



Namatek
True Education

Pareto

Histogram

Fishbone
diagram

Scatter
diagram

Check
sheet

Control
chart

TQM
**What is
TQM?**
tools

www.namatek.com

TQM چیست؟

فهرست مطالب

1. TQM چیست؟
2. مفاهیم کلیدی در مدیریت کیفیت جامع
3. هدف اصلی مدیریت کیفیت فراگیر
4. زمینه فعالیت های TQM چیست؟
5. نقش کنترل در مدیریت کیفیت جامع
6. نقش کیفیت در مدیریت کیفیت فراگیر
7. اصول TQM چیست؟

به عنوان یک مدیر پروژه و یا عضوی از اجرای آن باید بدانید که TQM چیست و چه اصولی دارد؟

رعایت مدیریت کیفیت جامع باعث جلب رضایت و افزایش تعداد مشتری ها و درخواست دهنده های سازمانی خواهد شد.

در این مقاله می خواهیم با این مفهوم به زبانی ساده آشنا شویم، همراه ما باشید.



#1 TQM چیست؟

TQM (یا مدیریت کیفیت جامع) مخفف عبارت total quality management بوده و در واقع یک فلسفه مدیریتی است که به دنبال ادغام کلیه کارکردهای سازمانی (بازاریابی، امور مالی، طراحی، مهندسی و

تولید، خدمات به مشتری و غیره) برای تمرکز بر نیازهای مشتری و اهداف سازمانیست.

TQM، سازمان را به عنوان مجموعه ای از فرآیندها مشاهده می کند و تأکید می کند که سازمان ها باید با ارتقا دانش و تجربیات کارگران تلاش کنند تا این فرآیندها را به طور مداوم بهبود بخشند.

هدف اصلی و ساده TQM این است که هر بار کارهای درست را انجام دهید، در همان بار اول و در هر زمان.

اگرچه در ابتدا در عملیات تولیدی اعمال می شد و چندین سال است که فقط در همین بخش مورد استفاده قرار می گیرد اما TQM به عنوان یک ابزار مدیریت عمومی در سایر بخش ها و سازمان های خدمات و بخش های عمومی نیز قابل اجراست.

#2 مفاهیم کلیدی در مدیریت کیفیت جامع

حال که آموختیم TQM چیست زمان آن رسیده تا با مفاهیم کلیدی این شیوه مدیریتی آشنا شویم.

در مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، مشتری دارای اهمیت ویژه ای است و تمامی پرسنل در یک شرکت، می بایست بر مبنای مشتری مدار عمل

کرده و در خدمت مشتری باشند. این موضوع می تواند مهمترین گام در شناخت واقعی فرهنگ TQM باشد.

در مدیریت کیفیت فراگیر، تعریف جامعی از مشتری خواهید داشت به شکلی که همانند یک زنجیره، خریداران محصولات در کنار کارکنان قسمت های داخلی در آن بنگاه، تماما در فرآیند تولید و خدمات حضور دارند. این بدان معناست که کارکنان فعال در بنگاه دو نقش را ایفا می کنند. در زمانی که در نقش اول خود هستند، خدماتی را در یک پروسه کاری به همکاران یا مشتریان ارائه می دهند و هنگامی که در نقش دوم خود هستند، دریافت کننده خدمات از شخص دیگری می باشند.



این موضوع در تمامی واحدها به همین شکل خواهد بود. به عبارتی در تمامی واحدها پرسنل در کنار آن که به صورت یک زنجیره در فرآیند کاری

به یکدیگر متصل هستند، خدمات نهایی هر واحد نیز به واحد دیگری ارائه می شود.

این درحالی است که این واحد نیز خود مشتری واحدهای دیگری خواهد بود و این زنجیره ادامه داشته تا خدمات و محصولات نهایی یک شرکت یا بنگاه به دست مصرف کننده ای که خارج از بنگاه است برسد.

جالب این جاست که این بنگاه خود مشتری شرکت های دیگر محسوب می شود.

#3 هدف اصلی مدیریت کیفیت فراگیر

در این بخش می خواهیم به طور خلاصه مرور کنیم که هدف TQM چیست؟

آنچه که در مدیریت کیفیت فراگیر مطرح است و دارای اهمیت ویژه ای است، این است که می توان با این سیستم به اهداف به صورت کامل و بدون ایراد رسید.

در صورتی که فعالیت ها و کارها بدون وقفه و با تلاش صورت گیرد می توان نقایص و محدودیت ها را شناسایی و آن ها را کاملا رفع نمود تا جایی که بتوان به کاری کامل دست یافت.

با انجام فعالیت های منظم همانند برنامه ریزی برای فرآیند کار یا کنترل های کیفیت، می توان اطمینان داشت که مساله ای در مسیر تامین کیفیت، بروز نخواهد کرد.

آنچه که به عنوان هدف TQM مطرح است به وجود آمدن یک سیستم مدیریتی است که بتواند در چرخه یک سیستم از بروز مسائل جلوگیری نموده و به خوبی و در کوتاه ترین زمان، راهکارهای پیشگیرانه را ایجاد نماید.

#4 زمینه فعالیت های TQM چیست؟

در این بخش قصد داریم بررسی کنیم کخ زمینه فعالیت های TQM چیست و شامل چه مواردی می شود.

11 عنوان زیر زمینه فعالیت های اصلی این استراتژی هستند.

1. تعهد مدیریت ارشد و کلیه کارمندان
2. پاسخگویی به نیاز مشتری
3. کاهش زمان چرخه توسعه
4. در زمان تولید جریان/تقاضا
5. تیم های توسعه و پیشرفت
6. کاهش هزینه های محصول و خدمات
7. درگیری و توانمندسازی کارمندان

8. شناخت و تحلیل

9. به چالش کشیدن اهداف کمی و معیارها

10. تمرکز روی پروسه ها یا برنامه های بهبود

11. تلفیق ویژه در برنامه ریزی استراتژیک

بنابراین TQM باید در کلیه فعالیت ها، توسط کلیه پرسنل، در ساخت، بازاریابی، مهندسی، تحقیق و توسعه، فروش، خرید، منابع انسانی و... نیز انجام شود.

#5 نقش کنترل در مدیریت کیفیت جامع

یکی از مهمترین اهداف در TQM یا همان مدیریت کیفیت فراگیر، تضمین نمودن کیفیت است. بنابراین کنترل می تواند در این سیستم دارای مفهومی کلیدی باشد که برای درک آن می بایست اصول اولیه را در بررسی تولید خدمات، محصولات و کیفیت آنها مدنظر داشت.

- زمانی که یک محصول تولید می شود، در حقیقت حاصل کلیه مراحل است که در قسمت های مختلف یک بنگاه اقتصادی مانند بخش تولید یا اداری صورت گرفته است.
- در صورتی می توان کیفیت خدمات یا کالایی را مورد پذیرش قرار داد که تمامی قسمت هایی که در تولید آن ها تاثیر مستقیم دارند، نیز خود دارای کیفیت مورد قبولی باشند.

- هر مساله ای که پدیدار می شود، در کنار علائم ظاهری، علت های ریشه داری را نیز به همراه خواهد داشت.
- برای رویارویی با مسائل می بایست به جای آن که به ظاهر ماجرا پرداخته شود، علت های ریشه ای کشف شده و بررسی گردد.
- هنگامی که فرآیندهای تولید بررسی شده و علت های ریشه ای مسائل شناسایی شود، با انجام اقداماتی پیشگیرانه می توان از بروز مجدد آن ها ممانعت نمود.

#6 نقش کیفیت در مدیریت کیفیت فراگیر

در خصوص مدیریت کیفیت فراگیر دو نظریه متفاوت وجود دارد که هر کدام از آنها مطابق با فلسفه ای خاص ایجاد شده اند.

#6-1 نظریه کلاسیک

در نظریه کلاسیک، مطابق با استانداردهای مشخص شده می توان کیفیت یک خدمت یا کالا را تعریف نمود. از همین رو بالاترین سطح خدمات و محصولات، مشخصاتی است که تعیین شده اند.

#2-6 نظریه مدرن

در نظریه مدرن، آنچه که می تواند ویژگی های یک محصول یا خدمت را تعیین نماید، تقاضا و درخواست مصرف کننده می باشد. بنابراین سنجش و تطابق کیفیت یک خدمت یا محصول در راستای رضایت مندی مشتری می باشد.



بر اساس این نظریه، بر حسب تنوع تقاضایی که از سوی مشتریان ارائه می شود، جهت کسب کیفیت بهتر، نیاز است که تمامی قسمت های یک بنگاه مشارکت و همکاری لازم را داشته باشند.

به بیان دیگر TQM پیوسته به دنبال تغییرات بوده و از ایده های نوین حمایت و پشتیبانی می نماید.

در جهت به کارگیری راه های خلاقیت و نوآوری در زمینه های مختلف قدم برداشته و از تکنیک های نو برای به وجود آمدن مهارت های جدیدتر استفاده می نماید.

تحقیق و آموزش همواره در طراحی های خدمات و محصولات وجود داشته و بهینه سازی مستمر در جریان خواهد بود. در چنین مسیری کسب مشتریان بالقوه و راه یابی قدرتمند به بازارهای رقابتی، جزو برنامه های یک مدیریت کیفیت فراگیر خواهد بود.

1) جایگاه زمان و برنامه در نظریه مدرن TQM چیست؟

به خوبی می توان با مدیریت کیفیت فراگیر دریافت که تغییرات لحظه ای نبوده و می بایست با صرف زمان و ایجاد تغییرات در نگاه و فرهنگ گذشته آن را ایجاد نمود. از همین روست که نیاز است به جای داشتن برنامه در جهت کسب سود در کمترین زمان، به جلب رضایت مشتریان و دریافت سود در طولانی مدت پرداخت و برای آن برنامه ریزی نمود.



در کنار این برنامه ها، نیاز است که در جهت پیشگیری از دوباره کاری، هزینه های ناشی از کنترل و یا گارانتی ها، پایه را بر انجام فرآیندهای تعمیرات و پیشگیری ها گذاشته و بدین ترتیب کارآیی بنگاه را افزایش داده و مشتریان راضی تری را نیز خواهید داشت.

آنچه که امروزه در مدیریت کیفیت فراگیر به خوبی مشهود است، آن است که راهکارهای گذشته در مدیریت نمی تواند چاره ساز باشد.

بازار پیچیده امروز، می طلبد که تمامی کارکنان مشارکت و تعامل همه جانبه ای را در راستای اهداف بنگاه داشته و از توانمندی های فکری و جسمی آن ها در ایجاد ایده های نو بهره برد.

این باور وجود دارد که آن چه که باعث می شود کیفیت خدمات و محصول ایجاد شود، بازرسی و کنترل نیست. عوامل بسیاری در این

خصوص دخیل هستند. عواملی همچون انگیزه پرسنل، مواد اولیه، طراحی های انجام شده، نگهداری تجهیزات و... که در نهایت می تواند کیفیت یک خدمت یا محصول را رقم بزند.

به عبارتی دیگر برای داشتن محصولات و خدماتی با کیفیت، مشارکت تمامی پرسنل لازم است.



#7 اصول TQM چیست؟

پس از اینکه متوجه شدیم اهداف و زمینه های فعالیت TQM چیست باید به بررسی اصول اولیه این شیوه پردازیم:

این اصول مانند اکثر روش ها و تکنیک های مدیریتی، اجرا و موفقیت در شرکت های مختلف متفاوت می باشد.



در واقع، یک رویکرد توافق شده واحد وجود ندارد ولی به عنوان متداول ترین اصول در TQM می توان تمرکز بر مشتری، تعهد کارمندان و ... را نام برد که در ادامه به شرح هرکدام می پردازیم.

#7-1 تمرکز بر مشتری

اولین مورد از اصول TQM توجه افراد را به خرید محصول یا خدمات شما جلب می کند.

مشتریان شما، کیفیت محصول شما را تعیین می کنند و هنگامی که می فهمید مشتری شما چه چیزی می خواهد (یا نیاز دارد) شانس بهتری برای فهمیدن چگونگی ارائه یک محصول مناسب دارید.



برای اجرای اصل تمرکز بر مشتری TQM، می بایست موارد زیر اجرا شوند:

1. تحقیق و درک نیازها و انتظارات مشتریان
 2. هماهنگ سازی اهداف سازمان با نیازهای مشتری
 3. برقراری ارتباط با مشتریان، اندازه گیری و بررسی میزان رضایت مشتریان برای استفاده از نتایج استفاده و رسیدن به روش هایی برای بهبود فرآیندها
 4. مدیریت روابط مشتری
 5. حفظ تعادل برای جلب رضایت مشتریان و سایر علاقه مندان (مانند صاحبان، کارمندان، تأمین کنندگان و سرمایه گذاران)
- با اجرای موارد بالا می توان به درصد بالایی از رضایت مشتری رسید.

مزایای مشتری مداری شامل موارد زیر خواهند بود:

- فروش بیشتر، افزایش درآمد و کسب سهم بازار بیشتر
- وفاداری شدید مشتری که منجر به تکرار تجارت می شود
- افزایش احتمال اینکه مشتریان راضی در مورد محصولات و خدمات شما به دیگران بگویند

#7-2 تعهد تمام کارمندان (Total employee commitment)

اکنون می خواهیم ببینیم که اصل تعهد تمام کارمندان (که از اساسی ترین اصل TQM می باشد) چیست؟

کارمندان شما باید دید و اهداف مکاتبه شده را درک کنند و برای این منظور باید به اندازه کافی آموزش ببینند و از منابع مناسبی (برای انجام وظایف برخوردار باشند) تا در رسیدن به موقع به اهداف متعهد باشند.



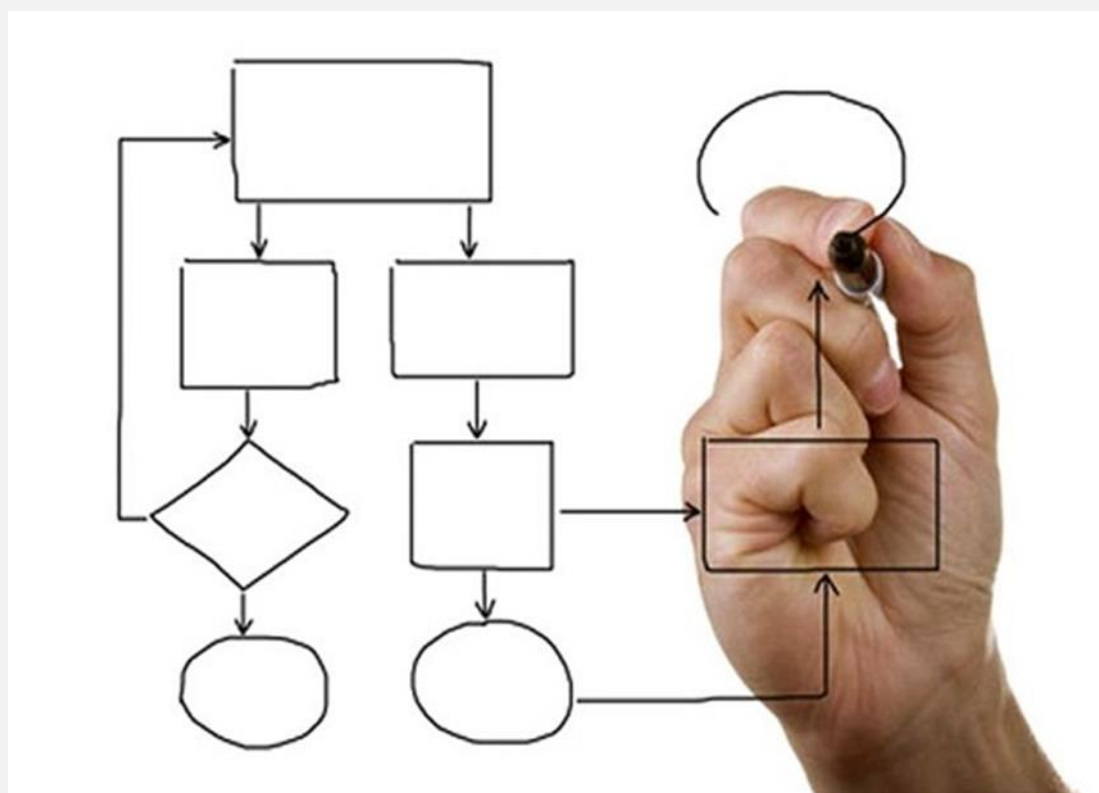
برای اجرای این اصل TQM می بایست نکات زیر را در نظر بگیرید:

- به وضوح اهمیت سهم هر شخصی در محصول تکمیل شده را تأیید کنید.
 - تاکید کنید که هر تیم یا فردی مسئولیتی را می پذیرد، صلاحیت و فرصت حل مشکل در زمان بروز مشکلات را خواهند داشت.
 - کارمندان را تشویق کنید تا عملکرد خود را در برابر اهداف شخصی و برونی ارزیابی کنند و اصلاحاتی را در صورت لزوم برای بهبود گردش کار انجام دهند.
 - موفقیت ها و عملکرد بهینه را برای ایجاد اعتماد به نفس در کارمندان و ذینفعان خود بدانید.
 - مسئولیت ها را روشن کنید، آموزش کافی ارائه دهید و اطمینان حاصل کنید که منابع شما در حد امکان کارآمد هستند.
 - کارمندان را ترغیب کنید تا به طور مداوم به دنبال فرصت هایی برای یادگیری و انتقال به نقش های دیگر باشند تا دانش، مهارت و تجربه خود را افزایش دهند.
 - محیطی را ایجاد کنید که کارمندان بتوانند علناً در مورد مشکلات بحث کنند و راهکارهایی برای حل آن ها پیشنهاد دهند.
- تعهد همه کارکنان باعث تحقق اهداف زیر می شود:
- باعث افزایش بهره وری کارکنان می شود چون کارکنان، درگیر کار با انگیزه، متعهد و فعالانه (در جهت جلب رضایت مشتری) هستند.

- نوآوری و خلاقیت فردی و تیمی در حل مسئله و بهبود فرآیند افزایش می یابد.
- کارمندان به کار خود افتخار کرده و احساس مسئولیت می کنند.
- اشتیاق به مشارکت فعال (و مشارکت در بهبود وضعیت) به صورت مستمر ایجاد می شود.

#3-7 رویکرد فرآیند

پایبندی به فرآیندها در مدیریت کیفیت بسیار مهم است. فرآیندها اطمینان حاصل می کنند که اقدامات مناسب در زمان مناسب برای اطمینان از قوام و سرعت بخشیدن به تولید انجام می شود.



برای اجرای این اصل TQM می بایست:

- برای تعریف و ترسیم نقش ها و مسئولیت های واضح از ابزارهای TQM مانند نمودارهای پردازش استفاده کنید.
 - یک برنامه تصویری بسازید تا همه بتوانند به راحتی فعالیت های خاصی را که برای دستیابی به نتیجه مطلوب باید انجام شود ببینند.
 - فعالیت های فعلی را تجزیه و تحلیل و اندازه گیری کنید تا ببینید که می توان پیشرفت هایی را انجام داد یا خیر.
 - تأثیر فرآیندها و فعالیت های شما بر روی مشتریان، تأمین کنندگان و کلیه ذینفعان خود را ارزیابی کنید.
- مزایای رویکرد فرآیند شامل موارد زیر می شود:

- چرخه توسعه و تولید سریع تر، هزینه ها کمتر و در نتیجه، درآمد افزایش می یابد.
- سازگاری بیشتر می شود.
- نتایج قابل پیش بینی تر می شود.

#4-7 سیستم یکپارچه TQM

به طور معمول یک تجارت دارای بخش های مختلفی است که هرکدام کارکردها و اهداف خاص خود را دارند. این بخش ها و کارکردها باید با فرآیندهای افقی کانون TQM به هم پیوسته باشند.

در یک سیستم یکپارچه، همه افراد در هر بخش باید درک کاملی از سیاست ها، معیارها، اهداف و فرآیندهای مختلف داشته باشند.

سیستم های یکپارچه به شرکت کمک می کند تا به منظور دستیابی به لبه رقابت بیش از پیش به دنبال پیشرفت مستمر باشد.



برای اجرای این اصل TQM می بایست:

- فرهنگ کاری با محوریت کیفیت را ارتقا دهید.
- از نمودارها و سایر روش ها برای کمک به کارکنان در درک چگونگی عملکرد با بقیه شرکت ها استفاده کنید.
- از تجزیه و تحلیل فرآیند AS-IS استفاده کنید.

آموزش هایی را برای کارمندانی که نیاز به یادگیری فرآیندهای جدید دارند (و می خواهند فرصت های پیشرفت را کشف کنند) در دسترس قرار دهید.

#5-7 رویکرد استراتژیک و نظام مند در TQM

سازمان بین المللی استاندارد سازی (ISO) این اصل را اینگونه توصیف می کند:

"شناسایی، درک و مدیریت فرآیندهای مرتبط به عنوان یک سیستم، به اثربخشی و کارایی سازمان، در دستیابی به اهداف خود کمک می کند"



برای اجرای این اصل TQM، می بایست اقدامات زیر را انجام دهید.

- آموزش و منابع صحیحی را در اختیار افراد خود قرار دهید.
- به طور مداوم فرآیندها و محصولات را بهبود بخشید و تجهیزات را در صورت لزوم برای دستیابی به اهداف به روز کنید.
- بهبود مستمر را به یک هدف قابل اندازه گیری برای همه کارمندان تبدیل کنید.

• نوآوری ها و پیشرفت های فرآیند را تشخیص، تصدیق و پاداش دهید.

مزایای این اصل نیز عبارتند از:

1. توانایی شناسایی سریع، واکنش و رفع سریع تنگناها یا خرابی های فرآیند.

2. بهبود توانایی های سازمانی و عملکرد آن.