

مدیریت کیفیت فراگیر و آزمون اصول اساسی

از: مجتبی کاشانی

تنگناهای چندساله اخیر اقتصادی در کشور ما، نیاز به تامین ارز، تنگ شدن میدان رقابت و احساس ضرورت صادرات، موجبات تغییر نگرش مدیران شرکت‌های تولیدی و صنعتی را در زمینه مدیریت فراهم آورده است به عنوان یک دست‌اندرکار مدیریت اجرایی از یک‌سو و نیز کارشناس و مشاور مدیریت در برخی از زمینه‌های مدیریت امروزی باید اعتراف کنم که استقبال، شنوایی و پذیرش اموری از قبیل آموزش، بررسی، مطالعه و آزمایش شیوه‌های نوین مدیریتی نظیر مدیریت مشارکتی، توجه و تاکید بر کیفیت، بهره‌وری، مدیریت کیفیت فراگیر، ISO 9000 و... هرگز تا به این حد نبوده است. تجهیز واحدهای صنعتی به امکانات آموزشی، تاسیس واحد مستقلی به نام آموزش، برگزاری آموزش‌های مدیریتی درون کارخانه‌ای، انعقاد قراردادهای آموزشی، مدیریتی و کیفیتی در چند سال اخیر در کشورمان بی‌سابقه بوده است.

اگرچه اندک اما به‌رحال کم‌کم واحدهایی را در کشور می‌شناسیم که هزینه‌های آموزش را سرمایه‌گذاری و ساعات آموزشی را ساعات تولید واقعی می‌دانند. جدای از تنگناها و مشکلات ناشی از جنگ در کشور ما، تحولات اساسی در دو دهه اخیر در جهانی که در آستانه ورود به قرن بیست و یکم از آن به «دهکده جهانی» تعبیر می‌شود به وقوع پیوسته که بررسی و شناخت این تحول ضرورت تغییر نگرش و انتخاب شیوه‌های مدیریتی را بیش از پیش آشکار ساخته است.

محصول، بمصرف می‌رسد کلیه حرکات و فرایندهای زائد که موجب اتلاف نیرو، سرمایه، مواد، تجهیزات می‌شود حذف می‌شوند فقط آنچه که صددرصد برای تولید محصول بدون نقص لازم است مصرف می‌شود.

4- DIVERSIFIED QUALITY

5- APPROACH

۶ - مقایسه شود، با روال رایج در صنایع خودمان، که در آن نه فقط کارگران، که حتی سرپرست، رئیس، مدیر و مدیر ارشد نیز از چنین قدرتی برخوردار نیست، فقط مدیرعامل یا قائم‌مقام وی قادر به اینکارند.

۷ - مثلاً کتاب، AMERICAN WORK-PLACE، NEW

نوشته EILEEN APPLEBAUM و ROSMARRY BATT، ناشر ILR PRESS

۸ - RE-EINVENTING THE WAFFLE، گرچه

معنای این جمله آنچه که فوقاً نوشته‌ایم نیست، اما عنوان فوق با متن تناسب بیشتری دارد.

۹ - منظور از شغل باکیفیت، یعنی شغلی که به‌خاطر تخصص‌های متنوع و نسبتاً بالا و قدرت تصمیمی که به کارگر متخصص واگذار می‌شود، او را تا حدود زیادی ارضاء می‌کند. مثلاً تولید یا مونتاژ کامل یک خودرو طبق خواسته‌های مشتری توسط یک گروه کارگر، از این جمله است.

کارخانه‌های تولید لباس ایتالیا، هنوز از نظر موفقیت مدیون نیروی کار پاره‌وقت و ارزان‌قیمت در جنوب ایتالیا و ترکیه می‌باشند. تقریباً نیمی از کل کارکنان صنایع تکنولوژی پیشرفته در دره سیلیکون (SILICON VALLEY) کارکنان غیر-ماهر یا نیمه-ماهرند! شرکت‌هایی نظیر هیتاچی، توشیبا، NEC و فوجیتسو، در تلاش‌اند که روش‌های تولید-انبوه را، حتی در فعالیت‌هایی که ماهیتاً فکری هستند، مثل تولید نرم‌افزارهای کامپیوتری نیز به‌کار گیرند. «محیط کار پربازده» در سمینارها و بحث‌های نظری، بی‌گفتگو درست و زیباست اما بسیاری از مدیرانی که در حال دست‌وپنجه نرم‌کردن با کاهش هزینه‌ها و به فکر پیروزی در رقابت هستند. اعتقاد دارند هنوز هم «تولیدانبوه قابل انعطاف» راهی منطقی‌تر از شیوه‌های ریسک‌آوری نظیر، تشکیل «تیم‌های خودمختار» یا مشارکت کارکنان است. □

