

۱۱۱
۵
۸۳
۹۱

تضمین کیفیت تأمین کنندگان و پیمانکاران

ایجاد اطمینان از کیفیت تدارکات در چارچوب مدیریت کیفیت جامع
Suppliers Quality Assurance

دکتر رضا مهربان



مهریان، رضا، ۱۳۲۷ -

تضمین کیفیت تامین کنندگان و پیمانکاران ایجاد اطمینان از کیفیت تدارکات در چهار
چوب مدیریت کیفیت جامع = Suppliers / Quality Assurance رضا مهریان. — مشهد: نما:
جهان فردا، ۱۳۸۴.

۱۰۴ ص.: جدول، نمودار.

ISBN: 964-8907-10-2

۱۵۰۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

۱. تضمین کیفی -- مدیریت. ۲. کیفیت فراگیر -- مدیریت. ۳. مصرف کنندگان -

- رضایت الف. عنوان

۶۵۸/۵۶۲

ت ۹م/۶/۱۵۶ TS

۸۴-۲۶۶۲۲ م

کتابخانه ملی ایران



نشرجهان فردا



انتشارات نما

انتشارات جهان فردا، مشهد، تلفن ۸۴۰۷۹۹۵؛ تهران، تلفن ۶۶۴۶۴۵۹۳

<http://www.namapub.com>

E-mail: manager@namapub.com

نام کتاب: تضمین کیفیت تامین کنندگان و پیمانکاران

نویسنده: دکتر رضا مهریان

شمارگان: ۲۰۰۰ عدد

نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۳۸۴

قطع: وزیری

لیتوگرافی: مهرنگار

چاپ: چاپخانه آستان قدس رضوی

تعداد صفحه: ۱۰۴

قیمت: ۱۵۰۰ تومان

شابک: ۹۶۴-۸۹۰۷-۱۰-۲ (ISBN: 964-8907-10-2)

مرکز پخش: انتشارات نما، تهران، انقلاب، خیابان اردیبهشت، کوچه وحید، شماره ۷، تلفاکس: ۶۶۴۶۴۵۹۳

۵	مقدمه مؤلف
۹	مقدمه
۱۵	فصل اول: انتخاب تأمین کنندگان و صلاحیت آنها
۱۵	بخش اول: انتخاب تأمین کنندگان
۱۷	درجه و نوع تلاش
۲۳	ایجاد معیارهای انتخاب
۲۵	۲. شرایط اجرای خدمت
۲۷	۳. شرایط عملکرد محصول
۲۸	۴. اهداف هزینه‌ای
۲۹	ایجاد معیارهای ارزیابی
۳۲	جمع‌آوری اطلاعات
۳۲	ارزیابی تأمین کنندگان
۳۴	۱. پرسشنامه تعیین درجه رشد مدیریت کیفیت جامع
۳۷	بخش دوم: تأیید صلاحیت تأمین کنندگان
۳۷	تعریف «صلاحیت» تأمین کنندگان
۳۹	سازمان‌دادن به فعالیت‌های تأیید صلاحیت
۴۱	ایجاد برنامه تعیین صلاحیت
۴۲	تدوین معیارهای تأیید صلاحیت
۴۳	برآورد قیمت کل
۴۳	گواهی کردن تأمین کنندگان
۴۶	خط‌مشی در انجام مذاکره
۴۷	نهایی کردن برنامه تأیید صلاحیت
۴۷	اجرای برنامه تأیید صلاحیت
۴۸	۱. ممیزی
۴۹	ارائه اطلاعات توسط تأمین کننده
۴۹	منبع انتظارات
۵۰	ممیزی عملکرد
۵۰	ممیزی سیستم
۵۱	ممیزی فرآیند
۵۱	ممیزی محصول
۵۲	ممیزی خدمت
۵۲	آزمون
۵۳	پرسشنامه
۵۴	بازدید از محل کارخانه

