



**\* بهبود مستمر فرآیندها با رویکرد کایزن**

**در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران**

**فروردین ماه ۱۴۰۰**

**بابک زنده دل - علی اکبر عاکف - رضا پور خردمند**

# به نام خدا





مدیریت فرآیندی ، بهره‌وری و کایزن



سوابق کایزن و بهبود فرآیند در ایران



سابقه کایزن در سازمان اسناد



عوامل کلیدی موفقیت کایزن در سازمان



توصیه‌ها و راهکارهای بهبود

# معرفی



## رضا پور خردمند

مدیر پروژه بهبود فرآیند در سازمان اسناد

مهندس صنایع

۵۳ سال سن

کارشناس و مدیر اسبق آموزش سازمان بهره وری ایران

رئیس انجمن توسعه بهره وری ایران

مدیر عامل گروه مشاوران بهبود ایمان

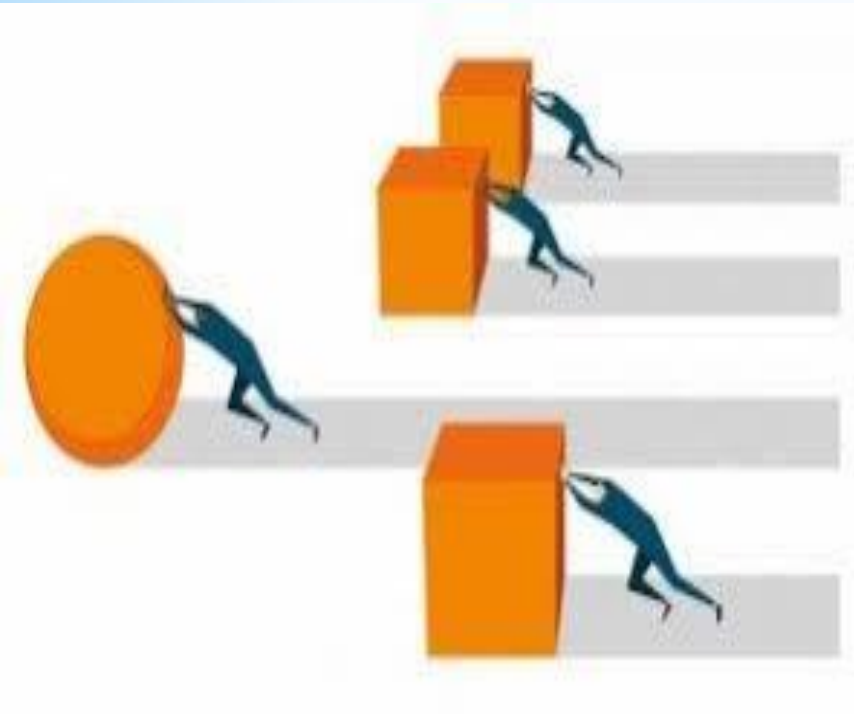
مربی ارشد کارآفرینی

مشاور و مربی بهره وری در دستگاه های دولتی

# بهره وری و مدیریت فرآیند



# مفهوم اجتماعی بهره‌وری؟



کار امروز بهتر از دیروز و  
فردا بهتر از امروز

همیشه راه بهتری برای انجام کار  
وجود دارد و آن بهره‌وری است

# مفهوم اقتصادی بهره‌وری؟



افزایش تولید ناخالص داخلی و  
داشتن یک زندگی اجتماعی  
بهتر برای مردم

رونق اقتصادی و درآمد بیشتر  
صاحبان کسب و کار

امکان دریافت مالیات بیشتر  
برای دولت



# مفهوم ریاضی بهره وری؟

نسبت خروجی ( ستانده ) به  
نهاده در یک دوره زمانی خاص

$$\text{بهره وری} = \frac{\text{ستانده (خروجی)}}{\text{نهاده (ورودی)}}$$

برای سنجش بهره وری خود را با  
خود یا دیگران مقایسه می کنیم





# بهره وری و مدیریت فرآیند

تعریف بهره وری:

**انجام کار درست به روش درست**

**DO Right Things in the right way**

# منابع ارتقای بهره‌وری





# اصول حرکت بهره‌وری ژاپن

- ۱- اصل ارتقای کیفیت زندگی مردم (حفظ اشتغال)
- ۲- اصل مشارکت کارگر و کارفرما
- ۳- اصل توزیع عادلانه منافع حاصل از بهره‌وری



## اهمیت رشد اقتصادی کشورهای عضو APO

○ سرعت رشد تولید ناخالص داخلی در کشورهای عضو APO به تفکیک حوزه جغرافیایی از سال ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۸ میلادی:

- مجموع کشورهای عضو ( ۵ برابر در طی این دوره )، شرق آسیا ( ۸ برابر )، جنوب آسیا ( ۶/۵ برابر )، کشورهای عضو آسه آن ( ۹ برابر )