پانوش‌ها:

- 1- HIGH PERMANENCE WORK-PLACE
- 2- AMERICA'S ECONOMIC POLICY INSTITUTE

۳ - در LEAN PRODUCTION، یعنی شیوه‌ای که در آن حداقل نهاده‌ها برای تولید بهترین

عین‌الله احمدی: دارای فوق‌لیسانس برنامه‌ریزی آموزش صنعتی از دانشگاه ایالتی ویسکانسین آمریکا است. وی هم‌چنین علاوه بر تدریس در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی عالی فنی در کمیته‌های مختلف برنامه‌ریزی کشور نیز عضویت داشته است. از او تاکنون چند کتاب درسی در رشته برق برای تدریس در هنرستانها و مراکز تربیت معلم انتشار یافته است. همچنین چند کتاب صنعتی نظیر کنترل کیفیت جامع، مصاحبه‌های استخدامی، برنامه‌ریزی پیشگیری و نگهداری صنعتی از آثار اوست. مقالات زیادی از نامبرده در نشریات معتبر خارجی و داخلی و نیز مجله تدبیر منتشر شده است.

سرفصل عمده‌ترین این تحولات را مطابق جدول می‌توان با مقایسه نشان داد.

امروز	دیروز
مشتری‌گرایی	تولیدگرایی
تاکید بر کیفیت	تأکید بر کمیت
خودکنترلی توسط کلیه همکاران	کنترل بیرونی و پلیسی توسط مدیریت
تاکید بر انسان	تاکید بر ماشین و ماده
تاکید بر نرم‌افزار	تاکید بر سخت‌افزار
گروه‌گرایی	فردگرایی
سازمان‌های افقی	سازمان‌های عمودی
تاکید بر اندیشمندی	تاکید بر تنوع‌مندی
مدیران فیلسوف (رهبران)	مدیران متخصص
استاندارد فرآیند	استاندارد محصول
مشارکت	جدایی و قسمت‌گرایی و رودرویی سازمانی
آمیزش و آموزش	جدایی و جهل

و مجموعه این تغییرات نگرشی و اصولی در بنیان‌های اساسی مدیریت است که ضرورت رعایت آنها در مدیریت امروز پدیده مدیریت کیفیت فراگیر را به وجود آورده است. مدیریت کیفیت فراگیر، TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) شیوه‌ای از مدیریت است که تأکید استراتژیک بر کیفیت دارد. کیفیت همه پدیده‌های سازمانی از اولویت داده شده به کیفیت در سیاست‌ها و اهداف سازمان گرفته تا برنامه‌ریزی، فرآیند، انسان و همه ویژگی‌های فرآورده اعم از کالا و خدمات.

پروفسور «هیتوشی کومه» استاد دانشگاه توکیو و یکی از برجستگان TQM در ژاپن در موضوعی تحت عنوان «برنامه‌ریزی برای ترویج مدیریت کیفیت» یازده اصل از اصول زیربنایی TQM را مطرح می‌کند و در هر مورد سه گروه شرکت‌را که خود از آنها به ۱ - شرکت‌های ناسالم ۲ - شرکت‌های معمولی و ۳ - شرکت‌های سالم یاد می‌کند معرفی می‌کند که ما طرح آنها را با تعدیلاتی و تحت عنوان تست با آزمون (خودآزمایی) شرکت‌ها براساس TQM برای شرکت‌ها و سازمان‌های علاقمند برای شناسایی و آغاز اجرای نظام TQM در این‌گونه سازمان‌ها ضروری می‌دانیم.

