

# هوشین کانری-معرفی ابزارها

مهندس حسین دادگر

# تعریف لغوی هوشین کانری:

- هوشین از دو کلمه HO به معنی سمت و SHIN به معنی سوزن و ترکیب آن به معنای قطب نما
- کانری نیز از دو کلمه KAN به معنی کنترل و RI به معنی دلیل



- هوشین کانری: مدیریت خط مشی

# فلسفه هوشین

- هدایت تمام واحد های سازمان به سوی ایجاد چشم انداز، مأموریت، هدف گذاری، برنامه ریزی، اجرا، کنترل و ارزیابی و بهبود است
- هم عقیده و یکسو شدن دیدگاهها

# هوشین کانری چیست؟

- یک وسیله برنامه ریزی گرافیکی که به وسیله آن استراتژیها به سمت چشم انداز تدوین می شود.
- به هر کس در سازمان نشان می دهد که کجاییم و طرحها برای رسیدن به آن
- ساختن طرحها و استراتژیها بصورت تیمی
- تقسیم وظایف برای حصول نتایج

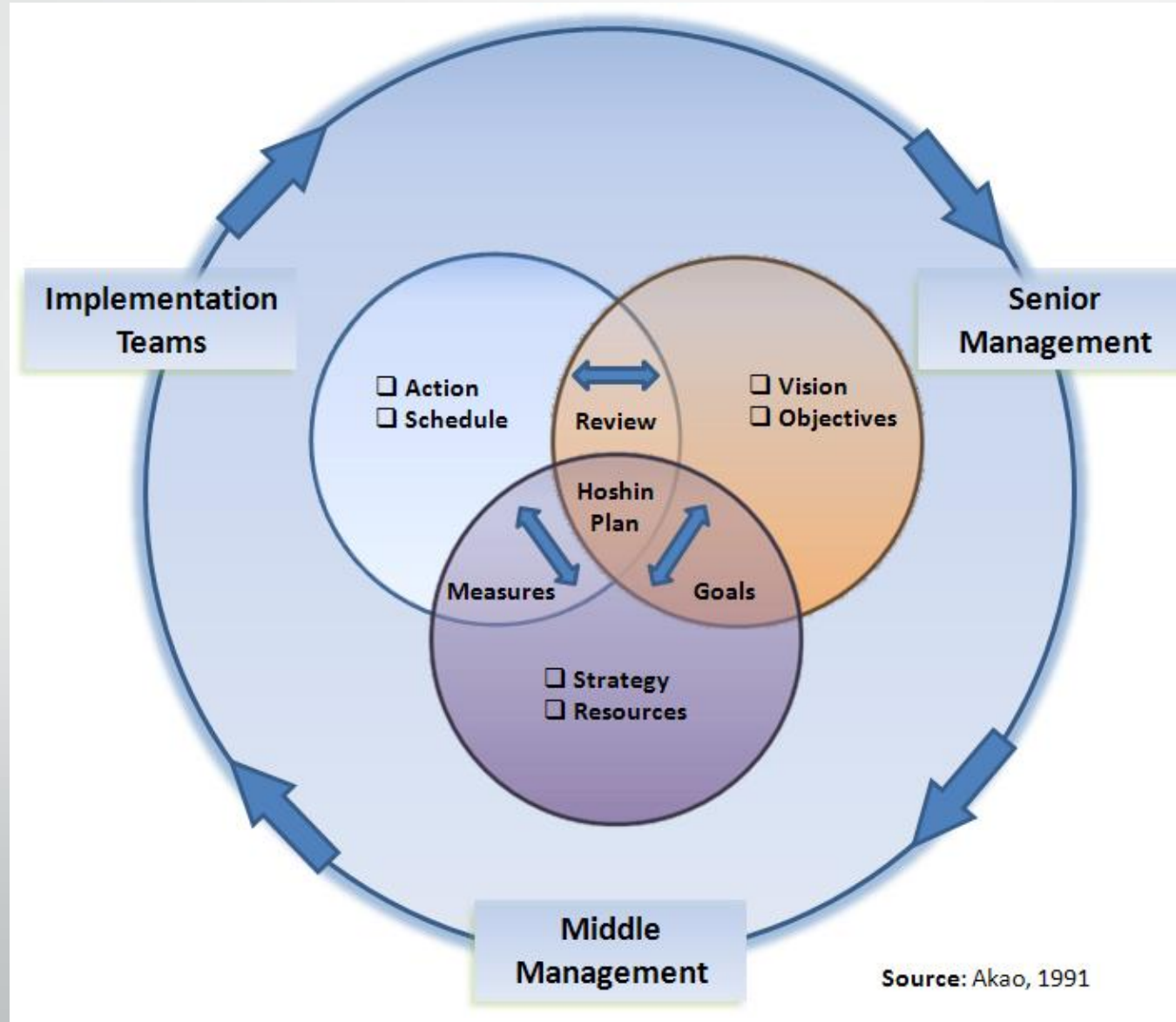
# هوشین کانری چه کارهایی نمیکند؟

- یک ابزار برای کنترل کارکنان
- یک متدولوژی طراحی استراتژی برای جایگزینی BSC
- تمرکز بر کل درآمدها
