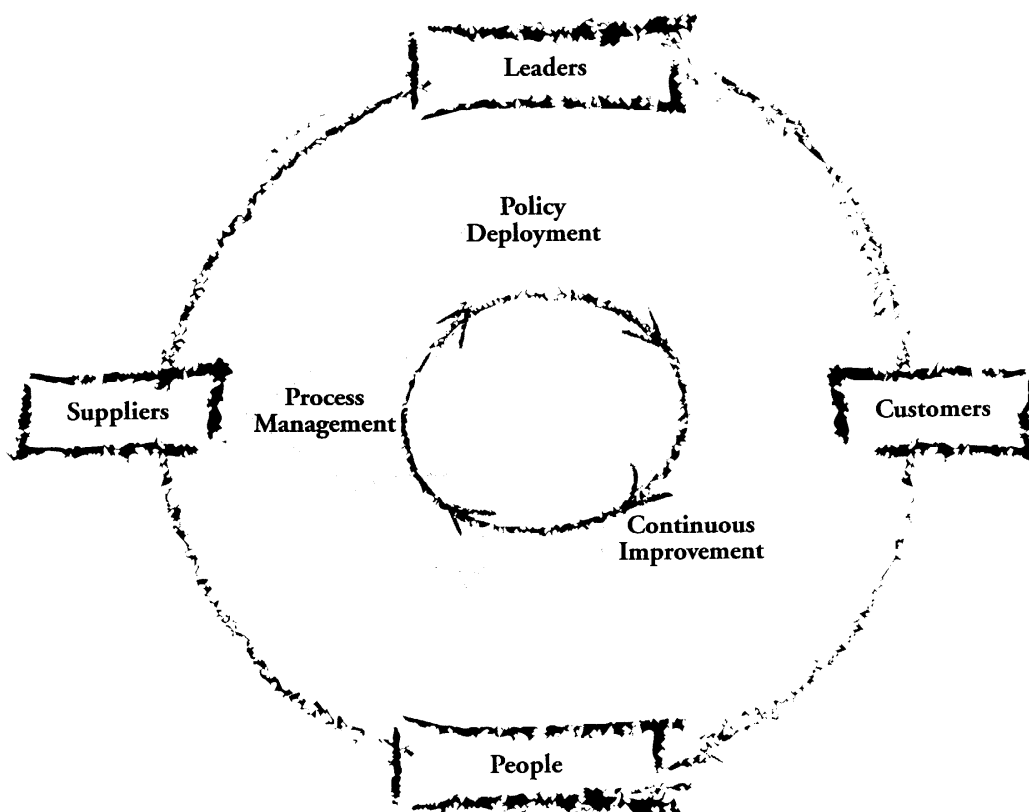


TQM در فیلیپس

پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع نیز مانند سایر الگوهای نوین مدیریت مدتی است در کشورمان مورد بحث و بررسی قرار گرفته است و شرکت سایکو نیز گامهای مقدماتی خود را در این سفر کیفیتی برداشته است. از آنجا که اجرای موفق مدیریت نوین در شرکتهای ایرانی نیاز به بهره گیری از تجارب سازمانهای موفق در دنیا را ضروری می سازد لذا این مقاله نگرش فیلیپس ژاپن به TQM و متدولوژی پیاده سازی TQM را عرضه می نماید.

الف) نگرش :

شرکت فیلیپس ژاپن چارچوب کیفیت و شرایط ایجاد یک شرکت برتر را چنین تعریف می کند. (شکل ۱)



شکل ۱- نگرش به مدیریت کیفیت جامع

همکاران کیفیت فیلیپس

کیفیت در فیلیپس با مشارکت چهار عنصر زیر حاصل می شود :

- مشتریان که محصولات و خدمات شرکت را خریداری می کنند.
- کارکنان، همه ما، که شرکت را تشکیل می دهیم.
- رهبران که منافع تمام ذینفعان شرکت را به هم متصل می کند.
- تامین کنندگان که مواد و خدمات را در اختیار می گذارند.

چارچوب کیفیت در فیلیپس

کیفیت در فیلیپس چارچوب زیر را برای تاثیر متقابل شرکاء ارایه می کند :

● توسعه خط مشی

انتقال دهنده و ترجمه اهداف شرکت از طریق لایه های سازمانی با تقویت فرد فرد کارکنان و بمنظور سهیم شدن در اهداف مشترک است. توسعه خط مشی ها چارچوبی را برای اثرگذاری متقابل رهبران و کارکنان بر یکدیگر فراهم می آورد.

● مدیریت فرآیند

تمام ذینفعان را در جهت پیشی گرفتن بر انتظارات مشتری هماهنگ می نماید و چارچوبی را برای تاثیر مشتریان بر شرکت و تامین کنندگان فراهم می کند.

● بهبود مستمر

به معنای کوشش با روشی سیستماتیک و منطقی در جهت کمال است. تاثیر بین چهار شریک نیروی جنبشی برای چرخه بهبود را فراهم می کند.

شرایط تحقق کیفیت در فیلیپس

تحقق کیفیت مورد انتظار در فیلیپس نیاز به مدیریت تغییر دارد. و فعالیت مهم مدیران ایجاد شرایط لازم برای رهبری تغییر در زمینه روش و رفتار و همچنین تغییر در فرآیند با بهره گیری از نکات زیر است :

- سازماندهی، ارتباطات، یادگیری، به رسمیت شناختن، تفکر کردن.
- اندازه گیری، اطمینان، تحلیل، ممیزی و الگوی برتر.

(ب) همکاری فیلیپس :

مشتریان

یک شرکت موفق می داند که مشتری را در هر تصمیم گیری خود مقدم بداند. این تصور مشتری از عملکرد ما است که موفقیت یا شکست ما را تعیین می کند. مشتری قاضی نهایی است.

ما معتقدیم که مشتری به موارد زیر نیاز دارد :

- محصول مطابق مشخصات تعریف شده.
- تحویل مطابق قول.

● خدمت مطابق نیاز.

برای تفکیک خودمان از رقبا ما بایستی گامی فراتر برداریم و مشتریان را خوشحال کنیم و "اولین انتخاب مشتریان باشیم." ما بایستی تولیدی مبتکرانه، جذاب و ساده برای استفاده مشتریان تولید نماییم و نیازهای مشتریان را پیش بینی کنیم.

ایجاد شراکت با مشتریان

مشتریان ما تقاضای بهترین بودن را از ما دارند. ما می دانیم که بایستی به مشتریان خارجی خود محصول و خدمت ارائه کنیم. کیفیت محصولات و خدماتی که در مقایسه با رقبا تحویل می دهیم تعیین کننده رضایت مشتریان خارجی ما است. همچنین توجه به مشتریان داخلی نیز بایستی در سازمان ما وجود داشته باشد. کیفیت محصولات، اطلاعات و خدماتی که ما به یکدیگر می دهیم تعیین کننده رضایت مشتری داخلی است. در هر دو حالت مشتری شریک ما است حتی در صورتیکه محصول را قبلا به وی تحویل داده باشیم.

برای تحصیل وفاداری مشتریان بایستی تلاشی مستمر در دوره چرخه عمر محصول و در طی نمودن زنجیره فرآیند وجود داشته باشد.

رضایت مشتری در هر بخش از زنجیره تجاری یک پیش نیاز برای رضایت مشتری نهایی است. لذا در هر فعالیتی که ما انجام می دهیم بایستی مشتری را در ذهن خود در نظر بگیریم. در دید افراد ما، مایه مباهات است که هر یک از کارکنان به درخواستهای گفته و ناگفته مشتری پاسخ بدهد.

ما شاد کردن مشتریان خود را با دریافت درخواستهای آنان، با مشاهده عادات آنها و با پاسخ به نیاز رو به تحول آنها بدست می آوریم. ما پاسخ مشتریان را با رفتن به سرچشمه و با شنیدن آنچه برسیها نشان می دهد دنبال می کنیم.

راه اصلی "اولین انتخاب مشتری بودن" با شاد کردن مشتریان و از طریق فراتر رفتن از انتظارات آنها بدست می آید.

کارکنان

کارکنان با انگیزشهای درونی، کنجکاوی برای یادگیری و تمایل برای برتری به دنیا می آیند. یک فرد نمی تواند توسط دیگری دارای انگیزه شود، قفل این درب از داخل است و تنها خود افراد هستند که می توانند خود را برانگیزند. ما تحت نفوذ تلاشهای خود هستیم و تنها بخشی از توانایی بالقوه خود را استفاده می کنیم. تفاوت بین آنچه انجام می دهیم و آنچه قادر به انجام آن هستیم، مشخص کننده تلاش سختی ناپذیر ما است.

همه گیری از تلاشهای سختی ناپذیر هر فرد کلید قدرت رقابتی وی است. باور به اینکه "من می توانم تغییر ایجاد کنم" ما را به بهترین وضعیت شخصی هدایت می کند. برای باز کردن این محرك درونی افراد برای کیفیت، افراد بایستی تقویت شوند، آزادی، اعتماد و اطلاعات و مهارت به آنها داده شود تا شغل خود را بهتر انجام دهند. کارکنان تقویت شده عبارتند از افرادی که :

- برای انسجام کار به آنها آزادی داده شده است.
- ترغیب شده و در آنها چالش ایجاد شده است.
- از برنامه ها و پیشرفت شرکت اطلاع یافته اند.
- به ایده و نظرات آنها گوش داده شده است.
- خوب آموزش دیده و تجهیز شده اند.
- برای مشارکت آگاه شده و پاداش دریافت کرده اند.

شکوفای کردن کار تیمی

یادگیری کار گروهی به همان سختی یادگیری برای ایجاد بهبودها است. کار تیمی احترام به دانش و قابلیت یکدیگر است.

ما باید موفقیت تیم را بر اهداف فردی مقدم بدانیم و از اهداف مشترک حمایت نماییم. یک تیم موفق

دارای ویژگیهای زیر است :

- اهداف و نقش مشخص افراد و تیم.
- تصمیم گیری و ارتباطات مشترک.
- مشارکت توسط همه.
- حمایت از طرف مدیریت.

رهبری

ما باید روش انجام کار خود را تغییر دهیم تا کیفیت مورد انتظار فیلیپس تحقق یابد. رهبران موثر، روحیه افراد را به نحوی افزایش می دهند که آنها را قادر می سازد تا موفقیت را تحصیل نمایند. رهبری به کارکنان خود اعتماد دارد و باور دارد که کارکنان در کار خود مسولیت احساس می کنند. رهبری به کارکنان اطلاعات و ابزار می دهد تا خلاقیت و خودکنترلی را ایجاد نمایند. رهبران برای اطلاعات، انتقاد و نظرات کارکنان ارزش قائلند.

دیدگاه رهبری در فیلیپس

- مشتری را مقدم می داند.
- برای کارکنان ارزش قائل است و کار تیمی را شکوفای می کند.
- سمبل مشارکت است.
- همکاری با عرضه کنندگان را ایجاد می کند.

- سیاستها را تشریح و گسترش می‌دهد.
- بهبود را در فرآیندها مدیریت می‌کند.
- به دنبال برتر بودن است.
- رهبری تجربه قدرت داشتن نیست بلکه تقویت دیگران است.

عرضه کنندگان (پیمانکاران)

ما اهداف رضایت مشتری خود را آنگاه بدست می‌آوریم که تمام فرآیندها به خوبی طراحی شده، تحت کنترل باشند و پیوسته بهبود یابند. پیمانکاران نقش استراتژیک را در تجارت ما دارند و بخشی از فرآیند تجاری ما هستند. برای موفق بودن تلاشهای بهبود بایستی در ارتباط با پیمانکاران نیز گسترش یابد. فرآیند تجاری یک زنجیر است که قدرت آن به اندازه ضعیفترین حلقه است. لذا یک برخورد جامع کیفیتی در ایجاد پایه های قوی در پیمانکاران به اندازه سیستم کیفیت داخلی ما لازم است. ما در جهت استانداردهای بین المللی در کلیه زمینه های عملکردی پیمانکاران خود مانند تناسب برای استفاده، قابلیت اطمینان، هزینه و تحویل هدفگذاری کرده ایم.

ایجاد رابطه متقابل با پیمانکاران شامل موارد زیر است :

- ایجاد الگوهای برتر ، اندازه گیری در مقابل سخت ترین رقیب
- پیمانکاران بینه ، ایجاد ارتباط و همکاری با تعداد محدودی از پیمانکاران
- ممیزی پیمانکاران ، ارزیابی قابلیت پیمانکاران کلیدی
- مشارکت از ابتدا توسط پیمانکاران ، سهم شدن تجربه از ابتدای فرآیند تکوین محصول
- رده بندی پیمانکاران ، ارزیابی سیستماتیک قابلیتها و شناسایی پیشرفتها
- برخورد یکپارچه هزینه ، ایجاد فایده و سود برای هر دو شریک
- مدل خود ممیزی ، ممیزی کیفیت در فرآیند خرید
- برخورد چند وظیفه ای ، ایجاد تیمهای دپارتمانی برای بهبود محصولات و فرآیند مشترك

ایجاد رابطه با پیمانکاران بهبود را به سیستم تغذیه می‌کند و مبتنی بر رابطه طولانی مدت برای موفقیت هر دو و سودآوری مربوطه است و ایجاد رابطه با پیمانکاران بر اعتماد و هماهنگی متقابل استوار است.

(ج) چارچوب کیفیت :

برنامه ریزی کیفیت بخشی اساسی از برنامه ریزی تجاری است. تعیین جایگاه رقابتی یک شرکت به معنای ممیزی نقاط کلیدی قوت و ضعف در زمینه های بازار، تکنولوژی و کیفیت است. اهداف بهبود می‌تواند براساس الگویابی باشد و الگویابی یعنی مقایسه با بهترین تجارب.

از آنجا که تحقق کیفیت نیازمند تلاش همگان است، برنامه ریزی برای بهبود این فرآیند ضروری است و فعالیتهای بهبود عبارتند از :

- ایجاد اهداف.
- طراحی برنامه های رسیدن به هدف.
- تامین منابع.
- تخصیص مسوولیتها.
- بازنگری پیشرفت.

از آنجا که بسیاری از فعالیتهای بهبود در خارج از گروههای کاری واقع می شود لذا چارچوبی برای شریک شدن در اطلاعات و توافق بر اولویتها در وظایف و سطوح سازمانی لازم است. برای رفع این مشکل دو پل ارتباطی زیر ضرورت یافته و برنامه ریزی متناسب بایستی صورت گیرد.

پل بین سطوح سازمانی گسترش خط مشی (Policy Deployment)

پل بین وظایف مدیریت فرآیند (Process Management)

گسترش خط مشی اهداف سازمانی را به زبان سطوح مختلف ترجمه نموده و انتقال می دهد و مدیریت فرآیند الزامات مشتری را از طریق فرآیند تجاری ترجمه و انتقال می دهد.

پیاده سازی این دو پل در سازمان بدون بکارگیری موثر چرخه بهبود مستمر (برنامه ریزی، اجرا، کنترل، اقدام) که يك روش برخورد سیستماتیک برای شتاب دادن به نرخ یادگیری است، موفقیت بار نخواهد بود.

گسترش خط مشی

کیفیت، درباره اهدافی است که باید به اشتراك گذاشته شود. کیفیت چیزی نیست که شما برای آن متکی به افراد باشید. شما بایستی اهدافی داشته باشید، به دنبال آن بروید، در حالیکه هیچ قصدی در فکر خود مگر رسیدن به کمال ندارید.

گسترش خط مشی از طریق ارایه چارچوبی برای تفویض و مشارکت، بینش سازمان را به واقعیت تبدیل می کند. این عمل، فرآیندی دو سویه از بالا به پایین و از پایین به بالا و در کلیه سطوح است که در آن اهداف هم راستا می شوند. گسترش خط مشی از این سوال ریشه ای آغاز می شود که :

"چه چیز اولویت ما است؟" در مشاوره به سطوح سازمانی، ما اولویتها را معین نموده، زمان و منابع را تخصیص می دهیم. ما امکانسنجی برنامه ها را ارزیابی می نمایم و سپس به آن متعهد می شویم. در نتیجه هر فرد می داند که چه چیزی را باید تحصیل نماید و برای آن منظور تقویت می شود.

چرخه گسترش خط مشی عبارتست از :

- بینش مشترك و تعیین برنامه سالیانه.
- گسترش و پیاده سازی خط مشی.
- نظارت و بازنگری پیشرفت.

اهداف فرآیندی براساس اهداف تجاری معین می‌شود و هرگاه فرآیندی کلیدی شناسایی شده باشد، تیمها بر روی شاخصهای عملکرد توافق نموده و اهداف را معین می‌نمایند. در نهایت اگر بهبود مستمر بخشی از شغل هر فرد باشد، گسترش خط مشی و برنامه ریزی تجاری با هم ترکیب می‌شود. بدین ترتیب گسترش خط مشی این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر فرد در شرکت به یک سمت واحد کشیده می‌شود که کاملاً تعریف شده و اهداف آن روشن و واضح است.

مدیریت فرآیند

یک فرآیند مجموعه‌ای از فعالیتهای به هم مرتبط است که ورودی از پیمانکاران را به خروجی مورد نظر مشتریان تبدیل می‌کند. کلیه فعالیتهای اعم از فیزیکی و یا فکری را می‌توان در قالب فرآیند شناسایی نمود. ساختارهای سنتی معمولاً فرآیندهای داخل یک وظیفه را بهینه نموده و بر کارآیی یک واحد سازمانی تاکید دارند. در حالیکه محصولات قابل تحویل به مشتریان معمولاً از محدوده چند وظیفه می‌گذرند بنابراین کار کردن به روش فرآیندی به معنای هماهنگی بین وظایف مختلف است. به این تعبیر در هر مرحله از فرآیند، ما به مرحله قبل ارزش افزوده اضافه کرده و برای رضایت مشتریان خارجی مشارکت می‌نماییم.

روش فرآیندی بر موارد زیر استوار است:

- بر ایجاد فایده برای مشتری تاکید دارد.
- قبل از توجه به هر عنصر، به زنجیره ارزش افزوده آن توجه دارد.
- هر گلوگاهی را که کل جریان را محدود می‌کند شناسایی نموده و برطرف می‌کند.
- سیکل زمانی را کاهش می‌دهد (زمان تا بازار و زمان تا سفارش).
- به جای آنکه منابع را کاهش دهد در جستجوی روشهای افزایش جریان در کل سیستم است.
- در زنجیره تجاری تحویل به موقع را مدنظر دارد.

روش فرآیندی چارچوبی برای هماهنگی بین وظایف مختلف بوجود آورده و مشتری و پیمانکار را در جهت بهبود درگیر می‌کند. بازخور از مشتری بر روی خروجی روشی برای اندازه گیری عملکرد فرآیند است و بهبود در ورودی فرآیند از طریق ایجاد رابطه نزدیک بین پیمانکاران داخلی و خارجی صورت می‌گیرد. مدیریت فرآیند ما را مطمئن می‌سازد که زنجیره فعالیتهای مدیریت شده و از دیدگاه مشتری در حال بهبود است.

بهبود مستمر

تغییر نیاز مشتری و رقابت شدید در محیط بیرون، بهبود مستمر را ضروری می‌کند. هر تاخیری در انتخاب تکنولوژیهای نوین می‌تواند پرهزینه بوده و تاخیر به منظور انتخاب فرآیندهای برتر معمولاً کم هزینه تر

نیست. کیفیت نیز از طریق پروژه های بهبود پیشگیری کننده کسب می شود و به وسیله طراحی مجدد فرآیندها به منظور تحقق اثربخشی و کارایی بهینه نگهداری می شود.
روش سیستماتیک بهبود عبارتست از:

- برنامه ریزی
- ایجاد اهداف و توافق بر اقدامات
- اجرا
- اجرای فعالیتهای برنامه
- کنترل
- بازنگری فعالیتها و نتایج
- اقدام
- اطمینان از فرآیند و یا انجام اقدامات اصلاحی

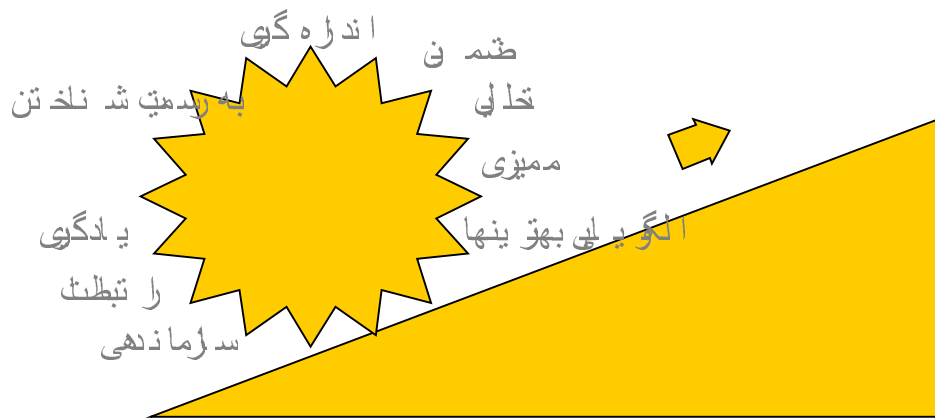
پایه و اساس بهبود مستمر تاکید بر برنامه ریزی به جای آتش نشانی است و لذا مطالعه برای پیشگیری و اصلاح عیوب در دستور کار است. شتاب دادن به نرخ یادگیری، برگشت به گام قبل، بررسی کردن مجدد، نتیجه گیری و بهبود بخشی از فرآیند بهبود است.
اهداف برای کمال در بهبود مستمر عبارتند از:

- تلاش برای تولید بدون عیب برای تمام محصولات و خدمات.
- جلوگیری از کلیه اتلافهای مواد، زمان و تلاشها.
- کاهش انحرافات در فرآیند.
- کاهش سیکل زمان فرآیند.
- پیاده سازی تجارب از الگوهای برتر.

ایجاد محیطی که همه در جهت کمال حرکت کنند ساده نیست ولی ما ایجاد کننده عادات خود هستیم و بهبود، چه جزئی و چه با طراحی مجدد به تعهد مدیریت در درازمدت احتیاج دارد تا با ایجاد یک بینش مشترك، ارزشهای مشترك و یک ساختار سازمانی مناسب اهداف جدید و فرآیند بهبود تضمین شود.
مطابق این تعبیر، "بهبود مستمر مجموعه فعالیتهای سیستماتیک است که بدان وسیله فرآیندها به سطح جدیدی از عملکرد نایل می شوند."

د) شرایط :

تحقق کیفیت در سازمان با ایجاد شرایط لازم میسر می شود و اولین شرط آن مدیریت تغییر است. ما با ایجاد نظامهای مدیریت فرآیند (ISO 9000) از بازگشت به عقب در نردبان بهبود جلوگیری می نماییم. نیروی محرکه این تحول مدیریت تغییر و نگهدارنده های این سیستم، مجموعه شرایطی است که از بازگشت به عقب جلوگیری می کند. (شکل ۲)



شکل ۲- شرایط تحقق کیفیت