

مدیران بنگاه‌های بزرگ و کوچک اقتصادی در باب نتایج اجرای

نظام مدیریت کیفی "5S"

سخن از چه دارند؟

"۳۵ گفتار با مدیران ۳۱ بنگاه کسب و کار مطرح و سازمان‌های موثر کشور"

مولف و مجری پروژه

رحیم عربیان

مرکز آموزش شهید دستواره

عنوان و نام پدیدآور	عربیان، بهنام - ۱۳۳۳ -
موضوع	مدیریت - نگاه‌های جزئی و کوچک اقتصادی در باب نتایج اجرای نظام مدیریت کیفی "5S" سخن از چه دارند؟ ۳۵:۹
موضوع	گفتگو با مدیران ۳۱ - کسب و کار مطرح و سازمان‌های مونرکشور/مولف و مجری پروژه رحیم عربیان: [برای] مرکز آموزش شهید دستواره
موضوع	تهران: تراشه دانش، ۱۳۹۶
موضوع	۳۰۹ ص: مصور، جدول، نمودار
شابک	978-600-97894-6-7
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه
عنوان دیگر	۳۵ گفتگو با مدیران ۳۱ - نگاه کسب و کار مطرح و سازمان‌های مونر کشور
موضوع	مدیریت صنعتی - ایران - نمونه‌پژوهی
موضوع	Industrial management -- Iran -- Case studies
موضوع	کیفیت فراگیر - ایران - مدیریت - ارزشیابی - نمونه‌پژوهی
موضوع	Total quality management -- Iran -- Evaluation -- Case studies
موضوع	مدیران - ایران - مصاحبه‌ها
موضوع	Executives -- Iran -- Interviews
موضوع	رفتار سازمانی - ایران - مدیریت - نمونه‌پژوهی
موضوع	Organizational behavior -- Management -- Iran -- Case studies
موضوع	مدیریت صنعتی - ژاپن
موضوع	Industrial management -- Japan
شناسه افزوده	دانشگاه جامع علمی - کاربردی، مرکز آموزش علمی - کاربردی شهید دستواره
رده بندی کنگره	HD ۱۳۹۶۷ ۹۵۴ الف/۹۵۵
رده بندی دیویی	۰۰۹۵۵/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۵۰۶۱۶۲۴



مرکز آموزش شهید دستواره

مشخصات نشر

عنوان: مدیران بنگاه‌های بزرگ و کوچک اقتصادی در باب نتایج اجرای نظام مدیریت کیفی "5S" سخن از چه دارند؟ ۳۵ گفتگو با مدیران ۳۱ بنگاه کسب و کار طرح ۴ سازمان‌های موثر کشور

مؤلف: رحیم عربیان

طراح جلد: سجاد اصغری

شمارگان: ۱۰۰۰

نوبت چاپ: اول زمستان ۱۳۹۶

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۷۸۹۴-۶-۷

ناشر: تراشه دانش

چاپخانه: مرکز آموزش شهید دستواره

تهران، بزرگراه شهید لشکری، خروجی آزادگان جنوب، شهرک استقلال، انتهای بلوار دکتر عبیدی، مجتمع فدک، مرکز

