

بسم الله الرحمن الرحيم

از سری کارگاههای آموزشی

مدیریت جامع کیفیت

دکتر ابوالفتح لامعی



فهرست مطالب

تعريف واژه ها و اصطلاحات	فصل ۱ :
چرا کیفیت؟ / برداشتهای غلط از کیفیت	فصل ۲ :
<u>فرضها و اصول ارتقای مستمر کیفیت</u>	فصل ۳ :
<u>روش ارتقای فرایند FOCUS – PDCA</u>	فصل ۴ :
بارش افکار	فصل ۵ :
فرایندی را برای ارتقا پیدا کنید	فصل ۶ :
روشن کنید فرایند چگونه عمل می کند	فصل ۷ :
علل تغییرات عملکرد فرایند را درك کنید	فصل ۸ :
قسمتی از فرایند را برای ارتقا انتخاب کنید	فصل ۹ :
برای يك مورد ارتقا برنامه ریزی کنید	فصل ۱۰ :
تابلوی گزارش	فصل ۱۱ :
مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت	فصل ۱۲ :
کیفیت جامع	فصل ۱۳ :
نگرش سیستمیک به سازمان	فصل ۱۴ :
نقش مدیران ارشد در مدیریت جامع کیفیت	فصل ۱۵ :



فصل اول

تعریف واژه ها و اصطلاحات

در پایان آموزش ، شرکت کنندگان باید بتوانند واژه ها و اصطلاحات:

فرایند

مشتری

صاحب فرایند

متغیر

سیستم کیفیت

و ارتقای کیفیت

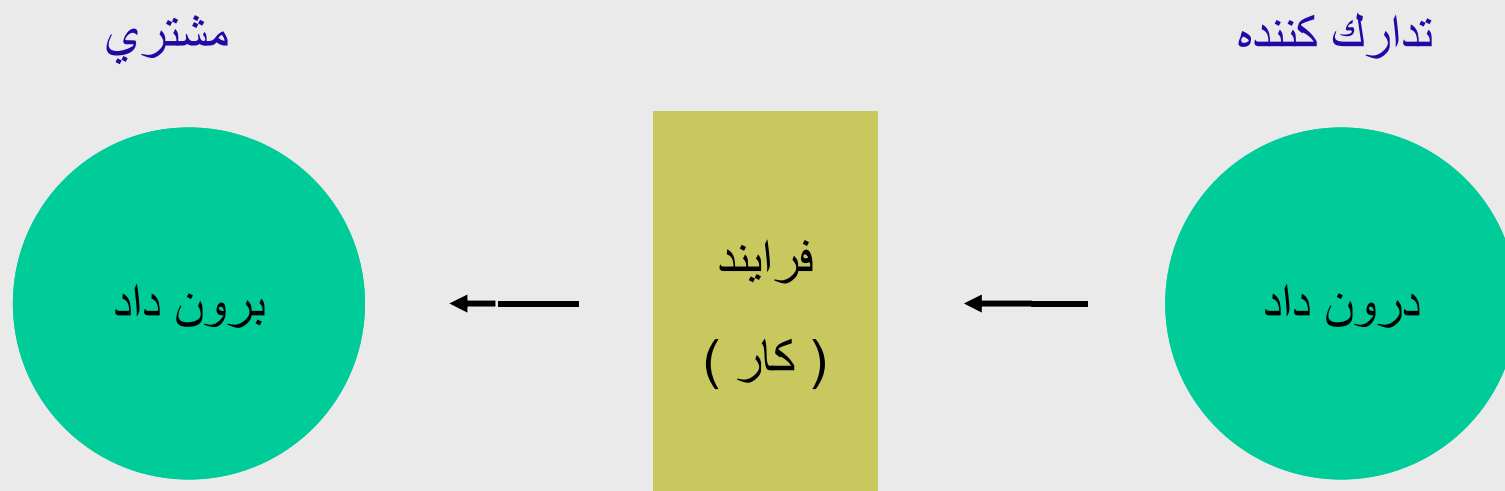
را تعریف کنند .

تعريف فرايند

فرايند چيست ؟

- ❖ فرايند يعنى **كار**؛ به عبارت ديگر هر كاري يك فرايند است كه شامل مراحل مختلف ميباشد .
- ❖ تايپ يك نامه، آزمايش قند خون و پذيريش يك بيمار هر كدام يك فرايند مي باشد. هر فرايند شامل **درون داده‌هاي** است كه تدارك كننده تدارك مي كند، **فعاليتهايي** است كه انجام مي گيرند و **نتيجه اي** است كه نصيب مشتري مي شود.
- ❖ هر فرايند بايد درست و بموقع تدارك شود، فعاليتها بطور صحيح انجام گيرند و نتيجه **پاسخگويي** **نيازها** و **انتظارات** مشتري باشد.
- ❖ **صاحب فرايند كيست؟**
- ❖ كساني را كه حداقل در يك مرحله از مراحل فرايند درگير باشند **صاحبان فرايند** مي نامند .
- ❖ صاحبان فرايندها معمولاً **بيشترين اطلاعات** را در رابطه با عملکرد فرايند دارند .

اجزای يك فرایند



مشتري چیست ؟

❖ شخص یا واحدی که نتیجه کار شخص یا واحد دیگر را دریافت می کند **مشتري** نامیده می شود .

برای يك سازمان دو نوع مشتري وجود دارد :

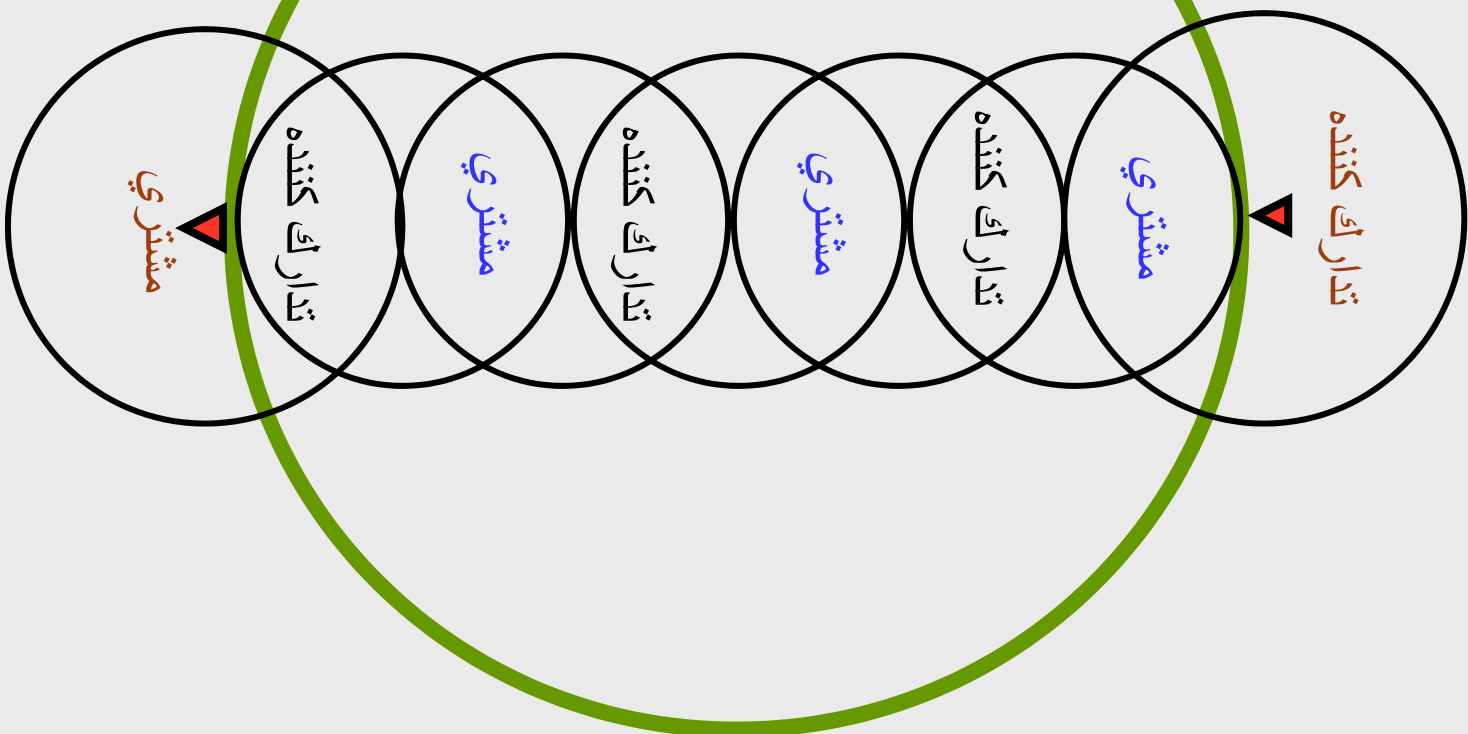
❖ **مشتري خارجي**

❖ **مشتري داخلي**

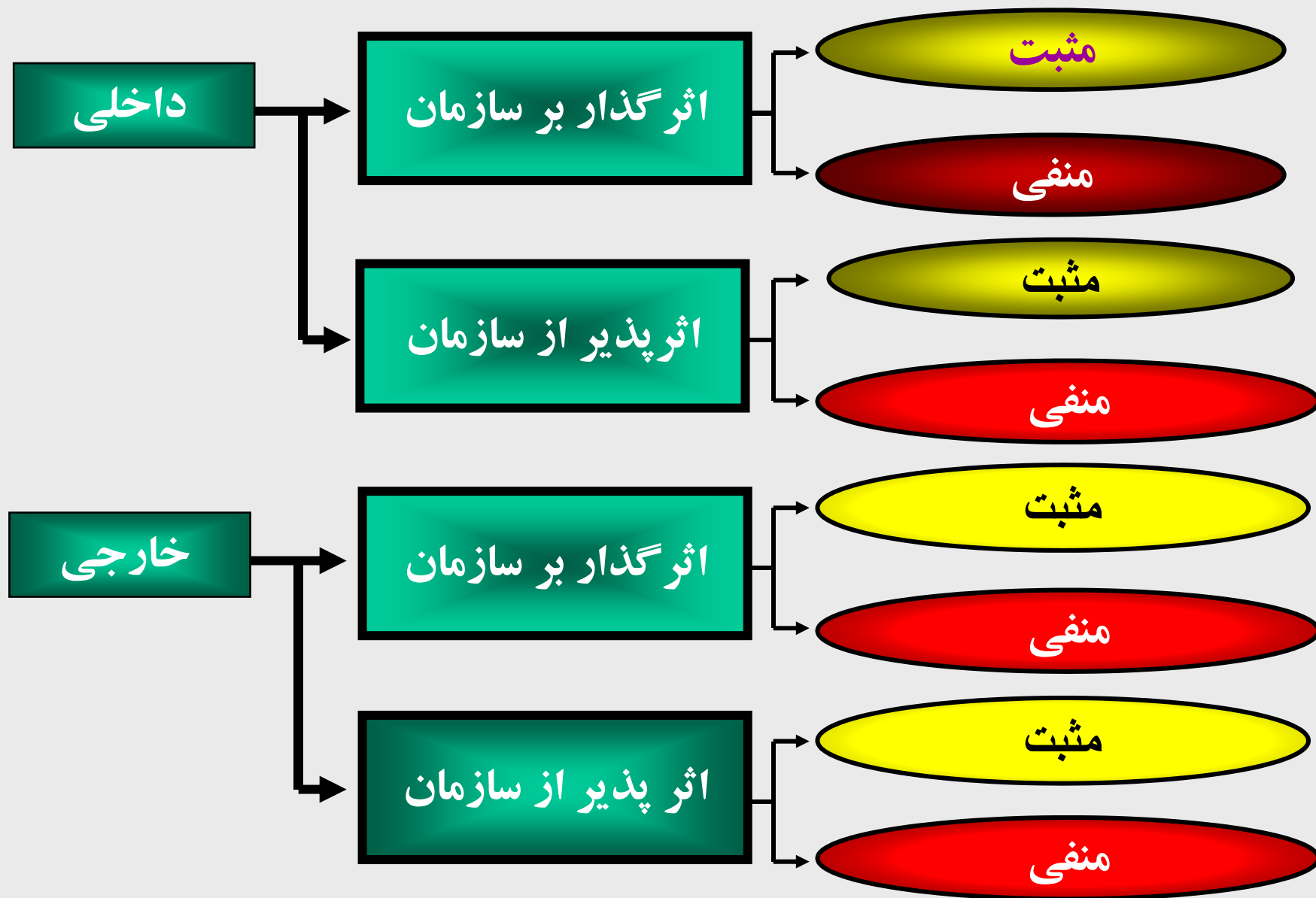
در يك واحد عرضه خدمات کارکنان و قسمتهای مختلف مشتري هم می باشند.

❖ از میان مشتریهای خارجي ، کسانی را که يك سازمان برای ارائه خدمت به آنها به وجود آمده است **مشتري نهایی** می نامند .

❖ واژه مشتري يك رابطه را بیان می کند که در يك طرف آن **تدارك** **کننده** و در طرف دیگر آن **مشتري** قرار دارد .



تعیین ذینفعان





بکدام نیاز باید تحلیل آماری و اطلاعات

نیازهای احساس نشده

نیازهای احساس شده

خواسته های منطقی

مجموعه ای از فرایندها يك سیستم را ایجاد می کنند

- امور دبیرخانه
- اداره يك بیمار دیابتي
- انتقال يك بیمار
- طراحی يك قطعه
- توزیع يك کالا
- حسابرسی در امور مالی
- سمپاشي يك مزرعه

هر يك سیستم هایی هستند كه تعدادي فرایند را شامل می شوند .

هر عاملي كه بر عملکرد يك فرايند تأثير بگذارد
متغير ناميده مي شود

مهارت نيروي انساني

ماشين آلات

تجهيزات

روشهاي انجام كار

متغيرهاي مؤثر بر عملکرد فرايند مي باشند .

چون عوامل مختلفی بر عملکرد فرایندها تأثیر
می گذارند بنابراین همیشه در عملکرد آنها

“نواسانات” یا “تغییراتی”

دیده می شود . این تغییرات ممکن است طبیعی
یا غیر طبیعی باشند .

کیفیت چیست؟

❖ دستیابی به **استانداردهای** از پیش تعیین شده .

□ استانداردها با توجه به نیازها و انتظارات مشتری ها و منابع موجود مشخص میشوند.

□ باید بطور مستمر در استاندارد ها تجدید نظر شود.

❖ کار **درست** را بار اول **درست** انجام دادن و دفعات بعد **بهتر** انجام دادن.

□ این تعریف متضمن تصمیم گیری کیفی، اجرای کیفی و ارتقای مستمر می باشد.

❖ به **نیازها و انتظارات** **منطقی**.. مشتریها پاسخ دادن .

□ زیر بنای تحولات اساسی در سازمانهای ارائه خدمات در دو دهه اخیر.

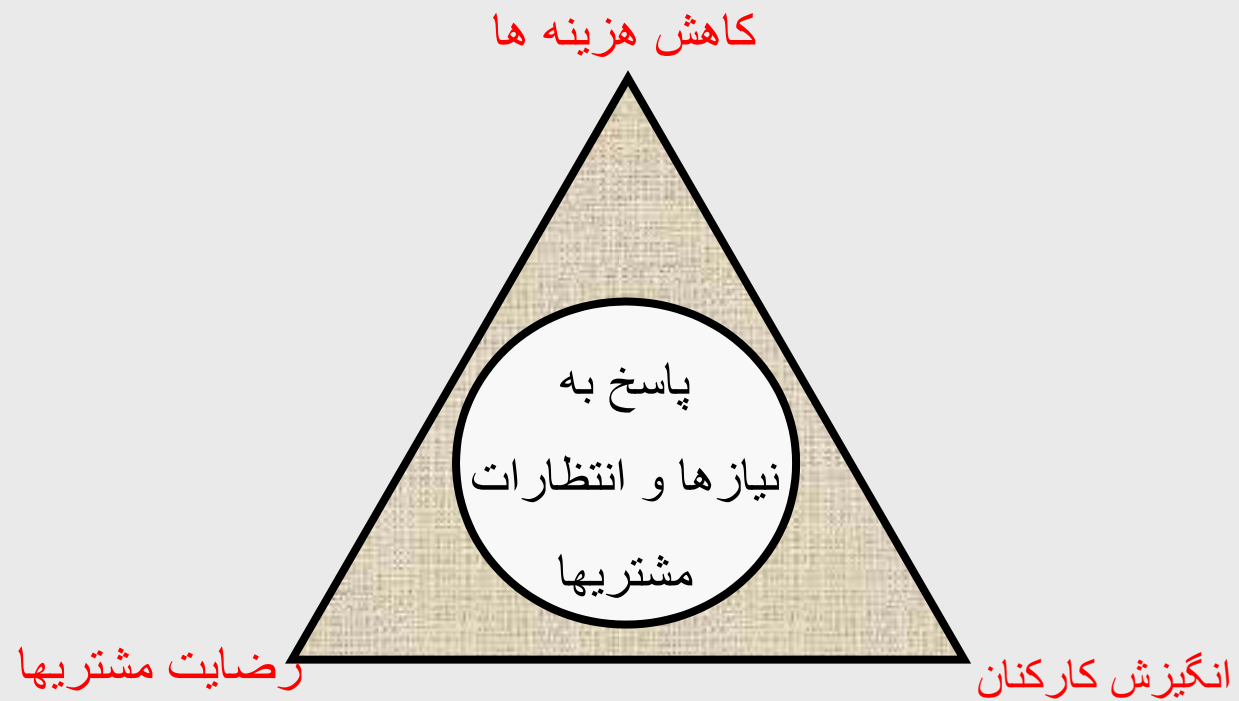
- ❖ کاستن از تغییرات یا نوسانات عملکرد فرایندها یا به عبارت دیگر بهبود عملکرد آنها را “ارتقای کیفیت” می نامند .
- ❖ برای ارتقای عملکرد فرایندها ، نیازمند “سنجش” عملکرد آنها می باشیم .

فصل دوم

چرا کیفیت ؟

برداشتهای غلط از کیفیت

چرا کیفیت



برداشتهای غلط از کیفیت

- ❖ کیفیت یعنی لوکس ، جذاب ، درخشنده و وزین بودن .
- ❖ کیفیت ملموس نیست ، بنابراین قابل سنجش نمی باشد .
- ❖ مشکلات کیفیت از عملکرد کارکنان ناشی می شود .
- ❖ کیفیت هزینه دربردارد .
- ❖ ما همیشه کیفیت را مد نظر داشته ایم .
- ❖ این هم يك برنامه جدید است .
- ❖ باید “ واحد کیفیت ” ایجاد شود .

فصل سوم

فرضها و اصول ارتقاي

مستمر كيفيت

فرضها و اصول مدیریت جامع کیفیت

- ❖ فرایندها و سیستم ها منشا بیشتر مشکلات مربوط به کیفیت می باشند .
- ❖ اگر عملکرد فرایندها و سیستمها درست باشد ، محصول یا خدمت بدون نقص خواهد بود .
- ❖ مشتری تعیین کننده نهایی کیفیت است .
- ❖ اجرای مدیریت جامع کیفیت به تعهد کامل سازمانی نیاز دارد .
- ❖ کارکنان کلید موفقیت فعالیتهای ارتقای مستمر کیفیت می باشند .
- ❖ ارتقای کیفیت فرایندی است که پایان ندارد .
- ❖ اجرای موفق مدیریت جامع کیفیت محتاج کار تیمی و همکاری است .
- ❖ مدیریت جامع کیفیت متکی بر سنجش عملکرد می باشد .
- ❖ پیشگیری از بروز نقص کلید دستیابی به کیفیت است .
- ❖ اجرای مدیریت جامع کیفیت محتاج برنامه ریزی است .

