



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران

ابزارها و روش‌های کاربردی مدیریت

تألیف و ترجمه

رضا مہمان

(کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی)
رئیس گروه بهره‌وری و تحول اداری دانشگاه

شراره احقری

(کارشناس مدیریت سلامت)
کارشناس دبیرخانه تحقیق و توسعه
سیاست‌های دانشگاه

زیر نظر

دکتر سودابه وطن‌خواه

دانشیار دانشگاه علوم پزشکی تهران

معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع

۱۳۹۱

فهرست مطالب

۱	پیشگفتار.....
۲	مقدمه.....
۵	شش سیگما.....
۸	ترازایی.....
۹	روش ارزیابی متوازن.....
۱۱	مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار.....
۱۳	شایسته منوری.....
۱۵	مدیریت تغییر.....
۱۷	مدیریت ارتباط با مشتری.....
۲۰	بخش‌بندی مشتریان.....
۲۲	تجزیه و تحلیل ارزش افزوده اقتصادی.....
۲۴	استراتژی‌های رشد.....
۲۶	مدیریت دانش.....
۲۸	متناسب‌سازی انبوه.....
۳۰	مدیریت مبتنی بر فعالیت.....
۳۲	مدیریت وفاداری.....
۳۴	برون‌سپاری.....
۳۶	نوآوری مبتنی بر بازار آزاد.....
۳۷	اتحاد استراتژیک.....
۳۹	مدیریت زنجیره تأمین.....
۴۱	مدلهای بهینه‌سازی قیمت.....
۴۳	طراحی سناریو.....
۴۵	برنامه‌ریزی استراتژیک.....
۴۷	شعبه‌های برون‌مرزی.....
۵۰	اجرای فرد محور.....

مدیریت خطا.....	۵۱
مدیریت جامع کیفیت.....	۵۲
مدیریت مبتنی بر عملکرد.....	۵۴
مدیریت مالی.....	۵۵
مدیریت مخاطرات.....	۵۶
مدیریت استعدادها.....	۵۹
بهره‌وری سبز.....	۶۱
اثر بخشی کلی تجهیزات.....	۶۲
استاندارد سازی.....	۶۵
حاکمیت بالینی.....	۶۷
مدل تعالی عملکرد سازمانی.....	۷۰
مدیریت جامع نگهداشت پیشگیرانه.....	۷۲
کایزن.....	۷۵
نظام آراستگی محیط.....	۷۷
مدل پروتکل - موضوع.....	۸۱
مدیریت پروژه اینترنتی.....	۸۳
برنامه‌ریزی منابع سازمانی.....	۸۵
منابع.....	۸۷

پیشگفتار

دانش همواره به عنوان یکی از مهمترین منابع تولید در سازمان‌های دولتی و غیردولتی مورد توجه مدیران و سیاست‌گذاران توسعه بوده است. بر این اساس در هزاره جدید مفهوم «اقتصاد مبتنی بر دانش» و سازمان‌های دانش بنیان به عنوان یک پارادایم جدید مطرح شده است. حوزه‌های سلامتی اعم از سازمان‌های خدماتی و صنایع تولیدی نیز از این دگرگونی بی‌نصیب نمانده‌اند. هر چند فعالیت‌های سلامتی ماهیتاً از آغاز تاکنون همواره دانش‌بنیان بوده‌اند، لیکن با روند جهانی شدن علم و فن‌آوری این تأثیر دوچندان شده است.

مجموعه حاضر به عنوان گزیده‌ای از روش‌های علمی و رویکردهای مدیریتی مورد استفاده در سازمان‌های امروزی، با پیروی از فرمایش پیامبر مکرم اسلام (اطلبوا العلم ولو بالستین) و با هدف استفاده شایسته در طراحی و برنامه‌ریزی نظام دانش‌محور سلامت، توسط پژوهشگران مدیریت دانشگاه تدوین گردیده است.

