

راهنمای عملیاتی پیاده‌سازی و اجرای سیستم سنجش عملکرد و بهبود بهره‌وری

(همراه فرم‌ها، چک‌لیست‌ها و پرسشنامه‌ها)

شهنام طاهری

نشر هستان

تهران

۱۳۸۵

طاهری، شهنام، ۱۳۳۸-
راهنمای عملیاتی پیاده سازی و اجرای سیستم سنجش عملکرد و بهبود بهره
وری همراه فرم ها، چک لیست ها و پرسشنامه ها/ تألیف: شهنام طاهری.-
تهران: نشر هستان، ۱۳۸۴.
۱۲۶ ص.: جدول.

ISBN:964-6965-83-0

ص.ع.به انگلیسی:

Shahnam Taheri, Guide to implementing performance
productivity measurment systems.

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیا.

۱. بهره وری صنعتی. ۲. بهره وری صنعتی -- اندازه گیری. الف. عنوان

۳۳۸/۰۶

HD/۵۶ ط ۲۲

م ۸۴-۱۹۹۵۶

کتابخانه ملی ایران



فروشگاه تهران: خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین بعد از تقاطع روانمهر پلاک ۹۸/۱ تلفن: ۳-۶۶۴۸۱۱۵۲ تلفکس: ۶۶۴۱۲۹۰۶

راهنمای عملیاتی پیاده سازی و اجرای

سیستم سنجش عملکرد و بهبود بهره وری

تألیف: شهنام طاهری

چاپ اول: ۱۳۸۵

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

حروفچینی و صفحه آرایی: راه شهاب

لیتوگرافی: چاووش

چاپ: افرونگ

صحافی: روشنگ

قیمت (همراه کتاب بهره وری و...): ۶۰۰۰ تومان

شابک: ۰-۸۳-۶۹۶۵-۹۶۴-۰ ISBN: 964-6965-83-0

تمام حقوق برای نشر هستان محفوظ است.

مقدمه

بخش اول

- ۹ - اندازه‌گیری عملکرد بهره‌وری
- ۹ - چرا عملکرد بهره‌وری هر سازمان را باید اندازه‌گیری کرد؟
- ۱۰ - بررسی سازمان از زوایای مختلف
- ۱۱ - عوامل رقابتی و بازار
- ۱۱ - تکنولوژی
- ۱۱ - فعالیت‌های مدیریت
- ۱۲ - شرایط اقتصادی، سیاسی و حقوقی
- ۱۲ - متدولوژی بهبود بهره‌وری

بخش دوم

- ۱۵ - برنامه‌ریزی برای بهبود بهره‌وری در سازمان
- ۱۵ - ارزیابی میزان تعهد مدیران برای بهبود بهره‌وری
- ۱۶ - جدول ۲-۱ پرسشنامه‌ی ارزیابی وضعیت موجود سازمان
- ۲۰ - ارزیابی سیستماتیک سازمان: جدول ۲-۲
- ۲۰ - جدول ۲-۲
- ۲۱ - ارزیابی تعهد مدیران به بهبود بهره‌وری
- ۲۲ - پرسشنامه‌ی آمادگی سازمان برای تحول
- ۲۴ - خودارزیابی
- ۲۴ - پرسشها • قسمت اول - اندازه‌گیری و سنجش عملکرد
- ۲۵ - • قسمت دوم - انواع شاخص‌های ویژه‌ی سنجش عملکرد سازمان
- ۲۵ - شاخص‌های مالی
- ۲۵ - شاخص‌های مربوط به مشتری
- ۲۶ - شاخص‌های مربوط به فرایندها و عملیات داخلی سازمان
- ۲۷ - شاخص‌های توسعه‌ی انسانی و یادگیری سازمانی
- ۲۸ - شاخص‌های مربوط به عرضه‌کنندگان مواد اولیه و قطعات
- ۲۸ - شاخص‌های مربوط به کیفیت کالا/ خدمات
- ۲۹ - شاخص‌های مربوط به حفاظت و ایمنی، محیط‌زیست و مسئولیت اجتماعی
- ۲۹ - محاسبه‌ی امتیاز به دست آمده
- ۳۰ - • قسمت سوم - گزارش دهی و تحلیل داده‌ها
- ۳۲ - محاسبه‌ی امتیاز به دست آمده
- ۳۳ - تفسیر امتیاز به دست آمده
- ۳۳ - امتیاز ۲۷۶ الی ۳۲۵
- ۳۳ - امتیاز ۲۲۶ الی ۲۷۵
- ۳۳ - امتیاز ۱۷۶ الی ۲۲۵
- ۳۴ - امتیاز ۱۷۵ یا کمتر
- ۳۴ - ارزیابی کل سازمان
- ۳۵ - درخواست از مدیران ارشد سازمان برای حمایت از تهیه و اجرای برنامه‌ی بهبود بهره‌وری
- ۳۶ - بررسی فعالیت‌های قبلی در ارتباط با برنامه‌ریزی
- ۳۶ - چک لیست ۲-۱ بررسی مدارک و اسناد موجود در سازمان
- ۳۸ - برآورد هزینه‌ی سیستم سنجش و بهبود عملکرد بهره‌وری
- ۳۸ - تعیین میزان و درجه‌ی آمادگی سازمان
- ۳۸ - آیارهبری سازمان خود را درگیر تهیه و اجرای برنامه‌ی بهبود بهره‌وری می‌نماید؟
- ۳۸ - بررسی مدارک و اسناد و اطلاعات موجود