فصل سیزدهم

کیفیت جامع

Total Quality Management

مدیریت جامع کیفیت

Total (جامع) یعنی:

• همه سازمان، فرایندها، دروندادها، محصولات، مشتریها و تدارك کنندگان.

• Total به این معنی است:

✓ که نمی شود در گوشه ای از سازمان پیاده کرد.

✓ که نمی شود به "گروهی" تفویض کرد.

✓ که نمی شود نصفه و نیمه اجرا کرد.

✓ که نمی شود از سرنوشت کل سازمان جدا کرد.

• جامع به این معنی است که :

✓ اندیشه و عمل همه مدیران و کارکنان مبتنی بر فلسفه و اصول TQM می باشد.

✓ تصمیم گیری و اقدام و بالاتر از آنها رهبری در کل سازمان توزیع می شود.

Total Quality Management

مدیریت جامع کیفیت

(ادامه)

• Total به این معنی است که:

✓ همه توانمند می شوند و موانع رشد از سر راه همه برداشته می شود.

✓ همه تلاش می کنند به نیازها و انتظارات مشتریها پاسخ دهند.

✓ همکاری و کار تیمی جزء فرهنگ سازمانی می باشد.

• جامع به این معنی است که :

✓ همه جا و در همه فرایندها از بروز نقص پیشگیری می شود.

✓ زمینه بروز و خلاقیت برای همه فراهم می شود.

✓ یادگیری در افراد، تیمها و یادگیری سازمانی اتفاق می افتد.

برای دستیابی به کیفیت جامع موارد زیر ضروری است :

- ◆ مدیریت جامع
- ◆ برنامه ریزی جامع
- ◆ آموزش جامع
- ◆ واگذاری قدرت و تفویض اختیار جامع به کارکنان
- ◆ مشارکت جامع
- ◆ سنجش جامع
- ◆ پیشگیری جامع
- ◆ ارتباط جامع
- ◆ همکاری جامع
- ◆ فرهنگ جامع ارتقا

فصل چهاردهم

نگرش سیستمیک به سازمان ...

مدیریت جامع کیفیت فرایندی است متمرکز بر مشتریان، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیمها، که برای دستیابی به **اهداف استراتژیک** سازمان، از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط **مدیریت ارشد** سازمان، رهبری میشود.

سه رکن فلسفي مدیریت جامع کیفیت :

❖ فرایند گرایي

❖ مشتري محوري

❖ ارتقاي مستمر

خسته نباشید



فصل چهارم

روش ارتقاي فرايند

FOCUS - PDCA

FOCUS PDCA

روش ارتقاي فرايند : (FOCUS PDCA)

- ❖ يك روش علمي است.
- ❖ يك روش يادگيري تجربى است.
- ❖ يك روش تحقيق در فرايند ها و سيستم هاست.
- ❖ يك روش حل مشكل است.
- ❖ يك روش براي افزايش بهره وري است.
- ❖ يك روش ارتقاي كيفيت (عملكرد) است.
- ❖ يك روش براي ترغيب مديريت مشاركتي است.

FOCUS PDCA

روش ارتقاي فرايند : (FOCUS PDCA) (ادامه)

❖ يك روش توزيع رهبري است.

❖ يك روش توانمند سازي كاركنان است.

❖ يك روش ايجاد تغيير در رفتار، انگيزش و فرهنگ است.

❖ يك روش تصميم گيري غير متمرکز است.

❖ يك روش كار تيمي است.

❖ يك روش تفكر سيستميك است.

❖ يك روش براي برنامه ريزي است.

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد .

ORGANIZE

✓ تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد .

CLARIFY

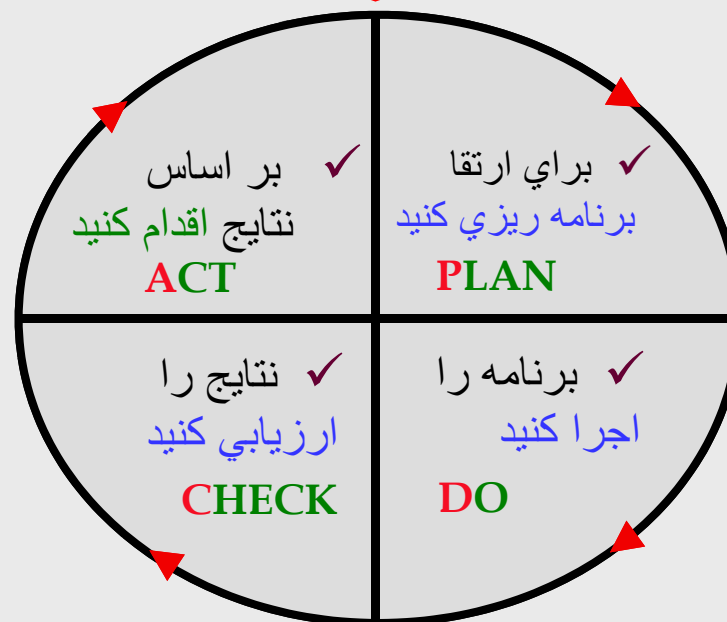
✓ روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند .

UNDERSTAND

✓ علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد .

SELECT

✓ قسمتي از فرايند را كه نياز به ارتقا دارد انتخاب كنيد .



- ❖ فرايندي را براي ارتقاء پيدا كنيد
- مي خواهيم چه **كاري** انجام دهيم؟
- ❖ تيمي از صاحبان فرايند سازماندهي كنيد .
- چه **كسي** مي داند كه فرايند چگونه عمل مي كند ؟
- ❖ روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند .
- چگونه خواهيم دانست كه تغيير در فرايند موجب ارتقاء خواهد شد ؟
- ❖ علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد .
- چه **عوامل** موجب مي شوند فرايند بگونه اي كه عمل مي كند ، عمل كند ؟
- ❖ مورد ارتقا را انتخاب كنيد .
- براي ارتقاي فرايند چه **كاري** مي توانيم بكنيم و **اول** از كجا شروع كنيم ؟

❖ برای ارتقا برنامه ریزی کنید .

برنامه شما چیست ؟

❖ برنامه را اجرا کنید .

چگونه برنامه ارتقا را اجرا کردید ؟

❖ نتایج را ارزیابی کنید .

آیا برنامه موجب ارتقا شد ؟

❖ بر اساس نتایج اقدام کنید .

براساس آنچه که می دانید ، چه اقداماتی باید انجام دهید ؟

قال على (ع) :
رحم الله امرأ عرف

Future

nt

Past

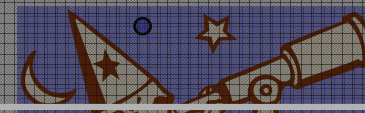
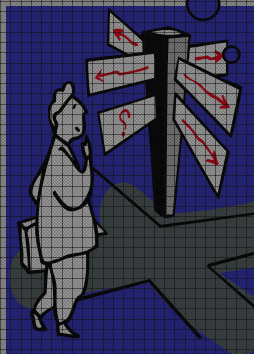
Where

الى اين

فى اين

من اين

()
:





فصل پنجم

بارش افکار

بارش افکار یکی از شایعترین شیوه هایی است که برای کسب نقطه نظرات اعضای تیم استفاده میشود.

مقررات بارش افکار :

- ❖ هر نوع اظهار نظر از هر يك از اعضاي گروه پذیرفته مي شود .
- ❖ نقطه نظرات هر فرد با کلماتي که بیان مي شود ، نوشته مي شود .
- ❖ زماني که یکی از اعضاي گروه اظهار نظر مي کند کسی سخن او را قطع نمي کند .
- ❖ از نقطه نظرات کسی انتقاد نمي شود .
- ❖ در رابطه با نقطه نظرات کسی سوال نمي شود، مگر براي روشن تر شدن آنها .

چگونه بارش افکار را انجام می دهیم :

- موضوع را به طور خوانا و واضح روی تابلو می نویسیم .
- سپس مقررات بارش افکار را مرور می کنیم .
- ۵-۷ دقیقه به اعضای گروه فرصت می دهیم تا هرکس نظر خود را روی کاغذی بنویسد.
- از اعضای گروه می خواهیم نظرات خود را بیان کنند و نظر آنها را روی تابلو می نویسیم .
- نظر خواهی را تا آنجا ادامه می دهیم تا نقطه نظر جدیدی ارائه نشود .
- فهرست نظرات را از نظر واضح بودن آنها و حذف موارد تکراری مرور می کنیم .
- فهرست را نهایی می کنیم .

فصل ششم

فرایندی را برای ارتقا
پیدا کنید

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد .



فرايندي را براي ارتقاء پيدا كنيد

مي خواهيم چه **كاري** انجام دهيم؟

در پایان آموزش ، شرکت کنندگان باید بتوانند :

❖ فرایندی را برای ارتقا مشخص کنند

❖ دلایل استفاده از « بیان فرصت » را فهرست کنند

❖ کاربرد «نمودار قالبی» را توضیح دهند

❖ ویژگیهای تیمی را که برای ارتقای فرایند تشکیل می شود ، توضیح دهند

نمودار قالبی

بیان فرصت

❖ از میان فهرست فرایندها، فرایندی را انتخاب کنید که:

- ۱- بیشترین نفع را برای مشتریان دارد .
- ۲- فرایند در سیستم وجود داشته باشد.
- ۳- فرایند تکرار پذیر باشد.
- ۴- جمع آوری اطلاعات درمورد آن آسان باشد.
- ۵- شما بتوانید بطور فعال در آن شرکت کنید.
- ۶- ایجاد تغییر در فرایند نسبتاً آسان باشد .
- ۷- موضوع در ارتباط با شما و سازمان باشد.

آیا فرایند استاندارد است ؟

تعریف :

◆ ابزار ساده ای است که برای نشان دادن مراحل اصلی فرایند استفاده می شود .

هدف :

◆ برای تعیین ابتدا و انتهای فرایند و ایجاد يك تصویر بزرگ از فرایند به کار برده می شود .

◆ فقط مراحل اصلی فرایند را نشان می دهد .

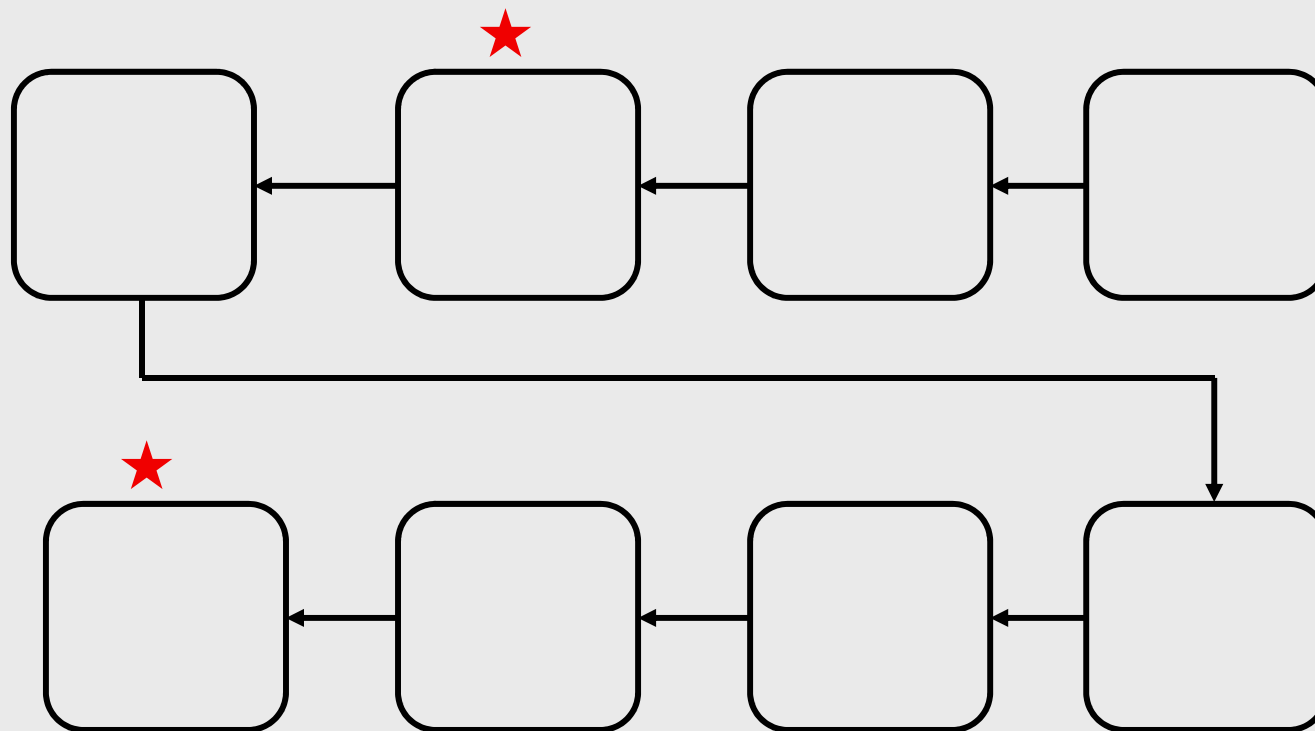
◆ نمودار قالبی ممکن است يك یا حداکثر ۲ خانه تصمیم گیری داشته باشد

روش تهیه نمودار قالبی

- ❖ شروع فرایند را در منتهی الیه سمت راست يك صفحه کاغذ می نویسیم .
- ❖ از اعضای تیم می خواهیم **مراحل اصلی** فرایند را نام ببرند ؛ موارد را روی تخته می نویسیم .
- ❖ مراحل اصلی فرایند را به ترتیبی که اتفاق می افتند ، مرتب می کنیم .
- ❖ هر فعالیت را داخل يك مستطیل قرار می دهیم .
- ❖ جریان مراحل فرایند را با ← نشان می دهیم .
- ❖ ابتدا و انتهای مراحل از فرایند را که ارتقا داده خواهد شد با ستاره مشخص می کنیم .

نمودار قالبی

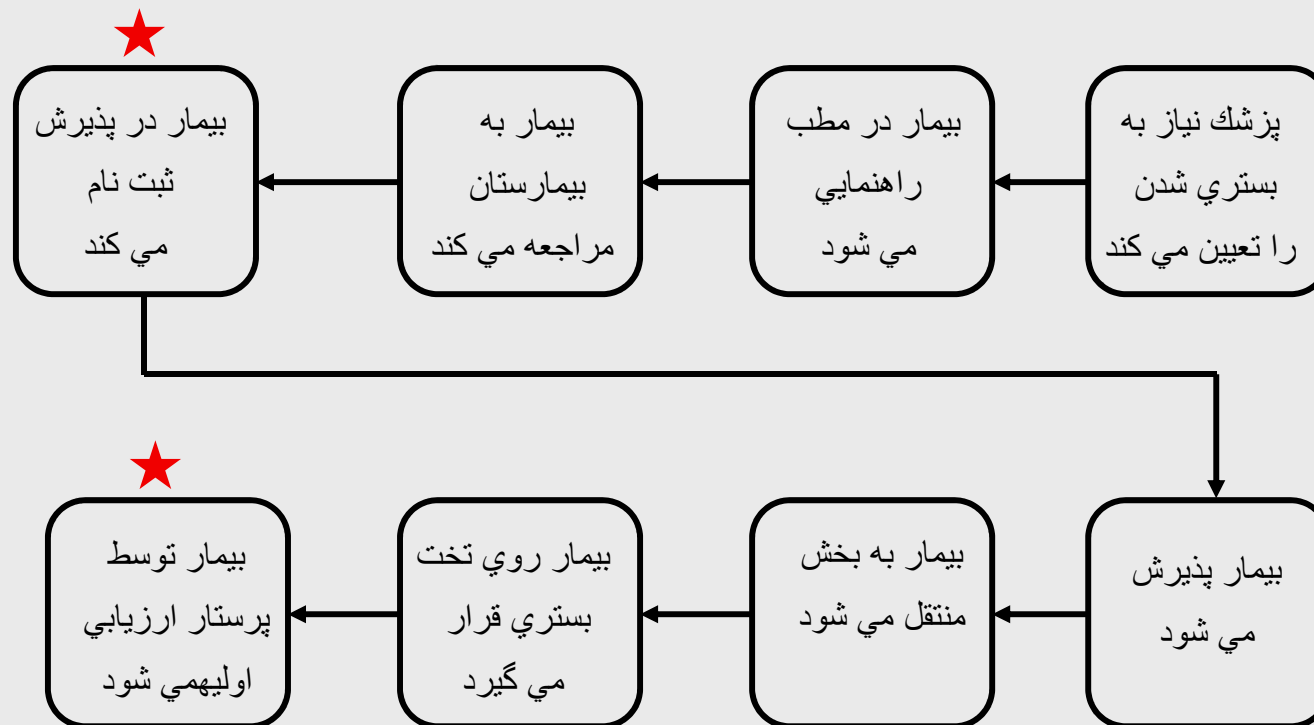
نمودار قالبی فرایند



★ ابتدا و انتهای فرایند

نمودار قالبی

نمودار قالبی فرایند پذیرش بیمار غیرفوری



★ ابتدا و انتهای فرایند

تعریف :

❖ بیان فرصت سندی است که برای بیان نام فرایند ، ابتدا و انتهای آن ، عملکرد جاری فرایند ، نتایج ارتقا و نام افراد ، واحدها و سازمانهای ذینفع و بیان ضرورت و اهمیت ارتقای فرایند استفاده می شود و در برگیرنده همه اطلاعات مربوط به یک فرایند می باشد .

هدف :

❖ به عنوان راهنمای تکمیل مرحله اول از مراحل ارتقای فرایند ، به کار برده می شود .

❖ بیان فرصت يك سند غیرقابل تغییر نمی باشد، بلکه ممکن است در مراحل بعدی ارتقای فرایند، بارها تجدید نظر شده و تغییراتی در آن داده شود.

بیان فرصت

برای ارتقا فرایند فرصتی فراهم است .
(نام فرایند)

فرایند با شروع و به ختم می شود .
(ابتدای فرایند) (انتهای فرایند)

فرایند جاری موجب
(عملکرد جاری فرایند)

..... می شود

و ارتقا موجب خواهد شد .
(عملکرد فرایند پس از ارتقا)

ارتقا به نفع می باشد .
(افراد یا واحدهای ذینفع)

ارتقای فرایند به دلایل زیر حائز اهمیت است :

.....
.....
.....
.....

بیان فرصت

..... پذیرش بیمار غیر فوریتهی فرصتی فراهم است .
(نام فرایند)

..... ثابت نام بیمار در پذیرش شروع و به ارزیابی بیمار توسط پرستار ختم می شود .
(ابتدای فرایند) (انتهای فرایند)

..... طولانی شدن زمان پذیرش بیمار، دوباره کاری و نارضایتی بیماران و کارکنان
(عملکرد جاری فرایند)

..... می شود

..... کوتاه تر شدن زمان پذیرش، کاهش دوباره کاری و رضایت بیماران و کارکنان خواهد شد .
(عملکرد فرایند پس از ارتقا)

..... بیماران، همراهان بیمار و کارکنان می باشد .
(افراد یا واحدهای ذینفع)

ارتقای فرایند به دلایل زیر حائز اهمیت است :
..... فرایند پذیرش يك فرایند کلیدی است و اولین نقطه تماس بیمارستان با بیماران میباشد. پس خوراند هایی که بیماران و
..... کارکنان آرایه داده اند حاکی از این است که فرایند پذیرش نیاز به ارتقا دارد.
.....
.....

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد .



ORGANIZE

✓ تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد .



تيمي از صاحبان فرايند سازماندهي كنيد .

چه كسي مي داند كه فرايند چگونه عمل مي كند ؟

سازماندهی تیم (O)

تیمی که فرایند را می شناسد سازماندهی کنید:

❖ اساس مرحله (۲) این است که اطمینان پیدا کنید گروهی را که برای ارتقای فرایند انتخاب کرده اید، **فرایند را می شناسند**، بنا براین اعضای تیم باید از بین **صاحبان فرایند** انتخاب گردد.

❖ برای ارتقای فرایند همیشه تیم لازم نیست، ممکن است يك نفر بتهایی کار را انجام دهد.

❖ مسوولین واحد ها غالبا از جریان فرایندها بی خبرند، بنابراین باید **صاحبان فرایند** در تیم عضویت داشته باشند.

❖ اگر مشارکت فرد متخصصی لازم باشد به صورت مهمان دعوت شود.

❖ سعی کنید تعداد اعضای تیم **کمتر از ۱۲** نفر باشد.

ویژگیهای تیم

- ❖ جو تیم غیر رسمی , آرام وبدون فشار است .
- ❖ همه اعضا در بحث شرکت می کنند .
- ❖ وظیفه تیم توسط همه اعضا درک و پذیرفته می شود .
- ❖ اعضای تیم به یکدیگر گوش فرا می دهند .
- ❖ اعضا هنگام مخالفت با نقطه نظراتشان احساس راحتی می کنند .
- ❖ افراد برای ابراز احساسات و نقطه نظرات خود آزاد می باشند.
- ❖ از نقطه نظرات بر راحتی و آشکارا انتقاد می شود ولی به افراد حمله نمی شود.
- ❖ تصمیم گیریها از طریق اجماع انجام می گیرد .
- ❖ به هیچ يك از اعضاي تیم وقت بیشتری اختصاص داده نمی شود .
- ❖ تیم نسبت به عملکردش "خود – آگاه" است و عملکرد خود را ارزیابی می کند.

ویژگیهای تیم موثر

- ❖ ابتدا در ارتباط با پویایی گروه آگاهی های لازم را کسب کنید .
- ❖ همواره به تغییر رفتار خود فکر کنید .
- ❖ هر فرد باید به طور فعال در بحثها شرکت کند .
- ❖ هر کس باید سعی کند جریان بحث را پیش ببرد .
- ❖ رهبر تیم باید تلاش کند در میزان مشارکت اعضا تعادل ایجاد کند .
- ❖ هر کس باید فکر کند چه کمکی به تیم کرده است ، به جایی آن که چه چیزی گفته است .
- ❖ نقش رهبر تیم باید در گردش باشد تا همه آن را تجربه کنند .
- ❖ روی موضوعات متمرکز شوید ، افراد را داخل موضوعات نکنید .
- ❖ برای تصمیم گیری از رای گیری استفاده نکنید .
- ❖ سعی کنید از طریق اجماع به توافقی برسید که تیم بتواند با آن ادامه حیات دهد .



خسته نباشید

فصل هفتم

روشن کنید فرایند چگونه

عمل می کند

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد .



ORGANIZE

✓ تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد .



CLARIFY

✓ روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند .



روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند .

چگونه خواهيم دانست كه تغيير در فرايند موجب ارتقاء خواهد شد ؟

در پایان آموزش ، شرکت کنندگان باید بتوانند :

- ❖ برای فرایند انتخاب شده “ نمودار جریان فرایند ” رسم کنند .
- ❖ برای سنجش عملکرد فرایند انتخاب شده “ برنامه ای ” بنویسند .
- ❖ يك “ نمودار جریان داده ها ” رسم کنند .

نمودار جریان فرآیند

نمودار جریان داده ها

روش تهیه نمودار جریان فرایند

- ❖ با استفاده از نمودار قالبی ابتدا و انتهای فرایند را تعیین می کنیم .
- ❖ با نظر خواهی از اعضای تیم **تمام مراحل فرایند** را فهرست می کنیم .
- ❖ مراحل فرایند را به ترتیبی که اتفاق می افتند مرتب می کنیم .
- ❖ با استفاده از علائم مناسب نمودار را رسم می کنیم .
- ❖ نمودار را از نظر کامل بودن آن بررسی می کنیم .
- ❖ نمودار را نهایی کنید.
- ❖ تعداد مراحل فرایند معمولاً باید زیر ۲۰ مرحله باشد

علائم نمودار جریان فرایند

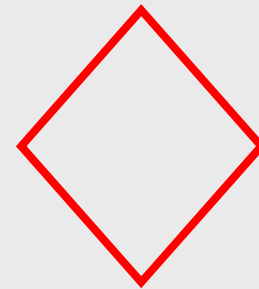
برای نشان دادن ابتدا و انتهای فرایند



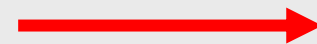
برای نشان دادن انجام يك
فعالیت



برای نشان دادن يك تصمیم
گیری



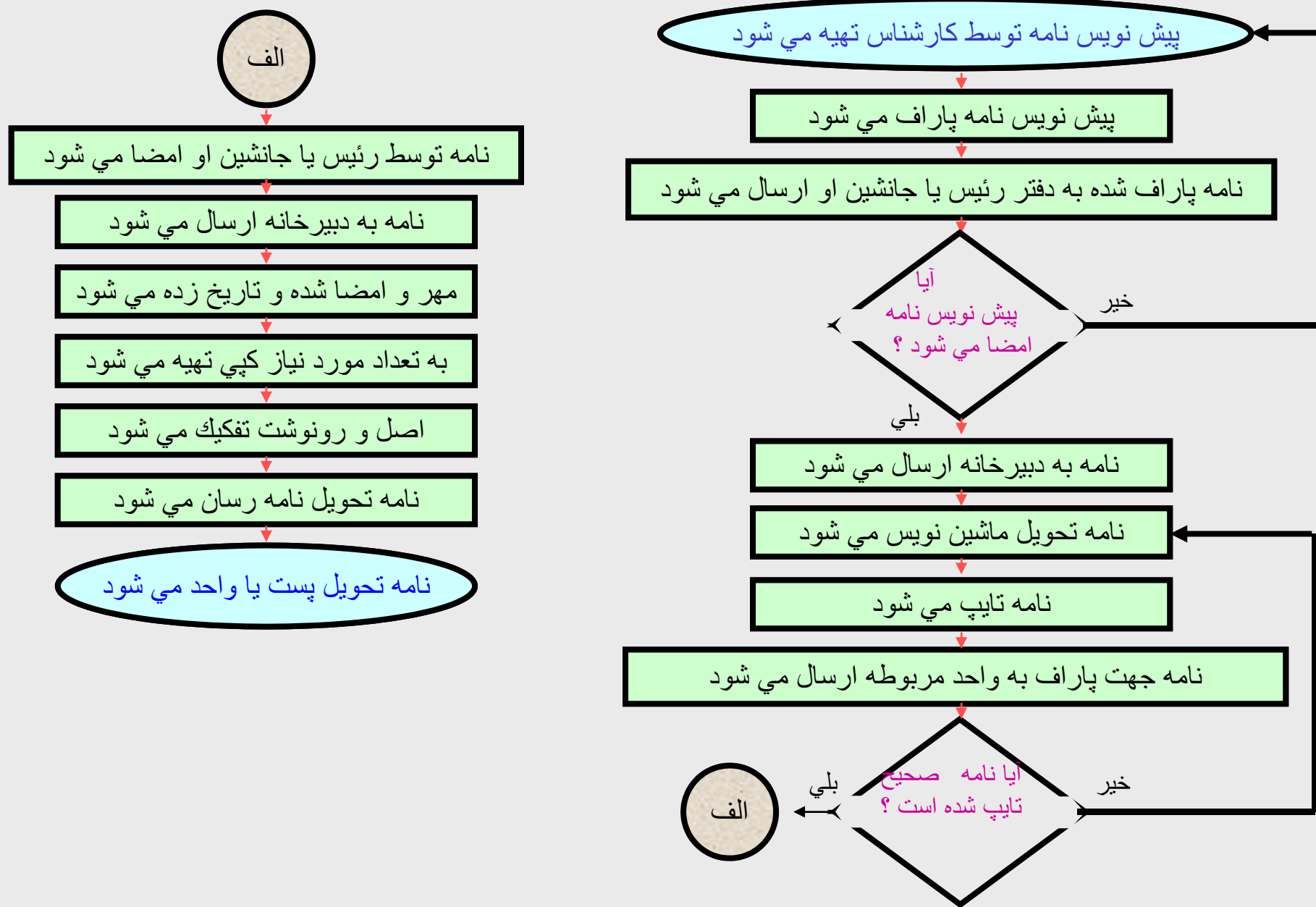
برای نشان دادن مسیر جریان



برای نشان دادن ادامه فرایند د
رجای دیگر

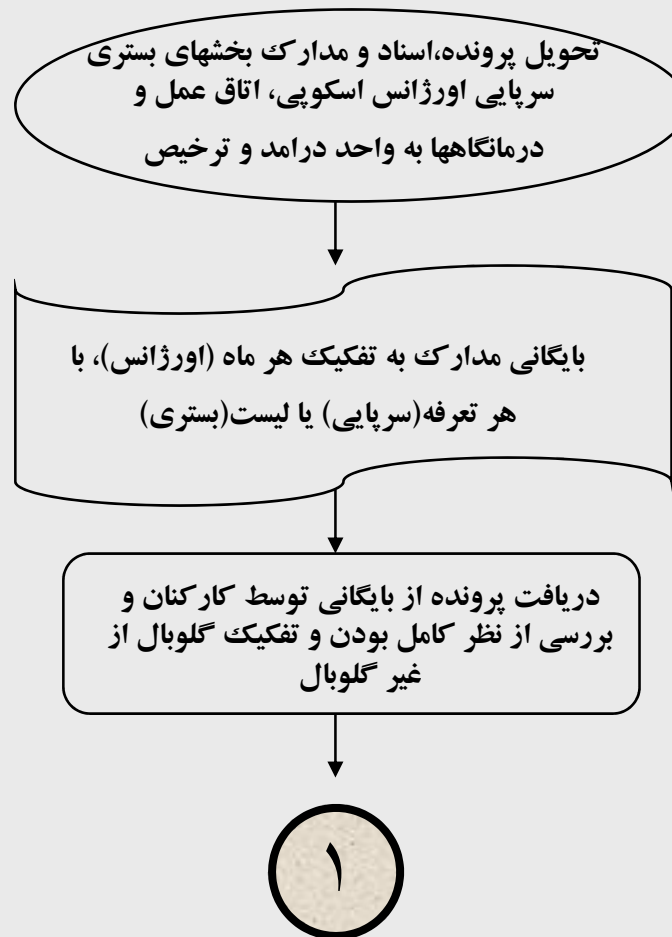


نمودار جریان فرایند ارسال يك نامه

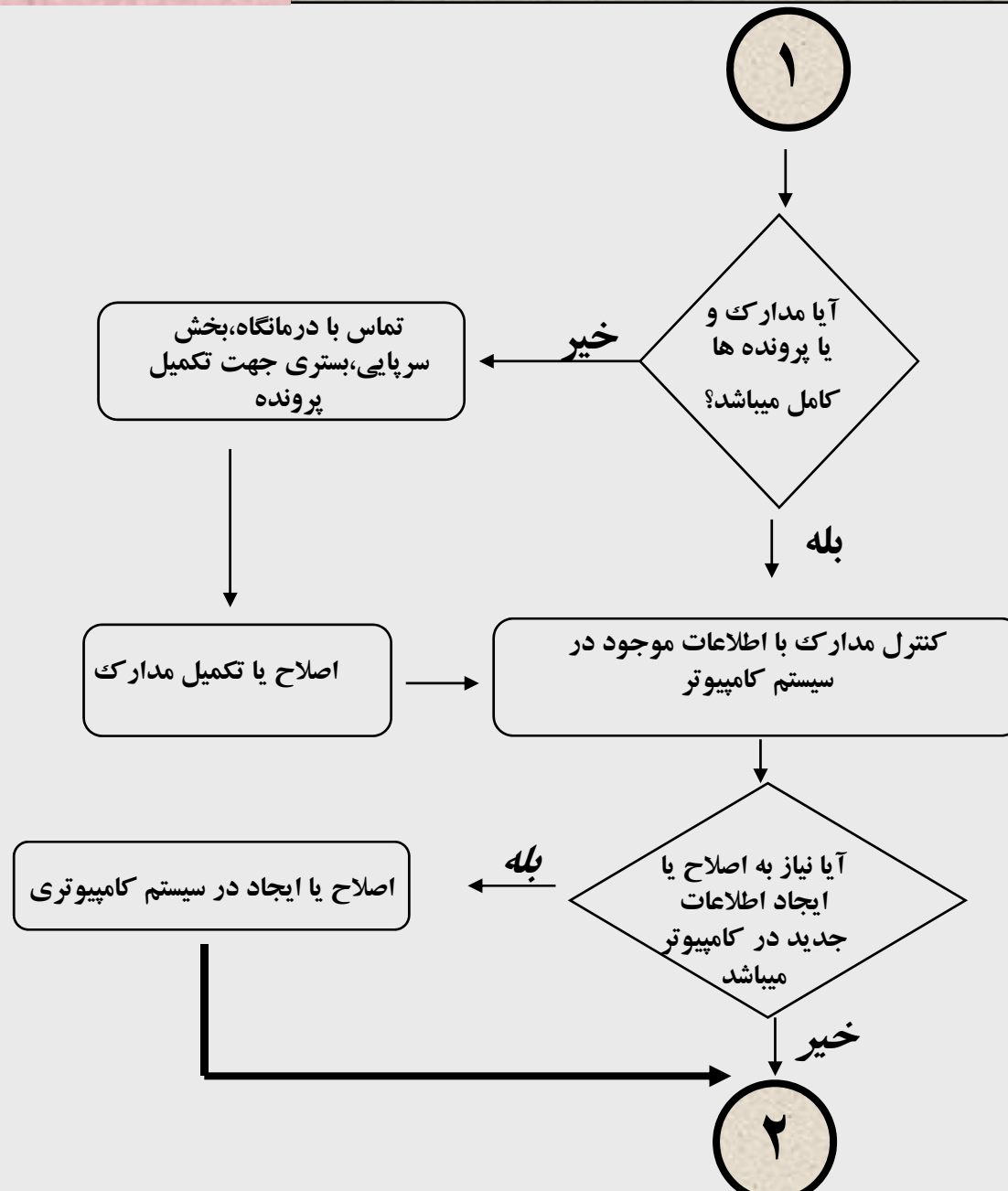


فلوچارت فرایند تکمیل و ارسال صورتحساب ترخیص
به شرکتهای بیمه طرف قرارداد بیمارستان
استاندارد نشده

