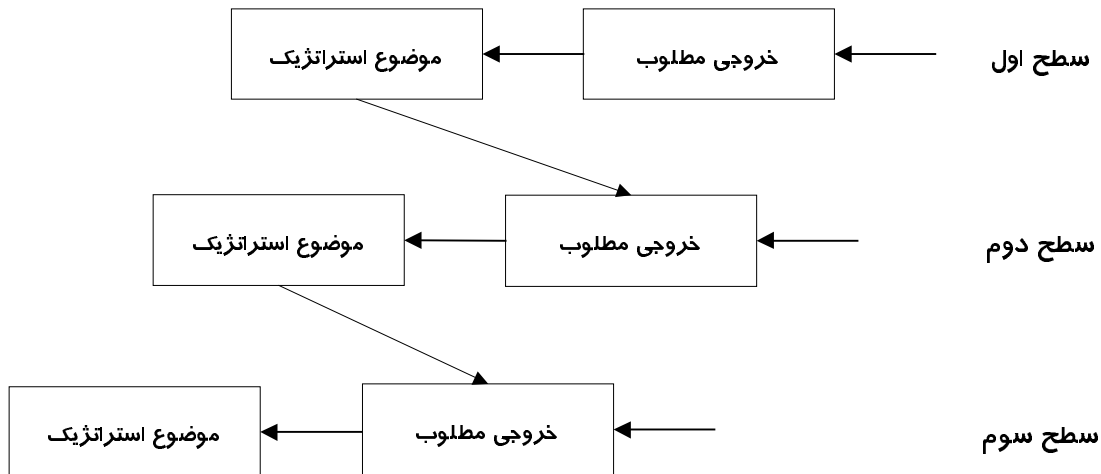
شکل ۸- گسترش هوشین

در مدل گسترش هوشین، مدیرعامل یا مدیران خود در تعیین هوشین همکاری میکند و موضوعات استراتژیک را تعیین میکند. این موضوعات استراتژیک برای مسوولین واحدهای سطح دوم خود تعیین کننده نتیجه مطلوب بوده و بر همان اساس موضوعات استراتژیک در سطح دوم تعیین میشود و این فرآیند تا

پایین ترین رده سازمانی گسترش مییابد. استفاده از داده ها در تعیین موضوع سبب میشود که فرآیند گسترش هوشین دارای مبنا بوده و از روش مذاکره و توجیه برای انتقال موضوعات استراتژیک بکاهد.

موارد کلیدی در گسترش هوشین عبارتست از :

- موضوعات مهم که در یک سطح تعیین میشوند، خروجی مطلوب در سطح بعدی سازمان خواهد بود. (شکل ۸)

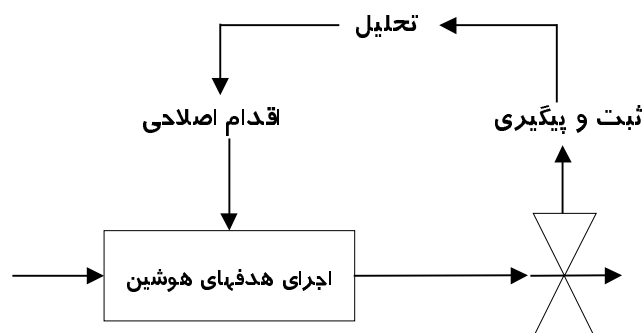


شکل ۸- ارتباط سطوح سازمانی و موضوعات استراتژیک

- موضوعات مهم و استراتژیک به وسیله جمع آوری و تحلیل داده ها و انجام بررسی در تعیین دلایل ریشه ای ایجاد میشوند. حرکت از خروجی مطلوب به استراتژی خطایی عمومی است که با تجربه میتوان از آن جلوگیری نمود.
- گسترش در سازمان تا آخرین واحدهای کاری صورت میگیرد و معمولاً سطوحی که در این فرآیند تحت پوشش قرار میگیرند سه یا چهار سطح است. کنترل خوبی که میتواند در این گسترش هوشین صورت گیرد پاسخ به این سوال است که : " آیا با انتخاب این موضوع مهم به نتیجه مطلوب میرسیم !"
- انجام این کار به صورت تیمی، شناخت مطمئن، بینش مشترک و صاحب فرآیند بودن را پدید میآورد.

ثبت و پیگیری هوشین

پیگیری هوشین با بکارگیری فرمتهای استاندارد به خوبی صورت میگیرد. این فاز در واقع مرحله کنترل (C) در چرخه دمینگ (PDCA) است. زیرا مدیریت هوشین یک فرآیند دینامیکی است. (شکل ۹)



شکل ۹- پیگیری هوشین

تواتر پیگیری هوشین در سطوح مختلف سازمان با یکدیگر متفاوت است. برای مثال، مدیرعامل به صورت فصلی، معاونین یا مدیران ماهیانه و مسولین واحدها به صورت هفتگی پیگیری را انجام میدهند. دلیل پیگیری معمولاً نیاز به تحلیلی است که به این سوال پاسخ دهد: "اگر موضوعات مهم و استراتژیک اجرا شوند، نتیجه و خروجی مطلوب حاصل میشود؟" اگر پاسخ با این سوال "بلی" باشد در آنصورت فعالیتها ادامه مییابد و اگر پاسخ "خیر" باشد نیاز به تحلیل نقاط ضعف برای شناخت علل ریشه ای بوجود میآید.

