



بهره‌وری و کیفیت

در سازمان‌ها

و
افراد (بالذکی فردی)

سید محمد حسن شهشهانی

عضو هیئت علمی و رئیس مرکز کارآفرینی دانشگاه شیخ بهایی

سرشناسه	:	شهشهانی، سیدمحمدحسن، ۱۳۳۴-
عنوان و نام پدیدآور	:	بهره‌وری و کیفیت در سازمان‌ها و افراد: (بالندگی فردی)/سیدمحمدحسن شهشهانی.
مشخصات نشر	:	اصفهان: علم گستران، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	:	۲۶۰ص.
شابک	:	978-622-99020-6-6
وضعیت فهرست نویسی	:	فیبا
موضوع	:	بهره‌وری
موضوع	:	Productivity*
موضوع	:	کیفیت فراگیر -- مدیریت
موضوع	:	Total quality management
موضوع	:	تحول سازمانی
موضوع	:	Organizational change
رده بندی کنگر	:	۱۳۹۷۵۷۱D ۹ب۹ش/
رده بندی دیویی	:	۱۱۸/۳۳۱
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۴۰۹



بهره‌وری و کیفیت در سازمان‌ها و افراد (بالندگی فردی)

مؤلف	-----	سید محمد حسن شهشهانی
ناشر	-----	علم گستران
مدیر تولید	-----	مجید وهاب
نوبت چاپ	-----	اول-۱۳۹۷
تیراژ	-----	۱۰۰۰ نسخه
صفحه آرایی	-----	تیرین سر (۰۹۱۳۱۰۹۷۵۸۷)
طرح جلد	-----	سید مرتضی شهشهانی
قیمت	-----	۲۵۰۰۰ تومان
چاپ	-----	دانا
صحافی	-----	اسپادانا
شابک	-----	۶-۶-۹۹۰۲۰-۹۹۸-۶۲۲-۹۷۸

مواکز بخش: کتابیران - تهران: ۶۶۴۱۱۷۳ - ۱۶ و ۶۶۴۸۴۷۱۵-۶۶۴۱-۲۱

انتشارات علم گستران: ۰۹۱۳۳۱۳۹۸۳۶

فهرست مطالب

بخش اول - کلیات و مفاهیم

فصل ۱ - بهره‌وری	۲
اهمیت و نقش بهره‌وری	۳
تعاریف	۵
سطوح بهره‌وری	۷
• بهره‌وری فردی	۷
• بهره‌وری خانواده	۸
• بهره‌وری سازمان	۸
• بهره‌وری صنعت و بخش	۸
• بهره‌وری ملی	۸
جلوه‌های بهره‌وری	۸
تفاوت کارایی و بهره‌وری	۹
استراتژی‌های بهره‌وری	۱۱
چرخه بهره‌وری	۱۲
• مرحله اول: مرحله اندازه‌گیری بهره‌وری	۱۳
• مرحله دوم: مرحله ارزیابی بهره‌وری	۱۳
• مرحله سوم: مرحله برنامه‌ریزی بهره‌وری	۱۳
• مرحله چهارم: مرحله بهبود بهره‌وری	۱۴

۱۵	معیارهای بهره‌وری
۱۵	مقیاس‌های فیزیکی و مالی
۱۵	رویکردهای تغییر
۱۶	✓ تغییر: سازگاری یا توسعه
۱۶	▪ انبساط یا انقباض
۱۶	▪ تبادل / جایگزینی
۱۶	▪ اصلاح
۱۶	تبدیل
۱۶	تبدیل: وری
۱۶	▪ حذف / بومی
۱۷	دام بهره‌وری
۱۹	فصل ۲ - کیفیت
۲۰	مفهوم کیفیت
۲۱	کیفیت از دیدگاه مشتری
۲۲	➤ ابعاد کیفیت
۲۴	کیفیت از دیدگاه تأمین‌کننده
۲۵	هزینه‌های کیفیت
۲۷	• هزینه‌های پیشگیری
۲۷	• هزینه‌های ارزیابی
۲۷	• هزینه‌های خرابی داخلی
۲۸	• هزینه‌های خرابی خارجی
۲۸	مدیریت هزینه‌های کیفیت
۳۰	بهره‌وری و کیفیت