- ابزار ارزیابی عملکرد
- ابزار گزارش مدیریتی
- یک فعالیت فوق برنامه برای آرام کردن کارکنان

# مزایای هوشین کانری

- کارکنان به نقش خود و اهداف واقف میگردند
- رهبری آشکار در تمامی سطوح
- هر کس اهداف سازمان را میداند
- تخصیص منابع، اهداف کمی و سنجه ها به تمام اهداف و تمام سطوح سازمان
- کارکنان در هدف گذاریها ، برنامه های رشد و بازنگریها دخیل هستند

# مدل هوشین کانری



# هوشین کانری در سه سطح مختلف

مدیریت بر مبنای  
اصول

- چشم انداز
- ماموریت
- ارزش های محوری

مدیریت بر مبنای  
اولویت ها

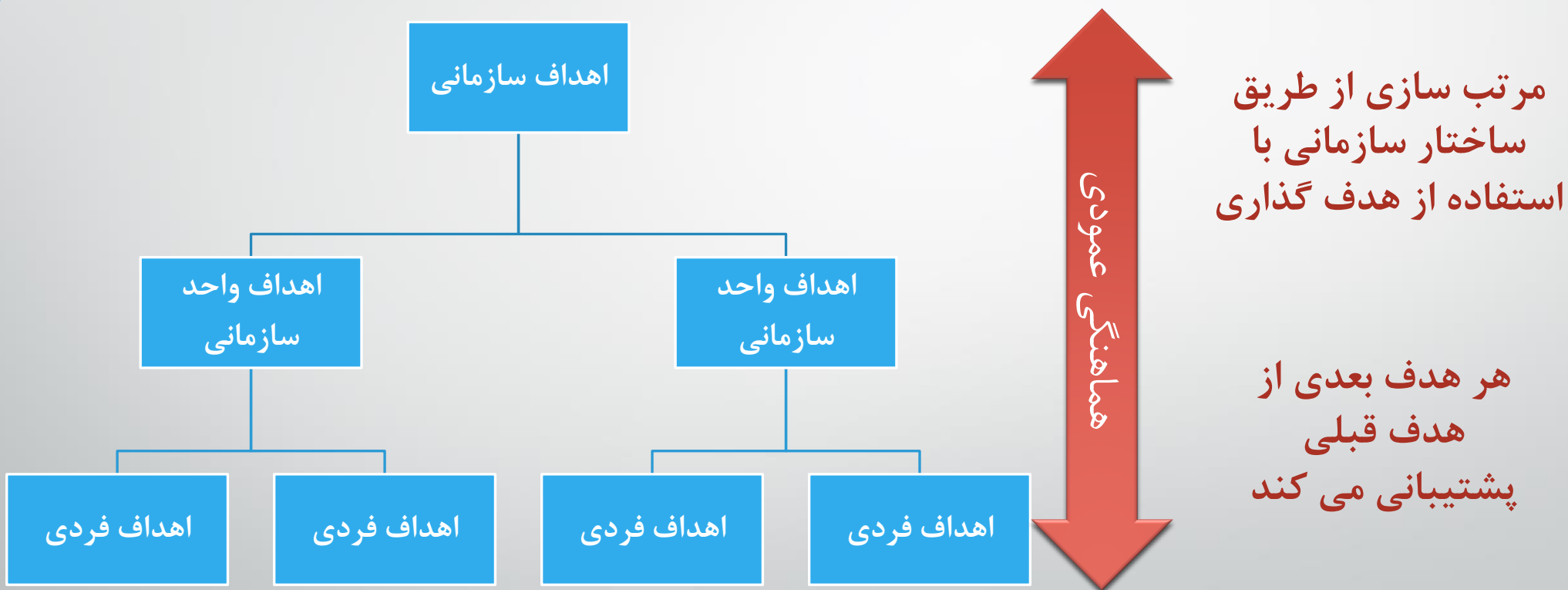
- هدف گذاری
- جاری سازی بر مبنای هدف

مدیریت بر مبنای  
پروژه

- شبکه پروژه های مربوط به هم
- مدیریت چند وظیفه ای



# سیستم هوشین کانری برای هماهنگی هدف ها



# ارتباط بین BSC، هوشین کانری و MBO

## Balanced Scorecard

- کارت گزارشات شرکت در یک نگاه
- شامل سنجه های کلان وابسته به فاکتورهای کلیدی موفقیت
- برای مدیریت ارشد

