



آشنایی با مدل‌های جوایز کیفیت و سرآمدی کسب و کار

دکتر الهوردی تقوی

◆ مروری بر محتوای سمینار

- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- اصول و محورهای اصلی TQM
- نگرش‌های موجود در اجرای TQM
- تعریف جوایز کیفیت
- اهمیت و ضرورت‌های جوایز کیفیت
- جایگاه نظام‌های مدیریت کیفیت
- انواع الگوهای جوایز کیفیت

◆ مدیریت کیفیت جامع (TQM)

مدیریت کیفیت جامع (TQM) روشی است برای مدیریت و اداره یک سازمان که اساس آن محور قرار دادن کیفیت و مشارکت همه اعضای سازمان است و هدف از آن نیل به موفقیت در دراز مدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه اعضای سازمان و جامعه می‌باشد.

◆ اصول مدیریت کیفیت جامع (TQM)

- ۱- سازمان مشتری‌گرا
- ۲- رهبری
- ۳- مشارکت
- ۴- نگرش فرآیندی
- ۵- نگرش سیستمی به مدیریت
- ۶- بهبود مستمر
- ۷- نگرش واقع‌بینانه در تصمیم‌گیری
- ۸- روابط مبتنی بر منافع مشترک با تأمین‌کنندگان

◆ نگرش‌های موجود در اجرای TQM

- ۱- نگرش استقرار اجزای TQM
استفاده از ابزارهای TQM در بهبود فرآیندها.
استقرار ابزارهای چون حلقه‌های کیفیت، سیستم پیشنهادات، 5S، SPC و ...
- ۲- نگرش آموزه‌های پیشگام کیفیت
بکارگیری اصول و آموزه‌های خبرگان کیفیت. افرادی چون دمینگ، کرازبی، فیگنباوم، جوران، ایشی کاوا، تاگوچی و ...
- ۳- نگرش توسعه مدل‌های اختصاصی
توسعه یک مدل TQM خاص در سازمان با توجه به ویژگی‌های آن سازمان. مانند مدل‌های TQM شرکت‌های



زیراکس، موتورولا و جنرال الکتریک.

۴- نگرش کیفیت جامع ژاپنی CWQC

استفاده از تئوری‌ها و اصول مدیریت کیفیت ژاپنی و

معیارهای جایزه دمی‌نگ. همانند شرکت پاور اند لایت فلوریدا.

۵- نگرش جوایز کیفیت

استفاده از مدل‌های جوایز کیفیت و اصول و معیارهای

ارزیابی آنها. مانند جایزه مالکوم بالدريج آمریکا، جایزه

کیفیت اروپا (EFQM)، جایزه کیفیت استرالیا، جایزه کیفیت کانادا و ...

◆ تعریف جوایز کیفیت

جوایز کیفیت، جوایز و پاداش‌هایی هستند که بر اساس برخی از جنبه‌های کیفی عملکرد یک سازمان اهداء می‌گردند. جنبه‌هایی که در حالت عادی یک سازمان مسئولیت زیادی در قبال آنها ندارد.

◆ تعریف جوایز کیفیت

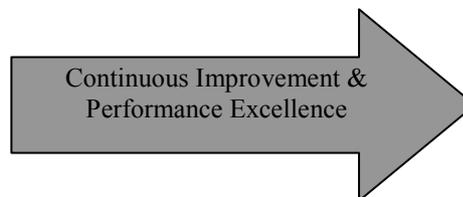
مشتری و تأمین منافع همه اعضای سازمان و جامعه می‌باشد.

... think of the Quality
Award not only as an ...



By : Dr .A . Taghavi
1381

... but also as a model
and a process for ...



◆ انواع جوایز کیفیت

جوایز ملی کیفیت

جوایز بین المللی کیفیت

جوایز ایالتی و منطقه‌ای کیفیت

جوایز گروه‌های تجاری و انجمن‌های تخصصی

جوایز شرکتهای بزرگ

◆ اهمیت و ضرورت‌های جوایز کیفیت

◆ افزایش آگاهی عمومی نسبت به اهمیت کیفیت و ضرورت توجه بیش از پیش به آن و نظام‌های مدیریت کیفیت.

◆ حرکت به سوی مدیریت کیفیت جامع با در اختیار داشتن یک متدولوژی اجرایی علمی.

◆ امکان ارزیابی سازمان‌های کسب و کار بر اساس معیارهای علمی ارزیابی عملکرد.

◆ امکان خود - ارزیابی سیستماتیک توسط سازمانها و شناخت نقاط قوت و ضعف خویش و همچنین مقایسه با سایر شرکتهای

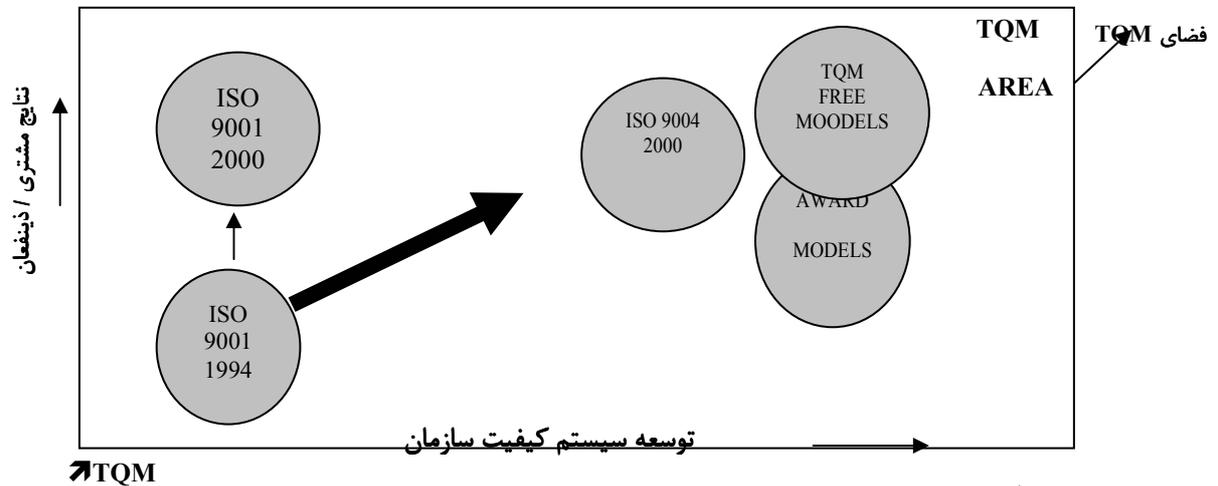
◆ امکان شناسایی دستاوردهای موفق سازمانها در زمینه بهبود کیفیت و معرفی آنها به سایر شرکتهای به منظور الگو برداری و مطالعه رفتار آنها.

◆ ایجاد انگیزه رقابت در سازمانها برای بهبود مستمر کیفیت فرآیندها، محصولات و خدمات تولیدی.

◆ افزایش رضایت مشتریان و مصرف کنندگان.

◆ افزایش توان رقابت پذیری سازمانهای کسب و کار کشور در بازارهای منطقه‌ای و بین المللی.

◆ جایگاه نظامهای مدیریت کیفیت



◆ از بهبود موردی و مقطعی

- ◆ Sub – optimized
- ◆ Generally not
- ◆ Continuous
- ◆ Not focused
- ◆ Not aligned

◆ به بهبودهای همسو، منظم و مستمر

- ◆ Aligned
- ◆ Focused
- ◆ Optimized
- ◆ Continuous

◆ الگوهای معروف جایزه کیفیت

- ۱- جایزه دمی‌نگ - ژاپن
- ۲- جایزه سرآمدی کسب و کار کانادا
- ۳- جایزه ملی کیفیت مالکو بالدريج آمریکا
- ۴- جایزه کیفیت استرالیا
- ۵- جایزه کیفیت اروپا

◆ جایزه دمی‌نگ Deming Prize

جایزه دمی‌نگ در سال ۱۹۵۱ به پیشنهاد آقای کنچی کویاناگی (kenchi Koyanagi)، توسط اتحادیه مهندسين و دانشمندان ژاپنی (JUSE) به یادبود خدمات برجسته (JUSE) به یادبود خدمات برجسته دکتر دمی‌نگ ایجاد شده است.



◆ انواع جایزه دمینگ

◆ جایزه دمینگ برای افراد حقیقی (Individuals)

◆ به افرادی اهدا می شود که مطالعات جامع و نقش مهمی در گسترش و پیاده سازی موفق TQM با استفاده از روشهای آماری داشته‌اند.

◆ جایزه کاربردی دمینگ (Application)

◆ به شرکتهای اهدا می‌شود که در پیاده سازی و استفاده از TQM به نتایج درخشانی رسیده‌اند و از این طریق بهبودهای مهم و قابل توجهی در عملکرد خود ایجاد کرده‌اند.

◆ جایزه کنترل کیفیت برای کارخانجات (Quality Control) به کارخانجاتی اهدا می‌شود که با بکارگیری مفاهیم و تکنیکهای کنترل کیفیت به موفقیت‌های برجسته‌ای دست یافته‌اند

◆ معیارهای ارزیابی جایزه کاربردی دمینگ (سال 2000)

الف - معیارهای ارزیابی سازمان

(شامل 10 معیار اصلی و 40 معیار فرعی)

ب - معیارهای ارزیابی مدیریت ارشد سازمان

(شامل 5 معیار اصلی و 26 معیار فرعی)

◆ جایزه کاربردی دمینگ - معیارهای ارزیابی سازمان

۱- سبک رهبری، چشم انداز و استراتژی مدیریت

۲- چارچوب‌های مدیریت کیفیت جامع (TQM)

۳- سیستم تضمین کیفیت

۴- سیستم مدیریتی برای اداره "اجزاء کسب و کار"

۵- توسعه منابع انسانی

۶- استفاده موثر از اطلاعات

۷- ارزشها و مفاهیم مدیریت کیفیت جامع (TQM)

۸- روشهای علمی

۹- توانهای سازمانی (تکنولوژی، سرعت و روحیه زنده دلی)

۱۰- همیاری و مشارکت در تحقق بخشیدن به اهداف شرکت

◆ جایزه کاربردی دمینگ - معیارهای ارزیابی مدیریت

۱- درک نظام مدیریت کیفیت جامع و اشتیاق به آن

۲- سبک رهبری، دورنما، استراتژی و خط مشی مدیریت ارشد

۳- توانهای سازمانی (تکنولوژی، سرعت و قدرت)

۴- توسعه منابع انسانی

۵- مسئولیت پذیری اجتماعی

◆ جایزه سرآمدی کسب و کار کانادا

◆ شروع بکار در سال 1984 توسط انستیتو ملی کیفیت کانادا (NQI)

◆ انواع جایزه کیفیت کانادا

- جایزه سرآمدی کسب و کار

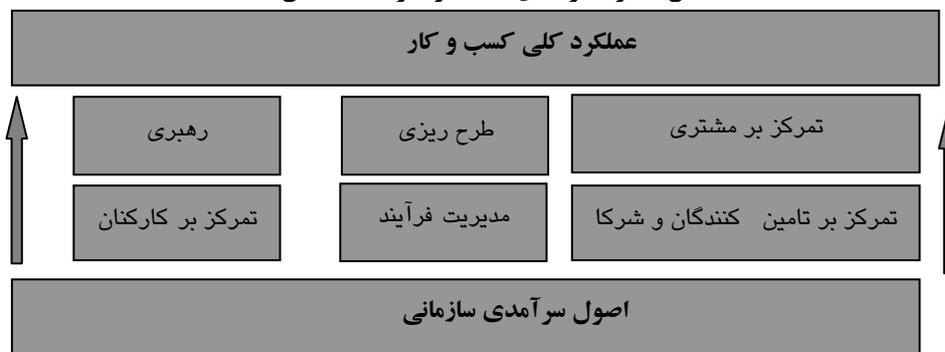
- جایزه سرآمدی بخش عمومی

- جایزه سرآمدی در آموزش
- جایزه سرآمدی در بهداشت و درمان

♦ اصول سرآمدی کسب و کار کانادا

- 1- رهبری از طریق مشارکت
- 2- تمرکز بر ذینفعان / مشتریان و بازار
- 3- همکاری و کار گروهی
- 4- مدیریت فرآیندها مبتنی بر پیشگیری
- 5- نگرش واقع بینانه در تصمیم گیری
- 6- یادگیری مستمر مو مشارکت کارکنان
- 7- تمرکز بر بهبود مستمر و تفکر پیشرفت مدار
- 8- التزام نسبت به همه ذینفعان

مدل جایزه سرآمدی کسب و کار کانادا (سال 2000)



معیارهای ارزیابی جایزه سرآمدی کانادا (سال 2000)

معیارهای ارزیابی جایزه سرآمدی کانادا (سال 2000) - بخش خصوصی

امتیاز	معیارها
10%	۱- رهبری
8%	۲- طرح ریزی
9%	۳- تمرکز بر مشترک
14%	۴- تمرکز بر کارکنان
11%	۵- مدیریت فرآیند
6%	۶- تمرکز بر تأمین کنندگان / شرکا
42%	۷- عملکرد کلی کسب و کار



جایزه سرآمدی کسب و کارکانادا

امتیاز	معیارها
10%	۱- رهبری
10%	۲- طرح ریزی
17%	۳- تمرکز بر مشترک
17%	۴- تمرکز بر کارکنان
17%	۵- مدیریت فرآیند
5%	۶- تمرکز بر تأمین کنندگان / شرکا
24%	۷- عملکرد کلی کسب و کار

◆ معیارهای ارزیابی جایزه سرآمدی کانادا

- ۱- رهبری
 - ۱-۱- جهت گیری استراتژیک
 - ۲-۱- دخالت و درگیری رهبری
 - ۳-۱- بهبود مستمر
- ۲- طرح ریزی
 - ۱-۲- توسعه برنامه
 - ۲-۲- اجرا و بازنگری برنامه
 - ۳-۲- بهبود مستمر
- ۳- تمرکز بر مشتری
 - ۱-۳- دانش و آگاهی در مورد مشتری، بازار و محصول
 - ۲-۳- مدیریت ارتباط با مشتریان
 - ۳-۳- بهبود مستمر
- ۴- تمرکز بر کارکنان
 - ۱-۴- برنامه ریزی منابع انسانی
 - ۲-۴- محیط مشارکتی
 - ۳-۴- آموزش مستمر
 - ۴-۴- رضایت و رفاه کارکنان
 - ۵-۴- بهبود مستمر
- ۵- مدیریت فرآیند
 - ۱-۵- ایجاد و توسعه فرآیند
 - ۲-۵- کنترل فرآیند
 - ۳-۵- بهبود فرآیند
 - ۴-۵- بهبود مستمر
- ۶- تمرکز بر تأمین کنندگان / شرکا
 - ۱-۶- شرکت



- ۶-۲- مدیریت تأمین کنندگان / شرکا
- ۶-۳- بهبود مستمر
- ۷- عملکرد کلی کسب و کار
- ۷-۱- تمرکز بر مشتری
- ۷-۲- تمرکز بر کارکنان
- ۷-۳- مدیریت فرآیند
- ۷-۴- مشارکت
- ۷-۵- مسئولیت نسبت به جامعه
- ۷-۶- تمرکز بر مالکین / سهامداران

♦ برخی از نمایندگان جایزه کیفیت کانادا

AMEX Canada (1998)
 Telus Mobility(1998)
 Honeywell(1998)
 Delta Hotels(2000)
 Aeronautical and Technical Services (2000)

♦ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج آمریکا

♦ آغاز بکار در سال 1987 با امضا قانون شماره 107 100 توسط رونالدريگان.

♦ دسته بندی جایزه مالکوم بالدريج

❖ 1994
 -Manufacturing
 - Service
 -Small Business

2 Winners per
 - category

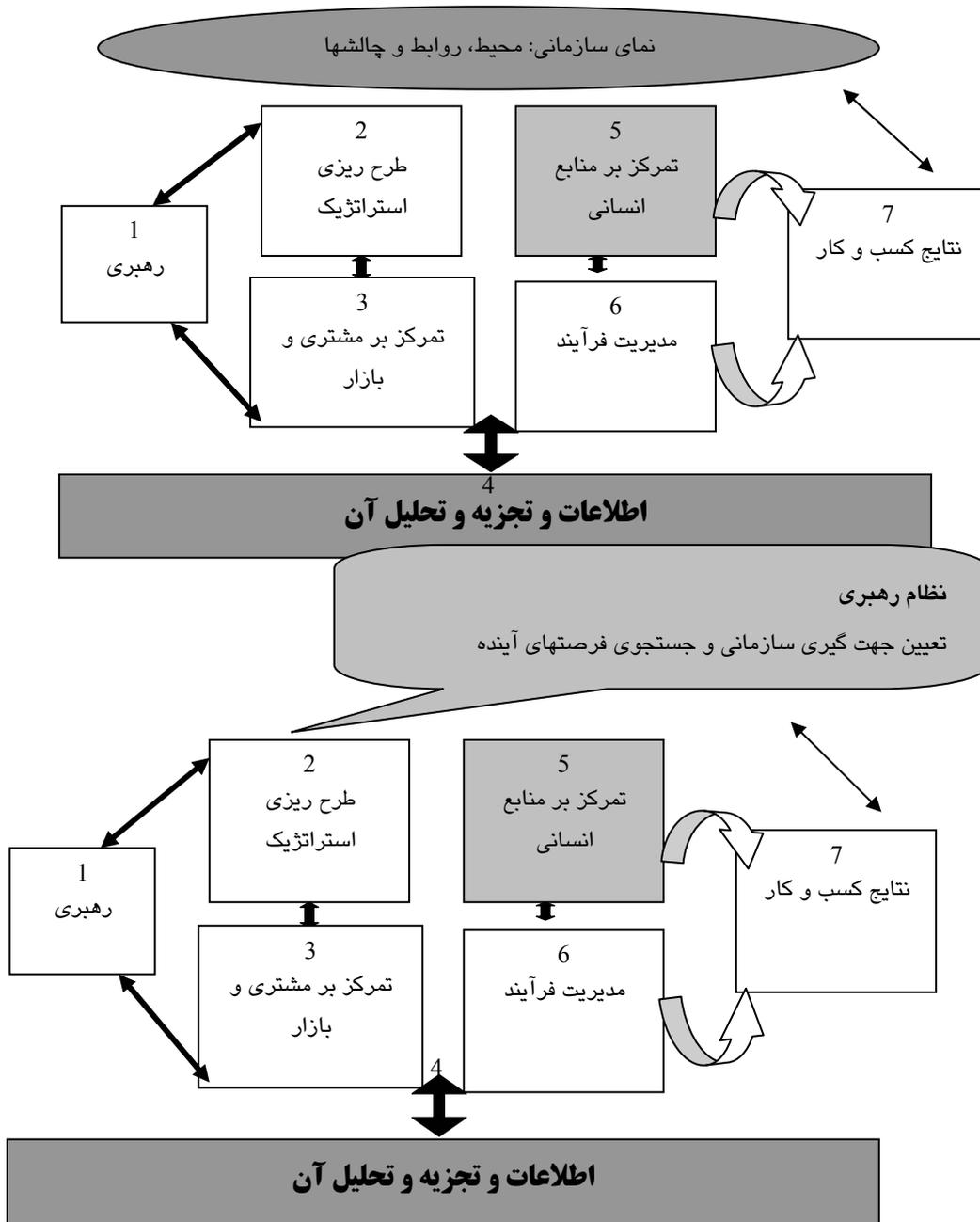
3. Whinners per
 -category

❖ 2001
 -BusinessService
 - Service
 - Small Business
 - Education
 -Health Care

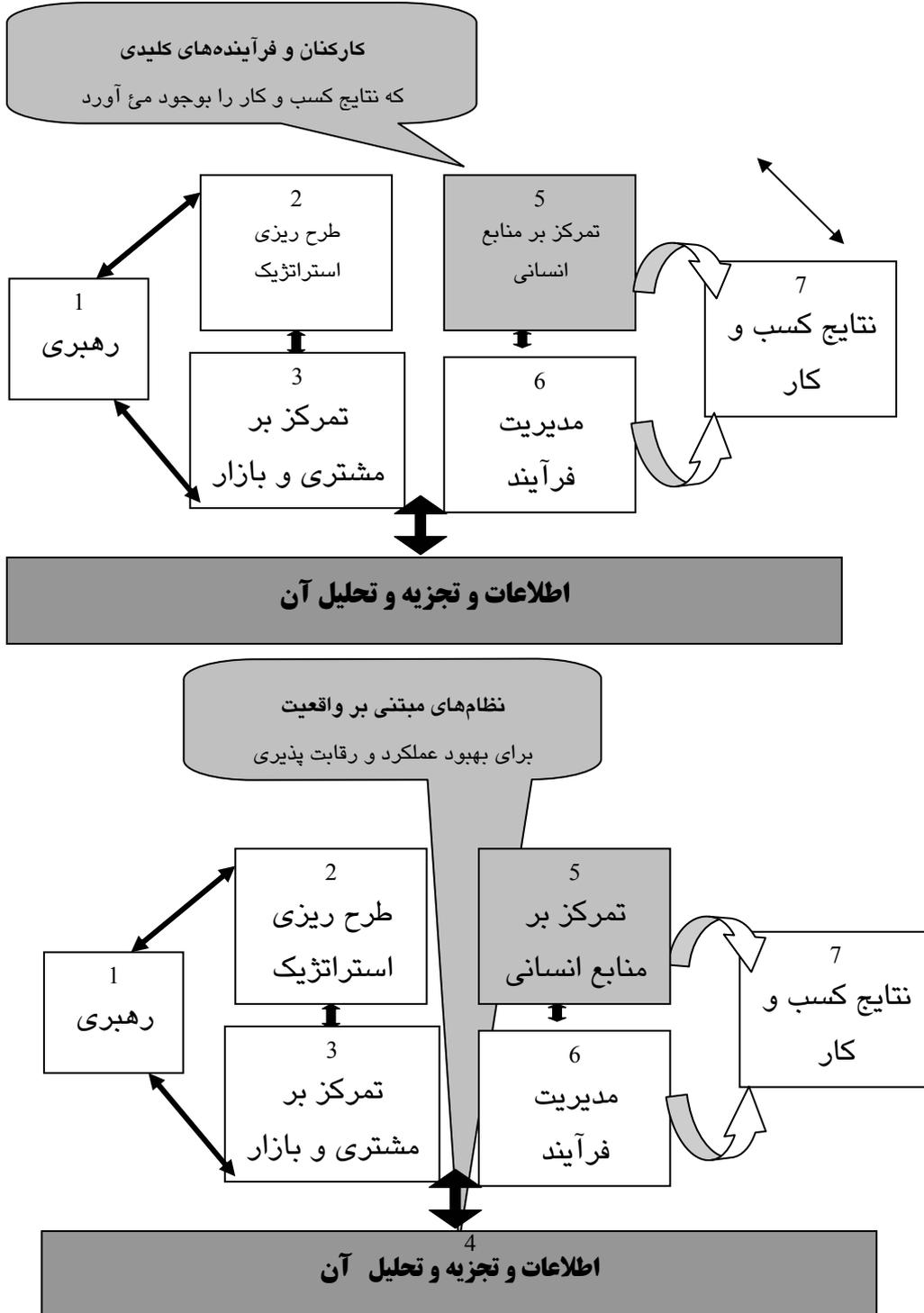
♦ ارزشهای و مفاهیم محوری جایزه مالکوم بالدريج

- ◆ سبک رهبری آینده نگر (دوراندیش)
- ◆ سرآمدی در مشتری گرایی
- ◆ یادگیری فردی و سازمانی
- ◆ بها دادن به کارکنان و شرکا
- ◆ چالاکی سازمانی (سرعت عمل)
- ◆ تمرکز بر آینده
- ◆ مدیریت نوآوری
- ◆ مدیریت مبتنی بر واقعیت
- ◆ مسئولیت اجتماعی و شهروندی
- ◆ تمرکز بر نتایج و ایجاد ارزشها
- ◆ نگرش سیستمی

مدل جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج آمریکا (سال 2002)



مدل جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج آمريکا



امتیاز	معیارهای
120	۱- رهبری
85	۲- طرح ریزی استراتژیک
85	۳- تمرکز بر مشتری و بازار
90	۴- اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن
85	۵- تمرکز بر منابع انسانی
85	۶- مدیریت فرآیند
450	۷- نتایج کسب و کار

◆ معیارهای ارزیابی جایزه مالکوم بالدريج

۱- رهبری (120)

۱-۱- رهبری سازمانی (80)

۲-۱- مسئولیتهای اجتماعی و شهروندی (40)

۲- طرح ریزی استراتژیک (85)

۱-۲- توسعه استراتژی (40)

۲-۲- اجرا و جاری سازی استراتژی (45)

۳- تمرکز بر مشترک و بازار (85)

۱-۳- دانش در مورد مشتری و بازار (40)

۲-۳- ارتباط با مشتری و رضایت وی (45)

۴- اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن (90)

۱-۴- اندازه گیری و تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان (50)

۲-۴- مدیریت اطلاعات (40)



- ۵- تمرکز بر منابع انسانی (8)
- ۱-۵- سیستم‌های کاری (3)
- ۳-۵- آموزش، پرورش و توسعه کارکنان (2)
- ۴-۵- رضایت و رفاه کارکنان (2)
- ۶- مدیریت فرآیند (8)
- ۱-۶- فرآیندهای محصول و خدمات (4)
- ۲-۶- فرآیندهای کسب و کار (2)
- ۳-۶- فرآیندهای پشتیبانی (1)
- ۷- نتایج کسب و کار (45)
- ۱-۷- نتایج تمرکز بر مشتری (12)
- ۲-۷- نتایج مالی و بازار (12)
- ۳-۷- نتایج منابع انسانی (8)
- ۴-۷- نتایج اثر بخشی سازمانی (12)

برندگان جایزه مالکوم بالدريج

1988 – Motorola Inc., Commercial Nuclear Fuel Division of Westinghouse Electric Corp., and Globe Metallurgical Inc.

1990 – Cadillac Motor Car Division, IBM Rochester, Federal Express Corp., and Wallace Co. Inc.

1992 – AT&T Network Systems Group/ Transmission Systems Business Unit, Texas Instruments INC. Defense Systems & Electronics Group, AT&T Universal Card Services , The Ritz – Carlton Hotel Co., and Granite Rock Co.

1994 –AT&T Consumer Communications Services, GTE Directories Corp., and Wainwright Industries Inc.

1996 – ADAC Laboratories, Dana Commercial Commercial Credit Corp., Custom Research Inc., and Trident Precision Manufacturing Inc.

1998 – Boeing Airlift and Tanker Programs, Solar Turbines Inc., and Texas Nameplate Co., Inc.

2000 – Dana Corp- Spicer Driveshaft Division, KARLEE Company, Inc., Operations Mangement International, Inc., and Los Alamos National Bank

1989 –Miliken & Co. and Xerox Corp. Business Products z\absystems

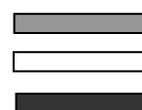
1991 – Solectron Corp., Zytec Corp., and Marlow Industries

1993 – Eastman Chemical Co. and Ames Rubber Corp

1995 – Armstrong World Industries Building Products Operation and Corning Telecommunications Products Division

1997 – 3M Dental Products Division, Solectron Corp., Merrill Lynch Credit Corp., Merrill Lynch Credit Corp., and Xerox Business Services .

1999 – STMicroelectronics, Inc- Region Americas, BI, The Ritz – Carlton Hotel Co., L..L..C., and Sunny Fresh Foods



Service
Manufacturing
Small Business

◆ جایزه کیفیت استرالیا

آغاز بکار در سال ۱۹۸۷ توسط انجمن کیفیت استرالیا (ASQ)

◆ طبقه بندی جایزه کیفیت استرالیا:

- ◆ جایزه برای سازمانهای بزرگ
- ◆ جایزه برای بخشها و زیر واحد سازمانهای بزرگ
- ◆ جایزه برای مؤسسات متوسط
- ◆ جایزه برای مؤسسات کوچک

معیارهای ارزیابی جایزه کیفیت استرالیا (سال 2002)

امتیاز	معیارهای
180	۱- رهبری
100	۲- طرح ریزی استراتژیک
100	۳- تمرکز بر مشتری و بازار
160	۴- اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن
150	۵- تمرکز بر منابع انسانی
160	۶- مدیریت فرآیند
150	۷- نتایج کسب و کار

◆ جایزه کیفیت اروپا - EFQM

◆ آغاز بکار در سال 1991 توسط بنیاد اروپائی کیفیت (EFQM)

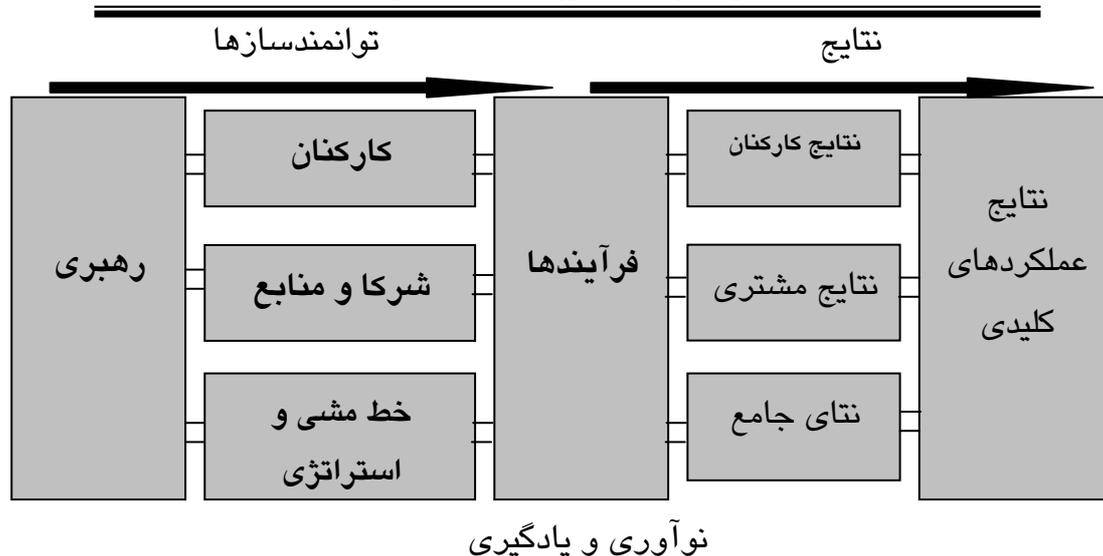
◆ طبقه بندی جایزه کیفیت اروپا:

- جایزه برای شرکتهای بزرگ
- جایزه برای واحدهای عملیاتی شرکتهای
- جایزه برای سازمانهای خدمات عمومی
- جایزه برای سازمانهای کوچک و متوسط

♦ ارزشها و مفاهیم محوری جایزه کیفیت اروپا

- ♦ نتیجه مداری
- ♦ تمرکز بر مشتری
- ♦ رهبری و ثبات در مقاصد
- ♦ مدیریت بر اساس فرآیندها و حقایق
- ♦ مشارکت و توسعه نیروی انسانی
- ♦ یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود
- ♦ توسعه شراکت تجاری
- ♦ مسئولیت نسبت به جامعه

مدل جایزه کیفیت اروپا EFQM (سال 2000)

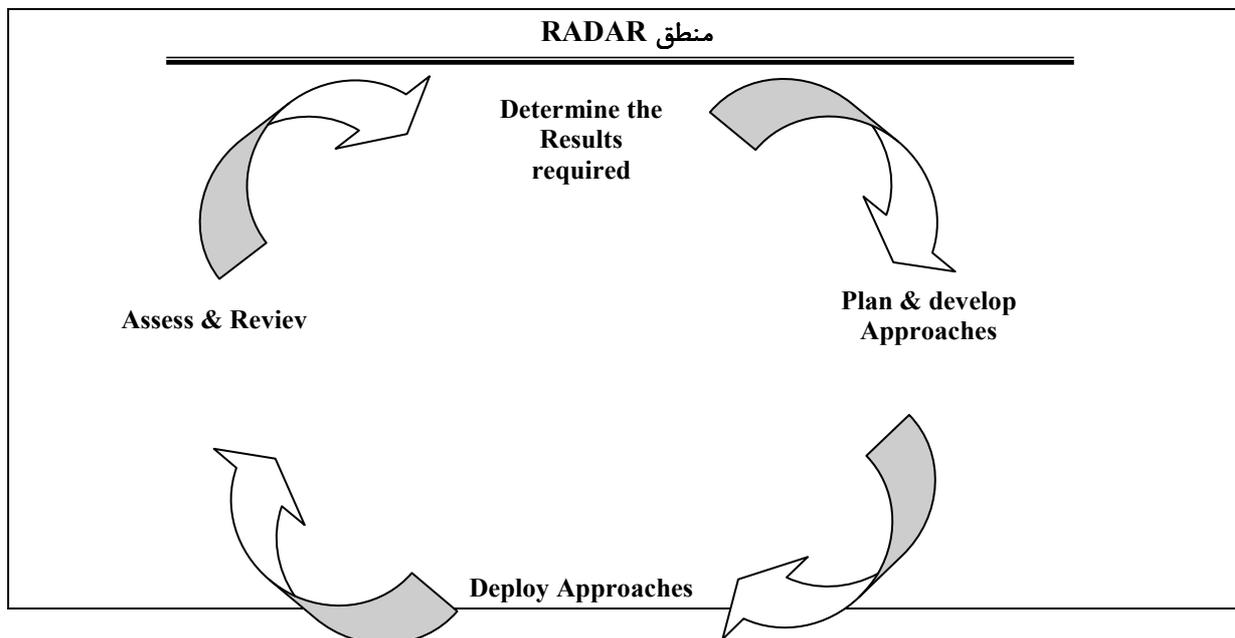


معیارهای ارزیابی جایزه کیفیت اروپا (سال 2000)

امتیاز	معیارهای
10%	۱- رهبری
8%	۲- خط مشی و استراتژی
9%	۳- کارکنان
9%	۴- شرکا و منابع
14%	۵- فرآیندها
20%	۶- نتایج مشتری
9%	۷- نتایج کارکنان
6%	۸- نتایج جامعه
15%	۹- نتایج عملکردهای کلیدی

◆ معیارهای ارزیابی جایزه کیفیت اروپا

- ۱- رهبری (100)
 - ۱-۱- تدوین مأموریت، دورنما و ارزشهای سازمان و الگو بودن برای فرهنگ سرآمدی (25)
 - ۲-۱- مشارکت مستقیم رهبران در توسعه، اجرا و بهبود سیستم مدیریت سازمان (25)
 - ۳-۱- مشارکت رهبران در مسائل مربوط به مشتریان، شرکا، و نمایندگان جامعه (25)
 - ۴-۱- ایجاد انگیزش، حمایت و توجه به کارکنان (25)
- ۲- خط مشی و استراتژی (80)
 - ۱-۲- تدوین خط مشی و استراتژی بر مبنای نیازهای حال و آینده (10)
 - ۲-۲- تدوین خط مشی و استراتژی بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیق، یادگیری و فعالیتهای مرتبط با خلاقیت (10)
 - ۳-۲- توسعه، بازنگری و گسترش خط مشی و استراتژی از طریق فرآیندهای کلیدی سازمان (10)
 - ۴-۲- انتشار و اجرای خط مشی و استراتژی (10)
- ۳- کارکنان (90)
 - ۱-۳- برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی (18)
 - ۲-۳- شناسایی، توسعه و حفظ دانش و صلاحیت کارکنان (18)
 - ۳-۳- مشارکت و توانمند سازی کارکنان (18)
 - ۴-۳- ارتباط میان کارکنان و سازمان (18)
 - ۵-۳- تشویق، به رسمیت شناختن و حمایت از کارکنان (18)
- ۴- شرکات و منابع (90)
 - ۱-۴- مدیریت شرکای خارجی (18)
 - ۲-۴- مدیریت منابع مالی (18)
 - ۳-۴- مدیریت بناها، تجهیزات و مواد (18)
 - ۵-۴- مدیریت تکنولوژی (18)
 - ۶-۴- مدیریت دانش و اطلاعات (18)
- ۵- فرآیندها (140)
 - ۱-۵- طراحی و مدیریت سیستماتیک فرآیندها (28)
 - ۲-۵- بهبود فرآیندها به منظور ایجاد رضایت کامل و ایجاد ارزش برای مشتریان و سایر ذینفعان (28)
 - ۳-۵- طراحی و توسعه محصولات بر اساس نیازها و انتظارات مشتریان (28)
 - ۴-۵- تولید، تحویل و خدمات پس از فروش محصولات و خدمات (28)
 - ۶-۵- مدیریت روابط با مشتریان (28)
- ۶- نتایج مشتریان (200)
 - ۱-۶- سنجش طرز تلقی (150)
 - ۲-۶- شاخص‌های عملکردی (50)
- ۷- نتایج کارکنان (90)
 - ۱-۷- سنجش طرز تلقی (67.5)
 - ۲-۷- شاخص‌های عملکردی (22.5)
- ۸- نتایج جامعه (60)
 - ۱-۸- سنجش طرز تلقی (15)
 - ۲-۸- شاخص‌های عملکردی (45)
- ۹- نتایج عملکردی کلیدی (150)
 - ۱-۹- خروجی عملکردی کلیدی (15)



◆ معیارهای اصلی ارزیابی در الگوهای مختلف جوایز کیفیت

- ۱- رهبری
- ۲- خط مشی و استراتژی
- ۳- مدیریت و رضایت مشتری
- ۴- مدیریت منابع انسانی
- ۵- تأثیر بر جامعه
- ۶- فرآیندها
- ۷- مدیریت تأمین کنندگان و شرکا
- ۸- مدیریت منابع
- ۹- اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن
- ۱۰- نتایج

آدرسهای اینترنتی

www.deming.org/demingprize
www.nqi.ca
www.efqm.org
<http://www.quality.nist.gov/>