



مدیریت کیفیت جامع

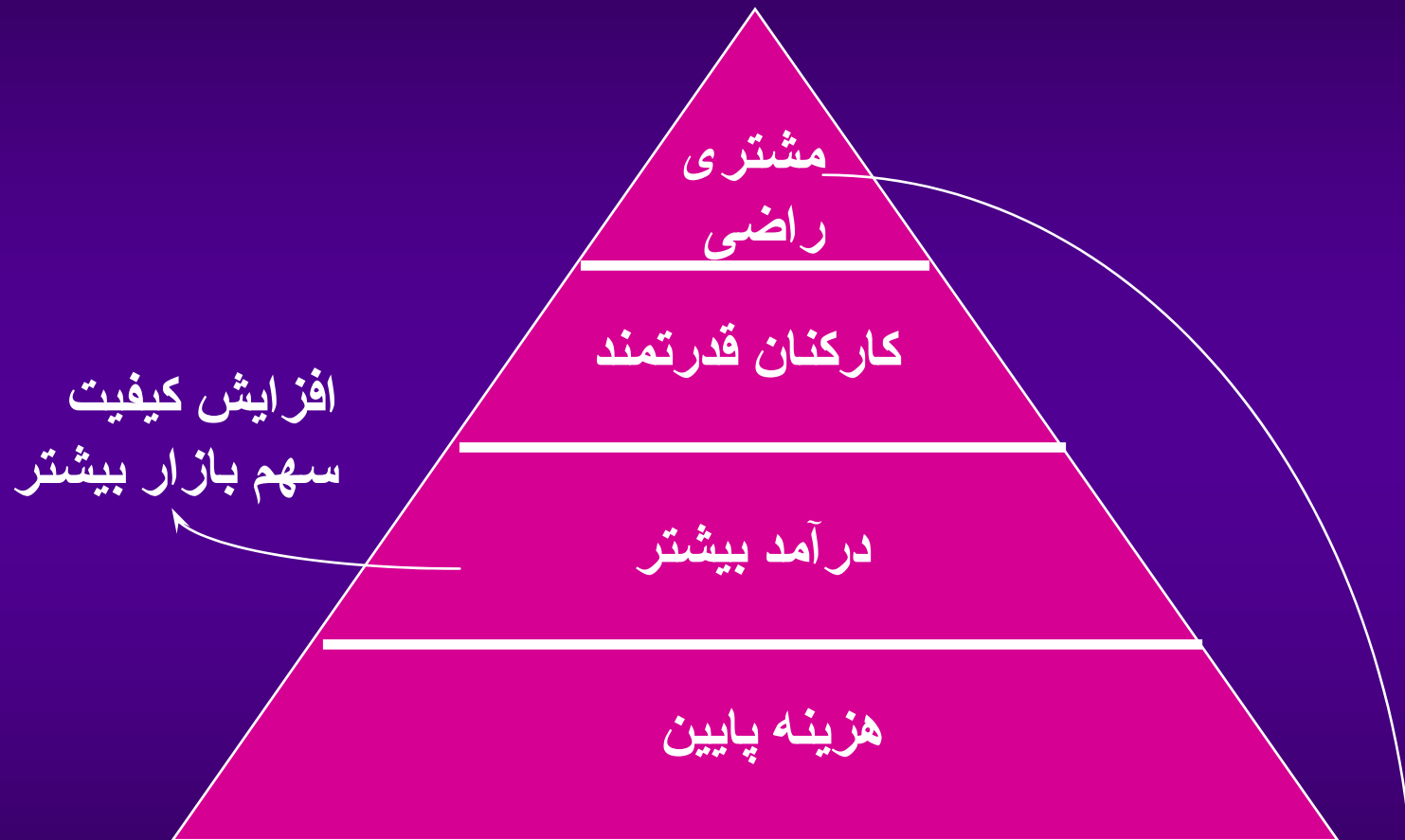
TQM

تئوری تا عمل

J. Nazemi



نتایج TQM

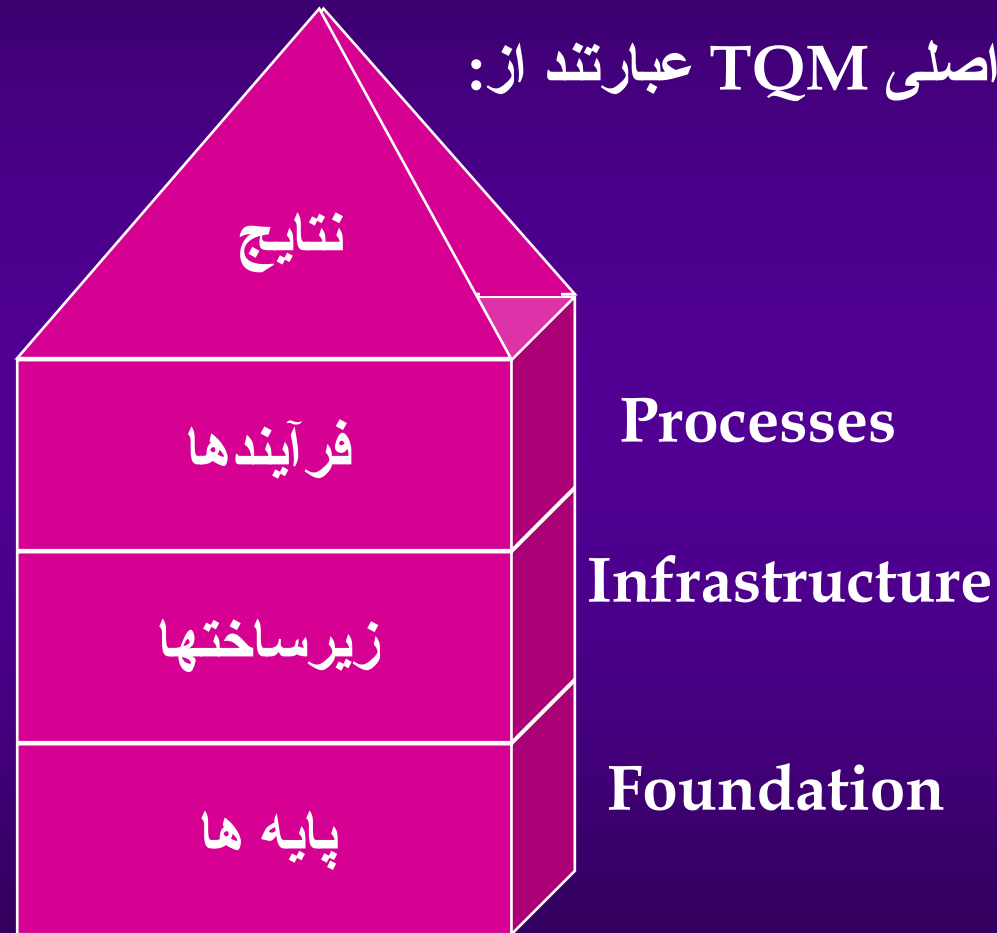


در بخش خودرو سازی برای رضایت مشتری حتی سرویس خودروهای گذشته نیز توسط خودرو ساز انجام میشود



مدیریت کیفیت جامع TQM

اجزا اصلی TQM عبارتند از:

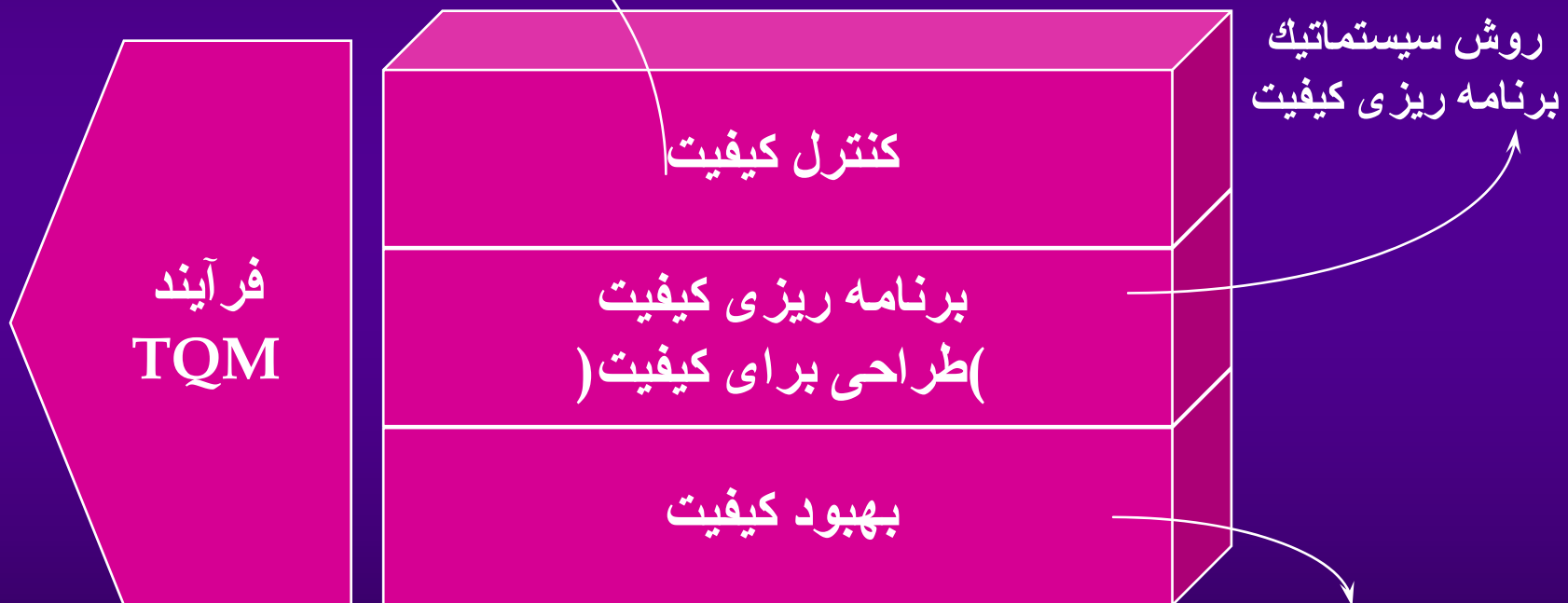




مدیریت کیفیت جامع TQM

روشی ساده که عمدتاً
اجرا نمیشود. هدف، کنترل تغییرات
در سیستم! نگهداری!