جای آن دارد تا ضمن تقدیر از همکاران گرانقدر در حوزه معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه و نیز دبیرخانه تحقیق و توسعه سیاست‌های دانشگاه به دلیل چنین حرکت ارزشمندی، مطالعه دقیق کتاب حاضر و بهره‌مندی از مطالب آن را به همه همکاران و خدمتگزاران عرصه علم و فناوری، خصوصاً آنان که در سنگر مقدس بهداشت و درمان، مسؤولیت خطیر تأمین مراقبت و حفظ سلامت انسان‌ها را عهده دارند، توصیه نمایم.

دکتر باقر لاریجانی
رئیس دانشگاه

مقدمه

در قانون اساسی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه جهان، دولت‌ها مکلف به تأمین سطح مطلوبی از سلامت در جامعه شده‌اند و بر این مبنا شاخص «میزان دسترسی شهروندان به خدمات سلامتی» در سطوح چهارگانه مراقبت‌های سلامتی همواره از سیاست‌های اولویت‌دار دولت بوده است. «اقتصادی بودن» خدمات بهداشتی و درمانی نیز اولویت و شاخص مهم دیگری در سیاست‌گذاری‌های بهداشتی و درمانی است.

دربسیاری از کشورها «فرآیند تخصیص منابع» بدون در نظر گرفتن نیاز و تقاضای واقعی مردم و تنها بر اساس برآوردهای نسبی، بعضاً توسط افراد غیرکارشناس انجام می‌شود. علاوه بر این بسیاری از کشورها مقوله «پژوهش در نظام سلامت» را به عنوان راه‌حل مشکلات خود در نظر نمی‌گیرند و تنها به وارد کردن فن‌آوری‌ها، تجربیات و یافته‌های دیگر کشورها بسنده می‌کنند. این امر همیشه مشکل‌آفرین بوده است، چراکه صنعت مراقبت‌های سلامتی را وابسته و نه مولد می‌نمایند. از سوی دیگر مشارکت ناکافی همه طرف‌های درگیر در مقوله سلامت، اعم از بیماران، پزشکان و یا حتی سازمان‌های خیریه و شرکت‌های دارویی، خصوصاً در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با پژوهش در بخش سلامت با مشکل مواجه بوده است. این وضعیت هرچند در کشور ما کمتر مطرح است ولی تدوین یک برنامه منسجم و استراتژی اثر بخش منجر به بهبود عملکرد سیستم سلامت خواهد شد.

عدم توجه به علوم و فن‌آوری‌های نوین و مسائل جدید و مطرح روز در امر سیاست‌گذاری سلامت موضوع مهم دیگر و از عوامل عقب‌ماندگی کشورها در حال توسعه در «نوآوری و شکوفایی» است. شناخت فرصت‌ها و چالش‌های مربوط به علوم و فن‌آوری‌های جدید مدیریتی در حوزه سلامت می‌تواند به عنوان اساس برنامه‌ریزی کلان در بهبود عملکرد و ارتقاء دستاوردهای نظام سلامت تلقی گردد. در این راستا توجه به مسائل روز در زمینه مدیریت و توسعه سازمانی و بهره‌گیری از توان کارشناسی متخصصین ذیربط را می‌توان فرصت ارزشمندی برای ارتقای نظام سلامت دانست.

آشنا نمودن کادر ارائه دهنده مراقبت‌های سلامتی در سطوح ستادی و عملیاتی با ابزارهای علمی و تکنیک‌های مدیریتی و بالابردن میزان آگاهی عمومی و در نهایت افزایش میزان و سطح

کاربری این روش‌ها به صورت هدف‌مند می‌تواند مسیر دستیابی به چشم‌انداز نظام سلامت را تسهیل بخشد.

