

بسم الله الرحمن الرحيم

EFOM

ابزارهای سرآمدی

EFOM

مهندس علیرضا رضایتمد، مهندس شایان قاسمی

رضایتمند، علیرضا، ۱۳۵۵-

گردآورنده و مترجم

ایزاهای سرآمدی (EFQM) / تألیف و ترجمه علیرضا رضایتمند، ساسان قاسمی.-

اصفهان: انتشارات مؤسسه علمی دانش پژوهان برین: ارکان، ۱۳۸۳.

۱۶۸ ص. مصور

۱۸۵۰۰ ریال:

ISBN : 964-7983-45-x

فهرستنویسی بر اساس اطلاعات فیفا.

این کتاب براساس کتاب "Excellence one tool book" ترجمه و گردآوری گردیده است.

۱. مدیریت- ارزشیابی ۲. سازماندهی کارآمد ۳. قابلیت اجرایی

الف. قاسمی، ساسان، ۱۳۵۴- گردآورنده و مترجم ب. عنوان

۶۵۸

۴ الف HF ۵۶۸۱/

۸۳-۳۹۹۶۱ م

کتابخانه ملی ایران



انتشارات مؤسسه علمی
دانش پژوهان برین

نام کتاب	:	ایزاهای سرآمدی (EFQM)
تألیف و ترجمه	:	علیرضا رضایتمند، ساسان قاسمی
ناشر	:	انتشارات مؤسسه علمی دانش پژوهان برین- انتشارات ارکان
نوبت چاپ	:	اول - زمستان ۱۳۸۳
شمارگان	:	۲۰۰۰ جلد
حروفچینی و صفحه‌آرایی	:	انتشارات دانش پژوهان برین
طرح جلد	:	انتشارات دانش پژوهان برین
لیتوگرافی	:	مهتاب
چاپ متن	:	تندیس
چاپ جلد	:	اندیشه
صحافی	:	آذین
قطع، شمارش صفحات	:	وزیری، ۱۶۸ صفحه
بها	:	۱۸۵۰۰ ریال

ISBN : 964-7983-45-x

شابک: ۹۶۴-۷۹۸۳-۴۵-x

اصفهان: خیابان میر، حدفاصل پل هوایی شیخ صدوق و چهارراه آب ۲۵۰، ساختمان اردیبهشت، طبقه دوم.

تلفن: ۶۶۳۸۰۱۲ تلفکس: ۶۶۲۴۵۱۰ صندوق پستی: ۸۹۴-۸۱۴۶۵

www.daneshpajoohan.com

info@daneshpajoohan.com

«حق چاپ برای ناشر محفوظ است»

آشنایی با دانش پژوهان

مؤسسه علمی دانش پژوهان برین یک نهاد علمی خصوصی است که با اهداف انجام و گسترش فعالیتهای علمی و پژوهشی و ارائه خدمات به دانش پژوهان به ویژه قشر دانشگاهی فعالیت خود را از پاییز ۷۸ آغاز نموده است. این مؤسسه ارتقای دانش پژوهی را به عنوان ویژگی ممتاز جامعه‌ای پویا و پیشرو، سرلوح فعالیتهای خود قرار داده است.

مؤسسه علمی دانش پژوهان برین با توجه به اهداف آرمانی و سازمانی خود با استفاده از نیروی جوان و متخصص دارای تحصیلات عالی دانشگاهی از دانشگاههای معتبر داخلی و خارجی کشور و بهره‌گیری از همکاری و مشاوره اساتید دانشگاههای مختلف اقدام به سازماندهی فعالیتهای خود در قالب واحدهای زیر نموده است.

انتقشارات: با توجه به کادر علمی جوان و پرتوان مؤسسه و ارتباطات گسترده با اعضای هیأت علمی دانشگاهها این واحد با هدف گردآوری، تألیف، تدوین و ترجمه متون مورد نیاز در زمینه‌های فنی و مهندسی و علوم پایه به ویژه متون دانشگاهی و انجام کلیه امور چاپ و نشر این متون در قالب کتاب تشکیل شده است. تاکنون بیش از ۷۰ عنوان کتاب دانشگاهی توسط این انتشارات به چاپ رسیده است.