۳۹	جمع‌آوری اسناد برنامه‌ریزی
۳۹	تعیین میزان آمادگی و در دسترس بودن تیم کاری و منابع لازم
	کاربرگ ۲-۲ تیم و اعضای تیم بررسی و تدوین شاخص‌های سنجش و ارزیابی
۴۰	عملکرد بهره‌وری برحسب حوزه‌های موضوعی مشخص
	تا چه میزان تیم کاری پروژه، با سازمان درگیر فعالیت روزانه‌ی خود همکاری می‌کند؟
۴۱	خلاصه‌ی بخش دوم
	بخش سوم
۴۲	تشکیل تیم پروژه‌ی بهبود بهره‌وری و برقراری ارتباطات
۴۲	تشکیل تیم بهبود بهره‌وری
۴۲	تشکیل جلسات آگاه‌سازی و اطلاع‌رسانی
	جدول ۳-۱ بررسی چگونگی برگزاری جلسات آگاه‌سازی درباره‌ی پروژه بهبود بهره‌وری
۴۴	راهنمای سخنرانی تشریح پروژه‌ی بهبود
۴۵	بیان چشم‌انداز، اهداف و نتایج مورد انتظار
۴۶	غلبه بر بیم‌ها و اعتراضات
۴۶	آگاه‌سازی در ارتباط با سیستم جدید اندازه‌گیری عملکرد
۴۷	جدول ۳-۲ چک لیست برای ایراد سخنرانی درباره‌ی پروژه‌ی بهره‌وری
۴۸	تشریح چشم‌انداز، اهداف کیفی و کمی و نتایج مورد انتظار
۴۹	چک لیست ۳-۳ وضعیت جلسات
	بخش چهارم
۵۲	ارزیابی واقعیات سازمان
۵۲	بیان استراتژیک برای انجام اقدامات آتی
۵۳	نقطه‌ی شروع
۵۳	صدور بخشنامه
۵۴	فرصت‌های یادگیری
۵۴	جدول زمانی فعالیت‌های مربوط به برنامه‌ریزی برای بهبود بهره‌وری
۵۵	کاربرگ ۴-۱ تقویم برنامه‌ریزی
۵۶	روش ارزیابی وضع موجود
۵۶	نمودار ۴-۱
۵۸	جدول ۴-۱ تمرین تهیه‌ی چشم‌انداز سازمانی
۵۹	تهیه و تدوین رسالت (ماموریت) سازمان
۶۰	جدول ۴-۲ کاربرگ تهیه‌ی بیانیه‌ی رسالت (ماموریت) سازمان
۶۲	انجام یک ارزیابی به صورت متوازن
۶۲	بررسی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها
۶۴	کاربرگ ۴-۱ تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها
۶۵	تجزیه و تحلیل طول عمر کالا و محصول سازمان
۶۶	کاربرگ ۴-۲ ابزار تحلیل سیکل عمر کالا
۶۷	بازنگری درباره‌ی چشم‌انداز و مأموریت سازمان
۶۷	استفاده از سایر ابزارهای ارزیابی
۶۷	بررسی برنامه‌ی استراتژیک موجود
۶۸	ابزارهای موجود و جدید برای سنجش عملکرد سازمان از ابعاد گوناگون
۶۹	کاربرگ ۴-۳ عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک
	بخش پنجم
۷۰	عوامل مهم و مؤثر بر موفقیت سازمان‌ها

جدول ۵-۱ مثال‌هایی از عوامل مهم و مؤثر بر موفقیت سازمان.....	۷۱
انتخاب معیارهایی برای تعیین عوامل مهم و مؤثر بر موفقیت سازمان.....	۷۱
روشن ساختن ارتباط بین جهت استراتژیک و چشم‌انداز و مأموریت.....	۷۲
تاکید بر نقاط قوت سازمان.....	۷۲
رفع نقاط ضعف سازمان.....	۷۲
پنج حوزه‌ی عملیاتی مهم در برنامه‌ریزی متوازن.....	۷۲
تعیین افراد مسئول در ارتباط با هر کدام از عوامل مهم و مؤثر بر موفقیت سازمان.....	۷۳
جنبه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت.....	۷۳
تفاوت بین نتایج و محصول (خروجی).....	۷۴
نمودار ۵-۱ زنجیره‌ی ارزش در سازمان.....	۷۵
عوامل مهم بر رضایت مشتریان و نتایج.....	۷۶
ماتریس عوامل مهم و مؤثر بر موفقیت سازمان.....	۷۶
کاربرگ ۵-۱ عوامل مهم و مؤثر بر موفقیت سازمان.....	۷۶
اعتباردهی به عوامل مهم بر موفقیت سازمان براساس تجربه.....	۷۶
کاربرگ ۵-۲ عوامل مهم و مؤثر بر موفقیت سازمان.....	۷۸

بخش ششم

تدوین شاخص‌های عملکرد.....	۷۹
مشارکت همه‌ی مدیران سطوح سازمانی.....	۷۹
تجزیه و تحلیل شاخص‌های موجود.....	۷۹
انتخاب شاخص‌های مناسب.....	۸۰
برخی پرسشها در ارتباط با مناسب بودن شاخص‌ها.....	۸۱
کاربرگ ۶-۱ ارزیابی شاخص‌ها.....	۸۲
شاخص‌های فرایند در برابر شاخص‌های عملکرد.....	۸۴
کاربرگ ۶-۲ انتخاب معیار و شاخص اندازه‌گیری.....	۸۵
آغاز اندازه‌گیری.....	۸۶
کاربرگ ۶-۳ مقاومت در برابر تغییر و راه‌حل‌ها.....	۸۷
تعیین خواسته‌های مدیریت.....	۸۸
اطلاعات موجود در سازمان.....	۸۸
کاربرگ ۶-۴ ماتریس اندازه‌گیری عملکرد سازمان در وضع موجود.....	۹۰
در نظر گرفتن عوامل مهم و مؤثر بر موفقیت سازمان.....	۹۱
کاربرگ ۶-۵ شاخص‌های عملکرد بر اساس حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان.....	۹۲
توازن میان شاخص‌های مالی و غیرمالی.....	۹۳
تدوین شاخص‌هایی برای صنعت و در سطح بازار.....	۹۴
تعیین منابع اطلاعاتی.....	۹۴
جمع‌آوری اطلاعات، گزارش‌دهی و تهیه‌ی نرم‌افزارهای مناسب.....	۹۵
تهیه‌ی مستندات.....	۹۶
چک لیست ۶-۶.....	۹۷
کاربرگ ۶-۷ شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد در هر دپارتمان سازمان.....	۹۷
کاربرگ ۶-۸ خلاصه‌ی شاخص‌های عملکرد.....	۹۸

بخش هفتم

تعیین اهداف کمی بهره‌وری.....	۹۹
کاربرگ ۷-۱ فرم تهیه و تدوین هدف‌ها براساس شرایط محیطی.....	۱۰۰
کاربرگ ۷-۲ تهیه‌ی هدف‌های کمی درون سازمانی.....	۱۰۱
تعیین محدوده‌ای برای اهداف.....	۱۰۲

روشن بیان کردن اهداف کمی ۱۰۳
بخش هشتم

تهیه و تدوین برنامه‌های عملیاتی ۱۰۵
چگونگی غلبه بر ترس کارکنان از اندازه‌گیری عملکرد آنان ۱۰۵
پاسخگویی در برابر نتایج ۱۰۵
بهترین نتایج، حاصل کار گروهی و تیمی است ۱۰۶
فرمت برنامه‌های عملیاتی: ۱۰۶
کاربرگ ۸-۱ کاربرد برنامه‌ریزی عملیاتی ۱۰۷
تدوین برنامه‌های عملیاتی: ۱۰۸
مرحله‌ی اول - بررسی عوامل مهم و مؤثر بر موفقیت سازمان و اهداف آن ۱۰۸
مرحله‌ی دوم - شناسایی بهترین فعالیت‌ها برای رسیدن به اهداف ۱۰۸
مرحله‌ی سوم - تهیه جزئیات برنامه‌های عملیاتی ۱۰۸
مرحله‌ی چهارم - تجدیدنظر در برنامه‌های عملیاتی ۱۰۹

بخش نهم

تهیه و تدوین سیستم‌های نظارت و گزارش‌دهی ۱۱۱
تعیین سیستم منابع و نیروی انسانی: ۱۱۲
کاربرگ ۹-۱ فهرست منابع ۱۱۲
گزارشهای نظارتی ۱۱۲
تشکیل اطلاعات تاریخی: ۱۱۳
کاربرگ ۹-۲ کاربرگ مستندسازی گزارشهای مربوط به برنامه‌ریزی سازمان ۱۱۴
کاربرگ ۹-۳ پرسشنامه‌ی تعدیل برنامه ۱۱۶
کاربرگ ۹-۴ فرم بازخور سیستم اندازه‌گیری عملکرد بهره‌وری ۱۱۷

مقدمه

اگر دوست دارید به مسافرت بروید و نقاط جدیدی را ببینید پس آماده‌ی سفر شوید. راهنمایی که در دست دارید، مانند نقشه‌ی سفری است برای کمک به پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌ی بهبود بهره‌وری در هر سازمان که آن سازمان را به مکانی متعالی‌تر راهنمایی خواهد کرد.

این راهنما، راههای نوینی برای تفکر برای بهبود بهره‌وری در سازمان ارائه خواهد کرد و به شما نشان می‌دهد که مسیرهای اصلی حرکت کدامند، از کجا شروع کنید و چگونه از میان مسیرهای مختلف برای رسیدن به مقصد، بهترین مسیر را انتخاب کنید تا سازمان، چرخه‌ی بهره‌وری و توسعه را به طرف تکامل بیشتر پیمايد. هر بخش، نحوه‌ی حرکت به جلو و به طرف مقصد را نشان می‌دهد و سازمان را آماده‌ی حرکت به مرحله‌ی بالاتر می‌نماید.

همراه با مسیر حرکت بهبود بهره‌وری در این راهنما، فرم‌ها و چک لیست‌ها و پرسشنامه‌های مناسب این حرکت طراحی شده تا امکان اجرای پروژه‌ی بهبود بهره‌وری را برای تیم مشاور بهبود بهره‌وری در سازمان عملی سازد.

البته لازم است با توجه به شرایط هر سازمان، فرم‌ها، چک لیست‌ها و پرسشنامه‌ها تغییر کنند.

در این راهنما، سیستم مناسبی برای سنجش بهره‌وری و برنامه‌ریزی برای بهبود بهره‌وری ارائه شده که کمک می‌کند تا معلوم گردد چه اطلاعاتی لازم است جمع‌آوری شوند تا اهداف و استراتژی‌ها با توجه به آن شاخص‌ها معین گردند؛ و همچنین گزارش‌های نظارتی بر اساس چه شاخص‌های هدف تهیه شوند تا تصمیم‌گیری برای تصحیح فعالیت‌ها بهتر صورت پذیرد.

در طراحی شاخص‌های بهره‌وری و سنجش عملکرد سازمان، باید عملکرد سازمان به صورت سیستمی مورد بررسی قرار گیرد و علاوه بر شاخص‌های مالی به شاخص‌های غیرمالی هم توجه شود.

اما نباید فراموش کرد لازمه‌ی هر گونه تحول مناسب استراتژیک در سازمان‌ها، دگرگونی و تکامل در بینش و کردار کارکنان آن سازمان و ترسیم مجدد نقشه‌ی ذهنی آنان

در راستای اهداف توسعه‌ای سازمان است.

تحول سازمانی در جهت بهبود، همزمان با انتخاب کارهای درست و انجام درست آن کارها شروع می‌شود.

اگر چه بهبود بهره‌وری در هر سازمان محتاج کار زیاد و تلاش در جهت رفع موانع است اما در نهایت، سازمان، پس از مدتی تلاش، با نهادینه شدن اصول حاکم بر بهبود بهره‌وری یاد می‌گیرد که مسیر چرخه‌ی توسعه و تکامل بهره‌وری را در طول زمان پیماید.