



الگو برداری از بهترینها (ترازایی)

معصومه عرب شاهی

عضو هیأت علمی دانشگاه امام رضا (ع)

مقدمه

در عصر تحولات سریع اقتصادی و فنی رشد و سودآوری تنها با درک روشن از بهترین روش های انجام کار امکان پذیر است نه در مقایسه با عملکرد سال قبل .

در سال ۱۹۶۰ تئودور لوئتز در مقاله برجسته خود به نام MARKETINCE MYOPLA که در نشریه هاروارد ۱۳ BUSINESS به چاپ رسید چنین بیان کرد :

« تحقیقات نشان داده است که نوآوری های بزرگ در هر بخش از خارج آن صنعت می آید لکن هنوز هم بسیاری از سازمانها برای حفظ رقابت و سودآوری در داخل سازمان خود به دنبال یافتن راه و روشها هستند ، امروزه در شرایط متغیر رشد و توسعه الگوبرداری قویترین اسلحه در برنامه های استراتژیک است »

جهان امروز خواهان تعالی در پیشرفت است و شرکت ها بایستی برای پاسخ دادن به این خواسته سازمان دهی شوند همانطوری که قرن بیستم قرن تحرک و تلاش بود و قرن بیست و یکم قرن کیفیت می باشد .

الگوبرداری یا BENCH MARKING به معنای مقایسه عملکرد شرکت در بخشهای مختلف با یک سری استانداردهای از قبل تعریف شده (به عنوان مرجع یا هدف) و یا عملکرد شرکتها دیگر در همان بخش از صنعت ، به جهت کاهش هزینه ها ، افزایش تولید ، بهره وری و بهبود کیفیت می باشد هدف از الگو برداری تجزیه و تحلیل موقعیت رقابتی شرکت است تا بهتر بتواند موقعیت خود را در بازار درک نموده و برای ارتقاء آن اقدام کند .

علی رقم تاکیدهایی که بر بهره وری و مدیریت کیفیت در زمیــــنه « بهبود مستمر » در تمامی فرایندهای سازمانی شامل کارکنان مشتریان و تامین کنندگان می شود در محیط کسب و کار تغییرات آنقدر سریع رخ می دهد که استفاده تنها از ابزار « بهبود مستمر »

سبب عقب افتادن شرکتها در رقابت برای گرفتن سهم بیشتری از بازار می گردد و همین عامل ضرورت استفاده از نتایج یک استراتژی بهبود سریع را دو چندان می کند و روش الگوبرداری بعنوان یک ایده مناسب می تواند این نیاز سازمانی را برآورده سازد .

تعاریف و مفاهیم :

واژه BENCHMARK قبل از آنکه در ادبیات مدیریت مطرح شود در علوم مهندسی ساختمان و نقشه برداری بکار می رفته است .

BENCH MARK شاخصی است که سایر نقاط و موقعیتهای خود را با آن مقایسه کرده و تطبیق می دهند ولی در مدیریت الگو برداری یا BENCH MARKING عبارتند از :

۱. جستجو برای یافتن بهترین تجربیات در صنعت و یا خدمات برای دست یابی به بالاترین سطح عملکرد .
۲. مقایسه و ارزیابی خود با دیگران به منظور کشف تجربیات برتر آنها و جبران شکاف موجود .
۳. یک فرآیند پژوهشی دائمی که سازمان را به سوی بهتر شدن از طریق ارزیابی و مقایسه رهبری می کند .

تاریخچه مختصری از Bnech marking :

بهره گیری از تجارب موفق دیگران در طول تاریخ بشر همواره وجود داشته و خواهد داشت بعنوان مثال استفاده از نحوه عملکرد مغز انسان در طراحی و توسعه سیستم های رایانه ای هوشمند و یا بکارگیری مکانیزم حسی خفاش در طراحی رادار . اما تاریخ شروع استفاده از الگو برداری بعنوان یک روش مدیریتی به مقیاسی وسیع



- مرحله دوم: تحلیل و تجزیه Analysis:**
۵. انتخاب همکاران (سایر شرکتهای) برای فرآیند الگوبرداری و جمع آوری اطلاعات .
 ۶. تعیین شکاف یا فاصله با وضعیت مطلوب
 ۷. فرآیند موجود با فرآیند مطلوب مقایسه و اختلاف و اضافات مشخص و هر گونه اصلاحات نیز مشخص شود .
 ۸. هدف گذاری به منظور توسعه فرآیند .
- مراحل ۱ و ۲ می توانند به طور موازی و همزمان توسط گروههای مربوطه صورت گیرد .