آموزش شهید دستواره تلفن: ۴۴۵۱۷۶۶۷

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

ج	چرا این کتاب را باید خواند؟	۵
۵	مقدمه	۱
۱	فصل اول: ضرورت تغییر	۳
۳	تغییر و روش شکل گیری دوره‌های مدیریت	۸
۸	ضرورت همراه شدن با تغییر	۱۱
۱۱	۱ تغییر در اطلاعات	۱۳
۱۳	۲ تغییر در روش	۱۴
۱۴	۳ همراه شدن افراد با تغییر	۱۵
۱۵	۴ سوالات کلیدی فصل اجرای تغییر	۱۹
۱۹	فصل دوم: "5S" ماهیت و محتوای آن	۲۵
۲۵	"5S" شرکت‌های طرف گفتگو را چگونه با هم کنار مقصود نزدیک ساخت	۲۸
۲۸	فاصله شرکت‌های نسبتاً موفق از آنچه باید	۲۵
۲۵	شرکت‌های ناموفق چه کردند و چه نکردند	۳۵
۳۵	"5S" چیست؟	۳۹
۳۹	فصل سوم: "5S" و گفتگو با مدیران و مسئولین شرکت‌های تولیدی و خدماتی	۴۰
۴۰	اشاره	۴۲
۴۲	شرکت ایران خودرو، آقای رئیس: مدیریت امور "مدیریت نوین"	۵۲
۵۲	گروه سایپا، مهندس بابک مرادی: مدیریت توسعه بهره‌وری و منابع انسانی	۵۸
۵۸	شرکت مگاموتور، مهندس تیموری: معاونت تضمین کیفیت	۷۱
۷۱	شرکت بهمن موتور، مهندس عینکیان: مدیر مهندسی صنایع	
	مهندس شکاربار: رئیس کمیته اجرایی "5S"	
۷۹	صنایع شهید زین‌الدین (سازمان صنایع دفاع)، مهندس کمالی: مدیر صنایع	۸۷
۸۷	شرکت سیم لاک‌کی فارسی، مهندس شکرریز: مدیر عامل	۹۳
۹۳	نیروگاه سازند اراک، مهندس مشایخی: مدیر عامل	۱۰۱
۱۰۱	نیروگاه سازند اراک، مهندس کاشانی: مدیر دفتر کیفیت و بهره‌وری و نماینده و	۱۰۸
۱۰۸	شرکت مدیران، مهندس کاشانی: مدیریت کارخانه	

۱۱۴	شرکت آرش ترانس، مهندس سلیمی فر:مدیر عامل
۱۱۹	شرکت صنعتی بوتان، مهندس طنائیان: ریاست ساخت قطعات
۱۲۵	صنایع مخابرات ایران (صما)، مهندس شیرازی: معاونت تضمین کیفیت
۱۳۳	مجمع صنعتی ایران تکنیک، مهندس هادیان: مدیر عامل
۱۳۸	شرکت کاله، مهندس آذر هوشنگ: قائم مقام مدیرعامل
۱۴۶	سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مهندس صفیر: کارشناس سیستم‌های انگیزشی و ...
۱۵۲	شرکت زامیاد، مهندس اصفهانی: رئیس سیستم‌ها و روش‌ها
	مهندس رضائی: معاونت اجرایی
	مهندس سعید کرباسیان و مهندس شاه‌حسینی: کارشناسان سیستم‌ها و روش‌ها
۱۵۷	شرکت بهینه تکنیک، مهندس عاصفی: مدیرعامل
۱۶۳	شرکت پارس "ک"، یک، مهندس پریشانی: معاونت فنی
	مهندس امیری: رئیس سیستم‌ها
	مهندس احمد نیا: رئیس مهندسی صنایع
	مهندس نائی: رئیس تولید
	مهربارن: رئیس رفاه و ایمنی و بهداشت
	مهندس دهنشور: سرپرست ارشد مهندسی صنایع
۱۷۲	شرکت هاستر، مهندس آزادی: رئیس کارخانه
۱۷۹	شرکت بادبستان، سعید نیک خوی: مدیر عامل و نماینده مدیریت در سیستم‌های مدیریت کیفی
۱۸۴	شرکت سایا دیزل، مهندس زاهدی: مدیر مهندسی کیفیت
۱۹۰	شرکت ایران خودرو، مهندس الواری: مسئول کمیته ایمنی، کارکن و "5S"
۱۹۵	شرکت مگاموتور، مهندس کریمی: مدیر پروژه سیستم "5S"
۱۹۸	شرکت مک‌موتور، خانم مهندس کریمی: مدیر ایمنی و محیط زیست و مدیر کمیته اجرایی "5S"
۲۰۴	شرکت صنعتی بوتان، مهندس دانش: کارشناس بهبود فرایندی
۲۰۹	نیروگاه سازند اراک، آقای مهندس اقاایی: معاونت مهندسی و برنامه ریزی

فصل چهارم: "5S" و گفتگو با مدیران و مسئولین سازمان‌ها و نهادهای مسئول اجرای

۲۱۳	سیستم‌های مدیریت کیفی
۲۱۴	وزارت دفاع، دکتر غفاریان: معاونت امور صنعتی و تحقیقات
۲۲۳	سازمان مدیریت صنعتی، مهندس ابوترابی: مشاور سیستم‌های کیفیت و طراح سیستم
۲۳۰	سازمان گسترش و نوسازی، رستمی: مدیریت اداری و تشکیلات
۲۳۵	شرکت نوسازی صنایع ایران، مهندس سیفی: مدیر بهبود کیفیت و بهره‌وری
۲۴۰	سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران، مهندس امیراحمدی: مدیر بهره‌وری و ...
۲۴۶	مؤسسه متعلقات بهره‌وری و منابع انسانی، مهندس خوش‌دامن: مدیر گروه نظام پیشنهادات و "5S"
۲۵۳	وزارت نیرو، آقای مهندس حجازی: معاونت دفتر نظارت و ارزیابی

فصل پنجم: "5S" و گفتگو با مدیران شرکت‌های خدمات مهندسی، آموزشی و مشاوره‌ای	۲۵۷
شرکت مشاورین کیفیت‌ساز، آقای مهندس خوش‌دهان: عضو هیئت مدیره	۲۵۸
شرکت مهندسیین مشاوره‌ای همبای تولید، مهندس فرزاد: مدیر عامل	۲۶۵
شرکت خانه کیفیت تهران، دکتر سفایی: عضو هیئت مدیره	۲۷۰
مجمع تحقیقاتی کارآفرینان صنایع، خانم مهندس خادق: مدیرعامل	۲۷۵
فصل ششم: خلاصه نتایج و راهکارها	۲۸۱
"5S" در کشور	۲۸۲
"5S" در سازمان‌های مورد مطالعه	۲۸۳
راهکارها کدامند؟	۲۸۷
منابع	۲۸۹

مقدمه

برتولت فریدریش برشت^۱ نمایشنامه‌نویس و کارگردان و شاعر آلمانی می‌گوید: آدمی باید از هیچ چیز به انرژی نگرگون نشدن هراس نداشته باشد! دگرگونی که همراه با پرسش و آگاهی است، اما نه آن آگاهی دایره‌المعارفی که صرفاً انباشت می‌شود، بلکه آن نوع آگاهی که کارساز باشد و تحرک و پویایی پی‌داشته و زنده و مولد باشد. آگاهی‌ای که با پرسش‌های مداوم و پیوسته از خود و دیگران آغاز، و با مطالعه و خواندن کتاب تقویت و در جریان تحول و پیشرفت‌ها در زمینه‌های مورد نظر قرار گیرد و فتر استمرار می‌یابد. آگاهی که با نگاه و مشاهده کردن نه صرف دیدن شکل می‌گیرد و چراغ چراچگونگی‌ها را در بردارد. آگاهی که با تأمل و تعمق همراه است. بالاخره آگاهی که حاصل از حضور در موقعیت و شرایطی است که نشان از نگاه نخستین دارد. نگاهی که گویا بار اولی است که چشم در جهان می‌شود و می‌شود و یادآور پذیرش تغییر است. نگاهی که متفاوت از دیدن است، چرا که دیدن، مشاهده از نوع عادت است.

"نگاه نخستین" نگاهی است که دیدن در آن از فرد تکرار، به عادت بدل نمی‌شود. بنابراین همه چیز قابل پرسش و نیازمند توضیح و تفسیر می‌شود. این "آشنایی‌زدایی" از چیزها، و به یک تعبیر "بیگانه‌سازی" برای درک چیزها، امکاناتی فراهم می‌سازد که ما مسیر دگرگونی و تعبیر را در پیش بگیریم.

در نگاه نخستین، گویی محیط کار و زندگی بار اولی است که خود را در مقابل پدیدار می‌کند. در این شرایط بیننده می‌کوشد - البته اگر بتواند - خود را از آنچه انباشت یک سویه تئوریک است خالی کند تا جهان جلوه دیگری پیدا کند. در پی این کار نوعی بیگانه‌سازی رخ می‌دهد.

با توجه به آنچه پیرامون "نگاه نخستین" و "بیگانه‌سازی" مورد اشاره قرار گرفت، باید گفت "SS" نظامی از میان نظام‌های گوناگون "مدیریت کیفی است" نظامی که از آن باید به عنوان "نظام فکری، اجرایی به منظور پیراستگی و آراستگی فکر و محیط کار و زندگی" یاد کرد.

نظامی که "نگاه نخستین" را از جهاتی که روح و محتوای "5S" مستمر است به ما هدیه می‌کند.

در این چارچوب فناوری‌های شکل و قالب گرفته در صنعت عکاسی و فیلم‌برداری به ویژه عکاسی این امکان را فراهم می‌کند، که مستنداتی از محیط پیرامون خود، از جای جای سازمان متبوع خویش، از محل زندگی خود تهیه کنیم، و سپس با تمرکز نگاه بر روی تک تک عکس‌ها و تصاویر، از قدرتی برخوردار شویم، که بتوانیم چیزهایی را مشاهده کنیم که قبلاً از فرط تکرار هیچ حیرت و جاذبه‌ای را در ما بر نمی‌انگیخت! زیبایی‌ها و زشتی‌ها، ضروری‌ها و غیرضروری‌ها، سهولت‌ها، مشکل‌ها، مطلوب‌ها و نارسایی‌ها، پاکی‌ها و آلودگی‌ها، بسترهای آرام و مانع‌ها و سداها و غیره در ذهن‌ها به تصویر کشیده نمی‌شدند. حال عکس‌ها، ایست‌هایی را طلب می‌کنند و خواستار تفکر و تأمل می‌شوند، تا متعاقب آن و حسب مورد تصمیم‌های فردی و یا گروهی برای رفع نارسایی‌ها اتخاذ کنیم.

خلاصه آن که، نظام مدیریت کیفی "5S" از طریق تهیه مستندات، حیرت و تعجب را در آدمی شکل می‌دهد و او را قادر می‌سازد با تجهیز شدن و سود جستن از "مدیریت نگاه نخستین" نارسایی‌ها در چشم‌هایش نقش بندد. نارسایی‌ها، نامطلوب‌ها، کاستی‌ها، نواقص، مشکلات و غیره که قبلاً به دلیل عادت، از نگاه‌ها پنهان مانده بودند آشکار و برجسته شوند و خودنمایی نمایند. تجارب نگارنده این سطور حاصل از اجرای نظام کیفی "5S" در سازمان‌های متعدد تولیدی و خدماتی، و آنچه که هر یک از مدیران و مجریان بندهای اقتصادی در مجموعه گفتگوهای مشروح در این کتاب عنوان نموده‌اند، حکایت از این دارد که دستاوردهای حاصل از اجرای "5S" بسیاریند و نتایج کسب شده از اعمال "مدیریت نگاه نخستین" بخش کوچکی از آن محسوب می‌گردند.

این دستاوردها را می‌توان در حوزه‌های "اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، علمی و محیطی" که حداقل در برگزیده‌ی ۴۴ مورد می‌باشد به شرح زیر خلاصه کرد. دستاوردهای سه نظام کیفی "5S" در ایجاد و یا بهبود و ارتقاء آن‌ها نقش آفرین است:

اقتصادی

۱. بهبود کیفیت عملکردها در فرآیند تولید محصول و یا ارائه خدمات
۲. کاهش قیمت تمام شده محصول یا خدمات
۳. بهبود مدیریت زمان و بهره‌گیری بهینه از آن
۴. افزایش بهره‌وری
۵. بهره‌گیری بهینه از فضای در اختیار

۶. بهره‌گیری بهینه از سخت‌افزار و نرم‌افزار در اختیار
۷. افزایش سرعت در عملیات اجرایی و تولید
۸. جلوگیری از ضایعات
۹. کاهش دوباره کاری‌ها
۱۰. منطقی شدن موجودی‌ها در انبارها
۱۱. کاهش تعداد و مدت زمان توقف‌های عملیاتی
۱۲. کاهش تعداد دفعات و مدت زمان تعمیرات
۱۳. کاهش تعداد دفعات خریده‌ها و منطقی شدن آن
۱۴. کاهش تعداد جابجایی مواد، کالای در جریان ساخت و نهایی، و افزایش سرعت جابجایی
۱۵. کارآفرینی از رهگذر خلاقیت و نوآوری
۱۶. رشد تولید
۱۷.

اجتماعی

۱. افزایش میزان مسئولیت‌پذیری نزد کارکنان
۲. افزایش اعتماد به نفس
۳. افزایش عزت نفس
۴. افزایش رضایت شغلی
۵. افزایش صمیمیت در محیط کار
۶. جلوگیری از ترک همکاری
۷. کاهش استرس در محیط کار
۸. تنش‌زدایی در محیط کار
۹. افزایش تشریک مساعی، کارگروهی، تفکر جمعی
۱۰. جلوگیری از شکل‌گیری سوء تفاهم‌ها
۱۱. جلب مشارکت حقیقی در انجام مسائل پیش‌رو
۱۲.

فرهنگی

۱. شکل‌گیری عادت تفکر در محیط کار نزد تمامی کارکنان
۲. افزایش نگرش مثبت

۳. پذیرش سهل‌تر اصل تغییرپذیری
۴. بهبود فرهنگ رفتاری، گفتاری و پنداری
۵. رشد آگاهی کارکنان نسبت به عادت شکل گرفته در خود و سپس حرکت و اقدام در جهت ترک آن‌ها و جایگزین کردن عادات مناسب
۶. ...

فنی

۱. شعرگیری، خلاقیت
۲. ابداع نوآوری نزد کارکنان و ارائه راهکارهای جدید برای حل مسائل و دسترسی به روش کار بهتر
۳. بهره‌گیری بهینه اصولی و دقیق از کلیه سخت‌افزارها و نرم‌افزارها در اختیار در جای جای سازمان و غیره

محیطی

۱. افزایش بهداشت و ایمنی در محیط کار
۲. حفظ منابع و رعایت اصول زیست محیطی
۳. شناسایی کانون‌های خطر، آلودگی و آلودگی
۴. کاهش انواع آلودگی‌های دیداری، شنیداری و بویایی
۵. گسترش فضای سبز
۶. شکل‌گیری نشاط و شادی بیشتر در محیط کار
۷. شکل‌گیری آرامش در محیط کار
۸. شکل‌گیری شور، در اثر بیدار شدن انگیزه‌های درونی
۹. تلطیف شدن انجام امور
۱۰. ...

با توجه به این مجموعه دستاوردها، سوال این بوده و هست که چرا از این نظام مدیریت کیفی، از این ماشین تغییر و تحول استقبال لازم به عمل نیامده است؟ این پرسش، سوالات بسیار و متعدد دیگری را در اذهان دست‌اندرکاران اجرایی این نظام مدیریت کیفی و مسئولین وقت طرح تحقیقاتی، آموزش و اطلاع‌رسانی وزارت صنایع و معادن - در سال ۱۳۸۲ - نقش بست که چرا این گونه شده است؟ چرا سیستم و نظامی که چشم‌انداز، دستور و پیامدهای بسیار دارد

و مسیر بهبود و تحول را برای سازمان‌ها به ارمغان آورده است و می‌آورد، در وضعیت مورد انتظار نیست؟

مجموعه این پرسش‌ها، و سوالات بسیاری دیگر، ضرورت بررسی موضوع در قالب یک پروژه تحقیقاتی را حتمی ساخت، و از این رهگذر پروژه پژوهشی: "مطالعه و بررسی پیرامون جایگاه سیستم "SS" در مراکز تولیدی و خدماتی کشور"، در دستور کار قرار گرفت و فعالیت‌های مطالعاتی بر آن اساس شکل گرفت و در آن چارچوب، نقشه راه ترسیم و مسیر مورد نظر طی شد، و پیرو آن واقعیت‌ها و ارزش‌های علمی و عملی این سیستم هر چه بیشتر آشکار و عیان گردید و به راهکارها و چه باید کرد‌های عملی و موثر دسترسی پیدا شد. راه و طریقی که متاثر و منتج از نقله کلمات ۵۱ نفر از مدیران نهادهای و بنگاه‌های کسب و کار زیر می‌باشد.

۱. مدیران و مسئولین سازمان‌ها و نهادهای وابسته به مراکز دولتی، مسئول در زمینه‌ی

سیاست‌گذاری ریاست‌های سیستم‌های مدیریت کیفی

۲. مدیران شرکت‌های خدمات مهندسی، مشاوره‌ای و آموزشی

۳. مسئولین محترم "مرکز تحقیقات صنعتی، آموزش و اطلاع‌رسانی" پس از دریافت دو

گزارش جامع تحت عنوان:

الف: "SS" این ماشین تغییر و تحول را دریابیم - بررسی و تحلیل نتایج گفتگوها و

مشاهدات

ب: "SS" این ماشین تغییر و تحول را دریابیم - گفتگوها

متقابلاً آن شایسته و بایسته دیدند، گزارشات در قالب کتاب تنظیم و تدوین و سپس چاپ و

تشریف و جلد اول کتاب این مسیر را طی کرد و مرکز آموزش تحقیقات صنعتی ایران، آن را چاپ و نشر داد.