فرآیندها
Processes

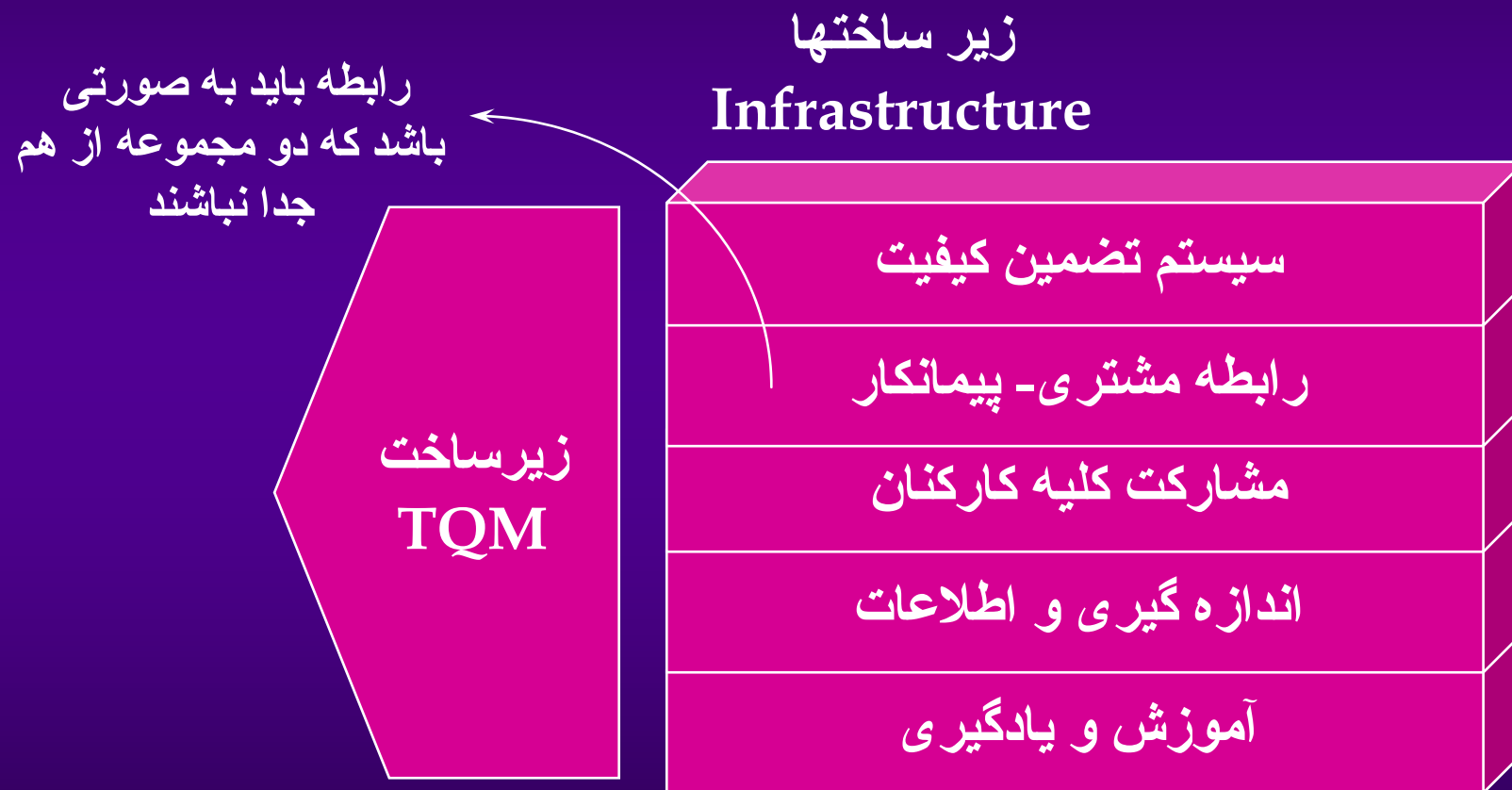


روش سیستماتیک
برنامه ریزی کیفیت

بهبود 5% نه
بلکه 50%-60%



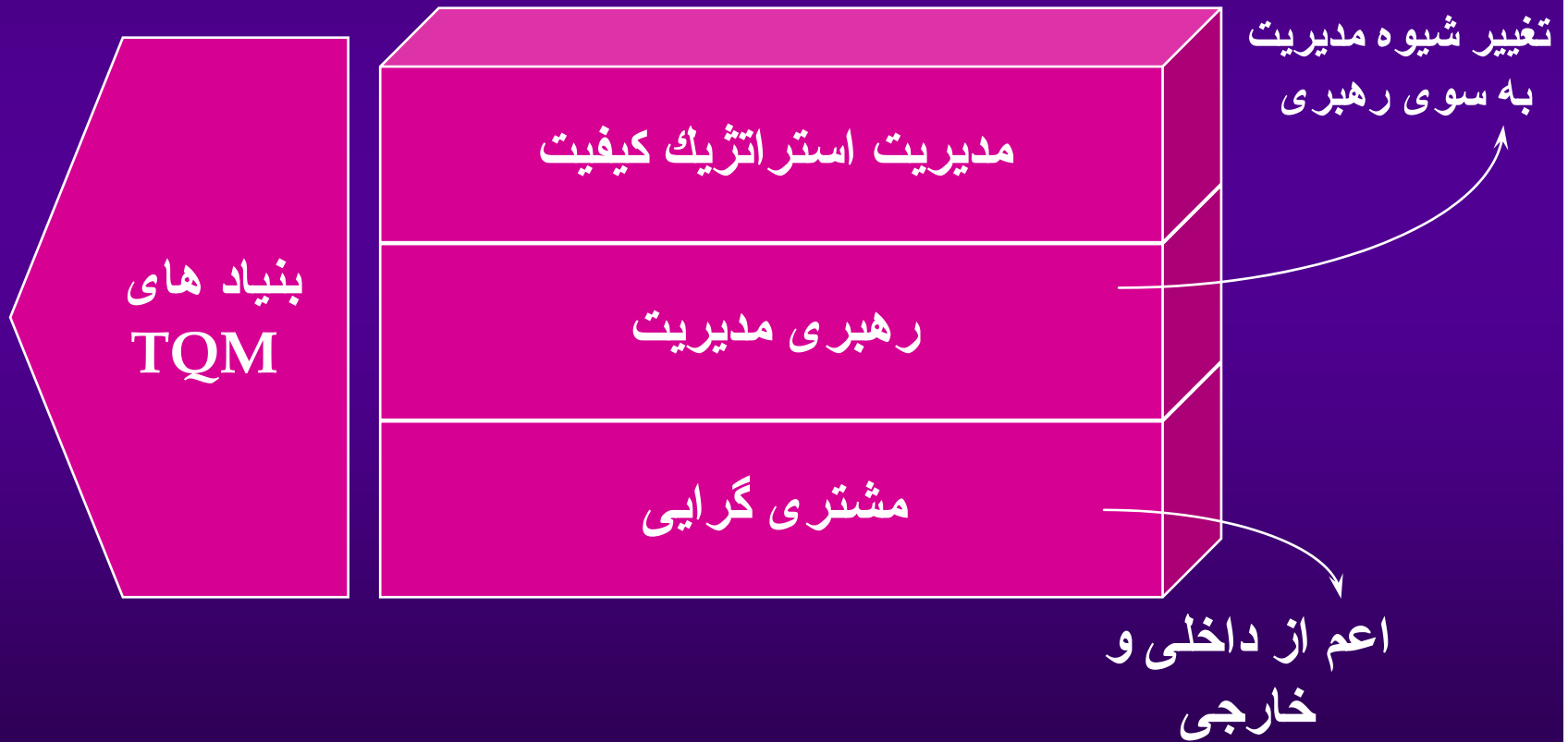
مدیریت کیفیت جامع TQM





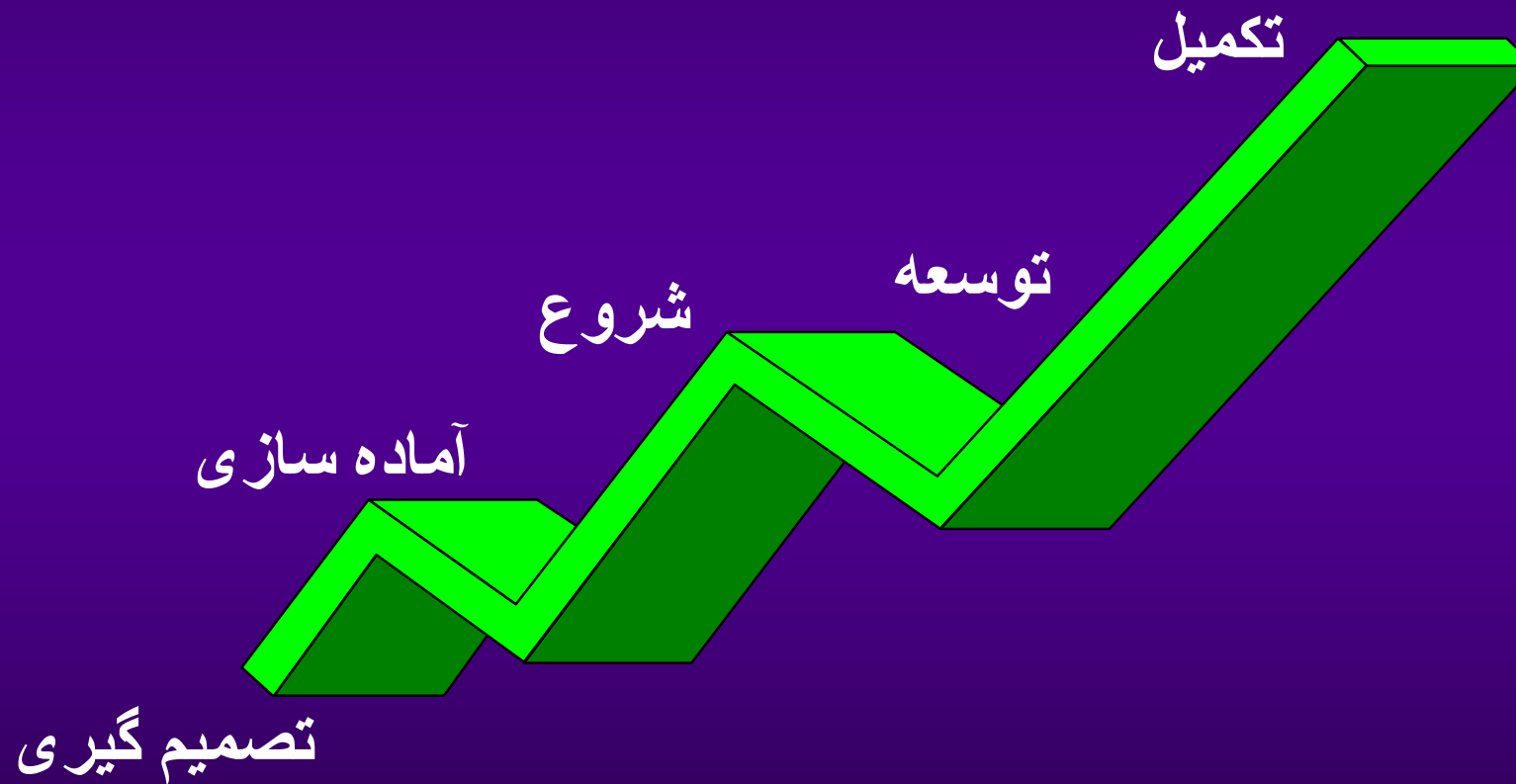
مدیریت کیفیت جامع TQM

بنیادها Foundations





مسیر پیاده سازی TQM





مدیریت کیفیت جامع TQM

تصمیم گیری آماده سازی شروع توسعه تکمیل

محركهای تصمیم
گیری

Drivers

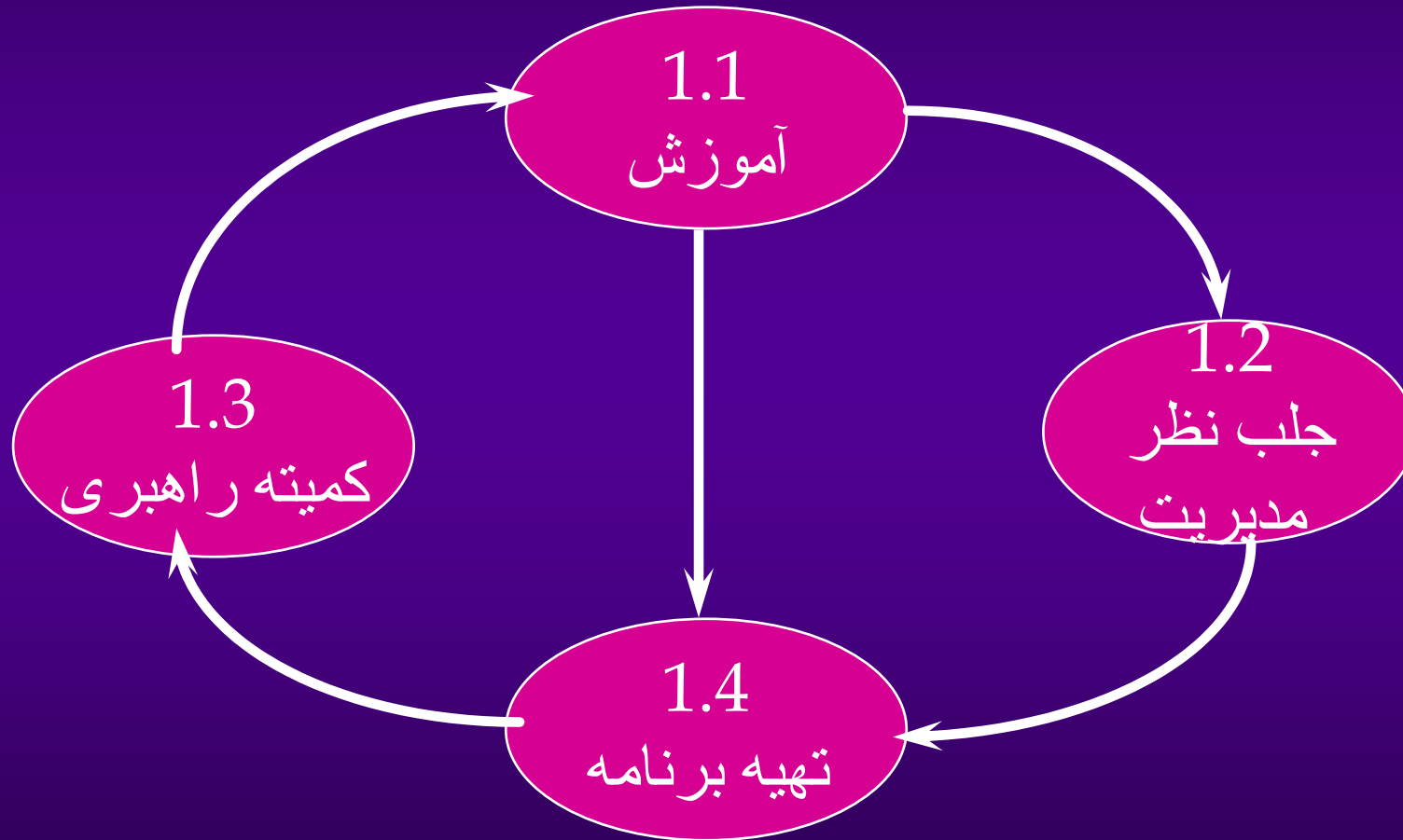
بینش رتبه- نفر اول بودن در جهان پیرامون

کسب رهبری
-الزامات مشتریان

نارضایتی مشتریان
-از دست دادن سهم بازار
رقابت
فشار قیمت



تصمیم گیری

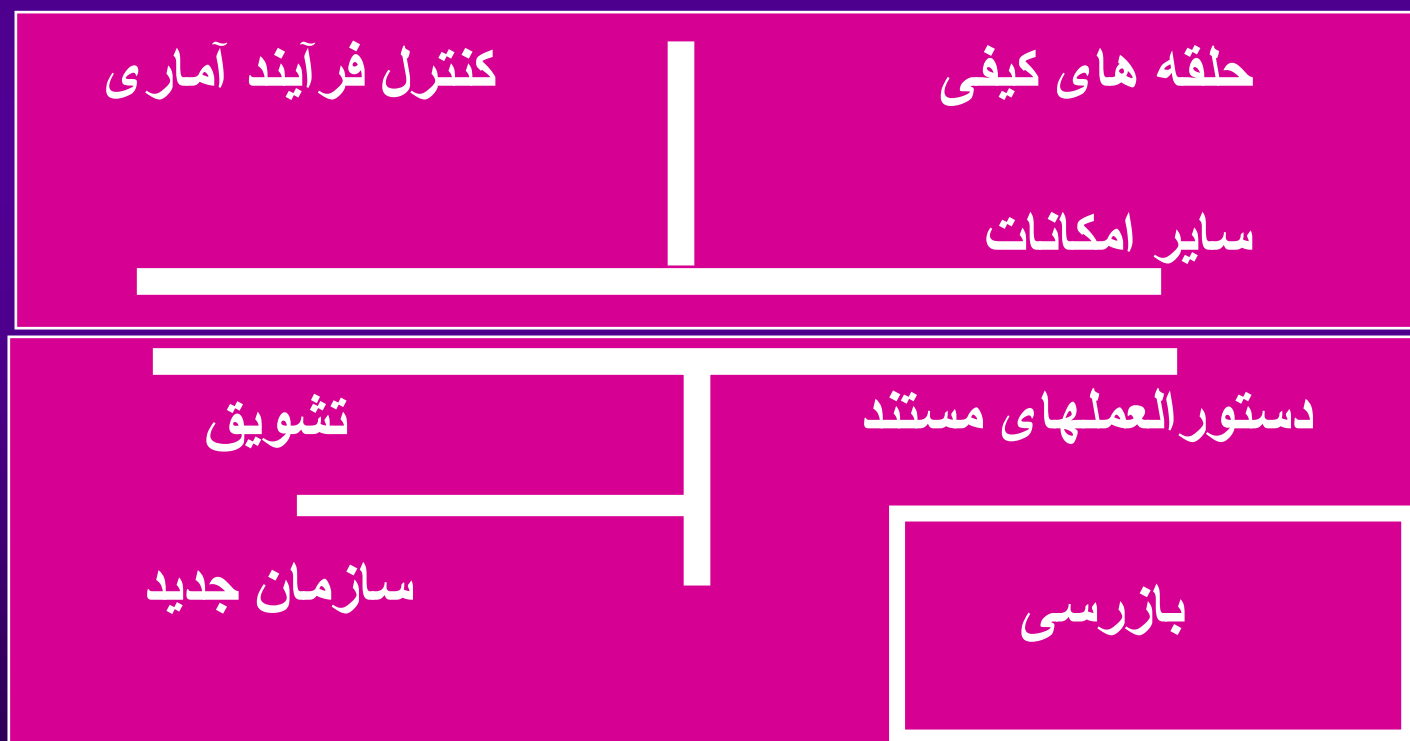




مدیریت کیفیت جامع TQM

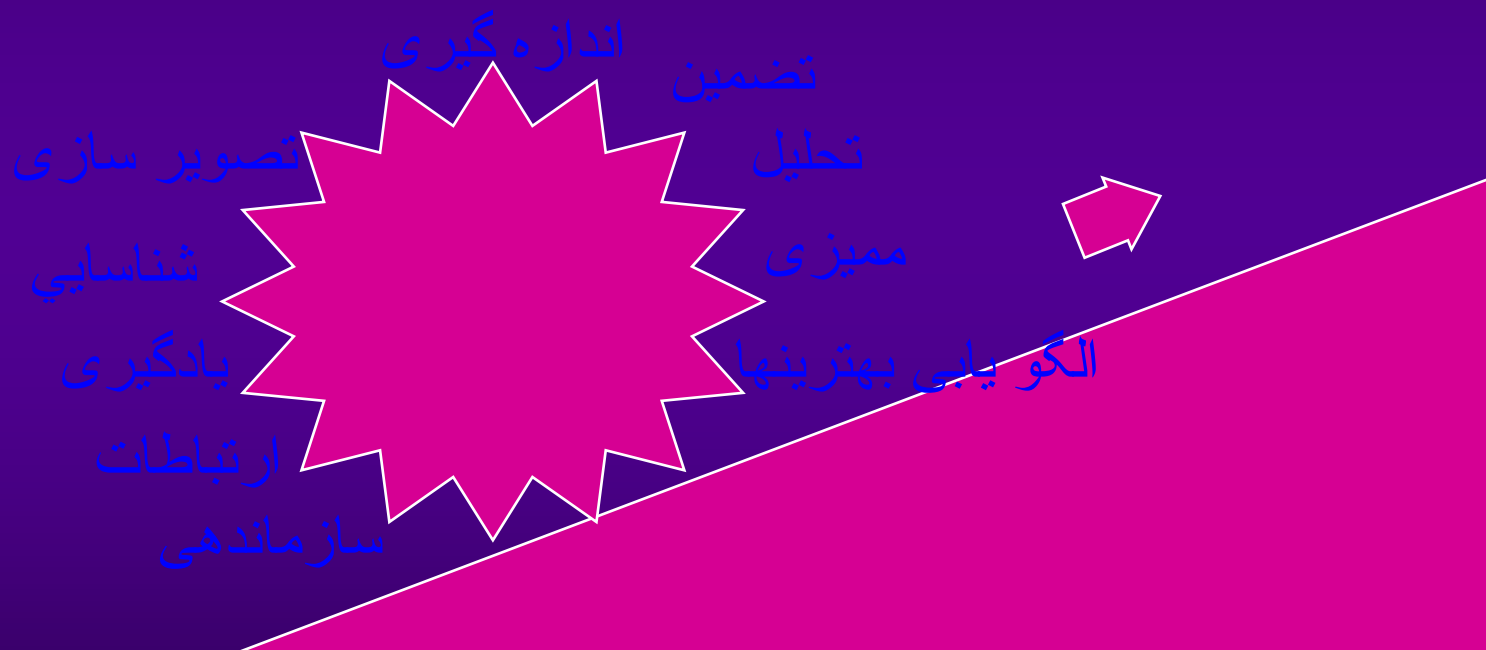
تصمیم گیری آماده سازی شروع توسعه تکمیل

آنچه بایستی انجام شود





شرایط برای کیفیت



ایزو 9000 روشی است که از برگشت به عقب جلوگیری میکند



مدیریت کیفیت جامع TQM

تصمیم گیری آماده سازی شروع توسعه تکمیل

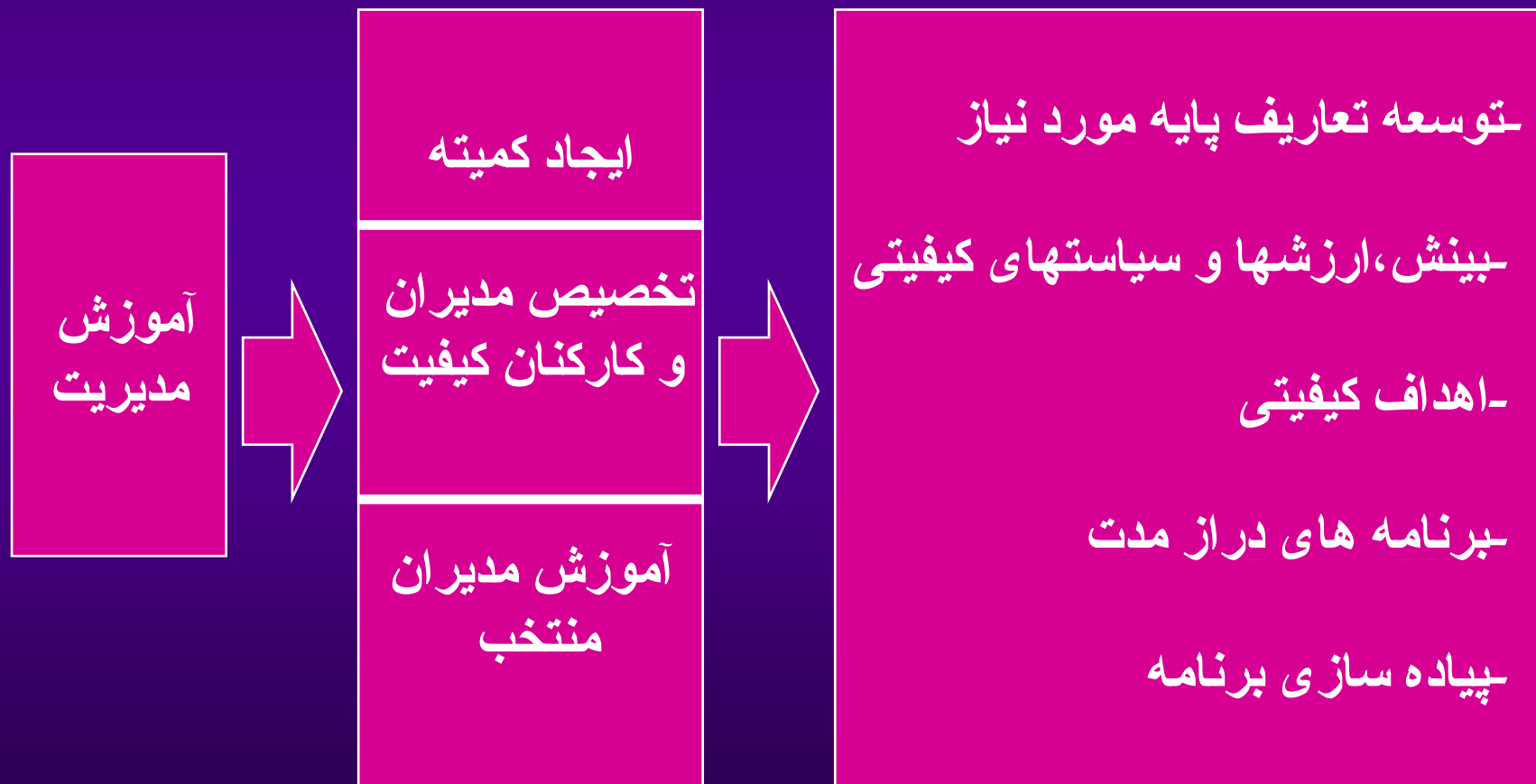
وظایف مدیریت ارشد

شناسایی وضعیت سازمان
کسب دانش و آگاهی نسبت به انتخابها
تصمیم برای تداوم کار
تخصیص زمان و منابع لازم



مدیریت کیفیت جامع TQM

تکمیل توسعه شروع آماده سازی تصمیم گیری





مدیریت کیفیت جامع TQM

تصمیم گیری آماده سازی شروع توسعه تکمیل

جدول تعریف اهداف استراتژیک

اندازه گیری اهداف کیفیتی



اهداف استراتژیک

- ◆ رضایت مشتری فرم
- ◆ رضایت پیمانکاران فرم
- ◆ رضایت منابع انسانی فرم
- ◆ رضایت ذینفعان فرم
- ◆ کیفیت اطلاعات برگشت و ضایعات
- ◆ ارزش افزوده و زمان حجم مبادلات ریالی به تعداد کارکنان جمع زمانهای سیستم (فرآیند)
- ◆ هزینه و سود ارزش ریالی دلار برای قطعات
- ◆ بازاریابی و صادرات ارز حاصل از صادرات



اهداف استراتژیک

))

R&D

JIT





مشکلات اساسی بهبود

◆ مشکل بسیاری از شرکتها در چرخه بهبود به دو گام آن باز میگردد:

— برنامه ریزی یا طرحریزی

• چگونه برنامه ریزی انجام و چه کسی آنرا انجام دهد.

— تحلیل علتها

• چگونه تحلیل علتها انجام و چه کسی در آن شرکت نماید.

◆ پاسخ بستگی به نگرش مدیریت دارد؟

— توسط مدیریت ارشد و متخصصین یا تمام کارکنان



تغییر

Chance - T = Chance

T=Taboo(in our mind)

سرنوشت خود را کنترل نمایید در غیر اینصورت دیگری این کار را میکند

“Control your own destiny or someone else will”

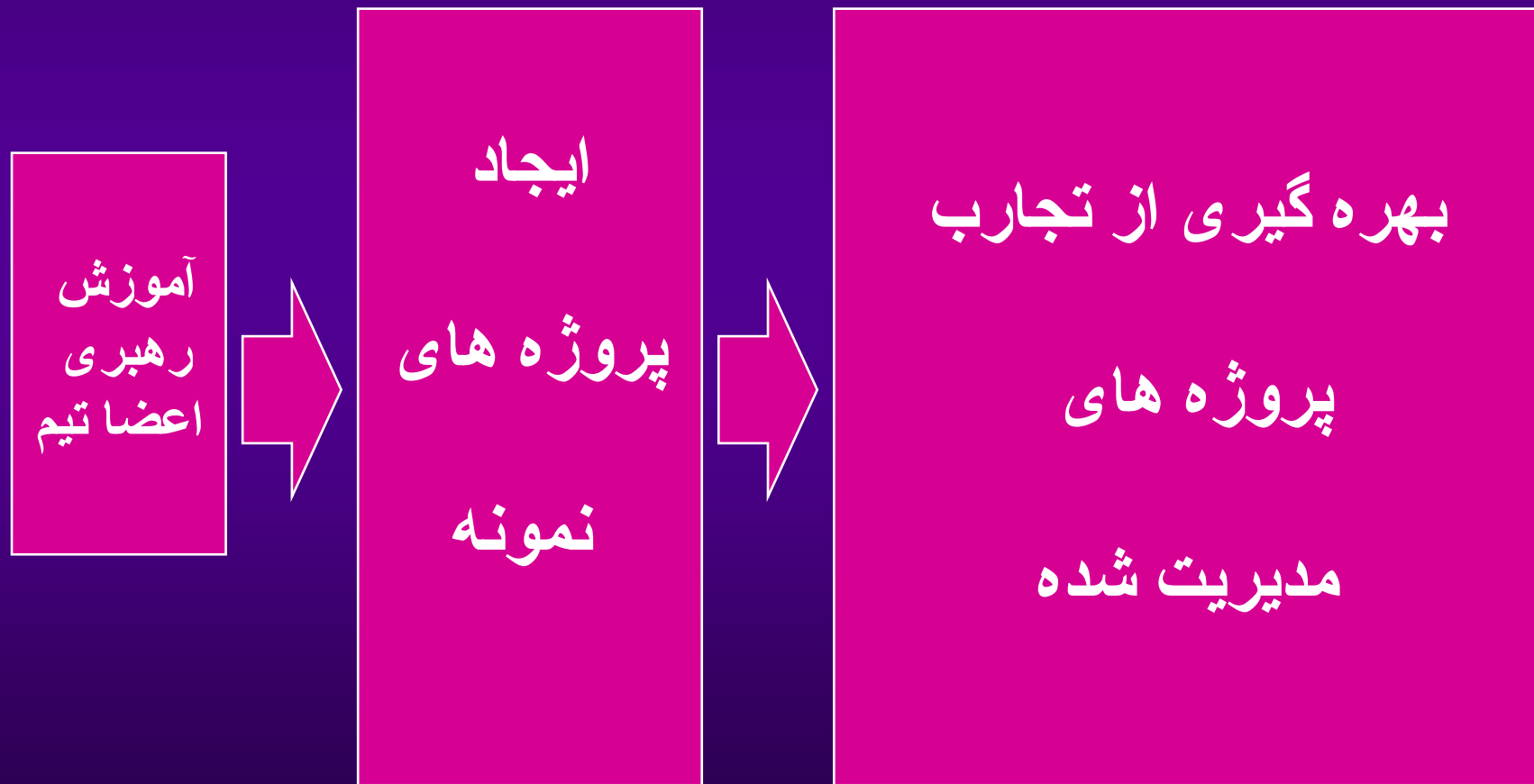
بهترین راه برای پیش بینی آینده خلق آن است

“The best way to predict future is to create it”



