

تعالی سازمانی فراگیر

دستیابی به عملکرد کلاس جهانی

پروفسور جان اس اُکلند
رئیس هیئت مدیره شرکت مشاوره اُکلند
استاد تعالی سازمانی
دانشکده کسب و کار دانشگاه لیدز

مترجم:
دکتر محسن الوندی



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

Okland, John s.

اوکلند، جان،

تعالی سازمانی - فراگیر دستیابی به عملکرد کلاس جهانی / جان اس اوکلند؛
مترجم محسن الوندی. - تهران: رسا، ۱۳۸۳.
۳۳۶ ص.

ISBN 964 - 317 - 596 - 0

عنوان اصلی: Total organizational excellence: achieving world class..., 1999.

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

۱. کیفیت فراگیر -- مدیریت. ۲. تراز یابی -- مدیریت. ۳. رهبری. ۴. گروه های
کار. الف. الوندی، محسن، مترجم. ب. عنوان.

۶۵۸/۵۶۲

ت۷ الف/۱۵/HD۶۲

۸۳-۳۵۴۶۲م

کتابخانه ملی ایران

این کتاب با همکاری شرکت گداختار به چاپ رسیده است



گداختار

توسعه و نوسازی صنایع



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

صندوق پستی ۵۹۱۹-۱۵۸۷۵

تلفن: ۴۵-۸۸۳۶۸۴۴ فاکس: ۸۸۳۸۱۲۵

چاپ اول: ۱۳۸۴ / تیراز: ۲۲۰۰

چاپخانه: غزال / صحافی: فرنو

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

مرکز توزیع: پخش رسا - تلفن: ۶۴۱۵۰۴۰ و ۶۴۸۱۲۰۵

خیابان دانشگاه، پایین تر از جمهوری، کوچه شهید سیدعلی بدیهی، پلاک ۱۰

قیمت: ۴۲۰۰ تومان

فهرست مطالب

۷	پیش‌گفتار
۹	پیش‌گفتار مترجم
۱۱	فصل ۱ یک چارچوب برای تعالی سازمانی فراگیر
۱۵	فصل ۲ رهبری، تعهد و فرهنگ
۳۵	فصل ۳ برنامه‌ریزی استراتژیک
۶۱	فصل ۴ کیفیت و فرآیندها
۸۱	فصل ۵ تجزیه و تحلیل فرآیند
۱۰۵	فصل ۶ سیستم‌ها و مستندسازی فرآیند
۱۱۹	فصل ۷ خودارزیابی و تجزیه و تحلیل فاصله با اهداف
۱۴۳	فصل ۸ الگوبرداری
۱۵۳	فصل ۹ تعریف فرصت‌های بهبود و اولویت‌بندی
۱۸۹	فصل ۱۰ کارکنان - توسعه ایشان و کار تیمی
۲۴۳	فصل ۱۱ کارکنان - ارتباطات و آموزش
۲۶۷	فصل ۱۲ عینی‌سازی و طراحی مجدد فرآیندهای کسب و کار
۲۸۵	فصل ۱۳ بهبود مستمر
۳۰۹	فصل ۱۴ اندازه‌گیری عملکرد و بازخورد

پیش‌گفتار

در نظر داشتم این کتاب را «از سر تا انگشت پا»^۱ نامگذاری کنم، اما ویراستار نظرش بر این بود که این نام شبیه کتاب «پرورش اندام» است. به ویراستار اینگونه پاسخ دادم که «بله، آن کتابی پیرامون پرورش اندام سازمانی می‌باشد». در اینجا «سر» به مفهوم مدیریت ارشد در سازمان است که رئیس هیئت مدیره و همکارانش مسئولیت عملکرد آن را به عهده دارند. تعالی سازمانی می‌باید از بالا و از طریق بدنه تا نوک انگشت پا انتشار یابد.

در کتاب، چارچوب یا برنامه کار برای دستیابی به عملکرد کلاس جهانی را تدوین کرده‌ام. این کتاب بر اساس سال‌ها تحقیق و کار مشاوره در شرکت مشاوره اوکلند و بخش تحقیقاتی و آموزش آن (مرکز اروپایی برای تعالی کسب و کار) نوشته شده است. این کتاب مدیران ارشد را به وسیله چارچوبی که در سمینارها و کنفرانس‌ها ارائه شده و مورد تحسین گسترده حضار قرار گرفته است، در راستای کسب تعالی راهنمایی می‌کند.

اولین نسخه چارچوب در کتاب «موردکاوی‌ها در مدیریت کیفیت جامع»^۲ به چاپ رسید که با همکاری دکتر لیس پورتر^۳ این کتاب را نوشتیم. در موردکاوی^۴ راجع به جاری‌سازی هدف در شرکت اِکسون‌کِمیکال چارچوب آمده است که آن کار تا حد زیادی به وسیله آلن رندال^۵ هدایت شد. ایده اولیه چارچوب در کتاب دیگری نیز به نام «تعالی کسب و کار ارزیاب» توسعه یافت.

فصل اول کتاب به طور خلاصه توضیحی پیرامون چارچوب را ارائه می‌دهد و فصل‌های

1. Head to TOE

TOE مخفف تعالی سازمانی فراگیر (Total Organizational Excellence) است که به معنای انگشت پا می‌باشد.

2. Cases in Total Quality Management

3. Les Porter

4. Case Study

5. Alan Randall

بعدی هر بخش از چارچوب را به صورت تفصیلی شرح می‌دهد. در ابتدای هر فصل بر روی شکل چارچوب، آن بخش با رنگ متفاوتی متمایز شده است.

این کتاب برای مدیران و افراد اجرایی در بخش‌های خصوصی و عمومی، تجاری و غیرتجاری نوشته شده است. یکی دیگر از ویژگی‌های کتاب، ذکر تصاویر و مثال‌های واقعی و کاربردی می‌باشد. همچنین این کتاب برای دانشجویان دانشکده‌های کسب و کار، بورژه دانشجویان دوره کارشناسی ارشد مناسب است.

نگارش کتاب با صرف انرژی زیاد و حمایت همکاران در شرکت مشاوره اوکلند میسرگشته است. دنی بارک، کن گد، نیگل کیپگس، سوزان اوکلند، لس پورتر و استیو تانر، کسانی هستند که مستقیماً در بسط چارچوب و آماده‌سازی جزئیات در برخی فصول مشارکت داشته‌اند. جولی ویلسون و ژانت سلبی در جمع‌آوری و انسجام مطالب به من کمک مؤثری را ارائه دادند.

جان اس اوکلند

پیش‌گفتار مترجم

این کتاب راهنمای جامعی برای انتقال فلسفه «تعالی کسب و کار» به استراتژی کسب و کار موفقیت‌آمیز می‌باشد. نویسنده بسیاری از تکنیک‌های مدیریت را که طی سال‌های اخیر مورد استفاده قرار گرفته‌اند را در چارچوبی که اجزای آن با یکدیگر تعامل سیستماتیک دارند، قرار داده است. تشریح این تکنیک‌ها به همراه ارائه راهکارهای کاربردی، مدیران را برای رسیدن به یک شرکت برنده یا کلاس جهانی راهنمایی می‌کند.

نگرشی سیستمی، نظم‌ی است که سایر قواعد را یکپارچه می‌سازد و آنها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می‌سازد. به کارگیری این نگرش به وسیله نویسنده، چارچوبی متعامل از ساز و کارهای گوناگون مدیریتی را ایجاد کرده است که تجربیات نویسنده و همچنین مترجم تأییدی بر کاربردی بودن آن می‌باشد. با توجه به این ویژگی چارچوب، ارائه یک مدل عملیاتی به مدیران و دانش‌پژوهان انگیزه اصلی در ترجمه این کتاب بوده است.

مخاطبین این کتاب اعضای هیئت مدیره، مدیران ارشد سازمان‌ها و شرکت‌ها، مشاوران و دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت می‌باشند. امید است که این کتاب، کمک موثری را در تحول سازمانی فراهم سازد و مدیران و مشاوران را در مدیریت تغییر یاری رساند.

کتاب در چهارده فصل تنظیم شده که تمامی آنها از الگوی خاصی پیروی می‌کنند. در آغاز هر فصل، چکیده مطالب با عنوان نکات کلیدی آمده و همچنین جایگاه موضوع مورد نظر بر روی مدل با رنگ تیره مشخص شده است. فصل اول به تشریح چارچوب پرداخته و در سایر فصل‌ها اجزای چارچوب مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

در خاتمه از آقای بابک رضایی فرهمند به جهت نقش چشمگیری که در انتخاب کتاب و ایجاد انگیزه برای ترجمه آن داشتند و از آقای مسلم عسگری به خاطر کمک شایانی که در کار ترجمه انجام دادند، سپاسگزاری می‌نمایم. همچنین از مدیریت گروه توسعه و نوسازی

صنایع نفت گداختار به ویژه آقای پیام خلیلی به دلیل پشتیبانی موثری که جهت چاپ و نشر کتاب به عمل آوردند، قدردانی می‌گردد.

پیشاپیش از مدیران، مشاوران و دانش‌پژوهان که با دقت نظر خود، ایرادها و مشکلات احتمالی را با ما در میان خواهند گذارد، تشکر می‌کنم. هرگونه پیشنهادی که در راه بهسازی این کتاب ارائه شود، با امتنان پذیرفته خواهد شد.

محسن الوندی