کتاب حاضر جلد دوم گزارش، یعنی گفتگوها را در برمی‌گیرد. گفتگوهایی که در برگزیده‌ی تجارب و نقطه نظرات مدیران ارشد و میانی چندین بنگاه اقتصادی مهم و ارگانی کشور است. گفتگوها نشان از این دارد که در بنگاه‌های کسب و کار کشور، تعداد قابل توجهی انسان‌های فرهیخته، آگاه و علاقه‌مند به سازمان متبوعشان فعالیت دارند و پیرامون مسائل جاری در سازمان‌شان کندوکاو دارند، فکر و تامل می‌کنند و جستجوگر راه‌حل‌ها می‌باشند.

گفتگوهایی که انگیزه‌های درونی انسان‌ها را بیدار می‌کند و شور و شوق را با آنان همراه می‌سازد. آن‌جا که یکی از مدیران ایران خودرو سخن از این دارد: "بالاترین اثر "SS" در افراد این است که افکار و نگرش کارکنان را تغییر داد، آنان متوجه شدند، صرفاً یک اپراتور نیستند، بلکه صاحب مسئولیتند، تصمیم‌گیر و ایده پردازند.

ما اتفاقی داریم به نام اتاق فکر، اتاق تصمیم‌گیری، به محض این که کارگر در محل کارش به ایده-ای می‌رسد، وارد این اتاق می‌شود، و می‌گوید در فلان زمینه ایده و یا راه‌حلی دارم که اگر عملیاتی شود، سرعت ...، یا کیفیت افزایش می‌یابد و یا ...

"5S" طرز فکر آدم‌ها را عوض کرد و به آن‌ها عزت نفس بخشید. کارگر امروز ایران خودرو اول به مسائل مادی نمی‌پردازد، می‌خواهد بگوید من هم هستم، من هم می‌توانم طرح بدهم، من هم وجود دارم، من هم سهم دارم. وقتی به این‌ها رسید، حال می‌آید و می‌گوید، ارزش‌گذاری شما کدام است و چقدر است؟

"5S" دیوارهای بلند را برداشت، قبلاً می‌گفتیم کارگر، سرپرست، رئیس، مدیر، معاون و... بین کارگر و سرپرست دیواری وجود داشت که اگر کارگر ایده‌ای، فکری، گزارشی و... می‌داشت، نمی‌توانست آن را به مدیرش برساند، "5S" این دیوار بلند را برداشت. بعضی از آن‌ها در اثر بی‌اعتمادی شکل گرفت. بود. فرد می‌گفت من رئیس و من تصمیم می‌گیرم.

سراسر این کاب، از دستاوردهایی حکایت دارد که انگیزه‌های درونی مدیران ارشد و میانی را برای استقرار نظام مدیریت کیفی "5S" بیدار و همانند موتور محرکه‌ای ایفاگر نقش می‌شوند. در کنار طرح دستاوردها، به عنوان مشکلات پیش‌رو و راه‌حل‌ها اشاره دارد.

برای تعیین جامعه آماری این پژوهش مسیر زیر طی طریق شد:

الف: مطالعات و بررسی‌های اولیه، مبنای پژوهش را با ۴۳ شرکت خدمات مهندسی، مشاوره‌ای و آموزشی (مشروح در پیوست شماره ۱ ضمیمه کتاب) مرتبط ساخت در گام بعد و پس از بررسی‌های تکمیلی، ۷ شرکت از میان آن‌ها را به شرح زیر انتخاب شدند:

۱. مجتمع تحقیقاتی کارآفرینان صنایع
۲. شرکت مشاورین کیفیت‌ساز
۳. شرکت خانه کیفیت تهران
۴. شرکت مهندسی همپای تولید
۵. شرکت پویا صنعت بهینه
۶. شرکت مهندسين مشاور خانه کیفیت
۷. شرکت پویا پردازان سامانه

ب: شناسایی سازمان‌ها و نهادهای دولتی که در زمینه استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت فعالیت می‌کنند و یا در جهت بسترسازی برای اجرای نظام‌های مدیریت کیفی مسئولیت‌هایی را عهده‌دار هستند. پس از شناسایی آن‌ها، از آن میان با مسئولین ذی‌ربط سازمان‌ها، نشست‌ها و گفتگوهای طولانی صورت گرفت. این سازمان‌ها و نهادها عبارتند از:

۱. سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران
۲. موسسه مطالعات بهرهوری و صنایع انسانی