



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

Institute of Standards and Industrial Research of Iran



استاندارد ملی ایران

۱۱۸۸۸

چاپ اول

ISIRI

11888

1st. edition

مدیریت کیفیت – راهنمایی‌هایی برای تحقق
منافع مالی و اقتصادی

**Quality management -Guidelines for
realizing financial and economic benefits**

ICS:03.120.10

به نام خدا

آشنایی با مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه های مختلف در کمیسیون های فنی مرکب از کارشناسان مؤسسه* صاحب نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف کنندگان، صادرکنندگان و وارد کنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان های دولتی و غیر دولتی حاصل می شود. پیش نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی نفع و اعضای کمیسیون های فنی مربوط ارسال می شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می شود.

پیش نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان های علاقه مند و ذیصلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می کنند در کمیته ملی طرح و بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می شود که بر اساس مفاد نوشته شده در استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که مؤسسه استاندارد تشکیل می دهد به تصویب رسیده باشد.

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران از اعضای اصلی سازمان بین المللی استاندارد (ISO)^۱ کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک^۲ (IEC) و سازمان بین المللی اندازه شناسی قانونی^۳ (OIML) است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی^۵ (CAC) در کشور فعالیت می کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی های خاص کشور، از آخرین پیشرفتهای علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بینالمللی بهره گیری می شود.

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران می تواند با رعایت موازین پیش بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و / یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری نماید. مؤسسه می تواند به منظور حفظ بازارهای بین المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه بندی آن را اجباری نماید. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده کنندگان از خدمات سا زمانها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی، آزمایشگاه ها و مراکز کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، مؤسسه استاندارد این گونه سازمان ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن ها اعطا و بر عملکرد آنها نظارت می کند. ترویج دستگاه بین المللی یکاها، کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این مؤسسه است.

* مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

- 1- International organization for Standardization
- 2 - International Electro technical Commission
- 3- International Organization for Legal Metrology (Organization International de Metrology Legal)
- 4 - Contact point
- 5 - Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد
« مدیریت کیفیت – راهنمایی‌هایی برای تحقق منافع مالی و اقتصادی »

رئیس:

امیدزاد ، حسن
(فوق لیسانس مهندسی صنایع - مدیریت سیستم
وبهره وری)

نمایندگی

شرکت طراحی ساخت و فناوری سبز

دبیر:

سالک زمانی، مریم
(فوق لیسانس علوم تغذیه)

اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی
استان آذربایجان شرقی

اعضاء: (اسامی به ترتیب حروف الفباء)

استیری ، اصغر
(لیسانس مهندسی صنایع)

شرکت مهندسی الکا صنعت

بشیری، عباس
(فوق لیسانس اقتصاد)

معاونت برنامه‌ریزی استانداری
آذربایجان شرقی

پاسبان، محمد
(دکترای مدیریت سیستم‌ها)

دانشگاه آزاد اسلامی تبریز

پورشمس، مهرداد
(لیسانس مهندسی شیمی)

شرکت معیار گستر

خاوری، سارا
(لیسانس ریاضی کاربردی)

شرکت ار-وی - توف

شرکت طراحی ساخت و فناوری سبز

دیانی، محمدتقی
(لیسانس مهندسی مکانیک)

شرکت آرایه سیستم

رسولی، حسنعلی
(لیسانس مهندسی مکانیک)

دانشگاه آزاد اسلامی تبریز

رهبری، محمدعلی
(دکترای مکانیک)

بانک صادرات، شعبه‌ی فردوسی تبریز

سالک زمانی، الهام
(فوق لیسانس اقتصاد)

دانشگاه علوم پزشکی تبریز

سالک زمانی، یعقوب
(دکترای طب فیزیکی و توان بخشی)

اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی
استان آذربایجان شرقی

شیروانی فر، محمود
(فوق لیسانس مهندسی کشاورزی)

موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی
ایران

طهماسبی افشار، منیژه
(لیسانس تغذیه)

سازمان امور اقتصادی و دارایی استان
آذربایجان شرقی

مقصودی، زهرا
(لیسانس مدیریت دولتی)

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ج	آشنایی با موسسه استاندارد
د	کمیسیون فنی تدوین استاندارد
ز	پیش گفتار
ح	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۱	۴ ساختار استاندارد
۴	۵ کاربرد استفاده از اصول مدیریت
۴	۵-۱ مشتری محوری
۵	۵-۲ راهبری
۶	۵-۳ دخیل بودن افراد
۷	۵-۴ رویکرد فرایندی
۸	۵-۵ رویکرد سیستمی در مدیریت
۹	۵-۶ بهبود مداوم
۱۰	۵-۷ رویکرد واقع بینانه در تصمیم گیری
۱۱	۵-۸ روابط سود بخش متقابل با تأمین کننده
۱۲	پیوست الف (اطلاعاتی) خود ارزیابی اجرای اصول مدیریت
۲۳	پیوست ب (اطلاعاتی) توصیف مختصر روش ها و ابزارهای ارجاع داده شده در بند ۵
۳۰	پیوست ج (اطلاعاتی) فهرست الفبایی روش ها و ابزارهای مدیریتی
۳۵	پیوست د (اطلاعاتی) کتابنامه

پیش‌گفتار

استاندارد " مدیریت کیفیت – راهنمایی‌هایی برای تحقق منافع مالی و اقتصادی " که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های فنی مربوط تهیه و تدوین شده و در هشتمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۸۸/۴/۱۳ مورد تصویب قرار گرفته است ، اینک به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ ، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود .

برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در مواقع لزوم تجدید نظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدید نظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت . بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی استفاده کرد.

منبع و مآخذی که برای تدوین این استاندارد مورد استفاده قرار گرفته به شرح زیر است:

ISO 10014: 2006, Quality management -Guidelines for realizing financial and economic benefits

مقدمه

مخاطب استاندارد "مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای تحقق منافع مالی و اقتصادی"، مدیریت رده بالا است. راهنمایی‌های ارائه شده در این استاندارد، تحقق منافع مالی و اقتصادی را از طریق به کارگیری مؤثر اصول هشت‌گانه‌ی مدیریت کیفیت استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ سال ۱۳۸۷، امکان‌پذیر می‌سازد. در متن این استاندارد، این اصول به عنوان "اصول مدیریت" مورد ارجاع قرار گرفته است. این استاندارد بر آن است با تأمین اطلاعاتی برای مدیریت رده بالا، کاربرد مؤثر اصول مدیریت و انتخاب روش‌ها و ابزارهای لازم را برای حصول موفقیت پایدار در سازمان تسهیل کند. خودارزیابی به عنوان ابزار تحلیل فاصله و اولویت‌بندی^۱ در پیوست اطلاعاتی الف شرح داده شده است.

این استاندارد بر اصول مدیریت به هم پیوسته‌ای^۲ بنا شده است تا تکوین فرایندهای لازم را برای تحقق اهداف سازمان تسهیل کند. این اصول مدیریت عبارتند از:

الف - مشتری محوری،

ب - راهبری،

ج - دخیل بودن افراد،

د - رویکرد فرایندی،

ه - رویکرد سیستمی در مدیریت،

و - بهبود مداوم^۳،

ز - رویکرد واقع‌بینانه در تصمیم‌گیری، و

ح - روابط سود بخش متقابل با تأمین‌کننده.

پذیرش این اصول مدیریت، یک تصمیم راهبردی مدیریت رده بالا می‌باشد. این امر مبین ارتباط بین مدیریت اثربخش و تحقق منافع مالی و اقتصادی است. به کارگیری روش‌ها و ابزارهای مناسب، سبب تکوین رویکرد نظام‌مند سازگاری برای توجه به اهداف مالی و اقتصادی می‌شود.

کسب منافع اقتصادی معمولاً از طریق مدیریت اثربخش منابع و اجرای فرایندهای قابل استفاده برای بهبود ارزش و سلامت کلی سازمان، میسر می‌شود. منافع مالی حاصل از بهبود سازمانی تبیین شده به شکل ارزش پولی^۴ است، و با روش‌های مدیریتی مقرون به صرفه^۵ در سازمان تحقق می‌یابد.

یکپارچه‌سازی موفقیت‌آمیز اصول مدیریت، به استفاده از رویکرد فرایندی و روش‌شناسی^۶ برنامه‌ریزی - اجرا - بررسی - اقدام (PDCA)^۷ متکی است. این رویکرد مدیریت رده بالا را قادر می‌سازد تا الزامات را ارزیابی کند، فعالیت‌ها را برنامه‌ریزی نماید، منابع مناسبی را تخصیص دهد، اقدامات مربوط به بهبود مداوم را اجرا، و نتایج را، به منظور تعیین اثربخشی، اندازه‌گیری کند. این رویکرد برای مدیریت رده بالا، امکان تصمیم‌گیری

1-Gap analysis and prioritization tool

2-Interrelated management principles

3-Continual

4-Monetary form

5-Cost-effective

6-Methodology

7- Plan - Do - Check - Act

آگاهانه را، در زمینه‌ی راهبردهای تجاری، تکوین محصول جدید یا اجرای توافق نامه های مالی^۱ فراهم می‌آورد.

منافع مالی و اقتصادی حاصل از کاربرد اصول مدیریت عبارتند از :

الف - بهبود سودآوری^۲،

ب - بهبود درآمدها،

ج - بهبود عملکرد بودجه‌ای،

د - هزینه‌های کاهش یافته،

ه - بهبود جریان نقدینگی،

و - بهبود برگشت سرمایه،

ز - افزایش رقابت پذیری،

ح - بهبود حفظ و وفاداری مشتری ،

ط - بهبود اثربخشی تصمیم‌گیری،

ی - استفاده‌ی بهینه از منابع در دسترس،

ک - افزایش پاسخگویی کارکنان،

ل- بهبود سرمایه‌ی معنوی (عقلانی)^۳،

م - فرایندهای بهینه، اثربخش و کارا،

ن - بهبود عملکرد زنجیره‌ی تأمین،

س - کاهش زمان ارائه به بازار، و

ع - افزایش عملکرد، اعتبار و پایداری سازمانی.

این استاندارد برای همه‌ی سازمان‌ها با محصولاتی از قبیل: خدمات، نرم‌افزار، سخت‌افزار و مواد فراوری شده، به طور یکسان کاربرد دارد. این استاندارد با هر دو بخش عمومی و خصوصی، صرف نظر از تعداد کارکنان، تنوع ارائه محصولات ، درآمدها، پیچیدگی فرایندها یا تعداد مکان‌ها در ارتباط است و می‌تواند به عنوان راهنما مفید واقع شود. این استاندارد، پشتیبانی‌کننده‌ی سازمان‌های دولتی و عمومی، در زمینه‌ی تسهیل رشد و رونق اقتصادی پایدار می‌باشد.

1-Financial agreements

2-Improved profitability

3-Improved intellectual capital

مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای تحقق منافع مالی و اقتصادی

۱ هدف و دامنه‌ی کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، ارائه‌ی راهنمایی‌هایی برای تحقق منافع مالی و اقتصادی در سازمان‌ها، از طریق به کارگیری اصول مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰ می‌باشد.

یادآوری - در متن این استاندارد از "اصول مدیریت" برای ارجاع به اصول مذکور استفاده شده است.

این استاندارد برای راهنمایی مدیریت رده بالای سازمان تدوین شده و مکمل استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۴ برای بهبود عملکرد است. در این استاندارد مثال‌هایی برای منافع قابل دستیابی آورده شده و روش‌ها و ابزارهای مدیریتی در دسترس، برای نیل به این منافع نیز مشخص شده است. این استاندارد شامل راهنمایی‌ها و توصیه‌هایی می‌باشد و برای ثبت گواهی یا استفاده‌ی مقرراتی یا قراردادی کاربرد ندارد.

۲ مراجع الزامی

مدارک الزامی زیر حاوی مقرراتی است که در متن این استاندارد ملی ایران به آن‌ها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب آن مقررات جزئی از این استاندارد ملی ایران محسوب می‌شود. در صورتی که به مدرکی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدیدنظرهای بعدی آن مورد نظر این استاندارد ملی ایران نیست. در مورد مدارکی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آن‌ها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدیدنظر و اصلاحیه‌های بعدی آن‌ها مورد نظر است. استفاده از مرجع زیر برای کاربرد استاندارد الزامی است:

۲-۱ استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰: سال ۱۳۸۷، سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف مذکور در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ به کار رفته است. یادآوری ۱ - در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰: سال ۱۳۸۷، واژه‌ی **محصول** (۳-۴-۲) به عنوان "ماحصل یک فرایند" تعریف شده است و **فرایند** (۳-۴-۱) به عنوان "مجموعه فعالیت‌های مرتبط به هم یا متعامل که دروندادها را به برون‌دادها تبدیل می‌کند" تعریف شده است. واژه‌ی محصول چهار نوع کلی محصول یعنی: خدمات، نرم‌افزار، سخت‌افزار و مواد فرآوری شده را در بر می‌گیرد. توضیحات بیشتر در خصوص این واژه‌ها در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ داده شده است. یادآوری ۲ - اصطلاحات و تعاریف مدارک ارجاعی خارج از مجموعه‌ی استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، ممکن است تفاوت‌هایی با تعاریف ارائه شده در آن استانداردها داشته باشد.

