

بسم الله الرحمن الرحيم

راهنمای جامع پیاده سازی الگوبرداری (Benchmarking)

مؤلف: مهندس محمد علی رجبی



انتشارات فرمنش

www.farmanesh.org

رجی، محمدعلی، ۱۳۵۶-

راهنمای جامع پیاده سازی الگوبرداری (Benchmarking) / مؤلف محمد علی رجی.

تهران: فرمنش، ۱۳۹۱.

۲۳۱ص: جدول، نمودار.

فیفا.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۵۹۷-۲۴-۹

۱- ترازبایی (مدیریت)

شماره کتابشناسی ملی: ۲۷۳۴۸۹۶

۶۵۸/۴۰۱۳

HD ۶۲/۸۵/۳۲۲/۱۳۹۱



انتشارات فرمنش

راهنمای جامع پیاده سازی الگوبرداری (Benchmarking)

مؤلف: محمدعلی رجی

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۹۱

شمارگان: ۲۰۰۰

قیمت: ۶۵۰۰ تومان

صفحه بندی: انتشارات فرمنش

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مطهر

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۵۹۷-۲۴-۹

انتشارات فرمنش: تهران، خیابان شریعتی مقابل خیابان ظفر، پلاک ۱۳۲۹، بلوک ۲، واحد ۶

کدپستی: ۱۹۴۸۶۴۳۹۵۱، تلفکس: ۰۴-۲۲۸۸۸۱۰۰، پست الکترونیکی: farmanesh@farmanesh.org

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

۷	پیشگفتار مؤلف
۹	فصل ۱- تعاریف و مفاهیم
۱۱	اهداف بنیادین
۱۱	مقدمه ای به گوبرداری
۱۲	تاریخچه منشأ گوبرداری
۱۴	چرا باید گوبرداری کنیم؟
۱۵	تعاریف گوبرداری
۱۷	اهداف و نتایج گوبرداری
۱۷	منافع مورد انتظار گوبرداری
۱۷	رابطه بین مدل سرامدی (EFQM) و گوبرداری
۲۰	مدیریت گوبرداری فراگیر (جامع) چیست؟
۲۰	بهترین تجربه (Best Practice)، بیشترین ارزش (Best Value)
۲۱	انواع گوبرداری
۲۳	روش های متداول گوبرداری
۲۷	مفاهیم و تعاریف کلیدی
۲۷	پایگاه داده های گوبرداری
۲۸	موضوع گوبرداری
۲۸	همکار/شریک گوبرداری
۲۸	برنامه گوبرداری
۲۹	راه حل های بهبود
۲۹	تجزیه و تحلیل مقایسه ای
۲۹	مدیریت تغییر سازمانی
۲۹	تیم مدیریت پروژه
۲۹	تیم موضوع گوبرداری
۳۰	خلاصه فصل اول
۳۰	خود آزمایی فصل اول
۳۱	فصل ۲- معرفی مدل فرآیندی مدیریت گوبرداری جامع
۳۳	اهداف بنیادین
۳۳	مقدمه
۳۳	فرآیندهای اصلی