## هوشین کانری

- تمرکز و همراستایی ایجاد میکنند
- فرایندهای کلیدی را اندازه گیری می کنند
- پاسخ به سوالات چه چیزی، چه کسی و چه وقتی

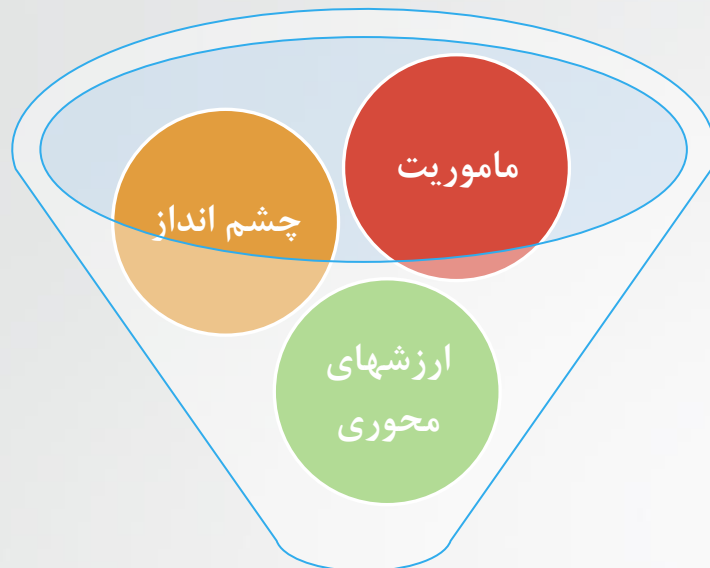
## MBO

- اهداف بین مدیر و زیر مجموعه ها بحث می شوند
- برای پاداش عملکرد استفاده میشود

# اصول زیربنایی هوشین کانری

- چرخه بهبود مستمر PDCA
- اصل پارتو: تاکید بر اهداف کم بسیار مهم
- رابطه علت و معلولی