۵۵	ارتباطات غیررسمی
۵۶	ارزیابی تأمین کنندگان
۵۷	نحوه استفاده از نتایج ارزیابی
۵۸	خلاصه فصل
۶۰	پرسشنامه تأمین کنندگان
۶۰	اطلاعات عمومی
۶۱	توانایی‌های مهندسی و طرح و توسعه
۶۲	کلیات بازرگانی
۶۳	سیستم کلی تجاری
۶۴	تحويل کالا
۶۷	فصل دوم: ارزیابی و تأیید مشخصات ویژه
۶۹	طبقه‌بندی مشخصات
۷۱	تعریف مشخصات حیاتی
۷۱	تعریف مشخصات اصلی
۷۲	تعیین مشخصات حیاتی و اصلی
۷۳	کاربرد جداول گسترش اهداف کیفیت
۷۳	مرحله اول گسترش وظیفه کیفیت
۷۷	مرحله دوم گسترش وظیفه کیفیت
۷۹	مطلع نمودن تولیدکننده از مشخصات حیاتی و اصلی
۷۹	تعیین درجه صلاحیت مشخصات حیاتی و اصلی
۸۰	۱. تأیید اولین قطعه
۸۲	۲. تأیید وظایفی قطعه
۸۲	۳. تأیید کوتاه مدت صلاحیت قطعه
۸۴	تجزیه و تحلیل‌های آماری مشخصات کمی و کیفی
۸۷	۴. تأیید درازمدت صلاحیت قطعه
۸۹	فصل سوم: ارزیابی هزینه کیفیت نامطلوب
۹۱	تعریف هزینه‌های کیفیت
۹۲	نحوه اندازه‌گیری هزینه کیفیت نامطلوب پیمانکاران
۹۴	استفاده از مدل ایزو
۹۴	الف - روش تعیین هزینه‌های کیفیت
۹۴	ب - روش تعیین هزینه‌های فرآیندی
۹۵	ج - روش تعیین هزینه‌های حاصله از عدم کیفیت
۹۵	استفاده از مدل سورکویست
۹۵	الف - آماده‌سازی و تعیین محدوده
۹۶	ب - ایجاد برنامه ارزیابی هزینه‌ها
۹۶	ج. شناسایی کاستی‌ها و متابع
۹۷	د - ارزیابی و جمع‌آوری اطلاعات
۱۰۰	نکات حایز اهمیت در اندازه‌گیری هزینه‌های کیفیت پایین

مقدمه مؤلف

امروزه شرکت‌هایی در سطح بین‌المللی موفق خواهند شد که همواره نیاز مشتریان خود را در صدر برنامه‌های اجرایی و استراتژیکی خود قرار داده و نیروها و منابع خود را در جهت تأمین آنها سوق دهند. یکی از عواملی که موجب تأمین نیاز مشتریان شده و می‌شود کیفیت مواد اولیه، قطعات و خدماتی است که توسط یک شرکت و یا مؤسسه خریداری شده و در محصولات تولیدی و یا خدماتی که یک شرکت و یا مؤسسه استفاده می‌شود می‌باشد. اغلب مدیران شرکت‌ها و مسئولین قسمت خرید و وظیفه مدیر خرید و یا تدارکات را در تأمین مواد اولیه و یا قطعات مورد نیاز خود در پایینترین قیمت اولیه به جای پایینترین هزینه ممکنه می‌دانند.

این طرز تفکر اولین بار توسط دکتر دمینگ در اصل چهارم از اصول چهارده گانه مدیریت به شرح زیر مطرح گردیده است.

"End The practice of awarding business on the basis of price tag. Instead, minimize total cost. Move toward a single supplier for any one item on a long-term relationship of loyalty and trust."

به خرید فقط بر مبنای قیمت اولیه آن خاتمه دهید. در عوض، هزینه‌های نهایی را کاهش دهید. برای هر یک از اقلام مورد نیاز از یک فروشنده یا تأمین‌کننده استفاده کرده و در جهت ایجاد یک ارتباط تعهدآمیز نسبت به یکدیگر گام بردارید.

دکتر ادوارد دمینگ

به عقیده دکتر دمینگ از اینکه مدیران همواره خریدهای خود را از خرید پایینترین قیمت اولیه انجام می‌دهند و یا اینکه نسبت به دریافت قیمت بیشتر اقدام می‌کنند تقصیر کسار نیستند، چون وظیفه‌ای که به عهده آنان واگذار شده است را انجام می‌دهند. به نظر دکتر دمینگ وظیفه‌ای که به عهده آنان واگذار شده است را انجام می‌دهند. به نظر دکتر دمینگ وظیفه‌ای که مدیران خرید به طور سستی انجام می‌دهند دو مشکل و یا عیب کلی دارد.

۱. کیفیت (باتوجه به تجزیه و تحلیل های آماری) از اهمیت خاصی برخوردار نبوده و مورد توجه قرار نگرفته است.

