

ناتمام خدا

واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی

حسابداری مدیریت

ترم دوم سال تحصیلی ۱۳۹۲-۱۳۹۳

استاد

دکتر بتول زارعی

تهیه کنندگان

سمیرا کرماجی

محمد فاضلی فارسانی

مدیریت جامع کیفیت

Total Quality Management (TQM)

مقدمه

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، نیازبازار 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

تاریخچه

- اصول مدیریت علمی در دهه ۱۹۲۰
- والتر شوهارت ([Walter Shewhart](#)) روش های آنالیز آماری و کنترل کیفیت
- دمینگ ([W. Edwards Deming](#)) : آموزش روش های آنالیز آماری در ژاپن
- دیدگاه فلیپ ب. کروزبی ([Philip B. Crosby](#)) در خصوص پیشرفت به سمت صفر کردن ضایعات
- فلسفه کاورو ایشیکاوا ([Kaoru Ishikawa](#)) نقش موثری بر استیلای ژاپنی ها به عنوان رهبر کیفیت در جهان داشت
- امروزه استاندارد هایی مانند سری استاندارد های ISO ۹۰ در خصوص مدیریت جامع کیفیت و همچنین برنامه های جایزه مدیریت جامع کیفیت ایجاد شده اند

تعریف مفاهیم

در تجزیه لغت مدیریت کیفیت جامع (TQM)
با سه کلمه زیر سر و کار داریم :

- مدیریت
- کیفیت
- جامع

تعریف مدیریت کیفیت جامع

مدیریت جامع کیفیت یک فلسفه مدیریتی است که سعی بر جامعیت بخشیدن به کلیه ی عملکردهای سازمانی (بازاریابی ، امور مالی ، طراحی ، مهندسی ، تولیدی و خدمات مرتبط با مشتری و غیره...) به منظور متمرکز شدن بر روی نیازهای مشتری و اهداف سازمانی را دارد.

هدف معمول مدیریت جامع کیفیت انجام امور درست ، در وقت درست یا اسرع وقت و در هر زمان می باشد.

ارکان فلسفی مدیریت جامع

- تمرکز بر فرآیندها
- تمرکز بر مشتریها
- ارتقای مستمر عملکرد (کیفیت)

ارکان مدیریتی در مدیریت جامع کیفیت

- ۱. رکن تعهد
- ۲. رکن توجه
- ۲. رکن نتایج
- رکن تشکیلات
- رکن برنامه ریزی
- رکن جوابگویی
- رکن تشخیص
- رکن احیا

قواعد مدیریت کیفیت جامع

- کیفیت وظیفه همه است
- کیفیت با جلوگیری از انجام کار غلط ناشی می شود نه بازرسی کار غلط.
- کیفیت یعنی تامین خواسته های مشتریان.
- کیفیت کار گروهی را می طلبد.
- کیفیت نیاز به بهبود مستمر دارد.
- کیفیت مستلزم برنامه ریزی استراتژیک است.
- کیفیت یعنی نتایج.
- کیفیت مستلزم داشتن معیارهای واضح برای موفقیت است.

اصول مدیریت کیفیت جامع

هشت اصل مدیریت کیفیت که در استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت بر مبنای سری ایزو ۹۰۰۰-۲۰۰۰ کاربرد دارد

- مشتری مداری
- رهبری
- مشارکت کارکنان
- نگرش فرآیندی
- نگرش سیستمی
- بهبود مستمر
- تصمیم گیری مبتنی بر واقعیات
- بهره مندی متقابل در ارتباطات با عرضه کننده

۵ استراتژی برای توسعه فرایند مدیریت جامع کیفیت

۱. استراتژی عناصر مدیریت جامع کیفیت (**The TQM element approach**)
۲. استراتژی معلم مذهبی (**The guru approach**)
۳. استراتژی مدل سازمانی (**The organization model approach**)
۴. استراتژی کیفیت جامع ژاپنی (**The Japanese total quality approach**)
۵. استراتژی معیارهای جایزه (**The award criteria approach**)

