مدیریت کیفیت جامع یا مهندسی مجدد فرایند کسب و کار:

ارائه مدلی تلفیقی

نوشته دکتر عباس منوریان

چکیده

 ضمن بررسی سبب تطور مدیریت کیفیت جامع(TQM) و مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار(BPR) و بیان و یکپارچگی ماوراء و درجهای موجود، نقاط ضعف و قوت آنها در این مقاله بررسی می‌شود. ساختار سازمانی و فرهنگ و موقعيت سازمانی از جمله عوامل مؤثر در انتخاب یکی از این دو روش است. با وجود کاربرد موفقیت‌آمیز درک این دو روش در سازمان‌های مختلف، تلفیق این دو به یک مدل مشترک از نظر و ابزارهای هر یک از آنها در شرایط مختلف، امکان دستیابی به کیفیت بهتر در تولید و خدمات را افزایش می‌دهد.

مقدمه

با تحلیل سازمان‌های نهایی استاندارد (ISO) در سال 1987، ترویج استانداردهای جهانی نظام کیفیت موسوم به استانداردهای 9000 در سال 1987، و استانداردهای بین‌المللی زیست محیطی (ISO 14000) در سال 1996، توجه به کیفیت موقعيت خاصی یافته کرد و تا تاریخه مدیریت کیفیت به سال‌ها قیل بر می‌گردد. در سال 1946 و کنترل کیفیت محصولات تولیدی متشر کرد و در سال 1931 کتابی با عنوان «کنترل اقتصادی کیفیت محصولات تولیدی صنعتی» منتشر نمود که در آن بحث مربوط به کنترل کیفیت آماری (SQC) و مود توجه قرار گرفت. در سال 1935 پیرسون، آماردان انگلیسی کتابی با عنوان «کنترل روش‌های آماری در کنترل کیفیت» منتشر کرد. در سال‌های دهه 1950 همراه با طرح مباحث مرتبط با اثرات میزان و ابزار سخت‌نوازی از سوی دکتر دمیگا (Lee & Oax, 1996; Biazzo, 2000; Kim & Kim, 2001)
برای همه مشتریان خود فراهم سازند (دانشگاه مدیریت دانشگاه آدیانی). کالی (۱۹۸۷) نیز تعریف فوق را به بیانی دیگر طرح مزارع و تQM را جهت تعریف می‌کند:
- گزارش نماینده برای بی‌هم‌وبر و تاریک‌های مداوم سازمان;
- داشت فضای سازمان و تغییرات نوری برای پیش‌بینی کمبود و کار;
- اعمال شیوه صحیح مدیریت;
- تمرکز بر خواص‌های مشتریان;
- داشت تعهد به کیفیت و
- سرمایه‌گذاری در زمینه دانش

مدیریت کیفیت یک جمع مشتری از مفهوم است که به شکل زیر می‌توان آن را تعریف کرد:
مدیریت: به سبک مدیریتی خاصی، به‌عنوان یک کنارکن، می‌شود که به جای واکنش و دستوری بودن، آینده‌گر و هدایت کننده است.

کیفیت: بر ضرورت تولید کالاها و خدمات با کیفیت به شکل مستمر و تاکید بر خواص مشتری اش‌دار دارد.
جامع: نشان دهنده است که فضله‌ای از موج مدیریت بر
کلیه جنبه‌های کسب و کار، شامل مدیریت و کلیه افراد
در ریت مربوط به کسب (ابعاد مختلف این سه مفهوم در
جدول شماره ۱ نشان داده شده است).

سیستم تغییر مدیریت کیفیت جامع، از مطالعات نخستین
شورا، از آزمایشگاه شرکت تلفن به طرف نظارت اداری دمینگ و پس از آن طرح شدن مفهوم، کنترل کیفیت جامع و سیستم مدیریت کیفیت جامع در
کلید مفسّرة شماره ۱ نشان داده شده است. در همین ارتباط،
دلیل (۱۹۸۷) معنی‌ست که کلیه تکنیکی کیفیت را
می‌توان در چهار مرحله زیر خلاصه کرد: بازرسی، کنترول
کیفیت، اطلاعات از کیفیت، و
- این چهار مرحله را
- که در یک مجموعه مشخص‌کننده عمومی شناخته می‌شوند.
- می‌توان به عنوان تفاوت برای موارد در مورد رابط
- در سازمان مشخص مورد استفاده قرار داد.

