

مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری

www.ketab.ir

مؤلف:

دکتر علیرضا آمره‌ئی

سرشناسه	: آمرهئی، علیرضا، ۱۳۴۸-
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری / مولف علیرضا آمرهئی.
مشخصات نشر	: تهران: برتراندیشان، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۲۴۴ ص: جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-6278-74-4
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: کیفیت فراگیر -- مدیریت
موضوع	: Total quality management
موضوع	: کنترل کیفی -- مدیریت
موضوع	: Quality control -- Management
موضوع	: بهره‌وری
موضوع	: Productivity
رده بندی کنگره	: H۳۶۲/۷
رده بندی دیویی	: ۶۵۰/۵۶۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۸۶۸۴۴۵

مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری

مؤلف: دکتر علیرضا آمرهئی

ناشر: برتراندیشان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۲۷۸-۷۴-۴

ویراستاری: فیروزه آمرهئی

صفحه‌آرایی: مژگان جوزی‌پور

طراحی جلد: فرزاد آمرهئی

نوبت چاپ: اول-پاییز ۱۳۹۸

شمارگان: ۱۰۰ جلد

قیمت: ۳۰۰,۰۰۰ ریال

۱۳	مقدمه
----	-------

فصل اول: مدیریت کیفیت جامع

۱۷	۱- تاریخچه و پیرایه مدیریت کیفیت جامع
۲۴	۲- مفهوم و تعاریف مدیریت کیفیت جامع
۲۴	۲-۱- مدیریت کیفیت جامع
۲۸	۲-۲- مفهوم و تعاریف مدیریت کیفیت جامع
۳۷	۳- تعاریف بنیادی در مدیریت کیفیت جامع

فصل دوم: فلسفه مدیریت کیفیت جامع

۴۵	۱- فلسفه مدیریت کیفیت جامع
۴۷	۲- فلسفه دکتر دمنگ
۵۲	۳- فلسفه ژوران

فصل سوم: آشنایی با اصول اساسی و الزامات اجرایی در مدیریت کیفیت جامع

۵۹	۱- اصول اساسی در مدیریت کیفیت جامع
۶۱	۲- تاکید بر نیاز مشتری و کسب رضایت وی
۶۲	۳- پیشگیری از بروز مشکل
۶۳	۴- آموزش مداوم کارکنان و مدیران
۶۳	۵- تعهد مدیران ارشد
۶۴	۶- مشارکت عمومی کارکنان
۶۵	۷- تعهد به نوآوری و خلاقیت

۶۶	۸- ارزیابی کیفیت (ارزیابی عملکردها و فرایندها)
۶۸	۲- الزامات اجرایی مدیریت کیفیت جامع
۷۵	۳- مراحل اجرایی مدیریت کیفیت جامع
۷۵	۱- مرحله آگاهی
۷۵	۲- مرحله کسب دانش و مهارت‌ها
۷۶	۳- مرحله برنامه‌ریزی بلند مدت
۷۷	۴- مرحله برنامه ریزی تفصیلی
۷۷	۵- مرحله اجرا
۷۸	۶- مرحله ارزیابی
۷۸	۴- اهداف مدیریت کیفیت جامع
۷۹	۵- علل ناکامی مدیریت کیفیت جامع
۸۰	۶- عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت کیفیت جامع
۸۱	۷- دستاوردهای فرهنگی نظام مدیریت کیفیت جامع

فصل چهارم: آشنایی با سیستم‌های مبدل فرهنگی

۸۹	۱- آشنایی با چرخه دمینگ (P.D.C.A) و طریقه کار کارکنان آن:
۹۰	۱-۱ طرح ریزی (Plan)
۹۰	۱-۲ اجرا (Do)
۹۱	۱-۳ بررسی (Check)
۹۱	۱-۴ اقدام اصلاحی (Action)
۹۱	۱-۱- مرحله اول: Seiri (پاکسازی)
۹۲	۱-۲- مرحله دوم: Seiton (نظم دهی)
۹۲	۱-۳- مرحله سوم: Seiso (نظافت)
۹۳	۱-۴- مرحله چهارم: Seiketsu (حفظ و نگهداری)

