

- تحویل به موقع محصول، شرایط تحویل و بسته بندی؛
- مقایسه درصد ضایعات قبل و بعد از اجرای نظام؛
- بررسی میزان محصول برگشتی از سوی مشتریان؛
- توقفات تولید و نیاز به تعمیرات اضطراری و برنامه ریزی نشده؛
- تعداد مجوز ارفاقی صادر شده؛
- انجام صحیح و به موقع کالیبراسیون؛
- تحویل به موقع مواد اولیه و ماشین آلات و خدمات از سوی پیمانکاران فرعی و اقدامات صورت گرفته از سوی شرکت؛
- گزارشهای مطرح شده در جلسه بازنگری مدیریت؛
- سوابق ممیزی و تعداد مغایرتهای مشاهده شده و نوع آنها.

دلایل عدم موفقیت

اجرای استاندارد ISO 9000

در برخی شرکتها

از: امیررضا جوادی

اخذ گواهینامه استقرار نظام تضمین کیفیت همیشه به تحقق اهداف شرکتها منجر نخواهد شد.

شرکتهایی هستند که از نظر تجهیزات وضعیت خوبی دارند ولی در اجرای این استاندارد موفق نیستند.

مقدمه:

در سالهای اخیر تعداد شرکتهایی که موفق به دریافت گواهی نامه ISO 9000 شده اند افزایش قابل توجهی داشته و هر روز به تعداد شرکتهای دارای این گواهی نامه اضافه می شود. خوشبختانه حمایت های دولت انگیزه خوبی برای پیاده سازی این استاندارد در سطح موسسه ها به وجود آورده که می توان به تسهیلات جهت صادرات اینگونه محصولات و همچنین اینکه احتمالاً در سال جاری تنها شرکتهایی مجاز به شرکت در نمایشگاه بین المللی تهران هستند که دارای استاندارد ملی و یا ISO 9000 باشند اشاره کرد.

هرچند که استاندارد ISO 9000 بسیار کلی و عام بوده و کمترین نیازهای یک سیستم تضمین کیفیت را در نظر می گیرد و نسبت به سایر استانداردهای تضمین کیفیت مانند EAQA و یا VDA و یا QS 9000 که تخصصی تر هستند در سطح پایین تری قرار می گیرد ولی به جهت جهانی بودن اخذ این گواهینامه به وسیله شرکتهای داخلی گام بزرگی به پیش محسوب می شود. در این مقاله به بررسی اثرات اجرای این نظام بر روی ۳۵ شرکت تولیدی دارای این گواهینامه و بعضی از دلایل موفق نبودن اجرای آن در بعضی از واحدها می پردازم. نوع فعالیت شرکتهایی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته اند به شرح ذیل است:

برخی نتایج مهم

- برای ارزیابی میزان موفقیت و ارزیابی آماری نتایج با نگرش سختگیرانه با این استاندارد برخورد شد و نتایج ذیل به دست آمد:
- ۱ - بررسیها نشان دهنده بالا بودن میزان موفقیت در هیچ صنعت خاصی نبود و آزمون های مربع هم نشان می داد میزان موفقیت این استاندارد در شرکتها ارتباطی با نوع فعالیت آنها نداشته است. (نمودار شماره ۱)
- ۲ - موفقیت این استاندارد در مرحله اول به اعتقاد افراد شرکت به سردمندی آن و همچنین حمایت مدیران شرکت از اجرای این استاندارد بستگی دارد.
- ۳ - علت تمایل شرکتها به اخذ گواهینامه این استاندارد در مرحله اول احساس نیاز به ایجاد سیستم تضمین کیفیت، در مرحله دوم درخواست مشتریان و فشار مدیریت مافوق، و در مراحل بعدی رقابت با سایر همکاران، ایجاد تحرک در شرکت و شروع یک کار جدید معرفی شد (نمودار شماره ۲)
- ۴ - آزمونهای آماری بستگی داشتن میزان موفقیت این نظام در شرکتها را با انگیزه آنها در اخذ این گواهینامه اثبات می کند (نمودار شماره

* لازم به تذکر است که در شرکت ریخته گری از چهار شرکت در زمینه تولید قطعات خودرو فعالیت داشتند. ابتدا در نظر بود که در هر صنعت ۱۰ شرکت مورد بررسی قرار گیرد ولی در نهایت به علت عدم همکاری تعدادی از واحدهایی که با آنها مکاتبه صورت گرفته بود تنها به ۳۵ شرکت بسنده شد.

