

الزامات خاص

شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو
سایکو

"SSR2"

گرد آورنده: معاونت کیفیت - امور تامین کنندگان

ویرایش دوم

فهرست

شماره صفحه	عنوان
۳	 مقدمه
۴	 دامنه کاربرد
۴	 <u>قسمت اول - سیستم مدیریت کیفیت</u>
۴	 ۱-۱- نگهداری سوابق
۴	 ۲-۱- کنترل مدارک
۴	 <u>قسمت دوم - مسئولیت مدیریت</u>
۴	 ۱-۲- طرح ریزی
۴	 ۱-۱-۲- بسط و گسترش اهداف و استراتژی ها
۵	 ۲-۲- مسئولیت، اختیار و ارتباطات
۵	 ۳-۲- نماینده مشتری
۵	 ۴-۲- مدیریت پروژه
۶	 <u>قسمت سوم - مدیریت منابع</u>
۶	 ۱-۳- منابع انسانی
۶	 ۱-۳-۱- آموزش حین کار
۶	 ۲-۳- محیط کار
۶	 ۳-۲-۱- ایمنی پرسنل برای دستیابی به کیفیت محصول
۶	 ۳-۲-۲- آراستگی محیط کار
۷	 ۳-۳- مالی
۷	 ۳-۴- تکنولوژی اطلاعات (IT)
۸	 <u>قسمت چهارم - پدید آوری محصول</u>
۸	 ۱-۴- طرح ریزی پدید آوری محصول
۸	 ۲-۴- کنترل تغییرات مهندسی
۹	 ۳-۴- خرید
۹	 ۳-۴-۱- اطلاعات خرید
۹	 ۳-۴-۲- کیفیت اقلام دریافتی
۹	 ۳-۴-۳- پایش و کنترل تأمین کنندگان

فهرست

شماره صفحه	عنوان
۱۰	۴-۴ طرح کنترل
۱۰	۴-۵ نمونه های شاهد
۱۱	۴-۶ روش خود کنترلی
۱۱	۴-۷ آزمون و کنترلهای مرتبط با ایمنی و مقررات قانونی
۱۱	۴-۸ تصدیق تنظیم راه اندازی
۱۲	۴-۹ نگهداری و تعمیرات
۱۲	۴-۱۰ شناسایی و ردیابی
۱۲	۴-۱۱ کنترل وسایل پایش و اندازه گیری
۱۲	۴-۱۱-۱ تحلیل سیستم اندازه گیری
۱۲	۴-۱۱-۲ تجهیزات کنترلی و آزمون
۱۳	۴-۱۲ لجستیک
۱۳	قسمت پنجم - اندازه گیری، تحلیل و بهبود
۱۳	۵-۱ ممیزی داخلی
۱۳	۵-۲ برگشتی ها از مشتری
۱۳	۵-۳ بررسی و تعیین تکلیف محصول نامنطبق
۱۴	۵-۴ تحلیل و استفاده از داده ها

پیوستها

- پیوست ۱- ماتریس رابطه بین اهداف کلان و شاخصهای کلیدی سازمان
- پیوست ۲- ماتریس گزارش دهی
- پیوست ۳- مراحل اخذ تاییدیه
- پیوست ۴- الزامات فرایند تایید قطعه
- پیوست ۵- قواعد استاندارد سازی-مخصوص پیمانکاران
- پیوست ۶- فرایندتکوین محصول
- پیوست ۷- فرایند تامین قطعات
- پیوست ۸- فرایند اخطار کیفی REACTIVITY
- پیوست ۹- الزامات ایمنی
- پیوست ۱۰- الزامات لجستیک

مقدمه :

در محیط کسب و کار امروز که به شکلی پیچیده و سریع در حال تغییر است، مدل‌ها و رویکردهای متفاوتی در حمایت از تعالی کسب و کار ارایه شده است. صرف تبعیت از یک مدل مدیریت کیفیت ثابت، برای تعامل با چنین محیط تجاری در حال تغییری، ناکافی و غیر قابل اتکا به نظر می‌رسد. برای مقابله با این چالش، جنبه دیگری از کیفیت مطرح می‌شود که از آن به عنوان بهبود مستمر رقابتی نام برده شده است.

از این جنبه، همواره دغدغه سازمانهای پیشرو در حیطه استراتژی، عملکرد و توسعه کار، انعطاف پذیری، پاسخگویی و انطباق سریع با تغییرات مورد نیاز با احتساب بازخورد از مشتریان و سرمشق‌گیری در برابر رقبا و با بهره‌گیری از یک استراتژی بی‌نقص در زمینه بهبود مستمر، بوده است.