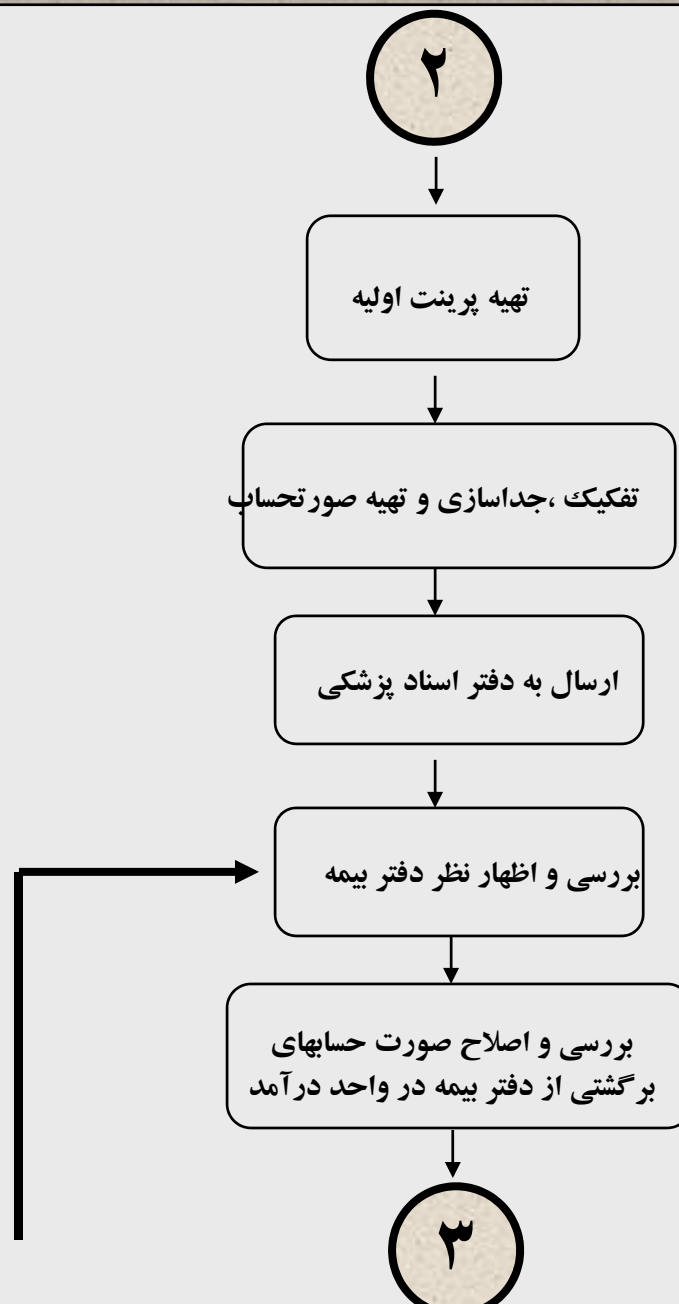
نمودار جریان فرایند استاندارد نشده



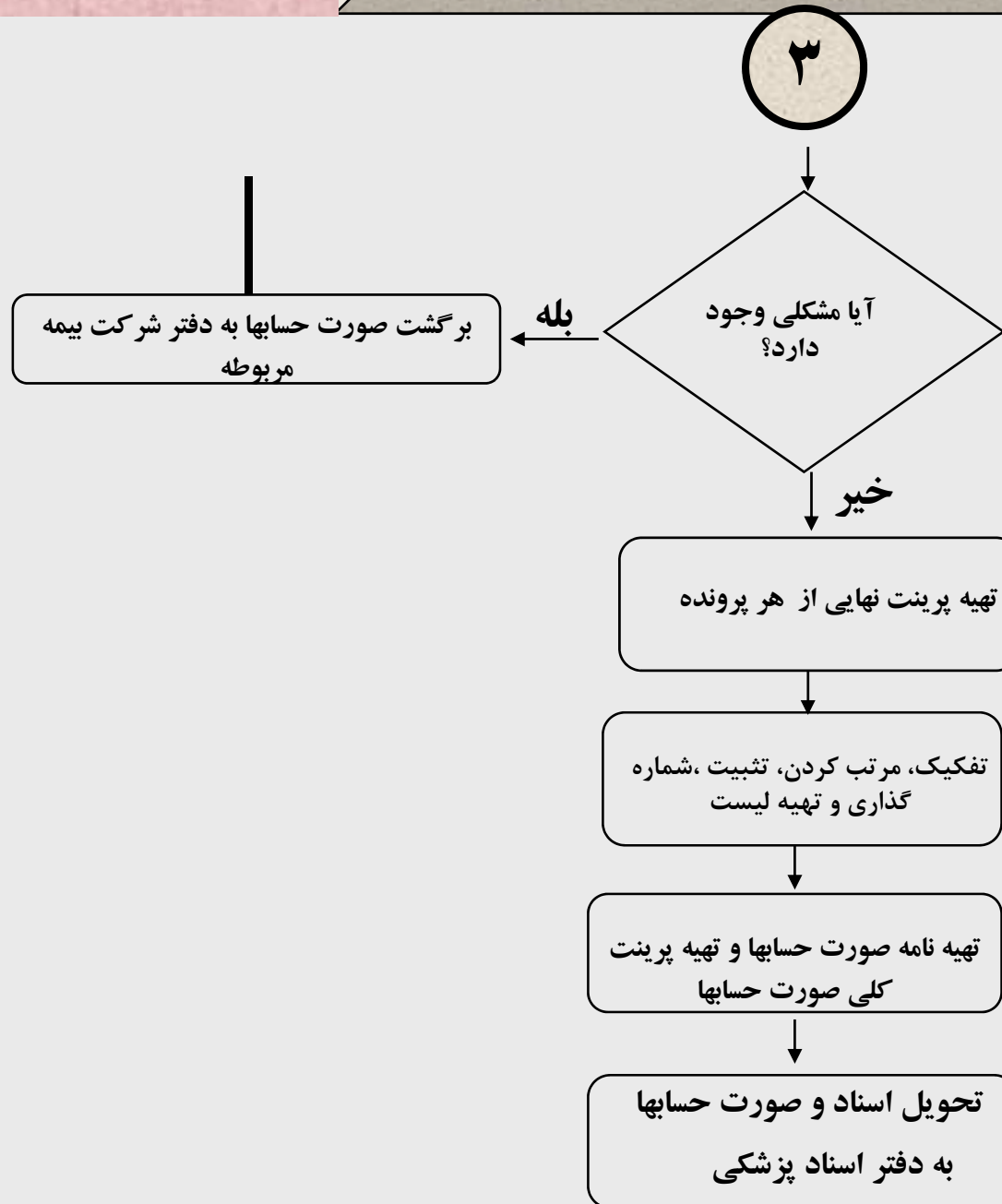
نمودار جریان فرایند استاندارد نشده



نمودار جریان فرایند استاندارد نشده

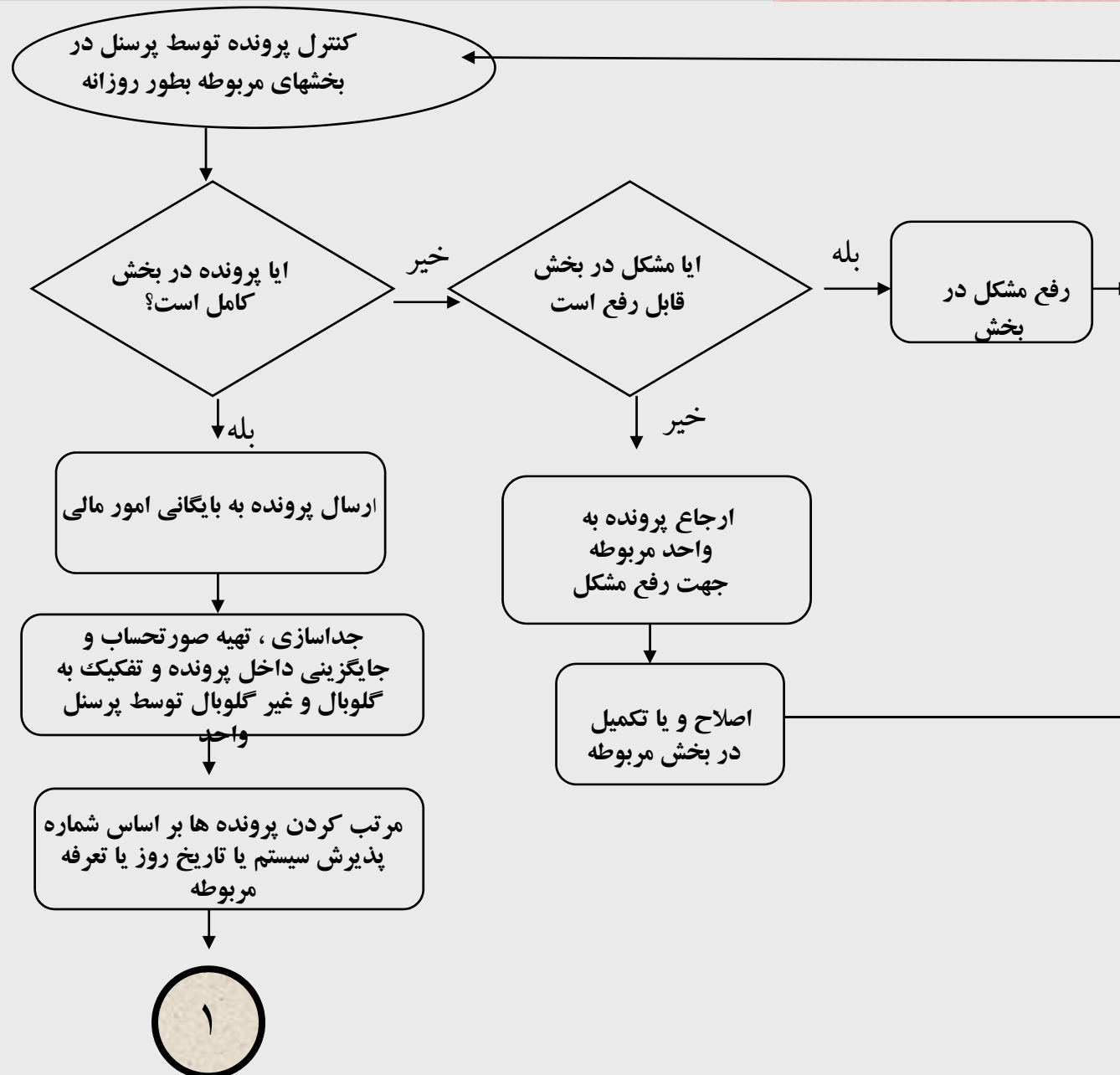


نمودار جریان فرایند استاندارد نشده

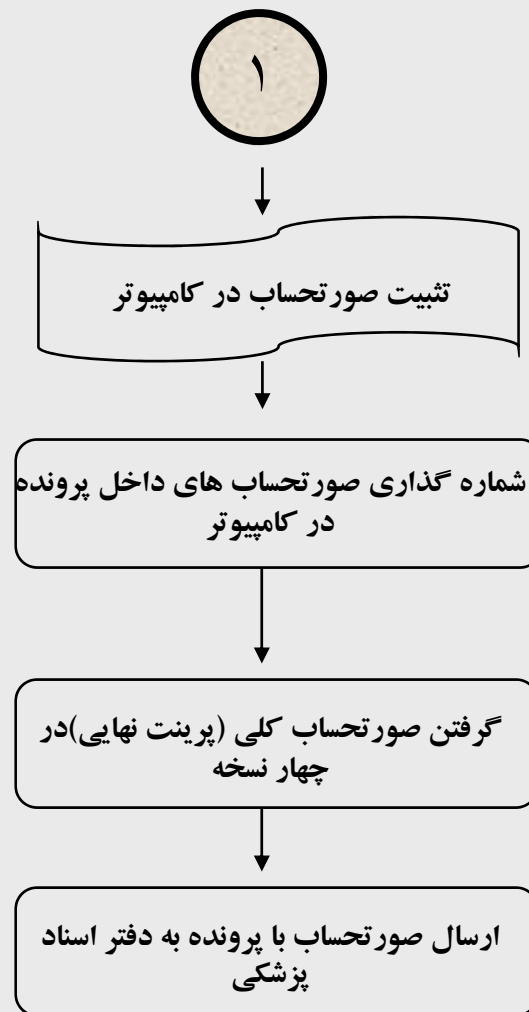


فلوچارت فرایند تکمیل و ارسال صورتحساب ترخیص
به شرکتهای بیمه طرف قرارداد بیمارستان
استاندارد شده

نمودار جریان فرایند استاندارد شده



نمودار جریان فرایند استاندارد شده



سنجش عملکرد جاري فرايند

براي درك اين كه فرايند چگونه عمل مي كند ، شما بايد :

- ❖ تصميم بگيريد چه چيزي را خواهيد سنجيد
- ❖ آنچه را كه خواهيد سنجيد ، تعريف كاربردي كنيد
- ❖ براي جمع آوري داده ها برنامه ريزي كنيد
- ❖ داده ها را توسط نمودار جريان داده ها نمايش داده و تحليل كنيد

سنجش عملکرد جاري فرايند

پس از آن که نمودار جريان فرايند را رسم کرديد ، با مراجعه به **بيان فرصت** و با استفاده از “**بارش افکار**” انواع سنجشهايي را که مي توانند عملکرد جاري فرايند را نشان دهند ، فهرست کنيد

مواردي را انتخاب کنيد که :

- اطلاعات مفيدي درباره **عملکرد فرايند** ارائه مي دهند .
- به جريان ارتقاي فرايند **مرتبط** مي باشند .
- جمع اوري داده هاي آنها **آسان** مي باشد .

برنامه جمع آوري داده ها

تعريف کاربردي سنجش.....

با پاسخ به سوالات زير برنامه ساده اي براي جمع آوري داده ها بنويسيد.

- ◆ چه چيز جمع آوري خواهد شد ؟
- ◆ چه مقدار جمع آوري خواهد شد ؟
- ◆ داده ها چگونه جمع آوري خواهد شد ؟
- ◆ چه کسي داده ها را جمع آوري خواهد کرد ؟
- ◆ جمع آوري داده ها کي شروع خواهد شد ؟
- ◆ چه کسي گزارش را تهيه خواهد کرد ؟
- ◆ داده ها چگونه گزارش خواهد شد ؟ [مثلا توسط نمودار جريان داده ها]
- ◆ اولين گزارش کي آماده خواهد شد ؟

برنامه جمع آوری داده ها

تعریف کاربردی سنجش:

فاصله زمانی بین تحویل مدارک و پرونده های بیماران ترخیصی در یک ماه تا زمان ارسال همان مدارک به شرکت های بیمه مربوطه

با پاسخ به سوالات زیر برنامه ساده ای برای جمع آوری داده ها بنویسید.

❖ چه چیز جمع آوری خواهد شد ؟

داده های حاصل از فاصله زمانی بین تحویل پرونده و مدارک بیماران مراجعه کننده در یک ماه از واحدهای مختلف (بستری، سرپایی، درمانگاه و اورژانس اسکوپي) بیمارستان تا زمان ارسال صورت حساب به شرکت بیمه مربوطه

❖ چه مقدار جمع آوری خواهد شد ؟

تعداد ۱۲ برگ نامه صورت حساب بستری از فاصله زمانی ۱/۹/۸۰ لغایت ۱/۸/۸۱

تعداد ۱۲ برگ نامه صورت حساب سرپایی از فاصله زمانی ۱/۹/۸۰ لغایت ۱/۹/۸۱

تعداد ۱۲ برگ نامه صورت حساب اورژانس اسکوپي از فاصله زمانی ۱/۹/۸۰ لغایت ۱/۹/۸۱

برنامه جمع آوری داده ها

◆ داده ها چگونه جمع آوری خواهد شد ؟

نامه صورت حسابهای ارسالی از بیمارستان به شرکتهای بیمه طرف قرار داد با در نظر گرفتن واحدهای مختلف (به تفکیک بستری، سرپایی، اورژانس اسکویی) از آذرماه سال ۸۰ لغایت آذرماه سال ۸۱ بررسی و فاصله زمانی پرونده های هرماه تا زمان ارسال در يك لیست جمع آوری خواهد شد

◆ چه کسی داده ها را جمع آوری خواهد کرد ؟

آقایان محسن رضایپور و امیر ضرغامی - خانم صدیقه یوسفی

◆ جمع آوری داده ها کی شروع خواهد شد ؟ یکم آذر ماه ۱۳۸۱

◆ چه کسی گزارش را تهیه خواهد کرد ؟ بیستم آذر ماه ۱۳۸۱

◆ داده ها چگونه گزارش خواهد شد ؟ توسط *Run chart*

◆ اولین گزارش کی آماده خواهد شد ؟ یکم دیماه ۱۳۸۱

نمودار جریان داده ها

تعريف: نمایش داده ها روي محورهاي مختصات به ترتيبی که اتفاق مي افتند.

هدف: براي نشان دادن تغييرات عملکرد يك فرايند استفاده مي شود.

چگونه يك نمودار جريان داده ها را رسم مي كنيم ؟

- ❖ روي كاغذ رسم يك خط عمودي و يك خط افقي عمود بر آن رسم مي كنيم .
- ❖ خط عمودي را به نام متغير مورد نظر (مثلا زمان) نامگذاري مي كنيم .
- ❖ روي خط افقي شماره داده ها را به **ترتيب زمان جمع آوري** آنها مشخص مي كنيم .
- ❖ مقیاس خط عمودي را تعيين مي كنيم .
- ❖ براي هر داده نقطه اي را با استفاده از محورهاي افقي و عمودي پيدا مي كنيم .
- ❖ نقاط به دست آمده را به هم وصل مي كنيم .
- ❖ میانه یا میانگین داده ها (حد وسط) را تعيين مي كنيم .
- ❖ خط میانه یا میانگین را به موازات محور افقي رسم مي كنيم .

تفسیر نمودار جریان داده ها

آیا نشانه‌هی مبنی بر وجود علت خاص وجود دارد؟

اگر علت خاصی وجود دارد چه باید بکنیم؟

نمودار جریان داده ها

داده هاي مربوط به زمان صرف شده در يك فرايند برحسب دقيقه

۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹ ۱۰ ۱۱ ۱۲ ۱۳ ۱۴ ۱۵ ۱۶ ۱۷ ۱۸ ۱۹ ۲۰ ۲۱ ۲۲ ۲۳ ۲۴

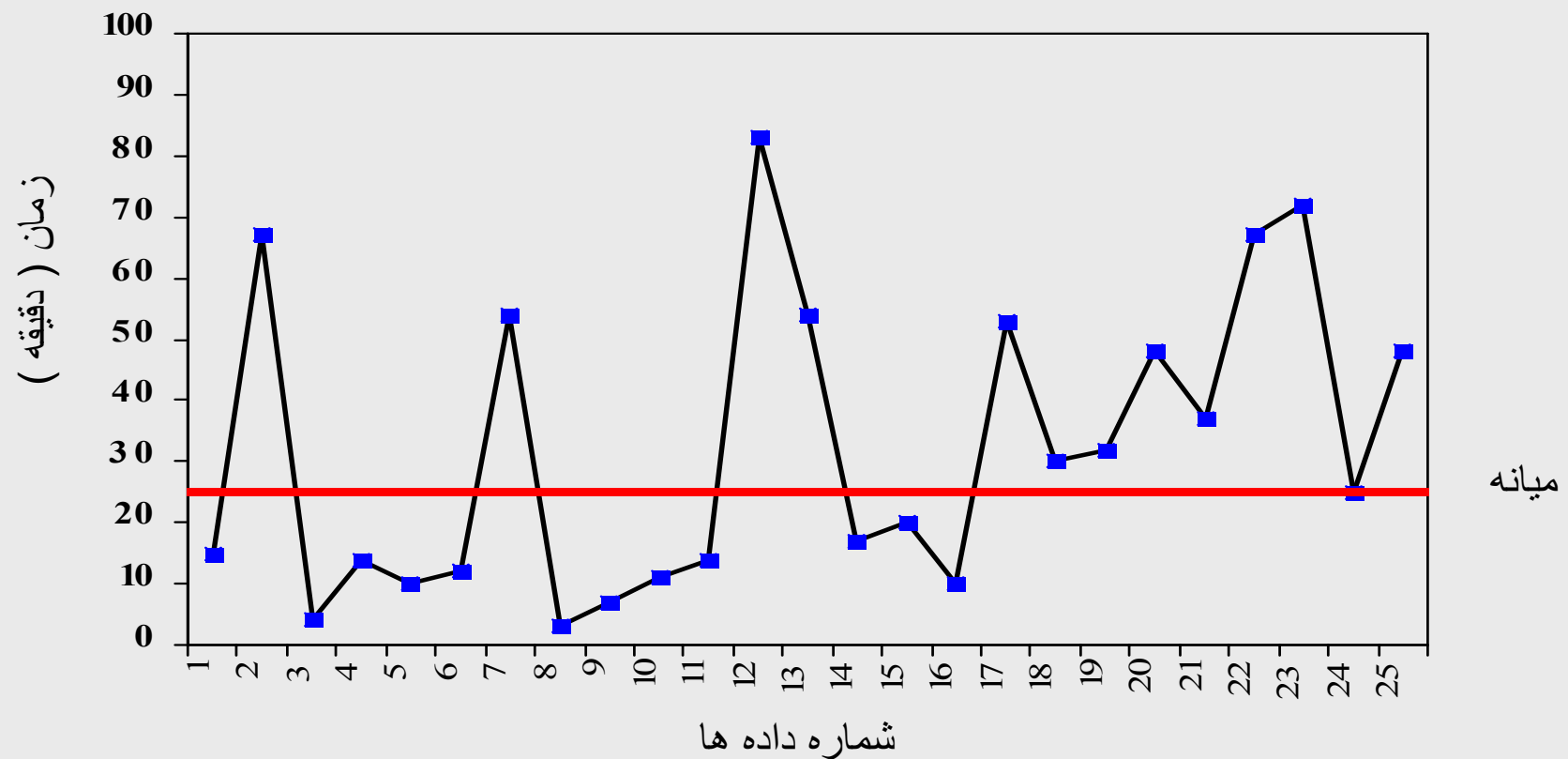
۲۵

۱۵ ۶۷ ۴ ۱۴ ۱۰ ۱۲ ۵۴ ۳ ۷ ۱۱ ۱۴ ۸۳ ۵۴ ۱۷ ۲۰ ۱۰ ۵۳ ۳۰ ۳۲ ۴۸ ۶۷ ۷۲ ۲۵

۴۸

داده هاي مرتب شده

۳ ۴ ۷ ۱۰ ۱۰ ۱۱ ۱۲ ۱۴ ۱۴ ۱۵ ۱۷ ۲۰ ۲۵ ۳۰ ۳۲ ۳۷ ۴۸ ۴۸ ۵۳ ۵۴ ۶۷ ۶۷ ۷۳ ۸۳





علل تغییرات عملکرد

در پایان آموزش ، شرکت کنندگان باید بتوانند :

◆ **علل عام و خاصّ** تغییرات عملکرد يك فرایند را افتراق دهند .

◆ **اقدامات لازم برای کاستن از تغییرات عملکرد** يك فرایند را توضیح دهند .

- ◆ علل عام عللي هستند که در ساختار یا ذات فرایند وجود دارند .
- ◆ به تغییرات بسیار اندکی که در دروندادهای فرایند وجود دارند مربوط می شوند .
- ◆ تغییرات ناشی از تأثیر هر يك از علل عام ، کم و تصادفی می باشد .
- ◆ این قبیل تغییرات را تغییرات “طبیعی” یا “مزمّن” می گویند ، طبیعی از آن نظر که جزء طبیعت فرایند می باشند و مزمّن از این بابت که همیشه اتفاق می افتند .
- ◆ زمانی که فقط علل عام بر عملکرد فرایند تأثیر می گذارند ، تغییرات عملکرد فرایند “قابل پیش بینی” است .

می توان با استفاده از روشهای آماری حدود تغییرات عملکرد فرایند را محاسبه کرد .

حدود تغییرات به دست آمده را “حدود تغییرات طبیعی” می نامند .

فرایندی که فقط تغییرات طبیعی دارد فرایند “پایدار” و از نقطه نظر آماری ، فرایند تحت “کنترل” نامیده می شود .

درک این مطلب حائز اهمیت است که پایدار یا تحت کنترل بودن فرایند بدین معنی نیست که عملکرد فرایند خوب است ؛ پایدار بودن فرایند فقط این امکان را برای فراهم می کند که بتوانیم عملکرد آتی را پیش بینی کنیم .

