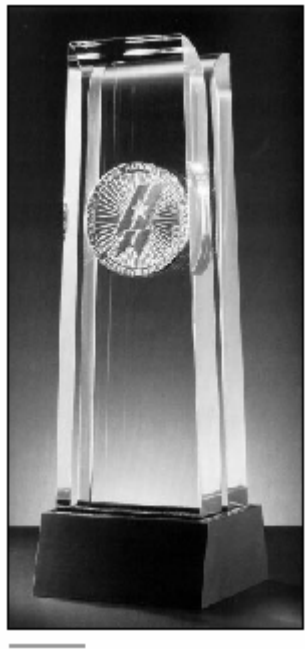


# جایزه ملی کیفیت

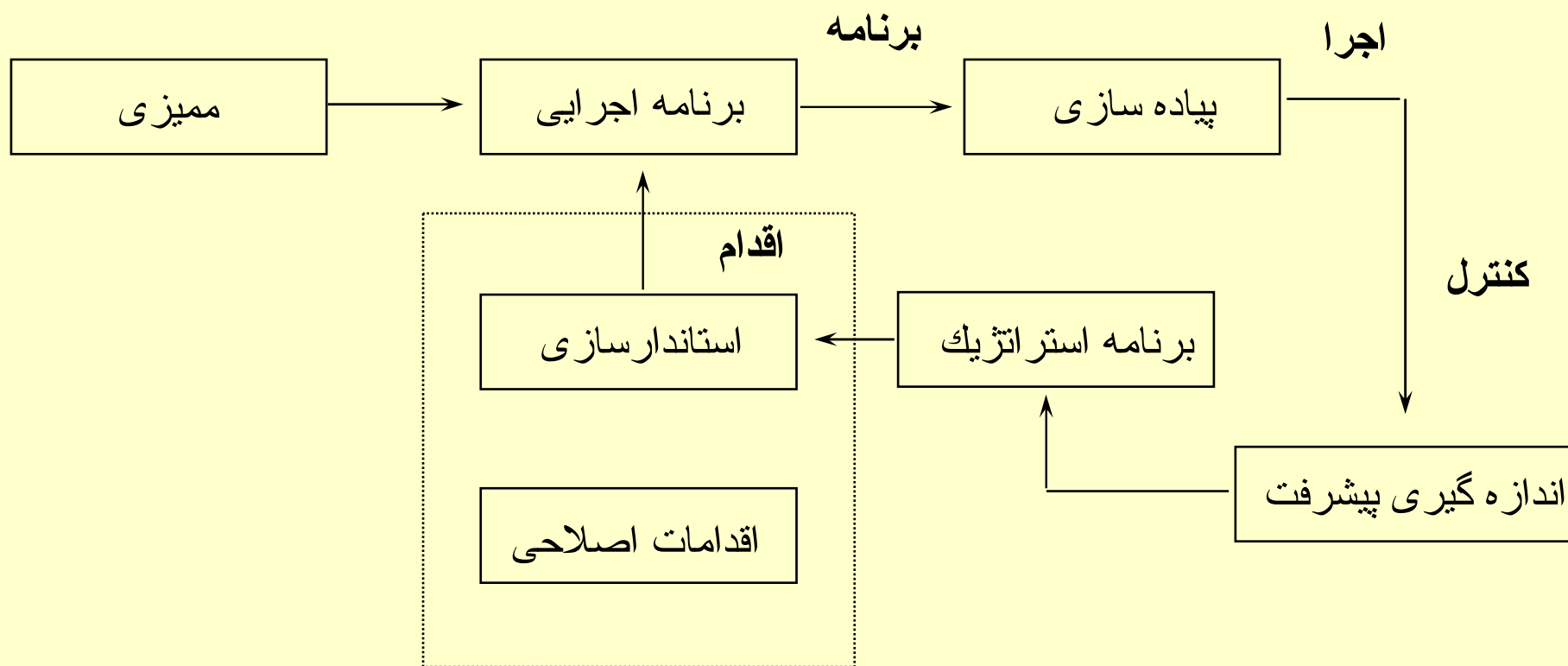


## National Quality Award

### Lecture 2



# ممیزی و سیکل بهبود





## اهداف ممیزی

- شناسایی نقاط قوت و موضوعات بهبود.
- ایجاد اهداف و الگوهای برتر.
- ارزیابی اثربخشی تجارب جاری / روشهای انتخاب شده.
- توسعه و ارائه تجارب خوب.