خودآزمایی مدیریت کیفیت فراگیر

لیستی مطابق نمونه ارائه شده طراحی و تهیه کنید، آنگاه با مطالعه شرح وضعیت سه نوع شرکت و سازمان درمورد هر اصل، نوع سازمان خود را بدون هرگونه تعصب و خودبینی در هر مورد تعیین کنید و علامت بگذارید. در پایان ضمن شناخت اصول اساسی TQM به موقعیت شرکت خود در هر مورد نیز پی خواهید برد. انجام این آزمون در سمینارها و یا در سازمان‌های مختلف در ایران نشان داده است که در برخی موارد و اصول ممکن است سازمان شما در ردیف سازمانی بین نوع ۱ و ۲ و یا نوع ۲ و ۳ قرار گیرد در این صورت شما می‌توانید بین نوع ۱ و ۲ و یا ۲ و ۳ نیز تقسیم‌بندی قائل شوید. نتیجه این آزمون قوت و ضعف سازمان شما را در هر مورد و نیز میزان دوری یا نزدیکی شما را به نظام مدیریتی بر مبنای کیفیت TQM نشان

۳ - بیش از یک یا چند «آقای کیفیت» یا قهرمان کیفیت دارند.

مدیران میان

۱ - مسئولیت کار را به زیردستان واگذار می‌کنند و درحالی‌که دستورالعمل‌های روشنی به کارگران می‌دهند، بدی نتیجه کار را به گردن آنان می‌اندازند.

۲ - معتقدند که کار یک مدیر تنها دستور دادن است. به نتیجه کار توجه می‌کنند اما در تحلیل عوامل ضعیف هستند.

۳ - می‌دانند که انسانها تنها وقتی بهترین تلاش را می‌کنند که تصور کنند که کار مال خودشان است، رقابت را می‌فهمند و ضرورت انجام یک کار را می‌پذیرند. برای آموزش و پرورش زیردستانشان وقت صرف می‌کنند و به فراگیر کار توجه می‌کنند.

۴ - اهدا داد و شما را در تصمیم‌گیری برای همکاری سازمانی به طرف TQM یاری می‌دهد.

و چنانچه بتوانیم نتیجه آزمون یعنی یک کپی از لیست نتیجه تست را حتی بدون نام سازمان شماره و سایر ذکر نوع صنعت و تعداد پرسنل و نام استان، محل کارخانه، شرکت شما را از طریق دفتر مجید تدبیر داشته باشیم، به شما خبر خواهیم داد. مطمئناً اگر تعداد قابل توجهی از نتایج بدست ما برسد پس ز بررسی، نتیجه رطبی مقاله را بر شما خواهیم کرد.

اصول اساسی شرکت از نظر مدیریت کیفیت
مدیران طراز اول

۱ - وظیفه و کار مدیریت کیفیت و نقش را که می‌تواند در شرکت ایفا کند، نمی‌فهمند.

۲ - فکر می‌کنند مدیریت کیفیت را می‌فهمند. آن را از نظر فکری می‌فهمند، اما در عمل از آن غفلت می‌کنند.

تست مدیریت کیفیت فراگیر «TQM»

اصول TQM	ناسالم	معمولی	سالم
۱ - مدیران طراز اول	۱	۲	۳
۲ - مدیران میانی	۱	۲	۳
۳ - کارکنان معمولی	۱	۲	۳
۴ - ارزشها	۱	۲	۳
۵ - روش و سبک مدیریت	۱	۲	۳
۶ - طراحی و مهندسی	۱	۲	۳
۷ - ساختن ساختار خرید قطعات	۱	۲	۳
۸ - تولید	۱	۲	۳
۹ - بازرسی	۱	۲	۳
۱۰ - فروش	۱	۲	۳
۱۱ - خدمات بعداز فروش	۱	۲	۳

کارکنان معمولی

- ۱ - خودشان را از شرکت نمی‌دانند. در هر فرصتی ممکن است، از شرکت بروند، میزان غیبت نیز بالا است.
- ۲ - اگر کارشان خوب انجام نشود، آن را تقصیر رئیس خودشان یا قسمت‌های دیگر می‌دانند.
- ۳ - برای بهبود کار بسیار انگیزه‌مند هستند و معتقدند که کیفیت محصولات شرکتشان در دنیا اول است.