شرکت ایران خودرو/ ساپکو نیز به منظور ورود به بازارهای جهانی و ایجاد مزیت رقابتی علاوه بر تهیه الزامات خاص، به عنوان یک شرکت پیشرو و یاد گیرنده، همواره در جستجوی دریافت و بهره‌برداری از بازخوردها و نقطه نظرات کلیه مشتریان بوده و همواره بهبود مستمر را سرلوحه کلیه فعالیتهای سازمانی خود قرار داده است.

لذا بر این اساس الزامات خاص ساپکو، با بهره‌گیری از تجارب پرسنل معاونت کیفیت، تعامل با تامین کنندگان و لحاظ نمودن نقطه نظرات کلیه ذینفعان، مورد بازنگری قرار گرفته است.

از آنجا که کیفیت راهی بی‌پایان است، امید است به جهت افزایش روزافزون بهره‌وری زنجیره تأمین، بتوانیم شاهد دریافت نظرات ارزشمند پیمانکاران محترم از طریق مکاتبه با امور تأمین کنندگان و یا پورتال سازندگان به آدرس <http://scm.sapco.com/assessment/default.aspx> باشیم.

در پایان از زحمات آقایان صلاحی، موحد، حمیدی، نجفیان، یادگاری، احمدی و سرکارخانم کاظم نژاد، خانم ستارزادگان که زحمت ویرایش متن را متقبل شدند و سایر پرسنل معاونت کیفیت که با ارائه نظرات خود ما را در بالا بردن کیفیت کار یاری نمودند، تشکر می‌نمائیم.

مدیرعامل

دامنه کاربرد:

کلیه تامین کنندگان قطعات محصولات ایران خودرو علاوه بر الزامات ISO/TS می بایستی این الزامات را نیز پیاده سازی و اجرا نمایند.

الزامات طراحی و تکوین محصول باید برای سازندگان طراح در مرحله اخذ گواهینامه ISO/TS مورد ممیزی قرار گیرد.

نکته: اخذ گواهینامه ISO/TS از شرکتهای گواهی دهنده مورد تایید مشتری، معتبر خواهد بود.

قسمت اول - سیستم مدیریت کیفیت

۱-۱- نگهداری سوابق

- سوابق تغییرات مهندسی، شامل محصول و فرایند باید حداقل به مدت ۴ سال نگهداری گردد.
- سوابق هرگونه نارضایتی و شکایت مشتری شامل برگشتی ها و کلیم ها و اقدامات صورت گرفته شامل گزارشات حل مساله (8D) و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه باید به مدت حداقل دو سال و در قالب کارنامه کیفی قطعه به مدت یکسال پس از زمان فعال بودن تولید قطعه موجود باشد.

۱-۲- کنترل مدارک

- کنترل کلیه مدارک مشتری شامل استانداردها، نقشه ها، رویه ها، دستورالعمل ها و ... از حیث کفایت و اعتبار باید سالیانه صورت پذیرد.

قسمت دوم - مسئولیت مدیریت

۱-۲- طرح ریزی

۱-۱-۱- بسط و گسترش اهداف و استراتژی ها

سازمان باید:

- دارای ساز و کار مناسب به منظور کسب اطلاع از استراتژی ها، شاخص ها، اهداف و برنامه های صنعت خودرو و به ویژه ایران خودرو/ ساپکو به عنوان مشتری اصلی خود باشد.

نکته: دستیابی به ضایعات صفر می بایست جزء رویکردهای کلان سازمان باشد.

- اهداف و شاخصهای تعیین شده، باید به گونه ای تعریف و هدف گذاری شوند که با دستیابی به آنها علاوه بر آنکه اهداف کلان سازمان محقق می شود، اهداف و شاخصهای سازمان مشتری را در صورت اعلام پشتیبانی نماید. (پیوست شماره ۱)

برخی از این شاخصها عبارتند از: PPM (ایران خودرو و ایسا کو)، امتیاز عملکرد کیفی، امتیاز عملکرد کلی، کاهش هزینه های گارانتی، کاهش هزینه های برگشتی قطعات، ضایعات، دوباره کاری های داخلی

- برنامه های سالانه دستیابی به اهداف شاخص ها را تنظیم، اجرا و مورد پایش قرار دهد.