۹۳	۲-۵- مرحله پنجم: Shitsuke (توسعه فرهنگ مشارکت)
۹۴	۳- آشنایی با سیستم پیشنهادها (Suggestion system)
۹۴	۳-۱- محدوده سیستم
۹۴	۳-۲- فلسفه استفاده از سیستم پیشنهادها
۹۵	۳-۳- اهداف اجرایی سیستم پیشنهادها
۹۵	۳-۴- بررسی نقش متقابل ایجاد انگیزه در کارکنان و رضایت مشتری با استفاده از سیستم پیشنهادها
۹۶	۴- گروه‌های کنترل کیفی (Q.C.C) Quality Control Circle
۹۶	۴-۱- تعریف گروه‌های کنترل کیفی
۹۶	۴-۲- فلسفه تشکیل گروه‌های کنترل کیفی
۹۶	۴-۳- ویژگی‌های گروه‌های کنترل کیفی
۹۷	۴-۴- اصول حاکم بر فعالیت‌های گروه‌های کنترل کیفی
۹۷	۴-۵- وظایف گروه‌های کنترل کیفی
۹۸	۵- روش نوین مهندسی کیفیت (Q.F.D) Quality Function Deployment
۹۹	۵-۱- روش Q.F.D و مزایای آن
۱۰۰	۵-۲- معیارهای Q.F.D
۱۰۱	۵-۳- درک مشتری و خواسته‌های او
۱۰۱	۶- آشنایی با ابزار مورد استفاده در کنترل کیفیت جامع
۱۰۱	۶-۱- طوفان ذهنی
۱۰۱	۶-۲- برگه بازرسی
۱۰۲	۶-۳- هیستوگرام (نمودار فراوانی)
۱۰۲	۶-۴- نمودار همبستگی
۱۰۲	۶-۵- نمودار کنترل
۱۰۳	۶-۶- نمودار پاراتو (Pareto diagram)

- ۷-۶- نمودار علت و معلول (Cause & Defect) ۱۰۳
- ۸-۶- نمودار شش لغت (Six-Word diagram) ۱۰۴
- ۹-۶- نمودار جریان کار (Flow diagram) ۱۰۴
- ۱۰-۶- نمودار چگونه، چگونه (How & How) ۱۰۴

فصل پنجم: بررسی تجارب بین المللی آثار اجرای TQM

- ۱- بررسی TQM در ژاپن ۱۰۷
- کنترل کیفیت فراگیر در سازمان ۱۰۷
- فعالیت‌های ملی برای تشویق و پیشبرد کنترل کیفیت در سطح کشور ۱۰۹
- روش‌های آماری در فعالیت‌های کنترل کیفیت ژاپن ۱۱۰
- نمونه‌هایی از اعتقاد به کنترل کیفیت ۱۱۰
- ۲- مدیریت کیفیت فراگیر در آمریکا ۱۱۱
- ۳- کاربرد مدیریت کیفیت در تایوان ۱۱۲
- ۴- بررسی موردی کاربرد TQM در سازمان‌های کشوری ایران ۱۱۸
- میزان موفقیت اجرای طرح تکریم در شرکت سهامی بیمه ایران ۱۲۱

فصل ششم: پارادوکس‌های موجود در TQM

- ۱- پارادوکس اول ۱۲۵
- مدیریت پارادوکس اول ۱۲۷
- ۲- پارادوکس دوم ۱۲۸
- مدیریت پارادوکس دوم ۱۳۰
- ۳- پارادوکس سوم ۱۳۰
- مدیریت پارادوکس سوم ۱۳۲
- ۴- پارادوکس چهارم ۱۳۴
- مدیریت پارادوکس چهارم ۱۳۵

۱۳۶	۵- پارادوکس پنجم
۱۳۸	مدیریت پارادوکس پنجم
۱۳۹	۶- پارادوکس ششم
۱۴۱	مدیریت پارادوکس ششم
۱۴۲	۷- پارادوکس هفتم
۱۴۳	مدیریت پارادوکس هفتم
۱۴۵	۸- هدفمند نمودن پارادوکس ها
۱۴۸	رضایت مندی

فصل نهم: مدیریت کیفیت جامع در شرکت ها

۱۵۱	۱- مدیریت کیفیت جامع و عملکرد کسب و کار
۱۵۲	۲- مدیریت کیفیت جامع در شرکت های خدماتی
۱۵۳	۳- مدیریت کیفیت جامع در شرکتهای کمره متوسط

فصل هشتم: شش سیگما ر کایزن

۱۶۱	۱- تکنیک شش سیگما
۱۶۱	۱-۱- تعاریف شش سیگما
۱۶۴	۱-۲- آيا شش سیگما روش جدیدی است؟
۱۶۵	۱-۳- تعریف پروژه در شش سیگما
۱۶۷	۱-۴- شاخص خاص شش سیگما
۱۶۷	۲- کایزن و نوآوری
۱۶۷	۲-۱- مفهوم کایزن:
۱۶۸	۲-۲- اصول بیست گانه مدیریت در کایزن:
۱۶۹	۲-۳- کایزن و چرخه دمنینگ
۱۷۰	۲-۴- سه اقدام اساسی در اجرای عملی کایزن

فصل نهم: مفهوم بهره‌وری

۱-مقدمه	۱۷۵
۲-تاریخچه بهره‌وری	۱۷۵
۴-عوامل مؤثر بر بهره‌وری	۱۷۹
۵-عوامل کاهش دهنده بهره‌وری	۱۷۹
۸-مدیریت و بهره‌وری	۱۸۲
۹-فرهنگ بهره‌وری	۱۸۳
۱۰-بهره‌وری در سازمان	۱۸۴
۱۱-مزایای بهره‌وری در سطح سازمان	۱۸۵
۱۲-بهره‌وری گام نخست در توسعه صنعتی	۱۸۶
۱۳-نقش بهره‌وری در اقتصاد	۱۸۶
۱۴-چگونگی تعیین بهره‌وری	۱۸۷
۱۵-انسان محور بهره‌وری	۱۸۸
۱۶-مهندسی صنایع و بهره‌وری	۱۸۸
۱۷-فرهنگ کار و بهره‌وری	۱۸۹
۱۸-دیدگاه‌های مختلف در مورد بهره‌وری	۱۸۹
الف-تعریف بهره‌وری از دیدگاه سیستمی	۱۹۰
ب-بهره‌وری از دیدگاه ژاپنی	۱۹۰
ج-رویکرد اقتصادی بهره‌وری	۱۹۰
۱۹-سودآوری، بهره‌وری و کیفیت	۱۹۱
۲۰-بهره‌وری و کیفیت و اصول دمیگ	۱۹۲

فصل دهم: استراتژی‌های بهبود بهره‌وری

۱-بهره‌وری و انگیزش	۱۹۵
---------------------	-----

۱-۴- تقسیم بندی انگیزه ها	۱۹۶
۱-۵- نظریه مازلو ۱ درباره طبقه بندی نیازهای انسانی و انگیزش	۱۹۷
۲- شناخت روش های اندازه گیری بهره وری	۱۹۸
۳- استراتژی های بهبود بهره وری	۲۰۰
۴- بهره وری شاخص پیشرفت شرکت ها	۲۰۱
۵- راه های ارتقا بهره وری	۲۰۲
۶- ویژگی های شاخص های مناسب بهره وری	۲۰۲
۷- آثار ناشی از ارتقاء بهره وری در سطح کلان	۲۰۳
۸- تکنیک های افزایش بهره وری	۲۰۳
۹- برای توسعه فرهنگ بهره وری و کیفیت CV اصول	۲۰۴
۱۰- اهمیت کار در افزایش بهره وری	۲۰۶
۱۰-۱- نقش کار در بهبود بهره وری	۲۰۷
۱۱- دستورات لازم برای افزایش بهره وری	۲۰۸
۱۲- عوامل کلیدی هفت گانه در بهره وری کارکنان	۲۰۹
۱۳- انواع برنامه ریزی برای بهره وری	۲۱۰
۱۴- ارزیابی بهره وری	۲۱۱
۱۵- چهارده دستورالعمل برای بهبود بهره وری	۲۱۲
۱۷- عناصر اصلی برنامه های بهبود بهره وری	۲۱۳
۱۸- ساختار اساسی افزایش بهره وری	۲۱۴
۱۹- برنامه ریزی برای بهبود بهره وری	۲۱۴
۲۰- تعیین جایزه کیفیت، تدبیری مؤثر در جهت ارتقای بهره وری	۲۱۴
۲۰-۱- جایزه کیفیت ژاپن	۲۱۵
۲۰-۲- جایزه کیفیت در آمریکا	۲۱۶
۲۰-۳- مدل کیفیت فراگیر اروپایی	۲۱۸