تحلیل ممکن است به این نتیجه برسد که استراتژی صحیح است اما روش اجرایی بایستی بهبود یابد. لذا پس از تحلیل نقاط ضعف، یک اقدام اصلاحی توسعه مییابد که در پیگیری بعدی مورد توجه قرار میگیرد. برای پیگیری معمولاً فرمتهای مختلفی را میتوان طراحی نمود اما یک فرمت معمولاً بایستی شامل ویژگیهای زیر باشد:

- تمرکز بر محتوی و نه شکل ظاهری
- سهولت در درک برای مجموعه زیادی از افراد
- مبتنی بر PDCA باشد و در صورتیکه طرح را برآورده نمیکند، آنالیز نقاط ضعف و سپس اقدام اصلاحی و بازنگری آن را شامل شود.
- یک ابزار دینامیک که به شما امکان اصلاح استراتژی، تغییر در تواتر بازنگری و تغییر زمانبندی را بدهد.

بعلاوه، فرمتهای معمول کمک میکنند که فرآیند مدیریت هوشین را به صورت تصویری ملاحظه نمایید. (شکل ۱۰)

نام واحد :		فرم بازنگری طرح			
تاریخ :					
نتیجه مطلوب (P)	کنترل عملکرد (C)	وضعیت	تحلیل نقاط ضعف	اقدامات اصلاحی (A)	
کاهش تاخیر در سفارشات تحویلی	کاهش از ۲۷٪ به ۱۵٪	L +	✓		
کاهش خطا در برنامه ریزی	کاهش از ۱۱٪ به ۵٫۷٪	L +	✓		
کاهش تاخیر در خدمات پس از فروش	کاهش از ۵٪ به ۰٫۱٪	M -			
وضعیت		اهمیت		روند	
طبق برنامه	عقب تر از برنامه	مهم	متوسط	بدتر	بهبود
	✓	H	M	-	+
	<		L	=	
	<<				

شکل ۱۰- فرمت نمونه برای پیگیری هوشین

تشخیص سیستم هوشین

آخرین گام در مدیریت هوشین، تشخیص در سیستم هوشین است. این مرحله بر روی کل فرآیند مدیریت هوشین متمرکز است. و تشخیص در این مرحله مانند مرحله پیگیری نیست. برای این منظور پیشنهاد میشود که از نقطه ای بالا تر به کل سیستم و فرآیند توجه نموده و عمل تشخیص انجام شود. پیشنهاداتی که برای این تشخیص ارائه میشود عبارتند از :

تواتر : معمولاً این فعالیت به صورت سالیانه انجام میشود ولی در مراحل ابتدایی کار به منظور دریافت بازخور و بهبود مهارتها با فواصل کوچکتری انجام میشود.

تمرکز : شناسایی بهبودهای مورد نیاز برای اجرای سیستم مدیریت هوشین است که لزوم انجام آن وجود دارد.

چه کسی : معمولاً این کار توسط مدیریت عامل انجام شده و از یک متخصص خارج از شرکت بعنوان مشاور استفاده میشود.

کجا : معمولاً تشخیص در محلی انجام میشود که هوشین در جریان بهره برداری است به این معنی که بایستی به محل اقدامات مراجعه نمود.

مدت : معمولاً یک جلسه یک روزه کامل برای این منظور تخصیص داده میشود.

برخی نکات اجرایی در پیاده سازی هوشین

تجربه نشان داده است که زمان بندی نکته ای بحرانی در فرآیند ایجاد و توسعه و پیگیری هوشین است. و ایجاد هوشین با تاخیر سبب میشود که اجرا به تاخیر بیفتد و برنامه ها را تحت الشعاع قرار دهد. گسترش هوشین نیازمند تخصیص زمان کافی برای اجرای آن است و گسترش آن در اواسط سال سبب میشود که یا منابع کافی برای اجرای آن وجود نداشته باشد و یا فرصت کافی برای پیاده سازی بوجود نیاید. لذا برنامه ریزی گسترش در ابتدای سال یک ضرورت است. در پیگیری، مستندسازی بخشی کلیدی از فرآیند است تا از تاخیرات جلوگیری نماید. مستندسازی انحرافات کمک موثری در فاز تشخیص برای بهبودهای آینده است. در فرآیند تشخیص رجوع به نقاط اجرایی یک ضرورت است تا دلایل پنهانی انحرافات قابل مشاهده باشد.