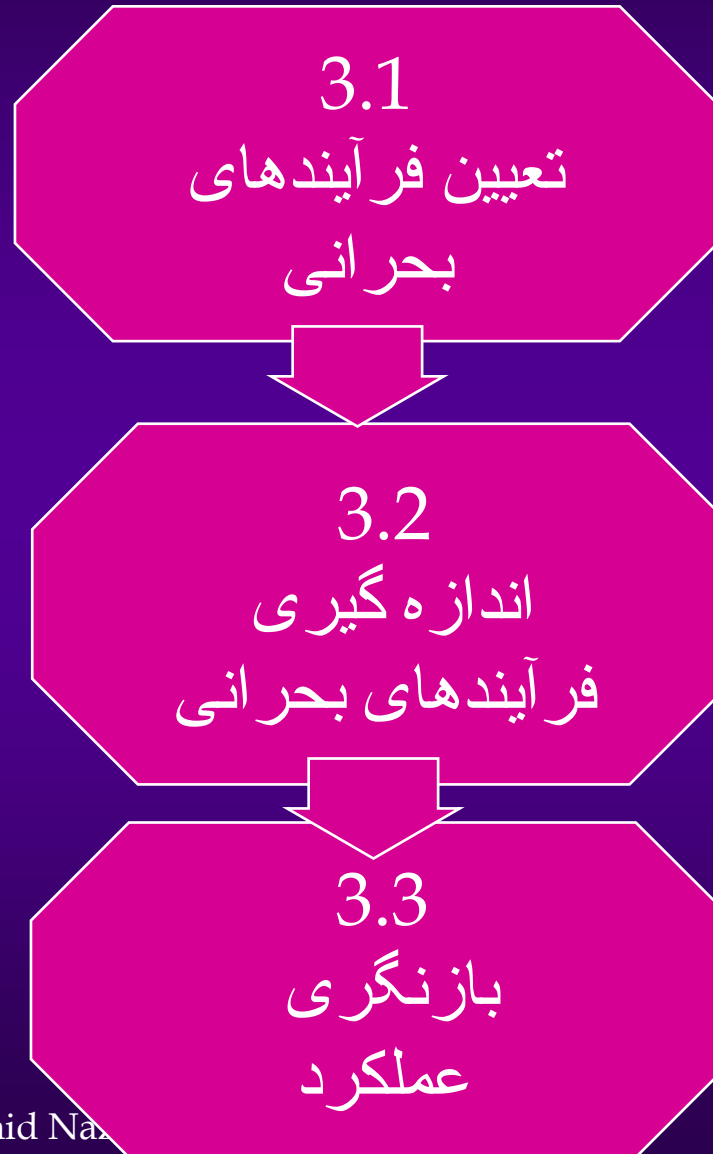
مدیریت کیفیت جامع TQM

تکمیل توسعه شروع آماده سازی تصمیم گیری





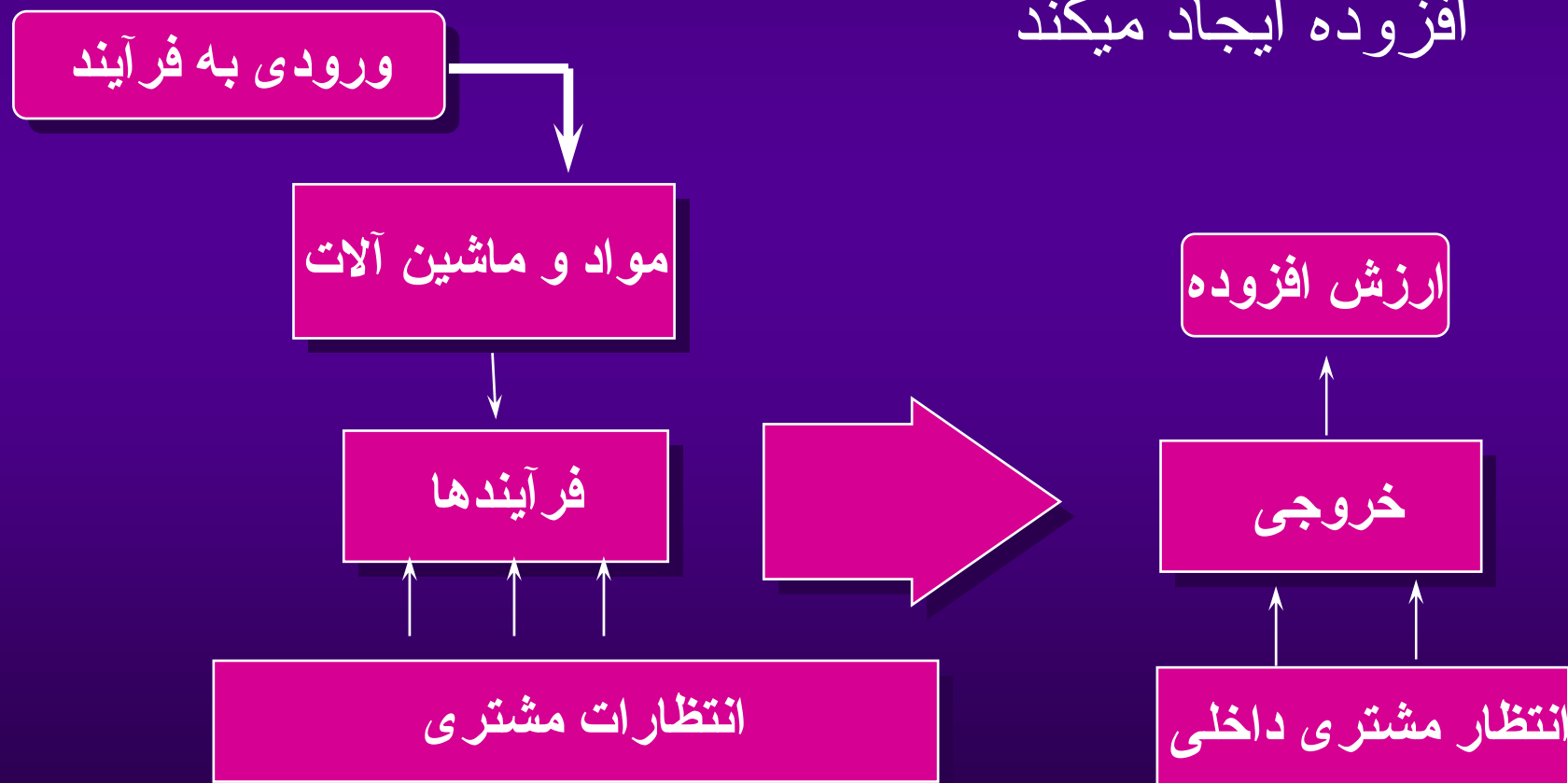
فرآیندهای بحرانی





شناخت فرآیندها

- ◆ لیستی از فرآیندها شناسایی نمایید
- ◆ فرآیند مجموعه ای از فعالیتها و عملیاتی است که ارزش افزوده ایجاد میکند





فاکتورهای بحرانی موفقیت

تصمیم‌گیری آماده‌سازی شروع توسعه تکمیل

- ◆ بازنگری در نمودار سازمانی و شرح وظایف
- ◆ شاخص‌سازی و ارزیابی دوره‌ای
- ◆ آموزش مدیریت کیفیت جامع TQM
- ◆ تقویت کار تیمی
- ◆ آموزش تخصصی کارشناسان در بعد طراحی مهندسی
- ◆ ایجاد زبان مشترک مهندسی GD&T
- ◆ کنترل فرآیند آماری برای سازندگان



فاکتورهای بحرانی موفقیت

تکمیل توسعه شروع آماده سازی تصمیم گیری

BOM

R&D

jamshid Nazemi [www.jnazemi.com]



فاکتورهای بحرانی موفقیت

تکمیل توسعه شروع آماده سازی تصمیم گیری

JIT



مدیریت کیفیت جامع TQM

تصمیم‌گیری آماده‌سازی شروع توسعه تکمیل

وظایف مدیریت ارشد

◆ حمایت از تیم‌های پروژه با
◆ تصمیم‌گیری بر روی
فرآیند / ساختارها

- آموزش
- تخصیص زمان
- تخصیص منابع
- بازنگری
- فرآیندها
- پاداش و شناسایی
- ارزیابی
- ارتباطات، روابط عمومی



حصار بین واحدها را بشکنید

- ◆ کارکنان در واحدهای مختلف مانند طراحی محصول، فروش، تولید بایستی با یکدیگر کار کنند تا شانس پیش بینی مشکلات کیفی را افزایش دهند
- ◆ مشکل اصلی : هر واحد در صدد بهینه کردن فعالیت خود است
- ◆ دو روش جاری برای حل مشکلات ارتباطی واحدها:
- ◆ توسعه وظایف کیفیت QFD
 - سیستمی برای ترجمه نیازمشتریان به الزامات شرکت
- ◆ مدیریت تیمهای بین دپارتمانی CFM
 - فعالیتهایی که اهداف سازمانی کیفیت هزینه تحویل تعیین میکند



مدیریت کیفیت جامع TQM

تصمیم گیری آماده سازی شروع توسعه تکمیل

وظایف مدیریت ارشد

◆ اندازه گیری و ممیزی

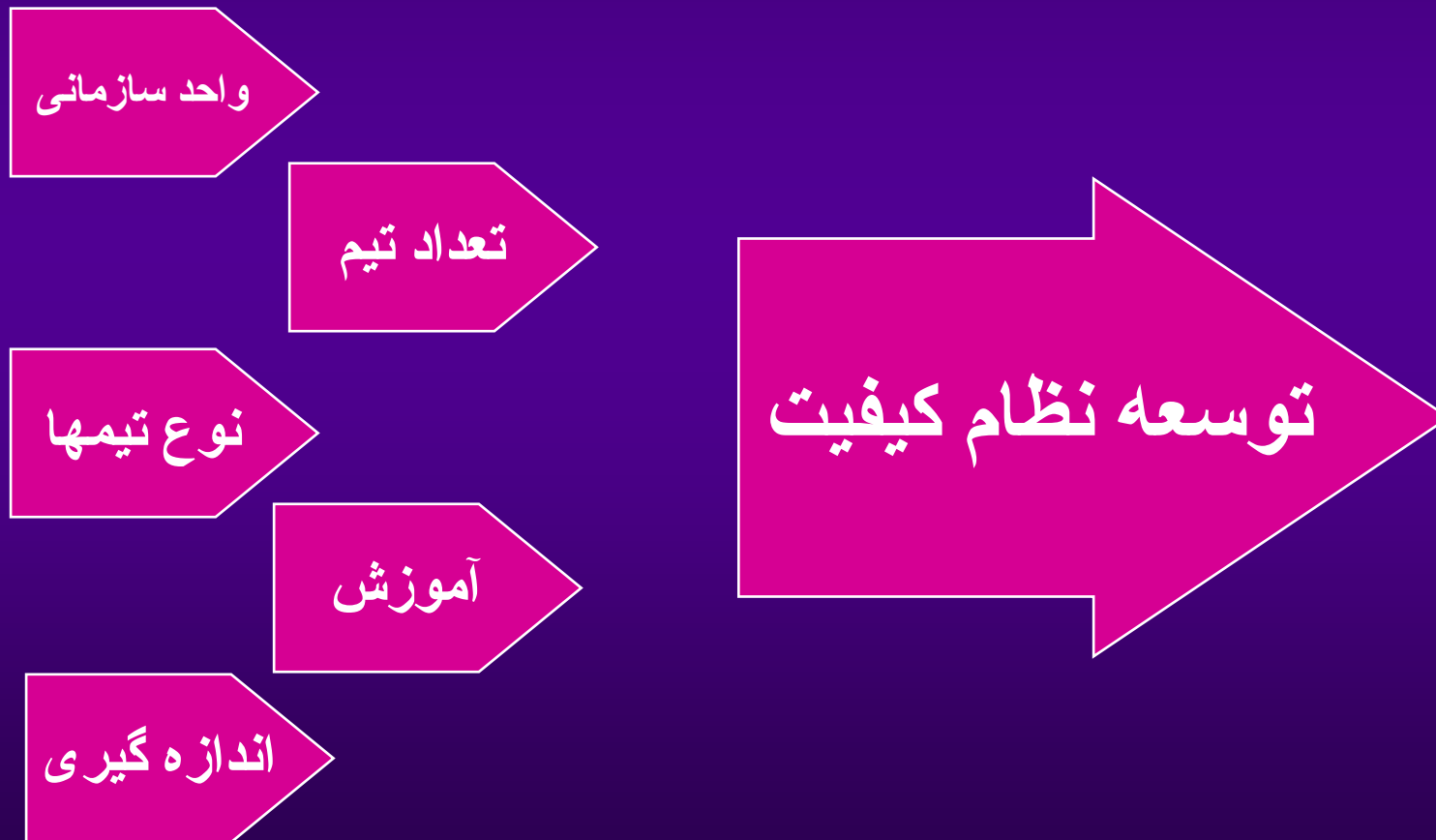
تحکیم گامهای پیاده سازی
با اندازه گیری و ممیزی
مدیریت تضمین میشود.

- هزینه کیفیت
- وضعیت بازار
- فرهنگ داخلی
- سیستمهای کیفیتی
- هزینه کیفیت پایین



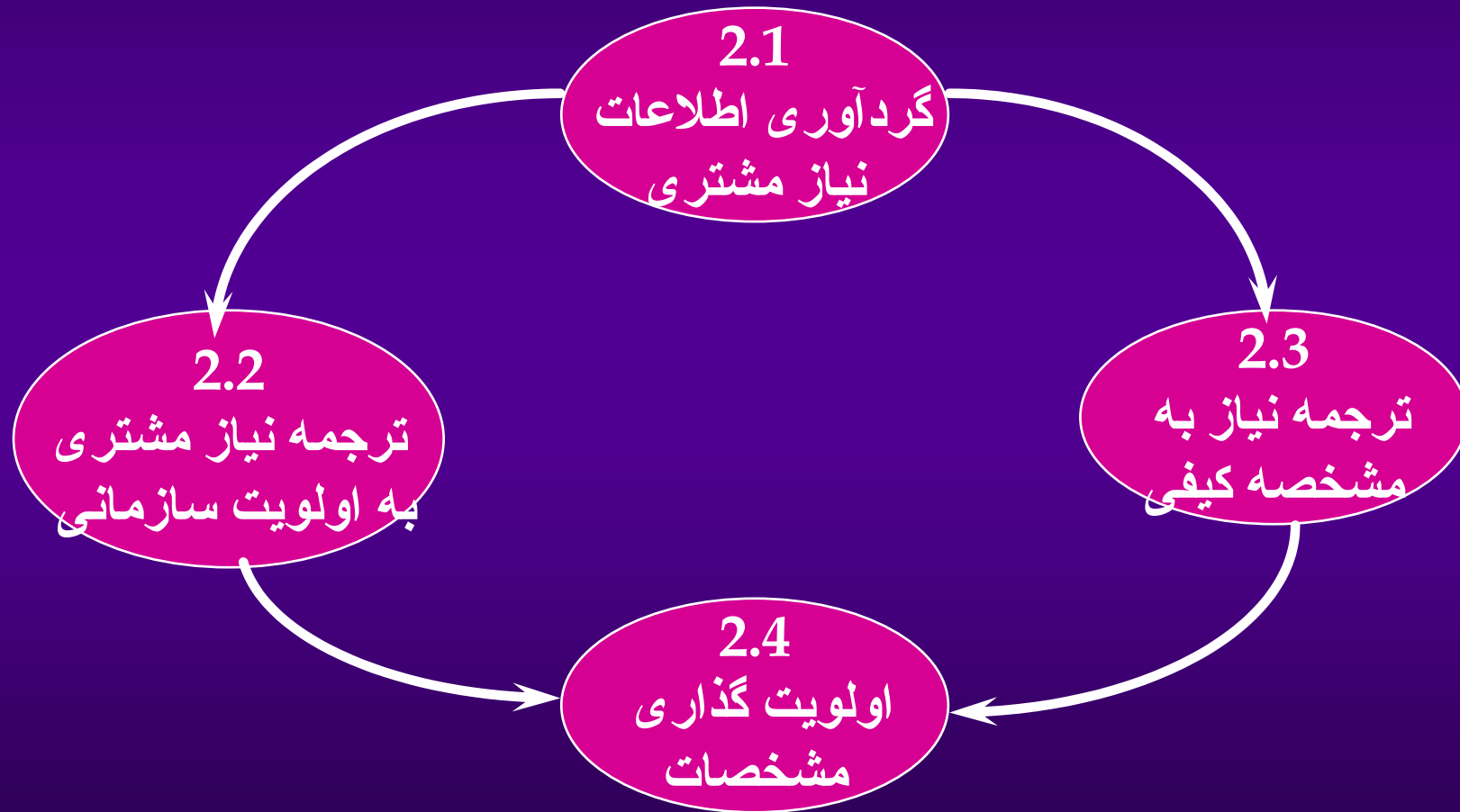
مدیریت کیفیت جامع TQM

تکمیل توسعه شروع آماده سازی تصمیم گیری





مشتری گرایی

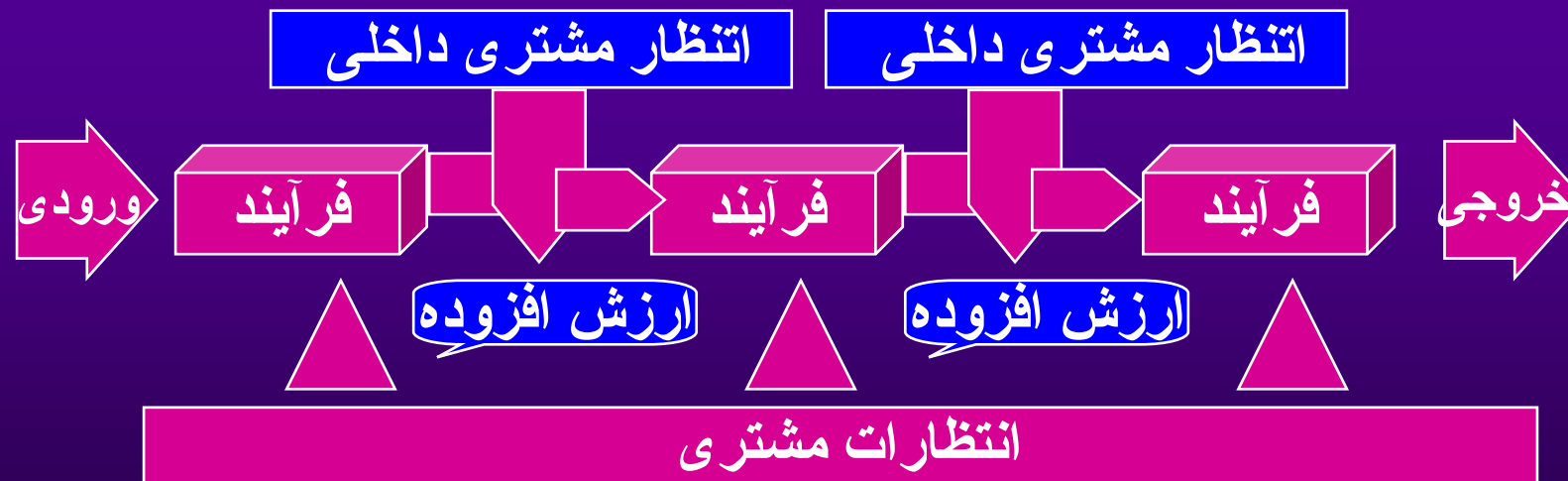




مشتری گرایی

تصمیم گیری آماده سازی شروع توسعه تکمیل

- ◆ کیفیت آن چیزی نیست که شما برای مشتری تشخیص می دهید بلکه آن چیزی است که انتظار مشتری شما است
- ◆ مشتری گرایی به مشتری خارجی باز نمیگردد بلکه مشتری داخلی نیز بخشی از نگرش است.





بهبود مستمر

- ♦ ورودی و خروجی فرآیندها مورد بررسی قرار میگیرد
- ♦ کارها به صورت تیمی انجام میشود
- ♦ ابزارهای کیفیت:

— تدوین و بکارگیری فلوچارت

— دیاگرام علت و معلولی Cause & Effect Diagram

— حلقه دمینگ یا شوارتز (PDCA)

— تحلیل فرآیند (آنالیز، یافتن وقایع، آموزش، مدیریت، کامپیوتر)

— روشهای تصویری مانند نمودار روند Run Chart

— آنالیز پارتو Pareto Analysis

— کنترل آماری فرآیند SPC



مدیریت کیفیت جامع TQM

تصمیم‌گیری آماده‌سازی شروع توسعه تکمیل

وظایف مدیریت ارشد

- اعطای اختیار به زیر ساخت‌های کیفیتی
- حمایت از افزایش تیمها
- شرکت کردن در آموزش
- توسعه فرآیند بهبود کیفیت به تمام واحدها
- دستور برنامه ریزی کیفیت
- دستور توسعه کنترل کیفیت



4 نکته دمینگ

- ◆ 1- بطور مستمر کیفیت محصول و خدمات خود را بهبود دهید
- ◆ 2- فلسفه جدید را انتخاب کنید
- ◆ 3- نیاز به بازرسی انبوه را حذف کنید
- ◆ 4- به انتخاب پیمانکاران بر اساس قیمت صرف خاتمه دهید.
- ◆ 5- مستمرا سیستم را بهبود دهید.
- ◆ 6- آموزش حین کار را برقرار کنید
- ◆ 7- رهبری را نهادینه کنید
- ◆ 8- ترس را کنار بگذارید
- ◆ 9- حصار بین واحدها را بشکنید
- ◆ 10- شعار، نصیحت و اهداف اختیاری کارکنان را حذف کنید
- ◆ 11- ملاکهای کمی برای کارکنان و اهداف کمی مدیریت را حذف کنید
- ◆ 12- برتری و مباحثات را ایجاد کنید
- ◆ 13- برنامه قوی آموزش و بهبود فردی را برقرار کنید
- ◆ 14- همه افراد را در انجام انتقال مشارکت دهید