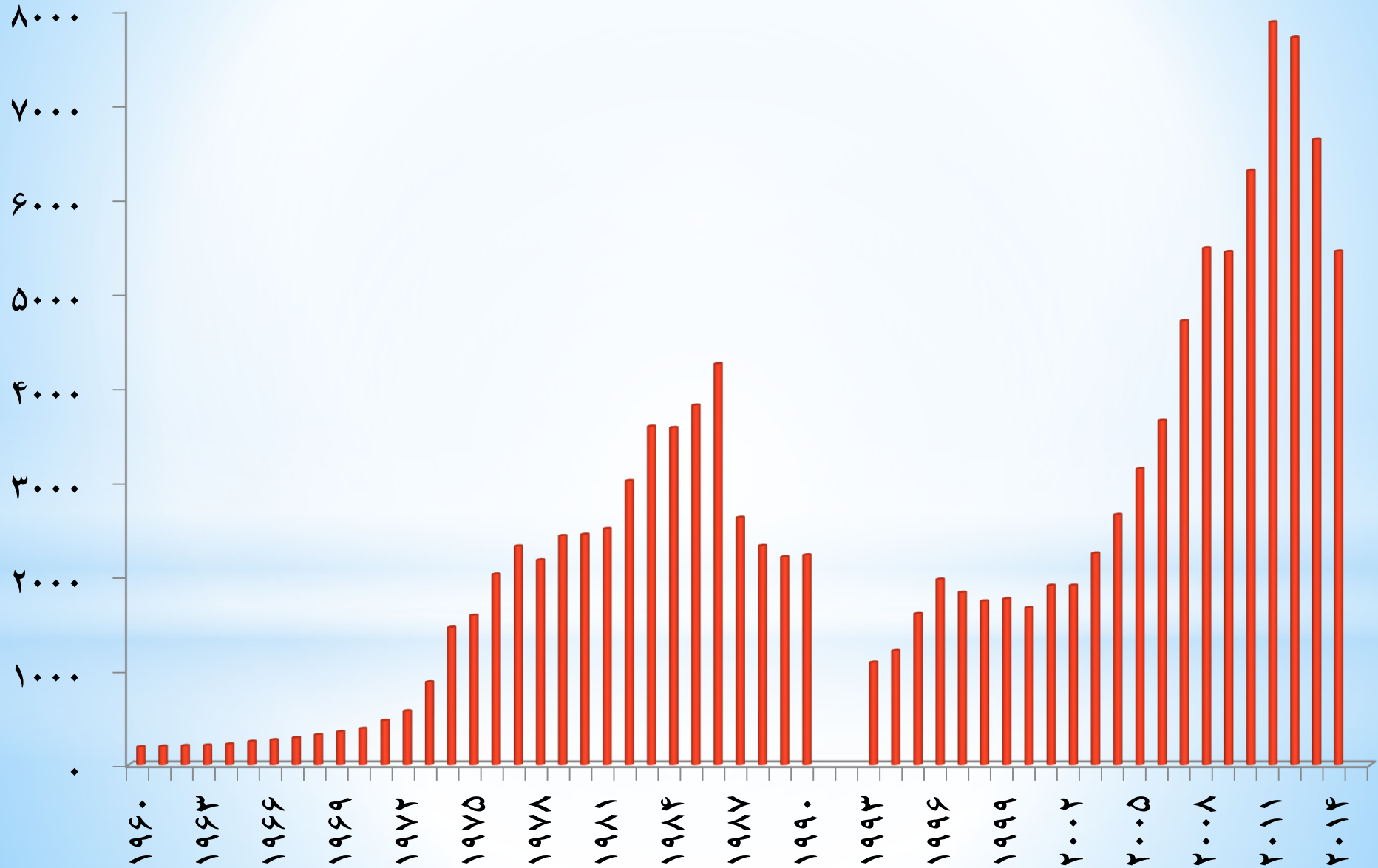
- ایالات متحده آمریکا ( سه برابر )، ۱۵ کشور عضو اتحادیه اروپا ( ۲/۵ برابر )

○ در دهه ۷۰ میلادی: ۲۰ کشور عضو، رشد اقتصادی معادل ۶۰ درصد کشورهای عضو اتحادیه اروپا و ایالات متحده آمریکا را تجربه کرده اند

○ در سال ۲۰۰۸: رشد اقتصادی ۲۰ کشور عضو، از میانگین رشد اقتصادی ایالات متحده آمریکا و ۱۵ کشور عضو اتحادیه اروپا بیشتر بوده است



# سرانه تولید ناخالص داخلی (GDP) طی سالهای ۱۹۶۰-۲۰۱۵ به قیمت ثابت سال ۲۰۰۰ - دلار آمریکا



جدول ۱ - اطلاعات مربوط به تولید ناخالص داخلی سرانه واقعی کشورهای منتخب  
بر اساس قیمت‌های دلاری ثابت (سال پایه = ۲۰۱۰)

تغییر در GDP سرانه	GDP سرانه	GDP سرانه	نام کشور
۱۹۷۷-۲۰۱۸	۲۰۱۸	۱۹۷۷	
درصد	قیمت‌های دلاری ثابت	قیمت‌های دلاری ثابت	↓
۷۱۷/۱۶	۲۶۷۶۲	۳۲۷۵	کره جنوبی
۱۷۷/۱۸	۱۵۰۲۶	۵۴۲۱	ترکیه
۳۲۴	۱۲۱۰۹	۲۵۵۶	مالزی
۲,۶۶۹	۷۷۵۴	۲۸۰	چین
-۳۰/۰۹	۶۶۷۴	۹۵۴۷	ایران
۱۶۵/۳۳	۵۵۱۰	۲۰۷۶	عراق
۳۹۶/۶۲	۲۱۰۴	۴۲۳	هندوستان

Source: Constant GDP per capita for (Name of the country) <https://fred.stlouisfed.org/series>