۲۰-۴- مقایسه معیارهای سه جایزه کیفیت ژاپن، آمریکا و اروپا ۲۱۹

فصل یازدهم: مفهوم و اصول مدیریت بهره‌وری فراگیر

- ۱- تعریف مدیریت بهره‌وری فراگیر ۲۲۳
- ۲- بهره‌وری و کنترل کیفیت جامع ۲۲۴
- ۱-۲- دلایل موجه بودن کنترل کیفیت جامع (فراگیر) ۲۲۴
- ۲-۲- اهداف مدیریت در ارتباط با کنترل کیفیت جامع ۲۲۵
- ۳- مهم‌ترین منافع مدیریت بهره‌وری فراگیر (جامع) ۲۲۵
- ۴- خصوصیات منحصر بفرد مدیریت بهره‌وری فراگیر ۲۲۶
- ۵- چهارچوب ادراک مدیریت بهره‌وری فراگیر ۲۲۷
- ۶- مدیریت جامع بهره‌وری (ICTPM) ۲۲۸
- منابع و مآخذ ۲۳۱
- الف) فارسی ۲۳۱
- ب) منابع انگلیسی: ۲۳۸

مقدمه

کسب موفقیت جهت حضور مداوم در بازارهای ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی تحت تأثیر رقابت‌های فشرده و افزایش عرضه نسبت به تقاضا، همواره به عوامل اساسی کیفیت، قیمت و سرعت بستگی دارد. در سال‌های اخیر به دلایل مختلف نظیر بروز مشکلات اقتصادی و درک این واقعیت از طرف سازمان‌ها که بهبود کیفیت می‌تواند با کاهش هزینه‌ها و نه افزایش آن همراه باشد سبب گردید که به مقوله کیفیت اهمیت بیشتری داده شود. ظهور روش‌های مختلف بهبود کیفیت، کاهش زمان سیکل، کاهش زمان عرضه به بازار، کاهش قیمت تمام شده و ... نمونه‌ای از تلاش محققین، سازمان‌ها، انجمن‌های صنفی و دول در این زمینه بوده است. همچنین تلاش برای ادامه بقا در بازار رقابت، ضرورت استاده‌بسته از تمامی منابع در دسترس کشف و به کارگیری مستمر منابع جدید را جهت ارائه خدمات و محصولات با کیفیت و متناسب با نیازهای آشکار و پنهان مشتری ایجاد می‌نماید. قدر مسلم این است که شرکت‌هایی که محور فعالیت‌های خود را از ضایع نیاز مشتری و ملحوظ نمودن خواسته‌های وی به عنوان پارامترهای مؤثر بر کیفیت قرار دهند و با بهبود مستمر سیستم‌های اجرایی و کیفی خود به حضور موفق در صحنه رقابت داخلی و خارجی تداوم می‌بخشند.

امید است تدوین این کتاب گام مؤثری در مسیر بهبود و ارتقاء سطح کیفیت و بهره‌وری فرآورده‌های تولید شده در کشور عزیزمان ایران بوده و همچنین زمینه مناسبی برای تحقیقات و فعالیت‌های علمی دانشجویان در زمینه مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری را به وجود آورد. در خاتمه لازم است از کلیه همکاران گرامی و دوستان محترم که مرا در تدوین این کتاب یاری

نموده‌اند خصوصاً فیروزه آمره‌ئی دخترم جهت ویراستاری و فرزاد آمره‌ئی پسرم جهت طراحی جلد و همچنین از همسر مهربانم به خاطر گذشت و فداکاری و کمک فراوانی را که در تدوین این کتاب داشته‌اند تشکر و قدردانی می‌نمایم.

امید است شما خوانندگان عزیز نیز با ار سال پی‌شنهادها و انتقادهای خود به آدرس الکترونیکی farzadd1296@gmail.com این جانب را در رفع کاستی‌های این کتاب یاری نمایید.

علیرضا آمره‌ئی

www.ketab.ir