ارزشها

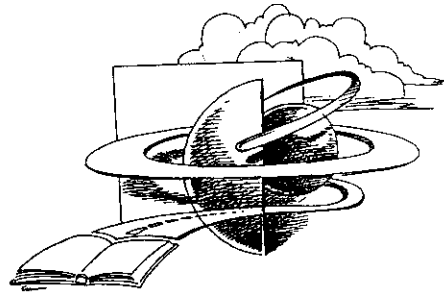
- ۱ - تولید و فروش مقدم بر هر چیز دیگر است و کالاهای معیوب را علیرغم آگاهی از عیب، به بازار ارسال می‌فرستند. وقتی شکایتی می‌رسد آن را به گردن بدشانسی یا مصرف غلط توسط مشتری می‌اندازند.
- ۲ - اولویت بیشتر به کاهش قیمت تمام شده داده می‌شود، تا بهبود کیفیت.
- ۳ - کیفیت توسط اکثر افراد به عنوان یک عامل ضمانت پیشرفت شرکت تلقی می‌شود.

روش و سبک مدیریت

- ۱ - مدیریت بحران: با مسائل - وقتی بروز می‌کند - بدون درک علت بروز، برخورد می‌کنند.
- ۲ - برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد، اما اجرای آنها پی‌گیری نمی‌شود و تجدیدنظر و اقدام اصلاحی بر روی آنها صورت نمی‌گیرد. کاستی‌ها به راحتی پذیرفته می‌شود. تصمیم‌گیری اختیاری است و بدون توجه به اطلاعات صورت می‌گیرد. و اقدامات مثبتی بر پیش‌فرض‌ها تا واقعیت است.
- ۳ - PDCA یا چرخه «طابا» (طراحی، اجراء، بازبینی، اقدام اصلاحی) که همان چرخه مدیریت است، آگاهانه به گردش درمی‌آید. کارکنان از ضعف در کار نمی‌هراسند و مسئولیت کار را می‌پذیرند. به واقعیت بها داده می‌شود، مشاهده و تجربه عینی در کار بسیار مورد توجه است.

طراحی و مهندسی

- ۱ - طراحی تنها به کپی محض از شرکت‌های دیگر محدود می‌شود و کالاهای بدون درک درست از ویژگی‌هایی کیفیتی - که نیازمند به تضمین باشند - تولید می‌شود. هیچ علاقه‌ای به تکنولوژی وجود ندارد و آزمایش و بررسی محصولات، نوعی هدررفتن پول به حساب می‌آید.



● **ضرورت تغییر نگرش و انتخاب شیوه‌های مدیریتی بیش از پیش آشکار شده‌است.**

● **تجهیز واحدهای صنعتی به امکانات آموزشی، تاسیس واحد مستقلی به نام آموزش، برگزاری آموزش‌های مدیریتی درون کارخانه‌ای، انعقاد قراردادهای آموزشی، مدیریتی و کیفیتی در چند سال اخیر در کشورمان بی‌سابقه بوده‌است.**

۲ - بخشی به نام طراحی وجود دارد، اما در مقابل بهبود - به خاطر غرور علمی و از خودراضی بودن - مقاومت می‌شود. بسیاری از مسائل، در همان مراحل اول به تولید درآمدن طرح نو، بروز می‌کند.

۳ - طراحان از اهمیت استاندارد آگاهی کامل دارند و به قابل تولید بودن، آسانی مصرف و قابلیت نگهداری کالا و نیز ویژگی‌های کاربردی آن توجه می‌کنند. فرصت کافی برای بررسی و تجدیدنظر در طرح و تست نمونه قائل می‌شوند و از این رو هیچ مشکل کیفیتی در آغاز به تولید درآمدن طرح نو به وجود نمی‌آید.

سفارش ساخت و خرید قطعات

۱ - از هیچ منبع کیفیتی قابل اعتمادی استفاده نمی‌کنند. تنها به پرداخت کمترین قیمت ممکن توجه دارند.

۲ - پیشنهاد قیمت و کیفیت را ارزیابی می‌کنند، اما از نتیجه ارزیابی استفاده نمی‌کنند. هیچ سیاست مشخصی در این مورد ندارند. وارد جریان مقایسه‌ها می‌شوند، اما همیشه به یک جا سفارش می‌دهند.

۳ - به نظرات سازندگان و فروشندگان به دقت گوش می‌دهند و اطلاعات بدست آمده را در بهبود کیفیت در هر دو طرف به کار می‌گیرند. سازندگان قطعات را با روش منظمی راهنمایی می‌کنند و

برای بهبود و پیشرفت کار آنها جداً تلاش می‌کنند.