جدول شماره ۱: عناصر اصلی مدیریت کیفیت جامع

<table>
<thead>
<tr>
<th>جامع</th>
<th>کیفیت</th>
<th>اقدام مدیریت</th>
<th>ردیف</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>مشارکت کارکنان و کار تیمی</td>
<td>ایجاد خص مالکیت و دید ورد در همه افراد نسبت به برنامه‌ای کیفیت</td>
<td>تکاکن بر هم‌دوران (کارنی)</td>
<td>۱</td>
</tr>
<tr>
<td>تدوین هدف‌ها و ارزش‌های اساسی سازمان</td>
<td>ناک ایجاد دیگری از نویسندگان بر ارائه کیفیت یکی از این فنون نسبت به دیگری، این انتخاب دارد</td>
<td>تکاکن بر هم‌دوران (کارنی)</td>
<td>۲</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(متن ادامه دارد...
<table>
<thead>
<tr>
<th>جامع</th>
<th>کیفیت</th>
<th>اقدام مدیریت</th>
<th>رده‌بندی</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>درک و کارکرد تمام سطوح سازمان و توجه به همه کارکردگان سازمان</td>
<td>ارزیابی بر ریه‌های کسب مهارت و دانش</td>
<td>تاکید بر ریه‌های کسب مهارت و دانش</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>کارکردگان سازمان</td>
<td>ایجاد تغییرات بنیادین در دو هنگ سازمان</td>
<td>ایجاد تغییرات بنیادین در دو هنگ سازمان</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>اعمال تفکر سیستم</td>
<td>تسهیل نوآوری و ابزار</td>
<td>تسهیل نوآوری و ابزار</td>
</tr>
</tbody>
</table>

همان‌طور که در شکل شماره 1 نشان داده شده است، سطوح بالاتر بلوغ TQM در برگیرنده جنبه‌هایی از فلسه‌ای آن که در سطوح بالایی نشان داده شده، نیز هست.

شکل شماره 1. تکامل تفکر کیفیت

![ShahidatShoma-15]  


**منبع:** Dale, 1999.
جدول فراگرفت کیفیت جامع
لاهی درونی مدل شامل عامل مختلف است که برای تحقق TQM برای تحقق ضروری قلمداد می‌شود. فرضیه بیننده مدل آن است که تحقیق این شش عامل از طریق
مجله مدیریت پیامد (BPR) مجموع فرایند کسب و کار

مهمقت فرایند کسب و کار به عنوان رویکرد بنیادی به تغییر سازمانی، مفهومی نسبتی جدیدی است که ابتدا در دو مقاله داتیونوئر و شورت (1990) و همر (1990) مطرح شد و سپس از سوی یونیسنتاگو دو کتاب در این زمینه نوشته شدند. در زمان کوتاهی فراگیر شد و این ایده را در ذهن مدیران به وجود آورد که در پروپ تغییرات سازمانی، تکنولوژی و فشارهای رقبای، نتایج مثبتی به وجود خواهد آورد. در عوضو تأکید بر سازمان‌ها و روابط، با کارکردگاهی کارکنان، بر فرایند‌ها تأکید دارد. می‌توان گفت که هدف BPR بهبود سازی کل یک فرایند است و به یک چند مرحله مجرد و جدا از یکدیگر.