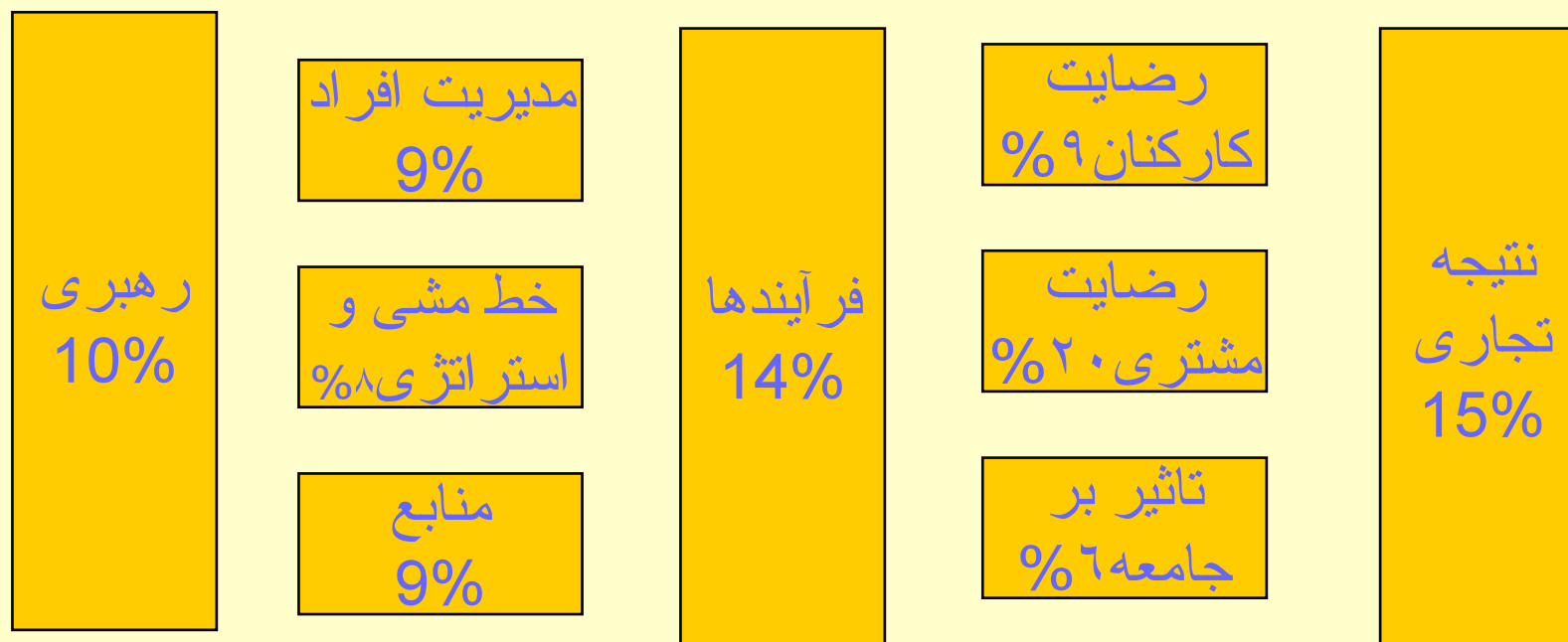
# ممیزی سازمان و سیستم جایزه کیفیت

- چارچوب عملکرد برتر ← نقشه مسیر
- معیارهای جایزه ← نقاط ارزیابی
- ممیزی ← فرآیند ارزیابی
- امتیاز ← معیار پیشرفت
- شناخته شدن ← الگوی برتر و

