

به نام خدا

تکنیک‌های کاربردی مدیریت برتر (۲۲)

بهبود سازی واحد کاری

نویسنده: امانوئل سرتن - فرانسوازشرو

مترجم: محمد راد

انتشارات رهروپویا-۱۳۹۵

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۵.....	معرفی سازمان مدیریت INSEP.....
۷.....	درباره مترجم.....
۹.....	از چه صحبت می‌کنیم؟.....
۱۰.....	روشی که پیشنهاد می‌شود.....
۱۱.....	راهکارهای عمومی.....
۱۳.....	(۱) تعریف اهداف اولویت.....
۱۵.....	پیشرفت چیست؟.....
۱۶.....	چگونه تعریف کنیم.....
۱۷.....	اهداف اولویت مجموعه‌ی ما چه خواهد بود؟.....
۱۹.....	(۲) یافتن نقص‌های اهداف اولویت و تعریف اقدام‌ها.....
۲۱.....	چگونگی برطرف کردن نقص از اهداف اولویت؟.....
۲۲.....	چه روش‌هایی برای برطرف کردن نقص وجود دارد؟.....
۲۳.....	مدیریت کردن و برطرف کردن نقص از اهداف.....
۲۴.....	اهداف اولویت در اقدامات عملی.....
۲۴.....	مشخص کردن عملیاتی که باید انجام شوند.....
۲۵.....	عملیاتی که در نظر دارید انجام دهید را اولویت بندی کنید.....
۲۶.....	برطرف کردن نقص اهداف و تعریف عملیات.....
۲۷.....	(۳) راه اندازی شاخص‌های پیشرفت کاری.....
۲۹.....	محدوده را مشخص کنید.....
۲۹.....	اصول شاخص‌های راهبری.....
۳۱.....	شاخص‌های راهبری پیش از موقع را ایجاد کنید.....

- (۴) راهبرهای عملیاتی ابزار و مدیریت متناسب را به کار گیرید.....** ۳۳
- ابزار راهبری و مدیریت..... ۳۵
- دایره‌ی راهبری در هر سطح..... ۳۶
- مدیریت افراد..... ۳۷
- همراهی با افراد اجرایی..... ۳۸
- مدیریت جمعی..... ۳۹
- جلسات..... ۴۰
- راهبری عملیات..... ۴۱
-
- (۵) راهبری عملیات اندازه‌گیری و تحلیل تمایزات.....** ۴۳
- چگونه اندازه‌گیری را سازمان دهیم؟..... ۴۵
- مثالی از شاخص‌های راهبری پیش از موقع..... ۴۶
- مثالی از یکپارچگی شاخص‌ها..... ۴۷
- چگونه تحلیل کنیم؟..... ۴۸
- برای تحلیل از چه ابزاری استفاده می‌شود؟..... ۴۹
-
- (۶) راهبری عملیات واکنش در مواقع تمایز و یکپارچگی پیشرفت‌ها.....** ۵۱
- چگونه واکنش‌های مؤثر را سازمان دهیم؟..... ۵۳
- اجرا و پی‌گیری عملیات..... ۵۴
- راهبری عملیات: واکنش..... ۵۵
- چگونه پیشرفت‌ها را یکپارچه کنید؟..... ۵۶
- راهبری عملیات..... ۵۷
-
- (۷) راه اندازی موفق مدیریت عملیات روزانه.....** ۵۹
- نقش فعالین..... ۶۱
- تصویر راهنمای راه اندازی..... ۶۲
- ترمزها برای تغییرات را در نظر بگیرید..... ۶۲
- چهار کلید اقدام..... ۶۳

معرفی سازمان مدیریت INSEP

در سایت سازمان مدیریت INSEP، اهداف چنین تعریف شده است: "کمک به مدیران برای رشد کردن به عنوان افراد حرفه‌ای در خدمت شرکت خود و کمک به شرکت‌ها برای گسترش استراتژی‌های خود."

مدیران معمولاً سه ویژگی دارند: ۱- تحصیلات خود را در سال‌های قبل به اتمام رسانده و بار تئوریک موضوعات را درک کرده‌اند. بتدریج در شرکت‌ها رشد کرده تا به موقعیت مدیریت رسیده‌اند. ۲- شدیداً درگیر کارهای روزمره هستند و کمبود وقت از خصیصه‌های اصلی مدیران است. ۳- فرصت مطالعه کمی دارند و فرصت گذراندن دوره‌های بازآموزی و تکمیلی را ندارند.

از طرف دیگر، مدیران کارهای اجرایی زیادی انجام داده‌اند، با مسایل مختلف بطور عملی آشنا هستند و تجارب زیاد عملی اندوخته‌اند.

اما علم مدیریت در حال پیشرفت است و همواره روش‌های جدیدی ارائه می‌دهد.

نقش سازمان مدیریت INSEP ایجاد سرپلی بین این دو حالت مدیران است. با استناد به تجارب کسب شده مدیران، موضوعات روز مدیریتی را در قالب‌های مختلف از جمله سمینارهای چند ساعته تا یکروزه ارائه می‌دهد تا مدیران با آخرین دستاوردهای علم مدیریت آشنا شوند و با بکارگیری این روش‌ها تأثیر زیادی در پیشرفت کار خود داشته باشند. از سوی دیگر، مدیران، با اتخاذ روش‌های جدید، می‌توانند نقش مهمی در گسترش قابلیت شرکت خود در رقابت و برتر بودن را ایفا کنند. برای تسهیل کار، سازمان مدیریت INSEP همچنین کتاب‌های جیبی را در موضوعات مختلف تدوین کرده است. این کتاب‌ها مطالب پایه نیستند، بلکه با استفاده از تجارب مدیران و عطف به دانش تئوریک آن‌ها، عناصری از تجارب مدیران را جمع‌بندی نموده و در قالب موضوعات خاص مطرح می‌کنند، از جمله کارکردن در محیط چند فرهنگی، تفویض مسئولیت و پرورش کارکنان مسئول، مدیریت فراقسمتی یا مدیریت غیرمستقیم و....

بخشی از این کتاب‌های جیبی در ایران توسط محمد راد ترجمه و به وسیله نشر رهرو پویا در اختیار علاقمندان قرار گرفته است.

درباره مترجم

محمد راد در سال ۱۳۲۷ در کرمان متولد شد. در ۱۴ سالگی به همراه خانواده‌اش به تهران مهاجرت کرد. وی در سال ۱۳۵۱ از دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران فارغ‌التحصیل شد و سال بعد برای ادامه تحصیل به آمریکا رفت. «راد» در سال ۱۳۵۷ با اخذ مدرک کارشناسی ارشد اقتصاد به میهن بازگشت و به تدریس در دانشگاه مشغول شد. او در سال ۱۳۶۲ مجدد عازم فرانسه شد و پس از تغییر رشته و ادامه تحصیل در رشته تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌های اطلاعات مدیریت، در پاریس به کار پرداخت. پس از بازگشت مجدد به ایران در سال ۱۳۷۲ در کنار فعالیت‌های حرفه‌ای، به کار ترجمه و نیز به تدریس سیستم‌های اطلاعات مدیریت و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، در دانشگاه آزاد و تدریس زبان تخصصی در مؤسسه عالی بانکداری ایران پرداخت.

تحصیل، اقامت و کار طولانی مدت در آمریکا و فرانسه باعث شده که «راد» رفتارهای اجتماعی و کاری را در این کشورها از نزدیک لمس کند و معانی واقعی را در ورای بحث تئوریک بخوبی درک کند. نمود این مسئله در ترجمه‌های وی بارز است. در ضمن «راد» مطرح می‌کند که کتاب‌هایی که به آن‌ها برخورد کرده و تغییرات اساسی در زندگی او بوجود آورده‌اند را ترجمه می‌کند.

از ترجمه‌های «راد»، تاکنون، ۲۴ جلد کتاب از انتشارات سازمان مدیریت INSEP فرانسه توسط انتشارات رهرو پویا منتشر شده است. کتب زیر توسط انتشارات نسل نواندیش منتشر شده است: ۱- اثبات شخصیت در برقراری ارتباط با دیگران، ۲- کاربردهای چپ و راست مغز، از تمامی ظرفیت مغز خود استفاده کنید، ۳- ساختار جادویی ان.ال.پی، ۴- استراتژی فروش، ۵- تاکتیک فروش، ۶- راهنمای کاربایی، ۷- طنزهای ملل، ۸- داستان‌های بامزه.

همچنین، کتب زیر توسط انتشارات نگاه دانش به چاپ رسیده است:

- ۱- سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت با کاربردهای تجارت الکترونیک و اینترنت،
- ۲- چگونه استراتژی رقابتی خود را برنامه‌ریزی کنید.

«راد» از خوانندگان کتاب‌های خود تقاضا دارد نظرات، انتقادات، و پیشنهادات خود را به نشانی زیر با وی در میان بگذارند و با وی در ارتباط باشند.

Rad_translate@yahoo.com

از چه صحبت می‌کنیم؟

بحث بر سر اساس کاربرد یک نظام مدیریت عملیاتی پیشرفت است. این رفتار به وسیله‌ی مدیریت و از کانال تفکر راهبردی اعمال می‌شود و از سوی تمامی فعالان آن مجموعه به کار گرفته می‌شود. ما در این جا شرایط آماده‌سازی و نیز ابزار و اعمال مدیریتی را برای راه‌اندازی آن شرح می‌دهیم.

چرا باید به این موضوع پرداخت؟

اصطلاح مدیریت پیشرفت، اصطلاح جدیدی نیست. از سال‌ها پیش، روش‌ها و ابزارهای بسیاری در شرکت‌ها به کار گرفته شده‌اند.

هنوز نسبت به تأیید این شیوه‌ی رفتاری انسجامی وجود دارد:

- "اثر هزار برگ (شیرینی ناپلئونی)"، فقدان انسجام قابل مشاهده در استفاده از ابزار و روش‌های مختلف، که از آن‌ها بد استفاده شده است و میوه‌های خود را به بار نیاورده است.

- مشکلاتی که از رفتارهایی که به گونه‌ای واقعی در گروه‌های کاری اجرایی نهادینه شده است سرچشمه می‌گیرد: این ابزار اغلب به صورت ابزار "رئیس" باقی ماندند و به کارکنان اختصاص نیافتند.

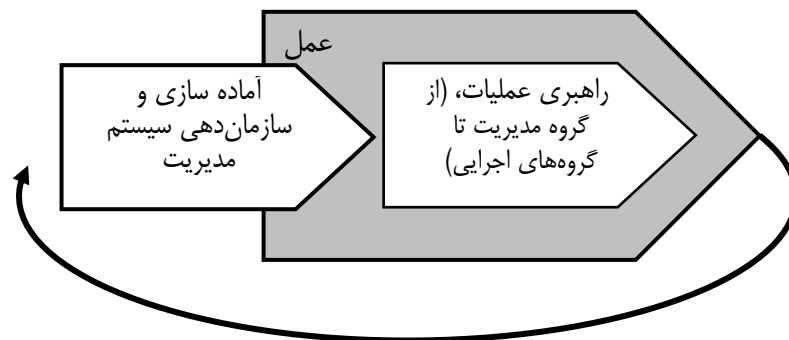
- کارمندان اجرایی به درستی نمی‌دانند اولویت‌ها چه هستند و وانمود می‌کنند که به مسائلی که به سوی آن‌ها روانه شده است علاقه‌ی کمی دارند.

راهبری عملیات پیشرفت، تا سطح اجرایی، هنوز به مثابه‌ی یک اقدام واقعی و لازم، در بسیاری از بخش‌های اقتصادی و شرکت‌ها الزامی است.

روشی که پیشنهاد می‌شود

یک شیوه‌ی کاری در دو زمان

آماده‌سازی در مرحله‌ی اول، منظور آماده‌سازی و سازماندهی یک سیستم مدیریت پیشرفت است، از گروه مدیریت گرفته تا گروه‌های اجرایی. راهبری عملیات در مرحله‌ی دوم، سیستم با طرز کار شایسته و مناسبی از راهبری در زندگی روزمره جاری شود: اندازه‌گیری، تحلیل، واکنش و سپس گردآوری آن‌ها در تمامی سطوح.



راهکارهای عمومی

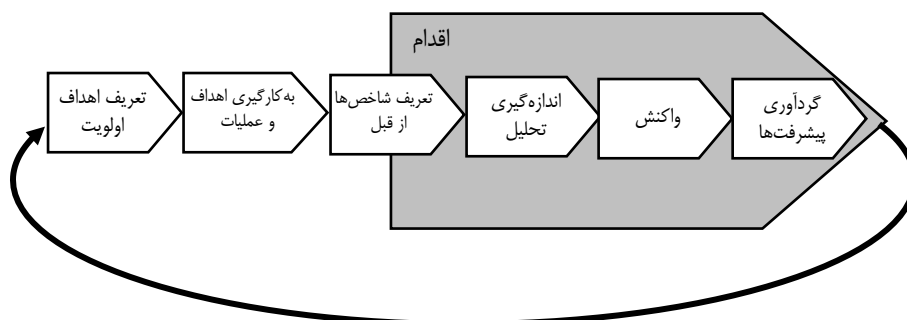
راهکاری در دو زمان

۱- آماده سازی

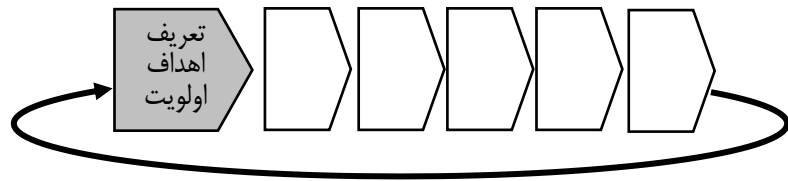
- پیشرفت مجموعه‌ی خود را روشن کنید و اهداف اولویت را تعریف کنید.
- اهداف اولویت را تا سطح عملیات اجرایی تعیین کنید.
- برای هر یک از سطوح عملیات بهبود سازی خاصی را به کارگیرید.
- پیش از شروع، شاخص‌هایی را راه‌اندازی کنید.

۲- راهبری عملیات

- اندازه‌گیری پیشرفت و تحلیل نتایج.
- واکنش نشان دادن برای رسیدن به اهداف.
- گردآوری پیشرفت‌های به‌دست آمده برای انطباق مدیریت با آن‌ها.



(۱) تعريف اهداف اولويت



پیشرفت چیست؟

پیشرفت یعنی کسب نتایجی
که به انتظارات فعالین گوناگون
پاسخ گوید (داخل و خارج از
سازمان).

این ارزیابی از نتایج نشان
می‌دهد که پیشرفت
مفهومی کلی است و با
معیارهای واقعی که از انتظارات



هر فرد در موارد زیر سرچشمه می‌گیرد تغذیه می‌شود:

- کیفیت: محصول، روند کاری، خدمات، ارتباطات...
- هزینه: خرید، تبدیل، دخالت...
- جریان‌ات: فیزیکی، اطلاعاتی، ارتباطی...
- امنیت: شرایط کاری، محیط...

مدیریت مجموعه، اهداف راهبردی پیشرفت را جهت متمرکز کردن
تلاش‌های تمامی بخش‌های شرکت، تعریف می‌کند.

چگونه تعریف کنیم

اهداف الویت؟

هدف اولویت، هدفی است که در اولین برنامه‌ی کاری قرار می‌دهیم، زیرا بهترین پاسخ را به انتظارات فعالین می‌دهد و برای تضمین بقای کاری آن مجموعه، حیاتی است.

روش‌ها:

۱. تجزیه و تحلیل تفاوت‌ها (بین انتظارات فعالین و آنچه به‌وسیله‌ی مجموعه محقق شده است).
۲. تعریف اهداف برای کاهش دادن تفاوت‌های اساسی.
۳. اولویت دادن به اهداف با توجه به عملکرد منافع ساختاری (در کوتاه، میان و بلند مدت).
۴. انتخاب سه هدف اولویت اول که:

- ارتباط پذیر
- توضیح پذیر
- کاربردی باشند