به اعتقاد نیمتو و همکاری (2199)، هدف اصلی مهندسی مجدد بازاریابی فرایندها و یافتن طرح‌های بهتر است و به همین دلیل روش‌های متفاوت و نتایج مختلفی را می‌توان انظار داشت. در خصوص روش‌ها و مدل‌های اتفاق نحوه وجود ندارد. به عنوان نمونه BPR کوپرزبیل (3)، که یک شرکت مشاوره انگلیسی است، روی چهره مرحله‌ای برای اصلاح فرایندها از طریق رفع نیازها و خواسته‌های مراجعان را در 60 شرکت در سراسر...
دراز شماره ۳ مدل کلی مهندسی مجدید کسب و کار

مرحله دوم - شناخت فرآیندهای موجود درک صحیح از فرآیندهای کسب و کار از اهمیت خاصی برخوردار است. مهم‌تر از آن شناخت فرآیندهای موجود، پیش از طراحی فرآیندهای جدید است. تشخیص مشکلات در فرآیند موجود کمک خواهد کرد تا اطمینان حاصل شود که همان مشکلات در فرآیندهای جدید تکرار نخواهد شد. افزون بر این، شناخت فرآیندهای جاری، بر قراریت ارتباط را میان ذی مداخله در BPR تا درک کردن مدل‌ها و مستندات BPR از طریق درک کمک خواهد کرد تا درک مشترکی از وضعیت موجود داشته باشد.

مرحله سوم - تعیین فرآیند برای طراحی مجدید تحلیل فرآیندهای کسب و کار و مدیریت مستندسازی اقامت‌ها شرکت‌ها که به صورت کنترلی به تجارب وی در دستگاه‌های نهایی ختم می‌شود از نظر درک فرآیند و شناخت نقاط ضعف و قوت آن از اهمیت خاصی برخوردار است. نتایج حاصل از تحلیل‌های این مرحله به شناخت چگونگی انجام کار و سیستم استفاده از روش‌های دستی يا کامپیوتری منجر می‌شود. بایستی تحلیلی مناسب برای تحلیل فرآیند نیز از نتایج مهم و برخی از این مرحله به شمار می‌آید. استفاده یا IDEF از نمودار جریان کار (فلوچارت) يا روش ۰ - ۱ به عنوان مثال آن در دوره‌های سیستم‌های کسب و کار

مدل کلی مهندسی مجدید فرآیندهای کسب و کار

با توجه به نارسایی‌های مدل‌های موجود، ووکولا و همکارانش (۱۹۹۸) مدل کلی و جامع ارائه کرده‌اند. این MIBR مدل به عنوان جزئی از چهار دستگاه از کامپانی‌ها منویل و فرآیندهای جاری و مستند قلمداد می‌کند. مراحل هشگتانه مدل به شرح زیر است (همچنین رجوع شود به شکل شماره ۳):

مرحله اول - تدوین چشم اندیش کسب و کار و هدف‌های فرآیندهای کسب و کار و اهداف فرآیند

تدوین چشم‌انداز کسب و کار و هدف‌های فرآیند از یک سو به درک شفافی و روشی نسبت به فرم و فوق‌العاده و سادگی و سادگی می‌باشد. از این‌رو، فعالیت‌های مبتکرانه، رقابت و دیگر سازمان‌ها به‌طور متناسب با آن‌ها، و ناپایداری و عوامل داخلی و عوامل خارجی (نیازهای مشتریان، اقدامات به رقابت و غیره) قابلیت‌های درونی برای فرم‌آوری استراتژی کسب و کار تأثیر می‌گذارد که به نوبه خود در تعیین هدف های فرآیند موثر است. این مرحله، از اهمیت خاصی برخوردار است، زیرا سازمان‌ها تا زمانی نمایه به تعیین بوده‌اند، را احساس کنند که باید سازمان‌های بازارت ایجاد نمایند. خریج مواجه شوند.

Source: Vakola, et. al., 1998.
روش‌های دیگر می‌تواند در تکمیل این مرحله کمک بسازد به تحلیل گران بکند.

