

BENCHMARKING

انگويگيري

WHAT IS BENCHMARKING?

- فرآیند شناسایی و درک فعالیتهای برجسته (در بخشهایی از) **سازمان خود** و یا **دیگر سازمانها** و انطباق و اعمال آنها در (بخشهای دیگر) **سازمان خود**، در اصطلاح الگوگیری نامیده می شود. فرآیند الگوگیری نیازمند **مقایسه** فعالیت ها و رویه های کاری خود با **بهترین رویه های** موجود برای تشخیص راههای بهبود در سازمان خود است.
- ماهیت الگوبرداری **پردازش** ایده های گرفته شده از دیگران و **تعدیل** آنها به منظور کاربرد در داخل سازمان به عنوان ابزاری برای **بهبود مستمر** و کسب **مزایای رقابتی** می باشد.
- الگوبرداری عنصری است که در بسیاری از **استانداردهای کیفی** مانند نیازهای کیفی **کرایسلر**، **فورد و جی _ ام** به چشم می خورد. بر اساس این استانداردها اهداف و مقاصد کیفی باید بر پایه الگوبرداری و تولید رقابتی باشد.
- الگوگیری در فرهنگ مردم ژاپن آمیخته شده است به طوریکه واژه هایی نظیر **Daitorsu** دایتورزو به معنای کوشش برای انجام هر کار به بهترین شکل و **Shukko** شوکو به معنای فرستادن افراد به حوزه های خارج از سازمان برای یادگیری و انتقال دانش مجموعه قوانین الگوگیری در ژاپن را نشان می دهد.

شعار زیراکس

چنانچه دیگران می توانند کاری را بهتر انجام دهند ، ما نیز باید همان کار را به همان خوبی انجام دهیم .

- زیراکس معتقد است چنانچه فعالیتی توسط دیگران به صورت بهتر انجام گردد ، بایستی به عنوان استاندارد جدید مورد استفاده عملیاتی شرکت قرار گیرد .

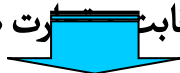
نتایج الگوگیری در زیراکس :

- بهبود موقعیت مالی
- تثبیت سهم بازار جهانی طی چهار سال
- افزایش رضایت مشتریان تا ۴۰ درصد

WHY BENCHMARKING?

- الگوگیری موجب تمرکز سازمان بر محیط خارجی و بهبود کارایی فرآیندها می شود .
- فرسایش مزایای رقابتی سازمانها به دلیل کاهش موانع ورود رقبا به صحنه فعالیت ، افزایش پیچیدگی ساز و کارهای بازار و گستردگی سطح رقابت
- الگوگیری به عنوان وسیله ای برای ایجاد تغییر می تواند مبنای نگاه عمیق تری به فرآیندهای کسب و کار گردد .
- در مقابل روش سنتی یعنی پیش بینی اهداف سال آینده بر اساس عملکرد سال گذشته ، سازمان به کمک الگوبرداری اهدافشان را بر اساس محیط خارج تنظیم می کنند .
- تاکید بر کار تیمی ، درگیری با کار و بهبود مستمر در محیط های جدید تجارت و لزوم حرکت به سمت سازمانهای غیر سلسله مراتبی
- با توجه به تعداد و وسعت تغییرات محیط خارجی ، می توان دریافت که هیچ فرد یا شرکتی نمی تواند از عملکرد جاری خود رضایت داشته باشد .

افزایش آگاهی نسبت به نیازهای مشتری و تمرکز بیشتر بر رقابت در داخل سازمان



BENEFITS OF BENCHMARKING

- بهره‌وری در زمان و هزینه ، چرا که به جای ابتکار خالص ، **اقتباس** صورت می‌گیرد . الگوبرداران فرآیند را **اصلاح** کرده ، الگوی اجرای جدیدی را ارائه کرده ، در نتیجه **تلاش کمتری** صرف برنامه‌ریزی ، آزمایش و الگوسازی می‌شود .
- وضع اهداف اجرایی مناسب
- کمک به **تسریع** تغییرات و مدیریت آنها
- **بهبود** فرآیندها
- فراهم ساختن امکان نگاه خارج از جعبه که موجب معطوف شدن توجه به **بیرون از سازمان** میگردد . (**OUTSIDE THE BOX**)
- ایجاد شناخت از عملکرد در سطح جهانی . (**WORLD-CLASS**)

BENCHMARKING CONSTRAINTS

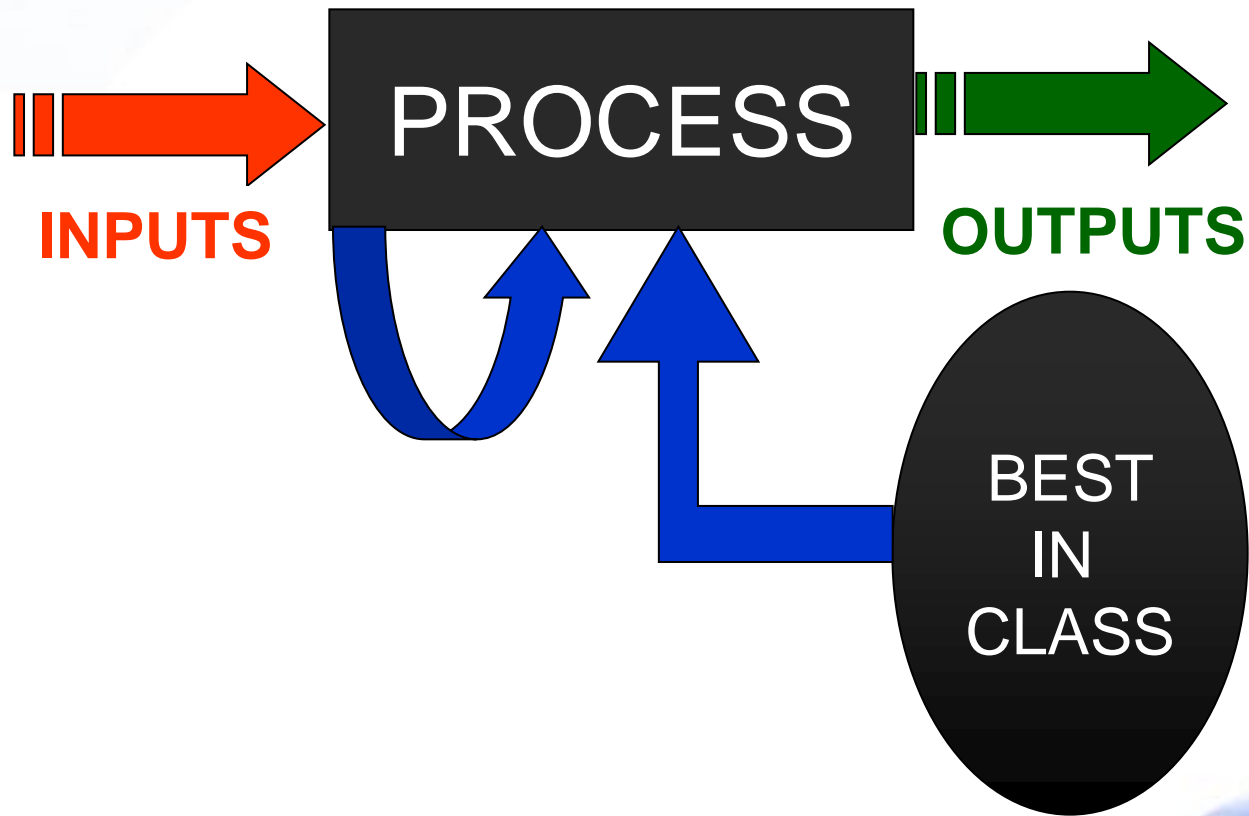
- متغیر بودن هدف یعنی دستیابی به بهترین عملکرد

— مثلاً فن آوری نوین تبادل الکترونیکی داده ها **Electronic Data Interchange** از طریق انتقال ماهواره ای داده ها **Satellite Data Transmission** می تواند کارها را دگرگون سازد و علاوه بر پاسخگویی بهتر نیازهای مشتری ، در دهها هزار ساعت کار صرفه جویی می شود ، اما آیا الگوبرداری از این فناوری برای هر سازمانی مقدور است ؟

- عملیات حیاتی یک سازمان علاوه بر تقلید نیازمند نوآوری است .

GENERAL VIEW ON BENCHMARKING PROCESS

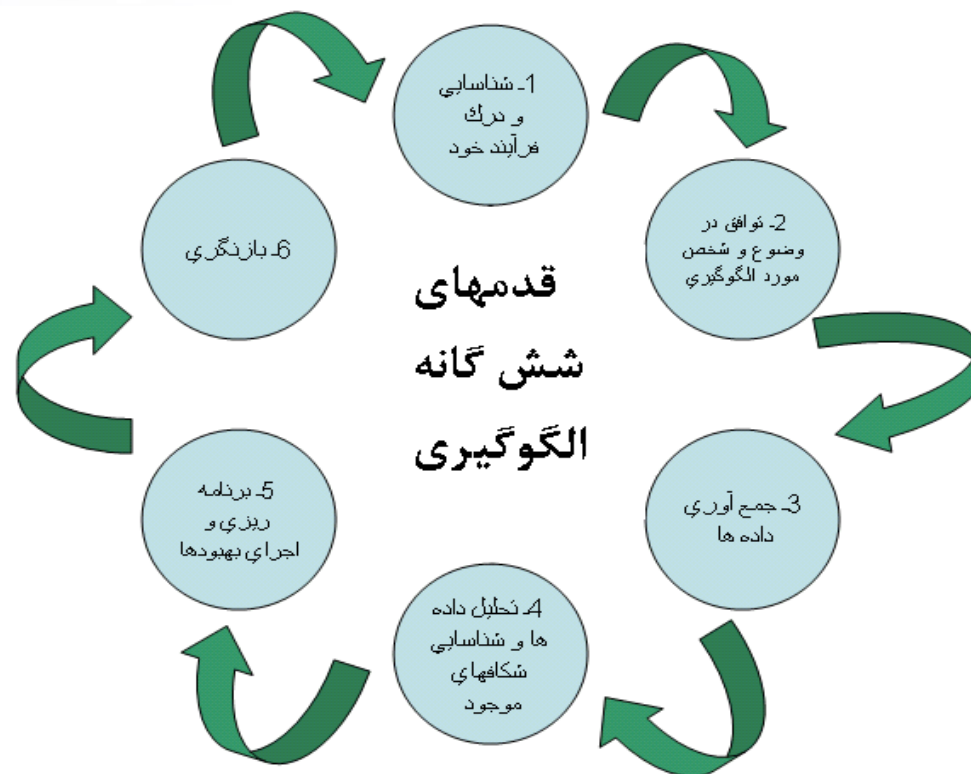
- الگوگیری يك فرآیند **مستمر** است که به رویکردي سیستماتیک نیاز دارد .



STEPS OF BENCHMARKING

- براي انجام الگوگيري کارا ، ۶ قدم مجزا وجود دارد :
- ۱. شناسايي و درك فرآيند خود
- ۲. توافق در مورد موضوع و سازمان الگوگيري
- ۳. جمع آوري داده ها
- ۴. تحليل داده ها و شناسايي معضلات و شكافهاي موجود
- ۵. برنامه ريزي و اجراي بهبود
- ۶. بازنگري

GRAPHICAL VIEW OF BENCHMARKING STEPS



TYPES OF BENCHMARKING

• در كل يك سازمان مي تواند به ۴ روش الگوگيري نمايد :

۱. الگوگيري داخلي (INTERNAL BENCHMARKING)
۲. الگوگيري رقابتي (COMPETITIVE BENCHMARKING)
۳. الگوگيري غيررقابتي (NONCOMPETITIVE BENCHMARKING)
۴. الگوگيري از بهترين رويه يا سطح جهاني

INTERNAL BENCHMARKING

- الگوگیری داخلی آسان ترین نوع الگوگیری است ، زیرا با اندازه گیری و مقایسه داده های مربوط به فعالیتهای مشابه در بخشهای مختلف **یک سازمان** سروکار دارد .
- در این حالت وقتی یک واحد و یا یک قسمت در یک و یا چند تا از **شاخصهای بهبود و رضایت مشتری** ، بصورت برجسته عملکرد بهتری را نشان دهد ، **واحدهای دیگر سازمان** چگونگی دسترسی به آن را فرامی گیرند .
- شرکت **Center Parcs** همواره برای تسهیلات خود در انگلستان از ۱۱ کارخانه بین المللی خود الگوگیری به عمل می آورد .

COMPETITIVE BENCHMARKING

- این نوع از الگوگیری با استفاده از اطلاعات مربوط به **رقبای مستقیم** صورت می گیرد .
- گرچه در بیشتر مواقع، جمع آوری اطلاعات از رقیبان مشکل است، اما در صورت دسترسی به تحقیقات و گزارشهای صنعتی مستقل می توان اطلاعات مفیدی از آنها به دست آورد .
- شرکت ICL بیش از ۲۰ رقیب خود را از نظر عملکرد و فناوری تولید مورد الگوگیری قرار داده است .

NONCOMPETITIVE BENCHMARKING

در این روش با سنجش و مقایسه موارد زیر می توان از يك فرآیند ،الگوگيري نمود :

❖ يك فرآیند مرتبط و مشابه در يك سازمان غير رقيب .

❖ يك فرآیند مرتبط و مشابه در يك صنعت متفاوت .

❖ يك فرآیند غير مرتبط در يك صنعت متفاوت .

از این طریق مواردی از بهبود که در سازمان قابل استفاده باشد ، مورد شناسایی قرار می گیرد .

شرکت **British Airways** برای اداره ۷ فرودگاه خود علاوه بر الگوگيري از فرودگاههاي خارجي از صنایع مشابه که همان مشکل را داشتند مانند استادیوم ویمبلی و پیست مسابقات آسکوت نیز الگو برداری نمود .

الگوگیری از بهترین رویه یا سطح جهانی

- در این نوع از الگوگیری از بهترین رویه ها یا از سازمانهای شناخته شده جهانی الگوگیری می شود .
- افزایش رقابت در بازار جهانی و تاسیس کارخانجات اتومبیل سازی ژاپنی در سراسر اروپا موجب شد کلیه واحدهای شرکت **Rover** الگوگیری فرآیندهای کلیدی را در برنامه های تجاری خود قرار دهند .

کریس میلارد مدیر تدارکات کارخانه رور معتقد است :

اگر صرفاً از یک عمل بطور سطحی و کلی الگوگیری نمایید ، اشتباه کرده اید . بایستی فرآیندهایی را مورد الگوگیری قرار دهید که شما را در مسیر رسیدن به اهداف مورد نظرتان یاری دهد .

موانع الگوگیری

معمولا از الگوگیری برای ایجاد محیطی مناسب جهت انجام تغییرات و انجام بهبودهای مستمر استفاده می شود . اما آمار نشان می دهد که نزدیک به ۷۰٪ از فعالیتهای آغازین مربوط به بهبود فرآیندها ، با شکست مواجه می شوند . مهمترین دلایل این شکستها عبارتند از:

- فقدان تمرکز و اولویت دهی
- عدم وجود ارتباط استراتژیک
- فقدان رهبری
- عدم پشتکار
- فقدان برنامه ریزی

موانع الگوگیری

➤ پیش از اینکه یک سازمان برنامه الگوگیری را شروع نماید بایستی عوامل و موانع اساسی بازدارنده در تکمیل سریع و هموار فرآیند شناسایی شوند. عمده ترین موانع عبارتند از :

- عدم پذیرش ایده الگوگیری توسط مدیریت
- مشخص نبودن مقام ارائه دهنده یا مالک برنامه **Owner**
- فرضیات نادرست در مورد نیازهای مشتریان
- تغییر پشتیبان قبل از پایان برنامه **Sponsor**
- طولانی شدن زمان برنامه و از دست رفتن علاقه
- عدم به کارگیری نیروی مناسب در اجرای برنامه
- غفلت تیم از موضوعات مورد توافق قبلی
- انقطاع و اختلال در فعالیتهای جاری سازمان به تعارض اهداف سازمان با سازمان الگو

PREPARE FOR BENCHMARKING

- ✓ اگر بخواهیم که ازالگوگیری بصورت کارا استفاده نماییم ، باید بپذیریم که الگوگیری فعالیتی است همیشگی و نه فعالیتی مقطعی به گونه ای که باید عملا الگوگیری بعنوان بخشی از فعالیتهای معمول و روزمره مدیریت در نظر گرفته شود .
- ✓ عملیات آماده سازی اولیه فرآیند ، یکی از مهمترین قدمها و فازهای يك فرایند الگوگیری موفق می باشد به نحوی که اگر به دنبال يك بهبود مستمر از طریق الگوگیری باشیم ، لاجرم باید اقدامات آماده سازی اولیه فرآیند را به بهترین شکل ممکن انجام دهیم .
- ✓ نتیجه فرآیند الگوگیری به درستی فعالیت آماده سازی فرآیند برمی گردد .

WRONG CONCEPTS ABOUT BENCHMARKING

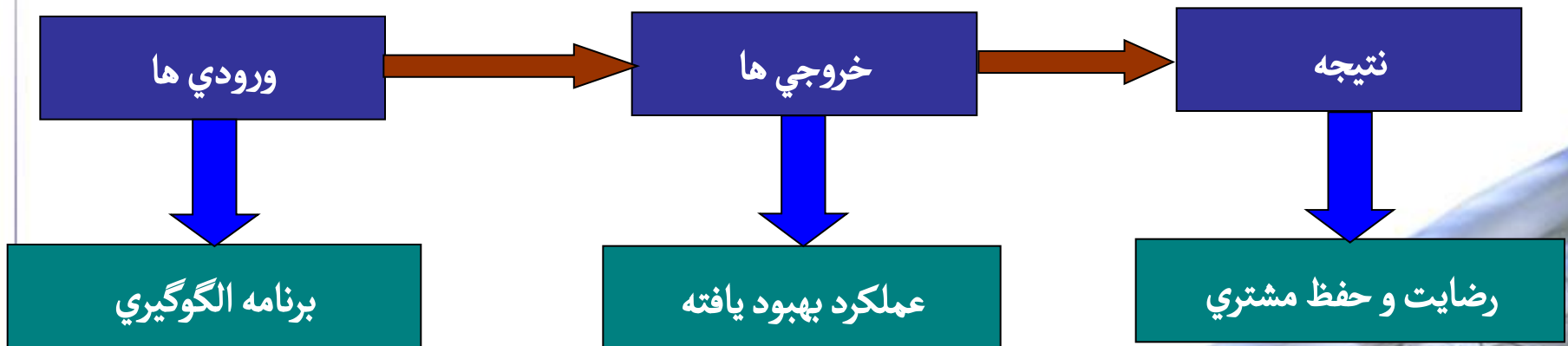
- فقدان دانش نسبت به اینکه کار تا چه اندازه می تواند بهتر انجام گیرد عاملی است که همواره مدیران را در بهبود عملیات متوقف می سازد .
- انسان طبیعتاً بدین صورت است که در صورت نداشتن مبنایی برای مقایسه ، تصور می نماید که کارها را تقریباً خوب انجام می دهد و نیازی به بهبود بیشتر ندارد . در صورتی که الگوگیری با نشان دادن موفقیت‌های دیگران ، جایی برای رضایت از خود باقی نمی گذارد .
- الگوگیری فرآیندی نیست که نتیجه اش موفقیت یا شکست باشد . هنگامی که به الگوگیری به صورت یک واقعه یک مرتبه ای نگریسته می شود ، این فرآیند آثار طولانی مدت نخواهد داشت .

WRONG CONCEPTS ABOUT BENCHMARKING

۳. الگوگیری به معنای **مشابه سازی بدون فکر** از موفقیت های شرکتهای دیگر نخواهد بود بلکه باید با شناخت روند شکل گیری فعالیت موفق در سازمان فوق ، اقدام به پیاده سازی آن نمود .
۴. الگوگیری مجموعه ای از بازدهیهای پی در پی و طولانی مدت و در واقع **جهانگردی در بین سازمانهای گوناگون** نمی باشد .
۵. الگوگیری نوعی **سنجش آنها فقط به خاطر سنجش** نخواهد بود .
۶. الگوگیری فرآیندی فراتر از **مقایسه صرف با رقبا** است . در واقع الگوگیری داده های ارزشمندی را در مورد حوزه هایی ذاتا مناسب برای بهبودند و همچنین نحوه دستیابی به بهبودها را مشخص می نماید .

الگوگیری يك رویکرد سیستماتيك

- الگوگیری موفق ، نیازمند رویکردي سیستماتيك و مبتني بر سنجش است . این فرایند در بر گیرنده مجموعه اي از فعاليتهاست که مدیریت را نسبت به شناسايي محلهاي نیازمند بهبود و همچنین نحوه دستیابی به بهبودها ، یاري مي نماید .
- الگوگیری در راه رشد کسب وکار معیارهاي زیر را جستجو مي کند :
 - چه کاري مي تواند ما را از نگاه مشتري نسبت به سایر رقبا برتر نشان دهد .
 - درک و کشف این اینکه سطح عالي براي کار ما در چه سطحي قرار دارد ؟



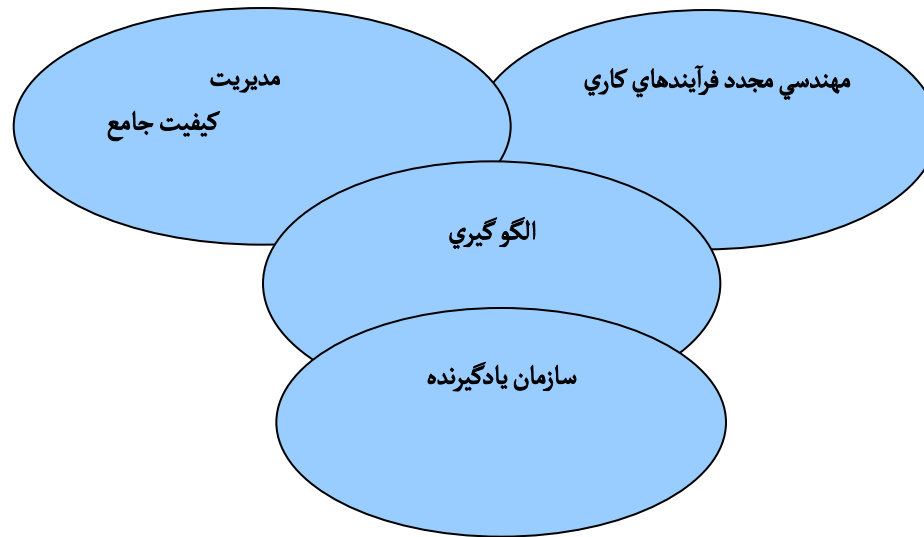
دلایل الگوگیری

الگوگیری به عنوان تسریع کننده تغییرات می تواند دلایل متعددی داشته باشد .

- افزایش کارایی
- بالابردن آگاهی مشتری
- افزایش رضایت مشتری
- بهبود قابلیت سود دهی
- افزایش آگاهی
- ایجاد بهبودهای مستمر
- کسب تعهد نسبت به اهداف شرکت

الگوگیری وسیله ای برای ایجاد تغییر

الگوگیری در بسیاری از برنامه های تغییر نقش کلیدی دارد



الگوگیری و مدیریت کیفیت جامع TQM

- برنامه های الگوگیری معمولاً "به عنوان قسمتی از مقدمات اجرای TQM محسوب می شود.
- TQM یک تعهد بلند مدت برای ارضای نیازهای مشتری در کلیه ابعاد عملیات تجاری خواهد بود.
- اصل اساسی مدیریت کیفیت جامع آن است که هر شخص در برابر بهبود خدماتی که به مشتریان ارائه می شود، مسئول است. این مسئولیت هم در برابر مشتریان خارجی (برون سازمانی) و هم در برابر مشتریان داخلی (درون سازمانی) معنا دارد.
- الگوگیری به صورت فزاینده توسط سازمانهایی که در جهت بهبود مستمر می کوشند به کار می رود زیرا در مسیر تلاش برای ارائه خدمات کیفی، نوعی چشم انداز خارج از سازمان را فراهم می آورد. بنابراین یکی از مزایای مهم الگوگیری، جلب رضایت مشتری خواهد بود، زیرا به سازمان اجازه می دهد دید از بالا Helicopter Vision داشته و با توجه مستمر و منظم به خارج سازمان، مانع بروز غرور و رضایت از خود شود.

الگوگیری و بهبود فرآیند

- الگوگیری به عنوان يك ابزار در **BPR** ، سازمانها را در معرض آخرین یافته ها قرار مي دهد و به علت تقلید از بهترین رویه ها ، به عنوان تسریع کننده بهبود عملکرد سازمان عمل مي کند.
- الگوگیری ، سازمانها را در معرض آخرین یافته ها قرار مي دهد و به علت تقلید از بهترین رویه ها ، به عنوان تسریع کننده بهبود عملکرد سازمان عمل مي کند.
- الگوگیری کارا انجام نخواهد شد مگر اینکه فرآیندهای موجود سازمان "کاملاً" شناخته شده باشند. بنابراین الگوگیری و بهبود فرآیند به طور اساسی با هم مرتبطند.

الگوگیری و سازمان یادگیرنده

- الگوگیری وسیله مفیدی برای یادگیری است. این کار موجب می گردد هم افراد ، عملکرد شخصی خود و سازمان را ارزیابی کرده و به طور همزمان به ابتکار و درگیری در مسائل تشویق شوند.
- الگوگیری يك عامل فوق العاده قدرتمند در فرآیند تفویض اختیارات است ، زیرا افراد را تشویق به پذیرفتن مسئولیت در قبال بهبود می کند.
- شرکت بیمه عمر **Sun life** زمانی که خواستار افزایش سطح اختیار در بین کارمندان خود بود ، از این روش استفاده کرد.

نیازمندیهای اجرای يك فرآیند الگوگیری

- نیاز به تعهد مدیریت ارشد نسبت به پروژه و همچنین تعهد نسبت به انجام همه بهبودهای عمده ای که مشخص شده اند.
- تعهد نسبت به فراهم کردن منابع لازم برای انجام برنامه الگوگیری (نیروی انسانی و زمان)
- آموزش کارکنانی که قرار است اطلاعات را برای شناسایی و تجزیه و تحلیل بهترین رویه جمع آوری کنند.

آماده سازي براي پروژه الگو گيري

فرآیند برنامه ریزی در آماده سازي براي الگوگيري شامل ۵ فرم است.

- تعیین يك پشتيبان (قهرمان) **Champion**

- توافق بر سر اهداف پروژه

- تشكيل تیم پروژه

- تخصيص منابع

- آموزش تیم پروژه

تشکیل تیم پروژه

موفقیت پروژه الگوگیری به میزان زیادی وابسته به دقتی است که در انتخاب اعضای مناسب برای تیم پروژه و همچنین آموزش و حمایت از آنان صرف شده است .

اثربخشی فعالیتهای الگوگیری **Xerox, AT&T, Motorola** این شرکتها به انتخاب و توسعه موفقیت آمیز اعضای تیم بستگی داشته است .

اعضا باید ۵ تا ۸ نفر و از دانش ، نفوذ و ظرفیت کافی برای انجام برنامه برخوردار باشند . و دارای ویژگیهای :

- قادر به برقراری ارتباطات مناسب
- دارای انگیزه مناسب
- آماده برای پرسش و چالش در مورد وضعیت موجود
- تحلیل عملکرد دارای نگرش سیستماتیک در به کارگیری رویکردها
- دارای نگرش خلاق
- دارای تمایل به انجام کارها در زمانهای آزاد
- قادر به ارتقای روحیه وظیفه
- علاقه مند به انجام وظیفه
- دارای اعتبار در سازمان

آموزش اعضاي تيم

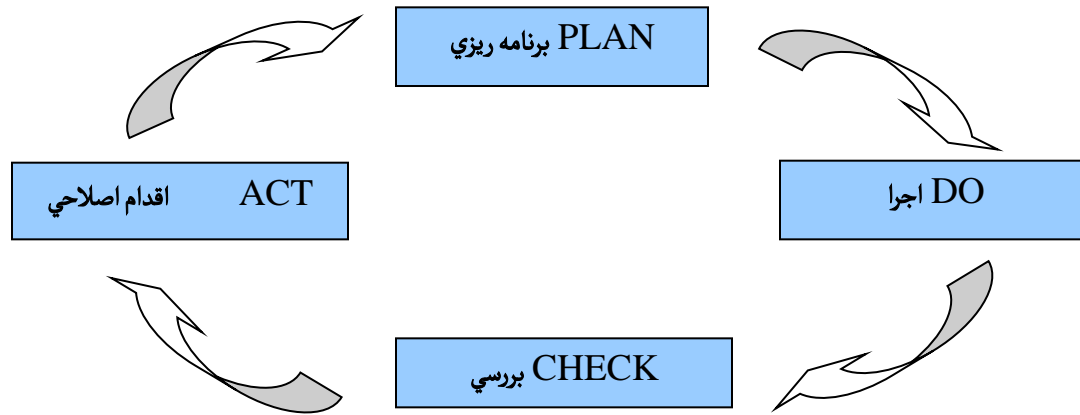
• آموزش اعضا در چهار حوزه صورت مي گيرد:

- فرآيند الگو گيري
- تکنیکهاي تحقيق
- تجزيه و تحليل داده ها
- کار گروهی

رویکرد سیستماتیک شش مرحله ای الگوگیری

- فرآیند خودتان را شناسایی و مطالعه نمائید .
- بر سر اینکه از چه چیزی و از چه کسی باید الگوگیری نمود ، توافق نمائید.
- داده های لازم را جمع آوری نمائید
- داده ها را تجزیه و تحلیل و شکافها را شناسایی کنید.
- برای پیاده سازی بهبودها ابتدا برنامه ریزی کرده و سپس فعالیتهای بهبود را اجرا نمائید.
- نتایج کارتان را مرتب بازنگری نمائید.

اقدامات لازم در هر مرحله بر اساس اصل دمینگ



قدم اول : شناسايي و درک فرآیندهای خود

❖ شناخت فرآیند

❖ فرآیندها باید مشتری پسند باشند .

❖ فرآیندهای مولد ارزش افزوده را شناسایی کنید .

□ از مشتریان ،کارمندان وتامین کنندگان خود سوال کنید .

❖ ترسیم نقشه فرآیند و تشریح لایه های آن – **عامل پیاز Hewlett Packard**

❖ تجزیه و تحلیل فرآیند

❖ ترسیم فرآیند

□ نگاشت ذهنی **Mind Mapping**

□ نمودار استخوان ماهی **Fish Bone Diagram**

□ نمودار جریان فرآیند **Flow Process Chart**

□ نمودار زمان مصرف شده **Time Elapsed Diagram**

□ نقشه فرآیند **System Flow Chart**

□ نمودار جریان اطلاعات **Information Flow Diagram**

□ زنجیره تامین : توالی کاملی از وقایع که نهایتاً منجر به تحویل محصول یا ارائه خدمت به مشتری نهایی می شود .

❖ اندازه گیری فرآیند