

---

## इकाई 11 संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन\*

---

### इकाई की रूपरेखा

- 11.0 उद्देश्य
- 11.1 प्रस्तावना
- 11.2 संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की संकल्पना
- 11.3 लोक प्रशासन में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन
- 11.4 भारत में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन का विकास
- 11.5 संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के सिद्धांत
- 11.6 संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन साधन
- 11.7 संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन : शक्तियां और चुनौतियां
- 11.8 निष्कर्ष
- 11.9 शब्दावली
- 11.10 संदर्भ लेख
- 11.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### 11.0 उद्देश्य

---

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप निम्नलिखित को समझ सकेंगे :

- संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन (Total Quality Management-TQM) की अवधारणा और उद्भव की चर्चा;
- संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के सिद्धांतों का वर्णन;
- इसके अनुप्रयोग के रूपों का वर्णन;
- TQM के कार्यान्वयन की प्रक्रियाओं व साधनों का विश्लेषण; और
- इसकी शक्तियों और चुनौतियों का मूल्यांकन।

---

### 11.1 प्रस्तावना

---

मानव समाज की वृद्धि एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है। औद्योगिक क्रांति से अब तक गुणवत्ता प्रबंधन के विकास की व्याख्या अलग-अलग तरीकों से की गई है। वर्तमान में, सार्वजनिक प्रणालियों और शासन संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन पर आश्रित है। संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की संकल्पना और इसका प्रयोग औद्योगिक और सेवा क्षेत्र में निरंतर बढ़ रहा है। संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन (TQM) व्यक्ति-उन्मुखी और प्रक्रिया-उन्मुखी दोनों है। इसका मुख्य मानदंड है गुणवत्तापूर्ण सेवा प्रदान करना जो सेवा संगठन की प्रतिस्पर्धा का मूल्यांकन करता है (पिंग लू एवं अन्य, 2019)।

---

\*योगदान: डॉ. वंदना डबला, प्रोजेक्ट अधिकारी, सोसाइटी फॉर हैल्थ एलिड रिसर्च एंड एडुकेशन इंडिया, नई दिल्ली।

19वीं शताब्दी के शुरुआत में, औद्योगिक क्रांति गुणवत्ता प्रक्रियाओं के अनुप्रयोग में परिणामों को सुनिश्चित करने के लिए निरीक्षण और नियंत्रण की साक्षी रही है। फ्रेडरिक विन्सलो टेलर ने उत्पादकता में सुधार लाने के लिए प्रबंधन प्रणाली विकसित की। 1940 तक – द्वितीय विश्व युद्ध के बाद के समय में, जापानी कंपनियों ने जीवन स्तर और उत्पादों की गुणवत्ता पर बल दिया। 1950 के शुरुआत में जुरान, डेमिंग और फेगबॉम जैसे गुणवत्ता के प्रतिपादकों के कार्य से ख्याति (Prominence) प्राप्त करके, जापानी संयंत्रों ने तीव्रगति से गुणवत्ता प्रबंधन प्रचलन विकसित किए और 1960 तक गुणवत्ता नियंत्रण और प्रबंधन राष्ट्रीय एजेंडा बन गए। धीरे-धीरे संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की संकल्पना को महत्त्व मिलने लगा और संगठनों में इसका प्रयोग होने लगा।

भारत में गुणवत्ता की भावना को आत्मसात् करने और गुणात्मक परिणाम का मूल्यांकन करने के लिए नीति आयोग (Niti Aayog–National Institution for Transforming India) ने औसत दर्जे का वृद्धिशील वार्षिक परिणाम स्वास्थ्य शिक्षा, जल और स्थायी विकास जैसे निर्णायक क्षेत्रों पर डाल दिया है।

इस इकाई में हम संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के संकल्पनात्मक ढाँचे और भारत के प्रत्येक क्षेत्र की सेवाओं को यह परिघटना कैसे प्रभावित कर रही है, इस पर चर्चा करेंगे। टी.क्यू.एम. के अनुप्रयोग के सिद्धांतों और साधनों की जाँच करने का प्रयास भी इस इकाई में किया गया है।

---

## 11.2 संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की संकल्पना

---

1980 के मध्य तक गुणवत्ता से संबंधी शब्दावली या उसके पर्यायों (समानार्थी शब्दों) का प्रयोग प्रबंधन में नहीं था। हालांकि गुणवत्ता की कोई भी सर्वस्वीकृत परिभाषा उपलब्ध नहीं है, लेकिन संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन प्रयोक्ता—उन्मुख और उत्पादन—उन्मुखी अभिव्यक्ति है। प्रयोक्ता के दृष्टिकोण से गुणवत्ता ज़रूरतों व अपेक्षाओं की पूर्ति करने में 'उत्पादों' या 'सेवाओं' की उपयोगिता और विश्वसनीयता, सुरक्षित व टिकाऊपन से संबद्ध अभिव्यक्ति है। हालांकि कई विद्वानों द्वारा इसका संकल्पना का अध्ययन किया गया है लेकिन सभी ने गुणवत्ता और संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को भिन्न-भिन्न तरीकें से परिभाषित किया गया।

गुणवत्ता प्रबंधन के क्षेत्र में एफ.डब्ल्यू. टेलर की विचारधारा के मानकीकरण तथ्यों द्वारा प्रबंधन (Management by Facts), गति/प्रस्ताव, दक्षता और उभरतं ग्राहक फोकस जैसी सार्थक घटक को अभी भी महत्त्व दिया जाता है संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को उद्भव का मुख्य कारण शायद पहले प्रयुक्त हो रहे शब्द—संपूर्ण गुणवत्ता नियंत्रण (TQC), में "नियंत्रण" के स्थान पर "प्रबंधन" को रखना है। इसके पीछे तर्क यह है कि गुणवत्ता मात्र नियंत्रण का विषय नहीं है, इसका प्रबंधन भी ज़रूरी है। "संपूर्ण गुणवत्ता" शब्द का प्रयोग फेगेनबॉम (1991) के एक शोध पत्र में पहली बार किया गया और इससे उसका अभिप्राय व्यापक मुद्दों – जैसे नियोजन, संगठन और प्रबंधन दायित्व से था। इसके अलावा, क्रॉसबाए, डेमिंग, फेगेनबॉम, जुरान और इशीकावा की रचनाओं के प्रभाव जिसमें उन्होंने उपागमों को गुणवत्ता प्रबंधन के साथ एकीकृत किया, यह सब संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की संकल्पना को जन्म दिया।

जापान द्वारा गुणवत्तापूर्ण परिणाम प्राप्त करने और अपनी युद्धोत्तर स्थिति को बेहतर बनाने के फलस्वरूप गुणवत्ता युग का उदय हुआ। उनके परिणामों ने पश्चिम में अमरीका को इतना उत्प्रेरित किया कि उन्होंने आधिकारिक रूप से गुणवत्ता के महत्त्व को स्वीकारा।