- علل حدود ۸۵٪ مشکلات را تشکیل می دهند .
- اگر فرایند پایدار نباشد قابل تشخیص نخواهد بود .
- برای حل آنها مداخله و حمایت مدیریت لازم است .
- تشخیص آنها دشوار است .
- رفع آنها محتاج تغییر ساختار فرایند می باشد .

❖ **علل خاص** عللي هستند که به دلیل تغییرات ناگهانی در شرایط کار بودجه قابل پیش بینی نیستند .

❖ جزء **ذات** فرایند نمی باشند .

❖ تغییرات ناشی از علل خاص را تغییرات “ **غیر طبیعی** ” یا “ **حاد** ” می گویند .

❖ فرایندی که بر عملکرد آن علل خاص تأثیر می گذارند فرایند

“ **ناپایدار** ” (بی ثبات) و “ **خارج از کنترل** ” نامیده می شود .

❖ عملکرد آتی چنین فرایندی **قابل پیش بینی نخواهد بود** .

- ❖ علل حدود ۱۵٪ مشکلات را تشکیل می دهند .
- ❖ باید قبل از پرداختن به علل عام برطرف گردند .
- ❖ صاحبان فرایند مناسب ترین افراد برای رفع آنها میباشند .
- ❖ تشخیص آنها نسبتاً آسان است .
- ❖ معمولاً راه حلّ های ساده لازم است .

فصل هشتم

علل تغییرات عملکرد فرایند
را درك کنید

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد .



ORGANIZE

✓ تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد .



CLARIFY

✓ روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند .



UNDERSTAND

✓ علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد .



علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد .

چه عواملی موجب می شوند فرايند بگونه اي كه عمل مي كند ، عمل كند ؟

در پایان آموزش ، شرکت کنندگان باید بتوانند :

- ❖ **علل تغییرات** عملکرد فرایندی را که انتخاب کرده اند ، تعیین کنند .
 - ❖ با استفاده از **نمودار همگرایی** ، علل تغییرات را دسته بندی کنند .
 - ❖ **یک نمودار علت و معلول** (استخوان ماهی) برای فرایند خود رسم کنند .
 - ❖ بر اساس قسمتی از نمودار علت و معلول ، یک نمودار علت و معلول جدید که شامل تعدادی علل اختصاصی و قابل سنجش می باشد ، تهیه کنند .
- برای اتمام موفقیت آمیز مرحله “ ۴ ” از مراحل ارتقای فرایند ، **تشخیص** ، **سازماندهی** ، **پالایش** و **محدود کردن** متغیرهای مؤثر بر فرایند امری حیاتی می باشد

ابزار مورد نیاز

بارش افکار

نمودار همگرایی

نمودار علت و معلول

چهار اقدام مهم

◆ فهرست متغیرهای مؤثر بر عملکرد فرایند که از طریق بارش افکار تهیه شده اند را مرور می نمایید تا اطمینان کسب کنید :

علی را که برای مدت‌ها وجود داشته اند ، فهرست کرده اید .

علل ، نه مشکلات و شکایات ، را فهرست کرده اید .

راه حل‌ها را فهرست نکرده اید .

◆ متغیرها را با استفاده از نمودار همگرایی دسته بندی و سپس یک نمودار علت و معلول تهیه می کنید .

◆ یک قسمت از نمودار علت و معلول را که ابتدا روی آن کار خواهید کرد ، انتخاب می کنید .
علل را تا دستیابی به موارد اختصاصی قابل سنجش ریز می کنید .

سپس چندین علت اختصاصی که ابتدا روی آنها کار خواهید کرد را ، انتخاب کنید .

◆ در صورت لزوم ، برنامه جمع آوری داده های مربوط به مرحله “ ۳ ” را تغییر دهید و برای جمع آوری داده های مربوط به این علل استفاده کنید .

نمودار همگرایی

تعریف :

❖ برای جمع آوری و دسته بندی تعداد زیادی عقاید و موضوعات استفاده می شود .

هدف :

❖ به تیم اجازه می دهد که تعداد زیادی عقاید ، موضوعات و در اینجا علل را دسته بندی کند . این دسته بندی به درک ریشه مشکل و یافتن راه حلها کمک می کند .

چگونه يك نمودار همگرایی تهیه می کنیم ؟

- ❖ موضوع مورد نظر را با عبارت کامل روی تخته می نویسیم .
- ❖ از طریق بارش افکار نقطه نظرات اعضا را دریافت و روی تابلو می نویسیم .
- ❖ نظرات را در معرض دید همه اعضای تیم قرار می دهیم .
- ❖ نظرات را به لحاظ ارتباطی که با هم دارند به ۴ تا ۸ گروه تقسیم می کنیم .
- ❖ برای هر گروه يك عنوان مناسب انتخاب می کنیم .
- ❖ با قرار دادن عنوان ها در خط افقی و گروه ها در زیر آنها ، نمودار را رسم می کنیم .

نمودار همگرایی : علل دریافت نشدن بموقع جواب آزمایشها

تجهيزات	روش کار	کارکنان	لوازم
• تنظیم نبودن تجهیزات • جدید بودن تجهیزات • فرسوده بودن تجهیزات	• تهیه ناردست نمونه • حمل غلط نمونه • انجام نشدن بموقع آزمایش • طولانی بودن فرایند • آزمایشات زیاد همزمان	• ارسال جواب به بخش دیگر • نگرفتن نمونه • کمبود کارکنان • اجرا نکردن دستور	• اتمام فرم گزارش • مواد تاریخ گذشته • کمبود مواد آزمایشگاهی • کمبود کیت آزمایشگاهی

برای تهیه نمودار بالا ابتدا از طریق بارش افکار علل دریافت نشدن بموقع جواب آزمایشهای درخواستی فهرست شده است. سپس گروه بندی شده و برای هر گروه يك عنوان مناسب انتخاب شده است.

نمودار علت و معلول (استخوان ماهي)

تعريف :

◆ نموداري است كه علل موثر بر عملکرد يك فرايند را به تصوير مي كشد .

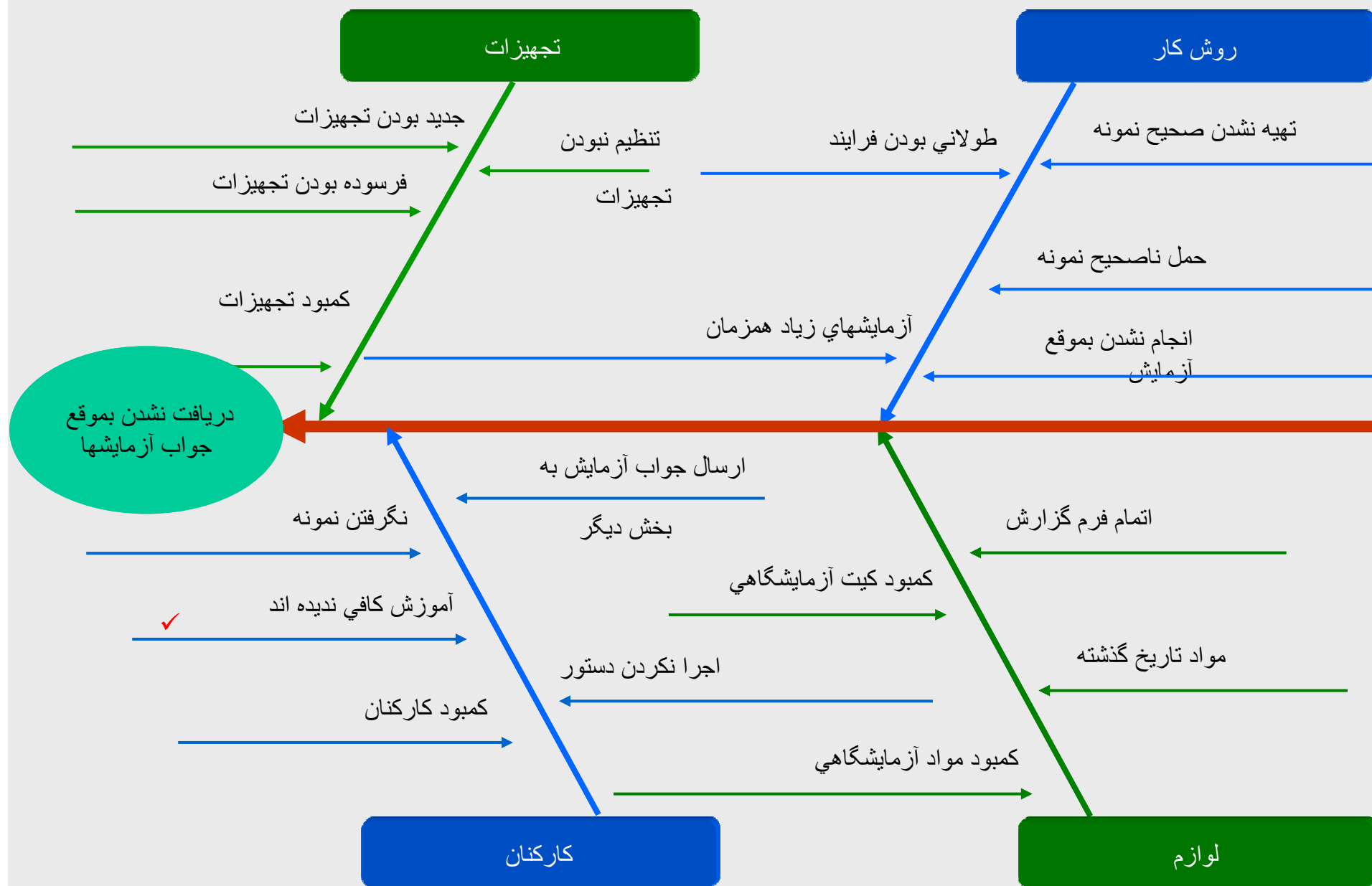
هدف :

◆ براي نشان دادن علل موثر بر عملکرد يك فرايند استفاده مي شود .

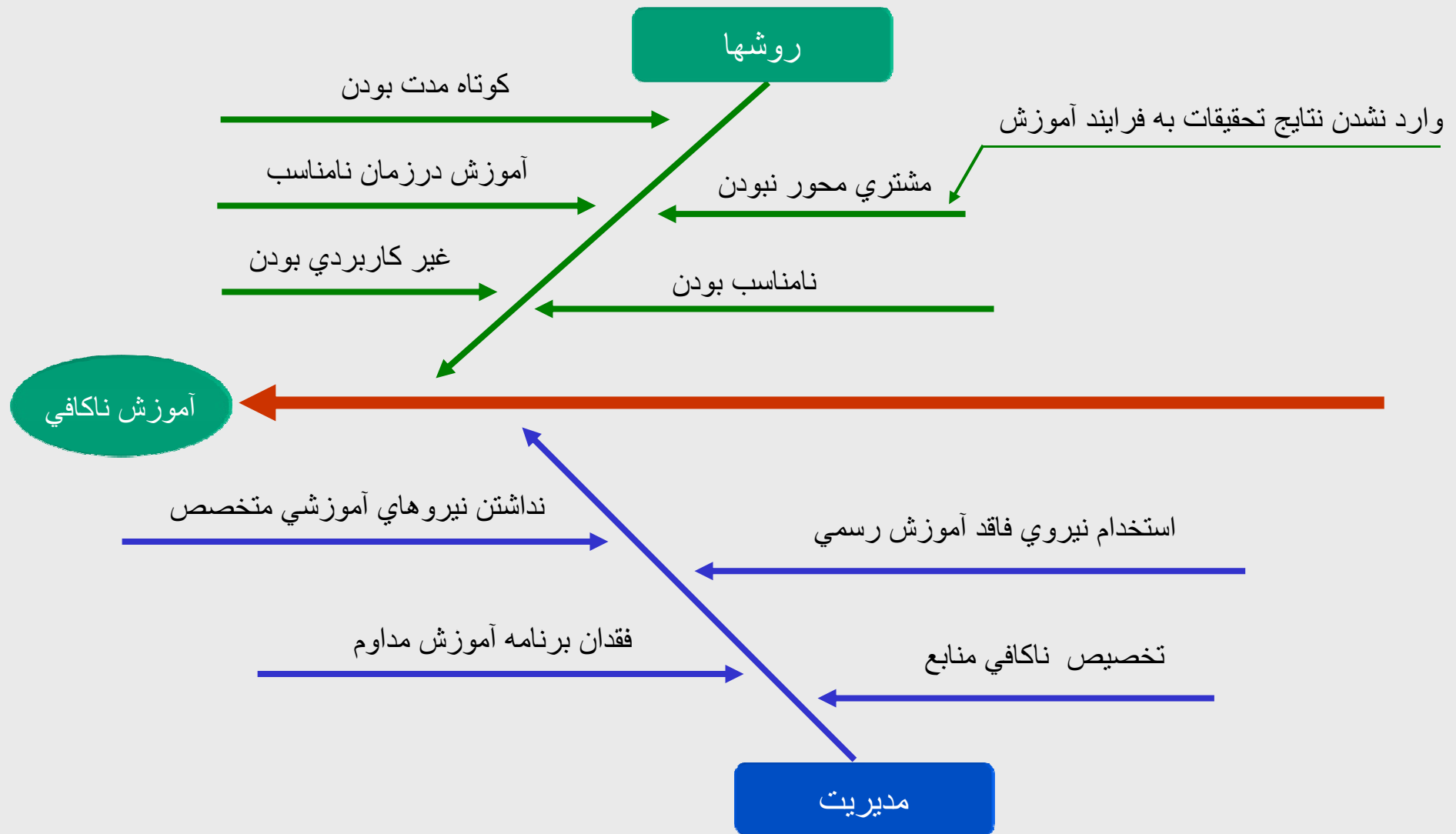
چگونه يك نمودار علت و معلول تهيه مي كنيم ؟

- ◆ معلول را در سمت چپ صفحه مي نويسيم .
- ◆ با استفاده از روش بارش افكار ، از همه علل ممكن فهرستي تهيه مي كنيم .
- ◆ با استفاده از نمودار همگرابي علل را گروه بندي مي كنيم .
- ◆ عنوانهاي گروه هاي نمودار همگرابي را علل اصلي نمودار علت و معلول قرار مي دهيم .
- ◆ علل دسته بندي شده در زير هر يك از عناوين نمودار همگرابي را علل فرعي نمودار علت و معلول قرار مي دهيم .

نمودار علت و معلول (استخوان ماهی) : علل دریافت نشدن بموقع جواب آزمایشها



نمودار علت و معلول بسط داده شده



خسته نباشید



فصل نهم

قسمتي از فرايند را براي ارتقا
انتخاب كنيد

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد .



ORGANIZE

✓ تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد .



CLARIFY

✓ روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند .



UNDERSTAND

✓ علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد .



SELECT

✓ قسمتي از فرايند را كه نياز به ارتقا دارد انتخاب كنيد .



مورد ارتقا را انتخاب كنيد .

براي ارتقاي فرايند چه كاري مي توانيم بكنيم و اول از كجا شروع كنيم ؟

در پایان آموزش ، شرکت کنندگان باید بتوانند :

- فهرستی از موارد ارتقا تهیه کنند .
- با استفاده از ابزار تصمیم گیری اولین مورد ارتقا را انتخاب کنند .
- برای يك مورد ارتقاي انتخاب شده ، برنامه اجرایی ساده بنویسند .

برای تهیه فهرست موارد ارتقا :

❖ بارش افکار

❖ روش گروه اسمی

برای اولویت بندی و انتخاب :

❖ روش رأی گیری متعدد

❖ جدول اولویت بندی و انتخاب

- از روش رأی گیری متعدد برای انتخاب تعداد ۱۰ گزینه یا کمتر از میان تعداد زیادی گزینه ، استفاده می شود .
- در روش رأی گیری متعدد معیار برای انتخاب گزینه ها در نظر گرفته میشود.
- از روش گروه اسمی برای انتخاب تعداد ۳ تا ۵ گزینه از بین گزینه های کمتر از ۱۰ مورد استفاده می شود .
- در روش گروه اسمی ، افراد بر اساس نظر خود گزینه ها را انتخاب میکنند.
- از جدول اولویت بندی و انتخاب برای انتخاب يك گزینه از میان تعداد ۳ تا ۵ گزینه استفاده می شود .

چگونه رای گیری متعدد را انجام می دهیم ؟

- ❖ از طریق بارش افکار فهرست نظرات افراد را تهیه و آنها را شماره گذاری می کنیم .
- ❖ موارد مشابه را با نظر گروه ادغام می کنیم .
- ❖ معیارهای انتخاب گزینه ها را با مشارکت اعضای گروه تعیین می کنیم .
- ❖ از اعضای گروه می خواهیم ۲۰ تا ۲۵ درصد گزینه ها را انتخاب کرده و روی کاغذ بنویسند .
- ❖ تعداد رای هر يك از گزینه ها را خوانده و ثبت می کنیم .
- ❖ گزینه های دارای رای کمتر را حذف می کنیم تا تعداد گزینه ها به نصف برسد.
- ❖ رای گیری را مثل بار اول ادامه می دهیم.
- ❖ در هر بار رای گیری تعداد گزینه ها نصف میشود.
- ❖ رای گیری را آنقدر ادامه می دهیم تا به تعداد مورد نظر برسیم.

تعريف •

- ❖ براي تهيه فهرست نظرات و انتخاب تعداد معدودي از آنها ، از روش گروه اسمي استفاده مي شود .
- ❖ روش گروه اسمي را به اين دليل « اسمي » مي گویند که تعامل زيادي بين اعضاي گروه صورت نمي گيرد . افراد به طور عمده فردي کار مي کنند .
- ❖ از اين روش ، بيشتر هنگام بحث درباره موضوعاتي که اختلاف نظر زيادي درباره آنها وجود دارد ، استفاده مي شود .
- ❖ در اینجا براي تهيه فهرستي از موارد ارتقا و انتخاب تعدادي از آنها استفاده مي شود .

چگونه روش گروه اسمي را انجام مي دهيم ؟

- ◆ ابتدا هر يك از اعضاي گروه نظرات خود را يادداشت مي كند .
- ◆ نظرات افراد را يكي يكي و بدون بحث و گفتگو روي تابلو مي نويسيم .
- ◆ براي رفع ابهامات و نهايي كردن فهرست نظرات بحث گروهي مي كنيم .
- ◆ در ارتباط با تعداد گزینه هايي كه انتخاب و رتبه بندي خواهند شد ، تصميم گيري مي كنيم .
- ◆ موارد ارتقا را با حروف مشخص مي كنيم و از اعضاي گروه مي خواهيم تعداد گزینه هاي مورد نظر را انتخاب و رتبه بندي كنند (مثلا اگر ۴ مورد ارتقا انتخاب ميكنند موارد را از ۱ تا ۴ رتبه بندي كنند .)
- ◆ از موارد ارتقا جدولي تشكيل مي دهيم و رتبه هر يك از موارد را جمع مي كنيم .
- ◆ از ميان گزینه هاي رتبه بندي شده ، گزینه هاي حائز بالاترين رتبه ها را انتخاب مي كنيم .

