



تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

فهرست مطالب

.....	۴
.....	۴
.....	۴
.....	۵
.....	۵
.....	۵
.....	۶
.....	۷
.....	۷
.....	۷
.....	۹
.....	۹
.....	۱۰
.....	۱۰
.....	۱۱
.....	۱۱
.....	۱۱
.....	۱۲
.....	۱۴
.....	۱۴
.....	۱۵
.....	۱۶
.....	۱۶
.....	۱۶
.....	۱۶
.....	۱۷
.....	۱۷
.....	۱۷
.....	۱۸
.....	۱۹
.....	۲۰
.....	۲۱

- گام ۸: عملکرد آتی مورد هدف ۲۲
- گام ۹: ارتباط برقرار کردن ۲۲
- گام ۱۰: تعدیل اهداف و توسعه برنامه پیشرفت تعدیلی ۲۳
- گام ۱۱: اجرای برنامه بهبود اصلاح شده ۲۴
- گام ۱۲: گزارش پیشرفت ۲۵
- ۳-۱۱- خروجی ها و نتایج محک زنی ۲۵

فهرست اشکال

- شکل ۱: محک زنی فرآیند گرا (برنامه ریزی - تجزیه و تحلیل - فعالیت - گزارش و چرخش مجدد) ۹
- شکل ۲: روابط بین مدیریت کیفیت فراگیر آ محک زنی و فرآیند حل مساله ۱۰
- شکل ۳: مدل پایه حل مساله ۱۱
- شکل ۴: رابطه بین محک زنی و مدیریت کیفیت فراگیر ۱۱
- شکل ۵: مدل یک فرآیند ۱۲
- شکل ۶: فرآیند محک زنی ۱۳
- شکل ۸: نقاطی که فرایند ارزیابی می شوند ۲۰
- شکل ۹: نمونه ای از روش تجسمی و بصری ۲۱
- شکل ۱۰: روند برنامه بهبود ۲۵

مبحث اول: محک زنی

۱- مقدمه و ضرورت

«محک زنی»^۱ یک ابزار کیفی است که از طریق آن استانداردها و معیارهای عالی در یک رشته کاری شناسایی، ایجاد و تحصیل می شوند. محک زنی یک ابزار مقایسه‌ای است که فاصله‌ها را تا وضع مطلوب موجود در صنعت مورد نظر مشخص می کند، عبارتی در این روش به دنبال «بهترین راه» هستیم. در مورد لفظ «بنچ مارک» عده‌ای بر این عقیده‌اند که این لفظ از زمین شناسی اخذ شده است و در زمین شناسی برای مقایسه نقاط مختلف زمین با یک نقطه مرجع بکار می رود.^۲

در مقابل بعضی معتقدند که این کلمه از ساختمان‌سازی در مصر باستان اخذ شده است.^۳ به هر حال این واژه وارد صنعت شده و به عنوان روش ارزیابی مورد استفاده قرار می گیرد. محمدزئیری معتقد است که در مورد شکل‌گیری استفاده از این ابزار در صنعت دو عقیده را بیان می کند. عده‌ای می گویند جنرال الکتریک برای اولین بار در سال ۱۹۶۵ از این روش استفاده کرده و در مقابل عده‌ای دیگر می گویند که این روش از روشی ژاپنی به نام «شاکو»^۴ اخذ شده است (Zairi, Mohamed, ۱۹۹۴, p.۶۰) در مقابل این نظرات، نظر دیگری مطرح است که می گوید در سال ۱۹۷۹ شرکت زیراکس در پاسخ به فشار رقابتی ژاپنی‌ها، اقدام به بکارگیری و توسعه محک زنی نمود.

۲- تعریف و مفهوم محک زنی

بعنوان یک معیار مرجع برای مقایسه عملکرد در زیست شناسی و روانشناسی تعریف شده است؛ همانند ضربان قلب که در حالت نرمال ۶۰ الی ۸۰ است و بعنوان معیار در پزشکی مورد استفاده قرار می گیرد. تعاریفی که از «محک زنی» ارائه شده عبارتند از:

- محک زنی عبارتست از شناسایی، یادگیری، تعدیل و انطباق رویه‌ها و مراحل عمل کارآمد و مهم از هر سازمانی در دنیا، به منظور بهبود عملکرد یک سازمان. (مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا)^۵

^۱ - Bench Marking

^۲ - (هدایت ... منصور: ۱۳۷۸، ص ۱۸۷)

^۳ - (Sylvia.Coding, ۱۹۹۲, p.۱)

^۴ - Shukko

^۵ - APGC

- محک زنی فرآیند تحقیقات صنعتی می باشد که مدیران را قادر می سازد تا در زمینه فرآیندها و روشهای مختلف، مقایسه شرکت به شرکت داشته باشند و بتوانند بهترین فرآیند و روش را انتخاب کرده و به برتری و امتیاز مشخصی دست یابند. (Comp, ۱۹۹۸)
- فرآیند پایدار و سیستماتیک برای ارزیابی تولیدات، خدمات و فرآیندهای کاربردی سازمانها که به عنوان پیشرو در جهان و یا صنعت شناخته شده اند.
- فرآیند اندازه گیری دقیق عملکرد سازمانها در مقابل سازمانهای الگو و نمونه در صنعت و استفاده از ابزار تحلیلی به منظور بهبود خدمات، عملیات و وضعیت هزینه.

۳- انواع محک زنی

چه چیزی «بنچ مارک» می شود؟ و چه کسی به عنوان شریک مطالعاتی انتخاب می شود؟ آن دو مقوله، دو عامل مهم در تقسیم بندی «محک زنی» می باشد. در ادامه انواع محک زنی ارائه می شود:

۳-۱- محک زنی داخلی^۶

در این حالت، شریک مطالعاتی از یکی از قسمتهای همان سازمان انتخاب می شود و مورد مطالعه قرار می گیرد.

مثال: یک سازمان که انبارهای متعددی دارد می تواند هر انبار خود را با انبارهای دیگر مقایسه کند. مزایای محک زنی داخلی عبارتند از:

- کمک می کند تا بهترین روش در سازمان به دست آید.
- هزینه کمتر و زمان کمتری را نسبت به انواع دیگر می گیرد.
- برای سازمانهایی که عملیاتهای مشابه زیادی دارند بسیار موثر است.
- جمع آوری اطلاعات و داده ها در اینجا بسیار ساده و راحت است.
- فرهنگ و زبان مشترکی حاکم است.
- محیط اطراف آشناست.
- کانالهای ارتباطی موجود است.
- مدیریت بر تمام اطراف مساله اشراف دارد.

۳-۲- محک زنی عمومی^۷

^۶ - Internal Benchmarking

^۷ - General Benchmarking

در این نوع محک زنی، شرکای مطالعاتی بدون در نظر گرفتن نوع صنعت انتخاب می‌شوند و هدف یافتن بهترین عملکرد است و سعی می‌شود که عواملی که بهترین شرکت را از رقبای جلوتر قرار داده مشخص شود.

مثال: بسیاری از شرکتهایی که در صنعت الکترونیک فعالیت نمی‌کنند شرکتهای زیراکس و موتورولا را به عنوان الگو برمی‌گزینند.

۳-۳- محک زنی رقابتی^۸

در این نوع از محک زنی عملکرد یک سازمان در مقابل رقبای مستقیم آن سازمان ارزیابی می‌شود. در اینجا سازمان باید روشهای کاری، فرآیندها، خلاقیتها، استراتژیها و بازارهای طرف رقیب را به خوبی شناسایی کند که خود این امر یک مشکل بزرگ در سر راه این نوع از محک زنی است زیرا کسب اطلاعات در این زمینه‌ها در محیط رقابتی به سادگی امکان پذیر نیست و رقبا سعی می‌کنند حتی الامکان این اطلاعات محرمانه باقی بماند.

۳-۴- محک زنی عملکردی^۹

در اینجا شرکت سعی می‌کند که سطوح عملکرد خود را با بهترین در صنعت مربوطه بسنجد و برای این کار می‌تواند روی تمام شرکتهای و یا قسمتی از صنعت متمرکز شود. مساله‌ای که در اینجا حائز اهمیت است این است که شرکتهای سازمانها از فرهنگها و ساختار و بطور کلی ویژگیهای مختلفی تشکیل شده‌اند و با هم متفاوت هستند و نمی‌توان در تعریف «بهترین» به یک چیز واحد دست یافت و بنابراین یک مفهوم نسبی حاصل می‌شود، برای حل این مشکل سعی شده است که به یک «زبان تجاری واحد» رسیده و برای همه شرکتهای فرآیندها، فعالیتها و ... بر اساس آن تعریف شود.

۳-۵- محک زنی فرآیندی^{۱۰}

این نوع محک زنی نسبت به پنج مارکینگ عملکردی یک گام فراتر است و علت «بهرتر بودن» را مشخص می‌کند و بر روی آن دسته از فعالیتها، فرآیندها متمرکز می‌شود که شرکت مزبور را قادر به کسب درجه بالایی از عملکرد نموده است.

۳-۶- محک زنی راهبردی^{۱۱}

^۸ - Competitive Benchmarking

^۹ - Functional Benchmarking

^{۱۰} - Process Benchmarking

^{۱۱} - Strategic Benchmarking

در اینجا بیشتر تصمیمات راهبردی در مورد مسایلی همچون تخصیص منابع، سرمایه گذاری، انتخاب همکاران تجاری، ارزیابی فن آوری و توسعه بخش بازار مورد مقایسه قرار می گیرد.

۴- فواید محک زنی

از فواید محک زنی می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- به شرکت کمک می کند تا از دوباره کاری در چرخه عملیات جلوگیری کند.
- با استفاده از موارد زیر به تغییرات و سازماندهی مجدد شتاب می بخشد.
- رویه ها و روشهای امتحان شده و تثبیت شده.
- متقاعد کردن افراد شکاک، با خاطر نشان ساختن اینکه این روشها قبلاً در جای دیگر به کار گرفته شده است.

- غلبه بر سکون و عدم تحرک نابجا

- سازمان را به سمت ایده های موجود در خارج از سازمان با مشاهده پیشرفتهای حاصله در شرکتهای دیگر هدایت می کند.

- با هدایت سازمان به سمت آزمایش و بررسی مجدد رویه های فعلی موجب بهبود و پیشرفت می شود. (منصوری، ۱۳۷۸، ص ۱۹۳)

۵- مشکلات محک زنی

کارآیی محک زنی به انتخاب صحیح فعالیتی بستگی دارد که باید بنچ مارک شود. ولی شرکتهای اغلب چیزهایی را بنچ مارک می کنند که قادر به انجام آن هستند نه آن اموری که واقعاً مهم هستند. مساله دیگر که یکی از موانع پیش روی این روش به حساب می آید یافتن شریک مطالعاتی مناسب است. همچنین در محک زنی داخلی مشکلات زیر وجود دارد:

- مکتوب نبودن توالی فرآیندها

- عدم قابلیت مقایسه توالی فرآیندها و نظایر آن وجود دارد. مطالعات در سال ۱۹۹۲ در آمریکا نشان داد که «۹۵ درصد از شرکتهای پذیرفتند که نمی دانند چگونه باید محک زنی» را انجام دهند.

۶- عوامل حیاتی در محک زنی

برای اینکه محک زنی به صورت موثر صورت پذیرد و شرکت را به سمت عملکرد موفق و مطلوب سوق دهد، می بایست به عوامل زیر توجه داشته و آنها را در برگیرد:

الف- تاثیر کلی بر روی رضایت مشتری

پنج مارکینگ در مورد تمرکز روی مسائل بیرونی متمرکز است و تمام فعالیتها می‌باید در راستای افزایش و بهبود کیفیت برای مشتری نهایی باشد.

ب- گسترش همکاری به منظور ارتقاء استانداردهای رقابتی محک زنی یک ابزار رقابتی استراتژیک است به همین منظور باید به دنبال رسیدن به استانداردهایی برای عمل در محیط بازار و افزایش و ارتقاء استانداردهای داخلی در راستای بهره‌وری باشد و این استانداردها را بیشتر رقابتی کند.

پ- فرصتی برای ایجاد یادگیری سازمانی محک زنی می‌بایست به دنبال راههای استاندارد باشد که نیازمندیهای اساسی را شناخته و برای رفع آنها به طور مستمر راههای جدید، ایده‌های جدید و... را بیابد.

ج- تزریق روحیه بهترین بودن محک زنی با یافتن بهترینها در هر صنعت و زمینه‌ای می‌بایست این احساس که شرکت ما نیز می‌بایست بهترین باشد را در سازمان ایجاد کند.

د- شناخت نقاط قوت و ضعف محک زنی به سازمانها کمک می‌کند تا ضعفها و قوت‌های خود را بشناسند و همچنین این امکان را به آنها می‌دهد که با شناخت و تکیه بر نقاط قوت خود قدرت رقابتی خود را بالا ببرند.

ه- افزایش دانش در سازمان محک زنی فعالیت است که در آن فرد تشویق می‌شود که به صورت مستمر یاد بگیرد و این دانش، مهارت و تجربه در سطح سازمان جاری شود.

و- سازمان را روی مسائل بیرونی متمرکز می‌کند این روش شرکت را به سمت تمرکز بر روی محیط بیرونی و مشتری نهایی و تقاضای بازار به صورت مستمر هدایت می‌کند و در ضمن فرهنگ سازمانی را از حالت درون‌نگر به برون‌نگر تغییر می‌دهد.

ی- گسترش همکاری خلاقانه کارکنان محک زنی افراد را تشویق می‌کند که به جای سخت‌تر کار کردن، با هوشتر کار کنند. کارکنان نسبت به مسائل کاری خود حساس بوده، سؤال می‌کنند و به دنبال جواب آنها هستند و سعی دارند تا همیشه خروجی مطلوبتری را نسبت به رقبای ایجاد نمایند.

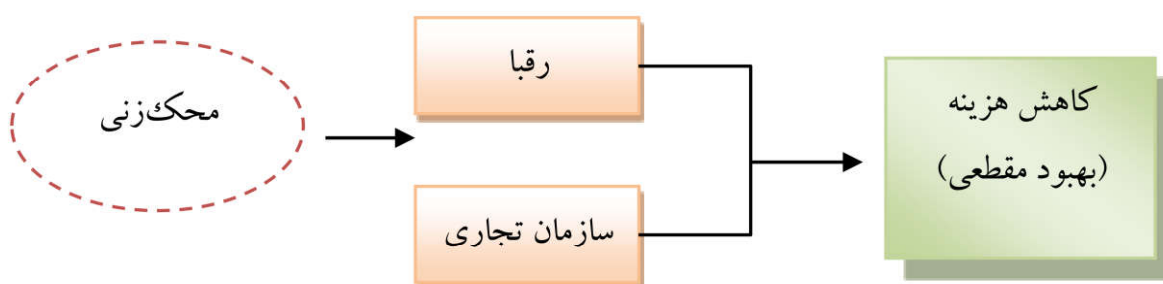
۷- محک زنی چگونه کار می کند؟

دو راه متفاوت در مورد کارکرد محک زنی در صنایع وجود دارد.

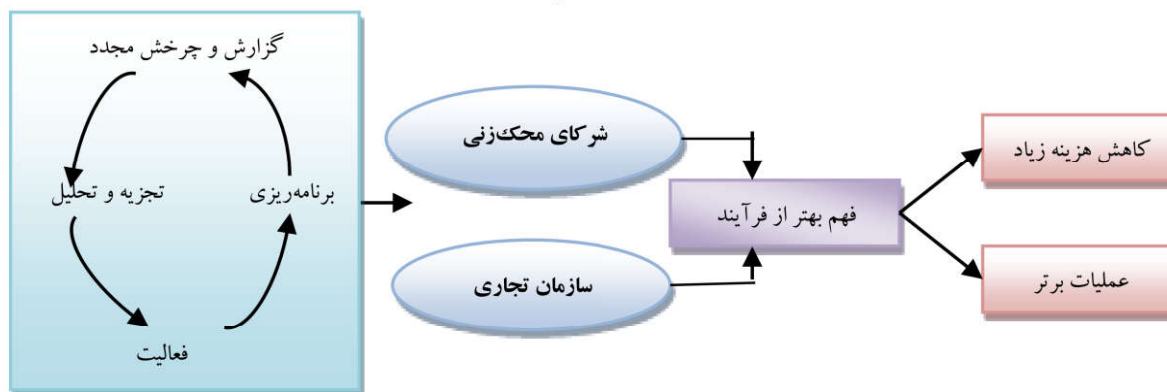
- محک زنی هزینه گرا^{۱۲}

- محک زنی فرآیند گرا^{۱۳}

در روش محک زنی هزینه گرا تنها به بعضی از جنبه های عملکرد رقبا توجه می شود و به کاهش هزینه ها به عنوان یک خروجی و نتیجه تکیه دارد در حالیکه در محک زنی فرآیند گرا، فرآیندهای مستمر بررسی و مقایسه می شوند و از فلسفه بهبود مستمر تبعیت می شود. در نوع هزینه گرا نتیجه نهایی یک کاهش هزینه و بهبود مقطعی است در حالیکه در نوع فرآیند گرا علاوه بر کاهش هزینه شرکت به عملکرد برتر نیز دست می یابد.



شکل ۱۵: محک زنی هزینه گرا



شکل ۱: محک زنی فرآیند گرا (برنامه ریزی - تجزیه و تحلیل - فعالیت - گزارش و چرخش مجدد)

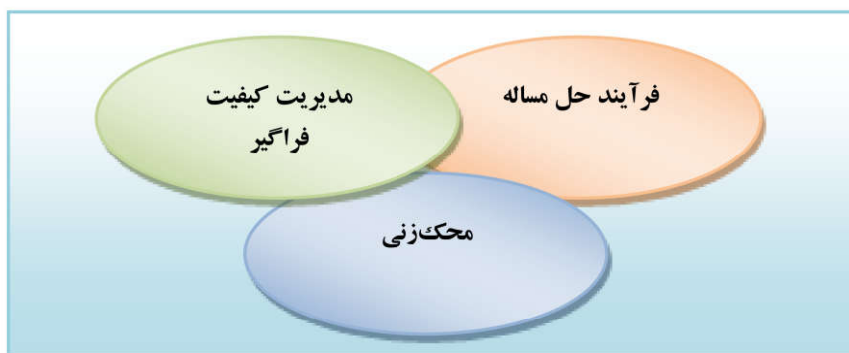
^{۱۲} - Cost - Driven

^{۱۳} - Process - Driven

۸- کجا و کی محک زنی مناسب است؟

تا دهه های میانی قرن بیستم شرکتها به صورت انبوه تولید می کردند و بیشتر از فلسفه های تولید، محصول و فروش بهره می بردند ولی در ۱۹۶۰ با ورود فلسفه بازاریابی به عالم تجارت و صنعت، کم کم مشتری گرایی آغاز شد. مشتری همواره یک نیاز و یا به زبان بهتری گفته باشیم یک مساله داشت که می بایست آنرا حل کند و به آن پاسخ دهد. شرکتها نیز بر روی همین مسائل متمرکز شده اند و سعی کردند که تمام گامهای خود را بر اساس خواسته و نیازهای مشتری بردارند و به عبارت گویاتر احویات خود را وابسته به این امر دیدند. پس در این شرایط و با توجه به این فلسفه، فنونی همچون مدیریت کیفیت فراگیر «مدیریت کیفیت فراگیر» و «فرآیندهای حل مساله» در صنعت مطرح گردید که در هر دوی آنها مشتری یک عامل اساسی و حیاتی است.

محک زنی هم به عنوان یک ابزار اندازه گیری عملکرد در رابطه ای پویا با این دو تفکر است که مدل زیر می تواند این رابطه را نشان دهد.



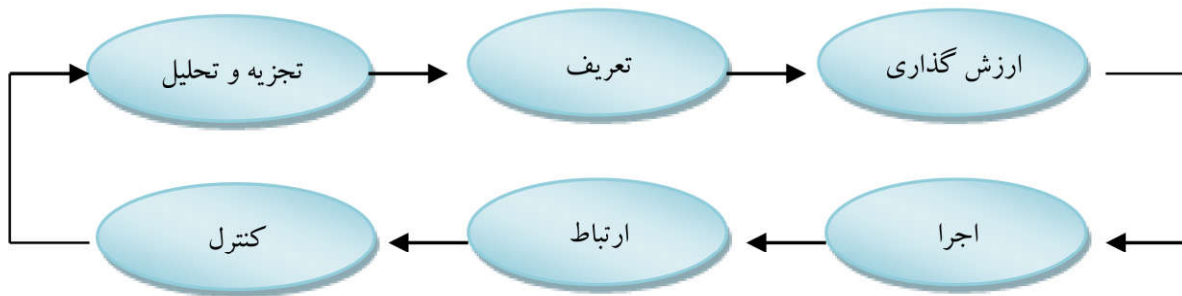
شکل ۲: روابط بین مدیریت کیفیت فراگیر، محک زنی و فرآیند حل مساله

منبع: (Sylvia coding, ۱۹۹۲.p.۲۵)

آنچه می توان از شکل فوق دریافت این است که در نتیجه موفقیت هر سه عامل نتیجه نهایی حاصل می شود که رضایت و وفاداری مشتری و رشد مستمر شرکت است.

۹- محک زنی و فرآیند حل مساله

همانطور که قبلاً بیان شد، مشتری مسائلی دارد که شرکت باید آنها را تشخیص داده، تحلیل نموده و در نهایت حل نماید که شامل مدلی می شود که در شکل زیر آمده است و همانندیهای را با مدل محک زنی (برنامه ریزی، تجزیه و تحلیل - فعالیت - گزارش و چرخش مجدد) دارد.



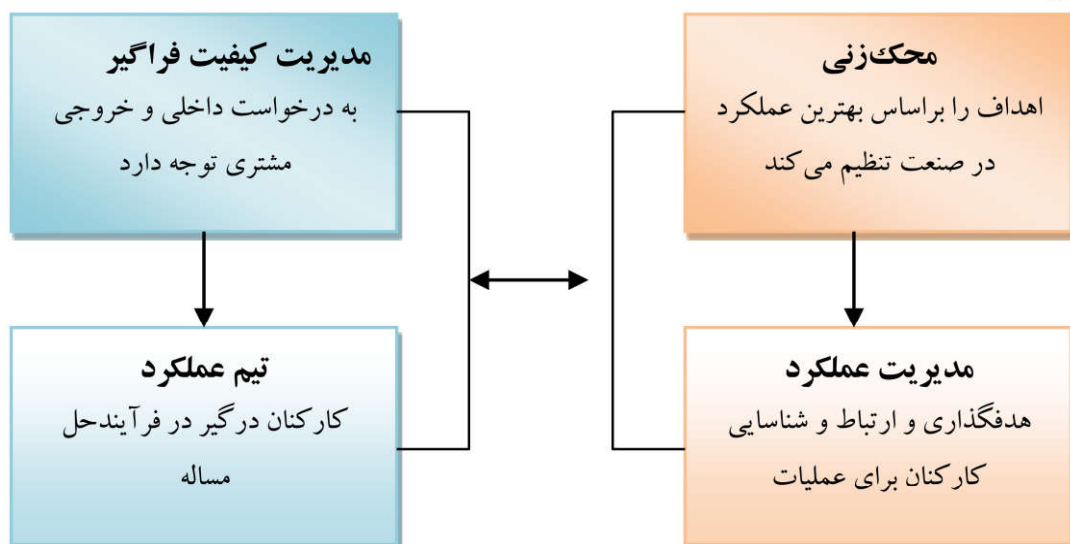
شکل ۳: مدل پایه حل مساله

منبع: (Sylvia coding, ۱۹۹۲, p.۲۴)

۱۰- محک زنی و مدیریت کیفیت فراگیر

در تعریف ساده‌ای از مدیریت کیفیت فراگیر می‌توان گفت که عبارتست از توجه به درخواستهای مشتری به صورت درونی و برونی.

دستورالعملهای محک زنی و مدیریت کیفیت فراگیر به یکدیگر وابسته هستند و در صورت شروع یکی، دیگری به طور خودکار شروع می‌شود. یک همبستگی شدید بین مدیریت کیفیت فراگیر و محک زنی وجود دارد. مدیریت کیفیت فراگیر چرخه بهبود است و کار خود را به صورت تمرکز بر داخل سازمان انجام می‌دهد و به دنبال فعالیتهایی است که برای مشتری نهایی ارزش افزوده ایجاد کند در مقابل محک زنی بیشتر به محیط بیرونی نظر دارد و سعی می‌کند که فرصتها را تعریف و پیدا کند و تضمین نماید که چرخه بهبود در جهت درست برای رضایت مشتری نهایی و رسیدن به استانداردهای رقابت حرکت می‌کند.



شکل ۴: رابطه بین محک زنی و مدیریت کیفیت فراگیر

در این مدل دو گروه «تیم عملیاتی» و «مدیریت عملیاتی» نیز وجود دارند که اولی زمینه لازمه برای مدیریت کیفیت فراگیر و دومی برای محک زنی را فراهم می آورند.

۱۱- دیدگاهی کلی نسبت به فرآیند محک زنی

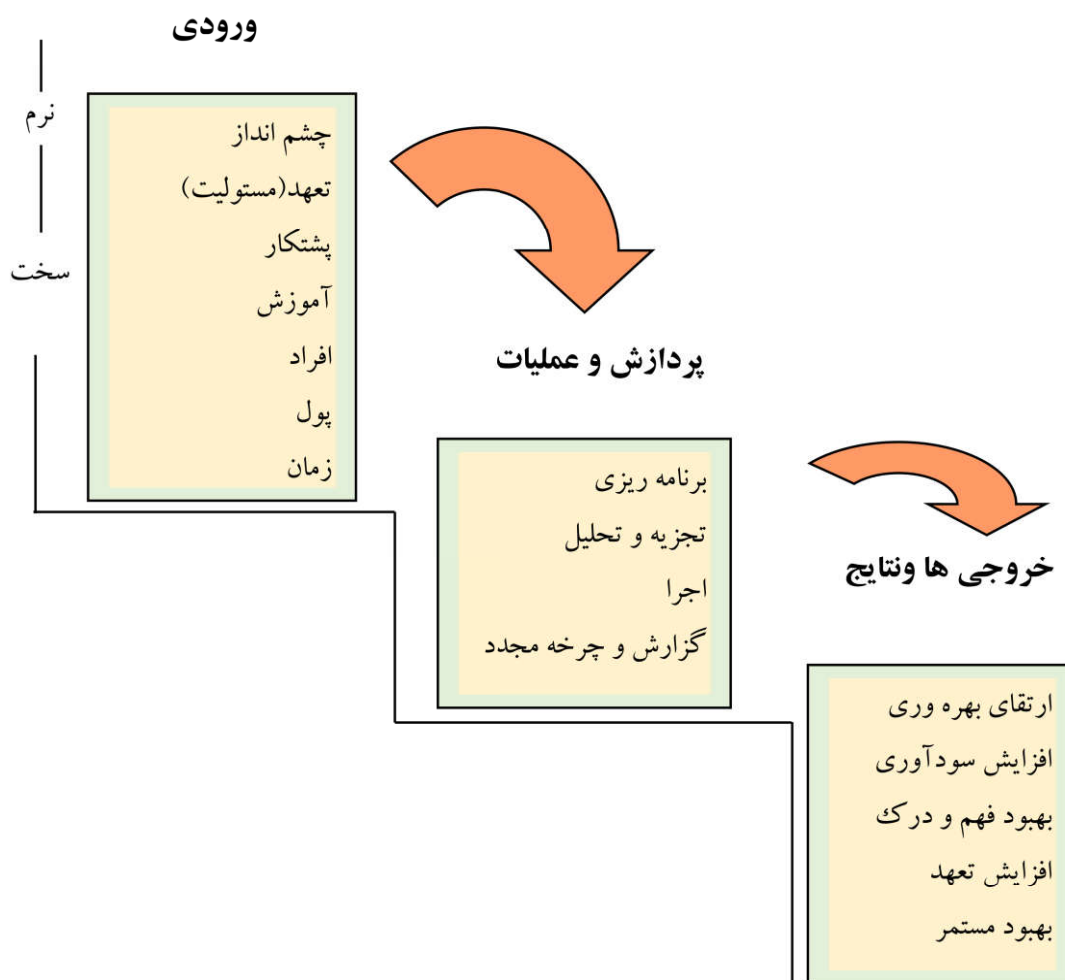
سازمانهای مختلف در فرآیند محک زنی از الگوهای متفاوتی بهره برده اند. ولی در تمام این مدلها مراحل مشابهی وجود دارد. تفاوت آنها در این است برخی از آنها مراحل کلی را به مراحل جزئی تر تقسیم نموده اند. در این نوشتار، مدل کودینگ مورد بحث قرار می گیرد. مدل مذکور ۱۲ مرحله ای است که مبنای خود را تفکر سیستمی قرار داده است.