# مرور فرایند برنامه ریزی استراتژیک



ارزیابی محیطی

قابلیتها و ریسکها

استراتژیها

جهت گیریهای کلان

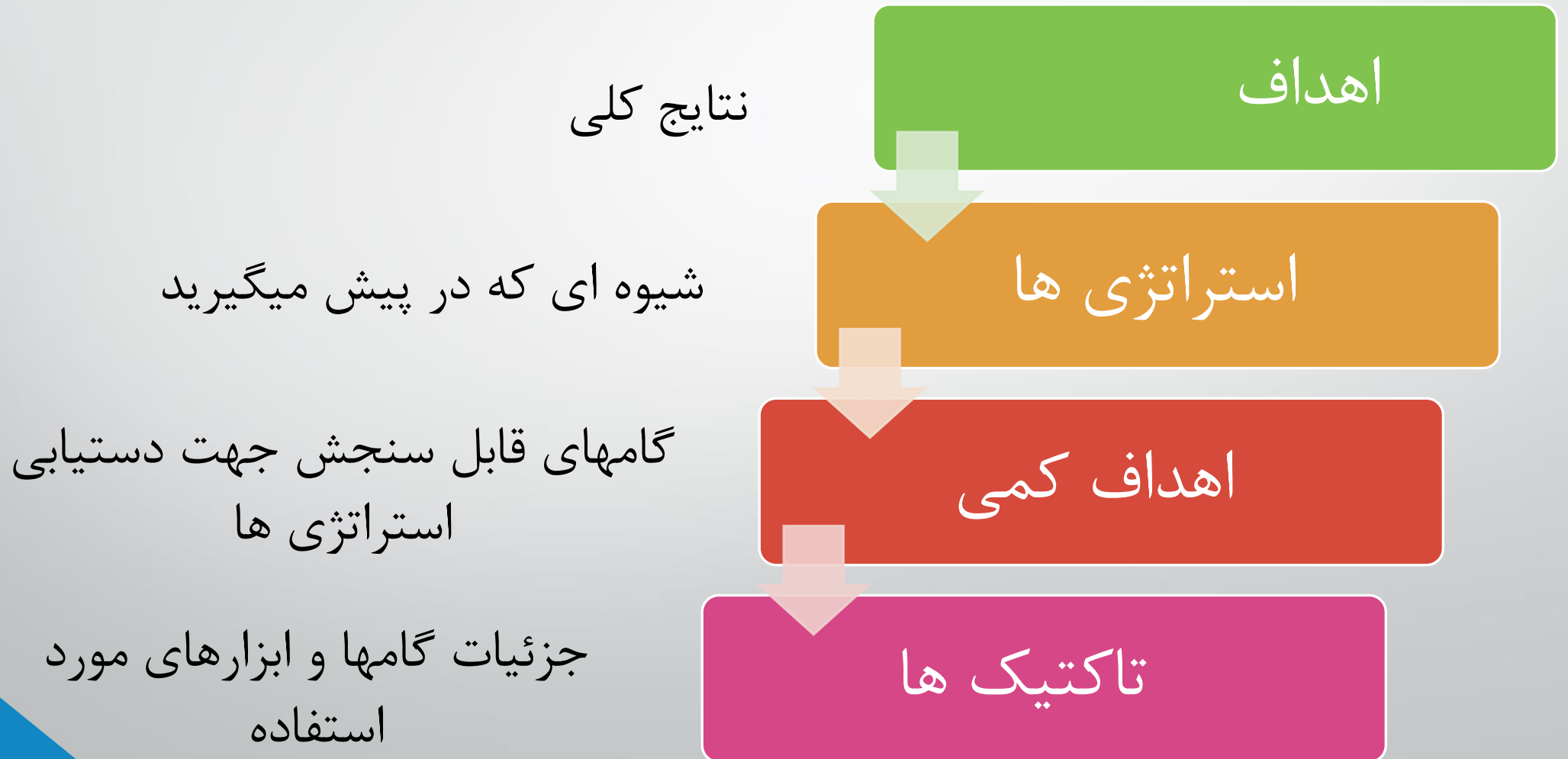
اهداف استراتژیک

تغییرات و یا ارتقای ۳ تا ۵ ساله

برنامه عملیاتی

پیاده سازی

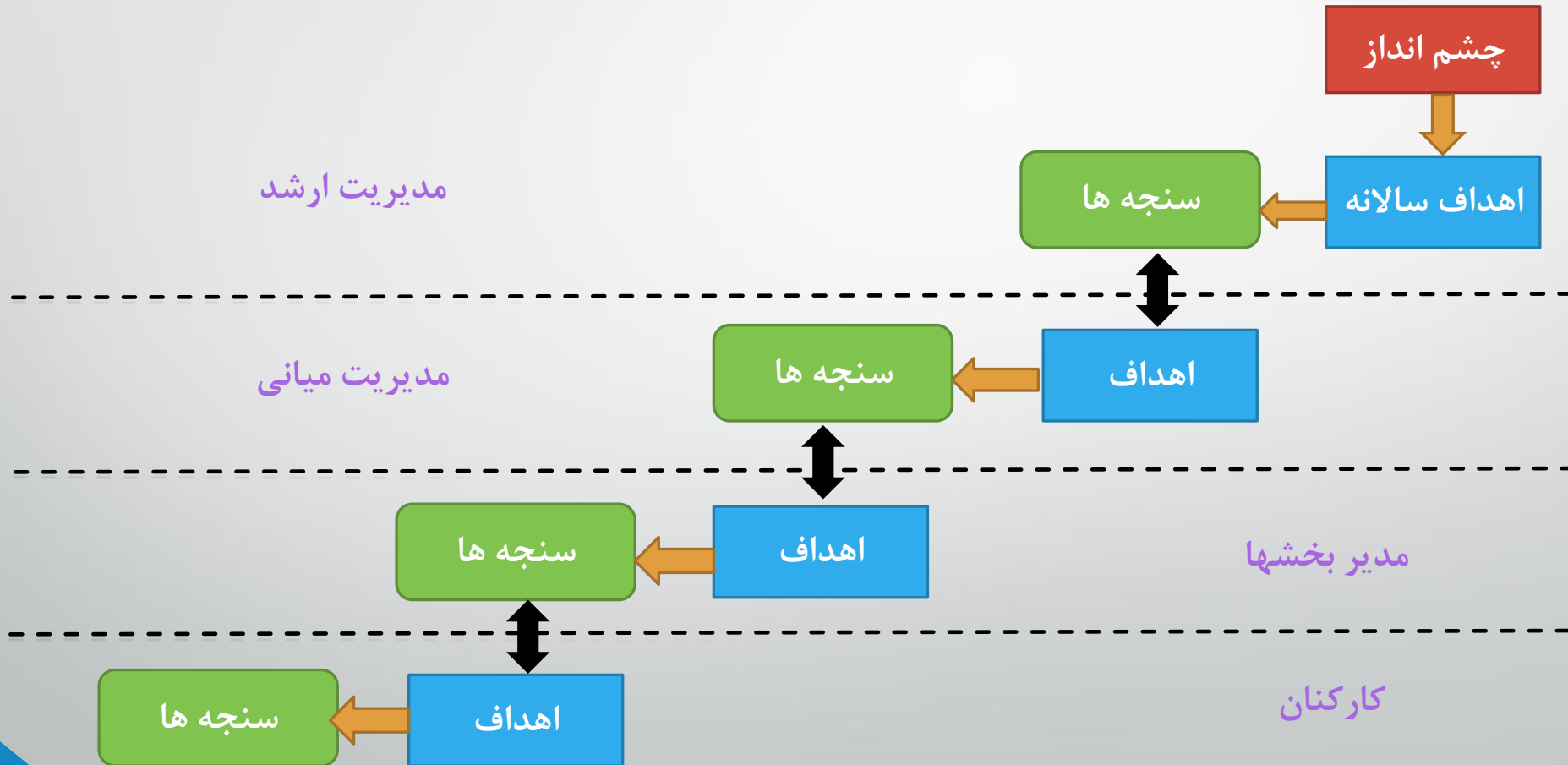
# آبشار هوشین کانری



# گامهای هوشین کانری

1. تعیین چشم انداز سازمانی
2. تدوین برنامه استراتژیک ۳ تا ۵ ساله
3. تدوین اهداف سالانه
4. اعلان به واحدهای سازمانی
5. پیاده سازی برنامه ها