۲. هزینه های مربوط به خرید به طور قابل ملاحظه ای به طور نامناسب محاسبه شده است. هزینه واقعی مربوط به خرید مواد اولیه و یا قطعات مبلغی که در ابتدا به عنوان «قیمت» پرداخت می شود نیست، بلکه مربوط به هزینه های خرید و استفاده آنها می باشد. به نظر دکتر دمینگ مدیران خرید و وظیفه جدیدی به عهده دارند. وی اشاره کرده است شرط تأمین کیفیت جامع در این است که مدیران خرید بتوانند توانایی تأمین کنندگان خود را با استفاده از تکنیک های آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و آنها را براساس هزینه های نهایی که به مؤسسه و یا شرکت وارد می آورند انتخاب کنند. به همین دلیل دکتر دمینگ معتقد است که عملکرد مدیران خرید به این ترتیب و آموزش آنها در نقش جدیدشان پنج سال به طول خواهد انجامید.

هدف از تهیه این مجموعه ایجاد تسهیلات لازم برای رشد مدیران خرید و تأمین اصل چهارم از اصول چهارده گانه مدیریت از طریق ارائه تکنیک هایی که این تغییر را امکانپذیر نماید می باشد. این تکنیک ها و تحلیل هایی که می بایست به این منظور مورد استفاده قرار گیرد طی یک مدل اجرایی به منظور تضمین کیفیت تأمین کنندگان و پیمانکاران ارائه می گردد. این مدل اجرایی جزئی از مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع (TQM)^۱ که توسط این نویسنده تدوین گردیده است (صفحه پیوست) به نحوی تنظیم گردیده است که تلاش مدیران و برنامه های استراتژیک مؤسسه را در جهت تأمین نیاز مشتریان سوق می دهد.

مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع از اجزاء مختلفی تشکیل شده است که هریک از اجزاء آن نقش مهم و قابل ملاحظه ای را در پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع ایفاء می کنند. یکی از اجزاء این مدل اجرایی به منظور تضمین کیفیت تأمین کنندگان اختصاص داده شده است. این جزء از مدل اجرایی خود از اجزاء دیگری شکل گرفته که استفاده از آن تضمین کیفیت تأمین کنندگان و پیمانکاران را امکانپذیر خواهد کرد. تضمین کیفیت تأمین کنندگان و پیمانکاران در چهاربخش زیر مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت:

۱. انتخاب تأمین کنندگان^۲ و یا پیمانکاران
۲. تعیین درجه صلاحیت تأمین کنندگان^۳ و یا پیمانکاران
۳. ارزیابی مشخصات ویژه و تأیید آنها^۴
۴. تعیین هزینه عدم کیفیت^۵

در جهت تأمین اهدافی که در تهیه این مجموعه در نظر گرفته شده است، فرمها و نمودارهای جریان فرآیند که در این زمینه مورد استفاده قرار می‌گیرد ارائه خواهد شد.

اهمیت این بخش از مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع تنها در اختصاص دادن یک بخش از مدل اجرایی به این موضوع نیست بلکه اهمیت این بخش از مدل اجرایی و این مجموعه در استفاده از کلیه تکنیک‌های کیفی است که به صورت کنشی باید مورد استفاده قرار گیرد می‌باشد. استفاده از مفاهیمی که در این مجموعه ارائه خواهد شد، موجب تأمین اصل سوم از اصول دکتر دمینگ خواهد شد.

"Ceas dependence on mass inspection to achieve quality. Eliminate the need for inspection on a mass basis by building quality into the product in the first place".

«از بازرسی کالا به منظور تأمین کیفیت خودداری کنید. نیاز به بازرسی کلی کالاها را از طریق ایجاد کیفیت در بطن فرآیندهای تولیدی و طراحی حذف کنید».

دکتر دمینگ در این زمینه اضافه کرده است که مدیران خرید می‌بایست از آمار کیفیت به منظور اطمینان از کیفیت در خرید کالاها و یا مواد اولیه مورد نظر خود استفاده کنند. عملکرد کنشی این جزء از مدل مدیریت کیفیت جامع همچنین منوط به ارتباطاتی است که این جزء با دیگر اجزاء مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع دارد. زمانی شرکت‌ها و مؤسسات از این مبحث به طور کامل استفاده خواهند کرد که مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع در آن مؤسسات کاملاً مورد استفاده قرار گرفته شود. و این جزء از مدل اجرایی بنحو مناسب مورد بهره‌برداری قرار گیرد. امید این نویسنده است که از این مطالب در جهت رشد اقتصادی کشور و ایجاد امکانات صادراتی مورد استفاده قرار گیرد.

دکتر رضا مهربان

Total Quality Management