Benchmark



# مدل مدیریت کیفیت جامع در اروپا



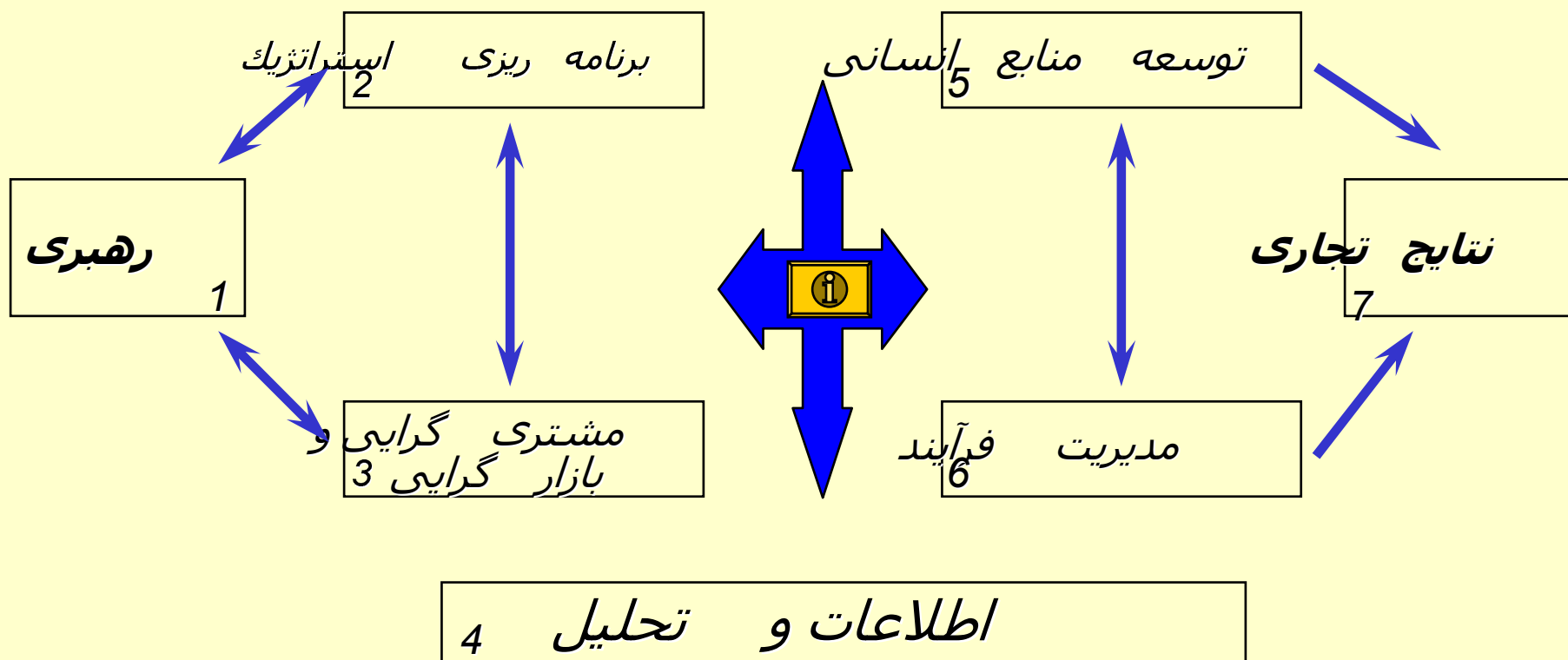


## مدل جایزه دمینگ

- سیاستها
- سازمان
- اطلاعات
- استاندار دسازي
- توسعه منابع انسانی و بهره برداري
- فعالیتهای بهبود کیفیت
- فعالیتهای نگهداری و کنترل
- فعالیتهای بهبود
- نتایج
- برنامه های آینده



# چارچوب معیارهای جایزه کیفیت





# معیارهای عملکرد برتر

امتیاز	معیار
۱۱۰	● رهبری
۸۰	● برنامه ریزی استراتژیک
۸۰	● مشتری گرایی و بازارگرایی
۸۰	● اطلاعات و تحلیل
۱۰۰	● تمرکز بر نیروی انسانی
۱۰۰	● مدیریت فرآیند
۴۵۰	● نتایج سازمانی / تجاری
<hr/> 1000	





# رهبری و بینش

- Leadership
    - *Future opportunity*
    - *company direction*
    - *commitment*
  - Social responsibility
  - community involvement
- رهبری
    - فرصتهای آینده
    - سمت گیری شرکت
    - تعهد
  - مسئولیت اجتماعی
  - مشارکت در اجتماع

## 1 Leadership

The *Leadership* Category examines the organization's leadership system and senior leaders' personal leadership. It examines how senior leaders and the leadership system address values, organization directions, performance expectations, a focus on customers and other stakeholders, learning and innovation. Also examined is how the organization addresses its societal responsibilities and provides support to key constituents.



# معیارها و اقسام ارزیابی- رهبری

- رهبری (۱۱۰)
  - مدیریت ارشد چگونه جهت سازمان و جستجوی فرصتهای آینده را راهبری می‌کند.
  - ۱-۱- سیستم رهبری (۸۰)
    - ایجاد ارزشها و انتظارات.
    - ایجاد جهت.
    - ایجاد يك تصویر مشتری
- تشویق نوآوری.
- توسعه و نگهداری يك سیستم رهبری اثربخش.
- ارتباطات اثربخش.
- ۱-۲- مسوولیت عمومی و همشهریگری (۳۰)
  - تطابق با الزامات حقوقی و ذهنی.
  - حساسیت به موضوعات مورد توجه عموم.





# برنامه ریزی استراتژیک

- Strategy development process
  - Target customers
  - Market requirement
  - Supplier & partner capabilities
- Strategy deployment
  - Action plan
  - performance

## ● فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

■ مشتریان هدف

■ نیاز بازار

■ قابلیت عرضه کننده و همکاران

## ● فراگیر کردن استراتژی

■ برنامه اجرایی

■ عملکرد

## 2 Strategic Planning

The *Strategic Planning* Category examines how the organization sets strategic directions, and how it develops critical strategies and action plans to support the directions. Also examined are how plans are deployed and how performance is tracked.

*Jamshid Nazemi, productivity & quality Management*



## معیارها و اقسام ارزیابی- برنامه ریزی

- برنامه ریزی استراتژیک (۸۰)
- فرآیند برنامه ریزی سازمانی و چگونگی ایجاد عملکرد کیفیتی و اجرایی مشتری گرایانه که در تمام برنامه های تجاری سازمان جمع شده است.
- ۱-۲- فرآیند توسعه استراتژی (۴۰)
- روش مبتنی بر آینده نگری برای ساخت و هدایت در تصمیم گیری، تخصیص منابع و مدیریت سازمانی.
- شناخت نقاط قوت و ضعف رقبا و سازمان.



## معیارها و اقسام ارزیابی - استراتژی

- ۲-۲- استراتژی سازمانی (۴۰)
- برنامه اجرایی سازمان.
- گسترش / انتقال برنامه ها.
- ایجاد تصویر از عملکرد سازمانی.
- ردیابی پیشرفت و عملکرد.





# مشتری گرایی و بازار گرایی

- Customer & market knowledge
  - *needs & opportunities*
- Customer satisfaction
  - *Who are our customers?*
  - *what are their requirement*
  - *how do we measure*
- Satisfaction level

## ● دانش بازار و مشتری

- نیازها و فرصتها

## ● رضایت مشتری

- چه کسانی مشتری ما هستند

- چه نیازهایی دارند

- چگونه آن را اندازه میگیریم

## ● سطح رضایت

### 3 Customer and Market Focus

The *Customer and Market Focus* Category examines how the organization determines requirements, expectations, and preferences of customers and markets. Also examined is how the organization builds relationships with customers and determines their satisfaction.



# مشتری گرایی و بازار

- مشتری گرایی و بازارگرایی (۸۰)
- رابطه سازمان با مشتریان خارجی، آگاهی از الزامات مشتریان و بازار و فاکتورهای کلیدی که تعیین کننده جایگاه رقابتی است.
- ۳-۱- دانش بازار و مشتری (۴۰)
  - استراتژی شنیدن برای تعیین انتظارات و الزامات مشتری.
  - شناخت بخشهای بازار، مشتریان رقبا و سایر مشتریان بالقوه.
- ۳-۲- رضایت مشتری و ارتباط (۴۰)
  - تعیین رضایت / نارضایتی مشتری.
  - مدیریت شکایات.
  - ایجاد رابطه همکاری.





# اطلاعات و تحلیل

- Information & data
    - *how to select & use*
    - *how to deploy into policy*
  - Comparative information / data
  - Analysis & review
  - Strategy deployment
    - *Company profile review*
- اطلاعات و داده
  - چگونگی انتخاب و استفاده
  - چگونگی تعمیم آن به خط مشی‌ها
  - اطلاعات و داده مقایسه ای
  - تحلیل و بازنگری
  - بررسی تصویر سازمان

## 4 Information and Analysis

The *Information and Analysis* Category examines the selection, management, and effectiveness of use of information and data to support key organization processes and action plans, and the organization's performance management system.



## معیارها و اقسام ارزیابی- اطلاعات

### ● اطلاعات و تحلیل (۸۰)

انتخاب مدیریت و استفاده از داده های مناسب و اطلاعات برای به حرکت درآوردن بهبود و عملکرد برتر.

۴-۱- انتخاب و استفاده از اطلاعات و داده (۲۵)

- داده مالی و غیرمالی برای پشتیبانی از اهداف کلی تجاری.
- گسترش داده و اطلاعات برای کاربران.



## معیارها و ارقام ارزیابی

- ۴-۲- انتخاب و استفاده از اطلاعات و داده مقایسه ای (۱۵)
  - مقایسه رقابتها.
  - اطلاعات
  - Bench Marking
  - استفاده از محرکهای خارجی برای ایجاد اهداف.
- ۴-۳- تحلیل و بازنگری عملکرد سازمانی (۴۰)
  - مشتری (رضایت، ...)
  - عملیاتی (بهره وری، سیکل زمانی، اتلافها، ...)
  - رقابتی (کیفیت، روند هزینه، سهم بازار، ...)
  - مالی (سود، جریان نقدی، بهره وری سرمایه، ...)





# برنامه ریزی منابع انسانی

- Work teams
- development process
  - *work & job description*
  - *compensation*
- training & development
- Work environment
- Employee support services
- Employee satisfaction

- کار تیمی
- فرآیند توسعه
  - نوع کار و شغل
  - پاداش
- آموزش و توسعه منابع
- شرایط محیطی
- خدمات حمایتی کارکنان
- رضایت کارکنان

## 5 Human Resource Focus

The *Human Resource Focus* Category examines how the organization enables employees to develop and utilize their full potential, aligned with the organization's objectives. Also examined are the organization's efforts to build and maintain a work environment and work climate conducive to performance excellence, full participation, and personal and organizational growth.



# معیارها و ارقام ارزیابی - منابع انسانی

- منابع انسانی (۱۰۰)
  - توسعه و مدیریت منابع انسانی
  - در راستای حرکت استراتژیک
  - ۵-۱- سیستم کاری (۴۰)
  - طراحی کار.
  - پاداش Compensation
  - شناسایی.
- ۵-۲- تعلیم و آموزش کارکنان و توسعه آن (۳۰)
  - تعلیم و آموزش.
  - تقویت مهارت و دانایی در حین کار.
- ۵-۳- رضایت کارکنان (۳۰)
  - محیط کار Enviroment
  - فضای کار Climate
  - رضایت کارکنان.





# مدیریت فرآیند

- Product & service process
  - *Design process*
  - *production / logistics process*
- Support service
  - *Design process*
  - *Improvement process*
- Supplier & partner process

## ● فرآیند محصول و خدمت

- فرآیند طراحی
- فرآیند تولید و تامین

## ● خدمات پشتیبانی

- فرآیند طراحی
- فرآیند بهبود

## ● فرآیند عرضه و همکاران

### 6 Process Management

The *Process Management* Category examines the key aspects of process management, including customer-focused design, product and service delivery, support, and supplier and partnering processes involving all work units. The category examines how key processes are designed, implemented, managed, and improved to achieve better performance.

*Jamshid Nazemi, productivity & quality Management*



## معیارها و اقسام ارزیابی - فرآیند

- مدیریت فرآیند (۱۰۰)
- فرآیندهای کلیدی که توسط سازمان برای رضایت مشتری و تحقق عملکرد برتر استفاده می‌شود.
- ۶-۱- مدیریت محصول، برنامه‌ها و فرآیند خدمت رسانی (۶۰)
  - طراحی فرآیندها.
  - فرآیندهای تولید و تحویل.
- ۶-۲- مدیریت فرآیندهای پشتیبانی (۲۰)
  - مالی، حسابداری و پرسنلی.
  - مدیریت کارگاه.
  - سایر خدمات اداری.
- ۶-۳- مدیریت فرآیندهای تامین کنندگان (۲۰)
  - مدیریت عرضه کنندگان.
  - روابط همکاری.