محک زنی یک فرآیند است و طبیعت و ماهیت یک فرآیند آن است که یک ورودی، یک پردازش و یک خروجی داشته باشد.



شکل ۵: مدل یک فرآیند

پس برای محک زنی نیز یک سری ورودی وجود دارد، بر روی این ورودیها یک سری پردازش و عملیات انجام می پذیرد و دست آخر یک خروجی بدست می آید. شکل زیر فرآیند محک زنی را نشان می دهد.



شکل ۶: فرآیند محک زنی

۱-۱-۱- ورودی های محک زنی

در مورد ورودیهای فرآیند محک زنی باید گفت که دو نوع ورودی را باید در نظر داشت:

- ورودیهای ناملموس

- ورودیهای ملموس

ورودیهای ناملموس و یا ورودیهای نرم شامل:

- چشم انداز^{۱۴}

- تعهد^{۱۵}

- پشتکار^{۱۶}

می باشد و ورودیهای ملموس یا سخت آنهایی هستند که می توان آنها را به صورت کمیت بیان نمود و

شامل موارد زیر می باشد:

- افراد^{۱۷}

- پول^{۱۸}

- زمان^{۱۹}

- آموزش^{۲۰}

۱-۱-۱-۱- تشریح اجزای ورودی

در اینجا در مورد هر یک از موارد فوق توضیحاتی و مختصر بیان می شود:

الف- چشم انداز

چشم انداز به عنوان یک ورودی در این فرآیند، به معنی آرزوی رسیدن به بهترین و برای همین منظور

می بایست چشم انداز ۱- روحیه بخش و ۲- قابل فهم و درک باشد. مساله دیگر در مورد چشم انداز آن

است که باید هماهنگی لازم بین چشم انداز سازمان و چشم انداز تیم محک زنی وجود داشته باشد.

ب- تعهد

^{۱۴} - Vision

^{۱۵} - Commitment

^{۱۶} - Diligence

^{۱۷} - People

^{۱۸} - Money

^{۱۹} - Time

^{۲۰} - Training

محک زنی نیازمند وقت قابل توجه، سرمایه گذاری و سعی و تلاش است و فراهم شدن این مقدمات بدون توجه و حمایت مدیران و کارکنان ممکن نمی باشد. ضرورت و اهداف و فرآیند محک زنی می بایست توسط مدیران عالی پذیرفته شده باشد و نسبت به آن تعهد لازم را داشته باشند و همچنین کارکنان نیز این مساله را به خوبی پذیرفته و دریافته باشند.

پ- پشتکار

محک زنی یک فرآیند مستمر است و بر اساس یک الگوی منطقی تنظیم شده است. ورودیهای خاص دارد و در مقابل خروجیهای خاص خود را دارد. پشتکار، فرآیند تحول و تغییر را ممکن می سازد. و از یک وضعیت، شرکت را به وضعیت دیگری منتقل می سازد.

ت- افراد

در مورد افراد نکته مهم آن است که تعهد و چشم انداز توسط مدیران عالی به کارکنان نشان داده شده باشد و آنان نسبت به فرآیند و ضرورت محک زنی توجه شده باشند و کارکنان نیز پذیرفته باشند.

ث- زمان، پول و منابع دیگر

در فرآیند محک زنی لازم است زمان، پول و سایر منابع لازم به دقت برآورده شده و در طی فرآیند به مصرف برسند و این نیازمند یک بررسی دقیق در مورد منابع موجود سازمان و نتایج نهایی که سازمان از این فرآیند خواهد گرفت می باشد.

ج- آموزش

در مورد آموزش ابتدا باید سطح آگاهی نسبت به محک زنی مشخص شود؟ چه مهارتهایی لازم است؟ چه چیزهایی قرار است بنچ مارک شوند؟ چه تعداد افراد طی چه زمانی دخیل خواهند بود؟ و مسائل دیگر.

بعد از اینکه ورودیهای این فرآیند مشخص شد حال به سراغ عملیات (پردازش) محک زنی می رویم.

۱۱-۲- گام های پردازش و عملیات در فرآیند محک زنی

در این مدل، چهار عملیات نقش اساسی را بازی می کند که عبارتند از:

- برنامه ریزی^{۲۱}

- تجزیه و تحلیل^{۲۲}

^{۲۱} - Planning

^{۲۲} - Anezlysis

- عمل اجرا^{۲۳}

- گزارش و چرخه مجدد^{۲۴}

این مراحل از طریق چندین گام قابل تحقق است. این گام ها عبارتند از:

مرحله ۱: برنامه ریزی

گام ۱- انتخاب عملیات مورد نظر که قرار است محک زنی شود (تولید- بازاریابی - انبارداری)

گام ۲- تعریف فرآیندی که در عملیات مورد نظر قرار است بنچ مارک شود (تولید محصول جدید)

گام ۳- تعریف مقدماتی از شریک بالقوه که محک زنی در مورد آن ممکن و سودآور است.

گام ۴- تعریف و تعیین منابع داده ها و انتخاب راه صحیح برای جمع آوری آنها

مرحله ۲: تجزیه و تحلیل

گام ۵- جمع آوری داده ها و تماس با شریک جهت تأیید آنها

گام ۶- مشخص کردن شکاف و فاصله بین عملیات موجود و آنچه که بوسیله شرکت شریک انجام می شود.

گام ۷- مقایسه فرآیند موجود با آنچه که در شرکت شریک است و مشخص کردن تفاوتها و تغییرات.

گام ۸- مشخص کردن عملکرد آینده برای رسیدن به هدف شرکت با توجه به بهبود مستمر.

مرحله ۳: عمل

گام ۹- برقراری ارتباط میان اهداف محک زنی و نتایج، در سرتاسر سازمان، محیط بیرون و شریک محک زنی در آنجائیکه ممکن و مربوط است.

گام ۱۰- تنظیم و تعدیل اهداف بر اساس سطح عملکرد مطلوب ما

گام ۱۱- اجرا و نمایش طرح های صحیح بهبود

گام ۱۲- گزارش و پیشرفت

مرحله ۴: گزارش و چرخه مجدد

گزارش و چرخه مجدد آخرین مرحله، عملیات محک زنی است در اینجا فرآیند محک زنی گزارش می شود و در صورت نقص یا ضعف و یا عدم امکان، چرخه مجدداً تکرار می شود تا هدف نهایی تحقق یابد.

^{۲۳} - Action

^{۲۴} - Review & Recycle

۱۱-۲-۱- تشریح گام های عملیاتی در فرآیند محک زنی

گام ۱: تعریف عملیات مورد نظر

در این قسمت می بایست به دو نکته مهم توجه نمود: ۱- عملیات مورد نظر می بایست برای کسب و کار اهمیت استراتژیک داشته باشد. ۲- بهبود در این عملیات، نتایج نهایی کسب و کار را بطور قابل ملاحظه، و در جهت مثبت تحت تاثیر قرار دهد. برای اینکه این عملیات به خوبی مشخص شود می بایست به سئوالات زیر با دقت پاسخ داد:

- ما در کدام صنعت و کسب و کار هستیم؟
- ما باید چه کاری را انجام دهیم تا در کسب و کار خود باقی بمانیم؟
- ما چه کار باید بکنیم تا در کسب و کار خودمان به یک موفقیت واقعی برسیم؟
- کدام عامل به تنهایی، رابطه با مشتریان، کارکنان و تامین کنندگان شرکت را به میزان زیاد بهبود می دهد؟

- بهبود کدام بخش کمک بسیار زیاد و مهمی به ما می کند؟

گام ۲: تعریف فرآیند

این گام یکی از مهمترین، مناسبترین و پیچیدهترین گامهای محک زنی است و نیازمند توجه و دقت زیادی است. برای اینکه یک فرآیند مشخص شود می بایست گامهای زیر را برداشت:

- تعریف

- تعیین مرزها

- مراحل

- نقشه

در یک فرآیند می بایست مشخص شود چه داده ای وارد سیستم می شود. خروجیهای آن چیست؟ در چه جاهایی از سایر فرآیندها جدا می شود؟ چه گامها و مراحل را در بر دارد؟ ضمناً یک نقشه کمک می کند تا فهم دقیقتری از آن فرآیند حاصل شود.

گام ۳: تعریف شرکای بالقوه برای محک زنی

در ابتدا می توان با دو سوال شریک مناسب را مشخص کرد:

- چه کسی و در چه جنبه ای (از یک فرآیند خاص) بهتر از ماست؟

- برای چه کسی این فرآیند کلیدی و حیاتی است؟

با توجه به انواع پنج مارکینگ می توان انتخاب شرکاء را از سه جنبه مد نظر قرار داد:

- داخلی

- خارجی

- به صورت بهترین در سطح جهانی

در تعیین شرکاء شرکت باید به عواملی همچون: - زبان - فرهنگ - سیاست - مکان - اخلاق - عوامل محیطی توجه کرد.

گام ۴: تعریف منابع داده‌ها و انتخاب روش مناسب برای جمع‌آوری آن

می‌توان با پاسخ به سئوالات زیر چارچوبی برای تعریف منابع داده‌ها و انتخاب روش مناسب برای جمع‌آوری آنها بدست آورد:

- هدف چیست؟

- به چه چیز نیاز داریم و برای چه؟

- میزان دقت داده‌ها چقدر باید باشد؟

- چه میزان اطلاعات نیاز داریم؟

- چه مقدار زمان و منابع می‌توانیم به جمع‌آوری داده‌ها، افراد، بودجه و موارد دیگری اختصاص دهیم.

- در یک تقسیم‌بندی، منابع داده‌ها را می‌توان به دو نوع داخلی و خارجی تقسیم نمود.

مثالهایی از آنها در جدول آمده است:

جدول ۱۴: لیست منابع برای جمع‌آوری اطلاعات

داخلی	خارجی
- کتابخانه شرکتها	- کتابخانه‌های خارجی
- انتشارات شرکتها	- گزارش و تحقیقات ویژه
- پایگاه داده‌ها	- پایگاه‌های داده‌های خارجی
- تحقیقات داخلی	- ایستگاههای رسانه‌ای
- تحقیقات بازار	- مجلات و نمایشگاههای تجاری
- شبکه‌های شخصی	- شبکه‌های حرفه‌ای
- اسناد برنامه‌ریزی	- کنفرانس / سمینارها
- اسناد مالی	- متخصصان صنعتی
	- بنگاههای مالی
	- مشتریان / تامین کنندگان
	- گزارش شرکتها
	- مشاوران صنعتی و دانشگاهی
	- انجمنهای تجاری
	- موسسات حرفه‌ای

گام ۵- جمع آوری داده‌ها و انتخاب شرکاء

در مرحله ۳، شرکاء بالقوه محک زنی مشخص شده‌اند و در گام ۴، طراحی و برنامه‌ریزی و تخصیص منابع برای جمع‌آوری داده‌ها صورت گرفته است. مرحله پنجم، زمان اجرای این برنامه‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها و تایید یارد آنهاست و با بررسیهای دقیق‌تر، یکی از شرکاء بالقوه تعیین شده در مرحله سوم انتخاب می‌شوند و می‌بایست با مراجعه به آنها، اطلاعات لازم را جمع‌آوری نمود در ابتدا به منظور کسب آمادگی برای بازدید از این شرکتهای، پاسخ به سوالات زیر می‌تواند مفید باشد:

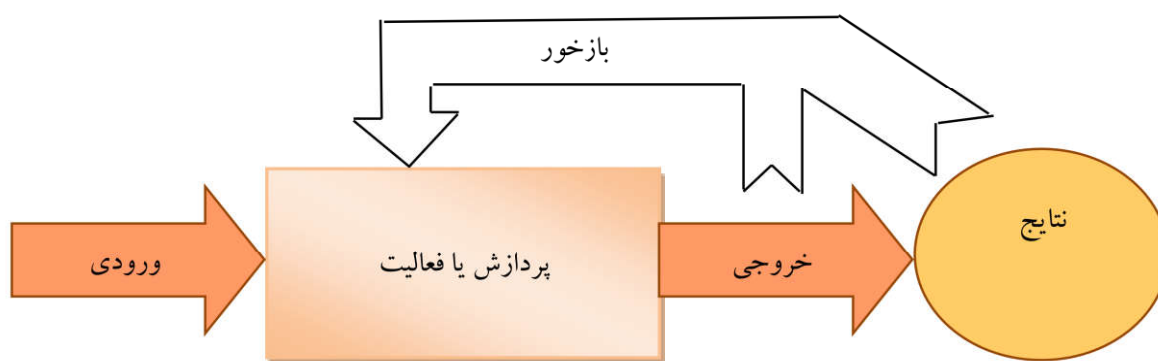
- هدف چیست؟
- به چه دلیل این شریک را انتخاب کردیم؟
- کدام فرآیندها را می‌خواهیم ببینیم؟
- کجا را می‌خواهیم ببینیم؟
- فرد کلیدی در آنجا چه کسی است؟
- چه زمانی مناسب بازدید است؟
- تیم بازدید کننده چند نفر و چه کسانی هستند؟
- این بازدید و بررسی چقدر (زمان) طول می‌کشد؟
- در هنگام بازدید و بررسی شرکت مورد نظر و جمع‌آوری اطلاعات مشخص مورد نظر باید به موارد زیر توجه داشته باشد:
- اطلاعات بدست آمده قابل اعتماد و در راستای اهداف شرکت باشد.
- خود و شرکت را بد جلوه ندهند.
- هرگز چیزهایی را درخواست نکند که اگر خود به جای آنها بود، آن موارد را ارائه نمی‌کرد؟
- پیشنهاد بدهد و آماده امضاء موافقتنامه‌های اصولی باشد.
- در ابتدای کار هر نوع اطلاعات که ارائه می‌شود را بپذیرد ولو اینکه مورد درخواست نیز نباشد.
- پیشنهاد بدهد و یافته‌های خود را با شرکت شریک مبادله کند.
- در حین بازدید از شرکت شریک باید موارد زیر را مدنظر قرار گیرند:
- چگونگی فرآیند مورد نظر بررسی شود.
- روی مسائل مهم تکیه شود.
- از آنها اطلاعات دقیق و صحیح خواسته شود و صرفاً به شنیده‌ها و دیده‌ها صرفاً اکتفا نشود.

- وضعیت‌ها، مهارت‌ها و ارزشهای پنهانی که حیاتی و مهم هستند، کشف شوند که منجر به عملکرد برتر می‌شوند.

در مرحله بعدی زمانیکه بازدید و بررسیها با توجه به زمان، بودجه و امکانات به انجام رسید باید یک گزارش توسط تیم مورد نظر تهیه شود. در این گزارش می‌بایست تفاوت در فرآیندها، مدیریت، ساختار و فرهنگ لحاظ شده باشد.

گام ۶: مشخص کردن شکاف و فاصله با آنچه بنچ مارک شده است

هدف نخست از بازدید مورد اشاره در مرحله پنجم آن است که شکاف و فاصله میان عملکرد شرکت و شریک بنچ مارک مشخص شود. در اندازه‌گیری یک فرآیند در شرکت شریک می‌توان ۵ نقطه را اندازه‌گیری نمود که عبارتند از: - ورودی - پردازش یا فعالیت - خروجی - نتایج - بازخور



شکل ۸: نقاطی که فرایند ارزیابی می‌شوند

منبع: (Sylvia coding, ۱۹۹۲, p.۸۶)

در اندازه‌گیریها باید بر هر دو نوع اندازه‌گیری کمی و کیفی تاکید شود و ترکیب مناسب از این دو مورد استفاده قرار گیرد. پس از آنکه یک فرآیند در هر دو شرکت اندازه‌گیری شد و تفاوت‌ها مشخص گردید می‌بایست اقدامات زیر صورت گیرد:

- تهیه جدولی از داده‌های عددی و توصیفی در مورد فرآیند موجود و فرآیند محک زده شده.

- محاسبه میزان اختلاف و شکاف (فاصله)

- توضیح علل ممکن و موجود

- ارزیابی و بررسی محدود طبیعت تغییری که نیاز است تا فاصله را کم کرد

- اولویت‌بندی تغییرات در مرحله قبل

- ارزیابی آنها از لحاظ مناسب بودن و اجرایی بودن

- ارزیابی زمان و هزینه

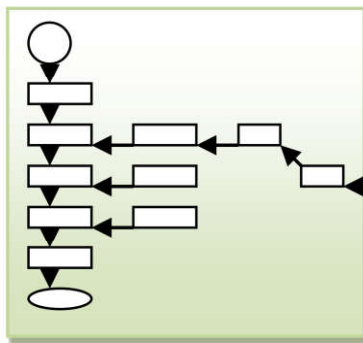
- نتیجه گیری و توصیه

- تهیه یک طرح گرافیکی از فاصله (شکاف) عملکرد

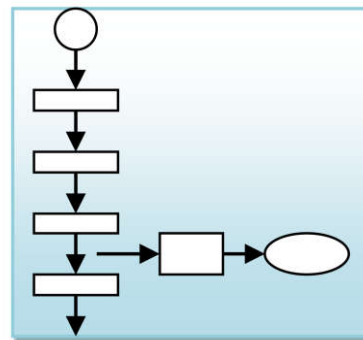
گام ۷: تعیین تفاوتها در فرآیند

برای نشان دادن اختلافها و تفاوتها، بهترین روش، مقایسه و سنجش تجسمی و بصری مستقیم است. در این روش با تهیه نقشه از فرآیند موجود و فرآیند بنچ مارک شده نقشه سومی بنام فرآیندهای بهبود یافته حاصل شود همچنین خلاصه‌ای از اسناد نیز نیاز است تا طرح کامل شود در زیر نمونه‌ای از این روش ارائه می‌شود:

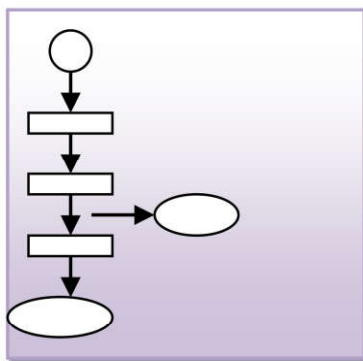
فرآیند موجود: نقشه ۱



فرآیند بنچ مارک شده: نقشه ۲



فرآیند بهبود یافته: نقشه ۳



خلاصه اسناد: نقشه ۴



شکل ۹: نمونه‌ای از روش تجسمی و بصری

منبع: (Sylvia coding, ۱۹۹۲, p.۸۹)

در تصاویر فوق تفاوتها به طور مستقیم و بصری قابل مشاهده است.

گام ۸: عملکرد آتی مورد هدف

بعد از آنکه شکاف مورد نظر بین عملکرد شرکت و عملکرد بهتر و مطلوب پیدا شد باید اهداف و عملکرد آتی برای رسیدن به آن سطح مطلوب (فرآیند مطلوب) مشخص شود. برای این منظور باید وضعیت فعلی و وضعیت آتی به خوبی تبیین و روشن شده باشد. سپس با توجه به یافته‌های حاصل از محک زنی، اهداف و عملکرد شرکت تبیین و مشخص گردد.

گام ۹: ارتباط برقرار کردن

از این گام به بعد مرحله اجرای برنامه محک زنی آغاز می‌شود. همانطور که قبلاً توضیح داده شد. یکی از ارکان اساسی محک زنی مساله تغییر است، حرکت از یک حالت به حالت بهتر، بالطبع این تغییر بر روی افراد، نقشه‌ها، ساختار و تاثیر دارد و مقاومتهایی در برابر آن انجام می‌شود. با توجه به این نکات حساسیت این گام مشخص می‌شود. افراد و بخشها باید نسبت به این مساله توجه شده باشند و این با ارتباط موثر امکان پذیر است. برای این منظور تنظیم یک برنامه ارتباطاتی لازم است. در این برنامه باید مشخص شده باشد که:

- چه کسی، بسیار بیشتر از دیگران تحت تاثیر آنچه که کشف شده قرار می‌گیرد؟

- چگونه بر روی آنان تاثیر خواهد گذاشت؟

در برابر این تغییرات افراد پاسخهای متفاوتی خواهند داد که از قبل در برنامه ارتباطی باید عکس العمل نسبت به هر یک از پاسخهای احتمالی مشخص و شفاف شده باشد. در ارتباطی که قرار است برقرار شود می‌بایست این موارد وجود داشته باشد:

- چشم اندازی از آینده

- چه چیز محک زنی شده و چگونه تطبیق پیدا می‌کند

- فواید حاصل از آن

- چرا محک زنی باید اجرا شود؟

- نام مالک آن فرآیند

- چگونگی و چرایی انتخاب شرکاء

- پنج مارکهای کمی و کیفی

همچنین ارتباط باید این موارد را به خوبی نشان دهد:

- چه فوایدی به اشخاص می‌رسد؟

- هدف چیست؟

- قالب زمانی چیست؟

- چه کسانی را در بر خواهد گرفت؟

- چرا و چه زمانی آنها را در بر خواهد گرفت؟

- چگونه آنها را در بر خواهد گرفت؟

نکته حائز اهمیت دیگر اینکه می‌بایست در فرآیند برقراری ارتباط، مساله ایجاد انگیزش و شور و اشتیاق نسبت به این موضوع در افراد درگیر مورد توجه قرار گیرد و هر لحظه نتایج، پیشرفت‌ها، موانع و ... به افراد مذکور گزارش شود.

