

# مدیریت جامع کیفیت و تعالی عملیاتی

(جلد دوم)

نویسنده:

جان اس. اوکلند

مترجم:

سیدحسین میرفخرائی

(عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)



سرشناسه: اوکلند، جان اس.

Oakland, John S

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت جامع کیفیت و برتری عملیاتی/ جان اس. اوکلند؛ مترجم سیدحسین میرفخرایی.

مشخصات نشر: تهران: سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۲ ج.

شابک: ج. ۱: ۰-۴-۹۷۲۳۱-۹۷۸-۶۰۰-۲؛ ج. ۲: ۳-۷-۹۹۵۷۸-۹۷۸-۶۰۰-۲

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: Total quality management and operational excellence : text with cases, 4th ed, 2014.

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: کیفیت فراگیر -- مدیریت

موضوع: Total quality management

موضوع: کیفیت فراگیر -- مدیریت -- نمونه پژوهی

موضوع: Total quality management -- Case studies

شناسه افزوده: میرفخرایی، سیدحسین، ۱۳۳۸ -، مترجم

شناسه افزوده: سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران

رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ HD۶۲/۱۵/الف۸۸م۴

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۳

شماره کتابشناسی ملی: ۴۹۷۴۹۷۳



سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران

عنوان: مدیریت جامع کیفیت و تعالی عملیاتی (جلد دوم)

نویسنده: جان اس. اوکلند

مترجم: سیدحسین میرفخرایی

ناشر: سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۳۲۵۰۰ تومان

نوبت چاپ: اول

شابک: ۳-۷-۹۹۵۷۸-۹۷۸-۶۰۰-۲

سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران

آدرس: بزرگراه آزادگان، مسیر شمال به جنوب، احمدآباد مستوفی، بعداز میدان پارسا، انتهای

خیابان انقلاب، مجتمع تحقیقاتی عصرانقلاب

شماره تماس: ۲۷-۰۲۰-۵۶۲۷۶۰

## فهرست مطالب

۱۹	مقدمه مترجم
۲۳	مقدمه مؤلف
بخش چهارم: فرایندها	
۳۱	فصل دهم: مدیریت فرایند
۳۱	چشم‌انداز مدیریت فرایند
۳۴	مدیریت فرایند عملیاتی
۳۷	چارچوب طبقه‌بندی فرایند و مدل‌سازی فرایند
۴۲	مدل‌سازی فرایند
۴۵	متن و واژه‌نامه
۴۶	پیکان‌ها
۴۸	مدل‌سازی فرایند IDEF $\emptyset$ ، بهبود و کار تیمی
۵۴	IDEFX
۵۵	سطوح جزئیات فرایند
۵۵	نمودار گردش کار فرایند
۶۴	جنبه‌های رهبری، کارکنان و اجرایی‌سازی مدیریت فرایند
۶۹	قدردانی
۷۰	کتابشناسی
۷۱	نکات برجسته‌ی فصل

۷۵	فصل یازدهم: طراحی / مهندسی مجدد فرایند
۷۷	طراحی مجدد فرایند، مهندسی مجدد و سیستم‌های لین
۷۷	فصل یازدهم: طراحی / مهندسی مجدد فرایند
۸۰	مهندسی مجدد سازمان؟
۸۲	فناوری اطلاعات به عنوان محرکی برای BPR
۸۴	BPR چیست و چه کاری انجام می‌دهد؟
۸۶	فرایندهای طراحی مجدد
۹۰	تمرکز بر نتایج
۹۱	فرایند طراحی مجدد
۹۶	سنت‌شکنی فکری (فرضیات)
۹۷	استفاده از تکنیک
۹۸	دیگر کاربردهای سنت‌شکنی فکری
۱۰۰	BPR- کارکنان و رهبران
۱۰۲	قدردانی
۱۰۳	کتابشناسی
۱۰۴	نکات برجسته‌ی فصل
۱۰۹	فصل دوازدهم: سیستم‌های مدیریت کیفیت
۱۱۱	چرا یک سیستم مدیریت کیفیت؟
۱۱۵	طراحی سیستم مدیریت کیفیت و ISO۹۰۰۰
۱۲۱	تفسیر مخصوص صنعت ایزو ۹۰۰۱
۱۲۵	الزامات سیستم مدیریت کیفیت
۱۲۶	۱. رهبری و مسئولیت مدیریت
۱۲۶	اهداف کیفیت و برنامه‌ریزی

۱۲۷	بازبینی مدیریت
۱۲۷	راهنمای کیفیت
۱۲۸	کنترل اسناد
۱۲۹	۲. مدیریت منابع
۱۳۰	منابع انسانی و توانمندی‌ها
۱۳۱	۳. تحقق محصول یا خدمات
۱۳۲	فرایندهای مربوط به مشتری
۱۳۳	طراحی و توسعه
۱۳۵	تدارکات/خرید
۱۳۶	فرایندهای تولید و ارائه خدمات
۱۳۷	خدمات پس از تحویل
۱۳۷	نظارت و ابزارهای سنجش
۱۳۹	۴. سنجش، آنالیز و بهبود
۱۳۹	سنجش و نظارت
۱۴۱	کنترل محصولات غیرمنطبق
۱۴۲	تجزیه و تحلیل داده
۱۴۲	بهبود
۱۴۴	صدور گواهی‌نامه‌ی انطباق
۱۴۵	دیگر سیستم‌ها و مدل‌های سیستم‌های مدیریت
۱۴۸	کتابشناسی
۱۴۹	نکات برجسته‌ی فصل
۱۵۱	فصل سیزدهم: بهبود مستمر - اصول اولیه
۱۵۳	رویکردها، روش‌ها و ابزارها

۱۵۷	چارچوب «DRIVER» بهبود مستمر
۱۵۸	نیاز به داده و بعضی از ابزارها و تکنیک‌های پایه
۱۶۳	ابزارها و تکنیک‌های پایه
۱۶۳	نقشه‌برداری فرایند/ ترسیم flowchart
۱۶۴	برگ ثبت داده‌ها (بررسی) و نمودار شمارش
۱۶۵	نمودار هیستوگرام
۱۶۶	نمودارهای پراکنده
۱۶۷	طبقه‌بندی
۱۶۸	تحلیل پارتو
۱۶۹	آنالیز ریشه‌ی علت و تأثیر و تبادل اندیشه
۱۷۰	CEDAC
۱۷۳	آنالیز میدان نیرو
۱۷۴	منحنی تاکید
۱۷۶	نمودارهای کنترل
۱۸۱	سیستم SPC
۱۸۴	کتابشناسی
۱۸۵	نکات برجسته‌ی فصل
۱۸۹	<b>فصل چهاردهم: بهبود مستمر - پیشرفته‌تر، همچون تاگوچی و شش سیگما</b>
۱۹۱	برخی از تکنیک‌های اضافی برای طراحی فرایند و بهبود
۱۹۲	۱. نمودار پیوستگی (Affinity diagram)
۱۹۳	۲. گراف رابطه‌ی متقابل
۱۹۴	۳. نمودار درختی/ جریان سیستم‌ها
۱۹۵	۴. نمودارهای ماتریس

۱۹۶	نمودار ماتریس T شکل
۱۹۶	۵. آنالیز داده ماتریس
۱۹۷	۶. نمودار برنامه تصمیم‌گیری فرایند (PDPC)
۱۹۸	۷. نمودار پیکانی
۱۹۸	خلاصه
۱۹۹	روش تاگوچی در بهبود فرایند
۱۹۹	۱. تابع زیان کل
۲۰۰	۲. طراحی محصولات، خدمات و فرایندها
۲۰۱	۳. کاهش تنوع
۲۰۲	۴. آزمایشات آماری برنامه‌ریزی شده
۲۰۴	شش سیگما
۲۰۵	مدل بهبود شش سیگما
۲۰۶	ساخت یک سازمان و فرهنگ شش سیگمایی
۲۰۹	اطمینان یافتن از موفقیت مالی پروژه‌های شش سیگما
۲۱۲	نتیجه‌گیری از مشاهدات و پیوند با TQM، SPC، تعالی و غیره
۲۱۳	نکات فنی
۲۱۶	کتابشناسی
۲۱۸	نکات برجسته‌ی فصل
۲۲۱	<b>فصل پانزدهم: بهبود مستمر - سیستم‌های لین</b>
۲۲۳	مقدمه‌ای بر تفکر ناب (لین)
۲۲۴	۱. رویکرد ناب (لین) قابل انتقال می‌باشد.
۲۲۷	۲. لین لزوماً به معنای کاهش کارکنان نمی‌باشد.
۲۲۷	۳. لین تنها یک ایده‌ی مُد روز نمی‌باشد، که در نهایت از بین رود.

۲۲۸	۴. پیاده‌سازی لین یک سرمایه‌گذاری می‌باشد.
۲۲۸	لین و شش سیگما
۲۳۰	رویکردها به مداخلات لین
۲۳۶	نقشه‌برداری جریان ارزش
۲۳۹	خانواده‌های فرایند
۲۴۲	حوزه‌های جریان ارزش (از ابتدا تا انتهای فرایندها- از مزرعه تا روی میز)
۲۴۴	چهار مرحله برای VSM
۲۴۴	اجزای اصلی رویکرد لین
۲۴۵	5s
۲۴۸	نقشه کابزن
۲۵۰	DRIVER: فرایند مبتنی بر شرایط رویکرد لین
۲۵۲	تعریف (Define)
۲۵۴	بررسی
۲۵۵	تحقیق
۲۵۶	تأیید
۲۵۶	اجرا
۲۵۷	تقویت
۲۶۰	کتابشناسی
۲۶۱	نکات برجسته‌ی فصل
۲۶۴	سوالات بخش چهارم

### بخش پنجم: کارکنان

۲۶۹	فصل شانزدهم: مدیریت منابع انسانی
۲۷۱	همه‌نگی استراتژیک سیاست‌های مدیریت منابع انسانی



۲	۷	فصل شانزدهم: مدیریت منابع انسانی ۱
۲۷۵		انتخاب و استخدام
۲۷۶		مهارت‌ها/توانایی‌ها
۲۷۶		فرایند ارزیابی
۲۷۷		پاداش کارکنان، قدردانی و مزایا
۲۷۹		ارتباط و گفت‌وگوی مؤثر
۲۸۰		فرایند گفت‌وگو
۲۸۱		برنامه
۲۸۱		اقدام
۲۸۲		بررسی
۲۸۲		بهبود
۲۸۲		ساختار گفت‌وگو
۲۸۳		مشارکت و قدرت گرفتن کارکنان
۲۸۵		اقدامات رایج
۲۸۵		انگیزه از طریق تقدیر و تشخیص تعالی
۲۸۶		آموزش و توسعه
۲۹۱		تیم‌ها و کار تیمی
۲۹۱		پرورش انسجام اجتماعی
۲۹۲		سازماندهی کارکنان برای کیفیت
۲۹۵		قرار ملاقات کیفیت
۲۹۶		تعیین یک سرپرست، مدیر، همانگ‌کننده برای کیفیت
۲۹۷		انتصاب یک مشاور برای مدیر کیفیت
۲۹۷		تیم‌ها و کمیته‌های راهنما

۳۰۰	حلقه‌های کیفیت یا تیم‌های کایزن
۳۰۳	ساختار یک حلقه کیفیت یا تیم کایزن
۳۰۴	آموزش تیم‌های کایزن و حلقه‌های کیفیت
۳۰۵	بهره‌برداری از حلقه‌ها یا تیم‌های کایزن
۳۰۶	اتفاقات کایزن برق آسا (Kaizen Blitz)
۳۰۹	قدردانی
۳۱۰	کتابشناسی
۳۱۲	نکات برجسته‌ی فصل
۳۱۷	<b>فصل هفدهم: تغییر فرهنگ از طریق چارچوب</b>
۳۱۹	نیاز به یک چارچوب
۳۲۳	مدیریت فرایندهای در حال اجرا و تیم‌های بهبود
۳۲۴	انتخاب تیم و رهبری
۳۲۵	اهداف تیم
۳۲۵	جلسات تیم
۳۲۷	وظایف تیم
۳۲۸	پویایی تیم
۳۲۹	نتایج و بررسی‌های تیم
۳۳۰	کار تیمی و رهبری عمل‌محور
۳۳۰	رهبری عمل‌محور
۳۳۱	وظایف رهبری
۳۳۷	رهبری موقعیتی
۳۳۸	مراحل توسعه و تکامل تیم
۳۳۹	شکل‌گیری- آگاهی

۳۴۰	درگیری - تعارض
۳۴۰	انسجام - همکاری
۳۴۱	اجرا - بهره‌وری
۳۴۲	ویژگی‌های تیم‌های موفق
۳۴۵	نوع شخصیت و MBTI
۳۴۸	تیپ‌های شخصیتی و کار تیمی
۳۴۹	روابط بین فردی - FIRO-B و عناصر
۳۵۵	FIRO-B در محیط کاری
۳۵۹	مراحل پنج A در کار تیمی
۳۶۷	کتابشناسی
۳۶۹	نکات برجسته‌ی فصل
۳۷۳	<b>فصل هجدهم: گفت‌وگو، نوآوری و یادگیری</b>
۳۷۵	گفت‌وگو پیرامون استراتژی کیفیت
۳۷۹	گفت‌وگو در خصوص پیام کیفیت
۳۸۱	گفت‌وگو، یادگیری، آموزش
۳۸۳	آموزش چرخه‌ی بهبود
۳۸۳	تعیین اهداف و مسئولیت‌ها برای آموزش
۳۸۵	ایجاد زمینه‌ی لازم برای یادگیری در یک سازمان
۳۸۵	مشخص نمودن نیازهای آموزشی
۳۸۶	آماده‌سازی برنامه‌ها و موارد آموزشی
۳۸۶	اجرایی نمودن و نظارت بر آموزش
۳۸۶	ارزیابی نتایج
۳۸۷	بررسی اثربخشی آموزش

۳۸۷	یک رویکرد سیستماتیک به آموزش برای کیفیت
۳۸۸	جلوگیری از خطا/عیب/مشکل
۳۸۹	گزارش و آنالیز خطا/عیب/مشکل
۳۸۹	بررسی خطا/عیب/مشکل
۳۸۹	بازبینی
۳۹۰	سوابق آموزش
۳۹۱	از کجا و چه کسی شروع شود
۳۹۱	مدیران ارشد
۳۹۲	مدیران میانی
۳۹۳	سرپرستان سطح اول
۳۹۴	دیگر کارکنان
۳۹۵	تبدیل آموزش به یادگیری
۳۹۶	دانش و اطلاعات
۳۹۷	دانش آشکار به عنوان اطلاعات
۳۹۹	چرخه‌ی مدیریت یادگیری-دانش
۴۰۱	جنبه‌های عملی به اشتراک‌گذاری دانش و یادگیری
۴۰۴	کتابشناسی
۴۰۵	نکات برجسته‌ی فصل
۴۰۸	سوالات بخش پنجم

### بخش ششم: اجرایی کردن

۴۱۳	فصل نوزدهم: اجرایی نمودن مدیریت جامع کیفیت
۴۱۵	TQM و مدیریت تغییر
۴۱۸	برنامه‌ریزی برای اجرای TQM

۴۲۴	منحنی و مراحل تغییر
۴۲۸	غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر
۴۳۰	مدیریت اثربخش تغییرات
۴۳۱	به‌کارگیری از مشاوران به جهت حمایت از تغییرات و اجرای آن
۴۳۴	چگونه یک مشاور را انتخاب کنیم
۴۳۶	در طول مشاوره
۴۳۶	بهبود پایدار
۴۳۸	۱. تمرکز بر مشتری
۴۳۸	۲. درک فرایند
۴۳۹	۳. تعهد تمام کارکنان به کیفیت
۴۴۰	مدلی برای مدیریت کیفیت جامع
۴۴۴	کتابشناسی
۴۴۶	نکات برجسته‌ی فصل
۴۴۹	سوالات بخش ششم
۴۵۵	منابع و مآخذ

## فهرست اشکال

- شکل ۱۰,۱ «رویکرد بین‌بخشی که برای مدیریت فرایندهای اصلی کسب و کار استفاده می‌شود» ۳۳
- شکل ۱۰,۲ «مثالی از چارچوب فرایند سطح بالا» ۳۶
- شکل ۱۰,۳ «چارچوب طبقه‌بندی فرایند APQC - نمای کلی» ۳۸
- شکل ۱۰,۴ «زبان مدل IDEF0» ۴۴
- شکل ۱۰,۵ «ساختار تجزیه IDEF0 - فرایندهای فرعی» ۴۷
- شکل ۱۰,۶ «A0 مدیریت جرایم» ۴۹
- شکل ۱۰,۷ «ساختار تجزیه IDEF0 - فرایندهای فرعی - برای مدیریت جرایم» ۵۰
- شکل ۱۰,۸ «A0 - مدیریت جرایم - نمودار کوچک‌تر (فرزند)» ۵۱
- شکل ۱۰,۹ «گزارش جرم A1» ۵۲
- شکل ۱۰,۱۰ «خلاصه‌ی رویکردهای نقشه‌کشی فرایند» ۵۷
- شکل ۱۰,۱۰ «ادامه» ۵۸
- شکل ۱۰,۱۱ «نمادهای flowchart» ۵۹
- شکل ۱۰,۱۲ «فرایند اصلی برای مراحل سفر» ۶۱
- شکل ۱۰,۱۳ «شیوه‌ی بهبودیافته‌ی سفر» ۶۲
- شکل ۱۰,۱۴ «نمودار جریان اجرایی کردن SPC» ۶۳
- شکل ۱۰,۱۵ «سرویس حمل و نقل سریع‌السیر-بهترین فرایند تبادل» ۶۵
- شکل ۱۱,۱ «نقشه‌ی ساده‌شده‌ی فرایند» ۸۸
- شکل ۱۱,۲ «الف: طراحی مجدد فرایند در بخش مالی، ب: طراحی فرایند میان‌بخشی،

- ۸۹ ج: طراحی مجدد فرایند سازمانی»
- ۹۰ شکل ۱۱,۳ «سازمان فرایند»
- ۹۳ شکل ۱۱,۴ «هفت مرحله‌ی BPR»
- ۹۹ شکل ۱۱,۵ «چرخه‌ی سنت‌شکنی فکری (فرضیات)»
- ۱۱۳ شکل ۱۲,۱ «رویکرد سیستماتیک به مدیریت فرایند»
- ۱۲۴ شکل ۱۲,۳ «سیستم مدیریت کیفیت و بهبود بی انتها»
- ۱۵۴ شکل ۱۳,۱ «ساختار رویکرد کلی به بهبود مستمر»
- ۱۵۵ شکل ۱۳,۲ «رویکرد CI برای ارائه‌ی OQ OT OC»
- ۱۶۰ شکل ۱۳,۳ «DRIVER- روش پویای بهبود (به همراه ابزارها و تکنیک‌های پیشنهادی)»
- ۱۶۱ شکل ۱۳,۴ «تعریف کردن (Define)»
- ۱۶۲ شکل ۱۳,۵ «بررسی کردن (Review)»
- ۱۶۴ شکل ۱۳,۶ «تحقیق کردن (Investigate)»
- ۱۶۵ شکل ۱۳,۷ «تأیید کردن (Verify)»
- ۱۶۶ شکل ۱۳,۸ «اجرا کردن (Execute)»
- ۱۶۷ شکل ۱۳,۹ «تقویت کردن (Reinforce)»
- ۱۶۸ شکل ۱۳,۱۰ «توزیع فراوانی تعداد دفعات نوبت کامیون (هیستوگرام)»
- ۱۶۹ شکل ۱۳,۱۱ «نمودار پراکنده‌ای که رابطه‌ی منفی بین دو متغیر را نشان می‌دهد»
- ۱۷۱ شکل ۱۳,۲ «اتفاقات در توزیع یک محصول شیمیایی»
- ۱۷۲ شکل ۱۳,۱۳ «نمودار علت و معلول / ایشیکاوا/ استخوان ماهی»
- ۱۷۳ شکل ۱۳,۱۴ «تکنیک گروه اسمی (NGT)»
- ۱۷۵ شکل ۱۳,۱۵ «آنالیز میدان نیرو»
- ۱۹۳ شکل ۱۴,۱ «هفت (ابزار جدید) طراحی کیفیت»
- ۱۹۴ شکل ۱۴,۲ «نمونه‌ای از گراف رابطه‌ی متقابل»

- شکل ۱۴,۳ «نمونه‌ای از نمودار ماتریس» ۱۹۵
- شکل ۱۴,۴ «ماتریس T شکل برای آموزش گسترده‌ی شرکت» ۱۹۷
- شکل ۱۴,۵ «مدل بهبود شش سیگما- DMAIC» ۲۰۵
- شکل ۱۴,۶ «یک شرکت شش سیگمایی» ۲۰۹
- شکل ۱۴,۷ «مدل تعالی و شش سیگما» ۲۱۴
- جدول ۱۵,۱ افسانه و واقعیت ۲۲۵
- شکل ۱۵,۱ «لین شش سیگما» ۲۲۹
- شکل ۱۵,۲ «جریان ارزش ۱» ۲۳۱
- شکل ۱۵,۳ «جریان ارزش ۲» ۲۳۲
- شکل ۱۵,۴ «DAMIC و جعبه ابزار لین» ۲۳۵
- شکل ۱۵,۵ «نقشه‌ی جریان ارزش (مثال ۱)» ۲۳۷
- شکل ۱۵,۶ «نقشه‌ی جریان ارزش» ۲۴۰
- شکل ۱۵,۷ «نقشه‌ی جریان کربن، مثال CSM» ۲۴۱
- شکل ۱۵,۸ «از مزرعه تا روی میز» ۲۴۳
- شکل ۱۵,۹ «تعیین حوزه‌ی جریان ارزش» ۲۴۳
- شکل ۱۵,۱۰ «چهار مرحله‌ی VSM» ۲۴۴
- شکل ۱۵,۱۱ «اجزای اصلی رویکرد لین» ۲۴۵
- شکل ۱۵,۱۲ «DRIVER، رویکرد بهبود عمل‌گرایانه» ۲۵۳
- شکل ۱۵,۱۳ «رویکرد شش مرحله‌ای رویکرد لین» ۲۵۹
- شکل ۱۶,۱ «هماهنگی استراتژیک سیاست‌های منابع انسانی» ۲۷۳
- شکل ۱۶,۲ «فرایند منابع انسانی» ۲۷۴
- شکل ۱۶,۳ «فرایند ارزیابی» ۲۷۷
- شکل ۱۶,۴ «بهترین فعالیت فرایند گفت‌وگو» ۲۸۰



- شکل ۱۶,۵ «ساختار ارتباطی چند جهته» ۲۸۳
- شکل ۱۶,۶ «یک مدل سیستماتیک برای آموزش» ۲۸۹
- شکل ۱۶,۷ «مشارکت کارکنان در ساختار تیم‌ها» ۲۹۹
- شکل ۱۷,۱ «تبدیل استقلال به وابستگی متقابل از طریق چارچوب» ۳۲۱
- شکل ۱۷,۲ «مدل ادیر از رهبری عمل محور» ۳۳۲
- شکل ۱۷,۳ «نیازهای رهبری» ۳۳۳
- شکل ۱۷,۴ «پیوستار رفتار رهبری» ۳۳۷
- شکل ۱۷,۵ «رهبری موقعیتی - توانمندسازی پیشرو از طریق TQM» ۳۳۹
- شکل ۱۷,۶ «مراحل و نتایج تیم» ۳۴۲
- شکل ۱۷,۷ «جدول تپ شخصیتی MBTI» ۳۴۹
- شکل ۱۷,۸ «پروفایل‌های معمولی مدیران (FIRO-B)» ۳۵۴
- شکل ۱۷,۹ «چرخه‌ی مفاهمه، کنترل، صمیمیت و صراحت» ۳۵۶
- شکل ۱۷,۱۰ «مدل صمیمیت و صراحت، بخش اول مفاهمه: مشارکت، دعوت به همکاری، پاسخ‌گویی» ۳۶۰
- شکل ۱۷,۱۱ «مدل صمیمیت و صراحت، بخش دوم کنترل: انتخاب، نفوذ و قدرت» ۳۶۱
- شکل ۱۷,۱۲ «مدل صمیمیت و صراحت، بخش سوم صمیمیت و صراحت: ابراز افکار و احساسات با در نظر گرفتن احترام برای خود و دیگران» ۳۶۲
- شکل ۱۷,۱۳ «مدل کامل صمیمیت و صراحت» ۳۶۳
- شکل ۱۷,۱۴ «چرخه‌ی منفی» ۳۶۴
- شکل ۱۷,۱۵ «محدوده‌ای که فرهنگ شرکت می‌تواند مانع از بهبود شود» ۳۶۵
- شکل ۱۷,۱۶ «پنج مرحله‌ی (A) چارچوب» ۳۶۶
- شکل ۱۸,۱ «مدل ارتباطی» (گفت‌وگو) ۳۷۸
- شکل ۱۸,۲ «چرخه‌ی آموزش کیفیت» ۳۸۴

- شکل ۱۸,۳ «حالت‌های تبدیل دانش» ۳۹۸
- شکل ۱۸,۴ «چرخه‌ی مدیریت دانش» ۴۰۱
- شکل ۱۹,۱ «چارچوب اجرای TQM» ۴۲۳
- شکل ۱۹,۲ «منحنی تغییر» ۴۲۶
- شکل ۱۹,۳ «مراحل تغییر» ۴۲۸
- شکل ۱۹,۴ غلبه بر مقاومت در مقابل تغییرات ۴۳۱
- شکل ۱۹,۵ «چارچوب تغییرات سازمانی» ۴۳۲
- شکل ۱۹,۶ «مدل مدیریت کیفیت جامع (TQM)» ۴۴۱
- شکل ۱۹,۷ «اجرای TQM - تمام این‌ها با چرخه‌ی بهبود مستمر دمینگ انجام شده است» ۴۴۳

## فهرست جداول

۷۰	جدول ۱۰,۱ «خلاصه‌ی نقش‌های فرایند کلیدی»
۲۱۰	جدول ۱۴,۱ «مراحل DMAIC»
۲۵۳	جدول ۱۵,۳ «خدمات ۱۰ مرحله‌ای روش کایزن»
۲۵۵	جدول ۱۵,۴ «DRIVER، رویکرد شش مرحله‌ای برای لین»
۳۶۰	جدول ۱۷,۲ «ملاحظات، سوالات و نتایج»