

کایزن و هزینه یابی :

هزینه یابی کایزنی یعنی حفظ سطوح هزینه فعلی برای تولید محصولات در جریان ساخت و انجام کار سیستماتیک برای کاهش مستمر هزینه ها تا سطح مطلوب و هدف آن پیگیری سرسختانه فعالیت های کاهش هزینه در تمام مراحل ساخت و به منظور کمک به حداقل کردن فاصله بین سود هدف و سود تخمینی است این رویکرد هم از نظر مفهومی و هم از منظر روش اجراء با مدیریت هزینه که در سیستم هزینه یابی استاندارد اعمال می شود، متفاوت است.

دو نوع هزینه یابی کایزنی کلی وجود دارد که هر کدام به زیربخش هایی قابل تفکیک است:

الف - هزینه یابی کایزنی در سطح شرکت

ب- هزینه یابی کایزنی برای محصول مشخص

اصولاً باید گفت که ثبات و ماندگاری در صحنه رقابت و بازرگانی نیازمند اصلاحات پیگیر و همیشگی است. اعتقاد به اصلاح و بهسازی در عمق جان ژاپنی ها ریشه دوانیده و این باور را می توان در ضرب المثل سالخوردگان ژاپنی یافت که می گویند :

(اگر شخصی را بعد از سه روز دیدید باید به دقت بررسی کنید که در این مدت چه تغییراتی در او بوجود آمده است)

مراحل اجرای طرح کایزن به شرح زیر است:

۱- شناخت مشکلات و وضع موجود

۲- چاره جویی

۳- تجزیه و تحلیل مشکل

۴- ردیابی یا مشخص نمودن علل مشکل

۵- پیش بینی و مشخص نمودن تدابیر لازم

۶- به اجرا درآوردن راه حل

۷- ارزیابی نتایج

بطور کلی اجرای کایزن شامل:

۱ - مشکل شناسی ۲- آینده نگری ۳- درمان گری است

هزینه‌یابی کایزن برای محصول مشخص (Kaizen Costing)

کایزن در زبان ژاپنی در سازمان‌های ژاپنی کارمند از مدیر و مدیر از اندیشه اعضای سازمان بهره‌مند گردد.

فعالیت در هزینه‌یابی کایزن دو نوع هستند: فعالیت‌هایی که تحت سیستم حسابداری شرکت سازماندهی می‌شوند و فعالیت‌های کایزن در کارگاه سه نوع هزینه‌یابی کایزن برای محصول مشخص وجود دارد:

۱- هزینه‌یابی کایزن برای محصول مشخص که در آن هدف، جبران عقب ماندگی از اهداف هزینه‌یابی هدف است تا این اهداف بطور کامل برآورده شوند .

۲- هزینه‌یابی کایزن برای محصول مشخصی که در آن هدف سودآور کردن مدل‌های غیرسود ده است .

۳- هزینه‌یابی کایزن برای محصول مشخص با کمیته‌های واحد مشخص .
به معنای بهبود و به پویی مستمر یا تحولی دائمی است .

در سیستم هزینه‌یابی کایزن از کارگران انتظار می‌رود که بطور مداوم هزینه‌ها را کاهش دهند و کارایی را بالا ببرند . هزینه‌یابی استاندارد بر رسیدن به بهای تمام شده استاندارد که مدیریت تعیین می‌کند تمرکز دارد در حالیکه هزینه‌یابی کایزن روی کاهش مداوم هزینه‌ها متمرکز است .

ارتباط کایزن و نظام پیشنهادهای کارکنان

می توان به اجرای نظام پیشنهادهای در شرکتهای ژاپن اشاره کرد. از این رو، نظام پیشنهادهای، جزء اصلی نظام مدیریتی موجود در سازمانهای ژاپنی است، به طوری که تعداد پیشنهادهای دریافتی از کارکنان، معیار بسیار مهمی در ارزیابی عملکرد سرپرستان آنها محسوب می شود. از سوی دیگر، از مدیران و سرپرستان انتظار می رود که کارکنان را به منظور ارائه پیشنهادهای مفید و سازنده کمک کنند.

مراحل پنجگانه جنبش کایزن (5S)

مراحل پنجگانه جنبش کایزن که معمولاً آنها را با 5S ، نمایش می‌دهند، نشان‌دهنده 5 حرف ژاپنی هستند که با حرف S شروع می‌شوند. به عنوان بخشی از مدیریت کنترل برنامه‌های جامع علایم هریک از این مراحل معمولاً در محل کار کارکنان نصب می‌گردد.

مرحله اول: هریک از اقلام غیرضروری زیر را از محل کار خود دور نمائید.

