

۱۰۹
۵
۲۱

مدیریت کیفیت جامع

روش اجرایی پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع

دکتر رضا مهربان



مهربان، رضا، ۱۳۲۷ -

مدیریت کیفیت جامع: روش اجرایی پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع / نویسنده رضا مهربان؛ ویراستار غلامرضا ملک زاده. -- [ویراست ۲] مشهد: انتشارات نما، جهان فردا، ۱۳۸۴.

[۱۳۶] ص: مصور. جدول.

ISBN: 964-8907-03-X

۱۸۰۰۰ ریال

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا،
واژنامه.

۱. کیفیت فراگیر -- مدیریت. الف. ملک زاده، غلامرضا، ۱۳۳۸ -، ویراستار،
ب. عنوان، ج. عنوان: روش اجرایی پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع.

۶۵۸/۵۶۲

HDP۲/۱۵/۹۴م

۸۴-۲۶۴۳۲م

کتابخانه ملی ایران



نشر جهان فردا



انتشارات نما

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

<http://www.namapub.com>

E-mail: manager@namapub.com

نام کتاب: مدیریت کیفیت جامع

نویسنده: دکتر رضا مهربان

ویراستار: مهندس غلامرضا ملک زاده

شمارگان: ۲۰۰۰ عدد

نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۳۸۴

قطع: وزیری

لیتوگرافی: مهرنگار

چاپ: چاپخانه آستان قدس رضوی

تعداد صفحه: ۱۳۶

قیمت: ۱۸۰۰ تومان

شابک: X-۰۳-۸۹۰۷-۹۶۴ (ISBN: 964-8907-03-X)

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

فهرست

۹	مقدمه مؤلف
۱۱	درباره نویسنده

پیشرفت علم مدیریت

۱۳	فصل اول: تاریخچه شکل‌گیری مدیریت کیفیت
۱۳	۱. سابقه تاریخی
۱۵	۲. تاریخ معاصر مدیریت کیفیت جامع
۲۰	خلاصه این فصل

۲۱	فصل دوم: مفاهیم اصول مدیریت کیفیت جامع
۲۲	مقایسه مدیریت سنتی با مدیریت کیفی
۲۳	تفاوت دیدگاه مدیریت امروزی و دیروزی
۲۵	اعتقادات زیربنایی
۲۵	اصول زیربنایی
۲۸	سازمان‌های درون‌گرا
۲۸	سازمان‌های برون‌گرا

۳۱	فصل سوم: اصول چهارده گانه مدیریت دمی‌نگ
۳۱	اصل اول
۳۲	اصل دوم
۳۳	اصل سوم
۳۳	اصل چهارم
۳۴	اصل پنجم
۳۵	اصل ششم
۳۵	اصل هفتم

۳۵		اصل هشتم
۳۶		اصل نهم
۳۷		اصل دهم
۳۷		اصل یازدهم
۳۷		اصل دوازدهم
۳۸		اصل سیزدهم
۳۸		اصل چهاردهم

مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع

۴۱		فصل چهارم: مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع
۴۱		تعریف برنامه‌ریزی راهبردی
۴۲		نقش برنامه‌ریزی راهبردی در رشد سازمان
۴۶		فایده‌های برنامه‌ریزی راهبردی
۴۸		موانع اجرای صحیح برنامه‌ریزی راهبردی
۴۹		سازوکار پشتیبانی در برنامه‌ریزی راهبردی
۵۰		استفاده از کار گروهی
۵۱		استفاده از اطلاعات
۵۳		انواع راهبرد در سازمان‌ها
۵۳		تشریح مدل مدیریت کیفیت جامع
۵۴		محیط برونی سازمان
۵۴		محیط درونی سازمان
۵۶		تدوین راهبرد
۵۷		دیدگاه، ارزش‌ها، اعتقادات، اصول رهنمودی
۵۷		رسالت
۵۷		هدف‌های راهبردی
۵۷		نقاط اتکایی
۵۸		اجرای راهبردها
۵۹		ارزیابی و نظارت بر فرآیند سیاستگذاری

۶۵		فصل پنجم: تدوین دیدگاه، ارزش‌ها، رسالت، اصول رهنمودی و هدف‌های درازمدت
۶۶		دیدگاه و اصول رهنمودی
۶۷		رسالت
۶۸		گروه رهبری

۶۹	هدف‌های کوتاه‌مدت
۷۰	معیارهای حیاتی
۷۰	هدف‌های موضعی
۷۱	جدول هدف‌های موضعی
۷۱	طرح‌ها و تسهیل‌کننده‌ها
۷۲	ادغام برنامه راهبردی با برنامه عملیاتی
۷۴	کمیته رهبری
۷۵	فصل ششم: تحلیل راهبردهای بازار، بررسی میزان رضایت خریداران و تحلیل مغایرت‌ها
۸۱	بررسی دوباره رسالت و هدف‌ها
۸۲	بررسی میزان رضایت خریداران
۸۴	تنظیم پرسشنامه بررسی میزان رضایت خریداران
۸۴	بافت پرسشنامه
۸۴	تحلیل مغایرت‌ها
۸۶	پرسشنامه رضایت خریداران
۹۱	فصل هفتم: تحلیل محیط درونی و برونی بررسی فرصت‌ها، خطر‌ها و نقاط ضعف و قدرت
۹۲	بررسی محیطی
۹۲	بررسی عوامل راهبردی
۹۲	محیط اجتماعی
۹۴	محیط کاری
۹۶	منابع اطلاعاتی
۹۷	محیط درونی
۹۷	تشکیلات سازمانی
۹۷	تشکیلات سازمانی ساده
۹۸	تشکیلات سازمانی وظیفه‌ای
۹۸	تشکیلات سازمانی بخشی
۹۸	تشکیلات سازمانی ماتریسی
۱۰۰	تشکیلات سازمانی مختلط
۱۰۰	فرهنگ شرکتها
۱۰۱	منابع
۱۰۳	فصل هشتم: فناوری‌های مدیریت و فناوری‌های پشتیبانی در مدیریت کیفیت جامع
۱۰۳	الف. فناوری‌های مدیریت

۱۰۷	ب. فناوری‌های پشتیبانی
۱۱۲	تضمین کیفی محصولات برای مشتری
۱۱۴	طبقه‌بندی خواسته‌های مشتریان
۱۱۴	تضمین کیفیت تأمین‌کننده
۱۱۶	کنترل کیفیت آماری

۱۱۹	فصل نهم: ارزیابی و نظارت در مدیریت کیفیت جامع
۱۲۱	رهنمون بررسی‌های فصلی
۱۲۲	ساختار بررسی‌های فصلی
۱۲۲	مدارک لازم برای انجام بررسی‌های فصلی
۱۳۳	فرهنگ اصطلاحات

به نام خدا

سازمانی را در نظر بگیرید که می‌داند مشتریان ده سال آینده‌اش چه کسانی خواهند بود و چگونه می‌خواهد اعتمادشان را جلب و نیازشان را تأمین کند.

سازمانی را در نظر بگیرید که رئیس آن هدف‌های مهم و حیاتی سازمان خود را با دیگران طرح می‌کند و همه کارکنان در تعیین چگونگی انجام کارهای خود و ارزیابی آن توانایی اظهار نظر دارند. سازمانی را در نظر بگیرید که همه کارکنان آن می‌دانند چه روشی را باید دنبال کنند تا دستیابی به هدف‌ها تضمین شود.

سازمانی را در نظر بگیرید که مدیرانش طبق برنامه‌ای مستمر نوسانات موجود در کارهایشان را مورد بحث و تبادل نظر قرار می‌دهند و تصمیم‌هایی صحیح اتخاذ می‌کنند.

سازمانی را در نظر بگیرید که سیستم بازرگانی و طرح و برنامه‌اش به‌طور پیوسته با پیشرفتهای موجود زمان مطابقت داده می‌شود.

مقدمه مؤلف

در سال‌های اخیر، شرکت‌های بزرگ دنیا برای رقابت در سطح بازار بین‌المللی و کاهش هزینه‌های تولید و ضایعات و افزایش کارایی شیوه‌ها و سودآوری بیشتر و در نتیجه، رقابت‌پذیر ساختن قیمت‌ها از روش جدیدی در مدیریت به نام «مدیریت کیفیت جامع»^۱ استفاده کرده‌اند. این روش مدیریت را در دهه ۱۹۵۰ دکتر ادوارد دمنینگ^۲ و فیگن‌بام^۳ در امریکا ابداع کردند.

اجرای این روش‌ها به علت نیاز به سرمایه‌گذاری در آموزش مدیران و مسئول شرکتها، چندان مورد توجه صاحبان و مدیران کارخانه‌های امریکایی قرار نگرفت و دکتر دمنینگ، به درخواست جامعه مهندسان ژاپن، این روش را در آن کشور به کار برد که سبب افزایش سطح کارایی سازمان‌های تولیدی و کیفیت کالاهای کارخانه‌های ژاپنی شد. بهره‌گیری از این روش به افزایش صدور محصولات کارخانه‌های ژاپنی به بازارهای جهانی انجامید.

در سال‌های ۱۹۸۰، همزمان با تسخیر بیشتر بازارهای بین‌المللی به دست ژاپنها، شرکت‌های امریکایی، که بازار فروش خود را بتدریج از دست داده و مجبور به تعطیلی بسیاری از کارخانه‌های تولیدی خود شده بودند، برای جلوگیری از وخیم‌تر شدن اوضاع و ورشکستگی بیشتر کارخانه‌ها و نیز برای رقابت‌پذیر کردن دوباره کالاهایشان به روش مدیریت کیفیت جامع روی آوردند. از این رو، شرکت‌های بزرگ امریکایی، بویژه شرکت‌های اتومبیل‌سازی امریکا که زیان هنگفتی از این بابت دیده بودند، از دکتر دمنینگ دعوت کردند که این روش جدید را به آنها بیاموزد. همزمان، مدیران شرکت‌های تولیدی دیگر با مطالعه شیوه‌های مدیریت شرکت‌های ژاپنی، روش مدیریت خود را بتدریج تغییر دادند و به اجرای روش مدیریت کیفیت جامع پرداختند.

همچنین در دهه ۱۹۸۰، دوازده کشور اروپایی برای افزایش توانایی‌های اقتصادی خود به یکسان‌سازی ضوابط و قوانین مبادلاتی و بویژه بازرگانی خود اقدام کردند. یکی از این ضوابط یکسان‌شده، ایجاد معیارهایی برای اداره کارخانه‌ها بود. این معیارها، چون تنها معیارهای مورد استاندارد، به ایزو^۴ -واژه‌ای یونانی به معنای «یک» یا تنها - شهرت یافتند. بنابراین، همه شرکت‌های اروپایی، برای هماهنگی با این معیارها و امکان فروش کالاهای خود، ناگزیر به انطباق روش‌های خود با این معیارها و در نتیجه، مستند کردن روش‌های کاری خود با آنها شده‌اند و ادامه فعالیت‌های

1- Total Quality Management

2- Dr. W. Deming

3- Feigenbaum

4- ISO

شرکتهای تولیدی دیگر در سطح بین‌المللی در اروپا مشروط به اخذ گواهی مطابقت با این معیارها شده است. افزون بر آن، شرکتهای تولیدی دیگر، به علت ارتباط بازرگانی با این شرکتها، ناگزیر به اخذ این گواهی خواهند بود.

هرچند شرکتهای اروپایی و آمریکایی بتدریج موفق به اخذ گواهی ایزو ۹۰۰۰ شده‌اند و می‌شوند، مدیریت بیشتر این شرکتها به گونه‌ای برپایه روش مدیریت کیفیت جامع پی‌ریزی شده است. بنابراین، می‌توان گفت که مستند کردن فعالیت شرکتها با ضوابط ایزو ۹۰۰۰ به تنهایی سبب کاهش هزینه‌های تولیدی و ضایعات و افزایش کارایی روش‌های تولیدی آنها نخواهد شد؛ بلکه، این روش زیربنایی صحیح مدیریت است که به بهبود مدیریت می‌انجامد.

در سال‌های اخیر، شرکتهای بزرگ ایرانی برای افزایش صادرات غیرنفتی خود به شرکتهای دیگر، ناگزیر به اخذ گواهی ایزو ۹۰۰۰ شده‌اند و برای گرفتن این گواهی مبالغ هنگفتی هزینه می‌کنند. باید توجه داشت که این صادرات با مستند کردن روش موجود مدیریت افزایش نخواهد یافت. صادرات زمانی افزایش می‌یابد که محصولات شرکتهای تولیدی ایران در سطح بین‌المللی با محصولات مشابه بتوانند رقابت کنند. نکته مهم دیگری که باید مورد توجه مسئولان قرار گیرد، این است که استفاده از این روش، به سبب کاهش هزینه‌های تولیدی و ضایعات و افزایش کارایی نیروهای موجود، وابستگی به کشورهای دیگر را کمتر می‌کند و نیاز به خروج ارز را کاهش می‌دهد. بنابراین، همان‌گونه که پیداست، شرکتهای تولیدی ایرانی که به کاهش ضایعات و هزینه‌های تولیدی خود علاقه دارند، پیش از تلاش برای گرفتن گواهی ایزو و مستند کردن شرایط موجود خود برپایه شرایط ایزو ۹۰۰۰ باید در صدد بهبود شیوه زیربنایی مدیریت باشند، سپس روش جدید (مدیریت کیفیت جامع) را مستند سازند. در اینجا باید اشاره کرد که، هرچند در این مقدمه بیشتر از شرکتهای تولیدی نام برده شده است، این روش مدیریت را در سازمان‌های آموزشی، بهداشتی، انتفاعی و غیرانتفاعی نیز می‌توان به کار برد.

دکتر رضا مهربان