

۱۵/۵/۱۵۰

مدیریت کیفیت و بهره‌وری

(Quality and productivity Management)

مؤلفان
دکتر اصغر آقایی
(مسو هیت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین)
میلاد آقایی

دانشگاه علوم انتظامی امین

۱۳۹۵



دانشگاه علوم انتظامی امین

مدیریت کیفیت و بهره‌وری

مؤلفان: دکتر اصغر آقایی، میلاد آقایی

ناشر: دانشگاه علوم انتظامی امین

آماده‌سازی کتاب: فرهنگ‌شناسی

چاپ اول: ۱۳۹۵

شمارگان: سه

قیمت: ۱۷۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۶۳-۱۷۲-۱

لیتوگرافی: چاپ و صحافی: چاپ کهن

نشانی دانشگاه: تهران، ابتدای بزرگراه شهید خرازی - دانشگاه علوم انتظامی امین - تلفن ۴۸۹۳۱۲۶۱

سرشناسه	آقایی، اصغر
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت کیفیت و بهره‌وری / مؤلفان اصغر آقایی، میلاد آقایی.
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۲۷۵ ص.
شابک	8-600-363-172-4
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه: ص. ۲۶۵.
موضوع	Total quality management / کیفیت فراگیر - مدیریت
موضوع	Productivity - Management / بهره‌وری - مدیریت
موضوع	Quality control - Management / کنترل کیفی - مدیریت
شناسه افزوده	آقایی، میلاد،
شناسه افزوده	دانشگاه علوم انتظامی امین
رده بندی کنگره	HD۶۲/TV۴ ۱۳۹۵
رده بندی دیویی	۶۵۸/۵۶۲
شماره کتابشناسی ملی	۴۴۶۴۴۷۳

پیشگفتار معاونت تربیت و آموزش دانشگاه

سرعت شتابان علم و فناوری همراه با گسترش روزافزون آن به خصوص علوم و فنون مرتبط با دانش پلیسی و به تبع آن، واکنش‌های مأموریت‌ها و وظایف جدید به افسران پلیس، ما را بر آن می‌دارد برای همراهی با کاروان رشد و توسعه، با نگاه نوین و عالمانه به این مقوله نگریسته و در این رهگذر از انلوحته‌های علمی اندیشمندان و صاحب‌نظران بهره‌مند شویم.

در قرن - عصر که عصر دانایی و اصالت دانش می‌باشد، حوزه علوم تخصصی پلیس توانسته است به تناسب نیازهای فراوان بشری و ارتقای توقعات و انتظارات انسانی، گام‌های اساسی برداشته و به پیسرفت‌های زاین نائل آید. دانشگاه علوم انتظامی به عنوان تنها مؤسسه آموزش عالی تربیت افسران پلیس نظام جمهوری اسلامی و همچنین مرکز ثقل دانش، بینش و مهارت در علوم پلیسی با دارا بودن ده‌شکله‌ای تخصصی مربوط، وظیفه آموزش و تربیت افسران متخصص را برعهده دارد.

این دانشگاه علاوه بر بهره‌گیری از دانش موجود در دنیا، به تناسب و اقتضای بومی، با استفاده از نظرات حوزه‌های تخصصی پلیس، دست به تدوین دانش زده و با تدوین و تألیف منابع آموزشی مورد نیاز، خلاهای علمی خود را پوشش می‌دهد.

دانشگاه علوم انتظامی با تقویت ادبیات و دانش انتظامی، زمینه‌های رشد و توسعه آموزش دانشجویان رشته‌های تخصصی را فراهم نموده است تا پاسخ‌گوی نیازها و انتظارات روزافزون جامعه در حوزه علوم پلیسی باشد. کتابی که پیش روی شما خواننده محترم قرار دارد، حاصل همین ایده بوده و به دانشجویان عزیز دانشگاه علوم انتظامی، همکاران، اندیشمندان و علاقه‌مندان به حوزه علوم پلیسی تقدیم می‌شود و انتظار می‌رود که با ارائه نظرات اصلاحی خود معاونت آموزش دانشگاه را در راستای ارتقاء و بهبود کیفی کتاب یاری کند.

سرهنگ ستاد دکتر حسین وفادار

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۵ مقدمه مؤلفان

۱۷ فصل اول - کیفیت: اصول و کارکردها

۱۹	 مقدمه
۲۰	 مفهوم کیفیت
۲۱	 معرفت‌شناسی کیفیت و ایده‌های برخی صاحب‌نظران
۲۴	 رادفورد
۲۵	 شوارت
۲۵	 جوران
۲۶	 کرازبی
۲۷	 ادوارد دمنینگ
۲۸	 کانورو ایشی کاوا
۲۹	 جینیچی تاکاچی
۳۱	 آرموند فیگنباوم
۳۲	 دیوید گاروین
۳۳	 کیفیت از دیدگاه تولیدکننده و مشتری
۳۶	 ابعاد، حیطه و سازمان کیفیت
۴۰	 کیفیت در سازمان‌های خدماتی و مدل‌های کیفیت در خدمات
۴۲	 مدل سروکوال
۴۶	 مدل سروپرف
۴۸	 مدل سرایمپرف
۴۸	 مدیریت کیفیت فراگیر
۴۹	 تاریخچه مدیریت کیفیت فراگیر
۵۱	 جنبه‌های اصلی مدیریت کیفیت فراگیر

۵۱	اصل اول: تمرکز بر مشتری
۵۱	اصل دوم: مدیریت و رهبری
۵۲	اصل سوم: مشارکت کارکنان
۵۲	اصل چهارم: مدیریت فرایند
۵۲	اصل پنجم: رویکرد سیستمی به مدیریت
۵۳	اصل ششم: رویکرد بهبود مستمر
۵۳	اصل هفتم: رویکرد تصمیم‌گیری
۵۳	اصل هشتم: ارتباط با تأمین‌کنندگان
۵۶	پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر
۵۷	معیارها
۵۷	معیار اول: حمایت و رهبری مدیر عالی سازمان
۵۷	معیار دوم: برنامه‌ریزی راهبردی
۵۸	معیار سوم: آموزش مشتری (مشتریمداری)
۵۸	معیار چهارم: شناسایی آمورش کارکنان
۵۸	معیار پنجم: توانمندسازی (سازش) کارکنان و کارگروهی
۵۹	معیار ششم: اندازه‌گیری و تنزیه تحلیل کیفیت
۵۹	معیار هفتم: بیمه کیفیت
۶۰	معیار هشتم: پیامدهای بهبود کیفیت بهره‌وری
۶۰	نحوه امتیازبندی و تفسیر نتایج
۶۲	آشنایی با استانداردهای ایزو و سازمان بین‌المللی استاندارد
۶۴	استانداردهای ایزو و کیفیت چیست؟
۶۶	استاندارد ایزو ۹۰۰۰
۶۶	مزایای به‌کارگیری استاندارد ایزو ۹۰۰۰
۶۷	استاندارد ایزو ۱۴۰۰۰
۶۷	مزایای استفاده از استاندارد ایزو ۱۴۰۰۰
۶۸	طرح‌ریزی و استقرار سیستم مدیریت زیست‌محیطی ایزو ۱۴۰۰۱
۶۹	تاریخچه و نحوه شکل‌گیری استانداردهای سیستم مدیریت زیست‌محیطی
۷۰	مزایا و اهمیت استاندارد سیستم مدیریت زیست‌محیطی ایزو ۱۴۰۰۱
۷۱	مراحل استقرار مدیریت زیست‌محیطی براساس استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱: ۲۰۰۴
۷۲	گام اول: تعهد مدیریت

۷۳	گام دوم: تدوین خط‌مشی و نظامنامه سیستم مدیریت زیست‌محیطی
۷۴	گام سوم: بازنگری وضعیت موجود سازمان
۷۴	گام چهارم: طراحی سیستم مدیریت زیست‌محیطی
۷۵	گام پنجم: اجرای عملیات استقرار سیستم مدیریت زیست‌محیطی
۷۶	گام ششم: بررسی و اقدام‌های اصلاحی
۷۶	گام هفتم: بازنگری مدیریت
۷۶	گام هشتم: ممیزی نهایی و اخذ گواهینامه
۷۷	استاندارد OHSAS 18001
۷۸	مزایای به‌کارگیری استاندارد OHSAS 18001
۷۸	استاندارد ایزو ۲۲۰۰۰
۷۹	استاندارد ISO/IEC 17020
۷۹	استاندارد ISO/IEC 17021
۷۹	استاندارد SC/1 6949
۸۰	استاندارد HACCP
۸۰	مزایای به‌کارگیری استاندارد
۸۱	استاندارد IMS و HSE
۸۱	عوامل مؤثر بر کیفیت
۸۲	کنترل کیفیت
۸۲	تاریخچه کنترل کیفیت
۸۲	به‌طور کلی می‌توان تاریخ تحول کنترل کیفیت را بر قاعده چند دوره به‌صورت زیر بیان کرد:
۸۴	
۸۶	چرا باید کنترل کیفیت انجام شود
۸۷	بازرسی و کنترل کیفیت چه تفاوتی دارند
۸۷	چرا روش‌های آماری کنترل کیفیت اهمیت دارند
۸۸	روش‌های کنترل کیفیت
۸۸	نمودار هیستوگرام در کنترل کیفیت
۸۹	نمودار پارتو
۹۰	نمودار تمرکز نقص‌ها
۹۰	نمودار علت و معلول
۹۱	بهبود مستمر

۹۲	مدیریت و کایزن
۹۲	مدل مدیریت کایزنی
۹۳	اصول بیست‌گانه مدیریت در کایزن
۹۴	مودا چیست؟
۹۵	مراحل اجرای کایزن
۹۶	گسترش عملکرد کیفیت (QFD)
۹۸	اهداف QFD
۹۹	عناصر QFD
۹۹	روش کار با خانه‌های کیفیت در QFD
۱۰۱	روش‌های کیفیت
۱۰۱	روش تحلیل آثار و حالت‌های خرابی
۱۰۱	تعریف FMEA
۱۰۳	انواع FMEA
۱۰۳	مراحل تهیه FMEA
۱۰۴	روش پوکایوکه
۱۰۵	چه کسی می‌تواند پوکایوکه را اجرا دهد؟
۱۰۵	انواع ابزارهای پوکایوکه
۱۰۶	انواع خطاها
۱۰۷	انواع منشأ عیبه‌ها
۱۰۸	انواع عیبه‌ها و روش‌های تشخیص
۱۰۸	ابزارهای کشف عیب
۱۱۰	شنش سیگما
۱۱۲	تاریخچه شنش سیگما
۱۱۳	رویکرد شنش سیگما به چه سمتی گام برمی‌دارد؟
۱۱۵	چه عناصری در برنامه‌های شنش سیگما حضور خواهند داشت؟
۱۱۷	شنش سیگما در ایران، ضرورت یا انتخاب؟
۱۲۰	5s و اجرای آن
۱۲۱	تعریف کوتاه 5s
۱۲۲	تعریف کاربردی
۱۲۲	کاربردهای 5s

۱۲۲	فواید و نتایج حاصل از اجرای 5s
۱۲۳	اهداف اجرای 5s
۱۲۳	برخی اقدام‌های مفید در توسعه فرهنگ 5s
۱۲۳	نکات مهم در اجرای 5s
۱۲۳	سوابق پیش‌نیاز 5s
۱۲۴	اجزای 5s
۱۲۴	مراحل اجرای 5s
۱۲۵	هدف از اجرای seiri (s1)
۱۲۵	چرا راند غیرضروری انباشته می‌شوند؟
۱۲۵	حل جمع‌شدن اشیای غیرضروری
۱۲۶	روش پاده‌سازی S2
۱۲۶	تذکرات مهم در اجرای S1
۱۲۷	نکاتی درباره تابلوها و عکس‌ها
۱۲۷	نکاتی درباره چیدمان اتاق
۱۲۸	نکاتی درباره راه‌ها، معابر و دیوارها
۱۲۹	نکاتی درباره ابزارها و تجهیزات کاری
۱۲۹	S2 Seiton
۱۲۹	هدف از اجرای S2
۱۲۹	هفت اصل seiton
۱۳۰	گام‌های کلی برای پیاده‌سازی نظم و ترتیب
۱۳۰	پانزده اشکال رایج در دستیابی به اشیای مورد نیاز
۱۳۱	روش پیاده‌سازی S2
۱۳۱	ایجاد نظم عمومی
۱۳۴	Seiso (S3) (پاکیزگی، تمیزی و نظافت)
۱۳۵	سؤال‌های پایان فصل اول
۱۳۷	فصل دوم - بهره‌وری: اصول و کارکردها
۱۳۹	مقدمه
۱۴۰	تاریخچه بهره‌وری

۱۴۱	مفهوم بهرهوری
۱۴۲	تعاریف بهرهوری از دیدگاه‌های مختلف
۱۴۲	کارایی
۱۴۳	اثربخشی
۱۴۳	سوددهی
۱۴۳	بهرهوری
۱۴۹	فرهنگ بهرهوری در سازمان
۱۵۰	اهمیت بهرهوری
۱۵۲	بهرهوری و رشد اقتصادی
۱۵۲	بهرهوری و توسعه
۱۵۳	اندازه‌گیری بهرهوری
۱۵۴	سازمان‌های مرتبط با بهره‌وری
۱۵۴	سازمان بهره‌وری اساسی
۱۵۴	سازمان ملی بهره‌وری ایران
۱۵۵	بهرهوری در برنامه‌های توسعه‌ای ایران
۱۵۸	علل کاهش بهره‌وری ملی
۱۵۹	عوامل مؤثر بر بهره‌وری و ارتقای آن
۱۶۷	عوامل مؤثر بر بهره‌وری از دیدگاه «ناکایاما»
۱۶۷	عوامل مؤثر بر بهره‌وری از دیدگاه وزارت کار و رفاه
۱۶۷	عوامل مؤثر بر بهره‌وری از دیدگاه سومانت در آمریکا
۱۶۸	عوامل مؤثر بر بهره‌وری از دیدگاه نایوداما
۱۶۸	نظریهٔ ادوارد دمینگ
۱۶۹	مهم‌ترین عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری
۱۷۰	موانع بهبود بهره‌وری
۱۷۲	رویکردهای اجرای سیستم‌های بهره‌وری
۱۷۳	مدیریت بهره‌وری (جرخه بهره‌وری)
۱۷۸	عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی
۱۸۰	عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه‌های مختلف
۱۸۲	عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی
۱۸۴	طرح‌های انگیزشی برای بهبود بهره‌وری

۱۸۵	نقش عوامل رفاهی در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی
۱۸۶	انواع بهره‌وری
۱۸۷	سطوح بهره‌وری
۱۸۹	نتایج بهره‌وری
۱۸۹	شیوه‌های افزایش بهره‌وری سازمانی
۱۹۰	مدل‌های بهبود بهره‌وری
۱۹۱	مدل گودوین
۱۹۲	مدل سوتر مایستر
۱۹۳	مدل رشاوری و راش
۱۹۴	را بوردی کراندال و وتون
۱۹۵	راهبرد استوارت
۱۹۶	الگوریتم آگ وال
۱۹۶	مدل تحلیلی بهبود بهره‌وری
۱۹۷	مدل کرسست
۱۹۸	سوال‌های پایان فصل دوم
۱۹۹	فصل سوم - مدل‌های تعالی سازمانی
۲۰۱	مقدمه
۲۰۱	مفهوم تعالی سازمان
۲۰۳	تاریخچه مدل‌های تعالی
۲۰۴	آشنایی با مدل‌های تعالی سازمانی
۲۰۵	مدل دمینگ
۲۰۵	مهم‌ترین اهداف جایزه دمینگ
۲۰۷	منابع مورد نیاز سیستم کیفیت
۲۰۸	مدل تعالی اکلند
۲۰۹	مدل تعالی مالکوم بالدريج
۲۱۱	ارزش‌های بنیادین جایزه مالکوم بالدريج
۲۱۳	نحوه امتیازدهی در جایزه بالدريج
۲۱۳	اهدای جایزه ملی کیفیت بالدريج

۲۱۴	 مدل سرآمدی عملکرد EFQM
۲۱۵	 اهداف مدل تعالی سازمانی EFQM
۲۱۵	 آشنایی با کلیات مدل
۲۱۶	 مفاهیم بنیادین تعالی
۲۲۱	 معیارهای مدل EFQM
۲۲۲	 حوزه‌های مدل EFQM
۲۲۸	 روش‌های خودارزیابی
۲۲۹	 مقایسه سه الگوی دمیگ، بالدريج و EFQM
۲۳۳	 مدل تعالی وزارت دفاع جمهوری اسلامی (ودجا)
۲۳۵	 سطوح تعالی سازمانی
۲۳۵	 مدیریت کیفیت و تعالی در ناجا (مکنا)
۲۳۶	 فلسفه ایجاد طرح مکنا چیست؟
۲۳۸	 نمونه روش اجرایی جلد سوم مان پس از اجرای مکنا
۲۳۸	 هدف
۲۳۸	 دامنه کاربرد
۲۳۸	 مسئولیت‌ها
۲۳۸	 تشریح فرایند
۲۳۹	 پایش و اندازه‌گیری
۲۴۰	 تعاریف
۲۴۰	 مراجع
۲۴۰	 پیوست‌ها
۲۴۱	 الگوی تعالی سازمانی پلیس
۲۶۳	 سوال‌های پایان فصل سوم

۲۶۵	 منابع
-----	-------------

مقدمه مؤلفان

امروزه سازمان‌ها، در حال فعالیت در محیط و با ویژگی‌هایی هستند که این ویژگی‌ها خود موجب تحول و تغییر مداوم شرایط سازمانی و محیط پیرامون آن می‌شود. به همین سبب، به‌کارگیری راهبردهای جدید و متناسب سازمانی با این محیط، اهمیت بسیار دارد. کیفیت و بهره‌وری و در مجموع این دو رویکرد، تعالی سازمانی از جمله این راهبردها هستند که به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کنند تا به روشی نظام‌یافته، به مدیریت فضای متغیر و پرچالش سازمانی و افزایش رضایت مشتریان بپردازند. در این راستا، آگاهی مدیران، کارکنان از راهبردهای بیان‌شده الزامی است تا با زمینه‌ای از آگاهی‌های مورد نیاز، نه‌تنها عرصه کار و فعالیت شوند و در آنجا با آفرینندگی، نقش مؤثرتری در تحقق اهداف و به‌شرف سازمان‌های خود داشته باشند. کیفیت، بهره‌وری و تعالی سازمانی از یک سرمد مدیریت آنها از سوی دیگر برای ماندگاری هر سازمانی لازم است. به تدریج، سازمان‌هایی که این ویژگی‌ها را ندارند، از عرصه رقابت کنار می‌روند. اگرچه چنین سازمان‌هایی ممکن است در مقطعی موفق عمل کنند، سرانجام مجبور به تغییر یا تعطیلی سیستم خواهند شد. در این راستا، برای تولید کیفی و بهره‌ور کالا و خدمات باید بتوان دگرگونی‌هایی را در سازمان به‌وجود آورد و از وضع موجود به مرحله‌ای نوین رسید. از این‌رو، کتاب حاضر با هدف انتقال مفاهیم کیفیت و بهره‌وری و همچنین تعالی سازمانی به‌عنوان رویکردی نوین در علم مدیریت طراحی و تدوین شده است.

خداوند بزرگ را شاکریم که تدوین کتاب مدیریت کیفیت و بهره‌وری به اتمام رسید. کتاب حاضر با هدف انتقال مفاهیم کاربردی کیفیت و بهره‌وری، برگرفته از دانش کارشناسان و صاحب‌نظران این حوزه و تجربه سال‌ها فعالیت مؤلفان تهیه و تدوین شده است. این کتاب، از سه فصل با عناوین کیفیت: اصول، کلیات و کارکردها، بهره‌وری: اصول، کلیات و کارکردها و درنهایت، تعالی سازمانی و الگوهای گوناگون آن تشکیل می‌شود.

در این بخش جا دارد از زحمات بسیار دلسوزانه اندیشمندان و صاحب‌نظران گرامی که تاکنون زحمات بسیار زیادی برای انتقال مفاهیم کیفیت کشیده‌اند، قدردانی کنیم. در پایان امیدواریم خوانندگان محترم، هرگونه ضعف و کاستی را به دیده اغماض بنگرند و نظرات

و پیشنهادهای اصلاحی خود را برای غنای هرچه بیشتر این اثر به نشانی الکترونیکی milad.aghace@ymail.com ارسال کنند.

دکتر اصغر آقایی و میلاد آقایی - پائیز ۱۳۹۵

خداوندا سپاس که به ما توان حرکت بخشیدی و حمد بی‌پایان که توفیق را یارمان ساختی. این تلاش اندک را از ما بپذیر، آن را ذخیره آخرتمان قرار ده و ما را به آنچه خیر است، هدایت فرما؛ آمین.

www.ketab.ir