संगठनों में निष्पादन-उत्कृष्टता के लिए पुरस्कृत करने के लिए 1987 में मेलकॉम बाल्डरिज नेशनल क्वालिटी अवार्ड की स्थापना उनकी इस स्वीकृति को दर्शाता है।

ब्रिटेन, जिसकी वैश्विक हिस्से में गिरावट आ रही थी, गुणवत्ता दर्शन के लाभों का विरोध नहीं कर सका और 1979 में उसके द्वारा गुणवत्ता प्रणालियों के लिए ब्रिटिश स्टैंडर्ड (BS) 5750 की स्थापना की गई। एक कदम और आगे बढ़ते हुए विश्व बाज़ार में प्रतिस्पर्धा और अस्तित्व बनाए रखने के लिए गुणवत्ता के महत्त्व की ओर उद्यमों का ध्यान केंद्रित करने के उद्देश्य से इसने 1983 में राष्ट्रीय गुणवत्ता अभियान चलाया जिसका मुख्य वर्ण्य-विषय BS 5750 था।

1987 में अंतर्राष्ट्रीय मानकीकरण संगठन (ISO) द्वारा वैश्विक रूप से प्रसिद्ध ISO 9000 मानकों का प्रकाशन किया जो BS 5750 विषय पर आधारित थे। इसमें गुणवत्ता प्रबंधन प्रणालियों के मूल सिद्धांतों का विस्तृत विवरण है और ये संगठनों की यह सुनिश्चित करने में मदद करते हैं कि वे सेवा या उत्पाद से संबंधित सांविधिक और विनियामक आवश्यकताओं का पालन करते हुए ग्राहकों तथा अन्य भागीदारों की आवश्यकताओं की पूर्ति कर सकें। इसका लक्ष्य – मुख्यतः आंतरिक और बाहरी लेखा परीक्षाओं की प्रणालियों के माध्यम से गुणवत्ता आश्वासन की सार्वभौमिक संरचना प्रदान करना है। बाद में, ISO ने मानकों की एक सीरीज़ प्रयोगार्थ प्रकाशित की। वास्तव में, टी.क्यू.एम. का दायरा विनिर्माण से वाणिज्यी सेवा क्षेत्रों और अंततः सार्वजनिक सेवाओं तक प्रसारित हो गया।

इस वैश्विक क्रांति की चुनौती को पूरा करने के लिए, कई व्यापारियों ने संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन कार्यनीतियों को अंगीकार व कार्यान्वित करने के लिए पर्याप्त संसाधनों में निवेश किया। आज के प्रतिस्पर्धात्मक माहौल में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के उत्पाद या सेवा की सफलता और उसको बनाए रखने में महत्त्वपूर्ण निर्धारक के रूप में भूमिका को व्यापक रूप से स्वीकार किया गया है।

हो (1997) ने संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को विस्तृत रूप में परिभाषित किया जिसमें “संपूर्ण” (Total) का अर्थ जब संगठन से जुड़ा प्रत्येक व्यक्ति निरंतर सुधार (अपने उपभोक्ताओं और यदि संभव हो तो आपूर्तिकर्ताओं सहित) में शामिल हो, “गुणवत्ता” (Quality) ग्राहकों से संबंधित है— जब उनकी बनाई गई और अंतर्निहित आवश्यकताएं पूर्णतः पूरी की जाती हैं, और “प्रबंधन” अधिकारियों को पूर्णतः प्रतिबद्ध को उद्धृत करता है।

आज के प्रतिस्पर्धात्मक माहौल में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की भूमिका को व्यापक रूप से संगठन की सफलता और उसके अस्तित्व को बनाए रखने में महत्त्वपूर्ण निर्धारक के रूप में स्वीकार किया गया है। खराब सेवा गुणवत्ता के कारण उपभोक्ता के संतुष्टि में कमी चिन्ता का विषय होगा। आज का उपभोक्ता सेवा की गुणवत्ता में बढ़ते हुए मानकों के प्रति निरंतर सजग हो रहा है, जो एक प्रतिस्पर्धी प्रवृत्तियों से प्रेरित है, जिसमें काफी ज्यादा उम्मीदें विकसित हुई हैं (यावस और शेमवेल, 2001)।



चित्र 1 : गुणवत्ता निरीक्षण, गुणवत्ता नियंत्रण, गुणवत्ता आश्वासन और संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की संकल्पनाओं का चित्रण। चित्र गुणवत्ता प्रबंधन के एक सामान्य विवरण को दर्शाता है (बर्गमैन और क्लेफसजो, 2003)।

जैसे कि हमने पिछले भाग में चर्चा की, गुणवत्ता आंदोलन का एक दीर्घ और जटिल इतिहास है और औद्योगिक क्रांति से आज तक इसके विकास की कई अलग-अलग तरीके से व्याख्या किया जाना अचरजपूर्ण नहीं है। गुणवत्ता और गुणवत्ता सुधार को जिस तरह से "संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन" में सम्मिलित हुए उसका सबसे सामान्य विवरण है वह है जो ऊपर चित्र में दर्शायी चार अवस्थाओं या चरणों में पता लगता है।

गुणवत्ता की प्रथम अवस्था अर्थात् **गुणवत्ता निरीक्षण अवस्था** लगभग 1910 में प्रारंभ हुई जब विश्व के सबसे बड़ी विनिर्माणकर्ताओं में से एक फोर्ड मोटर कंपनी— फोर्ड, ने टी.मॉडल कार (फोर्ड कार) की गुणवत्ता की जाँच करने के लिए निरीक्षकों का एक दल नियुक्त किया। इसके पीछे निहित विचार था, निरीक्षण करके खराब गुणवत्ता वाले उत्पादों का पता लगाना और ये पता लगाकर ऐसे उत्पादों को या तो रद्दीमाल में डालना या उन पर पुनः कार्य करना या निम्न कोटि वाले उत्पादों के रूप में उन्हें बेच देना।

सन् 1930 में फोर्ड और कई अन्य विनिर्माण कंपनियों द्वारा पिछली समस्याओं का पता लगाने और इसे अस्वीकार करने या उत्पादन के पश्चात् मरम्मत करने की बजाए विनिर्माण प्रक्रियाओं को नियंत्रित करने के लिए सांख्यिकीय **गुणवत्ता नियंत्रण** को अपनाया गया था। निरीक्षण और नियंत्रण पर आधारित गुणवत्ता प्रबंधन की उत्पत्ति टेलर के स्कूल ऑफ मैनेजमेंट में जिसके अंतर्गत उन्होंने त्रुटियों को कम करने और मुनाफे को अधिकतम करने के लिए निर्माण प्रक्रिया, निरीक्षण और नियंत्रण करने के तरीकों को प्रदर्शित किया।

**गुणवत्ता आश्वासन** चरण में उत्पादन पूर्व गतिविधियों पर ध्यान केंद्रित किया जाता है और आउटपुट (उत्पादन) या सेवाओं की प्रक्रियाओं में विफलताओं और गलतियों को कम करने में मदद के लिए गुणवत्ता मानकों पर आश्रित है।

