

پنجره مدیران

پنجره مدیران نیم نگاهی به موضوعات گوناگون مدیریتی دارد. در این بخش ایده‌ها و نظرات از زاویه دید صاحب نظران بیان شده است.

نگاه اول

نرم‌افزاری برای برنامه‌ریزی منابع سازمانی

ERP چیست؟ نرم‌افزار برنامه‌ریزی منابع سازمانی (Enterprise Resource Planning) یا ERP سعی دارد تا عملکرد همه واحدهای شرکت را در یک سیستم کامپیوتری یکپارچه نموده و نیازهای مختلف خاص هر واحد را پاسخ گوید. این ادعای بزرگی است! یک برنامه نرم‌افزاری که بتواند نیازهای افراد مالی و منابع انسانی را برآورده سازد، هر یک از واحدها سیستم کامپیوتری منحصر به خود را برای بهینه‌سازی عملکردهایش دارد. اما ERP آنها را در یک برنامه نرم‌افزاری یکپارچه ترکیب می‌کند. این برنامه از طریق یک پایگاه داده‌ها اجرا می‌شود، لذا واحدهای مختلف می‌توانند اطلاعات را ساده‌تر به اشتراک بگذارند و با هم ارتباط برقرار سازند. این شیوه یکپارچه در صورتی که شرکت‌ها نرم‌افزار را به درستی نصب کنند، مزایای متعددی دارد.

برای مثال، دریافت سفارش مشتری. در واقع هنگامی که مشتری سفارش می‌دهد، سفارش به صورت کاغذی یا کامپیوتری در واحدهای مختلف شرکت در گردش است. این گردش سبب تاخیر در پاسخ‌گویی به سفارش می‌شود، در ضمن هیچ‌یک از افراد شرکت به درستی نمی‌داند که وضعیت سفارش در هر نقطه چگونه است.

ERP سیستم‌های کامپیوتری مستقل را در واحدهای مالی، منابع انسانی و انبارداده‌ها در هم می‌شکند و آنها را با برنامه نرم‌افزاری یکپارچه که به ماجول‌های نرم‌افزاری تقسیم می‌شود، جایگزین می‌سازد. بدین ترتیب واحدهای مالی، ساخت و انبارداده‌ها هنوز هم نرم‌افزار خودشان را دارند، با این تفاوت که حالا نرم‌افزارها به یکدیگر لینک شده‌اند، به گونه‌ای که واحد مالی می‌تواند با مراجعه به انبارداده‌ها از تحویل سفارش مطلع شود. اکثر نرم‌افزارهای ERP انعطاف‌پذیر هستند، به گونه‌ای که شما می‌توانید بعضی از ماجول‌ها را نصب کنید بدون اینکه نیاز باشد تا کل بسته را بخرید. برای مثال، بسیاری از شرکت‌ها فقط ماجول مالی یا

منابع انسانی ERP را نصب می‌کند. چگونه ERP می‌تواند کارایی کسب و کار شرکت را بهبود بخشد؟

نکته مهم این است که به مدت زمانی که به طول می‌انجامد، توجه نکنیم، به طور متوسط پس از یک یا سه سال این نرم‌افزار کارایی را افزایش می‌دهد.

ERP چه چیزی را در کسب‌وکار اصلاح می‌کند؟ پنج دلیل عمده استفاده از ERP در شرکت‌ها عبارتند از:

اطلاعات یکپارچه مالی-از آنجایی که که مدیر اجرایی ارشد شرکت سعی دارد از کارایی مطلع شود، شاید با گفته‌های متفاوتی مواجه شود. واحد مالی مجموعه اعداد مربوط به خود را دارد و سایر واحدها نیز به همین ترتیب. ERP نسخه واحدی از واقعیت است و سؤال برانگیز نخواهد بود. زیرا هر فردی از یک سیستم مشابه استفاده می‌کند. یکپارچگی اطلاعات سفارش مشتری-سیستم‌های ERP می‌توانند در جایی استقرار یابند که سفارش مشتری دریافت، سفارش وی تحویل و صورتحساب صادر شود. اگر این اطلاعات در یک سیستم نرم‌افزاری نگهداری شود، شرکت می‌تواند به سادگی سفارشات، ساخت، موجودی و عرضه را همزمان ردیابی کند.

Enterprise Resource Planning [ERP] Solution



سفرهای سفرهای افزودنی تنها سرآغاز هزینه‌های یکپارچه‌سازی ERP محسوب می‌شوند. هزینه دیگری که بهتر است تا حد امکان از آن اجتناب شود، سفرهای سفرهای هسته اصلی نرم‌افزار ERP است. این وضعیت زمانی رخ می‌دهد که نرم‌افزار ERP نتواند یکی از فرایندهای کسب و کار را مدیریت کند و شما تصمیم می‌گیرید با سفرهای سفرهای نرم‌افزار مشکل را حل کنید. سفرهای سفرهای می‌تواند بر هر ماجول سیستم ERP تاثیر گذارد، زیرا آنها کاملا با هم در ارتباطند. ارتقاء بسته ERP نیز معضل بزرگی است. زیرا مجبورید دوباره برای نسخه جدید، سفرهای سفرهای را انجام دهید. و از سوی دیگر، فروشنده از شما پشتیبانی نخواهد کرد و باید کارشناسان جدیدی را برای انجام سفرهای سفرهای و پشتیبانی استخدام نمایید.

تبدیل داده‌ها: تبدیل اطلاعات نظیر سوابق مشتری، عرضه کننده، طراحی محصول از سیستم قدیم به سیستم جدید ERP هزینه‌بر است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها: اغلب، داده‌های سیستم ERP به منظور انجام تجزیه و تحلیل، باید با داده‌های سیستم‌های خارجی تلفیق شوند. کاربرانی که تجزیه و تحلیل‌های حجیم انجام می‌دهند، باید هزینه انبارداده‌ها را نیز در نظر بگیرند. زیرا ERP شناسایی تغییرات روزانه داده‌ها را به خوبی انجام نمی‌دهد و برای این منظور باید یک برنامه سفرهای نوشته شود.

مشاوره: هنگامی که کاربران نمی‌توانند در این زمینه برنامه‌ریزی کنند باید از مشاور کمک بگیرند، لذا هزینه مشاور نیز به هزینه‌های فوق افزوده می‌شود.

جایگزینی بهترین‌ها: موفقیت ERP به استخدام افراد ماهر بستگی دارد. این نرم‌افزار بسیار پیچیده است و نمی‌توان آن را به هر کسی سپرد. بدتر اینکه، شرکت باید برای جایگزینی افراد پس از اتمام پروژه نیز آماده باشد.

هیچ‌گاه کار تیم‌های پیاده‌سازی اتمام نمی‌پذیرد: اکثر شرکت‌ها با پروژه ERP همانند سایر پروژه‌ها رفتار می‌کنند. به محض اینکه نرم‌افزار نصب شد، تیم به کار اصلی خود مشغول می‌شود. اما باید توجه نمایید که تیم پیاده‌سازی ارزشمند است. زیرا اطلاعاتشان درباره فرایندهایی نظیر فروش، ساخت، منابع انسانی و... بیشتر از مسئولین این فرایندهاست. لذا آنان نباید به کار اصلی خود مشغول شوند، زیرا پس از نصب ERP کارهای زیادی را باید انجام دهند. نوشتن گزارشات حاصل از اطلاعات سیستم جدید ERP حداقل برای یک سال آنان را مشغول نگاه می‌دارد.

چرا اغلب پروژه‌های ERP شکست می‌خورند؟

ERP مجموعه‌ای از عملیات خوب برای انجام وظایف شرکت نظیر مالی، ساخت و... است. شما به منظور بهره‌برداری بهتر از نرم‌افزار باید افرادی را در شرکت داشته باشید تا روش‌های کاری را با نرم‌افزار تطبیق دهند. اگر افراد واحدهای مختلف درباره برتری روش‌های کاری لحاظ شده در نرم‌افزار نسبت به روش‌هایی که آنها به کار می‌برند، به توافق نرسند، برای استفاده از نرم‌افزار مقاومت نشان می‌دهند یا از واحد تکنولوژی اطلاعات درخواست می‌کنند تا نرم‌افزاری تهیه

استانداردسازی و سرعت‌دهی به فرایندهای ساخت- شرکت‌های سازنده به ویژه آنهایی که از ادغام چند شرکت به وجود آمده‌اند، چندین واحد کسب و کار دارند که ممکن است از روش‌ها و سیستم‌های کامپیوتری متفاوتی استفاده کنند. سیستم‌های ERP با بهره‌گیری از روش‌های استاندارد، برای اتوماتیک‌سازی بعضی از گام‌های فرایند ساخت به کار می‌روند. استانداردسازی این فرایندها و استفاده از یک سیستم کامپیوتری یکپارچه می‌تواند سبب صرفه جویی در زمان شود و بهره‌وری را افزایش دهد.

-کاهش موجودی ERP به جریان روان‌تر فرایند ساخت کمک می‌کند و رویت پذیری فرایند سفارش را در شرکت بهبود می‌بخشد.

استانداردسازی اطلاعات منابع انسانی- منابع انسانی، به ویژه در شرکت‌هایی که چندین واحد کسب و کار دارند، ممکن است یک روش ساده و یکپارچه برای ردیابی زمان کارمندان و برقراری ارتباط با آنها در زمینه خدمات نداشته باشد. ERP می‌تواند در این مورد کمک کند.

هزینه واقعی ERP چقدر است؟

اخیرا متا گروپ درباره هزینه کل مالکیت ERP شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار، خدمات حرفه‌ای و کارشناسان داخلی مطالعاتی را انجام داده است. از بین ۶۳ شرکتی که مورد بررسی قرار گرفته‌اند، از جمله شرکت‌های کوچک-متوسط و بزرگ صنعتی، مبلغ موردنظر به طور متوسط ۱۵ میلیون دلار بوده است. و متا گروپ به این نتیجه رسید که پیاده‌سازی ERP گران است و چندان به نوع شرکتی که از آن استفاده می‌کند، بستگی ندارد.

هزینه‌های پنهان

آموزش: هزینه‌های آموزش بالاست. زیرا کارکنان مجبورند مجموعه فرایندهای جدیدی را فراگیرند. بدتر این که، شرکت‌های خارجی آموزشی نیز نمی‌توانند در این مورد به شما کمک کنند. آنها به افراد نحوه به‌کارگیری نرم‌افزار را می‌آموزند نه روش‌های خاص استفاده از آن در کسب و کار شرکت. شرایطی را مهیا نمایید و تحت آن شرایط فرایندهای مختلف کسب و کار را که از سیستم ERP تاثیر می‌پذیرند، شناسایی کنید.

به خاطر داشته باشید که مسوولین واحد مالی از همان نرم‌افزاری استفاده می‌کنند که مسوولین واحد فروش استفاده کرده‌اند، هر دوی آنها اطلاعاتی را وارد می‌کنند که بر هر دو سیستم تاثیر گذارند. لذا باید از متخصصین تکنولوژی اطلاعات بخواهید که چنین دوره‌های آموزشی را برگزار نمایند.

آزمایش و یکپارچه‌سازی: آزمایش ارتباط بین بسته‌های ERP و سایر بخش‌ها، هزینه دیگری را به دنبال خواهد داشت. یک شرکت سازنده شاید برنامه‌های کاربردی از تجارت الکترونیک و زنجیره تامین گرفته تا محاسبه مالیات بر فروش و بارکدینگ را دارا باشد. همه یکپارچه سازی‌ها با ERP در ارتباطند. بهتر است این برنامه‌ها را از یک فروشنده ERP بخرید. آزمایش یکپارچگی ERP به همراه آموزش باید صورت گیرد.

ایجاد «روح اعتماد» و «صداقت» در محیط کار از پارامترهای استوار «مشتری‌مداری» است و باید به این نکته ایمان بیاوریم که «حیات اقتصادی ما به رضایت مشتریان ما وابسته است و بدون حضور مشتری ما هم نخواهیم بود

انفعاری یا ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آن که پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره وری را در سازمان‌ها به ارمغان خواهد آورد.
KAI + ZEN = KAIZEN

بهبود مستمر و تدریجی با بهره‌گیری از مشارکت کارکنان

در نگاه کایزنی برای تحقق بهبود تدریجی و مستمر در سازمان‌ها باید سه اقدام اساسی زیر صورت بگیرد:
 - کلیه فعالیت‌هایی که هزینه‌زا هستند ولی ارزشی تولید نمی‌کنند (Muda) باید حذف شوند.
 - فعالیت‌هایی که به شکلی در جای دیگری به صورت موازی انجام می‌شوند (Muri) با یکدیگر تلفیق شوند.
 - آن دسته از فعالیت‌هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند (Mura) به فعالیت‌های سازمان افزوده شوند. این حرکت یا نهضت MU3 اساس اقدامات کارگاه آموزشی گمبا کایزن (کایزن عملی) را تشکیل می‌دهد.

مراحل اجرای کایزن عملی

- ناحیه نمونه را انتخاب کنید.
- گروه بهبود (تیم کایزن) را ایجاد و سازمان‌دهی کنید.
- داده‌های آماری مورد نیاز را در ناحیه نمونه با کمک اعضای گروه گردآوری کنید.
- اعضای شرکت‌کننده را در کارگاه آموزشی با مفاهیم و ابزارهای بهبود آشنا کنید.
- نظام آراستگی (5S) را آغاز کنید.
- مودا (اتلاف)ها را شناسایی و فهرستی از آنها تهیه کنید.
- تحلیل علل رویداد اتلاف را در ناحیه نمونه انجام دهید و راه‌حل‌هایی را با استفاده از کار گروهی بیابید.
- راه‌حل‌هایی را که عملی‌ترند انتخاب کنید.
- هر نوع تغییر فیزیکی در آرایش ناحیه نمونه را بدون فوت وقت انجام دهید.
- بهبود انجام گرفته را به صورت استاندارد درآورید.
- موفقیت حاصله را به اطلاع سایر همکارانان برسانید.
- نتایج به دست آمده را ارزیابی کنید تا در مراحل بعدی مورد استفاده قرار گیرند.
- به سراغ مشکل بعدی بروید.

اصول بیست‌گانه مدیریت در کایزن

- نگویند چرا این کار انجام نمی‌شود. فکر کنید چگونه می‌توانید آن را انجام دهید.
- در مورد مشکل به وجود آمده نگرانی به خود راه ندهید. همین الان برای رفع آن اقدام نمایید.
- از وضعیت موجود راضی نباشید. باور داشته باشید که همیشه راه بهتری هم وجود دارد.
- اگر مرتکب اشتباه شدید، بلافاصله درصد رفع اشتباه برآید.

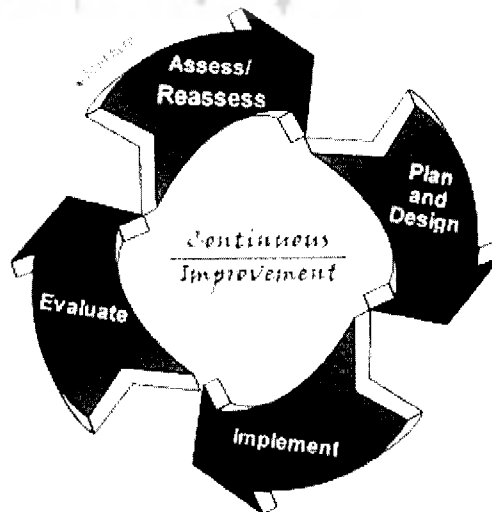
نماید که متناسب با روش‌های کاری آنان باشد. و در اینجاست که پروژه ERP شکست می‌خورد. از طرفی سفارشی‌سازی نرم‌افزار، آن را ناپایدارتر و نگهداریش را دشوار می‌کند.
مزایای ERP

- کاهش هزینه‌های حمل موجودی
 - کاهش هزینه‌های سفارش
 - کاهش هزینه‌های تولید
 - کاهش هزینه‌های نگهداری سوابق
 - کاهش هزینه‌های حمل و نقل
 - کاهش سرمایه‌گذاری در تجهیزات
 - فرایندهای تولید انعطاف‌پذیرتر
 - بهبود کارایی که به سوددهی بیشتر یا افزایش سهم بازار منجر می‌شود
 - افزایش شفافیت فرایند برای مشتری
 - افزایش رضایت مشتری
- معایب ERP**
- نصب و نگهداری این سیستم‌ها بسیار گران است.
 - استفاده از بعضی از این سیستم‌ها دشوار است.
 - برای به اشتراک گذاشتن برخی از اطلاعات حساس که برای یک فرایند ضروری است، با مقاومت فراد مواجه می‌شوید.
 - شهناز پیروفر

نگاه دوم

دگرگونی آرام و پیوسته در راستای بهبود دائمی

کایزن ترکیبی دو کلمه‌ای از یک مفهوم ژاپنی است که تعریف آن تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر و تدریجی است. در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان‌ها لازم نیست به دنبال تغییرات



- برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نگردید. اگر ۶۰٪ از تحقق هدف اطمینان دارید دست به کار شوید.
 - برای پی بردن به ریشه مشکلات ۵ بار بپرسید چرا؟
 - گمبا محل واقعی رویداد خطاست. سعی نکنید از دفتر کار خود مشکلات محیط را حل کنید.
 - همیشه برای حل مشکل از داده و اطلاعات کمی و به روز استفاده کنید.
 - برای حل مشکل بلافاصله به دنبال هزینه کردن نباشید. بلکه از خرد خود استفاده کنید. اگر عقلمان به جایی نمی‌رسد، آن را در همکارانتان بجویید و از خردجمعی استفاده کنید.
 - هیچ‌وقت جزئیات و نکات ریز مساله را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکلات در نکات ریز است.
 - حمایت مدیریت ارشد منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید حضور ملموس داشته باشد.
 - برای حل مسائل هر جا که امکان آن وجود دارد از واگذاری اختیار به زیردستان ابا نکنید.
 - هیچ‌وقت به دنبال مقصر نگردید. هیچ‌گاه عجلولانه قضاوت نکنید.
 - مدیریت دیداری و انتقال اطلاعات بهترین ابزار برای حل مساله به صورت گروهی است.
 - ارتباط یک طرفه دستوری از بالا به پایین مشکلات سازمان را پیچیده‌تر می‌کند. مدیریت ارشد باید با لایه‌های پایین‌تر سازمان ارتباط دو جانبه داشته باشد.
 - انسان‌ها توانایی‌های فراوانی دارند. از الگوهای چند مهارتی و غنی‌سازی شغلی برای شکوفا شدن آنها استفاده کنید.
 - تنها فعالیت‌هایی را انجام دهید که برای سازمان شما ارزش افزوده ایجاد می‌کنند.
 - فراموش نکنید که ۵ ت، پایه و بنیان ایجاد محصولی با کیفیت است.
 - براساس الگوهای کار گروهی، مسائل محیط کارتان را حل کنید.
 - حذف مودا (اتلاف) فرآیندی پایان ناپذیر است. هیچ وقت از این کار خسته نشوید.
 - معنای کلمه ژاپنی کایزن، بهبود و جستجو برای بهبود مستمر است ولی این معنا زمانی کامل می‌شود که مشارکت کارکنان را به همراه داشته باشد.
- فلسفه و ذهنیت کایزن**
- تعهد و پشتیبانی از گشودگی در مدیریت سازمان
 - سرزنش کردن و قضاوت‌های عجولانه موقوف
 - تعویض قدرت و اختیار
 - تاکید بر توانایی‌های ناشناخته نیروی کار که وظایف ضمنی سازمانی را برعهده دارند
 - تبادل کامل اطلاعات/ اهداف تعریف شده
 - حل مساله و استفاده از مفهوم کار تیمی
 - انعطاف در غنی‌سازی و توسعه وظایف کارکنان در سطوح مختلف
 - حداکثر استفاده از خرد نیروی کار برای بهبود مستمر
- حذف مستمر اتلاف‌ها (فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده)
 - توجه کامل به ریزه‌کاری‌ها
 - مراحل اجرای کایزن:
 - منطقه هدف را انتخاب کنید
 - تیم کایزن را ساماندهی کنید
 - بررسی و جمع‌آوری اطلاعات در منطقه هدف انجام شود
 - اهداف بهبود یافته و مطلوب را مشخص کنید
 - کارکنان محل واقعی انجام کار را توجیه کنید
 - ۵S را انجام دهید
 - اتلاف‌ها را شناسایی و فهرست آن را تهیه کنید(مودا)
 - تجزیه و تحلیل‌های لازم در محل واقعی انجام کار انجام دهید
 - اتلاف‌هایی که راه‌حل‌های قوی دارند انتخاب کنید
 - حرکت‌ها و تغییرات فیزیکی را انجام دهید
 - استانداردهاسازی و آموزش کارکنان را برای موضوع بهبود یافته انجام دهید
 - داستان توفیق تیم کایزن را ارائه کنید
 - پروژه جدید برای آغازی دیگر را انتخاب کنید
 - اندازه‌گیری‌ها و ارزیابی از نتایج راه‌حل‌های اجرا شده را انجام دهید
- جمعه ابزار کایزن:**
- ۵S
 - ابزارهای مرتبط با دقت و زمان کار
 - ابزارهای مرتبط با ماشین‌آلات
 - ابزار مرتبط با کیفیت
 - ابزار عمومی
 - ابزارهای مرتبط با دقت و زمان کار:
 - نمودار جریان عملیات و خطوط حرکت پرسنل مواد
 - نمودار فرایندها
 - نمودار به هم پیوسته فعالیت‌های استاندارد
 - مطالعه زمان و حرکات
 - سیستم تولید کششی
 - تک تایم/ زمان سیکل عملیات
 - کانبان
 - ابزار مرتبط با ماشین‌آلات
- * TPM
 - * تحلیل PM
 - * LCA (اتوماسیون کم هزینه)
 - ابزار مرتبط با کیفیت:
 - * ISO ۹۰۰۰
 - * SQC
 - * QFD
 - * پوکایوکی
 - * بازرسی منابع
 - * (۶σ شش سیگما)
 - ابزار عمومی:

ممکن است برای اجرای یک فلسفه واحد در سازمان‌های مختلف روش‌های متفاوتی انتخاب گردد.

کدام فلسفه مدیریتی ارجح است؟

برای انتخاب فلسفه مدیریتی مناسب باید معیارهایی ارائه داد تا در پرتوی آنها بتوان انتخاب آگاهانه‌تری داشت. در زیر تعدادی از این معیارها ارائه می‌شود بدیهی است که معیارهای ارائه شده در زیر فهرست کاملی نبوده و می‌توان معیارهای دیگری را نیز اضافه نمود.

- معیار اول برای انتخاب یک فلسفه مدیریتی ارجح این است که فلسفه انتخابی بتواند مشتری محوری، کیفیت و ارتقای مستمر را در فلسفه وجودی یک سازمان و فلسفه شکل‌گیری آن ادغام کند به عبارت دیگر فلسفه انتخاب شده باید بتواند از نقطه چرخه هستم جهت‌گیری سازمان را مشخص کند.

- دومین معیار انتخاب عبارتست از این که فلسفه مدیریتی انتخاب شده و عناصر اصلی تشکیل‌دهنده آن ساده شفاف و برای همه قابل درک باشد بدین معنی که درک آن متأثر از موقعیت سازمانی دانش مدیریتی و فنی یا حتی سواد افراد نباشد؛ هرکس هر کجا قرار گرفته است آن را بخوبی درک کند و بتواند براساس درک درست آن نقش خود را در جهت‌گیری سازمان ایفا نماید.

- معیار سوم برای انتخاب یک فلسفه مدیریتی مناسب عبارتست از این که فلسفه انتخاب شده بتواند همه اجزا و عناصر یک سازمان را به عنوان یک سیستم با هم هماهنگ و هم جهت نماید و به تعامل آنها جهت‌گیری دهد.

بدیهی است تنها نگاه سیستمیک و فرابندی می‌تواند همه اعضا عناصر و منابع سازمان را حول ارزش‌هایی چون مشتری‌محوری و ارتقای مستمر هماهنگ و هم جهت نماید هر فلسفه‌ای که کلیت یک سازمان را خدشه‌دار کند و افراد و واحدهای سازمانی را به جزءنگری مبتلا کند سازمان را از حیث ساقط خواهد کرد.

- معیار چهارم عبارتست از این که فلسفه مدیریتی انتخاب شده باید بتواند فضاهای خالی بین نمودار سازمانی را که به حریم‌های مقدس و نفوذناپذیر تبدیل شده‌اند، پر کند به عبارت دیگر خروج از این فضاها و حریم‌ها که بنا به ضرورت سازماندهی درونی یک سازمان به وجود آمده‌اند را نه تنها لازم بلکه واجب بداند و افراد و واحدها را به طور طبیعی کنار هم قرار دهد.

- معیار پنجم این که هر فلسفه مدیریتی که بتواند جو سازمانی را به یک جو «یادگیری» تبدیل کند ارجح است. در اینجا نیز باید یک بستر طبیعی برای یادگیری وجود داشته باشد باید فلسفه مدیریتی یک میل طبیعی، انگیزه درونی و شوق سازمانی برای یادگیری ایجاد نماید.

- معیار ششم برای انتخاب فلسفه مدیریتی مناسب این است که بتواند بدون «اعمال زور» قدرت تصمیم‌گیری اقدام و تاثیرگذاری را از رأس سازمان به قاعده آن منتقل نماید به عبارت دیگر باز هم به طور طبیعی، «قدرت اداره» را در سازمان توزیع نماید. در این صورت هرکس خود را در هدایت و جهت‌گیری سازمان و بقا و سود و زیان آن

* فهرست مودا MUDA LIST

* نظام پیشنهادها

* الگوبرداری

* داستان QC

مکانیزم‌هایی که برای پشتیبانی لازم است عبارتند از:

۱- قدردانی از فعالیت‌ها

۲- آموزش در محیط کار

۳- آموزش کارکنان

۴- هفته‌نامه، تابلوی کایزن / جلسات گروه‌هایی

عمومی

کایزن به عنوان سیستم مدیریت نوین

کایزن سیستم مدیریتی است که با زمان به پیش می‌رود و اگر مدیریت بخواهد که کارکنان را تغییر دهد باید خودش تغییر کند

مودا (اتلاف) چیست؟

هر چیزی (فعالیت، فرآیند، سخت‌افزار و نرم‌افزار و...) که نمی‌تواند ارزش افزوده در راستی رضایت مشتری نهایی ایجاد نماید، نمودی از اتلاف می‌باشد.

انواع مختلف موداها

- اتلاف در تولید اضافی

- اتلاف در انتظار و توقعات

- اتلاف در حمل‌ونقل و انتقال

- اتلاف در خود پردازش و فرآیندپذیری

- اتلاف در انبارش

- اتلاف در حرکت

- اتلاف در ساخت قطعات معیوب

نگاه آخر

سفر بی‌پایان کیفیت و انتخاب آگاهانه فلسفه مدیریتی

ارتقای کیفیت از انتخاب فلسفه مدیریتی شروع می‌شود. در سفر بی‌پایان ارتقای کیفیت نقطه شروع برای تلاش‌های ارتقای کیفیت در یک سازمان انتخاب آگاهانه یک فلسفه مدیریتی است. ابتدا باید مدیران ارشد سازمان از میان فلسفه‌های مدیریتی رایج فلسفه‌ای را برای جهت دادن به تلاش‌های سازمان خود انتخاب نمایند.

فقط انتخاب آگاهانه درست و توأم با باور می‌تواند انرژی لازم را برای جهت‌گیری جدید سازمان آزاد نماید. باید توجه کرد که انتخاب درست اگر چه بسیار حائز اهمیت است، ولی اگر قرار است فلسفه مدیریتی انتخاب شده موجب تحول اساسی در سازمان گردد اجرای صحیح آن کمتر از اجرای آن نمی‌باشد. بدین معنی که مدیران ارشد ممکن است بر اساس تجربیات دیگران به اثر بخشی یک فلسفه مدیریتی ایمان بیاورند، ولی کسی نمی‌تواند برای اجرای آن فلسفه در سازمان‌های مختلف نسخه واحد بیچد باید در هر سازمان با توجه به شرایط موجود، مناسبترین روش اجرایی را پیدا کرد

استفاده نمایند هرگز نتوانسته‌اند موجب تغییرات دائمی شوند سازمان‌ها شاهد ده‌ها سال تجربه در زمینه کار برد روش‌ها و ابزارهای مختلف بوده‌اند که بر سرنوشت آنها تأثیرات استراتژیک نداشته‌اند. سازمان‌ها قبل از هر چیزی محتاج یک فلسفه مدیریتی مناسب می‌باشد.

تعریف مدیریت جامع کیفیت

مدیریت جامع کیفیت فرایندی است متمرکز بر روی مشتری‌ها، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیم‌ها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می‌شود.

ارکان فلسفی مدیریت جامع کیفیت

- فرایندگرایی: سازمان را فرایندی می‌بینیم که در آن درون داد، روند و برون دادی وجود دارد که همه افراد به صورت افقی در مراحل از فرایند، قرار می‌گیرد. تقسیم‌بندی عمودی و سلسله مراتبی وجود ندارد. اگر فرایند برون دادی دارد همه در آن سهیم هستند.

- مشتری‌محوری: تمامی افرادی که روی فرایند کار می‌کنند و آنها که نتیجه فرایند را کسب می‌کنند در واقع همکار و شریک هستند و باید کار کنند. اگر چنین نگرشی در سازمان حاکم گردد، برای مشتری‌های سازمان جایگاه ویژه‌ای ایجاد می‌شود. مشتری صاحب حق و احترام می‌گردد در این گونه سازمان‌ها سلامت جریان کار و سلامت فرایندها و وابسته به مشتری و اظهار نظر اوست.

- ارتقای مستمر و فرآیند فرایندها و سیستم‌ها: با تمرکز بر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستم‌ها و توانمندسازی کارکنان، تلاش می‌شود فرایندها و سیستم‌ها به طور دائم در جهت پاسخ به نیازها و انتظارات مشتری‌ها بهبود یابند.

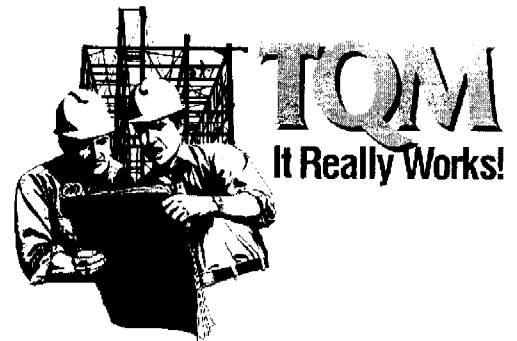
فرض‌ها و اصول مدیریت جامع کیفیت

مدیریت جامع کیفیت بر روی تعدادی فرض‌ها و اصول استوار است که آن را از سایر رویکردهای مدیریتی متمایز می‌کند. این فرض‌ها و اصول عبارتند از:

- فرایندها و سیستم‌ها منشأ بیشتر مشکلات مربوط به کیفیت می‌باشد.

سازمان‌ها شامل سیستم‌ها و کارکنان می‌باشند. عملکرد کارکنان تحت تأثیر تعامل همه اجزا و عناصر سیستم‌ها است. مواد، تجهیزات، نیروی انسانی، سیاستها، روش‌های کاری و بالاتر از همه فرهنگ سازمانی که تبلور ارزش‌ها است، بر نحوه ارائه خدمت تأثیر می‌گذارد. برآوردی محتاطانه ۹۰ درصد مشکلات را ناشی از سیستم‌ها و ۱۰ درصد را مربوط به کارکنان می‌دانند (دمینگ) ۹۶ درصد مشکلات را مربوط به سیستم‌ها و فقط ۴ درصد آنها را ناشی از کارکنان می‌دانست). کسب دیدگاه سیستمیک به ما کمک می‌کند تا بتوانیم مشکلات مربوط به سیستم را از مشکلات مربوط به کارکنان افتراق دهیم.

- اگر عملکرد فرایندها و سیستم‌ها درست باشد، محصول یا خدمت بدون نقض خواهد بود.



سهیم می‌داند.

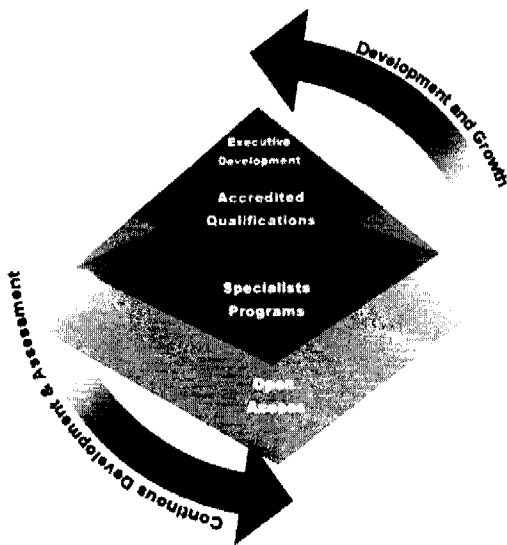
- معیار هفتم فلسفه‌ای ارجح است که برای ارتقای عملکرد سازمان یک دیدگاه «استراتژیک» داشته باشد وجود رسوبات ضخیم سنت‌ها، باورها، طرز فکرها و ارزش‌ها در سازمان‌ها از یک طرف و پیچیدگی‌ها و سیال بودن محیط بیرون سازمان‌ها از طرف دیگر ما را محتاج یک فلسفه مدیریتی می‌کند که برای قرار دادن سازمان در یک موقعیت برتر یک دیدگاه استراتژیک و بلندمدت را ترغیب و تشویق می‌کند.

- معیار هشتم بالاخره فلسفه‌ای ارجح خواهد بود که اتکا به اعداد و ارقام و سنجش را ترغیب می‌کند با این دیدگاه علاوه بر این که حرکت سازمان باید جهت‌دار باشد باید سازمان برای نشان دادن هر نوع تغییر، اثبات هر نوع ارتقای عملکرد و برداشتن هر گام در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها سنجش انجام دهد به عبارت دیگر سنجش باید «تاروپود» تلاش‌های ارتقا را تشکیل دهد.

مدیریت جامع کیفیت فلسفه برتر

به اعتقاد ما مدیریت جامع کیفیت همه ویژگی‌های بالا را شامل می‌شود مدیریت جامع کیفیت با داشتن ارکان فلسفی و اصول ساده و قابل درک و فراهم نمودن یک بستر طبیعی برای تلاش‌ها شاید تنها گزینه در پیش روی مدیران باشد سه رکن مهم فلسفه مدیریت جامع کیفیت یعنی مشتری‌محوری فرایندگرایی و ارتقای مستمر هم در رأس یک سازمان و هم در قاعده آن قابل درک و اجراست. مدیران ارشد سازمان از تحلیل فلسفه وجودی سازمان دورنما و رسالت آن فرایندهای کلیدی را تعیین می‌کنند و در راستای تحقق رسالت سازمان و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها همه افراد سازمانی، یعنی «صاحبان فرایندها» را برای ارتقای عملکرد فرایندها آماده و بسیج می‌نماید کارکنان نیز از قاعده سازمان با ارتقای عملکرد فرایندهای کلیدی با مدیران ارشد سازمان همگام و همراه می‌شوند برآیند دو حرکت از «بالا به پایین» و از «پایین به بالا» موجب دگرگونی و تحول اساسی و جهت‌دار در سازمان خواهد بود تداوم این دو حرکت و حمایت آن دو از هم به نهادینه شدن مدیریت جامع کیفیت خواهد انجامید.

انتخاب و اجرای چنین فلسفه‌ای است که به روش‌ها و ابزار ارتقا از جمله روش‌ها و ابزار آماری معنی می‌بخشد. کسانی که تلاش کرده‌اند بدون معرفی یک فلسفه مدیریتی از روش‌ها و ابزار برای «حل مشکل» یا «ارتقای کیفیت»



ارتقای واقعی عملکرد یک سازمان با درک کامل عملکرد فرایندها و سیستم و اصلاح دائمی آنها، بر مبنای اطلاعات تولید شده توسط خود فرایندها و سیستمها امکان پذیر است. ممکن است سوال شود که صلاحیت‌های حرفه‌ای کارکنان چه نقشی در ارتقای کیفیت دارد. بدیهی است که صلاحیت‌های حرفه‌ای کارکنان حائز اهمیت است ولی ارزیابی عملکرد آنان باید جزئی از عملکرد فرایندها و سیستمها باشد تا تأثیر مثبت داشته باشد؛ زیرا بدون توجه به کارایی فرایندها و سیستمها، نمی‌توان عملکرد کارکنان را ارزیابی کرد. ریشه مشکلات در سیستمها است؛ اگر سیستمها درست عمل کنند عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت.

- ارتقای کیفیت فرایندی است که پایان ندارد.

ارتقای کیفیت جریانی است که آغاز دارد ولی پایان ندارد. از یک طرف سازمانها باید به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریها پاسخ بگویند و از طرف دیگر اجرای فرایندها و سیستمها در تعامل دائمی و پویا هستند؛ بنابراین همواره می‌توان فرصت‌هایی را برای ارتقای فرایندها و سیستمها پیدا کرد.

- مشتری تعیین‌کننده نهایی کیفیت است.

باید محور همه تلاش‌ها و اقدامات یک سازمان پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریهای داخلی و خارجی باشد. در این صورت مشتریهای داخلی (کارکنان و مدیران) علائق و خلاقیتها و استعدادهای خود را در مسیر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستمها و یافتن راه‌های بهتر و موثرتر به کار می‌گیرند. از طرف دیگر گشوده شدن باب گفت‌وگو با مشتریهای خارجی به ارتقای مستمر کیفیت خدمات منجر می‌شود. هر کاری بدون در نظر گرفتن نیازها و انتظارات مشتریها (داخلی و خارجی) اگر چه ممکن است از نظر مدیران کاری مفید و بدون نقض باشد ولی در واقع فاقد ارزش می‌باشد.

- اجرای مدیریت جامع کیفیت به تعهد کامل سازمانی نیاز دارد.

بدون تعهد مدیران ارشد و همه مدیران اجرایی، اتفاقی نخواهد افتاد یا اگر اتفاق افتاد، دوام پیدا نخواهد کرد. باید مدیران شخصاً مسوولیت مدیریت جامع کیفیت را به عهده بگیرند. اولین چیزی که باید اتفاق افتد این است که رهبران فکری سازمان از مدیریت جامع کیفیت درک درست و یکسانی پیدا کنند، سپس باید محیطی به وجود آورند که تغییر و ارتقا در آن ممکن باشد بدین معنی که هرکس هر روز در اندیشه ارتقا باشد. ارتقای فرایندها و سیستمها با کار روزانه کارکنان ادغام شود، یعنی ارتقا تبدیل به یک ارزش شود و جز عادت‌ها قرار گیرد فقط در چنین شرایطی است که کارکنان به کمال توانایی خود دست می‌یابند و سازمان چنان توانایی و ظرفیتی پیدا می‌کند که جلوتر از نیازها و انتظارات مشتریهای خود حرکت کند.

- کارکنان کلید موفقیت اجرای مدیریت جامع کیفیت می‌باشند.

اگرچه کارکنان سهم بسیار اندکی در مشکلات مربوط به کیفیت دارند، ولی نقش بسزایی در ارتقای کیفیت به عهده دارند. کارکنان سرمایه اصلی سازمان می‌باشد آنان کارها

را انجام می‌دهند بنابراین مشارکت آنان در تحقق مدیریت کیفیت امری حیاتی است. اگر نزدیکترین افراد به فرایندها در تحلیل عملکرد و تصمیم‌گیری‌های مربوط به ارتقای آنها دخالت داشته باشند، ارتقای مستمر کیفیت عملی خواهد شد. مشارکت کارکنان حاکی از وجود یک جو مناسب فرهنگی می‌باشد که می‌تواند همه کارکنان را در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها بسیج نمایند.

- اجرای موفق مدیریت جامع کیفیت محتاج کار تیمی و همکاری است.

کار تیمی یکی از مشخصات کلیدی مشارکت است و بدون آن کسب تعهد و جلب مشارکت افراد مشکل خواهد بود. کار تیمی علاوه بر ترغیب مشارکت افراد هماهنگی و همکاری واحدهای سازمانی را نیز ممکن می‌سازد. با استقرار تیم‌های ارتقا روی فرایندها سد بین واحدهای تولید یا ارائه خدمت از بین می‌رود؛ ارتباط بین آنها تسهیل می‌شود و کارها سریعتر انجام می‌گیرد؛ تدریج از ارتفاع هرم سلسله مراتبی سازمان کاسته می‌شود و قدرت تصمیم‌گیری و اقدام از رأس هرم به قاعده آن منتقل می‌شود.

مدیریت جامع کیفیت متکی بر سنجش عملکرد می‌باشد.

سنجش و ارتقای کیفیت به هم گره خورده‌اند و هر یک، یک روی سکه است؛ بنابراین ارتقای کیفیت بدون سنجش معنی ندارد. باید عملکرد فرایندها به‌طور مستمر و براساس نشانگرهای کلیدی سنجش و ارتقا داده شوند. هر سنجش باید در راستای ارتقای عملکرد و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریهای داخلی و خارجی باشد. اگرچه سنجش‌های درونی و بیرونی مکمل هم می‌باشند، سنجش‌های بیرونی به دلیل انتقال بر داشت‌ها و دیدگاه‌های مشتریها به درون سازمان حائز اهمیت بیشتری است.

- پیشگیری از بروز نقض کلید دستیابی به کیفیت است.

در سازمان‌های سنتی بیشترین وقت مدیران و کارکنان صرف حل مشکلاتی می‌شود که هر روز اینجا و آنجا به وجود می‌آید و کمترین توجهی به ریشه مشکلات نمی‌شود. عبارت «مشکلات تمام شدنی نیستند» یک عبارت رایج در

چون مدیریت جامع کیفیت یک رویکرد مدیریتی مبتنی بر کارکنان است بنابراین باید مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباط انگیزش حل تضادها و... وجود داشته باشد.

- روشی برای انتقال صدای مشتری‌ها به داخل سازمان:

برای آنکه نیازها و انتظارات مشتری‌ها به ویژگی‌های کیفی خدمت تشکیل شود از **quality function deployment** استفاده می‌شود.

- مهندسی مجدد فرایند:

گاهی لازم است برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها فرایندها از نو طراحی شوند؛ این اقدام را مهندسی مجدد فرایند می‌نامند.

- نظام ارتباطی موثر و کارآمد:

برای اجرای مدیریت جامع کیفیت وجود یک نظام ارتباطی موثر و کارآمد ضروری است. نظام ارتباطی باید حول محور پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها (داخلی و خارجی) شکل گیرد. تاروپود همه تلاش‌های ارتقای کیفیت و رشته اتصال مغزها و دل‌های کارکنان و مدیران نظام ارتباطی است؛ به همین دلیل در سازمان‌هایی که مدیریت جامع کیفیت پیاده می‌شود به کارآمدی نظام ارتباطی اهمیت فوق‌العاده‌ای داده می‌شود.

- نظام تقدیر و تشویق:

وجود نظام تقدیر و تشویق موثر و حساس نیز یکی از ساختارهای مورد نیاز برای اجرای مدیریت جامع کیفیت می‌باشد. اگر چه خود فلسفه فرایندگرا ماهیتاً انگیزش درونی کارکنان را تقویت می‌کند ولی مدیریت نیز برای نشان دادن علاقه و حمایت خود باید مناسب‌ترین روشها را برای تقدیر و تشویق از تیم‌های ارتقا انتخاب نماید. هر بار تقدیر یا تشویق مناسب، روح جدیدی در کالبد کارکنان می‌دهد.

* مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت

اجرای مدیریت جامع کیفیت باید تدریجی و طی مراحل انجام گیرد. از زمان زمان تصمیم به اجرای آن تا ادغام کامل با کار روزمره کارکنان سال‌ها طول می‌کشد. هیچ راه میانبری برای کوتاه کردن این فاصله زمانی وجود ندارد. برای پیاده کردن مدیریت جامع کیفیت الگوهای اجرایی مختلفی به وجود آمده است اما بهترین الگوی اجرایی وجود ندارد. برای اجرای مدیریت جامع کیفیت در جمهوری اسلامی ایران یک الگوی شش مرحله‌ای ارائه می‌شود اما باید توجه کنیم که مرزبندی کاملاً مشخصی بین این مراحل وجود ندارد و در حین اجرا نیز سازمان‌های مختلف ممکن است این مراحل را با سرعت‌های متفاوت طی کنند. شروع صحیح اجرای مدیریت جامع کیفیت و صبر و شکیبایی شرط اول موفقیت می‌باشد.

مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت

مرحله آگاهی

در این مرحله توانایی‌های بالقوه موجود برای اجرا شناسایی می‌شود و درباره اجرای مدیریت جامع کیفیت تصمیم‌گیری به عمل می‌آید. در پایان این مرحله باید

میان مدیران سستی است. در سازمانی که در آن مدیریت جامع کیفیت پیاده شده است حل ریشه‌ای مشکلات و پیشگیری از آنها در وظایف روزانه کارکنان ادغام می‌شود. کارکنان با اصلاح و ارتقای فرایندها سرچشمه مشکلات را می‌خشکانند. ساده کردن روش‌های انجام کار استاندارد کردن آنها و کوتاه کردن فرایندها به پیشگیری از بروز مشکلات کمک می‌کند.

- اجرای مدیریت جامع کیفیت محتاج برنامه‌ریزی است.

برنامه‌ریزی استراتژیک بر مبنای کیفیت از ضروریات انکارناپذیر برای پیاده کردن مدیریت جامع کیفیت در سازمان‌ها می‌باشد. برنامه‌ریزی بلندمدت حاکی از آن است که مدیریت برای استفاده از منابع کامل مدیریت جامع کیفیت ثبات قدم و عزم راسخ دارد.

اولین قدم برای برنامه‌ریزی تعیین فلسفه وجودی سازمان (برای چه هستیم؟) دورنما (کجا می‌خواهیم برسیم؟) و رسالت سازمان (چه می‌کنیم؟) می‌باشد. وظیفه مهم برنامه‌ریزی استراتژیک به عهده مدیران ارشد سازمان می‌باشد.

عناصر ساختاری مدیریت جامع کیفیت

اهم عناصر ساختاری عبارتند از:

- تعهد مدیریت ارشد:

برای رهبری و حمایت از تلاش‌های مدیریت جامع کیفیت، فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن آن در سازمان ضروری است.

- ساختار حمایتی:

ایجاد یک ساختار مدیریتی جداگانه برای تعیین الویت‌ها و پایش اجرای مدیریت جامع کیفیت ضروری است. معمولاً شورای کیفیت یا کمیته ارتقای کیفیت به عنوان یک ساختار حمایتی و تسهیل‌کننده با مشارکت تیم مدیریت ارشد ایجاد می‌شود.

- تیم‌های ارتقا:

اگر فلسفه مدیریت جامع کیفیت به درستی درک شود باید در اجرای آن تیم‌های فرابخشی با عضویت صاحبان فرایندها از واحدها و بخش‌های مختلف سازمانی تشکیل شوند و سنجش، پایش، کنترل و ارتقای عملکرد فرایندهای اصلی و کلیدی را به عهده بگیرند.

- روش و ابزار ارتقا:

باید برای ارتقای فرایندها یک روش علمی توأم با ابزار ساده و کاربردی وجود داشته باشد و همه مدیران و کارکنان نیز در رابطه با استفاده از روش و ابزار موردنظر آموزش ببینند. وجود روش و ابزار استاندارد و استفاده از آنها زبان مشترک ایجاد می‌کند.

- روش‌ها و ابزار آماری:

استفاده از روش‌ها و ابزار آماری از جمله کنترل آماری فرایند، برای سنجش، پایش، کنترل و ارتقای عملکرد فرایندها ضروری است به عبارت دیگر ارتقای عملکرد فرایندها باید مبتنی بر حقایق باشد.

- مهارت‌های انسانی:

- تعیین رسالت و دورنمای سازمان
- تعیین اهداف بلند مدت و استراتژی‌های دستیابی به آنها

- تدوین شیوه ارزشیابی برنامه
باید برای تحقق این مرحله از مراحل اجرایی فرهنگ سازمانی با ارزش‌های اساسی مدیریت جامع کیفیت سازگار باشد. وجود جو اعتماد، تفکر قدرت بخشیدن به کارکنان و مشارکت آنان در ارتقای فرایندها، اعتماد به کار تیمی و بهبود عملکرد فرایندها و به‌طور کلی باور فلسفه مدیریت جامع کیفیت و منافع دراز مدت آن از شرایط اساسی برای برنامه‌ریزی استراتژیک تلقی می‌شوند؛ بنابراین مرحله دوم یعنی مرحله کسب دانش و مهارت تا زمانی ادامه می‌یابد که جمیع شرایط برای ورود به این مرحله فراهم گردد.

مرحله برنامه‌ریزی تفصیلی

در این مرحله همه بخش‌ها و واحدهای سازمانی براساس برنامه بلندمدت، برنامه‌های یک ساله تدوین می‌کنند. در این مرحله بخش‌ها و واحدها باید کارهای زیر را انجام دهند.

- فرایندهای اساسی خود را تعیین کنند.
- مشتری‌های فرایندها را مشخص کنند.
- نیازها و انتظارات مشتری‌ها را تعیین کنند.
- فرایندهایی را برای ارتقا انتخاب کنند.
- اهداف اختصاصی ارتقا را تنظیم کنند.
- تیم‌های ارتقای فرایندها را تشکیل دهند.
- نشانگرهای ارتقای کیفیت را تعیین کنند.

مرحله اجرا

در این مرحله بخش‌ها و واحدها برنامه‌های سالانه خود را اجرا می‌کنند. در این مرحله باید کارهای زیر انجام شود:

- تیم‌های ارتقا فرایندهای خود را ارتقا دهند.
- یک سیستم ارتباطی منظم و قوی برای انتقال تجربیات ایجاد شود.
- یادگیری در عمل ترغیب شود.
- موانع و مشکلات ارتقای فرایندها از میان برداشته شود.
- یک سیستم تقدیر و تشویق کار آمد به وجود آید.
- پیشرفت‌ها پایش شوند.
- دستاوردها حفظ شوند.

مرحله ارزشیابی

باید سالانه از برنامه‌های ارتقای کیفیت ارزشیابی به عمل آید تا علل موفقیت‌ها و احیاناً شکست‌ها مشخص گردد. اگرچه مدیران و کارکنان اغلب از نتایج مثبت اجرای برنامه‌ها بیشتر خوشحال می‌شوند ولی تجربیات مثبت و منفی هر دو آموزنده می‌باشند. هر تجربه منفی شاید فرصت بیشتری را برای کسب تجربه و یادگیری فراهم کند.

دکتر ابوالفتح لامعی

مدیریت ارشد درک روشن و کاملی از مدیریت جامع کیفیت و روش‌های جامع کیفیت و روشهای دستیابی به آن پیدا کنند. بدین منظور شرکت در دوره‌های آموزشی مطالعه مقالات و کتاب‌هایی درباره مدیریت جامع کیفیت ضروری می‌باشد. تشکیل یک تیم کاری متشکل از مدیران ارشد برای ارزیابی سازمانی و تهیه پیشنهادی برای تصمیم‌گیری درباره اجرای مدیریت جامع کیفیت لازم است.

زمانی که مدیران ارشد تعهد خود را به اجرای مدیریت جامع کیفیت نشان دادند باید به سوالات کارکنان درباره ضرورت تغییر پاسخ دهند. باید باب بحث و گفت‌وگو در سازمان باز شود و مدیریت ارشد با ارائه دلایل انتخاب مدیریت جامع کیفیت ارشد با ارائه دلایل انتخاب مدیریت جامع کیفیت و نتایج مورد انتظار از اجرای آن، زمینه پذیرش آن را در کارکنان به وجود آورد. بنابراین مرحله آگاهی مرحله ایجاد آمادگی برای تغییر می‌باشد. این مرحله معمولاً بیش از یک سال طول می‌کشد.

مرحله کسب دانش و مهارت‌ها

در این مرحله پایه‌های مدیریت جامع کیفیت ریخته می‌شود؛ بدین معنی که ابزار و روش‌های ارتقای مستمر کیفیت آموزش داده می‌شود؛ برای ایجاد جو فرهنگی مناسب جهت پرداختن به ارتقای کیفیت برنامه‌ریزی می‌شود؛ اولین علائم کار تیمی ظاهر می‌شود و بلاخره سازمان به سنجش و پایش کیفیت اقدام می‌کند.

کارهایی که در این مرحله باید انجام گیرد عبارتند از:
- ایجاد صلاحیت‌های لازم در مدیریت از طریق آموزش ابزار و فنون ارتقای مستمر کیفیت و دانش ارتقا

- ایجاد صلاحیت‌های لازم در کارکنان از طریق آشنایی با فلسفه و اصول مدیریت جامع کیفیت و ویژگی‌های فرایندها و اهمیت کار تیمی برای ارتقای آنها

- ارزیابی فرهنگ سازمانی به منظور تغییر در فرهنگ سازگار با ارتقای مستمر کیفیت؛ بدین منظور باید برنامه‌های تدوین و اجرا گردد که در سایه آن جو اعتماد و ارتباط روشن بین مدیران و کارکنان ایجاد شود.

- مشخص کردن مشتری‌ها و تعیین نیازها و انتظارات آنان. هر واحد باید فرایندهای کلیدی و مشتری‌های آنها را تعیین کند سپس از طریق گفت‌وگوی مستقیم یا کسب پس خورندهای منظم و نیازها و انتظارات مشتری‌ها تعیین کند.

- انتخاب یک روش ارتقای کیفیت؛ روش - FOCUS PDCA پیشنهاد می‌شود.

- تشکیل تیم‌های ارتقای کیفیت و آموزش آنان
- ارتقای تعدادی فرایند کلیدی جهت کسب تجربه

مرحله برنامه‌ریزی بلندمدت

مدیریت جامع کیفیت یک فلسفه مدیریتی جامع بلندمدت و پویا می‌باشد. برای استفاده از منافع کامل آن باید برنامه‌ریزی بلندمدت به عمل آید، در این مرحله کارهای زیر انجام می‌گیرد:

- یک ارزیابی درونی کیفیت برای تشخیص نقاط قوت و ضعف