بخش دوم - عوامل مؤثر

فصل ۳ - عوامل مؤثر بر بهره‌وری و کیفیت..... ۳۶

طبقه‌بندی عوامل (از دیدگاه‌های مختلف)..... ۳۷

✓ ناکایاما..... ۳۷

✓ سازمان بین‌المللی کار..... ۳۷

✓ وزارت کار ژاپن..... ۳۸

✓ پروکینکو..... ۳۸

• عوامل داخلی مؤثر بر بهره‌وری مؤسسات..... ۳۸

➤ عوامل سخت..... ۳۸

➤ عوامل نرم..... ۴۰

• عوامل خارجی مؤثر بر بهره‌وری مؤسسات..... ۴۱

➤ تغییرات ساختاری..... ۴۱

➤ منابع طبیعی..... ۴۲

➤ دولت و زیرساخت‌ها..... ۴۳

✓ مدل تلفیقی..... ۴۳

✓ سوترمایستر..... ۴۵

فصل ۴ - عوامل مؤثر بر رفتار افراد..... ۴۷

شخصیت..... ۴۸

✓ تعریف شخصیت..... ۴۹

✓ عوامل مؤثر بر شکل‌گیری شخصیت..... ۵۰

• عوامل بیرونی (محیطی)..... ۵۱

▪ خانواده..... ۵۱

➤ تأثیر والدین..... ۵۲

➤ تأثیر خواهران و برادران..... ۵۴

➤ تأثیر ترتیب تولد..... ۵۵

- ۵۵..... همسالان
- ۵۶..... مدرسه
- ۵۸..... عوامل درونی
- ۵۹..... عامل باور ها و عقاید
- ۵۹..... شخصیت از دیدگاه آلپورت
- ۶۱..... ویژگی های شخصیت بالغ
- ۶۴..... نظام های ارزشی
- ۶۹..... عامل ناهشیاری
- ۶۹..... ناهشیاری عاطفی
- ۷۰..... ناهشیاری شناختی
- ۷۰..... ناهشیاری شخصی
- ۷۰..... ناهشیاری جمعی
- ۷۱..... رفتار
- ۷۱..... نظریه رفتار برنامه ریزی شده
- ۷۲..... نگرش نسبت به رفتار
- ۷۲..... هنجار ذهنی
- ۷۳..... کنترل رفتار ادراکی
- ۷۳..... اراده
- ۷۵..... انگیزش
- ۷۷..... تفاوت نیاز و خواسته
- ۷۹..... رفتار افراد
- ۸۲..... رفتار سالم و رفتار ناسالم

بخش سوم - اندازه گیری

- ۸۴..... فصل ۵ - اندازه گیری بهره‌وری
- ۸۵..... مقدمه‌ای بر اندازه گیری

- ۸۶..... معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها
- ۸۸..... مشخصات مطلوب سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری
- ۸۹..... تنوع دیدگاه‌های اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح سازمان
- ۹۰..... دیدگاه حسابداران
- ۹۰..... دیدگاه اقتصاددانان
- ۹۰..... دیدگاه رفتاریون
- ۹۰..... دیدگاه مهندسين
- ۹۰..... دیدگاه مدیران
- ۹۰..... معیارها یا شاخص‌های اندازه‌گیری (مقیاس‌های بهره‌وری)
- ۹۳..... مفاهیم صورت و مخفی نسبت‌های بهره‌وری
- ۹۹..... شاخص‌های تعدیل
- ۱۰۰..... مدل‌های اندازه‌گیری
- ۱۰۳..... مدل سومانت
- ۱۰۴..... مدل کندریک کرایمر
- ۱۰۵..... مدل کریک - هریس
- ۱۰۵..... مدل گلند
- ۱۰۶..... مدل لاولر
- ۱۰۷..... مدل ارزیابی سریع بهره‌وری
- ۱۰۸..... دیدگاهی سطح کارکرد شرکت
- ۱۱۲..... ارزیابی کیفی
- ۱۱۷..... ارزیابی کارکرد در سطح صنعت
- ۱۱۷..... مدل ساختاری کوروساوا
- ۱۱۹..... مدل کاب - داگلاس
- ۱۱۹..... اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش خدمات
- ۱۲۱..... خانواده معیارها