تولید

۱ - ضایعات و میزان کالای معیوب بالاست و فرآیند تولید بستگی زیادی به مهارت شخصی افراد دارد. هیچ نوع استاندارد و اسناد تکنولوژی وجود ندارد.

۲ - اطلاعات مربوط به معایب و ضایعات توسط قسمت بازرسی نهائی جمع‌آوری می‌شود. تا حدودی استانداردها تدوین شده‌است، اما از این استانداردها به نحو مطلوبی استفاده نمی‌شود و هیچ تجدیدنظری در آنها صورت نمی‌گیرد. حلقه‌های کنترل کیفیت نیز وجود دارد.

۳ - اطلاعات مربوط به ضایعات و معایب به دقت دسته‌بندی می‌شود و برای بهبود فراگردی که در آن، معایب به وجود آمده‌است و نه تنها در نقطه‌ای که معایب کشف شده‌است، مورد استفاده قرار می‌گیرند. روش منظمی برای آموزش و کارآموزی کارگران وجود دارد. گردهمایی حلقه‌های کنترل کیفیت برای عرضه فعالیت‌های آنها و اهداء جوایز، صورت می‌گیرد.

بازرسی

۱ - بازرسی به هنگام گرفتاری‌های کار و هجوم کار فراموش می‌شود. هیچ اطلاعات و آماری از بازرسی‌ها نگهداری نمی‌شود.

۲ - اطلاعات مربوط به ضایعات و معایب تولید و شکایات مشتریان نگهداری می‌شود و بر مبنای آن اقداماتی صورت می‌گیرد. اما این اقدامات در بسیاری موارد نتیجه بخش نیست و به علت اصلی دست نمی‌یابند.

۳ - بازرسی دقیقی از ابتدای خط تولید و یا آنجائی که تغییر بروز می‌کند، صورت می‌گیرد. سیستم مدونی برای جبران کالایی که با شکایت مشتری روبرو شده وجود دارد. این کالاهای برگشتی مورد تجزیه و تحلیل واقع می‌شود تا علت اصلی عیب شناخته و برطرف شود.

فروش

۱ - نمایندگان فروش شرکت خواست مشتری را نمی‌دانند. از خود محصول بی‌اطلاعند و معتقدند که کار آنها کشیدن نامز مشتری و تحمیل فروش به اوست.

۲ - فعالیت‌های فروش به عنوان مهارت‌های فردی تلقی می‌شود، اما، به صورت منظمی اداره نمی‌شود. اطلاعات فروش فقط به هدف فروش و نتیجه کار محدود می‌شود و هیچ اطلاعاتی از فرآیند فروش وجود ندارد.

۳ - اطلاعات مشتریان کاملاً منظم است و کارکنان فروش در مورد محصول آموزش کافی می‌بینند. ملاقات‌های فروش برنامه منظمی دارد و کارآیی آن به عنوان یک هدف اصلی کنترل می‌شود.

خدمات بعداز فروش

۱ - کالا به محض اینکه فروخته شد، فراموش می‌شود. هیچ توجهی به خدمات بعداز فروش نمی‌شود.

۲ - قسمت خدماتی مثل یک تعمیرگاه ساده وجود دارد، اما به عنوان بخشی از مجموعه شرکت تلقی نمی‌شود.

۳ - راهنمای خدمات، قطعات یدکی، تکنولوژی خدمات و خرابی کالا با نظم خاصی اداره می‌شود. به هنگام برنامه‌ریزی برای ترویج و ارتقای مدیریت کیفیت خوبست بدانیم که وضعیت موجود شرکت از این نظر بر مبنای معیارهای یادشده چیست و کجاست تا بر مبنای آن روشن شود که چه باید کرد. هرچند این قضاوت کیفی و ذهنی است و اطلاعات عینی باید به دقت و ضحمت این ارزیابی کمک کند. بدین منظور اطلاعات زیر می‌تواند مورد استفاده واقع شود.

۱ - چگونگی به وجود آمدن یک محصول جدید (در مقایسه با شرکت‌های دیگر در این صنعت)

۲ - زیان‌های مالی ناشی از شکایات و نارضایتی‌های مشتریان

۳ - زیان‌های مالی ناشی از معایب، و دوباره کاری‌های تولید در داخل شرکت.

