

کائنات

مدیریت کیفیت فراگیر

TQM



عباس خنیفر



آییز

گاتیس، گوردون
مدیریت کیفیت فراگیر (راهنمای عمل) نوشته گوردن ف. گاتیس؛
ترجمه عباس
خنیفر - تهران: آییژ، ۱۳۸۳.
۱۰، ۱۱ص. : جدول، نمودار.

ISBN: 964-8397287

عنوان به انگلیسی: Total quality mangement: a total
quality approach

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیفا
القید: خنیفر، عباس، مترجم. ب. عنوان

HD ۶۲/۱۵/ک۲م۴ ۶۵۸/۴۰۱۳
۱۳۸۳

۸۳-۳۵۰۸۳م

کتابخانه ملی ایران

کتاب	مدیریت کیفیت فراگیر (راهنمای عمل)
تالیف	گوردن ف. گاتیس
ترجمه	عباس خنیفر
ناشر	آییژ
قطع	رقعی
نوبت	اول
تاریخ	تابستان ۱۳۸۴
تیراژ	۱۵۰۰
صفحات	۲۰۰
شابک	۹۶۴-۸۳۹۷-۲۸-۷



مراکز پخش

کتابیران، خیابان لبافی‌نژاد غربی، بعد از چهارراه کارگر، جنب فروشگاه شیلات، پلاک ۲۳۷،

تلفن: ۶۹۲۶۶۸۷۶۴۲۳۴۱۶

نوپردازان، خیابان لبافی‌نژاد، بین اردیبهشت و فروردین، پلاک ۲۰۶،

تلفن: ۶۴۹۴۴۰۹۶۴۱۱۱۷۳

در بازار پر رقابت امروز، خوب بودن کافی نیست. انتظارات مشتریان پیوسته در حال بالا رفتن است و کسب و کاری در این میان همیشه موفق خواهد بود که برای بهبود مستمر آن چه انجام می دهد، دلبستگی نشان دهد. دیرزمانی نیست، بخاری که تولیدکنندگان در اتومبیل ها نصب می کردند، جزو لوازم اضافی تلقی می شدند. با گوش نهادن به خواسته های مشتریان و طراحی موارد مورد درخواست در اتومبیل ها، تولیدکنندگان موفق، به بقا و رونق می رسند چون مشتریان به آن چه می خواهند دست می یابند.

امروزه سیستم های تهویه مطبوع، ضبط های "لوح فشرده"^۱ و بسیاری ابزارآلات دیگر نه فقط به عنوان اقلام اضافی تلقی نمی شوند؛ بلکه چنان اقلام استاندارد، مورد پذیرش قرار می گیرند. سرعت تحولات تکنولوژیک شگفت آور است. موتور یک اتومبیل مدرن، تکنولوژی بیش از "ماه پیمایی"^۲ دارد که در دهه ۱۹۶۰ در کره ماه فرود آمد. و امروز توان پردازش اطلاعات یک کامپیوتر شخصی^۳ بسیار بیشتر از کامپیوترهای پیش از دهه ۱۹۵۰ و حتی دهه های بعد از آن است.

1- Compact Disc Players

2- Lunal Buggy

3- Personal Computer

استفاده از تکنولوژی در فرایند کسب و کار کافی نیست؛ بلکه انسان‌ها هستند که ارزش ایجاد می‌کنند و تفاوت به‌وجود می‌آورند. انسان‌های پُرانگیزه و فرهیخته که بر تدارک خدمات شایسته برای مشتریان تأکید بوزنند از عناصر بنیادین محیط کسب و کار امروزی است.

"رویکرد کیفیت فراگیر"، رویکردی دربارهٔ گوش فرادادن به مشتریان، شناسایی خواسته‌های آنان و کوشش برای برآورد نیازمندی‌هایشان است. یعنی، انجام صحیح کار در ابتدای امر و همیشه بر همین منوال بودن. وسواس نشان دادن به کیفیت، نه فقط نخستین و واپسین راه برای رسیدن به فرهنگ مشتری است، بلکه راه دستیابی همیشگی به آن نیز است.