- پروژه های سالانه خود را اولویت بندی نموده و ارتباط منطقی میان پروژه های فعال خود با شاخص های کلیدی عملکرد و یا شاخص های سطوح پائین تر برقرار نماید.

۲-۲- مسئولیت، اختیار و ارتباطات

سازمان باید یک ماتریس که در آن ارتباط بین بخش های مختلف با وظایف اصلی سازمان مشخص شده باشد را تهیه نماید. ماتریس ارتباطات می بایست به گونه ای تهیه شود که با شرح وظایف، انطباق کامل داشته باشد. بخش کیفیت باید در تمام ساعات تولید، مطابق طرح کیفیت حضور داشته باشد. این مسئولیت قابل واگذاری به بخش دیگری نمی باشد.

۲-۳- نماینده مشتری

سازمان باید نماینده خود در حوزه کیفیت را به طور رسمی به مشتری اعلام و تغییر آن را حداکثر ظرف یک هفته به بخشهای مرتبط با مشتری اطلاع دهد.

۲-۴- مدیریت پروژه

سازمان باید:

- دستورالعملی جهت مدیریت پروژه ها، شامل کلیه مراحل آغاز، برنامه ریزی، اجرا، کنترل و اتمام پروژه ها را تهیه نماید.

- به منظور حصول اطمینان از دستیابی به اهداف پروژه های تعریف شده، نتایج نظارت پروژه ها را طی گزارشات پریودیک به ذینفعان پروژه، به ویژه مشتری اصلی آن/سپاکو، ارائه نماید. هم چنین به منظور کاهش ریسک و عقب ماندگی پروژه ها، جلسات پیگیری پیشرفت پروژه ها در سطوح مختلف مدیریتی داشته باشد.

یاد آوری: فرایندهای تکوین محصول در قالب مدیریت پروژه می بایست هدایت شوند.

قسمت سوم - مدیریت منابع

۳-۱- منابع انسانی

۳-۱-۱- آموزش حین کار

کلیه پرسنل می بایست قبل از شروع کار، آموزش کافی را در مورد کار محوله دیده باشند. آموزشهای حین کار می بایست موارد مرتبط با الزامات زیست محیطی، ایمنی و بهداشت حرفه ای را نیز شامل شود.

غیبت و ترک کار کارکنان تولیدی درخصوص فرایندهای ایمنی، کلیدی و مهم باید توسط کارکنان جایگزین جبران گردد. بطوری که این افراد مهارت ها و شایستگی های لازم برای آن فرایند را قبلاً کسب نموده باشند.

۳-۲- محیط کار

۳-۲-۱- ایمنی پرسنل برای دستیابی به کیفیت محصول

سازمان باید:

- با استفاده از فرایندهای شناسایی و ارزیابی ریسک، راهکارهای مناسب برای به حداقل رساندن ریسک های بالقوه ایمنی، بهداشت حرفه ای و زیست محیطی، تعیین و پیشنهاد کرده باشد.

- در تهیه طرحهای ایمن سازی پرسنل، کاهش استرس های کاری، شرایط فیزیکی و بدنی کارکنان، آمادگی در وضعیت اضطراری مورد درخواست مدیریت ایمنی، بهداشت حرفه ای و زیست محیطی را پیش بینی کرده باشد.

۳-۲-۲- آراستگی محیط کار

سازمان به منظور نظم و نظافت محیط تولید می بایست روش 5S را به نحو مقتضی در سازمان و در کلیه ایستگاههای تولیدی و کنترلی، پیاده سازی نماید.

۳-۳- مالی

سازمان باید:

- امور مالی را در فعالیت های مهندسی، طراحی محصول، تولید، خرید، فروش و ... بصورت مؤثر مشارکت دهد.
- با روش های تعیین قیمت هدف و نقش آن در کنترل هزینه ها آشنا باشد.
- شخصی با دانش مالی در هیئت مدیره شرکت داشته باشد.
- به صورت دوره ای مبادرت به انجام حسابرسی داخلی نماید.
- گزارشات مالی حسابرسی شده راتهییه و در سازمان نگه داری نماید.
- برنامه مدونی جهت دستیابی به قیمت هدف داشته باشد. با توجه به اهمیت مواد اولیه، اتخاذ استراتژی مناسب درخصوص تأمین مواد اولیه اصلی ضروری می باشد.
- شاخص هایی به منظور سنجش توانمندی مالی خود تعریف و آن ها را پایش نماید.
- نمونه ای از این شاخص ها عبارتند از: نسبت سود خالص به فروش، بازده سرمایه، سرانه گردش مالی، انحراف هزینه از مقدار هدف، دوره بازگشت سرمایه گذاری، نسبت گردش موجودی
- نوسانات نرخ ارز را مدیریت کرده و توانایی استفاده از فرصت ها در نوسانات قیمت را داشته باشد.
- توانایی محاسبه قیمت تمام شده را به صورت یک سیستم مکانیزه داشته باشد. در این سیستم می بایست توانایی بودجه بندی هزینه ها، کنترل و هزینه یابی مواد، کنترل و هزینه یابی دستمزد، کنترل و هزینه یابی سربار، کنترل و برنامه ریزی سود وجود داشته باشد.

