



مدل تعالی و سرآمدی EFQM-2010

گردآوری و تالیف:

دکتر غلامرضا توکلی - دکتر بهنام بهشتی پور

سرشناسه : توکلی، غلامرضا، ۱۳۵۲ -
 عنوان و نام پدیدآور : مدل تعالی و سرآمدی EFQM-2010 / گردآوری و تألیف غلامرضا
 توکلی، بهنام بهشتی پور -
 مشخصات نشر : تهران: رسا، ۱۳۸۹.
 مشخصات ظاهری : ۲۸۸ ص.
 شابک : 978-964-317-826-0
 وضعیت فهرست نویسی : فیپا
 موضوع : کیفیت فراگیر -- مدیریت
 موضوع : کیفیت فراگیر در دولت
 موضوع : سازماندهی کارآمد -- ارزشیابی
 شناسه افزوده : بهشتی پور، بهنام، ۱۳۶۲ -
 رده بندی کنگره : ۱۳۸۹ م۴ ت/۹ HD۶۲/۱۵
 رده بندی دیویی : ۶۵۸/۵۶۲
 شماره کتابشناسی ملی : ۲۲۷۵۲۸



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

صندوق پستی ۵۹۱۹-۱۵۸۷۵

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵

WWW.RASABOOKS.COM

چاپ اول: ۱۳۹۰ / تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

چاپخانه: نورتکس / صحافی: کیمیا

مرکز توزیع: بخش رسا - تلفن: ۶۶۴۱۱۳۵۹ - ۶۶۴۱۵۰۴۰

قیمت: ۸۵۰۰ تومان

فهرست مطالب

پیش‌گفتار	۹
مقدمه	۱۱
فصل اول: مفاهیم بنیادین تعالی	۱۳
۱. دستیابی به نتایج متوازن	۱۵
۲. ارزش‌افزایی برای مشتریان	۱۶
۳. رهبری به کمک چشم‌انداز، الهام‌بخشی و درستی و بزرگ‌منشی	۱۷
۴. مدیریت از طریق فرآیندها	۱۸
۵. موفقیت از طریق افراد	۱۹
۶. پرورش خلاقیت و نوآوری	۲۰
۷. ایجاد و توسعه شراکت‌ها	۲۰
۸. مسئولیت‌پذیری برای آینده‌ای پایدار	۲۱
سطح بلوغ سازمان شما چگونه است؟	۲۲
فصل دوم: معیارهای مدل تعالی	۲۷
مدل تعالی EFQM	۲۹

۳۱	۱. رهبری
۳۵	۲. استراتژی
۳۸	۳. کارکنان
۴۱	۴. شراکت‌ها و منابع
۴۵	۵. فرایندها، محصولات و خدمات
۴۸	۶. نتایج مشتریان
۵۰	۷. نتایج کارکنان
۵۲	۸. نتایج جامعه
۵۴	۹. نتایج کلیدی
۵۶	یکپارچگی مدل تعالی EFQM و مفاهیم بنیادین تعالی
۵۹	فصل سوم: منطق ارزیابی تعالی (رادار)
۶۱	۱. منطق ارزیابی تعالی
۶۴	۲. ابزار ارزیابی و مدیریت رادار برای توانمندسازها
۶۶	۳. ابزار ارزیابی و مدیریت رادار برای نتایج
۶۸	۴. نحوه امتیازدهی در جایزه تعالی EFQM
۷۱	فصل چهارم: راهنمای تغییرات مدل تعالی EFQM
۷۳	مقدمه
۷۴	۱. خاستگاه مدل تعالی EFQM نسخه ۲۰۱۰
۷۶	۲. تغییرات اعمال‌شده در ویرایش ۲۰۱۰
۸۷	۳. تأثیر این تغییرات بر کاربران
۹۱	فصل پنجم: اولین گام در استفاده از EFQM-2010
۹۳	خودارزیابی
۹۳	معیار ۱: رهبری

معیار ۲: استراتژی	۹۹
معیار ۳: کارکنان	۱۰۴
معیار ۴: شراکت‌ها و منابع	۱۱۲
معیار ۵: فرایندها	۱۱۸
معیار ۶: نتایج مشتریان	۱۲۴
معیار ۷: نتایج کارکنان	۱۲۹
معیار ۸: نتایج جامعه	۱۳۴
معیار ۹: نتایج کلیدی	۱۳۹

