

مدیریت آسیا

نگرش

جدید به

کیفیت

جامع



منبع: ASIA MANAGEMENT, 23 NOV, 1999

مترجم: رحمت‌الله پاکدل

مانند، تهویه هوا و بخاری، استارت و مبدل، کندانسور و نظایر آن، اما دنزو می‌داند که این موقعیت فعلی ممکن است در اثر تغییرات و نوآوریهای تکنولوژیکی و رقابتهای پویا حذف گردد و از بین برود. بنابراین شرکت دنزو می‌خواهد که تعداد محصولات سرآمد خود را افزایش دهد. اما برای رسیدن بر این هدف جاه‌طلبانه باید چگونه برنامه‌ریزی کند.

در اولین مرحله برای رسیدن به این هدف، دنزو متعهد گردید که ۱۲ فراگرد کلیدی مدیریت جهانی را ایجاد کند. این فراگردها شامل توسعه تولیدات جدید، کارپردازی لجستیکی جهانی، استخدام جهانی و خدمات جهانی به مشتریان و فراگردهای دیگر است. هدف دنزو این بود که فراگردهایی که عملکرد بهتری دارند را به کار بگیرد. پس از شناسایی عوامل اساسی موفقیت و شناسایی بهترین عملکرد و فراگردها در سراسر جهان، برنامه‌ریزی برای اجرای بهتر فراگردها در گروه شرکتهای دنزو تا سال ۲۰۰۵ انجام گرفت. برای مثال به منظور کارپردازی جهانی، دنزو با فروشندگان کلیدی به صورت مشارکتی کار می‌کند و همچنین به فروشندگان فرصت می‌دهد که در یک رشته بزرگتر محصولات فعالیت کند.

عملیاتی را ایجاد کرد. همچنین پیش‌بینی کرد که کیفیت، کلید موفقیت در رقابت صنعتی فرآورده‌های خودکار است. دنزو یکی از اولین شرکت‌هایی بود که کنترل کیفیت جامع (TQC) را در ژاپن به اجرا گذاشت و جایزه دمینگ (DEMING - PRIZE) را دریافت کرد و در سال ۱۹۶۱ به عنوان تولیدکننده عالی شناخته شد.

در طول دهه ۸۰ و ۷۰ شرکت در چندین منطقه جهانی توسعه پیدا کرد و تبدیل به یک بازیگر اصلی در صنعت ابزار خودکار گردید. در نتیجه دنزو مقام بالایی را در رشد فروش و سود ابزار به دست آورد.

پس‌اوج موفقیت، دنزو پکی سری فراگردهای اساسی تغییر را که نگرش ۲۰۰۵ (VISION 2005) نامیده می‌شود ایجاد کرد. هدف اصلی این نگرش این بود که شرکت بتواند موفقیت برتر خود را در تولید ابزار اتومبیل و صنایع وابسته حفظ کند. به منظور اندازه‌گیری موفقیتش در کسب این هدف، دنزو ۲۵ محصول را به عنوان اولویت شماره یک در سهم بازار جهانی تا سال ۲۰۰۵ منظور نظر قرار داد.

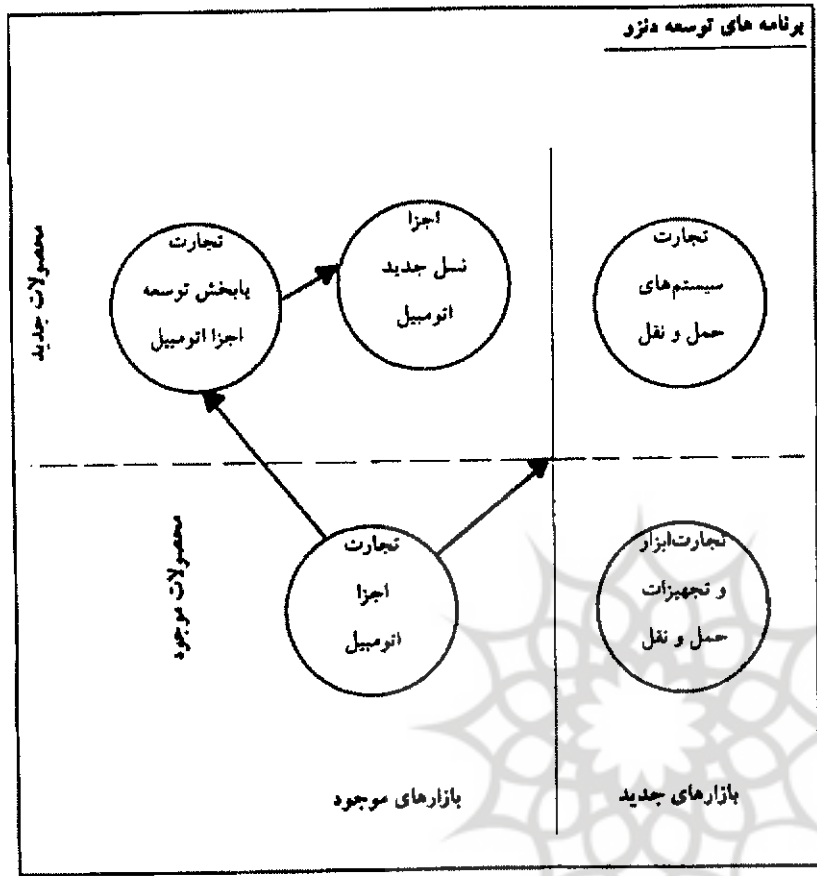
هم‌اکنون تقریباً هدایت نیمی از ۲۵ محصول یا دوازده ابزار خودکار اتومبیل را هدایت می‌کند

با نزدیک شدن قرن بیست و یکم، بسیاری از شرکتها سوال می‌کنند که آنها در این قرن با چه چالش‌هایی رفاقتی مواجه خواهند شد و باید چه هدف‌های مدیریتی برای آینده برگزینند. یکی از شرکت‌هایی که یک دیدگاه تلفیقی با هدفها و ابتکارات جسورانه دارد، شرکت دنزو (DENSO) در ناگویای ژاپن است.

اگرچه دنزو به مانند شرکت بوش آلمان شناخته شده نیست ولی یکی از تولیدکنندگان بزرگ صنعت ابزار و وسایل است. که سالانه بسالتر از ۱۰ میلیارد دلار درآمد دارد. خطوط تجاری اصلی دنزو شامل بخاریها، تهویه، ابزارهای الکتریکی و الکترونیکی و سیستم‌های مدیریت سوخت است. این محصولات در سراسر جهان تولید می‌شود. دنزو دارای ۱۰ کارخانه در ژاپن و همچنین کارخانه‌هایی در استرالیا، خاورمیانه، اروپا و آمریکای شمالی است.

دنزو به عنوان یک شرکت مستقل در سال ۱۹۴۹ از شرکت تویوتا موتورز جدا گردید. هدف این بود که به عنوان یک تولیدکننده برتر در ژاپن شناخته شود. با این هدف، دنزو یک سری برنامه‌های بهبود کیفیت محصولات و فراگردهای

برنامه های توسعه دنزو



برای رسیدن به فعالیتهای جهانی برتر، دنزو هفیده داشت که باید از چهارچوب کیفیت جامع فراتر رفته و دوازده فراگرد مدیریت را تکامل ببخشد. فقط پس از یکارگیری صحیح این دوازده فراگرد مدیریتی است که دنزو می تواند به هدف جسورانه خود یعنی تولید ۲۵ محصول جهانی، برسد.

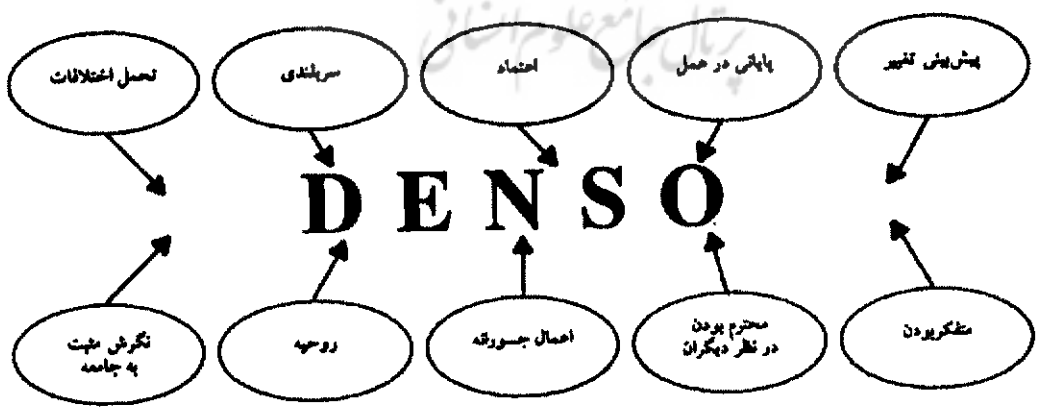
دنزو چگونه مطمئن است که تا سال ۲۰۰۵ به دوازده فراگرد با سطح جهانی خواهد رسید؟ مدیران عالی دنزو معتقدند که باید از طریق کنترل درونسی، القا با الهام بخش، پیش درونی و خلاقیت کارکنان به این فراگردها دست پیدا کنند.

علاوه براین دنزو برای رسیدن به ماورای الگوی کنترل کیفیت جامع برای بهبود عملکرد کارکنان و مشارکت آنان یک سری ارزشهای گروهی جدید را ارتقا داده است.

یکی از ابعاد اساسی نگرش ۲۰۰۵ تغییر در فرهنگ شرکت است. در هسته شرکت دنزو افرادی هستند که همقطار یا همدمت نامیده می شوند.

دنزو عقیده دارد که تنها افرادی می توانند فراگردهای مدیریت را کسب کنند که توانایی افزایش پتانسیل خود را داشته باشند. شکل دو فلسفه جدید فرهنگ گروهی دنزو را به طور خلاصه نشان می دهد.

فراگردهای کلیدی مدیریت جهانی



**تنها راه دستیابی به موفقیت در زمان کنونی و آینده در بازاریابی ساخت محصولات و فراآیندهای مدیریت نهفته است.**

**شرکت دنزو اعتقاد دارد که برای موفقیت باید از چارچوب کیفیت جامع فراتر رفت و دوازده فراگرد مدیریت را تکامل بخشید.**

**سوال اساسی شرکتها در قرن جدید این است که در آینده با چه چالشهایی مواجه خواهند شد.**

**شرکت ژاپنی دنزو برای کسب موفقیت بک سری برنامه‌های بهبود کیفیت محصولات و فراگردهای عملیاتی را به کار گرفت.**



تجهیزات حمل و نقل، تهیه تجهیزات هوانوردی و راه‌آهن، دنزو فرصتها را برای بعضی از محصولات وابسته به اتومبیل در بازار شناسایی می‌کند. در نهایت حیطه سوم توسعه، حرکت در درون تجارت نو، گرفتن فناوریهای کلیدی جدید و کاهش موانع بین صنایع است. برای مثال دنزو کاربردهای جدیدی را برای تکنولوژی لکترونیک ایجاد کرده است مانند کاربرد ترمینالهای دستی بارکد و اسکنرهای کد QR و شیوه‌های ورود اطلاعات در توزیع، توزیع با بخش فیزیکی و انترنسیون کارخانه. دنزو اسکنر کد QR را برای کاربرد درونی ایجاد کرد که در هر زمان می‌تواند صدها بار اطلاعات را بارکد کند.

شایسته است، شرکت‌های تجاری سراسر جهان آنچه را که دنزو در پی دستیابی به آن است از طریق نگرش ۲۰۰۵ مورد بررسی قرار دهند. حتی بزرگترین شرکتها در هر صنعت نیز در معرض رقابت و تغییر مداوم تکنولوژی است. تنها راه دستیابی به موفقیت در زمان کنونی و آینده در بازاریابی ساخت محصولات و فراآیندهای مدیریت و نظام ارزشهای اساسی نهفته است. □

#### تصحیح و پوشش

در مقاله «حسابرسی در عصر دانش» که در شماره ۱۱۰ تدبیر به چاپ رسید در نام نویسندگان مقاله، اشتباهی رخ داده بود که نام درست آنها نایب‌علی پوراصغر و فیروزه بابایی لادمخی است.

اجرا می‌گردند. برای مثال، بخش کاربرداری تجارت استارت یکی از پروژه‌های رقابت است. پروژه اصلاح بهبود اعلام وصول از فروشندگان یا توسعه سری جدید ملاکهای ارزیابی فروشندگان برای تجارت استارت یکی دیگر از مقالهای پروژه رقابت به‌شمار می‌رود. هرساله شرکت دنزو ۱۰ پروژه موفق از طبقات عالی و ویژه انتخاب و از آنها تجلیل به‌عمل می‌آورد. باین کار دنزو نه‌تنها کارهای ارزشمند را شناسایی می‌کند بلکه مشارکت دیگران در فعالیتهای مورد تشویق قرار می‌دهد.

بایجاد و تکامل فراگردهای مدیریت، دنزو شرایطی را برای توسعه تجارت جهانی شدن ۲۵ محصول فراهم می‌کند اما چه اصولی برای شناسایی فرآورده‌هایی که دنزو علاقه‌مند است فعالیت‌های را براساس آنها تنظیم کند و آنها را توسعه دهد وجود دارد؟

دنزو سه حیطه اصلی برای توسعه محصولات در نظر می‌گیرد: حیطه تجارت ابزار و وسایل اتومبیل، حیطه تجارت ابزار وابسته به اتومبیل و حیطه تجارت جدید. دنزو بیشتر بر فعالیتهای تجارت ابزار اتومبیل که معمولاً موقعیت مناسبی در این تجارت دارد، متمرکز خواهد کرد و در این حیطه بعضی بخشهای جدید که لازمه توسعه جهانی است مانند حفاظت محیطی، و نگهداری انرژی، مورد نظر قرار می‌گیرد و موقعیتش را در بازارهای محصولات جهانی به‌عنوان یک بازیگر اصلی حفظ می‌کند.

یکی دیگر از نواحی توسعه، حیطه محصولات وابسته به اتومبیل است مانند،

فرهنگ گروهی جدید دومین بعد نگرش ۲۰۰۵ است که تکامل فراگردهای مدیریت را حمایت می‌کند. برای رسیدن به این هدف دنزو چگونه برنامه‌ریزی کرد؟ شیوه دنزو برای تکامل فراگردهای مدیریت این است که این فراگردها را به پروژه‌های مختلف که به‌وسیله رهبران و افراد توانمند اجرا می‌شود تقسیم‌بندی کرد. این پروژه‌ها به سه طبقه تقسیم می‌شوند: پروژه‌های عالی، پروژه‌های ویژه و پروژه‌های رقابت که همگی این پروژه‌ها براساس اهداف اصلی شرکت طراحی می‌شوند.

پروژه‌های عالی در ارتباط با یکی از دوازده فراگرد کلیدی مدیریت است. دوازده پروژه به‌صورت سالانه ایجاد و معمولاً به‌وسیله مدیران اجرایی سطح بالا رهبری می‌شوند و همچنین ناظران بیرونی مانند استادان دانشگاهها هدایت و نظارت طرحها را برعهده دارند. برای مثال براساس فراگرد استخدام جهانی می‌توان یک یا چند پروژه سطح عالی را طراحی کرد. یادگیری چگونگی استخدام افراد با تواناییهای برتر به‌عنوان یک پروژه عالی محسوب می‌گردد. پروژه‌های ویژه در سطح تجاری هدایت می‌شوند و معمولاً توسط مدیران بخش بازرگانی هدایت و راهبری می‌گردند. حدود ۳۰ تا ۵۰ پروژه ویژه در یک زمان هدایت می‌شوند. این پروژه‌ها منبسط به بخشهای تجاری هستند. به‌عنوان مثال پروژه تجاری تهیه هوای مطبوع مربوط به پروژه اصلی کاربرداری جهانی است.

پروژه‌های رقابت براساس اولیتهای بخش طراحی می‌شوند، صدها پروژه رقابت در هر سال