۳-۴- تکنولوژی اطلاعات (IT)

سازمان باید:

- Data Base Server اصلی شرکت رابه گونه ای طراحی و انتخاب نماید که توان پاسخگویی به خواسته های مشتری را داشته باشد.
- از پست الکترونیکی (حتی الامکان از پست های الکترونیکی با سرور داخل سازمانی) به منظور پاسخگویی به نیاز مشتری استفاده نماید.
- از وب سایت اینترنتی و اینترنتی برای ارائه اطلاعات به کاربران و شرکای تجاری خود استفاده نماید.

- سیستمی به منظور تبادل الکترونیکی داده ها با ساپکو طراحی و پیاده سازی نماید.
- سیستم اتوماسیون اداری را در شرکت طراحی و پیاده سازی نماید.
- روشی برای Back Up گیری اطلاعات و مدارک فنی تعریف و اجرا نماید و از صحت نسخه های پشتیبان و امکان بازیابی آن ها اطمینان حاصل نماید.
- سیستم یکپارچه اطلاعاتی در حوزه های منابع انسانی (پرسنلی، حقوق و دستمزد)، تولید (کالیراسیون، BOM)، مالی (حسابداری صنعتی، فروش)، برنامه ریزی و تدارکات (سفارشات، برنامه ریزی تولید) و فروش (بازاریابی، فروش) طراحی و پیاده سازی نماید.

قسمت چهارم - پدید آوری محصول

۴-۱- طرح ریزی پدید آوری محصول

- سازمان باید از روش مورد نظر مشتری به منظور انجام فعالیت های مربوط به طراحی و تکوین محصول خود استفاده نماید. روش های مورد نظر ایران خودرو/ ساپکو عبارتند از:
- مراحل اخذ تاییدیه QS-SP-01
 - الزامات فرآیند تأیید قطعه QS-SR-01
 - قواعد استاندارد سازی- مخصوص پیمانکاران QS-SP-02
 - فرآیند تکوین محصول (طراحی و تکوین) P-2-1
 - فرایند تامین قطعات P-2-2
- سازمان باید آخرین بازنگری روشهای فوق را در اختیار و مورد استفاده قرار دهد.

۴-۲- کنترل تغییرات مهندسی

- سازمان باید دارای یک روش اجرایی برای کنترل تغییرات مهندسی باشد تا:
- هرگونه درخواست تغییر در محصول و فرایند را از طریق مبادی تعریف شده نزد مشتری (فرم درخواست تغییرات به شماره ۷۷۹) پیگیری نماید.
 - کلیه مدارک مرتبط را بروز آوری و مجدداً تاییدیه های لازم را از مشتری اخذ نماید.
 - نمونه هایی را به منظور بررسی اثرات تغییرات و صحت گذاری آن ارسال نموده و تاییدیه های لازم را اخذ نماید.

- در خصوص تاریخ و نحوه ارسال محموله های تغییر یافته با مشتری هماهنگی کامل داشته باشد.
- اولین محموله های تغییر یافته را در ارسال به نحوه مقتضی، تحت عنوان محموله های جدید، مشخص نماید.

۳-۴- خرید

۱-۳-۴- اطلاعات خرید

بخش کیفی سازمان باید به منظور تعیین عوامل و مشخصه های کنترلی، با بخش کیفی تأمین کننده خود، مشارکت نماید.

۲-۳-۴- کیفیت اقلام دریافتی

سازمان باید:

- علاوه بر اخذ Test Report برای قطعات CKD، پارامترهای مهم مورد نظر مشتری را با تایید وی، در برنامه کنترل اقلام ورودی خود قرار دهد.
- هرگونه تغییر در مواد اولیه و تأمین کنندگان، بدون اطلاع و تایید مشتری مجاز نمی باشد.
- یاد آوری: هرگونه تغییر در مواد و یا تأمین کننده، باید از طریق فرم ۷۷۹ به اطلاع مشتری رسانده و تاییدیه های مربوطه را اخذ نماید.

۳-۳-۴- پایش و کنترل تأمین کنندگان

سازمان باید:

- یک روش سازمان یافته برای تحت نظر داشتن فرآیندهای تأمین کنندگان خود ایجاد نموده و از تأمین کنندگان خود طرح کنترل دریافت نماید و فرآیندهای آنان را مطابق با طرح کنترل تایید شده، کنترل نماید. هم چنین ترتیبی اتخاذ نماید که تغییرات فنی بدون توافق وی صورت نگیرد.
- بنابه درخواست مشتری، امکان حضور ایشان را جهت کنترل تأمین کننده خود فراهم آورد.
- در صورت ارسال محموله های نامنطبق، تا اطمینان کامل از ریشه یابی مشکل و اثربخش بودن اقدامات اصلاحی انجام شده توسط تأمین کننده، از کنترل ۱۰۰٪ بر روی محموله های ارسالی اطمینان حاصل نماید.

- حذف کنترل ۱۰۰٪ منوط به دریافت اقدامات اصلاحی و صحه گذاری مجدد فرایند تولیدی تامین کننده توسط سازمان و نماینده مشتری می باشد.
 - سیستمی جهت کنترل عملکرد تامین کنندگانی که بیشترین اثر را بر روی شاخصهای بهبود کیفی سازمان دارند، داشته باشد به طوری که امکان پیگیری عملکرد و اقدامات اصلاحی و هم چنین طبقه بندی آنها فراهم گردد. این روش حداقل بایستی شامل وضعیت کیفی و تحویل تامین کنندگان قطعات و تکرار مجوزهای ارفاقی باشد.
 - هر گونه اجازه ارفاقی در خصوص محموله های دریافت شده ، باید به اطلاع مشتری یا نماینده وی رسانده شود.
- یادآوری: منظور از نماینده مشتری، شرکتهای خدمات مهندسی معرفی شده از طرف مشتری می باشند.

۴-۴- طرح کنترل

سازمان باید:

- حداقل سالی یکبار، نسبت به اخذ تاییدیه مجدد طرح کنترل از مشتری اقدام نماید.
- کلیه پارامترهای فرایند و محصول را که توسط کنترل کیفیت ، کنترل می کند را ثبت نماید.
- کلیه مشخصه های کمی رامتاسب با دقت ابزار کنترلی ، ثبت نماید.
- روش ها و دوره های اندازه گیری و کنترل (محصول و فرآیند) می بایست براساس PPM داخلی، برگشتی، نارضایتی مشتری و ... در دوره های مشخص زمانی مورد بررسی و در صورت نیاز مورد بازنگری قرار گیرد.

۴-۵- نمونه های شاهد

نمونه های شاهد (حدود پذیرش برای کنترل های تطبیقی نظیر نمونه های شاهد، عکس ...) می بایست توسط بخش کیفی تهیه و در صورت درخواست مشتری به تایید وی برسد. نمونه های شاهد با توجه به شرایط کاری می تواند شامل نمونه های سالم و معیوب و یا تصاویر واضحی از عیوب باشد.

۴-۶- روش خود کنترلی

سازمان باید الزامات روش خود کنترلی را در برنامه کنترل و دستورالعمل های کاری اپراتور، سرپرست / سرکارگر و واحد کنترل کیفیت منظور نموده و آن را به صورت روزانه مدیریت نماید.

مدیریت روزانه : سرپرست / سرکارگر و واحد کنترل کیفیت در انتهای هر شیفت و به صورت روزانه، مشاهدات خود، مبنی بر نحوه اجرای فعالیت های مربوط به اپراتور را در روش خود کنترلی ارائه و همچنین ضایعات / دوباره کاری شناسائی شده توسط اپراتور و واحد کنترل کیفیت را مقایسه کرده و تصمیمات مناسب را اتخاذ نمایند.

۴-۷- آزمون و کنترلهای مرتبط با ایمنی و مقررات قانونی

سازمان باید:

- به کمک اطلاعات نقشه و یا اعلام مشتری از ایمنی بودن قطعات خود آگاهی پیدا کرده و الزامات قطعه ایمنی را مطابق با الزامات ایمنی ساپکو اجرا نموده و گواهی نامه ایمنی دریافت نماید.
- تذکر: دریافت گواهی نامه ایمنی از مشتری جهت اخذ تاییدیه قطعه ایمنی ضروری می باشد.
- بر روی قطعات مشمول استانداردهای اجباری از آرم موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی استفاده نموده و از بروز بودن آن اطمینان حاصل نماید.
- به هیچ وجه از ترکیبات و موادی که مطابق استاندارد ملی، استفاده از آنها ممنوع می باشد، در ساخت قطعه و فرایندهای تولیدی خود استفاده ننماید.

۴-۸- تصدیق تنظیم راه اندازی

سازمان باید:

- در مرحله تصدیق و تنظیم راه اندازی، علاوه بر تنظیمات تولید، از کفایت، صحت و استفاده صحیح از تجهیزات و ابزار کنترلی اطمینان حاصل کند.
- از نمونه های مرجع مورد تایید جهت صحت گذاری کارکرد صحیح تجهیزات کنترلی استفاده نماید.
- تذکر: تاییدیه نمونه های مرجع بنابه درخواست مشتری، توسط وی صورت پذیرد.

۹-۴- نگهداری و تعمیرات

- هزینه های مربوط به تعمیرات باید شناسایی، محاسبه و تحلیل شوند، اهداف هزینه ای باید مشخص شده و برنامه ای برای بهبود وجود داشته باشد.

از شاخص های کمی از جمله MTBF، MTTR و... به عنوان شاخص های بخش تعمیرات و نگهداری با تاکید بر ماشین آلات کلیدی بهره برده و در فواصل معین مورد پایش قرار دهد.

۱۰-۴- شناسایی و ردیابی

سازمان باید محصول نهایی را که برای مشتری ارسال می کند، شناسایی و ردیابی نماید.

این سیستم می بایست حداقل قابلیت شناسایی و ردیابی شامل: شماره فنی، سازنده، تاریخ تولید، شیفت تولید و تغییرات در بچ قطعات در یک شیفت و برای کلیه سطوح تولید و تامین را داشته باشد.

نکته: سازمان می تواند با اخذ مجوز از مشتری، بخشهایی از سیستم و فرایند خود را در این خصوص مستثنی نماید.

سیستم شناسایی و ردیابی می بایست قابل تعمیم به تامین کنندگان نیز باشد. تائید مشتری و یا نماینده وی در خصوص سیستم ردیابی مورد نیاز می باشد.

در خصوص قطعاتی که در پروژه ردیابی مشتری قرار دارند رعایت کلیه الزامات مطابق دستورالعمل انتخاب و ردیابی قطعات به شماره I-ENG-049 الزامی است.

۱۱-۴- کنترل وسایل پایش و اندازه گیری

۱-۱۱-۴- تحلیل سیستم اندازه گیری

در صورتیکه سازمان از صلاحیت سیستم کنترلی خود اطمینان نداشته باشد ($10 < R \& R < 30$) می بایست سیستم اندازه گیری خود را توسط نماینده مشتری صحت گذاری نماید.

۲-۱۱-۴- تجهیزات کنترلی و آزمون

تجهیزات و دستگاههای آزمون سازمان، شامل: دستگاههای تست عملکرد و دوام، کنترل ابعادی محصول نهایی و سایر تجهیزات آزمایشگاهی باید از کفایت

لازم برخوردار بوده و مورد تایید مشتری قرار گیرد. لیست آزمایشگاههای مورد تایید مشتری تهیه و صرفاً از آنها خدمات آزمایشگاهی دریافت نماید.

۴-۱۲- لجستیک

سازمان باید الزامات لجستیک را مطابق با الزامات لجستیک مشتری (LOG 88-01) رعایت نماید.

قسمت پنجم - اندازه گیری، تحلیل و بهبود

۵-۱- ممیزی داخلی

گذراندن و اخذ گواهینامه ممیزی داخلی از مراجع مورد تایید مشتری برای حداقل یک ممیز داخلی الزامی است.

