

شیوہ طراحی ساختار در

صنایع کوچک

مهندس سید کامیار الدین اطہری نژاد



سرشناسه: اطهری نژاد، سید کامیارالدین، ۱۳۵۴ -

عنوان و نام پدیدآور: شیوه طراحی ساختار مدیریت در صنایع کوچک/ کامیارالدین اطهری نژاد.

مشخصات نشر: تهران: فروش، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۱۴۲ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۹۵-۴۰۰-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

موضوع: صنایع کوچک -- مدیریت

موضوع: کسب و کار خرد

رده بندی کنگره: ۹۱۳۹۷ ش ۶۲۷/HD۶۲۷

رده بندی دیویی: ۳۳۸/۶۴۲

شماره کتابخانه ملی: ۵۴۰۰۰۲۷



شیوه طراحی ساختار در صنایع کوچک

مهندس سید کامیارالدین اطهری نژاد



ناظر فنی: ساجده مرادی

صفحه آرا: معین دلاوری

طراح جلد: نسیم شجاعی

نوبت چاپ: اول - تابستان ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۲۰۰۰۰۰ ریال



کلیه حقوق چاپ و نشر مخصوص و محفوظ ناشر است

آدرس: میدان انقلاب - ضلع جنوب شرقی - ساختمان مترجمان - پلاک ۱۷ - طبقه ۱ و طبقه ۲

انتشارات، ۰۹۱۰۷۸۹۳۷۴۷ - ۰۶۴۰۱۱۶۱

دیرخانه، ۶۶۹۱۱۷۳۶ - ۶۶۴۰۶۳۰۹

دورنگار، ۸۹۷۸۴۵۵۸

www.farhooshpub.com

فهرست مطالب

۱۰	پیشگفتار
۱۳	مقدمه
۱۵	بخش اول: ادارک
۱۷	۱-۱- کلام اولیه
۱۷	۲-۱- کدب
۱۹	۳-۱- طرح
۱۹	۴-۱- آمررش
۲۲	۵-۱- انگیزش
۲۴	۶-۱- کارانه یا بهررزه یا ارنش ای عمل کرد
۲۵	۷-۱- سخن پایانی
۲۷	بخش دوم: فنی
۲۹	۱-۲- کلام اولیه
۳۰	۲-۲- شناسنامه ماشین آلات
۳۱	۳-۲- نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه
۳۴	۴-۲- گردش اطلاعات
۳۴	۵-۲- برنامه PM قالبها و تجهیزات
۳۶	۶-۲- کنترل فنی تجهیزات و قطعات انبار
۳۸	بخش سوم: مهندسی
۴۰	۱-۳- کلام اولیه
۴۰	۲-۳- زمان سنجی
۴۱	۳-۳- ظرفیت سنجی و امکان سنجی
۴۱	۴-۳- تدوین نقشه ها و دستورالعمل ها
۴۱	۵-۳- SS
۴۴	۶-۳- استانداردها
۴۵	۷-۳- طرح توسعه
۴۵	۸-۳- Poka Yoke
۴۵	۹-۳- Lay Out
۵۷	۱۰-۳- کدینگ قالبها، ماشین آلات و تجهیزات

۵۷	۱۱-۳-ارگونومی
۵۸	۱۲-۳-اتوماسیون و مکانیزاسیون
۵۸	۱۳-۳-BOM (Bill Of Material)
۵۹	۱۴-۳-بازيافت ضایعات
۶۰	۱۵-۳-ایمنی
۶۰	۱۶-۳-نقشه‌های صنعتی
۶۰	۱۷-۳-استهلاک
۶۱	۱۸-۳-سخن پایانی
۶۳	بخش چهارم: تولید
۶۵	۱-۴-مدیریت تولید
۶۱	۲-۴-O.C
۶۷	۳-۴-PCP (Production Control Plane)
۶۷	۴-۴-گزارشات و اسناد
۶۸	۵-۴-گلوگاه‌ها
۶۹	۶-۴-اتوماسیون قالب‌ها
۷۰	۷-۴-برآورد نیروی انسانی
۷۰	۸-۴-نگهداری ابزار
۷۱	۹-۴-مدیریت منابع انسانی
۷۳	۱۰-۴-سخن پایانی
۷۵	بخش پنجم: برنامه‌ریزی
۷۷	۱-۵-کلام اولیه
۷۷	۲-۵-شناسایی و ردیابی
۷۸	۳-۵-کنترل موجودی
۷۸	۴-۵-پیش‌نیاز برنامه تولید
۷۹	۵-۵-تکنیک‌های برنامه‌ریزی
۸۱	۶-۵-کنترل پیشرفت برنامه
۸۲	۷-۵-سخن پایانی
۸۳	بخش ششم: انبار
۸۵	۱-۶-کلام اولیه
۸۷	۲-۶-حراست فیزیکی انبار
۸۸	۳-۶-فضای انبار
۸۹	۴-۶-گردش اطلاعات

۹۰	۵-۶- کنترل موجودی
۹۰	۶-۶- نقطه سفارش
۹۲	۷-۶- انبار فنی
۹۲	۸-۶- کدینگ انبار
۹۲	۹-۶- انبارگردانی
۹۳	۱۰-۶- تجهیز نرم افزاری
۹۳	۱۱-۶- سخن پایانی
۹۵	بخش هفتم، کیفیت
۹۷	۱-۷- کلام اولیه
۹۸	۲-۷- شنا نامه کیفیت محصول یا QCP (Quality Control Plan)
۱۰۰	۳-۷- گزارشات
۱۰۳	۴-۷- مشتری مداری
۱۰۴	۵-۷- خودکنترل
۱۰۵	۶-۷- نماینده مدیریت
۱۰۵	۷-۷- کالیبراسیون، نگهدار، تجزیهات
۱۰۶	۸-۷- آزمایشگاه
۱۰۸	۹-۷- ارتباطات خارجی
۱۱۱	۱۰-۷- ممیزی ادواری
۱۱۱	۱۱-۷- طراحی ابزارهای کنترل
۱۱۳	۱۲-۷- تکنیکهای کیفیت
۱۱۶	۱۳-۷- تضمین کیفیت (Quality Assurance)
۱۱۸	۱۴-۷- سخن پایانی
۱۱۹	بخش هشتم، مدیریت
۱۲۱	۱-۸- کلام اولیه
۱۲۲	۲-۸- MIS (Management Information System)
۱۲۳	۳-۸- تدوین نمودار تفضیلی ساختار سازمانی (چارت سازمانی)
۱۲۶	۴-۸- مدیریت مونوپل
۱۳۰	۵-۸- روان شناسی مدیریتی و روان شناسی صنعتی
۱۳۱	۶-۸- تدوین شاخصه های کاری
۱۳۲	۷-۸- خدمات قابل آرایه
۱۳۳	۸-۸- حسابداری صنعتی
۱۳۳	۹-۸- تبلیغات

- ۱۳۴.....۱۰-۸- استراتژی (راهبرد) دینامیک
- ۱۳۶.....۱۱-۸- روش های سودآوری
- ۱۳۹.....۱۲-۸- اخذ گواهی های ملی و بین المللی
- ۱۴۰.....۱۳-۸- لجستیک و بازرگانی
- ۱۴۵.....۱۴-۸- ساختار تولید و تقویت حاشیه های مورد نیاز
- ۱۴۵.....۱۵-۸- گروه های اتلافات و ضایعات
- ۱۴۷.....۱۶-۸- خرید خدمات از بیرون
- ۱۴۸.....۱۷-۸- سخن پایانی

پیشگفتار

پس از فارغ التحصیلی از دانشگاه بلافاصله جذب مراکز تولیدی و صنعتی شدم. سال‌هایی را جهت کار در این مراکز سپری کرده و بیش از ۱۹ دوره مختلف را در حوزه‌های کیفیت، فنی و مهندسی، تولید و مدیریت طی کرده و در موقعیت‌هایی چون مدیر تولید، مدیر کنترل و تضمین کیفیت، مدیر فنی و مهندسی، و همزمان در حوزه‌های مدیریت آموزش، مدیر خدمات پس از فروش و امور نمایندگان، عضویت در کمیته‌های بازرگری مدیریت، ایمنی و نمایندگی مدیریت در اخذ پروانه‌های استاندارد و ایزو انجام وظیفه کردم. اولین سامانه گارانتی و امان سامانه QCP تولید لودر را در ایران طراحی کردم. طی این مدت جهت اجرای قراردادی با وزارت صنایع وقت، برای اولین بار، به‌عنوان مجری طرح عرضه‌یابی 4M و تربیت عرضه‌یابان، این طرح را در ۲۲۰ کارخانه SME در حوزه‌های مختلف تولیدی در شهرک‌های صنعتی استان تهران پیاده‌سازی کردم. دوره‌های مختلف آموزشی از جمله FMEA، SPC، Poka Yoke، 5S و ... در این کارخانجات برگزار شد. دو دوره آموزشی QCP و PCP را جهت SME‌ها طراحی کرده و به مدیران ارشد و یانی کارخانجات آموزش دادم.

این کتاب به‌عنوان حاصل تمام تجربه‌های رقی به رشته تحریر درآمد تا کم‌ترین هدیه من به جامعه صنعت و صنعت‌گران کشور باشد.

ضعف ساختاری SME‌ها، در این برهه زمانی شاید بیش‌ترین لطمه را بر پیکره نیمه جان آنها وارد می‌کند. در این کتاب سعی بر آن شده است تا کمیته ساختار درون سازمانی برای ایجاد، حفظ و ارتقا یک بنگاه کوچک تولیدی مورد بحث و بررسی قرار گرفته باشد.

۱- تجارب موفق واحدهای تولیدی به‌عنوان شاهد مثال به تصویر کشیده شود.

۲- دید کلی نگارنده بر این اساس شکل گرفته که بنیه مالی این واحدها تا حدی پایین است که شاید نتوانند تمامی ساختار داخلی مورد نیازشان را به‌صورت منفک و مجزا ایجاد کنند، لذا بحث بر ایجاد کمیته‌های مورد نیاز و چند وجهی و فرا سازمانی متمرکز شده است.

- ۳- سعی بر آن شده تا تکنیک‌هایی که امروزه به‌صورت روتین و مدون در تولید سراسر دنیا نهادینه شده و آثار مثبت آن بارها و بارها آزموده شده به‌صورت خلاصه‌وار و بر مبنای شرایط SMEها بیان شود.
- ۴- از شرح و تفصیل این تکنیک‌ها تا حد امکان خودداری شده، چرا که تبیین تک‌تک این تکنیک‌ها توسط بسیاری از بزرگان و اساتید فن و با شگردها و روش‌های مختلف انجام شده و هدف از طرح مطالب در این کتاب تنها بیان کاربردها و تأثیرات مثبت آن‌ها در روند تولید است.
- ۵- در شکل‌دهی دپارتمان‌های درون سازمانی با این دید به مسئله نگرسته‌ام که گردش اطلاعات به‌نحوی تشریح شود تا با کمینه دانش فنی و مدیریت پرسنل موجود (با کمینه آموزش ممکن) بتوان نظام گردش اطلاعات را برقرار کرده و از اتلافات و اضافات نسبت به شرایط پرهیز شود. بدیهیست با رشد سازمان و تحقق اهداف نیازهای اطلاعاتی را اجرایی بیشتر تبیین خواهد شد.
- ۶- امید است در سایه یرقان پاک سادات تدوین سایر کتب درخصوص تشریح استراتژی‌های همگن، تولید اثراکی و ... برای نگارنده حاصل شود. صمیمانه نیازمند هم‌فکری و هم‌یاری شما خوانند عزیزمستم.
- ۷- تا حد توان سعی شده ساده‌نگاری، خلاصه‌نگاری، پرهیز از لغات پیچیده در دستور کار قرار گیرد. فرض بر این است که طیف گسترده‌ای از صاحبان صنایع با تنوع تحصیلات و تجربه مخاطب این کتاب خواهند بود. لذا باید نگارش متن به‌نحوی باشد که قابلیت برقراری چنین ارتباطی را فراهم آورد. امید است در این مهم به سرمنزل مقصود نایل آیم.
- ۸- شاید در بخش‌هایی از متن تشابهاتی میان اسلوب تبیین شده و ساختار سیستماتیک ISO یا مستندسازی استانداردهای ملی و بین‌المللی مشاهده شود. هدف نقد یا ذکر نکات مثبت و منفی گواهی‌های فوق‌الذکر نیست، چرا که این بحث فراتر و گسترده‌تر از سیطره این کتاب است. تنها استفاده از آن کم‌ترین‌هایی که

منجر به رشد و تعالی سازمان و کاهش هزینه‌ها و زمان در کنار افزایش بهره‌وری و تقویت تولید و کیفیت می‌شود مد نظر است.

۹- در طرح بحث از نکاتی چون مکان‌یابی، تعیین کمینه مترائز قسمت‌های مختلف، مسایل حقوقی ثبت شرکت‌ها و ... صرف نظر شده و فرض بر بررسی این موارد و رسیدن به نقطه مطلوب از سوی مالک شرکت است. ضمن اینکه این موارد نیز بحثی جداگانه و تخصصی را می‌طلبد که از حوصله این کتاب خارج است.

۱۰- در تشریح فصول مختلف ابتدا یکایک واحدهای درون‌سازمانی به بحث گذاشته شده و در انتها مدیریت درون و برون‌سازمانی. چراکه اعتقاد نگارنده بر این است که مدیر موفق مدیریت است که از از چگونگی عمل کرد تک‌تک واحدهای داخلی اطلاعات داشته باشد بتواند خط‌دهنده و ممیز خوبی برای سیاست‌گذاری و جهت‌یابی حرکت آن واحدها باشد.

۱۱- سعی بر آن شده است که تجارت سازمانی پیشنهادی براساس کاهش هزینه‌های ستادی و ایجاد ساختار مناسبی و چند مسئولیتی تدوین شود. شاید در برخی موارد مغایرت‌هایی با نظام مدیریت مطرح مطرح برسد، اما آنچه مطرح است کاهش هزینه و بهینه‌سازی سازمان در کنار عدم کاهش بهره‌وری ملاک است.

۱۲- در طراحی فرم‌ها و مستندات مورد نیاز سعی شده است که نگارنده با برخورد با تنوعی از روش‌های گردش اطلاعات، نمونه‌ای ناقص یا مشکل‌دار زیاد دیده و بدین دلیل بهترین نمونه به عنوان شاهد مثال آورده شده. در سایر موارد ملاک شرایط، زمینه فعالیت، پتانسیل‌ها و دیدگاه مدیریت شرکت است.