

موردکاوی راهبرد مدیریت کیفیت فراگیر برای عملکرد برتر کسب و کار^۶

برگردان: جواد درویشی^۷

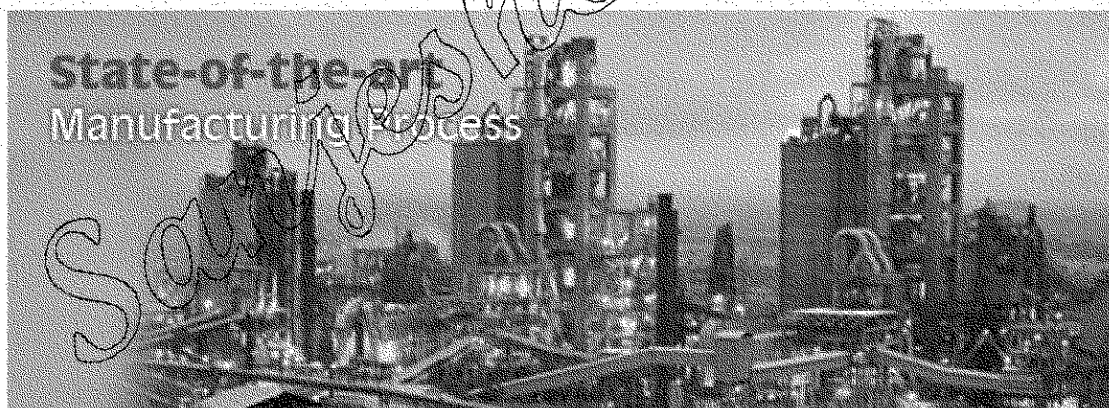
اشاره

رییس واحد کسب و کار شرکت ACC^۸ هندوستان می‌گوید: برای تبدیل شدن به بهترین شرکت آسیا، باید از الگوهای پیشرفته و به روز استفاده کنیم. حفظ مزیت رقابتی مستلزم تمرکز بر مشتری و برآورده نمودن انتظارات او بوده و این مهم باید اولین و آخرین اولویت کاری ما باشد. همچنین ما در دورانی زندگی می‌کنیم که باید با محیط زیست خود برخورد دوستانه داشته باشیم و این مسوولیت هر یک از ماست که محیط زیست را سالم نگاه داریم. در کنار این موارد، همواره باید بر فلسفه سودآوری و تصاحب سهم بازار بیشتر تاکید داشته باشیم تا شرکت به موفقیت دست یابد.

این تحقیق قصد دارد که وجوه نرم مدیریت کیفیت فراگیر را در شرکت‌هایی که در اجرای آن موفق بوده‌اند به تصویر کشیده و همچنین تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر را بر صنعت سیمان و بتن هندوستان بررسی نماید.

(۱) مقدمه

مدیریت کیفیت فراگیر یک انقلاب فکری در مدیریت و یک فلسفه مدیریتی است. این رویکرد مدیریتی، بر کیفیت و مشارکت کلیه کارکنان برای رسیدن به موفقیت بلندمدت، از راه تأمین رضایت مشتری و سود برای همه اعضای سازمان و جامعه تمرکز دارد. مدیر بازرگانی یکی از شرکت‌های سیمان هندوستان می‌گوید: مدیریت کیفیت فراگیر و فلسفه بهبود مستمر از اولین تفکرات مطرح شده برای هدایت صنعت سیمان هندوستان است. همچنین بیان می‌کند که هدف مدیریت کیفیت فراگیر دستیابی به رضایت مشتری از طریق ایجاد تنوع مناسب در محصول، ارائه محصول و خدمات در زمان مناسب، با تعداد مناسب، به قیمت مناسب و در محل مناسب است. در فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر مشتری صرفاً یک دریافت‌کننده محصول یا خدمات نیست؛ بلکه همواره یکی از ذی‌نفعان منحصر به فرد سازمان محسوب می‌شود.



این موردکاوی برگرفته از منبع زیر می‌باشد:

Gupta Omprakash K., Dubey Rameshwar, Singh Tripti, 2012, TQM Strategy for Superior Business Performance: A Case Study, International Conference on Technology and Business Management, March 26-28

عضو گروه مشاوران جوان گروه صنعتی ایران خودرو j.darvishi@ikco.com

^۸ Associated Cement Companies

۲) روش و اهداف تحقیق

این تحقیق به دنبال دست یافتن به پاسخ این سوال است که "نتایج اصلی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر چه بوده است؟" این موضوع از طریق پرسشنامه و چند مصاحبه در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر در سه شرکت سیمان هندوستان مورد بررسی قرار گرفته است. بدین منظور، سه پرسش اصلی مدنظر قرار گرفت:

- ۱- نقاط قوت در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد کلی کسب و کار شرکت چه بوده است؟
- ۲- نقاط ضعف در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد کلی کسب و کار شرکت چه بوده است؟
- ۳- به منظور بهبود وضعیت پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر، چه نوع برنامه بهبودی می‌توان برای شرکت‌ها تدوین نمود؟

۳) مشخصات شرکت ACC

شرکتی که مطالعه موردی در آن انجام شده است قدیمی‌ترین شرکت تولیدکننده بتون و سیمان در هندوستان می‌باشد. این شرکت در سال ۱۹۳۶ تاسیس شده است. هم اکنون این شرکت با ۱۴ کارخانه مدرن، ۱۹ واحد آماده‌کننده مخلوط سیمان، ۱۹ واحد فروش و ۹۰۰۰ کارمند بزرگ‌ترین و پیشرفته‌ترین تولیدکننده سیمان در این کشور می‌باشد. این شرکت تاکنون در صادرات محصولات خود و دانش مهندسی به کشورهای خاورمیانه، آفریقا و آمریکای جنوبی فعال بوده است.

شرکت بعد از مطالعات مختلف برای جهانی شدن به این نتیجه رسید که مدیریت کیفیت فراگیر را به صورت کامل در تمام کارخانه‌های گروه اجرا کند تا به کیفیت عالی در محصولات و رضایت بالای مشتریان دست یابد. از این رو راهبرد کاهش هزینه توأم با بهبود کیفیت از طریق بهینه‌سازی کارخانجات، ارتقاء بازار، تأمین منابع راهبردی، بهره‌گیری از زنجیره تأمین سبز، تأمین سوخت‌های جایگزین برای کوره‌ها و رساندن واحدهای تولیدی به حداکثر ظرفیت تولید، اجرا شد.

شایستگی محوری این شرکت، توانایی در ترکیب، یکپارچه‌سازی و هماهنگ‌سازی مهارت‌های متنوع مهندسی، تدارکات، تولید و توزیع در کلاس جهانی به منظور برآورده نمودن انتظارات مشتریان می‌باشد. این امر از طریق فروشندگانی در کلاس جهانی، پیمان‌های فناورانه باکیفیت، زیرساخت عالی فناوری اطلاعات (SAP R/3)، تسهیلات تولیدی مدرن و بهره‌گیری از مدیریت کیفیت فراگیر و نگهداری و تعمیرات بهره‌ور فراگیر^۹ به عنوان یک فلسفه زیربنایی ممبر می‌شود.

۴) راهبرد کیفیت و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر

شرکت ACC در برنامه‌های اصلی خود، تصمیم گرفت تا مدیریت کیفیت فراگیر را به عنوان سیاست محوری شرکت به منظور تغییر فرهنگ کاری سازمان جاری نماید. این شرکت خود را ملزم نمود تا محصولاتی مطابق مشخصات مورد نظر مشتریان داخلی و خارجی و بر مبنای بهبود مستمر در قالب استانداردهای بین‌المللی همانند ISO9001:2000 به بازار ارائه نماید. با توجه به شرایط آن روز کشور هندوستان و تمایل صنایع به جهانی شدن، مقوله کیفیت با یک توجه ویژه از سوی صنعت سیمان مواجه شد. به این جهت عمده تمرکز شرکت ACC بر کنترل کیفیت در تمامی مراحل تولید، برای ارائه محصول با کیفیت و در زمان مناسب به مشتری بود.

^۹Total Productive Maintenance (TPM)

برای تحقق سیاست‌های کیفیت، ماشین‌آلات مدرن از شرکت‌های مشهور دنیا از جمله زیمنس و ای‌بی‌بی خریداری و نصب شد. واحد کیفیت نیز برای بهبود مواد اولیه مصرف‌در محصولات سیمان و بتن به دستگاه‌های به‌روز تست مانند آنالیزور اشعه ایکس، تست رطوبت، تست تنش فشاری و میکروسکوپ‌های پلاریزه تجهیز شد. واحدهای تحقیق و توسعه در کارخانه‌ها نیز با افراد مجرب و حرفه‌ای تقویت شدند. اقدامات مهم فوق، موجب حفظ منابع طبیعی، کاهش مصرف انرژی برق و حرارتی و در مجموع بهبود کیفیت و هزینه‌های تولید شد.

۵) دیگر فعالیت‌های کیفی در شرکت ACC

شرکت ACC از پیش‌گامان استفاده از ابزارهای کیفیت در صنعت کشور هند می‌باشد. از گام‌های اولیه در این کارخانجات تشویق کارگران و سرپرستان برای به دست آوردن مهارت لازم در حیطه فعالیت خود می‌باشد. کارگران و سرپرستان با ایجاد حلقه‌های کیفیت، نه تنها به بررسی مسائل و مشکلات می‌پردازند، بلکه با استفاده از ابزار و تکنیک‌های حلقه‌های کیفیت به یافتن راهکارهایی برای رفع مشکلات می‌پردازند.

بنا بر نظر مدیر کیفیت، این شرکت خود را متعهد به موارد زیر می‌داند:

- تولید سیمان و بتن با کیفیت که با استانداردهای داخلی تطابق داشته باشد
- عرضه سیمان و بتن با بهترین قیمت
- بهبود مستمر کیفیت، بهره‌وری و رضایت مشتری

این اهداف از طریق موارد زیر به دست آمده است:

- اجرای دقیق الزامات ISO9001:2000
- روشن نمودن دقیق مسئولیت‌ها و فعالیت‌ها در تمام سطوح شرکت و بازبینی دوره‌ای آن
- تسری و توسعه تفکر کار گروهی

سایر تکنیک‌های مورد استفاده شرکت به منظور دستیابی به اهداف کیفی مورد نظر عبارتند از:

- نگهداری و تعمیرات بهره‌ور جامع
- ۵ اس
- نمودارهای کنترل
- مهندسی مجدد فرایند
- فعالیت‌های کایزن (بهبود مستمر)
- بسط عملکرد کیفیت

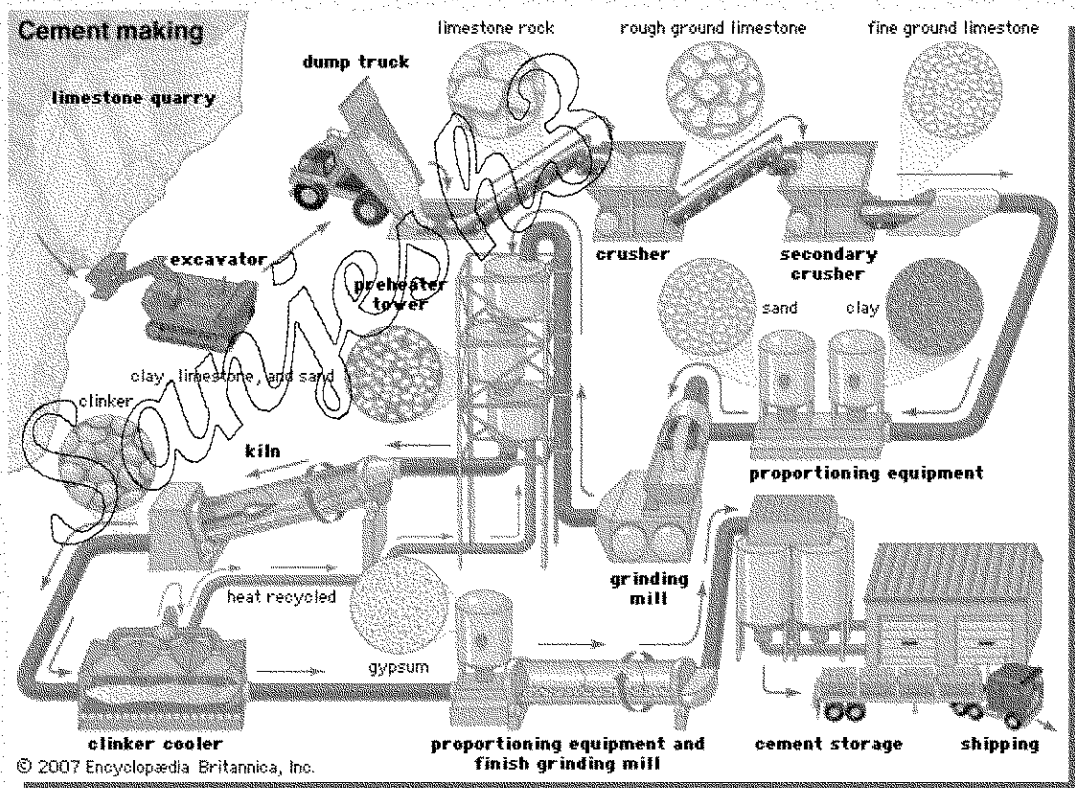
۶) وجوه نرم مدیریت کیفیت فراگیر در شرکت ACC

الف) رهبری در شرکت ACC

طی سالیان متمادی این شرکت همواره به دنبال اجرای چشم‌انداز خود از طریق رویکردهای مختلف بوده است. در گام نخست تمرکز بر کارگروهی، تفویض مسئولیت‌ها و آموزش هدف‌مند و مستمر کارکنان در اولویت بوده است. در حوزه ساختار سازمانی شرایط به نوعی تنظیم شده است که تصمیم‌سازی به صورت غیرمتمرکز انجام شود و امکان مشارکت کارکنان وجود داشته باشد. بودجه‌بندی شرکت در ابتدای سال انجام شده و هر کارخانه و واحد فروش مسئول تحقق این اهداف است. صرفاً در تصمیمات بسیار بزرگ همانند افزایش ظرفیت، خروج از یک کسب و کار یا ایجاد تنوع در سبد کسب و کارها، مدیرعامل شخصاً در تصمیم‌گیری درگیر می‌شود.

ب) تمرکز بر منابع انسانی

رئیس واحد منابع انسانی این شرکت می‌گوید: تمرکز روی منابع انسانی، ستون و پایه اصلی شرکت است و شرکت به منظور تربیت مدیران فردا همواره روی منابع انسانی تأکید کرده و تمرکز می‌کند. شرکت برنامه مهمی به نام «برنامه رهبری تحولی» برای تعالی کارکنان دارد که طی آن، مدیرانی کارآمد برای آینده شرکت تربیت می‌شوند. کارکنان از واحدهای مختلف برای آموزش به آموزشگاه‌های مشهور کسب و کار اعزام می‌شوند. این آموزش‌ها بر افزایش دانش و مهارت در مدیریت تغییر و اجرای برنامه راهبردی تمرکز دارد. شرکت همچنین مدیران میانی و ارشدی را که در سایت‌های خارجی هستند برای درک کامل‌تر خواسته‌های مشتریان خارجی به آموزشگاه‌های کسب و کار بین‌المللی ارسال می‌کند.



همچنین شرکت برای جلوگیری از خروج نیروهای با استعداد و ارتقاء آنها، برنامه‌ای را تنظیم نموده است. به کمک این برنامه نیازهای جاری و آینده سازمان در حوزه منابع انسانی بررسی شده و توسعه و جانشینی -به ویژه برای سمت‌های مهم- با یک سرمایه‌گذاری نظام‌مند انجام می‌گیرد. این برنامه بر اساس توانمندی‌های بالقوه و اجرایی افراد از سال ۲۰۱۰ در حال اجرا می‌باشد. برای کارگران نیز برنامه‌ریزی دیگری وجود دارد تا دانش و مهارت آنها برای ارتقاء به سطوح بالاتر توسعه یابد. این برنامه‌ها علاوه بر پایبندی کارکنان موجود موجب جذب افراد توانمند دیگر به شرکت شده است.

در مدیریت منابع انسانی موارد مهمی همانند تعیین دقیق شغل و فعالیت، انعطاف‌پذیری شغل، ارتباطات مؤثر، توانمندی کارکنان، چرخش شغلیو آموزش همواره در حال برنامه‌ریزی و پایش می‌باشد.

ج) ارتباط با شرکاء

مدیر لجستیک این شرکت می‌گوید یکی از مهم‌ترین مسائل قابل توجه شرکت، ارتباط نزدیک با شرکا است که عبارتند از: تأمین‌کنندگان، شرکت‌های حمل و نقل، نمایندگی‌ها، فروشندگان و فعالان صنعت ساخت و ساز. ۸۰٪ فروش محصولات شرکت از طریق نمایندگی‌ها صورت می‌گیرد. عمده مشتریان، سازندگان مستقل ساختمان در شهرهای کوچک و نسبتاً بزرگ هستند. شرکت فرایند صحیح استفاده از محصولات را در اختیار آنان قرار می‌دهد. همچنین شرکت یک واحد ارائه خدمات در شهرها راه‌اندازی کرده که در آنها مهندسان توانمند ساختمان، قبل یا پس از فروش، نیازمندی‌ها و مسائل مشتریان را برای استفاده صحیح از سیمان و بتن‌بررسی و آنها را راهنمایی می‌کنند.

در حوزه ارتباط با شرکاء، فعالیت‌های متنوعی صورت می‌گیرد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: تعالی زنجیره ارزش به این مفهوم که تمامی اعضای زنجیره به‌دنبال افزایش ارزش‌آفرینی از طریق بهینه نمودن هزینه و ارتقاء سطح خدمات خود باشند؛ ایجاد نظامی دقیق برای بررسی و رسیدگی به شکایات مشتریان.

د) فرهنگ کیفیت

از سال ۱۹۹۳ نخستین گام‌ها برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در شرکت ACC برداشته شد. تعداد زیادی از کارکنان در جلسات آموزشی شرکت کردند. همچنین تعداد زیادی از کارکنان از آموزش‌های بهبود مستمر (کایزن) و گروه‌های کاری کوچک بهره‌مند شدند. از مدیریت کیفیت فراگیر به صورت ویژه در انبارش و فروش در جهت حصول رضایت مشتری استفاده شد. همچنین بر اساس این دانش، این نکته به صورت شفاف برای تمام کارکنان مطرح شد که تمام آنها عملاً یک تأمین‌کننده برای واحد بعدی خود هستند و مجموع فعالیت‌های آنها با وجود اینکه مشتری نهایی را نمی‌بینند، به صورت یک محصول با ارزش به دست مشتری می‌رسد. به گفته بعضی از کارکنان شرکت، مدیریت کیفیت فراگیر ما را از فلسفه محصول‌محوری به مشتری‌محوری سوق داده تا تمام برنامه‌ریزی‌های خود را در این جهت متمرکز کنیم.

مجموعه فعالیت‌های فوق بر شاخص‌های کسب و کار شرکت مؤثر بوده است.

برخی از این شاخص‌ها در جدول ۱ ارائه می‌شود.

جدول ۱- شاخص و نتایج فعالیت‌های شرکت ACC

سال	میزان فروش (میلیون تن)	رشد فروش (%)	تعداد کارکنان	بازگشت سرمایه (%)	گردش مالی به ازاء هر کارمند
۲۰۰۵	۱۳	۶/۸	۹۱۷۰	۱۹	۰/۳۵
۲۰۰۶	۱۸/۹	۸/۱	۹۲۳۱	۴۱	۰/۶۳
۲۰۰۷	۲۰	۵/۹	۱۰۰۳۲	۴۲	۰/۷۳
۲۰۰۸	۲۱	۵/۲	۹۵۵۷	۴۰	۰/۷۴
۲۰۰۹	۲۱/۵	۲/۳	۸۹۱۶	۴۹	۰/۸۷
۲۰۱۰	۲۱/۳	۰/۹۹			

۷) نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر

در این تحقیق مشاهده شد که اجرای مدیریت کیفیت فراگیر به شرکت ACC کمک نموده تا فعالیت‌های خود را تا حد قابل توجهی بهبود بخشد. این فلسفه مدیریتی کمک کرد تا بهره‌وری و تعلق کارکنان به شرکت افزایش پیدا کند. همچنین بهبودهایی در کاهش هزینه مستقیم مواد اولیه، هزینه‌های آزمایش‌های فنی و هزینه‌های بالاسری به وجود آمده است. در ادامه مهم‌ترین عوامل اجرای موفق مدیریت کیفیت فراگیر در شرکت ACC ارائه شده است:

- فعالیت‌های آموزش و توسعه کارکنان
- مدیریت ارتباط با مشتری
- مدیریت فروشندگان کلی و خرده فروشی
- ارتباط مؤثر با تامین‌کنندگان
- جلسات منظم با واحدهای حمل و نقل
- ارتباط مؤثر با تمام ذی‌نفعان برای رسیدن به تعالی
- معرفی و تشویق مالی افراد موفق
- شایسته‌سالاری در برخورد با منابع انسانی
- بهینه‌کاوی و الگوبرداریدر تمامی امور تولید، به ویژه از شرکت‌های همکار با شرکت هولسیم^{۱۰}
- تلاش در جهت حفظ محیط زیست

¹⁰Holcim

- حمایت بسیار مناسب از طرف مدیریت ارشد
- استفاده از جدیدترین نرم‌افزارها برای تهیه گزارشات سیستم اطلاعات مدیریت
- ورود شرکت به شبکه استفاده‌کنندگان از SAP R/3
- اندازه‌گیری منظم عملکرد فروشندگان و سیستم حمل و نقل و نظرات مشتریان به منظور به حداقل رساندن انحرافها

۸) پاسخ سؤالات مطرح شده در ابتدای تحقیق

سؤال اول: نقاط قوت در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد کلی کسب و کار شرکت چه بوده است؟

مطالعه فوق نشان می‌دهد که نقاط قوت شرکت در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر عبارتند از: رهبری، تمرکز بر منابع انسانی، ارتباط مؤثر با تامین‌کنندگان، مشتریان، شرکت‌های حمل و نقل، استفاده از حمل و نقل ریلی و توانمندی‌های شرکت‌های دولتی، ارتقاء فرهنگ کیفیت، رویکرد مشتری‌محوری، بهینه‌کاوی، ارتباطات شایسته، تأکید بر برنامه‌های تعالی همانند تولید ناب و شش سیگما.

همچنین شرکت خود را ملزم به فعالیت‌های سبز همانند تأمین سبز، تولید سبز، حمل و نقل سبز و اکتشافات سبز نموده است که در راستای احترام به ارزش‌های انسانی می‌باشد. از این رو همان‌گونه که در شاخص‌ها مشاهده شد، این نقاط قوت موجب رشد مناسب شرکت در حوزه کسب و کار شده است.

سؤال دوم: نقاط ضعف در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد کلی کسب و کار شرکت چه بوده است؟

در جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر و پس از برقراری ارتباط با شرکت هولسیم، گاهی اوقات مشکلات فرهنگی بین مدیران برای درک چشم‌انداز به وجود می‌آمد. همچنین شرکت متوجه شد میزان توجه به فروشندگان کلی و جزئی هنوز کم بوده و در جهت اهداف مدیریت کیفیت فراگیر بررسی بیشتر نظرات مشتریان الزامی است.

سؤال سوم: به منظور بهبود وضعیت پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر، چه نوع برنامه بهبودی می‌توان برای شرکت‌ها تدوین نمود؟

پس از تحلیل انجام شده توسط پژوهش‌گران این مطالعه، برنامه بهبود زیر برای شرکت ACC پیشنهاد شد:

- تسری بیشتر این فرهنگ به ویژه برای کارکنانی که در شهرهای دورتر شاغل هستند
- تلاش در جهت بیان و اجرای بیشتر مدیریت کیفیت فراگیر مطابق با فرهنگ کشور هندوستان
- تلاش بیشتر در جهت ارتقاء ایمنی برای کاهش حوادث کاری
- برگزاری دوره‌های آموزشی بیشتر برای شرکت‌های حمل و نقل و تامین‌کنندگان به منظور بهبود بیشتر بهره‌وری
- سرمایه‌گذاری بیشتر در مرکز توسعه و تحقیق برای توسعه محصولات بیشتر و تولید سبز