گام ۱۰: تعدیل اهداف و توسعه برنامه پیشرفت تعدیلی

در محک زنی، هدف، دستیابی، به بهترین عملکرد می‌باشد: در مراحل قبلی بهترین عملکرد مشخص گردید و در این مرحله می‌بایست برای رسیدن به این مهم، هدفگذاری و برنامه‌ریزی انجام شود. در فرآیند هدفگذاری، باید واقعی بودن هدف، دست یافتنی بودن آن و شرایط و عوامل بسیار دیگری که در این مساله دخیل هستند مورد توجه قرار گیرد و بر اساس آنها هدفها مشخص شود و یک برنامه تدوین گردد. این برنامه بهبود موارد زیر را در بر می‌گیرد:

- یک راه حل یا تغییر که بوسیله جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها پیشنهاد می‌شود.

- یک روش برای اجرای تغییر

- یک روش برای نشان دادن / کنترل کردن / گزارش کردن اثرات بر روی خروجی، نتایج و عوامل

حیاتی موفقیت

برنامه بهبود صحیح مجموعه‌ای از فعالیتهاست که بر راه حل اثر می‌گذارد. در اینجا می‌بایست پیشرفت در دستیابی به اهداف و تاثیرات محک زنی بر روی عوامل حیاتی موفقیت مشخص شود.

مساله دیگری که در اینجا حائز اهمیت است تعهدی است که نسبت به این برنامه‌ها وجود دارد، این تعهدها می‌تواند تعهدی فعال و یا تعهدی منفعلانه باشد. موفقیت این برنامه به درجه مشارکت، انگیزش و ... افراد درگیر در برنامه بستگی دارد.

راهنمای عمومی برای برنامه بهبود اصلاح شده عبارت است از:

- تصمیم‌گیری در مورد معیارهایی که برای ارزیابی راه‌حلها استفاده خواهد شد

- تعادل راه‌حل‌های بلندمدت و یا کوتاه‌مدت

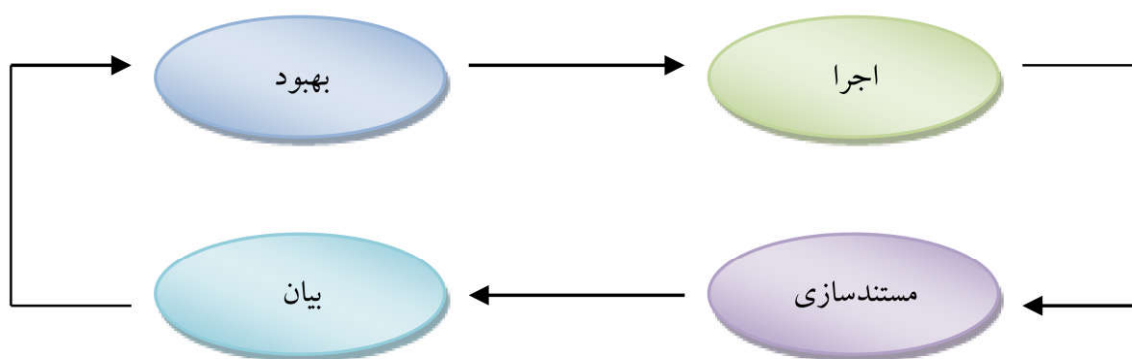
- تولید و ارائه راه‌حلها تا آنجایی که ممکن است

- انتخاب راه‌حل‌های مناسب

- موافقت در مورد اجرای نهایی و نشان دادن برنامه
- طراحی گامهای مورد نیاز برنامه برای مدیریت آن با تفکر اقتضایی
- مشخص کردن افرادی که تعهد آنها نسبت به برنامه لازم است
- ارتباط شفاف این افراد و کسانی که درگیر مساله هستند
- طراحی برنامه‌های شخصی برای افرادی که شخصاً درگیر مساله و برنامه هستند.
- استقرار سیستمهای مناسب برای نمایش و گزارش‌دهی
- توجه به جزئیات
- شرح و بسط کامل جزئیات
- حال با در نظر داشتن در نکته فوق می‌توان برای اجرای برنامه از روند زیر استفاده نمود:
- آزمایش کردن فرآیند جدید برای دوره برنامه‌ی‌زی شده
- نشان دادن و اندازه‌گیری نتایجی که مشخص می‌کند تغییر در حال اثرگذاری است
- مستند سازی تمام تغییرات
- بیان نتایج اولیه
- بهبود مستمر برنامه
- اجرا و نمایش دادن
- مستند کردن
- بیان آنها
- اطمینان از اینکه هر فرد این فرآیند را به خوبی درک کرده، ارزیابی معیارها و ایجاد کانالهای ارتباطی

گام ۱۱: اجرای برنامه بهبود اصلاح شده

دو عامل و فاکتور مهم زیر می‌تواند ما را در اجرای این برنامه کمک کند. شکل زیر عوامل مهم در اجرا را بیان می‌کند.



شکل ۱۰: روند برنامه بهبود

گام ۱۲: گزارش پیشرفت

در گام قبل شرکت به نتایجی دست یافته، موفقیت‌هایی کسب کرده و پیشرفت نموده است. در مرحله نهایی این موارد باید گزارش شود. در این مرحله باید مشخص شود که «آیا شرکت به اهداف عملیات محک زنی دست یافته است یا خیر. برای تنظیم این گزارش باید اعضای از تیم مامور محک زنی، فرآیند کار و مدیران اجرایی حضور داشته باشند. تاکید این گزارش می‌بایست بر روی این موضوع باشد که بهبود عملکرد مورد نظر تا چه حد تحقق یافته است. در صورتی که تمامی اهداف و یا قسمتی از آن محقق نشده می‌بایست اهداف مذکور، دلایل احتمالی و چرخه مجدد برای آن در گزارش ذکر شود و منتشر گردد.

۱۱-۳- خروجی‌ها و نتایج محک زنی

در فرآیند محک زنی قسمت نهایی، خروجی‌ها و نتایج آن است. این دو مفهوم خروجی و نتیجه با هم اشتباه می‌شوند. در مورد خروجی‌ها قابل اندازه‌گیری هستند ولی باید توجه داشت که اندازه‌گیری آنها سخت است. تولید هفتگی هر ماشین بعنوان یک مثال برای خروجی قابل ذکر است.

در مورد نتایج باید گفت که آنها شامل دو نوع کمی و کیفی هستند، نتایجی که می‌توانند حاصل محک زنی باشند عبارتند از:

- ارتقای بهره‌وری
- فهم بهبود یافته
- افزایش تعهد
- بهبود مستمر
- افزایش سودآوری