**चौथी और वर्तमान चरण संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन** में संगठन के उपभोक्ताओं व आपूर्तिकर्ताओं सहित संगठन के प्रत्येक पहलू में गुणवत्ता प्रबंधन सिद्धांतों और संकल्पनाओं को समझना व कार्यान्वित करना शामिल है।

सरल शब्दों में कहें तो संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन उपभोक्ता संतुष्टि के माध्यम से संगठन की दीर्घकालिक सफलता के लिए एक प्रबंधन उपागम है। इसमें संगठन में एक ऐसा माहौल बनाने का प्रयास किया जाता है जहां कर्मचारी उपभोक्ताओं के लिए उपयोगी व महत्वपूर्ण उत्पादों व सेवाओं को मुहैया कराने के लिए निरंतर सर्वोत्तम प्रयास करते हैं। यह उपभोक्ताओं की अपेक्षाओं को पूरा करने, समस्याओं की पहचान करने, प्रतिबद्धता निर्मित करने और कर्मचारियों में निर्णयन में खुलापन को बढ़ावा देने पर केंद्रित नियोजन और प्रक्रियाओं के लिए एक सहभागी और व्यवस्थित उपागम है।

### बोध प्रश्न 1

**नोट:—** क) अपने उत्तर के लिए नीचे दिये गये स्थान का प्रयोग कीजिए।

ख) इकाई के अंत में दिये गये उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

1) टी.क्यू.एम. से आप क्या समझते हैं?

.....

.....

.....

### 11.3 लोक प्रशासन में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन

मानव समाज के आरंभ से लोक प्रशासन ने अचूक सतत् सुधार की दिशा में मार्ग प्रशस्त किया। यह बात टेलर की रचनाओं से स्पष्ट होती है, जिसमें प्रबंधन के सिद्धांतों को लागू करके दोशों (त्रुटियों) को कम करने और कार्य निष्पादन (उत्पादन) को बढ़ाने के लिए प्रयासरत् होने का उल्लेख किया गया। 1991 में अपने लेख 'दी प्रिंसिपल्स ऑफ साइंटिफिक मैनेजमेंट' से उन्होंने उत्पादन को बढ़ावा देने के लिए दोशों का विश्लेषण करने और उन्हें दूर करने की संकल्पनाओं की नींव रखी। प्रासंगिक रूप से आधुनिक प्रशासनिक राज्य के निर्माण के बाद से गुणवत्ता परोक्षततः हमेशा लोक प्रशासन से संबंधित है। तब यह विनियमों और क्रियाविधियों के अनुपालन, औपचारिक सुधारों के पालन और मनमाने निर्णय के अभाव से अपेक्षाकृत ज्यादा संबद्ध थी (एंजल, 2003)।

तथापि, लोक प्रशासन में उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन (Management by Objectives-MBO) को लोकप्रियता हासिल होने के बाद, 1960 के उत्तरार्द्ध में सार्वजनिक क्षेत्र में गुणवत्ता का अर्थ बदल गया। सभी क्षेत्रों में प्रबंधन की संकल्पना में सुधार की अत्यधिक आवश्यकता के फलस्वरूप, 1980 में नव-लोक प्रबंधन (NPM) उभर कर सामने आया। प्रतिमान में आए इस परिवर्तन ने प्रबंधन तकनीकों के अपेक्षाकृत अधिक व्यापक विज्ञान (लक्ष्य) वाले संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की नींव रखी। दूसरों में, संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन ने जैव और मानवतावादी शैलियों व उपागमों का एक महत्त्वपूर्ण उदाहरण प्रस्तुत किया। नव लोक प्रबंधन का आधार तर्कमूलक चयन और सार्वजनिक चयन होती है जिसमें टीक्यूएम के घटक समाविष्ट हैं, और यह माल व सेवाएँ प्रदान करने और सरकारी निष्पादन स्तरों के उत्थान के लिए और अधिक सक्षम क्रियाविधियाँ प्रदान करना चाहता है (कैली, 1998)।

टीक्यूएम सरकार की एनपीएम अवधारणा (विचार) के लिए एक व्यवस्थित और परिमाणात्मक तर्काधार प्रदान करता है कि दोनों बेहतर काम करते हैं और लागत भी कम होती है (मतियासेन, 1999)। हूड (1991) ने एनपीएम को एक पुनर्संगठित विचार के रूप में देखा जिसे उन्नत गुणवत्ता सेवाओं के लिए अपनाया जा गया है। सारांश में, एनपीएम प्रतिमान के प्रमुख घटक – उपभोक्ता अभिमुखता, संसाधन और कार्मिक प्रबंधन में अत्यधिक प्रबंधकीय स्वतंत्रता, निष्पादन-मूल्यांकन, मानव व प्रौद्योगिकीय संसाधनों में निवेश और प्रतिस्पर्धा के प्रति ग्रहणशीलता, टीक्यूएम के किसी न किसी विवरण में निरूपित होते ही हैं।

### 11.4 भारत में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन का विकास

भारत में गुणवत्ता की संकल्पना सांख्यिकी प्रक्रियाओं और सेवाओं व कार्यक्रमों के मूल्यांकन की ज़रूरत के फलस्वरूप उभरी। राष्ट्रीय मानकों के निर्माण की ज़रूरत के चलते भारतीय मानक संस्थान (ISI) की स्थापना की गई, जो 06 जनवरी 1947 में अस्तित्व में आया और मानकों को प्रमाणित करने के लिए संसद में भारतीय मानक

संस्थान (प्रमाणन चिन्ह) अधिनियम बनने के साथ 21 मार्च, 1952 में कानून द्वारा विधिसम्मत हुआ।

### भारतीय मानक ब्यूरो

इसके कार्यक्षेत्र को व्यापक करने और ज्यादा शक्तियाँ प्रदान करने के लिए, 26 नवंबर, 1986 को संसद के अधिनियम के माध्यम से 1 अप्रैल, 1987 को भारतीय मानक ब्यूरो (BIS) अस्तित्व में आया। इसने तत्कालीन (Erstwhile) ISI के स्टाफ, परिसंपत्तियों, दायित्वों (देनदारियों) और कार्यों को अधिकार संभाल लिया। तब से भारतीय मानक ब्यूरो भारत के राष्ट्रीय मानक निकाय के रूप में काम कर रहा है और अब तक विभिन्न प्रौद्योगिकी क्षेत्रों में 19000 से भी ज्यादा मानक बना चुका है। संशोधित BIS अधिनियम 21 मार्च, 2016 को लागू हुआ जिससे कई और नए कानूनों को जोड़ा गया है।

BIS उत्पाद प्रमाणन योजना विश्व की सबसे बड़ी योजनाओं में से है, जिसमें 26500 से ज्यादा लाइसेंसधारी और 900 से ज्यादा उत्पाद शामिल हैं। यह उत्पाद प्रमाणन योजना, प्रबंधन प्रणाली प्रमाणन और प्रशिक्षण के कार्य भी करता है।