- کار در جریان ساخت

- تجهیزات اضافی

- ماشین‌آلات غیرقابل استفاده و یا مستعمل

- محصولات معیوب و ضایعاتی

- اوراق و اسناد باطله

بین مفهوم لازم و نالازم و کنار گذاشتن و استفاده نکردن از عوامل تولیدی نالازم تفاوتی اساسی وجود دارد.

مراحل پنجگانه جنبش کایزن (5S)

مرحله دوم: هر چیزی را در جای خودش قرار دهید.

Setion(order in things put)

همه اشیاء و لوازم مورد نیاز را باید به ترتیبی نگهداری نمود که در صورت لزوم به راحتی بتوان آنها را مورد استفاده قرار داد.

مرحله سوم: نظافت کاری را رعایت کنید (Seiso (up clean

محیط کار را همیشه تمیزی نگهدارید.

مرحله چهارم: نظافت شخصی را رعایت کنید.

Seiketsu(cleanness personal)

بیش از هر چیز، عادت به تمیز بودن و مرتب بودن را در خودتان بوجود آورید.

مرحله پنجم: نظم و انضباط را رعایت نمایید (Suke Shit (discipline

در محیط کار براساس روشی مناسب و سازمان یافته عمل نمایید

مزایای کایزن

مزایای کمی

نتایج قابل اندازه گیری نتایجی است که برای نشان دادن بهبود یا اثبات مصرف موثر منابعی چون زمان، پول و نیروی انسانی به مدیران گزارش می شود.

با توجه به کایزن و کایزن سریع، مزایای کمی می تواند در برگیرنده موارد زیر باشد:

- پول ذخیره شده
- زمان حفظ شده
- کوتاهی مسافت جابجایی شده
- پرسنل مورد نیاز کمتر
- کاهش مراحل در فرایندها
- کاهش زمان سررسید یا زمان گردش
- بهبود بازدهی
- کاهش موجودی

مزایای کایزن

مزایای کیفی

تمرکز این قسمت بر بخش انسانی تولید ناب است که می تواند از درجه اهمیت یکسانی نسبت به نتایج کمی برخوردار باشد. یقیناً اندازه گیری سود حاصل از این بخش به راحتی امکان پذیر نمی باشد.

به عنوان مثال ما قادر به تعیین نتایج حاصل از پیاده سازی 5S می باشیم که به صورت کوتاهی مسافت طی شده در محیط کار، افزایش ایمنی، کاهش لیست تامین کنندگان و موجودی (انبار) نمایان می شود. متأسفانه سازمان های محدودی در جهت درک بخش انسانی زمان صرف می نمایند.

اصول بیست گانه مدیریت در کایزن :

- ۱- نگویند چرا این کار انجام نمی شود. فکر کنید چگونه می توانید آن را انجام دهید.
- ۲- در مورد مشکل به وجود آمده نگرانی به خود راه ندهید. همین الان برای رفع آن اقدام نمایید.
- ۳- از وضعیت موجود راضی نباشید. باور داشته باشید که همیشه راه بهتری هم وجود دارد.
- ۴- اگر مرتکب اشتباه شدید ، بلافاصله در صدد رفع اشتباه برآیید.
- ۵- برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نگردید. اگر ۶۰٪ از تحقق هدف اطمینان دارید دست بکار شوید.
- ۶- برای پی بردن به ریشه مشکلات ۵ بار پرسید چرا؟
- ۷- سعی نکنید از دفتر کار خود مشکلات محیط را حل کنید.
- ۸- همیشه برای حل مشکل از داده و اطلاعات کمی و به روز استفاده کنید.
- ۹- برای حل مشکل بلافاصله به دنبال هزینه کردن نباشید. بلکه از خرد خود استفاده کنید. اگر عقلتان به جایی نمی رسد، آن را در همکارانتان بجویند و از خرد جمعی استفاده کنید.
- ۱۰- هیچ وقت جزئیات و نکات ریز مسئله را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکلات بزرگ همین نکات ریز است.

اصول بیست گانه مدیریت در کایزن :

- ۱۱- حمایت مدیریت ارشد منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید حضور مشهود و ملموس داشته باشد.
- ۱۲- برای حل مسائل هر جا که امکان آن وجود دارد از واگذاری اختیار به زیردستان ابا نکنید.
- ۱۳- هیچ وقت به دنبال مقصر نگردید. هیچ گاه عجلانه قضاوت نکنید.
- ۱۴- مدیریت دیداری و انتقال اطلاعات بهترین ابزار برای حل مسئله به صورت گروهی است.
- ۱۵- ارتباط یک طرفه دستوری از بالا به پایین مشکلات سازمان را پیچیده تر می کند. مدیریت ارشد باید با لایه های پایین تر سازمان ارتباط دو جانبه داشته باشد.
- ۱۶- انسانها توانایی های فراوانی دارند. از الگوهای چند مهارتی و غنی سازی شغلی برای شکوفا شدن آنها استفاده کنید.
- ۱۷- تنها فعالیت هایی را انجام دهید که برای سازمان شما ارزش افزوده ایجاد می کنند.
- ۱۸- فراموش نکنید که ۵ S، پایه و بنیان ایجاد محصولی با کیفیت است.
- ۱۹- بر اساس الگوهای کار گروهی ، مسائل محیط کارتان را حل کنید.
- ۲۰- حذف مودا فرآیندی پایان ناپذیر است. هیچ وقت از این کار خسته نشوید.