در دنیای پیشرفته امروزی، فعالیت‌های ارزشمندی در این زمینه صورت گرفته است که می‌توان به دست‌آوردهای شرکت‌های هم‌چون «بین و شرکا»^۱، «مکینزی»^۲، «گروه مشاوران بوستون»^۳ و «بوزالن»^۴ اشاره نمود. شایان ذکر است طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۵ مطالعاتی پیرامون استفاده از ابزارهای مطرح مدیریتی در سرتاسر دنیا توسط شرکت «بین و همکاران» انجام شده است. سه ابزاری که مدیران بیشترین میزان رضایت را از آن‌ها داشته‌اند، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت زنجیره تامین و تعزیمی هستند که از این میان «برنامه‌ریزی استراتژیک» به عنوان کاربردی‌ترین ابزار در سرتاسر دنیا شناخته شده است. ابزارهایی که مدیران از آنها ابراز نارضایتی نموده‌اند نیز شامل مدیریت وفاداری، متناسب‌سازی نحوه (منطبق بر نیازهای مشتریان) و نوآوری در بازار آزاد هستند.

باید توجه داشت که رضایت از هر یک از ابزار و تکنیک‌ها در بازه‌های زمانی متفاوت نباید موجب قضاوت قطعی راجع به آن‌ها گردد. مثلاً مدیریت ارتباط با مشتری طی چند سال اول قرن بیست و یکم کمترین استفاده را در سازمان‌ها داشته است درحالی که در سال ۲۰۰۵ این ابزارها از موقعیت بسیار بهتری برخوردار بوده است. به عبارت دیگر ابزارها و تکنیک‌های علمی ماهیتاً ارزشمندند لیکن نحوه پیاده‌سازی و بهره‌گیری از آن‌ها همواره مورد چالش بوده است. نکته حایز اهمیت دیگر این است که قاره آسیا آخرین رتبه را در استفاده از ابزار و تکنیک‌های مدیریتی در قاره‌های جهان به خود اختصاص داده است.

مطالعه حاضر براساس مطالب پیشگفت انجام شده تا بتوان از دانش روز دنیا در علوم مدیریتی و توسعه سازمانی، الگوهایی را برای کاربرد اختصاصی و معنی‌دار در حوزه سلامت و پزشکی ارایه و از آن به عنوان ابزار و فنون بهینه‌سازی مراقبت‌های سلامتی بهره برد.

^۱ Bain & Companies

^۲ Mckinsey

^۳ Boston Consultants Group

^۴ Buzz Allen

با وجود آن که مجموعه حاضر به پشتوانه بیش از یک دهه مطالعه و پژوهش توسط مؤلفین در حوزه مدیریت و توسعه سازمانی مدون گردیده و از این نظر که ارایه کننده «یک بسته ابزاری مدیریت»^۱ است و در نوع خود در کشور کم‌نظیر می‌باشد لیکن از نظرات و تجارب اساتید و پژوهشگران کشور نیز بهره برده‌ایم.

به جاست از حمایت‌های بی‌دریغ ریاست محترم دانشگاه، جناب آقای دکتر باقر لاریجانی و معاونت محترم توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع، جناب آقای دکتر بیگلر، که این فرصت ارزشمند را با هدف توسعه دانش مدیریت در اختیار قرار دادند، همچنین از گردآوردندگان این مجموعه، جناب آقای رضا دهقان و سرکار خانم شراره احقری، و نیز از کلیه عزیزانی که در فرآیند تدوین مساعدت و مشاورت خود را دریغ نمودند، خصوصاً ریاست محترم مرکز تحقیق و توسعه سیاست‌های دانشگاه، جناب آقای دکتر محدوده و همکاران ایشان جناب آقای دکتر سیدمهرداد محمدی و جناب آقای مهندس حمید اسمعیل‌زاده، تقدیر و تشکر نماییم.

امید آن داریم که با دریافت نظرات اندیشمندان و توصیه‌های ارزشمند مخاطبان محترم - از طریق پست الکترونیک rdenghan@tums.ac.ir - بتوانیم یاریگر ولی نعمتان خود و کسب رضایت خالق یکتا باشیم (انشاء...).

دکتر سودابه وطن‌خواه

مدیر تحول، نوآوری و مطالعات کاربردی

دکتر محمود بیگلر

معاون توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع