

عارضه‌یابی واحدهای صنعتی و خدماتی

(روش‌ها و تکنیک‌ها)

دانشگاه صنعتی کرمانشاه

دکتر فرزاد امیری (عضو هیأت علمی گروه مهندسی صنایع)

بهار ۱۴۰۰

سرشناسه	:	امیری، فرزاد، ۱۳۴۹-
عنوان و نام پدیدآور	:	عارضه‌یابی واحدهای صنعتی و خدماتی : روش‌ها و تکنیک‌ها/فرزاد امیری.
مشخصات نشر	:	کرمانشاه: دانشگاه صنعتی کرمانشاه، انتشارات، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	:	۲۸۲ص: مصور (بخشی رنگی)، جدول (بخشی رنگی)، نمودار (بخشی رنگی).
شابک	:	978-622-96037-5-8
وضعیت فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	کتابنامه.
موضوع	:	مدیریت صنعتی
موضوع	:	Industrial management
موضوع	:	تحول سازمانی
موضوع	:	Organizational change
موضوع	:	بهره‌وری صنعتی -- مدیریت
موضوع	:	Industrial productivity -- Management
شناسه افزوده	:	دانشگاه صنعتی کرمانشاه
رده بندی کنگره	:	HD۳۷
رده بندی دیویی	:	۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۸۴۶۵۹۸۶
اطلاعات رکورد کتابشناسی	:	فیپا

شناسنامه کتاب:

عنوان کتاب: عارضه‌یابی واحدهای صنعتی و خدماتی (روش‌ها و تکنیک‌ها)

مؤلف: فرزاد امیری

ناشر: انتشارات دانشگاه صنعتی کرمانشاه

تاریخ و ثبوت چاپ: ۱۴۰۰- اول

شمارگان: ۲۰۰ جلد

قطع: وزیری

قیمت: ۵۶۰۰۰۰ ریال

ISBN: 978-622-96037-5-8

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۶۰۳۷-۵-۸



دانشگاه صنعتی
کرمانشاه

پیشگفتار

در سال‌های اخیر موضوعی که بیش از پیش سازمان‌ها و ذهن مدیران ارشد آن‌ها را درگیر نموده است، ایجاد تغییر و تحول به موقع و بهبود وضعیت سازمان در راستای ارتقا بهره‌وری و رقابت‌پذیری است. سازمان‌ها سیستم‌های پیچیده اجتماعی هستند که با محیط در تعامل می‌باشند. شتاب، تغییر و تحولات محیطی، سازمان‌ها را وادار به انطباق با شرایط موجود و آتی به منظور تداوم حیات و بقا می‌نماید و لازمه تداوم حیات و بقا، رشد، تکامل و حرکت به سوی بلوغ و برتری سازمانی می‌باشد که مستلزم تغییر، اصلاح و بهبود وضعیت سازمانی است.

نقطه شروع تغییر و تحول سازمان، درک و شناخت درست وضعیت موجود سازمان می‌باشد که این امر نیازمند مدلی مناسب برای شناخت است. توجه صحیح و آگاهی به موقع از نشانه‌های وجود مشکل تحت عنوان عارضه‌های سازمان و حساسیت و التزام به ریشه‌یابی و فهم چرایی وجود عارضه‌ها تحت عنوان علل و مشکلات اساسی سازمان، مرحله اصلی و مهم برای تحول و بهبود وضعیت سازمان است.

برای دستیابی به این هدف انجام مطالعات عارضه‌یابی سازمانی در فرآیند پشتیبانی از ارتقا بهره‌وری و رقابت‌پذیری سازمان‌ها، یکی از الزامات اولیه و شرط لازم برای صرف منابع جهت انجام هرگونه اقدام نتیجه بخش در فرآیند حفظ، تداوم و ارتقا رقابت‌پذیری در آن در سازمان‌ها محسوب می‌گردد. ارائه مدل‌های عارضه‌یابی در حوزه مدیریت تحول در سازمان‌ها از دیرباز مورد توجه متخصصان و دانشمندان علم مدیریت و مهندسی سازمان‌ها بوده است. به این منظور، از مدل‌های گوناگونی با رویکردهای استراتژیک، مالی و اقتصادی و بهره‌وری استفاده می‌شود. با درک اهمیت و ضرورت شناخت هر چه بیشتر موانع رشد و بهره‌وری فعالیت‌ها و تحقیقات متعددی توسط متخصصین مختلف صورت پذیرفت، حاصل این مطالعات و تحقیقات از یک سو و تجربه عملیاتی‌سازی فرآیندهای بهبود در سازمان‌های مختلف از سوی دیگر توانسته است، ضمن ایجاد بدنه دانشی مناسب در این حوزه به ایجاد یک نظام منسجم برای "خود عارضه‌یابی" دوره‌ای توسط مدیران سازمان‌ها و شناسایی به موقع علائم و ریشه‌های مشکل و یافتن راه‌حل‌های

مناسب و اولویت‌بندی شده برای حل آن‌ها با توجه به امکانات در دسترس بیانجامد. در این مجموعه تلاش شده تا با بررسی اجمالی مدل‌های عارضه‌یابی موجود، ویژگی‌های متمایز آن‌ها مورد مطالعه قرار گیرد، بر همین اساس در جهت تحقق هدف مذکور، متدلوژی شناخت و معاینه سازمانی، بر مبنای مدل EFQM یا بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ارائه شده است که به منظور ارزیابی تعالی سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. شایان ذکر است که علاوه بر مدل مذکور مدل‌های دیگری برای ارزیابی سازمان‌ها مانند مدل کارت امتیاز دهی متوازن، مدل تعیین برتری سازمانی، مدل کاهش راهبردی هزینه و بهبود عملکرد و... اشاره شده است که اصولاً تفاوت ماهوی با هم ندارند. هدف از به کارگیری این گونه مدل‌ها، شناخت وضعیت فعلی سازمان از طریق اجرای طرح‌های بهبود است.

فرزاد امیری

www.ketab.ir

فهرست مطالب

فصل اول: ضرورت و اهمیت مطالعات عارضه یابی	۱۳
۱-۱. مقدمه	۱۴
۲-۱. اهداف، دستاوردها و نتایج اجرای طرح عارضه یابی	۱۶
۳-۱. ضرورت و اهمیت مطالعات عارضه یابی	۱۸
فصل دوم: مروری بر مدل های عارضه یابی	۲۱
۱-۲. مقدمه	۲۲
۲-۲. مفاهیم و کلمات کلیدی	۲۲
۳-۲. مروری بر مدل های عارضه یابی	۲۷
۱-۳-۲. مدل لویت	۲۸
۲-۳-۲. مدل مدیریت تغییر لوین	۲۹
۳-۳-۲. مدل بورک و لیتوین	۳۰
۴-۳-۲. مدل کارت اعتباری متوازن (BSC)	۳۱
۵-۳-۲. مدل شش جعبه ای وایزبرد	۴۵
۶-۳-۲. مدل دمیگ	۴۹
۷-۳-۲. مدل مالکوم بالدريج	۵۹
۸-۳-۲. مدل شناخت برتری سازمانی (CED)	۶۴
۹-۳-۲. مدل کاهش استراتژیک هزینه ها و بهبود عملکرد (SCR & PI)	۶۸
۱۰-۳-۲. چارچوب مدل هفت S مکنزی	۷۶
۱۱-۳-۲. مدل نادلر تاشمن	۸۳

۸۷.....	۱۲-۳-۲. مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)
۱۱۵.....	۴-۲. جمع بندی
۱۲۱.....	فصل سوم: روش شناسی طرح های عارضه یابی
۱۲۲.....	۱-۳. مقدمه
۱۲۳.....	۲-۳. اصول و ویژگی های روش شناسی انتخابی برای عارضه یابی
۱۲۴.....	۳-۳. گام های عملیاتی پروژه عارضه یابی
۱۳۱.....	۴-۳. روش های گردآوری اطلاعات
۱۳۱.....	۱-۴-۳. رویکرد پرسشنامه
۱۳۶.....	۲-۴-۳. رویکرد کارگاهی
۱۳۷.....	۳-۴-۳. رویکرد پروفرما
۱۴۰.....	۴-۴-۳. شبیه سازی جایزه
۱۴۲.....	۵-۴-۳. رویکرد تلفیقی (ترکیبی)
۱۴۵.....	۵-۳. ارائه برنامه های بهبود
۱۴۶.....	۶-۳. تجزیه و تحلیل داده ها
۱۴۸.....	۷-۳. سرفصل های اصلی گزارش نهایی
۱۴۸.....	۱-۷-۳. مقدمه:
۱۴۸.....	۲-۷-۳. معرفی صنایع مورد بررسی
۱۴۸.....	۳-۷-۳. بررسی حوزه های داخلی
۱۴۹.....	۴-۷-۳. بررسی محیط بیرونی
۱۴۹.....	۵-۷-۳. روش شناسی
۱۴۹.....	۶-۷-۳. یافته های اصلی
۱۵۰.....	۷-۷-۳. جمع بندی و نتیجه گیری

پیوست ۱: مراحل پیاده سازی و اجرای برخی از پرکاربردترین مدل های عارضه یابی	۱۵۲
۱-۱. روش شناسی عارضه یابی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن	۱۵۲
۲-۱. روش شناسی عارضه یابی با استفاده از مدل وایزبرد	۱۶۷
۳-۱. روش شناسی عارضه یابی با استفاده از مدل دمنینگ	۱۷۰
۴-۱. روش شناسی عارضه یابی با استفاده از مدل EFQM	۱۷۵
۵-۱. روش شناسی عارضه یابی با استفاده از مدل بالدريج	۲۱۴
۶-۱. روش شناسی عارضه یابی با استفاده از مدل هفت S مکنزی	۲۳۶

پیوست ۲: معرفی برخی از رایج ترین روش های تحلیل علل ریشه ای	۲۳۸
۱-۲. مصاحبه	۲۳۹
۲-۲. نمودار رویداد و عوامل سببی	۲۳۹
۳-۲. نمودار علت و معلولی (نمودار استخوان ماهی)	۲۴۰
۴-۲. تحلیل تغییر	۲۴۱
۵-۲. تحلیل موانع	۲۴۲
۶-۲. تحلیل درخت خطا (FTA)	۲۴۲
۷-۲. روش ۵ چرا؟ (پلکان چرا؟)	۲۴۴
۸-۲. روش داستان گویی	۲۴۵

پیوست ۳: تکنیک های کاربردی در بررسی وضعیت موجود و مطلوب	۲۴۶
۱-۳. تحلیل شکاف	۲۴۶
پیوست ۴: نمونه ای از پرسشنامه های کاربردی	۲۵۳