**مرحله چهارم - تعیین اهمیت‌های تغییر**

تحلیل اهمیت‌های تغییر هم بر دانش و هم بر تفکر خلاق در مورد چگونگی به کارگیری تکنولوژی اطلاعات و روابط‌های متکنیکی سازمانی و انسانی در فرآیندهای بایژستیس، شمیه تاکید دارد (1993).

در هر گام‌های از جمله اینترپرایز می‌تواند در ایجاد رابطه، تقاضای خدمات و افزایش افتخار، از این تکنولوژی‌ها می‌تواند به چهار گروه کلی تقسیم‌بندی شود: با توجه به اینکه چهار گروه کلی تکنولوژی‌ها هستند که ارائه امکانات به کارکنان، مشورت‌کاران، اداره، تقطیع، هر گام می‌تواند بلندتر یا کوتاه‌تر باشد.

در این مرحله فرآیندهای مختلفی که در آن می‌تواند به طراحی و اجرای تکنولوژی و خدماتی ارائه شود تا به عنوان مثال مصرف سازمانی و سازمانی شاخص نشان می‌دهد (Symon, 1992; BPR, 1995).

در مورد تعدادی از شرکت‌ها، خواستار می‌شود که تجربه‌های نقش‌گیران ارائه داده شود و در اجرای این چاره صورت گرفته است (Eston, 1999).

امکانات خاصی دارد (1992) این نیاز به شرکت‌های سازمانی و نیاز به مصرف کنندگان نیز است. این نیاز به شرکت‌های سازمانی و نیاز به مصرف کنندگان نیز است. این نیاز به شرکت‌های سازمانی و نیاز به مصرف کنندگان نیز است. این نیاز به شرکت‌های سازمانی و نیاز به مصرف کنندگان نیز است.

**مرحله سوم - عملیاتی و کردن فرآیندهای جدید**

هدف مرحله ششم عملیاتی و کردن فرآیندهای جدید عملیاتی کردن مراحل اساسی هدف مرحله ششم است، زیرا نمی‌توان به صورت کامل اجرای می‌تواند نشود و در اجرای کامل، نمی‌توان با آن مورد استفاده کنیم. به طرفین می‌تواند با توجه به اینکه چهار گروه کلی تکنولوژی‌ها هستند که ارائه امکانات به کارکنان، مشورت‌کاران، اداره، تقطیع، هر گام می‌تواند بلندتر یا کوتاه‌تر باشد.

**مرحله چهارم -تعیین اهمیت‌های تغییر**

تحلیل اهمیت‌های تغییر هم بر دانش و هم بر تفکر خلاق در مورد چگونگی به کارگیری تکنولوژی اطلاعات و روابط‌های متکنیکی سازمانی و انسانی در (IT) فرآیندهای بایژستیس، شمیه تاکید دارد (1993).

در هر گام‌های از جمله اینترپرایز می‌تواند در ایجاد رابطه، تقاضای خدمات و افزایش افتخار، از این تکنولوژی‌ها می‌تواند به چهار گروه کلی تقسیم‌بندی شود: با توجه به اینکه چهار گروه کلی تکنولوژی‌ها هستند که ارائه امکانات به کارکنان، مشورت‌کاران، اداره، تقطیع، هر گام می‌تواند بلندتر یا کوتاه‌تر باشد.

در این مرحله فرآیندهای مختلفی که در آن می‌تواند به طراحی و اجرای تکنولوژی و خدماتی ارائه شود تا به عنوان مثال مصرف سازمانی و سازمانی شاخص نشان می‌دهد (Symon, 1992; BPR, 1995).

در مورد تعدادی از شرکت‌ها، خواستار می‌شود که تجربه‌های نقش‌گیران ارائه داده شود و در اجرای این چاره صورت گرفته است (Eston, 1999).

امکانات خاصی دارد (1992) این نیاز به شرکت‌های سازمانی و نیاز به مصرف کنندگان نیز است. این نیاز به شرکت‌های سازمانی و نیاز به مصرف کنندگان نیز است. این نیاز به شرکت‌های سازمانی و نیاز به مصرف کنندگان نیز است. این نیاز به شرکت‌های سازمانی و نیاز به مصرف کنندگان نیز است.

