

به نام خداوند متعال

مدل تعالی سازمانی EFQM

ویرایش ۲۰۱۳

ترجمه و گردآوری

مهدی اسدی

نشر طراحان هومن

تهران ، ۱۳۹۲

سرشناسه:	اسدی، مهدی، ۱۳۶۰ - مترجم، گردآورنده
عنوان و نام پدیدآور:	مدل تعالی سازمانی EFQM ویرایش ۲۰۱۳ / ترجمه و گردآوری مهدی اسدی.
مشخصات نشر:	تهران: طراحان هومن، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری:	۹۵ ص.
شابک:	978-600-6778-07-5
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیا
یادداشت:	بخشی از کتاب حاضر ترجمه کتاب «EFQM excellence model» تألیف بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و بخش‌های دیگر کتاب از سایت‌های مختلف گردآوری و ترجمه شده است.
موضوع:	بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
موضوع:	European Foundation for Quality Management
موضوع:	کیفیت فراگیر - مدیریت
موضوع:	مهندسی مجدد (مدیریت)
شناسه افزوده:	شرکت کیسون
شناسه افزوده:	بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
شناسه افزوده:	European Foundation for Quality Management
رده‌بندی کنگره:	۱۳۹۲ م ۴۸ الف ۱۵/۶۲ HD
رده‌بندی دیویی:	۵۶۲/۶۵۱
شماره کتابشناسی ملی:	۳۰۷۵۱۶۲



مدل تعالی سازمانی EFQM ویرایش ۲۰۱۳

ترجمه و گردآوری: مهدی اسدی (masadi@kayson-ir.com, masadi.me@gmail.com)

به سفارش مدیریت تحقیق و توسعه کیسون (RND@kayson-ir.com, ۸۸۰۷۲۵۳۹)

ویراستار: طلعت فروتن (واحد تحقیق و توسعه کیسون)، ساناز همتی

طراح جلد: پرستو پاکزاد، واحد روابط عمومی و مستندسازی کیسون

چاپ اول: ۱۳۹۲

تیراژ: ۱۰۰۰

بها: ۷۰۰۰ تومان

خیابان شریعتی، دستگردی (ظفر)، خیابان نفت شمالی، خیابان دهم، خیابان سینا، پلاک ۶

تلفن: ۲۶۴۱۱۰۰۹ و دورنگار: ۲۶۴۱۱۱۹۸ hooman.press@yahoo.com

فهرست مطالب

پیش‌گفتار و مقدمه	۷
بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)	۱۷
مدل تعالی EFQM	۱۹
مفاهیم بنیادین تعالی	۲۳
معیارها	۳۲
رهبری	۳۴
استراتژی	۴۰
کارکنان	۴۵
مشارکت‌ها و منابع	۵۱
فرایندها، محصولات و خدمات	۵۷
نتایج مشتری	۶۳
نتایج کارکنان	۶۶
نتایج جامعه	۶۹
نتایج کسب و کار	۷۲
یکپارچگی مفاهیم بنیادین تعالی با معیارها	۷۶
رادار RADAR	۷۸
امتیازدهی مدل EFQM	۸۴
واژه‌نامه	۸۸
منابع	۹۴

پیش‌گفتار مدیریت تحقیق و توسعه کیسون

امروزه توجه به پیشرفت روزافزون دانش و تکنولوژی برای ارتقای کیفیت، کاهش هزینه‌ها و انجام به موقع تعهدات به‌عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده پایداری سازمان‌ها مطرح می‌شود. الگوبرداری از روش‌های موفق، به‌روزرسانی دانش مدیریتی و اجرایی و یادگیری از بهترین تجربیات، به عنوان ورودی‌هایی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود.

کیسون به عنوان سازمانی پیشرو با نزدیک به ۴۰ سال سابقه در صنعت و به عنوان یک پیمانکار عمومی در سطح بین‌المللی با اندیشه تعالی و هدف یادگیری، در تمام مراحل تکوین خود تحقیق و توسعه را مورد توجه قرار داده و از آن به‌عنوان مزیتی برای رقابت استفاده نموده است. ایجاد مدیریت مستقل تحقیق و توسعه، به منظور یادگیری و الگوبرداری از شرکت‌های برتر و تعریف و اجرای پروژه‌های تحقیقاتی و نیز مدیریت دانش سازمانی به عنوان یک سازمان یادگیرنده، ناشی از این بینش بوده است. در این راستا کسب دانش و انتشار آن در سطح عموم به عنوان یک مسئولیت حرفه‌ای و اجتماعی نیز مدنظر مدیران ارشد سازمان قرار گرفته است.

تعالی سازمانی در کیسون رمز ماندگاری تلقی می‌شود و آنچه که در استفاده از مدل تعالی مطرح می‌شود، اتصال نتایج ارزیابی‌ها به فعالیت‌های جاری سازمان است. ما معتقدیم که ضمن چشم داشتن به ایده‌آل‌ها، باید از کوچک به بزرگ و از ساده به پیچیده شروع کرد و نردبان رشد را پله پله طی نمود. موفقیت، حاصل ترکیب بردهای کوتاه است و نه جهش. لذا

بر این باوریم که هر بخش از سازمان بزرگ کیسون قابلیت استفاده از مدل تعالی سازمانی را ضمن توجه به ظرفیت‌ها و قابلیت‌های درونی خود، داراست.

کیسون به عنوان یک سازمان ایرانی برتر که می‌تواند خود الگویی برای سایر سازمان‌ها باشد، همواره حرکت در راستای تعالی و ماندگاری را، برای خود یک اصل پنداشته و به آن عمل می‌کند. مشارکت و پذیرش مدل‌های تعالی توسط کیسون از اولین سال‌های طرح در ایران، نه تنها کیسون را از منافع آن منتفع ساخت، بلکه موجب ترویج این فرهنگ در جامعه مهندسی کشور گردید.

کتاب حاضر که ترجمه و ویرایش ۲۰۱۳ مدل تعالی سازمانی EFQM است، با همین هدف چاپ و نشر شده. آنچه کیسون را به انتشار این کتاب تشویق می‌کند، علاوه بر قبول مسئولیت ترویج یک الگوی خوب برای سازمان‌های توسعه یافته، ترویج فرهنگ تعالی در سطح خانواده کیسون و شبکه بزرگ متصل به آن و ارج نهادن به تلاش همکاران محترم در راستای تعالی سازمانی است.

این، دومین کتاب از سلسله انتشارات مدیریت تحقیق و توسعه کیسون است که به دلیل اهمیت و تاثیرگذاری آن در سطح جامعه مهندسی کشور مورد توجه قرار گرفته. اگرچه مسیر طولانی بهبود در پیش است.

مدیریت تحقیق و توسعه کیسون

پیش‌گفتار مدیریت کیفیت و سرآمدی کیسون

کیسون به عنوان سازمانی پیشرو و تعالی‌جو، از سال ۸۲ و زمانی که اولین زمره‌های مدل‌های تعالی در ایران شنیده شد، با حضور و مشارکت فعال خود در محافل مرتبط، بهره‌برداری از این مدل‌ها را به عنوان الگوی بهبود، توسعه و ماندگاری برشمرد و خود از جمله‌ی اولین‌ها بود که ارزیابی سازمان بر اساس مدل را مورد توجه و استفاده قرار داد.

بهره‌برداری از مدل تعالی EFQM به عنوان چارچوب مدیریتی شرکت در قالب عضویت در بنیاد مدیریت کیفیت اروپا از سال ۱۳۸۰، چند دوره خودارزیابی و حضور در فرایند ارزیابی جایزه ملی تعالی سازمانی، طرح و جاری گردیده است. اتصال نتایج ارزیابی‌ها به برنامه‌های بهبود، اولویت‌بندی آن‌ها در جهت تقویت رویکرد استراتژیک شرکت و هم‌سو کردن بردارهای قابلیت و منابع به سوی برنامه‌های بهبود منتخب، از سوی اعضاء محترم هیئت عامل و کمیته برنامه‌ریزی و تعالی سازمانی طی سال‌های اخیر، نشان از توجه جدی‌تر به کارکرد مدل‌های تعالی در کیسون دارد.

نگاهی که اکنون کیسون به مدل‌های تعالی دارد، حاصل حرکت پایدار، مداوم و مستمر فرهنگی و عملیاتی طی یک دهه گذشته است. تجربه ده‌ساله‌ی بهره‌برداری از مدل تعالی EFQM و همچنین تجربه پنج‌سال کار با مدل تعالی پروژه (PEM)، تقویت فرهنگ تعالی و بهبود نظام مدیریت کیسون را منجر شده است. بر این اساس، همواره دسترسی به منابع به‌روز از اولویت‌های شرکت و همکاران می‌باشد.

امید است گردآوری و ترجمه این کتاب، یاری‌گر همکاران عزیز ما در کیسون بوده و در سطحی دیگر برای کلیه علاقمندان و استفاده‌کنندگان آن اثربخش باشد.

مدیریت کیفیت و سرآمدی کیسون، منتظر دریافت نظر و پیشنهادهای خوانندگان عزیز در خصوص این کتاب می‌باشد.

مدیریت کیفیت و سرآمدی کیسون

www.ketab.ir

مدد نخبه غیر حسن باید که تا کسی

مقبول طبع مردم صاحب نظر شود

کیسون بی شک یکی از سرآمدان و پیشتازان در صنعت خود بوده و در میان سایر صنایع نیز به لحاظ عملکرد، خوش نام و محترم است. بررسی تلاش عظیمی که طی حدود چهل سال در کیسون صورت گرفته و دستاوردهایی که حاصل شده، نماد تبلور مفاهیم بنیادین تعالی در جای جای سازمان است و این، بیسر نشده مگر با جهت گیری درست و ثبات در مقاصد رهبران شرکت با همان منظر مشترک با رهبران سازمان های موفق دنیا، و البته اعتقاد به کار سیستماتیک مشارکتی و به خدمت گیری نظام های مدیریتی به روز.

شخصیت ممتاز و چندبعدی جناب آقای مهندس محمدرضا انصاری، بنیان گذار و رهبر فکری و عملیاتی کیسون، الهام بخش جسارت در خلق ایده ها و نوآوری است. از این رو گردآوری و طبع و نشر وزین مطالبی به روز و به زبان فارسی، به نام درخشان کیسون، همواره برای اینجانب افتخار آفرین و مطلوب بوده است.

ایده اولیه گردآوری و ترجمه کتاب ویرایش ۲۰۱۳ مدل تعالی EFQM¹، به رویکرد جدید و فعال کیسون در تقویت بهره برداری هدفمند از این مدل برمی گردد.

از سوی دیگر تفاضههایی که از واحدها و همکاران محترم برای اطلاع یابی از کیفیت و کمیت تغییرات مدل در ویرایش جدید مطرح گردید، موجب شد از فضای موجود که موید حمایت

¹ European Foundation for Quality Management

کیسون از فعالیت‌های با ابعاد پژوهشی و تحقیقاتی است، استفاده شود و مقدمات نشر این مجموعه فراهم آید.

بر خود وظیفه می‌داند مراتب قدرشناسی را از راهنمایی و حمایت‌های بی‌دریغ جناب آقای مهندس همتی، مدیر محترم کیفیت و سرآمدی/تحقیق و توسعه کیسون، طی مراحل همکاری با ایشان اظهار نماید.

در خاتمه ضمن عرض تشکر از همکاری دوست و برادر بزرگوار، جناب آقای مهندس ابوالفضل معین‌پور، معاون محترم تحقیق و توسعه کیسون و همکاری‌های سرکار خانم مهندس سارا محبی، در به ثمر رساندن این تلاش، بیان می‌دارد که بدون تردید تأثیر روحیه راه‌کار جویانه مهندسان ایرانی کیسونی، در برداشتن این گام هرچند کوچک در تعالی خود، کیسون و کشور، قابل چشم‌پوشی نیست.

بی‌شک راهنمایی‌ها و پیشنهادهای جوانندگان محترم، راه‌گشای اینجانب در توسعه و بهبود این تلاش و موجب سپاس پیشاپیش است.

مهدی اسدی- تیرماه ۱۳۹۲

مقدمه

از سال ۲۰۰۹ هیئت مدیره EFQM با هدف تضمین انعکاس واقعیات دنیای کسب و کار در مدل تعالی سازمانی EFQM، تصمیم گرفتند که مدل را طی روند منظم سه سالانه بازبینی کنند. آن‌ها اتفاق نظر داشتند که یک بازه سه ساله، بهترین توازن را میان روند درک محرک-های تغییر در مدل و ضرورت استمرار در جاری سازی رویه‌ها در سازمان‌ها، ایجاد می‌کند.

ویرایش جدید مدل هرچند تغییر ظاهری چندانی نداشته و با همان ۸ مفهوم بنیادین^۲، ۹ معیار^۳ و ۳۲ زیرمعیار^۴ آرایه شده، لیکن گام‌های موثری در کاستن هم‌پوشانی‌ها و تفکیک مرز مفاهیم آن‌ها، در این بازنگری برداشته شده است. از جمله دیگر تغییرات مدل، ساده‌سازی، شفاف‌سازی و روانی بیش‌تر مطالب و روش ارزیابی آن است.

در مفاهیم بنیادین ویرایش جدید، تمرکز در مواردی تغییر کرده است:

- تمرکز بر فرایندها، به تمرکز بر چابکی سازمان تبدیل شده و مدیریت فرایندها ابزاری برای مدیریت تغییر و بهبود چابک در سازمان‌ها، لحاظ شده است.
- تمرکز بر توازن نتایج کوتاه و بلندمدت، به تمرکز بر پایداری نتایج کوتاه و بلندمدت سازمان تبدیل شده است.
- تمرکز بر خلق ایده و نوآوری، به تمرکز بر استفاده عملیاتی از خلاقیت و نوآوری تبدیل شده است.

² Fundamental Concepts of Excellence

³ The Criteria

⁴ Criterion Part

▪ تمرکز بر ایجاد مشارکت، به تمرکز بر توسعه قابلیت‌های سازمان از طریق توجه به درون و بیرون سازمان به‌طور همزمان، تبدیل شده است.

در معیارها، تغییرات، محدود به تغییر نام معیار ۹، از نتایج کلیدی به نتایج کسب و کار است. واژه «کلیدی» به دلیل خطایی که در برداشت ایجاد می‌کرد از عنوان معیار حذف و به زیرمعیارها منتقل شد و همانند ویرایش قبلی، نتایج کلیدی مربوط به مشتری، کارکنان، جامعه و عملکرد سازمان، به ترتیب در معیارهای ۶ تا ۹ ارایه و ارزیابی می‌شود. سایر تغییرات، در نکات راهنمای زیرمعیارها بوده است.

لحاظ عنوان «کسب و کار» در معیار ۹، مفهوم «ذی‌نفعان کسب و کار» را نیز به دنبال دارد که ذی‌نفعانی به جز مشتری، کارکنان و جامعه، شامل مالکان، سهام‌داران، سرمایه‌گذاران، دولت و ستاد مرکزی سازمان را شامل می‌شود. نتایج استراتژیک و عملکردی مربوط به این بخش از ذی‌نفعان در کنار سایر دستاوردها در نتایج عملکرد کسب و کار در معیار ۹، ارایه و ارزیابی می‌شود.

در ویرایش ۲۰۱۳، منطق رادار که چهار چوب ارزیابی قوی و پویایی را جهت اندازه‌گیری میزان تعالی‌گرایی رویکردها و نتایج سازمان به‌دست می‌دهد، همچنان به قوت خود باقی است. با این حال با هدف کاهش سردرگمی و دشواری کاربرد، تغییراتی در جزئیات سنجش صورت گرفته که شامل به‌کارگیری واژه توانایی اظهار^۵ (بیان) به جای شواهد^۶ و تجمیع ویژگی‌های عناصر رادار در یک نکته راهنما با هدف کاربردپذیری بیشتر، است.

⁵ Ability to demonstrate

⁶ Evidence