رویکرد کیفیت فراگیر، مفهوم نوینی نیست. شکل‌گیری پایه‌های این مفهوم به بیش از هفتاد سال می‌رسد. تولید انبوه بر کمیت تأکید داشت، و توجه صوری نیز به کیفیت می‌شد - برای مثال، کالاها با توجه به مشخصه‌های معینی تولید می‌شدند. در طول سالیان، به سبب فشارهای رقابتی و مشتریانی که تمایلی به پذیرش کالای معمولی تولید انبوه نداشتند، تأکید از کمیت‌گرایی بر کیفیت‌گرایی متمرکز گردیده است و اکنون، مشتریان به دنبال سطح خاصی از تضمین مستمر کیفیت هستند.

کتاب حاضر برای مدیران خط اول^۱ نوشته شده است، یعنی برای مدیرانی که در آغاز سفر کیفیت و تعالی هستند. هر فصلی از کتاب، فرصتی برای تقویت نقاط کلیدی یادگیری است و خواننده را برای مراحل بعدی فرایند آماده می‌سازد. فنون و ابزارهای ارائه‌شده نیز خوانندگان را

در کاربرد آموخته‌ها در صحنه عمل کمک می‌کند.

این کتاب را به دلیل آن‌که مفاهیم طرح شده را به کار ببرید مطالعه نکنید. کتاب حاضر را بخوانید و در سازمان خود تحرکی برای تمایز ایجاد کنید: فردا و برای همیشه.

اریک لوگان^۱

مدیر کیفیت رویال میل

شمال ولز و شمال غرب انگلستان^۲

1- Eric Logan

2- Royal Mail North Wales and North West

مقدمه

در دنیای پرتلاطم و تجارت پر از رقابت امروزه خوب بودن کافی نیست. واقعیت این است، امروزه بنگاه‌های اقتصادی برای بقا و بهتر بودن دست به دامن انواع روش‌ها می‌زنند و به تدریج نرم‌افزار به عنوان ابزار اصلی جایگزین سخت‌افزار می‌شود. نرم‌افزار فکر و مدیریت پررنگ‌تر شده و سخت‌افزار تکنولوژی و ماشین‌آلات فقط ابزار دست مدیریت متفکر می‌گردند.

علم مدیریت در طول یکصد سال گذشته همواره دست‌خوش تغییر بوده و هر بار به مدد فکر خلاق بشر راه جدیدی را برای دستیابی به سهم بیشتری از بازار تجارت پیش روی انسان گذاشته است.

قرن‌هاست انسان برای دستیابی به رفاه بیشتر اقتصادی به دنبال سود بیشتر بوده و تلاش خستگی‌ناپذیری برای بهبود خدمات و ارتقای کیفیت آن کرده و موفق گردیده است: "حالت سکون خوب بودن" را به حالت پویای همواره "بهتر بودن" تغییر دهد. در هر حالت، آنچه محور بوده و حرف اول و آخر را می‌زند خواست و نیاز "مشتری" است.

از این‌روست، نرم‌افزار و سخت‌افزار علم و صنعت با محوریت "مشتری‌مداری" شکل گرفته و به پیش می‌رود. مشتری‌کیفیت طلب می‌کند و برای تضمین آن همه اجزای محیط درونی و برونی سازمان باید از طریق مدیریتی فراگیر ساماندهی شوند.

از آن جا که، کیفیت مربوط به انسانهاست و نه کالا، مدیریت کیفیت آن هم به شکلی فراگیر اهمیت خاصی دارد. مدیریت کیفیت فراگیر ایده‌ای با قدمت قریب به ۷۰ سال است.

مدیریت کیفیت فراگیر، رویکردی است که مدیران به مدد آن می‌توانند در جذب سهم بیشتری از بازار موفق‌تر عمل کنند.

در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر کتب و مقالات متعددی نوشته و یا ترجمه شده‌اند، ولی کتابی که پیش روی دارید، شاید از جمله کتاب‌های نادری باشد که با سادگی و شیوایی کلام، روش‌های کاربردی و عملی قابل اجرا برای استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان ارائه می‌دهد.

به دلیل سادگی و کاربردی بودن کتاب حاضر، برآن شدم، با ترجمه آن، سهمی هرچند ناچیز در ارتقاء دانش مدیران توانمند و دلسوز ایرانی داشته باشم. انشاء... در سایه الطاف الهی و دعای خیر حضرت بقیه...الاعظم روحی لثراب مقدم‌الفداء شاهد اعتلای روزافزون ایران اسلامی باشیم.

ترجمه کتاب حاضر مقدور نبود، مگر با دلگرمی‌ها و حمایت‌های همسر فداکارم، و اگر این کتاب را به ایشان هدیه کنم سپاس ناچیزی است در برابر زحمات‌های بسیار ایشان.