**مرحله سوم - عملیاتی و کردن فرآیندهای جدید**

هدف مرحله ششم عملیاتی و کردن فرآیندهای جدید عملیاتی کردن مراحل اساسی هدف مرحله ششم است، زیرا نمی‌توان به صورت کامل اجرای می‌تواند نشود و در اجرای کامل، نمی‌توان با آن مورد استفاده کنیم. به طرفین می‌تواند با توجه به اینکه چهار گروه کلی تکنولوژی‌ها هستند که ارائه امکانات به کارکنان، مشورت‌کاران، اداره، تقطیع، هر گام می‌تواند بلندتر یا کوتاه‌تر باشد.
تفاوت‌ها و تشابه‌های

BPR و TQM

از نظر فلسفی و کارکردی، جهت گیری و هدف‌های مشابه بسیاری با یکدیگر دارد. هردو، تولیدسازی کارکنان، کار تیمی، کیفیت، نگرش و تاکید بر مشتریان و تشویق می‌کند (سالگان و فاضل، 2000). ولی اختلاف بین آن‌ها نیز قابل توجه است.

به عنوان نمونه، مارک فاکتوئی (2000) در می‌گوید که به دلیل BPR در مقایسه با TQM مشتریان بودن به اصلاح بین‌دیدن سازمان و ضرورت تاکید بر بهبود فرآیندهای داخلی که به نیازهای دامنه در حال تحیز تغییر مشتریان سازگاری ندارد. اگرچه برآوردهای تعیین BPR و TQM در مقابل، سازمان‌ها قبلاً به استفاده از فقط TQM می‌پردازند، زیرا مفاهیم کیفرتی است که فکر روش از مجموعه روش‌های بین‌انداز آن در مهندسی مجدید فرآیندهای کسب و کار قلمداد می‌شود (یک مهندسی سازمانی (1994) معقد است که بهبود برآوردهای جایی است. در حالی که برآوردهای و فرضیات موجود را به کار می‌گذارند و طراحی و روش‌‌های جدیدی را برای تدوین برآوردهای ایجاد می‌بینند.

صحت واقعی رضایت مشتریان با افزایش ده کاهش می‌شود. این نظام با مشتری‌داری کلیه کارکنان به شکل افتی در سراسر کارگاه‌ها و واحد‌های سازمان، از بالا به پایین، به اجرا در می‌آید و با گذار به پیش رسانیدن گسترش. BPR باید که هم تأمین کندگان و هم مشتریان را بر زنجیره فعالیت‌های قرارداد می‌دهد (Bounds, et al., 1994) در مقابل، مهندسی مجدید، تجدید طراحی فرآیندهای استراتژیک، حساسیت کسب و کار - همراه با بیست‌ساله، غربالگری، و ساختاری سازمانی حمایت کننده آنها - به شکل سریع و یونیافته است که به‌هم‌بستگی جبران کار و بهره‌وری در سازمان را تثبیت می‌کند (Managanelli, et al., 1994).

(1) قابلیت کارکرد نظام بودا، بر اساس این شاخص مشتری می‌شود که آیا فرآیند بیانگر جدیدی با توجه به نیازهای و ضرورتها سازمان کاربرد دارد و می‌تواند این خواسته‌ها را تامین کند یا نه؟

(2) کارایی (۱) این شاخص مشتری می‌کند که آیا نظام جدید، در قیاس با فرآیندهای قدیمی و مشکلات گذشته‌های می‌تواند راه حل‌های جدید و رضایت مشتری را بخش عرضه کند یا نه؟

(3) سازگاری با اقتصاد کننده (۴) این شاخص میزان سهولت تعامل معانی انسان و کامپیوتر را مدل می‌کند و به سادگی و کاربردی بودن کل نظام، شامل چگونگی دستیابی به اطلاعات و اساتید و مدارک و سایر موارد لازم توجه می‌کند.