کاربرد هزینه یابی کایزن در کاهش بهای تمام شده

مدیران ژاپنی تغییر بی وقفه کاهش بهای تمام شده در طی مرحله تولید چرخه عمر محصول را به عنوان هزینه یابی کایزن توصیف می کنند. کایزن بر هرچه علاوه بر هزینه یابی هدف، هزینه یابی کایزن نیز توسط شرکتهای ژاپنی به عنوان مکانیسم کاهش و اداره هزینه ها استفاده میشود. کایزن عبارت است از بهبود فرآیند مبالغ تفاضلی به جای نوآوریهای عظیم است و تفاوت اصلی بین هزینه یابی هدف و کایزن آن است که هزینه یابی هدف در مرحله طراحی به کار برده می شود، در حالیکه هزینه یابی کایزن در مرحله تولید به کار برده می شود. کاراً تر کردن فرآیند های تولید و ارائه خدمات تأکید دارد. برای مثال: شرکت سومیتومو ژاپن که از سیستم هزینه یابی کایزن استفاده می شود روند کاهش بهای تمام شده بر عهده نیروی کار کارخانه است و به این جهت است که کارکنان کارخانه، خود به تهیه اطلاعات مورد نیازشان در مدیریت هزینه می پردازند و سپس برخی از این اطلاعات برای تهیه گزارشهای مالی توسط دایره حسابداری مورد استفاده قرار می گیرد.

نتایج استفاده از 5s

- ▶ آراسته شدن محیط = انگیزه بیشتر
- ▶ لذت بخش شدن محیط = با اشتیاق بیشتر در سر کار حاضر شدن
- ▶ افزایش کارایی = بودن هر چیزی در جای معین خود بدون اتلاف وقت
- ▶ ایجاد ایمنی و سلامتی = محیط کار امن تر با در جای مناسب بودن هر چیز
- ▶ صرفه جویی = کاهش اسراف در زمان فضا و وسایل
- ▶ بهبود وضعیت دستگاه ها و سیستم ها = کاهش نرخ خرابی
- ▶ رفع عیوب و نواقص = سالم ماندن وسایل
- ▶ ارزیابی کارکنان و در نظر گرفتن پاداش
- ▶ تدابیر لازم = ساعت غذا. ورزش و..
- ▶ رسیدن به استانداردهای جهانی

تولید ناب

۲ تعریف از تولید ناب وجود دارد:

الف-نگرش سیستمی برای حذف ضایعات

ب-فرآیند کسب و کار جامع

مدیریت ناب به فعالیت خاصی محدود نمیشود. بلکه تمام فعالیت های یک کسب و کار از زمان طراحی تا خدمات پس از فروش را در بر میگیرد.

ناب یک سفر است و کسی هرگز به مقصد آن نمیرسد.

شرکتهای ناب از اصول و روش ها ابزاری استفاده میکنند تا دقیقاً ارزش مورد نظر مشتری را تولید کنند. با کیفیت بالاتر و عیوب کمتری نیروی انسانی کمتر و فضا و سرمایه کمتر در مقایسه با شرکتهایی که به روش سنتی کار میکنند.

در تولید ناب سه نوع ضایعات داریم که عبارتند از :

Mura

muri

muda

برخی از مشفصه های تولید ناب عبارتند از

- ▶ استفاده از تولید بهنگام
- ▶ تاکید بر پیشگیری از تولید محصول معیوب
- ▶ پاسخ به نیاز های مشتریان
- ▶ کایزن
- ▶ سیستم افقی ارتباطات
- ▶ افزایش ادغام وظایف

مقایسه هزینه یابی کایزن و هزینه یابی استاندارد

- سیستم هزینه یابی کایزن تا حدی مشابه سیستم کنترل بودجه و متفاوت از هزینه یابی استاندارد است. و با سیستم حسابداری مالی لزوماً یکسان نمیباشد.