6. بازنگری میزان پیشرفت به طور منظم
7. بازنگری سالانه

# فرایند Catch ball



# Policy Owner

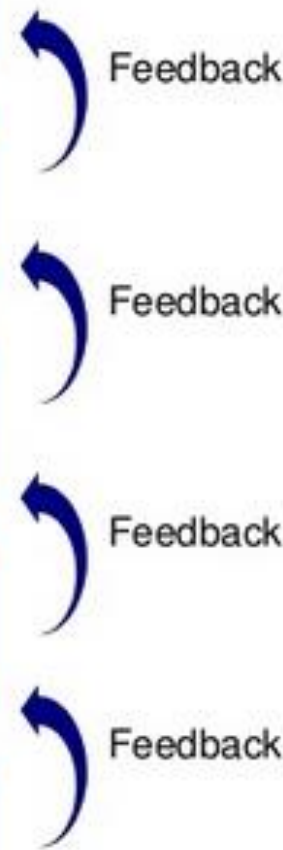
MD

Div Manager

Dept Manager

Section Manager

Engineer



# Objective

Customer Satisfaction

To improve quality

Improve overall yield

Reduce defects

Set up & lead Kaizen team to reduce rejects in Line A-1

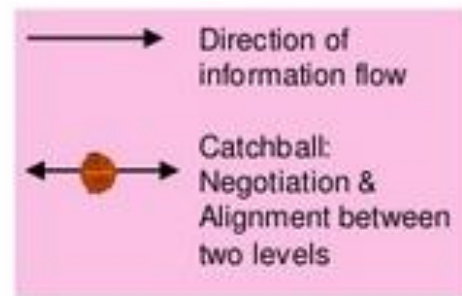
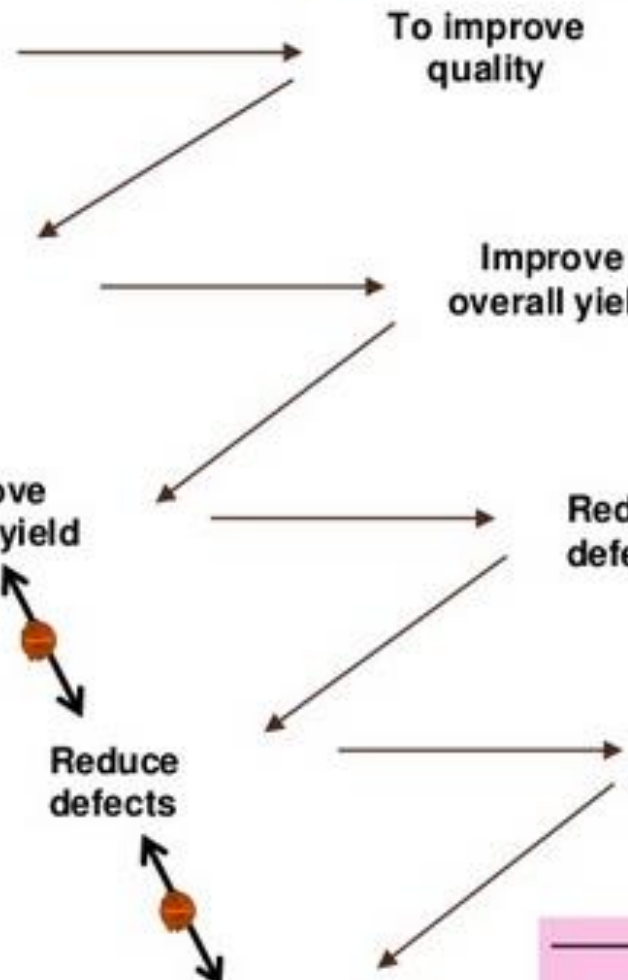
# Means

To improve quality

Improve overall yield

Reduce defects

Reduce rejects in Line A-1





# ابزارهای هوشین کانری

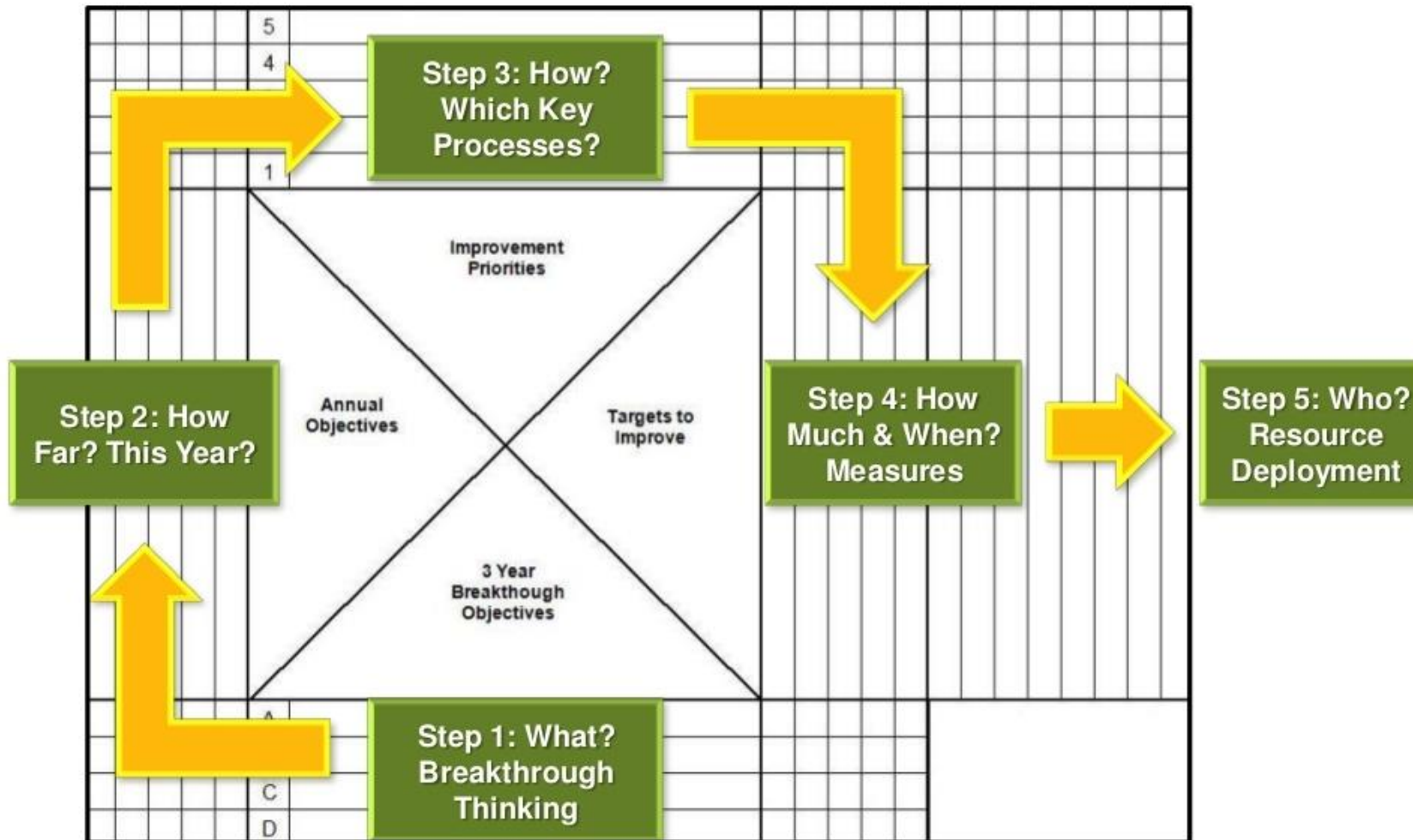
Alignment and  
Deployment  
chart

X-Matrix

Daily  
management  
chart

A3 Storyboard

# X Matrix



# چارت پیاده سازی

## Alignment & Deployment Chart – HR Example

Policy Deployment For 1997/98  
Alignment & Deployment Chart

POLICY NO. :		OBJECTIVE :	GOAL :	OWNER :	DATE INITIATED :	REVISION					
S-PA-1		IMPROVE PEOPLE SATISFACTION	OCS RATING 3.6	A. QUEK LOW KW	25-Jun-97	NO. :	DATE :				
HIGHER LEVEL POLICY NO. :		HIGHER LEVEL OBJECTIVE :		APPROVED BY :	DATE APPROVED :						
					07-Jul-97						
<b>ANALYSIS</b>											
<b>REFLECTIONS</b>				<b>STRATEGY FOR IMPROVEMENT</b>							
<p>Ⓢ ORGANISATION CLIMATE SURVEY RESULTS FOR 96/97 SHOWS IMPROVING TREND - PEOPLE SATISFACTION RATING: 3.0 (95/96) TO 3.2 (96/97) AREAS OF IMPROVEMENT HIGHLIGHTED IN THE SURVEY RESULTS ARE: - INADEQUATE RECOGNITION OF INDIVIDUALS AND TEAMS EFFORT. - MORE THAN 50% OF EXECUTIVES DISSATISFIED WITH CAREER PROGRESSION - PERCEPTION OF DISPARITY IN TREATMENT OF EMPLOYEE</p> <p>Ⓢ MANAGEMENT SELF-ASSESSMENT RESULTS FOR 96/97 INDICATE THE FOLLOWING AREAS OF IMPROVEMENT REQUIRED : - MORE STRUCTURED REWARD AND RECOGNITION SYSTEM - NEED FOR SYSTEM OF MONITORING EMPLOYEE GRIEVANCES - NEED TO MONITOR EMPLOYEE TURNOVER RATE BY DEPARTMENTAL MANAGERS OBJECTIVES</p>				<p># DEFINE REWARD AND RECOGNITION SYSTEM FOR TEAM AND INDIVIDUAL.</p> <p># PUBLISH HUMAN RESOURCE GUIDELINES TO ENSURE STANDARDISED PRACTICES.</p> <p># MONITOR EMPLOYEE TURNOVER RATE BY DEPARTMENT TO BE LESS THAN 1% PER MONTH.</p> <p># SET UP CAREER PLANNING SYSTEM TO BE INCLUDED AS PART OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM.</p> <p># SET UP EMPLOYEE GRIEVANCE MONITORING SYSTEM IN THE NETWORK.</p>							
OBJECTIVE MEASUREMENT	96/97 ACTUAL					97/98 FORECAST					COMMENTS
	1Q	2Q	3Q	4Q	YEAR	1Q	2Q	3Q	4Q	YEAR	
ORGANISATION CLIMATE SURVEY RATING					3.2 (64%)					3.6 (72%)	ORGANISATION CLIMATE SURVEY PERFORMED ANNUALLY
<b>APPROACH</b>											
S/NO	TACTIC					TARGET	RESPONSIBILITY	WHEN			
S-PA-1.1	SET UP REWARD AND RECOGNITION SYSTEM FOR TEAM AND INDIVIDUAL.					-	BG LEE	Mar-98			
S-PA-1.2	PUBLISH HANDBOOK FOR HUMAN RESOURCE GUIDELINES.					-	TONY TAN	Jun-98			
S-PA-1.3	IMPLEMENT CAREER PLANNING SYSTEM.					-	JULIANA	May-98			
S-PA-1.4	IMPLEMENT DATABASE FOR CAPTURING EMPLOYEE GRIEVANCES.					-	TG NG	Jan-98			

# ماتریس مدیریت روزانه

## Daily Management Matrix

### Daily Management Matrix

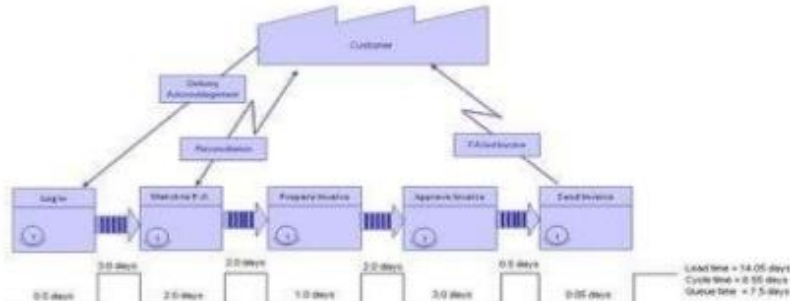
					REVISION		
DEPT:	HOD:				DATE INITIATED:	NO.:	DATE:
SECTION:	SECTION HEAD:				DATE APPROVED:		
DAILY MANAGEMENT OBJECTIVE NO.	DAILY MANAGEMENT ITEM	OWNER	TARGET	PLAN	CHART NO.	REVIEW FREQUENCY	
<i>Customer Perspective</i>							
<i>Financial Perspective</i>							
<i>Internal Processes Perspective</i>							
<i>Learning &amp; Growth Perspective</i>							

