

مدیریت کیفیت جامع TQM

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT**

## مقدمه

► پیشینه مدیریت کیفیت به سالها پیش باز می گردد. در سال ۱۹۲۴ دکتر واتر شوهارت در شرکت **Bell** سیستم اندازه گیری فرایند تولید را ابداع نمود که این سیستم به (کنترل فرآیند آماری) **SPC** مشهور شده است. در سال ۱۹۴۶ در ژاپن نیروهای حرفه ای تولید سازمان غیر انتفاعی مهندسان و دانشمندان ژاپن را تاسیس کردند در همین سال جامعه کنترل کیفیت آمریکا تشکیل شد. در سال ۱۹۵۰ متخصصان ژاپن از پروفیسور دمینگ دعوت کردند تا **SPC** را در ژاپن آموزش دهد.

در سال ۱۹۵۱ دانشمندان ژاپن (**JUSE**) جایزه دمینگ که بالاترین جایزه کیفیت بود را ایجاد نمودند.

در سال ۱۹۵۴ دکتر جوزف جوران اهمیت درگیر نمودن تمام بخشها را در پیگیری امر کیفیت و رضایت مشتری و توجه به سری کانونهای کیفیت را مطرح نمودند.

در سال ۱۹۷۰ آمریکایی ها و اروپایی ها متوجه پیشی گرفتن ژاپنی ها در تسخیر بازارهای جهانی شدند و رمز موفقیت را در **TQM** دیدند

# مفاهیم بنیادی در حوزه TQM

## مدیریت کیفیت جامع

فرآیند مشارکت کارکنان با مدیریت و مشتریان و اعتبار دهندگان که در نهایت به بهبود مستمر کیفیت منجر می شود.

## کنترل کیفیت

فنون و دستورالعملهایی برای دستیابی به بهبود کیفی در تولید

## کیفیت

ماهیتی بیش از حد انتظار و عالی در تولید کالا و یا ارائه خدمات

## تعریف مدیریت :

فرآیند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی - سازماندهی بسیج منابع و امکانات ، هدایت و کنترل برای دستیابی به اهداف سازمانی

مدیریت از دید کارکردی : عبارتست از برنامه ریزی ، تصمیم گیری ، سازماندهی ، نوآوری ، هماهنگی ، ارتباطات ، رهبری ، انگیزش و کنترل

# کیفیت چیست ؟

- ▶ - کیفیت راهی روش مند برای شناسایی و حل مسائل به منظور بهبود عملکرد (دمینگ ۱۹۸۲)
- ▶ - کشف آنچه مشتری می خواهد . پاسخ به نیاز مشتری و تحویل به موقع (کروزی ۱۹۹۲)
- ▶ - کیفیت یعنی برآوردن نیاز مشتریان در صد در صد موارد (هوگتون ۱۹۹۴)
- ▶ - کیفیت زمانی حاصل می شود که مشتری شما باز گردنده محصولاتتان (نولمان و شانون ۱۹۹۲)

سازمان بین المللی استاندارد:

کیفیت مجموعه ای از ویژگی های یک محصول یا خدمت که بتواند ملاک اصلی کیفیت که همان رضایت مشتری است را برآورد .

# مدیریت کیفیت جامع TQM چیست ؟

## ▶ مدیریت کیفیت جامع TQM چیست ؟

مدیریت کیفیت جامع در واقع تلاش مستمر و اصولی تمام پرسنل یک شرکت در جهت درک انتظارات مشتریان ، دستیابی به آن و حتی فراتر رفتن از حد انتظارات مشتریان است

# فلسفه TQM بر چه پایه هایی استوار است؟ (ارکان فلسفی TQM)

۱- کیفیت محصول یا خدمات ▶

۲- رضایت مشتری ▶

۳- استفاده بهینه از منابع ▶

# اصول مدیریت کیفیت جامع

- ۱- مشتری محوری ▶
- ۲- بهبود مستمر ▶
- ۳- جامعیت و رهبری ▶
- ۴- نگرش فرایندی ▶
- ۵- نگرش سیستمی ▶
- ۶- پیشگیری از ایجاد تفاوت با الگوی کیفیت ▶
- ۷- مشارکت کارکنان ▶
- ۸- تعهد کل سازمان ▶



## هزینه های کیفیت

▶ هزینه واژه ای ناخوشایند است که نه تنها اقتصاددانان بلکه طرفداران کیفیت را همواره در فضایی پر تنش و تردید آمیز قرار می دهد.