۴ ساختار این استاندارد

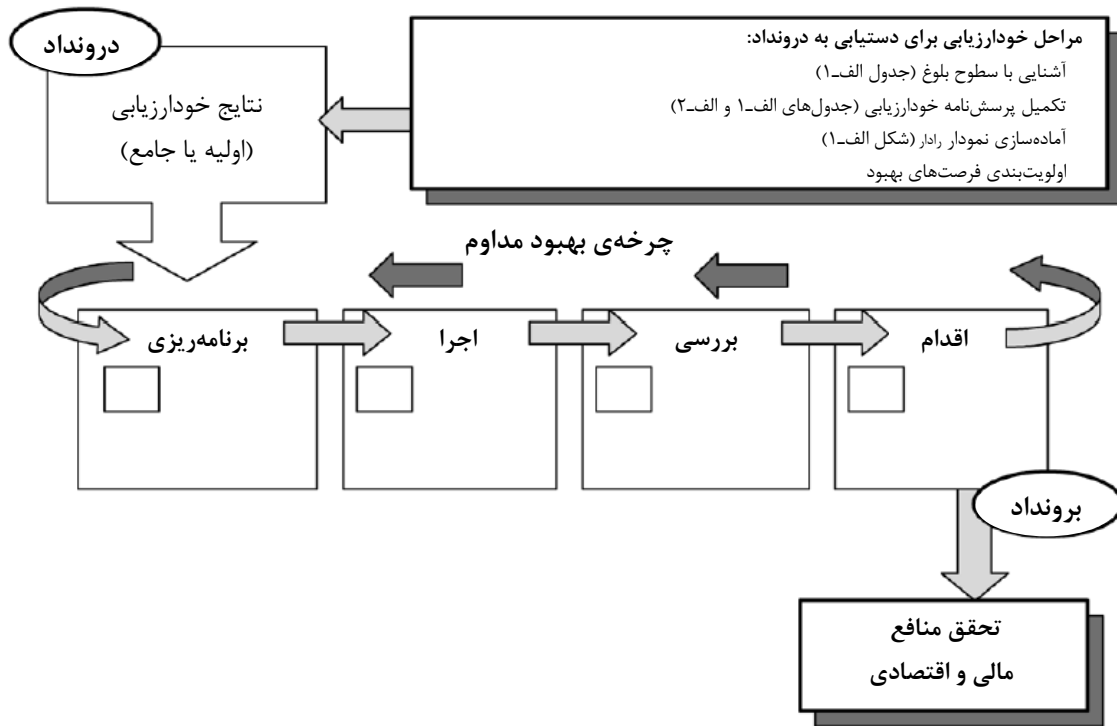
۴-۱ این استاندارد در جهت کمک به مدیریت رده بالا برای شناسایی و تحقق منافع، با به کارگیری این اصول مدیریت، طراحی شده است. فرایندهای مرتبط با هر یک از این اصول، به منظور دستیابی به منافع اقتصادی و مالی، شناسایی و برای کمک به کاربرد آن‌ها، مثال‌هایی از روش‌ها و ابزارها ارائه شده است.

ارزش افزوده‌ی حاصل از منافع مورد انتظار، بایستی ارتباط متقابل بین اصول، فرایندها و دیدگاه کل نگرانه‌ی سازمان و طرف‌های ذی‌نفع را نشان دهد.

۲-۴ بند ۵ استاندارد، رویکرد فرایندی، اصول هشت‌گانه‌ی مدیریت و روش برنامه‌ریزی - اجرا - بررسی - اقدام (PDCA) را تلفیق کرده است. این تلفیق در نمودارهای جریان مندرج در بندهای ۵-۱ تا ۵-۸ انعکاس یافته است. خودارزیابی، ابزار انتخابی کلیدی، برای تعیین مناسب‌ترین زیربند برای اقدام بهبود با اولویت است. (به بند ۴-۳ و پیوست الف مراجعه کنید).

مثال‌هایی از روش‌ها و ابزارهای مناسب، در ستون‌های برنامه‌ریزی، اجرا و بررسی هر نمودار جریان، ارائه شده است. فهرست روش‌ها و ابزارهای نشان داده شده در ستون‌های برنامه‌ریزی، اجرا و بررسی، جامع نیست و کاربران بایستی مناسب‌ترین آن‌ها را برای سازمان خود انتخاب کنند. بعضی از روش‌ها و ابزارها در بیش از یک زیربند آورده شده و ارتباط متقابل بین اصول را نشان می‌دهد.

زیربند بهبود مداوم (۵-۶) نشان می‌دهد که رویکرد PDCA چگونه می‌تواند به طور اثربخش در برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) و فرایند بازرگری مدیریت رده بالا به کار رود تا منافع مالی و اقتصادی را محقق ساخته و سبب بهبود بیشتر شود. زیربند ۵-۶ در ستون اقدام تمام زیربندهای دیگر در بند ۵ گنجانده شده است. برونداد اجرای کل این فرایند، منافع مالی و اقتصادی است. این منافع قابل دستیابی به عنوان مثال آورده شده است و جامع نیست. نمایش عمومی مدل کلی فرایند تحقق منافع مالی و اقتصادی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱- نمایش عمومی فرایند کلی

۳-۴ تیم ارزیابی بایستی پیش از استفاده از پرسش‌نامه‌ی خودارزیابی، با تعاریف سطوح بلوغ^۱ (جدول الف - ۱) آشنا گردد و به کمک پرسش‌نامه‌ی خودارزیابی اولیه (جدول الف - ۲) نظر اجمالی سریعی نسبت به سطح بلوغ سازمان پیدا کند. این فرایند حدوداً یک ساعت به طول می‌انجامد. اطلاعات به دست آمده، به بهبود فرایند انتخاب خودارزیابی آتی سازمان کمک می‌کند و امکان مقایسه را در سراسر سازمان، بین بخش‌ها و سطوح کاری فراهم می‌آورد. چنان چه برای هر کدام از اصول، میانگین بلوغ از سطح سه کم‌تر باشد، هنگامی که مدیریت رده بالا، با استفاده از پرسش‌نامه‌ی خودارزیابی جامع (جدول الف - ۳) به ارزیابی آن اصل ادامه دهد، نتایج چشمگیری را بایستی به دست آورد.

۴-۴ انتخاب خودارزیابی جامع، بایستی به عنوان نقطه‌ی عطف با ارزش افزوده‌ی مهمی برای سازمان شناخته شود و ارزش آن را دارد که با صرف وقت کافی تکمیل شود. پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ی خودارزیابی، بایستی نمودار رادار (شکل الف - ۱) تهیه و وضعیت بلوغ سازمان در آن به تصویر کشیده شود. تداوم تهیه‌ی نمودارهای رادار، تصویر پیوسته‌ای را، از میزان پیشرفت سازمان ارائه می‌کند.

خودارزیابی با ارزش افزوده، به صداقت در عینیت گرائی^۲، صراحت^۳ و مشارکت (دخیل بودن) مؤثر کارکنان به هنگام ارزیابی سطوح بلوغ بستگی دارد. چنان چه نگرانی از بابت صراحت وجود داشته باشد، بایستی از تعداد قابل توجهی از کارکنان خواسته شود، تا بدون ذکر نام خود، پرسش‌نامه را، تکمیل کنند.

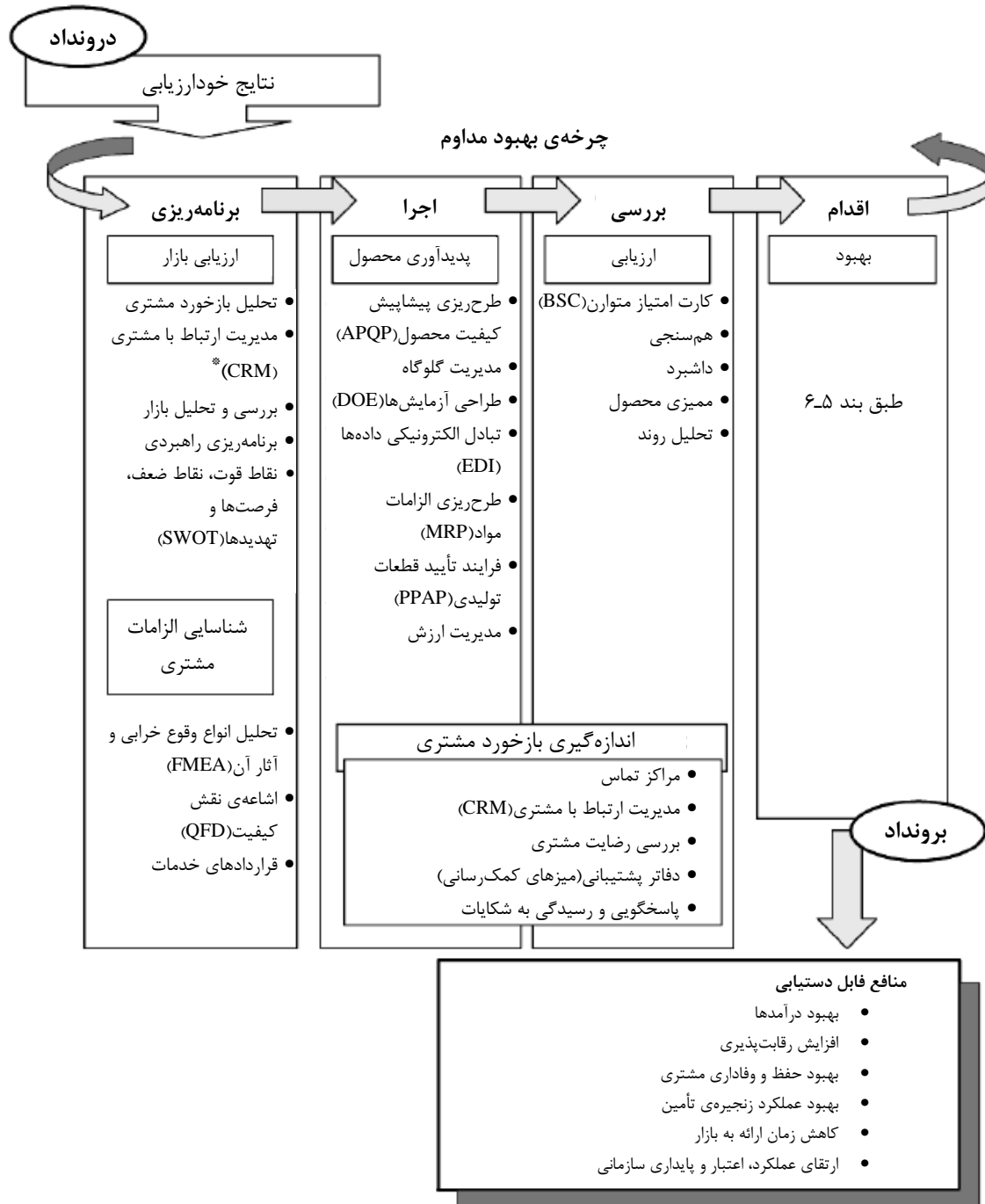
۵-۴ بعضی از روش‌ها و ابزارهای متداول، در پیوست ب، به طور مختصر معرفی شده‌اند. موارد فهرست شده در این پیوست، جامع در نظر گرفته نشده‌اند. توصیه می‌شود که مدیریت رده بالا روش‌ها و ابزارهای موجود را بررسی نموده و آن‌هایی را که نیازهای خاص سازمان را نشان می‌دهد به کار بندد.

1-Maturity level
2-Objectivity
3-Openness

۵ استفاده از اصول مدیریت

۱-۵ مشتری محوری

"سازمان‌ها به مشتریان خود وابسته هستند و بنابراین بایستی نیازهای حال و آینده‌ی مشتریان را درک نمایند. خواسته‌های آن‌ها را برآورده سازند و در جهت فزاینده‌تر رفتن از انتظارات مشتری تلاش کنند." (استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷)

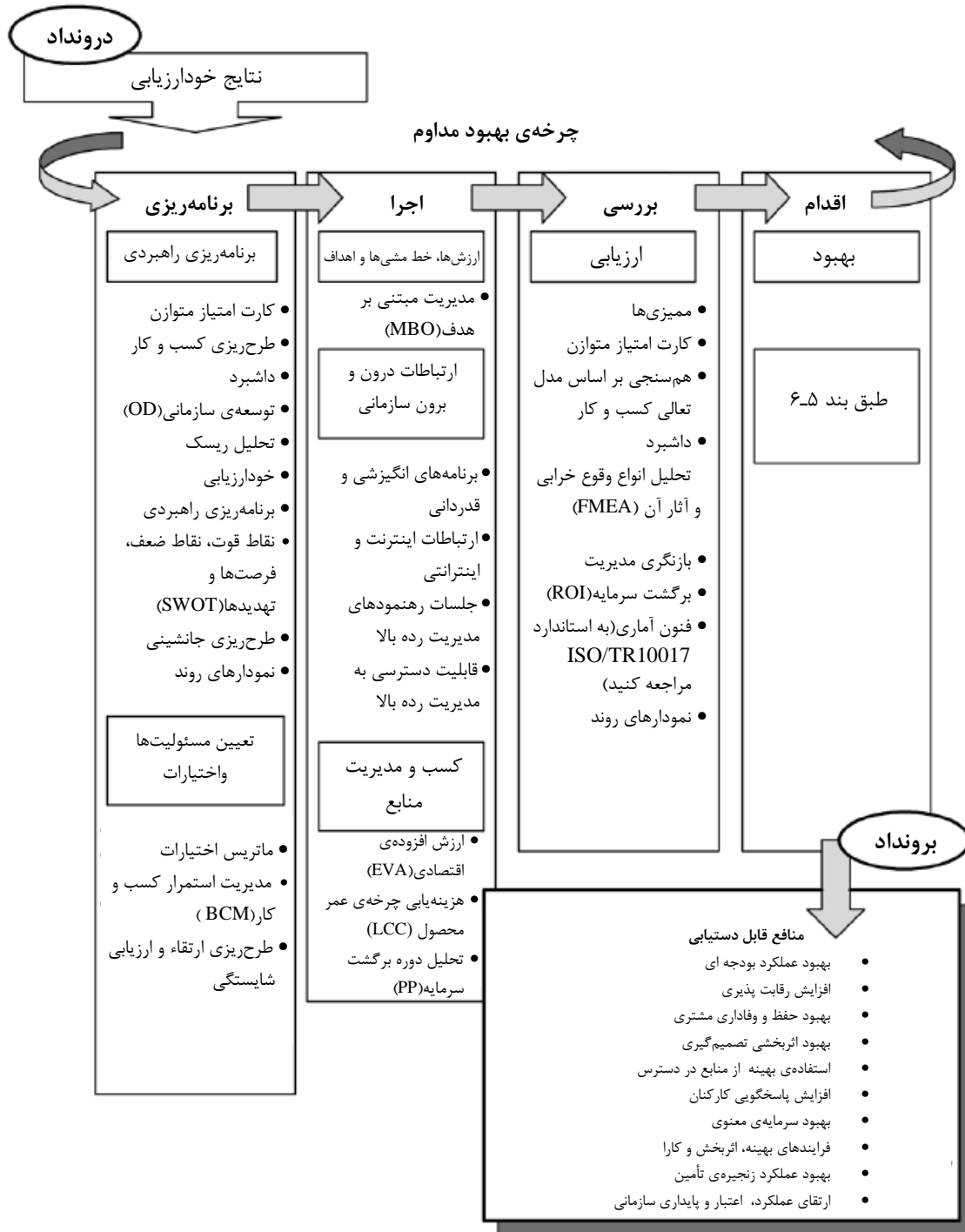


* برای آگاهی از سرواژه‌ها به پیوست اطلاعاتی ج مراجعه کنید

شکل ۲ - مشتری محوری

۲-۵ راهبری

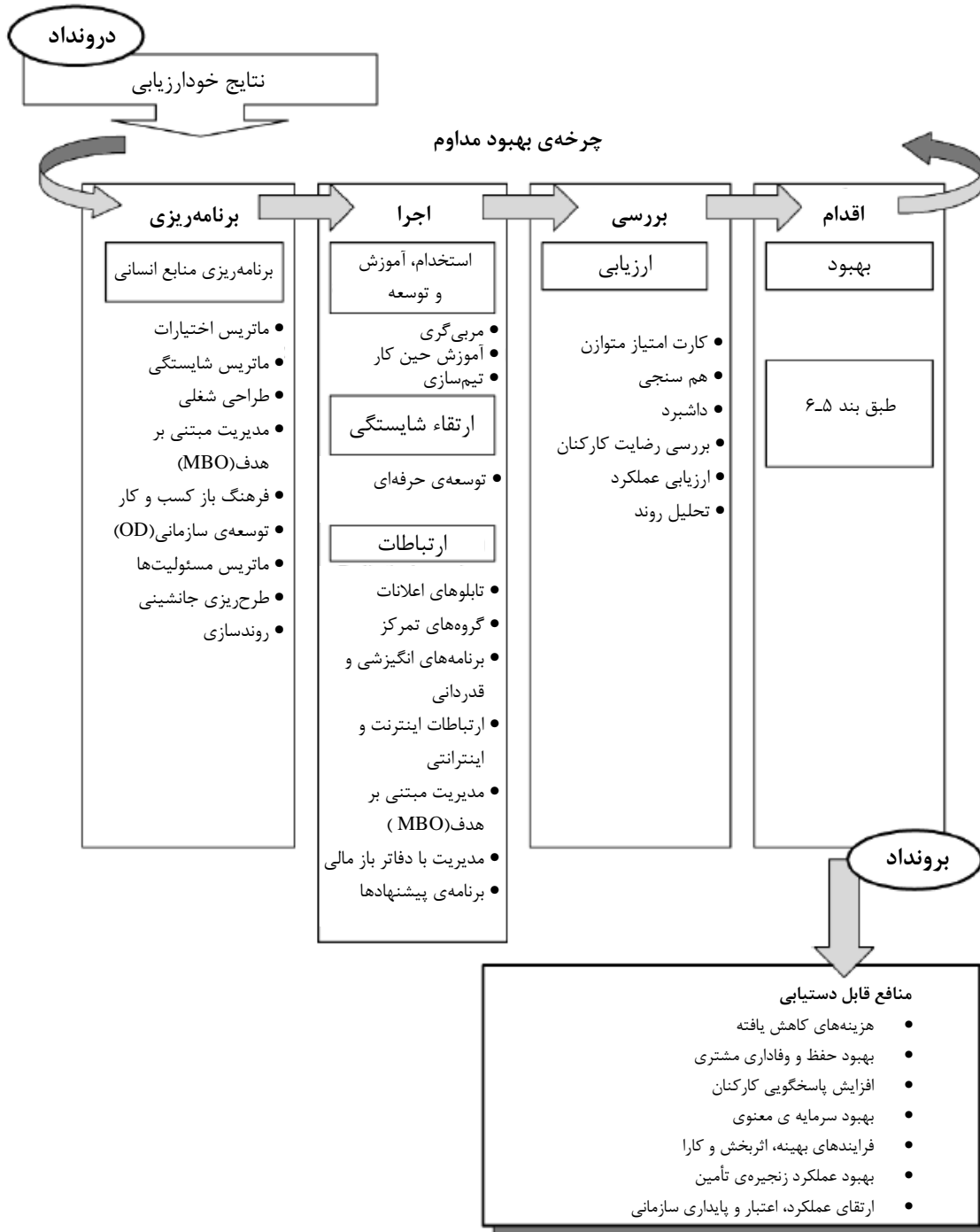
"راهبران وحدت مقصد و جهت گیری سازمان را ایجاد می کنند. آنان باید محیط درون سازمان را به نحوی به وجود آورده و برقرار نگهدارند تا افراد بتوانند در دستیابی به اهداف سازمان به طور کامل دخیل شوند." (استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷)



شکل ۳ - راهبری

۳-۵ دخیل بودن افراد

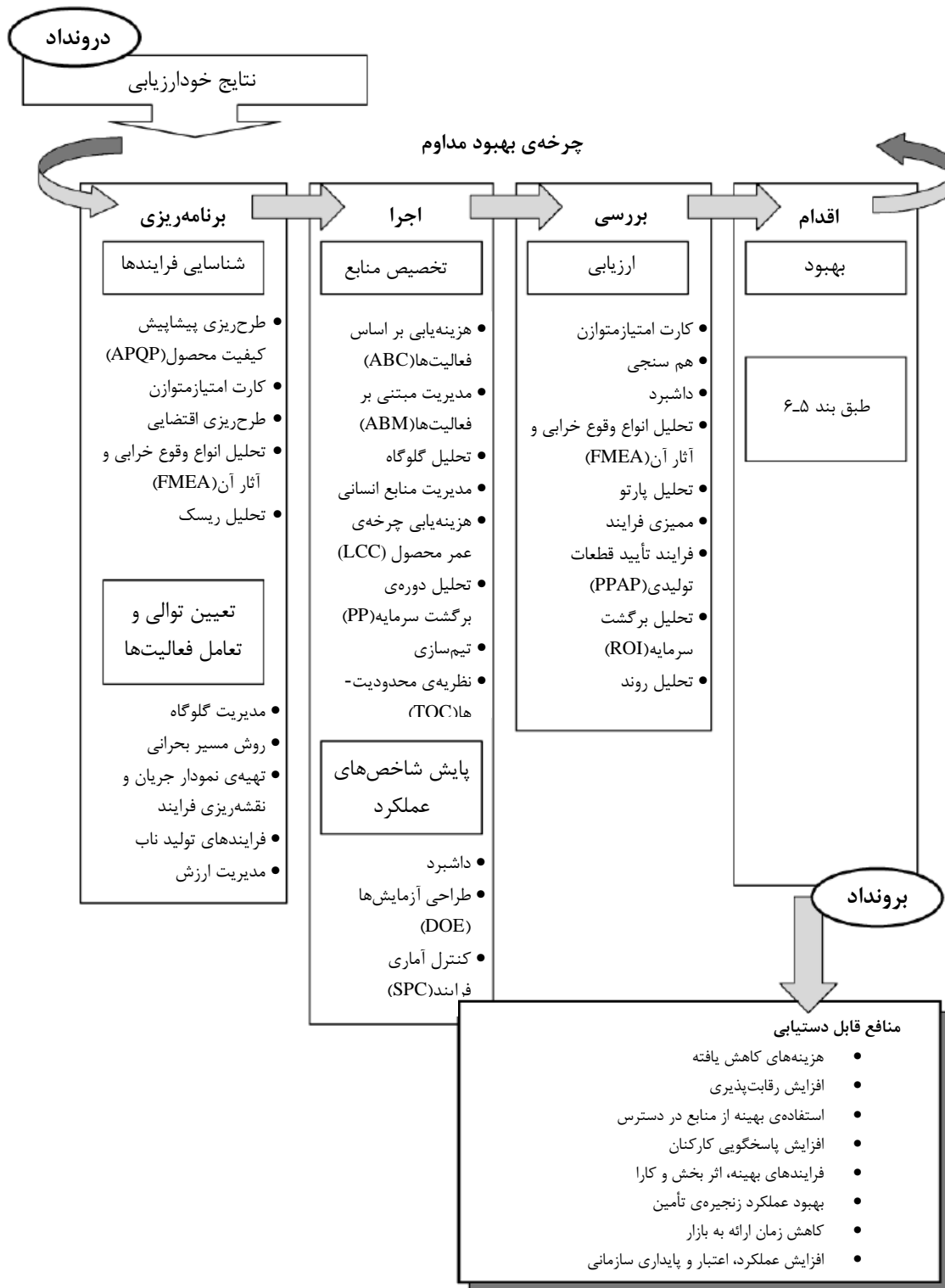
"افراد در هر سطحی که باشند جوهره‌ی سازمان هستند و دخیل بودن کامل آن‌ها موجب می‌شود تا توانایی‌های آن‌ها در جهت منافع سازمان مورد استفاده قرارگیرد." (استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ سال ۱۳۸۷)



شکل ۴ - دخیل بودن افراد

۴-۵ رویکرد فرایندی

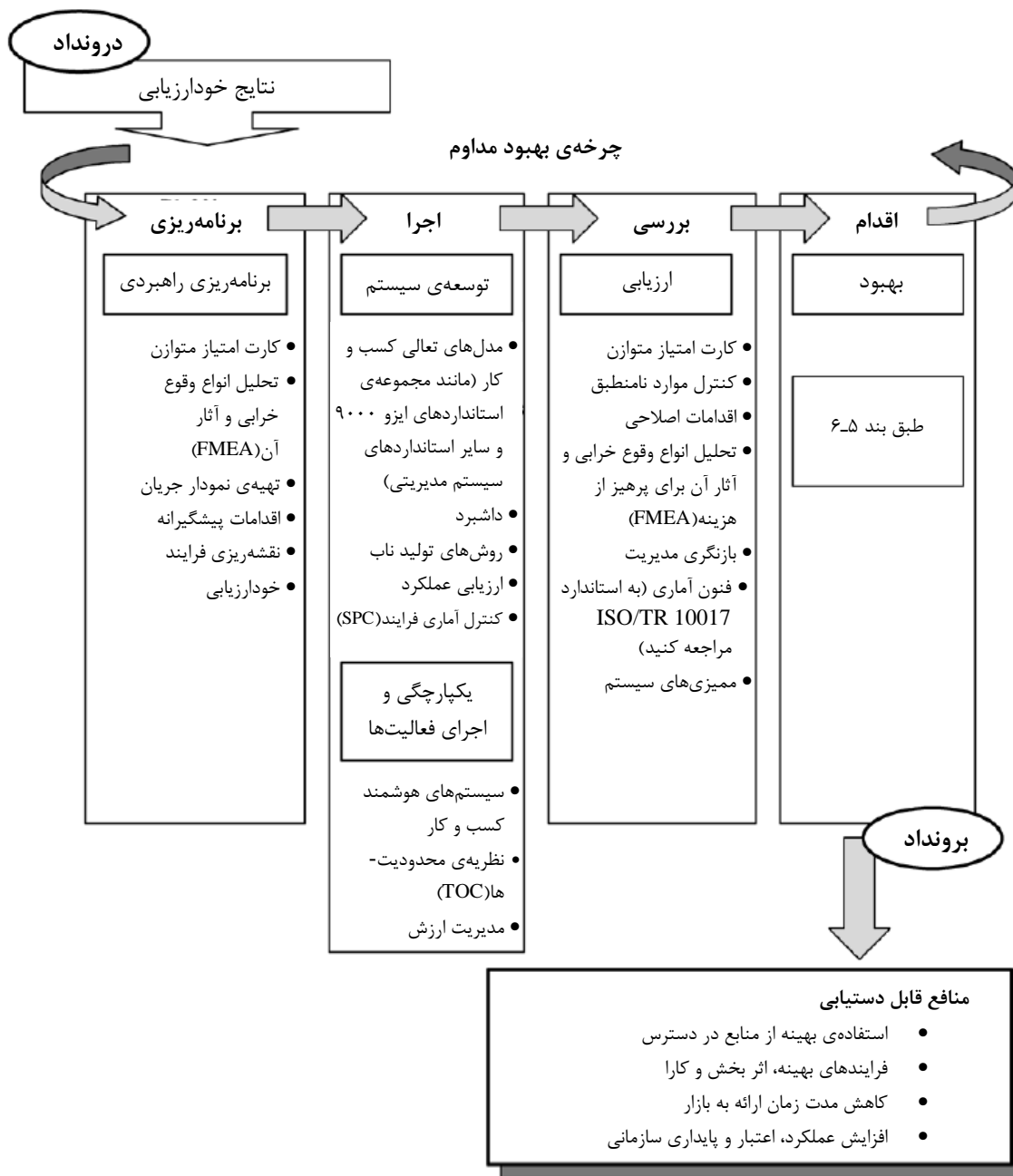
"نتیجه‌ی مطلوب هنگامی کارا تر حاصل می‌شود که فعالیت‌ها و منابع مرتبط به آن‌ها به صورت یک فرایند مدیریت شوند." (استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰: سال ۱۳۸۷)



شکل ۵ - رویکرد فرایندی

۵-۵ رویکرد سیستمی در مدیریت

"شناسایی، درک و مدیریت فرایندهای مرتبط به هم به عنوان یک سیستم به اثربخشی و کارایی سازمان در دستیابی به اهداف آن کمک می‌کند." (استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷)



شکل ۶ - رویکرد سیستمی در مدیریت

۵-۶ بهبود مداوم

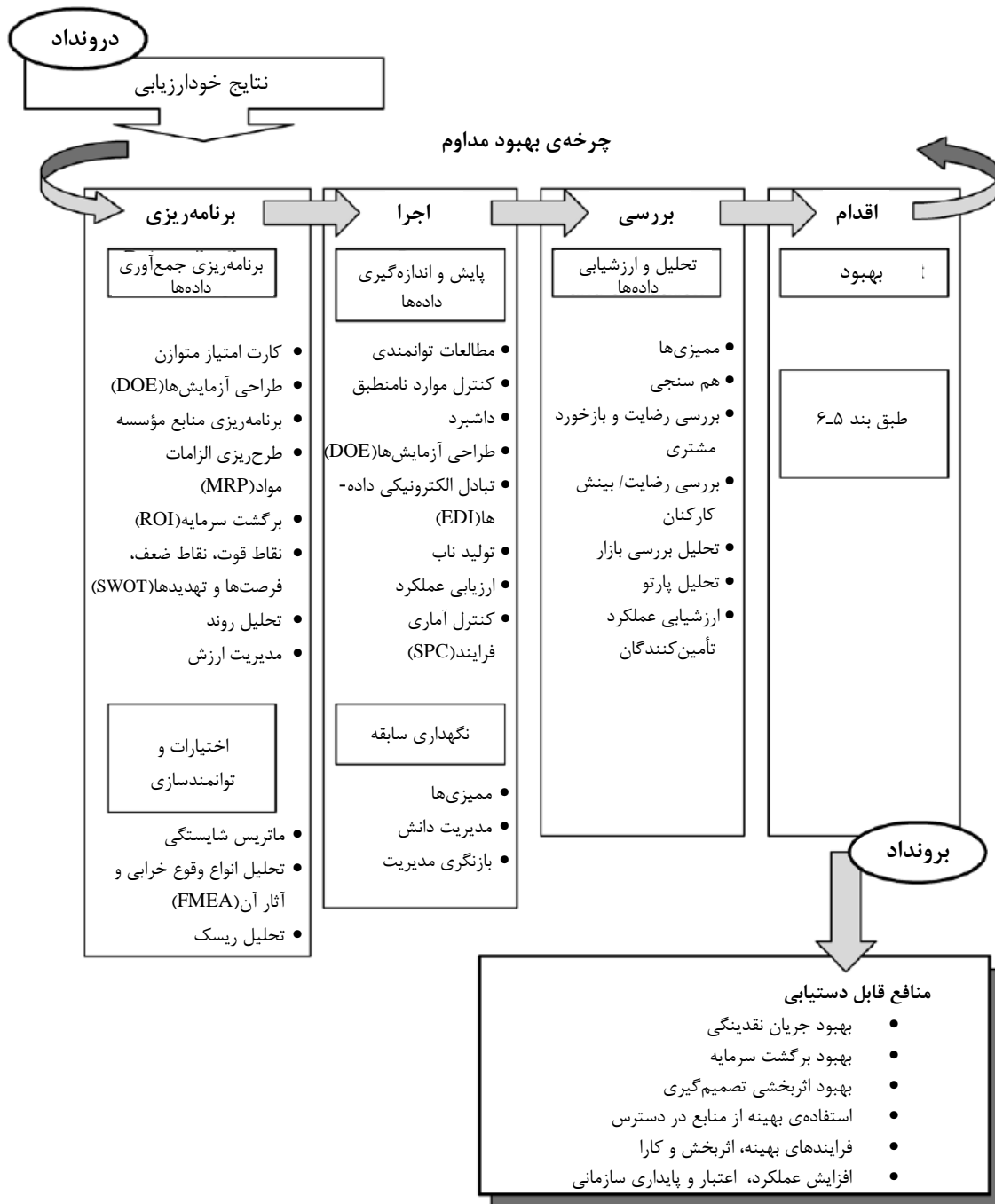
"بهبود مداوم در عملکرد کلی سازمان بایستی یک هدف دائمی برای سازمان باشد." (استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۰: سال ۱۳۸۷)



شکل ۷ - بهبود مداوم

۵-۷ رویکرد واقع بینانه در تصمیم‌گیری

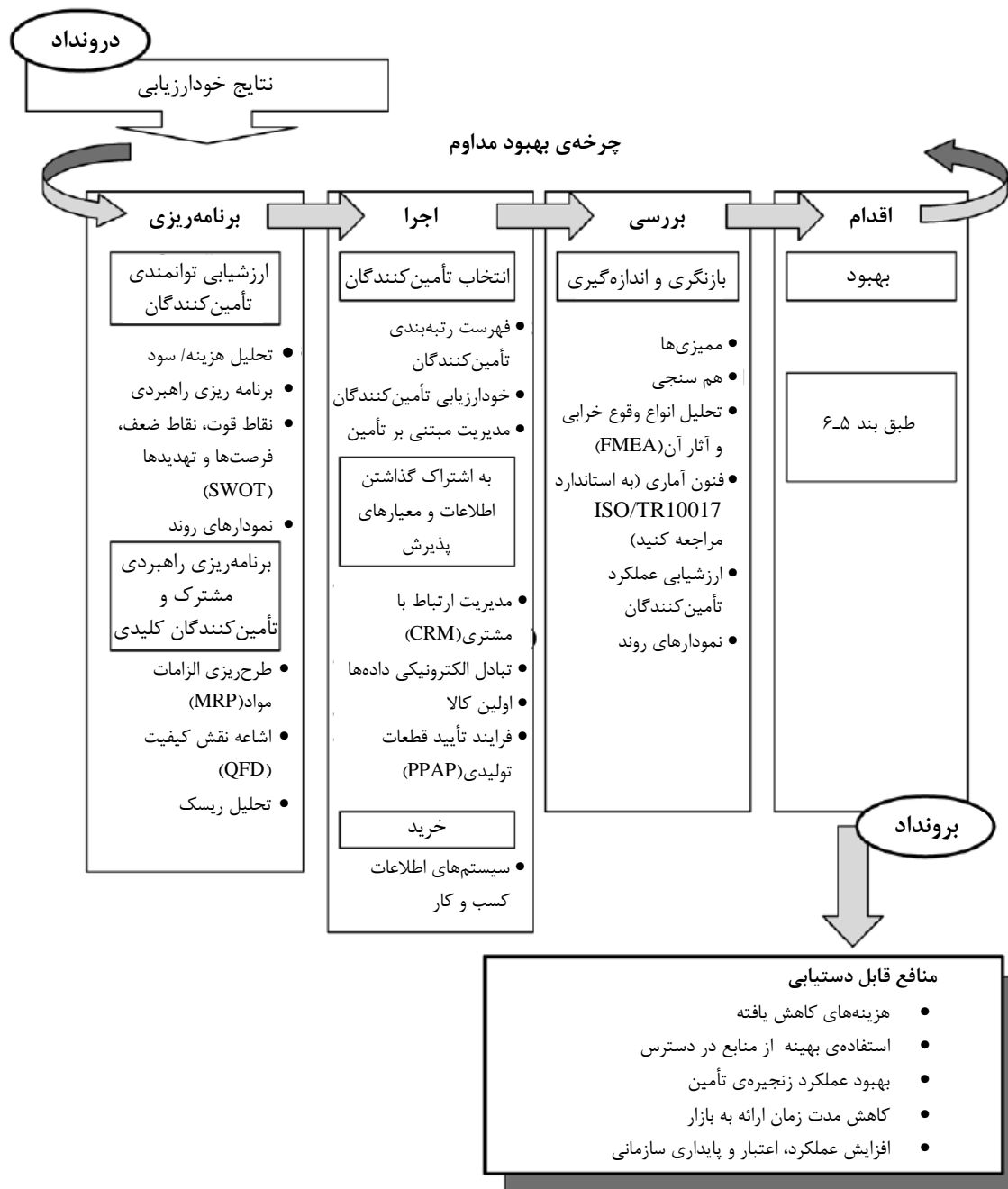
"تصمیمات مؤثر مبتنی بر تحلیل داده‌ها و اطلاعات است." (استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۰ سال ۱۳۸۷)



شکل ۸ - رویکرد واقع بینانه در تصمیم‌گیری

۵-۸ روابط سود بخش متقابل با تأمین کننده

"هر سازمان و تأمین کنندگان آن به هم وابسته‌اند و رابطه‌ی سودبخش متقابل بین آنها موجب افزایش توانایی هر دو در ایجاد ارزش می‌شود." (استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۷)



شکل ۹- روابط سود بخش متقابل با تأمین کننده

پیوست الف

(اطلاعاتی)

خودارزیابی اجرای اصول مدیریت

الف - ۱ تعاریف سطوح بلوغ

تیم ارزیابی بایستی پیش از استفاده از پرسش نامه‌ی خودارزیابی، با تعاریف سطوح بلوغ (جدول الف - ۱) آشنا شود. هنگام پاسخ دادن به سوال‌های جدول الف - ۲ یا الف - ۳، سطح بلوغ از جدول الف - ۱ به گونه‌ای انتخاب شود که به بهترین وجه وضعیت سازمان را نشان دهد. هنگام ارزیابی بلوغ سازمانی در سطوح مختلف، به دنبال اتفاق آراء (اجماع) باشید. چنان چه سطوح بلوغ مجاور^۱ (هر دو سطح مجاور) به طور برابر، مناسب به نظر رسند، امتیاز میانگین^۲ تعیین شود.

الف - ۲ پرسش نامه‌ی خودارزیابی اولیه

پرسش‌نامه‌ی خودارزیابی اولیه (جدول الف - ۲) یک دیدگاه اولیه از بلوغ سازمان را، ارائه می‌کند. برای هرکدام از اصول مدیریت، سه سؤال وجود دارد. نتایج امتیازدهی، موجب تسهیل انتخاب اصل در بند ۵، برای شروع فرایند بهبود خواهد بود.

الف - ۳ پرسش‌نامه برای خودارزیابی جامع

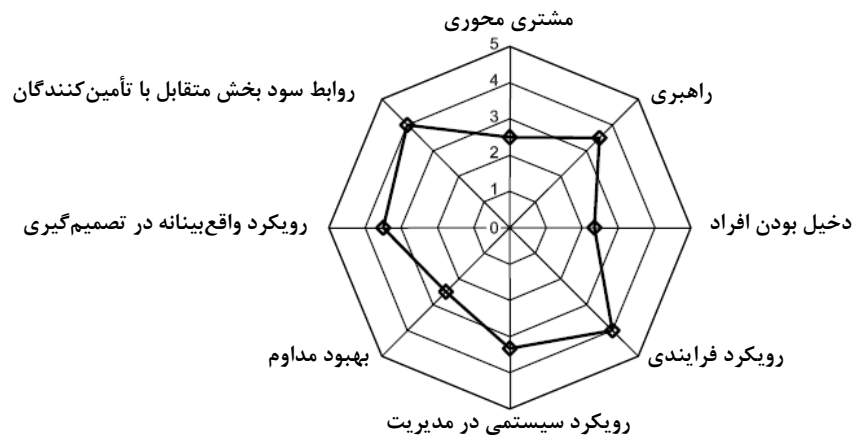
با صرف زمان کافی و توجه لازم بایستی ارزش افزوده‌ی یک ارزشیابی جامع (جدول الف - ۳) تحقق یابد. صرف وقت برای آشنایی با تعاریف سطوح بلوغ، بحث‌های لازم برای رسیدن به اتفاق آراء، روشن شدن مفاهیم و سایر موارد مربوط به ارزیابی، باعث افزایش ارزش کل این فرایند خواهد شد. دخیل بودن فعال مدیریت رده بالا، برای مثال از طریق بازنگری مدیریت، نشان دهنده استقبال و التزام به اهمیت فرایند مزبور خواهد بود.

الف - ۴ نمودار رادار

شکل الف - ۱ نمایانگر آن است که، سازمان بایستی اولویت دادن به "مشتري محوری" (بند ۵-۱) و "دخیل بودن افراد" (بند ۵-۳) را مورد ملاحظه قرار دهد.

1-Adjacent maturity levels

2-Midpoint score



شکل الف - ۱ - مثالی از یک نتیجه‌ی خودارزیابی (امتیاز میانگین): نمودار رادار

جدول الف ۱- تعاریف سطوح بلوغ

سطح بلوغ	توصیف
۱	<p>خیر یا صحت ندارد، وقوع صفر درصد، روش مورد نظر وجود ندارد یا هنوز شروع نشده است، هرگز روی نداده است.</p> <p>شواهد اجرا وجود ندارد.</p> <p>رویکرد نظام‌مند و اهداف واقعی مشهود نیست.</p> <p>اندازه‌گیری انجام نمی‌شود، نتایج ضعیف یا غیر قابل پیش‌بینی است.</p> <p>به شکایات یا نیازهای مشتریان، در حد کفایت رسیدگی نمی‌شود.</p> <p>شاید تعدادی ایده‌ی خوب وجود داشته باشد، اما از مرحله‌ی ذهنی فراتر نرفته است.</p>
۲	<p>خیلی اندک صحت دارد، میزان تقریبی وقوع % ۲۵، تنها در بعضی حوزه‌ها، روش مشاهده می‌شود.</p> <p>شواهد اجرا وجود دارد.</p> <p>رویکردی واکنشی، عمدتاً برای حل مسائل، وجود دارد.</p> <p>شواهد محدودی از رویکرد اقدامات اصلاحی وجود دارد.</p> <p>نیاز به اطلاعات یا شناخت از بهبودها به طور محدود وجود دارد، اهداف معدود است، بعضی نتایج خوب در دسترس است.</p> <p>به رضایت مشتری به طور منطقی توجه می‌شود، اما در مورد رضایت سایر طرف‌های ذی‌نفع پیشرفت چندانی حاصل نشده است.</p> <p>رویکرد فرایندی تا حدی مورد توجه است، شواهد خیلی کمی از وقوع عملیات مفید وجود دارد.</p> <p>کمی بهبود یا ارتقاء در نتیجه‌ی بازنگری‌ها یا ارزیابی‌های اتفاقی مشاهده می‌شود.</p>
۳	<p>تا حدی صحت دارد، میزان وقوع تقریبی % ۵۰، گرچه روش مورد نظر به طور معمول وجود دارد، اما در اغلب حوزه‌ها جاری نیست.</p> <p>شواهد بهبود آشکار است.</p> <p>رویکرد مبتنی بر فرایند مشهود است، این رویکرد بیشتر پیش‌گیرانه است تا واکنشی.</p> <p>علل ریشه‌ای مسائل با برخی از اقدامات اصلاحی خوب تعیین و بهبودهای نظام‌مند حاصل شده است.</p> <p>اطلاعاتی در خصوص اهداف و عملکرد در قبال آن اهداف وجود دارد، بعضی از روندهای خوب بهبود مشاهده می‌شود.</p> <p>رضایت طرف‌های ذی‌نفع به طور معمول مورد توجه قرار می‌گیرد.</p> <p>شواهد بررسی موفقیت‌آمیز موضوع همراه با بازنگری‌ها و اقدامات هدفمند وجود دارد.</p> <p>شواهدی پراکنده در مورد بهبودها یا ارتقاءها وجود دارد، گرچه هنوز هم مواردی دال بر عدم رسیدگی کامل دیده می‌شود.</p>
۴	<p>در اکثر موارد صحت دارد، میزان تقریبی وقوع % ۷۵، به جز چند استثنا، روش مورد نظر خیلی عادی شده است.</p> <p>رویکرد فرایندی به هم پیوسته، به خوبی در سیستم برقرار شده است.</p> <p>فرایند بهبود مداوم به خوبی در سازمان و تأمین‌کنندگان کلیدی ریشه دوانده است، نتایج مثبت سازگار و روندهای بهبود پایدار و نیز شواهدی روشن در خصوص رسیدگی کامل به موضوع وجود دارد.</p> <p>رضایت طرف‌های ذی‌نفع در اکثر موارد مورد توجه واقع می‌شود.</p> <p>رویکردهای پیشگیرانه در موارد مقتضی وجود دارد، شواهد اقدامات اصلاحی نشانگر توقف در وقوع مجدد است، اقدامات پیشگیرانه/ارزیابی‌های ریسک به روشنی مشهود است.</p> <p>بازنگری‌ها به طور مرتب انجام و بهبود و ارتقاء حاصل می‌شود، ولی بعضی از موضوعات به طور کامل مورد رسیدگی قرار نمی‌گیرد.</p> <p>شواهدی از بهبود پایدار، در بازه‌ی زمانی طولانی، برای مثال حداقل یک سال وجود دارد.</p>

جدول الف - ۱ - ادامه

سطح بلوغ	توصیف
۵	<p>بلی، در تمام موارد صحت دارد. میزان وقوع % ۱۰۰، روش مورد نظر در سراسر سازمان تقریباً بدون استثناء اشاعه یافته است.</p> <p>به عنوان بهترین در نوع خود شناخته شده، مورد هم سنجی قرار گرفته، اطلاعات یکپارچه و فرایند بهبود (از مصرف کننده‌ی نهایی و سراسر زنجیره‌ی تأمین) قویاً مشهود است.</p> <p>بر اساس نام نتایجی که به سهولت نشان می‌دهد، در نوع خود بهترین است، اطمینان از پایداری کسب و کار حاصل و رضایت تمام طرف‌های ذی‌نفع حاصل شده است.</p> <p>یک سازمان یادگیرنده موفق، چابک و نوآور است. در تمام حوزه‌ها و در تمام جنبه‌ها، کلیه رویکردها مرتبط، موفق و مورد توجه قرار گرفته است.</p> <p>یک الگوی تعالی نمونه است. مشکل می‌توان بهبود قابل توجهی را دید، اما بازنگری‌ها به طور مرتب انجام می‌شود.</p> <p>شواهدی از بهبود پایدار در بازه‌ی زمانی طولانی برای مثال حداقل سه سال وجود دارد.</p>

جدول الف - ۲ - پرسش‌نامه‌ی خودارزیابی اولیه

میانگین	سطح بلوغ	اصل مدیریت کیفیت
۱- مشتری محوری (به بند ۱-۵ مراجعه کنید)		
		الف - آیا سازمان گروه‌های مناسب از مشتری یا بازار را، برای تأمین بالاترین منافع مالی و اقتصادی در سازمان شناسایی کرده است؟
		ب - آیا سازمان نیازها و انتظارات مشتریان و زنجیره‌ی تأمین مربوط را به طور کامل درک، و منابع لازم را برای برآورده شدن این الزامات شناسایی کرده است؟
		ج - آیا سازمان اندازه‌گیری‌های لازم را، در خصوص رضایت مشتریان انجام داده و در صورت بروز شکایات، رسیدگی به آن‌ها به طور مناسب و در زمان لازم انجام شده است؟
۲ - راهبری (به بند ۲-۵ مراجعه کنید)		
		الف - آیا مدیریت رده بالا جهت‌گیری، خط مشی، طرح‌ها و هر گونه اطلاعات مهم مرتبط با پایداری سازمان را تعیین می‌کند و با دیگران در میان می‌گذارد؟
		ب - آیا مدیریت رده بالا اهداف اثربخش مالی و اقتصادی را تعیین می‌کند و به اطلاع می‌رساند، منابع لازم را برای آن‌ها فراهم می‌آورد و از اطلاعات عملکردی بازخورد می‌گیرد؟
		ج - آیا مدیریت رده بالا فضای لازم را، برای دخیل شدن کامل کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان ایجاد می‌کند و برقرار نگه می‌دارد؟
۳ - دخیل بودن افراد (به بند ۳-۵ مراجعه کنید)		
		الف - آیا به کارکنان در تمام سطوح به عنوان منبعی مهم از منابع سازمان با قابلیت‌های تاثیرگذاری قوی بر دستیابی به منافع مالی و اقتصادی سازمان نگریسته می‌شود؟
		ب - آیا دخیل شدن کامل کارکنان برای ایجاد فرصت‌های بهبود شایستگی، دانش و تجربه‌ی آنان، در جهت منافع کلی سازمان ترغیب می‌شود؟
		ج - آیا کارکنان خواستار همکاری با کارکنان دیگر، مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر طرف‌های ذی‌ربط هستند؟
۴ - رویکرد فرایندی (به بند ۴-۵ مراجعه کنید)		
		الف - آیا فعالیت‌ها، کنترل‌ها، منابع و بروندها به گونه‌ی وابسته به هم مدیریت می‌شوند؟
		ب - آیا قابلیت‌های فعالیت‌ها و/ یا فرایندهای کلیدی از طریق اندازه‌گیری و تحلیل به منظور دستیابی به نتایج مالی و اقتصادی بهتر درک می‌شوند؟
		ج - آیا مدیریت رده بالا امکان ارزشیابی و/ یا اولویت‌بندی ریسک‌ها را فراهم و آثار بالقوه آن‌ها را بر مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر طرف‌های ذی‌نفع بررسی می‌کند؟
۵ - رویکرد سیستمی در مدیریت (به بند ۵-۵ مراجعه کنید)		
		الف - آیا فرایندهای وابسته به هم، برای فراهم آوردن سیستمی که بتواند منافع مالی و اقتصادی سازمان را تحقق بخشد، به طور مؤثر شناسایی، درک و مدیریت می‌شود؟
		ب - آیا قابلیت‌ها و محدودیت‌های منابع و فرایندها با توجه به وابستگی متقابل فرایندها درک می‌شوند؟

جدول الف - ۲- ادامه

میانگین	سطح بلوغ	اصل مدیریت کیفیت
۶ - بهبود مداوم (به بند ۵-۶ مراجعه کنید)		
		الف - آیا مدیریت رده بالا برای دستیابی به منافع مالی و اقتصادی، از بهبود مداوم حمایت و آن را ترغیب می‌کند؟
		ب - آیا سازمان برای ردیابی و ارزشیابی منافع مالی و اقتصادی، اندازه‌گیری‌ها و پایش اثربخش را به موقع انجام می‌دهد؟
		ج - آیا مدیریت رده بالا از دستیابی به منافع مالی و اقتصادی قدردانی و سپاسگزاری می‌کند؟
۷ - رویکرد واقع‌بینانه در تصمیم‌گیری (به بند ۵-۷ مراجعه کنید)		
		الف - آیا تصمیمات بر اساس تحلیل واقع‌بینانه اثربخش می‌باشد و در مواقع مقتضی با تجربه شهودی متوازن می‌شود؟
		ب - آیا مدیریت رده بالا از دسترسی به داده‌ها، اطلاعات و ابزارهای لازم برای تحلیل مؤثر آن‌ها اطمینان حاصل می‌کند؟
		ج - آیا مدیریت رده بالا اطمینان حاصل می‌کند که تصمیمات بر اساس دستیابی به منافع با ارزش افزوده‌ی بهینه، گرفته می‌شود و از بهبود درحوزه‌ای که سبب اختلال درحوزه‌ای دیگر خواهد شد، اجتناب به عمل می‌آید؟
۸ - روابط سود بخش متقابل با تأمین‌کننده (به بند ۵-۸ مراجعه کنید)		
		الف - آیا برای ارزشیابی، انتخاب و پایش تأمین‌کنندگان و شرکای زنجیره‌ی تأمین، فرایندهای اثربخشی وجود دارد تا از منافع کلی مالی و اقتصادی اطمینان حاصل شود؟
		ب - آیا مدیریت رده بالا از توسعه‌ی روابط اثربخش با تأمین‌کنندگان و شرکای کلیدی به منظور ایجاد توازن در منافع کوتاه مدت با ملاحظات بلند مدت اطمینان حاصل می‌کند؟
		ج - آیا به منظور ارتقاء و امکان‌پذیر کردن منافع متقابل بین سازمان و تأمین‌کنندگان/ شرکای زنجیره‌ی تأمین، به مشارکت گذاشتن طرح‌های آتی و بازخوردها ترغیب می‌شود؟

جدول الف - ۳- پرسش‌نامه‌ی خودارزیابی جامع

توضیح و مثال‌ها	سطح بلوغ	اصل مدیریت کیفیت
۱- مشتری محوری (به بند ۵-۱ مراجعه کنید)		
		آیا سازمان می‌تواند ثابت کند که:
		الف - بازارها یا گروه‌های مشتریان مناسبی را، برای بهترین منافع مالی و اقتصادی سازمان، شناسایی کرده است؟
		ب - نیازها، انتظارات و الزامات مشتریان، به طور کامل درک شده است؟
		ج - نیازها، انتظارات و الزامات زنجیره‌ی تأمین مربوط، به طور کامل درک شده است؟
		د - موارد الف، ب، پ (فوق الذکر) با تعیین اهدافی روشن مدیریت می‌شوند؟
		ه - اهداف به طور اثربخش به همه‌ی کارکنان ذی‌ربط، تفهیم شده است؟
		و - رویکردی متوازن و عادلانه، برای تمام مشتریان، اتخاذ شده است؟
		ز - در مورد نگرانی‌ها و شکایات مشتریان، منصفانه و به موقع اقدام شده است؟
		ح - اطلاعات مربوط به رضایت مشتریان گردآوری، اندازه‌گیری و ارزیابی می‌شود؟
		ط - رضایت مشتریان در داخل سازمان، تفهیم می‌شود؟
		ی - زنجیره‌ی تأمین با ثباتی، برای رضایت پایدار مشتریان وجود دارد؟
		ک - سازمان منابع ضروری را، فراهم می‌کند و الزامات مشتریان را، برآورده می‌سازد؟
		ل - ضرورت توسعه‌ی مشترک را برحسب نیاز تشخیص می‌دهد؟
		م - تغییرات در شرایط بازار، از جمله رقابت، به طور منظم بازنگری می‌شود؟
میانگین بلوغ		
۲- راهبری (به بند ۵-۲ مراجعه کنید)		
		آیا راهبری سازمان:
		الف - توجه لازم را، در مورد راهبرد، خط مشی و طرح‌های کسب و کار، در جهت برآورده شدن نیازهای مشتریان، به منظور دستیابی به منافع مالی و اقتصادی، به طور اثربخش معطوف می‌دارد؟
		ب - توجه لازم را، در مورد راهبرد، خط مشی و طرح‌های کسب و کار، در جهت برآورده شدن نیازهای کارکنان، به منظور دستیابی به منافع مالی و اقتصادی به طور اثربخش معطوف می‌دارد؟
		ج - توجه لازم را، در مورد راهبرد، خط مشی و طرح‌های کسب و کار، در جهت برآورده شدن نیازهای تأمین کنندگان به منظور دستیابی به منافع مالی و اقتصادی به طور اثربخش معطوف می‌دارد؟
		د - توجه لازم را در مورد راهبرد، خط مشی و طرح‌های کسب و کار، در جهت برآورده شدن نیازهای اجتماع، به منظور دستیابی به منافع مالی و اقتصادی به طور اثربخش معطوف می‌دارد؟
		ه - چشم انداز، مأموریت، جهت‌گیری، خط مشی، طرح‌ها، عملکرد و سایر اطلاعات مهم مربوط به پایداری آتی سازمان را، به طور روشن، تفهیم می‌کند؟
		و - اهداف چالش برانگیز، واقعی و قابل درکی را برای تک‌تک افراد و/یا گروه‌های کاری تعیین می‌کند؟
		ز - محیط مناسبی را، برای توانمندسازی کارکنان، در جهت دخیل شدن کامل آنان، در دستیابی به اهداف کاری به وجود آورده و حفظ می‌کند؟

جدول الف - ۳ - ادامه

توضیح و مثال‌ها	سطح بلوغ	اصل مدیریت کیفیت
		ح - محیط مناسبی را، برای توانمندسازی کارکنان، در جهت دخیل شدن کامل آنان، در دستیابی به اهداف رضایت مشتریان، به وجود آورده و حفظ می‌کند؟
		ط - محیط مناسبی را، برای توانمندسازی کارکنان، در جهت دخیل شدن کامل آنان، در دستیابی به اهداف رضایت سایر طرف‌های ذی‌نفع، به وجود آورده و حفظ می‌کند؟
		ی - ارزش‌های مشترک، انصاف، صداقت و الگوهای اخلاقی را، برای تعامل با تأمین‌کنندگان برقرار می‌کند؟
		ک - ارزش‌های مشترک، انصاف، صداقت و الگوهای اخلاقی را، برای تعامل با مشتریان برقرار می‌کند؟
		ل - ارزش‌های مشترک، انصاف، صداقت و الگوهای اخلاقی را، برای تعامل با اجتماع برقرار می‌کند؟
		م - تعهد نشان می‌دهد، اعتماد به وجود می‌آورد و ترس را در سازمان از بین می‌برد؟
		ن - منابع، آموزش و آزادی لازم برای کارکنان فراهم می‌شود، تا با مسئولیت و پاسخ‌گویی عمل کنند؟
		س - برای مشارکت کاری افراد ایجاد انگیزش نموده، تشویق و قدردانی می‌کند؟
		ع - وحدت هدف و مقصد سازمان را از طریق اطلاع‌رسانی روشن و صحیح در تمام سطوح پدید می‌آورد؟
		ف - تیم‌های کاری مشترک را به گونه‌ای که کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر طرف‌های ذی‌نفع دخیل باشند، تشویق نموده و حمایت می‌کند؟
		ض - به نوآوری و خلاقیت در سازمان ارج نهاده و پاداش می‌دهد؟
		ق - در مورد پیشنهادها، گرفتن بازخورد را ترغیب می‌کند، و با لحاظ کردن قوت و عمق بازخوردها به طور شایسته عمل می‌کند؟
		میانگین بلوغ
۳ - دخیل بودن افراد (به بند ۵ - ۳ مراجعه کنید)		
		آیا می‌توان اثبات کرد که کارکنان:
		الف - شایستگی خود را، برای دستیابی به منافع مالی و اقتصادی سازمان، به کار می‌برند؟
		ب - برای توسعه و دستیابی به اهداف سازمان، به طور اثربخش مشارکت دارند؟
		ج - ضرورت نوآوری و خلاقیت را تشخیص می‌دهند؟
		د - اهمیت موقعیت خود را می‌شناسند؟
		ه - محدودیت‌های مربوط به عملکرد خود را شناسایی کرده، مسائل و موضوعات را آزادانه به بحث می‌گذارند؟
		و - مالکیت و مسئولیت را، برای حل مسائل می‌پذیرند؟
		ز - برای ارتقاء شایستگی خود به دنبال فرصت‌ها هستند؟
		ح - دانش و تجربه‌ی خود را، آزادانه به مشارکت می‌گذارند؟
		ط - برای مشارکت و سهیم بودن در بهبود مداوم مشتاقند؟
		ی - به کار جمعی با سایر کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و طرف‌های ذی‌ربط دیگر تمایل دارند؟
		میانگین بلوغ

جدول الف - ۳- ادامه

توضیح و مثال‌ها	سطح بلوغ	اصل مدیریت کیفیت
۴- رویکرد فرایندی (به بند ۵-۴ مراجعه کنید)		
		آیا فرایندها به طور اثر بخش از طریق موارد زیر به کار گرفته می‌شوند؟
		الف - شناسایی فعالیت‌های ضروری درون هر فرایند، برای دستیابی به منافع مالی و اقتصادی مطلوب.
		ب - شناسایی و مدیریت کامل فعالیت‌های مرتبط و وابسته به هم، منابع، درون‌دادها و برون‌دادهای هر فرایند.
		ج - مقرر نمودن مسئولیت و پاسخ‌گویی در بین کارکنان، برای اداره‌ی فعالیت‌های کلیدی.
		د - درک قابلیت‌های فعالیت‌ها یا فرایندهای کلیدی، از طریق اندازه‌گیری و تحلیل.
		ه - شناسایی فعالیت‌های کلیدی و فصل مشترک‌های درون سازمان.
		و - تمرکز بر عوامل مربوط (برای مثال کارکنان، ماشین‌آلات، روش‌ها، مواد، محیط) که فعالیت‌ها / فرایندهای کلیدی را بهبود خواهند داد.
		ز - ارزشیابی / اولویت‌بندی ریسک‌ها، پیامدها و آثار فعالیت‌ها/ فرایندها، بر مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر طرف‌های ذی‌نفع.
		میانگین بلوغ
۵- رویکرد سیستمی در مدیریت (به بند ۵-۵ مراجعه کنید)		
		آیا سیستم‌ها به طور اثربخش از طریق موارد زیر به کار گرفته می‌شوند؟
		الف - شناسایی فرایندهای ضروری، برای دستیابی به اهداف مالی و اقتصادی مطلوب درون سیستم کلی سازمان.
		ب - شناسایی، درک و مدیریت فرایندهای وابسته به هم، دخیل در سیستم کلی سازمان.
		ج - شناسایی، درک و مدیریت آثار بر محدودیت‌ها و قابلیت‌های منابع کلی با لحاظ کردن وابستگی درونی فرایندی
		د - سازمان دهی و یکپارچه کردن مدیریت فرایندها و منابع، برای دستیابی به اهداف کلی سازمان به طور اثربخش و کارآ.
		ه - استفاده‌ی بهینه از فرایندهای ویژه، برای نفع کل سیستم.
		و - درک نقش‌ها و مسئولیت‌های ضروری، برای دستیابی به موفقیت کلی با اجتناب از موانع فصل مشترک‌ها.
		ز - بهبود مداوم سیستم کلی، از طریق اندازه‌گیری و ارزشیابی مناسب، با اجتناب از بهبود در یک حوزه که ممکن است سبب اختلال در حوزه‌ای دیگر شود.
		ح - همکاری تمام طرف‌های ذی‌ربط، برای بهبود مداوم و افزایش منافع مالی و اقتصادی .
		میانگین بلوغ

جدول الف - ۳ - ادامه

۶ - بهبود مداوم (به بند ۵ - ۶ مراجعه کنید)		
		آیا بهبود مداوم از طریق موارد زیر به دست می‌آید؟
		الف - فلسفه‌ی سازگار در سراسر سازمان، برای تشویق و حمایت از بهبود مداوم در جهت منافع مالی و اقتصادی سازمان.
		ب - تأمین آموزش کارکنان در مورد روش‌ها و ابزارها، به منظور توانمندسازی آن‌ها، در جهت بهبود محصولات و/یا فرایندها.
		ج - وجود اهداف مرتبط و هماهنگ هر فرد یا گروه کاری در سازمان، برای حصول بهبود مداوم منافع مالی و اقتصادی.
		د - دارا بودن اندازه‌گیری‌های اثربخش، برای ردیابی و ارزشیابی بهبودهای مداوم منافع مالی و اقتصادی.
		ه - انتخاب و ارزیابی ایده‌های مناسب در مورد بهبود، به منظور اجرای مناسب آن‌ها، در جهت دستیابی به منافع مالی و اقتصادی.
		و - قدردانی و بزرگ‌داشت بهبودهای به عمل آمده در کسب منافع مالی و اقتصادی
		میانگین بلوغ
توضیح و مثال‌ها	سطح بلوغ	اصل مدیریت کیفیت
۷ - رویکرد واقع‌بینانه در تصمیم‌گیری (به بند ۵-۷ مراجعه کنید)		
		آیا تصمیمات از طریق موارد زیر گرفته می‌شود:
		الف - تهیه‌ی داده‌ها و اطلاعات لازم، برای توانمندسازی حصول منافع مالی و اقتصادی.
		ب - تضمین صحت و اعتبار داده‌ها و اطلاعات.
		ج - فراهم کردن دسترسی به داده‌ها، اطلاعات و ابزارهای توانمندساز برای تحلیل‌های کلیدی، به طور اثربخش (برای مثال بازنگری‌های مالی و اقتصادی، پیش‌بینی تقاضا، طرح‌ریزی، اندازه‌گیری عملکرد و تحلیل فرایند).
		د - حصول اطمینان از قابلیت داده‌ها و اطلاعات، در جهت شناسایی آثار وابستگی‌های متقابل بین فرایندها، به منظور اجتناب از بهبود در حوزه‌ای که زمینه‌ساز اختلال در حوزه‌ای دیگر شود.
		ه - تصمیم‌گیری و اقدام بر اساس تحلیل واقع‌بینانه و متوازن با تجربه و شهود، در صورت نیاز.
		میانگین بلوغ
۸ - روابط سودمند متقابل با تأمین‌کنندگان (به بند ۵-۸ مراجعه کنید)		
		آیا روابط سودبخش متقابل با تأمین‌کنندگان از طریق موارد زیر حاصل می‌شود:
		الف - یک فرایند اثربخش برای ارزشیابی، انتخاب و پایش تأمین‌کنندگان و شرکای زنجیره‌ی تأمین، برای تضمین منافع کلی مالی و اقتصادی.
		ب - ارتباط مؤثر بین شرکای زنجیره‌ی تأمین، با تشخیص وابستگی‌های درونی بین آن‌ها، سازمان و مشتریان آن.
		ج - ایجاد روابطی که منافع کوتاه مدت را، با ملاحظات بلند مدت متوازن می‌سازد و شاید توسعه و بهبود مشترک فعالیت‌ها، در صورت لزوم.

جدول الف - ۳ - ادامه

		د - به اشتراک گذاشتن اطلاعات و طرح‌های آتی سازمان، با تأمین‌کنندگان و شرکای زنجیره‌ی تأمین، برای منافع متقابل، در صورت لزوم.
		ه - قدردانی از دستاوردها و بهبودها، به ویژه موارد بیان شده توسط تأمین‌کنندگان و شرکای زنجیره‌ی تأمین.
		و - تأمین بازخورد کارکرد برای تأمین‌کنندگان و شرکای زنجیره‌ی تأمین.
		ز - دریافت بازخورد منظم از تأمین‌کنندگان و شرکای زنجیره‌ی تأمین، در مورد عملکرد خودسازمان.
		ح - کارکردن سازمان با تأمین‌کنندگان و شرکای زنجیره‌ی تأمین برای کاهش هزینه‌ها و تأمین منافع مالی و اقتصادی اضافه برای مشتریان و سایر طرف‌های ذی‌نفع .
		میانگین بلوغ

پیوست ب

توصیف مختصر روش‌ها و ابزارهای ارجاع داده شده در بند ۵

(اطلاعاتی)

هدف از تهیه‌ی این پیوست، ارائه‌ی توصیف کوتاهی از روش‌ها و ابزارهای متداول مورد استفاده برای تحقق منافع مالی و اقتصادی می‌باشد. فهرست تهیه شده، کامل و جامع نیست و برای کسب آگاهی بیشتر می‌توان به کتب یا وب سایت‌های مربوط مراجعه کرد.

جدول ب-۱- روش‌ها و ابزارهای ارجاع داده شده در بند ۵

روشن‌ها و ابزارها	خلاصه‌ی کوتاه
هزینه‌یابی براساس فعالیت‌ها	سیستمی برای محاسبه‌ی هزینه‌هاست، که در آن، داده‌های مبتنی بر هزینه‌ها، براساس فعالیت‌های انجام شده جمع‌آوری و سپس براساس یافته‌های حاصل، هزینه‌ها به محصولات یا سایر موارد نظیر مشتریان، بازارها و پروژه‌ها اختصاص داده می‌شود.
مدیریت مبتنی بر فعالیت‌ها	سیستمی مدیریتی که از سیستم حسابداری، به عنوان عامل مدیریتی برای تخصیص هزینه‌ها به محصولات، بر پایه‌ی منابع به کار رفته برای تولید آن‌ها استفاده می‌کند.
طرح‌ریزی پیشاپیش کیفیت محصولات	روشی برای تدوین طرح کیفیت محصول می‌باشد که پشتیبان تکوین محصول یا خدمتی با هدف اصلی رضایت مشتریان است. مراحل آن عبارت است از: طرح‌ریزی و تعیین برنامه، تصدیق طراحی و تکوین محصول، تصدیق طراحی و تکوین فرایند، و صحت‌گذاری محصول و فرایند.
ارزیابی	فعالیتی مبتنی بر بازنگری و پی‌بردن به عملکرد؛ به منظور شناسایی فرصت‌های بهبود و نقاط قوت ممکن، برای اشاعه‌ی بهترین روش‌های بالقوه در سراسر سازمان.
ممیزی‌ها	فرایندی منظم، مستقل و مدون به منظور به دست آوردن شواهد ممیزی (سوابق، حقایق و سایر اطلاعات قابل اثبات) و ارزشیابی آن‌ها به صورت عینی، برای تعیین میزانی که معیارهای ممیزی (مجموعه‌ای از خط مشی‌ها، روش‌های اجرایی یا الزامات) برآورده می‌شوند. می‌تواند شامل ممیزی سیستم، فرایند یا محصول باشد. (به استاندارد ایران ایزو ۱۹۰۱۱ مراجعه کنید).
ماتریس اختیارات	ماتریسی حاوی فهرستی از فعالیت‌ها، افرادی که اختیارات این فعالیت‌ها به آن‌ها تفویض شده، تاریخ تفویض، توضیحات/ محدودیت‌ها/ راهنمایی‌ها، آستانه‌ی تفویض اختیار ناچاری، و مسئولیت مدیریت منابع.
کارت امتیاز متوازن	ابزاری برای اندازه‌گیری که از چهار بعد (مالی، مشتریان، فرایندهای درونی کسب و کار، و یادگیری و رشد) مربوط به کارکردهای گذشته و آینده بهره می‌جوید تا مبنایی را برای اندازه‌گیری و مدیریت راهبردی فراهم آورد. کارت امتیازهای دیگری وجود دارند (یکی از آن‌ها، از نتایج مدل تعالی کسب و کار، به عنوان چهار بعد فوق‌الذکر استفاده می‌کند). سطوح آشناری مورد استفاده قرار می‌گیرد.
هم‌سنجی	روشی برای مقایسه‌ی فرایندها و ویژگی‌های محصولات و خدمات یک سازمان با موارد مشابه در سازمان‌های متعالی به منظور شناسایی فرصت‌های بهبود.
مدیریت گلوگاه	روشی برای شناسایی فعالیت‌های گلوگاهی درون یک فعالیت، فرایند یا سیستم با کمترین ظرفیت نسبت به تقاضا و به این طریق سرعت کل سیستم/ سازمان را کنترل می‌کند. به "نظریه‌ی محدودیت‌ها" مراجعه کنید.

جدول ب ۱-۱ ادامه

روش‌ها و ابزارها	خلاصه‌ی کوتاه
طوفان مغزی	فعالیتی طراحی شده، به منظور تحریک جریان باز و خلاقانه‌ی افکار در یک گروه. اغلب به عنوان ابزاری کمکی برای طرح‌ریزی و حل مسئله به کار می‌رود.
تابلو اطلاعات	سیستمی (الکترونیکی، کاغذی یا دیگر رسانه‌ها) برای قادر ساختن کاربران در جهت فرستادن یا خواندن پیام‌ها، فایل‌ها، یا داده‌های دیگر که مورد توجه عموم بوده و فرد خاصی را مخاطب قرار نمی‌دهد.
طرح‌ریزی تداوم کسب و کار	طرح‌ریزی به منظور مقابله با وقفه‌ها در فعالیت‌های کسب و کار و حمایت از فرایندهای بحرانی کسب و کار در مقابل آثار حوادث طبیعی یا انسانی و تضمین از سرگیری به موقع فعالیت‌ها.
الگوهای تعالی کسب و کار	برای مثال می‌توان از جایزه‌ی ملی کیفیت مالکوم بالدريج نام برد.
مراکز تماس	بخشی که در آن، کارمندان خدمات مشتری (کاربران تلفن)، طبق اهداف سازمان، به برقراری ارتباط تلفنی می‌پردازند.
مطالعه‌ی توانمندی	مطالعه انجام شده برای تعیین معیار آماری تغییرپذیری طبیعی فرایند با فرض مجموعه‌ای از مشخصه‌ها (Cp، Cpk، Ppc).
طرح‌ریزی ارتقاء و ارزیابی شایستگی	طرح‌ریزی به کار رفته، برای ارزیابی دانش کارکنان و تعیین چگونگی کمک به منظور افزایش شایستگی آن‌ها می‌باشد. اغلب با ارزشیابی‌های ادواری و توانمندسازی کارکنان مرتبط می‌شود.
ماتریس شایستگی	ماتریسی حاوی شرح وظیفه‌ی شغلی / حداقل یا حداکثر حیطة‌ی شایستگی / شایستگی مورد قبول و/یا درجات تعریف شده‌ی شایستگی.
طرح‌ریزی اقتضایی	طرح‌ریزی اقدامات طراحی شده به منظور مدیریت شرایط یا رویدادهای غیر منتظره.
کنترل موارد نامنطبق	فرایند مدیریت برآورده نشدن الزامات/ قوانین/ استانداردها و/یا مقررات مشخص شده.
اقدام اصلاحی	فرایندی برای از بین بردن علل عدم انطباق‌های موجود، عیب یا سایر شرایط نامطلوب به منظور جلوگیری از وقوع مجدد آن.
اجتناب از هزینه	فعالیت کنترل تحلیل "هزینه‌ی کیفیت ضعیف" که به منظور جلوگیری از وقوع اشتباهات صرف می‌شود. این فعالیت در حقیقت نوعی سرمایه‌گذاری برای آینده است.
تحلیل هزینه - فایده	ابزاری که برای تحلیل و مقایسه‌ی هزینه‌ی مالی اجرای یک بهبود و ارزش مالی منافع به دست آمده بر اثر آن به کار می‌رود.
روش مسیر بحرانی	فن مدیریت پروژه‌ی فعالیت محور که با استفاده از نمودار پیکانی، هزینه و زمان لازم را برای تکمیل یک پروژه نشان می‌دهد. تنها یک برآورد زمانی به عنوان زمان طبیعی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

جدول ب - ۱- ادامه

روش‌ها و ابزارها	خلاصه‌ی کوتاه
گروه های مشتری محور	روشی برای انتخاب گروه‌هایی از جمعیت بزرگ‌تر، به منظور تعیین نمونه‌ای برای بحث‌های آزاد، ارائه‌ی آزاد نظرها در باره‌ی موضوعات یا حوزه‌های خاص. این روش به ویژه برای تحقیق بازار کاربرد دارد.
مدیریت روابط مشتری	فرایندی برای کنترل دانش سازمان از الزامات و انتظارات منحصر به فرد مشتریان، و بهره‌گیری از این اطلاعات برای جلب رضایت مشتریان، حفظ آن‌ها و وفاداری‌شان.
بررسی رضایت مشتری و تحلیل بازخورد	فرایند بازنگری و تحلیل به منظور یافتن میزان حقیقی رضایت مشتریان از محصولات/ خدمات دریافتی مبتنی بر بازخورد گرفته شده توسط سازمان.
داشبورد/ چراغ‌های راهنمایی	ابزاری برای نمایش تصویری و رنگی از معیارهای مهم عملکرد. به طور معمول رنگ سبز: همه چیز خوب است، اقدام خاصی لازم نیست. زرد: هشدار، ممکن است اقدامی لازم باشد. قرمز: اقدام ضرورت دارد. اغلب همراه با کارت‌های امتیازدهی و برای بهبود اثربخشی جلسات به کار می‌رود.
طراحی آزمایش‌ها نظیر تاگوچی	روش آماری به منظور مطالعه، تحلیل و درک تغییرپذیری فرایندها و داده‌ها به منظور توانمندسازی بهبود و رشد سریع‌تر (به استاندارد ISO/TR 10017 مراجعه کنید).
ارزش افزوده‌ی اقتصادی	معیار مالی عملکرد که برای ارزشیابی سود حقیقی سازمان به کار می‌رود. تمرکز اصلی آن ثروت صاحبان سهام است. (کل سرمایه به کار رفته × هزینه سرمایه) - (سود عملیات پس از کسر مالیات) = EVA
تبادل الکترونیکی داده‌ها	فرایندی به منظور تبادل فرم‌های مدارک استاندارد شده بین سیستم‌های کامپیوتری شرکت‌های مختلف (یا بین مشتریان و تأمین‌کنندگان) برای استفاده‌ی کسب و کار. تبادل الکترونیکی داده‌ها بخشی از تجارت الکترونیک است که در آن مشتریان به طور مستقیم سفارش خود را به تأمین‌کننده عرضه می‌کنند و تأمین‌کننده آن را از طریق ابزار الکترونیکی تأیید می‌کند (شامل قیمت و تاریخ ارسال).
بررسی رضایت/ بینش کارکنان	روش دریافت بازخورد از کارکنان سازمان در مورد رضایت آنان .
طرح‌ریزی منابع مؤسسه	برنامه نرم‌افزاری که تمام حوزه‌ها و بخش‌های سراسر سازمان را در یک سیستم کامپیوتری واحد یکپارچه می‌سازد به طوری که بتواند به همه‌ی نیازهای خاص بخش‌های مختلف خدمت ارائه کند.
تحلیل انواع وقوع خرابی و تحلیل آثار آن	روشی برای اولویت‌بندی ریسک و اتخاذ اقدام پیشگیرانه با هدف کاهش ریسک.

جدول ب ۱-۱ ادامه

روش‌ها و ابزارها	خلاصه‌ی کوتاه
اولین کالا	فرایندهای مرتبط با تولید اولین (یا اولین سری) از قلم (اقلام) تولیدی در خلال یک جریان تولیدی.
نمودار جریان و نقشه‌ریزی فرایند	نمایش ترسیمی مراحل مهم در یک فرایند، تحقق محصول یا خدمت.
دفاتر پشتیبانی	بخشی که توسط سازمان برای پشتیبانی یا کمک فنی پیش‌بینی شده است.
ارتباطات اینترنت و اینترنتی	سیستمی برای رسیدگی به اطلاعات الکترونیکی، پست الکترونیکی، شبکه‌ی وسیع جهانی و غیره.
طراحی شغلی	طراحی شغلی به منظور افزایش عملکرد کارکنان (برای مثال توسعه‌ی شغلی برای افزایش مهارت کارکنان)، افزایش تنوع کار انجام شده و آماده‌کردن افراد با خوداتکایی بیش‌تر.
مدیریت دانش	فعالیت تبدیل داده‌ها به اطلاعات، از طریق ایجاد، گسترش، انباشت، بازیابی و اشاعه‌ی سرمایه‌ی عقلانی.
روش‌های تولید ناب	ابزاری برای تمرکز بر کاهش زمان چرخه و ضایعات برای بهبود عملیات. تفکر ناب فرایندی پویا، دانش محور و مشتری محور است که در آن تمام افراد در یک سازمان با هدف ایجاد ارزش به طور مداوم ضایعات را حذف می‌کنند.
هزینه‌یابی چرخه‌ی عمر	ردیابی هزینه‌ها برای یک دوره‌ی زمانی، از زمان خلق محصول تا پایان استفاده‌ی مورد نظر و نابودی آن.
مدیریت مبتنی بر هدف	روشی که اساساً بر بهبود فرصت‌ها از طریق دخیل کردن قابل اندازه‌گیری کارکنان برای حصول اطمینان از برآورده شدن برنامه‌های کسب و کار به صورت اثربخش، متمرکز است. مدیریت اهداف کلانی را تعیین می‌کند که مشخص، قابل اندازه‌گیری، مناسب، واقعی و به‌موقع (زمان‌مند) باشد. این اهداف از بالا به پایین و در سطوح سازمانی گسترش داده می‌شود. بازنگری عملکرد اهداف به‌طور مرتب برای حصول اطمینان از پیشرفت، کامل شدن، انجام تغییرات ضروری در اقدامات/اهداف و تعیین اهداف مناسب جدید برای بررسی تغییر انجام می‌شود. بعضی از سازمان‌ها عملکرد اهداف را با پاداش‌ها/ارزیابی‌ها مرتبط می‌کنند.
بازنگری مدیریت	فعالیت دوره‌ای توسط مدیریت رده بالا، به منظور تصمیم‌گیری اقدام مناسب از طریق ارزیابی وضعیت، کفایت، اثربخشی و کارایی سازمان و سیستم‌های مدیریتی آن. (برای برخی از استانداردهای سیستم مدیریت ISO به کتاب‌نامه مراجعه کنید).
بررسی و تحلیل بازار	روشی برای دریافت بازخورد از مشتریان سازمان در باره‌ی رضایت آنان از محصولات سازمان.

جدول ب - ۱ - ادامه

روش‌ها و ابزارها	خلاصه‌ی کوتاه
طرح‌ریزی الزامات مواد	روشی که به یک شرکت در برنامه‌ریزی تفصیلی تولید آن کمک می‌کند.
مربی‌گری	روشی مبتنی بر اعتماد به مشاوران یا استادان، به ویژه در زمینه‌های شغلی.
خبرنامه‌ها	اثر انتشار یافته‌ی ادواری، حاوی اخبار و اطلاعاتی که روی یک موضوع. خبرنامه‌ها از طریق پست الکترونیکی یا اینترنت نیز ممکن است پخش شوند.
آموزش حین کار	آموزش‌های اجرا شده در کارگاه‌ها یا محل‌های کار. این نوع آموزش‌ها به طور معمول به صورت فرد به فرد یا در گروهی کوچک ارائه می‌شود.
مدیریت با دفتر باز مالی	فعالیت مدیریتی که اطلاعات مالی سازمان را آزادانه در اختیار کارکنان قرار می‌دهد. سازمان ممکن است حتی دستورالعملی را، برای تفسیر اطلاعات فراهم کند. هدف از این فعالیت توانمند کردن کارکنان در جهت درک بهتر نقش و تأثیر خود در سازمان است.
توسعه‌ی سازمانی	فعالیت راهبردی با هدف افزایش اثربخشی سازمانی، از طریق توسعه و تقویت راهبردها، ساختارها و فرایندهای سازمانی.
تحلیل پارتو	فرایند آماری که یک نمودار میله‌ای را به ترتیب از سطوح فراوانی بالاتر به پایین تر به وجود می‌آورد. نمودار پارتو اهمیت عوامل مختلف دخیل در یک مسئله را مقایسه کرده و به شناسایی اولویت‌های اقدامات کمک می‌کند.
تحلیل دوره برگشت سرمایه	بازنگری مدت زمان مورد نیاز برای برگشت سرمایه اولیه یک پروژه.
ارزیابی عملکرد	ابزاری که برای اندازه‌گیری پیشرفت کارکنان، در مقایسه با استانداردهای عملکرد به کار می‌رود. بازخورد نیز در این زمان تهیه می‌شود.
نمودار دایره ای	نموداری دایره‌ای (شبه کلوچه) که در شعاع‌ها برای نشان دادن نسبت متغیرها تقسیم می‌شود.
چرخه‌ی PDCA	به بندهای ۴ و ۵ مراجعه کنید.
هزینه‌یابی پیش‌گیری، ارزیابی و شکست	روشی که به طور جامع هزینه‌ها را در سه طبقه مشخص کرده و به تمرکز و بازنگری پیشرفت بهبود کمک می‌کند. این روش از اهمیت ویژه‌ای برای منافع مالی و اقتصادی برخوردار است.
اقدام پیشگیرانه	فرایندی برای اقدام، جهت حذف علت (علل) یک عدم انطباق، عیب یا سایر موقعیت‌های نامطلوب بالقوه به منظور پیش‌گیری از وقوع. اقدام پیشگیرانه اقدامی آینده‌نگر است.
فرایند تأیید قطعات تولیدی	فرایند تأیید قطعات که هم برای تأمین‌کنندگان رده اول الزام می‌گردد و هم برای تأمین‌کنندگانی که قطعات را به سازندگان ارائه می‌کنند.

جدول ب - ۱ - ادامه

روش‌ها و ابزارها	خلاصه‌ی کوتاه
توسعه‌ی حرفه‌ای	ابزارکارکنان. طرحی است که به وسیله‌ی کارکنان و سرپرستان یا مربیان آن‌ها ایجاد می‌شود و به بررسی نیازها و اهداف کارکنان در تطبیق با نیازهای سازمان می‌پردازد.
اشاعه‌ی نقش کیفیت	روشی که در صدد است طراحی محصولات و خدمات را با نیازهای مشتری مربوط کند.
پاسخ‌گویی و رسیدگی به شکایات	فرایند واکنش به شکایات و مسائل مشتری همراه با حفظ سهام بازار. (به استاندارد ISO 10002 مراجعه کنید).
ماتریس مسئولیت‌ها	ماتریس یا جدولی متشکل از فعالیت‌های اصلی و جزئیات مسئولیت‌ها، برای طرف‌های دخیل در پروژه. با این ابزار، تمام افراد دخیل می‌توانند ببینند که برای هر فعالیتی با چه کسی تماس بگیرند.
تحلیل برگشت سرمایه	فعالیتی برای ارزشیابی استعداد سرمایه از طریق مقایسه‌ی میزان/ زمان درآمدهای مورد انتظار تقسیم بر هزینه‌های سرمایه‌گذاری انجام شده: $\% 100 \times \{ \text{درآمدها} \div (\text{هزینه‌ها} - \text{درآمدها}) \}$
تحلیل ریسک	ابزاری که برای شناسایی و کنترل ریسک‌های همراه با هر قلم، فعالیت، فرایند یا سیستم یک سازمان به کار می‌رود. این تحلیل طبیعتاً به طور ایده‌آل بایستی پیش‌بینانه باشد. گرچه متأسفانه رویدادهای جدی می‌تواند سبب این تحلیل شود.
خودارزیابی	فعالیتی مبتنی بر بازنگری درک عملکردها، برای شناسایی فرصت‌های بهبود و زمینه‌های مناسب قوت برای استقرار بهترین روش‌ها در سطح سازمان. با مراجعه به پیوست الف می‌توان با ابزار خودارزیابی ویژه طراحی شده برای شناسایی و اولویت‌بندی تحقق منافع مالی و اقتصادی آشنا شد.
قرارداد خدمت	قراردادی بین تهیه‌کننده و مشتری که مشخص می‌کند چه نوع خدمات پس از فروش با چه نرخی و برای چه مدتی به مشتری ارائه خواهد شد.
کنترل آماری فرایند	استفاده از فنون آماری و/یا الگوریتم کنترل آماری یا احتمالی برای دستیابی به یک یا چند هدف زیر: افزایش دانش درمورد یک فرایند؛ هدایت یک فرایند در جهت رفتار به طریق مطلوب؛ کاهش انحراف شاخص‌های محصول نهایی، یا بهبود عملکرد یک فرایند از راه‌های دیگر (به استانداردهای ISO/TR 10017 و استاندارد ISO 11462-1 مراجعه کنید).

جدول ب - ۱ - ادامه

روش‌ها و ابزارها	خلاصه‌ی کوتاه
برنامه ریزی راهبردی	چشم‌انداز، مأموریت، مقصود و مکان در بازار. اغلب با استفاده از تحلیل SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها). در جدیدترین گفته‌ها از برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان "جامعه‌ی باز" یاد می‌شود که در آن سازمان به طور دائم در حال به‌روزر کردن تفکر راهبردی خود می‌باشد.
تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها	فرایندی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف یک سازمان، همراه با تهدیدها و فرصت‌های برون سازمانی (اغلب نموداری ترسیم می‌شود).
طرح ریزی جانشینی	برنامه‌ریزی، آموزش و هدایت جانشین‌های بالقوه برای جایگزینی صاحبان فعلی مشاغل در یک سازمان.
برنامه‌ی پیشنهادی	برنامه‌ای که موجب ارائه پیشنهادهای تک‌تک کارکنان، به منظور بهبود کار یا محیط کار می‌شود.
ارزشیابی عملکرد تأمین‌کنندگان	ابزاری که برای سنجش عملکرد تهیه‌کنندگان (کالاها/ خدمات سازمان) در مقابل انتظارات به کار می‌رود.
فهرست رتبه‌بندی تأمین‌کنندگان	فهرستی که تهیه‌کنندگان کالاها و خدمات را به ترتیب اولویت، سرعت عمل، ارزش افزوده یا معیارهای دیگر مشخص می‌کند.
مدیریت مبتنی بر تأمین	فرایند پایش و ارزشیابی کیفیت و عملکرد مواد خام و تأمین‌کنندگان مربوطه به وسیله‌ی حذف ضایعات، ریشه‌کشی مسائل کیفیت، و افزایش بازده فرایند ساخت.
تیم‌سازی	روشی برای انتخاب و انگیزش گروهی از افراد، برای کارکردن با یکدیگر برای برآورده شدن یک منظور و اهداف عملکردی خاص.
نظریه‌ی محدودیت‌ها	فنون و ابزارهای شناسایی و حذف گلوگاه‌ها در یک فرایند. این نظریه راهنمایی‌هایی را در مورد علت وقوع محدودیت‌های سیستم و اقدام در مورد آن‌ها ارائه می‌دهد.
تحلیل روند	تحلیل داده‌ها برای شناسایی گرایش یا جهت، در یک دوره‌ی زمانی.
نمودارهای روند	نمایش تصویری داده‌ها برای شناسایی گرایش یا جهت، در یک بازه‌ی زمانی.
مدیریت ارزش	کاربرد نظام‌مند فنون شناخته شده، که نقش‌های یک محصول یا خدمت را تعیین می‌کند، ارزش این نقش‌ها را به اثبات رسانده و نقش‌های لازم را برای برآورده شدن عملکرد مورد نیاز با کمترین هزینه فراهم می‌کند.

پیوست ج
(اطلاعاتی)
فهرست الفبایی روش‌ها و ابزارهای مدیریتی
(انگلیسی – فارسی)

فارسی	انگلیسی
هزینه‌یابی براساس فعالیت‌ها	Activities-Based Costing (ABC)
مدیریت مبتنی بر فعالیت‌ها	Activities-Based Management (ABM)
طرح‌ریزی پیش‌پیش کیفیت محصولات	Advanced Product Quality Planing (APQP)
ارزیابی	Assessment
ممیزی‌ها	Audits
ماتریس اختیارات	Authority matrix
کارت امتیاز متوازن	Balanced scorecard
هم‌سنجی	Benchmarking
مدیریت گلوگاه	Bottleneck management
طوفان مغزی	Brainstorming
تابلو اطلاعات	Bulletin boards
طرح‌ریزی تداوم کسب و کار	Business continuity planning
الگوهای تعالی کسب و کار	Business excellence models
مراکز تماس	Call centers
مطالعه‌ی توانمندی	Capability study

انگلیسی	فارسی
Competence enhancement and assessment planning	طرح‌ریزی ارتقاء و ارزیابی شایستگی
Competence matrix	ماتریس شایستگی
Contingency planning	طرح‌ریزی اقتضایی
Control of nonconformities	کنترل موارد نامنطبق
Corrective action	اقدام اصلاحی
Cost avoidance	اجتناب از هزینه
Cost-benefit analysis	تحلیل هزینه - منفعت
Critical Path Method (CPM)	روش مسیر بحرانی
Customer focus groups	گروه‌های مشتری محور
Customer Relationship Management (CRM)	مدیریت روابط مشتری
Customer satisfaction survey and feedback analysis	بررسی رضایت مشتری و تحلیل بازخورد
Dashboard /Traffic lights	داشبورد/ چراغ‌های راهنمایی
Design of Experiments (DOE) such as Taguchi	طراحی آزمایش‌ها نظیر تاگوچی
Economic Value Added (EVA)	ارزش افزوده‌ی اقتصادی
Electronic Data Interchange (EDI)	تبادل الکترونیکی داده‌ها
Employee satisfaction/ perception surveys	بررسی رضایت/ بینش کارکنان
Enterprise Resource Planning (ERP)	طرح‌ریزی منابع مؤسسه
Failure Modes and Effect Analysis(FMEA)	تحلیل انواع وقوع خرابی و آثار آن

انگلیسی	فارسی
First article	اولین کالا
Flow charting and process mapping	نمودار جریان و نقشه‌ریزی فرایند
Help desks	دفاتر پشتیبانی
Internet and intranet communication	ارتباطات اینترنت و اینترانتی
Job design	طراحی شغلی
Knowledge management	مدیریت دانش
Lean manufacturing practices	روش‌های تولید ناب
Life Cycle Costing(LCC)	هزینه‌یابی چرخه‌ی عمر
Management By Objectives (MBO)	مدیریت مبتنی بر هدف
Management review	بازنگری مدیریت
Market survey and analysis	بررسی و تحلیل بازار
Material Requirements Planning(MRP)	طرح‌ریزی الزامات مواد
Mentoring	مربی‌گری
Newsletters	خبرنامه‌ها
On-the-Job Training (OJT)	آموزش حین کار
Open Book Management(OBM)	مدیریت با دفاتر باز مالی
Organizational Development (OD)	توسعه‌ی سازمانی
Pareto analysis	تحلیل پارتو

انگلیسی	فارسی
Payback Period(PP) analysis	تحلیل دوره‌ی برگشت سرمایه
Performance appraisals	ارزیابی عملکرد
Pie chart	نمودار کلوچه‌ای
Plan-Do-Check-Act(PDCA)	چرخه‌ی PDCA
Prevention, appraisal and failure costing	هزینه‌یابی پیش‌گیری، ارزیابی و شکست
Preventive action	اقدام پیشگیرانه
Production Parts Approval Process(PPAP)	فرایند تأیید قطعات تولیدی
Professional development	توسعه‌ی حرفه‌ای
Quality Function Deployment (QFD)	اشاعه‌ی نقش کیفیت
Response and complaint handling	پاسخ‌گویی و رسیدگی به شکایات
Responsibility matrix	ماتریس مسئولیت‌ها
Return On Investment (ROI) analysis	تحلیل برگشت سرمایه
Risk analysis	تحلیل ریسک
Self-assessment	خودارزیابی
Service agreement	قرارداد خدمت
Statistical Process Control (SPC)	کنترل آماری فرایند
Strategic planning	برنامه‌ریزی راهبردی

فارسی	انگلیسی
تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis (SWOT)
طرح‌ریزی جانشینی	Succession planning
برنامه‌ی پیشنهادها	Suggestion programme
ارزشیابی عملکرد تأمین‌کنندگان	Supplier performance evaluations
فهرست رتبه‌بندی تأمین‌کنندگان	Supplier ranking list
مدیریت مبتنی بر تأمین	Supply base management
تیم‌سازی	Team building
نظریه‌ی محدودیت‌ها	Theory of Constraints (TOC)
تحلیل روند	Trend analysis
نمودارهای روند	Trend graphs
مدیریت ارزش	Value management

پیوست د (اطلاعاتی) کتابنامه

- | | |
|--|------------------------------------|
| سیستم های مدیریت کیفیت - الزامات | [۱] استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ |
| سیستم های مدیریت کیفیت - راهنمایی هایی برای بهبود عملکرد | [۲] استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۴ |
| مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنمایی هایی برای رسیدگی به شکایات
در سازمان ها | [۳] استاندارد ایران - ایزو ۱۰۰۰۲ |
| راهنمایی هایی برای مدیریت پیکره بندی | [۴] استاندارد ایران - ایزو ۱۰۰۰۷ |
| مدیریت کیفیت، راهنمایی هایی برای آموزش | [۵] استاندارد ایران - ایزو ۱۰۰۱۵ |
| رهنمود در باره فنون آماری برای استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۸۰ | [۶] ISO /TR 10017 |
| راهنمایی هایی برای اجرای کنترل آماری فرایند - قسمت اول : عناصر | [۷] ISO 11462-1 |
| سیستم های مدیریت زیست محیطی - الزامات | [۸] استاندارد ایران - ایزو ۱۴۰۰۱ |
| راهنمایی هایی برای ممیزی سیستم های مدیریت کیفیت و / یا مدیریت زیست
محیطی | [۹] استاندارد ایران - ایزو ۱۹۰۱۱ |
| تکنولوژی اطلاعات - فنون امنیت - آیین کار برای مدیریت امنیت اطلاعات | [۱۰] ISO/IEC 17799 |
| مدیریت ریسک، واژه نامه - راهنمایی برای استفاده در استانداردها | [۱۱] ISO/IEC Guide 73 |
| مهندسی سیستم ها - فرایندهای چرخه ی عمر محصول | [۱۲] ISO/IEC 15288 |
| مدیریت وابستگی - قسمت ۳ - ۳ : راهنمای استفاده - هزینه یابی چرخه ی عمر | [۱۳] IEC 60300-3-3 |
| مدیریت ارزش | [۱۴] EN 12973 |
| راهنمایی در خصوص مفهوم و استفاده از رویکرد فرایندی در سیستم های مدیریت | [۱۵] ISO / TC 176/ SC 2 544 |
| بروشور اصول مدیریت کیفیت | [۱۶] ISO / TC 176 / SC 2 |