روش گروه اسمي : مثال

موارد ارتقا :

- الف) آموزش مدیریت زمان
- ب) آموزش پویایی گروه
- پ) آموزش ارتباط
- ت) تهیه فرم استاندارد دستور جلسه
- ث) تهیه فرم خود ارزیابی برای شرکت کنندگان
- ج) استفاده از تسهیل کننده در جلسات
- چ) تهیه فرم استاندارد تنظیم صورت جلسه
- ح) زمان بندی موضوعات جلسه
- خ) تهیه فرم استاندارد گزارش و پیگیری
- د) تهیه مقررات برای اداره جلسات
- ذ) تدوین معیارهایی برای انتخاب موضوعات قابل طرح در جلسات

روش گروه اسمي

اعضا	موارد ارتقا	الف	ب	پ	ت	ث	ج	چ	ح	خ	د	ذ
رحيمي	۴					۳			۱		۲	
غفراني	۳	۴	۱			۲						
مودت		۲	۱		۳				۴			
محسني	۴			۱		۳			۲			
رحماني		۴			۱	۳						۲
رئوفي	۴	۲							۳	۱		
جمع نمرات	۱۵	۱۲	۳	۴	۱۱				۱۰	۱	۲	۲
رتبه	۱	۲			۳				۴			

جدول اولویت بندی و انتخاب

جدول مقایسه ای برای اولویت بندی و انتخاب از تعدادی ردیف و تعدادی ستون تشکیل می شود.
در ردیفها موارد ارتقا و در ستونها معیارهای انتخاب درج می شوند.

چگونه از جدول اولویت بندی و انتخاب استفاده می کنیم:

- ۱- ۳ تا ۵ مورد از موارد ارتقا را با استفاده از روشهای دیگر انتخاب می کنیم.
- ۲- از طریق بحث و اجماع معیارهای اولویت بندی را تعیین می کنیم.
- ۳- موارد ارتقای انتخاب شده را در ردیفها و معیارها را در ستونها می نویسیم.
- ۴- مقیاس نمره گذاری را تعیین می کنیم.
- ۵- از طریق بحث و اجماع به هر یک از موارد ارتقا نمره می دهیم.
- ۶- نمره هر یک از موارد ارتقا را جمع کرده و مورد دارای بیشترین نمره را انتخاب می کنیم.

جدول اولویت بندی و انتخاب

درجه اولویت مورد ارتقا	جمع امتیازات	معیارهای انتخاب				موارد ارتقا

جدول اولویت بندی
و انتخاب

جدول اولویت بندی و انتخاب

معیار نمره دهی:

خیلی موافق ++++ موافق +++

متوسط ++ مخالف + خیلی مخالف ۰

درجه اولویت مورد ارتقا	جمع امتیازات	معیارهای انتخاب				موارد ارتقا
		بی نیازی به افراد خارج از سازمان	کم هزینه بودن	آسان بودن	تأثیر آن بر فرایند	
۲	۷ +	++	+	+	+++	آموزش مدیریت زمان
۳	۵ +	+	+	+	++	آموزش پویایی گروه
۱	۱۲ +	+++	+++	++++	++	تهیه فرم خود ارزیابی

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد .

ORGANIZE

✓ تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد .

CLARIFY

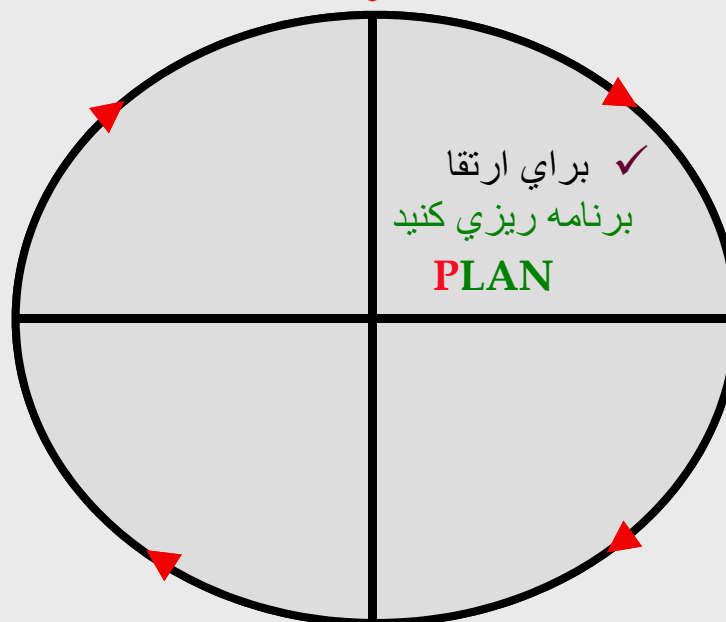
✓ روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند .

UNDERSTAND

✓ علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد .

SELECT

✓ قسمتي از فرايند را كه نياز به ارتقا دارد انتخاب كنيد .

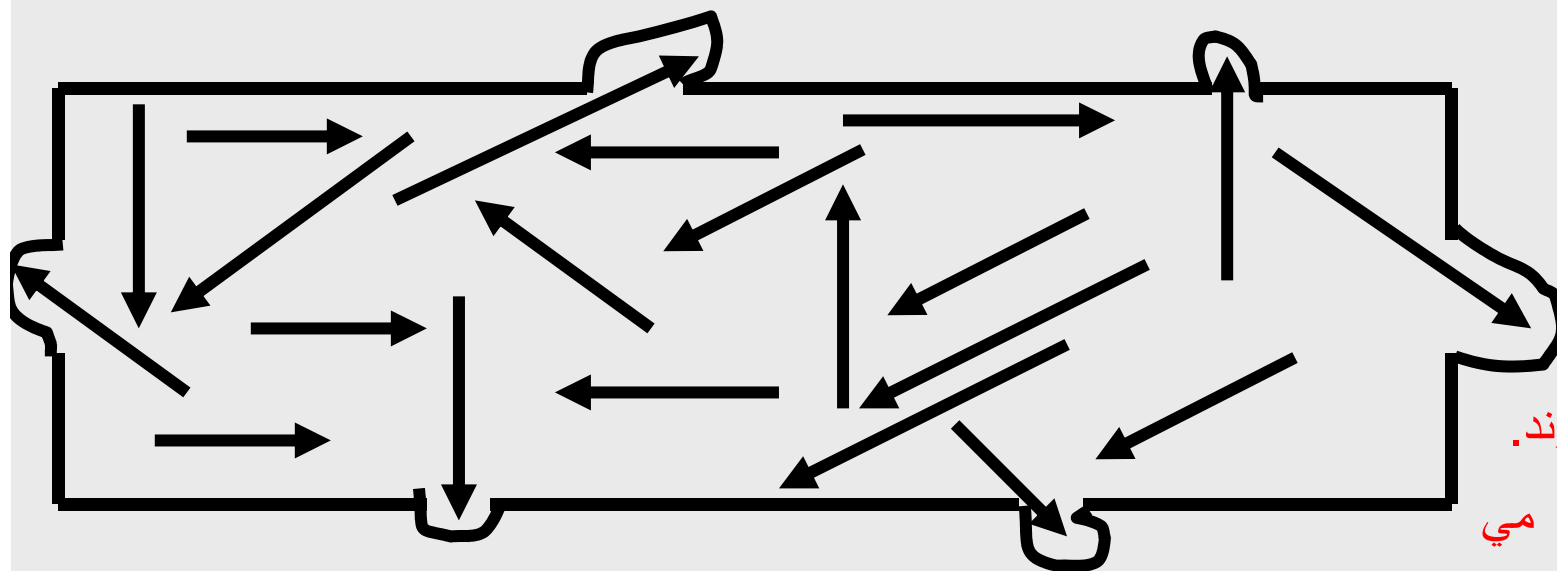


براي ارتقا برنامه ريزي كنيد .

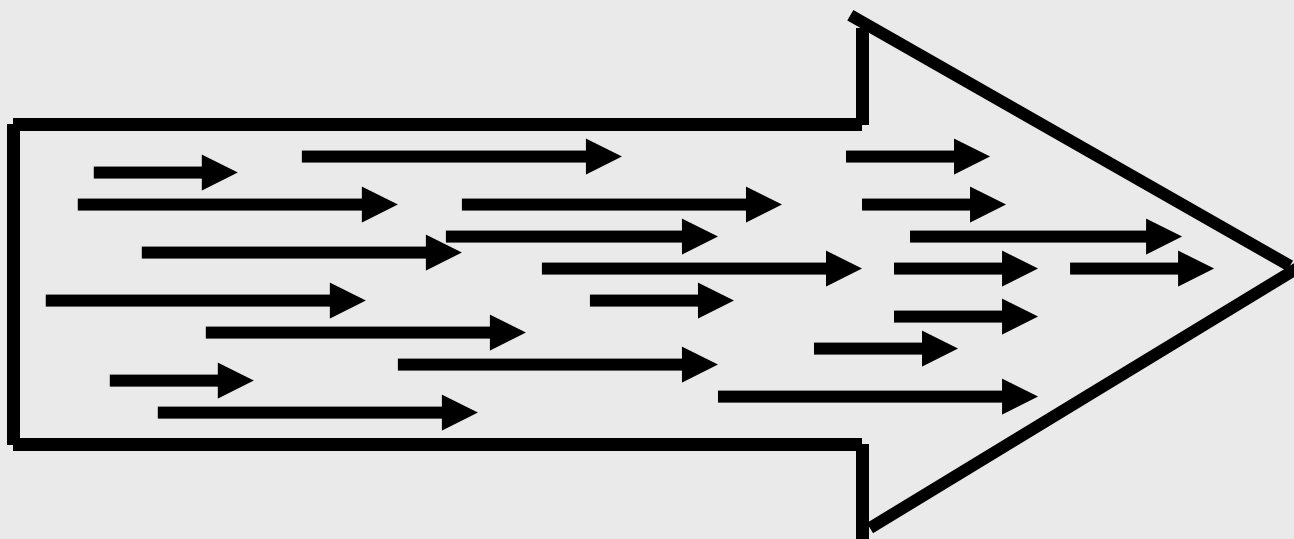
برنامه شما چيست ؟

فصل دهم

براي يك مورد ارتقا
برنامه ريزي كنيد



انرژي ها هدر ميروند.
تأثير گذاري کاهش مي يابد.



انرژي ها هم جهت مي شوند.
تأثير گذاري افزايش مي يابد.

حلقه اجرایی

اجرا

اجرا

اجرا

اجرا

برنامه ریزی

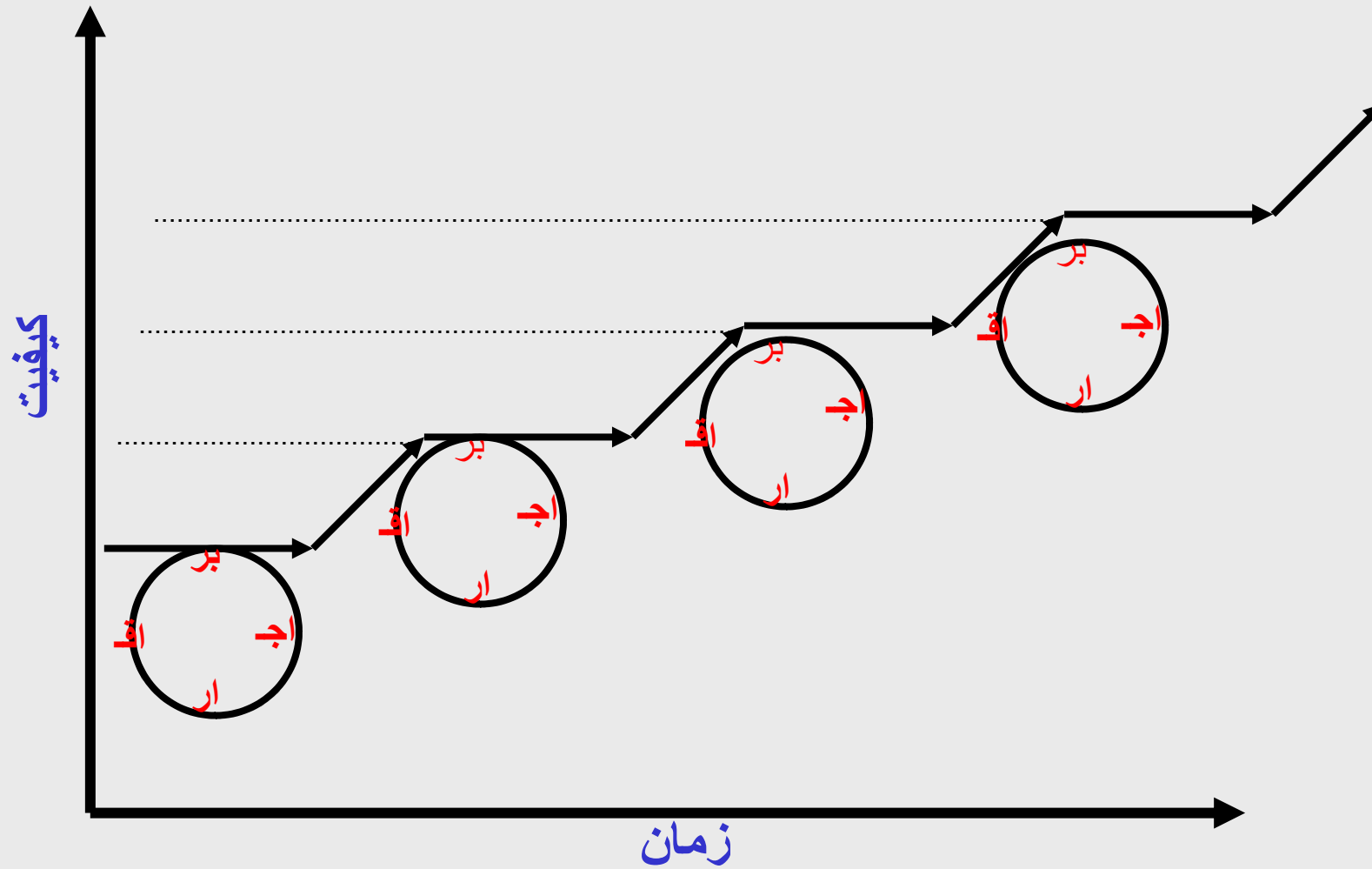
اقدام

اجرا

حلقه PDCA

ارزیابی

ارتقای مستمر کیفیت



برنامه اجرایی

عنوان ارتقا :

ملاحظات	محل اجرا	شروع و پایان فعالیت	مجري یا مجریان	فعالیت ها و برنامه جمع آوری داده های آن
				جمع آوری داده ها گزارش و تحلیل نهایی

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد .

ORGANIZE

✓ تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد .

CLARIFY

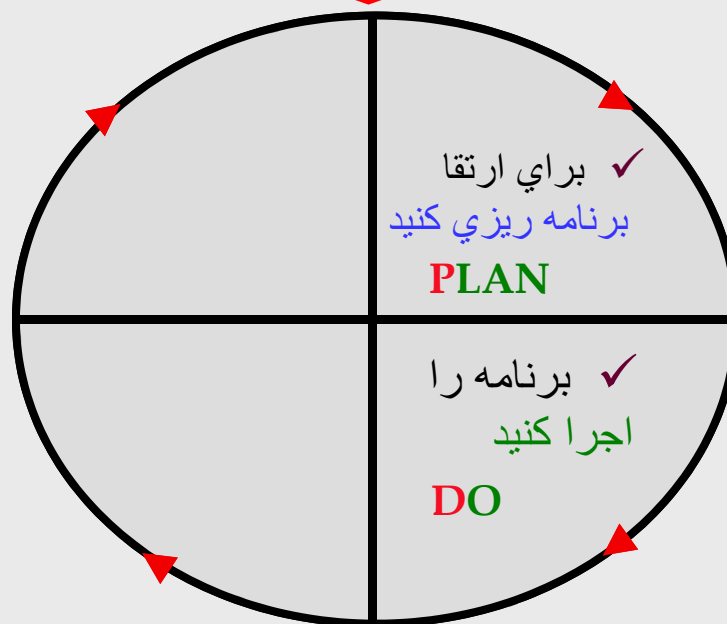
✓ روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند .

UNDERSTAND

✓ علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد .

SELECT

✓ قسمتي از فرايند را كه نياز به ارتقا دارد انتخاب كنيد .



برنامه را اجرا كنيد .

چگونه برنامه ارتقا را اجرا كرديد ؟

برنامه را اجرا کنید

◆ برنامه اجرایی را که طراحی نموده اید طبق **برنامه زمانبندی** شده اجرا نمایید و نتایج کار را در قسمت ملاحظات وارد نمایید .

◆ در کلیه مراحل اجرای ارتقا **نظارت** نمایید طبق برنامه کارها اجرا گردد .

◆ **جمع آوری داده ها و تحلیل** را در زمان تعیین شده به انجام برسانید .

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد .

ORGANIZE

✓ تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد .

CLARIFY

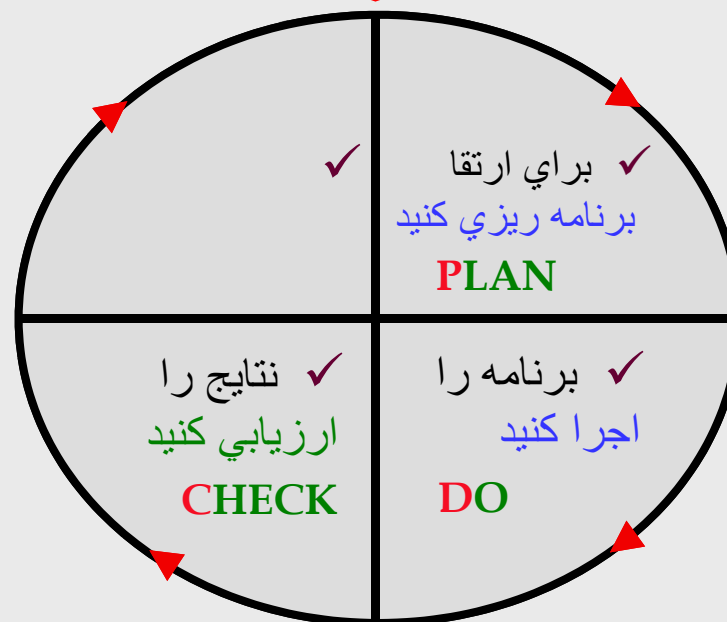
✓ روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند .

UNDERSTAND

✓ علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد .

SELECT

✓ قسمتي از فرايند را كه نياز به ارتقا دارد انتخاب كنيد .



