

پروفسور جان اس. اوکلند

تعالی سازمانی جامع

دستیابی به عملکرد کلاس جهانی

ترجمه

دکتر سعید مرتضوی

فرشاد مؤتمنی

علی معماری

لادن بهروزی

سرشناسه	: اوکلند، جان
عنوان و پدیدآور	: تعالی سازمانی جامع: دستیابی به عملکرد کلاس جهانی / جان اوکلند: ترجمه سعید مرتضوی... [و دیگران].
مشخصات نشر	: مشهد: به نشر، ۱۳۸۵.
مشخصات ظاهری	: ۳۸۶ ص.
شابک	: 3 - 0697 - 02 - 964 - 978
یادداشت	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Total organizational excellence: achieving world - class performance, 1999
موضوع	: کیفیت فراگیر - - مدیریت.
موضوع	: تراز یابی - - مدیریت.
موضوع	: رهبری.
موضوع	: گروه های کار.
شناسه افزوده	: مرتضوی، سعید، ۱۳۳۳ - . مترجم.
رده بندی کنگره	: ۱۳۸۵ ت ۷ ۸۸ الف ۱۵ / ۶۲ HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸ / ۴۰۱۳
شماره کتابخانه ملی	: ۳۲۸۳۷ - ۸۵ م



۷۹۰

تعالی سازمانی جامع

(دستیابی به عملکرد کلاس جهانی)

جان اس. اوکلند

ترجمه دکتر سعید مرتضوی، فرشاد مؤتمنی، علی معماری و لادن بهروزی

ویراسته حمیدرضا نگهبان

چاپ اول / ۱۳۸۶

۱۱۰۰ نسخه / وزیری

چاپ: مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی

شابک: ۳ - ۰۶۹۷ - ۰۲ - ۹۶۴ - ۹۷۸

حق چاپ محفوظ است.

به نشر (انتشارات آستان قدس رضوی)

دفتر مرکزی: مشهد، ص. پ ۹۱۳۷۵/۴۹۶۹، تلفن ۸۵۱۱۱۳۶-۷، نمابر ۸۵۱۵۵۶۰

دفتر تهران: ۸۸۹۶۰۶۲۰، ۸۸۹۶۲۳۰۱، نمابر ۸۸۹۶۵۹۸۲

آدرس اینترنتی: www.behnashr.com پست الکترونیک: publishing@behnashr.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست مطالب

پیش‌گفتار مترجمان	۵
مقدمه	۷
۱- چارچوبی برای تعالی سازمانی جامع	۱۱
۲- رهبری، تعهد و فرهنگ	۱۷
۳- برنامه‌ریزی استراتژیک	۴۰
۴- کیفیت و فرایندها	۷۲
۵- تحلیل فرایند	۹۶
۶- مستندسازی فرایند و سیستمها	۱۳۵
۷- خود ارزیابی - تحلیل شکاف	۱۵۲
۸- الگوبرداری از بهترینها	۱۷۶
۹- تعریف فرصت‌های بهبود و اولویت بندی	۱۸۹
۱۰- کارکنان - توسعه آنها و کار تیمی	۲۳۰
۱۱- کارکنان - ارتباطات و آموزش	۲۸۸
۱۲- بازاریابی در چشم انداز و طراحی مجدد فرایند کسب و کار	۳۱۷
۱۳- بهبود مستمر	۳۳۸
۱۴- سنجش عملکرد و بازخورد	۳۶۴

پیش‌گفتار مترجمان

در سالهای اخیر کتابهای متنوعی پیرامون فنون مدیریت تحول و بهسازی سازمانی بویژه در عرصه ارتقای کیفیت و بهره‌وری ترجمه یا تالیف شده‌اند. این آثار با مضامینی چون مدیریت کیفیت جامع، کنترل فرایندهای آماری، مهندسی مجدد، مهندسی ارزش، مدیریت بهبود مستمر، الگوبرداری از بهترینها و... آموزه‌های ارزشمندی را به صاحبان حرفه‌ها، مدیران شرکتهای و حتی مدیران دولتی عرضه نموده‌اند. اگر چه ترجمه حاضر نیز از جمله این آثار محسوب می‌گردد، اما از ویژگیهایی متمایز نسبت به آثار مشابه برخوردار است. اول اینکه این کتاب، حاصل کار نویسنده‌ای است که هم دارای فعالیتهای علمی - دانشگاهی به عنوان یک استاد می‌باشد؛ یعنی واجد بعد نظری نسبت به مباحث مطرح شده است، و هم از توان عملی و تجربی به لحاظ انجام فعالیتهای مشاوره‌ای در شرکتهای، آن هم شرکتهای بزرگ با ماهیت فعالیتهای متنوع، بهره‌مند است.

دومین ویژگی این کتاب، جامعیتی است که نویسنده به آن بخشیده است. شاید بتوان بدون اغراق ادعا نمود که این کتاب شامل پیام آثاری است که پیش از این از آنها نام برده شد و هنر پدیدآورنده این اثر آن

بوده که توانسته است موضوعات منفرد را تلفیق و با نام و در قالبی منسجم ارائه نماید. عنوان کتاب - **تعالی سازمانی جامع** - دلیل روشنی بر این مدعاست.

سومین ویژگی، این کتاب، نحوه فصل بندی و چگونگی ارائه مطالب است که آن را به یک کتاب خودآموز برای مدیران و کارشناسان ارشد فعال در پیاده سازی مفاهیم مدیریت کیفیت و بهبود در سازمانها مبدل نموده است و در واقع مصداق گفته صاحب نظری است که این کتاب را راهنمای جامع در زمینه تبدیل فلسفه تعالی کسب و کار به یک استراتژی موفق کسب و کار معرفی نموده و آموزه‌های آن را به عنوان عامل حیاتی برای همه سازمانهایی که در جهت بهبود تلاش می کنند، دانسته است.

در خاتمه، امید است ترجمه حاضر زمینه را برای توسعه آموزه‌های مدیریتی و مهمتر از آن بسترسازی برای کاربرد این آموزه‌ها در عرصه‌های واقعی کار یعنی در متن سازمانها، فراهم آورد. مترجمان از نظرها، رهنمودها و اصلاحات سازنده‌ای که آنها را در خدمت به عرصه توسعه فعالیتهای علمی و فرهنگی ترغیب نماید، استقبال کرده و خود را مدیون خوانندگان می‌دانند.

مقدمه

تصمیم داشتم به جای نام گذاری کتاب تحت عنوان «تعالی سازمانی جامع» نام آن را «از رأس تا انتها»^۱ بگذارم، اما ویراستارم گفت: «در این صورت به نظر می‌رسد که کتاب در مورد برازندگی یا شایستگی سازمانی است.» من پاسخ پیچیده‌ای به او ندادم و گفتم: «این کتاب در مورد برازندگی یا شایستگی سازمانی است.» البته «راس» سازمان، همان مدیریت ارشد سازمان است؛ یعنی مدیر عامل و همکارانش که مسئول عملکرد شرکت، نگاه اقتصادی یا سازمان بخش دولتی هستند. تعالی سازمانی باید از بالاترین رده آغاز و در پیکره سازمان تا پایین ترین سطح گسترده شود.

من در این کتاب چارچوب یا طرحی را برای دستیابی به عملکردی در سطح جهانی ارائه کرده‌ام. این کتاب بر اساس سالها کار تحقیقاتی و مشاوره‌ای در شرکت مشاوره‌ای اوکلند^۲ و واحد آموزش و تحقیقات آن در مرکز اروپایی تعالی کسب و کار است. کتاب، مدیران ارشد را از طریق چارچوبی هدایت می‌کند که این چارچوب قبل از این هم وقتی در کنفرانسها

1. From Head to TOE (Total Organizational Excellence)

2. Oakland Consulting Plc

و سمینارهای سراسر جهان ارائه شد، تحسین گسترده‌ای را برانگیخت. اولین نسخه این چارچوب در «مباحث ویژه مدیریت کیفیت جامع»^۱ انتشار یافت که آن را با همکارم دکتر «لس پورتر»^۲ به رشته تحریر در آوردم. قسمت اعظم الگویی که در مطالعه موردی آرایش هدف در شیمی‌کال اکزون^۳ ارائه شد، به واسطه هدایت «آلن رندال»^۴ بوده است. آنگاه شکل گسترده این نظرات اولیه در کتاب دیگری از مجموعه مشاوره اوکلند^۵ به نام ارزیابی تعالی کسب و کار^۶ نوشته دکتر لس پورتر و همکار دیگرم دکتر «استیوتانر»^۷ از نظر خوانندگان گذشت. فصل اول این کتاب به طور خلاصه چارچوب کار را توصیف می‌کند و هر یک از فصلهای بعدی جزئیات بخشی را بررسی می‌کند که در نمودار آغاز هر فصل با رنگ دیگری مشخص شده است. این کتاب در وهله اول برای این منظور نگاشته شده است که مجریان و مدیران بخشهای خصوصی و دولتی، تجاری و غیر تجاری آن را به کار بندند. مشخصه این کتاب آن است که توضیحاتی از سازمانهای واقعی ارائه نموده که من سعی کرده‌ام به شیوه‌ای واقع بینانه و عملی آنها را به نگارش درآورم. همچنین کتاب برای دانشجویان دانشکده‌های بازرگانی بویژه در سطح تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد و دکتری) مناسب خواهد بود.

بدون صرف انرژی و پشتیبانی زیاد همکاران نزدیکم در مرکز مشاوره اوکلند^۸، نگارش این کتاب ناممکن بود. چندین نفر مستقیماً در ایجاد این چارچوب و برخی از جزئیات فصول نقش داشته‌اند.

1. Cases in Total Quality Management
3. Exxon Chemical
5. Oakland Consulting stable
7. Dr Steve Tanner

2. Dr Les Porter
4. Alan Randall
6. Assessing Business Excellence
8. Oakland Consulting

بویژه باید از «روی برود هویس»^۱، «دنی برک»^۲، «کن گاد»^۳، «نیجل کیپاکس»^۴، «سوزان اوکلند»^۵، «لس پورتر» و «استیوتانر» یاد کنم. «جولی ویلسون»^۶ و «جانیت سلبی»^۷ نیز مانع از اشتباه من در گردآوری جزئیات شدند.

-
1. Roy Broadhouse
3. Ken Gadd
5. Susan Oakland
7. Janet Selby

2. Danny Burke
4. Nigel Kippax
6. Julie Wilson
-