اهداف کتاب

- تشریح ساده و روان مفاهیم اساسی رویکرد کیفیت فراگیر برای کار در محیط چالش‌انگیز و پرتقاضای امروزی.
- نمایش مزایای استفاده از رویکردی منظم برای حل مسئله.
- بررسی مزایای استفاده از فنون و ابزارهای بنیادین کیفیت به منظور تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری و کنترل رخ داده‌ها.
- ترغیب و انگیزش خواننده برای تمایل به یادگیری بیشتر درباره شیوه رسیدن به توان بالقوه خود و بهبود ارزش و ثروت در بازار کار.

چرا باید کتاب رویکرد کیفیت فراگیر را خواند - چه چیزی برای شما در این کتاب وجود دارد؟

کتاب حاضر را نخوانید، مگر آن‌که به یک یا چند سؤال ارائه شده در زیر پاسخ "آری" بدهید:

- آیا در جستجوی بهبود هستید؟
- آیا به دنبال انجام کار به روش‌های بهتری هستید؟
- آیا راه‌های بهتری را برای بهبود نتایج کسب و کار خود جستجو می‌کنید؟
- آیا در جستجوی راه‌های بهبود توان رهبری خود را دارید؟

● آیا راه‌هایی را برای ایجاد انگیزه در خود و دیگران می‌جوئید؟

● آیا به دنبال کسب رضایت بیشتر از کارتان هستید؟

● آیا دانش و مهارت‌هایی را می‌خواهید که واقعاً به کار می‌آیند؟

وقتی از اریک لوگان، مدیریت کیفیت، شمال ولز و شمال غرب روئال میل^۱ (سازمان پست انگلستان) سؤال شد، چرا روئال میل، رسیدن به رویکرد کیفیت فراگیر را ضروری می‌داند، پاسخ داد: بقاء اجباری نیست.

چرا تألیف کتابی دیگر درباره کیفیت فراگیر؟

در کتابخانه‌ای که بخشی غنی درباره مدیریت داشته باشد، کتاب‌های بی‌شماری در زمینه کیفیت فراگیر خواهد بود. برخی از کتاب‌های انتشار یافته، عالی هستند، و برخی دیگر ارزش چندانی ندارند - عموماً دلیل آن است که بسیاری از نویسندگان دستورالعمل‌های تجویزی و فرمول‌بندی شده‌ای را ارائه داده و "مدیریت" سازمان را به مزایایی که خواهد بود حریص می‌سازند. کتاب‌هایی که به شیوه دستورالعمل تألیف می‌گردند، از ابتدا تا انتها خوانده نمی‌شوند، بلکه به مثابه راهنما به آنها نگریسته می‌شود و صرفاً موضوعات خاصی از کتاب به‌طور گزینشی مطالعه می‌گردند.

کتابی که پیش رو دارید برای کارکنان خط اول سازمان نوشته شده است، یعنی برای کسانی که واقعاً کاری را براساس عملکرد معطوف به ارزش افزوده‌ای در درون سازمان انجام می‌دهند. هم‌چنین، کتاب حاضر، برای سرپرستان خط اول، کارکنان واحدهای پشتیبانی، و کسانی که در کار آموزش و پرورش کارکنان درگیر بوده و نیز دانشجویان و افراد بدو استخدامی که در صدد افزایش ارزش عملکرد خود در بازار کار هستند،

سودمند خواهد بود.

بخش اول کتاب عصاره آثار چهار نویسنده مؤثر در حوزه کیفیت را برای ایجاد بنیان‌های فکری مورد نیاز در خواننده عرضه می‌کند؛ در این بخش خوانندگان با ریشه‌های پیدایش ایده‌ها و مفاهیم آشنا می‌شوند. پس از آشنایی اولیه با مطالب پسین فصل به تدریج به نحوه فراگیری کاربرد رویکرد کیفیت فراگیر در کار می‌پردازد. در بخش دوم، در تشریح یک نظام منحصر به فرد حل مسئله خواننده با ده ابزار و فن اثربخش و کیفی که برای شناسایی، کنترل و اندازه‌گیری در کار مورد استفاده قرار می‌گیرند آشنا می‌شوند.

این کتاب براساس گام‌های کوچک، برای یادگیری ساختاربندی شده است؛ هر گام مبتنی بر گام قبلی است. افزون براین، در این کتاب فرصت‌های متنوعی فراهم آمده است تا مفاهیم درک‌شده و مورد تأمل قرار گیرند.

قطعاً از خواندن این کتاب بهره‌ای از دانش علمی خواهید برد. ولی میزان اثرگذاری دانش عملی کسب شده بسته به مقدار علاقه‌مندی شما به دستیابی به موفقیت است. موفقیت یعنی انجام دادن کار به بهترین شکل ممکن، با آنچه که در اختیار دارید. موفقیت یک معیار شخصی و آن دستیابی به بالاترین سطحی که با دل و جان حس‌اش می‌کنید است - یعنی، دستیابی به آنچه که می‌توانید باشید.

کوشش من این است که هر یک از خوانندگان را به اتخاذ رویکرد کیفیت وادارم و آنان را به بهترین شدن تشویق کنم.

گوردون گاتیس

آوریل، ۱۹۹۶

فهرست مطالب

بخش اول.....	۱
فصل ۱. پیشینه رویکرد کیفیت فراگیر.....	۳
اهداف.....	۳
۱-۱ دکتر دبلیو. ای. دمنینگ.....	۴
۱-۲ پیتر دراگر.....	۸
۱-۳ چارلز بی هندی.....	۱۰
۱-۴ تام جی پیترز.....	۱۳
۱-۵ نگاهی کوتاه به چپستی رویکرد کیفیت فراگیر.....	۱۶
فصل ۲. چرا سازمان‌ها به رویکرد کیفیت فراگیر نیاز دارند؟.....	۱۹
اهداف.....	۱۹
۲-۱ اهداف اصلی هر سازمان کدامند؟.....	۲۰
۲-۲ مشتریان را راضی کنید - مشتری کیست؟.....	۲۱
۲-۳ هزینه‌هایی را کنترل کنید.....	۲۸
۲-۴ برنامه‌ریزی برای ارتقاء و رشد.....	۳۰
۲-۵ نگاهی کوتاه به چرایی نیاز سازمان‌ها به رویکرد کیفیت فراگیر.....	۳۱
فصل ۳. مشتری چه می‌خواهد؟.....	۳۳
اهداف.....	۳۳
۳-۱ چه کسی الزامات مشتریان خارجی را تعیین می‌کند؟.....	۳۴

- ۳-۲ چه کسی الزامات مشتری داخلی را تعیین می‌کند؟ ۳۶
- ۳-۳ رضایتمندی مشتریان داخلی و خارجی ۳۷
- ۳-۴ تأمین نیازهای مورد انتظار مشتری ۴۰
- ۳-۵ نگاهی کوتاه به "نیازهای مشتریان" ۴۵

فصل ۴. اثر کیفیت بر کسب و کار و مشتری ۴۷

- اهداف ۴۷
- ۴-۱ هزینه کیفیت بر کسب و کار ۴۸
- ۴-۲ عوامل مؤثر بر کیفیت کسب و کار ۵۳
- ۴-۳ هزینه کیفیت برای مشتری ۵۶
- ۴-۴ عوامل مؤثر بر کیفیت برای مشتری ۵۸
- ۴-۵ هزینه‌های مالکیت ۶۱
- ۴-۶ نگاهی مختصر به تأثیر کیفیت ۶۳

فصل ۵. چگونه مشتری خود را به شوق آورید؟ ۶۷

- اهداف ۶۷
- ۵-۱ تشویق به ارائه بازخورد ۶۸
- ۵-۲ چرا اندازه‌گیری بازخورد مشتری مشکل است؟ ۷۰
- ۵-۳ چگونه بر مشکلات مربوط به بازخورد مشتری غلبه کنیم؟ ۷۲
- ۵-۴ چگونه رویکرد کیفیت فراگیر را نهادینه کنیم؟ ۷۴
- ۵-۵ نگاهی کوتاه به چگونگی به شوق آوردن مشتری ۷۸

فصل ۶. هفت فرهنگ اصلی سازمان ۸۱

- اهداف ۸۱
- ۶-۱ فرهنگ شرکتی ۸۲
- ۶-۲ فرهنگ کار ۸۳
- ۶-۳ فرهنگ فردگرایی ۸۴
- ۶-۴ فرهنگ نقش ۸۵
- ۶-۵ فرهنگ قدرت (فرهنگ جاه‌طلبی) ۸۶