۵-۲- برگشتی ها از مشتری

سازمان باید روش سیستماتیک و مدونی در تطابق کامل با فرایند صدور اخطار کیفی مشتری برای سازندگان (Reactivity)، برای برخورد با نارضایتی مشتری که می تواند به موارد ذیل مربوط باشد را تدوین و به مرحله اجرا بگذارد:

۱- برگشت محموله از دریافت کالای ایران خودرو

۲- آدیت ایدرو

۳- هرگونه گزارش نارضایتی اعلام شده از خط مونتاژ خودروساز

۴- اعلام نارضایتی مشتری از طریق سازمان خدمات پس از فروش

۵- گزارش های دریافت شده از مصرف کننده نهایی

۵-۳- بررسی و تعیین تکلیف محصول نامنطبق

روش برخورد با اقلام نامنطبق (جداسازی، دوباره کاری و ...) می بایست تعیین شده و مشکلات کیفی سریعاً به تولید منتقل شود. نتایج باید ثبت شده و نسبت به اهمیت، دسته بندی گردند (مبنای این دسته بندی می تواند ایمنی بودن محصول، اثرات بر مشتری

مخصوصاً مشتری نهایی، درصد دوباره کاری و یا ضایعات، هزینه تحمیل شده در اثر مشکل و ... باشد).

تذکره: انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه برای موارد فوق الزامی است. مکان و نحوه شناسایی محموله های نامنتطبق باید به روشنی و به سادگی قابل تشخیص باشد. نحوه برخورد با محموله های مشکوک (محموله های تولیدی قبل از رفع عیب) مطابق با محموله های نامنتطبق می باشد.

۴-۵- تحلیل و استفاده از داده ها

سازمان باید از یک سیستم مناسب جهت جمع آوری و پردازش داده های موجود در سطح شرکت برخوردار باشد. این اطلاعات می باید به گونه ای پردازش شود که روند در کیفیت، وضعیت عملکرد شامل بهره وری، راندمان، اثر بخشی را نشان دهند. این گزارش ها می بایست شاخص های کلیدی عملکرد سازمان را به عنوان حداقل دربرگیرد. داده ها باید با موارد مشابه رقبا و یا یک الگوی بهینه مناسب مقایسه شوند. اهداف و شاخص های مرتبط با رضایت مشتری را به صورت ماهیانه مورد پایش قرار داده و نتایج را طی گزارشات مدیریتی به اطلاع مدیران ارشد و پرسنل مرتبط برساند. در صورت دریافت هرگونه کلیم و یا نارضایتی از مشتری، شاخصهای کیفی مرتبط با مشتری را به صورت هفتگی مورد پایش قرار دهد. سازمان می بایست ماتریسی تهیه نماید که مشخص کند چه گزارش هایی توسط چه واحدی و در چه فاصله زمانی باید تهیه شود. نمونه ای از این ماتریس در پیوست شماره ۲ آمده است.

مدیریت ارشد سازمان یا نماینده وی لازم است طی جلسات منظمی از کاستی های کیفی مطلع شده و بلافاصله در جریان مشکلات حاد قرار گیرد (سیستم های اختلال، پیچینگ و ...) در این جلسات می بایست طرح های بهبود کیفیت نیز مطرح و مورد بررسی قرار گیرد.

ماتریس رابطه بین اهداف کلان و شاخصهای کلیدی سازمان

...	-۸۹ ۱۳۸۷	-۸۷ ۱۳۸۶	۱۳۸۵					واحد	Benchmark	وضعیت	متولی	اهداف کلان										
			سه ماهه چهارم	سه ماهه سوم	سه ماهه دوم	سه ماهه اول						اهداف کلان										
...	۲۵۰	۲۰۰	۱۴۰	×	۱۲۰	×	...	میلیون ریال	xxx	۱۰۰	مالی									افزایش سود	اهداف کلان	
...	۲۵۰۰	۲۰۰۰	۱۵۰۰	×	×	×	...	میلیون ریال	xxx	۱۰۰۰	مالی											
...	۹۰	۸۰	۷۰	×	×	×	...	%	۹۰	۶۵	فروش											
...	۹۰	۸۵	۸۰	×	×	×	...	%	۸۰	۷۰	اداری											
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...											
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
												۱	۲	۳	۴	۵	۶	شاخصهای سازمانی				
...	۷	۶	۵	×	×	×	برنامه	NO	xxx	۴	فروش	X	X							مشتري جديد اضافه شده	۱	
...	۰	۰	۱	×	×	×	واقعي					X	X	X								
...	۱۰۰	۵۰۰	۷۰۰	×	۹۰۰	×	برنامه	PPM	۱۰۰	۱۲۰۰	فروش	X	X	X	X					برگشتي از مشتري	۳	
...	۵	۶	۸	×	۱۲	×	واقعي					X	X	X								
...	۸۰	۷۵	۷۲	×	×	×	برنامه	ظرفيت % توليد	۸۰	۷۰	برنامه ريزي	X	X	X						استفاده بهينه از تجهيزات توليد (OEE)	۵	
...							واقعي					X	X	X								
...	۳۰۰	۶۰۰	۷۰۰	۸۰۰	۹۰۰	۱۰۰۰	برنامه	PPM	۱۰۰	۱۰۰۰	توليد	X	X	X	X					ضايعات	۷	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي					X		X								
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	تعداد	...	...	R&D	X	X	X	X					محصول جديد تكوين يافته	۹	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي					X	X	X								
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	نسبت به فروش	...	...	مالی	X	X	X							۱۱	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...									آديت محصول (SQFE)	۱۳	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	زمان در دسترس %	...	...	نگهداري و تعميرات									آموزش	۱۵	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	نفر روز	...	...	...									توقفات برنامه ريزي نشده	۱۷	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۱۸	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۲۰	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۲۲	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۲۴	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۲۶	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۲۸	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۳۰	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۳۲	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۳۴	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۳۶	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۳۸	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۴۰	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۴۲	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۴۴	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۴۶	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۴۸	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۵۰	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۵۲	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۵۴	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۵۶	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۵۸	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۶۰	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۶۲	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۶۴	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۶۶	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۶۸	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۷۰	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۷۲	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۷۴	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۷۶	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۷۸	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۸۰	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۸۲	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۸۴	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۸۶	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۸۸	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۹۰	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۹۲	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۹۴	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه	...	...	...	...										۹۶	
...	...	...	...	...	...	...	واقعي															
...	...	...	...	...	...	...	برنامه															

