

فهم بهره‌وری

و شیوه‌های بهبود آن

به زبان ساده

مؤلف: ژوزف پوتی

مترجم: عین‌الله علا

سرسنانه	:	ی. ج. اف. ام.
عنوان و نام پدیدآور	:	Pooni, Joseph M. پوتنی، جی. کوئگ؛ مترجم: عین‌الله علا.
مشخصات نشر	:	تهران: نشر، ۱۳۹۷
مشخصات ظاهری	:	۱۶۶ص.
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۹۹۹۴۰-۴-۷
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Unders...ing productivity, 1987
موضوع	:	بهره‌وری صنعتی
موضوع	:	Industrial productivity
موضوع	:	بهره‌وری کار
موضوع	:	Labor productivity
موضوع	:	مدیریت
موضوع	:	Management
شناسه افزوده	:	کوئگ، می
شناسه افزوده	:	Kong, May
شناسه افزوده	:	علا، عین‌الله، ۱۳۲۱-، مترجم
رده‌بندی کنگره	:	۱۳۹۷ ق. ۵/۵۶۵۶
رده‌بندی دیوئی	:	۳۳۸/۰۶
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۴۷۲۲۴۷



خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان بابایی نژاد، پلاک ۱۷۱، طبقه چهارم، واحد ۱۶

تلفن: ۶۶۹۶۱۲۶۳ تلفکس: ۶۶۹۶۰۷۵۷

Email: enashraf.tashrif@gmail.com

فهم بهره‌وری و شیوه‌های بهبود آن به زبان ساده

ترجمه عین الله علا

چاپ اول: ۱۳۹۷

تیراژ: ۱۱۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۹۹۴۰-۴-۷

قیمت: ۳۰,۰۰۰ تومان

تلفن تماس جهت تحویل کتاب به نشانی درخواستی

۶۶۹۶۰۷۵۷، ۰۹۱۲۳۸۴۶۱۲۲

فهرست مطالب

پیشگفتار . رجم	۹
پیشگفتار مولف	۱۷
۱- علاقه به بهره‌وری	۱۹
۲- بهره‌وری- مفهومی که به درست درک نشده است	۲۳
۳- مفهوم بهره‌وری	۲۵
۴- سطوح بهره‌وری	۲۹
۵- حقایقی که باید به خاطر داشت	۳۵
۶- نگرش منتظر باش و ببین	۳۹
۷- گفتار بدون عمل مدیریت رده بالا	۴۳
۸- چه نفعی برای من دارد؟	۴۵
۹- رشد بهره‌وری به خودی خود اتفاق نمی‌افتد	۴۹
۱۰- معیارهای بهره‌وری	۵۵
۱۱- ارزش افزوده چیست؟	۶۵

- ۱۲- برنامه‌ریزی برای بهره‌وری: تجزیه و تحلیل موقعیت ۶۹
- ۱۳- طراحی برنامه‌های بهبود در بهره‌وری ۷۵
- ۱۴- آگاهی از بهره‌وری ۷۹
- ۱۵- اجرای برنامه‌های بهبود ۸۳
- ۱۶- ارزیابی برنامه‌های بهبود در بهره‌وری ۸۵
- ۱۷- برنامه‌های بهره‌وری: کار گروهی ۸۹
- برنامه بهبود عملیات (OIP) ۹۲
- برنامه درگ‌اند-دراپ گروه در کارها (TIP) ۹۲
- گروه‌های بهره‌وری ۹۵
- گروه‌های بهبود کار ۹۶
- دوایر کنترل کیفیت ۹۹
- گروه‌های به صفر رساندن نواقص ۱۰۱
- ۱۸- برنامه‌های بهره‌وری: روش‌ها ۱۰۳
- خلاصه نامه‌ها ۱۰۳
- کارنامه‌ها یا کارت سفارشات ۱۰۴
- رقابت ۱۰۵
- طرح پیشنهاد کارکنان ۱۰۶
- کانال ارتباطی ۱۰۹
- استاندارد کردن ۱۱۱
- برنامه بهبود در هزینه ۱۱۳
- اجتماعات صبحگاهی ۱۱۴

- ۱۹- برنامه‌های بهره‌وری: تکنولوژی..... ۱۱۷
- مکانیزه و یا خودکار کردن ۱۱۷
- کامپیوتری کردن ۱۲۰
- ماشین تحویل‌داری خودکار ۱۲۵
- ۲۰- برنامه‌های بهره‌وری: انگیزه‌ها ۱۲۷
- ۲۱- برنامه‌های بهره‌وری: آموزش و کارآموزی ۱۳۷
- ۲۲- دستیابی به بهبود در بهره‌وری ۱۴۱
- ۲۳- انتخاب کارکنان به‌طور ۱۴۵
- ۲۴- تعیین ارزش‌ها بهره‌وری ۱۴۹
- ۲۵- سهم شدن در سود حاصل از بهره‌وری ۱۵۵
- ۲۶- بهره‌وری: تجربه زیاده ۱۵۹
- ۲۷- نتیجه ۱۶۵

پیشگفتار مترجم

۱- در گفتگویی روزمره، از بهره‌وری سخن بسیار به میان می‌آید. مثلاً بهره‌وری فلا، کشور یا شرکت بسیار بالاست و فلان کشور یا شرکت از بهره‌وری پائین رنج می‌برد. اما سخنی از این نکته به میان نمی‌آید که اساساً بهره‌وری چیست، و چگونه می‌توان از بهره‌وری بالایی برخوردار شد؟ یا اینکه به هر چه مزایایی دارد؟ آیا تحمل هزینه‌های زیاد برای کسب بهره‌وری، فایده‌ای قابل توجهی را به دنبال خواهد داشت؟ اگر بهره‌وری بالا بسیار مزایا است، پس چرا شرکت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات اعم از دولتی یا خصوصی در همه کشورهای جهان به بهترین وجه از آن استفاده نمی‌کنند؟ اسباب و علل مغایرت از شیوه‌های بهره‌وری در گرو چه مسایل و شرایطی است؟ این‌ها پرسش‌هایی است که نیاز به پاسخ منطقی و درست دارد.

۲- بسیار گفته می‌شود که مثلاً، شرکت‌های ژاپنی و برخی از شرکت‌های کشورهای پیشرفته از بهره‌وری مطلوبی برخوردارند و در

نتیجه می‌توانند در بازارهای جهانی با رقبای سرسخت خود به رقابت پردازند و گاه آن‌ها را از صحنه خارج و بلکه با شکست قطعی مواجه سازند. مگر بهره‌وری چه معجزه‌ای می‌آفریند که چنین قدرت عظیمی را به بعضی از مؤسسات می‌بخشد که می‌توانند بدین گونه در صحنه پیکر با رقبای قدرتمند و بالنده‌ی خود در مبادلات بین‌المللی به ستیزه برخیزند. لکن بهره‌وری بالا سبب می‌شود که کالاها و خدمات تولید شده از حداقل قیمت تمام شده و حداکثر کیفیت و مطلوبیت برخوردار باشد و این خود برای مبارزه با رقبا و تصاحب سهم عظیم از بازار مصرف کافی است. اکنون بر آن، کالاهایی با این خصوصیات بهترین مبلغ سازمان تولید کننده‌اش بوده و آوازه شهرتش را به اقصای نقاط عالم کشانید. و با اطمینان تجاری آن اطمینان خاطر به مصرف‌کنندگان خواهد داد.

۳- در دنیای امروز کشور خود تنها به خود را از دست داده است و به جای آن جهان خود کفایت نداشته است. جهان به صورت بازاری درآمده است که هر کشوری به فراخور مال خود گوشه‌ای از آن را به تصرف درآورده و کالاهای خود را در آن عرضه می‌کند. اگر کشوری نتواند در این بازار مکاره جایی برای عرضه‌ی کالاهای خود دست و پا کند، از گردونه‌ی مبادلات بین‌المللی خارج و محکوم خواهد بود که به کم قانع شده و خیال ترقی، پیشرفت و توسعه را از سر به در نماید. اما چگونه می‌توان در این میدان مبارزه‌ی مبادلات جهانی سهمی مؤثر و دلخواه بدست آورد؟ آیا می‌توان بدون داشتن

کالاهایی که مورد نیاز جهان باشد یا با کالاهایی با قیمتی بیش از قیمت‌های بین‌المللی - بی آنکه از ویژگی ممتازی بهره‌مند باشد - در این گستره‌ی رقابت مقاومت کرد؟ مطمئناً خیر! چرا بعضی از کشورها هر روز بیش از روز قبل، در این بازار، درخشانگی و تلالؤ می‌یابند و سهم بیشتری از آن را به تصرف خود در می‌آورند، ولی دیگران حتی قادر به حفظ سهم خود نیز نمی‌باشند، و در این مبارزه‌ی پایان‌ناپذیر، ناگزیر است به عقب‌نشینی می‌زنند و بعضاً برای همیشه صحنه را ترک می‌کنند؟

بلاشک، بازمیان‌رفتن قدرت رقابتی و فراهم آمدن زمینه‌ی زوال در تجارت بین‌الملل، امکان کسب درآمدهای ارزی جهت رفع نیازمندی‌های داخلی و تهیه مواد لازم برای تولید کالاهای صادراتی وجود نخواهد داشت و در نتیجه، فرایند رشد و توسعه کشور با خطر توقف روبرو خواهد شد.

۴- آیا مکان جغرافیایی و شرایط اقلیمی کشورها سبب اصلی پیشرفت آن‌هاست؟ یا دارا بودن تکنولوژی پیشرفته، سرمایه و سایر امکانات مادی؟ بعبارت دیگر، اگر کشوری از منابع طبیعی بهره‌مند باشد، آیا برای بدست آوردن سهم قابل توجهی از بازار جهانی کافی است؟ یا اینکه سرمایه‌های دیگر نظیر پول (اعمال) در داخل یا خارجی، مواد اولیه، تأسیسات و سایر امکانات لازم حرف آخر را می‌زند؟ در اینکه منابع مادی مورد اشاره واجد اهمیت خاصی است، جای هیچ گونه شبهه‌ای نیست، و بدون داشتن ابزار کار، توفیق

چندانی حاصل نخواهد شد. اما...

۵- آنچه شاه‌بیت غزل شیوای پیشرفت، و بالندگی یک جامعه‌ی زنده و پویاست، نیروی انسانی آن جامعه است. نیروی انسانی آموزش دیده ماهر و دارای انگیزه است که می‌تواند با ترکیب مطلوب منابع مادی و استفاده بهینه از آنها معجزه‌ها بیافریند. منابع مادی در همه‌ی کشورها، اگر چه به تفاوت، در اختیار انسان‌ها قرار دارد، لیکن در جایی به لحاظ بی‌دانشی و بی‌تخصصی و نیز به علت نبودن انگیزه‌ی تلاش و فعالیت به دست می‌رود، اما در جایی دیگر، مبدل به کالاهای ظریف، دقیق و بدیع می‌گردد. نیاز همه‌ی انسان‌ها در همه‌ی نقاط جهان می‌گردد، ضمن اینکه جنبه‌ی کارایی و اثربخشی، یا به عبارت دیگر بهره‌وری نیز کاملاً رعایت شده است.

این نیروی انسانی واجد شرایط و دارای صلاحیت است که بزرگترین سرمایه هر کشور را تشکیل می‌دهد. این هنرمند مسئولین و برنامه‌ریزان کشورهاست که بتوانند از این منابع پرشار الهی، که استفاده درست و بجای سایر منابع نیز منوط به آن است، بهره کافی ببرند.

۶- اگر از مدیران پرسند که در صورت از دست دادن نیمی از منابع مادی مثل تأسیسات، ماشین‌آلات و ساختمان‌های خود چه می‌کنند، در پاسخ راه‌های تهیه‌ی مجدد آن‌ها را در اسرع وقت برخواهند شمرد. وام از بانک‌ها و مؤسسات اعتباری، انتشار اوراق قرضه، انتشار سهام و عرضه آن به بورس، پیش فروش محصولات و

غیره را به عنوان راه‌های تأمین مالی برای جایگزین کردن منابع از دست رفته اعلام خواهند نمود. لیکن اگر از آنان سوال شود که در صورت از دست دادن نیمی از نیروهای انسانی آموزش دیده و کارآموده‌ی مؤسسه خود چه خواهند کرد؟، مطمئناً پاسخی نخواهند داشت. زیرا بهترین پاسخ در این مورد سکوت است!

۷- نیروی انسانی کارآمد چیزی نیست که بتوان به سرعت آن را از جای دیگر تأمین کرد. استخدام، آموزش، سپس کارآموزی، آن‌گاه کسب و انباشت تجربه‌ی کافی، نیاز به زمان و فرایند طولانی دارد. لذا بجا خواهد بود اگر نیروی انسانی هر کشور را مایه‌ی بقاء، بالندگی و پیشرفت آن و در سیر - حال، علت رکود، زوال و عقب‌ماندگی آن کشور بدانیم. شایسته است که در تربیت، آموزش، انگیزش و حفظ آن نهایت تلاش مبذول گردد.

۸- با توجه به آنچه گفته شد، اهمیت و لزوم بهره‌وری رخ می‌نماید. اکنون می‌توان گفت که بهره‌وری ترکیبی است دقیق و استفاده‌ایست بهینه از نیروی انسانی و منابع مادی موجود در کشور. مفهوم بهره‌وری را غالباً با مقدار تولید، بازده بیشتر، حفظ هزینه‌ها در حد ثابت، انجام صحیح کار، کار بیشتر و دقیق‌تر و استفاده از تکنولوژی پیشرفته‌تر مترادف می‌گیرند. اگر چه بهره‌وری از حیطه‌ی این معانی بهره‌ای دارد، ولی هیچ کدام از آنها نیست. تا مفهوم بهره‌وری به درستی مشخص و درک نشود و راه‌های استفاده از آن و شیوه‌های بهبود آن شناسایی نگردد، بی‌گمان نمی‌توان به درستی از آن سود جست.

۹- برنامه‌های بهره‌وری متکی بر استفاده به جا از نیروی انسانی دانا، مجرب و دارای انگیزه است، و انسان نیز طبعاً به دلیل اجتماعی بودن، زمانی می‌تواند ذات خود را تحقق بخشد و از دانش، تجربه و دقت و مهارت خود جهت دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده بهره گیرد که به عضویت گروه درآید و همراه سایر همالان خود ضمن تشریک مساعی، به صورت رقابت‌آمیز عمل کند. لذاست که برنامه‌های بهبود عملیات، برنامه‌ی درگیر شدن در کارها، برنامه بهبود کار و بهبود در بهره‌وری، برنامه‌ای نواقص کار، همگی با تشکیل گروه و اقدامات جمعی و گروهی امکان‌پذیر است.

۱۰- نیروی انسانی که آید، کار گروهی، مشارکت کارکنان در گروه، همکاری صمیمانه میان مدیریت و کارکنان، وجود مناسبات دوستانه در میان کارکنان، استفاده کافی و به جا از تکنولوژی و آگاهی از اهمیت بهره‌وری، رمز بهره‌وری بالاست. در عین حال، تا کارکنان هدف‌های خود را با هدف‌های مدیران و هدف‌های سازمان هماهنگ نیابند و به اهمیت بهره‌وری پی نبرند، ما نمی‌توانیم در جهت بهبود در بهره‌وری برنخواهد داشت.

۱۱- موفقیت در دستیابی به هدف بهره‌وری منوط به داشتن مدیر بصیر، آگاه، لایق و هنرمند نیز هست. مدیر اثربخش، که خود نیز در زمره‌ی نیروی انسانی است، قادر خواهد بود که زمینه‌ی رشد بهره‌وری را به رفع موانع و ایجاد شرایط لازم فراهم، نیروی انسانی کارآمد و منابع مادی مورد نیاز را گردآوری، و پس از ترکیب مناسب، هماهنگ

نموده و با استفاده بهینه از آن‌ها به هدف‌ها دست یابد. اگر در مؤسسه‌ای بهره‌وری پایین است، باید بی‌درنگ به سراغ مدیر آن رفت. باید ابتدا علم و هنر مدیریت وی را با محک آزمایش سنجید. چنانچه همه شرایط یک مدیر اثربخش را داراست، آنگاه باید توجه خود را به سوی ابزار موردنیاز وی در امر بهره‌وری معطوف نمود. زیرا ممکن است شرایطی بر محیط کار حاکم باشد که بتواند دست و پای بهترین مدیر لایق را نیز به فتراک موانع و مشکلات بر بندد و وی را از هرگونه خلاقیت و ابتکار بازدارد.

۱۲- بهره‌وری بالا: نافع سرشاری برای فرد، شرکت، صنعت و ملت در بر دارد. اگر شرکتی از بهره‌وری بالا و مطلوب برخوردار باشد، همه‌ی افراد و مؤسساتی که به نوعی با آن سر و کار دارند، مستفید خواهند شد. کارکنان، مدیران، صاحبان شرکت، دولت، بانک‌ها، فروشندگان مواد اولیه، مصرف‌کنندگان و در یک کلام یک ملت و یک کشور از مزایای آن بهره‌مند خواهند شد. شکوفایی اقتصاد کشور در گرو بهره‌وری بالای نیروی انسانی می‌باشد. بهره‌ور آن است. لذا بسیار به جاست که مؤسسات و شرکت‌های بزرگ از دولتی و خصوصی، که غالباً از این لحاظ در وضعیت نامناسبی قرار دارند، برای بالا بردن بهره‌وری تمهیداتی بیاندیشند و در این زمینه از هیچ تلاشی فروگذار نکنند که صلاح ملت و کشور اسلامی ما در این است.

۱۳- کتاب حاضر، اگر چه مختصر است ولی حاوی نکات دقیق و

باارزشی برای نشان دادن راه‌ها و شیوه‌های بهبود در بهره‌وری است. امید که بتواند به عنوان علامت و نشانه‌ای که مسیر را می‌نمایاند، راهنمای همه‌ی کسانی باشد که قصد حرکت در این مسیر را دارند. مطمئناً برای کتاب‌های دیگر از این دست که مفصل‌تر، دقیق‌تر و پربارتر باشند جای بسیاری وجود دارد، که یقیناً اساتید برجسته و دست‌اندرکاران کارآزموده و مجرب از عهده‌ی آن برخوانند آمد.

۴ - امید آن دارم که این مختصر بتواند در فرایند سازندگی میهن اسلامی مانده و نقش هر چند ناچیز ایفا نماید و محرک مؤثری باشد، در گستره‌ی نظریه‌ی عمل، برای شناخت دقیق‌تر مدیریت بهره‌وری و شیوه‌های بهبود آن.

عین‌اله علا

بیست و هفتم تیرماه ۱۳۹۷