# نمودار A3

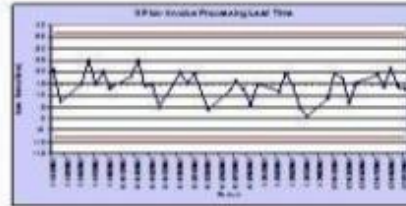
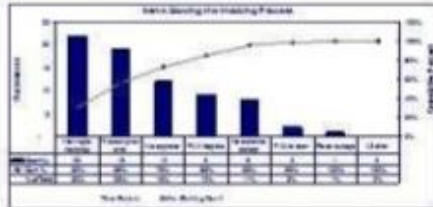
## Background

The time between product delivery and invoicing our customers averages 1405 days with a max of 25 days. Our customers pay their invoices on time (<30days) 99.95% of the time. The invoicing process has, on average, \$22.3 million in invoices in process.

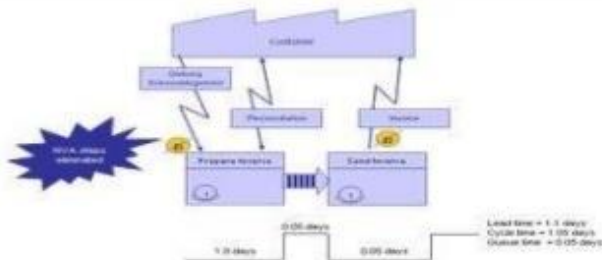
## Current Situation



## Analysis



## Goal



## Recommendations

- Eliminate external approval, invoice preparer is responsible for making sure invoice is correct
- Eliminate logging delivery acknowledgement into the system; system has capability to generate invoices on user authority
- Use electronic delivery acknowledgement which returns our original information, thereby eliminating the need for re-entry of information and minimizing the need for P.O. matching and reconciliation
- T13 Use electronic (EDI) transmittal of invoice to eliminate FAX problems

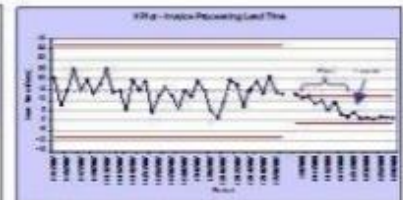
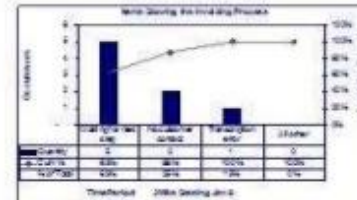
## Implementation Plan

#	Description	Week								Who	% Comp	
		1	2	3	4	5	6	7	8			
1	Process design	█									MK	100%
2	Simulation		█								MK	100%
3	Capital approval			█							UP	100%
4	Customer input				█						UP	100%
5	Setup for					█					UP	100%
6	Pilot runs						█				MK	90%
7	Control							█			TJ	100%

## Follow Up

- Include section in next 6 customer surveys to determine any negative impact; MK, 03/01
- Review back-up procedures with IS to ensure data continuity; DH, 03/01

## Results Report



# نمودار A3

- نمودار A3 یک ابزار مدیریتی شماتیک است که به منظور زیر استفاده می شود:



- به تصویر کشیدن اهداف

- تبیین مشخصات هر اقدام/ پروژه

- ارزیابی نتایج و عملکردها در یک نگاه

- نام این نمودار برگرفته از سایز کاغذی است که در آن منتشر می شود (۱۱ در ۱۷ اینچ)

- نمودار جایی نصب می شود که برای همگان قابل مشاهده باشد.

## A3 REPORT TITLE AND DESCRIPTION



1

### DEFINE AND DESCRIBE PROBLEM

- BREAK DOWN A PROBLEM.
- SET A TARGET.

### IMPLEMENT THE PLAN

- IMPLEMENT THE COUNTERMEASURES



3



2

### ANALYSE THE PROBLEM

- ANALYSE THE ROOT CAUSE.
- DEVELOP COUNTERMEASURES.

### REGULARLY REVIEW RESULTS

- EVALUATE BOTH THE RESULTS AND PROCESSES



4

### OUTLINE NEXT STEPS

- STANDARDISE SUCCESS



5

AUTHOR.....DATE.....