

آشنایی با مدیریت کیفیت فراگیر

Total Quality Management

# فصل اول

مقدمه

## ● Total Quality Management

● **فراگیر** : نشان دهنده همه گیر بودن

● **کیفیت** : درجه تطابق کالای تولید شده یا خدمت ارائه شده با نیازهای مشتری را بیان می کند

● **مدیریت** : فن، هنر یا روش اداره کردن، کنترل کردن، هدایت کردن و... است

## مدیریت کیفیت فراگیر

- می تواند فنون اصلی مدیریت، فعالیت‌های بهبود دهنده و ابزارهای فنی را به صوتی یکپارچه و متحد تحت پوشش قرار دهد.
- اقدامی هوشمندانه، آرام و مستمر که تاثیری هم نیروزا در تامین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و بالابردن توانایی رقابت در بازار ختم می شود.
- مشارکت تمامی افراد و اجزای سازمان – از طریق کار گروهی- در پیشرفت و اصلاح مستمر
- تغییر نگرش " کدام هزینه کمتری دارد؟" به " آیا این سبب بهبود کیفیت می شود؟"

# TQM مفاهیم اصلی در پیاده سازی

۱. مدیریت متعهد و شریک در کار برای فراهم آوردن حمایت‌های بلندمدت و از بالا به پایین در سازمان
۲. تمرکز پایدار بر مشتریان داخلی و خارجی
  - کلید موفقیت برنامه TQM در سازمان تمرکز آن بر مشتری است.
۳. استفاده موثر و فراگیر از نیروی کار
۴. بهبود مستمر در کار و فرآیندهای تولید
۵. رفتار با تامین کنندگان همانند رفتار با شرکا
۶. استقرار سیستم عملکردهای فعالیتها

# فرهنگ قدیم و جدید

از دید TQM	از دید گذشته	غلبه کیفیت
مشتری گرا	محصول گرا	تعریف
بلند مدت	کوتاه مدت	تصمیمات
پیشگیری	بازرسی	تاکید
سیستم	کارکنان	منشا خطا
همه کارکنان	واحد کنترل کیفیت	مسئولیت
گروه ها	مدیران	حلال مشکل
هزینه های دوره عمر، شراکت	قیمت	عایدی
تفویض اختیار، هدایت	و نامه رزی، تعیین وظایف	نقش مدیر
تسهیل کننده، مربی	کنترل، اعمال نیرو	

۱. ایجاد و انتشار اهداف و مقاصد برای سازمان
۲. بکارگیری فلسفه جدید
۳. درک هدف بازرسی
۴. پایان دادن به پادشهای بازاریابی صرفاً بر اساس قیمت
۵. محبوب، مستمر و مداوم سیستم
۶. نهادینه کردن آموزش
۷. تعلیم و برقراری رهبری

# اصول چهارده گانه فلسفه و میننگ

۸. برطرف کردن ترس و ایجاد اعتماد و فضای نوآوری
۹. بهینه سازی فعالیت‌های گروه‌ها و محیط‌های ستادی
۱۰. حذف شعارها، نصیحت‌ها و هدف‌های توخالی
۱۱. الف - حذف سهمیه های کمی برای نیروی کار  
ب - حذف مدیریت بر مبنای هدف
۲۱. حذف سدهائی که مانع از افتخار کارکنان به مهارتشان می شود
۳۱. تشویق و گسترش آموزش
۴۱. اقدام در جهت ایجاد شرایط برای انجام و گرگونی و تحول



# فصل دوم

رهبری

# فرآیند اجرایی TQM

۱. اراده و توانمندی مدیر ارشد و مشارکت مدیر ارشد اجرایی  
• اگر مدیر سازمان هیچ گونه سابقه تحصیلی یا آموزشی در زمینه TQM ندارد، این مهم باید در اسرع وقت به انجام رسد
۲. تشکیل شورای کیفیت
۳. اطلاع رسانی کلی و عمومی در سطح سازمان
۴. آموزش کارکنان در قالب گروه های کیفیت
۵. آغاز کار
۶. نظارت و کنترل شورای کیفیت

- حضوری فعال در تمامی مراحل اجرای TQM
- مدیریت به کمک نظارت عینی بر تک تک بخشها
- تفویض وظیفه تصمیم گیری به کارکنان
- برگزاری جشنهایی به مناسبت موفقیت در هر گام بجهت کیفیت
- ایجاد گروههایی برای شناسایی کارکنان زحمت کش و برقراری سیستمی نوین در تشویق مداوم و متنوع کارکنان
- TQM یک فرهنگ است و برقراری این فرهنگ، جز با تلاش و تشویق مداوم و ایجاد شور و انگیزه قوی در افراد سازمان، ممکن نیست.
- مدیران باید چیزی حدود یک سوم زمان مفید خود را به همکاری در فرآیند TQM اختصاص دهند.
- تدابیری جهت تبلیغات همیشگی در زمینه TQM به منظور حفظ اهمیت آن در نگاه کارکنان

● مواردی که در دستور کار جلسات پس از استقرار TQM قرار می گیرند:

- گزارش پیشرفت گروهها
- گزارش میزان رضایت مشتریان
- پیشرفت در نیل به اهداف
- تعریف گروههای جدید برای پروژه های نو
- جشن هایی که به مناسبت تمایز و تشویق افراد تلاشگر برگزار می شود
- گزارش الگوبرواریها در سطح سازمان

## بیانیه بینش سازمان (Vision)

- یک دید واقع بینانه بر اساس چیزی است که می خواهیم به آن برسیم، در عین این که کاملاً عملی و ممکن نیز هست

## بیانیه مأموریت سازمان (Mission)

- پاسخ به سؤالات "ما که هستیم؟"، "مشتریان ما چه کسانی هستند؟"، "ما چه کاری انجام می دهیم؟" و "چگونه این کار را انجام می دهیم؟"

## بیانیه خط مشی کیفیت (Quality Policy)

- تمامی روشهایی را که باید در راستای تهیه کالا و خدمات مورد نیاز استفاده شود، توضیح می دهد

- برخی سیاستگذاران در خط مشی کیفیت
- کیفیت مهمترین حرف را در سازمان می زند
- تمام نیازهای مشتریان داخلی و خارجی را در نظر بگیرد و مورد توجه قرار دهد
- تساوی و یا برود در صحنه رقابتها
- محبوب و مستمر کیفیت
- مد نظر قرار دادن مواد لازم جهت تولید کالا و مسائل حرفه مربوطه
- استفاده موثر از تمامی نیروی کار

● تعیین اهداف نخبایی بلند مدت (Goals) و اهداف میان و کوتاه مدت (Objectives)

● ویژگیهای GOALS:

- قابل اندازه گیری
- قابل تعریف، مشخص، قابل فهم
- داشتن سقف زمانی خاصی برای اتمام کار و رسیدن به آنها
- تعیین منابع لازم به طور دقیق

● اهداف در حقیقت همان پله های معمولاً سالیانه برای رسیدن به GOALS هستند.

# گامهای برنامه ریزی استراتژیک

● گام اول: نیازهای مشتریان

● گام دوم: موقعیت و اهمیت مشتریان در نگاه سازمان

● گام سوم: پیش بینی آینده

● گام چهارم: تجزیه و تحلیل شکاف ها

● گام پنجم: برطرف نمودن شکاف ها

● گام ششم: هماهنگی

● گام هفتم: اجرا



۱. توجه به نیازهای مشتریان داخلی و خارجی
۲. نیرو دادن به کارکنان
۳. بیشتر تاکید بر بهبود تا حفظ شرایط فعلی
۴. تاکید بر پیشگیری
۵. تشویق به همکاری و کارگروهی
۶. آموزش و هدایت
۷. درس گرفتن از مشکلات
۸. تلاش بر بهبود روابط بین افراد
۹. حمایت از گروه کیفیت
۱۰. انتخاب مواد اولیه بر اساس کیفیت نه صرفاً قیمت
۱۱. بنا کردن سیستمی به منظور حمایت از گروه کیفیت
۲۱. قدردانی و تشویق نمودن گروهها و افراد موفق و پر تلاش

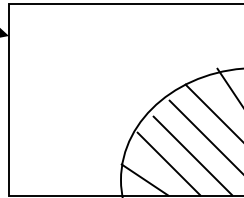
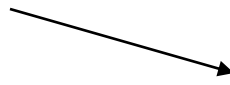
## فصل سوم

رضایت مشتری

- معیاری مهم برای سنجش کیفیت
- کیفیت علاوه بر برآوردن نیازهای مشتریان، پیش بینی نیازهای آینده آنان نیز می باشد
- هدف اولیه یک سازمان باید دستیابی به بالاترین سطح رضایت مشتریان باشد

