

مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

۲۰۵۷۰۷۱

محمد نوری غفرایی

عضو هیئت علمی دانشکده هنر اصفهان

سید سعید میرواحدی

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

فرزانه خالویی

شیوا گورتانیان نژاد



مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

محمدتقی طفرایی، سیدسعید میرواحدی، فرزانه خالویی، شیوا گورتانیان‌نژاد

دیراستار و نسخه‌پرداز: مهناز یزدانی

ح. د. چین و صفحه‌آرا: داود ربیعی

طراح بلد: علیرضا ربانی

ناظر چاپ: حمیدرضا میرچی

دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز نشر دانشگاهی

چاپ اول ۱۳۹۸

تعداد ۳۰۰۰

چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشریات سازمان اوقاف و امور خیریه

۱۹۰۰۰ تومان

نشانی فروشگاه مرکزی: خیابان انقلاب، روی پل سیدیه، پاساژ خیبری، تلفن: ۶۶۴۱۰۶۸۶ ۶۶۴۰۸۸۹۱

فروش اینترنتی: www.iup.ac.ir

171831646710000111111

حق چاپ برای دانشگاه جامع علمی کاربردی و مرکز نشر دانشگاهی محفوظ است

فهرست‌نویسی پیش از انتشار کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت کسب و کار بهره‌وری / محمدتقی طفرایی و دیگران

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه جامع علمی کاربردی؛ مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۹۸

مشخصات ظاهری: چهارده، ۱۷۰ ص.؛ مصور (بخش رنگی)، جدول (بخش سی)، نمودار (بخش رنگی).

فروست: مرکز نشر دانشگاهی؛ ۱۵۶۵. مدیریت ۱۸.

شابک: 978-964-01-1565-7 978-600-5607-96-3

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: مؤلفان محمدتقی طفرایی، سیدسعید میرواحدی، فرزانه خالویی، شیوا گورتانیان‌نژاد.

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: کسب و کار - مدیریت

موضوع: Business-Management

موضوع: نیروی انسانی - مدیریت

موضوع: Manpower planning

موضوع: بهره‌وری

موضوع: Productivity*

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی

موضوع: Strategic planning

شناسه افزوده: طفرایی، محمدتقی، ۱۳۶۴-

شناسه افزوده: دانشگاه جامع علمی کاربردی

شناسه افزوده: مرکز نشر دانشگاهی

شناسه افزوده: Iran University Press

رده‌بندی کنگره: HF ۵۷۱۸

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۵۳

شماره کتابشناسی ملی: ۵۸۱۶۶۲۶

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرست

صفحه	عنوان
یازده	پیشگفتار ناشر
سیزده	پیشگفتار
۱	فصل اول: مفاهیم، تعاریف و کلیات
۱	تعریف واژه کسب و کار
۲	مفهوم کسب و کار
۲	اهداف کسب و کار
۳	یک پیشنهاد کاربردی
۳	انواع کسب و کار
۳	انواع کسب و کار بر مبنای اندازه
۳	انواع کسب و کار بر مبنای مکان و مالکیت
۳	کسب و کار خانگی
۴	اهمیت کسب و کار خانگی
۶	کسب و کار روستایی
۷	کسب و کار خانوادگی
۱۱	کسب و کار اینترنتی
۱۳	بهره‌وری

۱۳	اثر بخشی
۱۳	کارایی
۱۴	تاریخچه بهره‌وری
۱۴	بهره‌وری از دیدگاه گروه‌های مختلف
۱۵	دلایل اهمیت بهره‌وری
۱۵	پرسش‌های فصل اول
۱۶	پرسش‌های چالشی و پژوهشی
۱۷	فصل دوم: فعالیت‌های مرتبط با یک کسب‌وکار سودآور
۱۸	مدل کسب‌وکار
۲۰	شناسایی و ارزیابی منابع
۲۱	منابع فیزیکی
۲۱	منابع انسانی، فکری و معنایی
۲۲	منابع اجتماعی
۲۴	شبکه‌های اجتماعی
۲۵	منابع نمادین
۲۶	منابع مالی
۲۶	تعیین مشتریان هدف
۲۶	مشتری
۳۱	ارتباط با مشتری
۳۲	انواع ارتباط با مشتری
۳۳	مدیریت ارتباط با مشتری
۳۳	ایجاد دارایی مشتری
۳۵	شناسایی هزینه‌ها
۳۵	انواع هزینه:
۳۵	قیمت و قیمت‌گذاری
۳۶	رویکردها و راهبردهای قیمت‌گذاری
۳۸	پرسش‌های فصل دوم
۳۸	پرسش‌های چالشی و پژوهشی

