

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

مدیریت کیفیت جامع

Total Quality Management

استاد ارجمند : سرکار خانم دکتر آرزو آقایی

ارائه دهندگان :

هادی پایاب

داود هاشمی

اسماعیل رئیسیان

زمستان ۹۳

فهرست مطالب

- مقدمه [?]
- تاریخچه [?]
- تعریف مفاهیم [?]
- تعریف TQM [?]
- اهداف مدیریت کیفیت جامع [?]
- نقش مدیریت کیفیت جامع [?]
- اصول TQM [?]
- ضرورت‌های TQM برای سازمانها [?]
- ارکان مدیریت کیفیت جامع [?]
- ارتباط TQM با KISEN [?]
- ارتباط TQM با JIT [?]
- عوامل موثر در موفقیت TQM [?]
- علل ناکامی TQM [?]
- هزینه های کیفیت [?]
- مراحل اجرایی مدیریت کیفیت در ایران [?]
- نتیجه گیری [?]
- منابع [?]

مدیریت کیفیت جامع یکی از کاملترین و کارآترین فلسفه های مدیریتی است که به نحو شایسته ای مباحث کیفیت و رضایت مشتری را در بردارد. در دنیای امروز که از یکسو رقابتهای ملی، منطقه ای و بین المللی بسیار شدید و تنگاتنگ و از سوی دیگر تغییرات و تحولات در تکنولوژی، نیاز بازار و ... بسیار سریع و پر شتاب بوده و مسلماً تجزیه و تحلیل شناخت صحیح و بکارگیری مناسب مباحثی از قبیل مدیریت کیفیت جامع می تواند بسیار راهگشا و مؤثر باشد. از نکات برجسته و ممتاز بحث مدیریت کیفیت جامع اینست که بسیاری از فنون و روشهای مرتبط با مسائل مدیریتی و کیفیتی را بطور جامع و با تلفیقی مناسب و بصورت یکپارچه در خود جای داده است.

بشر از بدو خلقت با «کیفیت» سرو کار داشته است؛ مثلاً در ساختن خانه و محل سکونت خود و در تشخیص مناسب بودن اسلحه و وسیله دفاعی خود، به نوعی از آن استفاده کرده است.

دیری نپایید که با گسترش پهنه نیازهای آدمی و در پی آن ایجاد بازارهایی جهت دادوستد کالاها و خدمات، مساله کیفیت و وسعت یافتن بیش از پیش بازارها و کنترل کیفیت مطرح شد و پس از چندی، به عنوان عاملی اساسی و تاثیرگذار در عرصه تولید کالا و ارائه خدمات شناخته شد. با وقوع انقلاب صنعتی در قرن هیجدهم و روی آوردن به تولید انبوه توسط بنگاههای اقتصادی مختلف، کم کم زمانی کوتاه به صورتی چشمگیر زمزمههایی درباره لزوم به کارگیری روشهای علمی در زمینه کنترل کیفیت به گوش رسید. تاریخچه این دانش که اکنون چند دهه ای بیش نیست که به عنوان يك حوزه علمی مستقل مطرح شده، گواه آن است که سرآغاز توسعه و گسترش فعالیت های کنترل کیفیت به صورت حاضر در اوایل قرن بیستم بوده است.

تاریخچه TQM:

در سالهای اخیر، شرکتهای بزرگ دنیا برای رقابت در سطح بین الملل و کاهش هزینه های تولید و ضایعات و افزایش کارایی از روش مدیریت کیفیت جامع استفاده کرده اند. این روش در سال ۱۹۵۰ توسط دکتر ادوارد دمینگ و فیگن بام در آمریکا ابداع شد. دکتر دمینگ به درخواست جامعه مهندسان ژاپن این روش را در آن کشور بکار برد که سبب افزایش سطح کارایی سازمانهای تولیدی و کیفیت کالاهای کارخانه های ژاپنی شد. در سالهای ۱۹۸۰ همزمان با تسخیر بازارهای بین الملل به دست ژاپنی ها، شرکتهای آمریکایی که بازار فروش خود را از دست داده بودند به روش مدیریت کیفیت جامع روی آوردند. همچنین در دهه ۱۹۸۰ کشورهای اروپایی برای افزایش توانایی های اقتصادی خود به یکسان سازی ضوابط و قوانین مبادلاتی و بازرگانی خود اقدام کردند. این معیارها چون تنها معیارهای مورد استناد بودند به **ISO** - واژه ای 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 روش های خود با این معیارها شدند و ادامه فعالیت شرکتهای تولیدی مشروط به اخذ گواهی مطابق با این معیارها شد. از طرف دیگر مستند کردن فعالیت شرکتها با ضوابط ایزو به تنهایی سبب کاهش هزینه های تولیدی و ضایعات و افزایش کارایی روش های تولیدی آنها نخواهد شد، بلکه این روش زیربنایی صحیح مدیریت است که به بهبود مدیریت می انجامد.

