

معرفی سیستم‌های بهبود سازمانی

(شامل سیستم‌های مدیریت دانش، سیستم 5S، سیستم کایزن، سیستم مهندسی مجدد، سیستم مهندسی ارزش، سیستم شش سیگما و سیستم EFQM)

دکتر بلال پناهی

(هیأت علمی دانشگاه پیام نور)

محمدرضا نوروزی

سرشناسه	: پناهی، بلال، ۱۳۵۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: معرفی سیستم‌های بهبود سازمانی (شامل سیستم‌های مدیریت دانش.../ تالیف و گردآوری بلال پناهی، محمدرضا نوروزی.
مشخصات نشر	: تهران: نشر انتخاب، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۱۲۶ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۲۶-۰۰-۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: کارآمدی سازمانی -- مدیریت
موضوع	: کیفیت فراگیر -- مدیریت
موضوع	: مدیریت دانش
موضوع	: مهندسی مجدد (مدیریت)
موضوع	: مهندسی ارزش (کنترل هزینه)
موضوع	: ارزش سیستم (استاندارد کنترل کیفی)
موضوع	: مدیریت صنعتی -- ژاپن
شناسه افزوده	: نوروزی، محمدرضا، ۱۳۶۲ -
رده بندی کنگره	: HD۸/۹:۸۱۳۹۲
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۳۶۳۳۶۱

معرفی سیستم‌های بهبود سازمانی

بلال پناهی - محمدرضا نوروزی

حروفچینی	موسسه مهراد
لیتوگرافی	هنرگرافیک
چاپ	جمالی
صحافی	بستان منش
چاپ	اول - ۱۳۹۲
شمارگان	۱۰۰۰ جلد
قیمت	۶۵۰۰ تومان
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۲۶-۰۰-۸



نشر انتخاب

ناشر کتاب‌های دانشگاهی

خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهدای ژاندارمری، شماره ۱۲۶، طبقه چهارم

تلفن: ۶۶۹۶۰۶۵۲

nashreentekhab.com

nashreentekhab@gmail.com

فهرست

پیشگفتار	۶
فصل اول	۷
سیستم مدیریت دانش	۷
۱- مقدمه	۷
۲- تاریخچه و پیشینه مدیریت دانش	۹
۳- تعریف مدیریت دانش	۱۰
۴- سلسله مراتب دانش و فرایند دانش	۱۱
۵- پیاده سازی مدیریت دانش	۱۶
۱-۵- مرحله ی اول: تعیین هدفهای دانش	۱۶
۲-۵- مرحله ی دوم: فناوری اطلاعاتی	۱۶
۳-۵- مرحله ی سوم: شناسایی کارکنان دانش	۱۷
۴-۵- مرحله ی چهارم: اشراک دانش	۱۸
۵-۵- مرحله پنجم: توسعه ی دانش بر مبنای دانش موجود	۱۹
۶-۵- مرحله ششم: ارزیابی دانش	۱۹
۶- ضرورت بکارگیری مدیریت دانش	۲۰
۷- چرا افراد دانش خود را تسهیم نمی کنند؟	۲۰
فصل دوم	۲۳
سیستم SS	۲۳
۱- مقدمه	۲۳
۱- شکل گیری نظام SS	۲۴
۲- پنج اصل نظام آراستگی (SS)	۲۵
۱-۲- سازماندهی	۲۵
۲-۲- نظم و ترتیب	۲۶
۳-۲- انضباط	۲۷
۴-۲- پاکیزه سازی	۲۸
۵-۲- استاندارد سازی	۲۹
۳- فواید ناشی از بکارگیری این سیستم	۳۱
۴- نظام SS و هزینه اجرای آن	۳۳
فصل سوم	۳۷
سیستم کایزن	۳۷
۱- فلسفه نظام کایزن	۳۷
۲- نظام کایزن (بهبود مستمر) و تفاوت آن با نوآوری ساده	۳۸
۳- جعبه ابزار نظام کایزن	۴۰
۴- مراحل اجرای نظام کایزن	۴۰
۵- کایزن و ارتباط آن با اصطلاحات مودا (اتلاف)، موری و مورا چیست؟	۴۱
۶- اصول بیست گانه مدیریت در کایزن	۴۲

