

مدیریت بهره‌وری در اقدام و عمل

رحیم آصفی املشی

مهتاب پورمحمد

www.ketab.ir

سرشناسه	: آصفی املشی، رحیم، ۱۳۴۷ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت بهره‌وری در اقدام و عمل / رحیم آصفی‌املشی، مهتاب پورمحمد.
مشخصات نشر	: کرج: گردوی دانش، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۱۳۶ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۱-۱۵۹-۴
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۳۱-۱۳۴.
موضوع	: بهره‌وری -- مدیریت
موضوع	: Productivity -- Management
شناسه افزوده	: پورمحمد، مهتاب، ۱۳۵۵ -
رده بندی کنگره	: HD۵۷/آ۶م۴ ۱۳۹۵
رده بندی دیویی	: ۳۱۳/۱۱۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۵۱۶۸۰۹



انتشارات گردوی دانش

www.gdbook.ir

ناشر: انتشارات گردوی دانش

عنوان کتاب: مدیریت بهره‌وری در اقدام و عمل

مؤلفین: رحیم آصفی املشی، مهتاب پورمحمد

مدیر فنی و مسئول چاپ: اسماعیل نوری

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: خجستگان

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۵

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۱-۱۵۹-۴

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۴۵۰۰ تومان

نشانی: کرج - سه راه رجایی شهر - ضلع شمالی پل - ساختمان ققنوس

تلفکس: ۰۲۶-۳۴۴۵۶۸۱۰ و ۰۲۶-۳۴۴۵۱۵۰۳

صندوق پستی: ۳۱۴۵۷۱۳۴۵۴

پایگاه اینترنتی: www.gdbook.ir

پست الکترونیکی: info@gdbook.ir

فهرست مطالب

۸	پیشگفتار.....
۱۱	فصل اول: مفهوم بهره‌وری.....
۱۲	مقدمه.....
۱۶	تعاریف بهره‌وری.....
۲۱	مبانی و دیدگاه‌های مختلف در تعریف بهره‌وری.....
۲۳	الف) دیدگاه اقتصادی در تعریف بهره‌وری.....
۲۴	ب) دیدگاه روانشناسی در تعریف بهره‌وری.....
۲۴	ج) دیدگاه اجتماعی در تعریف بهره‌وری.....
۲۵	د) دیدگاه مالی یا حسابداری در تعریف بهره‌وری.....
۲۵	ه) دیدگاه سیستمی در تعریف بهره‌وری.....
۲۵	سطوح بهره‌وری.....
۲۵	الف) بهره‌وری فردی.....
۲۶	ب) بهره‌وری در خانه.....
۲۶	ج) بهره‌وری در سازمان.....
۲۶	د) بهره‌وری ملی.....
۲۶	ه) بهره‌وری جهانی.....
۲۷	برداشتهای نادرست از مفهوم بهره‌وری.....
۲۹	الزامات بهره‌وری در کشور.....
۳۲	اهداف بهره‌وری در سازمان :.....
۳۳	عوامل موثر بر بهره‌وری.....
۳۴	ارزشها و طرز تفکر اجتماعی.....
۳۴	سازمانها، تشکیلات و نظام حاکم بر آنها.....
۳۴	سرمایه‌گذارهای انسانی و غیر انسانی.....
۳۴	نیروهای برون.....
۳۵	فصل دوم: کارایی و اثربخشی.....
۳۶	کارایی.....
۳۷	کارایی از نظریه تا عمل.....
۳۷	کارایی در نظر فردریک تیلور (نظریه مدیریت علمی):.....
۴۱	کارایی در نظریه اتون مایو:.....
۴۲	کارایی در نظریه جرج هومنز (نظریات گروهی):.....

۴۷	فصل سوم: انواع بهره‌وری
۴۸	انواع بهره‌وری
۴۸	الف - بهره‌وری نیروی انسانی
۵۲	ب (بهره‌وری تکنولوژیک :
۵۳	ج - بهره‌وری سرمایه
۵۳	د - بهره‌وری اطلاعات
۵۴	ه - بهره‌وری زمین (منابع فیزیکی)
۵۴	و - بهره‌وری مدیریت
۵۵	اصول بهره‌وری و رابطه آن با کیفیت
۵۸	علل عدم بهره‌وری
۵۹	گرایشهای موثر بر بهره‌وری :
۶۰	راهکارهای اساسی بهره‌وری
۶۱	منابع بهبود بهره‌وری :
۶۲	عوامل بازدارنده ارتقای بهره‌وری - آسیا
۶۲	الف - مشکلات انسانی
۶۳	ب - مشکلات فنی
۶۳	ج - مشکلات مالی
۶۳	د - مشکلات مدیریتی
۶۴	ه - مشکلات سازمانی، تشکیلاتی و برنامه‌ریزی
۶۴	و - مشکلات سهامداران
۶۴	ز - مشکلات قوانین دولتی
۶۵	فصل سوم: وضعیت بهره‌وری در ایران
۶۶	مقدمه
۶۶	به سوی رشد بهره‌وری
۶۷	بهره‌وری و توسعه یافتگی
۶۸	موانع بهره‌وری در ایران
۶۹	پیشنادهایی برای رفع موانع
۷۰	توصیه‌هایی برای اندازه‌گیری بهره‌وری
۷۱	چرخه بهره‌وری
۷۲	مراحل اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری
۷۲	۱- تعیین شاخصهای بهره‌وری و اندازه‌گیری آنها
۷۲	۲- تجزیه و تحلیل بهره‌وری
۷۲	۳- برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری
۷۳	۴- اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری

۷۴	روشهای اجرایی و مراحل عملیاتی چرخه مدیریت بهره‌وری
۷۶	مفاهیم، نکات و پیام‌های بهره‌وری
۷۸	فصل چهارم: تحول در بهره‌وری
۷۹	مقدمه
۷۹	شناخت علل زیربنایی تحول و بهره‌وری
۸۰	شناسایی منابع تحول در بهره‌وری
۸۰	تمرکز بر اهداف بهره‌وری
۸۱	تشخیص تقاضا برای تغییر
۸۱	انتخاب تغییرات ضروری
۸۱	ارزیابی پیچیدگی
۸۲	شیوه‌های مشارکت دادن افراد
۸۲	انتخاب مقیاس زمانی برای رسیدن به بهره‌وری
۸۲	تهیه برنامه عمل بهره‌وری
۸۳	پیش‌بینی اثرات تحول در بهره‌وری
۸۴	آزمایش و کنترل برنامه در بهره‌وری
۸۴	واگذاری مسئولیت و رسیدن به بهره‌وری
۸۵	ایجاد تعهد در بهره‌وری
۸۵	چالشهای تحول و بهره‌وری
۸۶	نظارت بر پیشرفت و بهره‌وری
۸۶	حفظ انگیزه حرکت به سوی بهره‌وری
۸۷	اعمال تغییرات بیشتر
۸۸	فصل پنجم: آشنایی با نظام استراتژی کایزن در جهت بهره‌وری
۸۹	مقدمه
۹۳	کایزن یا بهبود مستمر
۹۳	واژه کایزن
۹۳	انتظارات کایزنی
۹۴	مفهوم کایزن
۹۴	کایزن و مدیریت
۹۵	کایزن و نوآوری
۹۵	کایزن در برابر نوآوری
۹۵	کایزن همراه با نوآوری
۹۵	تحول و بهبود بهره‌وری
۹۶	ساختار و نهادهای تحول و حرکت بهبود بهره‌وری
۹۸	افزایش بهره‌وری سازمان

۹۸	مدیریت بهتر منابع اختصاص یافته
۹۹	مقابله با عملکرد ضعیف کارکنان
۱۰۰	فصل ششم: مدیریت زمان در بهره‌وری
۱۰۱	مقدمه
۱۰۲	نقش مدیران در بهره‌وری از زمان
۱۰۲	راهکار اصلی در مدیریت زمان
۱۰۳	نشتی‌های زمان را بیابید
۱۰۳	به دنبال اهدافی از مدیریت زمان باشید
۱۰۳	از طرح مدیریت زمان الگوبرداری کنید
۱۰۴	از ابزارهای کمکی در مدیریت زمان استفاده کنید
۱۰۴	اولویت بندی کنید
۱۰۴	از انجام کاری تکراری بپرهیزید
۱۰۴	محدوده زمانی تعیین کنید
۱۰۴	سیستم‌ها را سازماندهی کنید
۱۰۵	از انتظار بیهوده بپرهیزید
۱۰۵	راهکارهای مدیریت زمان
۱۰۵	قانون پارتو
۱۰۵	از نظر مدیریت زمان کارها به چند دسته تقسیم می‌شوند
۱۰۶	راهنمایان زمان را بشناسید
۱۰۶	راههای ایجاد وقت
۱۰۶	مدیریت شطرنجی در بهره‌وری
۱۰۷	۱ - هدفمند بودن حرکت :
۱۰۷	۲ - سازماندهی :
۱۰۸	۳ - هدایت مهره‌ها :
۱۰۸	۴ - برنامه ریزی :
۱۰۸	۵ - پایش و کنترل :
۱۰۸	۶ - حفظ مهره‌ها :
۱۰۹	۷ - حمایت مهره‌ها :
۱۰۹	۸ - پیش‌بینی حرکات بعدی :
۱۰۹	۹ - پرهیز از حرکات اضافی :
۱۰۹	۱۰ - گسترش توأم با تفکر :
۱۱۰	۱۱ - گرفتن با اندیشه مهره‌ها :
۱۱۰	۱۲ - مراقبت از آچمز شدن :
۱۱۰	۱۳ - شکست، مقدمه پیروزی :

- ۱۱۰..... توانمندسازی :.....
- ۱۱۳..... عوامل موثر در فرایند توانمندسازی کارکنان.....
- ۱۱۵..... موانع موجود در سازمانها جهت اجرای توانمندسازی.....
- ۱۱۶..... توصیه‌هایی برای مدیران (بهره‌وری در اقدام و عمل).....
- ۱۳۱..... منابع.....
- ۱۳۱..... مقالات و نشریات.....
- ۱۳۲..... پژوهش‌ها.....
- ۱۳۳..... منابع خارجی.....
- ۱۳۴..... سایتهای اینترنتی.....

پیشگفتار

بهره‌وری مقوله جدیدی است که به دنبال طرح موضوع بهره‌وری در جامعه روبه رشد و متحول و پویا مطرح می‌گردد. تحقق اهداف و دستاوردها و نتایج مورد انتظار در ابعاد مختلف علمی، آموزشی، پژوهش و فناوری و ... مستلزم تدوین برنامه‌ای جامع در زمینه بهره‌وری و اجرای کامل آنهاست. در سالهای آغازین هزاره سوم کشورهای جهان سعی دارند که سهم بیشتری از تجارت جهانی را به خود اختصاص دهند. برای نیل به این هدف باید بتوانند توان رقابت پذیری خود را افزایش دهند و این امر جز با طریق ارتقای بهره‌وری امکان پذیر نخواهد بود. بررسی سهم رشد بهره‌وری کل عوامل تولید در رشد اقتصادی در کشور های توسعه یافته یا در حال گذار بیانگر این واقعیت است که در دو دهه گذشته در این کشورها سعی شده سهم عمده‌ای از رشد اقتصادی از طریق رشد شاخص های بهره‌وری کل عوامل تامین شود. امروزه دستیابی به رشد اقتصادی از طریق ارتقای بهره‌وری از مهمترین اهداف اقتصاد سازان کشورها به شمار می‌رود. مصادیق بهره‌وری به طور صریح و ضمنی در برنامه های توسعه اقتصادی، مدنظر قرار گرفته است.

در حال حاضر، اهمیت بهره‌وری در افزایش تولید ملی پذیرفته شده است. وقتی بهره‌وری افزایش می‌یابد، تولید ناخالص ملی سریعتر از عوامل تولید افزایش خواهد یافت و متوسط تولید نیز به ازای هر واحد عوامل تولید افزایش می‌یابد. همچنین، نقش بهره‌وری در کاهش هزینه‌ها و توسعه صادرات حائز اهمیت است. علاوه بر این، ارتقای بهره‌وری به صافه جویی در استفاده از منابع تولید و کاهش آثار سوء زیست محیطی منجر می‌شود که در فرایند توسعه پایدار از اهمیت به سزایی برخوردار است. بالاخره بهره‌وری عوامل تولید به همراه قیمت های آنها، از عوامل تعیین کننده قیمت تولید کننده می‌باشند.

بهره‌وری مفهومی جامع و به معنای کارایی و اثربخشی است. بهره‌وری نگرشی واقع‌گرایانه به کار و زندگی و فرهنگی است که در آن انسان با فکر و هوشمندی، فعالیت هایش را با ارزش‌ها و واقعیت‌ها منطبق می‌سازد تا بهترین نتیجه را در جهت اهداف مادی و معنوی حاصل کند. در زبان فارسی کلمه بهره‌وری به عنوان معادل واژه **productivity** مطرح گردیده است. لغت بهره‌وری از نظر ادبی مصدر است و از واژه بهره‌ور مشتق شده است کلمه بهره‌ور به استناد فرهنگ فارسی معین بهره‌بر؛ سود برنده و کمیاب معنی شده است. در برخی از متون معادل های دیگر نظیر راندمان، بازدهی، قدرت تولید، قابلیت و باروری کارآمد، جایگزین واژه **productivity** شده است. مفهوم بهره‌وری به منظور حصول به نتیجه های بهتر در گذران زندگی، ایجاد آسایش در مقابل استفاده از کار و نیروی

فکر و ابزار، قدمتی به اندازه حیات انسان هوشمند بر کره خاک دارد. به سخن دیگر هر تصمیم مبتنی بر عقل و شعور که منجر به فعالیت یا تلاش شود.

بهره‌وری را به عنوان مفهومی جهت کسب نتیجه بهتر در نظر می‌گیرند و ارتقای آن، یعنی بهتر زیستن و کیفیت بالاتر زندگی از جمله اهداف جوامع در رسیدن به توسعه یافتگی است. بعضی مواقع مفاهیم بهره‌وری، کارایی و اثربخشی با یکدیگر اشتباه شده بجای یکدیگر استفاده می‌شوند. لذا لازم است هر یک از این مفاهیم به وضوح مشخص گردیده و وجه تمایز آنها تعیین شود.

بهره‌وری ترکیبی از کارایی و اثربخشی است. اثربخشی با عملکرد مرتبط است در حالیکه کارایی با استفاده مفید از منابع ارتباط دارد. با توجه به مطالب پیش گفته می‌توان تعریف دیگری از بهره‌وری ارائه داد که مفهوم آن را بهتر و رساتر بیان می‌کند و در واقع بهره‌وری معیاری است که موارد زیر را شامل می‌شود:

- میزان تحقق اهداف و نتایج مورد انتظار
- چگونگی استفاده کارا از منابع جهت تولید کالا یا ارائه خدمات
- متیسه آنچه بدست آمده با آنچه امکان داشته است

باتوجه به مقدمه بالا، در این کتاب تلاش شده است تا با مروری بر مفهوم بهره‌وری و سطوح مختلف آن در فصل اول، به بحث انواع نوآوری در فصل دوم پرداخته شود. فصل سوم به بررسی وضعیت بهره‌وری و موانع آن در ایران می‌پردازد. تحول در بهره‌وری موضوع فصل چهارم را به خود اختصاص داده است. همچنین در دو فصل انتهایی کتاب دو موضوع عملیاتی مدیریت بهره‌وری (نظام آراستگی اداره و مدیریت زمان) مورد بررسی قرار گرفته است.

در پایان بر خود لازم می‌دانیم که ابراز کنیم همتای مرهون پیمودن مسیری طولانی و پرفراز و نشیب از طرح ایده تا به سامان رسیدن آن است و چه بسا گردآوری برخی آثار سالیان متمادی طول می‌کشد و مستغرق زمان زیادی از اوقات نویسندگان یا مؤلفین می‌گردد. این اثر نیز طی چند نیمسال تدریس، شکل گرفت که بدین وسیله از تمامی نخبگان، خبرگان، صاحب نظرانی که طی فرایند شکل‌گیری اثر یاری‌گر ما بودند صمیمانه تقدیر و تشکر می‌نماییم.

ضمن پوزش از سایر عزیزان و سرورانی که به‌رغم مساعدت‌های ایشان نام آنها ذکر نشد، از نقطه نظرات تمامی بزرگواران و اندیشمندان بعد از مطالعه اثر صمیمانه استقبال می‌نماییم.

رحیم آصفی املشی

مهتاب پورمحمد