ماتریس گزارش دهی

ردیف	عنوان گزارش	تهیه کننده	مسئولیت تحلیل	توزیع نسخ
۱-۱	گزارش وضعیت تحویل به موقع	برنامه ریزی تولید	رئیس برنامه ریزی (هفتگی)	مدیر کارخانه (ماهانه) - مدیر عامل (ماهانه) - فروش (۱۵ روز یکبار)
۱-۲	نمودار مقایسه مقدار برنامه و تولید براساس ایستگاهها	برنامه ریزی تولید	مدیر تولید (هفتگی)	مدیر کارخانه (هفتگی) - مدیر عامل (ماهانه)
۱-۳	پارتوی درصد تحقق برنامه تولید براساس ایستگاهها	برنامه ریزی تولید	رئیس برنامه ریزی (ماهانه)	مدیر کارخانه (ماهانه) - مدیر عامل (ماهانه) - تعمیرات (ماهانه)
	...	...	...	...
۲-۱	روند ضایعات برحسب PPM به تفکیک خانواده محصول	کنترل کیفیت	مدیر کنترل کیفیت (هفتگی)	مدیر تولید (هفتگی) - مدیر عامل (ماهانه)
۲-۲	وضعیت برگشت از مشتری	کنترل کیفیت	مدیر کنترل کیفیت (هفتگی)	مدیر تولید (ماهانه) - مدیر عامل (ماهانه)
...	...	...	...	
۳-۱	...	...	...	
۴-۱	گزارش هزینه های کیفیت	مالی	تضمین کیفیت (سه ماهه)	مدیر عامل (سه ماهه) - مدیر کارخانه (سه ماهه) - مدیر کیفیت (سه ماهه)
...	...	...	...	...
۵-۱	گزارش عملکرد پیمانکار فرعی	خرید	تضمین کیفیت (هر محموله)	مدیر عامل (سه ماهه) - مدیر کارخانه (سه ماهه) - مدیر تولید (هر محموله) - مدیر کنترل کیفیت (هر محموله)
	...	...	...	...
۶-۱	گزارش توقفات برنامه ریزی نشده	نگهداری تعمیرات	مسئول نگهداری تعمیرات (هفتگی)	مدیر تولید (هفتگی) - مدیر برنامه ریزی (هفتگی)
۶-۲	روند خرابی تجهیزات	نگهداری تعمیرات	مسئول نگهداری تعمیرات (ماهانه)	مدیر تولید (ماهانه) - مدیر برنامه ریزی (ماهانه) - مدیر عامل (ماهانه)
۷-۱	گزارش تولید	تولید	مدیر تولید (روزانه)	مدیر عامل (هفتگی) - مدیر فروش (هفتگی) - برنامه ریزی (روزانه)
...		...	...	...
۸-۱	نسبت گردش موجودی	برنامه ریزی	برنامه ریزی (ماهانه)	مدیر عامل (سه ماهه) - مدیر کارخانه (سه ماهه)
...	...			
۹-۱	وضعیت آدیت محصول	کیفیت		
...				