معیارهای ارزیابی معیارهایی که برای بررسی مورد استفاده قرار گرفت عبارت بود از مقایسه قبل و بعد اخذ گواهینامه و روند تغییر موارد ذیل بعد از اخذ گواهینامه:

- میزان شکایت مشتریان در مورد کیفیت محصول؛

نوع فعالیت	قطعات خودرو	غذایی و بهداشتی	سیم و کابل	صنایع برقی	صنایع شیمیایی	ریخته گری*	سرامیک
تعداد	۱۱	۷	۲	۷	۳	۴	۱

۳.

۵- ۳۲ شرکت از ۳۵ شرکت مورد بررسی از مشاور استفاده کرده‌اند و آزمونهای آماری ثابت می‌کند میزان موفقیت در شرکت‌هایی که مشاور تنها نقش مشاور را داشته و نوشتن روشهای اجرایی با پرسنل شرکت بوده، بیشتر از شرکت‌هایی بوده که نوشتن روشهای اجرایی با مشاور بوده است؛ به علاوه شرکت‌هایی که از مشاور استفاده کرده‌اند زودتر موفق به اخذ گواهینامه شده‌اند.

۶- در ۱۹ شرکت از ۳۵ شرکت تا قبل از اجرای نظام روشهای انجام فعالیت هیچ روش اجرایی و یا دستورالعملی به صورت مکتوب و یا نظام یک پارچه وجود نداشته و حدود پنج شرکت که اجرای استاندارد در آنها موفقیت آمیز بود جزء شرکت‌هایی بودند که در آنها مدارک سیستمی قبل از اجرای نظام موجود نبود. توزیع وجود این نوع مستندات قبل از اقدام به پیاده سازی نظام به قرار

MIS در سازمان بسیار مثبت بود بطوری که در قبل از اجرای نظام در تنها ۸ شرکت تولیدی اطلاعات لازم در اختیار مدیر قرار می‌گرفت و در واقع اکثر تصمیم‌گیران از عملکرد سازمان خود اطلاع دقیق نداشته و برای تصمیم‌گیری به داده‌ها و پردازش ذهنی آنها متکی بودند و از نظر تمام مدیران حتی آنهایی که اعتقادی به این استاندارد نداشتند این دستاورد حداقل نتیجه‌ای بوده که به دست آورده‌اند.

دلایل موفق نبودن نظام تضمین کیفیت

هدف اصلی از استقرار نظام تضمین کیفیت ISO 9000 تأمین اعتماد و اطمینان کافی در مورد اینکه یک محصول و یا خدمات مشخصات کیفی تعیین شده را از طریق انجام یک سلسله عملیات سازمان یافته و برنامه‌ریزی شده ارضا می‌کند است.

جدول ۲- وضع مستندات و سیستم کیفیت شرکت‌های مورد بررسی قبل از اجرای سیستم

قطعات خودرو	غذایی و بهداشتی	سیم و کابل	صنایع برق	صنایع شیمیایی	ریخته‌گری	سرامیک
مدارک سیستمی	۲	۶	۱	۳	۱	-
سیستم کنترل کیفیت	۷	۲	۶	۳	۲	۱
اجرای SPC	۶	۲	۵	۳	۲	۱
مستندسازی حدود پذیرش	۶	-	۱	۲	۱	-
کالیبراسیون	۱	-	۱	-	-	-
بازنگری قرارداد	۲	۱	۲	۲	-	-
بازنگری مدیریت	-	-	-	-	-	-
نگهداری تعمیرات برنامه‌ای	۱	-	۲	۳	-	-
دستورالعمل‌های تولیدی	۶	۲	۲	۳	۱	۱
وجود سیستم MIS	۲	-	۱	۲	۱	-

جدول ذیل بوده است. لازم به تذکر است از آنجا که اکثر سازندگان قطعات خودرو برای فروش قطعات به کارخانه‌های خودروسازی ملزم به اجرای یک حداقل سیستم برای رتبه‌بندی بوده‌اند لذا قبل از اخذ گواهینامه از نظر داشتن سیستم وضع بهتری نسبت به سایر شرکتها به جز شرکت‌های صنایع شیمیایی داشته‌اند. از نکته مهم دیگر اجرای سیستمهای کنترل و SPC است که مناسبانه تا قبل از اجرای سیستم به جز صنایع غذایی و بهداشتی در سایر صنایع به صورت درست و دقیق اجرا نمی‌شده و به اعتراف مسئولان بیشتر حالت نمایشی داشته است.