# نتیجه تجاری

- Customer satisfaction
  - Finance
  - Market share
  - Business growth
  - human resources
  - Supplier & partners
  - Company specifications
- رضایت مشتری
  - مالی
  - سهم بازار
  - رشد تجاری
  - منابع انسانی
  - عرضه کننده و همکاران
  - مشخصه شرکت

## 7 Results

The *Results* Category examines the organization's performance and improvement in key business areas--- customer satisfaction, financial and marketplace performance, human resource results, supplier and partner performance, and operational performance. Also examined are performance levels compared to competitors or providers of similar services.



## معیارها و ارقام ارزیابی - نتایج

### ● نتایج سازمانی و تجاری (۴۵۰)

ارزیابی مشتریان از خدمات، برنامه ها و محصولات سازمان، عملکرد کلی سازمان، نتایج کلیه فرآیندهای کلیدی و فعالیتهای بهبود فرآیند.

۷-۱- نتایج رضایت مشتری (۱۲۵)

۷-۲- نتایج مالی و بازار (۱۲۵)

۷-۳- نتایج منابع انسانی (۵۰)

۷-۴- نتایج تامین کنندگان و همکاری (۲۵)

۷-۵- نتایج مشخص سازمانی (۱۲۵)





# جزییات امتیازات

- 1 Leadership 125
  - 1.1 Organizational Leadership 85
  - 1.2 Public Responsibility and Citizenship 40
- 2 Strategic Planning 85
  - 2.1 Strategy Development 40
  - 2.2 Strategy Deployment 45
- 3 Customer and Market Focus 85
  - 3.1 Customer and Market Knowledge 40
  - 3.2 Customer Satisfaction and Relationships 45
- 4 Information and Analysis 85
  - 4.1 Measurement of Organizational Performance 40
  - 4.2 Analysis of Organizational Performance 45
- 5 Human Resource Focus 85
  - 5.1 Work Systems 35
  - 5.2 Employee Education, Training, and Development 25
  - 5.3 Employee Well-Being and Satisfaction 25
- 6 Process Management 85
  - 6.1 Product and Service Processes 55
  - 6.2 Support Processes 15
  - 6.3 Supplier and Partnering Processes 15
- 7 Business Results 450
  - 7.1 Customer Focused Results 115
  - 7.2 Financial and Market Results 115
  - 7.3 Human Resource Results 80
  - 7.4 Supplier and Partner Results 25
  - 7.5 Organizational Effectiveness Results 115
- TOTAL POINTS 1000



## درجه های برتری سازمانها

- 900 ● .....
- 800 ● شرکت در سطح جهانی.
- 700 ● بهترین در چند فرآیند کلیدی.
- 600 ● دارای تجربه در رضایت مشتری، کارایی و یادگیری.
- 500 ● بازیگر جدی در جهانی شدن.
- 400 ● سطح ابتدایی در جهانی شدن.
- 300 ● پایه گذاری.
- 200 ● در خطر.



# جایزه کیفیت ملی سطوح ارزشیابی

- سطح چهار : جایزه کیفیت  
برای عملکرد عالی و برتر.
  - سطح عالی عملکرد.
  - مدل ملی و جهانی.
- سطح سه : جایزه بزرگ  
کیفیت.
  - نشاهنده نتایج خوب.
  - مدل ملی.
- سطح دو : جایزه کارشناسی  
کیفیت.
  - تحقق پیشرفتهای متمایز در  
ایجاد فرآیندهای محکم.
- سطح يك : جایزه تعهد به  
کیفیت.
  - شروع به سفر کیفیت.
  - کاشت بذر کیفیت و بهره  
وری.



# هفت کلید موفقیت در مدیریت کیفیت جامع

- Leadership & Vision
- Strategy planning
- Human resource Dev.
- Information & Analysis
- Process management
- Customer & Market focus
- Business result
- رهبری و بینش
- برنامه ریزی استراتژیک
- برنامه ریزی منابع انسانی
- اطلاعات و تحلیل
- مدیریت فرآیند
- مشتری گرایی و بازار گرایی
- نتیجه گیری تجاری