

کتابخانه

5115

مدیریت کیفیت فراگیر

اصول، روش‌ها، ابزارها و کاربرد

سید جمال الدین حسینی

سرشناسه	:	حسینی، سید جمال‌الدین ۱۳۵۹.
عنوان و نام پدیدآور	:	مدیریت کیفیت فراگیر (اصول، روش‌ها، ابزارها و کاربرد) سید جمال‌الدین حسینی.
مشخصات نشر	:	قم: دانشگاه قم، انتشارات، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	۳۶۸ ص.: مصور، جدول، نمودار.
شابک	:	978-600-8436-04-1
وضعیت فهرست نویسی	:	فیبا.
یادداشت	:	کتابنامه.
موضوع	:	کیفیت فراگیر - - مدیریت
موضوع	:	Total quality managment
شناسه اف‌ن‌ه	:	دانشگاه قم.
شناسه خزوه	:	University of Qom
رده بندی شگره	:	۱۳۹۵ م ۵ ح ۶۲ / HD
رده‌بندی دیوپی	:	۶۵۸/۵۶۲
شماره کتابشناسی	:	۴۴۰۳۵۳۴



انتشارات دانشگاه قم

عنوان: مدیریت کیفیت فراگیر (اصول، روش‌ها، ابزارها و کاربرد)

نویسنده: سید جمال‌الدین حسینی

چاپ و صحافی: هوشنگی

طراح جلد: امین جلال‌پور

ناظر فنی: علیرضا معظمی

صفحه‌آرا: حسین معظمی

چاپ اول: پاییز ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰

بهاء: ۱۵۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۴۳۶-۰۴-۱

ISBN: 978-600-8436-04-1

آدرس الکترونیکی: Publication@ Qom. ac.ir

کلیه حقوق مادی و معنوی برای ناشر محفوظ است.

قم، پلوار الغدیر، دانشگاه قم، اداره چاپ و انتشارات دانشگاه

تلفن: ۰۲۵-۳۳۴۴-۳۲۱۰-۲۵-۳۳۴۵-۳۲۱۰-۲۵

پیشگفتار

با توجه به نیازهای روز افزون بشر به مقوله «کنترل کیفیت» در عرصه های مختلف تولید و ارائه خدمات، و بالطبع آن بحث «مدیریت کیفیت» روی گرداندن از آن امری غیر ممکن می باشد. تجارب چندین ساله عملی اینجانب در مبحث فوق و تدریس آن در دانشگاه و مرکز علمی و نبود کتابی جامع که بتواند تمام سرفصل های مدنظر را پوشش دهد؛ منتهی شد تا به لطف خداوند متعال تالیف کتاب حاضر انجام شود.

کتاب پیش رو به عنوان منبع مناسبی برای دانشجویان کارشناسی، کارشناسی ارشد، پژوهشگران حوزه کیفیت و به ویژه مدیران صنعت، که دغدغه پیاده سازی عملی مدیریت کیفیت جامع در محیط های صنعتی و سازمان های خدماتی را دارند، توصیه می گردد.

این کتاب نیز چون دیگر آثار بشری خالی از عیب نمی باشد. بسیار خوشبختانه می گردم ایرادات و عیوب احتمالی و همچنین توصیه های بهبود دهنده مخاطبان ارجمند از طریق انتشارات به اینجانب منعکس گردد. در پایان بر خود لازم میدانم از راهنمایی های ارزنده جناب آقای دکتر رضایی نور و تلاش بی دریغ ویراستار فنی سرکار خانم مهندس آقاخانی و همچنین زحمات رئیس محترم انتشارات دانشگاه قم جناب آقای معظمی قدردانی بنمایم.

فهرست مطالب

۱	مقدمه
۷	۱. کیفیت و مدیریت کیفیت جامع
۹	۱-۱ تعریف کیفیت
۱۶	۱-۲ هزینه کیفیت
۲۰	۱-۳ فلسفه مدیریت کیفیت
۲۷	۲. پیشینه و تاریخچه
۲۸	۲-۱ درک مدیریت کیفیت
۲۹	۲-۲ سیر تکامل مدیریت کیفیت جامع (TQM)
۳۸	۲-۳ توسعه تفکر کیفیت
۳۹	۲-۳-۱ عصر مهارت (تا ۱۹۰۰ میلادی)
۴۰	۲-۳-۲ استانداردها، تولید انبوه و تضمین کیفیت (۱۹۰۰ تا ۱۹۴۰)
۴۱	۲-۳-۳ عصر کنترل کیفیت
۴۳	۲-۳-۴ عصر مدیریت کیفیت جامع (۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰)
۴۵	۲-۳-۵ استانداردها و جوایز (۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰)
۴۵	۲-۳-۶ نوآوری‌ها (۱۹۹۰ تا کنون)
۴۵	۲-۴ خلاصه

۳. چرا مدیریت کیفیت؟ ۴۷

۳-۱ مقدمه ۴۸

۳-۲ عیب روش‌های سنتی در کجاست؟ ۴۸

۳-۲-۱ عدم وجود رهبری ۴۸

۳-۲-۲ تمرکز کوتاه مدت ۴۹

۳-۲-۳ عدم تمرکز بر مشتری ۵۰

۳-۲-۴ تعامل و موازنه بین هزینه و کیفیت ۵۱

۳-۲-۵ فقدان تفکر سیستمی ۵۲

۳-۱-۶ ذهنیت منابع انسانی ۵۳

۳-۳ منافع محسوس ۵۴

۳-۳-۱ ریسک‌گریزی پایین ۵۵

۳-۳-۲ ضایعات ۶۲

۳-۴ منافع ناملموس ۶۴

۳-۴-۱ افزایش رضایت مشتری ۶۶

۳-۴-۲ افزایش رضایت و انگیزش نیروی کار ۶۶

۳-۴-۳ اثر محیطی بهبود یافته ۶۶

۳-۵ خلاصه ۶۷

۴. سهم دکتر دبلیو ادواردز دمنینگ ۶۹

۴-۱ مقدمه ۷۰

۴-۲ چهارده اصل دمنینگ ۷۱

۴-۳ بیماری‌های مرگبار ۷۶

۴-۴ سیستم دانش عمیق (SoPK) ۷۸

۴-۵ خلاصه ۸۰

۵. استانداردها و مدل‌ها ۸۱

۵-۱ چرا به استانداردها و مدل‌ها نیاز داریم؟ ۸۲

۵-۲ مجموعه استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ ۸۲

۵-۲-۱ تاریخچه ۸۲

۵-۲-۲ چرا استاندارد ایزو ۹۰۰۰ را بکار می‌گیریم؟ ۸۳

۵-۲-۳ اصول و محتوای ایزو ۹۰۰۰ (نسخه سال ۲۰۰۸) ۸۵

۸۷	۵-۲-۴ فرآیند صدور گواهی
۸۷	۵-۲-۵ نقدی بر ایزو ۹۰۰۰
۸۹	۵-۲-۶ خلاصه‌ای از ایزو ۹۰۰۰
۹۰	۵-۳ مدل های کیفی خود ارزیابی
۹۱	۵-۳-۱ جایزه دمینگ
۹۲	۵-۳-۲ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج
۹۴	۵-۳-۳ جایزه بنیاد اروپایی تعالی کیفیت (EQA)
۱۰۰	۵-۳-۴ فرآیند خودارزیابی
۱۰۱	۵-۳-۵ منافع فرآیند خودارزیابی
۱۰۲	۵-۴ خلاصه
۱۰۳	۶. مشتریان
۱۰۴	۶-۱ مقدمه
۱۰۴	۶-۲ مشتریان و کیفیت تصورات خاط
۱۱۱	۶-۳ مشتریان داخلی و خارجی
۱۱۲	۶-۴ گردآوری نیازمندی‌ها و تحلیل ارزش
۱۱۲	۶-۴-۱ ارزش مشتری
۱۱۳	۶-۴-۲ گردآوری نیازمندی‌ها
۱۱۴	۶-۴-۳ تبدیل نیازمندی‌ها به مشخصات طراحی
۱۱۵	۶-۵ خلاصه
۱۱۷	۷. مدیریت در مدیریت کیفیت جامع
۱۱۸	۷-۱ مقدمه
۱۱۸	۷-۱-۱ تصورات رایج در خصوص مدیریت
۱۲۰	۷-۲ اصول مدیریت در کیفیت
۱۲۰	۷-۲-۱ تجسم ارزش‌های کیفیت
۱۲۱	۷-۲-۲ خلق یک هدف واحد
۱۲۱	۷-۲-۳ تمرکز بر فرایند نه نتیجه
۱۲۲	۷-۲-۴ انگیزش در افراد
۱۲۴	۷-۲-۵ مشارکت و کنترل
۱۲۷	۷-۲-۶ یادگیری و آموزش

۱۲۸	۷-۲-۷ صداقت، شرافت و رویکرد بلندمدت
۱۲۹	۷-۲-۸ پذیرش تغییر و تفکر نظام‌مند
۱۳۰	۷-۳ تصمیم‌گیری مدیریت
۱۳۰	۷-۳-۱ مقدمه
۱۳۱	۷-۳-۲ تعصبات
۱۳۴	۷-۳-۳ استفاده مؤثر از داده‌های مدیریتی
۱۴۵	۷-۴ خلاصه
۱۴۷	۸. مدیریت کیفیت استراتژیک
۱۴۸	۸-۱ مقدمه
۱۴۸	۸-۲ چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها
۱۴۸	۸-۲-۱ چشم‌انداز
۱۴۹	۸-۲-۲ مأموریت
۱۵۰	۸-۲-۳ ارزش‌ها
۱۵۱	۸-۳ اهداف استراتژیک
۱۵۱	۸-۳-۱ بکارگیری اهداف استراتژیک: MBO، رویکرد سنتی
۱۵۴	۸-۳-۲ برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۵۷	۸-۴ Hoshin Kanri
۱۵۷	۸-۴-۱ مقدمه
۱۵۷	۸-۴-۲ اصول برنامه‌ریزی Hoshin Kanri
۱۶۰	۸-۴-۳ فازهای برنامه‌ریزی Hoshin
۱۶۱	۸-۴-۴ مدیریت عملکرد متقابل
۱۶۲	۸-۴-۵ مزایای Hoshin kanri
۱۶۳	۸-۵ خلاصه
۱۶۵	۹. فرایندها
۱۶۶	۹-۱ مقدمه
۱۶۶	۹-۱-۱ تعریف فرایند
۱۶۷	۹-۱-۲ تولید بعنوان سیستم
۱۶۹	۹-۲ فرایندهای کسب و کار: واقعیت
۱۷۰	۹-۳ برنامه‌ریزی فرایند

۱۷۲	۹-۴ کنترل فرایند
۱۷۳	۹-۴-۱ پیشینه
۱۷۵	۹-۴-۲ دلایل رایج و خاص تغییرات
۱۷۸	۹-۴-۳ نمودارهای خطی
۱۷۸	۹-۴-۴ نمودارهای شوارت: کاربرد اصول علمی و اقتصادی
۱۸۰	۹-۴-۵ شرایط خارج از حدود کنترل
۱۸۳	۹-۴-۶ نکات مفید کنترل فرایند آماری
۱۸۳	۹-۵ قابلیت فرایند
۱۸۳	۹-۵-۱ یک قابلیت فرایند
۱۸۵	۹-۵-۲ قابلیت و رضایت مشتری
۱۸۹	۹-۶ مدیریت کاهش انحراف با استفاده از کنترل فرایند آماری
۱۸۹	۹-۶-۱ مقدمه
۱۹۰	۹-۶-۲ ۱۴ نکته
۱۹۰	۹-۶-۳ گروه سه گانه جوان
۱۹۲	۹-۶-۴ مسائل مربوط به افلا
۱۹۲	۹-۷ مزایای کنترل فرایند آماری
۱۹۳	۹-۸ خلاصه

۱۹۵	۱۰. مشارکت و منابع
۱۹۶	۱۰-۱ مقدمه
۱۹۶	۱۰-۲ مدل ارتباط "دوجانبه" تأمین کننده
۱۹۶	۱۰-۲-۱ فرضیات و منافع اولیه
۱۹۷	۱۰-۲-۲ معضلات مرتبط با مدل دوجانبه
۲۰۱	۱۰-۳ مدل مشارکت تأمین کننده
۲۰۳	۱۰-۳-۱ مزایای مشارکت
۲۰۳	۱۰-۴ مشارکت فراتر از زنجیره تأمین
۲۰۴	۱۰-۵ منابع
۲۰۴	۱۰-۶ خلاصه

۱۱. افراد در مدیریت کیفیت..... ۲۰۵

- ۱۱-۱ مقدمه..... ۲۰۶
- ۱۱-۲ احترام به افراد..... ۲۰۶
- ۱۱-۳ توانمندسازی، انگیزش و مشارکت..... ۲۰۷
- ۱۱-۳-۱ انگیزش..... ۲۰۷
- ۱۱-۳-۲ مشارکت..... ۲۰۸
- ۱۱-۳-۳ توانمندسازی..... ۲۰۸
- ۱۱-۴ کار تیمی..... ۲۱۰
- ۱۱-۴-۱ ایجاد و هدایت تیم‌ها..... ۲۱۱
- ۱۱-۴-۲ دوایر کیفیت..... ۲۱۲
- ۱۱-۴-۳ تیم‌ها، بهبود کیفیت..... ۲۱۸
- ۱۱-۵ توسعه افراد..... ۲۲۰
- ۱۱-۶ تشخیص ریاداش، ارزیابی عملکرد و پرداخت‌های مربوط به عملکرد..... ۲۲۱
- ۱۱-۶-۱ نمونه‌های ارزیابی عملکرد..... ۲۲۲
- ۱۱-۶-۲ استدلال‌هایی بر خلاف ارزیابی عملکرد..... ۲۲۴
- ۱۱-۶-۳ چگونه ارزیابی عملکرد بهتر انجام شود؟..... ۲۳۱
- ۱۱-۶-۴ به جای ارزیابی عملکرد چه کار کنیم؟..... ۲۳۳
- ۱۱-۷ خلاصه فصل..... ۲۳۷

۱۲. اخلاق و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها..... ۲۳۹

- ۱۲-۱ مقدمه و مبانی مفهومی..... ۲۴۰
- ۱۲-۱-۱ مبانی مفهومی..... ۲۴۱
- ۱۲-۲ مدل‌های اخلاقی..... ۲۴۲
- ۱۲-۲-۱ خودپرستی..... ۲۴۲
- ۱۲-۲-۲ فرمالیسم..... ۲۴۳
- ۱۲-۲-۳ نسبیت‌گرایی..... ۲۴۳
- ۱۲-۲-۴ منفعت‌گرایی..... ۲۴۴
- ۱۲-۲-۵ اخلاق در عمل..... ۲۴۴
- ۱۲-۳ اخلاق و ارتباطات..... ۲۴۷
- ۱۲-۳-۱ مفهوم علل واحد..... ۲۴۷
- ۱۲-۳-۲ مفهوم علل چندگانه..... ۲۴۸

۲۴۸	۱۲-۳-۳ میزان آزادی
۲۴۹	۱۲-۳-۴ مسئولیت‌پذیری چندگانہ
۲۴۹	۱۲-۳-۵ شانه خالی کردن از مسئولیت
۲۵۰	۱۲-۳-۶ ارتباطات
۲۵۱	۱۲-۳-۷ توانمندسازی
۲۵۲	۱۲-۳-۸ سازمان
۲۵۲	۱۲-۳-۹ نقش مدیر
۲۵۳	۱۲-۴ مزایا و ریسک‌های رفتار اخلاقی
۲۵۳	۱۲-۴-۱ مزایا
۲۵۴	۱۲-۴-۲ هزینه رفتار اخلاقی
۲۵۵	۱۲-۵ ایجاد محیط اخلاقی
۲۵۶	۱۲-۶ مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان
۲۵۶	۱۲-۷ خلاصه
۲۵۷	۱۳. یادگیری، تغییر و بهبود فرآیند
۲۵۸	۱۳-۱ مقدمه
۲۵۸	۱۳-۲ بهبود فرآیند
۲۶۰	۱۳-۲-۱ تمرکز بهبود
۲۶۰	۱۳-۲-۲ رویکرد بهبود
۲۶۲	۱۳-۲-۳ ضایعه و تغییر
۲۶۲	۱۳-۳ تغییر و مدیریت تغییر
۲۶۳	۱۳-۳-۱ جنبه شخصی
۲۶۴	۱۳-۳-۲ افراد
۲۶۸	۱۳-۳-۳ فرآیند
۲۷۱	۱۳-۳-۴ ابزار تغییر
۲۷۲	۱۳-۴ یادگیری سازمانی
۲۷۲	۱۳-۴-۱ مفهوم یادگیری سازمانی
۲۷۳	۱۳-۴-۲ چرخه یادگیری فردی
۲۷۵	۱۳-۴-۳ چرخه یادگیری سازمانی
۲۷۶	۱۳-۴-۴ مدل فرآیند یادگیری سازمانی (هوپر)
۲۷۷	۱۳-۴-۵ خلق سازمان یادگیرنده
۲۷۹	۱۳-۵ خلاصه

۲۸۱	۱۴. کیفیت خدمات
۲۸۲	۱۴-۱ مقدمه
۲۸۲	۱۴-۲ ابعاد کیفیت خدمات
۲۸۴	۱۴-۳ اندازه‌گیری کیفیت خدمات
۲۸۶	۱۴-۴ شکاف‌های کیفیت خدمات
۲۸۷	۱۴-۵ ارائه کیفیت خدمات (خدمات باکیفیت)
۲۸۷	۱۴-۵-۱ سیستم‌ها و فرآیندها
۲۹۰	۱۴-۵-۲ افراد
۲۹۳	۱۴-۶ مطالعه موردی: مدیران و طراحی کیفیت خدمات در هتل
۲۹۳	۱۴-۶-۱ ادراک مهمان از کیفیت خدمات هتل گردشگری
۲۹۵	۱۴-۶-۲ شکاف کیفیت خدمات
۲۹۸	۱۴-۶-۳ اندازه‌گیری کیفیت خدمات و مدل SERVQUAL
۳۰۰	۱۴-۶-۴ الزامات مزاری برای کارکنان خدمات
۳۰۲	۱۴-۶-۵ شیوه‌های مدیریت کیفیت خدمات در هتل
۳۰۵	۱۴-۷ خلاصه و اهمیت
۳۰۷	۱۵. پیاده‌سازی مدیریت کیفیت
۳۰۸	۱۵-۱ مقدمه
۳۰۸	۱۵-۲ اراده - تأیید - توانایی
۳۰۹	۱۵-۳ آماده کردن سازمان برای ایجاد تحول
۳۱۰	۱۵-۳-۱ ایجاد تعهد مدیریت ارشد
۳۱۱	۱۵-۳-۲ تعریف دیدگاه، تکلیف، سنجش و اصول راهنما
۳۱۳	۱۵-۳-۳ تعامل گسترده‌تر در سطح سازمان
۳۱۴	۱۵-۴ اقدام برای رسیدن به تحول
۳۱۴	۱۵-۴-۱ ایجاد پروژه‌های بهبود
۳۱۶	۱۵-۴-۲ ابزارهای تغییر
۳۱۶	۱۵-۵ ارتباط، بررسی، تشخیص و احیا
۳۱۷	۱۵-۶ عوامل کلیدی موفقیت

۳۱۹	۱۶. ابزارهای کیفیت
۳۲۰	۱۶-۱ نمودارهای علت و معلول
۳۲۱	۱۶-۲ فلوجارت
۳۲۲	۱۶-۳ چک لیست
۳۲۳	۱۶-۴ نمودار کنترل
۳۲۴	۱۶-۵ نمودارهای پراکندگی
۳۲۵	۱۶-۶ تجزیه و تحلیل پارتو
۳۲۶	۱۶-۷ نمودار هیستوگرام
۳۲۶	۱۶-۸ طرح محصول
۳۲۶	۱۶-۸-۱ گسترش عملکرد کیفیت QFD
۳۳۲	۱۶-۸-۲ قابلیت اطمینان
۳۳۴	۱۶-۹ مدیریت فرایند
۳۳۵	۱۶-۱۰ مدیریت کیفیت تأمین کننده
۳۳۶	۱۶-۱۱ شکست TQM
۳۳۷	۱۶-۱۲ مدیریت عملیات در سازمان
۳۴۱	۱۶-۱۳ خلاصه
۳۴۳	منابع

فهرست اشکال

- شکل ۱-۱. هزینه کیفیت..... ۱۷
- شکل ۱-۲. هزینه نقص در محصول..... ۱۹
- شکل ۱-۳. چرخه PDSA..... ۲۲
- شکل ۲-۱. جدول زمانی مفاهیم قدیمی و جدید کیفیت..... ۳۱
- شکل ۲-۲. رویکرد تاگوچی به هزینه عدم تطابق - تابع زیان تاگوچی..... ۳۸
- شکل ۲-۳. سیر تحول تاریخی کیفیت..... ۳۹
- شکل ۲-۴. نمودار ترانزیت برای فایده‌های کسب‌وکار..... ۴۱
- شکل ۳-۱. تولید به‌هوان یک سیستم..... ۵۲
- شکل ۳-۲. واکنش زنجیره تامین (دمینگ، ۱۹۹۰)..... ۵۵
- شکل ۳-۳. هزینه کیفیت طی دوره بهبود..... ۵۸
- شکل ۴-۱. سیستم دانش عمیق بر ۴ فاکتور (دمینگ، ۱۹۹۰)..... ۷۹
- شکل ۵-۱. رویکرد فرایندی ایزو ۹۰۰۰ به کیفیت..... ۸۶
- شکل ۵-۲. مروری بر خودارزیابی..... ۹۰
- شکل ۵-۳. مفاهیم اساسی EFQM (EFQM، ۲۰۱۱)..... ۹۵
- شکل ۵-۴. مدل کیفیت EFQM (EFQM، ۲۰۱۱)..... ۹۶
- شکل ۵-۵. سیستم خودارزیابی RADAR..... ۱۰۰
- شکل ۶-۱. مفهوم عرضه محصول..... ۱۰۵
- شکل ۶-۲. تصور کلی از بازار..... ۱۰۶
- شکل ۶-۳. مدل کیفیت کانو (بر گرفته از کانو، ۱۹۸۴)..... ۱۰۹
- شکل ۶-۴. زنجیره مشتری داخلی..... ۱۱۱
- شکل ۷-۱. سلسله مراتب نیازهای مازلو (مازلو، ۱۹۸۷)..... ۱۲۳
- شکل ۷-۲. سلسله مراتب کنترل قدیمی..... ۱۲۵
- شکل ۷-۳. سلسله مراتب جدید توانمندسازی و مربی‌گری..... ۱۲۵
- شکل ۷-۴. ارقام مربوط به نرخ بیکاری..... ۱۳۲

- شکل ۷-۵. نمودار کنترل درصد اقلامی که بار اول تأیید شده‌اند..... ۱۴۲
- شکل ۷-۶. نمودار کنترل داده‌های تحویل مطابق با وزن مقرر..... ۱۴۳
- شکل ۷-۷. داده‌های تحویل در زمان مقرر..... ۱۴۴
- شکل ۷-۸. نمودار کنترل داده‌های مربوط به تحویل در زمان مقرر..... ۱۴۴
- شکل ۸-۱. عملکرد بهبود انقلابی..... ۱۵۵
- شکل ۸-۲. بهبود انقلابی و بهبود تدریجی..... ۱۵۶
- شکل ۸-۳. سیستم برنامه‌ریزی Hoshin (ثبات و رابرتز، ۲۰۰۱)..... ۱۵۸
- شکل ۸-۴. فازهای برنامه‌ریزی Hoshin..... ۱۶۰
- شکل ۹-۱. فرایند..... ۱۶۶
- شکل ۹-۲. تولید به مثابه سیستم (دمینگ، ۱۹۹۰)..... ۱۶۷
- شکل ۹-۳. مسئولیت و ارتباطی در یک فرایند (برگرفته از دمینگ، ۱۹۹۰)..... ۱۶۹
- شکل ۹-۴. ماتریس برنامه‌ریزی فرایند..... ۱۷۰
- شکل ۹-۵. نمونه‌ای از ماتریس برنامه‌ریزی فرایند برای یک فرایند شیمیایی..... ۱۷۲
- شکل ۹-۶. فرایندی با بازرسی ۱۰۰٪..... ۱۷۳
- شکل ۹-۷. کاربرد کنترل فرایند آماری..... ۱۷۴
- شکل ۹-۸. نمودار اجرا..... ۱۷۸
- شکل ۹-۹. نمودار کنترل..... ۱۷۹
- شکل ۹-۱۰. قانون ۱..... ۱۸۱
- شکل ۹-۱۱. نمودارهای قابلیت فرایند..... ۱۸۴
- شکل ۹-۱۲. تابع زیان در مقایسه با رویکرد مبتنی بر تفرانس..... ۱۸۶
- شکل ۹-۱۳. تولید تلویزیون شرکت سونی..... ۱۸۸
- شکل ۹-۱۴. گروه سه‌گانه جوران (برگرفته از جوران و گرینا، ۱۹۹۸)..... ۱۹۱
- شکل ۱۰-۱. برنامه‌ریزی برای پاسخ به دعوت به مناقصه..... ۱۹۹
- شکل ۱۲-۱. مدل اخلاقی ترکیبی..... ۲۴۵
- شکل ۱۲-۲. مدل تصمیم‌گیری اخلاقی (ولنس، ۱۹۹۵)..... ۲۴۶
- شکل ۱۲-۳. شکست در جریان اطلاعات..... ۲۵۰
- شکل ۱۳-۱. مدل ۳ سوالی (گیلت و سدون، ۲۰۰۹)..... ۲۵۹
- شکل ۱۳-۲. تغییر گام‌به‌گام استاندارد و تغییر گام‌به‌گام یکپارچه با کابزن..... ۲۶۱

شکل ۳-۱۳. فازهای احساسی تغییر (برگرفته از وریس و میلر، ۱۹۸۴).....	۲۶۵
شکل ۴-۱۳. سازمان وظیفه‌ای در مقایسه با سازمان فرایندی.....	۲۶۸
شکل ۵-۱۳. مدل‌های تغییر.....	۲۶۹
شکل ۶-۱۳. چرخه یادگیری کلب (کلب، ۱۹۸۴).....	۲۷۳
شکل ۷-۱۳. چرخه یادگیری سازمانی (دیکسون، ۱۹۹۴).....	۲۷۵
شکل ۸-۱۳. ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (پدler و همکارانش، ۱۹۹۷).....	۲۷۷
شکل ۱-۱۴. پنج بعد کیفیت خدمات (زیتحمل، پارسورامان و بری، ۲۰۰۹).....	۲۸۲
شکل ۲-۱۴. شکاف موجود در کیفیت خدمات (زیتحمل، پارسورامان و بری، ۱۹۹۰).....	۲۸۶
شکل ۳-۱۴. ماتریس تحلیل چالش (کاپون و مایلز، ۲۰۰۲).....	۲۸۸
شکل ۴-۱۴. مثال از ماتریس تحلیل چالش.....	۲۸۹
شکل ۵-۱۴. درک کیفیت خدمات و تصویر شرکت. کاندامپولی (۲۰۰۷).....	۲۹۴
شکل ۶-۱۴. مدل کیفیت خدمات.....	۲۹۷
شکل ۱-۱۵. مدل اراده-تأیید-توانایی.....	۳۰۸
شکل ۱-۱۶. نمودار علت و معلول.....	۳۲۱
شکل ۲-۱۶. فلوجارت.....	۳۲۱
شکل ۳-۱۶. چک‌لیست.....	۳۲۲
شکل ۴-۱۶. نمودار کنترل.....	۳۲۳
شکل ۵-۱۶. نمودار پراکندگی.....	۳۲۴
شکل ۶-۱۶. نمودار پارتو.....	۳۲۵
شکل ۷-۱۶. نمودار هیستوگرام.....	۳۲۶
شکل ۸-۱۶. ماتریس روابط.....	۳۲۸
شکل ۹-۱۶. خانه کیفیت.....	۳۲۹

فهرست جداول

- جدول ۱-۱. ابعاد کیفیت برای سازمان‌های تولیدی در مقایسه با سازمان‌های خدماتی..... ۱۵
- جدول ۲-۱. سردمداران کیفیت و نقش آن‌ها..... ۳۲
- جدول ۳-۱. انواع هزینه‌های کیفی و نمونه‌هایی از آن‌ها (برگرفته از فیگنهام ۱۹۹۱)..... ۵۶
- جدول ۳-۲. انواع اتلافات و هزینه‌های مرتبط..... ۶۵
- جدول ۴-۱. جدول زمانی توسعه استانداردهای کیفیت..... ۸۲
- جدول ۵-۲. مبانی هفت دره ارزیابی در جایزه بالدريج..... ۹۳
- جدول ۵-۳. نیازمندی‌ها و معیارهای توانمندساز..... ۹۷
- جدول ۷-۱. گزارش ماهانه..... ۱۳۶

کتاب حاضر، مروری کلی بر عناصر کلیدی، مفاهیم تاریخی مهم و مباحثات کنونی در خصوص مدیریت کیفیت ارائه می‌دهد. هدف از این کتاب، ارائه دیدی جامع از اصول اساسی مدیریت کیفیت و ارتباط آن‌ها با کاربردهای تجربی در سازمان‌های مختلف است. کتاب با توسعه تئوری در هر حوزه آغاز می‌شود و سپس زمینه‌ای فراهم می‌کند که نشان می‌دهد تئوری مورد نظر برای تجارب سازمانی چه معنایی خواهد داشت. به دلیل پیچیدگی بسیاری از موارد مورد بررسی می‌توان در مورد هر موضوع، مطالب بیشتری نوشت اما سعی بر این بوده که به انتخاب موارد کلیدی مورد نیاز پرداخته شود و ادبیات بیشتر در رابطه با متن، به خواننده ارجاع داده شود. جستجوی عمیق درباره هر موضوعی که مایل است بدهد.

در فصل اول، به معرفی رویکردهای مختلف به کیفیت پرداخته شده و مدیریت کیفیت را اقدامی هدفمند و راستای دستیابی به رضایت مشتری معرفی می‌کند. در این میان تفاوت بین سازمان‌های تولیدی و خدماتی و رویکرد آن‌ها به کیفیت و مدیریت کیفیت ارائه شده است. همچنین اهمیت موضوع کیفیت از منظر هزینه‌های تحمیل شده به سازمان و در نهایت مفاهیم خاص فلسفه TQM اعم از مشتری‌مداری، بهبود مستمر، توانمندسازی کارکنان، رویکرد تیمی ارائه شده است.

فصل دوم به درک مدیریت کیفیت و سیر تکامل تاریخی آن می‌پردازد و در این راستا عده‌ای از طلایه‌داران مدیریت کیفیت را با فلسفه مربوط به سیریک معرفی می‌کند. هم‌چنین ایده‌های کیفیت را که در طول تاریخ ارائه شده‌اند را به تفکیک ارائه می‌کند.

در فصل سوم به لزوم مدیریت کیفیت و چرایی آن می‌پردازیم. بر این اساس ابتدا نقدی بر روش‌های سنتی ارائه شده و سپس منافع ملموس و ناملموس حاصل از بهبود کیفیت در سازمان را به تفکیک برشمرده شده است.

فصل چهارم در خصوص نقش پررنگ دکتر ادواردز دمنینگ در مدیریت کیفیت جامع است. اگرچه دیگر اساتید نظیر جوران، کرازبی و ایشیکاوا و تاگوچی نیز در این زمینه تلاش‌های بی‌نظیری داشتند ولی دکتر دمنینگ پیشگام و بنیان‌گذار جنبش کیفیت محسوب می‌شود و دیدگاهی تحول‌آفرین ارائه داد. در این فصل چهارده نکته برای تحول یک سازمان، بیماری‌های مرگبار سازمان و سیستم دانش عمیق که توسط دمنینگ ارائه شده است مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

در فصل پنجم به موضوع رقابت در مدیریت کیفیت و لزوم استفاده از راهنماها و استانداردها اشاره می‌کنیم و به تفصیل به بررسی استاندارد ایزو ۹۰۰۰ می‌پردازیم. همچنین مدل‌های کیفی خودارزیابی را که تکیه بر عارضه‌یابی دارند نه صرفاً دریافت گواهی، معرفی کرده و جوایز مهم این حوزه را نام می‌بریم. فصل شش در خصوص رضایت مشتری و به‌طور کلی تمرکز بر مشتری است. در این فصل تصورات رایج نادرستی که در مورد مشتری و رویکرد آن‌ها به کیفیت وجود دارد برشمرده می‌شوند. همچنین مشتریان را به دو گروه مشتریان داخلی و خارجی تقسیم شده و راهکارهای ایجاد رضایتمندی در هر یک از این دو گروه ارائه می‌شود. شناسایی نیازهای مشتریان و تحلیل ارزش‌های مهمی است که در این فصل بدان‌ها پرداخته شده است.

فصل هفت در رابطه با مدیریت در رابطه با مدیریت کیفیت جامع است. بر این اساس برخی تصورات رایج در خصوص مدیریت و پس از آن اصول مدیریت در کیفیت ارائه می‌شود. همچنین در مورد تصمیم‌گیری‌های مدیریتی به تفصیل صحبت می‌شود.

در فصل هشتم در خصوص مدیریت کیفیت استراتژیک صحبت شده است. بدین منظور تعریفی از چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های سازمان ارائه شده است و

بر این نکته اشاره شده است که اهداف استراتژیک باید برگرفته از چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمان باشند. در ادامه در خصوص برنامه‌ریزی Hoshin Kanri به تفصیل صحبت شده است که اهداف و مقاصد سازمانی را در یک مدل جامع یکپارچه می‌سازد.

فصل نهم در رابطه با فرایندهای سازمانی، برنامه‌ریزی و کنترل فرایندهاست. در ادامه در خصوص کنترل فرایند آماری و نحوه ماهش انحرافات به‌واسطه آن صحبت شده است.

در فصل دهم مربوط به مشارکت و ارتباطات با تأمین کنندگان برای دسترسی به منابع است. در این رابطه مدل ارتباط دوجانبه تشریح شده و معضلات آن مورد بررسی قرار گرفته است. پس از آن به بررسی مدل مشارکت تأمین‌کننده و مزایای آن پرداخته می‌شود.

فصل یازدهم به بررسی ابعاد انسانی در مدیریت کیفیت می‌پردازد. مسائلی چون احترام به افراد، انگیزش، توانمندسازی، کار تیمی و به تبع آن دوایر کیفیت و تیم‌های بهبود کیفیت در سازمان مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در نهایت به اهمیت توسعه افراد در سازمان بعنوان منابع حیاتی سازمانی پرداخته شده است و نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان به تفصیل ارائه شده است.

فصل دوازدهم به موضوعاتی چون اخلاق و مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها می‌پردازد. بر این اساس انواع مدل‌های اخلاقی سازمانی ارائه شده است. همچنین نقش ارتباطات در تبدیل رفتارهای اخلاقی به هنجارهای اخلاقی بیان شده است. در نهایت مزایا و ریسک‌های رفتار اخلاقی و نیز نحوه ایجاد محیطی اخلاقی ارائه شده است.

فصل سیزدهم به موضوع یادگیری و تغییر برای بهبود می‌پردازد و به این نکته اشاره دارد که سازمان‌ها برای بهره‌مندی از مزایای پایدار باید سازمان‌هایی

یادگیرنده باشند و همواره شرایط موجود را به چالش کشیده و روش‌های انجام کسب‌وکار را در تمام سطوح مجدداً خلق کنند. بر این اساس به مفاهیمی چون بهبود، مدیریت تغییر، ابزارهای تغییر، مفهوم یادگیری، چرخه یادگیری فردی و سازمانی، مدل هوپر و نحوه ایجاد یک سازمان یادگیرنده می‌پردازد.

فصل چهاردهم در رابطه با کیفیت خدمات است و محیط خدماتی را جدا از سایر محیط‌ها در نظر می‌گیرد. در این رابطه ابعاد کیفیت خدمات، نحوه اندازه‌گیری آن، شکاف‌های موجود در کیفیت خدمات و ماتریس تحلیل چالش‌ها ارائه شده است. در پایان فصل مطالعه موردی با عنوان طراحی کیفیت خدمات در هتل اراده شده است که با ادراک مهمانان و شکاف‌های ممکن با استفاده از مدل SERVQUAL پرداخته است.

فصل پانزدهم در رابطه با پیاده‌سازی مدیریت کیفیت است و اصولی در این رابطه ارائه می‌کند که البته تجربه بربر ناست و تنها روشی برای استفاده پیشنهاد می‌کند.

در فصل شانزدهم و در واقع فصل پایانی به معرفی ابزارهای کنترل کیفیت می‌پردازیم. هم‌چنین به موضوع طراحی محصول برای حمل اطمینان از کیفیت محصول و موضوعاتی چون گسترش عملکرد کیفیت (QFD) و قابلیت اطمینان اشاره شده است. در پایان نیز به مباحثی چون مدیریت فرایند، مدیریت کیفیت تأمین کننده و مدیریت عملیات پرداخته‌ایم.