تحقیقات: جذب و هدایت استعدادهای بالقوه دانش پژوهان در قالب فعالیتهای علمی و پژوهشی از رسالتهای این واحد است. راه‌اندازی پایگاه اطلاعاتی مجلات علمی کشور، (www.barindex.ir) آماده‌سازی نرم‌افزار ویژه نشر الکترونیک، همکاری در راه‌اندازی شبکه کتاب ایران (www.irannetbook.com) و دهها فعالیت دیگر در زمینه فناوری اطلاعات (IT) از دستاوردهای این واحد می‌باشد.

آموزش: فعالیتهای آموزشی که از سال ۷۸ تاکنون انجام گرفته است شامل کلاسهای آمادگی آزمون کارشناسی ارشد و کاردانی به کارشناسی، دوره‌های نرم‌افزارهای مهندسی، دوره‌های تخصصی TOEFL و IELTS بوده است. از سال ۱۳۸۳ فعالیتهای آموزشی مؤسسه جهت ایجاد یک مجتمع بزرگ آموزشی بصورت مستقل تحت عنوان مؤسسه فرهنگی هنری دانش پژوهان ادامه یافته است.

فعالیتهای جدید طرح‌ریزی شده در این قسمت شامل دوره‌های ترمیک زبان پسرانه و دخترانه، آموزش نرم‌افزارهای گرافیکی و عمومی، دوره‌های آموزشی ICDL و برگزاری آزمون آمادگی کارشناسی ارشد در سراسر کشور می‌باشد.

کتاب ابزارهای سرآمد (EFGM) نمونه‌ای از کتابهای مجموعه دانش پژوهان است که حاصل تلاش آقایان مهندس علیرضا رضایتمد و مهندس ساسان قاسمی می‌باشند. مؤسسه علمی دانش پژوهان برین سپاس و قدردانی خود را از این عزیزان ابراز می‌دارد.

بدیهی است شکوفایی حرکت دانش پژوهی و به سرمنزل رساندن اهداف مؤسسه همکاری و همراهی همه دانش پژوهانی که با این اهداف همسویی دارند را می‌طلبد بنابراین دانش پژوهان همواره آماده استقبال از پیشنهادها و نظرات همه دوستان می‌باشند.

مقدمه شرکت فراب

در دنیای صنعتی، قدرت و موفقیت سازمان، ناشی از استفاده مؤثر از ماشین آلات، نقدینگی، مواد خام و دارایی‌های مادی است. اما در دنیای فرا صنعتی این موفقیت حاصل بهره‌گیری مؤثر از کارکنان، شرکا، تامین‌کنندگان، رقبای، تجارب مشتریان، فناوری و سایر سرمایه‌های معنوی است. کتاب ابزارهای سرآمدی که توسط آقای مهندس علیرضا رضایتمند و آقای مهندس ساسان قاسمی ترجمه گردیده است، ابزاری برای تعالی سازمان‌ها و شرکت‌ها در دنیای فراصنعتی است.

شرکت فراب

بهمن‌ماه ۸۳

سرمادی در هر زمان الگوی خاص خود را می‌خواهد. در روزگاری که دانش بشری با سرعت فزاینده‌ای در دوره‌های زمانی کوتاه تجدید می‌شود. بدیهی است درآمد بودن یک نگرش و الگوی درآمد می‌خواهد.

EFQM یکی از الگوهای سرمادی می‌باشد که ابعاد مختلف سازمان را در بر می‌گیرد.

اگر بخواهیم EFQM را به هرمی تشبیه کنیم در رأس این هرم ارزشهای بنیادین قرار دارد گرچه حرکت سازمانهای ایرانی به سمت سرمادی با تأخیر زمانی نسبت به دیگر کشورها آغاز شد اما طرح «جایزه ملی بهره‌وری و فعالی سازمانی» که با تلاشهای مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی با الگوگیری از EFQM به خوبی آغاز گردید نوید آینده‌ای روشن برای سازمانهای ایرانی می‌باشد و در سطح دوم آن الگو که نشان دهنده معیارها و زیرمعیارهای آن می‌باشد با این تشبیه این کتاب سطح سوم EFQM می‌باشد. بدین معنی که ابزارهای رسیدن به سرمادی را بصورت مختصر و مفید معرفی می‌کند.

بدیهی است با توجه به حجم اختصاص داده شده برای هر یک از ابزارها نمی‌توان انتظار راهنمای جامع از آن داشت پس این کتاب آغازی بسیار زیبا برای شروع سرمادی می‌باشد.