فصل ششم: مطالعه مورد جدید EFQM-2010

بخش ۱: مرور کلیات و اطلاعات کلیدی	۱۴۷
ترک دعوی	۱۴۷
اطلاعات دقیق و تفصیلی درباره گروه Adoika	۱۴۷
تاریخچه گروه Adoika و دست‌یافته‌های گذشته	۱۴۹
چالش‌ها و استراتژی گروه Adoika	۱۵۰
بازارها، خدمات قابل عرضه و مشتریان ما	۱۵۱
عملیات، شرکاء و تأمین‌کنندگان ما	۱۵۳
ساختار مدیریتی و فعالیت‌های کلیدی مدیریتی ما	۱۵۵
Adoway راه و رسم زندگی کاری در Adoika	۱۵۶
پیوست	۱۵۸
بخش ۲: توانمندسازها	۱۶۳
۱. رهبری	۱۶۳
۲. استراتژی	۱۷۸
۳. مدیریت کارکنان	۱۹۰
۴. منابع و شرکاء	۲۰۶
۵. فرایندها، محصولات و خدمات	۲۲۱

۲۴۰	بخش ۳: نتایج
۲۴۰	۶. نتایج مشتری
۲۵۰	۷. نتایج کارکنان
۲۵۹	۸. نتایج جامعه
۲۶۷	۹. نتایج کلیدی
۲۷۹	واژه نامه
۲۸۳	منابع و مآخذ

پیش‌گفتار

از زمانی که بشر پا به عرصه خاکی نهاد، عطش رجعت به روضه رضوان الهی، همچون آتشفشانی خاموش ناشدنی تمام وجودش را فراگرفت و رویای دیدار معبودش تمام آرزویش شد، و به اشارت مبارک معلمان خود، مرکب سعادت و خوشبختی را در تقوای الهی برای عروج به ملکوت اعلی یافت. لذا با ایمان مستمر و عمل مکرر در تلاش است تا آن ملکه قدسیه، الهیه و قلبیه در وجودش بنشیند و در جنگ دائمی میان دل که کارش چسبیدن است، و عقل، که کارش تدبیر و هدایت قلب است، قبل از آنکه با قهر و مرگ به خودآید با مهر الهی بیدار شده و به فطرت خویش باز گردد.

بنابراین انسان به طور فطری و ذاتی به دنبال انشاء تعالی و سرآمدی در همه عرصه‌های بشری است. این میل بی‌پایان به سعادت، در فضای کسب و کار، در قالب الگوها و مدل‌های بشرساخته، نمود یافته است که مدل‌های سرآمدی، در قالب یک دیدگاه فراگیر و جامع، از جمله آنها است. یکی از پرکاربردترین و محبوب‌ترین این مدل‌ها در دنیا، مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا می‌باشد که استقبال و بکارگیری آن در سازمان‌های ایرانی نیز قابل توجه بوده است. آخرین دستاوردها و تجارب مرتبط با این موضوع، در قالب ویرایش سال ۲۰۱۰ مدل تعالی، توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت منتشر شده است. در این مجموعه قصد داریم به زبانی شیوا و ساده به تشریح و ارائه دانش نهفته در این مدل بپردازیم.

در این مجال اندک، نهایت سپاس و تشکر خود را از آقای ناجیان اصل ریاست محترم

موسسه خدمات فرهنگی رسا و همکاران محترم ایشان که زحمات انتشار این مجموعه را متقبل شده‌اند اعلام داشته و آرزومند توفیقات بیشتر آنها در اشاعه فرهنگ تعالی و سرآمدی در کشور عزیزمان ایران می‌باشیم.

بی‌تردید نگاه عالمانه و عمیق خوانندگان و تازیدن شلاق موشکافانه کاربران محترم به مفاهیم مطرح شده در این کتاب، بستر لازم را برای بهبود کیفیت و افزایش غنای آن فراهم خواهد ساخت. لذا از همه همکاران و دوستانی که ما را از راهنمایی‌های سازنده خود بهره‌مند خواهند ساخت بی‌شائبش تشکر و قدردانی می‌کنیم.

غلامرضا توکلی — بهنام بهشتی‌پور

دی ماه ۱۳۸۹

www.ketab.ir

مقدمه

بنیاد کیفیت اروپا (EFQM)، به منظور تقویت جریان بهبود و توسعه نگاه مشترک از تعالی و سرآمدی، در سال ۱۹۹۱ مدل جایزه کیفیت اروپا، که بعدها به مدل تعالی اروپا تغییر نام یافت، را به عنوان موتور محرک این جریان منتشر نمود. مدل های تعالی بر این واقعیت تاکید دارند که بکارگیری مفاهیم مطرح شده با هدف بهبود عملکرد در کلاس جهانی، یک ضرورت بوده و این الگوها برای اندازه گیری و مقایسه عملکرد و سرآمدی سازمانی با ترازهای جهانی است. ازسوی دیگر فضای حاکم بر جوایز کیفیت و تعالی سازمانی، به گونه ای است که موجب تبادل تجارب و یافته های ذیقیمت سازمان های پیشرو و سایر سازمان ها خواهد شد.

یک سازمان فارغ از اینکه از چه بخشی بوده و از چه اندازه، ساختار و درجه بلوغی برخوردار است، به یک چارچوب مدیریتی مناسب برای اداره موثر سازمان خود و دستیابی به موفقیت های پایدار نیازمند است. مدل تعالی EFQM یکی از این الگوها می باشد که به طور جامع و فراگیر دانش سازمانی لازم را در اختیار مدیران و افراد تاثیرگذار سازمان قرار داده و در تلاش است تا با ایجاد فهم مشترک، افراد داخل یک سازمان را حول اهداف و مقاصد استراتژیک خود همسو نماید. هدف از نگارش این کتاب، تشریح و ارائه آخرین ویرایش این مدل در سال ۲۰۱۰ می باشد.

چارچوب اصلی این کتاب شامل فصول ذیل می باشد:

- در فصل اول به تشریح مفاهیم بنیادین تعالی پرداخته شده تا از دیدگاه حاکم بر

شکل‌گیری مدل تعالی EFQM آگاه شویم.

- در فصل دوم به تشریح معیارهای اصلی، معیارهای فرعی و نکات راهنمای مدل تعالی EFQM پرداخته‌ایم تا چارچوبی باشد برای پیاده‌سازی مفاهیم بنیادین تعالی در سازمان.
- در فصل سوم به بررسی منطق ارزیابی رادار می‌پردازیم که ابزار اندازه‌گیری و سنجش میزان رسوخ مفاهیم بنیادین تعالی در سازمان محسوب می‌شود.
- در فصل چهارم به تغییرات ایجادشده در مدل تعالی EFQM-2010 در قیاس با ویرایش سال ۲۰۰۳ می‌پردازیم تا کلیه ارزیابان و کاربرانی که با مدل قبلی آشنا بوده و از آن استفاده می‌کردند به عمده‌ترین تفاوت‌ها و تمایزهای این دو ویرایش اشراف یابند.
- در فصل پنجم به تشریح اولین گام در استفاده از مدل تعالی EFQM-2010 یعنی الگویی برای انجام خودارزیابی سریع و جامع به شیوه‌ای متفاوت پرداخته‌ایم. این شیوه خودارزیابی در ویرایش‌های قبلی مدل تعالی موجود نبوده و در قالب اسناد و مدارک پشتیبان ویرایش جدید مدل تعالی، توسط بنیاد کیفیت اروپا منتشر شده است.
- در فصل ششم به تشریح و توضیح مطالعه موردی جدید EFQM-2010: گروه هتل‌های لوکس Adoika پرداخته‌ایم. این فصل در قالب جدید اظهارنامه مورد نظر بنیاد کیفیت اروپا شامل سه بخش: کلیات و اطلاعات کلیدی، تشریح توانمندسازها و تشریح نتایج می‌باشد.
- در انتهای کتاب به منظور ایجاد برداشت مشترک از مطالب، به تشریح عبارات کلیدی مطرح در مدل تعالی EFQM-2010 پرداخته‌ایم.