

# بهینه کاوی

راهنمایی برای بهترین تجارب ویژه مدیران و کارشناسان

جلد دوم: فرایند بهینه کاوی؛ مرحله ی برنامه ریزی

مؤلف: تیم استیپن هرست

مترجمان: سید جواد حسینی

محمد حسین کریمی گوارشکی

(عضو هیأت علمی دانشگاه صنعتی مالک اشتر)

ایرج معصومی یاران

|                     |                                                                                                                                                                          |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | استپین هرست، تیم                                                                                                                                                         |
| عنوان و نام پدیدآور | Stapenhurst, Tim<br>بهینه‌کاوی: راهنمایی برای بهترین تجارب ویژه‌ی مدیران و کارشناسان / تیم استپین هرست؛ مترجمان سیدجواد حسینی، محمدحسین کریمی‌گوارشکی، ایرج معصومی‌باران |
| مشخصات نشر          | تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۹۲                                                                                                                         |
| مشخصات ظاهری        | ج ۳                                                                                                                                                                      |
| شابک                | دوره: ۹-۳۲-۶۹۰۱-۶۰۰-۹۷۸<br>ج ۱-۶-۳۲-۶۹۰۱-۶۰۰-۹۷۸<br>ج ۲-۳-۳۲-۶۹۰۱-۶۰۰-۹۷۸<br>ج ۳-۳-۳۵-۶۹۰۱-۶۰۰-۹۷۸                                                                       |
| قیمت                | دوره: ۲۵۰۰۰۰ ریال                                                                                                                                                        |
| وضعیت فهرست نویسی   | فبا                                                                                                                                                                      |
| یادداشت             | عنوان اصلی: The benchmarking book : a how-to-guide best practice for managers and practitioners , 2009                                                                   |
| موضوعات             | ج ۱. مفاهیم و روش‌های بهینه‌کاوی - ج ۲. فرایند بهینه‌کاوی مرحله‌ی برنامه‌ریزی - ج ۳. فرایند بهینه‌کاوی مرحله‌ی اجرا و بهبود                                              |
| موضوع               | توزیایی (مدیریت)                                                                                                                                                         |
| شابسه افزوده        | حسینی، سیدجواد، ۱۳۵۸ -، مترجم                                                                                                                                            |
| شناسه افزوده        | کریمی گوارشکی، محمدحسین، ۱۳۵۲ -، مترجم                                                                                                                                   |
| شناسه افزوده        | معصومی باران، ایرج، ۱۳۵۰ -، مترجم                                                                                                                                        |
| شناسه افزوده        | موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی                                                                                                                                      |
| رده‌بندی کنگره      | ۹۱۳۹۲-۴۷۴/الف/۱۵/HD۶۲                                                                                                                                                    |
| رده‌بندی دیویی      | ۶۵۸/۲۰۱۳                                                                                                                                                                 |
| شماره کتابشناسی ملی | ۲۲۲۲۰۹۱                                                                                                                                                                  |

## ■ بهینه‌کاوی - جلد دوم: فرایند بهینه‌کاوی: مرحله‌ی برنامه‌ریزی

■ مؤلف: تیم استپین هرست

■ مترجمان: سیدجواد حسینی،

محمدحسین کریمی‌گوارشکی (عضو هیأت علمی دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر)، ایرج معصومی‌باران

■ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

■ ویراستار: سیدحمیدرهنما

■ امور هنری: مسعود چترروز

■ ناظر چاپ: حمیدعلی محمدی

■ ناشر: موسسه‌ی آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، حوزه‌ی نوآوری سازمان و مدیریت دفاعی

■ قیمت: ۹۶۰۰۰ ریال

■ چاپ اول: ۱۳۹۳

■ آدرس: تهران، میدان نوین، پاستاران شمالی، نبش کوهستان هشتم، موسسه‌ی آموزشی و تحقیقاتی

صنایع دفاعی، حوزه‌ی نوآوری سازمان و مدیریت دفاعی. تلفن: ۲۲۸۱۴۳۲۰ - شماره: ۲۲۸۰۸۷۳۲۲

هر نوع تکثیر و نشر کتاب یا بخش‌های مستقلی از آن، منوط به اجازه‌ی کتبی ناشر است. نقل مطالب منحصراً با ذکر مشخصات کامل کتاب و با اشاره به نام ناشر مجاز است.