(4) بن‌های فنی (۸) این شاخص جملگری از نارسایی اقتصاد و بالقوه نظام (شامل مشکلات ارتباطی) نشان می‌دهد که از کار افتادن نظام و غیره است. با توجه به تأثیرات مختلف فرآیندها و نظام‌های جدید در ارتباط با سایر مشکلات، تکنولوژی، انسانی، و روان‌شناختی قابل تعريف است، ارزیابی فردی را باید تیمی مشترک از متخصصین، رشته‌های مختلف و تخصصات عوامل گروهی حیاتی برای موثریت کل فرآیند مهندسی مجدید انجام دهد.

مرحله هشتم - بهبود مستمر

فرآیند مستمر و پایان است BPR

دانستن یک استراتژی بهبود تا زمان که سازمانها را قادر می‌سازد تا این جهت‌گیری کارکردی سنتی به جهت‌گیری سازگار با فرآیندهای استراتژیک کسب و کار سرویس بیافزایش می‌کند. فردی که سازمان متعهد از فرآیندهای کسب و کار خود را بهبود می‌بخشد استفاده می‌کند تا کاهش از تکنولوژی اطلاعات و منابع انسانی قوی‌ان را قادر می‌سازد تا به هدف‌های خود دست یابد.

باید فرآیند پایان‌نامه بهبود BPR ممکن است از نظر آماری به حداد تا قابل قبول نباشد و لیست سازمان به عنوان یک مجموعه متغیر از حروکت و رفتار باز نخورده ایجاد است. از این رو فردیند تجدیدنظر در تغییر استراتژی و نچرتن کل سازمان و در نتیجه نیاز مستمر به فردیکه و کارکردی بهتر همگان کاملاً خواهد ماند.
و اگذاری می‌شود. در هر دو روش نهایی حمایت مدیریت ارشد مورد تأکید است، ولی در پروژه‌های تغییر این حمایت تعیین کننده است. و اساساً در هدایت، تراکنش جهانی و اجرای پروژه‌های BPR مدیران داخله بیشتری دارند.

(Dixon, et al, 1994)

هرکی از مجموعه ابزار متفاوتی برای BPR و TQM است. BPR مدیریت و تغییر و TQM مدیریت و تغییر، در چارچوب تطبیق مورد استفاده و از این روش هنگامی که تغییر اساسی رخ نمی‌دهد و صرفه جویی در هنگام آغازی افزایش برای دستیابی به وضعیت مورد نظر برداشته می‌شود. کلیه‌العملیات و تغییر و مستمر در فرهنگی گام‌های نوارند و تأکید در این نظام بر آن است تا تغییرات سرعت رخ دهد. اکثر مدیران اندازه‌گیری دارند ۱. نتایج حاصل از بکارگیری BPR را در کمتر از یک سال مشاهده کنند. (Managanelli et al, 1994) در BPR نه تنها تغییرات سریع‌اند، بلکه اساسی و

بنیادین هستند. طرفداران BPR معتقدند که با تریمینگ و اصلاح جزئی فرایندهای موجود هچ‌چنین حاصل می‌شود (Hall et al, 1994) در BPR بر این اعتقادند که برخلاف TQM خود را بر لوحی با کیفیت استوار می‌سازد و تمامی آنچه را وجود دارد نفتی می‌کند، با این برای بهبود امور به تدابیر و با در نظر گرفتن وضع موجود عمل کرد. لازم است باید اواخر بسیاری از طرفداران BPR یک اعتقاد دارند که رویکرد استقامت لوح پاک(19) افسانه‌ای است و در اکثر سازمان‌ها کاربرد ندارد (Klein, 1994). آن‌ها معتقدند که شروع به کار با صفحه‌ای خالی صرف یک خیابان و خیال است، زیرا در کسب و کار می‌توان بر کار تیمی، مهندسی مجدداً نیاز به برنامه‌ریزی، جامع‌نامه‌سازی و متدولوژی دارد. در سطح سازمانی ای که تغییر، مدیریت و کنترل TQM می‌شود نیاز برناوهای BPR متفاوتی از برناوهای BPR است. برناوهای TQM در سطوح بالایی سلسله مراتب سازمانی ساماندهی می‌شوند. در حالی که مسئولیت کنترل برابر و یا تنظیم BPR تغییر با استفاده از
جدول شماره ۲. ابزار و فنون اصلی مهندسی مجدد کسب و کار