۴۰	
۴۱	فصل سوم: اجزای مدل کسب و کار
۴۱	مدل کسب و کار چیست؟
۴۲	تعریف مدل کسب و کار
۴۳	اجزا و ساختار مدل کسب و کار
۴۳	کانال توزیع
۴۳	اهمیت و چرایی تعیین کانال توزیع
۴۴	انواع کانال‌های توزیع از نظر مالکیت کسب و کار
۴۴	انواع کانال‌های توزیع از نظر نوع ارتباط با مشتری
۴۶	ارزش پیشنهادی
۴۸	تحلیل ده مورد
۴۸	فعالیت‌های کلیدی
۵۰	تمرین: مصاحبه
۵۰	مشارکت‌های کلیدی
۵۱	انواع گوناگون مشارکت در کسب و کار
۵۳	تمرین
۵۴	جریان‌های درآمدی
۵۵	تعیین ویژگی‌ها و شایستگی‌های شغلی کارکنان
۵۵	شایستگی
۵۶	شایستگی شغلی
۵۶	سطوح شایستگی
۵۷	الگوهای شایستگی
۵۸	کارمندبایی و فرایند انتخاب کارکنان
۵۹	آزمون و گزینش
۶۱	پرسش‌های فصل سوم
۶۱	پرسش‌های چالشی و پژوهشی
۶۳	فصل چهارم: ارزش‌گذاری و تأمین مالی یک مدل کسب و کار
۶۴	ارزش چیست؟
۶۴	تفاوت بین ارزش، هزینه و قیمت

۶۴	ارزش‌گذاری کسب‌وکار
۶۵	افزایش ارزش کسب‌وکارها
۶۵	عناصر ارزش‌گذاری کسب‌وکار
۶۶	دو اصل اساسی در ارزش‌گذاری
۶۶	انواع روش‌های ارزش‌گذاری کسب‌وکارها
۶۶	ارزش‌بازاری
۶۷	ارزش خالص دارایی‌ها
۶۷	نسبت قیمت به سود
۶۷	انواع رویکردهای ارزش‌گذاری کسب‌وکارها
۶۹	اشتباه‌های رایج در ارزش‌گذاری کسب‌وکارها
۷۰	ارزش‌گذاری کسب‌وکارهای جدید به کمک سرمایه‌گذاران خطرپذیر
۷۰	عوامل مؤثر بر ارزش‌گذاری کسب‌وکارهای خطرپذیر
۷۲	تأمین مالی کسب‌وکارهای نوپا
۷۳	راهبردهای تأمین مالی
۷۴	منابع بدیل سرمایه برای کارآفرینان
۷۷	تأمین مالی در مراحل گوناگون چرخه عمر کسب‌وکار
۷۸	تأمین مالی مرحله ایده و بذر
۷۸	تأمین مالی راه‌اندازی
۷۸	تأمین مالی مرحله رشد
۷۸	تأمین مالی در مراحل بعدی
۸۰	پرسش‌های فصل چهارم
۸۱	پرسش‌های چالشی و پژوهشی
۸۲	فصل پنجم: فرایند طراحی مدل کسب‌وکار
۸۳	مدل کسب‌وکار و تدوین راهبرد
۸۴	تحلیل بازار، نیروهای بازار
۸۶	تحلیل رقابت، نیروهای صنعت
۸۸	پیش‌بینی، روندهای کلیدی
۹۰	اقتصاد کلان، نیروهای اقتصاد کلان

۹۲	تکامل مدل کسب و کار همراه با تغییر محیط
۹۲	ارزیابی مدل های کسب و کار
۹۳	ارزیابی سوات (SWOT) برای هریک از اجزای سازنده
۹۳	راهبرد اقیانوس آبی از نگاه مدل کسب و کار
۹۵	راهبرد رقابتی
۹۵	مروری بر روش کلاسیک تدوین راهبرد
۹۶	فرایند برنامه ریزی مدل کسب و کار
۹۷	مرحله اول: آماده سازی
۹۷	مرحله دوم: شناخت
۹۸	مرحله سوم: طراحی
۹۸	مرحله چهارم: پیاده سازی
۹۹	مرحله پنجم: مدیریت
۹۹	طرح کسب و کار
۱۰۰	تدوین طرح کسب و کار
۱۰۲	رابطه میان اهداف و فعالیت ها
۱۰۲	آماده کردن یک طرح کسب و کار کامل
۱۰۲	اجزای طرح کسب و کار
۱۰۳	جلد (عنوان کسب و کار)
۱۰۳	خلاصه اجرایی
۱۰۵	معرفی صنعت، شرکت، کالاها و خدمات آن
۱۰۵	تحقیقات بازار و بازاریابی
۱۰۷	برنامه اقتصادی (مالی) کسب و کار
۱۰۷	برنامه بازاریابی
۱۰۸	برنامه های توسعه و طراحی محصول
۱۰۹	برنامه تولید و عملیات
۱۱۰	تیم مدیریت
۱۱۰	برنامه زمان بندی کلی
۱۱۰	خطرها و دشواری ها

۱۱۱	برنامه مالی
۱۱۱	پیشنادهای ارائه شده شرکت
۱۱۱	ضمیمه ها
۱۱۱	پرسش های فصل پنجم
۱۱۲	پرسش های چالشی و پژوهشی
۱۱۳	فصل ششم: راهبردهای بهره‌وری
۱۱۳	راهبردهای بهره‌وری
۱۱۴	الگوی گسترش عملکرد کیفیت
۱۱۶	کاپرون
۱۱۷	بهره‌وری نیروی انسانی
۱۲۳	پرسش های فصل ششم
۱۲۴	پرسش های چالشی و پژوهشی
۱۲۵	فصل هفتم: اندازه‌گیری بهره‌وری
۱۲۵	مدل‌ها و شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری
۱۲۷	شاخص بهره‌وری جزء
۱۲۷	شاخص بهره‌وری چندعامل
۱۲۸	شاخص بهره‌وری کل
۱۲۹	شاخص بهره‌وری جامع کل
۱۳۰	عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری
۱۳۱	عوامل مؤثر بر رشد بهره‌وری
۱۳۱	الف) عوامل کندکننده بهره‌وری
۱۳۲	ب) عوامل تندکننده رشد بهره‌وری
۱۳۳	مهارت‌های هفت‌گانه افزایش بهره‌وری در سازمان
۱۳۵	عوامل داخلی و خارجی بهره‌وری سازمان
۱۳۶	عوامل داخلی
۱۳۶	عوامل سخت‌افزاری
۱۳۶	عوامل نرم‌افزاری
۱۳۷	عوامل خارجی

۱۳۹	مفهوم ارزش افزوده
۱۳۹	روش‌های محاسبه ارزش افزوده
۱۴۱	تفاوت ارزش افزوده از دیدگاه اقتصاددانان و حسابداران
۱۴۲	پرسش‌های فصل هفتم
۱۴۲	پرسش‌های چالشی و پژوهشی
۱۴۳	فصل هشتم: مدیریت بهره‌وری
۱۴۳	مدیریت بهره‌وری
۱۴۴	راه‌برد بهره‌وری
۱۴۴	عناصر اصلی بهره‌وری
۱۴۵	چرخه مدیریت بهره‌وری
۱۴۶	استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری
۱۴۷	روش‌های مدیریتی افزایش بهره‌وری
۱۴۷	مدیریت بهره‌وری و اصول دمیتر
۱۵۲	مدل‌های بهبود بهره‌وری
۱۵۲	مدل گودوین
۱۵۳	مدل سوپر 5s
۱۵۵	مدل تعالی سازمانی (EFQM)
۱۵۷	تعریف معیار رهبری
۱۵۷	تعریف معیار راهبرد
۱۵۸	معیار شراکت‌ها و منابع
۱۶۰	معیار نتایج جامعه
۱۶۰	معیار نتایج کلیدی عملکرد
۱۶۱	جوایز کیفیت
۱۶۲	پرسش‌های فصل هشتم
۱۶۲	پرسش‌های چالشی و پژوهشی
۱۶۳	منابع فارسی
۱۶۶	منابع انگلیسی

بیشگفتار

در دنیای پرقابته، فعالی، یکی از عواملی که بقای یک سازمان را تضمین می‌کند بهره‌وری است. امروزه اهمیت بهره‌وری با توجه به سطوح گسترده رقابت، پیچیدگی فناوری، تنوع سلیقه‌ها و کاهش منابع بر کسی پوشیده نیست. بهره‌وری سبب استفاده بهینه از همه منابع مادی و معنوی سازمان می‌شود که با استفاده از خلاقیت می‌توان از بیشتر این منابع بهره برد. البته باید در نظر داشت که این مفهوم برای بسیاری از مدیران هنوز روشن نیست و بر اساس دیدگاه و سلیقه خود آن را تفسیر می‌کنند.

عوامل متعددی روی بهره‌وری کسب‌وکارها مؤثرند که یکی از این عوامل که به جرئت می‌توان گفت رکن اساسی بهره‌وری محسوب می‌شود، نیروی انسانی توانمند است. یکی دیگر از عوامل مؤثری که زمینه لازم را برای بهره‌وری و ایجاد مزیت‌های رقابتی و استفاده بهینه از مزیت‌های نسبی، دستیابی به رشد اقتصادی با الزامات، و حل معضل بیکاری و در نهایت توسعه اقتصادی فراهم می‌آورد، کارآفرینی است. کارآفرینی در ایران سابقه‌ای دیرینه دارد و در حال حاضر ایران مهد کسب‌وکارها، نوپا (استارت‌آپ‌ها) در منطقه خاورمیانه است، تا آنجا که نرخ کارآفرینی نوپا در ایران هم‌سطح ایالات متحده آمریکا و برابر با ۱۲ درصد است و این نشان‌دهنده جایگاه ارزشمند (و در حال توسعه) کارآفرینی در ایران است. کنسرسیوم دیده‌بان جهانی کارآفرینی، به مثابه مهم‌ترین مرجع از سال ۱۹۹۹، هرساله فعالیت‌های کارآفرینانه را در کشورهای مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهد و در قالب گزارش سالانه منتشر می‌کند. همچنین، دیده‌بان جهانی کارآفرینی از تقسیم‌بندی گزارش رقابت جهانی نیز بهره برده

است و کشورها را بر مبنای نظریه توسعه اقتصادی مایکل پورتر به سه دسته اقتصادهای منبع‌محور، کارایی‌محور و نوآوری‌محور دسته‌بندی می‌کند. با توجه به این دسته‌بندی ایران جزو اقتصادهای منبع‌محور است.

با توجه به موارد مطرح‌شده تلاش کردیم تا در کتاب مدیریت کسب‌وکار و بهره‌وری با تأسی از منابع به‌روز و کاربردی کارآفرینی و کسب‌وکار در دنیا با ایجاد نگرش، قصد و رفتار کارآفرینانه در دانشجویان، قدمی هرچند کوچک با هدف افزایش نرخ فعالیت‌های کارآفرینانه در میان دانشجویان و نیز کسب‌وکارهای آینده برداریم. بر این اساس، کتاب در هشت فصل طراحی و چیدمان شده است. فصل اول دربرگیرنده مفاهیم، تعاریف و کلیات است که در آن به مفهوم کسب‌وکار، انواع کسب‌وکار و اهمیت و مزایای هریک پرداخته می‌شود. فصل دوم، مربوط به انواع فعالیت‌های مرتبط با یک کسب‌وکار سودآور است. در این فصل مدل کسب‌وکار به مثابه ابزاری کاربردی و اثربخش جهت ساماندهی و نظام‌مند کردن ایده‌های کارآفرینانه معرفی شده است، مدل کسب‌وکار شامل نه جزء کلیدی است که چهار جزء آن در فصل دوم و پنج جزء آن در فصل سوم تشریح می‌شوند. در فصل چهارم ارزش‌گذاری و تأمین مالی مدل‌های کسب‌وکار بحث شده است که طی آن به فنون ارزش‌گذاری کسب‌وکارها و همچنین روش‌ها و الگوهای تأمین مالی کسب‌وکارهای جدید پرداخته می‌شود. در فصل پنجم، در ادامه فصل‌های دوم و سوم، فرایند طراحی مدل کسب‌وکار، فرایند تدوین راهبرد، برنامه‌ریزی و در نهایت، نگارش یک طرح کسب‌وکار را شرح می‌دهیم. سه فصل پایانی کتاب با مباحث بهره‌وری ارتباط دارند، بدین‌گونه که در فصل ششم راهبردها و فنون بهره‌وری، در فصل هفتم مدل‌های اندازه‌گیری بهره‌وری و عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری، و در آخر در فصل هشتم راهبردها، عناصر اصلی و مدل‌های بهبود بهره‌وری ارائه می‌شوند.

دکتر محمدتقی طفرایی

دکتر سید سعید میرواحدی

فرزانه خالویی

شیوا گورتانیان‌نژاد