भारतीय विनिर्माण और सेवा संगठनों को उत्कृष्टता के लिए प्रयास करने के लिए प्रोत्साहित करने के प्रयोजन से और गुणवत्ता की दिशा में किए गए प्रयासों को मान्यता प्रदान करने हेतु BIS ने अवार्डों का गठन भी किया है। 'गुणवत्ता चाहे वह विनिर्माण क्षेत्र में हो या सेवा-कालीन क्षेत्र में हो, गुणवत्ता क्षेत्र में उत्कृष्ट प्रदर्शन करने वाले संगठनों को अवार्ड दिए जाते हैं। ऐसे अवार्ड अमरीका, जापान और यूरोप जैसे अन्य देशों में भी प्रचलित हैं।

### भारतीय गुणवत्ता परिषद (Quality Council of India-QCI)

भारतीय उत्पादों और सेवाओं की गुणवत्ता संबंधी प्रतिस्पर्धा में सुधार लाने और राष्ट्रीय गुणवत्ता अभियान चलाने के उद्देश्य से, भारत सरकार ने 1997 में भारतीय गुणवत्ता परिषद् की नींव रखी। वाणिज्य एवं उद्योग मंत्रालय के औद्योगिक नीति और संवर्धन विभाग के तहत QCI अनुरूपत मूल्यांकन निकायों के लिए राष्ट्रीय प्रत्यायन संरचना का संचालन करता है। QCI की स्थापना भारतीय उद्योग के साथ संयुक्त रूप से की गई जिसका प्रतिनिधित्व तीन अग्रणी उद्योग संघ : एसोसिएटेड चैंबर्स ऑफ कॉमर्स एंड इंडस्ट्री ऑफ इंडिया (ASSOCHAM), भारतीय उद्योग परिसंघ (Confederation of Indian Industry) और फेडरेशन ऑफ इंडियन चैंबर्स ऑफ कॉमर्स एंड इंडस्ट्री (FICCI), करते हैं। इनका लक्ष्य राष्ट्रीय प्रत्यायन संरचना की स्थापना व संचालन करना और राष्ट्रीय गुणवत्ता अभियान के माध्यम से गुणवत्ता को बढ़ावा देना है।

QCI ने 'राष्ट्रीय कल्याण के लिए गुणवत्ता' के रूप में अपने मिशन की घोषणा की, जिससे यह व्यक्तिगत, संगठनात्मक, सामुदायिक और सामाजिक स्तरों पर जीवन, कार्य, पर्यावरण, उत्पादों और सेवाओं के सभी क्षेत्रों में संपूर्ण गुणवत्ता और विश्वसनीय प्राप्त करने व बनाए रखने में देश की मदद करने का लक्ष्य रखता है। इसमें शिक्षा, स्वास्थ्य देखभाल, पर्यावरण संरक्षण, शासन, सामाजिक तंत्र, बुनियादी संरचना क्षेत्र और संगठित गतिविधियों के ऐसे अन्य क्षेत्र भी शामिल हैं जो भारत के नागरिकों के जीवन स्तर को सुधारने हेतु पर्याप्त क्षमता रखते हैं।

परिषद् पारदर्शी और विश्वसनीय प्रत्यायन प्रणाली सुनिश्चित करने के उद्देश्य से प्रत्यायन मंडलों (बोर्डों) सहित QCI के विभिन्न घटकों की कार्यनीति, सामान्य नीति निर्मित करती

है और निगरानी करती है। गुणवत्ता के संवर्धन के लिए एक विशिष्ट बोर्ड तो है ही लेकिन इसके अलावा कार्यकारी बोर्डों (मंडलों) द्वारा विशिष्ट क्षेत्रों में प्रत्यायन कार्य किया जाता है।

I. अनुरूपता निर्धारण निकाय (Conformity Assessment Bodies)

II. स्वास्थ्य देखभाल प्रतिष्ठान/संस्थान

III. शिक्षा व व्यावसायिक प्रशिक्षण प्रदाता।

हालांकि, सैद्धांतिक रूप से टीक्यूएम प्रस्तावों का प्रयोग व्यापार प्रदर्शन में सुधारों के लिए एक महत्वपूर्ण हिस्सा है, फिर भी अनेकों संगठन अपने गुणवत्ता कार्यक्रमों को कार्यान्वित करने के लिए काफी कम हैं। (रेड, 2006)

भूतपूर्व भारतीय योजना आयोग ने अपनी रिपोर्ट "तीव्र, स्थायी और अधिक समावेशी वृद्धि 12वीं पंचवर्षीय योजना की एक उपागम" में सेवाओं के गुणात्मक पहलुओं पर बल दिया। संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की ज़रूरत को तत्कालीन भारतीय योजना आयोग ने अपनी बारहवीं पंचवर्षीय योजना (2012.17) में स्वीकार किया, और इसी में इसने एक अन्य 'संगठन' सृजित करने और गुणवत्ता सुनिश्चित करने की ओर 'बढ़ने' को प्रोत्साहित करने के बीच के अंतर को दोहराया।

हालांकि 11वीं पंचवर्षीय योजना (2007–2011) के दौरान स्वास्थ्य संस्थानों का प्रत्यायन (Accreditation) स्वैच्छिक था। लेकिन अब स्वास्थ्य देखभाल प्रतिष्ठानों में सूचीबद्ध कराने के लाभों के लिए प्रत्यायन हैसियत अनिवार्य हैं। गुणवत्ता प्राचलों के प्रति गभीर रुझान/प्रवृत्ति को देखने हुए, 13वीं पंचवर्षीय योजनाओं में गुणवत्तापूर्ण सेवाओं के महत्व पर बल दिया गया।

वर्तमान में, नीति आयोग सभी क्षेत्रों और सेवाओं में गुणवत्ता प्रबंधन के पहलुओं के अनुप्रयोग का समर्थन करता है और वास्तविक समय में टीक्यूएम के अनुप्रयोग को दर्शाते हुए निर्धारित सूचकांकों (Indices) के अनुसार सेवाओं को मापने (मूल्यांकन करने का) लक्ष्य रखता है। गुणात्मक लक्ष्यों पर बल देने और उन्नति को मापने की दिशा में नीति आयोग जून 2018 में स्वास्थ्य सूचकांक और समग्र जल प्रबंधन सूचकांक (Composite Water Management Index) तैयार किया और अब विधालय शिक्षा गुणवत्ता सूचकांक, एसडीजी भारतीय सूचकांक और डिजीटल ट्रांसफोरमेशन सूचकांक (राज्य वार) विकसित करने की प्रक्रिया में कार्यरत है।