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| ۱  | پیش‌گفتار مترجمان                                          |
| ۳  | پیش‌گفتار نویسنده                                          |
| ۷  | مقدمه و مروری بر فرایند بهینه‌کاوی                         |
| ۹  | مرحله ۱: آمادگی داخلی                                      |
| ۹  | انتخاب پروژه و اثبات دلایل مورد نیاز برای انجام بهینه‌کاوی |
| ۹  | توسعه‌ی یک طرح بهینه‌کاوی مجاب‌کننده                       |
| ۱۱ | انتخاب شرکای بالقوه                                        |
| ۱۱ | توسعه‌ی سنجه‌ها                                            |
| ۱۱ | طرح‌ریزی منابع                                             |
| ۱۲ | کسب موافقت مدیریت                                          |
| ۱۲ | دعوت شرکا برای پیوستن به مطالعه                            |
| ۱۲ | مرحله ۲: بهینه‌کاوی عملکرد                                 |
| ۱۳ | جمع‌آوری و صحنه‌گذاری داده‌ها                              |
| ۱۴ | تجزیه و تحلیل و گزارش‌دهی                                  |

## مرحله ی اول: فرایند بهینه کاوی؛ آماده سازی داخلی

۱۷

### بخش اول: انتخاب پروژه و به کارگیری تیم

۱۹

مقدمه

۱۹

اقدام قابل تحویل

۱۹

۱-۱. انواع پروژه های بهینه کاوی

۲۰

۱-۱-۱. بهینه کاوی فرایندی

۲۲

۱-۱-۲. بهینه کاوی محل و امکانات

۲۴

۱-۱-۳. بهینه کاوی محصول و خدمت

۲۶

۱-۱-۴. بهینه کاوی فعالیت

۲۷

۱-۱-۵. بهینه کاوی وظیفه ای

۲۸

۱-۱-۶. بهینه کاوی عمومی

۲۸

۱-۱-۷. بهینه کاوی پروژه

۲۹

۱-۲. روش های شناسایی و انتخاب پروژه ها

۲۹

۱-۳. بیان دلایل کسب و کار برای مطالعه

۳۲

۱-۴. انتخاب و به کارگیری تیم بهینه کاوی

۳۴

۱-۵. منشور پروژه

۳۵

خلاصه

۳۷

فعالیت ها

۳۸

بخش دوم: تیم شروع به کار می کند؛ پردازش منشور پروژه

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| ۴۱ | مقدمه                                 |
| ۴۱ | اقلام قابل تحویل                      |
| ۴۲ | ۲-۱. تعیین محدوده‌ی پروژه             |
| ۴۲ | ۲-۲. بیان دلایل کسب و کار برای مطالعه |
| ۴۵ | ۲-۳. اهداف پروژه                      |
| ۴۵ | ۲-۴. بازنگری منشور توسط مدیریت        |
| ۵۱ | خلاصه                                 |
| ۵۲ | فعالیت‌ها                             |
| ۵۳ |                                       |

بخش سوم: شناسایی و انتخاب شرکای بهینه کاوی

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| ۵۵ | مقدمه                                                      |
| ۵۵ | اقلام قابل تحویل                                           |
| ۵۶ | ۳-۱. دسته‌بندی شرکا                                        |
| ۵۶ | ۳-۱-۱. بهینه‌کاوی داخلی در مقابل بهینه‌کاوی خارجی          |
| ۵۷ | ۳-۱-۲. بهینه‌کاوی درون‌صنعتی                               |
| ۵۹ | ۳-۱-۳. بهینه‌کاوی درون‌صنعتی در برابر بهینه‌کاوی بین‌صنعتی |
| ۶۰ | ۳-۱-۴. مقایسه‌ی دسته‌بندی‌های مختلف شرکا در یک نگاه        |
| ۶۲ | ۳-۲. معیار انتخاب شرکای غیرسازمان                          |
| ۶۲ | ۳-۲-۱. محیط تجاری                                          |
| ۶۳ | ۳-۲-۲. محیط فیزیکی                                         |
| ۶۴ | ۳-۲-۳. اندازه‌ی سازمان                                     |
| ۶۵ |                                                            |

