



نام مدرک: روش اجرایی تجزیه و تحلیل

کد مدرک:

تاریخ ایجاد / بازنگری: ۱۴۰۰/۰۹/۲۲

دامنه کاربرد مدرک در سطح شرکت های گروه آراین:

- آراین پارس توربو آراین موتور پویا آراین موتور تابان آراین دیزل پایا آراین ماشین راهبرد آراین تایر پویا آراین پارس موتور مدیریت سرمایه آراین پویا Auto۳۶۰

شرح خلاصه تغییرات	شماره بازنگری
	تاریخ بازنگری
ایجاد مدرک	00
	۱۴۰۰/۰۹/۲۲

وضعیت اعتبار مدرک			
مستولیت ها	تهیه کننده/گان	تایید کننده/گان	تصویب کننده
نام و نام خانوادگی	نسیم منصوری حمید رضا طاهری	وحیدقاسمی شیران	محمد رضاسیفی نیماصباحی
سمت	رئیس CRM کارشناس امور مشتریان	مدیر خدمات پس از فروش	مدیرعامل مدیرعامل آراین موتور تابان
محل امضاء			

۱. هدف:

هدف از تدوین این روش اجرایی، ایجاد روشی یکسان و یکپارچه و منطبق با آخرین الزامات سازمان بازرسی، کیفیت و استاندارد ایران به منظور تعیین روندی برای تجزیه و تحلیل، ریشه یابی علت، صدور اقدام اصلاحی برای مشکلات، عدم انطباق ها و نتایج شاخص های خارج از حد مجاز و نتایج ارزیابی ها (داخلی و خارجی)، بهبود و بهبود مستمر می باشد.

۲. دامنه کاربرد:

شبکه نمایندگی های مجاز فروش و خدمات پس از فروش شرکت های گروه آراین می باشد.

۳. الزامات برون سازمانی:

- قوانین سازمان حمایت از حقوق مصرف کننده
- روش اجرایی های شرایط و ضوابط خدمات پس از فروش و فروش سازمان بازرسی، کیفیت و استاندارد ایران
- استاندارد ISO 10017
- مدل تجزیه و تحلیل شاخص های عملکردی در ارزیابی خدمات پس از فروش صنعت خودرو

۴. تعاریف:

- ارزیابی: بررسی نحوه اجرای تمامی دستورالعمل های مرتبط با نمایندگی ها / نمایندگی های شرکت های گروه آراین در حوزه فروش و خدمات پس از فروش .
- اعضای کمیته: شامل اشخاصی است متشکل از اعضای واحدهای ذینفع، واحدهای ستادی و اشخاصی که در روند تحلیل شاخص موثر میباشند. (اعضای کمیته در هر واحد توسط مدیریت آن واحد تعیین می گردد)
- کارکرد سطوح محاسبه شاخص های پایش اثربخشی فرآیندها:

• سطح (۱)

➤ پیداکردن نقاط عدم انطباق

➤ اولویت اول تعریف اقدام اصلاحی

• سطح (۲)

➤ سنجش میزان اثر بخشی اقدامات انجام شده

➤ سنجش بهبود مستمر فرآیند

• سطح (۳)

➤ گزارش های مدیریتی سطح کلان

۵. مسئولیت اجرا:

- مسئولیت تهیه این روش اجرایی بر عهده واحد شبکه نمایندگی ها / نمایندگی ها و واحد ارتباط با مشتریان می باشد.
- مسئولیت اجرای این روش اجرایی در نمایندگی / نمایندگی بر عهده مسئول ارتباط با مشتریان و نظارت آن بر عهده مدیر نمایندگی می باشد.

- مسئولیت اجرای این روش اجرایی در شرکت بر عهده سرپرستان و مدیران واحد های مرتبط می باشد.
- مسئولیت نظارت بر حسن اجرا این روش اجرایی از دیدگاه فرایندی بر عهده واحد سیستمها و روشها شرکت های گروه آراین می باشد.

۶. روش اجرا:

کلیه نمایندگی ها / نمایندگی های مجاز، در فرآیندهای ذیل نیاز به تجزیه و تحلیل دارند:

- فرآیند نظرسنجی از مشتریان
- فرآیند رسیدگی به شکایات مشتریان
- تحقق برنامه فروش
- تحقق برنامه تبلیغات
- فرآیند آموزش (شبکه وستاد)
- فرآیند نظارت بر شبکه
- فرآیند تأمین و توزیع قطعات یدکی
- فرآیند ارائه خدمات امداد سیار
- فرآیند محاسبه و پرداخت خسارت خواب
- نتایج ارزیابی شرکت بازرسی
- نتایج ارزیابی شرکت های گروه آراین

نکته ۱: درخصوص جمع آوری اطلاعات جهت تهیه شاخص ها ، هر موضوع در دستورالعمل مرتبط با آن شاخص مشخص گردیده و جهت اطلاع میبایست به دستورالعمل های مذکور رجوع شود.

۱.۶ مدل تجزیه و تحلیل شاخص های حوزه نمایندگی:

۱.۱.۶ جمع آوری اطلاعات مورد نیاز هر بخش و هر شاخص

۲.۱.۶ تفکیک موضوعی اطلاعات

۳.۱.۶ تهیه جداول اطلاعاتی (BIG DATA)

۴.۱.۶ رسم نمودارها

۵.۱.۶ شناسایی الویت ها جهت تحلیل

۶.۱.۶ مراحل تحلیل:

- برگزاری جلسه با ذینفعان واحدهای مختلف و تشکیل کمیته با حداقل ۳ نفر
- تهیه نمودار استخوان ماهی: در ۶ دسته بندی (۱- نیروی انسانی ۲- مواد ۳- اندازه گیری ۴- تجهیزات ۵- روش اجرا ۶- محیط)
- در ابتدا عدم انطباق مشاهده شده را در استخوان کله ماهی نوشته، سپس بر اساس روش ۵ چرا اقدام نموده و حداقل تا ۵ مرحله ادامه می دهیم تا به ریشه اصلی عدم انطباق برسیم.
- سپس بر اساس ریشه نهائی دسته بندی ریشه را مشخص کرده و نمودار استخوان ماهی را رسم می نمایم.
- اکنون براساس یکی از روش های تجزیه و تحلیل (AHP یا SAW)، اقدام به تحلیل و الویت بندی ریشه های بدست آمده جهت تعیین اقدامات اصلاحی می نمایم.

- بعد از مشخص شدن اهمیت هر یکی از ریشه ها، بر اساس اصل پارتو، ۲۰٪ دلایل را انتخاب نموده و برای آن ها اقدام اصلاحی تعریف می کنیم. (اگر ۲۰٪ تعداد ریشه ها بصورت عدد اعشاری در آمد، آن را به بالا رند می نمایم).
- پس از انجام اقدامات اصلاحی، مدارک، سوابق و شواهد انجام آن اقدام تهیه و بایگانی می گردد.
- اکنون به بررسی اثر بخشی اقدامات بوسیله مشاهده تغییر روند امتیاز شاخص در دو دوره بعد از صدور امتیاز اولیه ای که برای آن اقدام تعریف شد می پردازیم. (دو دوره هم میتواند ماهیانه باشد و هم می تواند فصلی باشد، این موضوع بستگی به دوره زمانی های صدور نتایج دارد).
- تبصره: تمامی مراحل فوق را برای تعریف اقدامات بهبود و بهبود مستمر نیز میتوان استفاده نمود.
- اگر پس از بررسی های انجام شده مشهود گردید که اقدامات اصلاحی تعریفی، اثربخشی نداشته، باید نسبت به انجام مراحل فوق از مرحله ۶ تا ۸ را مجدد تکرار نمود.

۲.۶) مدل تجزیه و تحلیل شاخص های عملکردی واحد های شرکت:

- ۱.۲.۶) جمع آوری اطلاعات مورد نیاز هر بخش و هر شاخص
- ۲.۲.۶) تفکیک موضوعی اطلاعات
- ۳.۲.۶) تهیه جداول اطلاعاتی (BIG DATA)
- ۴.۲.۶) انتقال اطلاعات به نرم افزار تحلیل جهت رسم نمودار و شناسایی نمودار های نامنتطبق (به صورت ماهیانه و فصلی)
 - در صورتی که تعداد نمونه ها ۲۴ عدد یا کمتر باشد باید از روش ترند آنالیز استفاده گردد.
 - در صورتی که تعداد نمونه ها از ۲۴ عدد بیشتر باشد می توان از روش ترند آنالیز یا ۶ پک استفاده گردد.

۵.۲.۶) الگوریتم مدل تجزیه و تحلیل شاخص های عملکردی

- محاسبه درصد تحقق سطح سه شاخص اصلی (به تفکیک هر فصل)
- محاسبه درصد تحقق سطح دو شاخص اصلی (به تفکیک هر فصل)
- محاسبه درصد تحقق سطح یک (به تفکیک هر ماه)
 - محاسبه زیر شاخص ها در صورت وجود
- تعیین نقاط انحراف سطح یک به صورت ماهانه
 - محاسبه زیر شاخص ها در صورت وجود
- شناسایی علل ریشه ای با استفاده از مجموع نقاط انحراف شناسایی شده به صورت ماهانه
 - به صورت تیمی از ذینفعان به کمک منطق ۵ چرا توضیح داده شود.
 - برگزاری جلسات طوفان فکری با ذینفعان مرتبط با هر واحد و یا اعضای کمیته که از پیش تعیین شده ، جهت شناسایی علل ریشه ای و مکتوب کردن آن در فرم صورتجلسه
 - تهیه نمودار استخوان ماهی: در ۶ دسته بندی (۱- نیروی انسانی ۲- مواد ۳- اندازه گیری ۴- تجهیزات ۵-روش اجرا ۶- محیط)

نکته ۲ : دسته بندی فیش بن براساس نیاز های هر واحد قابلیت تغییر دارد .

- در ابتدا عدم انطباق مشاهده شده را در استخوان کله ماهی نوشته، سپس بر اساس روش ۵ چرا اقدام نموده و حداقل تا ۵ مرحله ادامه می دهیم تا به ریشه اصلی عدم انطباق برسیم.
 - سپس بر اساس ریشه نهائی دسته بندی ریشه را مشخص کرده و نمودار استخوان ماهی را رسم می نمایم.
- ۶.۲.۶) اولویت بندی علل شناسایی شده با استفاده از منطق FMEA

- براساس اولویت بندی علل شناسایی شده براساس منطق FMEA ، RPN را براساس شدت و وقوع هر یک از اولویت های بدست آمده تعیین می نماییم .

- عدد وقوع براساس شواهد و مستندات آماری تعیین می گردد :

- ۱- وقوع بسیار زیاد(۹-۱۰)، خطاهای مداوم، بحرانی.
- ۲- وقوع زیاد (۷-۸)، خطاهای تکراری.
- ۳- وقوع متوسط(۵-۶)، خطاهای موردی.
- ۴- وقوع کم (۳-۴)، خطاهای به نسبت نادر.
- ۵- وقوع بسیار کم (۱-۲)، خطا نامحتمل است.

- امتیاز شدت اثر براساس روش هایی مبتنی بر خبرگی تیم ذینفعان و مذاکره در جلسه کمیته و در غالب ذیل و یا براساس یکی از روش های تجزیه و تحلیل (AHP یا SAW)، اقدام به تحلیل و الویت بندی ریشه های بدست آمده می نماییم.

۱- با اهمیت بسیار زیاد/ بحرانی (۹-۱۰)، (عدم پیشرفت اهداف، نارضایتی شدید مشتری، بار مالی، حقوقی و اعتباری برای سازمان، تهدید برای سازمان، خطر جانی برای افراد سازمان و مشتریان).

۲- با اهمیت بالا (۷-۸)، (اثر نامناسب در پیشرفت اهداف، نارضایتی شدید مشتری، بار اعتباری برای سازمان، تهدید برای سازمان).

۳- با اهمیت متوسط (۵-۶)، (بی اثر بر مشتری، آثار نامطلوب در کل سازمان، کاهش سطح عملکرد مطلوب درون سازمان).

۴- با اهمیت کم (۳-۴)، آثار نامطلوب بر سایر فرآیندها، دوباره کاری در فرآیند

۵- با اهمیت بسیار کم (۱-۲)، عدم انطباق ناچیز است.

نکته ۳ : جهت تعیین امتیاز R.P.N باید تیم خبرگان و ذینفعان در جلسه ای به صورت کاملا مجزا و انفرادی، عدد شدت اثر را امتیاز دهی نمایند که عدد شدت اثر نهایی، حاصل میانگین امتیازهای داده شده تیم می باشد.

- عدد R.P.N بصورت ضرب شدت اثر علل ریشه ای در احتمال وقوع بدست می آید.
- بعد از مشخص شدن اهمیت هر یکی از ریشه ها، بر اساس اصل پارتو، ۲۰٪ از بدترین نتایج کسب شده را انتخاب نموده و جهت آن ها با توجه به فرم مربوطه اقدام اصلاحی تعریف می کنیم. بدین صورت که در فرم مربوطه شرح عدم انطباق ، علل ریشه ای عدم انطباق و تعریف اقدام اصلاحی درج می گردد .

نکته ۴ : اگر ۲۰٪ تعداد ریشه ها بصورت عدد اعشاری در آمد، آن را به بالا رند می نماییم.

۷.۲.۶) پس از انجام اقدامات اصلاحی، مدارک ، سوابق و شواهد انجام آن اقدام تهیه و بایگانی می گردد.

۸.۲.۶) مسئول اقدام و آخرین تاریخ انجام اقدام مشخص شده تعیین گشته و به تائید مدیران واحد های مرتبط و در صورت نیاز مدیرعامل برسد.

۹.۲.۶) پس از انجام تمامی مراحل فوق باید اثر بخشی اقدامات را سنجید.

نکته: در صورت وصول تارگت های تعیین شده، به جهت مراقبت از امتیازهای کسب شده و جلوگیری از افت امتیاز شاخص ها، باید مراحل فوق را در قالب اقدام بهبود ادامه داد.

۷. دریافت کنندگان:

- واحد شبکه نمایندگی ها
- واحد فروش
- واحد خدمات پس از فروش
- واحد امور مشتریان
- نمایندگی ها/ نمایندگی های شرکت های گروه آراین

۸. مدارک مرتبط:

- روش اجرایی تشویق و تنبیه
- روش اجرایی آموزش
- روش اجرایی نظرسنجی
- روش اجرایی برنامه ریزی تعمیرات
- روش اجرایی فروش
- روش اجرایی تبلیغات
- روش اجرایی بازاریابی
- روش تحلیلی SAW
- روش تحلیلی AHP
- روش تحلیلی FMEA
- روش تحلیلی ۵ چرا

۹. سوابق:

نحوه نگهداری		مدت نگهداری		محل نگهداری	نام سند		ردیف
الکترونیک	کاغذی	راکد	جاری		کد	شرح	
		۲ سال	۱ سال	واحد شبکه نمایندگی ها		فرم استخوان ماهی	۱
		۲ سال	۱ سال	واحد شبکه نمایندگی ها		صورت جلسه خبرگان	۲
		۲ سال	۱ سال	واحد شبکه نمایندگی ها		فرم امتیاز دهی عدد ریسک	۳
		۲ سال	۱ سال	واحد شبکه نمایندگی ها		فرم اقدام اصلاحی	۴
		۲ سال	۱ سال	واحد شبکه نمایندگی ها		فرم تعیین علت ریشه ای	۵

۱۰. پیوست ها:

ندارد