تعریف مفاهیم

اصطلاح مدیریت کیفیت فراگیر یا جامع (TQM) یکی از متداول ترین اصطلاحات است که در سال های اخیر در قلمرو تجارت بکار گرفته شده است. مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود در روش های سنتی انجام کار و تجارت و فنی اثبات شده، برای تضمین بقا در جهان رقابتی کنونی به شمار می رود. در تجزیه لغت (TQM) با سه کلمه زیر سر و کار داریم:

جامع : نشان دهنده همه گیر بودن آنست.

کیفیت : درجه تطابق کالای تولید شده یا خدمت ارائه شده با نیاز مشتری را بیان می کند.

مدیریت : فن، هنر یا روش اداره کردن، کنترل کردن، هدایت کردن و ... می باشد.

بنابراین (TQM) هنر مدیریت تمام مجموعه برای به دست آوردن بهترین هاست.

تعریف TQM:

- مدیریت کیفیت جامع فرایندی است متمرکز بر مشتریان، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق و متکی بر تیمها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می شود.

- مدیریت کیفیت جامع ساختار نظام یافته ای است که بر بهبود مستمر کلیه فعالیتهای درونی يك سازمان تأکید می کند. هدف نهایی مدیریت کیفیت جامع بهبود کیفیت محصولات و خدمات، از طریق بهبود منابع انسانی، فرایندها و تجهیزات موجود و به موازات آن کاهش هزینه های حوزه عملیاتی است. مدیریت کیفیت جامع بسط مفهوم فلسفه ای است که اعتقاد دارد خدمات و تولیدات، همواره با کیفیتی بهتر در دسترس مشتریان درونی و بیرونی سازمان گذاشته شود و بر آن است که با در نظر گرفتن بازخورد از همین مشتریان، مشخصات کیفی هر تولید یا خدمتی را تعیین کند

«اهداف مدیریت کیفیت جامع»

مدیریت کیفیت فراگیر، در پی اهداف و چشم‌اندازهای بسیاری است که در ذیل به چند نمونه از این اهداف که به طور شاخص، در بسیاری از منابعی که به بحث پیرامون این مفهوم پرداخته‌اند به چشم می‌خورد، اشاره می‌گردد:

(۱) جلب رضایت کامل مشتری با کمترین هزینه

(۲) درگیر کردن همه کارکنان با هدف حذف خطاها و جلوگیری از ضایعات و در نتیجه انگیزش بهتر آنها

(۳) حفظ کیفیت و بهبود مستمر

(۴) طراحی و انتخاب فناوری و فرآیندهای مناسب تولید

(۵) آموزش عینی کیفیت

(۶) اندازه‌گیری کار

(۷) توجه به نقطه بهینه هزینه‌های چرخه حیات

(۸) بهره‌وری و ارزش افزوده بیشتر

(۹) استانداردهای بالاتر

(۱۰) سیستم‌ها و رویه‌های بهبودیافته

«نقش مدیریت کیفیت جامع»

از میان نقش‌های متعددی که برای مدیریت کیفیت فراگیر مطرح می‌شوند، نقش‌های ذیل قابل توجه است:

۱) از سویی روابط میان کارگر و کارفرما را دگرگون می‌نماید و از سوی دیگر به توسعه اقتصادی توجه دارد.

۲) این نگرش تاریخی را که بر مبنای بازنده بودن یکی از طرفین (کارفرما یا کارگر) در مکانیزم مشارکت است، از بین می‌برد و استراتژی برد-برد (Win-Win) را در سازمان جایگزین و ترویج می‌نماید.

۳) در آموزش سازمان‌های دانش‌آفرین موثر است.

۴) به علت خاصیت بحران‌یابی به پیشگیری از بروز بحران به شکل جدی و عملیاتی یاری می‌رساند.

۵) با ایجاد مفاهیم کلی باعث بهبود مداوم در یک سازمان می‌شود.

۶) از طریق بکارگیری مکانیزمی که تهدیدها را به فرصت‌هایی برای بهبود و جذب مشتری تبدیل نموده و مشکلات کیفی و خطاها را مورد توجه قرار می‌دهد از طرفی حرمت اخلاق سازمانی را در رفتار با مشتریان حفظ می‌کند و از سویی دیگر، سبب حسن شهرت سازمان می‌گردد.