کتاب حاضر ترجمه Toolbook می‌باشد که مقدمه‌ای برای یادآوری به آن افزوده شده است. گرچه برای ما بسی افتخار است که برای اولین بار در ایران کتابی در زمینه ابزارهای سرمادی ترجمه کنیم اما همواره در یک تضاد قرار داشتیم که چرا ترجمه می‌کنیم چرا خودمان ایجاد نکرده‌ایم که دیگران کارهای ما را ترجمه کنند. اما اکنون چاره‌ای غیر از این نداریم ولی باید حرکتی کنیم. ALA.ir (پایگاه اینترنتی آلا) می‌تواند بستری برای ایجاد تجربه‌های ماندگار سازمانهای ایرانی باشد. که با پردازش تجربه‌های سازمان‌ها آنها را جنت استفاده مهیا کند. یعنی به نوعی بومی کردن و تطابق با عوامل تأثیرگذار از قبیل فرهنگ، تاریخ، وضعیت سازمانها و ... می‌شود اگر همه با هم بخواهیم!!

خوانندگان فرهیخته می‌دانند فرآیندهای متعددی لازم است انجام پذیرد تا کتابی در دست عزیزی چون شما قرار گیرد گرچه ذکر نام تمامی نقش‌آفرینان این فرآیندها خارج از حوصله این مختصر است اما وظیفه می‌دانیم از این عزیزان تشکر ویژه‌ای نماییم.

مدیرعامل و مدیر محترم تعالی سازمانی شرکت فراب بخاطر حمایت ایشان، خانمها و آقایان مهندسین: نادره علیمیرزایی، محمد هوشیار، طاهره ادرکی، مصطفی بختیاری، علی زندی، محسن کمالی بخاطر ارائه نظرات تخصصی. خانمها و آقایان آزاده پوری‌ولی، مهندس مریم شفق، ندا شفق، ماندانا قاسمی، محمدرضا دلوی، ایزد جلالی بخاطر همکاری در امر ترجمه و مطالعه پیش از چاپ و آقای مهندس سیدمرتضی اکبرزاده بخاطر ویراستار ادبی و خانمها شیما تجلی، شهلا احمدی و مریم نصیری بخاطر حروفچینی، صفحه‌آرایی و طراحی جلد و آقای مهندس مهران بکایی مدیریت محترم انتشارات مؤسسه علمی دانش پژوهان بخاطر همکاریهای ایشان در امر انتشار و چاپ کتاب همچنین پیشاپیش قدردان عزیزی که با مراجعه به ALA.ir نظرات خود را در مورد کتاب اعلام می‌دارند، هستیم.

۱	مقدمه
---	-------

۹	ابزار ۵/ الگوی سرآمدی
---	-----------------------

رهبری

۱۳	ابزار ۱۱ پرسش سؤالات مؤثر بازنگری
----	-----------------------------------

۱۵	ابزار ۱۲ مدیریت مبتنی بر گشت زنی
----	----------------------------------

۱۷	ابزار ۱۳ مهارت شنیدن اثربخش
----	-----------------------------

۱۹	ابزار ۱۴ مربی گری خوب و اثربخش
----	--------------------------------

۲۱	ابزار ۱۵ ایجاد یک بیانیه مأموریت
----	----------------------------------

۲۳	ابزار ۱۶ ایجاد بیانیه چشم انداز
----	---------------------------------

۲۵	ابزار ۱۷ برنامه ریزی تغییر
----	----------------------------

۲۷	ابزار ۱۸ تجزیه و تحلیل میدانی نیرو
----	------------------------------------

۲۹	ابزار ۱۹ چگونگی کمک به کارکنان در هنگام تغییر
----	---

۳۱	ابزار ۱۱۰ استراتژی شراکت
----	--------------------------

۳۳	ابزار ۱۱۱ کنترل تضاد
----	----------------------

۳۵	ابزار ۱۱۲ مدیریت بحران
----	------------------------

۳۷	ابزار ۱۱۳ ارتباطات تحت فشار
----	-----------------------------

۳۹	ابزار ۱۱۴ سلامت ماندن تحت فشار
----	--------------------------------

خط مشی و راهبرد (استراتژی)