۳۵	فاز اول: طرح ریزی فرآیند الگوبرداری
۳۸	فاز دوم: جمع آوری داده های درونی و تجزیه و تحلیل
۴۳	فاز سوم: جمع آوری داده های بیرونی و تجزیه و تحلیل
۴۷	فاز چهارم: پیاده سازی و بهبود عملکرد
۴۹	فاز پنجم: بهبود مستمر
۵۲	خلاصه فصل دوم
۵۲	خود آزمایی فصل دوم
۵۳	فصل ۳- روش اجرایی مدیریت الگوبرداری جامع
۵۵	اهداف بنیادین
۵۵	فاز اول: طرح ریزی فرآیند الگوبرداری و مشخص نمودن موضوع
۵۷	فعالیت ۱- تعیین موضوع الگوبرداری
۶۹	چار چوب طبقه بندی فرایندها
۶۹	فرآیندهای عملیاتی
۷۷	فعالیت ۲- کسب پشتیبانی مدیریت ارشد
۸۲	فعالیت ۳- تهیه طرح اندازه گیری
۹۳	فعالیت ۴- تهیه طرح گردآوری داده ها
۱۰۲	فعالیت ۵- بازنگری طرح توسط متخصصان
۱۰۵	فعالیت ۶- توصیف موضوع الگوبرداری
۱۰۸	فاز دوم: جمع آوری داده های درونی و تجزیه و تحلیل
۱۰۹	فعالیت ۷- گردآوری اطلاعات منتشر شده درونی و تجزیه و تحلیل
۱۱۱	فعالیت ۸- انتخاب سایت های درونی بالقوه
۱۱۳	فعالیت ۹- گردآوری اطلاعات مرتبط با پژوهش های اصیل درونی
۱۱۸	فعالیت ۱۰- انجام مصاحبه ها و ممیزی های درونی
۱۲۱	فعالیت ۱۱- تشکیل کمیته الگوبرداری درونی
۱۲۵	فعالیت ۱۲- انجام بازدید های میدانی درونی
۱۲۸	خلاصه فاز دوم
۱۲۹	فاز سوم: جمع آوری داده های بیرونی و تجزیه و تحلیل
۱۳۱	فعالیت ۱۳- گردآوری اطلاعات منتشر شده بیرونی
۱۳۶	فعالیت ۱۴- گردآوری داده های پژوهش های اصیل بیرونی
۱۶۷	فاز چهارم: پیاده سازی و بهبود عملکرد موضوع الگوبرداری
۱۶۸	فعالیت ۱۵- شناسایی راه حل های بالقوه و اقدامات بهبود
۱۷۹	فعالیت ۱۶- تهیه طرح اجرا (پیاده سازی)

۱۸۵.....	فعالیت ۱۷- کسب تأیید مدیریت ارشد جهت راه حل آتی
۱۸۹.....	فعالیت ۱۸- اجرای راه حل آتی و اندازه گیری میزان اثر بخشی
۱۹۳.....	فاز پنجم: بهبود مستمر
۱۹۴.....	فعالیت ۱۹- حفظ و نگهداری پایگاه داده ها
۱۹۶.....	فعالیت ۲۰- اجرای بهبود مستمر عملکرد
۲۰۳.....	خلاصه فصل سوم
۲۰۴.....	خود آزمایی فصل سوم
۲۰۵.....	پاسخنامه
۲۰۷.....	پیوست ها
۲۰۹.....	پیوست ۱- نظام نامه اجرایی (کد رفتاری) الگوبرداری
۲۱۲.....	پیوست ۲- روش اجرایی (گردش کار) فرایند مدیریت الگوبرداری جامع
۲۳۵.....	پیوست ۳- وب سایت های الگوبرداری
۲۴۱.....	منابع

پیشگفتار مؤلف

«الگوبرداری کپی برداری نیست، بلکه اجرای بهترین راه حل ها با استفاده از دانش سازمان می باشد»
در عصر تکنولوژی و دنیای متغیر کنونی، مدیریت دانش محور کلید بقا در عرصه خدمت دهی و ارائه محصول با کیفیت می باشد.

ارائه محصول و خدمت با کمترین هزینه و با کیفیت مورد نظر مشتری، دغدغه اصلی مدیران سازمان ها و صنایع می باشد به گونه ای که یک لحظه غفلت از تحولات تکنولوژی، انتظارات مشتریان و تغییرات سریع رقبا باعث خروج سازمان از عرصه رقابت خواهد گردید.

بنابراین لزوم استفاده از مفاهیم نوین مدیریتی در کنار ابزارهای توسعه یافته مرتبط می تواند کلید موفقیت مدیران باشد.

روش ها و ابزارهای متنوع با اهداف بهبود بهره وری، افزایش کیفیت محصولات و خدمات و در نهایت افزایش سودآوری شرکت ها در دانش مدیریت توسعه یافته اند که استفاده نابجا از ابزارهای مورد نظر می تواند تأثیری همانند تجویر، استفاده از داروی اشتباه جهت بیمار داشته باشد لذا انتخاب ابزار مفید و مؤثر با توجه به مأموریت سازمان و با هدف حل مسائل موجود در سازمان، اولین گام در راستای بهبود خواهد بود.

تجربه مؤلف در ارائه خدمات مشاوره ای به شرکت ها و صنایع متعدد در حوزه کارکرد های مهندسی صنایع و مدیریت و انجام مطالعات گسترده در حوزه های عرضه یابی و اثر بخشی سیستم ها و روش ها، نشان می دهد برخی سازمان ها بدون شناخت کامل از بیماری احتمالی سازمان خود و بدون کمک متخصصین، ابتدا به شناسایی غلط بیماری (مشکل سازمان) و سپس تجویر داروی اشتباه (ابزار مدیریتی جهت حل مسئله یا بهبود) و یا استفاده نابجا از ابزارهای مذکور مبادرت ورزیده اند که این مورد نه تنها سازمان را به اهداف خود نرساند بلکه به ایجاد مشکلات بیشتر در سایر حوزه های کارکرد سازمان منجر گردیده و در نهایت باعث از دست رفتن زمان و هزینه و کاهش اعتماد سازمانی به ابزار های مذکور گردیده است.

ابزارها و روش های مبتنی بر کیفیت مانند استاندارد های سری ISO و EFQM و سایر روش های مدیریتی و مهندسی صنایع در نهایت دارای هدف مشترک بهبود بهره وری و افزایش سودآوری سازمان می باشند.

با توجه به کلیه مسائل و مشکلات دورن سازمانی و برون سازمانی (محیط ملی و جهانی) پیش روی سازمان ها و مدیران، لزوم انتخاب مؤثر و استفاده بهینه از دانش و ابزارهای مدیریتی بیش از پیش آشکار می باشد.

یکی از مؤثرترین رویکردها و سیاست های کلان سازمان می تواند استفاده از تجارب موفق دیگران در موضوع مورد نظر و در راستای اهداف سازمان باشد.

لذا با توجه به پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، سازمان می تواند با الگوبرداری از تجارب موفق سایر سازمان ها یا بهترین رقبای خود، از اختراع مجدد چرخ در سازمان جلوگیری نموده و با کمترین زمان و هزینه به هدف مورد نظر دست یابد.

بنابراین Benchmarking یا الگوبرداری به عنوان روشی سیستماتیک در کنار سیستم های مدیریتی و مکمل می تواند باعث بهبود کارایی و اثر بخشی سیستم های موجود و همچنین دستیابی سازمان به بهبود مداوم و افزایش بهره وری گردد.

با توجه به فقدان منابع آموزشی و عدم وجود تجارب سازمانی در صنایع و سازمان های داخلی، تصمیم به گردآوری و تالیف مجموعه حاضر نمودم. کتاب پیش رو با هدف ارتقاء بینش و دانش مدیران و کارشناسان در حوزه الگوبرداری تدوین گردیده است.

ساختار اصلی این نوشتار خصوصاً فصول دوم و سوم کتاب برگرفته از کتاب جیمز هرینگتون (Harington (H.James می باشد که در سال ۱۹۹۶ ارائه شده است کتاب مذکور به عنوان تنها مرجع فرایند الگوبرداری جامع به زبان انگلیسی می باشد.

با توجه به کمبود منابع دانشی در این ارتباط، و با توجه به اینکه کتاب حاضر اولین نوشتار جامع در فرایند الگوبرداری به زبان فارسی می باشد لذا دارای نقایص و کمبودهای بالقوه خواهد بود.

از کلیه مدیران، کارشناسان و صاحب نظران خواهشمندم، نظرات اصلاحی و پیشنهادات خود را جهت رفع نواقص و هر چه بهتر و کامل شدن مطالب به آدرس ایمیل اینجانب ارسال فرمایند.

از کلیه دوستان و عزیزانی که در جمع بندی و تدوین این کتاب و در مراحل مختلف کار از هر گونه کمکی دریغ ننموده اند تشکر و سپاسگذاری می نمایم.

محمد علی رجبی

E-mail: Ali_Radjabi@mail.com