

کتاب ابزار تعالی بی‌همتا

مترجم:

سید محمدرضا سیدی

www.ketab.ir

عنوان و نام پدیدآور: کتاب ابزار تعالی بی همتا / [بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت]؛ مترجم سیدمحمدرضا سیدی.

مشخصات نشر: تهران: سید محمدرضا سیدی، ۱۳۹۰.

مشخصات ظاهری: ۱۶۲ص: مصور (بخشی رنگی)، جدول، نمودار؛ ۲۲×۲۹سم.

شابک: 978-964-04-7840-0. ۴۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Excellence one toolbox.

موضوع: بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

موضوع: European Foundation for Quality Management

موضوع: کیفیت فراگیر -- مدیریت

موضوع: مهندسی مجدد (مدیریت)

شناسه افزوده: سیدی، سیدمحمدرضا، ۱۳۶۳ - مترجم

شناسه افزوده: بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

شناسه افزوده: European Foundation for Quality Management

رده‌بندی کنگره: HD ۶۲ / ۱۵/۷۲ ۱۳۹۰

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۵۶۲

شماره کتابشناسی ملی: ۲۵۴۶۲۲۲

کتاب ابزار تعالی بی همتا (این کتاب، ترجمه‌ای است از کتابی با عنوان Excellence One Toolbox)

مترجم: سید محمدرضا سیدی

تاریخ چاپ: ۱۳۹۰ نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۴۰۰۰ تومان

رایانامه مترجم: s.m.r.seyedi@gmail.com



هدف EFQM¹ تشویق شرکت‌ها و سازمان‌ها به استفاده گسترده از این اطلاعات است. با وجود این، هیچ بخشی از این کتاب مجاز به تکثیر، ذخیره‌سازی در سامانه بازیابی، یا انتقال در هر قالب یا با هر وسیله‌ای (اعم از الکترونیکی، فتوکپی، ثبت و ضبط یا غیره) بدون اجازه قبلی صاحب حقوق معنوی آن نیست.

¹ European Foundation for Quality Management (بنیاد مدیریت کیفیت اروپا)

فهرست مطالب

۷	پیش‌گفتار
۸	چه چیزی در تعالی بی‌همتا یافت می‌شود؟
۱۰	بهره‌برداری بهینه از تعالی بی‌همتا
۱۱	درباره این کتاب
۱۲	این کتاب چگونه کار می‌کند؟
۱۴	مدل تعالی EFQM

رهبری

۱۸	ابزار شماره ۰۱ پرسیدن سؤال‌های مؤثر بررسی
۲۰	ابزار شماره ۰۲ «مدیریت از طریق گشت‌زنی (پرسه‌زنی)»
۲۲	ابزار شماره ۰۳ مهارت‌های گوش کردن مؤثر
۲۴	ابزار شماره ۰۴ چگونه می‌توان مربی خیلی مؤثری بود
۲۶	ابزار شماره ۰۵ ایجاد بیانیه مأموریت
۲۸	ابزار شماره ۰۶ ایجاد بیانیه چشم‌انداز
۳۰	ابزار شماره ۰۷ برنامه‌ریزی تغییر
۳۲	ابزار شماره ۰۸ تجزیه و تحلیل میدان نیرو
۳۴	ابزار شماره ۰۹ چگونه می‌توان در طی تغییر به افراد کمک کرد
۳۶	ابزار شماره ۱۰ مشارکت راهبردی
۳۸	ابزار شماره ۱۱ اداره تعارض
۴۰	ابزار شماره ۱۲ مدیریت بحران
۴۲	ابزار شماره ۱۳ برقراری رابطه در زیر فشار
۴۴	ابزار شماره ۱۴ سالم ماندن در زیر فشار

خط‌مشی و راهبرد

۴۸	ابزار شماره ۰۱ فهرست بازبینی ^۱ برنامه‌ریزی بلندمدت
۵۰	ابزار شماره ۰۲ مأموریت تحقیقاتی ^۲
۵۲	ابزار شماره ۰۳ تجزیه و تحلیل SWOT
۵۴	ابزار شماره ۰۴ کارت امتیازهای سازمان
۵۶	ابزار شماره ۰۵ کارت امتیازهای فرآیند