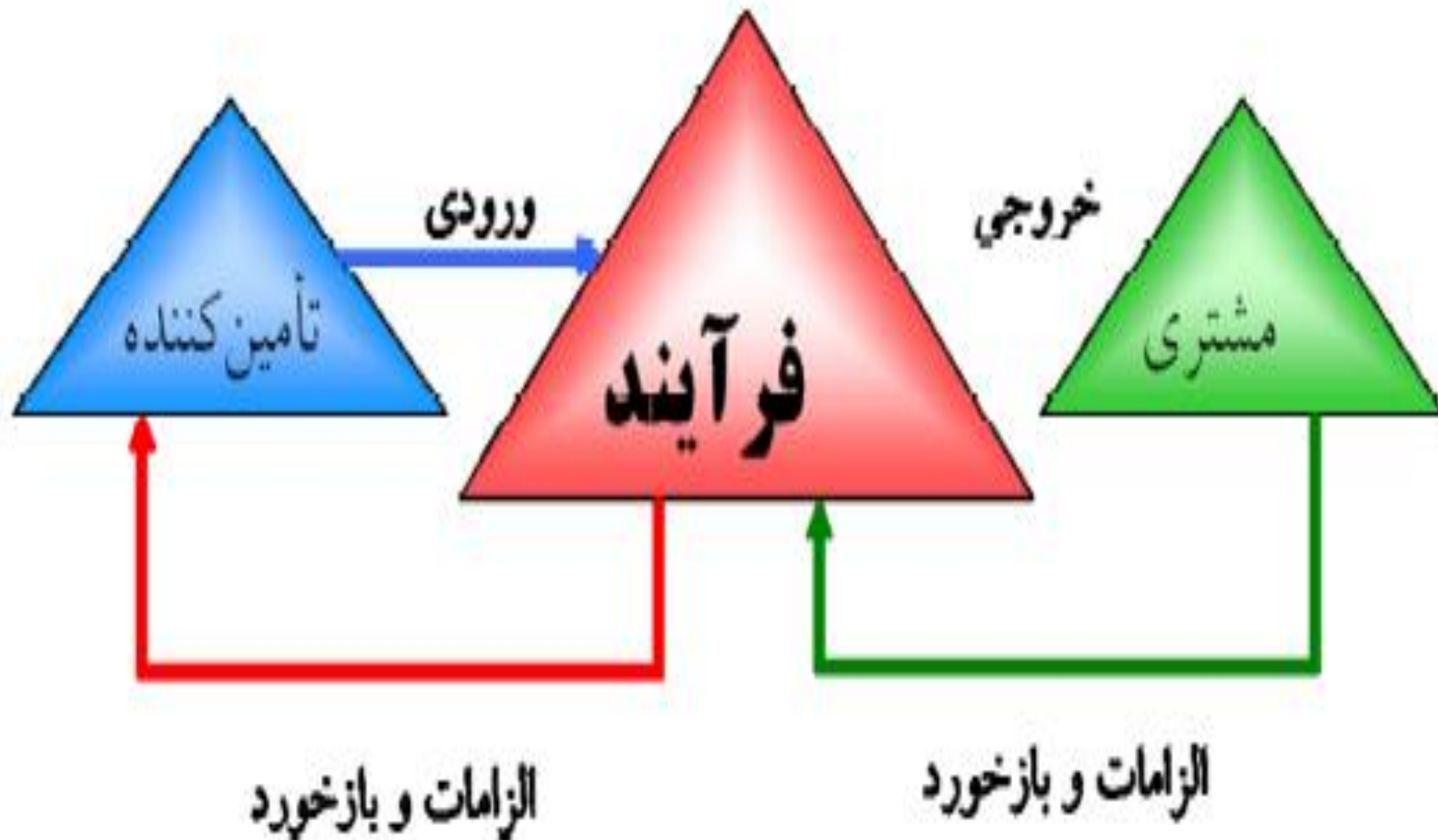


# مدیریت فرآیند

## تعریف فرآیند:

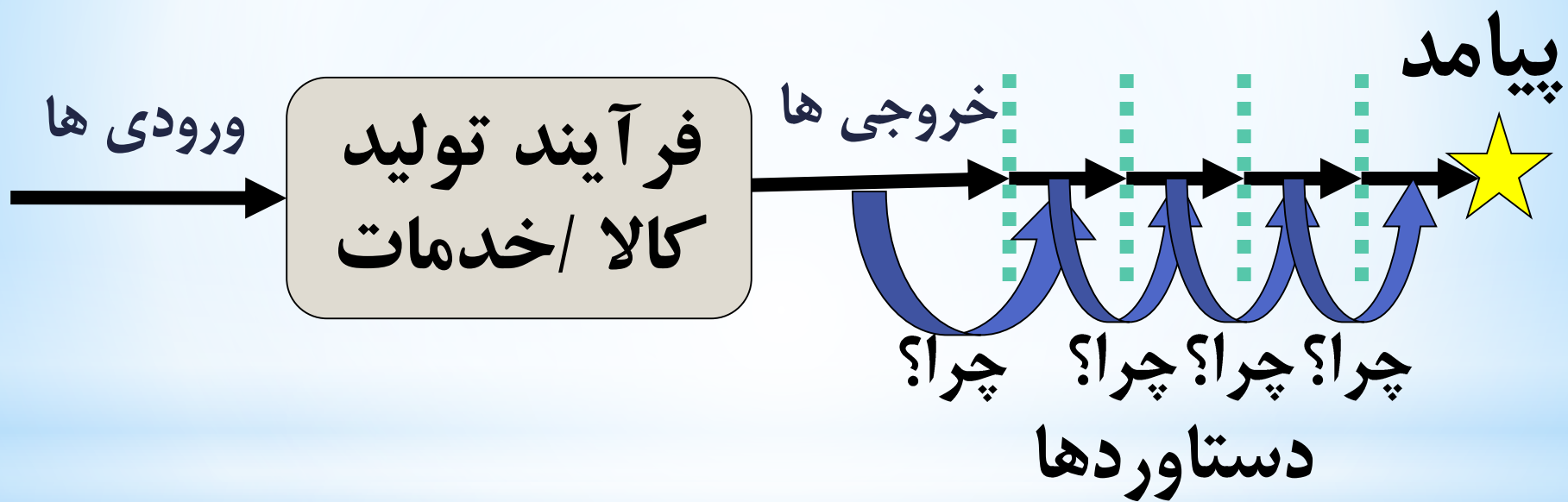
“فرآیند، به مجموعه فعالیت هایی گفته می شوند که در جهت تحقق اهداف کلان سازمان تنظیم می شوند، با هم ارتباط منطقی دارند و در نهایت منجر به تولید ارزش می شوند. بنابراین، آن دسته از فعالیت هایی که تولید ارزش نمی کنند، فرآیند محسوب نمی شوند“

# بهره وری و مدیریت فرآیند



# بهره وری و مدیریت فرآیند

## نتایج ارتقای بهره وری در دستگاههای دولتی



# کایزن در ایران

Kai

The image shows the large, bold Japanese character '改' (Kai) in a traditional calligraphic style. It consists of a square radical on the left and a vertical stroke on the right that curves at the bottom.

