

بسمه تعالی

## عنوان مقاله:

بررسی نقش مدیریت کیفیت برای رسیدن به کلاس جهانی و ملحق شدن به W.T.O.

دکتر حسن فارسیجانی

امیرحسین عبدالکریمی

## خلاصه مقاله

با توجه به اهمیت و نقش برنامه ریزی و طراحی در فرآیند گسترش و جهانی شدن اقتصاد لازم است تا سازمانهای قرن ۲۱ تصمیماتی اتخاذ کنند تا با توجه به فرصت های بوجود آمده بتوانند وضعیت سازمانی خود را متحول نموده و همواره با عملکرد کلاس جهانی الگوبرداری نمایند. در محیط پویای اقتصادی نقش WCM به خوبی مشخص بوده به طوریکه همواره ارزیابی ها نمایانگر ارزش مدیریت در هزاره سوم می باشد این سازمانها موظف هستند تا با ترسیم استراتژیهای مدرن شیوه رسیدن به اهداف کلاس جهانی را برای عضویت در WTO طراحی نمایند. این تحقیق فعالیتهای انجام شده در مرکز مطالعات کلاس جهانی را مورد بررسی قرار داده بطوریکه نقش آثار رسیدن به این وضعیت را در سازمانهای مختلف مطالعه کرده و ضمن استفاده از متدولوژی مصاحبه با کارکنان بخش تولید بیش از ۱۸ شرکت بزرگ داخلی و خارجی به تحقیق پرداخته است و عوامل کلیدی جهت این استراتژی ایجاد صرفه جوئی در هزینه عملیات و پاسخگویی کارا بطوریکه محصولات تولید شده از هر رقیبی در سطح جهان با کیفیت بهتر و ارائه خدمات بیشتر به مشتریان می باشد. لذا تولیدکننده در کلاس جهانی برای رسیدن به این اهداف تلاش می نماید تا از طراحی به عنوان ابزاری استراتژیک برای رسیدن و باقی ماندن در بهترین سطح پویایی استفاده نمایند. این تحقیق نشان می دهد که چگونه مفاهیم طراحی و انعطاف پذیری آن می تواند ارتباط با اهداف رقابتی داشته باشد. در این مقاله موضوع استراتژیک و انعطاف پذیر بودن طراحی مورد بررسی قرار می گیرد که می تواند تحت تاثیر عواملی محیطی متغیر باشد، در گذشته تولیدکنندگان همیشه به دنبال افزایش عمر محصولات و تنوع کمتر بوده اند در بازار پویای اقتصادی کنونی مصرف کنندگان همواره خواستار تنوع بیشتر از محصولات حتی با طول عمر کمتر می باشند. و در این گذر تنها سازمانهایی که توانسته اند خود را با انتظارات و نظرات مشتریان تطبیق دهند یعنی سازمانهای کلاس جهانی و سازمانهایی که قابلیت تولید در کلاس جهانی با استراتژی و طراحی کلاس جهانی، می توانند در زمره شرکتهای موفق قرن ۲۱ قرار گیرند

## مقدمه

مسائل محیطی به سرعت در حال تغییر هستند و روند تغییرات اجتماعی از قبیل نرخ رشد جمعیت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، این شرایط فرصت‌ها و تهدیدها را با هم به وجود می‌آورد و از آنجا که هر چه محیط متغیرتر باشد سازمان باید پویایی بیشتری داشته باشد تا بتواند تهدیدها را به فرصت‌های ارزشمند تبدیل کند ولی این موضوع بسیار ساده از نظر خیلی از سازمان‌ها نادیده گرفته می‌شود و بجای نگرش بلندمدت در خیلی مواقع موضع دفاعی از خود نشان می‌دهند و مدیران سعی دارند خود را از این فضا جدا کنند و هر چه بیشتر پیش می‌رود فاصله بین آنچه را سازمان انتظار دارد با آنچه اتفاقی می‌افتد بیشتر می‌شود.