1 checklist

2 Fact finding

ابزار شماره ۰۶	نمودار درختی	۵۸
ابزار شماره ۰۷	توپ‌گیری ^۱	۶۰
ابزار شماره ۰۸	فهرست بازیابی بررسی استقرار و اجرا	۶۲
ابزار شماره ۰۹	فهرست بازیابی سیستم سنجش	۶۴
ابزار شماره ۱۰	فهرست بازیابی متری	۶۶

افراد

ابزار شماره ۰۱	نظرخواهی از کارمندان	۷۰
ابزار شماره ۰۲	تشکیل گروه‌های نظارت ^۲	۷۲
ابزار شماره ۰۳	توسعه برنامه ارتباطاتی	۷۴
ابزار شماره ۰۴	توسعه برنامه اقدام/بهبود	۷۶
ابزار شماره ۰۵	ابزار توسعه سوابق کاری	۷۸
ابزار شماره ۰۶	ایجاد اهداف SMART	۸۰
ابزار شماره ۰۷	اعطای بازخورد مؤثر	۸۲
ابزار شماره ۰۸	درخواست و دریافت مؤثر بازخورد	۸۴
ابزار شماره ۰۹	تشکیل تیم	۸۶
ابزار شماره ۱۰	بازخورد تیم	۸۸
ابزار شماره ۱۱	پرداختن به توانمندی‌ها و موانع	۹۰
ابزار شماره ۱۲	خداحافظی کردن (تودیع)	۹۲

مشارکت و منابع

ابزار شماره ۰۱	برچسب قرمز	۹۶
ابزار شماره ۰۲	تابلوی برچسب قرمز	۹۸
ابزار شماره ۰۳	ممیزی ۵S: تولید	۱۰۰
ابزار شماره ۰۴	ممیزی ۵S: دفتر کار	۱۰۲
ابزار شماره ۰۵	نمودار راداری ۵S	۱۰۴
ابزار شماره ۰۶	شناسنامه فناوری	۱۰۶
ابزار شماره ۰۷	ماتریس فناوری/سهمداران	۱۰۸
ابزار شماره ۰۸	فهرست بازیابی ساخت در مقابل خرید	۱۱۰
ابزار شماره ۰۹	عوامل حیاتی موفقیت برای توسعه مشارکت	۱۱۲
ابزار شماره ۱۰	نظارت بر مشارکت‌ها	۱۱۴

1 Catch-ball

2 Focus Groups

فرآیندها

۱۱۸	منشور بهبود ^۱	ابزار شماره ۰۱
۱۲۰	نمای بالگردی از سازمان	ابزار شماره ۰۲
۱۲۲	نمای بالگردی از فرآیندها	ابزار شماره ۰۳
۱۲۴	ماتریس انتخاب فرآیند کلیدی	ابزار شماره ۰۴
۱۲۶	ترسیم فرآیند در سطح فعالیت	ابزار شماره ۰۵
۱۲۸	شناخت انتظارات مشتری	ابزار شماره ۰۶
۱۳۰	تجزیه و تحلیل رضایت مشتری	ابزار شماره ۰۷
۱۳۲	گوش دادن به مشتری‌تان	ابزار شماره ۰۸
۱۳۴	ماتریس نیازمندی فعالیت/مشتری فرآیند	ابزار شماره ۰۹
۱۳۶	ترسیم فرآیند	ابزار شماره ۱۰
۱۳۸	برگه ثبت داده‌ها ^۲	ابزار شماره ۱۱
۱۴۰	نمودار میله‌ای	ابزار شماره ۱۲
۱۴۲	نمودار ستونی	ابزار شماره ۱۳
۱۴۴	نمودار کنترل	ابزار شماره ۱۴
۱۴۶	نمودار علت و معلول	ابزار شماره ۱۵
۱۴۸	نمودار پراکندگی	ابزار شماره ۱۶
۱۵۰	شناخت فضاهای بهبود	ابزار شماره ۱۷
۱۵۲	جوشش فکری	ابزار شماره ۱۸
۱۵۴	ماتریس انتخاب	ابزار شماره ۱۹
۱۵۶	تجزیه و تحلیل حالات بالقوه خرابی (FMEA)	ابزار شماره ۲۰
۱۵۸	فهرست بازیابی بررسی فعالیت بهبود	ابزار شماره ۲۱
۱۶۰	داستان موفقیت	ابزار شماره ۲۲

پیش‌گفتار

ارزش از توانایی فردی و جمعی ما در تبدیل دانش به بینش‌ها، اقدامات و نتایج به دست می‌آید. تعالی بی‌همتا، مسیر جدیدی برای افراد و سازمان‌ها به منظور دستیابی به رویکردهایی به تعالی، و قرار گرفتن در معرض آخرین تجارب مدیریتی است.

تعالی بی‌همتا از خلاقیت و بهره‌وری خودتان و سازمانتان از طرق زیر حمایت می‌کند:

- تأمین دسترس مستقیم به مجموعه معتناهی از منابع (ابزارها، بسته‌های آموزشی درباره تجارب مدیریتی و رویکردهایی به تعالی، بینش‌ها، موردکاوی‌ها، و بیش از اینها ...) که از سوی تعدادی از معتبرترین سازمان‌های اروپایی، پرورش یافته و معتبر شناخته شده‌اند.
 - ایجاد دسترس مستقیم به آخرین ایده‌ها و تجارب معتبر که سازمان‌ها و افرادی که آنها را اجرا کرده‌اند توصیفشان می‌کنند.
 - ایجاد فرصت‌هایی تعاملی که به شما اجازه می‌دهد شبکه‌هایی را با همکاران خود بسازید و شما را در ارتباط با افرادی که در سازمانشان در نایل شدن به تعالی پیش‌قدم شده‌اند قرار می‌دهد.
- این کتاب تماماً درباره مدل تعالی EFQM و مفاهیم مرتبط با آن تنظیم شده است تا مناسب‌ترین ابزارها را برای سازمان‌ها در اروپا فراهم کند.

چه چیزی در تعالی بی‌همتا^۱ یافت می‌شود؟

[با تعالی بی‌همتا] اخبار و دانش در هر زمان و در هر مکانی به طور مستقیم به رایانه شما ارسال می‌شود. تعالی بی‌همتا، فرصت‌های یادگیری را درباره آنچه نیاز دارید، در زمانی که به آن نیاز دارید تقدیم می‌کند؛ این کتاب، ارتباطات ابتکاری و امکانات همکاری‌ای را که به بهبود مستمر شما کمک می‌کند فراهم می‌کند.

دانش محوری

قسمت یادگیری جایی است که در آن می‌توانید به مجموعه‌های متنوعی از بسته‌های آموزشی، بینش‌ها و رویکردها و تجارب کلیدی‌ای که به سازمان شما کمک خواهد کرد تا به تعالی نایل شود دسترس داشته باشید. با بیش از ۶۰۰ صفحه مطلب درباره تجارب کلیدی مدیریت که بهترین سازمان‌ها اقتباس کرده‌اند شما می‌توانید:

- تجارب مدیریت را درک کنید و آگاهی خود درباره آن را افزایش دهید؛
- با به کار بستن تجارب مدیریت، عملکرد سازمانتان را بهبود ببخشید؛
- به جستجوی سازمان‌های نمونه بپردازید و آنها را برای موارد خاص سفارشی‌سازی کنید؛
- با مطالعه و بررسی کتاب‌ها و وبسایت‌های موجود، مطالب بیشتری یاد بگیرید؛

اخبار مدیریت کیفیت پیشگام^۲

ویراستاران و نویسندگان ما، بخش اخبار را به طور مستمر با مقالاتی جدید درباره آخرین ایده‌ها و تجارب معتبر به‌روز می‌رسانند و از دانش و مهارت معتابه مدیریتی معتبرترین سازمان‌های سرتاسر اروپا استفاده می‌کنند. این مقالات مشتمل بر مطالب زیر هستند:

- بهترین سازمان‌هایی که برای دستیابی به تعالی فعالیت می‌کنند کدام‌اند؟
- کدام تجارب مدیریتی در دستور جلسه سازمان‌های اروپایی قرار دارند؟
- اخباری از سازمان‌های موفق.

شبکه

برقراری رابطه متقابل با شبکه گسترده‌ای از متخصصین در بخش شبکه، کار ساده‌ای است. [بدین منظور] فقط به تعالی بی‌همتا وارد شوید و با جامعه [آن] در موضوعات متنوعی همکاری کنید. جلسه بحث و تبادل نظر شما را به طور مستقیم با جامعه کامل تعالی بی‌همتا متصل می‌کند؛ جایی که می‌توانید با هم‌قطاران و خبرگان رابطه متقابل داشته باشید.

1 www.efqm.org/excellenceone

2 Cutting-edge

حلقه دوستان، گروه کوچک‌تری از هم‌ترازان مورد اعتماد است که می‌توانید در آن جا درخواست‌های اختصاصی خود را قرار دهید؛ (چه کسی می‌تواند مشاور خوبی در زمینه ... باشد؟ شما از چه نرم‌افزاری برای ... استفاده می‌کنید؟ شما چگونه ... را به کار می‌بندید؟ شما چگونه سود ... را افزایش می‌دهید؟ شما چگونه اثر ... را بیشینه می‌کنید؟ آیا کسی می‌تواند به معرفی ... بپردازد؟)

جوامع مجازی تجربه^۱ شما را قادر می‌کند تا با شرکت‌کنندگان همفکر [خود] و تحت حمایت رهبر تمرین تجربه، در طی چند هفته به کاوش درباره موضوعی بپردازید. درخواست الگو، راهی برای یافتن شریکی است که برای کمک کردن به پیشرفتتان به دنبال وی هستید.

تعالی بی‌همتای من

سفارشی‌سازی تجربه شما به منظور ارضای نیازهای شرکتتان، مسئولیت‌های شخصی‌تان و فضاها^۲ سود حرفه‌ای، کار ساده‌ای است. در آموزش الکترونیکی شرکت کنید یا مقالات مطلوبتان را که قبلاً ذخیره کرده‌اید بازیابی کنید.

1 Virtual Communities of Practice

2 interest

بهره‌برداری بهینه از تعالی بی همتا

به عنوان کاربر شخصی تعالی بی همتا، فضاهای کلیدی سودتان را بشناسید و آنها را در دو دسته طبقه‌بندی کنید:

- مواردی که احتیاج دارید در طی ماه‌های آینده بر آنها تمرکز کنید؛ همان‌هایی که به شما کمک خواهند کرد تا به اهدافتان نایل شوید؛
- مواردی که احتیاج دارید پیشرفت آنها را زیر نظر داشته باشید؛ همان‌هایی که می‌توانند در آیند، سازمان شما اثر داشته باشند.

احتیاج به کار کردن بر روی:	احتیاج به زیر نظر داشتن:
▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪

اولویت‌های خود را در این جدول بنویسید

برای دسته اول، به منظور شناخت تمام محتوای مرتبطی که می‌توانید در تعالی بی همتا بیابید، حوصله به خرج دهید، [سپس] تجربیات و ابزارهای مناسبی را که برای اجرا نیاز دارید انتخاب کنید و [در نهایت] از چگونگی اجرای دیگران یاد بگیرید.

فکر نکنید که شما تنها هستید. افراد زیادی وجود دارند که هر روزه از تعالی بی همتا استفاده می‌کنند. آنها همان چالش‌هایی را که شما امروز با آن مواجهید تجربه کرده‌اند؛ لذا از فرصت‌هایی که در جلسه بحث و تبادل نظر و جوامع مجازی تجربه عرضه می‌شود برای تسهیم نگرانی‌ها، نیازها و موفقیت‌هایتان استفاده کنید. تفکرات خود را در تعالی بی همتا به اشتراک بگذارید؛ این تفکرات تنها برای خودتان و جامعه تعالی بی همتا ارزشمند است.

دسته دوم (عناوینی که می‌خواهید آنها را زیر نظر داشته باشید) متفاوتند. به اخبار، بینش‌های سازمان موفق و موردکاوی‌ها نگاه کنید. ببینید که آیا منابع مفیدی از دانش در «بخش بیشتر بیاموزید» وجود دارد یا خیر. از «حلقه دوستانان» پرسید که آیا می‌توانند به شما کمک کنند یا به سادگی درخواستی را به جلسه بحث و تبادل نظر یا به «درخواست الگو» ارسال کنید.

در هر موردی، به منظور استفاده بهینه از تعالی بی همتا نیاز دارید تا از آن مانند سالن ورزش، بهره‌برداری کنید. شما نیازمندید حداقل هفته‌ای دو بار مراجعه کنید تا ذهن خود را در بعضی از فعالیت‌ها پرورش دهید.

به ارزش دسترس مستمر به سرنخ‌ها و دانش مرتبط فکر کنید...

به زمانی که می‌توانید صرفه‌جویی نمایید فکر کنید...

و در نهایت به ایده‌های جدیدی که در معرض آن قرار خواهید گرفت فکر کنید.