Change

Zen

The image shows the large, bold Japanese character '善' (Zen) in a traditional calligraphic style. It features a complex top structure with multiple horizontal strokes and a vertical stroke, all contained within a square radical at the bottom.

Good

- حضور آقای شویچی یوشیدا در واحدهای قطعه ساز وابسته به سایکو
- اجرای دوره های آموزش عملی کایزن در واحدهای صنعتی ایران
- اجرای دوره های مشابه در دستگاههای اجرایی استان کرمان
- طراحی چرخه بهره وری مبتنی بر بهبود مستمر (کایزن)
- بهبود مستمر به عنوان الگویی برای تحول سازمانی

Kai

Zen

改

善

Change

Good

# WHAT IS KAIZEN?

CHANGE

改

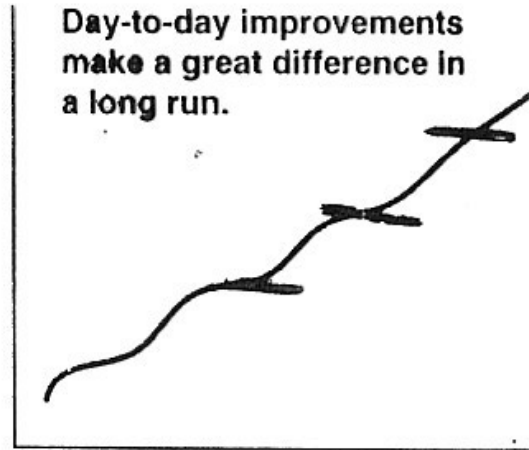
(KAI)

GOOD

善

(ZEN)

Day-to-day improvements  
make a great difference in  
a long run.



**KAIZEN = CONTINUOUS IMPROVEMENT  
by involving people**

Kai

Zen

改 善

Change

Good

کایزن

مشاورت گروهی

بهبود مستمر

# بهبود مستمر



***MUDA = WASTE = فاقد ارزش***

**هر فعالیتی که برای سازمان ایجاد هزینه می کند  
اما برای مشتری نهایی ارزشی تولید نمی کند.**

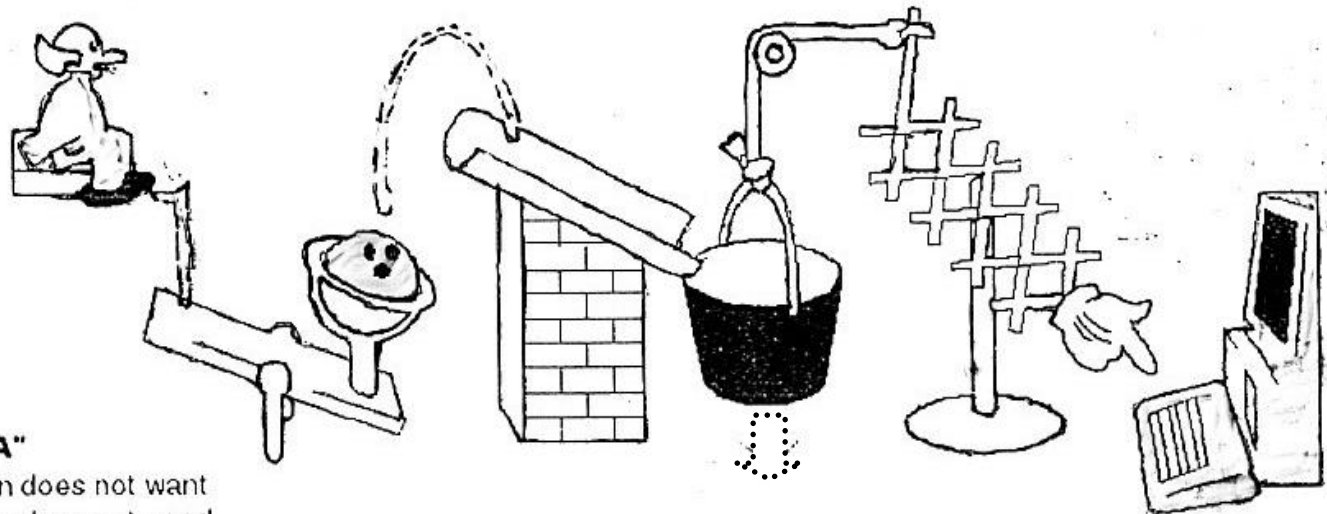
**سازمان برای حفظ بقای خود باید تا جایی که می تواند  
از انجام فعالیت های غیر ارزش آور پرهیز کند.**

## What is "MUDA"?

Directly translated, MUDA is a Japanese word meaning waste (pronounced "moo da"). But in the Japanese language it carries a deeper meaning. MUDA is anything a person does not want, does not need, can not use or will not use. It is something a person will certainly not be willing to pay for with his own money. Here are some examples:

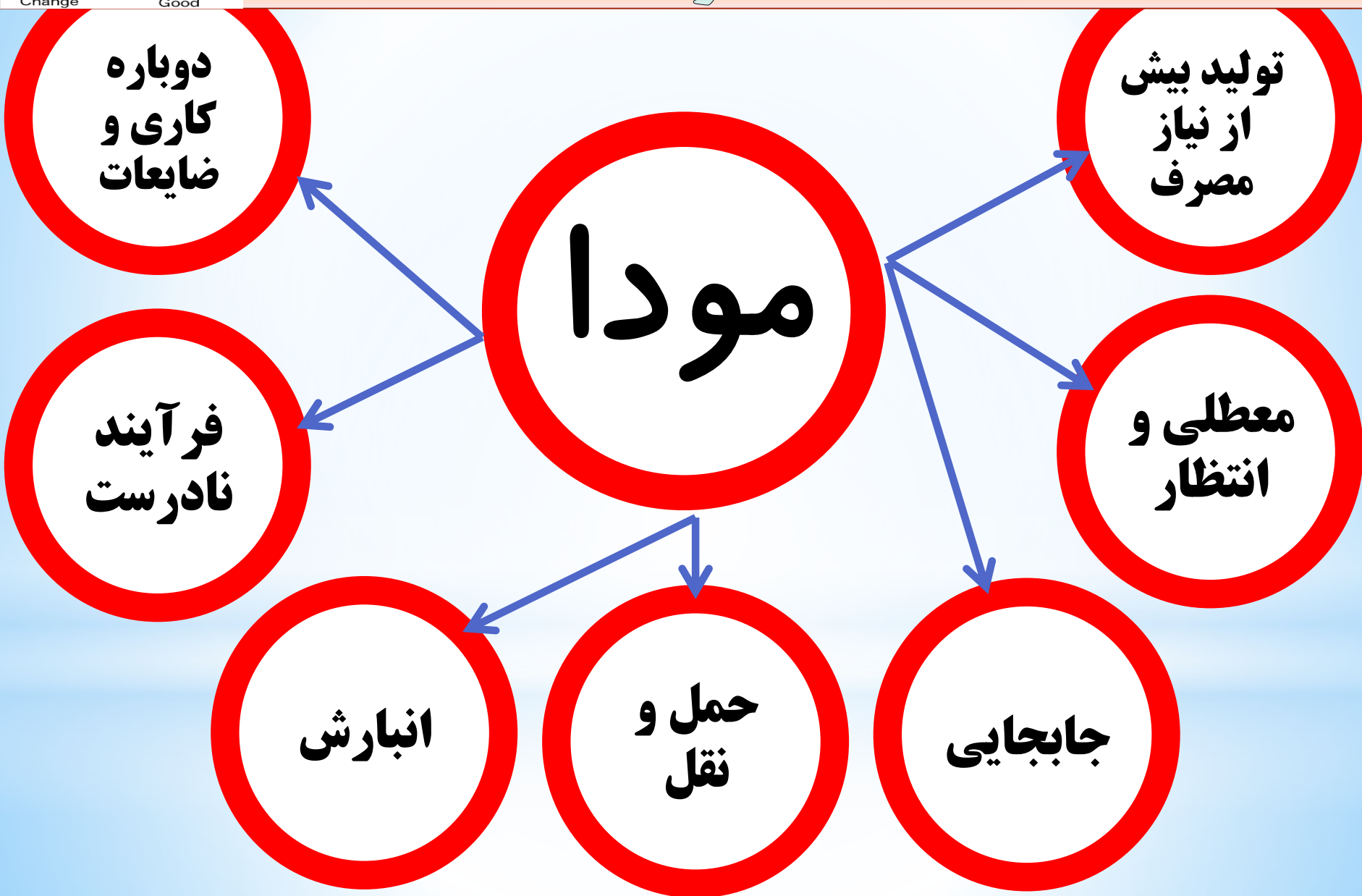
### MUDA in manufacturing

Look at this complicated production procedure. Why doesn't the man simply walk over and push the proper computer key? All the other steps in this process would be considered "MUDA". On the same token, why would a product engineer invest in equipment that runs at 500 parts per minute when the rest of the production line runs at 100 parts per minute?