فصل چهارم

سیستم مهندسی مجدد

۴۵

۴۵	۱- مقدمه
۴۶	۲- تعریف مهندسی مجدد
۴۸	۳- مزایای اجرای مهندسی مجدد برای سازمان
۴۹	۴- تغییرات ناشی از اجرای مهندسی مجدد در سازمان
۵۰	۵- عوامل مؤثر بر شکست اجرای مهندسی مجدد
۵۱	۶- عوامل مؤثر بر موفقیت اجرای مهندسی مجدد
۵۱	۶-۱- احساس نارضایتی و درد سازمانی از وضعیت فعلی
۵۲	۶-۲- اطلاع کامل و روشن از منافع اجرای این دگرگونی در سازمان
۵۲	۶-۳- درک مدیریت از اعمال دگرگونی
۵۳	۶-۴- مهندسی مجدد باید در سازمان فراگیر باشد
۵۳	۷- اجرای مهندسی مجدد
۵۳	۸- متدولوژی‌های متداول در مهندسی مجدد

فصل پنجم

سیستم مهندسی ارزش

۶۱

۶۱	مقدمه
۶۲	۱- تاریخچه و پیشینه سیستم مهندسی ارزش
۶۳	۳- واژگان کلیدی مهندسی ارزش و کارکردهای آن
۶۶	۴- مهندسی ارزش، ویژگی‌ها، هزینه‌ها و پیامدهای اجرای آن
۶۹	۵- مراحل اجرای مهندسی ارزش
۶۹	۵-۱- سازماندهی
۷۵	۶- مؤلفه‌های اساسی در موفقیت مطالعات مهندسی ارزش
۷۷	۷- موانع فکری به کارگیری مهندسی ارزش

فصل ششم

سیستم شش سیگما

۸۱

۸۱	۱- مقدمه
۸۲	۲- تعریف شش سیگما
۸۴	۳- شش سیگما به عنوان یک ابزار ساده
۸۵	۴- نکات مهم درباره شش سیگما
۸۷	۵- ویژگی‌های شش سیگما
۸۷	۶- سه مسیر اصلی در اجرای شش سیگما
۸۸	۶-۱- مسیر اول: دگرگونی سازمان
۸۸	۶-۲- مسیر دوم: بهبود استراتژیک
۸۹	۶-۳- مسیر سوم: حل مسئله
۹۰	۷- ساختار شش سیگما
۹۰	۸- نقش تیمها در فرآیند اجرای شش سیگما
۹۱	۸-۱- تیم و مراحل شکل‌گیری و توسعه آن
۹۲	۸-۲- نقشها و مسئولیت رهبری در تیم
۹۳	۸-۳- اندازه‌گیری عملکرد تیمهای شش سیگما

۹۳.....	۸-۴- مشخصات تیمهای کارا و اثر بخش در شش سیگما.....
۹۴.....	۹- مزایای استفاده از شش سیگما.....
۹۴.....	۱۰- اهداف نهایی شش سیگما.....
۹۵.....	۱۱- شش سیگما و چرخه DMAIC.....
۹۷.....	۱۲- شش سیگما و کارت امتیازی متوازن.....
۹۷.....	۱-۱۲- وجوه کارت امتیازی متوازن.....
۱۰۰.....	۲-۱۲- تلفیق شش سیگما و کارت امتیازی متوازن.....

فصل هفتم سیستم تعالی سازمانی EFQM ۱۰۵

۱۰۵.....	۱- مقدمه.....
۱۰۶.....	۲- ضرورت به کارگیری الگوی تعالی.....
۱۰۷.....	۳- اهداف مدل تعالی سازمانی.....
۱۰۷.....	۴- مفاهیم بنیادین تعالی.....
۱۰۷.....	۱-۴- نتیجه گرایی.....
۱۰۸.....	۲-۴- مشتری مداری.....
۱۰۸.....	۳-۴- رهبری و ثبات در مقاصد.....
۱۰۹.....	۴-۴- مدیریت بر اساس فرآیندها و واقعیات.....
۱۱۰.....	۵-۴- توسعه و مشارکت کارکنان.....
۱۱۰.....	۶-۴- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر.....
۱۱۱.....	۷-۴- توسعه همکاریهای تجاری.....
۱۱۱.....	۸-۴- مسئولیت اجتماعی سازمان.....
۱۱۲.....	۵- آشنایی با کلیات مدل EFQM.....
۱۱۳.....	۱-۵- توانمندسازها.....
۱۱۳.....	۱-۱-۵- رهبری.....
۱۱۴.....	۲-۱-۵- خط مشی و راهبرد.....
۱۱۵.....	۳-۱-۵- کارکنان.....
۱۱۶.....	۴-۱-۵- مشارکتهای منابع.....
۱۱۷.....	۵-۱-۵- فرآیندها.....
۱۱۸.....	۲-۵- نتایج.....
۱۱۸.....	۱-۲-۵- نتایج کارکنان.....
۱۱۹.....	۲-۲-۵- نتایج مشتریان.....
۱۲۱.....	۳-۲-۵- نتایج جامعه.....
۱۲۲.....	۴-۲-۵- نتایج کلیدی عملکرد.....
۱۲۲.....	۶- معیارهای مدل تعالی سازمانی از دید امتیاز.....

پیش گفتار

سرعت تحولات آنچنان شدید است که تمامی فرآیندهای زندگیمان را در می نوردد. این موضوع ما را ناگزیر می سازد آگاهی بیشتری از تحول یافته و بهبود، نوآوری، هشیاری، انعطاف پذیری، آزاداندیشی را به عنوان مباحث مهم و ابزار بقا و جاودانگی برای سازمان های خود در نظر بگیریم. بنابراین تغییر و تحولات سریع در بازارهای جهانی، سازمان ها را با چالش های مختلفی روبرو کرده است و حتی باقی ماندن در بازارهای داخلی مستلزم رقابت با رقبای قدرتمند است و در این وضعیت سازمان هایی می توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به سنجش و برآورد خواسته ها و انتظارات مشتریان و ذی نفعان بشرو باشند. همچنین سیر تغییرات کنونی در فضای کسب و کار به گونه ای است که اکثر سازمانها ضرورت تحول را احساس کرده و مرتباً خود را با تغییرات همسو می کنند. رسانه های خبری، ما را با این حقیقت آشنا می سازند که مجموعه های ایجاد شده اغلب سمت و سوی خلاقیت را در پیش گرفته اند و تغییرات سازمانی نیز با چنان سرعتی می بایست صورت پذیرند تا سازمان با نیازهای کسب و کار تطابق داشته باشند.

از طرف دیگر، مشکلی که اغلب در سازمان ها مشاهده می شود این است که مدیر غالباً در بالاترین طبقه ساختمانی و حتی مجلل ترین اتاق مستقر است که کارکنان را به درون آن راهی چندان نیست، در این قبیل سازمانها کمتر اتفاق می افتد که کارکنان مدیر را در میان خود ببینند و از خود بدانند، این رابطه منجمد تنها به رابطه مدیر و کارکنان محدود نمی شود، حتی در میان خود کارکنان نیز غالباً روابطی سرد و توأم با سوء ظن، بدبینی و بی اعتمادی حاکم است؛ انتظار موفقیت چنین سازمانی چه در بعد درونی و چه در بعد بیرونی ساده لوحانه به نظر می رسد. در صورتی که همکاران و اعضای سازمان درک کنند که مدیران تصمیم دارند چگونه محیط کار و روابط افراد را بهبود بخشند، از آنها حمایت و پشتیبانی کرده و کار در محیط بهتری انجام می گیرد و در نتیجه اثرات مفیدتری برای سازمان خواهد داشت. برای تغییر و بهبود وضع یک سازمان، پشتیبانی کارمندان یکی از شرایط لازم به شمار می رود. در غیر این صورت، اثربخشی شخص مدیر به تنهایی بی تأثیر بوده و یا اثر بخشی اندکی در توسعه یک سازمان خواهد داشت. همچنین اغلب یک نوع به هم ریختگی و بی نظمی در بیشتر سازمان ها مشاهده می گردد که در بیشتر موارد ضررهای جبران ناپذیری را به دنبال دارند. در این راستا، امروزه اغلب مدیران مکانیسم های متعددی را جهت بهبود کارایی داخلی و مواجه شدن با چالشهای مؤثر و متعدد در رقابت تجاری مورد استفاده قرار می دهند که در این کتاب تعدادی از نظام های بهبود سازمانی در این زمینه معرفی می شوند. با ایجاد تغییر به روش بهبود سازمانی می توان به واقعیتهای موجود در سازمان واکنش مناسب نشان داد. بنابراین برای توسعه سازمان به کارگیری سیستم هایی که از احتیاجات آن سازمان حمایت کند، از ضروریات به شمار می رود. این سیستم ها بر روی اثربخشی افراد سازمان، فراهم آوردن محیط بهتری برای روابط بین افراد، بهبود روابط انسانی، افزایش خلاقیت در محیط کار، رضایتمندی کارکنان و به دنبال آن رضایت مشتریان و ... مؤثر بوده و کارایی سازمان را ارتقاء خواهند داد. بنابراین این کتاب به نوبه خود با معرفی تعدادی از سیستم های کاربردی و ساده بهبود سازمانی به دنبال آن است که دانشجویان را هرچند مختصر با پاره ای از این سیستم ها و چگونگی بهبود سازمان ها آشنا سازد.