۶۶	فرهنگ متوازن.....	۸۸
۶۷	فرهنگ ارتجاعی.....	۸۹
۶۸	فرهنگ بالغ.....	۹۱
۶۹	نگاهی کوتاه به فرهنگ‌های سازمان.....	۹۳

بخش ۲.....	۹۵
فصل ۷. فنون و ابزارهای تحلیلی.....	۹۷
اهداف فصل.....	۹۷
نیاز به بهبود مستمر.....	۱۰۰
نظام حل مسئله "پاندا".....	۱۰۳
گام اول: آماده‌سازی.....	۱۰۴
گام دوم: اقدام.....	۱۰۶
گام سوم: جهت‌یابی.....	۱۰۶
گام چهارم: عمل.....	۱۰۶
گام پنجم: سنجش.....	۱۰۸
بیانیه مأموریت سازمانی.....	۱۱۰
چشم‌انداز.....	۱۱۱
ارزش‌ها.....	۱۱۱
اهداف.....	۱۱۲
یورش فکری گروهی.....	۱۱۳
تسهیل اجرای فن.....	۱۱۴
شیوه برگزاری جلسه یورش فکری گروهی.....	۱۱۵
قسمت اول:.....	۱۱۶
گام ۱-۱.....	۱۱۶
گام ۱-۲.....	۱۱۶
گام ۱-۳.....	۱۱۷
گام ۱-۴.....	۱۱۸
گام ۱-۵.....	۱۱۸
گام ۱-۶.....	۱۱۹

۱۱۹	قسمت دوم؛
۱۱۹	گام ۱-۲
۱۱۹	گام ۲-۲
۱۲۰	گام ۳-۲
۱۲۱	گام ۴-۲
۱۲۱	قسمت سوم؛
۱۲۱	گام ۳-۱
۱۲۲	بخش دوم فرایند یورش فکری گروهی
۱۲۲	نمودار اسکلت ماهی
۱۲۳	عوامل کلیدی موفقیت
۱۲۸	مثالی عملی درباره فرایندهای اشاره شده
۱۳۰	حفظ رشد پایداری سودآوری
۱۳۱	عرضه سریع محصول پر فروش
۱۳۱	پیش‌دستی در فرایند فروش
۱۳۲	افزودن بر ارزشمندی محصول از نگاه مشتری
۱۳۲	کاستن از هزینه مواد
۱۳۲	بهینه‌سازی سربارها
۱۳۲	کسب اعتبار در بازار
۱۳۳	افزایش کارآمدی فرایند و نیروی کار
۱۳۷	پایبندی به مسئولیت‌های قانونی و اخلاقی
۱۳۸	ایجاد انگیزش و توانمندسازی همه کارکنان
۱۳۸	ایجاد نظام کسب و کار اثربخش در شرکت
۱۳۹	آموزش و پرورش کارکنان تا دستیابی به حداکثر توان بالقوه آنان
۱۳۹	ایجاد آگاهی نسبت به جایگاه بازار و تقاضای مشتری
۱۴۰	نشان دادن واکنش سریع نسبت به فرصت‌های بازار
۱۴۱	کاستن از ضایعات و سربارها
۱۴۱	بهینه‌سازی مواد
۱۴۹	نشان دادن واکنش سریع نسبت به فرصت‌های بازار
۱۵۰	برگ واریسی

۱۵۰	روش استفاده از برگ واریسی
۱۵۲	برخی کاربردهای برگ واریسی
۱۵۴	روندنما (فلوچارت)
۱۵۵	روش استفاده از روندنما
۱۵۸	کاربرد نمودارهای روندنما از نوع خانه‌های چهارگوش (مستطیلی)
۱۵۸	روندنمای تفصیلی
۱۵۹	تجزیه و تحلیل میدان نیرو
۱۶۱	روش اجرای تجزیه و تحلیل میدان نیرو
۱۶۲	شیوه طراحی میدان نیرو
۱۶۳	معیارهای تغییر
۱۶۴	نمودار ستونی
۱۶۴	روش استفاده از نمودار ستونی
۱۶۶	روش استفاده از تجزیه و تحلیل پارتویی
۱۶۶	یک نمونه عملی از تجزیه و تحلیل پارتویی
۱۷۳	نمودار کنترل شرایط جاری
۱۷۳	روش استفاده از نمودار کنترل شرایط جاری
۱۷۶	نمودار تار عنکبوتی
۱۷۷	روش استفاده از نمودار تار عنکبوتی
۱۷۷	یک نمونه عملی از کاربرد نمودار تار عنکبوتی