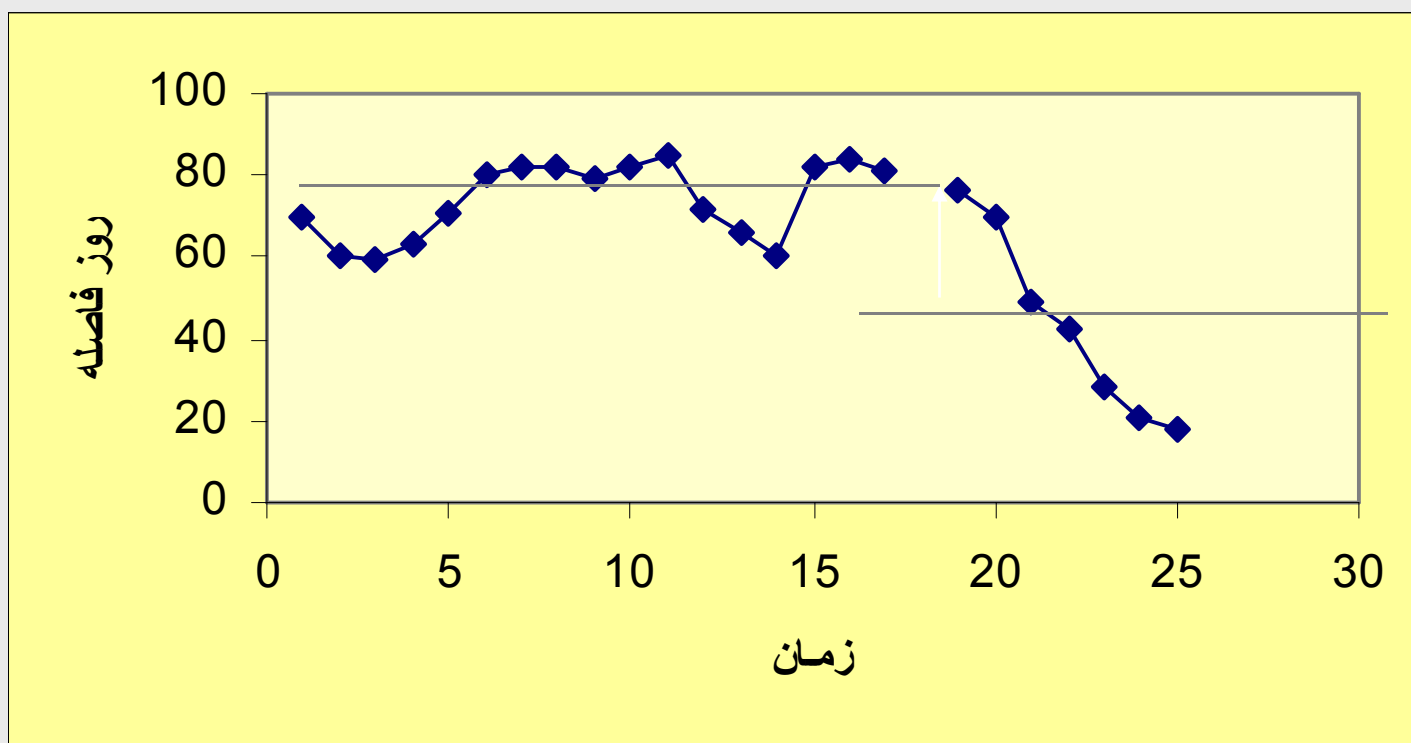
نتايج را ارزيابي كنيد .

آيا برنامه موجب ارتقا شد ؟

- ◆ داده های مربوط به متغیر (سنجش) را که در مرحله قبل از ارتقا تعیین نموده اید مجددا جمع آوری و مرتب نمائید .
- ◆ نمودار جریان داده ها را رسم نمایید .
- ◆ میانه و یا میانگین را نیز رسم نمایید .
- ◆ نتایج قبل و بعد از ارتقا را با هم مقایسه نمائید .
- ◆ داده های بدست آمده را تحلیل نمائید .

نمونه

روز فاصله تا تحویل صورت حساب سرپایی (قبل و بعد از ارتقاء)



Mean: 74/5

Med: 79/5

Mean: 43/7

Med: 42

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد .

ORGANIZE

✓ تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد .

CLARIFY

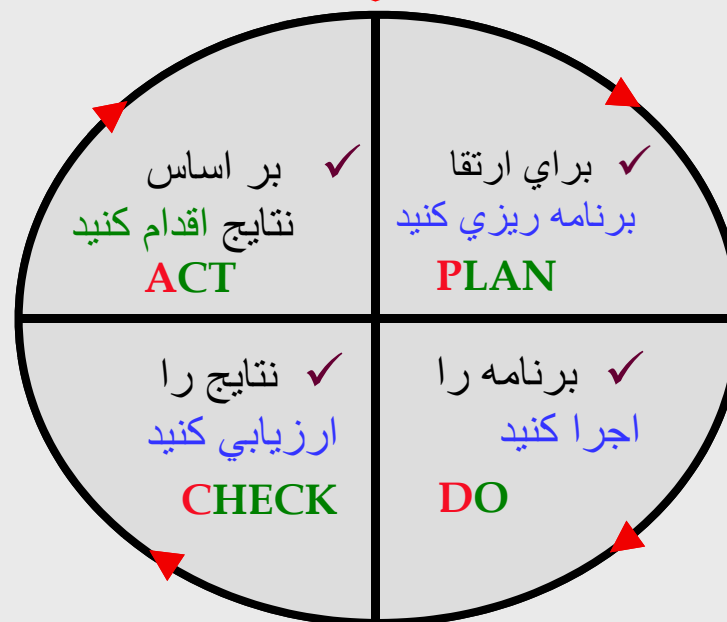
✓ روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند .

UNDERSTAND

✓ علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد .

SELECT

✓ قسمتي از فرايند را كه نياز به ارتقا دارد انتخاب كنيد .



بر اساس نتايج اقدام كنيد .

بر اساس آنچه كه مي دانيد ، چه اقداماتي بايد انجام دهيد ؟

❖ ارتقای بعمل آمده را به صورت **دستور العمل اجرایی** در تمام واحدهای ذی نفع جاری می کنیم .

گزارش نهایی را به شکل زیر تهیه میکنیم:

❖ ارزیابی نتایج نشان میدهد که **میانہ داده ها** از به کاهش/افزایش یافته است.

❖ در طی مدت اجرا **مشکل خاصی** که تداوم اجرای آن را غیر ممکن یا با مشکل روبرو نماید **بروز نکرده** است.

❖ بنابراین برنامه ارتقا موثر بوده است و باید تیم برای **تثبیت نتایج** اقدام نماید .



فصل یازدهم

تابلوي گزارش

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد .

ORGANIZE

✓ تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد .

CLARIFY

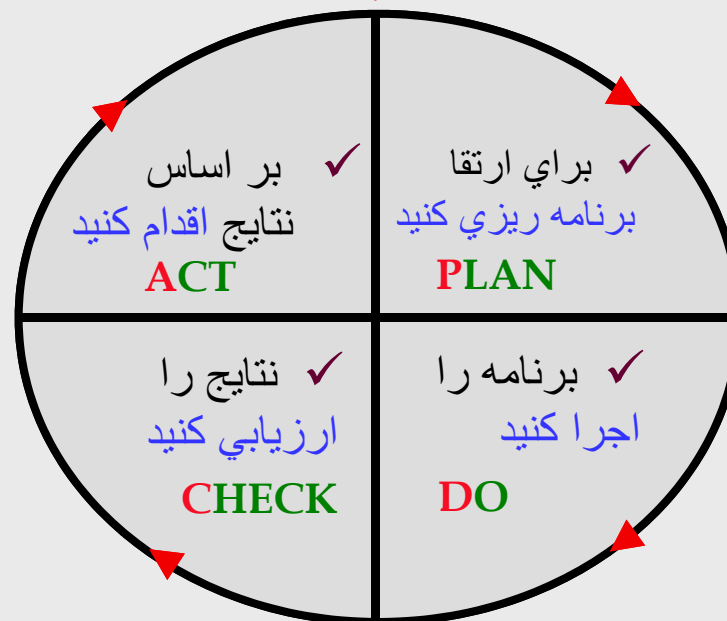
✓ روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند .

UNDERSTAND

✓ علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد .

SELECT

✓ قسمتي از فرايند را كه نياز به ارتقا دارد انتخاب كنيد .



تابلوي گزارش

۱. فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد :		۲. تيمي را سازماندهي كنيد :
• بيان فرصت • نمودار قالبی		• فهرست اعضاي تيم
۳. عملکرد فرايند را روشن كنيد:		۴. علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد:
• نمودار جريان جاري فرايند • بهترين نمودار جريان فرايند • برنامه جمع آوري داده ها • نمودار جريان داده ها		• بارش افكار • نمودار همگرایی • نمودار علت و معلول
۵. مورد ارتقا را انتخاب كنيد:	۶. براي ارتقا برنامه ريزي كنيد:	۷. برنامه را اجرا كنيد:
• بارش افكار • روش گروه اسمي • روش راي گيري متعدد • جدول اولويت بندي و انتخاب	• برنامه اجرايي • برنامه جمع آوري داده ها	• داده ها را جمع آوري كنيد
۸. نتايج را ارزيابي كنيد:	۹. بر اساس نتايج اقدام كنيد:	
• نمودار جريان داده ها • تحليل داده ها	• اقدام براي تثبيت نتايج • برنامه اجرايي جديد	

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

F

فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد

O

تيمي را سازماندهي كنيد



فرايند را استاندارد كنيد

ويژگيهاي كيفي فرايند را تعيين كنيد

يك ويژگي كيفي كليدي انتخاب كنيد

ويژگي منتخب را تعريف کاربردي كنيد

براي جمع آوري داده ها برنامه ريزي
كنيد . داده ها را جمع آوري کرده و
به تصوير کشيد



بررسي و برطرف كنيد

علل تغييرات طبيعي فرايند را
مشخص كنيد

الف

S

يك مورد ارتقاي كليدي را
انتخاب كنيد

P

براي اقدام برنامه ريزي كنيد

D

برنامه را اجرا كنيد

C



اقدام را جزئي از فرايند قرار دهيد

فرايند را پايش كنيد

A

فرصت ديگري را براي
ارتقا پيدا كنيد

FOCUS PDCA

روش ارتقاي فرايند : (FOCUS PDCA)

- ❖ يك روش علمي است.
- ❖ يك روش يادگيري تجربى است.
- ❖ يك روش تحقيق در فرايند ها و سيستم هاست.
- ❖ يك روش حل مشكل است.
- ❖ يك روش براي افزايش بهره وري است.
- ❖ يك روش ارتقاي كيفيت (عملكرد) است.
- ❖ يك روش براي ترغيب مديريت مشاركتي است.

FOCUS PDCA

روش ارتقاي فرايند : (FOCUS PDCA) (ادامه)

❖ يك روش توزيع رهبري است.

❖ يك روش توانمند سازي كاركنان است.

❖ يك روش ايجاد تغيير در رفتار، انگيزش و فرهنگ است.

❖ يك روش تصميم گيري غير متمرکز است.

❖ يك روش كار تيمي است.

❖ يك روش تفكر سيستميك است.

❖ يك روش براي برنامه ريزي است.

اهداف آموزشی

مخاطبین	شرایط	درجه	رفتار
۹۰٪ کارشناسان	طی یک ماه پس از پایان کارگاه و در محل کار خود	۱ فرایند	ارتقاء دهند
۱۰۰٪ کارشناسان	در پایان کارگاه	یک اسکلت ماهی فرایند	رسم نمائید
کلیه کارشناسان	در پایان کارگاه	کلیه مراحل ارتقاء کیفیت به روش FOCUS – PDCA	به ترتیب نام برده، و شرح دهند
۷۰٪ کارشناسان	در کلاس کارگاهی	یک نمودار جریان ادها	تحلیل و تفسیر نمایند
۷۰٪ کارشناسان	با استفاده از روش طوفان فکری و در کلاس کارگاهی	یک نمودار همگرایی	رسم نماید
۱۰۰٪ کارشناسان	در طی ۲ ماه پس از پایان کارگاه و محل کار خود و بدرستی	فلو چارت سه فرایند اصلی فعالیت‌های خود	رسم نمایند
۱۰۰٪ کارشناسان	در پایان کارگاه	یک فرایند	تعریف کنند
۱۰۰٪ کارشناسان	ظرف یک هفته پس از پایان کارگاه و در محل کار خود	لیست مشتریان داخلی و خارج	تهیه و نصب نمایند
۱۰۰٪ کارشناسان	ظرف یک هفته پس از پایان کارگاه و در محل کار خود	نمودار قالبی سه فرایند	رسم نمایند

کارگاه یک روزه ارتقاء کیفیت به روش **FOCUS – PDCA**
دیدگاه **ABCD** در نوشتن

فصل دوازدهم

مراحل اجرایی مدیریت جامع

کیفیت

مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت

❖ مرحله آگاهی - دستاوردها :

- ❖ درک مفهوم کیفیت ، ارتقای کیفیت و مدیریت جامع کیفیت
- ❖ پذیرش آگاهانه مدیریت جامع کیفیت به عنوان استراتژی تغییر
- ❖ ایجاد آمادگی در سازمان برای پیاده کردن مدیریت جامع کیفیت

❖ مرحله کسب دانش و تجربه - دستاوردها:

- ❖ کسب دانش عملی ، مهارتها و معرفت حقیقی نسبت به مفاهیم ، اصول ، روش ها و ابزار مدیریت جامع کیفیت
- ❖ انتخاب یک روش برای ارتقای فرایندها

❖ مرحله برنامه ریزی استراتژیک - دستاوردها:

- ❖ تدوین برنامه استراتژیک برای ۳ تا ۵ سال
- ❖ پیوند دورنما ، رسالت و منافع بلند مدت سازمان با مدیریت جامع کیفیت
- ❖ ایجاد عزم سازمانی پایدار برای دستیابی به کیفیت

مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت

(ادامه)

❖ مرحله اجرا - دستاوردها :

- ❖ یادگیری در عمل
- ❖ ایجاد يك نظام اطلاعاتي قوي و منظم براي انتقال تجربيات
- ❖ ایجاد يك نظام تقدير و تشويق کار آمد براي حمايت از دستاوردها

❖ مرحله ارزشیابی - دستاوردها:

- ❖ یادگیری از تجربیات مثبت و منفي
- ❖ اصلاح یا تجديد نظر در برنامه یا برنامه ريزي مجدد

فصل سیزدهم

کیفیت جامع

برای دستیابی به کیفیت جامع موارد زیر ضروری است :

- ◆ مدیریت جامع
- ◆ برنامه ریزی جامع
- ◆ آموزش جامع
- ◆ واگذاری قدرت و تفویض اختیار جامع به کارکنان
- ◆ مشارکت جامع
- ◆ سنجش جامع
- ◆ پیشگیری جامع
- ◆ ارتباط جامع
- ◆ همکاری جامع
- ◆ فرهنگ جامع ارتقا

Total Quality Management

مدیریت جامع کیفیت

Total (جامع) یعنی:

• همه سازمان، فرایندها، دروندادها، محصولات، مشتریها و تدارك کنندگان.

• Total به این معنی است:

✓ که نمی شود در گوشه ای از سازمان پیاده کرد.

✓ که نمی شود به "گروهی" تفویض کرد.

✓ که نمی شود نصفه و نیمه اجرا کرد.

✓ که نمی شود از سرنوشت کل سازمان جدا کرد.

• جامع به این معنی است که :

✓ اندیشه و عمل همه مدیران و کارکنان مبتنی بر فلسفه و اصول TQM می باشد.

✓ تصمیم گیری و اقدام و بالاتر از آنها رهبری در کل سازمان توزیع می شود.

Total Quality Management

مدیریت جامع کیفیت

(ادامه)

• Total به این معنی است که:

✓ همه توانمند می شوند و موانع رشد از سر راه همه برداشته می شود.

✓ همه تلاش می کنند به نیازها و انتظارات مشتریها پاسخ دهند.

✓ همکاری و کار تیمی جزء فرهنگ سازمانی می باشد.

• جامع به این معنی است که :

✓ همه جا و در همه فرایندها از بروز نقص پیشگیری می شود.

✓ زمینه بروز و خلاقیت برای همه فراهم می شود.

✓ یادگیری در افراد، تیمها و یادگیری سازمانی اتفاق می افتد.

FOCUS PDCA

روش ارتقاي فرايند : (FOCUS PDCA)

- ❖ يك روش علمي است.
- ❖ يك روش يادگيري تجربى است.
- ❖ يك روش تحقيق در فرايند ها و سيستم هاست.
- ❖ يك روش حل مشكل است.
- ❖ يك روش براي افزايش بهره وري است.
- ❖ يك روش ارتقاي كيفيت (عملكرد) است.
- ❖ يك روش براي ترغيب مديريت مشاركتي است.

FOCUS PDCA

روش ارتقاي فرايند : (FOCUS PDCA) (ادامه)

❖ يك روش توزيع رهبري است.

❖ يك روش توانمند سازي كاركنان است.

❖ يك روش ايجاد تغيير در رفتار، انگيزش و فرهنگ است.

❖ يك روش تصميم گيري غير متمرکز است.

❖ يك روش كار تيمي است.

❖ يك روش تفكر سيستميك است.

❖ يك روش براي برنامه ريزي است.

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

F

فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد

O

تيمي را سازماندهي كنيد

آيا فرايند
استاندارد است؟

نه

فرايند را استاندارد كنيد

بلي

ويژگيهاي كيفي فرايند را تعيين كنيد

يك ويژگي كيفي كليدي انتخاب كنيد

ويژگي منتخب را تعريف کاربردي كنيد

براي جمع آوري داده ها برنامه ريزي
كنيد . داده ها را جمع آوري کرده و
به تصوير كشيد

آيا علت
خاصي وجود دارد؟

بلي

بررسي و برطرف كنيد

نه

علل تغييرات طبيعي فرايند را
مشخص كنيد

U

الف

S

يك مورد ارتقاي كليدي را
انتخاب كنيد

P

براي اقدام برنامه ريزي كنيد

D

برنامه را اجرا كنيد

C

آيا فرايند
ارتقا يافت؟

نه

بلي

اقدام را جزئي از فرايند قرار دهيد

A

فرايند را پايش كنيد

فرصت ديگري را براي
ارتقا پيدا كنيد

الف

موانع موفقیت مدیریت جامع کیفیت

- فقدان تعهد مدیریت
- فقدان دورنما و برنامه ریزی
- انتخاب استراتژی اجرایی محدود
- مد گرایی
- وابستگی بیش از حد به ابزار
- دیوان سالاری مدیریت جامع کیفیت
- عدم تغییر فرهنگ سازمانی
- ساختار سازمانی نامناسب
- نظام ارتباطی ناکارآمد
- سیاستهای سازمانی

فصل چهاردهم

نگرش سیستمیک به سازمان ...

مدیریت جامع کیفیت فرایندی است متمرکز بر مشتریان، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیمها، که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان، رهبری میشود.