<table>
<thead>
<tr>
<th>ابزار و فنون</th>
<th>طبقه و مقولة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>نقشه برداری فرایند</td>
<td>تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم</td>
</tr>
<tr>
<td>مهندسی نرم افزارهای کامپیوتری</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>شبیه سازی کلیشه برداری</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>محکمزین</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>حرکت و زمان سنگین</td>
<td>تحقیق در عملیات و روش‌های مطالعه کار</td>
</tr>
<tr>
<td>ارگونومی تولید به‌هنگام</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>شرکت فروشنده ISO 9000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>استاندارد‌سازی فرایند</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>کنترل آماری فرایند</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>پست الکترونیکی ارتباط گروهی</td>
<td>تکنولوژی اطلاعات</td>
</tr>
<tr>
<td>شبکه‌سازی کامپیوتری</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>خبرنامه داخلی مدیریت پروژه</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>نرم افزار</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ارزیابی مهارت نیم سازی برنامه‌ریزی جبران خدمت</td>
<td>مدیریت تغییر</td>
</tr>
<tr>
<td>تجدید سازمان توسعة ارزش‌های مشترک</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>نظام بازده و تشویق ارتباطات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>آموزش کارکنان توانمند سازی</td>
<td>بهبود منابع انسانی</td>
</tr>
<tr>
<td>تیم های خود مدیر آموزش‌های چندگانه</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>آموزش مهارت انسانی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ستیض و ارزیابی عملکرد</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Source: Salegna and Fazel, 1996
جدول شماره ۳. ابزار و فنون اصلی مدیریت کیفیت جامع

| استراتژی اجرایی | استریتیجی | تحلیل نیازهای مشتریان | بررسی کیفیت | تحقیق در زمینه تأیید کننده | تأیید کننده مدار | تحلیل و بهبود کیفیت | تولید بهداشت | کاهش هزینه کار | تحلیل و بهبود کیفیت | تولید بهداشت | کاهش هزینه کار | تحلیل و بهبود کیفیت | تولید بهداشت | کاهش هزینه کار | TQM | 
|-----------------|-----------|----------------------|-------------|------------------------|-----------------|----------------------|-------------|------------------|----------------------|-------------|------------------|----------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|
| مدار مشتری     |           |                      |             |                        |                 |                      |             |                   |                      |             |                   |                      |             |                   |             |                   |
| مدار مدیریت    |           |                      |             |                        |                 |                      |             |                   |                      |             |                   |                      |             |                   |             |                   |
| مدار کارکنان    |           |                      |             |                        |                 |                      |             |                   |                      |             |                   |                      |             |                   |             |                   |
| تأمین کننده     |           |                      |             |                        |                 |                      |             |                   |                      |             |                   |                      |             |                   |             |                   |

یادداشت: با توجه به نوشته‌های مختلف را نشان می‌دهد (به عنوان نمونه، Dean & Bowen, 1994; Pric & Chen, 1994; Rie, et al., 1995; Sali & Fasal, 1995) بررسی استراتژی اجرایی این ابزار و فنون آنها را در ۶ طبقه اصلی دسته‌بندی کرده‌اند.


code

مدل تلفیقی برنامه ریزی بر مبنای مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد کسب و کار بررسی ادیبات کیفیت تولیدات و خدمات میان آن است که سازمانی قادر به ارتقای کیفیت و پایدار فعالیت ها و فرایندهای خود خواهد شد که بتوانند از هر دو تکنیک هم‌زمان استفاده کنند. بپی حقوق و همکارانش BPR و TQM (1995) ایمی‌نا (1891) و سالگنا و فاضل (1991) از جمله محققانی هستند که بر کارگیری هم‌زمان این دو تکنیک تأکید دارند.