# مدل تبول

آنچه سازمان انجام می دهد



نیازهای مشتریان



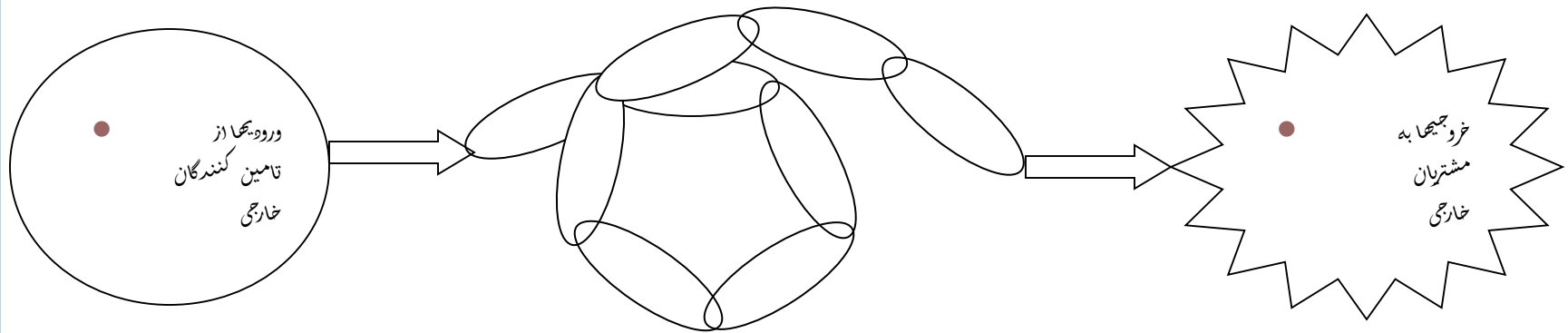
وفتی دایره درون مربع قرار بگیرد رضایت کامل حاصل شده است

# مشتری کیست؟

کسی که محصولات و یا خدمات سازمان را خریده و یا از آن استفاده می کند

- تقسیم بندی مشتریان:

- مشتریان خارجی
- مشتریان داخلی



زنجیره تامین کنندگان و مشتریان

-

# مشتری کیست؟

از اساسی ترین نکات مورد توجه در برنامه TQM تاکید فوق العاده زیاد آن بر روی مشتریان داخلی و خارجی است.

اکثر کارکنان سازمان ممکن است نسبت به مشتریان داخلی سازمان و رضایت آنان بی توجه می باشند در حالیکه در مورد مشتریان خارجی اطلاعات و شناخت کافی دارند.

جهت بهبود روابط مشتریان و تامین کنندگان داخلی می توان سوالات زیر را پرسید:

• شما از ما چه می خواهید؟ (نیاز شما چیست؟)

• شما با محصول ما چه می کنید؟

• آیا اختلافی میان آنچه که شما به آن نیاز دارید و آنچه که از ما دریافت می کنید، وجود دارد؟

# درک مشتریان از مفهوم کیفیت

مهمترین عوامل تاثیرگذار بر مشتریان در انتخاب و خرید کالا یا خدمات

Performance	عملکرد کالا	●
	سهولت و مناسب بودن آن در هنگام استفاده	●
	در دسترس بودن	●
	قابلیت اطمینان کالا	●
	قابلیت نگهداری کالا	●
Features	ویژگی های کالا	●
Service	خدمات مربوط به کالا	●
Warranty	ضمانت کالا	●
Price	قیمت کالا	●
Reputation	اعتبار موسسه تولید کننده کالا	●

- بازخورها به سازمان مکدی می کند تا:
  - نارضایتی های مشتریان را دریابد
  - زمینه های بالا برون سطح کیفیت را کشف کند
  - عملکرد سازمان را با دیگر رقبا مقایسه نماید
  - نیازهای مشتریان را تشخیص دهد
  - فرصت ها و شرایط لازم برای بهبود را بخت انتخاب نماید
- روشهای جمع آوری اطلاعات و بازخورهای لازم از طرف مشتریان
  - برگه های دریافت اطلاعات
  - بازنگری و بررسی
  - گروههای متمرکز
  - شماره های تماس رایگان
  - بازوید از مشتریان
  - توجه به برگه های گزارش



# بکارگیری اعتراضات و شکایات مشتریان

- مزیت اطلاعات جمع آوری شده با روشهای بیان شده در این است که نظرات و پیشنهادات بصورت خلاق و خود جوش مطرح می شوند.

- درحالیکه اعتراضها و شکایات آنان صرفاً واکنشی نسبت به عملکرد سازمان بوده و خالی از پیشنهاد است

- با این وجود هنوز هم این اعتراضها از بهترین ابزارهای جمع آوری بازخورهای لازم و کشف نقاط ضعف سازمان است