▶ تحلیل هزینه کیفیت : مطالعه ای برای به حداقل رساندن هزینه های کیفیت در راستای تامین منافع تولید کننده و مصرف کننده است

# انواع هزینه های کیفیت

## هزینه عدم تطابق Cost of nonconformance

- ▶ هزینه های شکست داخلی
- ▶ هزینه های شکست خارجی

## هزینه تطابق Cost of conformance

- ▶ هزینه های پیشگیری
- ▶ هزینه های ارزیابی

# هزینه های پیشگیری

- ▶ - هزینه های طرح ریزی کیفیت
- ▶ - هزینه های آموزش
- ▶ - هزینه های طراحی و کنترل کیفیت
- ▶ - هزینه های گزارش دهی
- ▶ - هزینه ارزیابی پیمانکاران فرعی

## هزینه های ارزیابی

- ▶ - بازرسی و آزمایش ورودیها
- ▶ - بازرسی و آزمایش حین فرآیند
- ▶ - بازرسی و آزمایش محصول نهایی
- ▶ - ممیزی های کیفیت
- ▶ - کنترل تجهیزات بازرسی و اندازه گیری
- ▶ - تامین مواد و خدمات
- ▶ - بررسی کیفی موجودی

## هزینه های شکست (نقص) داخلی

- ▶ - دور ریز یا اسقاطی
- ▶ - تعمیر و دوباره کاری
- ▶ - تحلیل شکست
- ▶ - تعمیر و دوباره کاری اقلام معیوب دریافتی
- ▶ - بازرسی صد در صد
- ▶ - بازرسی و آزمایش مجدد
- ▶ - درجه بندی زیر سطح

## هزینه های شکست (نقص) خارجی

▶ - هزینه های ضمانت

▶ - هزینه های شکایت مشتریان

▶ - هزینه برگشت محصول

▶ - تخفیف

# مدل های اقتصادی هزینه های کیفیت

## دیدگاه معاصر

▶ در این دیدگاه مجموع هزینه های کیفیت برابر مجموع هزینه های پیشگیری و ارزیابی است

## دیدگاه سنتی

▶ به دلیل وجود دیدگاه سنتی در فرآیند تولید همواره درصدی از عدم انطباق وجود دارد

# فرضیه های اساسی TQM:

- ▶ فرایندها و سیستم ها منشاء بیشتر مشکلات مربوط به کیفیت هستند نه کارکنان
- ▶ اگر عملکرد فرایندها و سیستم ها درست باشد ، محصول یا خدمات بدون نقص خواهد بود
- ▶ ارتقای کیفیت فرایندی است که پایان ندارد
- ▶ مشتری تعیین کننده نهایی کیفیت است
- ▶ اجرای TQM به تعهد کامل سازمانی نیاز دارد
- ▶ کارکنان کلید موفقیت اجرای TQM هستند
- ▶ اجرای موفق TQM محتاج کار تیمی و همکاری است
- ▶ TQM متکی بر سنجش عملکرد می باشد
- ▶ پیشگیری از بروز نقص کلید دستیابی به کیفیت است
- ▶ اجرای TQM محتاج برنامه ریزی است



## نتیجه گیری

► مدیریت کیفیت جامع **TQM** فرآیندی استراتژی ، نگرش سیستم اثر بخشی برای ترویج فرهنگ مشارکتی در تصمیم گیری همه سطوح سازمان و به تکاپو در راستای بهبود کیفی مستمر و مداوم در تولید کالا و ارائه خدمات و رضایت مشتریان و همه افراد ذینفع سازمان را تامین می نماید .