۳-۳. شناسایی شرکا ۶۶

۳-۳-۱. سازمان‌های شناخته‌شده ۶۶

۳-۳-۲. گروه‌های صنعتی، مجله‌ها، برندگان جوایز، جست‌وجو در وب ۶۷

۳-۳-۳. مشاور صنعتی ۶۸

۳-۴. نهایی کردن فهرست شرکای بالقوه ۶۹

خلاصه ۷۱

فعالیت‌ها ۷۳

بخش چهارم: سنجه‌ها و داده‌ها ۷۵

مقدمه ۷۵

۴-۱. اهمیت سنجه‌ها ۷۶

۴-۲. مشکل تغییرات ۷۸

۴-۳. برخورد با تغییرات برنامه‌ریزی شده ۸۱

۴-۴. اثر وقایع مهم ۸۲

۴-۵. بهینه‌کاوی پروژه ۸۳

خلاصه ۸۵

فعالیت‌ها ۸۶

بخش پنجم: نرمال‌سازی؛ چگونه سیب‌ها را با پرتقال‌ها مقایسه کنیم؟ ۸۷

مقدمه ۸۷

۵-۱. نرمال‌سازی و تغییرات ۸۹

۵-۲. روش‌های نرمال‌سازی ۹۰

|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| ۹۰  | ۵-۲-۱. در هر واحد و در هر ساعت                                    |
| ۹۰  | ۵-۲-۲. طبقه‌بندی                                                  |
| ۹۱  | ۵-۲-۳. نرمال‌سازی با انتخاب                                       |
| ۹۲  | ۵-۲-۴. عوامل وزنی                                                 |
| ۹۲  | ۵-۲-۴-۱. کاربرد عوامل وزنی                                        |
| ۹۶  | ۵-۲-۴-۲. هزینه در هر واحد وزنی در مقابل هزینه در هر واحد تولیدشده |
| ۹۷  | ۵-۲-۴-۳. چگونگی ایجاد فاکتورهای وزنی                              |
| ۱۰۲ | ۵-۲-۴-۴. اعتبارسنجی یک فاکتور وزنی                                |
| ۱۰۴ | ۵-۲-۴-۵. کاربردهای فاکتورهای وزنی                                 |
| ۱۰۵ | ۵-۲-۵. الگوسازی: چگونگی رفتار با سنج‌های همیشه متغیر              |
| ۱۰۷ | ۵-۲-۶. امتیازدهی: الگوهای تعالی کسب و کار                         |
| ۱۱۱ | ۵-۲-۶-۱. محاسبه‌ی امتیاز                                          |
| ۱۱۲ | ۵-۲-۶-۲. انتخاب فاکتورها                                          |
| ۱۱۲ | ۵-۳. کدام روش مناسب‌تر است: طبقه‌بندی فاکتورها یا الگوسازی؟       |
| ۱۱۵ | ۵-۴. گزارش فعالیت‌های نادر                                        |
| ۱۱۹ | خلاصه                                                             |
| ۱۲۰ | فعالیت                                                            |
| ۱۲۱ | بخش ششم: چگونه سنج‌های بهینه‌کاوی را شناسایی کنیم؟                |
| ۱۲۱ | مقدمه                                                             |
| ۱۲۲ | اقلام قابل تحویل                                                  |
| ۱۲۲ | ۶-۱. محدوده و اهداف مطالعه                                        |

|     |                                                                 |
|-----|-----------------------------------------------------------------|
| ۱۲۴ | ۶-۲. بازیابی سنجه‌های گزارش‌شده‌ی جاری                          |
| ۱۲۵ | ۶-۳. تحلیل ساختارهای سازمانی                                    |
| ۱۲۶ | ۶-۴. برنامه‌ریزی در مقابل واقعیت                                |
| ۱۲۷ | ۶-۵. بیانیه‌های آرمانی: مأموریت، آرمان، هدف، ارزش‌ها و...       |
| ۱۳۱ | ۶-۶. عوامل اساسی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد                 |
| ۱۳۲ | ۶-۷. کارت امتیازی متوازن                                        |
| ۱۳۶ | ۶-۸. تحلیل نیازهای مشتریان                                      |
| ۱۳۸ | ۶-۹. تحلیل جریان کار فرایند                                     |
| ۱۴۰ | ۶-۱۰. تحلیل علت و معلول                                         |
| ۱۴۱ | ۶-۱۱. SWOT، COPQ و تحلیل‌های مشابه                              |
| ۱۴۵ | خلاصه                                                           |
| ۱۴۵ | فعالیت‌ها                                                       |
| ۱۴۷ | بخش هفتم: بازنگری و نهایی‌سازی سنجه‌ها                          |
| ۱۴۷ | مقدمه                                                           |
| ۱۴۹ | اقلام قابل تحویل                                                |
| ۱۴۹ | ۷-۱. بازنگری بر اساس منشور مطالعه                               |
| ۱۵۰ | ۷-۲. قابلیت دسترسی، تطابق و سازگاری داده‌ها                     |
| ۱۵۱ | ۷-۳. جامع و کامل بودن سنجه‌ها                                   |
| ۱۵۱ | ۷-۳-۱. جامع و کامل بودن: اثربخشی و کارایی                       |
| ۱۵۳ | ۷-۳-۲. جامع و کامل بودن: کارایی و بقای اقتصادی                  |
| ۱۵۴ | ۷-۳-۳. جامع و کامل بودن: قابلیت اطمینان، در دسترس بودن، سودمندی |