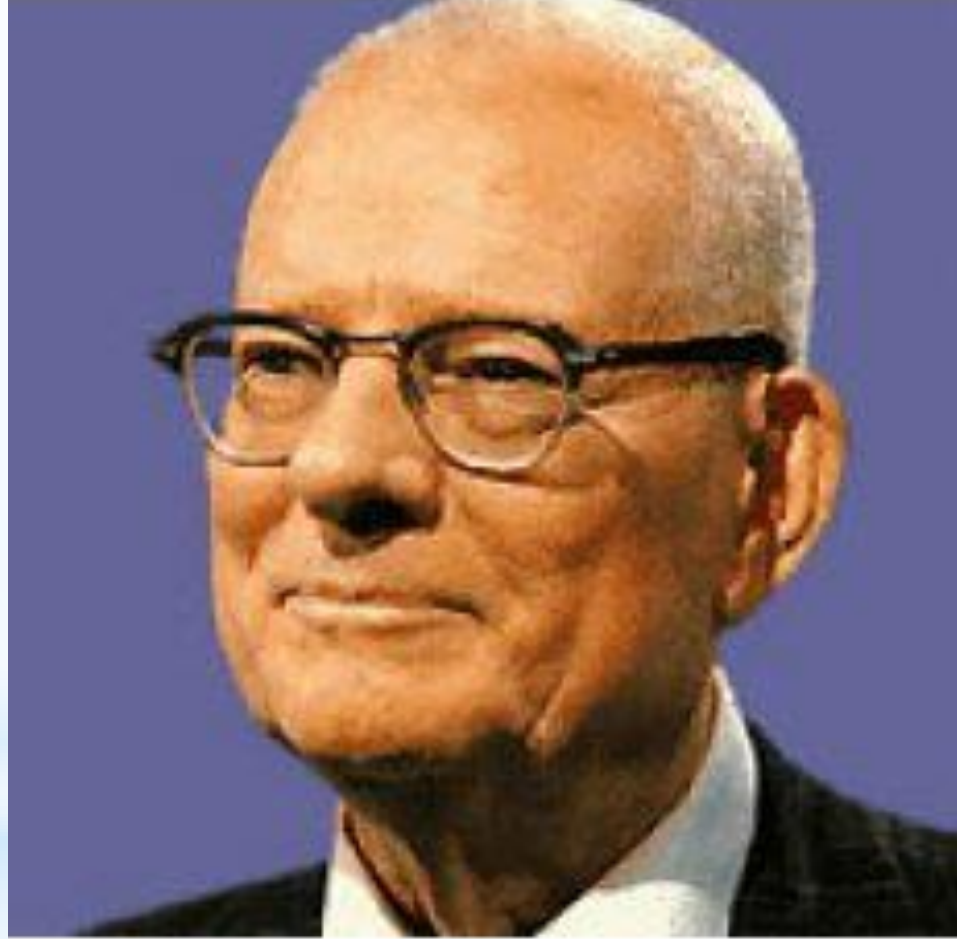


#### "MUDA"

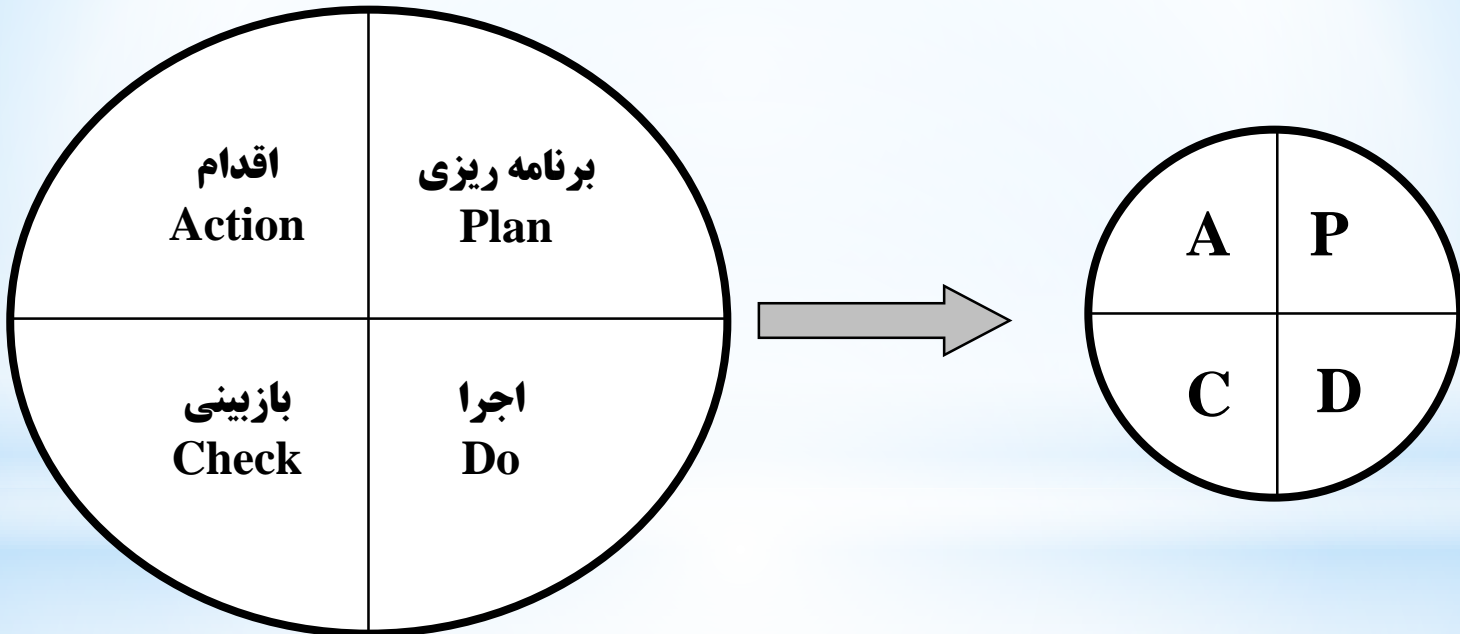
- Something a person does not want
- Something a person does not need
- Something a person can not use
- Something a person will not use
- Something a person will not pay for



# پروفیسور ادوارد دمینگ\*

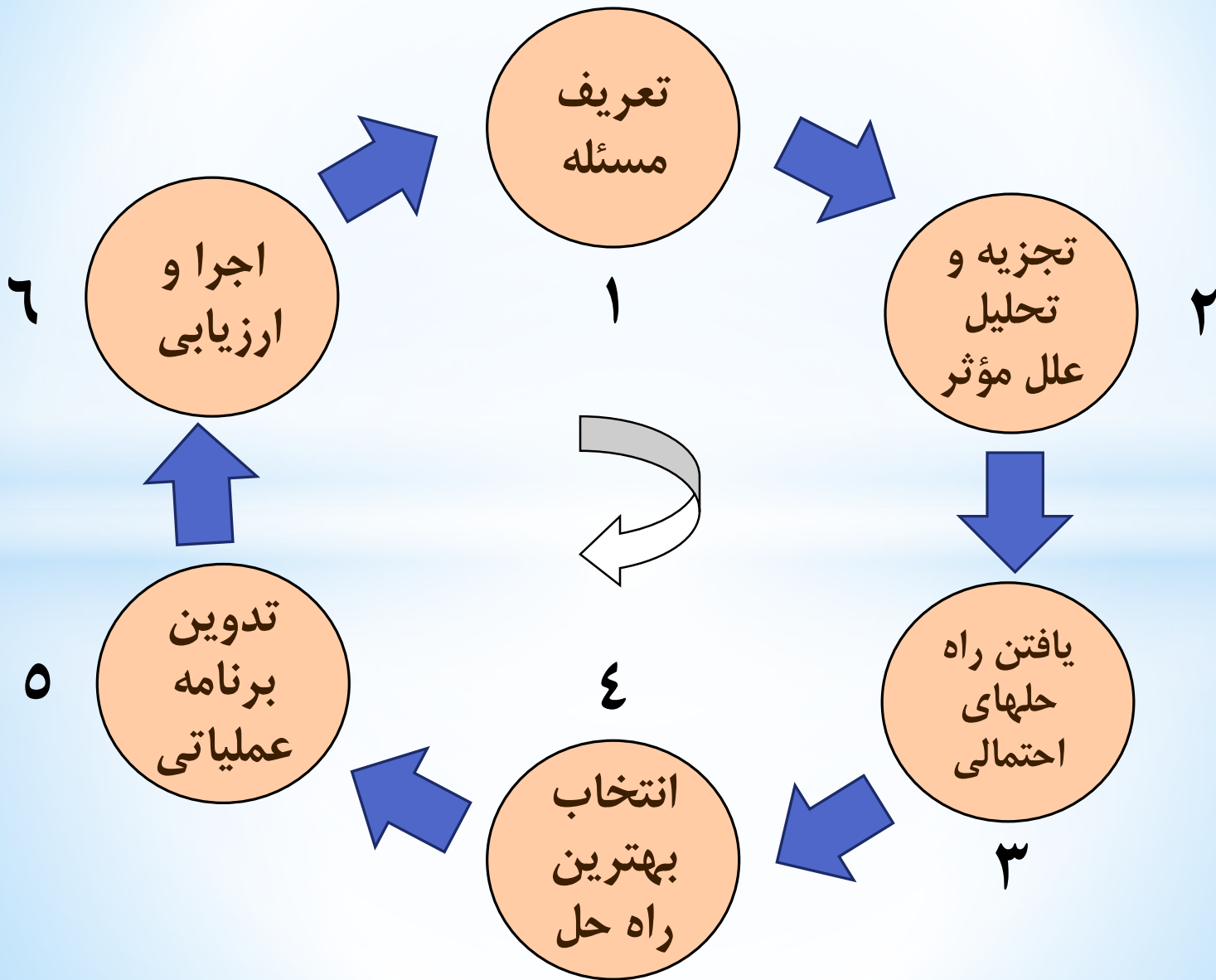


## چرخه دمینگ



چرخه PDCA بهبود فرآیندها را پیگیری می کند.

# شش گام اساسی در حل مسئله





## آشنایی با 5S



5S حروف اول چه واژه هایی هستند ؟

SEIRI	SORT	تشخیص (تفکیک)
SEITON	SYSTEMATIZE	ترتیب
SEISO	SWEEP	تنظیف
SEIKETSU	STANDARDIZE	تنظیم
SHITSUKE	SELF DISCIPLINE	تکلیف

Productivity

\* افزایش بهره وری

Quality

\* بهبود کیفیت

Cost

\* کاهش هزینه

Delivery

\* انجام به موقع تعهدات

Safety

\* افزایش میزان ایمنی در محل کار

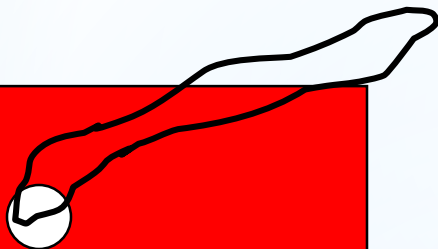
Morale

\* افزایش انگیزه و روحیه کارکنان

Environment

\* حفظ محیط زیست

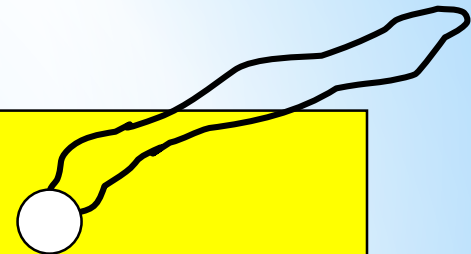
# نهضت برچسب



نام و نام خانوادگی :

تاریخ نصب:

نتیجه ارزیابی:

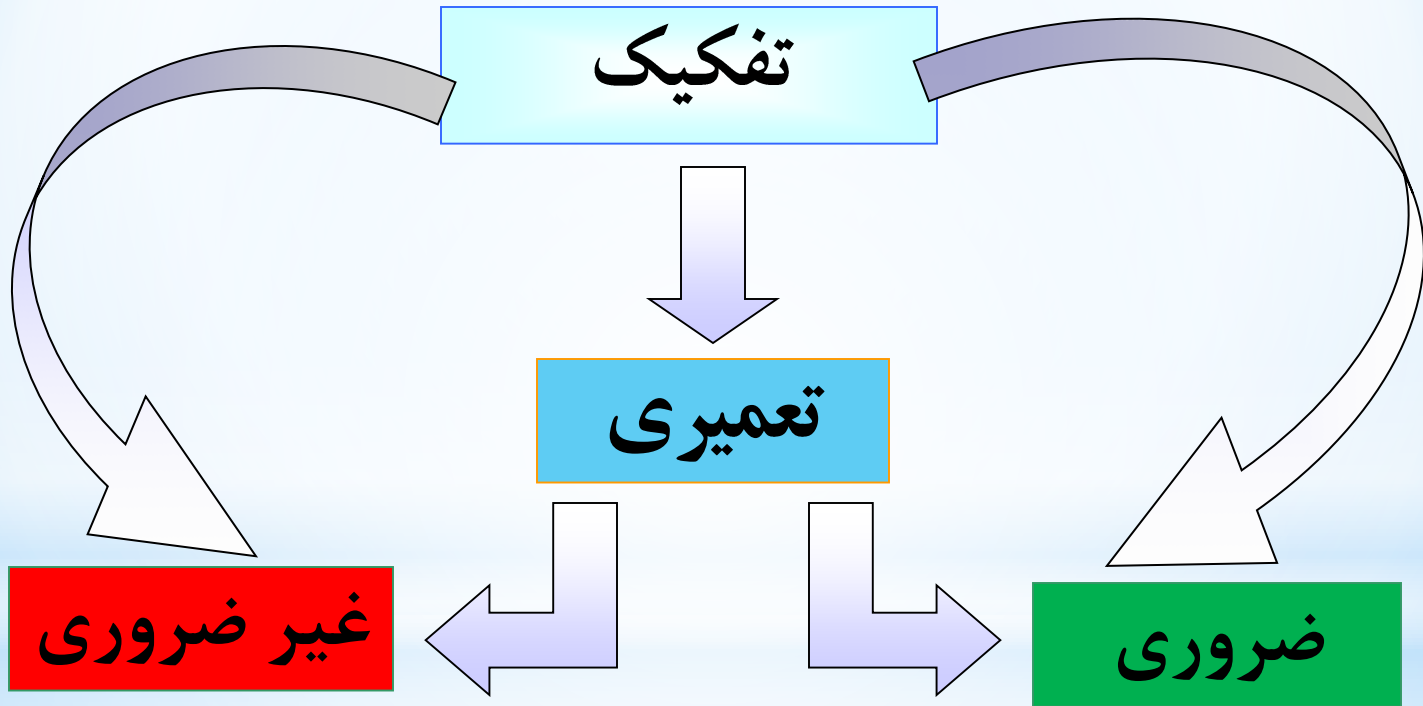


نام و نام خانوادگی :

تاریخ نصب:

نتیجه ارزیابی:

# تشخیص (S1)



# انبوه اسناد و مدارک در اداره کل راه و ترابری استان گیلان (قبل از بهبود)



# آدرس دهی و هدایت ارباب رجوع در اداره استاندارد استان مازندران



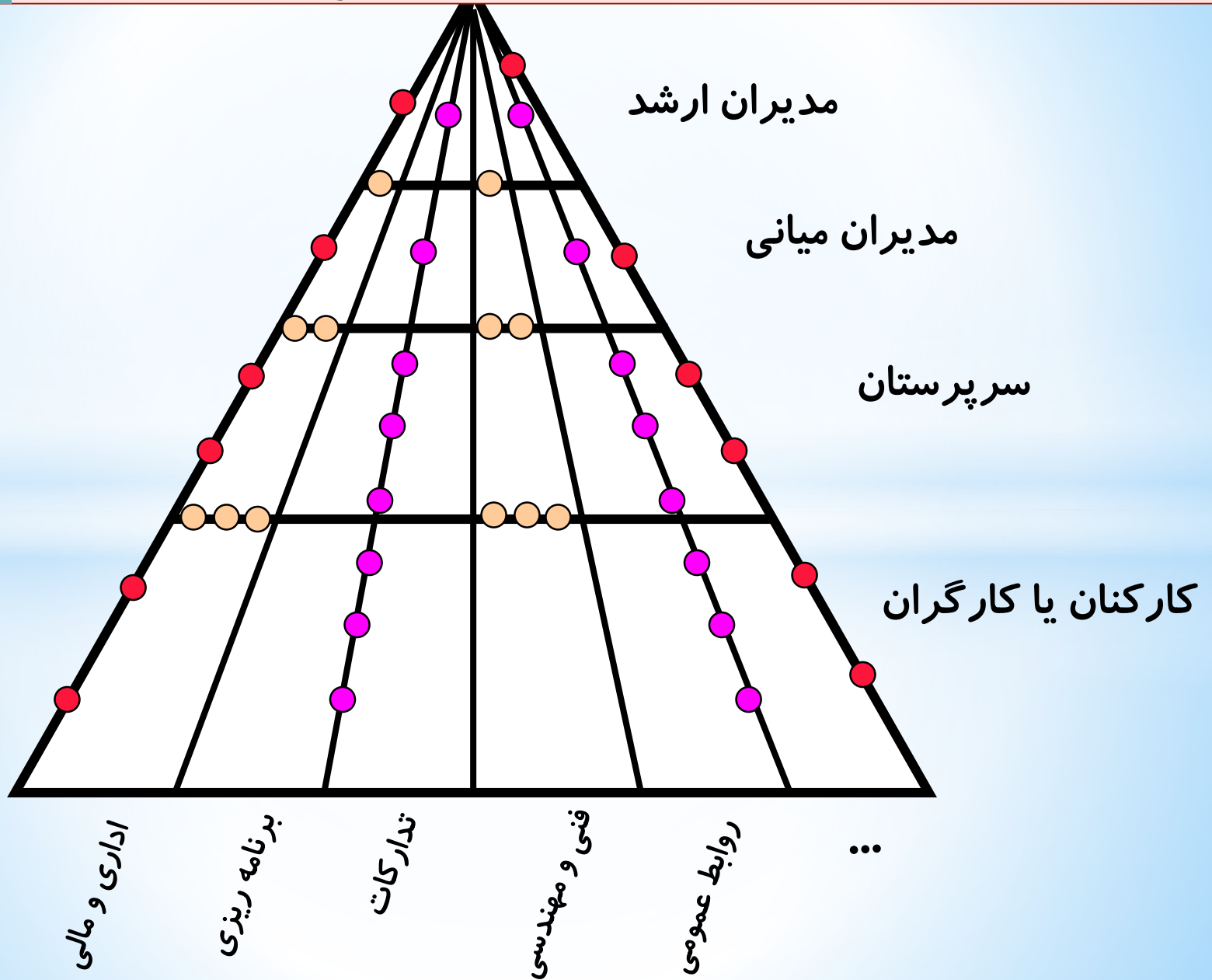
# استفاده از رنگ در بایگانی اسناد شعبه ۷ سازمان تامین اجتماعی استان تهران



# وجود اقلام اضافی بر روی میز کار (تربیت بدنی کرمان)



# ساختار اداری تیلوری



# مدیریت سه بعدی