## 11.5 संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के सिद्धांत

संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में सरकार की रुचि के फलस्वरूप सड़क रखरखाव, कल्याण, पुलिस, सुरक्षा और आपातकालीन सेवाओं जैसे क्षेत्रों में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन प्रयासों में वृद्धि हुई है। स्थानीय प्रशासन के लिए टीक्यूएम एक रोचक अवधारणा है क्योंकि यह समुदाय की ज़रूरतों को समझने तथा प्रशासन को कीमतों पर नियंत्रण रखने और सेवाओं को सुधारने में मदद करता है। चूंकि टीक्यूएम दायित्वों से संवर्धित करने, राजस्व को बढ़ाने और नागरिक सेवकों के कौशलों के संबंध में लोगों के उदासीनता को कम करने का साधन बन सकता है। अतः स्थानीय प्रशासन इसका लाभ उठा सकता है (बर्मन और वेस्ट, 1995)। इस प्रकार, गुणवत्ता प्रक्रियाएं लोक सेवाओं में न केवल उपभोक्ता-संतुष्टि

अभिवृद्ध करने में सक्षम हैं, बल्कि पारदर्शी प्रक्रियाओं, जवाबदेही और लोकतांत्रिक संवाद के माध्यम से विश्वास भी निर्मित करती हैं।

गुणवत्ता प्रबंधन को उसके प्रबंधन सिद्धांतों के माध्यम से लागू किया जाता है। चूंकि टीक्यूएम कार्यान्वित करने के लिए ये अनिवार्य घटक है अतः संपूर्ण गुणवत्ता अर्जित करने के लिए इन्हें कारक, चरण या कार्य भी कहा जाता है। गुणवत्ता क्षेत्र के कई विख्यात विद्वानों और विशेषज्ञों द्वारा भी इन सिद्धांतों को प्रस्तावित किया गया है। ये सिद्धांत, 1937 में गुलिक के कार्य से अस्तित्व में आए जिसमें POSDCORB की अवधारणा प्रस्तुत की जिसमें सात प्रबंधन कार्य हैं। ये हैं— नियोजन, आयोजन, स्टाफिंग, निर्देशन, समन्वय, रिपोर्टिंग और बजट। किसी भी संगठन द्वारा प्रदान की जाने वाली सेवाओं में गुणवत्ता हासिल करने के लिए सारे प्रबंधन स्टॉफ द्वारा इन कार्यों को करना ज़रूरी है।

क्रॉसबी (*ibid*) ने गुणवत्ता को "ज़रूरतों या विनिर्देशों के अनुरूप" के रूप भी परिभाषित किया है। उसके अनुसार, अपेक्षाएँ ग्राहक की अनुदान' की ज़रूरतों पर आधारित होती हैं। निष्पादन में सुधार लाने के लिए दोशरहित गुणवत्ता सुधार योजना हेतु क्रॉसबाय ने 14 चरणों की पहचान की (चित्र 1)। गुणवत्ता हासिल करने के क्रॉसबाय का प्रमुख सुझाव था दोशों (त्रुटियों) को न होने देना (त्रुटियों से बचना) और ज़रूरतों की अनुरूपता। इसी तरह उत्पाद या सेवा में कमी नहीं होनी चाहिए वह त्रुटि मुक्त होनी चाहिए।

क्रॉसबी के 14 चरण	
1. प्रबंधन प्रतिबद्धता	8. गुणवत्ता शिक्षा
2. गुणवत्ता सुधार दल	9. त्रुटिहीन दिवस
3. गुणवत्ता माप	10. लक्ष्य की स्थापना (निर्धारित करना)
4. गुणवत्ता की कीमत	11. त्रुटि कारण निश्कासन
5. गुणवत्ता जागरूकता	12. मान्यता
6. सुधारक क्रिया (कार्य)	13. गुणवत्ता परिषदें
7. त्रुटिहीन (Zero defect) नियोजन	14. फिर से (दुबारा) करना

चित्र 1 : क्रॉसबी से 14 चरण (Crosby, 1987)

जुरान (1991) का मानना था गुणवत्ता संबंधी मुख्य समस्याएँ कार्यकर्ताओं के कारण नहीं बल्कि प्रबंधन के कारण होती है। जुरान ने टीमवर्क और परियोजना कार्य पर बल दिया जो कि गुणवत्ता सुधार को बढ़ावा दे सकते हैं, प्रबंधन व कर्मचारियों के बीच संप्रेषण को बेहतर बना सकते हैं और कर्मचारियों के बीच समन्वय को सुधार सकते हैं। उसने गुणवत्ता प्रबंधन के लिए तीन आधारभूत प्रक्रियाओं पर विचार किया जो जुरान त्रयी (Juran Trilogy) के नाम से प्रसिद्ध है। इस त्रयी में गुणवत्ता नियंत्रण, गुणवत्ता सुधार और गुणवत्ता नियोजन शामिल है।

ISO 9000 सीरीज़, जिस पर हम पिछले भाग में चर्चा कर चुके हैं, सात गुणवत्ता प्रबंधन सिद्धांतों (Quality Management Principles) पर आधारित है। ये सात सिद्धांत हैं :

I. **उपभोक्ता फोकस** : संगठन अपने उपभोक्ताओं पर आश्रित होते हैं अतः उन्हें उपभोक्ता की वर्तमान और भावी ज़रूरतों से अवगत होना चाहिए, उनकी ज़रूरतों



को पूरा करना चाहिए तथा उपभोक्ताओं की अपेक्षाओं को पूरा करने का प्रयास करना चाहिए।

- II. **नेतृत्व** : संगठन के उद्देश्य और दिशा में नेता एकता स्थापित करते हैं। उन्हें अपने विभाग में ऐसा माहौल सृजित करना व उसे बनाए रखना चाहिए जिसमें संगठन के कर्मचारी संगठन के लक्ष्यों को अर्जित करने में पूरी तरह से संलग्न रहे।
- III. **लोगों की सहभागिता** : किसी भी संगठन के कर्मचारी— चाहे वे किसी भी स्तर पर हों, संगठन के मूलतत्व होते हैं और उनकी पूर्ण सहभागिता ही उन्हें संगठन के लाभार्थ योजनाओं का प्रयोग करने में मदद करता है।
- IV. **प्रक्रिया उपागम** : जब गतिविधियों और संबद्ध संसाधनों को एक प्रक्रिया के रूप में व्यवस्थित किया जाता है तब वांछित परिणामों को ज्यादा सक्षम रूप से अर्जित किया जा सकता है।
- V. **सुधार** : संगठन के कार्य—निष्पादन को सुधारना संगठन का स्थायी उद्देश्य होना चाहिए।
- VI. **साक्ष्य—आधारित निर्णयन** : प्रभावी निर्णय आँकड़ों और सूचना के विश्लेषण पर आधारित होते हैं।
- VII. **संबंध प्रबंधन** : एक संगठन और उसके बाहरी प्रदाता (आपूर्तिकर्ता, कान्ट्रेक्टर और सेवा प्रदाता) परस्पर आश्रित होते हैं और मूल्य.सृजन के लिए पारस्परिक लाभदायक संबंध दोनों की योग्यता को सवर्धित करता है।

लोक प्रशासन में लागतों को कम करने से लेकर लोगों की जरूरतों को यथासंभव प्रभावी ढंग से पूरा करने के उद्देश्य से कार्यनीतियों के पुनर्विन्यास तक कई टीक्यूएम अनुप्रयोगों का प्रयोग किया जाता है और विभिन्न संदर्भाश्रित (संदर्भगत) वास्तविकताओं के अनुरूप भिन्न होते हैं। कार्यान्वयन कार्यनीतियों और कार्यान्वयन प्रक्रिया की प्रबलता प्रत्येक देश में भिन्न-भिन्न होती है और स्पष्टतः कार्यकारी विकेंद्रीकरण की सीमा और प्रत्येक देश की अलग-अलग प्रशासनिक व न्यायिक परंपरा जैसे कई संदर्भगत कारकों से प्रभावित होती है।

हालांकि, लोक प्रशासन की सुधार संबंधी कार्यनीतियाँ उसके आधुनिकीकरण को सुनिश्चित करने के उपायों को बढ़ावा देती हैं। यह निर्णयन प्रक्रिया को अनुकूल बनाने, मानव संसाधनों और सार्वजनिक वित्त प्रबंधन को सुधारने के लिए राज्य संस्थानों को पुनः संगठित करने पर आधारित था।

सेवाओं व प्रक्रियाओं के सफल कार्यान्वयन के लिए गुणवत्ता प्रबंधन सिद्धांतों की चर्चा करने के बाद, आइए अगले भाग में इसके अनुप्रयोग के तरीकों के बारे में पढ़ें।

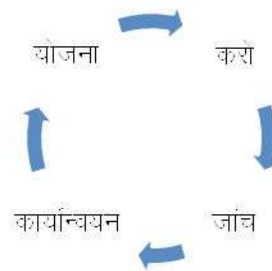
## 11.6 संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन साधन

गुणवत्ता सिद्धांतों का प्रयोग करने के लिए वर्तमान (मौजूदा) प्रक्रियाओं का पता लगाने, मापने, प्राथमिकता निर्धारित करने और उनमें सुधार करने या वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए साधनों व प्रक्रियाओं का व्यवस्थित प्रयोग करना अपेक्षित है। सुनिर्धारित प्रक्रियाओं के अभाव में इनके कार्यान्वयन में मनमाने तरीके का प्रयोग होगा और इस तरह निष्पादन का पूर्वानुमान लगा पाना संभव नहीं होगा। "पहली बार (शुरू में ही) सही

करने" तथा "सही चीजों को सही समय पर करना" इन प्रक्रियाओं के लिए दक्षतापूर्ण प्रबंधन या व्यवस्था का होना ज़रूरी है। आइए इस भाग में टीक्यूएम की कुछ प्रचलित प्रक्रियाओं और साधनों पर चर्चा करें।

### योजना-करना-परीक्षण-कार्यान्वयन (Plan-Do-Check-Act -PDCA)

डेमिंग ने 1950 के दशक में "PDCA चक्र" प्रस्तुत किया। यह शेवहार्ट चक्र (Shewhart cycle) डेमिंग चक्र (Deming cycle) के नाम से भी जाना जाता है। पीडीसीए से अभिप्राय है P-Plan, D-Do, C-Check और A-Act।



चित्र 2 : पीडीसीए चक्र का चित्रण

नियोजन (Planning) से अभिप्राय है समस्या या त्रुटि के लिए क्रियाविधि की पहचान व मूल्यांकन करना। समस्याओं, संसाधनों, मौजूदा प्रक्रियाओं और संभावित बेहतर विकल्पों के लिए बिंदुओं (Points-बातों) को सूचीबद्ध करें। संशोधित क्रियाविधि निर्धारित करें। दूसरा चरण है Do-अर्थात् करो यानी कि योजनाबद्ध क्रियाविधि या संभावित हल को कार्यान्वित करना और परिणामों का आकलन करना। इसके बाद, परिणाम की जाँच करें या उसका मूल्यांकन करें, कारगरता को मापें और सुधार का परीक्षण (छानबीन) करें। अंत में, यदि आउटपुट यानी की उत्पादन (परिणाम) संतोशजनक और बेहतर है तो इसे कार्यान्वित करके इस पर कार्य करें। पीडीसीए चक्र सुधार करने के लिए निरंतर बेहतर उपायों की खोज को निरूपित करता है। यह कार्य करने और कार्यक्रम का प्रबंधन करने दोनों में प्रभावी हैं।

### SWOT विश्लेषण

SWOT विश्लेषण से अभिप्राय है शक्तियाँ (Strengths), कमजोरियाँ (Weaknesses), अवसर (Opportunities) और चेतावनियाँ (Threats)। गुणवत्ता के नकारात्मक और सकारात्मक कारकों की पहचान करके गुणवत्ता के पहलू का मूल्यांकन करने के लिए SWOT का प्रयोग किया जाता है। यह संगठन के बाह्य माहौल में संगठन की आंतरिक शक्तियों, कमजोरियों, अवसरों और चेतावनियों का पता लगाने में मदद करता है। इनके बारे में जानकारी और अंतर्दृष्टि कार्यनीतिक-नियोजन और निर्णयन गतिविधियों में सहायक होती है। इस तरह SWOT विश्लेषण सेवा/विभाग के चार तरफा अवलोकन को निरूपित करता है।

आंतरिक कारक	शक्तियाँ	कमजोरियाँ
बाहरी कारक	अवसर	चेतावनियाँ

चित्र 3 : SWOT विश्लेषण

## निर्देश चिन्ह

निर्देश चिन्ह को सर्वोत्तम निष्पादन (प्रदर्शन) से तुलना करने की प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जाता है, चाहे यह सर्वोत्तम प्रदर्शन के लिए प्रयुक्त विधियां संगठन से बाहर घिमान हो या प्रतिस्पर्धा-निष्पादन (प्रदर्शन) से ली गयी हों। अपनी आंतरिक प्रक्रिया के पुनःसृजित करने के माध्यम से व सर्वोत्तम प्रदर्शन विधियों की पहचान करके और उन्हें अपनी नीतियों में लागू करने, यह प्रदर्शन को बेहतर बनाता है। प्रतिस्पर्धी की आउटपुट और आउटपुट प्राप्त करने की प्रक्रिया को समझने के लिए निर्देश चिन्ह प्रतिस्पर्धी विश्लेषण से भी बढ़कर है। निर्देश चिन्ह के लाभों में संगठन को प्रतिस्पर्धियों को बेहतर परिणाम देने योग्य बनाने, नए विचारों के प्रति मुक्त मनोवृत्ति और संगठनों को सतत् सुधार मोड़ में लाना शामिल है।

निर्देश चिन्ह निष्पादन को बेहतर बनाने और संचालनात्मक क्षमता व संगठनात्मक प्रक्रिया को बेहतर बनाने के लिए विधियों का पता लगाने में मदद करता है। यह बजट को व्यवस्थित करने में मदद करता है और कार्यनीतिक नीतियों को निर्मित करने के लिए महत्वपूर्ण योग्यताओं पर ध्यान केंद्रित करता है। यह संगठनात्मक अधिगम को बढ़ावा देता है और उन नई तकनीकों या पहलों पर विस्तृत विचार मंथन करता है जिन्हें संगठन अपने उत्पादन या सेवाओं को बेहतर बनाने के लिए अपना सकता है।

## 11.7 संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन : शक्तियां और चुनौतियां

### संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन (टीक्यूएम) की शक्तियां

1. टीक्यूएम उपभोक्ता की अपेक्षाओं की पूर्ति को सुनिश्चित करता है और निर्धारित उत्पादन मानदंडों को पूरा करता है।
2. उद्यम के प्रबंधन में कर्मचारियों व स्टाफ की स्पष्ट सहभागिता होती है। इस तरह प्रक्रिया में सुधार होता है।
3. टीक्यूएम प्रणाली-प्रेरित संस्कृति सुनिश्चित करके और इस तरह सतत् आउटपुट सुनिश्चित करने के लिए मजबूत और संगठित संरचित प्रलेखित प्रणाली विकसित करने में संगठनों की मदद करता है।
4. यह सेवा या संचालनात्मक क्रिया-विधियों में त्रुटियों की संभावना को काफी कम करता है, जिससे संसाधनों, समय और प्रयासों की बचत होती है।
5. संगठन द्वारा अपनी संस्कृति में टीक्यूएम को आत्मसात् करने से स्वतः गुणात्मक परिणाम और सेवाएँ प्राप्त होती हैं।

### संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन (टीक्यूएम) की चुनौतियां

1. नेतृत्व संगठनों द्वारा अपनाई गई गुणवत्ता विचारधारा के स्तर का मार्गदर्शन करता है। टीक्यूएम के प्रति प्रबंधन प्रतिबद्धता का अभाव आधारभूत स्तर पर गुणवत्ता के कार्यान्वयन के लिए प्रमुख बाधा है।
2. प्रत्येक सेवा में टीक्यूएम प्रक्रियाओं का अनुप्रयोग एक-दूसरे से भिन्न होता है। प्रत्येक संगठन की अपनी-अपनी शक्तियाँ व कमजोरियाँ होती हैं। बिना सोच-विचार के किसी अन्य उद्यम की प्रक्रियाओं को अपनाने का कोई फायदा नहीं होती।

3. अवरुद्ध लोकतांत्रिक प्रणाली सामूहिक निर्णयन में व्यवधान होती है और कर्मचारियों, आपूर्तिकर्ताओं व उपभोक्ताओं को निर्णयन में शामिल नहीं करती। इससे टीक्यूएम कार्यक्रम की सफलता पर प्रभाव पड़ता है।
4. अल्पकालिक उद्देश्यों पर ध्यान केंद्रित करना और दीर्घकालिक लक्ष्यों को नजर अंदाज करना गुणवत्ता विचारधारा की मूल भावना के अनुरूप नहीं है।
5. प्रक्रिया की प्रारंभिक अवस्थाओं में टीक्यूएम को अपनाने में शिथिलता। निरोधक की बजाए सुधारात्मक कार्यवाहियों पर निर्भरता की संस्कृति (प्रचलन) टीक्यूएम कार्यान्वयन की दिशा में बाधा है।
6. स्टाफ को समुचित प्रशिक्षण और उत्प्रेरणा प्रदान न करना एक चुनौती है।
7. उपाय निर्धारित होने पर भी, अपर्याप्त संसाधनों के कारण गुणवत्ता उपाय को प्रायः स्थगित कर देना।

## बोध प्रश्न 2

नोट:— i) अपने उत्तर के लिए नीचे दिये गये स्थान का प्रयोग कीजिए।

ii) इकाई के अंत में दिये गये उत्तरों से अपने उत्तर मिलाइए।

- 1) ISO 9000 द्वारा स्थापित संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के मूलभूत सिद्धांत बताइए।

.....

.....

- 2) गुणवत्ता प्रबंधन के साधनों का वर्णन कीजिए।

.....

.....

- 3) संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन अपनाने की कुछ शक्तियों व चुनौतियों को सूचीबद्ध कीजिए।

.....

.....

.....

.....

---

## 11.8 निष्कर्ष

---

तीव्र गति से परिवर्तनशील विश्व, हमारी ज़रूरत की सेवाओं में परिवर्तित होने वाली अपेक्षाओं और वर्तमान प्रगतिशील शासन में बदलाव का साक्षी है, ऐसे में गुणवत्ता प्रबंधन सर्वोत्तम परिणाम प्रदान करने के लिए एक साधन के रूप में उभरा है। अर्जित वैश्विक लक्ष्यार्थ की अवधारणा से, टीक्यूएम परिघटना के फायदे से उद्योग और सेवा क्षेत्र दोनों लाभान्वित हो रहे हैं। यह सही ढंग से अपनी सेवाओं का आकलन करने की आवश्यकता

बन गया है। हालांकि वर्तमान सुस्पष्ट उम्मीद के फलस्वरूप टीक्यूएम के कार्यन्वयन की कार्यनीतियां संसाधनों, आर्थिक संरचना, सामाजिक ज़रूरत और उत्कृष्ट अर्जित करने की इच्छा शक्ति से काफी प्रभावित हैं।

## 11.9 शब्दावली

**प्रत्यायन** : यह स्वैच्छिक प्रक्रिया है जिसमें जारी करने वाला संगठन (Issuing organisation) एक मान्यता प्राप्त निकाय या गैर-सरकारी संगठन होता है। प्रत्यायन प्रकाशित मानकों, स्थल पर मूल्यांकन का अनुपालन करने के प्रयोजन के संगठन का मूल्यांकन करता है। इसके मानक अधिकतम निष्पादन स्तर का समुच्चय है जो समय के साथ सुधार करने के लिए प्रेरित करते हैं।

**प्रमाणन** : प्रमाणन स्वैच्छिक है और प्राधिकृत निकाय द्वारा जारी किया जाता है। सरकार या NGO कोई भी व्यक्ति या संगठन, दोनों या इसका कोई एक घटक मूल्यांकन करते हैं। प्रमाणन पूर्व-निर्धारित आवश्यकताओं किसी विशिष्ट क्षेत्र में प्रदर्शित अतिरिक्त शिक्षा/प्रशिक्षण या अतिरिक्त सेवाओं, प्रौद्योगिकी या संगठन की योग्यता (सक्षमता) का मूल्यांकन करता है। मानक राष्ट्रीय व्यावसायिक या विशेष निकायों द्वारा निर्धारित किए जाते हैं। औद्योगिक मानक (जैसे— ISO 9000 मानक) डिज़ाइन विनिर्देशों के अनुरूप मूल्यांकन करते हैं।

**उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन (Management by Objectives)** : सबसे पहले 1954 में पीटर ड्रकर द्वारा इसकी रूपरेखा प्रस्तुत की गई थी। इसका उद्देश्य प्रबंधन और कर्मचारियों दोनों द्वारा सहमत उद्देश्यों को स्पष्ट रूप से परिभाषित करके संगठन के निष्पादन को सुधारना है।

## 11.10 संदर्भ लेख

Bergman Ahire, S.L., Golhar, D.Y., & Waller, M.A. (1996). *Development and Validation of TQM Implementation Constructs*. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.

Berman, E. & West, J. (1995). *Municipal commitment to Total Quality Management: a survey of recent progress*. *Public Administration Review*, Washington.

Bureau of Indian Standards, *Origin of BIS*, accessed 3 January 2018. [http://business.gov.in/consumer\\_rights/quality\\_management.php](http://business.gov.in/consumer_rights/quality_management.php)

Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: New American Library.

Dale, B.G. (1999). *Managing quality*. Third edition Blackwell Publishers, Oxford.

Deming, W. E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Dawson, P. (1995). *Managing Quality in the Multi-cultural Workplace*. In Making Quality Critical: New Perspectives on Organisational Change(Eds), Wilkinson, A. Willmott, H. London: International Thomson Business Press.

Engel, Ch., (2003), *Quality Management Tools in CEE Candidate Countries*, Maastricht, EIPA Fertile, E. et al., 1996, "The New Public Management in Action", Oxford, Oxford University Press.

Feigenbaum, A. V. (1991) *Quality Control*. 3rd Edition, McGraw-Hill, New York.

Government of India, NITI Aayog, Press Information Bureau. (2018). Year End Review-NITI Aayog .<http://pib.gov.in/newsite/PrintRelease.aspx?relid=186281>

Ho, S. K. (1997). Are ISO 9000 and TQM routes for logistics excellence?. *Logistics Information Management*, 10(6), 275-283. <http://dx.doi.org/10.1108/09576059710187401>

International Organisation for Standardisation. (2017). *ISO 9000 Quality Management*. ISO.

Juran, J.M. (1989). *The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality*. Juran Institute, Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Inc. Wilton, CT.

Juran, J.M. (1995). *A history of managing for quality: The evolution, trends, and future directions of managing for quality*, ASQC Quality Press Milwaukee, WI.

Kelly, R.M. (1998). *An Inclusive Democratic Polity, Representative Bureaucracies, and the New Public Management*. *Public Administration Review*, 58(3), 201-207.

Mathiasen, D.G. (1999). *The New Public Management and Its Critics*. *International Journal of Public Management*, 2(1), 90-111.

Ping Lu et.al, 2019. *International Journal of Project Management*, Elsevier, Volume 37, Issue 6, August 2019, Pages 855-869.

Rad, A. M.M. (2006). *The impact of Organisational Culture on the Successful Implementation of Total Quality Management*. *The TQM Magazine*, 18(6), 606-625. [www.iso.org](http://www.iso.org), *ISO quality management principles*. (2016).

Yavas, U. & Shemwell, D.J. (2001). *Modified importance-performance analysis: an application to hospitals*, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14(3), 104-110.

---

## 11.11 बोध प्रश्नों के उत्तर

---

### बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें शामिल होनी चाहिये:

- संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन उपभोक्ता को संतुष्टि प्रदान करने के लिए गुणवत्ता पर बल देने वाले संगठन की दीर्घकालिक सफलता के लिए एक प्रबंधन उपागम है।

- यह संगठन में ऐसा माहौल निर्मित करने के प्रयासों पर बल देती है जिसमें कर्मचारी उपभोक्ता को उनके महत्त्व के उत्पाद व सेवाएँ प्रदान करने के लिए अपने सर्वोत्तम प्रयास करते हैं।
- यह उपभोक्ता अपेक्षाओं, समस्याओं का पता लगाने, प्रतिबद्धता निर्माण और कर्मचारियों के बीच मुक्त निर्णयन को सवर्धित करने वाले संगठनात्मक सुधार प्रक्रिया की योजना बनाने व उसे कार्यान्वित करने के लिए एक सहभागी और व्यवस्थित उपागम है।

2) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिये :

- पहली अवस्था अर्थात् गुणवत्ता निरीक्षण अवस्था 1910 के आसपास प्रारंभ हुई जहाँ निरीक्षण करने के दौरान खराब गुणवत्तापूर्ण उत्पाद पाए जाने पर उन्हें या तो रद्दी माल में डाला जा सकता था या उन पर पुनः कार्य किया जा सकता था अथवा निम्न कोटि वाले उत्पादों के रूप में उन्हें बेचा जा सकता था।
- दूसरी अवस्था गुणवत्ता नियंत्रण अवस्था है जहाँ उद्योगों द्वारा त्रुटियों को कम करने और मुनाफे को अधिकतम करने के लिए विनिर्माण प्रक्रिया का निरीक्षण व नियंत्रण करने के प्रयास किए गए।
- तीसरी अवस्था अर्थात् गुणवत्ता आश्वासन अवस्था में उत्पादन-पूर्व गतिविधियों पर ध्यान केंद्रित किया जाता है और विफलताओं को कम करने के लिए गुणवत्ता मानकों पर आश्रित है।
- चौथी और वर्तमान अवस्था— संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में संगठन के उपभोक्ताओं व आपूर्तिकर्ताओं सहित संगठन के प्रत्येक पहलू में गुणवत्ता प्रबंधन सिद्धांतों और संकल्पनाओं को समझना व कार्यान्वित करना शामिल है।

## बोध प्रश्न 2

1) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें शामिल होनी चाहिये:

- उपभोक्ता-फोकस
- नेतृत्व
- लोगों की सहभागिता
- प्रक्रिया उपागम
- सुधार
- साक्ष्य-आधारित निर्णयन
- संबंध प्रबंधन

2) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें शामिल होनी चाहिये:

निम्नलिखित प्रक्रियाओं का विवरण

- योजना-करना-परीक्षण-कार्यान्वयन
- SWOT विश्लेषण
- निर्देश चिन्ह

3) आपके उत्तर में निम्नलिखित बातें शामिल होनी चाहिये:

संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की शक्तियों में शामिल हैं :

- उपभोक्ता की अपेक्षाओं की पूर्ति।
- सतत आउटपुट (उत्पादन) सुनिश्चित करने के लिए ठोस और संगठित संरचनात्मक प्रणाली विकसित करना।
- संसाधनों, समय और प्रयासों की बचत से त्रुटियों की प्रायिकता कम होती है।
- गुणात्मक परिणामों और सेवाएँ प्रदान करता है।

टी.क्यू.एम. के कार्यान्वयन में चुनौतियाँ हैं :

- प्रबंधन प्रतिबद्धता का अभाव।
- बंद नौकरशाही प्रणाली।
- किसी भी प्रक्रिया की प्रारंभिक अवस्थाओं में टीक्यूएम को अपनाने में शिथिलता।
- कर्मचारियों को समुचित प्रशिक्षण और उत्प्रेरण का अभाव।
- अपर्याप्त संसाधन।



ignou  
THE PEOPLE'S  
UNIVERSITY