- ”یک مشتری ناراضی به راحتی تبدیل به یک مشتری از دست رفته می شود“

## در مقابل اعتراضات و شکایات مشتریان...

- با آگاهی دادن و رسیدگی به شکایات مشتریان سعی در بهبود عملکرد فروشندگان نمایید
- اعتراضها را کاملاً مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید. بعضی از این اعتراضها، پیشه در بخشهای دارند که مورد شناسائی مشتری واقع نشده اند
- سنجشهای را برای اندازه گیری میزان رضایت مشتریان خود تعریف کرده، همواره با کمک آنها به بررسی وضعیت موجود بپردازید
- اطلاعات مربوط به شکایات وارده به سازمان و همچنین بررسی های انجام شده و راه حل های در دست اقدام را در اختیار تمامی اعضای سازمان قرار دهید
- به طور منظم و ماهانه، گزارشی از وضعیت اعتراضات مطرح شده به سازمان را در اختیار شورای کیفیت قرار دهید، تا پس از ارزیابی و اولویت بندی آنها، در صورت نیاز گروهائی را برای رفع این نواقص ایجاد کند
- و بالاخره، تلاش کنید تا پیش از اعتراض مشتریان و از راههای غیر از تجزیه و تحلیل شکایتهای دریافتی، به شناسائی نیازها و توقعات مشتریان بپردازید و آنها را با تمام توان برآورده کنید

# کیفیت در خدمات

- مستندسازی کلیه خدمات بصورت الگوریتم ها و دستورالعمل‌های کارا که در اختیار تمامی کارکنان مرتبط با مشتری قرار گیرند
- پاسخگویی و رسیدگی به شکایات حتی زودتر از آنچه مشتری انتظار دارد
- تمیز و راحت بودن مکاتبات و ملاقات و یا خدمت‌دهی مشتریان
- انتخاب کارکنانی که به مردم علاقه دارند برای ارتباط با مشتریان
- دادن اختیارات لازم به آنان به منظور تصمیم‌گیری در مواقع لزوم و حل مشکل در پایین‌ترین سطح
- حصول اطمینان از عملکرد و آموزش صحیح کارکنان پیش از شروع رسمی کار
- شناسائی و تشویق کارکنان تلاشگر و موفق در امر رضایت مشتری و تامین رضایت آنان
- هماهنگ نمودن محصولات و خدمات ارائه شده با تبلیغات سازمان
- فروش کالا اتمهای مسیر نیست، کسب رضایت آنان پس از خرید کالا

# مهمترین نیازهای مشتریان پس از خرید

- تحویل به موقع، منظم و برنامه ریزی شده کالاها و خدمات
- دستورالعمل‌های کامل و یا متخصصانی مجرب و ورزیده برای نصب قطعات و دستگاههای پیچیده
- دفترچه‌های راهنمای استفاده از کالاها و ماشین‌آلات با متنی واضح، ساده و کامل
- در دسترس بودن متخصصانی تعلیم دیده و کارآمد برای خدمات پس از فروش و تعمیر دستگاهها
- برخورد مناسب و دوستانه با مشتریان و رسیدگی سریع به شکایات و مشکلات ایشان

## نکات حاشیه ای و در عین حال مهم در کسب رضایت مشتریان

- تمامی نیازها و انتظارات پیش پا افتاده مشتریان را بررسی کرده و کمتر بر اساس تصورات قبلی خود عمل نمایند

- پس از بررسی کامل نیازهای مشتریان و انتظارات بازار، مهمترین و حساسترین آنها را کشف کرده، خدمات خود را روی این قسمت متمرکز کنند

- الگوبرداری

- بجهت مستمر روشهای جمع آوری اطلاعات

## فصل چهارم

مشارکت کارکنان

- مهمترین دلیل موفقیت چشمگیر ژاپنیها در کنترل کیفیت، انگیزش کارکنان در کنار تلقی مثبت آنان از سازمانهایشان است
- سازمانهای دارای مشارکت مناسب به دستور العملهای مکتوب بسیار کمی احتیاج دارند
- اشخاصی که به ایجاد قوانین کمک کرده و در شکل گیری آنها سهیم اند، پیروی از آنها را سهل تر می یابند.
- بهترین روش برای به دست آوردن کارکنان سوومند و با کیفیت، این است که آنها را به بخشی از سازمان تبدیل کنیم، یعنی اقزادی با ارزش که وجودشان برای موفقیت سازمان ضروری است
- فعالیت در حوزه انگیزش خالصانه است نه کلیشه ای و پر ششنامه ای

● نخستین مسئولیت یک سپرست این است که اهداف شخصی و امور رفاهی کارکنان را با اهداف سازمانی شرکت هم جهت و هم سو کند

● عوامل انگیزش:

- بجهود روحیه
- بجهود مهارت‌های شغلی
- بجهود بگیری از مهارت‌های ارتباطی درست و به هنگام
- برخورداری از محیط امن کاری
- تمرین مهارت‌های مدیریتی
- تصدیق اهمیت و منیت شغلی
- توسعه یک نظام ارتباطی مناسب



# هرم نیازهای مزلو

