

ابزارهای موفقیت سازمانی

گردآوری و تألیف:

دکتر بهرام جلووداری سمقانی

مهندس مجید نامه گشای فرد

(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

جلوداری ممقانی، بهرام، ۱۳۴۵

ابزارهای موفقیت سازمانی

گردآوری و تألیف: بهرام جلوداری ممقانی، مجید نامه گشای فرد.

تهران مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۹۵

۳۶۴ ص، مصور، جدول.

978-600-173-137-2

فیفا

موفقیت در کسب و کار

مدیریت

Management

نامه گشای فرد، ۱۳۶۳

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

الف ۸/ج ۸۶/ HF

۱۳۹۵

۶۵۰/۱

۴۳۰۸۲۷۸

انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



ابزارهای موفقیت سازمانی

• گردآوری و تألیف: دکتر بهرام جلوداری ممقانی - مهندس مجید نامه گشای فرد

• سال چاپ: ۱۳۹۵

• نوبت چاپ: اول

• تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

• چاپ و مصافی: سپیدار

• قیمت: ۲۰۰۰۰۰ ریال

ISBN : 978-600-173-137-2

• شابک: ۲-۱۳۷-۱۷۳-۶۰۰-۹۷۸

• پخش ۱: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

تهران- خیابان ایرانشهر شمالی - شماره ۲۳۳

تلفن: ۸۸۳۰۰۹۷۳ و ۸۸۳۱۰۱۱۳-۲۰ نمابر: ۸۸۳۰۱۲۶۵

• پخش ۲: شرکت انطباق کیفیت آسیا

تهران - خیابان احمد قصیر - کوچه اول - پلاک ۶ - واحد ۲۰

تلفن: ۸۸۳۲۰۹۹۶ و ۸۸۵۴۹۹۰۵-۷ نمابر: ۸۸۳۲۰۹۹۶

حقوق چاپ محفوظ و مخصوص ناشر است.

فهرست مطالب

مقدمه ناشر

مقدمه

۱۷	فصل اول: خلاقیت و نوآوری
۱۹	۱-۱- خلاقیت
۲۰	۱-۱-۱- فرآیند خلاقیت
۲۲	۱-۱-۱- خصوصیات افراد خلاق
۲۶	۱-۱-۳- موانع رفتاری و ارزشی بروز خلاقیت
۲۶	۱-۱-۴- راه‌های پرورش خلاقیت
۲۸	۲-۱- نوآوری
۲۹	۳-۱- طوفان فکری
۲۹	۳-۱-۱- چهار قاعده اساسی
۳۰	۳-۱-۲- کاربرد و اهداف طوفان ذهنی
۳۱	۳-۱-۳- نحوه انجام طوفان ذهنی
۳۱	۴-۱- نوآوری نظام‌یافته TRIZ
۳۳	۴-۱-۱- مفاهیم اصلی TRIZ
۳۵	۴-۱-۲- چهل اصل TRIZ
۴۷	۵-۱- مدیریت دانش KM
۴۸	۵-۱-۱- تعاریف گوناگون دانش
۴۹	۵-۱-۲- مفهوم مدیریت دانش
۵۰	۵-۱-۳- علل پیدایش مدیریت دانش
۵۲	۵-۱-۴- راهبردهای مدیریت دانش
۵۳	۶-۱- سازمان یادگیرنده

۵۳	 ۱-۶-۱ تعاریف
۵۵	 ۱-۶-۲ تفاوت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی
۵۵	 ۱-۶-۳ اهمیت سازمان یادگیرنده
۵۶	 ۱-۶-۴ ابعاد سازمان یادگیرنده
۶۰	 ۱-۶-۵ ایجاد یک سازمان یادگیرنده
۶۲	 ۱-۶-۶ راهبردهای گسترش سازمان یادگیرنده
۶۴	 ۱-۶-۷ مدل‌های مدیریت دانش
۶۵	 ۱-۷-۱ مدل مدیریت دانش آسیایی APO
۶۶	 ۱-۷-۲ خان جهان MAKE
۷۱	 ۱-۷-۳ جایزه جهانی MAKE در سطح بین‌المللی
۷۲	 ۱-۷-۴ جایزه جهانی MAKE در ایران
۷۳	 فصل دوم: ساختارهای سازمانی
۷۶	 ۱-۲ ساختار ساده
۷۹	 ۲-۲ ساختار وظیفه‌ای
۸۴	 ۳-۲ ساختار ماتریسی
۸۶	 ۴-۲ ساختار تیم محصول
۸۷	 ۵-۲ ساختار چندبخشی
۹۱	 ۶-۲ ساختار جغرافیایی
۹۲	 ۷-۲ ساختار شبکه‌ای
۹۴	 ۸-۲ ادوکراسی
۹۶	 ۹-۲ شبکه‌های رهبری سازمانی

۹۹	فصل سوم: بهبود مستمر
۱۰۱	۱-۳- مدیریت فرآیندی و نگرش فرآیندی
۱۰۳	۲-۳- مدل فرآیندی APQC
۱۰۴	۳-۳- مدیریت کیفیت جامع TQM
۱۰۷	۱-۳-۳- اهداف مدیریت کیفیت جامع
۱۰۸	۲-۳-۳- نقش مدیریت کیفیت جامع
۱۰۸	۳-۳-۳-۱- اجراء و ابزار مدیریت کیفیت جامع
۱۰۹	۴-۳-۳- دست اندازی ساده مدیریت کیفیت جامع
۱۰۹	۵-۳-۳- علل، کامر، مدیریت کیفیت جامع
۱۱۱	۴-۳- EFQM
۱۱۷	۵-۳- چرخه PDCA
۱۲۰	۶-۳- شش سیگما
۱۲۰	۱-۶-۳- مؤلفه های اصلی شش سیگما
۱۲۱	۲-۶-۳- اهداف شش سیگما
۱۲۲	۷-۳- چرخه DMAIC
۱۲۳	۸-۳- سازمان بین المللی استاندارد ایزو
۱۲۴	۱-۸-۳- استانداردهای ایزو
۱۲۸	۲-۸-۳- مراحل استقرار ایزو در سازمانها
۱۲۹	۳-۸-۳- ISO 14001
۱۳۰	۴-۸-۳- OHSAS 18001
۱۳۰	۵-۸-۳- ISO 50001
۱۳۲	۹-۳- کالیبراسیون
۱۳۳	۱-۹-۳- اهداف اصلی کالیبراسیون
۱۳۳	۱۰-۳- نظام آراستگی 5S

۱۳۴	 ۳-۱۰-۱- ساماندهی
۱۳۵	 ۳-۱۰-۲- نظم و ترتیب
۱۳۶	 ۳-۱۰-۳- پاکیزه سازی
۱۳۷	 ۳-۱۰-۴- استانداردسازی
۱۳۹	 ۳-۱۰-۵- انضباط
۱۴۰	 ۳-۱۱- مدیریت تغییر
۱۴۲	 ۳-۱۱-۱- رهبری تغییر
۱۴۴	 ۳-۱۱-۲- فرایند تغییر
۱۴۶	 ۳-۱۱-۳- ابزارهای اجرای تغییر
۱۴۸	 ۳-۱۲- مدل ADKAR
۱۵۵	 فصل چهارم: مدیریت استراتژیک
۱۵۸	 ۴-۱- استراتژی
۱۵۹	 ۴-۲- مزایای به کارگیری مدیریت استراتژیک
۱۵۹	 ۴-۳- فرایند مدیریت استراتژیک
۱۶۲	 ۴-۴- برنامه‌ریزی راهبردی
۱۶۳	 ۴-۵- کارت امتیازی متوازن BSC
۱۶۵	 ۴-۶- تحلیل SWOT
۱۷۰	 ۴-۷- تحلیل PESTEL
۱۷۵	 ۴-۸- زنجیره ارزش
۱۷۸	 ۴-۹- مدیریت زنجیره تأمین
۱۸۰	 ۴-۱۰- الگوبرداری
۱۸۲	 ۴-۱۰-۱- تعاریف پنج مارکینگ
۱۸۴	 ۴-۱۰-۲- سابقه تاریخی پنج مارکینگ
۱۸۵	 ۴-۱۱- مدیریت ریسک

۱۸۷	۴-۱۱-۱- مراحل اصلی در پیاده سازی مدیریت ریسک
۱۸۹	۴-۱۱-۲- استاندارد تخصصی مدیریت ریسک سازمانی
۱۹۳	۴-۱۲-۱- برون سپاری
۱۹۳	۴-۱۲-۱- دلایل برون سپاری
۱۹۵	۴-۱۲-۲- معایب برون سپاری
۱۹۵	۴-۱۲-۳- مراحل پروژه برون سپاری
۱۹۶	۴-۱۳-۱- رضایت شغلی
۱۹۶	۴-۱۳-۱- عوامل موثر در رضایت شغلی
۱۹۸	۴-۱۳-۲- پیام های رضایت و عدم رضایت شغلی
۲۰۰	۴-۱۳-۳- نقش مدیریت در رضایت شغلی
۲۰۰	۴-۱۳-۴- نقش بهداشت روان در رضایت شغلی
۲۰۱	۴-۱۳-۵- نظریه های رضایت شغلی
۲۰۶	۴-۱۴-۱- ارزیابی عملکرد
۲۰۷	۴-۱۴-۱- فواید استفاده از ارزیابی عملکرد کارکنان
۲۰۸	۴-۱۴-۲- مدل ارزیابی عملکرد
۲۰۹	۴-۱۴-۳- سیستم ارزیابی عملکرد
۲۱۰	۴-۱۴-۴- انواع ارزیابی
۲۱۰	۴-۱۴-۵- خطاهای مربوط به ارزیابی عملکرد
۲۱۱	۴-۱۴-۶- نکات اثربخش در ارزیابی عملکرد
۲۱۳	فصل پنجم: تولید
۲۱۵	۵-۱- تولید دستی
۲۱۶	۵-۲- تولید انبوه
۲۱۷	۵-۳- تولید ناب
۲۲۲	۵-۳-۱- اصول تولید ناب

۲۲۸	 ۴-۵- تولید چابک
۲۳۲	 ۱-۴-۵- تاریخچه تولید چابک
۲۳۵	 ۲-۴-۵- اصول تولید چابک
۲۳۶	 ۳-۴-۵- بهبود قابلیت‌های چابکی در سازمان
۲۴۱	 ۵-۵- کنترل موجودی
۲۴۱	 ۱-۵-۵- عملیات بالانس یا تراز موجودی
۲۴۲	 ۱-۵-۵- درستی و صحت موجودی انبارها
۲۴۲	 ۳-۵-۵- روش‌های اجرای کنترل موجودی
۲۴۳	 ۴-۵-۵- مدارهای کنترل موجودی
۲۴۳	 ۵-۵-۵- انواع هزینه‌ها در مدیریت موجودی
۲۴۵	 ۶-۵-۵- حداکثر موجودی
۲۴۶	 ۷-۵-۵- متوسط موجودی یا سطح مطاب وجودی
۲۴۶	 ۶-۵-۵- مدل مقدار سفارش بهینه اقتصادی
۲۴۷	 ۱-۶-۵- نقطه سفارش
۲۴۸	 ۲-۶-۵- نقطه سفارش مجدد در نظر گرفتن ذخیره ایاطی
۲۴۹	 ۷-۵-۵- مدل‌های پیش‌بینی
۲۵۱	 ۱-۷-۵- انواع شیوه‌های پیش‌بینی
۲۵۶	 ۸-۵- بهره‌وری
۲۵۸	 ۱-۸-۵- عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری
۲۵۸	 ۲-۸-۵- مدیریت بهبود بهره‌وری
۲۵۹	 ۳-۸-۵- معرفی شاخص‌های بهره‌وری
۲۶۰	 ۴-۸-۵- جایزه بهره‌وری ۱۴۰۴
۲۶۱	 ۵-۸-۵- محورهای ارزیابی

۲۶۳	 فصل ششم: بودجه
۲۶۵	 ۱-۶- سیر تکوین بودجه
۲۶۶	 ۲-۶- روند اصلاحات بودجه‌بندی
۲۶۷	 ۳-۶- اصول بودجه
۲۷۰	 ۴-۶- موارد استفاده از بودجه
۲۷۳	 ۵-۶- بودجه‌ریزی عملیاتی
۲۷۴	 ۵-۶- ۱- ویژگی‌های بودجه عملیاتی
۲۷۵	 ۵-۶- ۲- روش‌های اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی
۲۷۶	 ۵-۶- ۳- مکانیزم و سیستم ABC
۲۷۷	 ۵-۶- ۴- اهداف بودجه‌ریزی عملیاتی
۲۷۸	 ۵-۶- ۵- مزایای بودجه‌ریزی عملیاتی
۲۷۸	 ۵-۶- ۶- معایب بودجه عملیاتی
۲۷۹	 ۵-۶- ۷- مراحل بودجه‌ریزی عملیاتی
۲۷۹	 ۵-۶- ۸- الزامات بودجه عملیاتی
۲۸۲	 ۶-۶- بودجه‌ریزی بر مبنای صفر
۲۸۶	 ۶-۶- ۱- محاسن بودجه‌بندی بر مبنای صفر
۲۸۶	 ۶-۶- ۲- معایب بودجه‌بندی بر مبنای صفر
۲۸۷	 فصل هفتم: مدیریت دارایی
۲۹۰	 ۱-۷- دارایی‌های نامشهود
۲۹۰	 ۲-۷- ویژگی‌های سرمایه فکری
۲۹۱	 ۳-۷- مدیریت سرمایه فکری
۲۹۲	 ۴-۷- سرمایه انسانی
۲۹۲	 ۵-۷- سرمایه رابطه‌ای
۲۹۳	 ۶-۷- سرمایه ساختاری

۲۹۴	۷-۷- سرمایه معنوی
۲۹۶	۷-۸- مسئولیت اجتماعی
۲۹۸	۷-۹- سطوح مدیریت دارایی
۲۹۹	۷-۱۰- استراتژی‌های مدیریت دارایی
۳۰۰	۷-۱۱- اجزاء یک سیستم مدیریت دارایی
۳۰۱	۷-۱-۱- فرایند استقرار و بهره‌برداری سیستم مدیریت دارایی
۳۰۱	۷-۱-۲- مراحل پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت دارایی
۳۰۲	۷-۱-۳- محک‌های شاخص‌ها در سیستم مدیریت دارایی
۳۰۳	۷-۱۱-۴- فرایند ارزیابی یک سیستم مدیریت دارایی
۳۰۴	۷-۱۱-۵- فواید مدیریت دارایی
۳۰۵	۷-۱۱-۶- چالش‌های مدیریت دارایی
۳۰۶	۷-۱۱-۷- نقش فناوری اطلاعات در ارتقاء سیستم مدیریت دارایی
۳۰۷	۷-۱۱-۸- مقایسه سیستم مدیریت دارایی با CMMS
۳۰۹	فصل هشتم: فناوری اطلاعات
۳۱۲	۸-۱- داده
۳۱۲	۸-۲- اطلاعات
۳۱۲	۸-۳- اصول تبدیل داده به اطلاعات
۳۱۳	۸-۴- عوامل ارتباطات نامطلوب
۳۱۳	۸-۵- سیستم‌های اطلاعاتی
۳۱۷	۸-۶- مدیریت فناوری ارتباطات و اطلاعات در سازمان
۳۱۸	۸-۷- ERP, MRP, MRPII
۳۲۱	۸-۸- هوش مصنوعی
۳۲۲	۸-۸-۱- تاریخچه
۳۲۳	۸-۸-۲- تعریف و طبیعت هوش مصنوعی

۳۲۵	 ۳-۸-۸- فلسفه هوش مصنوعی
۳۲۶	 ۹-۸- سیستم‌های خبره
۳۲۷	 ۱-۹-۸- تاریخچه
۳۲۸	 ۲-۹-۸- حوزه‌های کاربرد
۳۳۰	 ۳-۹-۸- مشخصه‌های سیستم خبره
۳۳۱	 ۱۰-۸- برنده‌ریزی پویا
۳۳۲	 ۱-۱۰-۸- تاریخچه
۳۳۳	 ۲-۱۰-۸- بزرگ‌ها
۳۳۴	 ۳-۱۰-۸- زیر از بهینه
۳۳۴	 ۱۱-۸- مدیریت ارتباط مشتری CRM
۳۳۵	 ۱-۱۱-۸- پیش شرط‌های لازم برای اجرای سیستم CRM
۳۳۶	 ۲-۱۱-۸- منافع استفاده از سیستم CRM
۳۳۹	 پیوست ۱: اسلایدهای آموزشی رویکرد فرایندی
۳۴۷	 پیوست ۲: دفترچه فرآیند (شناسنامه فرآیند)
۳۵۵	 منابع

مقدمه ناشر:

بررسی ها و مطالعات در کشورهای توسعه یافته و صنایع پیشرفته نشانگر این مهم است که پیشرفته‌ها بصورت تصادفی و غیر ارادی نبوده، بلکه در ورای این حرکت‌های عظیم در صنایع مختلف، اراده مدیران و قدرت رهبری آنان توانسته است نقش ارزنده‌ای در به حرکت درآوردن چرخ‌های اقتصادی ایفا نماید، البته آنچه که در دنیا تحت عنوان مدیریت مطرح است، صرفاً تجربه مدیران نبوده بلکه میزان شناخت آنان از اصول مدیریت، روشها و تکنیک‌های مدیریت و چگونگی استفاده از آنها در تحولات جهانی نقش چشمگیری در خروج از بحران‌ها داشته است. سازمان‌های مؤثر نشان داده‌اند که ابزارهای مدیریتی، امروزه می‌تواند در فرآیندهای تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، رشد و توسعه بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی مورد استفاده وسیع قرار بگیرند و آگاهی مدیران از جمله مدیران عمداتی از نحوه انتخاب ابزار مناسب در فرآیند مناسب، در مکان و زمان مناسب، می‌تواند در حل مسائل داخلی و خارجی سازمان به کمک آنان بیاید.

متأسفانه در برخی از سازمان‌ها، شاهد تصمیم‌گیری‌ها به روش‌های آزمون و خطا هستیم و برای رفع این معضل می‌بایست از ابزارهای موفقیت‌آمیزانه‌ای که به موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند استفاده کرد.

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران در راستای رسالت علمی و آموزشی خود در جهت افزایش توانمندی سازمان‌های داخلی، اقدام به چاپ و انتشار کتاب حاضر می‌نماید تا بتواند سهم خود را در ایجاد باور برای مدیران و توانمندسازی آنان ایفا نماید.

در پایان از آقایان دکتر بهرام جلوداری و مجید نامه‌گشای فرد که به تألیف این اثر همت گماشته‌اند تقدیر و تشکر می‌نماید.

انتشارات

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

با پیشرفت علوم فنی و مهندسی و پیدایش عصر جدید تکنولوژی‌های نانو و ایو فزیک‌های حضور در بازارهای رقابتی رفته‌رفته تنگ‌تر می‌شود و برای حضور در این بازارها سرمایه‌ای زیادی برای به کارگیری آخرین روش‌های مدیریتی و دانش‌های مزین می‌شود، سازمان‌های موفق به این نتیجه رسیده‌اند که رمز پایداری آن‌ها کسب مزیت رقابتی و رصد کردن محیط درون و بیرون سازمان با استفاده از نوآوری‌هاست. مدیران شرکت‌های موفق برتر در فورچون اذعان می‌کنند که استراتژی و تسلط مدیران به تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریتی می‌تواند در برابر سازی نقش رهبری و اداره صحیح و موفق سازمان‌ها نقش کلیدی را ایفا کند. در کتب مختلف و یا اینترنت ابزارهای متعددی را می‌توان یافت که در دسترس همگان وجود دارد، نگارندگان کتاب حاضر سعی کردند ابزارهای کلیدی و اساسی که می‌تواند در موفقیت سازمان‌ها اثرگذار باشد را از منابع متعدد جمع‌آوری و تحت عنوان ابزارهای موفقیت در اختیار کلیه علاقه‌مندان به مدیریت و مدیران سازمان‌ها قرار دهند، باشد که مورد استفاده مفید واقع شود و رویکرد مدیریت علمی را برای رهبران سازمان‌ها و کارشناسان ایجاد نماید.

بهرام جلوداری ممقانی

تابستان ۹۵