نمونه طراحی مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت

▪ مرحله آگاهی

▪ مرحله کسب دانش و مهارت

▪ برنامه ریزی بلند مدت

▪ مرحله اجرا

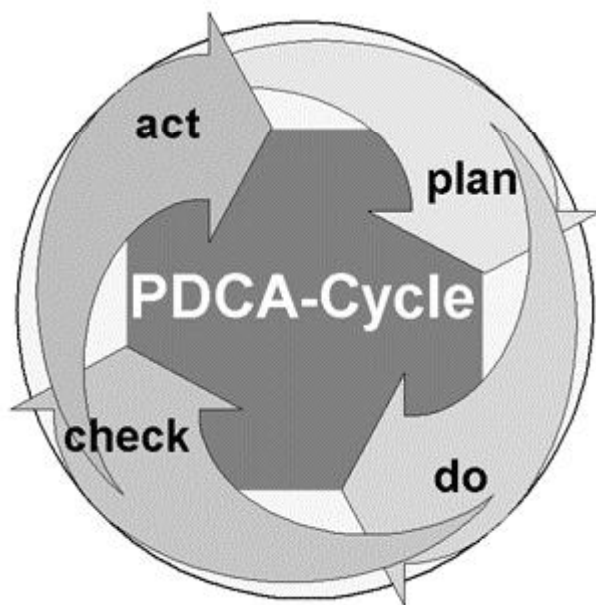
▪ مرحله ارزشیابی

اصوی ۱۴ گانه دمینگ در مدیریت جامع کیفیت

- اصل اول: بهبود محصول و خدمات را هدف ثابت خود قرار دهید.
- اصل دوم: ایجاد فلسفه جدید مدیریت در سازمان
- اصل سوم: به منظور بهبود کیفیت به بازرسی اتکا نکنید
- اصل چهارم: برچسب قیمتها عامل تعیین کننده در انتخاب تامین کنندگان نیست
- اصل پنجم: بهبود مستمر سیستم تولید و خدمات
- اصل ششم: آموزش در خصوص شغل را برگزار کنید
- اصل هفتم: رهبری کنید
- اصل هشتم: ترس را در محیط کار از بین ببرند
- اصل نهم: حذف محدودیتها و موانع موجود بین قسمتها
- اصل دهم: پرهیز از دادن شعارهای بی محتوا (صوری)
- اصل یازدهم: حذف سهمیهها و اهداف کمی
- اصل دوازدهم: افزایش غرور و لذت از کار
- اصل سیزدهم: برنامه ریزی به منظور آموزش و خوداصلاحی کارکنان
- اصل چهاردهم: برای دگرگونی همه کارکنان را به کار بگیرند

چرخه دمینگ PDCA

چرخه Deming – P-D-C-A یک روش ساده و موثر برای حل مساله و مدیریت تغییر می باشد ، چرخه دمینگ تست ایده ها قبل از اجرای کامل را تضمین می نماید چرخه دمینگ را می توان در تمامی محیط های توسعه محصول جدید ، بازاریابی و سیاست ها استفاده نمود



مراحل چرخه دمینگ PDCA در زیر مشخص شده است:

- قدم چرخه دمینگ - **Plan** : برنامه
- قدم چرخه دمینگ - **Do** : اجرا
- قدم چرخه دمینگ - **Check** : کنترل
- قدم چرخه دمینگ - **Action** : اقدام

عناصر کلیدی ۸ گانه در موفقیت اجرای برنامه مدیریت جامع کیفیت (تقسیم بندی در ۴ بخش)

• پی یا فونداسیون

- اصول اخلاقی (Ethic)
- درستى و امانت داری (Integrity)
- اعتماد (Trust)

• بدنه

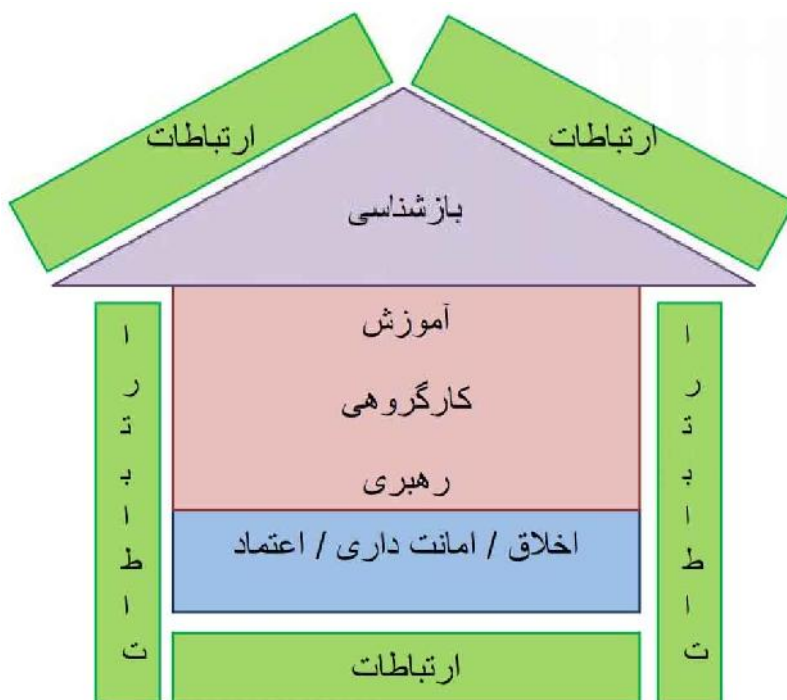
- آموزش (Training)
- کار گروهی (Teamwork)
- رهبری (Leadering)

