



نام استاد: مجید سبزه‌علیان

واحد کنترل کیفیت

دانشگاه آزاد اسلامی ۱۳۸۹



دانشگاه فنی حرفه ای

دانشکده فنی انقلاب اسلامی

نام استاد: مجید سبزه‌علیان

نام واحد درسی: کنترل کیفیت

بهار ۱۳۹۹

مقدمه و تاریخچه مدیریت کیفیت جامع TQM

در دهه ۱۹۵۰ محصولاتی که در کشور ژاپن ساخته می شد بسیار بی کیفیت بود و در آن دوره وقتی مشتریان بر روی محصولات این عبارت را می دیدند "ساخته شده توسط ژاپن" به معنای محصولات با کیفیت پایین و بنجل بود. امروزه این عبارت به معنای کاملاً برعکس شناخته می شود. کیفیت، تکنولوژی و نبوغ محصولات ژاپن در ذهن مشتریان در سرتاسر جهان قرار گرفته است. چطور صنعت ژاپن خودش را تغییر داده است؟ آنها چه می کنند که موجب این تفاوت شده است و چه طور چنین تغییری ایجاد کرده اند؟ منبع این موفقیت ها در چیزی است که آن را مدیریت کیفیت جامع TQM (Total Quality Management) می نامند.

TQM رویکرد مدیریتی است که هدف آن ارتقای کیفیت محصولات و خدمات از طریق بهبود مستمر همه واحدهای سازمان و افراد و مشارکت آنها در ایجاد این رویکرد می باشد.

مدیریت جامع کیفیت (TQM) فرایندی است متمرکز بر روی مشتری ها، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیم ها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقاء مستمر فرایند ها توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می شود.

مدیریت کیفیت جامع چیست؛ نگاهی به اصول و فرآیندهای آن

مدیریت کیفیت جامع رویکردی در مدیریت است که از دهه‌ی ۵۰ میلادی آغاز شده و در اوایل دهه‌ی ۸۰ میلادی محبوبیت بیشتری پیدا کرده است. کیفیت جامع، توصیف یک فرهنگ، یک نگاه و نحوه سازماندهی شرکتی است که تلاش می‌کند کالاها و خدماتی به مشتریان ارائه دهد که رضایت خاطر آنها را جلب کند و به نیازهایشان پاسخ دهد. این فرهنگ در همه‌ی جوانب عملی شرکت کیفیت بالایی طلب می‌کند، به طوری که در وهله‌ی اول باید فرایندها به درستی انجام شوند و نواقص و کاستی‌های فرایندها ریشه‌کن شوند.

مدیریت کیفیت جامع روشی است که به کمک آن کارمندان و مدیران می‌توانند وارد یک فرایند پیوسته‌ی پیشرفت در تولید محصولات و سرویس‌هایشان شوند. این روش آمیزه‌ای از ابزار کیفیت و مدیریت است که هدف آن توسعه‌ی کسب و کار و کاهش ضرری است که در نتیجه‌ی کارهای بی‌فایده به شرکت تحمیل می‌شوند.

برخی شرکت‌ها مانند، شرکت فورد، فیلیپس، شرکت کربن SLG، موتورولا و شرکت تویوتا روش مدیریت کیفیت جامع را به کار می‌گیرند.

تعریف مدیریت کیفیت جامع

5

مدیریت کیفیت جامع شیوهی مدیریتی است که فلسفه‌ی آن جمع کردن همه فعالیت‌های سازمانی (بازاریابی، مالی، طراحی، مدیریت، تولید، مشتریان، خدمات و...) است تا بتواند بر روی برآورده کردن نیاز مشتریان و رسیدن به اهداف سازمان تمرکز داشته باشد.

مدیریت کیفیت جامع به یک سازمان همچون مجموعه‌ای از فرایندها نگاه می‌کند. این رویکرد تاکید دارد که سازمان‌ها باید به طور پیوسته و از طریق به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه‌ی کارکنان‌شان، فرایندها را بهبود ببخشند. به بیان ساده، هدف مدیریت کیفیت جامع این است: «همیشه، اول کار درست را انجام بدهید.» «مدیریت کیفیت جامع بسیار متنوع است و به راحتی با شرایط مختلف تطبیق پیدا می‌کند. با وجود اینکه این روش در اصل برای اداره‌ی کارخانه‌ها به کار رفته و برای سال‌های زیادی تنها در همان حوزه استفاده می‌شد، امروزه به یک ابزار عمومی برای مدیریت تبدیل شده است به طوری که حتی در خدمات و بخش‌های عمومی نیز قابل استفاده است.

در این روش مدیریتی، هر بخش با توجه به نیازهای خود، مدل مناسبش را توسعه می‌دهد. مدیریت کیفیت جامع شالوده‌ای است برای فعالیتهایی نظیر:

6

- ۱- تعهدات مدیران ارشد و همه‌ی کارمندان
 - ۲- برآورده کردن نیازهای مشتریان
 - ۳- کاهش زمان چرخه‌ی توسعه
 - ۴- تولید به اندازه و سر وقت
 - ۵- بهبود تیم‌ها
 - ۶- کاهش هزینه‌های تولید و خدمات
 - ۷- ایجاد سازوکارهایی برای سرعت بخشیدن به پیشرفت
 - ۸- مشخص کردن مالکیت مدیریت خط
 - ۹- درگیر کردن کارمندان در مدیریت سازمان و توانمندسازی آنها
 - ۱۰- تمرکز بر روی فرایندها یا برنامه‌های توسعه
 - ۱۱- ایجاد پیوستگی در برنامه‌ریزی استراتژیک
- این‌ها نشان می‌دهند که مدیریت کیفیت جامع باید برای همه‌ی فعالیتهای و همه‌ی کارمندان در بخش‌های تولید، بازاریابی، مهندسی، تحقیق و توسعه، فروش، خرید، منابع انسانی و... به کار گرفته شود.

اصول مدیریت کیفیت جامع

اصول اصلی این روش عبارتند از:

- تعهد مدیریت
- برنامه‌ریزی کردن (محرک، مستقیم)
- عمل کردن (گسترش دادن، حمایت کردن، مشارکت کردن)
- چک کردن (بازبینی کردن)
- کنش داشتن (تشخیص دادن، ارتباط برقرار کردن)
- توانمندسازی کارمندان
- آموزش دادن
- مطرح کردن پیشنهادات
- سنجیدن و تشخیص دادن
- تیم‌های برتری

ادامه دارد

تصمیم‌گیری بر اساس داده‌های واقعی
کنترل فرایند بر اساس داده‌های آماری

حالت شکست و تحلیل اثرات

حل مسائل به روش تیمی

سنجش سیستماتیک و توجه به هزینه‌های بی‌فایده

تیم‌های برتر

رسیدن، حفظ کردن و بهبود بخشیدن به استانداردها

تمرکز کردن بر مشتریان

ارتباط خدمات با مشتریان داخلی

استانداردهایی که مشتریان به دنبال آنها هستند

۷ ابزار آماری

توسعه‌ی مستمر

مدیریت همزمان چند فرایند

همکاری با مشتریان

اولویت دادن به کیفیت بیش از هر چیز دیگر

ارکان فلسفی مدیریت جامع کیفیت:

9

فرایند گرایی: سازمان را فرایندی می بینیم که در آن درون داد، روند و برون دادی وجود دارد که همه افراد به صورت افقی در مراحل از فرایند قرار می گیرند. تقسیم بندی عمودی و سلسله مراتبی وجود ندارد. اگر فرایند برون دادی دارد، همه در آن سهیم هستند.

مشتری محوری: تمام افرادی که روی فرایند کار می کنند و آن ها که نتیجه فرایند را کسب می کنند در واقع همکار و شریک هستند و باید کار کنند. اگر چنین نگرشی در سازمان حاکم گردد، برای مشتری های سازمان جایگاه ویژه ای ایجاد می شود. مشتری صاحب حق و احترام می گردد. در این گونه سازمان ها، سلامت جریان کار و سلامت فرایند ها وابسته به مشتری و اظهار نظر اوست.

ارتقاء مستمر و فراگیر فرایند ها و سیستم ها: با تمرکز بر ارتقاء عملکرد فرایند ها و سیستم ها و توانمند سازی کارکنان، تلاش می شود فرایند ها و سیستم ها به طور دائم در جهت پاسخ به نیازها و انتظارات مشتری ها بهبود یابند.

عناصر ساختاری مدیریت جامع کیفیت:

10

تعهد مدیریت ارشد: برای رهبری و حمایت از تلاش های مدیریت جامع کیفیت، فرهنگ سازی و نهادینه کردن آن در سازمان ضروری است.

ساختار حمایتی: ایجاد یک ساختار مدیریتی جداگانه برای تعیین الویت ها و پایش اجرای مدیریت جامع کیفیت ضروری است. معمولاً شورای کیفیت یا کمیته ارتقاء کیفیت به عنوان یک ساختار حمایتی و تسهیل کننده با مشارکت تیم مدیریت ارشد ایجاد می شود.

تیم های ارتقاء: اگر فلسفه مدیریت جامع کیفیت به درستی درک شود باید در اجرای آن تیم های فرابخشی با عضویت صاحبان فرایند ها از واحد ها و بخش های مختلف سازمانی تشکیل شوند و سنجش، پایش، کنترل و ارتقاء عملکرد فرایند های اصلی و کلیدی را بر عهده گیرند.

روش و ابزار ارتقاء: برای ارتقاء فرایند های یک روش علمی توأم با ابزار ساده و کاربردی وجود داشته باشد و همه مدیران و کارکنان نیز در رابطه با استفاده از روش و ابزار مورد نظر آموزش ببینند. وجود روش و ابزار استاندارد و استفاده از آن ها زبان مشترک ایجاد می کند.

روش ها و ابزار آماری: استفاده از روش ها و ابزار آماری از جمله کنترل آماری فرایند، برای سنجش، پایش، کنترل و ارتقاء عملکرد فرایند ها ضروری است. به عبارت دیگر ارتقاء عملکرد فرایند ها باید مبتنی بر حقایق باشد.

مهارت های انسانی: چون مدیریت جامع کیفیت یک رویکرد مدیریتی مبتنی بر کارکنان است، بنابراین باید مهارت های لازم برای برقراری ارتباط ، انگیزش حل تضاد ها و ... وجود داشته باشد.

11

روشی برای انتقال صدای مشتریان به داخل سازمان: برای آن که نیاز و انتظارات مشتری ها به ویژگی های کیفی خدمت تشکیل شود از **Quality Function Deployment** استفاده می شود.

مهندسی مجدد فرایند: گاهی لازم است برای پاسخ گویی به نیاز ها و انتظارات مشتریان، فرایند ها از نو طراحی شوند. این اقدام را مهندسی مجدد فرایند می نامند.

نظام ارتباطی مؤثر و کارآمد: برای اجرای مدیریت جامع کیفیت وجود یک نظام ارتباطی مؤثر و کارآمد ضروری است. نظام ارتباطی باید حول محور پاسخگویی به نیاز ها و انتظارات مشتریان شکل گیرد. تار و پود همه تلاش های ارتقاء کیفیت و رشته اتصال مغز ها و دل های کارکنان و مدیران، نظام ارتباطی است. به همین دلیل در سازمان هایی که مدیریت جامع کیفیت پیاده سازی می شود، به کارآمدی نظام ارتباطی اهمیت فوق العاده ای داده می شود.

نظام تقدیر و تشویق: وجود نظام تقدیر و تشویق مؤثر و حساس نیز یکی از ساختار های مورد نیاز برای اجرای مدیریت جامع کیفیت می باشد. اگر چه خود فلسفه فرایند گراها ماهیتاً انگیزش درونی کارکنان را تقویت می کند، ولی مدیریت نیز برای نشان دادن علاقه و حمایت خود باید مناسب ترین روش ها را برای تقدیر و تشویق از تیم های ارتقاء انتخاب نماید. هر بار تقدیر و تشویق مناسب، روح جدیدی در کالبد کارکنان می دهد.

مفهوم توسعه‌ی پایدار در مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع توجه بسیار زیادی بر توسعه‌ی پایدار در همه‌ی کارها دارد. این رویکرد شامل برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و تصمیم‌گیری در بالاترین سطوح، تا جزئیات اجرایی کارها در پایین‌ترین سطح می‌شود. چنین نگاهی از این باور نشأت می‌گیرد که اشتباهات قابل پیش‌گیری هستند و می‌توان جلوی نواقص را گرفت و این کار می‌تواند منجر به توسعه‌ی پایدار در همه‌ی جنبه‌های کار شامل ظرفیت‌ها، افراد، فرایندها، تکنولوژی و توانایی ماشین‌ها شود.

توسعه‌ی پایدار نه تنها به دنبال بهبود نتایج است، بلکه مهم‌تر از آن به دنبال بهبود ظرفیت‌ها برای رسیدن به نتایج بهتر در آینده نیز هست.

13

پنج حوزه‌ی اصلی تمرکز برای بهبود ظرفیت عبارتند از:

۱- ایجاد نیاز

۲- ایجاد مصرف

۳- تکنولوژی

۴- عملیات

۵- ظرفیت افراد

اصل مرکزی مدیریت کیفیت جامع این است که اشتباهات ممکن است توسط انسان‌ها اتفاق بیفتند؛ اما بیشتر آنها علت مشخصی دارند یا دست‌کم توسط سیستم‌ها و فرایندهای نادرست، اجازه‌ی ظهور پیدا کرده‌اند. معنی این حرف این است که می‌توان ریشه‌هایی را که باعث چنین اشتباهاتی شده‌اند تشخیص داد و آنها را رفع کرد یا با تغییر فرایند از تکرار آنها جلوگیری کرد.

تفاوت عمده مدیریت کنترل کیفیت TQM با مدیریت سنتی عبارتند از:

- ۱- تمرکز بر مشتری / تمرکز بر مدیریت
- ۲- اول کیفیت / اول سود
- ۳- بهبود کیفیت از ابعاد مختلف / تک بعدی بودن کیفیت
- ۴- مشارکت مدیر و کارکنان / بدون مشارکت کارکنان
- ۵- فرآیند محور / نتیجه محور

گام‌های لازم برای مدیریت دوره‌ی گذار

بک هارد و پریچارد گام‌های اساسی را برای مدیریت دوره‌ی گذار به یک سیستم جدید مانند مدیریت کیفیت جامع، به صورت زیر مشخص کرده‌اند:

- ۱- تشخیص ماموریت‌هایی که باید انجام شوند
- ۲- ایجاد ساختارهای مدیریتی لازم
- ۳- بهبود استراتژی‌ها برای ایجاد تعهد
- ۴- طراحی ساز و کارهایی برای برقراری ارتباط با تغییر و ارزیابی منابع

