

سخنی با خوانندگان

چرا

BSC (Balanced Scorecard)



سازمانها از یک سو به منظور ایجاد قابلیت‌های رقابتی بلند مدت تحت فشار هستند و از سوی دیگر نمی‌توانند روش سنتی حسابداری، مالی مبتنی بر بهای تمام شده تاریخی را کنار گذارند. برخورد این نیروهای متضاد مالی با یکدیگر ترکیب جدیدی را بوجود آورده است. معیارهای مالی تنها داستان گذشته سازمانها را بازگو می‌کنند و این خود برای کمپانیهای عصر صنعت کافی بنظر می‌رسید. زیرا در آن زمان سرمایه‌گذاری بلند مدت و روابط مشتری برای رسیدن به موفقیت، ضروری محسوب نمی‌شد. در حال حاضر کمپانیهای عصر اطلاعات نمی‌توانند صرفاً با بهره‌گیری از معیارهای مالی، به هدایت و ارزیابی مسیری که برای خلق ارزشهای آتی به واسطه سرمایه‌گذاری روی مشتریان، عرضه‌کنندگان، کارکنان، فرایندها، تکنولوژی و نوآوری است برسند. بکارگیری BSC سازمان را از چهار دیدگاه مختلف کنترل می‌نماید؛ دیدگاه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و دیدگاه رشد و یادگیری.

BSC به عنوان یک سیستم مدیریت

قبل از ظهور BSC سیستمی برای اندازه‌گیری عملکرد وجود داشتند که معیارهای مالی و غیر مالی را با یکدیگر ترکیب می‌کردند. بنابراین این می‌تواند سؤال کرد چه نیازی به مجموعه‌ای از معیارهای (متوازن) داریم؟ با اینکه تقریباً کلیه سازمانها دارای معیارهای مالی و غیر مالی هستند. اما بسیاری از آنان از معیارهای غیر مالی برای عملیاتی‌های اجرایی و رو در رو با مشتری بهره می‌گیرند و معیارهای کلان مالی توسط مدیران ارشد به عنوان خلاصه‌ای از نتایج عملیاتی کارکنان سطوح پایین و میانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در واقع معیارهای مالی و غیر مالی در این سازمانها صرفاً به منظور دریافت بازخور تاکتیکی و کنترل عملیاتی کوتاه مدت مورد استفاده قرار می‌گیرند. اما BSC تأکید دارد که معیارهای مالی و غیر مالی حتماً باید بخشی از سیستم اطلاعاتی باشند که در اختیار کلیه کارکنان در تمامی سطوح قرار می‌گیرد. در روش BSC اعتقاد بر این است که کارکنان اجرایی باید از عواقب و تبعات مالی تصمیمات و اقدامات خود آگاه باشند و متقابلاً مدیران ارشد نیز می‌بایست از تصمیمات اقدامات و پیش‌فرض‌های مالی، جهت موفقیت بلند مدت خود آگاه باشند. در واقع در این روش معیارهای مالی و غیر مالی BSC در یک فسرایند بالا به پایین از ماموریت و استراتژی سازمان اقتباس می‌گیرند.

در واقع BSC باید ماموریت و استراتژی واحد تجاری را به اهداف و معیارهای مشهود تبدیل نماید. در این راستا مؤسسه TÜV Rheinland Group در ایران پروژه‌های شاخص اندازه‌گیری عملکرد فرایندهای سازمان را از چهار دیدگاه مختلف مورد بررسی قرار داده و سازمان را در جهت نیل به اهداف کلان از طریق سیستم BSC هدایت نموده و چشم‌انداز، استراتژی و ماموریت در سازمان را پیاده‌سازی خواهد نمود.

میرداد عالمی

مدیرعامل شرکت توف آسیا

در این شماره می‌خوانید:

- سخنی با خوانندگان
- برگزیده مقالات TÜV Rheinland Group
- عملکرد
- عضو انجمن EFQM اروپا
- نگاهی گذرا به قسمتی از فعالیتهای شرکت TÜV Rheinland Group ایران
- تقویم دوره‌های آموزشی تابستان ۱۳۸۳
- دوره‌های آموزشی در سیستم مدیریت کیفیت
- سمینارهای آموزشی، کاربردی

مرکز آموزش

شرکت توف آسیا (مسئولیت محدود)
 نماینده انحصاری شرکت TÜV Rheinland Group
 در ایران
 تلفن: ۰۲۱-۸۰۵۷۷۴۵ و ۰۲۱-۸۰۵۷۷۴۶
 فاکس: ۰۲۱-۸۰۵۳۰۴۱
 نشانی: تهران، خیابان ملاسدر، پلاک ۸۵، طبقه هفتم
 واحد ۷۰۳

www.TUV.com
 www.TUV-IRAN.com
 E-mail: TUV-IRAN@NEDA.net

نکته ۳: در صورت تمایل به دریافت اطلاعات بیشتر در خصوص محتویات دوره ها، مکان دقیق برگزاری و اسنادید دوره با واحد آموزش شرکت تماس حاصل فرمائید.
تلفن: ۸۰۵۷۷۲۵ و ۸۰۵۷۷۲۶

و نام خانوادگی شرکت کننده، نام شرکت، نام دوره مورد نظر و تلفن تماس بر روی رسید بانکی درج گردد.
نکته ۲: لازم به توضیح است که با توجه به محدود بودن ظرفیت کلاسها اویت ثبت نام بر اساس تاریخ پرداخت هزینه دوره می باشد.

نحوه ثبت نام در دوره های آموزشی:

نکته ۱: جهت ثبت نام وجه دوره مورد نظر خود را به شماره حساب ۳۰۴۶۶۶/۸ نزد بانک ملت شعبه ملاصدرا کد ۶۵۳۴۲/۲ به نام مبرود عالمی واریز و تصویر فیش بانکی را به همراه فرم ثبت نام تکمیل شده از طریق پست یا فاکس شماره ۸۰۵۳۳۴۱ به این شرکت ارسال نمایید. (خواهشمند است نام

سمینار های آموزشی - کاربردی

سمینار های مشترک گروه بین المللی TÜV Rheinland وابسته به اتحادیه TÜV CERT آلمان و انجمن مدیریت ایران
لازم به توضیح است که سمینار های مزبور بنا به درخواست شرکت های متقاضی در محل آن شرکتها برگزار خواهد شد

ردیف	نام سمینار آموزشی	مدت دوره	هزینه ثبت نام (ریال)	تیر	مرداد	شهریور	ساعت
۱	آشنایی با نحوه خود ارزیابی بر اساس مدل EFQM	۱ روز	۴۰۰/۰۰۰/۰-	۴	۲۱	۳	۹-۱۶
۲	سنجش عملکرد مطابق با کارت امتیازدهی (BSC)	۱ روز	۴۰۰/۰۰۰/۰-	۱۱	۲۲	۴	۹-۱۶
۳	ارتباط مدل سرآمدی EFQM با سایر مدلها و ابزارهای مدیریت (EFQM & BSC Relationship)	۲ روز	۷۰۰/۰۰۰/۰-	۲۱-۲۲	۱۹-۲۰	۱۱-۱۲	۹-۱۶
۴	مدیریت ارتباط با مشتری و سنجش رضایت مشتری (CSM & CRM)	۲ روز	۷۰۰/۰۰۰/۰-	۲۱-۲۵	۲۸-۲۹	۱۸-۱۹	۹-۱۶
۵	اسیکما	۱ روز	۴۰۰/۰۰۰/۰-	۳۰	۱۴	۱۷	۹-۱۶
۶	آشنایی با 5S	۱ روز	۴۰۰/۰۰۰/۰-	۳	۱۸	۳۱	۹-۱۶
۷	سیستمهای انگیزش و پاداش	۱ روز	۴۰۰/۰۰۰/۰-	۱۱	۲۰	۲۶	۹-۱۶
۸	مدیریت فرایند و تجدید ساختار سازمانی	۲ روز	۷۰۰/۰۰۰/۰-	۲۲-۲۳	۲۵-۲۶	۲۵-۲۶	۹-۱۶
۹	بهبود عملکرد و خودارزیابی بر اساس استاندارد ISO 9004:2000	۲ روز	۷۰۰/۰۰۰/۰-	۲۲-۲۳	۲۰-۲۱	۴-۵	۹-۱۶
۱۰	تفکر استراتژیک در منابع انسانی و توسعه مسیر شغلی	۲	۷۰۰/۰۰۰/۰-	۱۷-۱۸	۲۱-۲۲	۱۰-۱۱	۹-۱۶

دوره های آموزشی در سیستم های مدیریت کیفیت

ردیف	نام سمینار آموزشی	مدت دوره	هزینه ثبت نام (ریال)	تیر	مرداد	شهریور	ساعت
۱	طراحی سیستم مدیریت کیفیت و تشریح الزامات ISO 9001:2000	۳ روز	۱/۲۰۰/۰۰۰/۰	۲-۴	۲۰-۲۲	۳-۵	۹-۱۶
۲	بازآموزی میزان داخلی ISO 9001:2000	۲ روز	۹۰۰/۰۰۰/۰	۹-۱۱	۱۸-۱۹	۱۱-۱۲	۹-۱۶
۳	ممیزی داخلی سیستم های مدیریت کیفیت مبتنی بر ISO 9001:2000	۳ روز	۱/۲۰۰/۰۰۰/۰	۱۶-۱۸	۲۷-۲۹	۲۹-۳۱	۹-۱۶
۴	مبانی، تشریح الزامات، مستندسازی و ممیزی داخلی OHSAS 18001:1999	۳ روز	۱/۲۰۰/۰۰۰/۰	۲۳-۲۵	۲۰-۲۲	۱۷-۱۹	۹-۱۶
۵	روشهای ارزیابی ریسک خطرات ایمنی و بهداشت حرفه ای	۲ روز	۸۰۰/۰۰۰/۰-	۱۰-۱۱	۱۴-۱۵	۲۵-۲۶	۹-۱۶
۶	مبانی، تشریح الزامات، مستندسازی و ممیزی داخلی ISO 14001:1996	۳ روز	۱/۲۰۰/۰۰۰/۰	۱۶-۱۸	۲۴-۲۶	۳-۵	۹-۱۶
۷	بر چسب گذاری زیست محیطی بر اساس سری استاندارد O 14020	۱ روز	۴۰۰/۰۰۰/۰	۲۵	۳۱	۱۲	۹-۱۶
۸	تجزیه و تحلیل عوامل بالقوه شکست و اثرات آن (FMEA)	۲ روز	۸۰۰/۰۰۰/۰	۱۴-۱۵	۱۷-۱۸	۱۰-۱۱	۹-۱۶
۹	آشنایی با استاندارد ISO /TS 16949:2002	۲ روز	۸۰۰/۰۰۰/۰	۸-۹	۱۸-۱۹	۱۸-۱۹	۹-۱۶
۱۰	مبانی، تشریح اصول و مستندسازی HACCP	۲ روز	۸۰۰/۰۰۰/۰	۱۵-۱۶	۱۹-۲۰	۱۸-۱۹	۹-۱۶
۱۱	ممیزی داخلی HACCP	۲ روز	۸۰۰/۰۰۰/۰	۱۷-۱۸	۲۱-۲۲	۲۵-۲۶	۹-۱۶
۱۲	دوره مفاهیم الزامات Q.M.S در آزمایشگاهها ISO 17025:1999	۲ روز	۸۰۰/۰۰۰/۰	۷-۸	۱۷-۱۸	۴-۵	۹-۱۶
۱۳	دوره مستندسازی ISO 17025:1999	۲ روز	۸۰۰/۰۰۰/۰	۲۹-۳۰	۲۵-۲۶	۱۱-۱۲	۹-۱۶

نگاهی گذرا به قسمتی از فعالیت های شرکت

TÜV Rheinland Group ایران



در اسفندماه ۱۳۸۲ پروژه ارزیابی بیمارستان آتیه با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM آغاز شد. رسالت کلی بیمارستان از انجام چنین پروژه ای دستیابی به سرآمدی در ارائه خدمات درمانی و دانشگاهی می باشد. دلیل اصلی انتخاب مدل تعالی سازمانی EFQM در این بیمارستان این بود که این الگو بستر مناسبی را برای هم راستا کردن کلیه فعالیتها که در راستای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر مبتنی بر بهبود مداوم است فراهم می آورد.

پروژه ارزیابی بیمارستان آتیه با تشکیل یک گروه از کارشناسان شرکت TÜV Rheinland Iran آغاز گردید و وظیفه این تیم در مرحله اول ایجاد فرهنگ مناسب در بیمارستان به منظور پشتیبانی از فرهنگ سرآمدی سازمانی بود تا زبان مناسب این الگو در بخش خدمات درمانی هم به خوبی درک و تفهیم گردد. سپس تیم ارزیاب با استفاده از پرسشنامه ای مبتنی بر مدل EFQM اقدام به ارزیابی سازمان نمود. در این راستا با کلیه کارکنان کلیدی سازمان از جمله ریاست و مدیر بیمارستان بر حسب حوزه مسئولیت آنها پرسشنامه تکمیل شد. تحلیل انجام شده منجر به ارائه یک گزارش جامع به هیئت مدیره، مدیران و کارکنان بیمارستان گردید. در واقع این گزارش متشکل از تعریف نقاط قوت و زمینه های بهبود در بیمارستان آتیه بود.

نتایج بسیار با ارزشی از تحلیل گزارشات بدست آمده، که خود مبنای حرکتهای بعدی در این بیمارستان گشته است. هم اکنون کمیته تعالی سازمانی متشکل از دو گروه راهبردی و اجرایی تشکیل شده است که در کنار کارشناسان این مؤسسه اقدام به تعریف پروژه های بهبود سازمانی نموده اند. مرحله بعدی ایجاد بستر لازم از طریق بکارگیری آموزشهای متنوع مدیریتی برای کلیه کارکنان بخش ها و کارکنان کلیدی سازمان می باشد.

واحد آموزش

TÜV Rheinland Iran

برچسب گذاری زیست

محیطی چیست؟

برچسب گذاری زیست محیطی از موضوعات پر اهمیت و قابل توجهی است که هر روز بر غنای آن افزوده می گردد و توجه متخصصان و محققان بسیاری در سراسر جهان را به خود جلب نموده است.

در حال حاضر الگوهای برچسب گذاری زیست محیطی متفاوتی در سراسر جهان موجود است. بهمین لحاظ است که سازمان بین المللی استاندارد در حال تدوین و نهائی نمودن استانداردهای مربوط به این موضوع بر اهمیت می باشد.

سری استانداردهای ایزو ۱۴۰۲۰ مربوط به انواع برچسب گذاری زیست محیطی است بطور خلاصه عبارتست از:

- برچسب گذاری زیست محیطی نوع یک

استاندارد ایزو ۱۴۰۲۳

- برچسب گذاری زیست محیطی نوع دو

استاندارد ایزو ۱۴۰۲۱

- برچسب گذاری زیست محیطی نوع سه

استاندارد ایزو ۱۴۰۲۵

اخیراً کتاب راهنمای جامع و کاملی تالیف یکی از کارشناسان خوبان زنده یاد مهندس نیلوفر دانشمند از طریق انتشارات کشتی نوح www.kashtinooh.org در ۲۵۵ صفحه چاپ و منتشر گردیده است. این کتاب بطور اساسی به موضوع برچسبهای زیست محیطی اختصاص دارد. اساس طبقه بندی بخش های آن به انواع برچسب گذاری محیطی طبق طبقه بندی ارائه شده از سوی سازمان بین المللی استاندارد بر می گردد.

واحد آموزش

Rheinland Academy

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و نقش آن در تحقق کیفیت و اهداف سازمانی (بخش اول)

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) ، یک نگرش مدیریتی است که در دهه ۱۹۵۰ ابداع شد و در اواخر دهه ۱۹۸۰ مقبولیت عام یافت. این نگرش تاکید بر بهبود مستمر در تمامی سطوح سازمان ، از سطح مدیران عالی سازمان و برنامه‌ریزی استراتژیک تا سطوح کارگاهی و کارگری دارد. اولین قدم در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر درک واقعیت‌های موجود سازمان است. این نگرش ، مشارکت و همکاری بین مدیریت و کارکنان را تشویق می‌کند. مدیریت کیفیت فراگیر هدف‌گراست، بنابراین چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمانی باید بخوبی تعریف شوند و حرکتها و اقدامات سازمانی بر تحقق آنها متمرکز شوند. مدیریت کیفیت فراگیر میتواند تکنیک بسیار قدرتمندی برای به ثبوت رساندن خلاقیت کارکنان و به فعل رساندن توانمندیهای نیروهای سازمان باشد. کاهش بوروکراسی و هزینه‌ها و ارائه خدمات مطلوبتر به مشتریان از دیگر مزایای مدیریت کیفیت فراگیر است.

**خلاقیت و به فعل رسانیدن توانمندیهای کارکنان و ایجاد رضایت شغلی ،
یکی از مزیت‌های پیاده سازی مدیریت کیفیت فراگیر است.**

مدیریت کیفیت فراگیر، مفاهیم کیفیت محصول، کنترل فرآیندها، تضمین کیفیت و بهبود کیفیت را در درون خود دارد. در نتیجه آن، کلیه فرآیندهای پردازشی را بمنظور حصول اطمینان از تامین رضایتبخش نیازهای مشتری با هزینه منطقی و قابل قبول تحت کنترل دارد.

پرویز زارعی

کارشناس ارشد مدیریت

مسیر ورود شما را به بازارهای اروپا و جهان هموار می‌کنیم

مزیت‌های مدل برتری سازمان:

- شانس استفاده از فرصت سنجش میزان کارآمدی و اثربخشی فعالیت‌های موسسه شما با استفاده از مدل برتری EFQM
- چهارچوبی که بطور گسترده توسط موسسات، سازمانها و شرکتهای اروپایی مورد استفاده قرار میگیرد
- استفاده از فرصت دریافت بازخور کاملی از فعالیت‌های موسسه شما، شامل نقاط قوت و حیطه‌هایی از کار که نیازمند بهبود هستند
- امکان مقایسه خویش با موسسات و شرکتهای اروپایی و اطلاع از سرمایه‌یون بعضی از کارکردهای موسسه خویش و جاهانی که نیاز به حرکت‌های جدی‌تری دارید

■ یک فرصت عالی بمنظور یادگیری از موسسات و شرکتهای پیش‌تاز و موفق

■ فرصت برنده شدن و کسب شهرت در قاره اروپا و سایر نقاط جهان

آیا می‌دانید :

- هم‌اکنون بیش از ۲۰۰۰۰ موسسه سازمان و شرکت در قاره اروپا از این سیستم استفاده می‌کنند
 - ۶۰٪ از ۲۵ موسسه بزرگ اروپایی استفاده کننده این مدل هستند
 - مطالعات نشان داده است که قیمت سهام شرکتهای برنده در EFQM در یک دوره زمانی پنج ساله به میزان ۱۱۴٪ و میزان فروش آنها ۶۹٪ رشد داشته است
- * TÜV-Rheinland Group ، بعنوان معتبرترین موسسه ممیزی و اعتباری اروپا در این مسیر در کنار شما خواهد بود
- ما شما را به تصمیم و حرکت بسوی برتری سازمانی دعوت می‌کنیم

واحد آموزش

Rheinland Academy