تولیدکنندگان و مدیران در کلاس جهانی برای رقابت در فضای تجارت جهانی برای باقی ماندن در بهترین سطح پویایی تلاش می‌کنند و همواره مشتریان خواهان انجام فعالیت با شرکت‌های جهان تراز در فضای WTO هستند، لذا این تحقیق مشخص می‌کند با در نظر گرفتن مفاهیم تولید و مدیریت در کلاس جهانی ویژگی‌های یک شرکت جهان تراز به ایجاد یک ساختار علمی و عملی بین اهداف استراتژیک عملیاتی در یک سازمان کمک می‌کند.

### ۱- مفاهیم مدیریت و کلاس جهانی محصولات

زمانی که یک سازمان به مرحله تولید در کلاس جهانی می‌رسد که توانسته باشد قابلیت‌ها و ظرفیت‌های تولید خود را برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پیوسته و منحصر به فرد مثل مزیت رقابتی در هزینه، کیفیت، تحویل کالا، انعطاف‌پذیری و نوآوری ایجاد کند، تولیدکنندگان در کلاس جهانی عملیات تولید خود را طوری ادامه می‌دهند که همواره از طرف محیط بیرون مورد حمایت قرار می‌گیرند و همواره به دنبال بهینه کردن تجهیزات و نیروی انسانی خویش هستند در این سازمان‌ها الگوبرداری از رقیب و تجزیه و تحلیل کردن رقبا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، یکی از ویژگی‌های اصلی تولیدکنندگان کلاس جهانی، توان سازگاری با تغییر نیازهای مشتریان و بازار است، مدیران در سازمان‌های کلاس جهانی همواره از تغییرات پیشی می‌گیرند و جلوی تغییرات حرکت می‌کنند.

تولید در کلاس جهانی WCM به عنوان فلسفه تولیدی است که برای رسیدن به وضعیت تولید محصولات در کلاس جهانی به کار گرفته می‌شود، ماهیت WCM بهبود مستمر و به موقع منابع مختلف سازمان جهت رسیدن به بهترین‌ها در کار خود است.

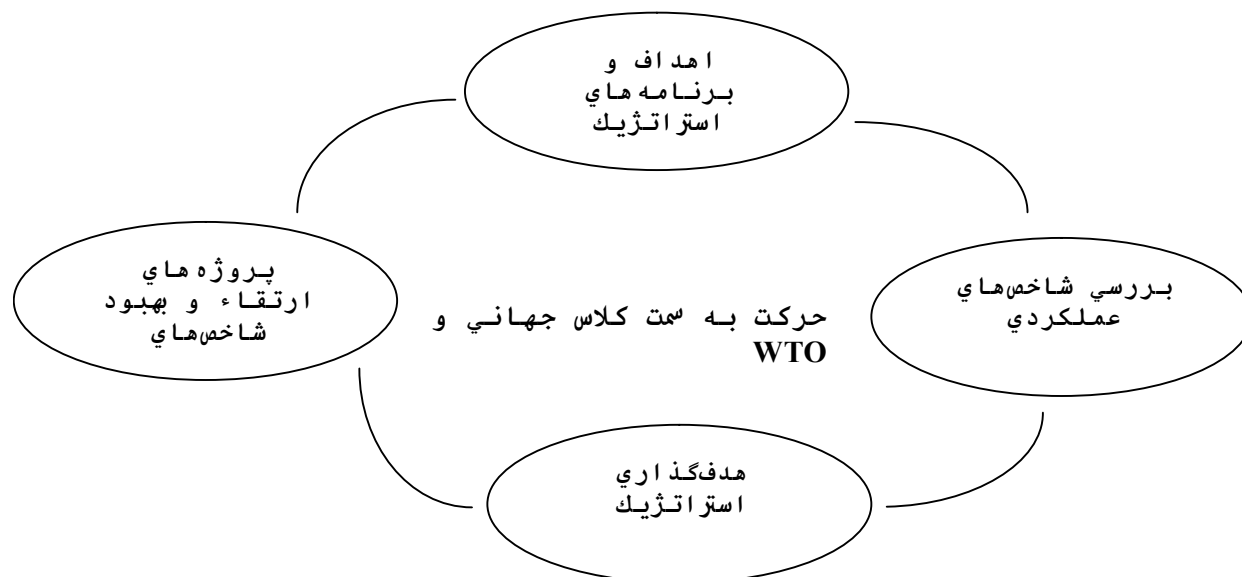
سازمان‌هایی که خود را با فلسفه تولیدی سازگار می‌کنند به طور جدی در جست و جوی فرصت‌هایی برای بهبود در زمینه‌های کلیدی مانند کیفیت، هزینه، ارسالی کالا، نوآوری و انعطاف‌پذیری هستند.

روند پیشرفت عضویت کشورها در سازمان تجارت جهانی و عضویت اکثر کشورهای در حالی توسعه در این سازمان نشان از اهمیت روز افزون نقش WTO در فضای تجارت جهانی دارد و در تمام مقایسه با GATT، سازمان تجارت جهانی بسیار موفق‌تری در از بین بردن موانع تجارت بین کشورهای مختلف در دهکده جهانی بوده است.

## ۲-ارتباط مدیریت کلاس جهانی و WTO

جهان در حال کوچک شدن است و روزه‌روز تجارت میان کشورها آسان‌تر می‌گردد و امروزه هر مدیری باید بداند که اهداف کسب و کار جهانی را در برنامه‌ها و اهداف سازمان در نظر بگیرد، محصولات را برای تقاضای بازار جهانی، با استانداردها و معیارهای جهانی تولید کند و به دنبال مشتریان تأمین کنندگان در نقاط مختلف جغرافیایی باشند. برای مدیریت در کلاس جهانی باید در مورد فرآیندهای سازمان، منابع و بازار و مشتریان کنترل داشت و همواره از تغییرات بوجود آمده و یا حتی تغییرات آتی استقبال کرد. در جهان امروز یک مدیر سازمان جهانی باید تسلط خوبی روی اطلاعات داخل و خارج شرکت داشته باشند چون اطلاعات ابزاری است که سازمان را قادر می‌سازد در برابر تهدیدها و فرصت‌ها از خود عکس العمل به موقع نشان دهد.

مدل زیر مراحل اجرایی مدیریت در کلاس جهانی را به اختصار نشان می‌دهد.



۳- مؤلفه‌های کلیدی و راهبردی مدیریت کلاس جهانی در فضای تجارت جهانی به شرح ذیل می‌باشد:

الف: مولفه‌های راهبردی

۱- کاهش زمان انتظار برای مشتری

۲- کاهش هزینه‌های سازمان

۳- شفاف‌سازی عملکرد

۴- کاهش زمان رسیدن به بازار

۵- تأمین نظرات مشتریان

۶- ساده و مؤثر ساختن فرآیندهای تأمین منابع مالی و انسانی برای سازمان

۷- مدیریت عملیات و مکان‌های جهانی

ب: مولفه‌های کلیدی

۱- سرمایه‌گذاری بلند مدت

۲- کیفیت محصول

۳- توجه به استعداد منابع انسانی

۴- استفاده بهینه از داراییها

۵- توجه به مسولیت اجتماعی

۶- کیفیت مدیریت

۷- شفافیت مالی

۸- جهانی بودن و رقابت در فضای تجارت جهانی

در هزاره سوم و با توجه به حضور در فضای تجارت جهانی مرز بین شرکت‌های بزرگ و کوچک تا حد زیادی از بین می‌رود و امکان رقابت شرکت‌های کوچک با شرکت‌های بزرگ در فضای WTO خیلی راحت‌تر از قبل فراهم می‌گردد.

#### ۴- فرضیات تحقیق

این تحقیق بنا دارد با استفاده از رویکرد تولید و مدیریت در کلاس جهانی و طراحی فرآیندها در کلاس جهانی برای تغییر سازمان‌های ناموفق استفاده کند :

- تولید در کلاس جهانی باعث بهبود عملکرد فرآیندهای سازمان در ملحق شدن به WTO می‌گردد

- تولید و مدیریت در کلاس جهانی باعث افزایش سرعت در انجام فرآیندها می‌گردد

- تولید و مدیریت در کلاس جهانی باعث کاهش فعالیت‌های تجاری بدون ارزش در فضای تجارت جهانی می‌گردد

- تولید و مدیریت در کلاس جهانی هزینه اجرای فرآیندهای یک سازمان را تقلیل می‌دهد

#### ۵- نوع تحقیق

این تحقیق درصدد است تا با ارائه یک متولوژی تولید و مدیریت در کلاس جهانی نشان دهد تا برای حضور در فضای تجارت جهانی باید در یک سازمان تولید و مدیریت کلاس جهانی را پیاده نمود و روش این تحقیق میدانی است.

## ۶- قلمرو مکانی تحقیق: شرکتهای Siemens- Samsung Electronics & Sony

یکی از مهمترین تغییراتی که در شرکتهای تولیدی در قرن ۲۰ بوجود آمد، ارتقاء سطح مدیریت در سازمانهای مختلف و مواجه شدن با تغییرات بسیار زیاد فضای تجارت بود، در این میان شرکتهای تولید کننده لوازم صوتی و تصویری با تغییرات چند برابر انتظار مواجه شدند. تا قبل از این تولیدکنندگان همواره به دنبال افزایش عمر محصولات خویش حتی با تنوع کمتر بودند ولی در قرن ۲۱ همواره مصرفکنندگان به دنبال تنوع بیشتری از محصولات حتی با طول عمر کمتر بودند.

در حقیقت در سالهای اخیر تمام تولید کنندگان در دنیا به این حقیقت رسیدند که زمان مبارزه با بازار فرارسیده و هرکس غفلت کند دیگر در فضای رقابت جایگاهی نخواهد داشت، در سالهای اخیر تمامی تولیدکنندگان در دنیا به این نتیجه رسیدند که رابطه ۲ جانبه و مستقیمی بین استراتژیهای سازمان و تکنولوژی وجود دارد و سازمانها بجای ترس از تکنولوژی و مقابله با آن باید خود را مطابق آن تغییر داده و در جهت آب حرکت کنند پس به ناچار باید دنبال طراحی مدلهای جدید مدیریت تناسب با نیازها باشند و در میان مدل های نوین مدیریت که در هزاره سوم کارآمد می باشد مدیریت کلاس جهانی است.

در هزاره سوم تمام سازمانها باید به دنبال راههای مقابله با مشکلاتی باشند که تا بحال با آنها مواجه نبوده اند، آنها را پیش بینی کرده و برای آنان چاره ای بیاندیشند. در میان شرکتهایی که به مدیریت در کلاس جهانی توجه داشته اند و توانسته اند با بکارگیری روش های مدرن و نوین مدیریت کلاس جهانی در حرفه خویش موفق شوند می توان به شرکتهای **Siemens- Samsung Electronics & Sony** اشاره داشت، این ۳ شرکت با طراحی استراتژیک و پیاده سازی آن در سازمان در حدود ۵۰ درصد به طراحی جدید و دانش جدید و در نهایت نوآوری توجه داشته اند و ۵۰ درصد نیز فرآیندهای تولیدی خویش را ارتقاء داده اند و همواره در بهبود آن کوشش دارند.

در مقایسه با شرکتهای اروپایی و آمریکایی تولیدکننده لوازم صوتی و تصویری، این شرکتهای با توجه به وضع موجود بازار و برای افزایش سهم بازار خویش، استراتژی تهاجمی را در نظر قرار گرفتند چون بهترین در صنعت

صوتی و تصویری بودن یعنی جلوتر از انتظارات مشتریان حرکت کردن که این شرکتها توانستند به خوبی این مهم را انجام دهند.

۷- فهرست پردرآمدترین شرکتهای جهان در سال ۲۰۰۶

رتبه	نام شرکت	درآمد (میلیون دلار)
۱	Exxon Mobil	339,938
۲	Wal-Mart Stores	315,654
۳	Royal Dutch Shell	306,731
۴	BP	267,600
۵	General Motors	192,604
۶	Chevron	189,481
۷	DaimlerChrysler	186,106
۸	Toyota Motor	185,805
۹	Ford Motor	177,210
۱۰	ConocoPhillips	166,683
۱۱	<b>General Electric</b>	<b>157,153</b>
۱۲	<b>Total</b>	<b>152,360</b>
۱۳	<b>ING Group</b>	<b>138,235</b>
۱۴	<b>Citigroup</b>	<b>131,045</b>
۱۵	<b>AXA</b>	<b>129,839</b>
۱۶	<b>Allianz</b>	<b>121,406</b>
۱۷	<b>Volkswagen</b>	<b>118,376</b>
۱۸	<b>Fortis</b>	<b>112,351</b>
۱۹	<b>Crédit Agricole</b>	<b>110,764</b>
۲۰	<b>American Intl. Group</b>	<b>108,905</b>

۸- فهرست سودآورترین شرکتهای جهان در سال ۲۰۰۶

رتبه	نام شرکت	سود (میلیون دلار)
۱	Exxon Mobil	36,130
۲	Royal Dutch Shell	25,311
۳	Citigroup	24,589
۴	BP	22,341
۵	Bank of America Corp.	16,465
۶	General Electric	16,353
۷	HSBC Holdings	15,873
۸	Total	15,250
۹	Gazprom	14,865
۱۰	Chevron	14,099
۱۱	ConocoPhillips	13,529
۱۲	China National Petroleum	12,950
۱۳	Microsoft	12,254
۱۴	Toyota Motor	12,119
۱۵	Petronas	11,565
۱۶	UBS	11,257
۱۷	Wal-Mart Stores	11,231
۱۸	ENI	10,919
۱۹	American Intl. Group	10,477
۲۰	Altria Group	10,435



۹- فهرست پردرآمدترین کارخانجات تولیدی جهان در سال ۲۰۰۶

رتبه	نام شرکت	درآمد (میلیون دلار)
۱	General Motors	192,604
۲	DaimlerChrysler	186,106
۳	Toyota Motor	185,805
۴	Ford Motor	177,210
۵	General Electric	157,153
۶	Volkswagen	118,376
۷	Siemens	100,098
۸	Intl. Business Machines	91,134
۹	Honda Motor	87,510
۱۰	Hewlett-Packard	86,696
۱۱	Hitachi	83,596
۱۲	Nissan Motor	83,273
۱۳	Samsung Electronics	78,716
۱۴	Matsushita Electric Industrial	78,557
۱۵	Nestlé	74,658
۱۶	Peugeot	69,915
۱۷	Sony	66,025
۱۸	LG	60,574
۱۹	BMW	57,973
۲۰	Fiat	57,833
۲۱	Hyundai Motor	57,434
۲۲	Procter & Gamblr	56,741
۲۳	Toshiba	56,028
۲۴	Dell	55,908
۲۵	Boeing	54,848
۲۶	Robert Bosch	52,207
۲۷	Renault	51,365

۱۰- فهرست سودآورترین کارخانجات تولیدی جهان در سال ۲۰۰۶

رتبه	نام شرکت	سود(میلیون دلار)
۱	General Electric	16,353
۲	Microsoft	12,254
۳	Toyota Motor	12,119
۴	Johnson & Johnson	10,411
۵	Intel	8,664
۶	IBM	7,934
۷	Samsung Electronics	7,458
۸	Procter & Gamble	7,257
۹	Nestlé	6,415

۱۱- فهرست کارخانجات تولیدی در کلاس جهانی

*For the 50 most admired companies overall, FORTUNE's survey asked businesspeople to vote for the companies that they admired most, from any industry*

رتبه	نام شرکت	رتبه	نام شرکت	رتبه	نام شرکت
۱	General Electric	۱۱	Intel	۲۱	Pfizer
۲	Toyota Motor	۱۲	Nokia	۲۲	Sony
۳	Procter & Gamble	۱۳	Coca-Cola	۲۳	Toyota Industries
۴	Johnson & Johnson	۱۴	Cisco Systems	۲۴	Anheuser-Busch
۵	Microsoft	۱۵	Nestle	۲۵	Canon
۶	Dell	۱۶	Samsung Electronics	۲۶	Siemens
۷	Apple Computer	۱۷	Caterpillar	۲۷	Deere
۸	IBM	۱۸	L'Oreal	۲۸	Novartis
۹	BMW	۱۹	DuPont	۲۹	BASF
۱۰	PepsiCo	۲۰	Honda Motor	۳۰	Dow Chemical

۱۲- فهرست برترین شرکتها از نظر سرمایه گذاری بلندمدت

نام شرکت	رتبه
General Electric	۱
Procter & Gamble	۲
Johnson & Johnson	۳

۱۳- فهرست برترین شرکتها از نظر نوآوری

نام شرکت	رتبه
Apple Computer	۱
Procter & Gamble	۲
Texas Instruments	۳
Illinois Tool Works	۴

۱۴- فهرست برترین شرکتها از نظر کیفیت محصول

نام شرکت	رتبه
Procter & Gamble	۱
Anheuser-Busch	۲
Texas Instruments	۳
Intel	۴

۱۵- فهرست برترین شرکتها از نظر استعداد کارکنان

نام شرکت	رتبه
Procter & Gamble	۱
General Electric	۲
PepsiCo	۳
Nestle	۴

۱۶- فهرست برترین شرکتها از نظر استفاده از داراییها

نام شرکت	رتبه
General Electric	۱
Illinois Tool Works	۲
Anheuser-Busch	۳

۱۷- فهرست برترین شرکتها از نظر مسئولیت اجتماعی

نام شرکت	رتبه
International Paper	۱
Anheuser-Busch	۲
Weyerhaeuser	۳
Alcan	۴
Alcoa	۵

۱۸- فهرست برترین شرکتها از نظر کیفیت مدیریت

نام شرکت	رتبه
Procter & Gamble	۱
General Electric	۲
PepsiCo	۳

۱۹- فهرست برترین شرکتها از نظر شفافیت مالی

نام شرکت	رتبه
Intel	۱
Procter & Gamble	۲
General Electric	۳
Cisco Systems	۴

## ۲۰- فهرست برترین شرکتها از نظر جهانی بودن

رتبه	نام شرکت
۱	Nestle
۲	Procter & Gamble
۳	General Electric
۴	Intel
۵	Applied Materials
۶	IBM

## ۲۱- نتیجه گیری

سازمان‌های جهان تراز سازمان‌هایی پویا هستند که بهترین عملکرد را در سطح جهانی در ارتباط با سازمان‌های مرتبط داشته باشند و همین طور رابطه نزدیکی را بین مشتریان خود ایجاد کرده‌اند. عوامل کلیدی کلاس جهانی در فضای تجارت جهانی ایجاد صرفه‌جویی در هزینه، پاسخگویی به موقع، ارائه خدمات متفاوت به مشتری و مدیریت منابع است و تنها تولیدکنندگان در کلاس جهانی و با مدیریت کلاس جهانی می‌توانند محصولاتی با مزیت رقابتی مناسب ایجاد کنند تا بتوان در فضای تجاری قرن به طور موفق ۲۱ حضور داشته باشند.

# پایان

## References:

منابع:

-Roth , Aldea & Chapman ,Roland. J.. Competing in the Electronic Industry ,benchmarking world class performers- Journal of electronics manufacturing ,1993

-BPR ( Business process reengineering ) available at:[www.solutionformanagement.com](http://www.solutionformanagement.com)

-Farsijani. Hassan,2002,Evolutionary methods for design of global world-class manufacturing for world market- International conference on new technological innovation for 21 century , Hiroshima University, 141-9 July- Japan

-Draft Federal Information, IDEFO: Integrated Definition for function modeling, Processing Standards Publication 183-1993

- همراہ - مایکل : طرحی نو در مدیریت - مہندسی دوبارہ شرکتہا - منشور انقلاب اسلامی ' عبد الرضا رضایی نژاد - چاپ اول - موسسہ فرہنگی رسا - تہران ۱۳۷۵