

مدیریت کیفیت جامع (TQM)

دکتر حبیب الله بقی هزار جریبی

مجید عموراد خلیله

سرشناسه : نجفی هزارجریبی، حبیب‌الله
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت کیفیت جامع (TQM) / حبیب‌الله نجفی هزارجریبی، مجید عموزادخلیلی.
 مشخصات نشر : بهشهر: اشرف‌البلاد، ۱۳۹۱.
 مشخصات ظاهری : ۲۶۵ ص.: جدول، نمودار.
 شابک : 978-600-6655-10-9 ۷۰۰۰۰ ریال
 کیفیت فهرست : فیبا
 نویسی :
 موضوع : کیفیت فراگیر -- مدیریت
 نام‌های درج شده : عموزادخلیلی، مجید، ۱۳۵۹ -
 رده بندهای کنگره : ۱۳۹۱ ۴م۲۶ن/۶۲/۱۵HD
 رده بندهای دیویی : ۶۵۸/۵۶۲
 شماره ثبت کتابخانه ملی : ۲۸۹۳۹۹۸

عنوان: مدیریت کیفیت جامع
 نویسنده: حبیب‌الله نجفی هزارجریبی، مجید عموزادخلیلی
 نوبت چاپ: اول
 ناشر: انتشارات اشرف البلاد
 طراح جلد: ک- سروری
 تعداد صفحات: ۲۶۵
 قطع: وزیری
 شمارگان: ۱۰۰۰
 شماره شابک: 978-600-6655-10-9
 قیمت: ۷۰۰۰ تومان

انتشارات اشرف البلاد

آدرس: بهشهر - خ شهید هاشمی نژاد - روبروی شرکت تعاونی تولید و صنعت بهشهر
 تلفن: ۵۲۴۷۰۷۲-۰۱۵۲ فکس: ۵۲۴۵۸۳۹-۰۱۵۲
 Email: belad_nasher@yahoo.com

مقدمه

فصل اول : مقدمه ای بر مدیریت کیفیت جامع «TQM»

۱۲	۱-۱. تعریف مدیریت
۱۲	۲-۱. تعریف کیفیت
۱۲	۳-۱. مدیریت کیفیت جامع
۱۲	۴-۱. ارکان مهم مدیریت کیفیت جامع
۱۲	۵-۱. مفاهیم اصلی
۱۲	۶-۱. تاریخچه
۲۰	۷-۱. پیشگامان مدیریت کیفیت نوین
۲۲	۸-۱. شتاب بخشیدن به بهبود مدیریت کیفیت فراگیر
۲۴	۹-۱. کیفیت و عملکرد کسب و کار
۲۵	۱۰-۱. کیفیت خدمت در برابر کیفیت کالا
۲۷	۱۱-۱. تغییر و تحول استراتژیک مدیریت کیفیت
۳۲	۱۲-۱. تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت کیفیت جامع
۳۲	۱۳-۱. معیارهای TQM
۳۲	۱۴-۱. معیارهای عملکرد کیفیت
۳۲	۱۵-۱. معیارهای عملکرد نوآوری
۳۲	۱۶-۱. اصول هشت گانه مدیریت کیفیت

فصل دوم : «TQM به عنوان فلسفه مدیریتی برتر»

۴۰	۱-۲. فلسفه مدیریتی
۴۰	۲-۲. کدام فلسفه مدیریتی ارجح است؟
۴۲	۳-۲. مدیریت کیفیت جامع، فلسفه برتر
۴۳	۴-۲. ارکان فلسفی مدیریت کیفیت جامع
۴۳	۵-۲. فرض ها و اصول مدیریت کیفیت جامع
۴۷	۶-۲. عناصر ساختاری مدیریت کیفیت جامع
۴۸	۷-۲. اجرای مدیریت کیفیت جامع
۴۹	۸-۲. مفهوم مزیت رقابتی

۴۹	۲- ۹. راهکارهای کسب مزیت رقابتی
۴۹	۲- ۱۰. نقش مدل سرآمدی
۵۰	۲- ۱۱. کیفیت و رقابت پذیری
۵۱	۲- ۱۲. علل ناکامی مدیریت کیفیت جامع
۵۲	۲- ۱۳. تغییر فرهنگی
۵۳	۱- ۱۴. مدیریت کیفیت جامع و دولت
۵۴	۲- ۱۵. چالش های دولتی
۵۴	۲- ۱۶. سبک مدیریت و شایستگی های رهبری
۵۷	۲- ۱۷. ارتباط و آموزش مدیریت کیفیت جامع
۵۸	۲- ۱۸. بردمندی مدیریت کیفیت جامع
	فصل سوم: سازماندهی مدیریت کیفیت جامع
۶۵	۳- ۱. سازماندهی TQM رهبرانی سیستمی
۷۱	۳- ۲. سازماندهی اجرای کیفیت
۷۷	۳- ۳. نمودار سازمانی وارون شده
۷۹	۳- ۴. طرز کار مدیریت
۸۰	۳- ۵. نقش ها در گذر سازمانی به TQM
۸۴	۳- ۶. تیم های TQM
۸۵	۳- ۷. حلقه های کیفیت
۸۶	۳- ۸. تیم های خودگران
۸۷	۳- ۹. تیم های چلیپا- وظیفه ای
	فصل چهارم: تمرکز مدیریت کیفیت جامع بر مشتری و بازار
۹۲	۴- ۱. فرایند در مقابل مشتری
۹۴	۴- ۲. مشتریان داخلی
۹۵	۴- ۳. تعیین کیفیت
۹۶	۴- ۴. کانون کیفیت
۹۸	۴- ۵. نقطه های سربه سر
۹۹	۴- ۶. رضایت مشتری
۱۰۱	۴- ۷. رسیدگی به شکایت های خدمتدهی
۱۰۲	۴- ۸. به دست آوردن درونداد مربوط به کارکنان

- ۴-۹. سنجش رضایت مشتری
۴-۱۰. فرآیند فروش
۴-۱۱. کیفیت خدمات و حفظ مشتری
۴-۱۲. سودآوری و حفظ مشتری
۴-۱۳. روابط خریدار - عرضه کننده

فصل پنجم: استانداردهای جهانی کیفیت: ISO 9000 و ISO 14000

- ۵-۱. استانداردهای جهانی کیفیت در سراسر جهان
۵-۲. استانداردهای جهانی کیفیت در ایالات متحده
۵-۳. فرآیندهای ملیات
۵-۴. کنترل فرآیند
۵-۵. بازرسی و آزمون
۵-۶. خدماتدهی
۵-۷. منابع با کیفیت
۵-۸. داده های کیفیتی
۵-۹. کنترل نظام کیفیتی
۵-۱۰. استانداردهای ISO9001, ISO9002, ISO9003 و ISO9004
۵-۱۱. سودمندی های دریافت گواهی نام های ISO9000
۵-۱۲. فرآیند گرفتن گواهی نامه
۵-۱۳. ممیزی شخص ثالث برای گرفتن گواهی نامه
۵-۱۴. مستندسازی
۵-۱۵. انتخاب خدمات ثبت نام معتبر
۵-۱۶. خدمات و ISO9000
۵-۱۷. استاندارد ISO9000 در مقایسه با جایزه ی بالدریج
۵-۱۸. اجرای نظام کیفیتی
۵-۱۹. آینده ی ISO9000
۵-۲۰. نظام مدیریت محیط زیست ISO14000

فصل ششم: مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی

- ۶-۱. تعریف سازمان های عمومی
۶-۲. ویژگی های خدمت در بخش دولتی
۶-۳. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی

۱۶۱	۵-۶. تجربه دولت ها در طراحی و استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی
۱۶۴	۶-۶. مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی دانمارک
۱۷۰	۷-۶. مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی کانادا
۱۷۷	۸-۶. مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی کشور آمریکا
۱۸۶	۹-۶. مدیریت کیفیت جامع در بخش انگلستان
۱۸۹	۱۰-۶. مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی آلمان
۱۹۱	۱۱-۶. مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی کشور هند
۱۹۵	۱۲-۶. چالش ها، مشکلات و تنگناهای کاربرد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی
۱۹۶	۱-۶. مشکلات کاربرد مدیریت کیفیت جامع در دولت
۲۰۱	۲-۶. مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی
۲۰۲	۳-۶. مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی
	فصل هفتم: جوایز مدیریت کیفیت جامع
۲۱۲	۱-۷. جایزه کیفیت مینینگ
۲۱۳	۲-۷. جایزه کیفیت مالکوم بالدريج (MBNQA)
۲۱۴	۳-۷. جایزه کیفیت اروپائی (EFQM)
۲۱۶	۴-۷. جایزه ملی کیفیت کانادا
۲۱۷	۵-۷. نشان ادواردز
۲۱۸	۶-۷. جایزه فیگنباوم
۲۱۹	۷-۷. جایزه گرانت
۲۲۰	۸-۷. نشان ایشیکاوا
۲۲۱	۹-۷. جایزه جک لنکستر
۲۲۲	۱۰-۷. نشان شوهارت
۲۲۲	۱۱-۷. جایزه برومباگ
۲۲۳	۱۲-۷. جایزه کیفیت مریلند
۲۲۴	۱۳-۷. جایزه کیفیت نخست وزیری مالزی
۲۲۵	۱۴-۷. جایزه کیفیت جمهوری خلق چین (تایوان)
۲۲۶	۱۵-۷. جایزه بهره وری و کیفیت در بخش صنعت ایران
۲۲۷	۱۶-۷. مفاهیم و ارزش های محوری
۲۲۹	۱۷-۷. معیارهای جایزه ملی بهره وری و کیفیت در بخش صنعت
۲۳۱	۱۸-۷. ساختار ارتباطی حوزه های اصلی و چارچوب الگوی ارزیابی عملکرد

۷-۱۹. مدل (EFQM)

۷-۲۰. خود ارزیابی در مدل EFQM

۷-۲۱. روش امتیاز دهی

فصل هشتم: بهبود مستمر فرآیند و کایزن

۸-۱. نظریه سه گانه ی ژوران

۸-۱-۱. برنامه ریزی

۸-۱-۲. عمل

۸-۱-۳. بهبود

۸-۲. روش حل مسئله

۸-۳. جمع آوری داده ها

۸-۴. بهبود مستمر به سبک ژوران (کایزن)

۸-۵. مدیریت و کایزن

۸-۶. مدل مدیریت کایزنی

۸-۷. اصول دمینگ

۸-۸. مراحل اجرای کایزن عملی

۸-۹. اصول بیست گانه مدیریت در کایزن

۸-۱۰. ساختار سلسله مراتب تصمیم در سازمان

۸-۱۱. مودا چیست؟

۸-۱۲. اجرای نظام آراستگی (5S)

۸-۱۳. مراحل پیاده سازی

۸-۱۴. نهضت برچسب قرمز

- فهرست منابع فارسی

- فهرست منابع انگلیسی

صفحه	عنوان
۱۵	جدول ۱-۱. فرهنگ قدیم و جدید عناصر کیفیت
۱۷	جدول ۱-۲. افزایش بهره وری به سبب بهبود کیفیت
۱۹	جدول ۱-۳. ابعاد کیفیت
۷۰	جدول ۱-۳. فعالیت های زنجیره ای
۷۳	جدول ۱-۴. بست کردن فعالیت های سازمان و مقایسه آنها با زنجیره ارزش ها
۷۴	جدول ۳-۳. نمودار صابله و فعالیت
۸۰	جدول ۳-۴. مقایسه فرایند مدیریتی رهیافت سنتی و کیفیتی
۸۳	جدول ۳-۵. فرایند تیم انگیزش
۸۸	جدول ۳-۶. پیوندهای چلیپا- کیفیت ای
۱۵۶	جدول ۶-۱. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی دیوید گاروین
۱۵۷	جدول ۶-۲. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی برگرفته از متون
۱۵۸	جدول ۶-۳. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی زتهامل
۱۵۹	جدول ۶-۴. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی جیسون
۱۵۹	جدول ۶-۵. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی میوری و آتکنسون
۱۵۹	جدول ۶-۶. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی پارسنگه
۱۶۰	جدول ۶-۷. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی
۱۶۱	جدول ۶-۸. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی پراسرمان
۲۰۷	جدول ۶-۹. تنگنا های استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی
۲۴۰	جدول ۷-۱. ماتریس امتیازدهی

فهرست شکل ها

صفحه	عنوان
۲۶	شکل ۱-۱. چرخه کیفیت.
۶۶	شکل ۱-۳. نظام سازمانی
۶۷	شکل ۲-۳. زنجیره ی نظام های فرعی
۶۸	شکل ۳-۳. نمونه های انتخابی فعالیت های زنجیره ای
۷۶	شکل ۳-۴. گذر از سازمان سنتی به سازمان TQM
۹۳	شکل ۱-۴. چرخه سازی مشتری و فرایند
۹۴	شکل ۴-۴. رضایت مشتری: نظام سه بخشی
۱۰۰	شکل ۳-۴. نقش گسترده ای عمده درباره رضایت مشتری
۱۰۸	شکل ۴-۴. سوآوری و حفظ مشتری
۱۲۶	شکل ۱-۵. فرایند عملیات
۲۳۲	شکل ۱-۷. حوزه های اصلی جایگزینهای و کیفیت، چارچوب برتری سازمانی
۲۳۳	شکل ۲-۷. مدل تعالی سازمان TQM
۲۴۳	شکل ۱-۸. مدل فرایند/ ورودی/خروجی
۲۴۷	شکل ۲-۸. دوره اساسی بهبود مستمر فرایند

مدیریت کیفیت جامع، روش متفاوت در نحوه نگرش به شیوه مدیریت است که فرهنگ مشارکتی را توسعه می‌بخشد و هر یک از کارکنان می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها حضور داشته باشند، به عبارت دیگر مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر، یک استراتژی سازمانی است که از طریق به‌کارگیری روش‌های کیفی، خدمات و تولیدات باکیفیت بالا به مشتریان ارائه می‌کند. فلسفه آن درهم آمیختن وضوح روشنی اهداف از طریق رویکردی انقلابی است، به طوری که شامل همه جنبه‌های کار از مشتریان کردن نیازهای مشتریان تا ارزیابی مشتریان مبنی بر اینکه آیا راضی هستند یا خیر می‌شود. نیز ایجاد فرهنگی است که به وسیله آن به طور مداوم، سازماندهی کار با نگرش برآورده ساختن نیازهای متغیر و متنوع مشتریان بهبود یابد و هدف آن، نیل به موفقیت درازمدت از طریق جلب رضایت مشتری و تامین منافع همه افراد ذی‌نفع است. مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر یکی از کامل‌ترین و کارآترین فلسفه‌های مدیریتی نوین است که به نحو شایسته ای مباحث نوین کیفیت و رضایت مشتری را بر دارد. در دنیای امروز که از یکسو رقابت‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی بسیار شدید و تنگاتنگ و از سوی دیگر تغییرات و تحولات در تکنولوژی، نیاز بازار و ... بسیار سریع و پرشتاب بوده و مستلزم تجزیه و تحلیل شناخت صحیح و به‌کارگیری مناسب مباحثی از قبیل مدیریت کیفیت جامع می‌باشد. بهر حال راهگشا و مؤثر باشد. از نکات برجسته و ممتاز بحث مدیریت کیفیت جامع این است که بسیاری از فنون و روش‌های مرتبط با مسائل مدیریتی و کیفیتی را به طور جامع و با تلفیقی مناسب در صورت یکپارچه در خود جای داده است. سه رکن مهم فلسفه مدیریت جامع کیفیت: یعنی مشتری‌محوری، فرایند گرایی و ارتقای مستمر هم در رأس یک سازمان و هم در قاعده آن قابل درک و اجرا است. مدیران ارشد سازمان از تحلیل فلسفه وجودی سازمان دورنما و رسالت آن فرایند‌های کلیدی را تعیین می‌کنند و در راستای تحقق رسالت سازمان و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها همه افراد سازمانی، یعنی صاحبان فرایند‌ها را برای ارتقای عملکرد فرایند‌ها آماده و بسیج می‌نمایند.

کارکنان نیز از قاعده سازمان با ارتقای عملکرد فرایند های کلیدی با مدیران ارشد سازمان همگام و همراه می شوند، برآیند دو حرکت از بالا به پایین و از پایین به بالا موجب دگرگونی و تحول اساسی و جهت دار در سازمان خواهد بود. تداوم این دو حرکت و حمایت آن دو از هم به تهادت شدن مدیریت کیفیت جامع خواهد انجامید. هر فردی که به نوعی به سازمان مربوط است مثل مشتریان، کارمندان، خانواده هایشان، سهامداران، پیمانکاران جزء و افراد در سیستم توزیع باید بتوانند اساس رضایت و خوشحالی نسبت به سازمان داشته باشند و قادر به استفاده از توانایی های خود باشند. مدیریت کیفیت جامع فلسفه مدیریت مبتنی بر بشریت است که اجازه می دهد پتانسیل نامرئی بشری شکوفا شود. یکی از باورهای اصلی مدیریت کیفیت جامع ایجاد کارگاهی است که بشریت و ارزش انسانی در آن مورد احترام واقع شود. لذا با علم به موارد فوق ، کتاب مدیریت کیفیت جامع را در هفت فصل تالیف نموده ایم تا گامی هر چند کوچک در راستای اجرایی و عملیاتی کردن موارد ذکر کرد داریم و در این طریق از همه اساتید ، دانشجویان ، دانش پژوهان و مدیرانی که با ارائه نظر و اصلاحات به جهت غنای این اثر ما را یاری رسانده اند ، تشکر و قدردانی می نمایم .

حبیب الله نجفی هزار جریبی ، عضو هیئت علم دانشگاه پیام نور

مجید عموزاد خلیلی . مدرس دانش پیام نور