

مدیریت کیفیت و بهره‌وری

مؤلف

سید علیرضا طباطبایی

www.ketab.ir



انتشارات فراگیر الوند

۱۴۰۰

سرشناسه	: طباطبایی، سیدعلیرضا، ۱۳۷۰ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت کیفیت و بهره‌وری / مولف سیدعلیرضا طباطبایی.
مشخصات نشر	: ساری: فراگیر الوند، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۱۴۴ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۵۵۰۰۰ ریال 3-47-622-978 :
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: کیفیت فراگیر -- مدیریت Total quality management بهره‌وری -- مدیریت Productivity -- Management* کنترل کیفی -- مدیریت Quality control -- Management
رده بندی کنگره	: ۱۵/۶۲HD
رده بندی دیویی	: ۵۶۲/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۷۴۳۳۰
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا

www.ketab.ir



که عنوان کتاب.....مدیریت کیفیت و بهره‌وری
 که مولف..... سیدعلیرضا طباطبایی.
 که صفحه آرا..... فراگیر الوند
 که طراح جلد..... فراگیر الوند
 که ناشر..... فراگیر الوند
 که شمارگان..... ۱۰۰۰ نسخه
 که نوبت چاپ..... اول ۱۴۰۰
 که قیمت..... ۵۵۰۰۰ تومان

ISBN: 978-622-7614-47-3

فهرست مطالب

۱۱	مقدمه
۱۲	کیفیت
۱۴	کیفیت از دیدگاههای گوناگون
۱۴	سیستم
۱۵	مزایای استقرار سیستم مدیریت کیفیت
۱۵	مدیریت کیفیت فراگیر TQM
۱۶	ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر
۱۷	تعریف مدیریت کیفیت فراگیر
۱۸	تاریخچه مدیریت کیفیت فراگیر
۱۹	تکامل در دوره ۶۰ تا ۸۰
۱۹	جنبه‌های اصلی مدیریت کیفیت فراگیر
۲۰	تعریف جدید بهره‌وری و کیفیت
۲۰	چگونگی بهبود بهره‌وری و کیفیت
۲۱	tqm چیست ؟
۲۲	چرا QMS مهم است؟
۲۲	ایجاد و اجرای QMS
۲۳	طراحی و ساخت
۲۳	استقرار
۲۳	کنترل و اندازه‌گیری
۲۳	بررسی و بهبود
۲۳	مدیریت کیفیت
۲۴	مفهوم مدیریت کیفیت
۲۴	اصول مدیریت کیفیت
۲۵	مشتری محوری
۲۵	رهبری
۲۵	مشارکت کارکنان

۲۵	مزایای کلیدی اصل مشارکت کارکنان
۲۶	رویکرد فرآیندی
۲۶	مقدمه ای بر هشت اصل مدیریت کیفیت
۲۷	هشت اصل مدیریت کیفیت ۸ اصل مدیریت کیفیت
۲۷	اصل ۱: تمرکز بر مشتری
۲۷	اصل ۲: رهبری
۲۸	اصل ۳: تعهد کارکنان
۲۹	اصل ۴: رویکرد فرآیند
۳۰	اصل ۵: رویکرد سیستم به مدیریت
۳۰	اصل ۶: پیشرفت مداوم
۳۱	اصل ۷: رویکرد واقع گرایانه به تصمیم گیری
۳۱	اصل ۸: ارتباطات سودمند با تأمین کنندگان
۳۲	اهداف پیاده سازی استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت
۳۴	تأثیر فعالیت های مدیریت کیفیت بر رضایت کارکنان
۳۴	تأثیر فعالیت های مدیریت کیفیت بر رضایت مشتریان
۳۵	تأثیر فعالیت های مدیریت کیفیت بر اثربخشی سازمانی
۳۵	تأثیر فعالیت های مدیریت کیفیت بر نتایج مالی و بازار
۳۶	معرفی استانداردها و سیستمهای مدیریت کیفیت
۳۶	اهمیت اجرای سیستم مدیریت کیفیت در سازمانها
۳۷	ضرورت استقرار سیستم مدیریت کیفیت در سازمانها
۳۸	مراحل استقرار و پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت
۳۸	ممیزی داخلی و بازنگری مدیریت
۳۹	اجرای آزمایشی سیستم
۳۹	ممیزی داخلی و بررسی سیستم
۳۹	استاندارد HACCP
۴۰	سیستم مستند سازی و نگهداری سوابق
۴۰	مزایای بکارگیری استاندارد

۴۱	ایجاد اطمینان در مصرف کنندگان محصولات
۴۱	دامنه کاربرد
۴۱	استاندارد ISO ۱۴۰۰۰
۴۲	مزایای بکارگیری استاندارد
۴۲	استاندارد ISO ۹۰۰۰
۴۳	مزایای بکار گیری استاندارد
۴۳	استاندارد ISO /IEC 17025
۴۴	بهره وری
۴۴	اثربخشی، بهره وری و تعاریف آن
۴۵	تعریف اثربخشی: (effectiveness)
۴۵	تعاریف بهره وری
۴۷	کارایی
۴۷	تعریف کارایی: (efficiency)
۴۹	اهمیت بهره وری
۴۹	دو فاکتور مهم در تعریف بهره وری
۵۰	اثرگذاری
۵۰	کارایی
۵۰	هدف از بهره وری در سازمان چیست؟
۵۱	عوامل موثر در بهره وری
۵۱	عوامل داخلی
۵۱	عوامل بیرونی
۵۲	مراحل مدیریت بهره وری در سازمان
۵۲	گام اول) سنجش میزان بهره وری کنونی
۵۲	گام دوم) ارزیابی داده‌ها
۵۲	گام سوم) برنامه ریزی
۵۲	۵ راهکار ساده برای افزایش بهره وری در سازمان
۵۳	۱. آموزش دادن به نیروی کار و سرمایه گذاری روی منابع انسانی

۵۳	 سطوح بهره وری
۵۳	 ۲. همه چیز را شفاف سازی کنید
۵۳	 ۳. امکانات سازمان را بروزرسانی کنید
۵۴	 ۴. در برون سپاری ها دقت کنید
۵۴	 ۵. از جایگزین کردن نترسید
۵۵	 بهره وری در سطح بین الملل
۵۵	 بهره وری در سطح ملی
۵۶	 بهره وری در سطح بخش
۵۶	 بهره وری در سطح سازمان و شرکت
۵۷	 بهره وری در سطح واحد تولیدی
۵۷	 بهره وری فرد شاغل
۵۷	 چرخه مدیریت بهبود بهره وری
۵۸	 روش های مختلف محاسبه ی بهره وری
۵۸	 روش تابع تولید
۵۹	 روش شاخص ها
۵۹	 شاخص بهره وری جزئی عوامل تولید
۵۹	 بهره وری نیروی کار
۶۰	 بهره وری سرمایه
۶۰	 شاخص های بهره وری کلی عوامل تولید
۶۱	 مدل بهره وری
۶۲	 تفاوت بهره وری با تولید
۶۳	 بهره وری جزئی
۶۳	 بهره وری کلی عوامل تولید
۶۴	 بهره وری کلی
۶۴	 مدیریت و بهره وری حداکثری از منابع موجود
۶۵	 اهداف سیستم مدیریت کیفیت جامع
۶۶	 پیش نیازهای پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر

۶۷	 بهره وری در سازمان
۶۸	 مولفه های بهره وری
۶۸	 کنترل کیفیت
۶۹	 سیر تکاملی کیفیت
۷۲	 فرایند تحت کنترل (فرایند پایدار)
۷۳	 کنترل کیفیت آماری (SQC): Statistical Quality Control
۷۳	 طرحهای نمونه‌گیری، Acceptance Sampling
۷۴	 کنترل فرایند آماری (SPC)
۷۵	 انواع مشخصه‌های کیفی
۷۵	 هفت ابزار مهم در کنترل کیفیت (ابزارهای SPC)
۷۹	 نمودار پارتو
۸۴	 نمودار پراکندگی (Scatter Diagram)
۸۴	 ضریب همبستگی:
۸۷	 نمودارهای کنترل (Control Charts)
۸۹	 بررسی نقاط بر روی نمودارهای کنترل
۸۹	 تهیه نمودارهای کنترل برای کنترل کیفیت فرایند در آینده
۹۰	 زیرگروه (نمونه)
۹۰	 انواع نمودارهای کنترل
۹۱	 نمودارهای کنترلی وصفی (Attributes Control Charts)
۹۱	 نمودارهای کنترل متغیر (Variables Control Charts)
۱۰۲	 شاخص کارایی فرایند ((Capability Process (CP)
۱۰۳	 نمونه‌گیری جهت پذیرش (Acceptance Sampling)
۱۰۴	 طرح جفت نمونه‌گیری
۱۰۶	 طرح چند بار نمونه‌گیری
۱۰۷	 استاندارد MIL- STD- 105E برای نمونه‌گیری
۱۱۰	 چرخه بهبود مستمر PDCA و یا چرخه دمینگ (Deming Cycle)
۱۱۱	 تضمین کیفیت (QA)

مقدمه

امروزه سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه‌ی همه‌جانبه دست یابند. مدیر به عنوان نماینده‌ی رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری اوست. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزه‌ی قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه‌ی خویش افزایش می‌دهد. تقریباً بیشتر متخصصان علم مدیریت بر این نکته توافق دارند که سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه‌ی چهار عامل: نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. امروزه اکثر متخصصان مدیریت نظیر لوسبر (۷۹۹۱)، فیدلر (۷۹۹۹)، هرسی و بالنچارد (۷۹۹۱) و گوردون (۷۹۹۱) معتقدند سبک رهبری یک مدیر با توجه به متغیرها و عواملی که شکل می‌گیرد در محیط سازمانی و یا حتی خارج سازمان وجود دارد. از این رو یک مدیر می‌تواند در موقعیت‌های گوناگون سبکهای متفاوت را برای رهبری مجموعه زیردست خود برگزیند. (کوارب، ۷۱۱۱، ۱۱) تحقیقات نشان داده است که بهره‌وری و تعالی سازمانی رابطه‌ی تنگاتنگی با سبک مدیریت مدیران دارد (صاریخان، ۷۱۱۹، ۷۱) سبک مدیریت مدیران، بیان‌کننده‌ی چگونگی تعامل آن‌ها با کارکنان تحت سرپرستی آن‌ها می‌باشد. (۹) موضوع افزایش بهره‌وری سازمان‌ها بدون به کارگیری مؤثر توانایی‌های کارکنان و انگیزه‌ی آن‌ها و ایجاد زمینه‌ی بروز خلاقیت و نوآوری که هنر رهبری است، میسر نخواهد بود. بدون شک سبک مدیریت مدیران در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی مؤثر است.

برخی بر این باورند که ایده کنترل و مدیریت کیفیت و بهره‌وری چیزی کاملاً جدید است. در حالی که شیوه‌های کیفیت مدرن را می‌توان به سال‌های ۱۹۲۰ با اولین برنامه‌های کاربردی آمار برای روش‌های کنترل کیفیت ارزیابی کرد. ابزار و روش مدیریت کیفیت و بهره‌وری تحت عنوان مدیریت کیفیت جامع (TQM) شناخته می‌شود و پیاده‌سازی

TQM به عنوان یک عامل اصلی بهبود اقتصادی ژاپن شناخته شده است. بعدها در طول دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، روش‌های تولید و کیفیت در ایالات متحده محبوب شد و سازمان‌ها برای رقابت در بازار جهانی به طور فزاینده‌ای به دنبال روش‌های مدیریت کیفیت و بهره‌وری بوده‌اند.

کیفیت

میزان انطباق محصولات یا خدمات را با معیارها، مشخصات و یا انتظارات برخاسته از ماهیت، خصوصیات، کارکردها، عملکرد و هزینه‌ها مشخص می‌کند، مدیریت کیفیت محصولات را با عیوب کمتر و هزینه‌های پایین‌تر تولید می‌کند و این به مفهوم بهبود بهره‌وری است، خصوصاً در شرایط فعلی که بهبود در کیفیت و نیروی کار دیگر منحصر به عملیات ساخت نیست.

همچنین بهبود بهره‌وری شامل استفاده از منابع و فرایندهای با کیفیت بالا به منظور تولید ستانده‌هایی است که کیفیت بهتر دارند، از این‌رو بهبود کیفیت به معنی بهبود بهره‌وری و بهبود بهره‌وری به مفهوم بهبود کیفیت است.

علت آنکه این دو سیستم سال‌های نسبتاً زیادی هم‌هدف، ولی جدا از هم و با عناوینی غیریکسان، فعالیت کرده‌اند آن است که کیفیت در ابتدای راه به دلیل نوپا بودن و استفاده صرف از ابزار ساده و ابتدایی و یک‌سو نگر بازرسی و کنترل کیفیت آماری محصولات تنها توانسته بود محدوده‌ای کوچک (کنترل کیفیت عملکرد تولیدات کارخانه‌ای) را تحت پوشش خود قرار دهد و اصولاً توجهی به دیگر بخش‌های سازمان نداشت.

پس از چندی، مسئولان علاقه‌مند و کارشناسان شاغل در بخش‌های غیر از خط تولید کارخانه‌ها و یا سازمان‌های ستادی که خارج از حیطه توجه کیفیت قرار گرفته بودند برای سروسامان دادن به اوضاع و بهبود کیفیت کارهای خود دست به کار تهیه، تدوین و اجرای روش‌هایی شدند که نام بهره‌وری به خود گرفت و در ابتدا مسئولیت آن را تنها تحت پوشش در آوردن و بهبود بخش‌هایی از امور تلقی کردند که خارج از حوزه کنترل کیفیت عملکرد محصولات کارخانه‌ای قرار گرفته بودند.