۷- نقش اطلاع رسانی و عمل کردن این استاندارد به عنوان محرک برای ایجاد سیستم

جواب متأسفانه منفی است! با توجه به آنچه در بالا ذکر شد براساس مطالعه میدانی انجام شده از روش انجام ممیزی سیستم، توزیع پرسشنامه و مصاحبه و یا مطالعه صورت جلسه‌های بازنگری مدیریت و گزارش کارآموزی دانشجویان بر روی ۳۵ شرکت داخلی دارای این گواهینامه نشان داده، پس از حداقل ۶ ماه از صدور گواهینامه در ۱۵ شرکت عملاً کیفیت محصولات، درصد ضایعات، رضایت مشتریان و شاخصهای فرایندی تغییر معنی‌داری نداشته و سوابق نشان‌دهنده بهبود، نسبت به قبل از اجرای نظام نیست، در ۹ شرکت شکایت مشتریان و درصد بازگشت محصولات کاهش یافته و سوابق موجود در قسمت مالی نشان داده که تا ۱/۵ درصد کاهش هزینه تولید، شامل مواد مستقیم و دستمزد مستقیم بوده است. هم‌چنین درصد ضایعات حین فرایند بعد از اجرای نظام بین ۲/۵

استقرار صحیح این نظام مشتری را مطمئن می‌سازد که محصول یا خدمات مورد تقاضای او به موقع و با کیفیت خواسته شده در اختیار وی قرار خواهد گرفت و در موسسه باعث بهبود مستمر کیفیت محصول و یا خدمات، کاهش ضایعات، کاهش و یا حذف دوباره کارها، حذف احتمال استفاده از محصول نامنطبق در فرآیند سازماندهی محیط کار، مشخص شدن مسئولیتها و اختیارات، کنترل و ثبت عوامل موثر بر کیفیت، بکتابختی روش انجام کار و ... می‌شود. سوال بزرگی که مدت‌ها ذهن بسیاری از مدیران و تصمیم‌گیران را به خود معطوف کرده بود این بود «آیا اخذ گواهینامه استقرار نظام تضمین کیفیت ISO 9000 همیشه به رسیدن به اهداف فوق منجر می‌شود؟»

تا ۹/۱ درصد کاهش یافته ولی در ۱۱ شرکت درصد محصولات برگشتی بین ۱/۵ تا ۸ درصد و شکایت مشتریان بین ۴ تا ۱۵ درصد پس از اخذ گواهینامه افزایش یافته است.

کاهش کیفیت محصول و یا خدمات و شاخصهای فرایندی در نتیجه عدم رضایت مشتریان با اهداف نظام تضمین کیفیت کاملاً مغایر است اما چرا در بعضی از شرکتها پیاده‌سازی این نظام باعث کاهش کیفیت شده است؟

جواب به‌طور خلاصه عدم اعتقاد به کارآوردن این استاندارد، درک نادرست از این نظام، طراحی و پیاده‌سازی نادرست نظام و میل مدیران شرکت به اخذ گواهینامه تنها به جهت تبلیغات نه با هدف بهبود وضعیت بوده است.

که برای شرکت‌هایی که کیفیت آنها بهبود داشته این تعداد به ترتیب ۲ و ۴ بوده است.

اما مساله جالب اینجاست که شرکت‌هایی بودند که از نظر تجهیزات، مدارک و نظام وضع نسبتاً خوبی داشتند ولی اجرای نظام در آنها موفقیت‌آمیز نبود! در بررسی انجام‌شده مشخص شد در این موسسه‌ها پرسنل و بودیژه مسئولان به گمان اینکه با اجرای این نظام و آنها از آن پس تنها مسئول انجام یک‌سری وظایف تولیدی و یا کنترلی براساس مدارک معتبر در سازمان و پرکردن یک‌سری فرم هستند و مسئولیت آنها بانجام این امور تمام شده است عملاً در اجرای بخشی از وظایف خود کوتاهی می‌کنند. به این صورت که مشکلات و مغایرت‌ها را تنها گزارش می‌کنند و خود، کاری جهت رفع آنها انجام نمی‌دهند و از آنجا که مدیران سطح بالا که معمولاً دریافت‌کننده این گزارش‌ها هستند به علت مشغله کاری، دیر به این موارد رسیدگی می‌کنند و یا مهارت لازم را در رسیدگی به امور و یا آن سری از مشکلات کاری ندارند. عملاً اقدام موثری برای رفع مشکل به عمل نمی‌آید. برای مثال در ۴ شرکت از شرکت‌هایی که مدارک خوبی داشتند ولی اجرای نظام در آنها موفقیت‌آمیز نبود اصولاً مدیران گیرنده گزارشات هیچ تخصصی در

آن صنعت خاص نداشتند. برای مثال در یک کارخانه صنایع شیمیایی مدیر کارخانه و مدیر تولید که می‌باید طبق دستورالعملها در مورد بروز مشکلات دستور صادر می‌کردند مهندسان برق بودند و سابقه کار کمی در آن صنعت داشتند و کارشناسان خط نیز باین بهانه که طبق مدارک ما تنها مسئول گزارش مشکل و انجام دستورات مدیر هستیم. عملاً نه نظر کارشناسی می‌دادند و نه خود راساً اقدام می‌کردند در حالی که قبل از اجرای نظام، کارشناسان در صورت بروز مشکل خود سریعاً اقدام به رفع آن می‌کردند و مشکلات و مغایرت‌ها در کمترین زمان حل می‌شد. متأسفانه در این ۴ شرکت تعداد مجوز ارفاقی صادر شده بسیار زیاد بود.

موارد فوق اصلی‌ترین مواردی بود که در این تحقیق درباره اثرات اجرای نظام ISO 9000 مورد شناسایی قرار گرفت. البته موارد دیگری نیز وجود داشت که عمومیت زیادی نداشت لذا در این مقاله ذکری از آنها به عمل نیامد. □

● امیررضا جوادی: کارشناس ارشد مهندسی صنایع کارخانه ریخته‌گری ایران‌خودرو

که کیفیت محصولات آنها افزایش یافته بود. نکته مهم دیگری که تقریباً در تمام شرکت‌هایی که کیفیت محصولات آنها کاهش یافته بود، مشاهده شد. این بود که فرم‌ها بدون توجه به نیازهای شرکت و تنها بر اساس نمونه فرم‌های سایر موسسه‌هایی که موفق به اخذ گواهینامه شده بودند تهیه شده بود.

جالب اینکه در سه شرکت که هیچ ارتباطی با یکدیگر نداشتند ولی مشاور آنها یک نفر بود روش‌های اجرایی و فرم‌ها و روش نگارش دقیقاً مانند هم بود. دو شرکت از این سه شرکت جزء شرکت‌هایی بودند که کیفیت محصولات آنها بعد از اجرای نظام کاهش یافته بود و شرکت سوم جزو شرکت‌هایی بود که تغییری در کیفیت آنها به وجود نیامده بود و شرکتی که کیفیت محصول آن تغییری پیدا نکرده بود از نظر زمان گرفتن مدرک قبل از شرکت‌هایی که کیفیت محصول آنها کاهش یافته بود موفق به گرفتن گواهینامه شده بود.

یکی از مهمترین مشکلاتی که سبب می‌شود که استاندارد ISO 9000 آن طور که انتظار می‌رود کاراً نیاشد تعریف حدود پذیرش است. در بسیاری از شرکت‌هایی که هدف آنها تنها اخذ گواهینامه است به منظور جلوگیری از بروز مغایرت حدود پذیرش را (جهت مواد اولیه، فرآیند، محصول در جریان ساخت و نهایی) وسیعتر از آنچه برای رسیدن به کیفیت قابل قبول لازم است در نظر می‌گیرند. این مسئله تا آنجا پیش رفته که در یک شرکت مواد اولیه و محصول ضایع نیز پذیرفته می‌شود!

این مسئله در مورد بازرسی و آزمون نیز مصداق دارد به این صورت که بعضی از شرکت‌ها که بعضی از تجهیزات اندازه‌گیری، بازرسی و آزمون لازم را که بر کیفیت محصول تاثیر دارند را در اختیار ندارند اساساً آن بازرسی و آزمون را در لیست اندازه‌گیری، بازرسی و آزمون خود وارد نمی‌کنند و اگر ممیز در آن صنعت تخصص نداشته باشد شرکت به راحتی موفق به گرفتن گواهینامه می‌شود.

در مطالعه انجام شده براساس تحقیق انجام‌شده در ۸ شرکت از شرکت‌هایی که کیفیت محصول آنها تغییری نکرده بود حدود پذیرش وسیعتر از حد لازم تدوین شده و در ۱۰ شرکت از این شرکت‌ها آزمایش‌های لازم به اندازه کافی تعریف نشده بود.

این تعداد برای شرکت‌هایی که کیفیت تولیدات آنها کاهش یافته بود به ترتیب ۶ و ۸ بوده در حالی

تقریباً در تمام شرکت‌هایی که نظام در آنها شکست خورده و در ۷ شرکت از شرکت‌هایی که اجرای نظام در آنها تاثیری نداشته مدیران و مجریان هیچ اعتقادی به مفیدبودن این نظام نداشتند آنها یا به علت فشارهای مدیریت ارشدتر یا به علت تقاضای مشتری و یا به علت رقابت از نوع چشم و هم‌چشمی اقدام به اجرای این نظام کرده بودند. در این شرکت‌ها در واقع ISO 9000 چیزی جز نمایش بوروکراسی نیست و مدیران و مجریان نیز به آن معترفند.

از نظر بعضی از موسسات مفهوم ISO 9000 عبارت است از نوشتن یک سری روش اجرایی و دستورالعمل و پرکردن یک سری برگه و فرم براساس آنها و یا به طور خلاصه تهیه سوابق بر مبنای روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌های کاری. متأسفانه گروهی از مشاوران ISO 9000 نیز دقیقاً همین برداشت را از این استاندارد دارند آنها با شعار معروف «استاندارد می‌گوید آنچه را که انجام می‌دهی بنویس آنچه را که نوشته‌ای اجرا کن» اقدام به تهیه مستندات برای نظام می‌کنند. این مدارک معمولاً تنها بر اساس خواسته‌های بندهای استاندارد بوده و از نظر سیستمی ارتباط منطقی محکمی با هم ندارند و طراحان سیستم هیچ متدولوژی خاصی شناخته شده‌ای برای طراحی سیستم به کار نبرده‌اند و فقط هر جا به عبارت «عرضه‌کننده باید» در استاندارد رسیده‌اند آن باید را در یک روش اجرایی و یا دستورالعمل آورده‌اند یا برای آن فرمی طراحی کرده‌اند بدون توجه به اینکه هدف از این خواسته در استاندارد دقیقاً چه بوده است.

معمولاً در این شرکت‌ها تعدد فرم‌ها بسیار زیاد است و برای هر کار ساده‌ای فرمی طراحی شده که بسیاری از این فرم‌ها موازی و قابل تبدیل به یک فرم هستند. به علاوه این فرم‌ها اکثراً کامل نبوده و قابل استفاده در امور روزمره شرکت به ویژه قسمت مالی نیستند. لذا برای امور مالی مشکلات زیادی را تولید می‌کنند. در مطالعه بر روی شرکت‌های پیش گفته تنها در چهار شرکت ارتباط بین قسمت تولید و مالی دقیقاً دیده شده بود و فرم‌های مالی آنها نیز تحت کنترل مدارک بوده‌اند این چهار شرکت بین شرکت‌هایی بودند که اجرای نظام باعث بهبود کیفیت در آن شده بود.

در تمام شرکت‌های مورد مطالعه که کیفیت محصولات آنها بعد از اجرای نظام کاهش یافته بود تعدد فرم‌ها (در حجم و نوع تقریباً یکسان تولید و نقرات) بسیار بیشتر از شرکت‌هایی بود

مشاورین سیستم های کیفیت ISO-9000 و QS 9000

مدیریت زیست محیطی ISO-14000

سلامت و ایمنی غذا HACCP

شرکت تکتاز آتیه

شرکت پیشبران کیفیت



(دارای مجوز از وزارت صنایع)

تاکنون بیش از ۲۰ شرکت ایرانی شناخته شده ما را به عنوان مشاور خود انتخاب کرده اند

و

موفق به دریافت گواهینامه شده اند.

ماهنامه ارتباطات در مدیریت

دو ماهنامه ISO9000 و استانداردهای بین المللی

فعالیت های فرهنگی انتشاراتی :

نشانی: خیابان استاد مطهری - پلاک ۱۸۰ - طبقه اول کد پستی: ۱۵۷۵۹

تلفن: ۸۳۳۲۹۶ - فکس: ۸۳۰۶۲۴

در کنار نام و سیستم برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات
رایدار نگارش بر ۴ تحت Win 98
همگام با استانداردهای ISO9000
قابل استفاده با طیف وسیع سیستم های نگهداری
و تعمیرات درون کارخانه ای



Behboud System

شرکت مهندسی مشاور
بهبود سیستم

تلفن: ۸۳۳۲۹۶ - فکس: ۸۳۰۶۲۴
نشانی: خیابان استاد مطهری - پلاک ۱۸۰ - طبقه اول کد پستی: ۱۵۷۵۹

تلفن: ۸۳۳۲۹۶ - فکس: ۸۳۰۶۲۴
نشانی: خیابان استاد مطهری - پلاک ۱۸۰ - طبقه اول کد پستی: ۱۵۷۵۹