آنها معتقدند که هر سازمان و شرکتی می‌تواند BPR و TQM، یا هم‌زمان به کار بندد و در این حال امکان است که به کیفیت بهتر و بهبود فرآیندهای مقایسه با سایر نهایی اعلان یافته بگیرد و نهایی بگیرد.

سرگنا و فاضل (1991) در توضیح چگونگی استفاده هم‌زمان از BPR و TQM معتقدند که بر مبنای فرهنگ هم‌زمان از


نمودار شماره ۱. استفاده هم‌زمان از مدیریت کیفیت جامع و بایزهولسی فرآیندهای کسب و کار

فرانگیزی که برای ازبین‌گیری انتخاب می‌شود باید هم اقتصادیکی باشد و هم برای سازمان موجب افزایش افزوده شود. به انتخاب منظم و کلان (984) فرماندهی استراتژیک آنها هستند که برای دستیابی به هدف‌های سازمان نقض اطراف کندن داده‌ها، و فرماندهی موجب افزایش فراگرهابای هستند که از دید متغیر مهم تلقی می‌شوند.

زمانی که سازمانی هدف‌های خود را مشخص و فرانگیزی‌ها را تعین کند، ارزیابی روابط بین آنها در جهت تعیین هدف‌های فرانگیزی در دستیابی به هدف‌های مطلوب سازمانی ضرورت می‌یابد. این تحلیل به تعیین فرماندهی اساسی سازمان منجر می‌شود که در دستیابی به هدف‌های ویلای سازمان نقض محوری دارد. افزون بر این، بر مبنای موضوع دستیابی به هدف‌های فرانگیزی، میزان تغییر مورد نیاز در هر فرانگیزی (تدریجی یا ناگهانی) و جارچوب زمانی برای تغییر (کوتاه مدت یا بلند مدت) نیز مشخص خواهدشد. بر اساس عوامل مورد اشاره در بالا، اکنون می‌توانیم تضمین کنیم که جهت رسيدن به هدف‌های مقرر می‌توان از روش‌های استفاده کرد یا از روش‌های استوانه ای BPR و روش‌های استوانه ای BPR که متمایز از روش‌های استوانه ای BPR از هر دور روش‌های استوانه ای BPR از هر دور روش‌های استوانه ای BPR استفاده می‌کند. برای انتخاب BPR و استوانه ای BPR استفاده کرد.

مرحله دوم: تدوین طرح اجرایی برای فرانگیزی اساسی

این مرحله با تدوین هدف‌های برای هر فرانگیزی اساسی بی‌بی‌پرو ریکست و به‌عنوان موقعیت فعلي و مطلوب، هدف‌های مرتبط با فرانگیزی با دقت و مشخصی شورت. آدام و وارت (1983) "معتقد که برای تعیین هدف‌های فرانگیزی محکم‌کننده (یا تعیین بهترین اقدامی)، باید فرماندهی سازمانی یا بهتر دیدار سازمانی یا بیشتر بهبود یک کام‌باید و فرانگیزی BA و رابط فنون در دسترس و مناسب برای بهبود یک روش باید با توجه به اصل هم‌افزایی، مسالمت‌آمیز و قابل توهیم به چالش بود.
(1). Total Quality management / TQM
(2). Business Process Reengineering / BPR
(3). Walter Schwartz
(4). Statistical Quality Control
(5). Pearson
(6). Deming
(7). Silvestro (2001)
(8). Coopers & Lybrand
(9). Texas Instrument
(11). Functionality
(12). Usability
(13). User Acceptability
(14). Organizational Acceptability
(15). System Functionality
(16). Efficiency
(17). User – Friendliness
(18). Technical Aspect
(19). Clean State
(20). Klein (1994)
(23). House of Quality
(24). Adam and Vande Water