- مرحله سوم: عمل یا اجرا Action:**
۹. با اهداف و نتایج الگو برداری در سازمان مورد نظر (الگو) ارتباط برقرار کنید .
 ۱۰. اهداف نهایی را با مقایسه با الگو ، نسبت به وضعیت مطلوب تعیین کنید .
 ۱۱. طرح های اصلاحی را اجرا و آنها را نظارت و کنترل کنید .
 ۱۲. فرایند پیشرفت کار را مرور ، اهداف جزئی و اصلاحات اجرایی را درجه بندی کنید.

- مرحله چهارم: بازنگری و دور مجدد Review and recycle:**
- مرور و بازنگری در کل فرآیند و در هر یک از سه مرحله فوق را بطور منظم انجام دهید .

و سازماندهی شده به دهه ۱۹۵۰ بر می گردد که ژاپنی ها آن را به کار بردند بدین صورت که در هزاران دید از شرکتهای و کارخانه های سراسر جهان با بررسی و تحقیق در مورد محصولات و فرایند تولید آنها و شناسایی ضعفها و قوتهای آنها طرح هایی که قابل اقتباس و اصلاح بودند را انتخاب و حتی گاهی با یافتن جایگزین مناسب تر و با هزینه کمتر به تولید رسانیده و همچنین تجربه ها و فن آوری های مفید در یک صنعت را به صنعت دیگر انتقال دادند .

لکن واژه **Bench marking** به معنای امروزی به سال ۱۹۷۹ بر می گردد که شرکت زیراکس در امریکا به سبب کاهش سهم خود در بازار و برای رقابت با سایر شرکتهای مجبور به استفاده از این روش شد .

نقش روش « الگوبرداری »

الگوبرداری دانش بهترین عملکرد و اجزای آن را در اختیار مدیریت قرار می دهد بهترین عملکرد با اثر بخشی کیفیت و هر شاخصی که به نحوی به انجام کار مربوط می شود در ارتباط است بنابراین الگوبرداری تمرین برای به دست آوردن شرایط ، منابع و صلاحیت لازم برای انجام کار در سطح بالا است . این روش به طور کلی در حوزه های کلیدی تجارت و صنعت دارای کاربردهای زیر است :

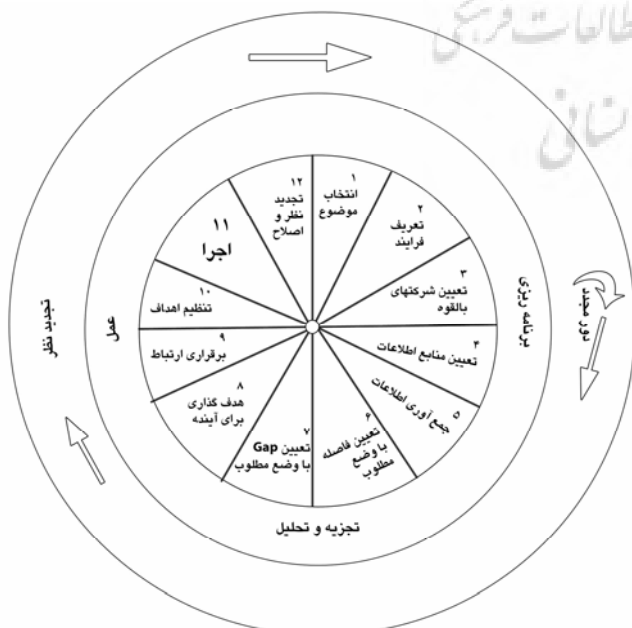
۱. فرآیندهای کلیدی کسب و کار
۲. جاهایی که عدم رضایت مشتری وجود دارد .
۳. مکانهایی که عدم رضایت کارکنان وجود دارد .
۴. مواضعی که فن آوری به سرعت تغییر می کند .
۵. فرآیندهایی که هزینه های سرباری بیش از ارزش افزوده است .