مدیریت کیفیت جامع TQM

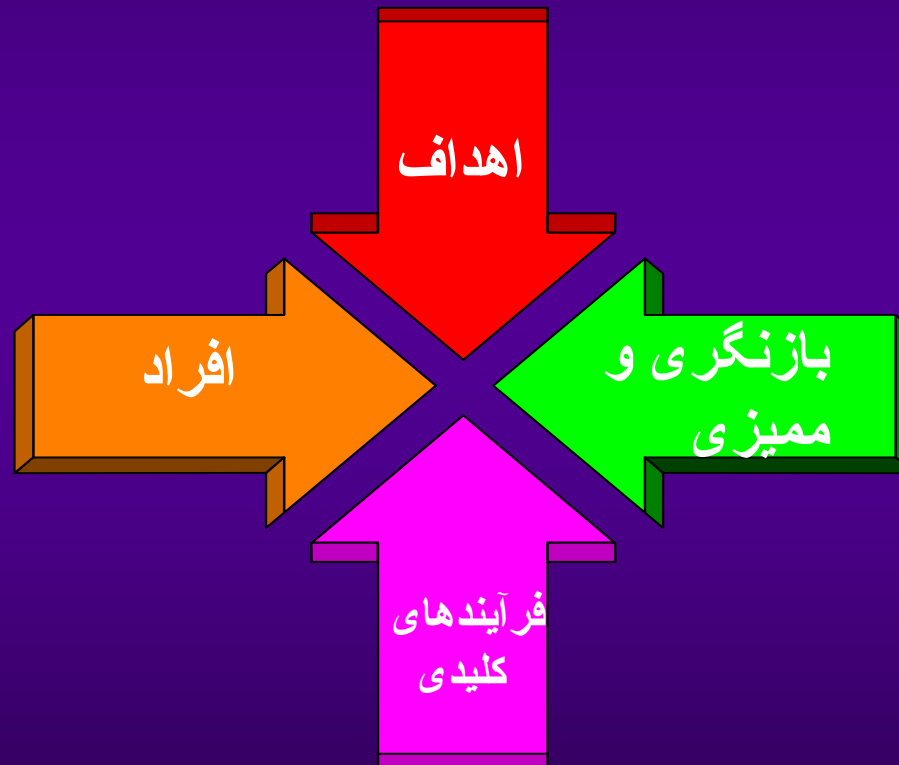
تکمیل

توسعه

شروع

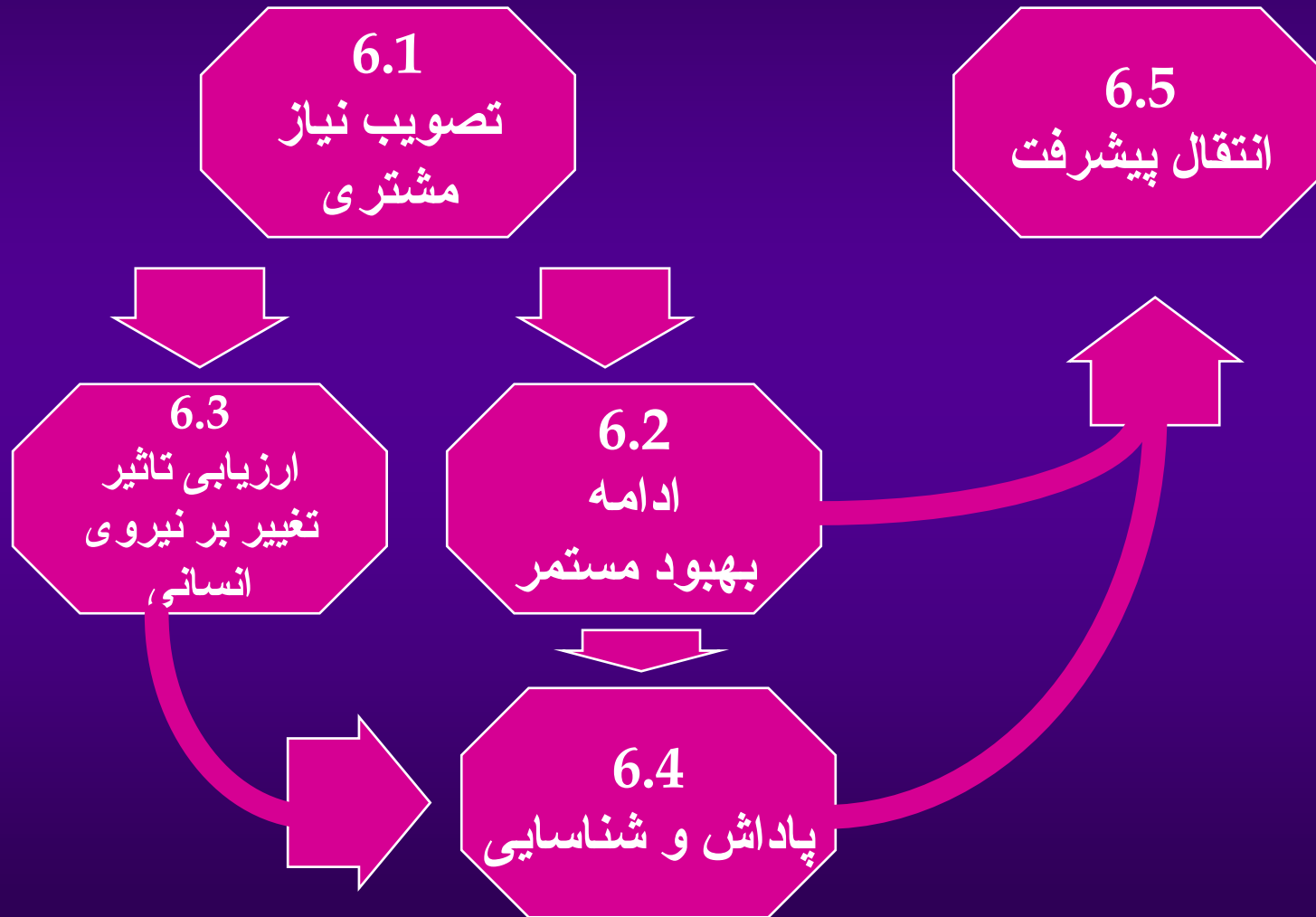
آماده سازی

تصمیم گیری



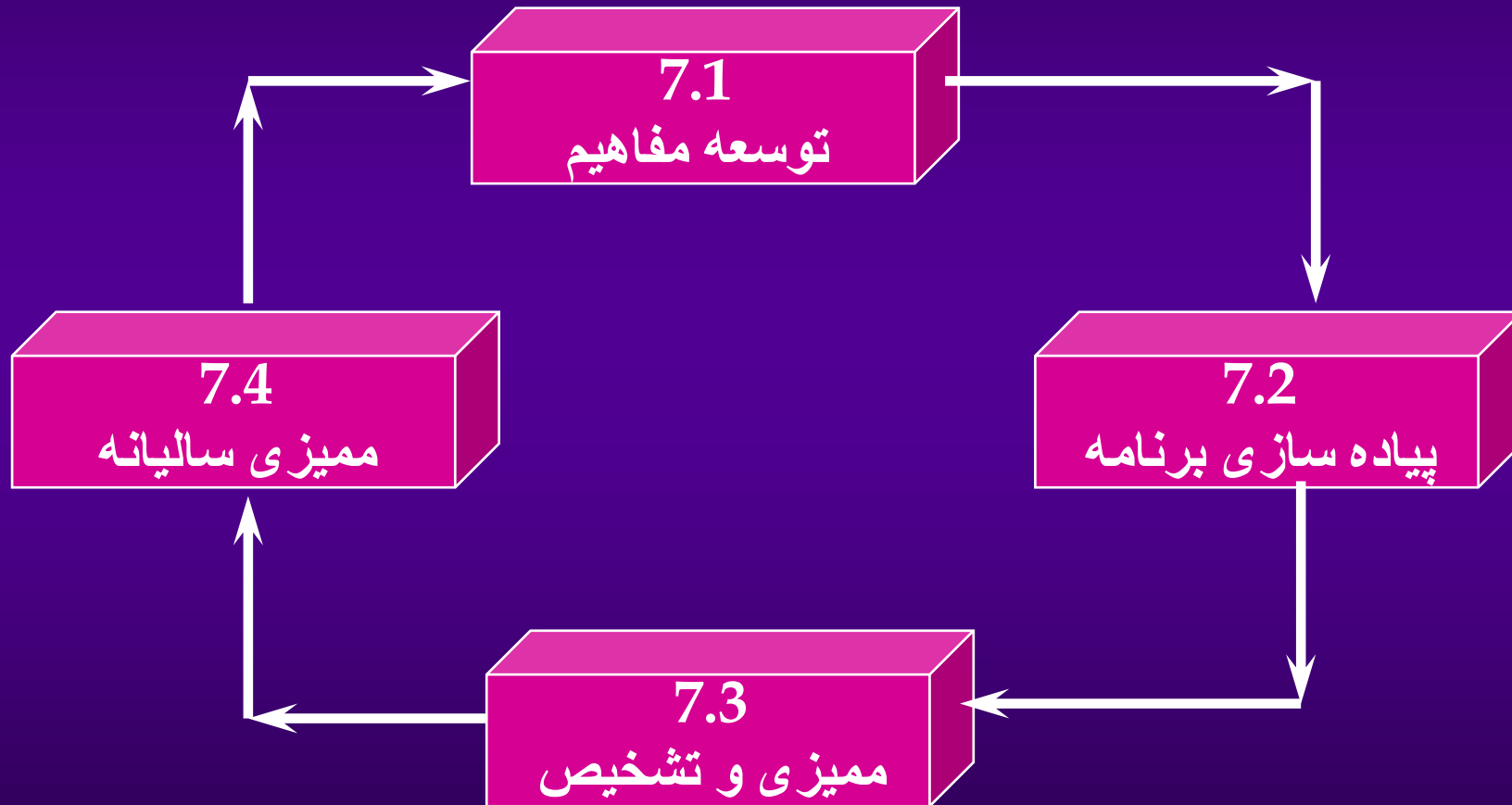


مدیریت تغییر





برنامه ریزی بلند مدت





مدیریت کیفیت جامع TQM

تصمیم‌گیری آماده‌سازی شروع توسعه تکمیل

وظایف مدیریت ارشد

شناسایی فرآیندهای
بحرانی موفقیت
برای مدیریت
پروژه‌های
بین‌دپارتمانی

توسعه مدیریت فرآیند

دستور ممیزی کیفیتی واحدها

توسعه و حمایت از آموزش برای همه

- ایجاد امکان مشارکت کلیه کارکنان با آموزش

- ایجاد نظام کنترل داخلی مدیریت ارشد

دستور ممیزی کیفیت تمام واحدها