۴۳	ابزار ۱۱ چک لیست برنامه ریزی دوره بلند مدت
----	--

۴۵	ابزار ۱۲ مأموریت کشف واقعیت
----	-----------------------------

۴۷	ابزار ۱۳ تحلیل SWOT
----	---------------------

۴۹	ابزار ۱۴ کارت امتیاز سازمان
----	-----------------------------

۵۱	ابزار ۱۵ کارت امتیاز فرایند
----	-----------------------------

۵۳	ابزار ۱۶ نمودار درختی
----	-----------------------

۵۵	ابزار ۱۷ دست به دست کردن
----	--------------------------

۵۷	ابزار ۱۸ جاری سازی و به کارگیری چک لیست مرور
----	--

۵۹	ابزار ۱۹ چک لیست سیستم اندازه
----	-------------------------------

۶۱	ابزار ۱۱۰ چک لیست متریک
----	-------------------------

کارکنان

ابزار ۱/ هدایت پرسش‌نامه کارکنان	۶۵
ابزار ۲/ راه‌اندازی گروه‌های تمرکز (کانونی)	۶۷
ابزار ۳/ ایجاد برنامه ارتباطی	۶۹
ابزار ۴/ ایجاد یک برنامه بهبود/ اجرایی	۷۱
ابزار ۵/ ایجاد رزومه (کارنامه)	۷۳
ابزار ۶/ ایجاد اهداف SMART	۷۵
ابزار ۷/ ارائه بازخورد مؤثر	۷۷
ابزار ۸/ تقاضا برای دریافت بازخورد مؤثر	۷۹
ابزار ۹/ شکل‌دهی تیم شناخت و دانسته‌ها	۸۱
ابزار ۱۰/ بازخورد تیم	۸۳
ابزار ۱۱/ بررسی توانمندسازی و موانع	۸۵
ابزار ۱۲/ خداحافظی کردن	۸۷

مشارکت‌ها و منابع

ابزار ۱/ برجسب قرمز	۹۱
ابزار ۲/ تابلو برجسب قرمز	۹۳
ابزار ۳/ ممیزی ۵S تولید	۹۵
ابزار ۴/ ممیزی ۵S دفتر کار	۹۷
ابزار ۵/ نمودار رادار ۵S	۹۹
ابزار ۶/ کارت شناسایی تکنولوژی	۱۰۱
ابزار ۷/ ماتریس تکنولوژی/ ذی‌نفعان	۱۰۳
ابزار ۸/ چک لیست ساخت در مقابل خرید	۱۰۵
ابزار ۹/ عوامل موفقیت بحرانی CSF برای ایجاد مشارکت‌ها	۱۰۷
ابزار ۱۰/ پایش شرکا	۱۰۹

فرآیند

ابزار ۱/ منشور فعالیتهای بهبود	۱۱۳
ابزار ۲/ دیدگاه هلیکوپتری از سازمان	۱۱۵
ابزار ۳/ دیدگاه هلیکوپتری از فرآیندها	۱۱۷
ابزار ۴/ ماتریس انتخاب فرآیندهای کلیدی	۱۱۹
ابزار ۵/ طراحی نقشه فرآیندها در سطح فعالیتهای	۱۲۱
ابزار ۶/ مشخص کردن نیازهای مشتریان	۱۲۳

۱۲۵	ابزار ۷/ تجزیه و تحلیل خشنودی مشتری
۱۲۷	ابزار ۸/ شنیدن صدای مشتری
۱۲۹	ابزار ۹/ فعالیت فرآیند/ ماتریس الزامات مشتری
۱۳۱	ابزار ۱۰/ طراحی نقشه فرآیندی
۱۳۳	ابزار ۱۱/ برگه بررسی
۱۳۵	ابزار ۱۲/ نمودار پارتو
۱۳۷	ابزار ۱۳/ هیستوگرام
۱۳۹	ابزار ۱۴/ نمودار کنترل
۱۴۱	ابزار ۱۵/ نمودار علت و معلول
۱۴۳	ابزار ۱۶/ نمودار پراکنش
۱۴۵	ابزار ۱۷/ تعیین نواحی بهبود
۱۴۷	ابزار ۱۸/ طوفان ذهنی
۱۴۹	ابزار ۱۹/ ماتریس انتخاب
۱۵۱	ابزار ۲۰/ تجزیه و تحلیل حالات خرابی بالقوه و بررسی آثار آن (FMEA)
۱۵۳	ابزار ۲۱/ چک لیست بازنگری فعالیتهای بهبود
۱۵۵	ابزار ۲۲/ داستان موفقیت