۱۲۹..... ■ مثال‌ها

بخش چهارم - بهبود

۱۳۶..... فصل ۶ - بهبود بهره‌وری و کیفیت در سازمان‌ها

۱۳۷..... راه‌های رویارویی با مسأله‌ها

۱۳۸..... عناصر اصلی برنامه‌های بهبود بهره‌وری

۱۳۹..... روش‌های اصلی بهبود بهره‌وری

۱۴۱..... کایزن

۱۴۴..... تکنیک‌های بهبود بهره‌وری

۱۴۵..... ✓ روش‌های فنی - مهندسی

۱۴۵..... • ارزیابی کار و زمان

۱۴۶..... • ساختن کار

۱۴۷..... • هزینه - بهره‌وری

۱۴۹..... • پارتو

۱۵۱..... • بودجه‌بندی بر مبنای صف

۱۵۶..... • تجزیه و تحلیل نیروهای میدانی

۱۵۷..... ✓ روش‌های رفتاری

۱۵۷..... • بالندگی سازمانی

۱۵۹..... • توفان فکری

۱۶۰..... • گروه اسمی

۱۶۳..... • مدیریت بر مبنای هدف

۱۶۹..... فصل ۷ - بالندگی فردی

۱۷۰..... انواع تفکر

۱۷۱..... ✓ تفکر گذشته‌گرا

۱۷۲..... ✓ تفکر حال‌گرا

- ✓ تفکر آینده‌گرا..... ۱۷۳
- ✓ تفکر آینده‌ساز..... ۱۷۴
- سطوح اخلاقی..... ۱۷۵
- ✓ سطح اول: اخلاق پیش عرفی..... ۱۷۵
- ✓ سطح اول: اخلاق متعارف..... ۱۷۶
- ✓ سطح اول: اخلاق فرا عرفی..... ۱۷۷
- شرایط بالادستی..... ۱۷۸
- الگوی چرخ زندگی..... ۱۷۹
- کار و درآمد مالی..... ۱۷۹
- سلامتی..... ۱۸۰
- خانواده..... ۱۸۰
- یادگیری و رشد..... ۱۸۰
- معنویت..... ۱۸۰
- دغدغه‌های اجتماعی و فرهنگی..... ۱۸۰
- فرایند بالندگی..... ۱۸۱
- روند بالندگی..... ۱۸۳
- ابزارهای بالندگی..... ۱۸۶
- ✓ مثبت‌اندیشی..... ۱۸۶
- ✓ مدیریت زمان..... ۱۸۸
- تفاوت بین کارهای اضطراری و مهم..... ۱۹۰
- ✓ اعتمادبه‌نفس..... ۱۹۱
- ✓ مدیریت شخصی..... ۱۹۵
- روش‌های بالندگی..... ۲۰۳

۲۰۷	فصل ۸- مدیریت کیفیت
۲۰۸	روند تحول کیفیت
۲۰۹	بزرگان مدیریت کیفیت
۲۰۹	✓ شوهارت
۲۱۰	✓ دمنگ
۲۱۰	▪ تئوری آماری خطاها
۲۱۱	▪ جستجوی کیفیت از نظر دمنگ
۲۱۲	▪ چرخه دمنگ
۲۱۲	▪ فرهنگ سازمانی
۲۱۳	▪ سیستم دانش ژرف
۲۱۴	▪ مدیریت کیفیت
۲۱۵	▪ ۷ بیماری مرگ زمانه
۲۱۶	▪ موانع سر راه مدیریت
۲۱۷	▪ اصول چهارده گانه دمنگ
۲۲۲	▪ پیروزی و بقا از دیدگاه دمنگ
۲۲۲	✓ جوران
۲۲۳	▪ مدیریت کیفیت از دیدگاه جوران
۲۲۶	✓ کرازبی
۲۲۸	✓ تاگوشی
۲۹۹	▪ تابع زیان تاگوشی
۲۳۰	▪ روش های غیر مستقیم کنترل کیفیت تاگوشی
۲۳۱	✓ ایشی کاوا
۲۳۴	مدیریت کیفیت جامع (TQM)
۲۴۹	منابع

کوشش‌های اقتصادی انسان همواره معطوف بر آن بوده که حداکثر نتیجه را از حداقل تلاش‌ها و امکانات خود به دست آورد. این تمایل را می‌توان اشتیاق وصول به بهره‌وری افزون‌تر نام نهاد. بهره‌وری به‌طور گسترده از دهه‌های گذشته توسط سیاستمداران و اقتصاددانان و مدیران بکار برده شده و به‌عنوان مهم‌ترین عامل در رقابت‌پذیری تولیدکنندگان بشمار می‌آید اما طبق نظریه محققین این عامل مهم توسط کسانی که به‌نوعی در فرایند تولید مؤثرند، نادیده گرفته می‌شود که از دایره عمل عمده آن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- اغلب افراد نمی‌دانند به فردی چه معنایی دارد؛
- عوامل مؤثر بر بهره‌وری را برای خود و سازمانشان نمی‌شناسند؛
- چگونگی اندازه‌گیری و تجزیه تحلیل آن را نمی‌دانند؛
- راه‌های بهبود خود و سازمانشان را نمی‌شناسند.

نگارنده کتاب حاضر با توجه به سوابق چندساله خود در صنعت و مشاوره شرکت‌ها از یک‌طرف و تدریس درس بهره‌وری از سوی دیگر، سعی نموده تا کتابی مختصر در زمینه بهره‌وری فردی و سازمانی، تهیه و تنظیم نماید؛ تا در ضمن تطبیق با سرفصل‌های درس مدیریت بهره‌وری و کیفیت مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، درج مناسب برای صاحبان کار و حرفه و تمامی افرادی باشد که نمی‌خواهند دو روزشان مثل هم باشد. برای تأمین اهداف مذکور در تهیه و نگارش این کتاب از منابع متعددی استفاده شده که گاهی نام برخی از آن‌ها در فهرست منابع پایان کتاب از قلم افتاده است.

کتاب حاضر از چهار بخش تشکیل گردیده که در بخش اول، مفاهیم و کلیات بهره‌وری و کیفیت طی دو فصل آمده است. در بخش دوم، عوامل مؤثر بر بهره‌وری و کیفیت سازمان‌ها و نیز عوامل تأثیرگذار بر رفتار افراد در دو فصل بیان شده است. در بخش سوم در یک فصل اندازه‌گیری بهره‌وری و مدل‌های آن بیان گردیده است. در بخش چهارم طی سه فصل بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها، مدیریت کیفیت و بالندگی فردی مطرح گردیده است.

در اینجا نگارنده بر خود واجب می‌داند از کلیه عزیزانی که اگر تشویق، تأیید و همراهی آنان نمی‌بود این کتاب رها شده بود، سپاسگزاری نماید.

در پایان قابل ذکر است که علیرغم تلاش نگارنده، این کتاب خالی از اشکال نیست. لذا از کلیه عزیزان خواهشمند است با ارائه نقطه نظرات خود، نگارنده را در رفع کاستی‌ها مورد لطف قرار دهند.

سید محمد حسن شهشهانی

تابستان ۱۳۹۷

Shahshahani @ shbu.ac.ir

www.ketab.ir