۴ - میزان کاهش آن در اثر بهبود بهره‌وری برنامه بهبود مدیریت باید بر مبنای موارد بالا،

قضاوت کیفی اصول اساسی شرکت، جایگاه شرکت در مقایسه با رقبای، و تصمیم درباره اقدامات ضروری برای حرکت به طرف وضع مطلوب صورت گیرد. □

مجتبی کاشانی دارای فوق‌لیسانس مدیریت از مرکز مطالعات مدیریت ایران، دوره‌های مدیریت و کنترل کیفیت فراگیر را در ژاپن با موفقیت طی کرده است.

از وی که کارشناس و مشاور مدیریت است تاکنون مقالات مختلفی در زمینه‌های مدیریت به‌ویژه کنترل کیفیت و مدیریت مشارکتی در نشریات کشور از جمله ماهنامه تدبیر به چاپ رسیده است.

از گزارش «کدبوری» چه می‌دانیم؟

تجربه انگلیس در راهبری شرکت‌ها

از: دکتر سید محمدرضا طباطبایی

● با تشکل بازار سرمایه و پراکندگی وسیع مالکیت شرکت‌های بزرگ، میزان اعمال نظارت مالکان و سهامداران شرکت‌ها بر عملکرد هیئت مدیره به نحوه چشمگیری کاهش می‌یابد و ممکن است اداره شرکت‌ها برخلاف میل سهامداران صورت پذیرد.

● کمیته «سر آدریان کدبوری» در سال ۱۹۹۲ گزارش خود را در مورد جنبه‌های مالی راهبری شرکت‌ها در انگلیس ارائه کرد.

اشاره:

با تشکل بازار سرمایه و پراکندگی وسیع مالکیت شرکت‌های بزرگ که در کشور خود نیز شاهد آن هستیم، میزان اعمال نظرات مالکان و سهامداران شرکت‌ها بر عملکرد هیئت مدیره به نحو چشمگیری کاهش می‌یابد و ممکن است اداره شرکت‌ها برخلاف میل سهامداران صورت پذیرد. این مقاله ضمن ارائه تجربیات انگلستان در این خصوص، می‌تواند آغازگر تدوین رویه‌ها و قواعد مشابهی برای شرکت‌های بزرگ اعم از شرکت‌های عضو بورس، دولتی و تعاونی و یا خصوصی در کشورمان باشد.

به دنبال ورشکستگی چندین شرکت بزرگ و معتبر در انگلستان که در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوائل دهه ۱۹۹۰ میلادی اتفاق افتاد (از جمله شرکت مخابرات ماکسول^(۱) و شرکت پلی‌پک^(۲)) توجه همگان به استانداردها و کیفیت مباشرت مدیران شرکت‌های بزرگ و عام جلب شد.

در این خصوص موارد متعددی از تصمیم‌گیری‌های نادرست، خرید سهام شرکت‌ها و تأمین مالی، تقلب‌های دسته‌جمعی در شرکت‌ها، افزایش بیش از حد حقوق و مزایای مدیران (به‌ویژه در زمانی که شرکت عملکرد ضعیفی داشته)، و طرح‌های تشویقی یک طرفه که در زمان عملکرد خوب، پاداش مالی کلانی برای مدیران به همراه داشت، ولی در موارد نامساعد تأثیری روی حقوق و مزایای مدیران نداشت، در نشریات مالی و داد‌گاهها مطرح شد.

گزارش کدبوری

این وقایع نهایتاً منجر به تشکیل کمیته بررسی جنبه‌های مالی راهبری شرکت‌ها توسط شورای بورس اوراق بهادار و مجامع حرفه‌ای حسابداری شد، که تحت نظارت سرآدریان کدبوری^(۳) قرار داشت و در آخر سال ۱۹۹۲ میلادی گزارش خود را ارائه کرد.

این کمیته نحوه اداره شرکت‌ها توسط مدیران را در عمل و در حالت مطلوب بررسی کرد و بر این اساس در گزارش خود مجموعه قواعد عملکرد بهینه را که اصول کلیدی راهبری صحیح شرکت‌ها به‌شمار می‌آید، ارائه کرد. این اصول به نحوی طراحی شده که ایفای مسئولیت مدیران را تضمین