اصول TOM:

مدیریت کیفیت جامع متضمن اصول اساسی زیر می‌باشد:

۱- تمرکز بر مشتری (مشتری مداری)

۲- تمرکز بر فراگرد (عملیات) و نتایج؛

۳- پیشگیری به جای بازسازی؛

۴- بسیج کردن مهارت و تخصص نیروی کار؛

۵- تصمیم‌گیری بر پایه اطلاع‌ات

۶- بازخورد؛

۷- بهبود مستمر

مدیریت کیفیت جامع ضرورت‌های تازه و پرمعنایی برای هر یک از سازمانها به همراه دارد:

- کیفیت وظیفه هر عضو سازمان است و نه فقط مسئولیت فلان واحد.
- خدمات و تولیدات باید انتظارات مشتری را برآورد یا حتی از آن فراتر رود.
- کیفیت مستلزم وجود فرهنگ سازمانی پویایی در سازمان است تا کیفیت را در سراسر زنجیره تولید یا خدمت (از منبع تا عرضه و تحویل) مورد توجه قرار دهد.
- مشارکت و همکاری باید جایگزین روابط خصمانه با کارکنان و مشتریان شود.
- به کارکنان سازمان، در همه رده‌ها، باید اقتدار و اختیار داد تا تصمیماتی را که موجب کیفیت و خدمت بهتر است، اتخاذ کنند.
- کیفیت نه به عنوان مقصد، بلکه باید به منزله سفر تلقی شود که هدف آن فراتر رفتن از حدانتظار مشتری است.

تفاوت‌های مدیریت کیفیت جامع و مدیریت سنتی:

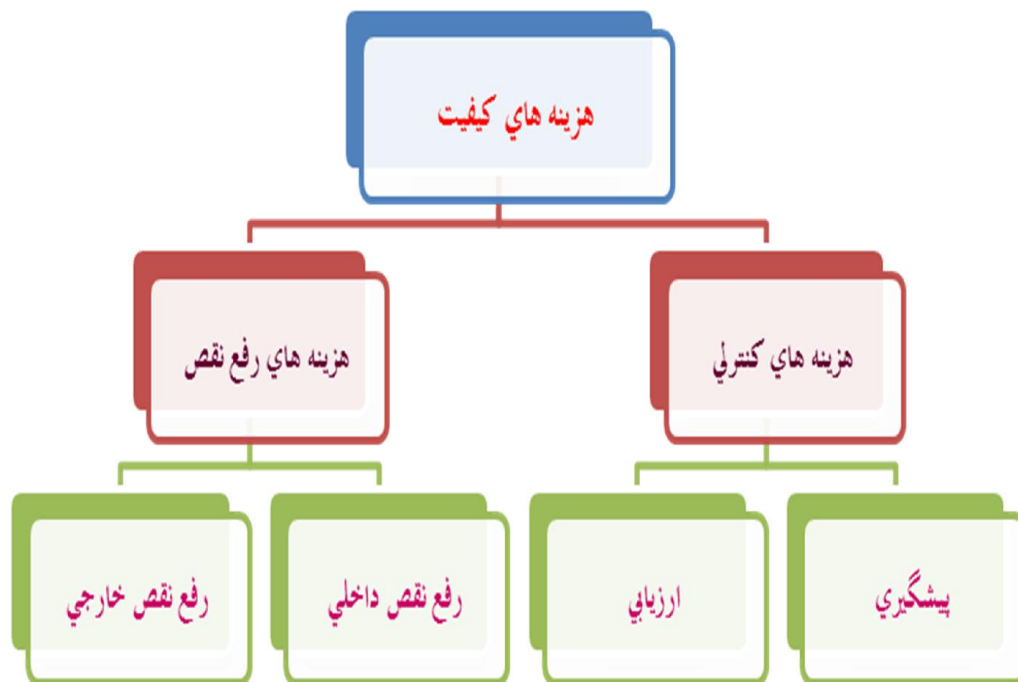
مدیریت سنتی	مدیریت کیفیت جامع
کانون توجه	مشتری
جهت گیری	بلند مدت
تصمیم گیری	مبتنی بر واقعیت و داده‌ها
افق زمانی	دید مقطعی
حل مسئله	پیشگیری
ارتباط بخش‌ها	منفک و مجزا
مواجهه با مشکل	سرزنش و تنبیه
	ارتباط قوی بین بخش‌ها و کار سیستمی
	حل مسئله

هزینه های کیفیت :

از آنجایی که در دنیای رقابتی امروز ، کیفیت ، به اصلی ترین موضوع مورد توجه تولید کنندگان تبدیل شده است . در این میان مدیریت کیفیت جامع به عنوان جامع ترین نوع توسعه و پیشرفت سازمانی ، مورد توجه جدی مدیریت است . لذا به منظور اجرا و فراهم آوردن زمینه سازهای مدیریت کیفیت جامع می بایست هزینه هایی جهت بهبود کیفیت متحمل شد که به هزینه های کیفیت شهرت دارد که عبارتند از:

تفاوت میان هزینه انجام یک خدمت یا ساخت یک محصول به طور با کیفیت و بی کیفیت .