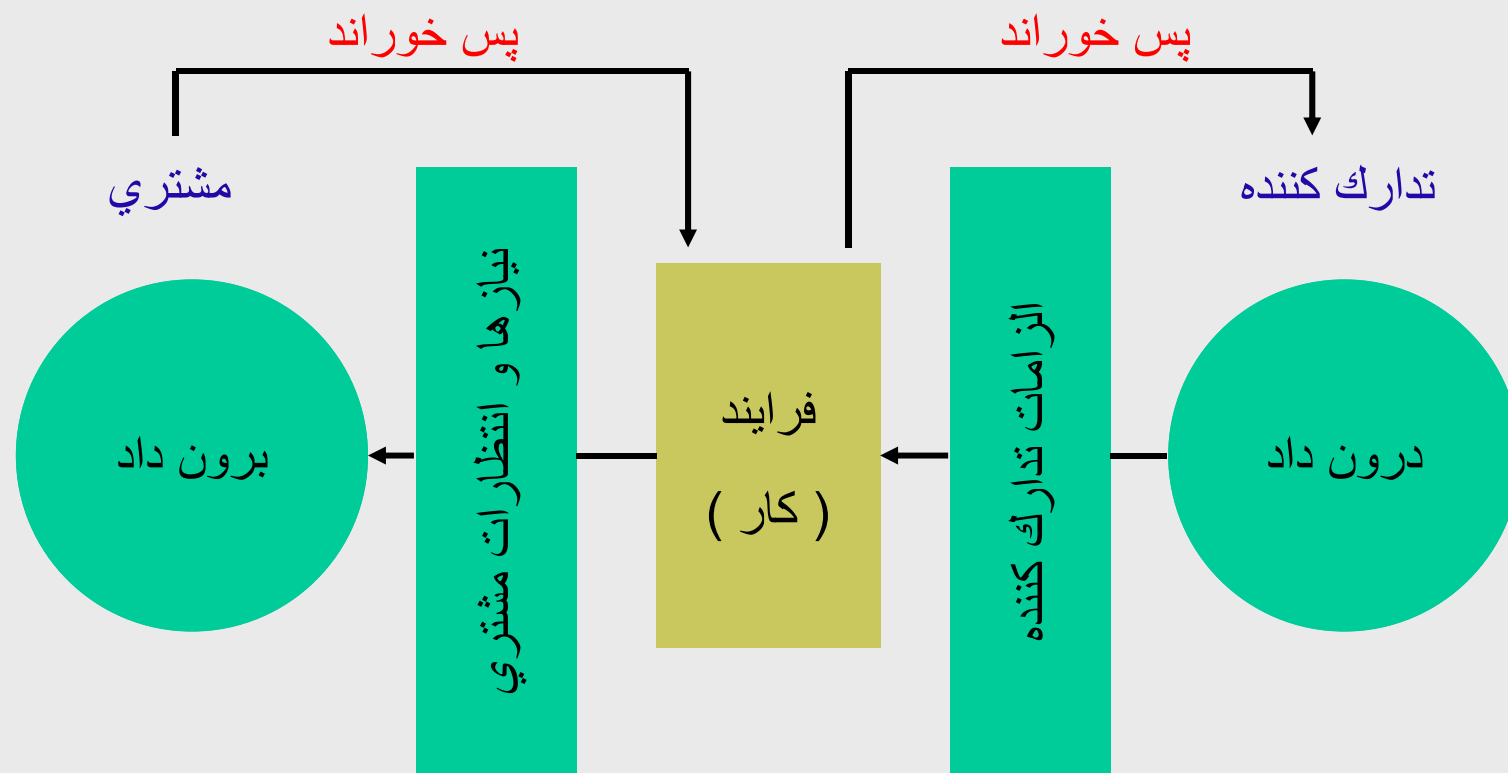
سه رکن فلسفي مدیریت جامع کیفیت :

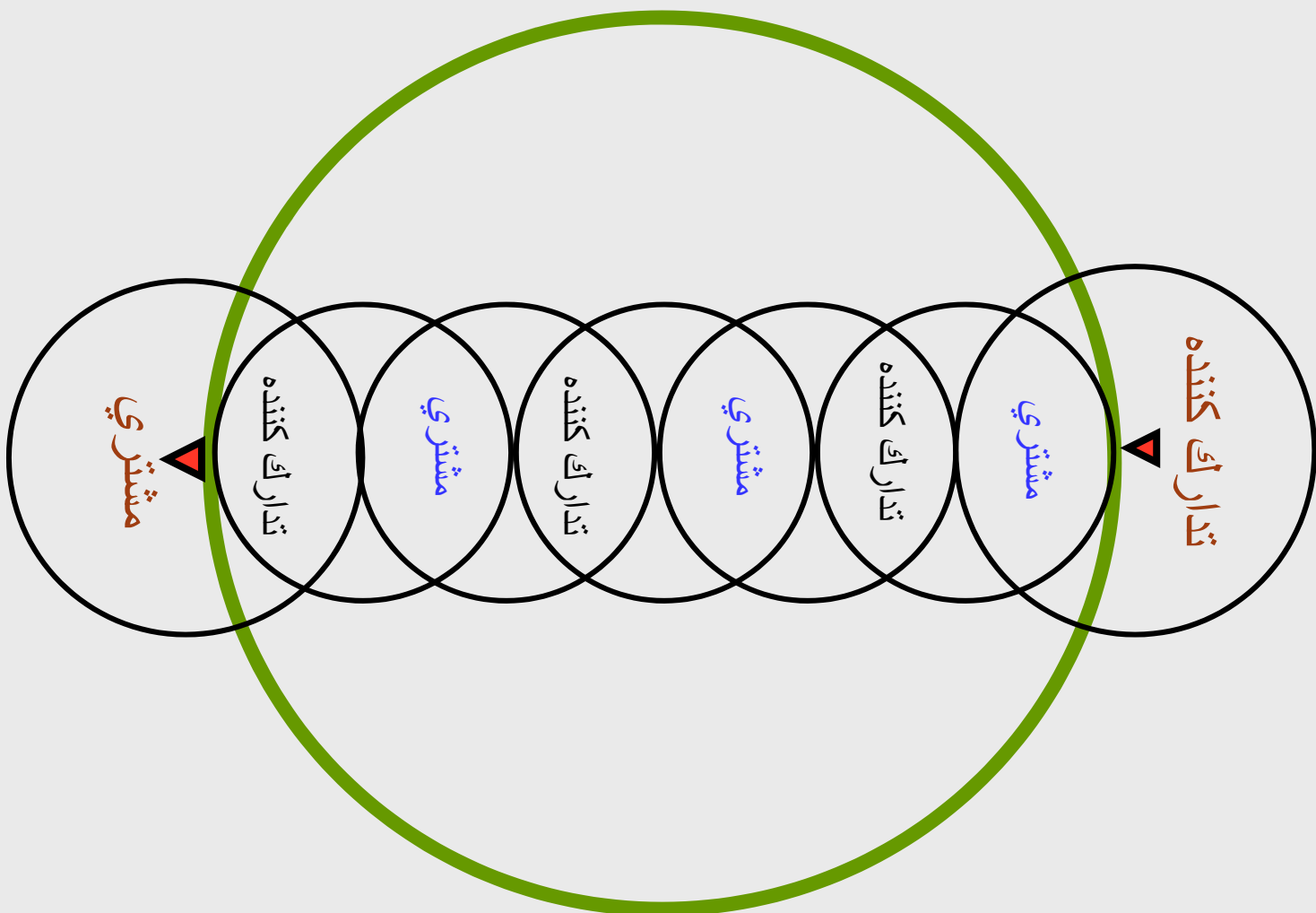
❖ فرایند گرایي

❖ مشتري محوري

❖ ارتقاي مستمر

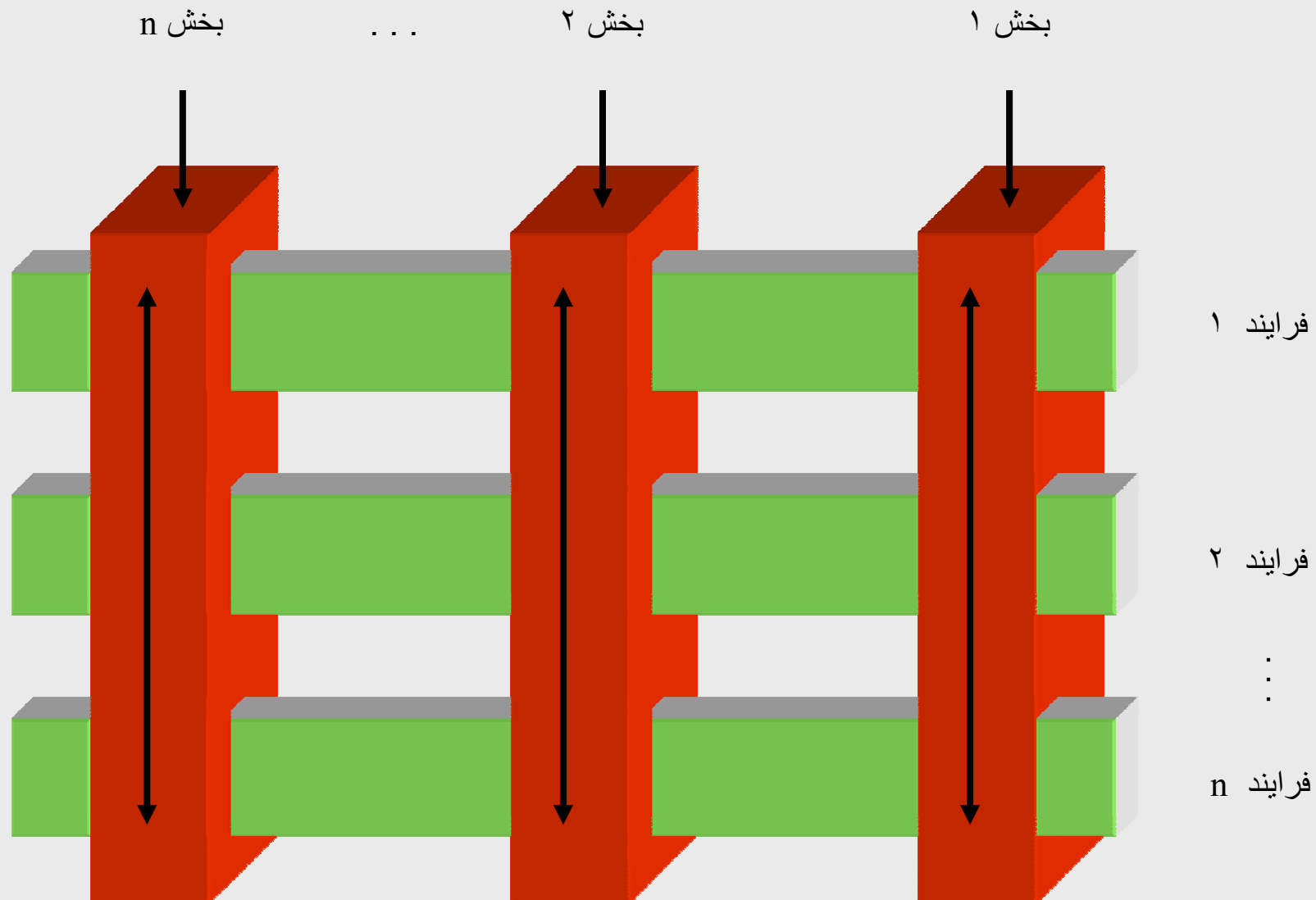
اجزای يك فرایند





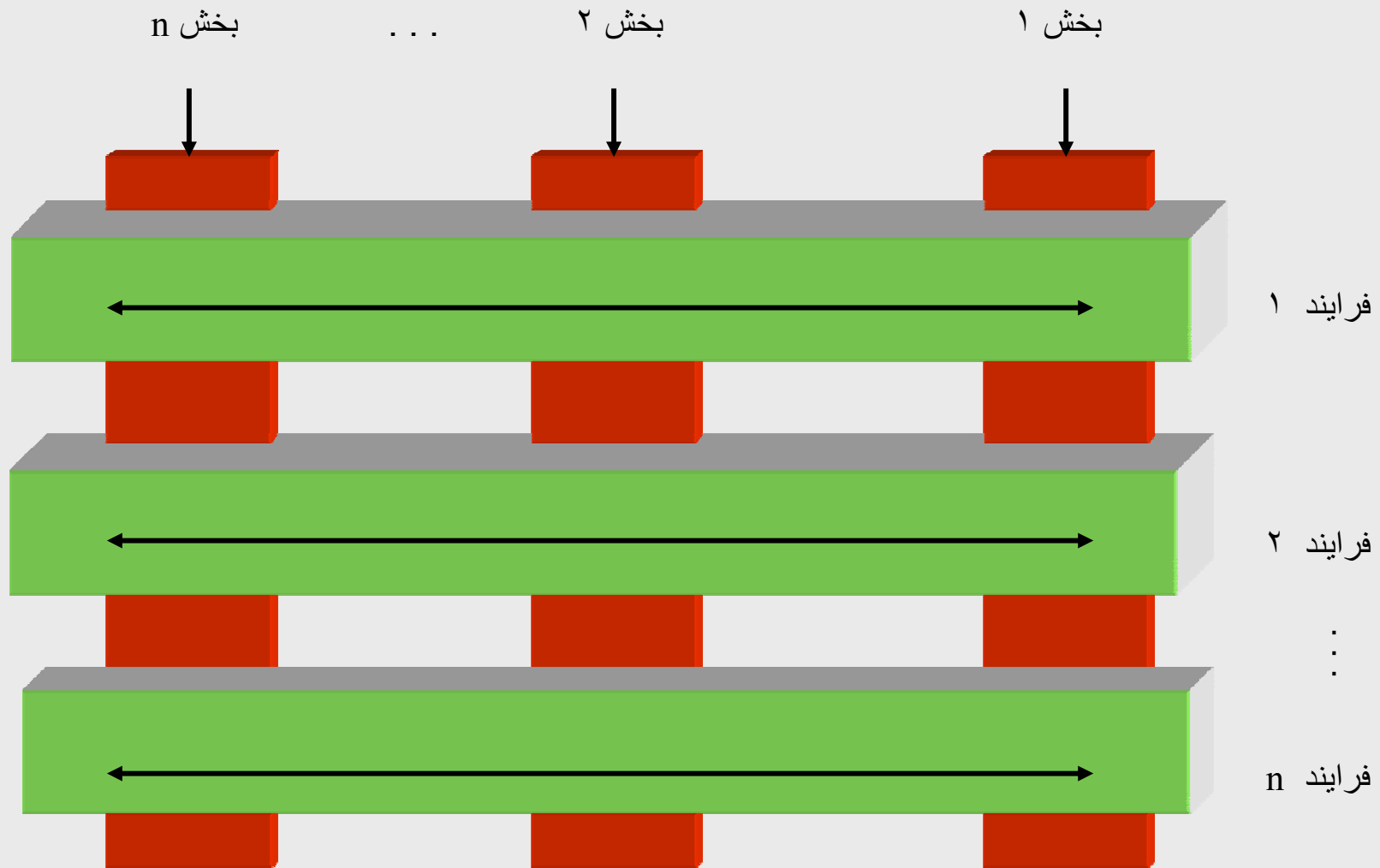
ساختار عمودي سازمان

کانون توجه و فعالیتها: بخشهای مختلف



جریان افقی فرایندها

کانون توجه و فعالیتها: فرایندها



فصل پانزدهم

نقش مدیران ارشد در مدیریت
جامع کیفیت

نقش مدیران ارشد در مدیریت جامع کیفیت

چیزهایی را که مدیران ارشد باید در رابطه با TQM بدانند :

- ◆ TQM يك مداخله بلند مدت است .
- ◆ TQM مسؤوليت همگاني است .
- ◆ مدیران ارشد حیاتی ترین نقش را به عهده دارند .
- ◆ نسبت به TQM باید تعهد بلند مدت وجود داشته باشد .
- ◆ برای درك شخصي خود از TQM باید وقت صرف کنند .
- ◆ شروع و ادامه TQM کار آسانی نیست .
- ◆ می توان با استفاده از اصول و فنون TQM ، سازمان را نوسازي کرد .

نقش مدیران ارشد در مدیریت جامع کیفیت

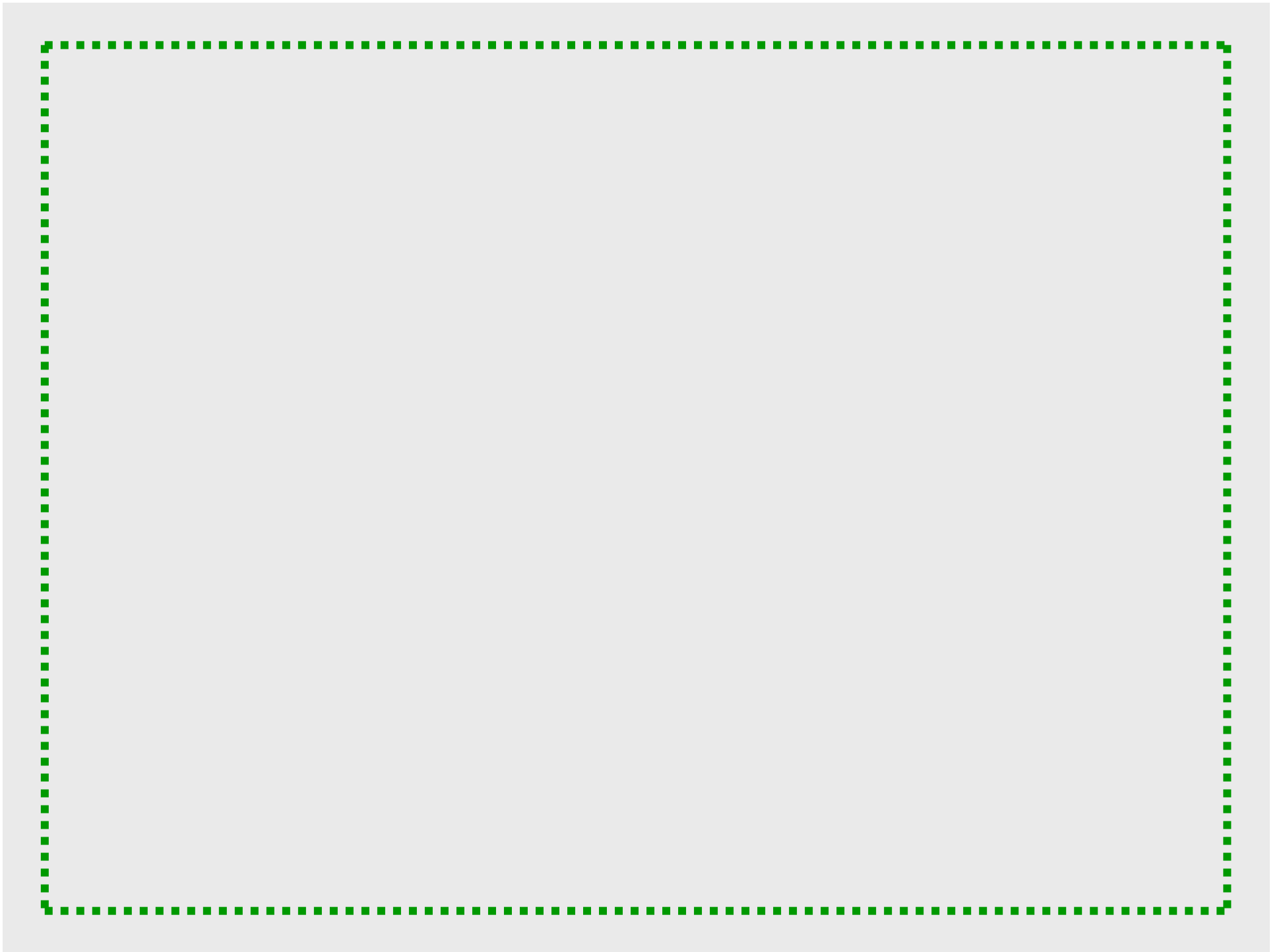
فعالیت‌هایی را که مدیران ارشد باید انجام دهند :

- ❖ برای درک مفاهیم ، اصول و روش‌های TQM وقت صرف کنند .
- ❖ مسئولیت TQM را به عهده بگیرند و به عنوان الگو و مربی عمل کنند .
- ❖ ریاست کمیته هدایت یا شورای کیفیت را به عهده بگیرند .
- ❖ یک برنامه بلند مدت برای اجرای TQM تهیه کنند .
- ❖ ساختار مناسبی برای حمایت از فعالیت‌های TQM ایجاد کنند .
- ❖ برای حمایت از TQM منابع لازم تخصیص دهند .

نقش مدیران ارشد در مدیریت جامع کیفیت

فعالیت‌هایی را که مدیران ارشد باید انجام دهند : (ادامه)

- ◆ جو فرهنگی مناسبی را برای پرداختن به ارتقای مستمر کیفیت ایجاد کنند .
- ◆ هر روز قسمتی از وقت خود را به فعالیت‌های ارتقا اختصاص دهند .
- ◆ کیفیت را جزء مهمی از برنامه همه نشست ها قرار دهند .
- ◆ يك برنامه آموزشی برای آموزش کلیه کارکنان تدارك ببینند .
- ◆ کار تیمی ، انعطاف پذیری و خلاقیت را ترغیب کنند .
- ◆ به طور منظم به واحدها سر زده و ارتباط بی سابقه ای برقرارکنند .
- ◆ پیشرفت مدیریت جامع کیفیت را سنجش کنند .
- ◆ از دستاوردها تقدیر کرده و موفقیت ها را جشن بگیرند .



خدا قوت

خسته نباشید





خسته نباشید

