مدیریت کیفیت

هر سازمان، فقط یک مدیر دارد: مشتری...

او می تواند همه کارمندان را اخراج کند. از رئیس تا کارمندان جزء، فقط کافی است پول خود را جای دیگری خرج کند!

سم والتون(بنیانگذار والمارت)

اهمیت مشتری گرائی و جلب رضایت مشتری

از نگاه آمار

- جذب یک مشتری جدید، ٦ برابر پر هزینه تر از نگهداری مشتری فعلی است.
- حفظ ٥ درصد از مشتریان قبلی، سودی معادل ٢٥ تا ٩٥ درصد خواهد داشت(فردریک ریچ هلد)
- ٪٩٦ مشتریان هیچگاه دررابطه با رفتار بد و کیفیت بد محصولات شکایت نمی کنند.
- ٪٩٠ این مشتریان ناراضی دیگر به شرکت مراجعه نمی کنند.
- هر کدام از این مشتریان ناراضی، علت ناراحتی خود را
- حداقل به ٩ نفر می گویند.
- ٪١٣ مشتریان ناراضی، نارضایتی خود را به بیش از ٢٠ نفر
- انتقال می دهند.

مشتری

- مشتری کیست؟

– امروزه، بازار یعنی مشتری؛ و مشتری کسی است که از خدمات و تولیدات سازمان بهره می برد.

- (دکتر گودرزی، غلامرضا – جهانی شدن و استراتژی مشتری مداری"–۱۳۸۲– اندیشه گستر سایپا – بیست و هفت : ص۱۳)

– مشتری (Customer) : سازمان یا فردی که محصول را دریافت می کند یادآوری : مشتری می تواند مشتری داخلی یا خارجی سازمان باشد

- (مهدیزاده، احمد– سیستم مدیریت کیفیت بر مبنای ISO9001:2000"–۱۳۸۱– سازمان هوافضا–اول: ص٤)

دیدگاه مدیریت دیروزی و امروزی در ارتباط با مشتریان

دیروزی	امروزی
● ما، مشخص می‌کنیم که کار درست چیست.	● مشتری مشخص می‌کند که کار درست چیست.
● ما کالاها و خدماتی را تولید می‌کنیم که رضایت مشتری را تأمین می‌کند و سپس مشتری را راضی به خرید آن می‌کنیم.	● ما از مشتری می‌خواهیم که آنچه را برای وی باارزش است به ما بگوید، سپس کالای مورد نظر را بر آن اساس طراحی، و تولید می‌کنیم.
● بازاریابی شامل تبلیغات فروش و اجبار مشتریان به خرید کالاست.	● بازاریابی در راستای تحقیقات بازار و آگاهی از نیاز مشتریان انجام می‌شود.

شرایط حاکم بر کسب و کار

گذشته ← قیمت محصول = سود + هزینه

امروز ← سود = هزینه ـ قیمت محصول

تفکر تولید ناب

راه‌حل اصلی برای افزایش سود، کاهش هزینه‌ها می‌باشد.

راز موفقیت شرکتها

کیفیت چیزی نیست جز رعایت الزامات و نیازهای یک محصول یا خدمت از سوی مشتریان به ما منتقل می‌شوند و با تأمین این الزامات و نیازها است که می‌توانید به رضایت مشتریان دست یابید.

راز موفقیت شرکت شما در رعایت کیفیت است.

مدیریت کیفیت

- کیفیت فراتر از محصول است.
- زنجیره‌ی فرآیندهای شرکت، کیفیت را ایجاد می‌کند.
- اینجا است که مدیریت کیفیت معنی می‌یابد.

مدیریت کیفیت

مدیریت کیفیت به شما می‌گوید که علاوه بر کنترل مشخصات فنی محصولات و خدمات و تلاش برای بهبود آن‌ها زمینه مناسبی فراهم کنید که از بروز مشکلات و خطاهای کیفی در محصولاتتان جلوگیری شود. به همین خاطر، باید نگاه شما به کیفیت چیزی فراتر از کنترل کیفیت محصولات و خدمات باشد و به دنبال "تضمین کیفیت" محصولات و خدمات و حتی فراتر از آن، در پی دستیابی به "کیفیت فراگیر" در همه ابعاد فعالیت شرکت باشید.

تکنیکهای مدیریت کیفیت

- از همین ابتدا شروع کنید.
- فعالیت‌های شرکت را به صورت مجموعه‌ای از فرآیندها ببینید.
- کیفیت را در تمام فرآیندها جاری کنید.

فراموش نکنید که هدفتان از داشتن فرآیندهای صحیح، رسیدن به تضمین کیفیت و پیشگیری از خطاهایی است که موقعیت شرکت را به خطر می‌اندازد.

استانداردهای کیفیت

چگونه و با استفاده از چه ابزارهایی می‌توانیم کیفیت محصولات و خدمات خود را تضمین کنیم و آیا نظام و قاعده‌ای برای این کار وجود دارد؟

پاسخ این سؤال در استانداردهای تضمین کیفیت نهفته است.

استانداردهای ایزو با استانداردهای کیفیت محصول متفاوتند.

استانداردهای کیفیت

- استاندارد ایزو ۹۰۰۰
- استاندارد ایزو ۱۴۰۰۰: استاندارد تضمین کیفیت محیط زیست
- استاندارد ایزو ۱۶۹۴۹: استاندارد تضمین کیفیت صنایع خودروسازی
- استاندارد ایزو۱۷۷۹۹: استاندارد مدیریت امنیت اطلاعات
- استاندارد اوسس ۱۸۰۰۰: مدیریت ایمنی و بهداشت محیط کار

استاندارد ایزو ۹۰۰۰

- این استاندارد نگرشی فرآیندی به مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت دارد، دربرگیرنده اصول مهم زیر است:
- مشتری مداری در سازمان
- رهبری
- مشارکت کارکنان
- نگرش آفرینی
- نگرش سیستمی به مدیریت
- تصمیم‌گیری براساس حقایق و واقعیت‌ها
- بهبود مداوم
- رابطه‌ی دو جانبه‌ی سودمند با تأمین کنندگان

استاندارد ایزو ۹۰۰۰

- برای پیاده‌سازی استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ باید کیفیت قطعات و محصولات را در طی مراحل تأمین مواد اولیه و قطعات، طراحی، تولید، فروش و خدمات پس از فروش، تضمین کرده و آن‌ها را قابل ردیابی باشند.
- این استانداردها علاوه بر فرآیندهای که مستقیماً بر محصول یا خدمت اثر می‌گذارد، به فرآیندهای پشتیبانی و مدیریتی لازم برای تحقق محصول نیز توجه می‌کنند.

تفاوت تضمین کیفیت و کنترل کیفیت

- کنترل کیفیت بیشتر بر کنترل و اصلاح تاکید دارد، اما تضمین کیفیت کنترل و پایش را وسیله‌ای برای پیشگیری از خطا و افزایش قابلیت اطمینان فرایندها می‌بیند.

وظایف و مسئولیتهای متولی تضمین کیفیت

- ارزیابی کیفیت و بهبود مداوم
- کنترل فرآیندها
- مستندسازی
- دستیابی به استانداردهای کیفیت

ارزیابی کیفیت و بهبود مداوم

- آیا نیاز مشتریان در طول زمان تغییر می‌کند
- آیا نباید کیفیت محصولات را در طول زمان بهبود داد
- ایا کیفیت، یک نقطه و هدف نهایی است که می‌توان به آن دست یافت؟

بهبود، تنها راز بقای شرکت شما در رقابت است.

اصول مشتری مداری

- به مشتریان خود گوش کنید
- صدای مشتری را به گوش همه شرکت برسانید
- نیازهای مشتری را پیش بینی کنید
- کارکنانتان را آموزش دهید
- برای تک تک مشتریان برنامه داشته باشید

روش‌های شناخت نیازهای مشتریان

- برای بهبود محصول، خدمت و یا فرآیندهای کاری، اولین قدم شناخت و انتخاب فرآیندهای کلیدی تأثیرگذار است
- اولین قدم این است که به نیازهای مشتریان پی ببریم.
- کدام فرایندها در برآورده شدن و تأمین این نیازها بیشترین تأثیر را دارند

روش‌های شناخت نیازهای مشتریان

برای شناخت این فرآیندها ابتدا سعی کنیم به پرسش‌های زیر پاسخ دهیم:

- مشتریان ما چه کسانی هستند ؟
- آن‌ها چه چیزی نیاز دارند؟
- محصول یا خدمت ما چیست؟
- توقعات و معیارهای مشتریان ما چیست؟
- آیا محصول یا خدمت ما توقعات آن‌ها را برآورده می‌کند؟
- فرآیند فراهم کردن و ارائه محصول یا خدمت ما چیست؟
- کدام فرآیندهای کلیدی نیازمند بهبود است؟
- به چه اقداماتی برای بهبود فرآیند، نیاز است؟

چرخه چهار مرحله‌ای بهبود مداوم

- طرح‌ریزی
- اجرا
- کنترل
- اصلاح

یک مثال کاربردی

یک شرکت خدماتی، بعد از بررسی شکایات مشتریانش به این نتیجه می رسد که:

1. بزرگترین مشکل از نگاه مشتریانش تاخیر در ارائه خدمات است (شناخت مسئله)
2. پس از بررسی این مسئله در می‌یابد که علت آن عدم شناخت دقیق نیازهای مشتریان در ابتدای سفارش است که منجر به دوباره کاریهای فراوان می‌شود (ریشه یابی مسئله)
3. با شناخت این علت ساختار دریافت سفارش خود را اصلاح می‌کند (ارائه راه حل برای مسئله)
4. این ساختار جدید را به طور عملی به کار می‌گیرد (طرح ریزی و اجرای راه حل)
5. بعد از مدتی با بررسی نظرات مشتریان متوجه می‌شود که تعداد شکایات مشتریان در زمینه تاخیر در ارائه خدمات به میزان قابل توجهی کاهش یافته است (اندازه‌گیری میزان تاثیر راه حل)
6. پس از اینکه از اثر بخشی راه‌حل اطمینان حاصل کرد، فرایند جدید را مستند سازی و استاندارد می‌کند تا دوباره به جای اول برنگردد (استاندارد کردن راه حل)

شاخص های ارزیابی فرایندها

ارزیابی فرایندها بر اساس کیفیت، زمان عملیات، بهره‌وری، کارایی، اثربخشی و ارزش افزوده صورت می‌گیرد

شاخص های کیفیت

- نمره کیفیت = تعداد تولید شده / (تعداد خرابی‌ها – تعداد تولید شده)
- نرخ خرابی = کل تعداد محصولات تست شده / تعداد خرابی‌ها
- درصد ضایعات
- درصد محصولات برگشتی از سوی مشتری
- تعداد شکایات مشتریان

شاخص های زمان عملیات

- زمان عملیات = زمان انتظار + زمان جابه جایی + زمان بازرسی + زمان فرایند
- زمان از کارافتادگی
- تعداد دستگاه‌های از کارافتاده
- سرعت پاسخگویی به مشتریان
- زمان تامین مواد و قطعات
- زمان راه‌اندازی دستگاه‌ها

شاخص‌های بهره‌وری

- بهره‌وری = ورودی/خروجی
- بهره‌وری = هزینه / نتیجه
- بهره‌وری کارکنان
- بهره‌وری سرمایه
- بهره‌وری مواد اولیه
- اثربخشی = نتایج مورد انتظار / نتایج بدست آمده
- کارایی = هزینه های مورد انتظار/ هزینه‌های انجام شده
- رشد بازار
- رشد درآمد

مستندسازی

مستندسازی، فرایند گردآوری، ثبت و ضبط اطلاعات است. به نحوی که امکان دستیابی به آنت اطلاعات در هر زمانی برای شما امکان پذیر باشد.

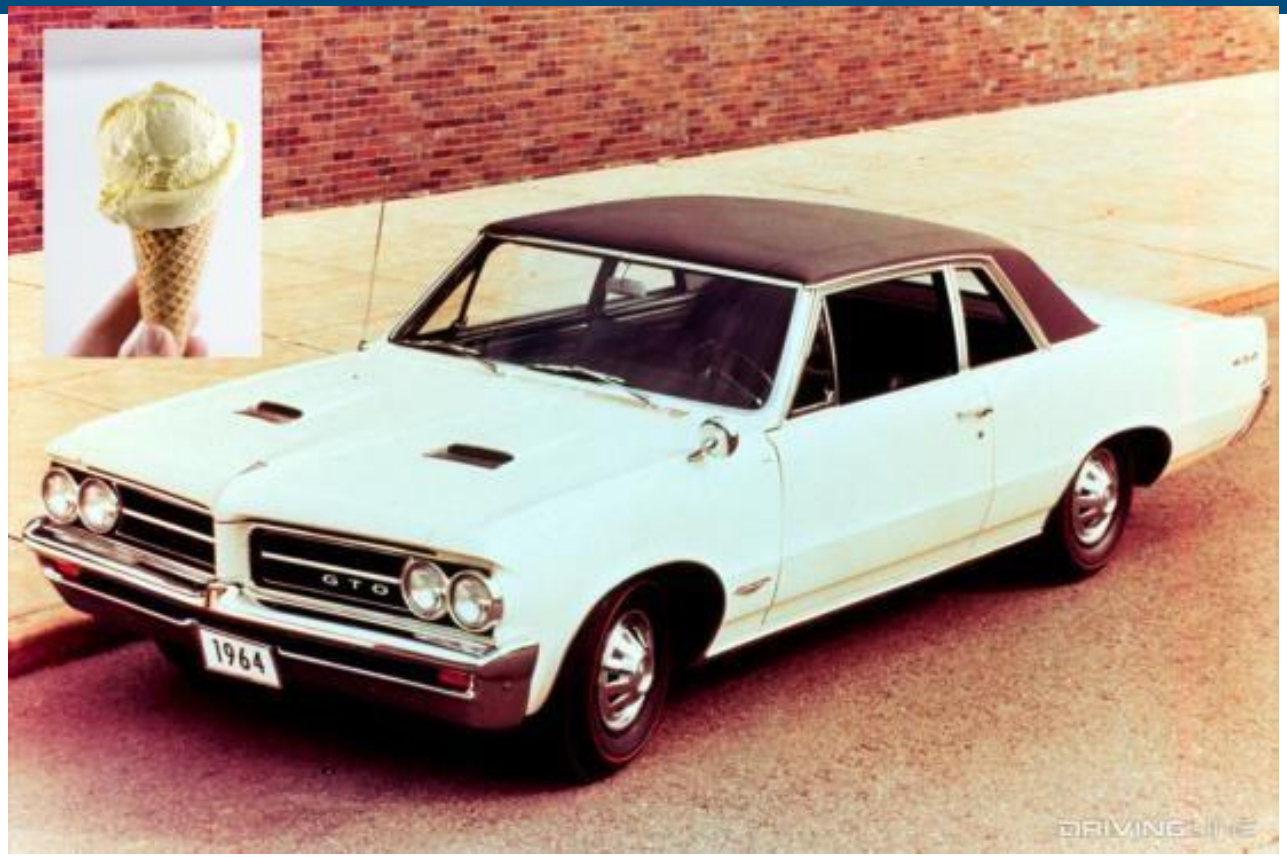
مدارک مورد نیاز مستند سازی

- نمودار سازمانی شرکت
- روش اجرای کارها
- دستورالعملهای کاری
- شرح شغلها، مسئولیتها و وظایف
- فمها و نمودارهای گردش کار
- مشخصات فنی و طرحهای کیفیت محصول
- استانداردهای کیفیت محصول
- نقشه‌های محصول
- مقررات و قوانین
- و.....

زمان مستند سازی

مستند سازی را باید از همان ابتدا یعنی از زمان دریافت نیازهای مشتریان شروع کرده و بتدریج در کلیه کارهای شرکت اعمال کنید تا به راحتی در هر زمان به اطلاعات لازم دست یافته و شرایط لازم برای بهبود وضع موجود را مهیا کنید

حساسیت خودرو به بستنی وانیلی



حساسیت خودرو به بستنی وانیلی

بخش پونتیاک شرکت خودروسازی جنرال موتورز شکایتی را از یک مشتری با این مضمون دریافت کرد :

این دومین باری است که برایتان می نویسم و برای این که بار قبل پاسخی نداده اید، گلایه ای ندارم ؛ چراکه موضوع از نظر من نیز احمقانه است! به هر حال ، موضوع این است که طبق یک رسم قدیمی ، خانواده ما عادت دارد هر شب پس از شام به عنوان دسر بستنی بخورد. سالهاست که ما پس از شام رای گیری می کنیم و براساس اکثریت آرا، نوع بستنی انتخاب و خریداری می شود. این را هم باید بگویم که من به تازگی یک خودروی شورولت پونتیاک خریده ام و با خرید این خودرو، رفت و آمدم به فروشگاه برای تهیه بستنی دچار مشکل شده است .
لطفا دقت بفرمایید! هر دفعه که برای خرید بستنی وانیلی به مغازه می روم و به خودرو بازمی گردم ، ماشین روشن نمی شود؛ اما هر بستنی دیگری که بخرم ، چنین مشکلی نخواهم داشت. خواهش می کنم درک کنید که این مساله برای من بسیار جدی و دردسرآفرین است و من هرگز قصد شوخی با شما را ندارم. می خواهم بپرسم چطور می شود پونتیاک من وقتی بستنی وانیلی می خرم ، روشن نمی شود؛ اما با هر بستنی دیگری راحت استارت می خورد؟

حساسیت خودرو به بستنی وانیلی

مدیر شرکت به نامه دریافتی از این مشتری عجیب ، با شک و تردید برخورد کرد؛ اما از روی وظیفه و تعهد، یک مهندس را مامور بررسی مساله کرد. مهندس خبره شرکت ، شب هنگام پس از شام با مشتری قرار گذاشت. آن دو به اتفاق به بستنی فروشی رفتند. آن شب نوبت بستنی وانیلی بود. پس از خرید بستنی ، همان طور که در نامه شرح داده شد، ماشین روشن نشد!مهندس جوان و جویای راه حل ، ۳ شب پیاپی دیگر نیز با صاحب خودرو وعده کرد. یک شب نوبت بستنی شکلاتی بود، ماشین روشن شد. شب بعد بستنی توت فرنگی و خودرو براحتی استارت خورد. شب سوم دوباره نوبت بستنی وانیلی شد و باز ماشین روشن نشد !

نماینده شرکت به جای این که به فکر یافتن دلیل حساسیت داشتن خودرو به بستنی وانیلی باشد، تلاش کرد با موضوع منطقی و متفکرانه برخورد کند. او مشاهداتی را از لحظه ترک منزل مشتری تا خریدن بستنی و بازگشت به ماشین و استارت زدن برای انواع بستنی ثبت کرد. این مشاهده و ثبت اتفاق ها و مدت زمان آنها، نکته جالبی را به او نشان داد: بستنی وانیلی پرطرفدار و پرفروش است و نزدیک در مغازه در قفسه ها چیده می شود؛ اما دیگر بستنی ها داخل مغازه و دورتر از در قرار می گیرند. پس مدت زمان خروج از خودرو تا خرید بستنی و برگشتن و استارت زدن برای بستنی وانیلی کمتر از دیگر بستنی هاست.

این مدت زمان مهندس را به تحلیل علمی موضوع راهنمایی کرد و او دریافت پدیده ای به نام قفل بخار (Vapor Lock)باعث بروز این مشکل می شود. روشن شدن خیلی زود خودرو پس از خاموش شدن ، به دلیل تراکم بخار در موتور و پیستون ها مساله اصلی شرکت پونتیاک و مشتری بود.

افزایش کیفیت تا کجا؟

- اگرچه کیفیت رکن اصلی موفقیت شرکتها در جذب مشتری است، اما چیزهای دیگری هم مثل قیمت برای مشتریان مهم است.
- کیفیت صد در صد یک رویا است.
- اولویت با اشکالات عمده است.
- تولید محصولات با کیفیت‌های مختلف

جمع بندی: فردا صبح خیلی دیر است

ضرب‌المثل معروف و جالبی می‌گوید:
"همواره حق با مشتری است، مگر در موارد استثنا که در آن صورت هم حق با مشتری است."