

مدیریت جامع کیفیت و تعالی عملیاتی

(جلد اول)

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 : ۲ج.

وضعیت فهرست نویسی : فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: text : Total quality management and operational excellence

۲۰۱۴, 4th ed, with cases

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: کیفیت فراگیر -- مدیریت

Total quality management : موضوع

موضوع: کیفیت فراگیر -- مدیریت -- نمونه پژوهی

Total quality management -- Case studies : موضوع

شناسه افزوده: میرفخرایی، سیدحسین، ۱۳۳۸ - مترجم

شناسه افزوده: سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران

رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ م۴۸۸الف/۱۵/۶۲ HD

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۳

شماره کتابشناسی ملی: ۴۹۷۴۹۷۳



سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران

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

نویسنده: جان اس. اوکلند

مترجم: سیدحسین میرفخرایی

ناشر: سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران

تیراژ: نسخه

قیمت: تومان

نوبت چاپ: اول

شابک:

سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران

آدرس:

شماره تماس:

فهرست مطالب

۲۱	مقدمه مترجم
۲۵	مقدمه مؤلف
	بخش اول: شالوده و بنیاد مدیریت کیفیت جامع
۳۱	فصل اول: درک کیفیت
۳۳	کیفیت، رقابت، و مشتریان
۳۵	کیفیت چیست؟
۳۸	درک و ساخت زنجیره‌های کیفیت
۴۲	برآورده کردن تقاضا
۴۴	کیفیت طراحی
۴۶	انطباق کیفیت با طراحی
۴۷	مدیریت کیفیت
۴۸	کیفیت و فرایند
۵۱	کیفیت با شناخت صحیح نیازها شروع می‌شود
۵۵	کیفیت و تمام توابع آن
۵۷	کتابشناسی
۵۹	نکات برجسته فصل
۶۳	فصل دوم: مدل و چارچوب برای مدیریت کیفیت جامع
۶۵	اولین چارچوب‌های مدیریت کیفیت جامع
۶۸	یک مقایسه

۷۲	مدل‌های جایزه کیفیت
۷۹	مدل چهار P و سه C ، برگرفته از TQM و OPEX
۸۲	کتابشناسی
۸۳	نکات برجسته فصل
۸۵	فصل سوم: رهبری و تعهد
۸۷	رویکرد مدیریت کیفیت جامع
۹۱	تعهد و خطمشی
۹۳	خطمشی کیفیت
۹۴	نمونه‌ای از خطمشی کیفیت، نمونه‌ی اول (یک شرکت پردازش تأمین بخش خودرو)
۹۵	نمونه‌ی دوم خطمشی کیفیت
۹۶	ایجاد و یا تغییر فرهنگ
۹۹	کنترل
۱۰۳	مدیریت مؤثر
۱۱۰	تعالی و برتری در رهبری
۱۱۲	تعهد
۱۱۴	کتابشناسی
۱۱۵	نکات برجسته فصل
۱۱۷	سوالات بخش اول

بخش دوم: طرح‌ریزی

۱۲۳	فصل چهارم: گسترش خطمشی، استراتژی و هدف
۱۲۵	ادغام و یکپارچه‌سازی مدیریت کیفیت جامع با خطمشی و استراتژی
۱۲۶	گام اول: توسعه‌ی یک چشم‌انداز مشترک برای سازمان و یا تجارت
	گام دوم: توسعه‌ی مأموریت به عوامل کلیدی موفقیتش (CSFs)

۱۲۹	تا آن را رو به جلو به حرکت درآورد
	گام سوم: تعریف شاخص‌های عملکردهای کلیدی به عنوان
۱۳۱	شاخص‌های موفقیت از نظر مأموریت و CSFs
۱۳۳	گام چهارم: درک فرایندهای اصلی و کسب حمایت فرایندها
	گام پنجم: شکستن و تجزیه فرایندهای اصلی به فرایندهای فرعی، فعالیت‌ها و کارهایی که
۱۳۶	تیم‌های بهبود حول محور آن‌ها تشکیل شده‌اند
۱۳۶	افراد، وظایف و تیم‌ها
۱۳۷	اندازه‌گیری و سنجش عملکرد
	گام ششم: اطمینان یافتن از همسویی فرایند و کارکنان از طریق گسترش یک
۱۴۱	خط‌مشی و یا ترجمه هدف فرایند
۱۴۷	برنامه‌ریزی عملیاتی و استراتژیک
۱۴۸	توسعه خط‌مشی‌ها و استراتژی‌ها
۱۵۲	کتابشناسی
۱۵۳	نکات برجسته‌ی فصل
۱۵۵	فصل پنجم: مشارکت و منابع
۱۵۷	مشارکت و همکاری
۱۶۱	برون‌سپاری جهانی
۱۶۲	مدیریت عملکرد و قرار گرفتن در معرض خطر
۱۶۲	نظم یافتن در راستای رسیدن به موفقیت
۱۶۳	ارائهی ارزش بهتر از زنجیره‌ی تأمین جهانی
۱۶۳	اثربخشی زنجیره‌ی تأمین در اقتصادهای جهانی
۱۶۶	نقش تهیه/خرید در شراکت
۱۶۸	تعهد و تعامل

۱۶۹	خط‌مشی
۱۷۰	صدور گواهی‌نامه سیستم مدیریت کیفیت
۱۷۰	مدیریت تولید به هنگام (JIT)
۱۷۱	اهداف JIT
۱۷۲	عملیاتی کردن JIT
۱۷۴	سیستم کانبان
۱۷۵	سیستم تولید به هنگام در مشارکت و زنجیره‌ی تأمین
۱۷۶	منابع
۱۷۹	مباحث مشارکت در کسب و کار (BS 11000)
۱۸۲	کتاب‌شناسی
۱۸۳	نکات برجسته‌ی فصل
۱۸۷	فصل ششم: طراحی کیفیت
۱۸۹	طراحی، نوآوری و بهبود
۱۹۱	فرایند طراحی
۱۹۴	طراحی
۱۹۷	فرایندهای طراحی جامع
۱۹۹	گسترش عملکرد کیفیت (QFD) - خانه‌ی کیفیت
۲۰۰	تیم QFD در عمل
۲۰۳	QFD یا خانه جداول کیفیت
۲۰۸	معیارها و استانداردها
۲۱۱	کیفیت طراحی در بخش خدمات
۲۲۱	آنالیز حالات بالقوه‌ی خرابی بحرانی و آثار آن (FMECA)
۲۲۴	لحظه‌ی حقیقت (سرنوشت‌ساز)

- ۲۲۴ رابطه‌ی بین طراحی خوب و مدیریت کسب و کار
- ۲۲۹ کتابشناسی
- ۲۳۰ نکات برجسته‌ی فصل
- ۲۳۴ سوالات بخش دوم

بخش سوم: عملکرد

- ۲۳۹ فصل هفتم: چارچوب‌های سنجش عملکرد
- ۲۴۱ سنجش عملکرد و چرخه‌ی بهبود
- ۲۴۴ چرا اندازه‌گیری و سنجش؟
- ۲۴۵ چه چیز را بسنجیم؟
- ۲۴۶ کجا سنجش را انجام دهیم؟
- ۲۴۷ چگونه بسنجیم؟
- ۲۴۷ اثربخشی
- ۲۴۸ کارایی
- ۲۴۹ بهره‌وری
- ۲۴۹ کیفیت
- ۲۵۲ هزینه‌های کیفیت
- ۲۵۳ هزینه‌های پیشگیری
- ۲۵۴ هزینه‌های ارزیابی
- ۲۵۵ هزینه‌های شکست داخلی
- ۲۵۶ هزینه‌های شکست خارجی
- ۲۵۹ سطح هزینه‌های یافت شده‌ی کیفیت
- ۲۶۰ سازمان‌های ارائه دهنده‌ی خدمات- هزینه‌های شکست
- ۲۶۱ مدل فرایند برای هزینه‌یابی کیفیت

۲۶۴	مراحل مدل‌سازی هزینه‌های فرایند
۲۶۶	یک چارچوب سنجش عملکرد (PMF)
۲۷۴	سطح ۱- توسعه‌ی استراتژی و گسترش هدف
۲۷۶	سطح ۲- مدیریت فرایند و اندازه‌گیری
۲۷۸	کارت امتیازی متوازن
۲۸۰	سنجش و مدیریت « What's » و « How's »
۲۸۱	سطح ۳- مدیریت عملکرد فردی و ارزیابی
۲۸۴	سطح ۴- بررسی عملکرد
۲۸۶	تکنیک‌های بررسی
۲۸۹	برنامه‌ریزی
۲۹۰	اجرائی کردن
۲۹۶	کتابشناسی
۲۹۸	نکات برجسته‌ی فصل
۳۰۳	فصل هشتم: خودارزیابی، بررسی و بازبینی
۳۰۵	چارچوب‌های خود-ارزیابی
۳۰۷	مدل تعالی اروپایی برای خود ارزیابی
۳۰۹	توانمندسازها
۳۱۰	۱. رهبری
۳۱۱	۲. استراتژی
۳۱۱	۳. کارکنان
۳۱۲	۴. شراکت و منابع
۳۱۲	۵. فرایندها، محصولات و خدمات
۳۱۳	ارزیابی معیارهای توانمندساز

۳۱۳	نتایج
۳۱۷	۶. نتایج مشتری
۳۱۷	۷. نتایج کارکنان
۳۱۷	۸. نتایج جامعه
۳۱۸	۹. نتایج عملکرد کلیدی
۳۱۸	ارزیابی معیارهای نتایج
۳۱۹	روش‌های خود-ارزیابی
۳۲۱	استفاده از ارزیابی
۳۲۲	ارزیابی‌های مدل بلوغ فرایندی یکپارچه شده (CMMI)
۳۲۷	ایمن کردن پیشگیری با استفاده از بررسی و بازبینی سیستم‌های مدیریتی
۳۲۸	بررسی سیستم‌ها
۳۳۰	بررسی و پیگیری خطاها یا عیب و نقص‌ها
۳۳۱	بررسی‌ها و بازبینی‌های داخلی و خارجی سیستم مدیریت
۳۳۵	استانداردهای بررسی کیفیت
۳۳۷	کتابشناسی
۳۳۹	نکات برجسته‌ی فصل
۳۴۳	فصل نهم: الگوبرداری و تغییر مدیریت
۳۴۵	دلیل و چگونگی الگوبرداری (Benchmarking)
۳۴۹	هدف و طرز کار الگوبرداری
۳۵۴	بازبینی عملکرد و تحقیق
۳۵۶	نقش الگوبرداری در تغییرات
۳۶۰	ارتباطات، مدیریت ذی‌نفعان و کاهش موانع
۳۶۳	انتخاب عاقلانه‌ی تغییرات مبتنی بر الگوبرداری

۳۶۵	چارچوبی برای تغییرات سازمانی
۳۷۲	قدردانی
۳۷۳	کنابشناسی
۳۷۴	نکات برجسته‌ی فصل
۳۷۵	نقش الگوبرداری در تغییرات
۳۷۵	گفت‌وگو، مدیریت ذی‌نفعان و کاهش موانع
۳۷۸	سوالات بخش سوم
۳۸۱	منابع و مآخذ

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱,۱ «زنجیره کیفیت» ۴۱
- شکل ۱,۲ «کیفیت طراحی» ۴۵
- شکل ۱,۳ «چقدر زمان صرف انجام صحیح کار درست می‌شود؟» ۴۷
- شکل ۴,۱ «یک فرایند - SIPOC» ۵۰
- شکل ۲,۱ «مدیریت کیفیت جامع - ویژگی‌های اصلی» ۶۹
- شکل ۲,۲ «معیار بالدریج برای چارچوب تعالی عملکرد» ۷۵
- شکل ۲,۳ «مدل ساده برای ارتقاء عملکرد» ۷۷
- شکل ۲,۴ «مدل تعالی EFQM» ۷۸
- شکل ۲,۵ «چارچوب مدیریت کیفیت جامع» ۸۰
- شکل ۳,۱ نمونه دوم خط‌مشی کیفیت ۹۶
- شکل ۳,۲ «چارچوب چشم‌انداز برای یک شرکت» ۹۸
- شکل ۳,۳ «نمونه‌ای از مفاد چارچوب چشم‌انداز در بخش‌های خصوص و دولتی» ۹۹
- شکل ۳,۴ «به عمل درآوردن مأموریت از طریق استراتژی‌ها، عوامل کلیدی موفقیت، و فرایندهای اصلی» ۱۰۶
- شکل ۳,۵ «مارپیچ بی‌پایان بهبود» ۱۰۹
- شکل ۳,۶ «کیفیت در قرن بیست و یکم» ۱۱۰
- شکل ۴,۱ «چارچوب چشم‌انداز برای یک سازمان» ۱۲۷
- شکل ۴,۲ «تعامل بین CSF شرکت و CSFهای بخشی» ۱۳۲

- شکل ۴,۳ «برگه‌ی اطلاعات (داده) CSF» ۱۳۳
- شکل ۴,۴ «ماتریس فرایند / CSFs» ۱۳۵
- شکل ۴,۴ «ماتریس فرایند / CSFs» ۱۳۷
- شکل ۴,۶ «فرایند ترجمه هدف» ۱۴۱
- شکل ۴,۷ «تبدیل هدف در عمل» ۱۴۲
- شکل ۴,۸ «اجرای رویکرد از (بالا به پایین) و (پایین به بالا)» ۱۴۴
- شکل ۴,۹ «ماتریس گزارش فرایند اصلی / CSF» ۱۴۵
- شکل ۴,۱۰ «گسترش چه چیزی / چگونه (What/How)» ۱۴۶
- شکل ۵,۱ «ارادار همکاری مشارکان» ۱۶۰
- شکل ۵,۲ «نمونه‌ای از مجموعه معیارهای انتخاب منبع و تأمین‌کننده» ۱۶۴
- شکل ۶,۱ «فرایند طراحی و توسعه» ۱۹۶
- شکل ۶,۲ «فرایند میان کارکردی ایجاد محصول جدید» ۱۹۸
- شکل ۶,۳ «پرتاب آن از بالای دیوار» ۲۰۲
- شکل ۶,۴ «خانه‌ی کیفیت» ۲۰۵
- شکل ۶,۵ «گسترش (صدای مشتری) از طریق جداول کیفیت» ۲۰۷
- شکل ۶,۶ تکامل «خدمات حقوقی (منبع: ساسکیند یعنی (پایان کار و کلا؟)» ۲۲۱
- شکل ۶,۷ «زنجیره‌ی ارزش و فرایند طراحی» ۲۲۸
- شکل ۷,۱ «افزایش آگاهی از کیفیت و فعالیت‌های بهبود (منبع: استاندارد BS6143 بریتانیا)» ۲۵۸
- شکل ۷,۲ «محرک‌های CoQ» ۲۶۱
- شکل ۷,۳ «هزینه‌های شکست کیفیت (CoQF)» ۲۶۲
- شکل ۷,۴ «مدل‌سازی: شناسایی خروجی‌ها و مشتریان» ۲۶۶
- شکل ۷,۵ «مدل‌سازی: شناسایی ورودی‌ها و تأمین‌کننده» ۲۶۷
- شکل ۷,۶ «مدل‌سازی: کنترل‌ها و منابع» ۲۶۹

- شکل ۷,۷ «ارائه نمودار گردش کار برای بازیابی سوابق پزشکی پذیرش حاد» ۲۷۲
- شکل ۷,۸ «چارچوب سنجش عملکرد» ۲۷۴
- شکل ۷,۹ «کارت امتیای متوازن که واحدهای سنجش عملکرد را به هم مرتبط می‌سازد» ۲۷۹
- شکل ۷,۱۰ «ماتریس گزارش فرایندهای اصلی /CSF» ۲۸۲
- شکل ۷,۱۱ «داشبورد عملکرد و چارچوب سنجش» ۲۹۲
- شکل ۷,۱۱ «ادامه» ۲۹۳
- شکل ۷,۱۱ «ادامه» ۲۹۴
- شکل ۸,۱ «مدل تعالی EFQM» ۳۰۸
- شکل ۸,۲ «ساختار معیار- توانمندسازها» ۳۰۹
- شکل ۸,۳ «امتیازدهی در فرایند خود ارزیابی: نمودار ۱، توانمندسازها» ۳۱۰
- شکل ۸,۴ «ساختار معیار- نتایج» ۳۱۴
- شکل ۸,۶ «صفحه‌ی RADAR» ۳۱۹
- شکل ۸,۷ «گام‌های اساسی در ارزیابی» ۳۲۰
- شکل ۸,۸ «ماتریس سازمانی آنالیز- خود» ۳۲۳
- شکل ۸,۸ «ادامه» ۳۲۴
- شکل ۸,۹ «سطوح بلوغ-CMMI» ۳۲۶
- شکل ۸,۱۰ «CMMI برای توسعه- حوزه‌ی فرایند» ۳۲۶
- شکل ۸,۱۱ «یک برنامه‌ی پیشگیری که عناصر مختلف سیستم «چک کردن» را ترکیب می‌کند» ۳۲۹
- شکل ۹,۱ «روش الگوبرداری» ۳۵۳
- شکل ۹,۲ «الگوبرداری، بهبود مستمر و بهبود چشمگیر» ۳۵۸
- شکل ۹,۳ «تأثیر تغییرات الگوبرداری» ۳۵۹
- شکل ۹,۴ «چارچوب تغییر سازمانی» ۳۶۶

شکل ۹,۵ «استراتژی کاهش کرین با استفاده از چارچوب به شکل ۸»

شکل ۹,۶ «جنبه‌های کاهش کرین که در چارچوب به شکل ۸ ترسیم شده است»

۳۶۹

۳۷۱

فهرست جدول‌ها

۶۹	جدول ۱,۲ «مقایسه‌ی رویکردهای سه رهبر آمریکایی کیفیت»
۱۰۰	جدول ۳,۱ «سه مرحله مکانیزم کنترل»
۲۱۵	جدول ۶,۱ «یک طبقه‌بندی از خدمات انتخابی»
۲۱۷	جدول ۶,۲ «دسته‌بندی خدمات مشابه»
۲۱۹	جدول ۶,۳ «مفاد پرسش‌نامه‌ی سروکوال (پاراسورامان و همکاران)»
۲۲۳	جدول ۶,۴ «احتمال و شدت شکست و سختی تشخیص»
۲۷۰	جدول ۷,۲ «مدل‌سازی: گزارش هزینه‌های فرایند»
۲۷۱	جدول ۷,۳ مدل هزینه فرایند: خلاصه گزارش
۳۱۶	شکل ۸,۵ «امتیاز دهی در فرایند خود ارزیابی: نمودار ۲، نتایج»
۳۳۰	جدول ۸,۱ «پیگیری خطاها»
۳۴۷	جدول ۹,۱ «دلایل الگوبرداری»
۳۵۰	جدول ۹,۲ «الگوبرداری (Benchmarking) کمی برای غیبت از کار»
۳۵۲	جدول ۹,۳ «آیا سازمان برای الگوبرداری آماده است؟»