• سقف

- بازشناسی (recognition)

• پوشش

- ارتباطات (communication)



اهداف مدیریت جامع کیفیت

- در گیر کردن همه کارکنان با هدف حذف خطاها و جلوگیری از ضایعات و در نتیجه انگیزش بهتر آنها
- جلب رضایت کامل مشتری با کمترین هزینه
- حفظ کیفیت و بهبود مستمر
- طراحی و انتخاب فناوری و فرایندهای مناسب تولید
- آموزش عینی کیفیت
- اندازه گیری کار
- توجه به نقطه بهینه هزینه های چرخه حیات
- بهروری و ارزش افزوده بیشتر
- استانداردهای بالاتر
- سیستم ها و رویه های بهبود یافته



ISO

استانداردهای سری

استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ نیز در زمینه کیفیت گفتگو می‌کند، ولی نه فقط کیفیت محصول نهایی، بلکه کیفیت عملکرد صحیح همواره صحیح تمامی بخش‌های یک سازمان که در مجموع در کیفیت محصول یا خدمت عرضه شده توسط یک سازمان یا به عبارتی دیگر در کیفیت کل سازمان تجلی می‌یابد.

عناوین کامل این استانداردها به شرح زیر می‌باشد:

- **استاندارد ایزو ۹۰۰۱ - سیستم کیفیت - الگو برای تضمین کیفیت در طراحی، توسعه، تولید، نصب و ارائه خدمات.**
- **استاندارد ایزو ۹۰۰۲ - سیستم کیفیت - الگو برای تضمین کیفیت در تولید، نصب و ارائه خدمات.**
- **استاندارد ایزو ۹۰۰۳ - الگو برای تضمین کیفیت در بازرسی و آزمون نهایی.**

جوایز کیفیت در جهان

• جایزه ملی دمینگ:

جایزه دمینگ به شرکت هایی اعطاء می شود که با استفاده از روشهای آماری و کنترل کیفیت توانسته اند در عملکرد خود بهبود ایجاد نمایند. معیارهای اصلی این جایزه که بر اساس اصول چرخه مدیریتی PDCA (برنامه ریزی، اجرا، بررسی و اصلاح) و نتایج تجربیات دستی که دمینگ در زمینه های کنترل کیفیت، مباحث آماری و غیره که منجر به تحول و انقلاب صنعت ژاپن شده بود، استوار است.

• جایزه مالکوم بالدريج :

دولت امریکا به منظور ترغیب سازمانهای امریکایی برای موفقیت در بازارهای رقابتی جایزه ملی مالکوم بالدريج را بنیان نهاد.

• جایزه ملی کیفیت اروپایی :

در اواخر دهه ۹۰-۱۹۸۰ شرکت های برجسته اروپای غربی اقدام به تأسیس بنیاد کیفیت اروپا نهادند و با توجه به ابتکارهای ژاپن و امریکا آنها نیز نیاز به ارتقای کیفیت و تعالی سازمانهای اروپایی را احساس کردند. در نتیجه در سال ۱۹۹۲ جایزه کیفیت EFQM را بنیان نهادند.

نتیجه گیری

مدیریت جامع کیفیت فرایندی استراتژی، نگرشی و سیستم هزینه اثر بخش است که از طریق ترویج یک فرهنگ مشارکتی در تصمیم گیری که همه سطوح و اعضای سازمان را در بر گرفته و با تکاپو در راستای بهبود کیفی مستمر و مداوم در تولید کالا و ارائه خدمات و ا می دارد رضایت مشتریان و همه افراد ذینفع را تضمین می نماید.