طبقه بندی هزینه های کیفیت:



تعریف هزینه های کیفیت :

هزینه پیشگیری :

هزینه هایی است که برای جلوگیری از تولید کالاهای معیوب و یا ارائه خدمات ناقص تحمل میشوند مثل مهندسی کیفیت ، آموزش ، کنترل فرآیند ، گزارش کیفیت و

هزینه ارزیابی :

هزینه هایی است که مربوط به سنجش و ارزیابی محصولات یا خدمات به منظور اطمینان از استاندارد های کیفی می باشد مثل بازرسی مواد ورودی ، آزمایش های بازرسی کیفیت ، آزمایش تجهیزات ، بازرسی بسته بندی و

هزینه رفع نقص داخلی :

هزینه هایی هستند که در نتیجه کشف نواقص و عیوب قبل از ارسال کالا به مشتری واقع می شوند مثل ضایعات ، دوباره کاری ، بازرسی مجدد ، طراحی مجدد و ...

هزینه رفع نقص خارجی :

هزینه هایی هستند که پس از ارسال کالا به مشتری کشف می شوند و در بین هزینه های کیفیت از همه مخرب ترند مثل جمع آوری محصولات ، شکایت مشتریان ، جرائم و ...

هزینه های کیفیت می توانند پنهان و یا آشکار باشند . هزینه های کیفیت آشکار هزینه هایی هستند که قابلیت ثبت در دفاتر حسابداری را دارند . هزینه های پنهان هزینه های فرصتی هستند که از کیفیت پایین منتج می شوند مثل هزینه فرصت از دست رفته به خاطر نارضایتی مشتریان و کاهش سهم از بازار .

هزینه های پنهان می توانند مبالغ بااهمیتی باشند و باید برآورد شوند .

مراحل اجرایی مدیریت کیفیت جامع در ایران :

برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در ایران یک الگوی شش مرحله ای ارائه می شود . اما باید توجه کنیم که مرزبندی کاملاً مشخصی بین این مراحل وجود ندارد و در حین اجرا نیز سازمان های مختلف ممکن است این مراحل را با سرعت های متفاوت طی کنند شروع صحیح اجرای مدیریت جامع کیفیت و صبر و شکیبایی شرط اول موفقیت می باشد :

۱- مرحله آگاهی :

در این مرحله توانایی های بالقوه موجود برای اجرا شناسایی می شود و درباره اجرای مدیریت کیفیت جامع تصمیم گیری به عمل می آید ، در پایان این مرحله باید مدیریت ارشد درک روشن و کاملی از مدیریت کیفیت جامع و روش های جامع کیفیت و روش های دستیابی به آن پیدا کند. مرحله آگاهی مرحله ایجاد آمادگی برای تغییر می باشد . این مرحله معمولاً بیش از یکسان طول می کشد .

۲- مرحله کسب دانش و مهارت ها :

در این مرحله پایه های مدیریت کیفیت جامع ریخته می شود ، بدین معنی که ابزار و روش های ارتقای مستمر کیفیت آموزش داده می شود ، برای ایجاد جو فرهنگی مناسب جهت پرداختن به ارتقای کیفیت برنامه ریزی می شود ، اولین علائم کار تیمی ظاهر می شود و بالاخره سازمان به سنجش و پایش کیفیت اقدام می کند .

۳- مرحله برنامه ریزی بلند مدت :

مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه مدیریتی جامع بلند مدت و پویا می باشد . برای استفاده از منافع کامل آن باید برنامه ریزی بلند مدت به عمل آید .

۴- مرحله برنامه ریزی تفصیلی :

در این مرحله همه بخش ها و واحدهای سازمانی براساس برنامه بلندمدت ، برنامه های یک ساله تدوین می کنند .

۵- مرحله اجرا :

در این مرحله بخش ها و واحد ها برنامه های سالانه خود را اجرا می کنند .

۶- مرحله ارزشیابی :

باید سالانه از برنامه های ارتقای کیفیت ارزشیابی به عمل آید تا علل موفقیت ها و احیاناً شکست ها مشخص گردد . اگر چه مدیران و کارکنان اغلب از نتایج مثبت اجرای برنامه ها بیشتر خوشحال می شوند ولی تجربیات مثبت و منفی هر دو آموزنده می باشد . هر تجربه منفی شاید فرصت بیشتری را برای کسب تجربه و یادگیری فراهم کند.

«نتیجه گیری» :

مدیریت کیفیت جامع فرآیندی استراتژی، سیستم هزینه اثربخش و متد است که از طریق ترویج يك فرهنگ مشارکتی در تصمیم‌گیری که همه سطوح و اعضای سازمان را در بر گرفته و به تکاپو در راستای بهبود کیفی مستمر و مداوم در تولید کالاها و ارائه خدمات و می‌دارد رضایت مشتریان و همه افراد ذی‌نفع را تضمین می‌نماید.»

جلب رضایت مشتریان با حداقل هزینه، تصمیم‌گیری مشارکتی و گروهی صرف‌نظر از مقام سازمانی و منافع فردی، بهبود مداوم کیفیت و استانداردهای بالاتر از جمله اهداف اجرا و پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر هستند.

بهبود روابط کارگر و کارفرما از طریق اعمال استراتژی برد-برد، پیشگیری از بروز بحران و مدیریت بحران، آموزش عملی کیفیت به اعضای سازمان و ایجاد حسن شهرت برای سازمان در زمینه نقش‌های برجسته مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشند. مشتری‌گرایی، ساختار کیفی و کنترل آماری از ابزار اجرا و پیاده‌سازی آن هستند. علاوه بر این از آنجا که این استراتژی نیازمند پیش‌زمینه‌هایی می‌باشد، از بهبود تصویر در اذهان عمومی و ارتقای روحیه کارکنان به عنوان این زمینه‌سازها می‌توان نام برد.

کمبود یا فقدان تعهد مدیریت، بیم از تحول آفرینی، مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی و درک و اجرای نادرست یا سرباز زدن از اجرای این نگرش از جمله موانع عمده و علل اساسی عدم موفقیت TQM است که حتی الامکان باید به وسیله انجام اقداماتی چند برطرف شوند. مثلاً به وسیله آموزش مستمر و مداوم نیروی انسانی و آموزش مهارت‌هایی در راستای انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییر می‌توان بخشی از این دست اندازه‌ها و اسباب ناکامی را از بین برد یا به حداقل کاهش داد

منابع و مأخذ:

۱. باران دوست، رامبد و رحمانی، شادی (۱۳۸۲)، بررسی رابطه تطبیقی مدیریت کیفیت جامع و سازمان یادگیرنده، ماهنامه تدبیر، سال سیزدهم، شماره ۱۳۴.

۲. دادرس، کیوان (۱۳۸۶)، رابطه راهبرد سازمان با مدیریت کیفیت جامع، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶.

منابع:

۱- جعفری، مصطفی، حسین اصولی و دیگران (۱۳۷۹)؛ مدیریت کیفیت فراگیر، انتشارات رسا، تهران،

۲- علوی، فرشید (۱۳۸۰)، سیستم مدیریت کیفیت، نشر آتنا، تهران.

۳- اره آتور، دیرونگ، ج. دیتورو، (۱۳۷۶)، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) ترجمه و تلخیص حبیب اله شرکت، نشر ارکان، تهران.

۴- کاکوئی، حسین و همکاران؛ (ترجمه)، (۱۳۷۹)، آموزش مدیریت کیفیت جامع، انتشارات سازمان بهزیستی، تهران.

۵- ایشیکاوا، کورو (۱۳۷۶)؛ کنترل کیفیت فراگیر، ترجمه احمد جواهریان، نشر مرکز تهران.

۶- طحان، پروین، (۱۳۷۹)، روند تحول مدیریت کیفیت و شرح روش پایه گذاران (TQM) مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، تهران.

۷- آقایی، عبدالله، (۱۳۷۹)، ریشه یابی واژه، تاریخچه، تعریف مفهوم مدیریت کیفیت جامع، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، تهران.

۸- مکاییلی، فتاح، مدیریت کیفیت فراگیر در صنایع ژاپن، پیام مدیریت، سال دوم شماره ۳ و ۴ تابستان و پائیز ۱۳۸۱

۹- ریاحی، بهروز، (۱۳۸۳)، نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران، تحول اداری دوره هفتم شماره ۴۱ و ۴۲ سال، پایان نامه دکترا

۱۰- حاجی شریف، محمود، (۱۳۷۴)، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیگ،

۱۱- مهربان، رضا، (۱۳۸۴)، مدیریت کیفیت جامع، چاپ اول، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی