

اقتصاد مدیریت کیفیت

دکتر بهرام جلوذاری ممقانی

با آغاز تحول در نظام اداری کشور و ابلاغ برنامه در سالهای اخیر از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور شاهد تغییرات نه چندان سریع ولیکن آهسته در بخشهای مختلف سازمانهای ارائه‌کننده خدمات عمومی به مردم هستیم. اختصاص جایگاهی ویژه به امر مشتری‌محوری یا تکریم مشتری که به منزله یکی از محورهای هشتمگانه اصول مدیریت کیفیت است نشانه تغییر در رفتار سازمانها از حالت دستوری و واکنشی به مشتریان به تعامل و ارتباط با مشتری و برخورد کنشی و ریشه‌ای در حل مشکلات مرتبط با مشتری است. از سوی دیگر با رویکرد نظامهای مشارکت و بهره‌وری در برخی از سازمانهای دولتی، نقش کارکنان در تحولات سازمانها افزایش یافته است. همچنین طرح مسائل عمده از قبیل نظامهای خودارزیابی و تعالی سازمانها منجر به تغییر در رفتارهای سازمان و بروز پدیده خود جوشی در سمت‌وسوی رفتارهای شهروندی سازمانهای ارائه‌کننده خدمات در بخش عمومی است. از آنجایی که هر جامعه‌ای سالم مجموعه‌ای از افراد، تشکلهای، سازمانها و نهادهاست که با هم ارتباط و تعامل داشته و در ارائه خدمات سالم و مطلوب و خلق جامعه متعالی نقش اساسی دارند، از این‌رو، به کارگیری نظامهای مدیریت کیفیت جامع در ابعاد و منظرهای مختلف اعم از استقرار ایزو، خودارزیابی یا هر مفهوم دیگر مدیریت کیفیت می‌تواند در ایجاد تغییر به معنی عام و بهبود به معنی خاص، نقش اساسی در تعالی جامعه ایفا کند.

حال اگر از بُعد اقتصادی و مالی به این تحولات بنگریم می‌بایست نتیجه میزان بهبود حاصل شده در جامعه را با استفاده از مفاهیم هشتمگانه مدیریت کیفیت تحلیل کنیم

و در صورت عدم بهبود و عدم کیفیت نتایج حاصله بتوانیم ابزارهایی را در اختیار مدیران قرار دهیم تا با استفاده از این ابزار و بهبود در فرایندهای لازم بتوانند جامعه را در مسیر تحولات و بهبود و تعالی اجتماعی هدایت کنند.

نکته مهم در بهبود کیفیت در سازمانهای عمومی، تعاملات این سازمانها در ارائه خدمات با کیفیت جامع به مردم است و این مهم می‌بایست در بهبود و ارتقای سازمانها و به صورت همزمان اتفاق بیفتد، برای مثال اگر دو سازمان ارائه‌کننده خدمات عمومی به مردم مانند شرکت آب و فاضلاب و شرکت گاز را در نظر بگیریم تحولات مدیریت کیفیت و بهبود در این سازمانها می‌بایست همزمان و همشکل و یکپارچه اتفاق بیفتد، چراکه عوامل و معیارهای کیفیتی که منجر به رضایت مشتریان و جامعه می‌شود، به طور همزمان در این سازمانها شکل می‌گیرد. برای آنکه بتوانیم مثال دقیقتری بزنیم این نمونه فعالیت را تحلیل می‌کنیم:

گازرسانی سریع به مردم از دیدگاه مشتریان گاز خدمتی با کیفیت محسوب می‌شود، در حالی که کندن و حفاریها برای مشتریان از طرف دیگر نارضایتی ایجاد می‌کند، اگر این امر در سه یا چهار سازمان مانند آب، برق، مخابرات و گاز اتفاق بیفتد و از سوی دیگر اگر هر یک از سازمانها دارای سیستمهای مدیریت کیفیت و به صورت جزیره‌ای باشند در نهایت منجر به نارضایتی مردم خواهد شد. از این رو، باید در نگاه کلان به این نکته توجه کرد که عدم هدایت فرایندهای مشترک در این سازمانها و به صورت همزمان نتیجه پیش‌بینی شده را به دست نخواهد داد.

در جستار حاضر که برای نخستین بار در کشورمان نوشته شده، سعی شده است برای اصول هشتگانه مدیریت کیفیت از منظر اقتصادی و مالی و به عبارتی رویکرد پیامدگرا به اصول مدیریت کیفیت نگاه کرده و نتایج مورد انتظار در خصوص هر یک از اصول هشتگانه را تعیین و سپس تکنیکهای لازم برای رسیدن به هدفها که نیاز به تغییر در آنها وجود دارد معرفی شده است. با به کارگیری مطالب ارائه شده، سازمانهای دولتی و خصوصی در بخشهای مختلف خدماتی و تولیدی قادر خواهند بود در مسیر ایجاد سازمان با کیفیت و تعالی ابزارهای خود را شناخته، فرایندهای لازم برای تغییر را شناسایی کرده، شاخصهای اقتصادی و مالی را برای سازمان خود تعیین کنند.

مزیت‌های مالی و اقتصادی

مدل ارائه شده در جستار کنونی برگرفته از استانداردهای مختلف مدیریتی از جمله استاندارد ISO/CD10014 و ISO 9000:2000 است و در پی آنیم با ارائه راهنمایی برای مدیران ارشد سازمانها و به کارگیری این خطوط راهنما بتوانیم براساس اصول هشتگانه مدیریت کیفیت مزایا و منافع اقتصادی ناشی از سیستمها را افزایش دهیم.

برای سهولت موضوع و کاربردی بودن مطالب مطروحه سعی شده است منافع و مزیت‌های اقتصادی و مالی هر یک از اصول هشتگانه مدیریت کیفیت بررسی و تحلیل شود. با این فرض که هر یک از اصول هشتگانه می‌بایست برای سازمانها مزیت‌های اقتصادی و مالی را فراهم آورند.

مطالب فوق، در واقع دغدغه فکری اکثر مدیران ارشد سازمانهاست و در مطالب ارائه شده سعی خواهد شد که به این نیاز به حق مدیران که چرا و چگونه سیستمهای مدیریت کیفیت می‌توانند مزیت‌هایی را برای مدیران و سازمانها فراهم آورند پاسخ و ابزارهای مورد نظر برای ارزیابی عملکرد اقتصادی و مالی را در اختیار مدیران قرار دهیم. اندازه‌گیری هر یک از معیارها می‌بایست ارتباط سیستماتیک میان فرایندها و نگاه مالی به سازمان و ذی‌نفعان را به نمایش بگذارد و این مزیتها باید بتواند در فرایندها و ارتباط برون سازمانی جایگاه بهبود وضعیت مالی را نشان بدهد.

اگر این فرض را بپذیریم که استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت صرفاً برای اخذ یک مدرک و گواهینامه انجام نمی‌شود، می‌بایست این استقرار بتواند فرایندهای سازمان را برای سودآوری بیشتر و اقتصادی بودن سوق دهد و به عبارت دیگر، فرایندهای مد نظر سیستم مدیریت کیفیت موقعی اثر بخش خواهد بود که بتواند ارزش افزوده در سازمان و فرایندها ایجاد کند.

پس اگر ما در وهله اول نتایج قابل دسترسی هر یک از اصول هشتگانه مدیریت کیفیت را فهرست کنیم بایستی بتوانیم ارتباط این نتایج و فرایندها با رویکردهای مالی را شناسایی و اندازه‌گیری کنیم. همان‌طور که در متون مدیریت کیفیت تعریف شده است این هشت اصل عبارت است از:

۱. مشتری محوری؛
۲. رهبری؛
۳. مشارکت کارکنان؛
۴. رویکرد فرایندی؛
۵. نگاه و رویکرد سیستمی به مدیریت؛
۶. بهبود مستمر؛
۷. رویکرد واقعی به تصمیم‌گیری؛
۸. ارتباط با تأمین کنندگان و شرکاء.

در قسمت بعدی ضمن تعیین و تعریف نتایج مالی و اقتصادی مورد انتظار هر یک از اصول فوق، روشها و تکنیکهای لازم برای ارتقای موفقیت سازمان و اخذ نتایج مالی ارائه خواهد شد. گفتنی است هر یک از تکنیکهای اشاره شده در قسمت آخر مقاله تشریح و ضرورتها و چگونگی به کارگیری هر یک از آنها توضیح داده شده است.

اصل اول مدیریت کیفیت: مشتری محوری

نتایج مورد انتظار (اقتصادی مالی)

مطابق استاندارد ایزو ۹۰۰۰:۲۰۰۰ سازمان می‌بایست با توجه به نوع مشتریان نیازها و انتظارات کنونی و آتی مشتریان را درک و الزامات و نیازمندیهای آنها را تأمین و فراتر از انتظارات آنها اقدام کنیم.

حال با توجه به تعریف فوق در صورتی که سازمان مشتری محوری را به صورت دقیق در سازمان استقرار دهد می‌بایست انتظار داشت تا نتایج ذیل حاصل شود.

- افزایش میزان فروش سازمان به صورت مستمر و تجمعی؛
- کاهش هزینه‌ها؛
- تقویت عملیات مالی سازمان؛
- کاهش شکایات مشتریان؛
- افزایش توانایی سازمان در رسیدن به برنامه‌های تعریف شده و تعهدات سازمان؛
- درک یکسان و شفاف و بهبود یافته از نیازمندیهای مشتریان؛

- افزایش مشتریان راضی و وفاداری آنان به سازمان؛
- بهبود ارتباطات با مشتریان؛
- افزایش مشتریان دائمی که همیشه سازمان را انتخاب می‌کنند؛
- افزایش سهم بازار فروش در بازار در کنار سایر رقبا؛
- ارائه تصویر جذاب از سازمان در میان مشتریان.

فرایندهای لازم

برای تأمین نیازها و انتظارات مشتریان و تحقق مشتری محوری و دسترسی به نتایج فوق مدیریت ارشد سازمان می‌بایست نسبت به استقرار فرایندهای ذیل اقدام کنند.

- فرایند بررسی و ارزیابی بازار؛
- شناسایی نیازمندیهای مشتریان؛
- فرایند تحقق محصول مورد نظر مشتری؛
- اندازه‌گیری بازخور مشتریان؛
- ارزیابی و بهبود مستمر رضایتمندیها.

تکنیکها و ابزارهای لازم

برای اجرای اثربخش فرایندهای فوق مدیریت ارشد سازمان می‌بایست از تکنیکها و ابزارهای ذیل استفاده کنند.

- راه‌اندازی ارتباط با مشتری؛
- ایجاد سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)؛
- ممیزی مشتریان به منظور درک صحیح نیاز آنها؛
- ایجاد خانه کیفیت (QFD)؛
- مدیریت شکایات؛
- ایجاد واحدهای خدمات پس از فروش؛
- بهبود مدیریت فرایندها از طریق ترازایی (Bench-marking)؛
- تکنیکهای آماری از قبیل: طراحی آزمایشهای (DOE) مانند روش تاگوچی و تحلیل روند؛

○ برنامه‌ریزی راهبردی شامل:

- استفاده از کارتهای متوازن (BSC)؛

- تحلیل بازار؛

- مدیریت ارزش.

○ مدیریت زنجیره تأمین کنندگان

- ایجاد سیستم اطلاعات الکترونیکی داده‌ها (EDI) برای پاسخگویی با مشتریان؛

- برنامه‌ریزی مواد (MRP).

اصل دوم مدیریت کیفیت: رهبری

الزام استاندارد: رهبران سازمان می‌بایست در اهداف سازمان و جهت‌گیریهای سازمان وحدت رویه ایجاد کنند آنها می‌بایست محیطی را ایجاد و حفظ نمایند که کارکنان کاملاً درگیر اهداف و امور سازمانی شده و در دسترسی به اهداف مشارکت داشته باشند.

نتایج مورد انتظار (اقتصادی مالی)

مدیران ارشد همانند رهبران سازمان می‌بایست سازمان را طوری رهبری کنند که از استمرار و بقای سازمان در بلندمدت اطمینان یابند. برای اجرای این مسؤلیت مدیریت ارشد می‌بایست حس اعتماد و رازداری و صداقت را در سازمان ایجاد کرده، محیطی را ایجاد کنند که کارکنان به امر یادگیری و خلاقیت پرداخته و بین نیازها و انتظارات طرفهای ذی‌نفع توازن برقرار نمایند. هنگامی که رهبر سازمان در استقرار موارد فوق مشارکت و حمایت کند، می‌بایست نتایج مالی و اقتصادی ذیل از سازمان حاصل شود.

- افزایش نوآوری و خلاقیت بهبود در نظام بودجه‌ریزی سازمان؛

- بهبود جریان نقدینگی سازمان؛

- افزایش اثربخشی و کارایی فرایندهای سازمان؛

- بهبود ارتباطات سازمانی.

فروایندهای لازم

برای دسترسی به اهداف فوق و رهبری اثربخش سازمان، مدیریت ارشد می‌بایست

فرایندهای ذیل را در سازمان استقرار دهد:

- برنامه‌ریزی راهبردی؛
- تعریف و تدوین و تفویض مسؤولیتها و اختیارات؛
- تعریف و ابلاغ ارزشها، خط‌مشی‌ها و اهداف؛
- برقراری شبکه‌های ارتباطات درونی و بیرونی؛
- مدیریت منابع و سودآوری؛
- ایجاد سیستم اندازه‌گیری و بهبود.

تکنیکها و ابزارهای لازم

برای اجرای اثربخش فرایندهای فوق روشها و تکنیکهای زیر می‌بایست مورد استفاده قرار بگیرد.

○ سیستمهای خیره بازرگانی (Business intelligence systems)؛

- استفاده از چراغهای راهنما و داشبورد (Dashboard and traffic lights)؛

- استفاده از سیستمهای اینترنت و اینترنت؛

○ مدیریت مالی

- تحلیل هزینه‌ها؛

- ارزش افزوده؛

- تحلیل عمر مفید داراییها؛

- تحلیل زمان برگشت سرمایه؛

- تحلیل سودآوری.

○ مدیریت منابع انسانی

- برنامه‌ریزی ارزیابی صلاحیت و شایستگی کارکنان؛

- برنامه‌های ایجاد و انگیزه در کارکنان؛

- مدیریت بر مبنای هدف (MBO).

○ مدیریت بهبود فرایندها

- ممیزی فرایندها؛

- توازیابی؛
- برنامه‌های سیستم‌های پیشنهادها.
- ایجاد سیستم مدیریت خطر (ریسک)
- تحلیل خطر.
- خودارزیابی
- استفاده از تکنیک‌های آماری
- نمودارهای روند؛
- برنامه‌ریزی راهبردی
- استفاده از کارت‌های متوازی (BSC)؛
- مدیریت ارزش.

اصل سوم مدیریت کیفیت: مشارکت کارکنان

شرح

کارکنان در کلیه سطوح روح و عصاره سازمان هستند و در مشارکت کامل آنان، توانایی ایشان را افزایش یافته، این امر منجر به ایجاد مزیت‌هایی در سازمان می‌شود.

نتایج مورد انتظار (اقتصادی مالی)

کارکنان سرمایه‌دانشی سازمان و منبع معنوی و باهوش یک سازمان هستند، موقعی که مدیریت ارشد از این نیروی انسانی به نحو احسن استفاده کند مزیت‌های زیر می‌بایست ایجاد شود.

- ایجاد محیط امن، سالم و بهداشتی برای کارکنان؛
- جذب و نگهداری نیروی انسانی سالم؛
- نیروی انسانی قوی، با انگیزه، صلاحیت‌دار و نیروی مشارکت‌جزوگروه‌های کاری؛
- ایجاد سازمانی چابک، خلاق و خلق سازمان‌یادگیرنده؛
- ایجاد فضای باز طرح مسائل و مشکلات در سازمان؛
- درک اهمیت نقش کارکنان در سازمان؛
- مسئولیت‌پذیری در عملکردها؛

- ایجاد حس مالکیت و مسؤولیت در حل مشکلات کارکنان؛
- درک محدودیتهای سازمان از سوی کارکنان؛
- اجرای فعالیتهایی به منظور افزایش شایستگی، صلاحیت و تجربه‌ها؛
- کاهش هزینه‌های آموزشی و آماده سازی تغییرات سازمانی؛
- انطباق بیشتر اهداف فردی و سازمانی.

فرایندهای مورد نیاز

برای رسیدن به اهداف فوق مدیریت ارشد می‌بایست فرایندهای ذیل را ایجاد کنند.

- برنامه‌ریزی منابع انسانی (HRP)؛
- جذب، آموزش و توسعه؛
- ایجاد نظام ارزشیابی شایستگی و صلاحیت کارکنان؛
- بهینه‌سازی فرایند ارتباطات؛
- اندازه‌گیری و بازنگری و بهبود صلاحیت کارکنان.

تکنیکها و ابزارهای لازم

برای اجرای اثربخش فرایندهای فوق مدیریت ارشد می‌بایست از به کارگیری روشهای ذیل در سازمان اطمینان یابد.

- سیستمهای خبره بازرگانی
- استفاده از بوردهای اطلاع‌رسانی؛
- استفاده از سیستم اینترنت و اینترنت؛
- تهیه و توزیع نشریات؛
- ایجاد نظام مشارکت کارکنان در واحد مالی سازمان (OBM)؛
- تهیه ماتریس اختیارات؛
- تهیه ماتریس شایستگیها و صلاحیتها؛
- ایجاد گروه‌های متمرکز؛
- اجرای برنامه‌های تشویق و قدردانی از کارکنان؛
- طراحی مشاغل؛

- روشهای پایش مشاغل؛
- آموزشهای حین کار؛
- توسعه سازمانی (OD)؛
- توسعه تخصصی مشاغل؛
- تهیه و اجرای ماتریس مسؤولیتها؛
- تیم سازی.
- مدیریت بهبود فرایندها
- تراز یابی؛
- برنامه سیستم پیشنهادها.
- برنامه ریزی راهبردی
- استفاده از نیروی مناسب در سمتهای سازمانی مناسب.

اصل چهارم مدیریت کیفیت: رویکرد فرایندی

شرح

نتایج مطلوب و اثربخش موقعی ایجاد می شود که منابع و فعالیتهای تخصیص داده شده به عنوان یک فرایند مدیریت شوند.

هر فرایندی مجموعه ای از فعالیتهاست که ارتباط و تعامل بین آنها برقرار می شود تا ورودیها را به خروجیها تبدیل کند. این روشی است که ارزش را به سازمان اضافه می کند و به عبارت دیگر ارزش افزوده فعالیتها موقعی حاصل می شود که عملیات سازمان به صورت موفق و با رویکرد فرایندی مدیریت شوند.

نتایج مورد انتظار (اقتصادی و مالی)

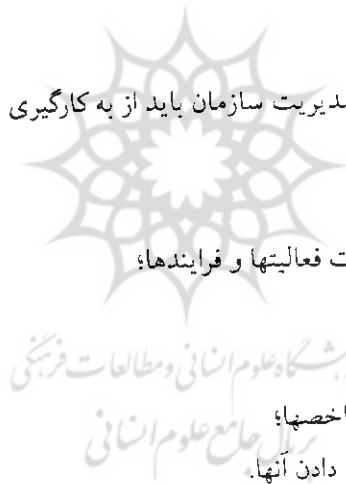
نتایج مورد انتظار اقتصادی و مالی ناشی از به کارگیری رویکرد فرایندی عبارت است از:

- بهبود در فرایند برگشت سرمایه؛
- بهبود در فرایند تخصیص منابع؛
- کاهش هزینه های تلف شده در سازمان؛
- کاهش هزینه فرایندها؛
- کاهش زمان تحویل محصول به بازار؛

- حداقل سازی مخاطرات سازمان؛
- دسترسی به ارزشهای بالا در فرایندهای سازمانی؛
- نتایج قابل پیش‌بینی و بهبود مستمر نتایج؛
- کاهش زمان تولید محصول؛
- کاهش زمان توقعات تولید؛
- دسترسی به بهره‌وری بالاتر؛
- دسترسی به مزیت‌های رقابتی؛
- بهبود در درک ورودیها و خروجی فرایندها؛
- افزایش اثربخشی ارتباطات داخلی و خارجی؛
- بهبود در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و تفسیر آن.

فرایندهای لازم

برای دسترسی به رویکرد فرایندی مدیریت سازمان باید از به کارگیری سیستمهای زیر استفاده کند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
مركز جامع علوم انسانی

- شناسایی فرایندها؛

- تعیین سلسله مراحل و تعاملات فعالیتها و فرایندها؛

- فرایند تخصیص منابع؛

- پایش شاخصهای عملکرد؛

- تحلیل، بازنگری و بهبود در شاخصها؛

- ایجاد فرصتهای بهبود و الویت دادن آنها.

تکنیکها و ابزارهای لازم

برای اجرای اثربخشی فعالیتهای فوق مدیریت ارشد می‌بایست از به کارگیری ابزارهای ذیل در سازمان اطمینان حاصل کند.

۱- سیستمهای خبره بازرگانی

- استفاده از علائم نشان‌دهنده رنگی و داشبورد.

○ مدیریت مالی

- مدیریت مالی براساس فعالیتها (ABM)؛

- هزینه مالی براساس فعالیتها (ABC)؛

- هزینه عمر مفید و استهلاکها؛

- تحلیل و دوره برگشت درآمدها و مطالبات؛

- تحلیل برگشت سرمایه.

○ مدیریت بهبود مستمر

- برنامه ریزی پیشاپیش محصول (APQP)؛

- ترازایی؛

- تحلیل نقاط حساس؛

- تجزیه و تحلیل مسیر بحرانی (CPM)؛

- تهیه نقشه‌های فرایند؛

- تحلیل کاهش زمان تولید و ضایعات و بهبود فرایندهای تولید؛

- فرایند صحت‌گذاری محصول (PPAP)؛

- نظریه محدودیتها (TOC).

○ مدیریت ریسک (FMEA)

- تجزیه حالات خرابی محصول FMEA؛

- تحلیل مخاطره (ریسک). علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

○ فنون آماری

- تحلیل پارتو؛

- نمودارهای دایره‌ای؛

- کنترل آماری فرایند (SPC)؛

- تحلیل روند.

○ برنامه ریزی راهبردی

- کارت‌های متوازن (BSC)؛

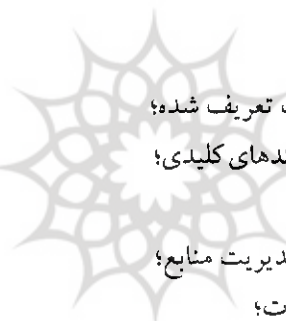
- برنامه ریزی اقتضایی (CP).

اصل پنجم مدیریت کیفیت: رویکرد سیستمی به مدیریت

شرح

شناسایی، درک و مدیریت فرایندهای مرتبط به عنوان اجزای یک سیستم منجر به افزایش اثربخشی و کارایی و دسترسی به اهداف می‌شود. سازمان مجموعه شبکه‌ای از فرایندهای بیمه مقیاس است. چرا که هر فرایند یا فعالیتی به تنهایی معنی و مفهوم ندارد و اگر سازمان بخواهد به منافع اقتصادی و مالی بیندیشد می‌بایست این اجزا را درک و در ارتباط با هم تصور کند. هنگامی که مدیریت ارشد فرایندها را ترسیم می‌کند، سازمان می‌بایست از منافع اقتصادی مالی زیر اطمینان یابد.

نتایج مورد انتظار (اقتصادی مالی)



گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 کتابخانه جامع علوم انسانی

- کاهش هزینه‌های عملیاتی؛
- دسترسی بیشتر و بهتر به اهداف تعریف شده؛
- تشخیص و اهمیت دادن به فرایندهای کلیدی؛
- بهینه‌سازی فرایندها؛
- استفاده از منابع و بهینه‌سازی مدیریت منابع؛
- ایجاد توانایی در کاهش مخاطرات؛
- افزایش اعتماد طرفهای ذی‌نفع؛
- تداوم و بقای سازمان؛
- کاهش هزینه‌ها و محدودیت‌های عملکردی در سازمان؛
- بهبود تواناییها و قابلیت انطباق سازمان از تغییرات سازمانی.

فرایندهای لازم

برای دسترسی به رویکرد سیستمی، مدیریت ارشد می‌بایست از اجرای فرایندهای زیر اطمینان یابد:

- برنامه‌ریزی راهبردی؛
- ایجاد سیستمها؛

- یکپارچه سازی سیستمها و اجرای آنها؛
- تحلیل، اندازه گیری و بهبود سیستمها.

تکنیکها و ابزارهای لازم

برای اجرای اثربخش فرایندهای فوق مدیریت سازمان می بایست از اجرای اثربخش روشهای ذیل اطمینان یابد.

○ سیستمهای خبره بازرگانی

- استفاده از علایم و نمودارهای رنگی.

○ مدیریت بهبود فرایندها

- ممیزی فرایندها؛

- کنترل محصول نامنطبق؛

- اجرای اقدامهای اصلاحی؛

- کاهش هزینه های بی کیفیتی یا کیفیت ضعیف؛

- استفاده از نقشه های فرایندها؛

- استفاده از نظریه محدودیتها و آمار.

○ مدیریت خطر (ریسک)

- اجرای اقدامهای پیشگیرانه.

○ فنون آماری

- طراحی آزمایشهای (DOE)؛

○ برنامه ریزی راهبردی

- استفاده از کارتهای متوازن (BSC)؛

- بازنگاری مدیریت؛

- مدیریت ارزش.

اصل ششم مدیریت کیفیت: بهبود مستمر

شرح

بهبود مستمر عملکردها و فعالیتهای سازمان می بایست به عنوان یک هدف ماندگار در سازمان باشد.

مجله دانش - دوره ۱۰ - شماره ۴ - زمستان ۱۳۸۶

مدیریت ارشد می‌بایست به ارزیابی مستمر فرایندهای سازمان و بهبود فرایندهای ایجادکننده ارزش افزوده به منظور رسیدن به اهداف مالی و اقتصادی تمرکز کند. موقعی که مدیریت ارشد فرایندها را استقرار می‌دهد می‌بایست به منافع مالی و اقتصادی به شرح ذیل دسترسی پیدا کند.

نتایج مورد انتظار (اقتصادی مالی)

- کاهش هزینه‌های عملیاتی؛
- دسترسی بیشتر و بهتر به اهداف تعریف شده؛
- تشخیص و اهمیت دادن به فرایندهای کلیدی؛
- بهینه‌سازی فرایندها؛
- استفاده از منابع و بهینه‌سازی مدیریت منابع؛
- ایجاد توانایی در کاهش مخاطرات؛
- افزایش اعتماد طرفهای ذی‌نفع؛
- تداوم و بقای سازمان؛
- کاهش هزینه‌ها و محدودیتهای عملکردی در سازمان؛
- بهبود تواناییها و قابلیت انطباق سازمان از تغییرات سازمانی.

فرایندهای لازم

رای دسترسی به بهبود مستمر مدیریت ارشد باید از به کارگیری فرایندهای ذیل مطمئن یابد.

- ارزیابی و اولویت دهی فرصتهای بهبود؛
- استقرار سیستم اندازه‌گیری اهداف و فرایندها؛
- تخصیص منابع لازم برای بهبود مستمر؛
- بهبود مستمر در تمامی حوزه‌ها؛
- اندازه‌گیری، بازنگری و بهبود.

فنون و ابزارهای لازم

برای اثربخشی بهبود مستمر مدیریت ارشد می‌بایست از به کارگیری کلیه فنون و ابزارهای قید شده در سایر اصول هشتگانه اطمینان یابد.

اصل هفتم مدیریت کیفیت: رویکرد واقعی به تصمیم‌گیری

شرح

تصمیم‌گیری مؤثر براساس تحلیل داده‌ها و اطلاعات صورت می‌گیرد. (ISO 9000: 2000).

تصمیمات اتخاذ شده در سازمان می‌بایست قابلیت اجرایی داشته و مطابق با واقعیات باشند. مدیریت دانش عنصر مهمی در دریافت، نگهداری و توزیع اطلاعات به شمار می‌رود. موقعی که مدیریت ارشد تمامی فرایندهای اشاره شده را استقرار می‌دهد، می‌بایست از نتایج مالی و اقتصادی ذیل اطمینان یابد.

نتایج مورد انتظار (اقتصادی مالی)

- بهبود در سودآوری سازمان؛
- تصمیم‌گیریهای مناسب مالی؛
- استفاده از داده‌های مناسب؛
- صرفه‌جویی در هزینه‌ها؛
- پرهیز از هزینه‌های مازاد؛
- افزایش تصمیم‌گیریهای اثربخشی و مؤثر؛
- افزایش توانایی در نمایش اثربخشی تصمیمهای قبلی؛
- افزایش توانایی بازرنگری و تفسیر در عقاید و تصمیمها؛
- افزایش اعتبار تصمیمهای سازمان؛
- افزایش اعتبار مشتریان و کارکنان؛
- بهبود تصویر جامع سازمان؛
- بهبود ارتباطات تأمین‌کنندگان؛
- بهبود تجزیه و تحلیل‌های علت و معلول؛

- اجرای بهتر و مؤثرتر اقدامهای اصلاحی و حل مسئله؛
- بهبود توانایی در انجام اقدامهای پیشگیرانه.

فرایندهای لازم

- برای رسیدن به رویکرد و تصمیم‌گیری سیستماتیک، مدیریت سازمان می‌بایست از اجرای فرایندهای زیر اطمینان یابد.
- پایش و اندازه‌گیری؛
 - جمع‌آوری داده‌ها؛
 - مدیریت تحلیل داده‌ها و اطلاعات؛
 - اختیارات نیروی انسانی؛
 - نگهداری سوابق.

فنون و ابزارهای لازم

- برای اجرای اثربخش فرایندهای فوق مدیریت ارشد می‌بایست از اجرای ابزارهای زیر اطمینان یابد.
- مدیریت خبره بازرگانی
 - مدیریت دانش؛
 - برنامه‌ریزی جامع منابع سازمان (ERP).
 - فرایندهای مرتبط با مشتری
 - مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)؛
 - تحلیل رضایتمند مشتری و ارائه بازخور؛
 - گروه‌های متمرکز مشتریان.
 - مدیریت مالی
 - تحلیل سود و زیان؛
 - تحلیل دوره برگشت (PP)؛
 - تحلیل برگشت سرمایه (ROI).

- مدیریت منابع انسانی
 - تحلیل رضایتمندی کارکنان؛
 - ماتریس صلاحیتها؛
- مدیریت بهبود فرایندها
 - ممیزیها؛
 - ترازبایی؛
 - مطالعه توانمندیها و ظرفیتها.
- مدیریت خطر (ریسک)
 - تحلیل خطر؛
 - فنون آماری؛
 - تحلیل پارتو.
- برنامه‌ریزی راهبردی
 - کارتهای متوازن (BSC)؛
 - تحلیل و بازار؛
 - بازنگرسی مدیریت؛
 - مدیریت ارزش.
- مدیریت زنجیره تأمین
 - برنامه‌ریزی مواد (MRP)؛
 - ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان.



مجله علمی پژوهشی
 رتال جامع علوم انسانی
 مطالعات فرهنگی

اصل هشتم مدیریت کیفیت: ارتباط با تأمین‌کنندگان و شرکا شرح

سازمانها و تأمین‌کنندگان می‌بایست ارتباط دو طرفه داشته باشند. این ارتباط باید بتواند برای هر دو طرف ارزش افزوده ایجاد کند.

مدیریت ارشد سازمان می‌بایست با تأمین‌کنندگان در ایجاد و بهبود مزیت‌های اقتصادی مشارکت داشته باشد به نحوی که برای هر دو سازمان سودآور باشد. ارتباط سودآوری با تأمین‌کنندگان می‌بایست نتایج و مزایای اقتصادی مالی زیر را داشته باشد.

مجله علمی پژوهشی
 رتال جامع علوم انسانی
 مطالعات فرهنگی
 شماره ۴۷

نتایج مورد انتظار (اقتصادی و مالی)

قابلیت بهبود پیش‌بینی از هزینه‌ها و قیمت‌ها

- بهبود توان رقابتی؛

- کاهش هزینه‌ها مانند بازرسی و اداری؛

- بهبود کیفیت و تحویل کالا و خدمات؛

- بهبود مدیریت زنجیره تأمین کنندگان؛

- افزایش اعتماد و توانمندی تأمین‌کنندگان؛

- کاهش زمان تأخیر و مباحثه با تأمین‌کنندگان؛

- افزایش فرصت‌های بهبود محصول و خلاقیت؛

- افزایش توان طراحی محصول و توسعه.

فوایندهای لازم

برای دسترسی به ارتباطات مؤثر و سودمندی دو طرف مدیریت سازمان می‌بایست از اجرای فوایندهای زیر اطمینان یابد.

- ارزیابی توانمندی تأمین‌کنندگان و انتخاب آنان؛

- برنامه‌ریزی راهبردی مشترک با تأمین‌کنندگان سازمان؛

- توزیع اطلاعات و ایجاد معیارهای پذیرش برای تأمین‌کنندگان؛

- خرید؛

- اندازه‌گیری، بازنگری و بهبود.

فنون و ابزارهای لازم

برای اجرای مؤثر فرایندهای فوق مدیریت ارشد می‌بایست از اجرای روشهای زیر اطمینان یابد.

○ فوایندهای مشتری‌محوری

- مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)؛

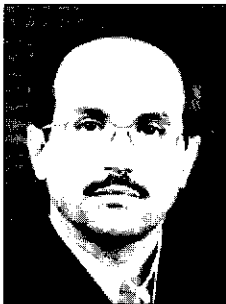
- گسترش خانه کیفیت (QFD).

- مدیریت مالی
- تحلیل سود و هزینه.
- مدیریت بهبود فرایندها
- ممیزی؛
- ترازبایی؛
- ارائه اولین تحقیقات و مقالات؛
- فرایند تأیید قطعات تولیدی PPAP.
- مدیریت خطر (ریسک)
- تحلیل خطر (ریسک)؛
- تحلیل حالات خرابی محصول (FMEA).
- برنامه‌ریزی راهبردی
- تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها.
- مدیریت زنجیره تأمین
- مدیریت براساس تأمین؛
- رتبه‌بندی تأمین‌کنندگان؛
- خودارزیابی تأمین‌کنندگان

منابع و مآخذ

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- ISO 9001:2000
- ISO/CD 10014



بهرام جلوداری ممقانی

دکترای علوم استراتژیک از دانشگاه کانتربوری انگلیس و دکترای مدیریت کیفیت از دانشگاه هانفورد آمریکا. مشاور و سرممیز سیستمهای مدیریت کیفیت، دارای هشت تألیف در زمینه استانداردها و سیستم مدیریت زیست محیطی و مدیرعامل شرکت مهندسی مشاور تدبیر گستر.