مراحل و گامهای اجرایی در فرآیند « الگوبرداری »

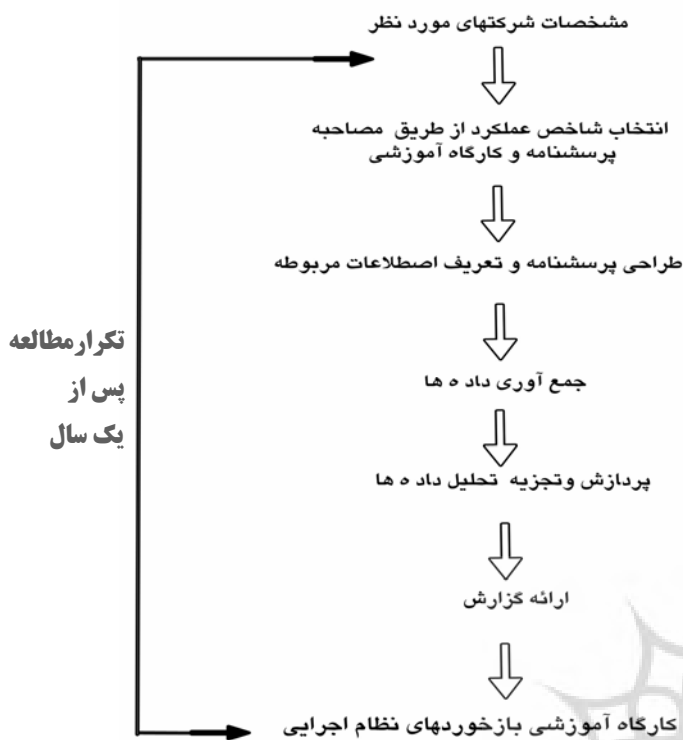
اصولا فرآیند در الگوبرداری به فرهنگ و شرایط محیطی بستگی دارد به طور کلی در چهار مرحله و ۱۲ گام صورت می گیرد :

مرحله اول: برنامه ریزی (Planning) که شامل گام های زیر است :

۱. انتخاب موضوع ارزیابی اعم از فعالیت یا فرآیند خاص .
۲. تعریف فرآیند در چهارچوب موضوع انتخابی
۳. تعیین شرکت هایی که می توانند در الگو برداری به ما کمک کنند .
۴. تعیین منابع برای جمع آوری اطلاعات .



چرخه گام های اجرایی در فرآیند Benchmarking



فرآیند الگو برداری نتیجه

۲- الگوبرداری فرآیند:

در این روش از فرآیند شرکتهایی که پیشروی بازار در صنعت مورد نظر هستند الگوبرداری می شود این روش موجب می شود شرکت بتواند اهداف استراتژیک را توسعه دهد، یک احساس ضرورت فوری به تحول ایجاد کند، درک بهتری از صنعت موجود پیدا و به حساسیت تغییر نیازهای مشتری تاکید نماید .

برای پیاده سازی الگوبرداری فرآیند می توان از اصول زیر پیروی نمود :

۱. مشخص کنید از چه فرآیندی می خواهید استفاده کنید .
۲. از فرآیند برگزیده اطلاعات کافی جمع آوری کنید .
۳. مشخص کنید کدام شرکت در فرآیند مورد نظر بهترین فرآیند را داراست .
۴. فاصله بین فرآیند موجود و فرآیند مورد نظر را به خوبی تجزیه و تحلیل کنید .
۵. برنامه های توسعه را برای رسیدن به فرآیند مطلوب بر اساس یافته های خود اجرا کنید .

انواع الگوبرداری :

۱. الگوبرداری نتیجه
۲. الگوبرداری فرآیند
۳. الگو برداری محصول
۴. الگو برداری استراتژیک

۱. الگو برداری نتیجه :

به معنای جمع آوری داده های عددی (شاخص های فیزیکی یا مالی) برای مقایسه عملکرد شرکت با شرکتهای مشابه در همان صنعت می باشد .

این روش الگوبرداری موجب می شود شرکت امکان مقایسه عملکرد خود را با سایر سازمانها فراهم کند همچنین به نقاط ضعف و قوت شرکت خود پی ببرد و از صنعت مورد نظر خود اطلاعات و دانش بیشتری را کسب کند .

این روش توانایی شرکت در هدف گذاری و نظارت بر اجرا را نیز افزایش می دهد .

برای انجام الگوبرداری نتیجه می توان اصول زیر را پیاده و اجرا کرد .

۱. انتخاب شاخص های عملکرد در حوزه ای کلیدی برای نتایج بهتر
۲. جمع آوری داده ها از طریق پرسشنامه
۳. تجزیه و تحلیل داده ها
۴. ارائه گزارش های کلی و جزئی
۵. انتخاب الگوی مناسب برای حوزه های منتخب
۶. کمک به ایجاد شاخص های تصحیح کننده



۳. در مشاهده بهترین ها یک تصور واقعی قابل دسترس از آینده به ما می دهد .
۴. اهداف کلی و استراتژیک را توسعه می دهد .
۵. احساس نیاز شدید به پیشرفت را در سازمان تقویت می کند .
۶. نو آوری را تشویق می کند .
۷. درک بهتری از رقبا و ماهیت تحول صنعت و فن آوری به وجود می آورد .
۸. به حساسیت تغییر نیازهای مشتری تاکید می ورزد .

چکیده:

الگوبرداری یک روش مدیریتی است که درعین سادگی و امکان فهم آسان آن هنوز بعضی موسسات موفق به اجرای آن نشده اند و این به علت خطایی است که در درک روش الگوبرداری داشته اند مانند فقدان سرپرستی آگاه در گروه مجری - تاکید بر کمیت بیش از فرآیند - به کار گرفتن الگوبرداری در استراتژی های بزرگتر از حد خود و انتخاب افراد نا مناسب برای گروه ، درک اشتباه از ماموریت و اهداف کلی سازمان .

این روش مدیریتی یکی از روشهای TQM (مدیریت کیفیت جامع) است که در استراتژیهای بزرگ باید از آن به همراه یکی دیگر از روشهای TQM مانند روش حل مسئله روش بهبود فرآیند و یا روش مهندسی مجدد که برای کوتاه تر کردن زمان کاهش هزینه ها و حداقل رساندن تغییرات به کار می روند استفاده نمود .

برای نیل به موفقیت در الگوبرداری باید به ۲ نکته توجه نمود :

۱. داشتن اطلاعات کافی مرتبط و به هنگام از وضعیت رقبا و صنعتی که از آن الگوبرداری می شود .

۲. داشتن معیار های کمی و کیفی مشخص برای اندازه گیری عملکرد و موفقیت شرکتها .

که در هر مورد ایجاد بانک های اطلاعاتی و برقراری ارتباطات مناسب برای کسب اطلاعات لازم و کافی از وضعیت رقبا و محصولات جدید و برتر و معیارهای مشخص و مناسب برای ارزیابی آنها لازم است . ایجاد شبکه های الگوبرداری و تبادل اطلاعات و تجربه های کارشناسی بین صنایع مختلف و نیز بین مراکز مشاوره مدیریت و موسسات که در این زمینه خاص مشورت می دهند می تواند به ارتقاء تخصصی این واحدها و توسعه و تکامل تکنیک الگوبرداری کمک کند .

۳- الگوبرداری محصول :

در این روش شرکت از طریق مقایسه آگاهی مشتری از کالاها و خدمات ارائه شده توسط واحد مشخص با کالاها و خدمات رقبا در همان بازار اقدام می کند .

این روش الگوبرداری برای درک بهتر از کیفیت به عنوان یک عامل رقابتی و یک عامل برای سودآوری بیشتر و برای افزایش سهم در بازار می باشد .

در این روش ویژگی ها و خواصی از محصول و خدمات که مدیریت احساس می کند بر خرید مشتری اثر می گذارد شناسایی می شود و به ویژگیها وزن داده شد و در مورد هر یک از خواص نسبت به شرکتهای رقیب در شرکت مورد نظر رتبه داده می شود .

اختلافات مشخص می شود و توصیه های لازم برای بهبود کیفیت محصول ارائه می شود .

۴- الگوبرداری استراتژیک :

یک فرآیند نظام یافته برای ارزیابی متغیرها ، روش های کلی اجرا و بهبود عملکرد با درک و پذیرش راهبردهای موفق از سایر شرکتهای هم حرفه ، این روش الگوبرداری برای ارزیابی معیار ایجاد می کند . دورنمایی از یک سازمان تغییر یافته ایجاد می کند و سازمان را تواناتر می سازد از طریق انجام پژوهشهای کیفی ، کمی بر مبنای PIMS (تاثیر سود بر استراتژی بازار) و ایجاد پایگاه اطلاع رسانی بر اساس اطلاعات استراتژیک جمع آوری شده می توان اصول الگوبرداری استراتژیک را پیاده کرد .

چرا شرکتها به الگوبرداری نیاز دارند ؟

از آنجا که مدیریت تغییرات اثر بخش همواره دشوار بوده و یک هنر مدیریتی محسوب می شود هر شرکتی باید کارایی بالایی داشته باشد و ابزار و روشهای کسب و کار هم باید متناسب با فرهنگ و موقعیت محلی باشد که هر شرکت در آنجا مشغول به کار است . الگوبرداری با تمرکز بر شرایط بازار تاکید بر افزایش کارایی پیشرفت سازمان را تامین می کند .

الگو برداری موجبات امور زیر را برای شرکتها فراهم می نماید :

۱. فضای شرکت را برای ایجاد تغییرات در جهت بهبود آماده می سازد .

۲. مشاهده درک و یادگیری از بهترین ها کمک می کند تا معلوم کنیم که چگونه باید تغییرات را انجام دهیم .



خلاصه آنکه از تجربیات سایر شرکتهای برای افزایش بهره‌وری و بهبود روند امور در سازمانها می‌توان استفاده کرد هر قدر تعداد بیشتری از شرکت‌ها برای مقایسه وجود داشته باشند نتیجه بهتری می‌توان گرفت. بهتر است شرکت‌ها بانک اطلاعاتی از کلیه موسساتی که در صنعت مربوط فعالیت می‌کنند تهیه کرده و ارزیابی مقایسه‌ای را با آنها انجام دهند که این امر آغازگر بهبود مستمر در تشکیلات سازمانی خواهد شد.

منابع و مآخذ:

- ۱- **بنچ مارکینگ: راهنمای شاغلین برای تبدیل شدن به بهترین و حفظ بهترین‌ها بودن**
G.J.Balu . QPMA Press
- ۲- **مقاله مطالعه تطبیقی فرآیندهای الگوبرداری و توسعه**
یک مدل ژنریک، دکتر الهوردی تقوی .
- ۳- **American productivity ۸ Quality center (۱۹۹۳)**
The bench marking Manay ement Guide . Portland oreyon : productivity press
- ۴- **Bench marking . EFQM dedefinition . from EMCG Conferences**
- ۵- **Moody intemational certification Limited . definition . from Webster s colleye Ddictionary .**

برای ایجاد این شبکه‌ها وجود تفاهم و تفکر مشترک است که الگوبرداری نوعی یادگیری آگاهانه مفید و مؤثر از تجارب خود و دیگران برای ترویج ابتکارات است نه انفعال در برابر ابتکارات دیگران .

امروزه از طریق تکنولوژی‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی بستر مناسب برای این امر ایجاد شده است .

بنابراین توصیه می‌شود جهت یک الگوبرداری موفق :

۱. تعهد مدیریت ارشد و شرکت در امور مربوط برای تداوم الگوبرداری ضروری است.
۲. یک رهبر که کاملاً به روش الگوبرداری معتقد است باید فرآیند را هماهنگ کند .
۳. در اجرای الگوبرداری باید رویکرد گروهی تعقیب شود .
۴. رویکرد مشارکتی باید تشوقی شود نه اینکه مجموعه‌ای از اهداف از قبل تعیین و ابلاغ شود .
۵. پیشرفت کل فرآیند نیاز به زمانی طولانی دارد ولی پیشرفتهای کوچک که سود آوری کوتاه مدت دارند نباید فراموش شوند .
۶. به تلاش‌های موفق الگوبرداری باید پاداش تعلق گیرد .
۷. یافته‌های جدید برای الگوبرداری باید با فرهنگ و فعالیت‌های شرکت تطبیق داده شود .
۸. مزایای الگوبرداری باید توسط مدیران مربوط عملاً ارائه شود .

فن مهار کردن زمان در یک هفته نوشته: تریسی، دکلان

مترجم: نمازی، بنفشه



این کتاب در خلال یک هفته، قدم به قدم به بررسی دقیق مهارت‌های مدیریت زمان می‌پردازد. هر روز موضوع جدیدی را مورد بررسی قرار داده و پس از بازنگری اصول نظری، به ارائه چک‌لیست‌ها و انجام تمرین‌ها می‌پردازد.

روز شنبه به خودارزیابی می‌پردازد. این بخش به ارزیابی فنون کنونی گذراندن زمان می‌پردازد. در پایان روز، جدول زمانی را که شامل فهرستی از ۱۰ عامل مهم است کامل کرده و با به کارگیری روش‌های پیشین که مانع از اتلاف زمان و باعث تغییر عادات می‌شوند این مرحله را دنبال می‌کند.

روز یکشنبه به تسلط بر کاغذهای اداری می‌پردازد. در این بخش راه‌هایی را برای کنترل کاغذهای اداری که دائماً روی میزمان انباشته می‌شود بررسی می‌کند. در پایان روز میزمان از انبوه کاغذهای اداری پاک می‌شود و روش‌هایی برای کاستن کاغذهای غیرضروری ارائه می‌شود و سپس

سیستم بایگانی خود را سازماندهی می‌کنیم.