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| • مفاهیم هزینه یابی کایزن | • مفاهیم هزینه یابی استاندارد |
| • سیستم کاهش تولید | • سیستم کنترل هزینه |
| • فرض بهبود پیوسته و مستمر در تولید | • فرض مطابقت شرایط فعلی تولید |
| • دستیابی به کاهش برنامه ریزی شده | • تحقق هزینه های استاندارد |

کایزن در ایران و ارتباط کایزن با حسابداری مدیریت :

از جمله شرکتهایی که در کشور براساس کایزن عمل می کنند ، شرکت تراکتور سازی تبریز ، ذوب آهن اصفهان ، ماشین سازی تبریز ، ماشین سازی اراک ، ایران خودرو ، نوسازی صنایع ایران و شرکت تک سرام و و شرکتهای نیز اطلاع دارند که اگر کایزن در یک مجموعه بنیادین شود بهره وری اجتناب ناپذیر است . و برای اجرای سیستم هزینه یابی کایزن باید کلیه فعالیتهایی که هزینه اضافی به بار می آورد و ارزش افزوده ای ایجاد نمی کند حذف گردند . همین باعث می شود که کیفیت محصولات تولیدی بهتر شود ، بهره وری آن افزایش یابد ، میزان ضایعات تولید به صفر برسد و در نهایت موجبات رضایت مندی مشتریان گردد. اما لازمه کایزن وجود داشتن فضای رقابتی است بنابراین در فضای بازارهای کشور های انحصاری نمی توان از این سیستم هزینه یابی استفاده کرد . در کشور هایی همچون ایران چون در آن بازار انحصاری است و در آن مشتری حق انتخاب چندانی ندارد ، کیفیت کالای تولیدی برای تولید کنندگان از اهمیت چندانی برخوردار نیست و همین عامل باعث می شود که این سیستم در ایران و در برخی از شرکتهای استفاده گردد ولی کارایی لازم را نداشته باشد ، بنابراین برای آنکه به این مهم دست یافت می بایست اقتصاد به سمت خصوصی برود و زمینه های شکل گیری بازار رقابتی فراهم شود.

نتیجه گیری :

در این روش هزینه یابی ؛ طراحان طرحهایی از محصول و فرایند را زمانی تثبیت می کنند که منافع ناشی از اجرای فرایند با بهترین کارایی حاصل شود . همین طور کارکنان عملیاتی ، هزینه یابی کایزن را زمانی اجرا می کنند که محصول در حال تولید شدن است . بنابراین هزینه یابی کایزن بر خواسته های سازمان متمرکز می باشد . خواسته هایی که مدیران سیستم موجود ، برای کاهش بهای تمام شده می توانند اجرا کنند . و نهایتاً اینکه هزینه یابی کایزن از اهداف سودآوری دوره ای که بوسیله مدیریت ارشد سازمان ایجاد می گردد ، ناشی می شود و برای کاهش بهای تمام شده در روش هزینه یابی کایزن اصلاحاتی در طرح محصول یا فرایند تولید جاری می کنند . کایزن از نیازهای روزانه سرچشمه می گیرد و ایجاد فرصت برای تقسیم ایده های کوچک با هم به عنوان یک روش مشارکتی به وسیله کایزن حائز اهمیت است در بعضی از کارخانه ها با موفقیت ۱۰۰٪ انجام شده و تکرار رویدادهای کایزن منجر به اثرات سودمند شامل کاهش هزینه ها ، سودمندی و ... منجر به موفقیت می گردد عادت امروز فرهنگی را ایجاد می کند که تولید ناب و بهترین راه کارها از این قبیل هستند .

نتیجه گیری :

و همچنین این اصلاحات ناشی از بهبود فرایندهای ایجاد شده قبلی است و موجب بهبود عملکرد ماشین آلات ، کاهش ضایعات ، افزایش آموزش و انگیزه کارکنان جهت تشویق آنان برای شناسایی و اجرای تعمیرات اضافی روز مره می گردد لذا می تواند سبب بهبود بهای تمام شده و کیفیت عملکرد شود . و همچنین سازمانها برای رقابت در بازار جهانی علاوه بر شناخت و کاهش هزینه در محصولات و خدمات خود بایستی محصولی را که بازار حاضر به پرداخت هزینه برای آن است را نیز شناسایی نماید . یکی دیگر از رویکردهای بسیار مهم در بازار رقابت فعلی بهبود مستمر می باشد و بر این اساس سازمانها بایستی به دنبال بهبود شرایط فعلی خود از طریق حفظ مشتری و کاهش هزینه ها باشد . رویکرد هزینه یابی کایزن این مسئله را نیز در راس فعالیتهای خود قرار می دهد .

منابع :

- ۱- اینترنت
- ۲- مقاله نقش هزینه یابی کایزن در حسابداری مدیریت
- ۳- مقاله هزینه یابی کایزن
- ۴- مقاله ارائه یک مدل شناخت هزینه ای بر اساس روش هزینه یابی مدرن برای شرکتهای خدماتی
- ۵- مقاله هزینه یابی کایزن ، روش نوین هزینه یابی در حسابداری مدیریت

با سپاس از توجه استاد گرامی
جناب آقای دکتر حمیدیان
ودوستان گرامی

پایان