

پروپوزال

سند استراتژیک کنترل کیفیت بار و یکمرد

استاندارد سازی و بهره وری کسب و کار



دپارتمان کنترل کیفیت

کنفرانس سوم کار (کیفیت، امنیت، رضایت مشتری)

فروردین ماه ۱۴۰۰



فهرست مطالب

۱- مقدمه.....	۳
۲- مدیریت استراتژیک استانداردسازی و بهره‌وری.....	۷
۲-۱- مراحل فرایند مدیریت استراتژیک استانداردسازی و بهره‌وری.....	۷
۲-۲- مدیریت فرایند استانداردسازی و بهره‌وری با رویکرد بازارمحور.....	۷
۲-۳- عوامل رقابتی موثر مرتبط استانداردسازی و بهره‌وری در راستای بازارمحور شدن یک بنگاه اقتصادی.....	۸
۳- مدیریت فرایند استانداردسازی و بهره‌وری.....	۹
۳-۱- ابعاد فرآیند استانداردسازی و بهره‌وری.....	۱۰
۴- خروجی مدنظر در راستای تدوین طرح استراتژی استانداردسازی و بهره‌وری.....	۱۲
۵- متدولوژی تدوین سند استراتژیک استانداردسازی و بهره‌وری.....	۱۴
۵-۱- مقدمه.....	۱۴
۵-۲- فرایند تهیه مستندات مرتبط با فرایند استانداردسازی و بهره‌وری.....	۱۶
الف- فعالیت‌های مقدماتی.....	۱۶
ب- توسعه مستندات مرتبط.....	۱۷
ج- فعالیت‌های پیگیری.....	۱۷
۵-۳- حوزه‌های اصلی سند استراتژیک استانداردسازی و بهره‌وری و بومی‌سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط.....	۱۹
الف- همراستاسازی استراتژیک.....	۱۹
ب- ارزش‌افزایی.....	۱۹
ج- مدیریت منابع.....	۱۹
د- مدیریت مخاطرات.....	۱۹
ه- مدیریت عملکرد.....	۱۹
۵-۴- ذی‌نفعان مرتبط با بند ۳-۵.....	۲۰
۵-۵- نیازهای اجرایی مرتبط بند ۳-۵.....	۲۰
۵-۶- نقشه‌راه سند استراتژیک فرایند استانداردسازی و بهره‌وری و بومی‌سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط ..	۲۰

سند استراتژیک کنترل کیفیت بارو یکد استاندارد سازی و بهره‌وری کسب و کار

- ۵-۷- دیدگاه سند استراتژیک موضوع بند ۵-۶ ۲۱
- ۵-۸- تهیه مستند برای ارزیابی اولیه موضوع بند ۵-۶ ۲۱
- الف- برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی ۲۲
- ب- دستیابی و پیاده‌سازی ۲۳
- ج- ارائه و پشتیبانی ۲۳
- د- نظارت و ارزیابی ۲۴

۱- مقدمه

امروزه کشور ما برای پیوستن به بنگاه اقتصادی تجارت جهانی (WTO) برنامه‌های اساسی از جمله حذف تدریجی انحصار، ترویج رویکرد رقابتی در بازار خصوصی‌سازی و کاهش تصدی‌گری دولت پیش رو دارد. این موضوع بنگاه‌های اقتصادی در ایران را با محیط رقابتی حرفه‌ای در سطح ملی و بین‌المللی مواجه ساخته است بطوریکه حضور و پایداری در این محیط کسب و کاری، نیاز به استراتژی، برنامه و ابزارهای خاص و حرفه‌ای مختص به خود را دارد. از جمله مهمترین این برنامه‌ها و ابزارها، استاندارد سازی و تعریف شاخص‌های بهره‌وری برای کلیه فرایندها، فعالیت‌ها و وظائف در یک بنگاه اقتصادی و در راستای ارائه خدمات و یا محصولات کارا و اثربخش برای رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار می‌باشد.

اکثر بنگاه‌های اقتصادی پیشرو و دارای کسب و کار ماندگار، همواره اقدام به طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی استانداردها و متدولوژیها برای کلیه فرایندها، فعالیت‌ها و وظائف خود می‌نمایند.

در دنیای امروزی و در محیط رقابتی کسب و کار، برخورداری از مهارت‌های مدیریتی برای موفقیت مدیران کافی نبوده، بلکه مدیران باید آگاهی و شناخت مناسب و کافی از تفاوت میان مدیریت و رهبری را داشته و بداند چگونه این دو فعالیت برای تحقق موفقیت در یک بنگاه اقتصادی باید با هم ترکیب شوند.

با توجه با تغییرات گسترده در قرن حاضر و پیشرفت لحظه‌ای دانش و تکنولوژی‌ها و همچنین ظهور و گسترش کاربرد فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی، لزوم داشتن طرح و برنامه‌ای کارا و اثربخش در راستای تداوم کسب و کار برای هر بنگاه اقتصادی را دوچندان کرده است.

امروزه بسیاری از کشورها و جوامع اقتصادی از بیکاری مزمن، کسر بودجه دائمی و کاهش قدرت خرید مشتریان خود نگران بوده و مشقات زیادی را تحمل می‌کنند. بدیهی است که در دنیای امروزی، اقتصادهای ملی دستخوش تغییر و تحولات سریع و گسترده بوده و این تغییر و تحولات طبیعتاً تهدیدات و آسیب‌پذیریهای را نیز به همراه خود خواهند داشت. همیشه دو عامل زمینه‌ساز چنین تغییرات بزرگی هستند. اولاً، جهانی شدن یا به عبارت دیگر توسعه و رشد فزاینده تجارت و رقابت جهانی عامل چنین تغییراتی است. امروزه هیچ کشوری و به طبع آن هیچ بنگاه اقتصادی نمی‌تواند جدا از اقتصاد جهانی به تداوم و اثربخشی در کسب و کار خود بیندیشد. اگر کشور یا حتی یک بنگاه اقتصادی، بازار خود را به روی رقابت و تعاملات داخلی گسترده و حتی بازارهای خارجی ببندد، آنگاه کلیه جوامع مرتبط با این کشورها و یا بنگاه‌های اقتصادی، ناخواسته تاوان آن را با خرید و فروش کالاهایی با کیفیت پایین‌تر و قیمت بالاتر، خواهند پرداخت. ثانیاً، عامل دیگری که در دگرگونی اقتصاد کشورها و به طبع آن بنگاه‌های اقتصادی نقش بسزایی دارد، تغییر و تحولات تکنولوژیکی است. در دنیای امروز که محصولات و خدمات با تغییرات بروز و گسترده‌ای در حوزه فرایندی، تکنولوژیکی، فناوری، ارتباطات و دانش مواجه هستند، هر چند ممکن است توسعه ملی و یا جهانی شدن تجارت و پیشرفتهای تکنولوژیکی تهدیدی برای وضعیت حال یک بنگاه اقتصادی باشد، اما در عوض فرصت‌های بیشماری را در حیطه کسب و کاری آنها و مرتبط با فناوری، فرایندهای کسب و کاری، برندینگ، بسته‌بندی، تولید و فرآوری و در راستای پوشش دادن نیازهای طیف وسیعی از جامعه هدف را پیش‌روی آنها قرار می‌دهد. بدیهی است در چنین شرایطی بنگاه‌های اقتصادی که نتوانند فرایندهای مدیریت تغییرات و مدیریت مخاطرات را به صورت کارا و اثربخش پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی نمایند، محکوم به فنا بوده و بنگاه‌های اقتصادی نوظهور و بروز شده جایگاه آنان را کسب خواهند کرد.

استاندارد سازی و بهره‌وری، یکی از انعطاف‌پذیرترین روش‌های متداول برای برنامه‌ریزی، توسعه و افزایش کارایی و اثربخشی در ارتباط با ارائه خدمات و تولید محصولات می‌باشد. این نوع فعالیت در واقع ابزاری ساختاریافته برای ایجاد و برقراری ارتباط مابین بازارهای کسب و کار، محصولات و فناوری‌ها می‌باشد.

در نتیجه می‌توان گفت که در صورتیکه فعالیت‌های استاندارد سازی و بهره‌وری به صورت کارا و اثربخش در یک بنگاه اقتصادی طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی شوند، آنگاه می‌توانند در کلیه فرآیندهای کسب‌کاری آن بنگاه اثرات مثبت خود را نشان داده و محور تمام فعالیت‌های روزمره کسب‌کاری در آن بنگاه اقتصادی خواهند شد. در سال‌های اخیر علیرغم تداوم و سرعت تغییرات در فناوری‌ها، تکنولوژی‌ها و تمایلات و علائق مشتریان، نکته اصلی در یک بنگاه اقتصادی علاوه بر کارایی انجام فرایندها و فعالیت‌ها، اثربخشی آن‌ها می‌باشد.

بدیهی است فعالیت‌ها و فرایندهای استاندارد سازی و بهره‌وری نیز از این قاعده مستثنی نبوده و همواره به صورت حرفه‌ای و تخصصی نقش تعیین‌کننده خود را در موفقیت یا عدم موفقیت ارائه محصولات و خدمات به بازار جامعه هدف، تداوم بخشیده و بی‌تردید از جایگاه حساسی در یک بنگاه اقتصادی برخوردار می‌باشند.

استاندارد سازی و بهره‌وری مدلی است که بر روی تعریف، پیاده‌سازی و ارزیابی نیازمندیهای کیفی و بهبود فرآیندها، فعالیت‌ها و وظائف موجود در یک بنگاه اقتصادی تمرکز دارد. در این مدل، ویژگیهای فرایند مهندسی کیفیت به صورت واضح تعریف شده و دستورالعمل‌های مربوط به مدیریت، اندازه‌گیری، کنترل و بهبود ارائه خدمات و یا تولید محصول در کلیه سطوح کسب و کاری یک بنگاه اقتصادی ارائه خواهند شد.

مدیران یک بنگاه اقتصادی به خوبی می‌دانند که با توجه به تحولات و تغییرات بوجود آمده در فضای کسب و کار ملی و بین‌المللی و تاثیر آن بر اقتصاد ملی کشورها رقابت بسیار سنگین و حرفه‌ای مابین بنگاه‌های اقتصادی شکل گرفته است، لذا تدوین کارا و اثربخش فرایندها و فعالیت‌های مرتبط با استاندارد سازی و بهره‌وری در یک بنگاه اقتصادی، نه تنها پشتیبانی برای موفقیت آن بنگاه در بازار جامعه هدف تلقی می‌شود، بلکه در تخصیص بهینه منابع و همچنین تعامل با موضوعات توسعه منطقه‌ای، ملی و جهانی‌شدن و استمرار کسب و کار آن بنگاه نقش اساسی را ایفا خواهند کرد. به عبارت دیگر، شرایط نوین در توسعه محصولات و خدمات و رقابت در بازار، وجود یک برنامه‌ریزی استراتژیک کارا و اثربخش برای فرایندها و فعالیت‌های مرتبط با استاندارد سازی و بهره‌وری را برای یک بنگاه اقتصادی بسیار ضروری کرده است.

استاندارد سازی و بهره‌وری کلیدی است که می‌تواند به برطرف کردن مشکلات اقتصادی هر بنگاه اقتصادی کمک شایانی بنماید. برنامه‌ریزی صحیح و همه جانبه برای استقرار انواع سیستمهای مدیریتی می‌تواند سبب ارتقاء بهره‌وری و کیفیت محصولات در رقابت‌های اقتصادی شود.

مدیریت، منابع و بهره‌وری سه رکن اصلی و اساسی در یک بنگاه اقتصادی می‌باشند. اقدامات، فعالیت‌ها و رفتارهای مدیریتی در یک بنگاه اقتصادی خود تعریف‌کننده میزان بهره‌وری بوده و به مدیران بنگاه اقتصادی کمک خواهد کرد تا بتوانند از منابع به صورت کارا و اثربخش‌تر استفاده کنند. در دنیای رقابت کسب و کار امروزی همه چیز بر مبنای بهره‌وری استوار است.

استاندارد سازی و بهره‌وری در واقع دو روی یک سکه هستند چراکه استانداردها معیارها و شاخص‌های ارزیابی و بهره‌وری کیفیت را بعنوان مستندات بومی‌سازی شده برای هر بنگاه اقتصادی ارائه خواهند کرد.

سند استراتژیک کنترل کیفیت بارویکرد استاندارد سازی و بهره‌وری کسب و کار

استاندارد سازی سبب کاهش ضایعات، افزایش کارایی و اثربخشی استفاده بهتر از منابع و ارتقاء و بهبود فرایندها و تکنولوژیها در یک بنگاه اقتصادی شده و می‌تواند داشبورد مدیریتی بهینه را ارائه نماید. از طرفی دیگر بهره‌وری نحوه استفاده کارا و اثر بخش از منابع مرتبط با ایجاد ثروت، افزایش عملکرد و کارایی فرایندها و تجهیزات، افزایش سود کسب و کاری، دستیابی به رضایت مشتری، توسعه پایدار و بهبود کیفیت کسب و کار را فراهم می‌نماید. لذا استاندارد سازی و بهره‌وری رابطه متقابل بایکدیگر داشته به طوری که بهره‌وری از استاندارد سازی کارا و اثربخش حاصل شده و استانداردها خالق بهره‌وری می‌باشند.

پیرو مطالب ذکر شده و در ارتباط با **هدف و ضرورت** طراحی، پیاده سازی و عملیاتی سازی سند استراتژی برای فرآیندها و فعالیت‌های مرتبط با استاندارد سازی و بهره‌وری در یک بنگاه اقتصادی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- بهبود سودآوری
- بهبود درآمدها
- بهبود عملکرد بودجه‌ای
- هزینه‌های کاهش یافته
- بهبود جریان نقدینگی
- بهبود برگشت سرمایه
- افزایش رقابت پذیری
- بهبود حفظ و وفاداری مشتری
- بهبود اثربخشی تصمیم گیری
- استفاده بهینه از منابع در دسترس
- افزایش پاسخگویی کارکنان
- بهبود سرمایه‌های معنوی
- فرایندهای بهینه، کارا و اثربخش
- بهبود عملکرد زنجیره تامین
- افزایش عملکرد، اعتبار و پایداری بنگاه اقتصادی
- نگهداری سهم بازار منطقه‌ای و داخلی و توسعه آن.
- شناخت و دستیابی کارا و اثربخش به بازارهای داخلی و بین‌المللی
- مدیریت مخاطرات کارا و اثربخش کلیه فرایندهای یک بنگاه اقتصادی
- توجه به روند رقابتی شدن بازار
- افزایش رویکرد مشتری محوری
- افزایش رویکرد رهبری (Leadership) و مدیریت در بنگاه اقتصادی
- افزایش مشارکت پرسنل و سایر افراد ذی‌نفع در کارایی و اثربخشی کلیه فرایندها و فعالیت‌های کسب و کاری

سند استراتژیک کنترل کیفیت بارویکرد استاندارد سازی و بهره‌وری کسب و کار

- افزایش رویکرد فرایندی و رویکرد سیستمی در مدیریت
 - رویکرد واقع‌بینانه در تصمیم‌گیریها
 - بهبود مداوم
 - افزایش روابط سود بخش متقابل با کلیه ذی‌نفعان بنگاه اقتصادی
 - توجه به آینده‌نگری و پیش‌بینی فرایندهای تاثیرگذار و بروز شده بر کسب‌وکار بنگاه اقتصادی
 - مخاطرات مرتبط با واردات و صادرات مواد اولیه، محصولات و خدمات مرتبط با کسب‌وکار آن بنگاه اقتصادی
 - نرخ بیمه‌ها، مالیات‌ها، تعرفه‌ها و سود بازرگانی
 - مدیریت منابع انسانی
 - لزوم شناسایی و خلق مزیت رقابتی
 - استفاده از منابع بنگاه اقتصادی برای سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک و هوشمندانه.
 - وجود فرایندهای مدون شده برای خدمات پس از فروش و تامین مواد اولیه، قطعات و تجهیزات
 - نیاز به ایجاد و توسعه سهم بازار در بازارهای (داخلی/صادراتی) در جامعه هدف.
 - شناخت کلیه عوامل درونی و محیطی موثر بر فرایندها، فعالیت‌ها و وظائف مرتبط با تولید محصولات و یا ارائه خدمات
 - یکپارچه‌سازی کلیه فرآیندهای کسب‌وکاری و نحوه انجام آنها در داخل بنگاه اقتصادی با اهداف مدون شده.
 - درنظر گرفتن کلیه الزامات قانونی، قراردادی و آئین‌نامه‌ای داخلی/ ملی/ بین‌المللی
- بر اساس اصول مهندسی سیستم‌های مدیریتی، هر بنگاه اقتصادی باید مجموعه مستندات مهندسی سیستم را به شرح زیر، برای خود تدوین نماید:

- ✓ مشخص نمودن اهداف، راهبردها و سیاستهای مهندسی سیستم مدیریتی جهت بهبود فعالیت‌ها
- ✓ مشخص نمودن جایگاه فعلی و آتی بنگاه اقتصادی به همراه ارائه طرح تحلیل مخاطرات
- ✓ برنامه‌ریزی جهت رسیدن به اهداف و ارائه طرح‌های مرتبط با پروژه‌ها در بنگاه اقتصادی
- ✓ اجرای کلیه فرآیندهای بهبود یافته براساس طرح مقابله با حوادث و ترمیم خرابیها
- ✓ برنامه آموزش و آگاهی رسانی پرسنل

این مدل را می‌توان در سه دسته زیر جهت برآورده سازی نیازهای بنگاه اقتصادی ارائه نمود:

- ۱- بهبود فرایندها
- ۲- ارزیابی قابلیت‌ها
- ۳- اطمینان از عملکرد

۲- مدیریت استراتژیک استانداردسازی و بهره‌وری

منظور از مدیریت استراتژیک در حوزه استانداردسازی و بهره‌وری عبارت است از طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی روش‌های سیستماتیک، کارا و اثربخش در راستای اتخاذ تصمیمات بزرگ در یک بنگاه اقتصادی بطوریکه مدیریت ارشد با استفاده از اطلاعات کمی و کیفی حاصل شده بتواند در شرایط بحرانی و حساس تصمیماتی اثربخش اتخاذ نماید.

۲-۱- مراحل فرایند مدیریت استراتژیک استانداردسازی و بهره‌وری

مدیریت استراتژیک کارا و اثربخش در حوزه استانداردسازی و بهره‌وری خود می‌تواند ارائه دهنده استراتژی مناسب و کافی در سطح کلان برای یک بنگاه اقتصادی بوده و مشخص‌کننده جهت حرکت آن بنگاه به سمت دستیابی به اهداف مدون شده باشد.

این استراتژی به طور کلی می‌تواند نحوه حضور و رقابت آن بنگاه مابین رقبا و حوزه بازار خود را مشخص نموده و به مدیران ارشد در راستای تداوم کسب و کار خود کمک نماید. (این کار از طریق تدوین اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در حوزه‌هایی مانند خرید، فروش، فرآوری و تولید، انبارداری، بسته‌بندی، برندینگ، امور مالی، تحقیق و توسعه و انجام می‌پذیرد). لذا مدیران یک بنگاه اقتصادی بایستی در راستای دستیابی به اهداف مرتبط با مدیریت استراتژیک استانداردسازی و بهره‌وری، پس از تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده محصول (یا خانواده خدمت) و یا یک محصول (یا خدمت) خاص، مطابق با نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف و همچنین برای نگهداشت مشتریان فعلی خود، بدنبال ایجاد مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی باشند.

اساس برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه استانداردسازی و بهره‌وری، در تمامی سطوح کسب و کاری در یک بنگاه اقتصادی، شناسایی تهدیدات به منظور پرهیز و اجتناب از آنها و فرصت‌ها به منظور بهره‌برداری از آنها می‌باشد. مسئولیت استراتژیک و اصلی برای مدیران ارشد در یک بنگاه اقتصادی، اجرای کارا و اثربخش فرایند مدیریت تغییرات است تا بتوانند به خوبی فعالیت‌های کسب و کاری خود را با محیط پیرامون خود (در بازار کسب و کاری مرتبط) هماهنگ سازند. در نتیجه، مدیران ارشد نه تنها مسئول طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی طرح‌های استراتژیک در حوزه استانداردسازی و بهره‌وری و برای بنگاه اقتصادی خود هستند، بلکه بخش اصلی برای مشارکت در تدوین فرآیندهای برنامه‌ریزی در سطوح تجاری بنگاه خود نیز می‌باشند.

۲-۲- مدیریت فرایند استانداردسازی و بهره‌وری با رویکرد بازارمحور

در بنگاه‌های اقتصادی که از یک رویکرد بازارمحور کارا و اثربخش استفاده می‌نمایند، کلیه مدیران میانی نیز تمایل خواهند داشت تا تاثیر بیشتری بر تمام سطوح استراتژی در آن بنگاه داشته باشند. از طرفی دیگر این مدیران علاقه‌مند خواهند شد تا مطابق و هماهنگ با رویکرد تدوین شده برای فرایند استانداردسازی و بهره‌وری فعالیت کنند.

در بنگاه‌هایی با رویکرد بازارمحور بدلیل تمرکز مستمر کلیه کارکنان بر نیازهای مشتریان و شرایط رقابتی موجود در بازار کسب و کاری مربوطه، از سایر رقبا متمایز می‌گردند. این دسته از شرکتها همچنین آماده‌اند و می‌توانند به سرعت محصولات و برنامه‌های کاری خود را تغییر بدهند و تعدیل نمایند با تغییرات در آن محیط، هماهنگ و همراه شوند را ارتقاء دهند.

باید توجه داشت که مفهوم استانداردسازی و بهره‌وری بعنوان فعالیتی برای برآورده ساختن و رفع تمام نیازهای مشتریان (بدون در نظر گرفتن هزینه‌های مربوطه) نمی‌باشد. بلکه مفهوم اصلی استاندارد سازی و بهره‌وری، تمرکز بر روی آن دسته از مشتریانی است که می‌توانند موجب سودآوری و افزایش کارایی و اثربخشی در کلیه فرایندهای کسب و کاری یک بنگاه اقتصادی شوند، می‌باشد.

۲-۳- عوامل رقابتی موثر مرتبط استانداردسازی و بهره‌وری در راستای بازارمحور شدن یک بنگاه اقتصادی

شرایط رقابتی که اغلب بنگاه‌های اقتصادی با آن مواجه می‌شوند، آنها را قادر می‌سازد تا بدون توجه به مشتریان، عرضه‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و یا سایر بنگاه‌های اقتصادی موجود در محیط مرتبط با بازار کسب و کار آنها در کوتاه مدت بتوانند موفقیت‌هایی را بدست آورند. بنگاه‌های اقتصادی که ورودی تازه به صنایع نوظهور و جدید، بالاخص صنایع مبتنی بر تکنولوژی‌های جدید دارند، همواره تمایل دارند که به محیط داخلی خود توجه و تمرکز بیشتری داشته و با رویکرد بازارمحوری اغلب موافق نیستند. دلیل این امر نیز آن است که در طی مدت زمان ورود این بنگاه به بازار جدید یک صنعت جدید، مدیران آن بیشتر به دنبال معرفی و عرضه محصولات و خدمات خود به مشتریان بوده و مشکلات فرآوری و تولید و محدودیتهای منابع را بعنوان تهدیدی جدی برای بقای کسب و کاری خود کمتر در نظر می‌گیرند. بنگاه‌های اقتصادی که با چنین شرایطی وارد عرصه رقابتی در بازار می‌شوند، اغلب یا محصول محورند یا تولید محور.

یکی از مهمترین و در عین حال خطرناک‌ترین مورد در راستای اکتساب یک متدولوژی برای مدیریت استراتژیک استانداردسازی و بهره‌وری این است که گاهی یک بنگاه اقتصادی میتواند از طریق همراهی و هماهنگ شدن با محیط کسب و کاری خود به موفقیت‌هایی (گاه مقطعی) در زمینه ارائه محصولات و یا خدمات خود دست یابد، در این حالت به دلیل بی‌میل بودن مدیران ارشد این بنگاه اقتصادی به بازنگری، بروزرسانی و یا کنار گذاشتن استراتژی، سیاست‌ها و برنامه‌های کسب و کاری و در نظر نگرفتن آینده‌نگری کسب و کار خود، (که در گذشته موفق بوده است) به مرور زمان ارتباط خود را با بازار و محیط پیرامونی کسب و کار خود از دست داده و یا اینکه این ارتباط بسیار ضعیف خواهد شد و اپیدمی خطرناک برای آنان این است که آنها به این نتیجه می‌رسند که تنها راه برای جلب رضایت مشتریان خود، همان استراتژی و سیاست‌های قبلی و حال حاضر بوده و حاضر به هیچ‌گونه تغییری در راستای همراستابودن با جامعه، نیازهای جدید مشتریان، تکنولوژی‌ها و ... نمی‌باشند. چنین موضوعی با توجه به تغییر در نیازها و علائق مشتریان تهدید بزرگی برای یک بنگاه اقتصادی بشمار می‌رود. به طور کلی در ارتباط با چالش‌های پیش‌روی بنگاه‌های اقتصادی در ارتباط با فرایند استانداردسازی و بهره‌وری می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- روند جهانی شدن بازارها و افزایش رقابت منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی

- رشد بخش خدمات

- افزایش اهمیت خدمات در حفظ رضایت مشتری و افزایش وفاداری آنها

- طراحی و توسعه سریع تکنولوژی‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی

- افزایش اهمیت ارتباطات در بالابردن هماهنگی و کارایی در برنامه‌های استانداردسازی و بهره‌وری و در راستای کسب سهم و بخش

بیشتری از بازار مرتبط با جامعه مشتریان هدف

- پیشرفت تکنولوژی

- افزایش دانش و ضریب دسترسی آنها به علوم روز

۳- مدیریت فرایند استانداردسازی و بهره‌وری

در راستای طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی کارا و اثربخش فرایند استانداردسازی و بهره‌وری، یک بنگاه اقتصادی بایستی یک سیستم هوشمند و نظام اطلاعاتی مناسبی را برای فرایندهای کسب‌وکاری خود و برای برای یافتن نیازهای واقعی، ارزیابی تقاضای مشتریان جامعه هدف، و تحلیل عوامل تاثیر گذار بر محیط استانداردسازی و بهره‌وری مرتبط با کسب‌وکارهای خود مستقر کرده و سپس این اطلاعات را برای ارائه خدمات و تولید محصولات مطابق با نیازهای جامعه هدف و افزایش رضایت مشتریان خود و پاسخ موثر نسبت به محیط جامعه اطراف خود و رقبا بکار بگیرد.

از آنجاکه طراحی و بکارگیری یک سیستم هوشمند و نظامهای مدیریتی و اطلاعاتی برای یک بنگاه اقتصادی می‌تواند هزینه‌بر باشد، لذا مدیریت ارشد یک بنگاه اقتصادی بایستی همواره منابع و زمان مناسب و کافی را برای توسعه و نگهداری یک سیستم هوشمند و نظامهای مدیریتی و اطلاعاتی تخصیص دهد. بدیهی است بدون داشتن یک سیستم هوشمند و نظام اطلاعاتی کارا و اثر بخش یک بنگاه اقتصادی نمی‌تواند ادعا کند که یک بنگاه مشتری مدار می‌باشد.

یکپارچگی مابین فرایند استانداردسازی و بهره‌وری با سایر فرایندها و فعالیتهای موجود در یک بنگاه اقتصادی و در راستای دستیابی به اهداف مدون و توسعه جامعه هدف مشتریان و افزایش رضایت‌مندی آنها، موضوعی بسیار حیاتی برای آن بنگاه می‌باشد. همین موضوع خود می‌تواند منجر به تغییر در زیرساخت برخی از فرایندها و فعالیتهای کسب‌وکاری آن بنگاه شده و هزینه‌هایی را نیز به مدیریت ارشد تحمیل نماید.

پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی فرایند استانداردسازی و بهره‌وری نه تنها نیاز به حمایت و پشتیبانی مدیریتی ارشد دارد، بلکه مدیران و کارکنان در کلیه سطوح باید بدانند که در فرآیند مدیریت استانداردسازی و بهره‌وری در آن بنگاه اقتصادی نقش مهم و اساسی را دارند. ایجاد روابط کسب‌وکاری مناسب با مشتریان و در ارتباط با موضوع استانداردسازی و بهره‌وری شریانی حیاتی برای هر بنگاه اقتصادی می‌باشد لذا می‌توان گفت که در بنگاههای اقتصادی سود حاصل از ایجاد این نوع روابط کسب‌وکاری مطمئناً از طریق موضوعات ذیل حاصل خواهند شد:

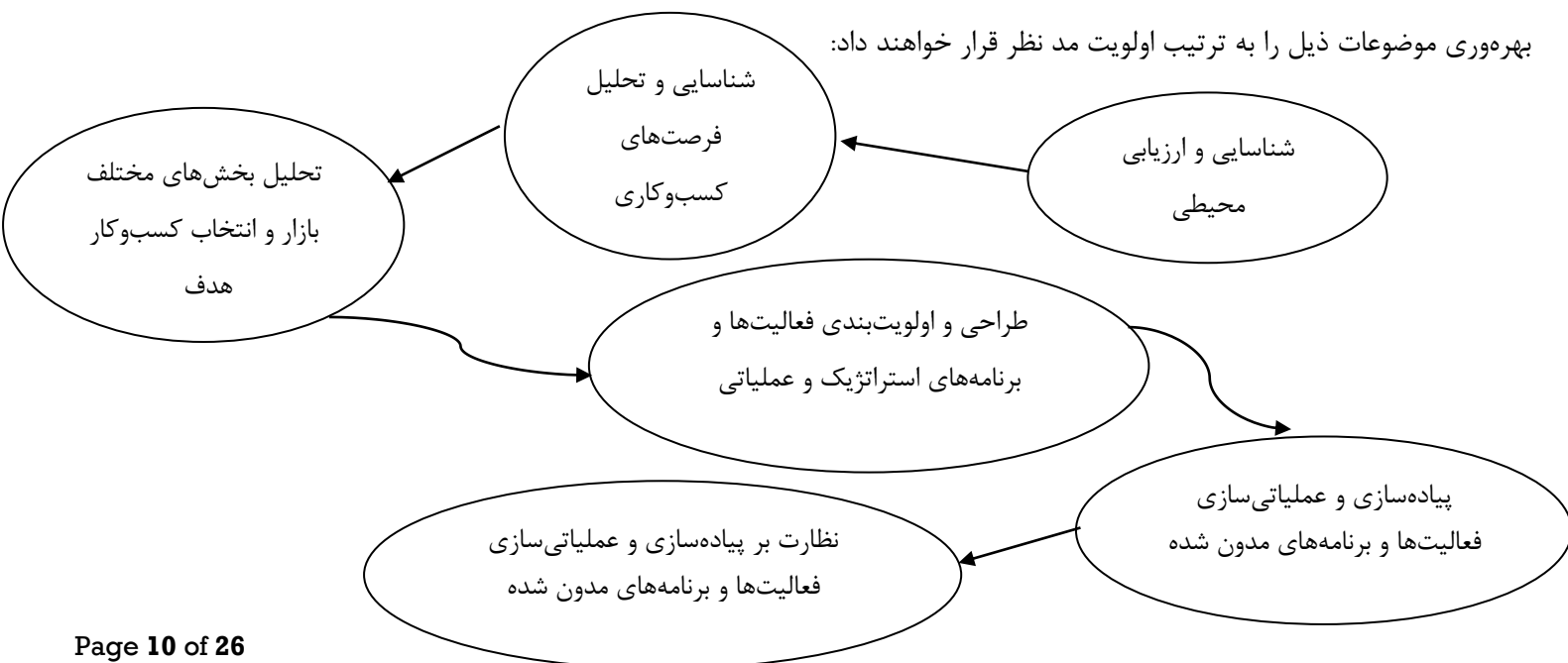
- بهبود سودآوری
- بهبود درآمدها
- بهبود عملکرد بودجه‌ای
- هزینه‌های کاهش یافته
- بهبود جریان نقدینگی
- بهبود برگشت سرمایه
- افزایش رقابت‌پذیری
- بهبود حفظ و وفاداری مشتری
- بهبود اثربخشی تصمیم‌گیری

- استفاده بهینه از منابع در دسترس
- افزایش پاسخگویی کارکنان
- بهبود سرمایه‌های معنوی
- فرایندهای بهینه، کارا و اثربخش
- بهبود عملکرد زنجیره تامین
- افزایش عملکرد، اعتبار و پایداری سازمانی
- یافتن مشتریان و بازار کسب و کاری جدید
- افزایش توان سودآوری از مشتریان موجود
- ایجاد و تداوم برقراری روابط با مشتریان جامعه هدف

۳-۱- ابعاد فرآیند استاندارد سازی و بهره‌وری

مدیران یک بنگاه اقتصادی، برای انجام مبادلات سودآور و توسعه روابط با مشتریان باید انواع استراتژیهای استاندارد سازی و بهره‌وری را طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی نموده و آنها را دائما بهبود ببخشند. استراتژیهای مدون شده برای فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری، در اصل برنامه عملی راجع به کلیه موضوعات ذکر شده در بند ۳ می‌باشد، بطوریکه منطبق با نیازهای مشتریان در بازار جامعه هدف باشد. همانطور که قبلا نیز بیان شد، مرکز اصلی استراتژی استاندارد سازی و بهره‌وری، تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن کلیه فعالیت‌ها و منابع مرتبط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و تامین اهداف عملیاتی شرکت از حیث نیازها و علائق بازار مربوطه می‌باشد.

در راستای طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی استراتژی‌های استاندارد سازی و بهره‌وری، کارشناسان مرکز فناوری و نوآوری استاندارد سازی و بهره‌وری موضوعات ذیل را به ترتیب اولویت مد نظر قرار خواهند داد:



سند استراتژیک کنترل کیفیت بارویکرد استاندارد سازی و بهره‌وری کسب و کار

تمام فعالیت‌های ذکر شده در شکل بالا در راستای رفع موانع بازدارنده در راستای طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی فرآیند استاندارد سازی و بهره‌وری می‌باشد، که عبارتند از:

- فرایند محور نبودن بنگاه اقتصادی
- درک ضعیف و حمایت ناکافی مدیران و کارشناسان بنگاه اقتصادی از مفهوم استاندارد سازی و بهره‌وری
- کمبود یا عدم انجام تحلیل‌های کسب و کاری مرتبط با جامعه هدف آن کسب و کار
- عدم وجود تحلیل مناسب بر روی استراتژی‌های استاندارد سازی و بهره‌وری مدون شده در بنگاه اقتصادی
- وجود دید و نگرش محدود و بسته نسبت به فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری (و بالاخص مابین مدیران ارشد)
- ضعف و یا عدم وجود فرایندهای کسب و کاری هوشمند
- ضعف و یا عدم وجود ارتباط مناسب و کافی مابین فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری سایر سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی موجود در بنگاه اقتصادی
- ارتباطات ضعیف داخلی بین واحدهای کسب و کاری در بنگاه اقتصادی با واحد استاندارد سازی و بهره‌وری
- فقدان اعتماد و اطمینان لازم به فرآیند استاندارد سازی و بهره‌وری
- فقدان و یا ضعیف بودن فرایند تحقیق و توسعه (R&D) در بنگاه اقتصادی
- بومی‌سازی نکردن فعالیت‌ها و برنامه‌های مدون شده برای بنگاه اقتصادی
- همراه نبودن مدیران عملیاتی بنگاه اقتصادی
- کمبود پشتیبانی، منابع و مهارت‌های لازم در بنگاه اقتصادی برای پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری
- ابهام و فرهنگ‌سازی نامناسب در مورد فناوری، واژگان و فعالیت‌های فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری
- استفاده از برنامه‌های غیر منعطف سالانه بجای استفاده از اهداف و استراتژی‌های مدون شده برای استاندارد سازی و بهره‌وری
- شکست در ارتباط مابین برنامه‌ریزی مدون شده برای استاندارد سازی و بهره‌وری با برنامه‌ریزی‌های کلان بنگاه اقتصادی
- تفویض برنامه ریزی استاندارد سازی و بهره‌وری به افرادی که دارای دانش، تجربه و مهارت لازم نمی‌باشند.
- کمبود دانش و مهارت استاندارد سازی و بهره‌وری در بنگاه اقتصادی
- عدم تجزیه و تحلیل نتایج مربوط به فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری
- عدم وجود درک کافی از نیازها و انتظارات مشتریان جامعه هدف

سند استراتژیک کنترل کیفیت بارویکرد استاندارد سازی و بهره‌وری کسب و کار

- عدم وجود سیستم مدیریتی برای اداره کردن باشگاه مشتریان
- عدم وجود سیستم مدیریتی برای فرآیندهای مدیریت مخاطرات، مدیریت تغییرات، مدیریت حوادث و مدیریت استمرار کسب و کار
- مشارکت ضعیف کلیه واحدهای عملیاتی بنگاه اقتصادی در فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری
- دلخوش بودن به موفقیت‌های ظاهری کسب و کار فعلی
- مدیریت نامناسب تیم‌های بازاریابی مرتبط با بنگاه اقتصادی
- کمبود نیروی انسانی
- مقاومت در برابر تغییر

۴- خروجی مدنظر در راستای تدوین طرح استراتژی استاندارد سازی و بهره‌وری

پس از طراحی طرح استراتژیک استاندارد سازی و بهره‌وری برای بنگاه اقتصادی، هدف آن است که پس از پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی برنامه‌های مدون شده و اولویت‌بندی شده، اهداف ذیل مرتبط با موضوع استاندارد سازی و بهره‌وری و با ضریب‌های متفاوت (بسته به شرایط کسب و کاری) برای بنگاه اقتصادی محقق شوند.

(۱) تقویت موضوع رهبری و هدایت (Leadership) مابین مدیران ارشد

(۲) تقویت مهارت‌های مدیریتی مدیران ارشد در ارتباط با استاندارد سازی فرایندها و فعالیت‌ها و رشد بهره‌وری آنها

(۳) فرهنگ‌سازی و افزایش آگاهی کارکنان و کلیه ذی‌نفعان بنگاه اقتصادی و افزایش انگیزه مابین آنها در ارتباط با پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی کارا و اثربخش استراتژی‌های مدون شده برای استاندارد سازی فرایندها و فعالیت‌ها و رشد بهره‌وری آنها

(۴) توسعه ارتباطات مناسب و کافی و افزایش هماهنگی مابین کلیه مدیران داخلی بنگاه اقتصادی با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری

(۵) وجود سیستم مدیریتی کارا و اثربخش برای مدیریت مخاطرات فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری

(۶) وجود سیستم مدیریتی کارا و اثربخش برای مدیریت تغییر در فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری

(۷) وجود سیستم مدیریتی کارا و اثربخش برای مدیریت حوادث و مشکلات در فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری

(۸) وجود سیستم مدیریتی کارا و اثربخش برای مدیریت دانش در فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری

(۹) وجود سیستم مدیریتی کارا و اثربخش برای مدیریت سرمایه‌گذاری در بنگاه اقتصادی

(۱۰) وجود سیستم مدیریتی کارا و اثربخش برای استفاده از تکنولوژی‌های بروز در راستای افزایش رضایت‌مندی مشتریان و سایر ذی‌نفعان

(۱۱) وجود سیستم مدیریتی کارا و اثربخش برای مدیریت طراحی داخلی واحدهای درگیر در فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری

سند استراتژیک کنترل کیفیت بارو یکدست استاندارد سازی و بهره‌وری کسب و کار

۱۲) وجود سیستم مدیریتی کارا و اثربخش برای مدیریت قیمت تمام‌شده در فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری

۱۳) وجود سیستم مدیریتی کارا و اثربخش برای هر یک از موضوعات ذیل و در ارتباط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری

- استاندارد سازی فعالیت‌ها و فرایندها (کیفیت، ایمنی و بهداشت)

- بهره‌وری

- امور حقوقی و بیمه‌ایی

- مهندسی هزینه

- منابع انسانی و توانمند سازی

- هوشمند سازی

- تکنولوژی و تولید

- تجهیزات و زیر ساخت

- تحقیق و توسعه

- محیط زیست و مدیریت سبز

- مدیریت انرژی

- امور صادرات و واردات مواد اولیه، محصولات، تجهیزات و خدمات

- مهندسی بسته‌بندی

- برند و برند سازی

- امور آزمایشگاهی و تست محصولات

- امور مالی و اداری

۱۴) افزایش جاه‌طلبی مدیران ارشد در راستای توسعه کسب و کارهای مرتبط با اهداف مدون‌شده در بنگاه اقتصادی

۱۵) جلوگیری از افت دانش و یا ظرفیت عملیاتی کلیه نیروهای انسانی و ذی‌نفعان فعال در بنگاه اقتصادی

۱۶) افزایش یکپارچگی و انسجام میان فعالیتها و رویه‌های پیش‌بینی شده جهت پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی کردن کارا و اثربخش استراتژی

مدون شده برای فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری

۱۷) افزایش تحصیلات، تجربه، مهارت، دانش و شایستگی مابین کارکنان و ذینفعان بنگاه اقتصادی در ارتباط با موضوع استاندارد سازی و

بهره‌وری در مورد اجرای استراتژیهای استاندارد سازی و بهره‌وری

۱۸) داشتن تقویم آموزشی بروز در ارتباط با کلیه موضوعات مرتبط با استاندارد سازی و بهره‌وری

سند استراتژیک کنترل کیفیت با رویکرد استاندارد سازی و بهره‌وری کسب و کار

- ۱۹) داشتن برنامه مدون شده و بروز شده در ارتباط با شرکت در نمایشگاه‌های منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی
- ۲۰) افزایش انگیزه کافی مابین کلیه واحدهای اداری و عملیاتی در بنگاه اقتصادی و در راستای پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی کارا و اثربخش استراتژی مدون شده برای استاندارد سازی و بهره‌وری
- ۲۱) افزایش حمایت‌های مالی از فعالیت‌های مرتبط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و به صورت کاملاً منطقی
- ۲۲) تطابق ساختار بنگاه اقتصادی شرکت با استراتژی‌های مدون شده برای فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری
- ۲۳) افزایش برندینگ بنگاه اقتصادی
- ۲۴) افزایش وجهه و اعتبار بنگاه اقتصادی در کلیه جوامع منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی
- ۲۵) رفع و یا کاهش مقاومت در برابر تغییر مابین مدیران و کارکنان بنگاه اقتصادی در ارتباط با پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی استراتژی‌های مدون شده برای استاندارد سازی و بهره‌وری
- ۲۶) انجام تجزیه و تحلیل‌های کارا و اثربخش از سوابق مرتبط با پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی استراتژی مدون شده برای استاندارد سازی و بهره‌وری در بنگاه اقتصادی
- ۲۷) تقویت سیستم مدیریت اطلاعات مرتبط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری
- ۲۸) تدوین کارا و اثربخش و بروزرسانی مناسب و کافی باشگاه مشتریان (CRM)
- ۲۹) وجود دسترسی مناسب سایر واحدهای اداری و عملیاتی بنگاه اقتصادی به اطلاعات ارائه شده توسط سیستم مدیریت اطلاعات استاندارد سازی و بهره‌وری
- ۳۰) دسترسی به اطلاعات مناسب و کافی برای طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی طرح استراتژیک کلان برای بنگاه اقتصادی

۵- متدولوژی تدوین سند استراتژیک استاندارد سازی و بهره‌وری

۵-۱- مقدمه

فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری یکی از انعطاف‌پذیرترین روش‌های متداول برای برنامه‌ریزی و آینده‌پژوهی مرتبط با کلیه فعالیت‌های کسب و کاری در یک بنگاه اقتصادی می‌باشد. این فعالیت در واقع ابزاری ساختاریافته برای ایجاد و برقراری ارتباط مابین بازارهای کسب و کار، محصولات و فناوری‌ها در بنگاه اقتصادی بوده و در سطوح مختلف و با اهداف گوناگون قابلیت تدوین را دارد، از این‌رو دارای الگوهای متفاوتی از دید هدف و قالب محتوا می‌باشد.

انتخاب الگوی نامناسب و بومی‌سازی نشده برای فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری، از کارآمدی این الگو می‌کاهد. لذا شناخت دقیق نوع و رویکردهای تدوین شرایط لازم برای بهره‌روی کسب و کارهای بنگاه اقتصادی و از طریق تدوین سند استراتژی برای فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری از اهمیت زیادی برخوردار است.

سند استراتژیک کنترل کیفیت با رویکرد استانداردسازی و بهره‌وری کسب و کار

مدل پیشنهادی در این مستند، مدلی است که بر روی تعریف، پیاده‌سازی و ارزیابی نیازمندیهای کیفی و بهبود فرایندهای موجود در بنگاه اقتصادی تمرکز دارد. در این مدل، ویژگیهای فرایند مهندسی استانداردسازی و بهره‌وری به صورت واضح تعریف شده و دستورالعمل‌های مربوط به مدیریت، اندازه‌گیری، کنترل و بهبود پروژه‌های بنگاه اقتصادی، ارائه خواهند شد. محیط پر از مخاطره کنونی در کسب و کارهای مرتبط با بنگاه اقتصادی مذکور و ارائه خدمات به مشتریان، بنگاه‌های اقتصادی را به سمت استفاده از ابزارهای نوین برنامه‌ریزی پیش‌برده است. تدوین مدلی برای استانداردسازی فرایند استانداردسازی و بهره‌وری، روشی انعطاف‌پذیر است که به طور گسترده برای انجام فرایند برنامه‌ریزی بهبودیافته مرتبط با استانداردسازی و بهره‌وری به کار می‌رود. هدف کلی آن است تا این هدف، به بنگاه اقتصادی کمک کند تا در محیطی پویا و متاثر از تغییرات زیاد در حوزه کسب و کار با تمرکز بر پویای محیط و ردیابی روند تغییرات فناوری‌های موجود، موقعیت خود را در بازار کسب و کاری مربوطه ارتقاء بخشند.

بر اساس متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط با کسب و کارهای شبیه به کسب و کار بنگاه اقتصادی مذکور، هر بنگاه اقتصادی باید مجموعه مستندات را به شرح زیر و در ارتباط با فرایند استانداردسازی و بهره‌وری، برای خود تدوین نماید:

- ✓ مشخص نمودن اهداف، راهبردها و سیاست‌های مهندسی سیستم مدیریت استانداردسازی و بهره‌وری، جهت بهبود فعالیت‌ها و تلاشهای بنگاه اقتصادی
- ✓ مشخص نمودن جایگاه فعلی و آتی بنگاه اقتصادی به همراه ارائه طرح تحلیل مخاطرات مربوطه
- ✓ برنامه‌ریزی جهت رسیدن به اهداف و ارائه طرح‌های مرتبط با پروژه‌ها در بنگاه اقتصادی
- ✓ اجرای کلیه فرآیندهای بهبود یافته براساس طرح مقابله با حوادث و ترمیم مسائل و مشکلات
- ✓ برنامه آموزش و آگاهی‌رسانی در بنگاه اقتصادی

مدل مرتبط با تدوین سند استراتژی استانداردسازی و بهره‌وری را می‌توان در سه دسته زیر جهت برآورده سازی نیازهای بنگاه اقتصادی ارائه نمود:

- ۱- بهبود فرایندها
- ۲- ارزیابی قابلیت‌ها
- ۳- اطمینان از عملکرد

در مدل مدنظر برای استانداردسازی فرایند استانداردسازی و بهره‌وری و جهت دستیابی به اهداف مدون از چرخه‌ای با مراحل زیر استفاده می‌شود:

- ۱- راه اندازی: هدف‌گیری پایه‌ای به منظور دستیابی به بهبود موفقیت‌آمیز تلاش‌ها
- ۲- تشخیص: مشخص کردن جایی که بنگاه اقتصادی هم اکنون در آن قرار دارد و تعیین جایی که انتظار می‌رود تا در آن قرار گیرد.

۳- ایجاد: برنامه ریزی خاص، که مشخص می‌کند چگونه این مجموعه به مقصد خود خواهد رسید.

۴- اقدام: شروع کلیه فرایندهای بهبود

۵- یادگیری: یادگیری از طریق تجربیات و بهبود توانایی این مجموعه.

۵-۲- فرایند تهیه مستندات مرتبط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری

فرایند تهیه و تدوین مستندات مرتبط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری در بنگاه اقتصادی و بومی سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط، شامل سه مرحله کلی می‌باشد، این مراحل عبارتند از:

الف- فعالیت‌های مقدماتی

ب- توسعه مستندات مرتبط

ج- فعالیت‌های پیگیری

الف- فعالیت‌های مقدماتی

در این مرحله، تصمیم‌گیران اصلی باید تشخیص دهند که با چه مشکلات و نقاط ضعف و قوتی مواجه هستند و یک مدل کارا و اثربخش مرتبط با مستند سازی و استاندارد سازی شرایط کسب و کاری مرتبط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری می‌تواند به آنها در حل این مشکل کمک نماید. در این مرحله آنها باید تصمیم بگیرند برای چه موضوعاتی در ارتباط با کلیه فرایندها و فعالیت‌های کسب و کاری مرتبط با ارائه محصول و ارائه خدمات، طرح‌های مناسب و کافی از سوی بنگاه اقتصادی بایستی تهیه شده و چگونه این کار می‌تواند آنها را در اتخاذ تصمیمات موثر کمک و همراهی نماید. در راستای پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی کردن کارا و اثربخش فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری، پذیرش و مشارکت این افراد در راستای جلب منابع مورد نیاز برای تهیه، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی مستندات تهیه شده برای تولید محصولات و ارائه خدمات، بومی‌سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط و همچنین تمایل به استفاده از آن، امری ضروری است چراکه همواره با گسترش وسعت فناوری‌ها و افزایش تنوع تقاضا در کسب و کار، مشارکت آنها باید حفظ گردد.

مراحل تعریف شده در سایر بندهای این پروپوزال تضمینی برای جلب مشارکت افراد گوناگونی است که از این مدل نتایج متفاوتی را انتظار دارند و میبایست در یک سطح حداقلی رضایتشان جلب شود.

ب- توسعه مستندات مرتبط

در این مرحله، پس از تشخیص اینکه برای چه نیازهایی مرتبط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری، باید مستندات مرتبط تهیه شده و بومی‌سازی متدولوژی‌ها و استانداردها انجام شود، گزینه‌های کنترلی که می‌تواند اهداف مورد نظر را برآورده سازد، پیشنهاد شده و در نهایت نقشه‌راه نهایی برای فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی‌سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط، توسط این مرکز تهیه خواهد شد.

ج- فعالیت‌های پیگیری

با مشارکت و در نظر گرفتن خروجی‌های مراحل قبل، فعالیت‌های پیگیری مرتبط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری، مطلوب‌تر و بومی‌سازی‌تر خواهند بود. بدون این مشارکت، طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی‌سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط، نمی‌تواند به مقوله‌هایی که تصمیم‌گیران اصلی نیاز به رفع آن دارند، پردازد و در نتیجه نقشه‌راه نهایی کفایت، تناسب و اثربخشی لازم را نخواهد داشت.

از آنجا که به نسبت، افراد کمی از بنگاه اقتصادی در تهیه نقشه‌راه نهایی مرتبط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی‌سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط، درگیر هستند، لذا باید هنگام پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی خروجی‌های تعریف شده در آن، این خروجی‌ها توسط گروه حرفه‌ای‌تری، مورد ارزیابی و ممیزی قرار گرفته و با تأیید برسند.

هدف این مرکز در ارائه خدمات معرفی شده در این پروپوزال، گسترش افراد حرفه‌ای در این زمینه در بنگاه اقتصادی می‌باشد.

لذا نیاز است تا همواره توسط کارشناسان این مرکز و تیم مدیریتی بنگاه اقتصادی، یک برنامه‌ریزی مناسب برای پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری (با استفاده از اطلاعات بدست آمده) تهیه شده تا از این طریق، تصمیمات مناسب برای اجرای فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و سرمایه‌گذاری اخذ و اجرا شوند.

همواره و با توجه به این که هم نیازها و هم فن‌آوری‌ها در حال تغییر هستند، لذا لازم است تا نقشه‌راه نهایی در دوره‌های از قبل پیش‌بینی شده توسط کارشناسان این مرکز و مدیران این بنگاه اقتصادی، بروز شده و مورد بازبینی قرار گیرند.

سند استراتژیک کنترل کیفیت بارویکرد استاندارد سازی و بهره‌وری کسب و کار

خلاصه فرایند تهیه نقشه‌راه نهائی مرتبط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط در جدول زیر ارائه شده است.

مرحله	گام‌ها
فعالیت‌های مقدماتی	برآورده کردن شرایط مقدماتی
	مشخص کردن رهبری / پشتیبانی
	تعریف محدوده و مرز برای مستند سازی تولید محصولات و ارائه خدمات و بومی سازی استانداردهای مرتبط
توسعه نقشه‌راه فناوری	شناسائی محصولات و یا خدماتی که باید بر روی آنها تمرکز شود.
	شناسائی نیازمندی‌های حیاتی سیستم‌های مدیریتی کسب و کار و اهداف آنها
	مشخص کردن ساختن سطوح اصلی مستند سازی فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط
	مشخص کردن محرک‌های پیاده سازی و عملیاتی سازی فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی سازی استانداردهای مرتبط و اهداف آنها
	شناسائی گزینه‌های پیاده سازی و عملیاتی سازی فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی سازی استانداردهای مرتبط و خطوط زمانی آنها
	پیشنهاد گزینه‌های پیگیری و ارزیابی مرتبط با موضوع ارائه شده در بند بالا
	تهیه گزارش نهائی نقشه‌راه پیاده سازی و عملیاتی سازی تولید فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی سازی استانداردهای مرتبط
	تجزیه و تحلیل و اعتبارسنجی نقشه‌راه پیاده سازی و عملیاتی سازی فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی سازی استانداردهای مرتبط
	بازبینی و به روز رسانی نقشه‌راه ذکر شده در بند بالا
فعالیت‌های پیگیری	تجزیه و تحلیل و اعتبارسنجی نقشه‌راه پیاده سازی و عملیاتی سازی فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی سازی استانداردهای مرتبط
	بازبینی و به روز رسانی نقشه‌راه ذکر شده در بند بالا

۵-۳- حوزه‌های اصلی سند استراتژیک استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط

الف- همراستاسازی استراتژیک

در این حوزه تمرکز بر تضمین ارتباط برای طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی سند استراتژیک استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط و برنامه‌ها و اهداف تعریف شده در سطح کلان در بنگاه اقتصادی، تعریف، بهبود و تائید ارزش این فعالیت‌ها و همراستاسازی آن با کلیه فرایندها و عملیات‌های کسب و کارهای این بنگاه اقتصادی، می‌باشد

ب- ارزش‌افزایی

این حوزه درباره اجرای هدف ارائه ارزش به ((سند استراتژیک تهیه شده برای فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط)) در چرخه P.D.C.A (ارائه شده در بند ۱)، تضمین تحقق منافع مورد انتظار از این فعالیت در چارچوب استراتژی، تمرکز بر بهینه‌سازی هزینه‌ها و دستیابی به ارزشی منحصر بفرد برای کسب و کار از طریق این سند می‌باشد.

ج- مدیریت منابع

این حوزه پیرامون سرمایه‌گذاری بهینه در منابع مرتبط با سند استراتژیک تهیه شده برای فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای (کاربردها، اطلاعات، زیرساخت و نیروی انسانی) و مدیریت مناسب این منابع می‌باشد. بهینه‌سازی دانش و زیرساخت، یکی از مباحث کلیدی در این حوزه می‌باشد.

د- مدیریت مخاطرات

این حوزه مستلزم آگاهی از کلیه مخاطرات مرتبط با ((سند استراتژیک تهیه شده برای فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط)) برای هر بنگاه اقتصادی، درکی شفاف و واضح از توانمندی بنگاه اقتصادی در موضوعات مرتبط با مخاطرات کسب و کاری، درک الزامات سازگارپذیری، شفافیت پیرامون مخاطرات مرتبط با آن بنگاه اقتصادی و تفویض مسئولیت‌ها و وظائف مدیریت مخاطره در آن بنگاه می‌باشد.

ه- مدیریت عملکرد

این حوزه نحوه پیاده‌سازی استراتژی، انجام پروژه، استفاده از منابع، عملکرد فرایند و ارائه خدمات را دنبال می‌کند و بر این موضوعات نظارت می‌کند.

۴-۵- ذی‌نفعان مرتبط با بند ۳-۵

نقشه‌راه مرتبط با طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی فرایند استانداردسازی و بهره‌وری و بومی‌سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط، می‌تواند طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان بنگاه اقتصادی را تحت پوشش قرار دهد

الف- ذی‌نفعان درون بنگاه اقتصادی که در پی خلق ارزش از طریق سرمایه‌گذاری‌های معرفی شده بوده و از خدمات بنگاه اقتصادی استفاده می‌کنند.

ب- ذی‌نفعان درون بنگاه اقتصادی کسب‌وکار و برون بنگاه اقتصادی کسب‌وکار که به ارائه خدمات می‌پردازند و در مدیریت تشکیلات و فرایندهای بنگاه اقتصادی به نوعی دخیل بوده و به دنبال توسعه توانمندی‌های این بنگاه اقتصادی و فراهم‌سازی و ارائه محصول و خدمات هستند.

۵-۵- نیازهای اجرایی مرتبط بند ۳-۵

برای برآورده ساختن نیازمندی‌ها و الزامات بیان شده در بندهای بالا، چارچوب مورد نظر برای رهبری و کنترل طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی خدمات بنگاه اقتصادی و در ارتباط با فرایند استانداردسازی و بهره‌وری باید دارای شرایط ذیل باشند:

- موجب همراستایی اهداف کسب‌وکار و اهداف بومی‌سازی شده برای بنگاه اقتصادی شود.
- موجب بهینه‌سازی رویکرد فرآیندگرایی در سطح بنگاه اقتصادی شود.
- سازگار و همراستا با روش‌های عملی، تجربیات و متدولوژی‌ها و استانداردهای مناسب و بومی‌سازی شده در بنگاه اقتصادی باشد.
- یک ادبیات مشترک که مورد پذیرش و قابل درک برای تمامی مدیران و ذی‌نفعان باشد را فراهم آورد.
- قابلیت سازگارپذیری با کلیه الزامات قانونی، آئین‌نامه‌ای و قراردادی مرتبط با بنگاه اقتصادی را داشته باشد.

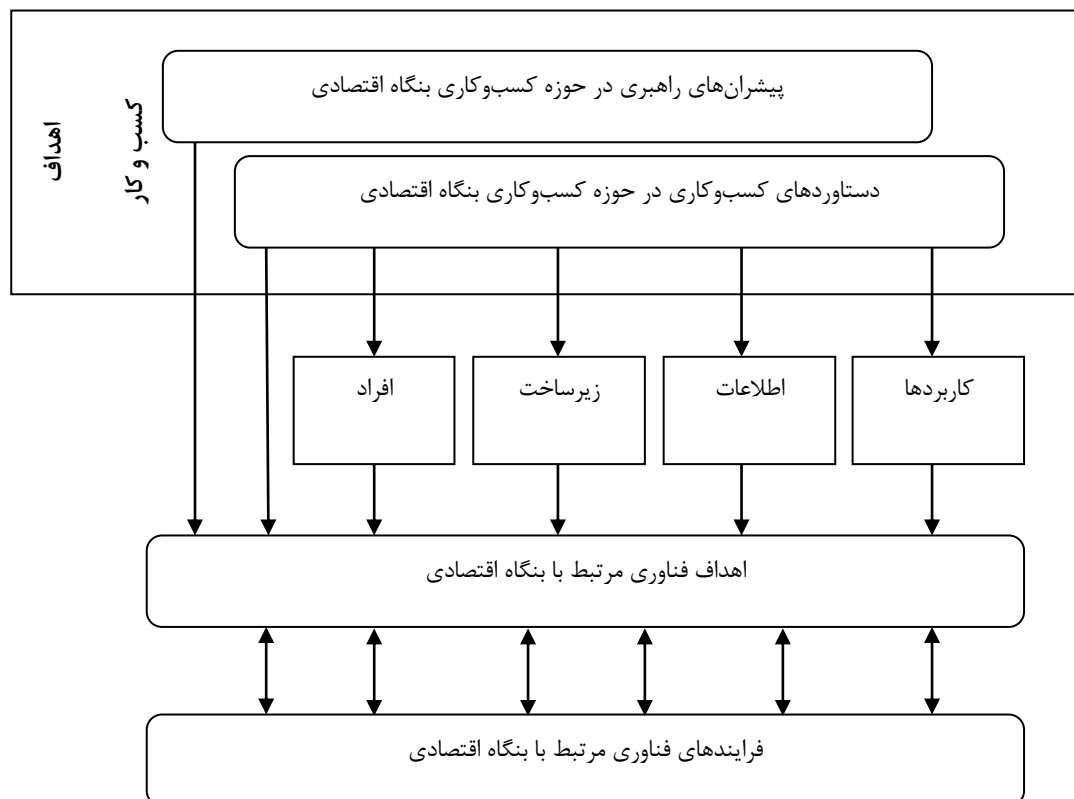
۵-۶- نقشه‌راه سند استراتژیک فرایند استانداردسازی و بهره‌وری و بومی‌سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط

نقشه‌راه طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی فرایند استانداردسازی و بهره‌وری و بومی‌سازی استانداردهای مرتبط، به‌گونه‌ای تدوین خواهد شد که از چهار مشخصه ذیل برخوردار باشد:

- کسب‌وکار محور
- فرایندگرا
- کنترل محور
- سنجش محور

۵-۷- دیدگاه سند استراتژیک موضوع بند ۵-۶

دیدگاه سند استراتژیک فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط و در راستای اهداف ارائه خدمات در بنگاه اقتصادی در شکل ذیل تشریح شده است:



۵-۸- تهیه مستند برای ارزیابی اولیه موضوع بند ۵-۶

قبل از ورود به مراحل اصلی مربوط به تهیه سند استراتژیک فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و بومی سازی متدولوژی‌ها و استانداردهای مرتبط، در ابتدا یک شناخت اولیه از وضع موجود در بنگاه اقتصادی مربوطه بعمل خواهد آمد. در این مرحله با استفاده از چک‌لیست‌های مدون شده و موجود اطلاعاتی در سطوح کلی در آن بنگاه اقتصادی کسب می‌گردد. به طور کلی سطوح مختلف این مرحله عبارتند از:

- سطح استراتژیک
- سطح سرمایه
- سطح عملیاتی
- سطح کیفی

سند استراتژیک کنترل کیفیت بارویکرد استاندارد سازی و بهره‌وری کسب و کار

ساختار این فعالیت برای ارائه رهکارهای لازم در راستای ارزیابی اولیه مذکور و برای تکمیل انتظارات سطوح ذکر شده در بالا، به شرح ذیل می‌باشد:

الف- برنامه‌ریزی و بنگاه اقتصادی دهی

ب- دستیابی و پیاده‌سازی

ج- ارائه و پشتیبانی

د- نظارت و ارزیابی

الف- برنامه‌ریزی و سازمان دهی

این حوزه، موضوعات مرتبط با استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها مرتبط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری را مورد بررسی قرار می‌دهد، شناسایی راهکارهایی که بنگاه اقتصادی از طریق آن راهکارها دارای بیشترین تاثیرگذاری ممکن در راستای نیل به اهداف کسب و کاری مرتبط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری باشد نیز از موضوعات قابل بررسی در این حوزه هستند. اغلب در این حوزه سوالات مدیریتی ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرند.

- آیا استراتژی استاندارد سازی و بهره‌وری در بنگاه اقتصادی همراستا با استراتژی کسب و کار آن بنگاه اقتصادی می‌باشد؟
- آیا بنگاه اقتصادی به صورت بهینه از منابع در ارتباط با فرایندهای استاندارد سازی و بهره‌وری خود استفاده می‌کنند؟
- آیا کارکنان بنگاه اقتصادی درک روشنی از اهداف و شرایط تولید محصول و ارائه خدمات در ارتباط با پوشش اهداف استاندارد سازی و بهره‌وری را دارند؟
- آیا مخاطرات بنگاه اقتصادی مرتبط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری شناسایی و مدیریت می‌شوند؟
- آیا بهره‌وری محصولات و خدمات در بنگاه اقتصادی متناسب با اهداف استاندارد سازی و بهره‌وری می‌باشند؟
- فرایندهایی که در این حوزه و در ارتباط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری، مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارتند از:
 - تعریف طرح و برنامه استراتژیک
 - تعریف معماری و ساختار اطلاعات
 - تعیین مسیر و جهت‌گیری فناوریانه
 - تعریف فرایندهای فناوریانه، تشکیلات و روابط
 - مدیریت سرمایه‌گذاری
 - اطلاع‌رسانی درباره مقاصد و جهت‌گیری‌های مدیریتی

سند استراتژیک کنترل کیفیت بارویکرد استانداردسازی و بهره‌وری کسب و کار

- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت بهره‌وری
- ارزیابی و مدیریت مخاطرات
- مدیریت پروژه‌ها

ب- دستیابی و پیاده‌سازی

در راستای تحقق استراتژی‌های کسب و کاری مرتبط با فرایند استانداردسازی و بهره‌وری در بنگاه اقتصادی، راهکارهای کارا و اثربخش مورد نیاز برای فرایند استانداردسازی و بهره‌وری باید شناسایی، ایجاد، پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی شده و در راستای فرایندهای کسب و کاری آن بنگاه به صورت یکپارچه درآیند.

این حوزه سوالات مدیریتی ذیل را مورد بررسی قرار می‌دهد:

- آیا پروژه‌های جدید در حوزه استانداردسازی و بهره‌وری می‌توانند نیازهای کسب و کاری را برآورده سازند؟
 - آیا پروژه‌های جدید در حوزه استانداردسازی و بهره‌وری محدودیت‌های زمانی و محدودیت‌های بودجه را در نظر می‌گیرند؟
 - آیا در صورت پیاده‌سازی سیستم‌های جدید در حوزه استانداردسازی و بهره‌وری، این سیستم‌ها می‌توانند الزامات و نیازهای کسب و کاری بنگاه اقتصادی را پوشش دهند؟
 - آیا تغییراتی که در حوزه استانداردسازی و بهره‌وری اعمال می‌شوند موجب به هم ریختگی و آشفتگی عملکرد و عملیات کسب و کاری بنگاه اقتصادی می‌شوند؟
- فرایندهایی که در این حوزه و در ارتباط با فرایند استانداردسازی و بهره‌وری مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارتند از:

- شناسایی راهکارهای خودکار
- دستیابی و تقویت محصولات کاربردی
- دستیابی و تقویت زیرساخت‌ها
- توانمندسازی عملیات‌های کسب و کار و کاربردهای آنها
- مدیریت تغییرات
- عملیاتی‌سازی و تائید راهکارها و تغییرات مرتبط با کسب و کار بنگاه اقتصادی

ج- ارائه و پشتیبانی

این حوزه در ارتباط با فرایندهای راهبردی و کنترلی مرتبط با فرایند استانداردسازی و بهره‌وری در بنگاه اقتصادی شامل نوع ارائه خدمات/محصولات، مدیریت استمرار کسب و کار، مدیریت بهره‌وری، پشتیبانی از کاربران و مدیریت داده‌ها می‌باشد.

سند استراتژیک کنترل کیفیت بارویکرد استاندارد سازی و بهره‌وری کسب و کار

این حوزه سوالات مدیریتی ذیل را مورد بررسی قرار می‌دهد:

- آیا خدمات ارائه شده در حوزه استاندارد سازی و بهره‌وری همراستا با اولویت‌های کسب و کاری بنگاه اقتصادی می‌باشند؟
 - آیا هزینه‌های حوزه استاندارد سازی و بهره‌وری بهینه می‌باشند؟
 - آیا فعالیت‌های کلیه نیروهای انسانی به صورت بهینه با زیرساخت‌های حوزه استاندارد سازی و بهره‌وری یکپارچه می‌باشد؟
- فرایندهایی که در این حوزه و در ارتباط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارتند از:
- تعریف و مدیریت سطوح خدمات و محصولات بنگاه اقتصادی
 - مدیریت خدمات پیمانکاران و اشخاص ثالث
 - مدیریت عملکرد و ظرفیت
 - تضمین خدمات مستمر
 - تضمین کیفیت سیستم‌ها
 - شناسایی و تخصیص هزینه‌ها
 - آموزش کاربران
 - مدیریت پیکربندی
 - مدیریت مشکلات
 - مدیریت داده‌ها
 - مدیریت عملیات

د- نظارت و ارزیابی

بهره‌وری و همراستایی تمامی فرایندهای کسب و کاری یک بنگاه اقتصادی و در ارتباط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری و در راستای تعیین الزامات نظارت و کنترلی، می‌بایست به صورت نظام‌مند مورد ارزیابی قرار گیرند.

این حوزه سوالات مدیریتی ذیل را مورد بررسی قرار می‌دهد:

- آیا مدیریت می‌تواند تضمین کند که ابزار کنترل درونی مرتبط با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری، موثر و بهینه هستند؟
- آیا مخاطره، کنترل، سازگاری‌پذیری و همراستایی و عملکرد مرتب با فرایند استاندارد سازی و بهره‌وری، مورد سنجش قرار می‌گیرند و گزارش می‌شوند؟

سند استراتژیک کنترل کیفیت با رویکرد استانداردسازی و بهره‌وری کسب و کار

فرایندهایی که در این حوزه و در ارتباط با فرایند استانداردسازی و بهره‌وری مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارتند از:

- نظارت و ارزیابی عملکرد بنگاه اقتصادی
- نظارت و ارزیابی کنترل درونی
- تضمین سازگاری پذیر فرایند استانداردسازی و بهره‌وری با الزامات قانونی، قراردادی و آئین‌نامه‌ایی مرتبط با کسب و کار بنگاه اقتصادی
- تحقق راهبری فرایندهای بنگاه اقتصادی با در نظر گرفتن موضوع یکپارچگی با فرایند استانداردسازی و بهره‌وری