

فصل ۱۰

الگو برداری

Benchmarking

زمستان ۸۷

تهیه کننده: مهران اوسطی

منبع: ابزارهای استراتژیک و فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر

تالیف: دکتر مصطفی جعفری و همکاران

الگو برداري

- الگو برداري روشي سيستماتيک است که به سازمانها کمک مي کند تا خود را در برابر تجربيات بهترين شرکتها مورد سنجش قرار دهند.
- با يك روش سيستماتيک سازمانها درک مي کنند که چطور مي توان کار را در بهترين سطح انجام داد.
- شکافها و فاصله ها در کجاست و چطور بايد شکافها را براي رسيدن به رقا پر نمود.
- در برخي از استانداردهاي کيفي مانند فورد و جنرال موتورز ديده مي شود.

الگو برداري

- الگو برداري عملکرد اندازه گيري و سنجش خود در مقابل برترين سازمانها است که تعيين مي کند چگونه اين سازمانها به چنين سطوحی رسیده اند.
- از اين اطلاعات مي توان به عنوان مبنايي براي مشخص کردن اهداف و استراتژي ها استفاده نمود.
- با توجه به موارد فوق دو نیاز کلیدی الگو برداري مشخص مي شود:
 - (۱) اندازه گيري در الگو برداري نیاز به واحد اندازه گيري دارد که معيار متریک نامیده مي شود و به صورت عددي بيان مي شود.
 - اهداف معمولاً اعدادي است که توسط سازمانهاي برتر مشخص مي شود.
 - (۲) درك مدیریت از اين مساله که چرا کارائي آنها با کارايي رقبا متفاوت است.

دلایل الگوبرداری

➤ الگوبرداری ابزاری برای رسیدن به مقاصد رقابتی و تجاری است.

➤ الگوبرداری جایگزینی برای همه ابزارهای مدیریتی و کیفی نیست.

➤ الگوبرداری تنها ابزاری برای کمک به سازمانها است تا توانایی هایشان را گسترش و ضعفهایشان را کاهش دهند.

➤ الگوبرداری نیازمند یک موقعیت یابی در خارج سازمان است. باید بدانیم در خارج از سازمان چه موقعیتهایی داریم.

دلایل الگوبرداری

- در مقابل روش سنتی قرار دارد یعنی پیش بینی اهداف سال آینده بر مبنای عملکرد سال گذشته
- با استفاده از الگوبرداری سازمان اهداف را بر اساس شرایط محیط خارج تنظیم می کند.
- چون این اهداف بر اساس دست آوردهای دیگر رقبا به دست آمده بنابراین از نظر کارکنان دور از ذهن نخواهد بود.

دلایل الگوبرداری

- بکارگیری الگوبرداری سبب بهره‌وری در زمان و هزینه می‌شود.
- چراکه این روش به جای ابتکار خالص که مستلزم صرف زمان و هزینه‌های نمونه‌سازی و آزمایش است، از تقلید و اقتباس استفاده می‌کند.
- نخستین ضعف الگوبرداری این است که احتمال اینکه بهترین عملکرد مربوط به موردهای بررسی شده نباشد.
- مثال استفاده شرکتها از نقل و انتقال اطلاعات به صورت الکترونیکی ص ۱۱۳ شرکت Wal-Mart

دلایل الگوبرداری

- عملیات حیاتی یک سازمان علاوه بر تقلید احتیاج به نوآوری دارد چراکه اگر نوآوری نداشته باشد چگونه می تواند ممتاز شود.
- اما با استفاده از الگوبرداری سازمانها می توانند از پیشرفتهای روز افزون آگاهی یابند و از مزایای آنها بهره ببرند.
- بنابراین الگوبرداری و نوآوری باید توأماً در سازمان وجود داشته باشد.

فرآیند الگوبرداری

- سازمان ها به دنبال الگوبرداری از فرآیندهای هستند که با فرهنگ و نیاز آنها منطبق باشد.
- شش گام اصلی برای الگوبرداری
 - تعیین فرآیندهایی که نیاز به الگوبرداری دارند.
 - درك كاري كه هم اكنون در حال انجام است.
 - برنامه ریزی برای اجرای فرآیند
 - مطالعه دیگران (اجرای فرآیند)
 - فراگیری از داده های به دست آمده از مطالعه.
 - به کار بستن داده ها و اطلاعات آموخته شده.

فرآیند الگوبرداری

➤ جدول ۱۰-۱۰ نشان می دهد که چگونه شرکت AT&T و زیراکس الگوبرداری را با نیازهای خاص خود سازگار کرده اند.

➤ شرکت AT&T ۶ قدم اول بکارگیری فرآیند الگوبرداری را به آموزش یکپارچه کارکنان نسبت داده تا مطمئن شود از که کارکنان از نتیجه الگوبرداری در بهبود کارشان استفاده می کنند. ص ۱۱۴

➤ گام های ۷ تا ۱۲ قلب فرآیند می باشد

فرآیند الگوبرداری

➤ زیراکس در گامهای ۵ تا ۸ تلاش زیادی را به پیوند دادن نتایج الگوبرداری با برنامه ریزی فرآیند کاری سازمان اختصاص می دهد که شامل توجیه و جلب موافقت مدیران ارشد می شود.

تعیین فرآیندهایی که نیاز به الگوبرداری دارند

- الگوبرداری می تواند بطور بالقوه برای هر کار تجاری یا فرآیند تولیدی مورد استفاده قرار گیرد.
- معمولاً سازمانها باید الگوبرداری را برای فعالیتهای مهم و استراتژیک خود بکار ببرند که باعث بالا رفتن فروش شود
- این فعالیتهای معمولاً عوامل بحرانی موفقیت (Critical Success Factor-CSFs) نامیده می شوند.

تعیین فرآیندهایی که نیاز به الگوبرداری دارند

➤ برای مثال دو شرکت بیمه را در نظر می‌گیریم

- شرکت بیمه الف می‌خواهد صدور بیمه به سادگی صورت پذیرد و تسریع صدور بیمه نامه داشته باشد عوامل بحرانی موفقیت عبارتند از:

- خدمت دهی ۲۴ ساعته

- پرداخت سریع مطالبات

- این سازمان باید در خصوص فرآیند های خدمات رسانی الگوبرداری نماید.

تعیین فرآیندهایی که نیاز به الگوبرداری دارند

➤ شرکت بیمه ب به سطح متوسطی از خدمت مشتری رضایت می دهد. اما می خواهد هزینه ها با سرمایه گذاری در طرحهای بزرگ هزینه سازمان را کم کند بنابراین این می تواند نرخ بیمه ای کمتری از مشتریان دریافت کند.

• عوامل بحرانی عبارتند از

- استخدام مدیران مالی خوب
- استفاده از ارتباطات راه دور برای پیگیری بازار جهانی پول
- توسعه سیستم های اطلاعاتی بلادرنگ On-line

➤ در این مورد الگوبرداری از فرآیندهای سرمایه گذاری مناسب است.

تعیین فرآیندهایی که نیاز به الگوبرداری دارند

➤ تحلیل پارتو، شناسایی فرآیندها و تعیین ورودی و خروجی های آنها، نمودارهای علت و معلول و ... می توانند ابزارهایی باشند که به وسیله آنها می توان فرآیندهایی را که نیاز به الگوبرداری دارند مشخص نمود.

➤ تعیین معیارهای کمی ما را در تعیین آنچه باید الگوبرداری شود کمک می کند

- برای مثال حفظ مشتریان قدیمی تا ۵۰٪ بهبود پیدا کند
- موجودی از ۱۲۰ روز به ۳۰ روز کاهش پیدا کند.

درك كاري كه هم اكنون در حال انجام است

➤ براي مقايسه روشهاي فعلي با الگوهاي بيروني، نياز است كه فرآيند به خوبي شناخته شود براي اين منظور از ابزارهاي مانند:

- نمودار گردش كار
- نمودار علت و معلول و ...
- كمك گرفت تا ورودي ها و خروجي ها به خوبي شناسايي شود و علتهاي خاصي كه عمده اشكال و هزينه را به وجود مي آورند تعيين گردند.
- بنابر اين در الگوبرداري ها بايد به اين موارد توجه داشت و راه حلهائي را براي حل مشكلات جستجو نمود.

درك كاري كه هم اكنون در حال انجام است

- هنگام مستند سازي فرآيند بايد كميت كار ها را تعيين نمود
- اين اندازه ها و مقياسها در طول فرآيند الگوبرداري مورد استفاده قرار مي گيرد.
- براي مثال هزينه هر واحد کالا و مقدار دارايي نمونه اي از اين مقياسها هستند.

برنامه ریزی برای اجرای فرآیند

- بعد از مستند شدن و درک فرآیندها می توان در خصوص اداره روند مطالعاتی الگوبرداری تصمیم گیری نمود.
- گروه یا تیم الگوبرداری مشخص می شوند.
- نوع الگوبرداری ، داده ها و اطلاعاتی که باید جمع آوری شود و روش جمع آوری اطلاعات توسط گروه مشخص می گردد.
- برای هرکدام از کارها باید یک جدول زمانی در نظر گرفته شود.
- نتایجی که در انتهای کار الگوبرداری مورد انتظار است مشخص می گردد.

برنامه ریزی برای اجرای فرآیند

- فرآیند و هدف الگوبرداری یادگیری است.
- بنابراین بجای اینکه از ابتدای کار با سازمانهای زیادی تماس گرفته شود و قرار ملاقات تنظیم گردد بهتر است با توجه به اهداف بهترین سازمانها مد نظر قرار گیرند.
- سه گونه اصلی الگوبرداری وجود دارد:
 - داخلی
 - رقابتی
 - فرآیندی

برنامه ریزی برای اجرای فرآیند

➤ الگوبرداری داخلی

- این نوع الگوبرداری می تواند در سازمانهای بزرگ که دارای واحدهای بزرگی هستند انجام شود. مثلا در يك شرکت خودروسازی بزرگ واحد کنترل کیفیت سالن موتورسازی می تواند از فرآیندهای کنترل کیفی واحد مونتاژ بدنه الگوبرداری نماید.
- از مزایای این روش پایین بودن هزینه و راحت بودن انتقال اطلاعات است چراکه بحث محرمانه بودن اطلاعات مطرح نیست.

برنامه ریزی برای اجرای فرآیند

➤ الگوبرداری رقابتی

- یکی از مهمترین فرآیندهای الگوبرداری محسوب می شود
- بقای هر سازمانی در گرو عملکرد رقبا در بازار است
- بنابراین باید از نحوه عملکرد آنها اطلاع یافت که البته این کار بسیار مشکل است چراکه سازمانها اطلاعات داخلی خود را در اختیار دیگران قرار نمی دهند.
- معمولاً با خریداری نمودن محصول رقیب و بررسی آن به قابلیت های آن پی می برند (الگوبرداری محصول)
- ویا برخی اطلاعات را از شخص ثالثی دریافت می کنند.

برنامه ریزی برای اجرای فرآیند

➤ الگوبرداری فرآیندی (الگوبرداری عملیاتی یا عمومی)

- همکاری سازمانها در مورد این نوع الگوبرداری راحتتر از الگوبرداری رقابتی است.
- چرا که می توان برای الگوبرداری از سازمانی استفاده نمود که محصولی کاملا متفاوت از محصول سازمان ما تولید می کند.
- در بسیاری از سازمانها فرآیندهای مشابه زیادی دیده می شود مثلا عملیات صدور صورت حساب یا بسیاری از سازمانها دارای واحد طراحی و تدارکات یا خدمات پس از فروش (شرکت سازنده تلوزیون و خودروساز) هستند.
- بهتر است سازمانهایی را بیابیم که در حوزه مورد نظر ما متخصص باشند. (کالیبره نمودن ابزار در حالی که ارسال آنها به بیرون از شرکت باعث توقف خط تولید می شود)

برنامه ریزی برای اجرای فرآیند

- شناسایی بهترین گوها یا شرکای الگوبرداری می تواند یک طرح تحقیقاتی باشد.
- نتیجه تحقیق روی سازمانهای مختلف و غربال نمودن آنها بر اساس هدف الگوبرداری منجر به فهرست کوچکی از دو یا سه سازمان منجر می شود که نهایتاً یک یا چند مورد انتخاب می شود.
- یک مشاور مالی (که اطلاعات گسترده ای راجع به سازمانها دارند) می تواند در خصوص انتخاب سازمان کمک نماید.
- نتیجه فرآیند برنامه ریزی فهرست کوتاهی از الگوهای ممکن است.

مطالعه دیگران (اجرایی فرآیند)

➤ مطالعه الگوبرداری، جستجوی دو گونه اطلاعات است:

- شرح اجرائی فرآیندها

- نتایج قابل اندازه گیری آنها

➤ برای دست یابی به این اطلاعات ابتدا باید از اطلاعات موجود در داخل شرکت و همچنین اطلاعات عمومی که در دسترس هستند استفاده نمود.

➤ با این ترتیب اطلاعاتی که وجود ندارد مشخص می شود و برای دستیابی به آنها باید با سازمانهای مورد نظر ارتباط برقرار نمود.

➤ در طول فرآیند برنامه ریزی پیش از هر چیز باید منابع داخلی و عمومی آزمون شوند تا اطلاعات اضافی مورد نیاز مشخص شوند.

➤ بنابراین الگوبرداری از ابتدا مثلا با بازدید از خطوط تولید فلان کارخانه شروع نخواهد شد.

مطالعه دیگران (اجرایی فرآیند)

➤ در تحقیقات اولیه از سه روش می توان بهره برد:

- پرسشنامه

- بازدید

- گروه های متمرکز

➤ پرسشنامه – مزیت آن محرمانه ماندن پاسخها و قابل پی گیری بودن آنهاست بنابراین این پرسشنامه ها باید به دقت طراحی شوند که بتوان اطلاعات لازم را از آنها استخراج نمود.

➤ بازدید – فرصتی را فراهم می کند که رو در رو با مسئولین سازمان مورد نظر (سازمانی که الگوبرداری روی آن انجام می شود) صحبت شود

- در این خصوص باید بازدید شوند و بازدیدکننده آمادگی کامل داشته باشند.

- پرسشنامه ای در این مورد می توان تهیه نمود که موردی فراموش نشود.

مطالعه دیگران (اجرای فرآیند)

- گروه های متمرکز – آن دسته از اعضای شریک در الگو برداری هستند که می خواهند در حوزه های مورد علاقه دو طرف بحث و گفتگو کنند. این اعضا شامل افرادی می شوند که در گذشته چند فعالیت الگو برداری مشترک داشته اند

فراگيري از داده هاي به دست آمده از مطالعه

➤ آیا شکافي بين عملکرد سازمان و عملکرد الگوها (بهترین سازمانها) وجود دارد؟ اين شکاف در چیست و چه مقدار است؟

➤ چرا شکاف وجود دارد؟ سازمانهاي بهتر چه کاري را متفاوت با سازمان ما انجام مي دهند؟

➤ اگر تجارب اين سازمانها اقتباس شوند چه بهبودي حاصل مي شود؟

فراگيري از داده هاي به دست آمده از مطالعه

➤ بررسی هاي انجام شده در فرآیند الگوبرداری مي تواند سه نتیجه متفاوت داشته باشد:

➤ شکاف منفي

• فرآیندي که مورد الگوبرداری قرار گرفته است بسیار بهتر از فرآیند داخل سازمان است.

➤ تساوي

• فرآیندي که مورد الگوبرداری قرار گرفته است در حد فرآیند داخل سازمان است.

➤ شکاف مثبت

• فرآیندي که مورد الگوبرداری قرار گرفته است بسیار پایین تر از فرآیند داخل سازمان است. مزیت این روش پی بردن به زیر فرآیند هاي داخلی مي باشد

فراگيري از داده هاي به دست آمده از مطالعه

➤ دوشيوه براي اثبات برتري يك روش بر روش ديگر وجود دارد:

- مقايسه و بررسي کمي.

- مي توان از مقياسه‌هاي مانند هزينه کار

$$\text{Return On Assets - ROA} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Assets}}$$

- بازگشت دارائي

- درصد عيوب

- سطح رضايت مشتري و ...

استفاده نمود.

فراگيري از داده هاي به دست آمده از مطالعه

➤ راه دوم براي اثبات برتري بررسي بازار است

• آیا بازار سازمانها را بر مبناي فرآیندهایشان برهم ترجیح مي دهد؟

• مثلا تحويل کالا در مدت زمان ۲۴ ساعت به جاي ۵ روز

➤ هنگامی که شکافها مشخص شد باید علت به وجود آمدن این شکافها مشخص شوند. آیا شکافها نتیجه:

• اجرائي فرآیندهاي جاري سازمان است(مثلا نحوه پاسخ گویی به خواسته مشتری مي تواند عبارت باشد از: دریافت يك سفارش، برداشت از انبار، بسته بندی، حمل، صدور صورت حساب و ...)

• عادات تجاري است(شامل اکثر يا تمام فرآیندهاي سازمان مانند سياست و رویه کاری-جذب مشتری بستن قرارداد پي گيري قراردادها و...- روش حسابداري و...)

• ساختار اجرائي و سازمانی است(مکان فعالیتها، نمودار سازمانی، تفکیک مسئولیتها و...)

به کار بستن داده ها و اطلاعات آموخته شده

- وقتی شکاف منفی در سازمان دیده شد ایجاد تغییر در راستای رفع شکاف منفی هدف سازمان می گردد.
- یافته ها در طرح الگوبرداری باید به افراد داخل سازمان منتقل شود چراکه تنها آنها هستند که قادر به ایجاد بهبود هستند.
- دو گروه باید در این تغییرات سهیم باشند
 - کسانی که فرآیند را اجرا می کنند
 - مدیران ارشد که باید منابع لازم را برای ایجاد تغییر فراهم نمایند. (تغییرات احتمالاً روی جریان کاری تامین کنندگان و مشتریان اثرگذار می باشد و مدیر ارشد باید این جریان را مدیریت نماید)
 - ممکن است تغییر در عادات تجاری و ساختار اجرائی سازمان غیر قابل اجتناب باشد اما به دلیل زمانبر بودن این تغییرات این موارد باید در برنامه تجاری دیده شود.

به کار بستن داده ها و اطلاعات آموخته شده

➤ توسعه و اجرای برنامه های عملیاتی معمولا شامل مراحل زیر است:

- تعیین وظایف
- مرتب کردن وظایف
- تعیین منابع مورد نیاز
- ایجاد فهرست وظیفه
- اختصاص مسئولیت به هر وظیفه
- توصیف نتایج مورد انتظار
- ترتیب دادن شیوه های برای پی گیری

➤ الگوبرداری يك استراتژی یا فلسفه تجاری نیست بلکه ابزاری است برای حرکت به سمت بهبود

➤ اگر الگوبرداری نتواند فرصت زیادی را برای بهبود عرضه نماید سودمند نیست

➤ اگر مدیران برای ایجاد تغییر احساس ترس کنند یا آن را نپذیرند فرآیند الگوبرداری شکست خورده است