۱۵۶ ۷-۴. توانایی آزمایش نظریه‌ها و تعیین راهبردها

۱۵۹ ۷-۵. آیا داده‌ها را می‌توان اعتبارسنجی کرد؟

۱۵۹ ۷-۶. میزان سنجه‌های بهبود

۱۶۱ ۷-۷. ترکیبی از سنجه‌ها

۱۶۱ ۷-۷-۱. بالادستی در مقابل پایین‌دستی؛ پیش‌رو در مقابل پس‌رو

۱۶۳ ۷-۷-۲. کوتاه‌مدت در مقابل بلندمدت

۱۶۵ ۷-۷-۳. داخلی در برابر خارجی

۱۶۵ ۷-۷-۴. جهانی در برابر محلی

۱۶۶ ۷-۷-۵. سنجه‌های سخت و نرم

۱۶۶ ۷-۷-۶. رضایت مشتریان

۱۶۷ ۷-۸. چگونه داده‌ها تحلیل می‌شوند؟

۱۶۸ ۷-۹. به چه تعداد سنجه نیاز داریم؟

۱۷۰ ۷-۱۰. غالب شدن بر مشکلات سنجه‌های هزینه

۱۷۲ ۷-۱۱. خطر استفاده از زمان غیرمولد به عنوان یک سنجه

۱۷۳ خلاصه

۱۷۳ فعالیت

۱۷۵ بخش هشتم: اهمیت تعاریف عملیاتی و چگونگی ایجاد آن‌ها

۱۷۵ مقدمه

۱۷۶ اقلام قابل تحویل

۱۷۶ ۸-۱ اهمیت تعاریف عملیاتی

۱۷۸ ۸-۲ توسعه‌ی تعاریف

۱۸۴ خلاصه

۱۸۴ فعالیت

بخش نهم: نهایی کردن برنامه‌ی پروژه و جلب حمایت مدیران

۱۸۵ مقدمه

۱۸۶ اقلام قابل تحویل

۱۸۶ ۹-۱. نیاز به یک برنامه

۱۸۷ ۹-۲. تعیین الزامات منابع

۱۸۹ ۹-۳. بازنگری پروژه‌ی بیمه‌کاری

۱۹۰ ۹-۴. مواجهه با ایرادها

۱۹۲ خلاصه

۱۹۳ فعالیت‌ها

بخش دهم: دعوت از شرکا و کار با آن‌ها

۱۹۵ مقدمه

۱۹۷ اقلام قابل تحویل

۱۹۷ ۱۰-۱. شناسایی راه‌های ارتباطی

۱۹۸ ۱۰-۱-۱. ارائه‌ی اطلاعات

۱۹۹ ۱۰-۲. ارسال بسته‌ی فراخوان

۱۹۹ ۱۰-۳. فعالیت‌های پی‌گیری

۲۰۰ ۱۰-۴. مواجهه با ایرادها

۲۰۲ ۱۰-۵. اولین جلسه

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| ۲۰۲ | ۱۰-۵-۱. شرایط در اولین جلسه          |
| ۲۰۲ | ۱۰-۵-۲. تمهیدات جلسه                 |
| ۲۰۴ | ۱۰-۵-۳. تمرکز جلسه‌ی اول             |
| ۲۰۴ | ۱۰-۵-۴. تسهیل‌گری جلسه‌ی اول         |
| ۲۰۵ | ۱۰-۵-۵. دستور جلسه‌ی برای جلسه‌ی اول |
| ۲۰۶ | ۱۰-۶. جلسات بعدی                     |
| ۲۰۶ | ۱۰-۷. فعالیتهای بین جلسه‌ای          |
| ۲۰۹ | خلاصه                                |
| ۲۰۹ | فعالیت‌ها                            |

۲۱۱

## Bibliography

۲۱۵

واژه‌نامه