

بهره وری

مؤلف : مهندس احمد امیدواری



تهران - ۱۳۹۱

سرشناسه : امینولوی، احمد ۱۳۳۲ -
 عنوان و نام پدیدآور : بهرموری / مولف احمد امینولوی؛ همکاران تحقیقاتی و مطالعات مینلی پیروز
 عفافه ایمان مصری
 مشخصات نشر : تهران: آثار فکر، ۱۳۹۱.
 مشخصات ظاهری : ۳۳۷ ص: مصور، جدول، نمودار (رنگی).
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۱۳۲-۴-۰
 وضعیت فهرست نویسی : فیا
 یادداشت : کتبنامه.
 یادداشت : نمایه
 موضوع : بهرموری کار
 موضوع : بهرموری - مدیریت
 موضوع : نیروی انسانی - برنامه ریزی
 شناسه تفزده : عفافه پیروز، همکار
 شناسه افزوده : مصری، ایمان، همکار
 رده بندی کنگره : ۶۷۸۱۹ الفبا ب ۱۳۹۱
 رده بندی دیویی : ۳۶۱/۱۸
 شماره کتبشناسی ملی : ۳۷۵۷۰۰۱



بهرموری

مؤلف: مهندس احمد امینولوی

همکاران تحقیقاتی و مطالعات مینلی: مهندس پیروز عفافه و مهندس ایمان مصری

ویراستار: مهندس احمد امینولوی و مهندس ایمان مصری

مدیر برنامه ریزی: خانم سیما صدیقی

مدیر اجرایی: مهندس احمد امینولوی

طرح روی جلد: سعید قنبریان

تأیید: سعید قنبریان

طراح: دکتر علی قنبریان و خانم سیما شهاب الدین

تیراژ: ۲۰۰۰ جلد

چاپ اول: ۱۳۹۱

چاپخانه: پیک فرهنگ

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۱۳۲-۴-۰

کلیه حقوق اعم از چاپ، تکثیر، نسخه برداری، ترجمه و جز اینها برای مولف محفوظ است

نشانی: تهران- خیابان انقلاب- خیابان ۱۲ فروردین- خیابان شهیدوحید نظری- پلاک ۹۹

تلفن: ۶- ۶۶۹۶۷۳۵۵ / نمابر: ۶۶۴۸۰۸۸۲

تلفن مرکز فروش و پخش: ۰۲۷۳۲۲۳۵۲۶۶ و ۰۲۷۳۲۳۸۴۳۰

قیمت ۱۱۵۰۰ تومان

فهرست مطالب

مقدمه	۱۹
از جمله دلایل طراحی و ارائه طرح	۲۳
فصل اول : تعاریف ، مفاهیم و مبنای بهره‌وری	۲۳
نکته ۱ : بهره‌وری چیست ؟	۲۵
نکته ۲ : دیدگاه‌های مختلف نسبت به بهره‌وری	۲۵
نکته ۳ : تعریف بهره‌وری	۲۶
نکته ۴ : اصلی‌ترین مؤلفه‌های بهره‌وری را نام ببرید	۲۶
نکته ۵ : ارکان سیستم مدیریت سازمان را نام ببرید ؟	۲۷
نکته ۶ : چرا مدیران باید رهبر باشند ؟ (فرق مدیریت و رهبری	۲۷
نکته ۷ : مدیریت بهره‌وری فراگیر چند اصل اساسی دارد ؟	۲۸
نکته ۸ : هشت رکن اساسی ارتقای بهره‌وری سازمانها چیست ؟	۲۹
نکته ۹ : درون داده‌های یک سازمان چیست ؟	۲۹
نکته ۱۰ : هدف مند شدن یک برنامه بهره‌وری چه زمانی صورت می‌گیرد ؟	۳۰
نکته ۱۱ : جهت ارتقای بهره‌وری در سازمانها به چه مواردی باید توجه نمائیم	۳۰
نکته ۱۲ : ارتباط توسعه اقتصادی با بهره‌وری را به صورت مدل بیان نمایید	۳۲
نکته ۱۳ : فرهنگ عملیاتی پشتوانه جنبش بهره‌وری چه مسائلی را مد نظر قرار می‌دهد؟	۳۳
نکته ۱۴ : اصول و پایه‌های اساسی ایجاد روابط خوب در یک سازمان چیست ؟	۳۴
نکته ۱۵ : مهمترین عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی را بیان کنید	۳۵

- نکته ۱۶: بمنظور نهادینه سازی بهره‌وری در یک سازمان رعایت چه مواردی الزامی می‌باشد؟..... ۳۶
- نکته ۱۷: مدار بهره‌وری..... ۳۷
- نکته ۱۸: Muda یا اتلاف و انواع آن را توضیح دهید..... ۳۸
- نکته ۱۹: انواع موداها را شرح دهید..... ۳۸
- نکته ۲۰: استراتژی‌های بهره‌وری را توضیح دهید..... ۴۰
- نکته ۲۱: شناخت وضعیت موجود یا آنالیز S.W.O.T را توضیح دهید..... ۴۲

فصل دوم : عارضه یابی سازمانی..... ۴۵

- نکته ۲۲: شناخت مشکلات و حل خلاقانه آنها یا همان عارضه یابی یا آسیب شناسی شامل چند مرحله است آنها را نام ببرید..... ۴۷
- نکته ۲۳: تکنیک‌های اساسی بهبود جهت انجام یک عارضه یابی مناسب و مطلوب چیست..... ۴۸
- نکته ۲۴: مسئولیت‌های مهم مدیران و سرپرستان سازمان جهت بهبود عارضه‌های سازمان چیست؟..... ۴۸
- نکته ۲۵: دلایل اصلی مشکلات سازمانها و عدم بهبود آنها از دیدگاه عارضه یابی چیست..... ۴۹
- نکته ۲۶: مسائل کلیدی عارضه یابی را نام ببرید..... ۵۰
- نکته ۲۷: چرا بحث عارضه یابی در یک سازمان مطرح می‌شود؟..... ۵۱
- نکته ۲۸: عارضه یابی کلان از دیدگاه مدیریت چه می باشد؟..... ۵۲
- نکته ۲۹: اگر یکی از مؤلفه‌های بهره‌وری دستیابی به نتیجه و هدف مؤثر در طرح عارضه یابی باشد این موضوع کدامیک از حوزه‌های نتایج عملکرد را مدنظر خود قرار داده است؟..... ۵۳
- نکته ۳۰: پرسشهای اساسی جهت رویارویی و حل مسائل و مشکلات در سازمانها چه می باشد؟..... ۵۳
- نکته ۳۱: برخی از نشانه‌های وجود مسائل و مشکلات سازمانی و در نتیجه ضروری بودن انجام طرح عارضه یابی در یک سازمان را شرح دهید..... ۵۵
- نکته ۳۲: انواع اقدام‌های کیفی بمنظور بهبود عارضه‌های سازمانی و افزایش ارزش افزوده را نام برده و توضیح دهید..... ۵۶

- نکته ۳۳: قانون پارتو (Pareto) را توضیح دهید..... ۵۸
- نکته ۳۴: عارضه یابی توزیع کار سازمانی را توضیح دهید..... ۶۰
- نکته ۳۵: ارتباط بین سلات خای ریشه ای مسائل و همچنین راهکارهای مورد نیاز جهت حذف و یا کاهش مشکلات را با چند مثال بیان کنید؟..... ۶۱
- نکته ۳۶: ارتباط بین راهکارها با فرصت ها و تهدیدات در یک سازمان را بیان کنید؟..... ۶۷
- نکته ۳۷: ارتباط بین راهکارها با اهداف مورد نظر جهت دستیابی به آنها چیست..... ۶۸
- نکته ۳۸: عارضه ها و علت های رشد ای آنها را در سطوح مختلف سازمان: سازمان، واحد، نماینده..... ۷۰
- نکته ۳۹: چک لیست طلای عارضه یابی در حوزه های مختلف را نام برده و شرح دهید..... ۷۱
- نکته ۴۰: با توجه به اینکه عارضه یابی یا آسیب شناسی حوزه های اصلی مدل تعالی سازمانی یعنی EFQM را مدنظر قرار می دهد رؤوس مطالب و مفاهیم بنیادین EFQM را معرفی و شرح دهید :..... ۸۰
- نکته ۴۱: معیارها و زیر معیارهای مدل EFQM را نام برده و شرح دهید..... ۸۳
- نکته ۴۲: برخی از دستاوردهای حاصل از پیاده سازی مدل EFQM را توضیح دهید..... ۸۹
- فصل سوم : اندازه گیری و تجزیه و تحلیل بهره وری**..... ۹۱
- نکته ۴۳: مفهوم اندازه گیری بهره وری را تشریح نمایید..... ۹۳
- نکته ۴۴: ضرورت طراحی و استقرار سیستم اندازه گیری بهره وری را بیان نمایید..... ۹۵
- نکته ۴۵: روش ارزیابی 360° را توضیح دهید؟..... ۹۶
- نکته ۴۶: جهت تعیین خط مشی بهره وری به چه مسائلی توجه می کنیم..... ۹۷
- نکته ۴۷: فرآیندهای یک سازمان را به همراه فرهنگ راهنمای داده ها و ستانده ها به طور مختصر شرح دهید..... ۹۸
- نکته ۴۸: ضرایب همبستگی در یک سازمان . بخش یا فرآیند چگونه محاسبه میشوند..... ۱۰۶
- نکته ۴۹: شاخص های رقابت پذیری هزینه نیروی کار را بیان کنید..... ۱۰۸
- نکته ۵۰: شاخص های بهره وری نیروی کار را نام ببرید..... ۱۰۹

- نکته ۵۱: شاخص های بهره وری سرمایه را نام ببرید..... ۱۱۰
- نکته ۵۲: شاخص های اندازه گیری بهره وری فرآیند منابع انسانی را نام ببرید..... ۱۱۱
- نکته ۵۳: شاخص های ارزشیابی و بهبود سیستم مدیریت جامع بهره وری را نام ببرید..... ۱۱۲
- نکته ۵۴: اهداف ارتقای شاخص های بهره وری را در یک سازمان بیان نمایید..... ۱۱۳
- نکته ۵۵: معیارهای ارتقای شاخص های بهره وری را در یک سازمان شرح دهید..... ۱۱۵
- نکته ۵۶: مثالهای کاربردی و تحلیلی جهت شناخت هر چه بهتر شاخص های بهره وری و ارتقای آنها
- تعریف و تشریح نمایید..... ۱۱۶
- نکته ۵۷: شناسایی، پردازش و پایش فرآیندها را بصورت سیستمی تشریح نمایید..... ۱۲۰
- نکته ۱: به منظور محاسبه دقیق تر شاخص های اندازه گیری و تحلیلی بهره وری در واحدها و فرآیندهای مختلف و همچنین در سطح کل سازمان و ارائه راهکارهای مربوطه چک لیست های طراحی نمایید که بتوان این مسئله را در کوتاه ترین زمان ممکن به انجام برساند..... ۱۲۸
- فصل چهارم: برنامه ریزی و بهبود حرکت بهره وری..... ۱۳۹**
- نکته ۵۹: مراحل لازم به منظور بهبود و سازماندهی حرکت بهره وری در سازمانها را نام ببرید..... ۱۴۱
- نکته ۶۰: علل ریشه ای و بنیادین کاهش سطح بهره وری سازمانها را بیان نمایید..... ۱۴۲
- نکته ۶۱: ۵ جنبه اصلی که برنامه ریزی بهبود بهره وری یا PIP به آن می پردازد را نام ببرید..... ۱۴۲
- نکته ۶۲: برنامه ریزی بهبود بهره وری (PIP) جهت تحویل مجموع محصولات یعنی کالاها و خدمات، چه فعالیتهایی را مد نظر خود قرار می دهد؟..... ۱۴۳
- نکته ۶۳: برای دستیابی به اهداف اصلی PIP بهتر است چه اقداماتی را انجام دهیم؟..... ۱۴۴
- نکته ۶۴: مسائل اساسی جهت برنامه ریزی بهبود بهره وری (PIP: Productivity)
- Improvement Planning** را نام ببرید..... ۱۴۵
- نکته ۶۵: عوامل موثر جهت اصلاح نیروی انسانی سازمان بر طبق برنامه ریزی بهبود بهره وری PIP
- را نام ببرید..... ۱۴۶

نکته ۶۶: علت‌های اساسی به منظور شروع (PIP) برنامه ریزی بهبود بهره‌وری چیست..... ۱۴۷

نکته ۶۷: دلایل اصلی عدم وجود برنامه ریزی بهبود بهره‌وری (PIP) در سازمانها چیست؟..... ۱۴۸

نکته ۶۸: مراحل اصلی برنامه ریزی بهبود بهره‌وری (PIP) چیست ۱۴۹

نکته ۶۹: طراحی برنامه‌های بهبود حرکت بهره‌وری شامل چه مرحله‌ای می‌باشد؟..... ۱۵۰

نکته ۷۰: بنظر شما قدم‌های لازم جهت افزایش اطلاعات و آگاهی‌های مدیران و کارکنان چه مواردی

می‌تواند باشد..... ۱۵۰

نکته ۷۱: الگوریتم اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری را توضیح دهید..... ۱۵۱

نکته ۷۲: سیستم ارزیابی نتایج حاصل از طراحی و انجام برنامه‌های بهبود بهره‌وری را توضیح دهید..... ۱۵۱

نکته ۷۳: تهیه و ارائه بازخوردهای لازم جهت برنامه ریزی و ساماندهی حرکت بهره‌وری شامل چه

مواردی می‌باشد؟..... ۱۵۲

نکته ۷۴: اصول اساسی و راهبردی (استراتژیک) در ساماندهی حرکت بهره‌وری را شرح دهید..... ۱۵۲

نکته ۷۵: هفت سین بهره‌وری را شرح دهید..... ۱۵۴

فصل پنجم : بهره‌وری منابع انسانی و هوشین کانری..... ۱۵۵

نکته ۷۶: شش عامل کلیدی موفقیت در بهبود منابع انسانی را نام ببرید؟..... ۱۵۷

نکته ۷۷: مفهوم پرورش و آموزش منابع انسانی چه مسائلی را مورد توجه خود قرار می‌دهد..... ۱۵۸

نکته ۷۸: تفاوت الگو برداری و بهگزینی را شرح دهید؟..... ۱۵۹

نکته ۷۹: مجموعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی شامل چه قسمتهایی می‌شوند..... ۱۵۹

نکته ۸۰: مدیریت دانایی را شرح دهید..... ۱۶۰

نکته ۸۱: کارشناسان دانایی در سازمانها چه کسانی هستند؟..... ۱۶۰

نکته ۸۲: یک جامعه به منظور ارتقای سطح بهره‌وری احاد خویش بایستی درجه امید به زندگی را

مورد ارزیابی و بهبود قرار دهد. بنظر شما معنی این عبارت چیست..... ۱۶۰

نکته ۸۳: عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان چیست؟..... ۱۶۱

- نکته ۸۴: از جمله نکات مهمی که به هنگام بهبود روحیه و انگیزه بایستی به آن توجه کنیم چیست؟ ۶۱
- نکته ۸۵: مدیریت زمان چیست ۶۲
- نکته ۸۶: اهداف مدیریت زمان چیست ۶۲
- نکته ۸۷: اگر مدیریت زمان مهارتی باشد که به ما کمک نماید تا فعالیت های خود را به موقع و به درستی انجام دهیم چه عاملی این امر را در ذهن و عملکرد ما به یک عادت درست تبدیل مینماید ؟ ۶۳
- نکته ۸۸: مهمترین عوامل اتلاف زمان در سازمانها چه میباشد ؟ ۶۳
- نکته ۸۹: مهمترین مدیریت زمان را نام ببرید. ۶۴
- نکته ۹۰: اگر یک سازمان سیستم مدیریت زمان را طراحی ، آموزش و اجرا نماید به نظر شما مهمترین فعالیت ها ، امکانات و گزارشات که در این سیستم مورد توجه قرار گرفته می شود چه می باشند؟ ۶۵
- نکته ۹۱: به منظور اینکه بتوانیم به طور اثربخش از مدت زمان کاری خویش بهره ببریم چه اقداماتی را باید انجام بدهیم؟ ۶۶
- نکته ۹۲: فرآیند بهبود مدیریت زمان شامل چه مواردی می باشد؟ ۶۷
- نکته ۹۳: الگوی فرهنگ سازی و بسترسازی استقرار چرخه بهره‌وری را در یک سازمان تشریح نمایید. ۶۷
- نکته ۹۴: نمادهای لازم جهت تهیه فلوچارت گردش کار بهره‌وری در یک سازمان را رسم کنید ۶۹
- نکته ۹۵: دلایل ارائه آموزش در سازمان ها را توضیح دهید ۷۰
- نکته ۹۶: تجزیه و تحلیل شغل یا کارشکافی (Job Analysis) را توضیح دهید ۷۱
- نکته ۹۷: دلایل آموزش مستمر مدیران و کارکنان چه می‌باشد؟ ۷۱
- نکته ۹۸: موضوعات اساسی مورد بحث در مدیریت راهبردی منابع انسانی را بیان کنید؟ ۷۲
- نکته ۹۹: تفاوت مدیریت منابع انسانی استراتژیک (SHRM) و مدیریت استراتژیک منابع انسانی (HRSM) چیست؟ ۷۲
- نکته ۱۰۰: مفهوم یادگیری در عرصه سازمان چه مسائلی را مد نظر قرار می دهد؟ ۷۳
- نکته ۱۰۱: خصوصیات سازمانهای یادگیرنده را بطور مختصر بیان نمایید ۷۴

- نکته ۱۰۲: به نظر شما برخی از عوامل احساس رضایت مدیران و کارکنان در سازمانها در راستای ارتقای بهره وری چه می باشد؟ ۱۷۵
- نکته ۱۰۳: به نظر شما شاخص های اساسی به منظور ارتقاء شغلی مدیران و کارکنان در یک سازمان چه می باشد؟ ۱۷۶
- نکته ۱۰۴: هوشین کانری چیست؟ ۱۷۷
- نکته ۱۰۵: هوشین چیست؟ ۱۷۷
- نکته ۱۰۶: چهار هدف اصلی هوشین کانری را بیان نمایید؟ ۱۷۷
- نکته ۱۰۷: اصلی ترین عامل جهت تهیه برنامه های بلند مدت در هوشین کانری چیست؟ ۱۷۸
- نکته ۱۰۸: اصلی ترین عامل جهت تهیه برنامه های میان مدت در هوشین کانری چیست؟ ۱۷۸
- نکته ۱۰۹: بمنظور تهیه برنامه هوشین کانری سالیانه به چه مواردی باید توجه کنیم؟ ۱۷۸
- نکته ۱۱۰: اگر مدیر امور اداری یک سازمان برای سال آینده بخواهد هوشین کانری را بهبود بخشد به کدامیک از مراحل چرخه دمینگ بیشتر باید توجه نماید؟ ۱۷۹
- نکته ۱۱۱: اگر مدیران یک سازمان بخواهند میزان دستیابی به اهداف را از طریق بررسی روشهای اجرایی و دستورالعمل ها مورد توجه خویش قرار دهند به کدامیک از مراحل چرخه دمینگ بیشتر می پردازند؟ ۱۷۹
- نکته ۱۱۲: رویکردهای حل مسأله در مدیریت هوشین شامل چه مواردی می باشد؟ ۱۷۹
- نکته ۱۱۳: رسالت اصلی رویکرد تدافعی در مدیریت هوشین چیست؟ ۱۷۹
- نکته ۱۱۴: رسالت اصلی رویکرد تهاجمی در مدیریت هوشین چه مواردی را شامل می شود؟ ۱۷۹
- نکته ۱۱۵: رویکرد کنترل فرآیند در مدیریت هوشین را توضیح دهید؟ ۱۸۰
- نکته ۱۱۶: سیاست های کلان و یا برنامه های استراتژیک یک سازمان بیشتر در کدامیک از رویکردهای هوشین مدنظر قرار گرفته می شود؟ ۱۸۰
- نکته ۱۱۷: انواع رویکردهای حل مسأله در مدیریت هوشین چه موقع با یکدیگر هم پوشانی دارند؟ ۱۸۰

- نکته ۱۱۸: آیا می توان گفت مدیریت هوشین کائری تکنیکی است که همزمان چندین چرخه دمینگ را مد نظر خویش قرار داده و عملیاتی می کند؟ ۱۸۱
- نکته ۱۱۹: فاز آسیب شناسی در رویکرد تهاجمی مدیریت هوشین بهتر است توسط چه کسانی انجام پذیرد؟ ۱۸۱
- نکته ۱۲۰: در مدیریت هوشین کدام رویکرد وظیفه ارتباط با آینده (آینده نگری و آینده سازی) را بر عهده دارد؟ ۱۸۲
- نکته ۱۲۱: عواملی که مانع تحقق هوشین کائری مناسب می گردد را نام ببرید؟ ۱۸۲
- نکته ۱۲۲: در چه شرایطی می توان گفت چرخه دمینگ (PDCA) به (SDCA) تبدیل می شود؟ ۱۸۳
- نکته ۱۲۳: مدیریت بر مبنای اهداف (Management By Objectives) MBO را توضیح دهید. ۱۸۴
- نکته ۱۲۴: تفاوت مدیریت هوشین و مدیریت بر مبنای هدف (MBO: Management By Objective) را بنویسید؟ ۱۸۵
- نکته ۱۲۵: کاربرد تکنیک QCD {کیفیت (Quality) - هزینه (Cost) - عرضه و تحویل (Delivery)} در هوشین کائری را توضیح دهید؟ ۱۸۶
- فصل ششم: اصول و فنون مذاکرات، کار تیمی و توسعه مهارت های شغلی** ۱۸۷
- نکته ۱۲۶: اصول و مبانی فنون مذاکره و ارتباطات را نام برده و شرح دهید. ۱۸۹
- نکته ۱۲۷: ارکان مذاکرات و ارتباطات اصولی را شرح دهید. ۱۹۳
- نکته ۱۲۸: وقتی طرف مذاکره موضع سخت و نامطلوبی را بیان می کند بهتر است چه کارهایی انجام دهیم؟ ... ۱۹۴
- نکته ۱۲۹: بازی مذاکره و ارتباطات معمولاً به چه مسائلی توجه می کند؟ ۱۹۵
- نکته ۱۳۰: صفات، ویژگی ها، مهارتها و باورهای مذاکره کننده اصولی را بیان نمایید. ۱۹۵
- نکته ۱۳۱: وظایف رهبر تیم به منظور تضمین حداکثر عملکرد یک تیم کاری چه می باشد؟ ۱۹۷
- نکته ۱۳۲: نقش رهبر گروه در مراحل مختلف انجام کار گروه چیست؟ ۱۹۷

نکته ۱۳۳: اهداف و مشخصات اولیه افراد یک تیم کاری را بیان نمایید..... ۱۹۸

نکته ۱۳۴: خصوصیات مشترک تیم‌های کاری موفق را نام ببرید..... ۱۹۸

نکته ۱۳۵: برای افزایش کارایی و پویایی هرچه بهتر گروه چه شرایطی لازم است؟..... ۱۹۹

نکته ۱۳۶: اصول مهم یک تیم کاری را از زوایای مختلف بیان نمایید..... ۱۹۹

نکته ۱۳۷: اینک به معرفی و تشریح کمیته ها و دوایر بهبود بهره وری و عملکرد آنها به شرح زیر می پردازیم ۲۰۳

نکته ۱۳۸: تیم های CFT یا چند تخصصی را شرح دهید.(CFT: Cross Functional Teams) ... ۲۰۸

نکته ۱۳۹: اهداف اصلی مدیریت جلسات مؤثر چه می باشند؟..... ۲۰۹

نکته ۱۴۰: تیم‌های بهبود و فعالیت های اصلی آنها را به طور خلاصه شرح دهید..... ۲۱۰

فصل هفتم: پرسشهای کلیدی و مدل‌های بهبود بهره وری..... ۲۱۵

نکته ۱۴۱: مدیریت کایزن یا بهبود مستمر را بطور کامل توضیح دهید..... ۲۱۷

نکته ۱۴۲: چرا مدیریت کایزن از مدیریت نوآوری مؤثرتر و ماندگارتر می باشد؟..... ۲۱۸

نکته ۱۴۳: ده ایده بهبود در سازمان‌های دوست‌دار بهره‌وری را نام ببرید..... ۲۱۹

نکته ۱۴۴: ده ایده بهبود برای کارکنان علاقه مند و با روحیه جهت ارتقای بهره وری را نام ببرید..... ۲۲۰

نکته ۱۴۵: ده ایده بهبود برای مدیران مؤثر و با انگیزه جهت افزایش بهره وری را نام ببرید..... ۲۲۱

نکته ۱۴۶: مقایسه بین چرخه بهره‌وری و چرخه دمینگ را توضیح و تشریح نمایید..... ۲۲۲

نکته ۱۴۷: مسأله بهبود بهره وری در یک سازمان را بر اساس چرخه PDCA طرح ریزی نمایید..... ۲۲۳

نکته ۱۴۸: بخشی از تحولات عظیم دنیای امروز که می تواند ارتقای بهره وری را تسهیل داشته باشد بیان کنید..... ۲۲۴

نکته ۱۴۹: ارتباط بهره‌وری و سود را تشریح و تجزیه و تحلیل نمایید..... ۲۲۴

نکته ۱۵۰: مدل اصلی بهبود در یک سازمان را بهمراه جزئیات آن توضیح دهید..... ۲۲۶

نکته ۱۵۱: بایدهای بهبود بهره وری را بطور مختصر بیان کنید..... ۲۳۰

نکته ۱۵۲: مدل توسعه و بهبود از دیدگاه سازمان یادگیرنده را طراحی نمایید..... ۲۳۳

نکته ۱۵۳: مدل فرآیند بهبود جهت اجرای راهکارهای بهره‌وری و نظارت بر آنها را طراحی نمایید..... ۲۳۵

نکته ۱۵۴: الگوی مدیریتی برنامه‌های بهبود را طراحی نمایید..... ۲۳۶

نکته ۱۵۵: مدل سازمان از دیدگاه مشتری و بازار را طراحی نمایید..... ۲۳۷

نکته ۱۵۶: مدل سیستم مدیریت جامع بهره‌وری را طراحی نمایید..... ۲۳۸

فصل هشتم: نکته‌های میدانی..... ۲۳۹

نکته ۱۵۷: مدیر ارشد یک سازمان بمنظور ارتقای عملکرد سازمان و افزایش شاخص‌های بهره‌وری و برخورداری از محصولات انحصاری، از مدیران و کارشناسان خود معیارهای کمی و کیفی را در این رابطه درخواست می‌نماید. نظر شما برخی از معیارهای اعلام شده چه می‌تواند باشد؟..... ۲۴۱

نکته ۱۵۸: رئیس کمیته بهره‌وری سازمان به اعضای کمیته بهره‌وری خود اعلام می‌کند که اگر هر یک از شما در خصوص وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات خویش و در ارتباط با ارتقای بهره‌وری، بررسی و مطالعه کار لازم را انجام دهید، چه قدمهایی را بایستی به طور مفید و مختصر در کار خود لحاظ نمایید؟..... ۲۴۲

نکته ۱۵۹: رئیس کمیته بهره‌وری یک سازمان به مدیران و سرپرستان مستقل واحدها اعلام می‌کند منظور از اداره کردن سازمان در داخل سازمان چیست؟..... ۲۴۳

نکته ۱۶۰: مدیر اجرایی یک سازمان به مدیران ارشد اعلام می‌کند منظور از سیستم کاتبان چیست؟..... ۲۴۳

نکته ۱۶۱: مدیر ارشد یک سازمان به منظور ارائه استراتژی جدید به سهامداران و هیئت مدیره از مدیران و سرپرستان مستقل واحدها و اعضای کمیته راهبری حرکت بهره‌وری، معیارهای یک سازمان کارآمد را خواستار شده است، آنچه که این تیم باید به صورت گروهی و همراه با طوفان فکری به

مدیریت جواب دهند چیست؟..... ۲۴۴

- نکته ۱۶۲: اگر مدیر منابع انسانی یک سازمان بخواهد بهره‌وری را در واحد مربوطه خویش بهبود بخشد رعایت چه نکاتی توسط ایشان و کارکنانش لازم و ضروری می‌باشد؟ ۲۴۵
- نکته ۱۶۳: سهامداران و هیئت مدیره یک سازمان در نظر دارند که اهداف اصلی یک سازمان یادگیرنده را (از نظر عملیاتی، پویا، نوآور و موفق) طرح‌ریزی و اجرا نمایند. به نظر شما آنها به چه مسائلی بایستی بیشتر بپردازند؟ ۲۴۶
- نکته ۱۶۴: مدیران ارشد یک سازمان بمنظور بهبود وضعیت موجود، ارتقای شاخص‌های بهره‌وری و کسب مؤثرتری از بازار کسب و کار سازمان خویش به مدیران، سرپرستان و کارشناسان خود اعلام می‌نمایند مطالعات و تحقیقات میدانی در خصوص فعالیت‌های مرتبط با هر یک از تحقیق‌های زیر را انجام داده و به حوزه مدیریت اعلام نمایند. به نظر شما نتیجه این تحقیقات چه می‌باشد؟ ۲۴۷
- نکته ۱۶۵: مدیران و کارکنان خود را چگونه قدر بدانیم؟ ۲۴۹
- نکته ۱۶۶: بهره‌وری را از دیدگاه سیستم‌های ریایی و فروش توضیح دهید؟ ۲۵۰
- نکته ۱۶۷: مدل برنامه‌ریزی در تفکر بهره‌وری را توضیح دهید؟ ۲۵۱
- نکته ۱۶۸: مدل تصمیم‌گیری در بهره‌وری را توضیح دهید ۲۵۲
- نکته ۱۶۹: مدیر مالی یک سازمان در نظر دارد که هزینه‌های استقرار چرخه بهره‌وری را شناسایی و به مدیران ارشد و سهامداران خود اعلام نماید بنظر شما این هزینه‌ها شامل چه مواردی می‌تواند باشد؟ ۲۵۳
- نکته ۱۷۰: مدیر مالی یک سازمان در نظر دارد تعدادی از پارامترهای مهم جهت بهبود اثر بخشی و کارایی تمامی فرآیندها را شناسایی و به مدیران ارشد اعلام نماید به نظر شما از جمله این پارامترها چه مواردی می‌تواند باشد؟ ۲۵۴
- نکته ۱۷۱: مسئولیت مدیران ارشد در قبال اجرای چرخه بهره‌وری در یک سازمان بایستی از چه دیدگاه‌هایی برخوردار باشد؟ ۲۵۵

نکته ۱۷۲ : نظامنامه سیستم مدیریت جامع بهره وری بایستی از چه رویکردهایی در درون خود برخوردار باشد ؟ ۲۵۶

فصل نهم : آراستگی محیط کار (5S) ۲۵۷

نکته ۱۷۳ : آراستگی محیط کار (5S) را تعریف کنید. ۲۵۹

نکته ۱۷۴ : اهداف تفصیلی و دستاوردهای 5S ۲۶۱

نکته ۱۷۵ : S1 - تفکیک و تعمیر (Seiri) را شرح دهید. ۲۶۴

نکته ۱۷۶ : S2- نظم و ترتیب یا سامان دادن (Seition) ۲۶۹

نکته ۱۷۷ : S3- تمیزی (سنجیدگی و پاکیزگی) (Seiso) ۲۷۳

نکته ۱۷۸ : S4- تداوم ایمنی و استاندارد سازی (Seiketso) ۲۷۵

نکته ۱۷۹ : S5 سازمان یابی و انضباط (Shitsuke) ۲۷۹

نکته ۱۸۰ : معرفی اعضای کمیته راهبردی 5S و مسئولیت های آنها ۲۸۳

نکته ۱۸۱ : دستورالعمل ها و استانداردهای مرتبط با سیستم 5S : ۲۸۴

نکته ۱۸۲ : سؤالات ممیزی آراستگی محیط کار (5S) ۲۸۷

فصل دهم : فرضیه ها ، فرم های بهبود سازمان و کلید واژه های طرح ۲۹۱

نکته ۱۸۳ : بخشی از فرضیه های مورد نظر در حیطه بهره وری را بیان نمایید. ۲۹۳

نکته ۱۸۴ : چه کاربردهایی از انجام این تحقیق متصور است ؟ ۲۹۴

نکته ۱۸۵ : جنبه های جدید بودن و نوآوری تحقیق در چیست ۲۹۵

نکته ۱۸۶ : فرم های بهبود سازمان را جهت ارتقای بهره وری تهیه و طراحی نمایید ۲۹۷

کلید واژه ها ۳۰۱

معرفی منابع کتاب ۳۰۵

مقدمه :

همه می دانیم عملکرد صحیح اقتصادی یک کشور در گرو توسعه و بهبود کلاستر های مختلف صنعت و خدمات می باشد . شایان ذکر است از جمله تکنیک های بسیار مهم که در این راستا بهتر می تواند به ارتقای عملکرد و رشد سازمان ها و جوامع کمک نماید آموزش و استقرار چرخه بهره وری می باشد . لازم به توضیح است از جمله مواردی که در این تکنیک بیشتر به آن پرداخته می شود عبارت است از :

- مدل های بهره وری چگونه می تواند به مدیران و کارکنان سازمانها جهت بهبود روند کاری آنها کمک نماید؟
- چه راهکارهایی برای غلبه بر مسائل و مشکلات و همچنین تنگناهای موجود در سازمان ها وجود دارد؟
- هر سازمانی در سایه استقرار مدلهای بهره وری به چه موفقیت هایی دست پیدا خواهد کرد؟

- کدامیک از برنامه‌های بهبود بهره‌وری دستاوردهای بهتری را در سازمان بر جای خواهد گذاشت؟
- برنامه‌های سازمانها و بخشهای مختلف تحت پوشش آنها بمنظور افزایش بهره‌وری در بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت چه می‌باشد؟
- مهمترین مشکلات و تنگناهای سازمانها که موانع بزرگی بر سر راه ارتقای بهره‌وری میباشد چیست؟
- مدل توسعه و بهبود از دیدگاه یک سازمان یادگیرنده جهت ارتقای بهره‌وری چیست؟
- مدل فرآیند بهبود جهت اجرای راهکارهای بهره‌وری و نظارت بر آنها چگونه میباشد؟
- فرآیند نظارت بر اجرای بهینه سیستم اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل بهره‌وری چگونه میباشد؟
- مدل فرآیند بازنگری بهبود بهره‌وری چگونه میباشد؟
- چرا اینگونه مسائل و مشکلات در حال حاضر در سازمان‌ها وجود دارد؟
- آیا قبلاً نیز اینگونه مسائل و مشکلات در این سازمان وجود داشته است؟
- آیا راهکارهایی جهت حذف و یا کاهش مسائل و مشکلات و در سازمانها طراحی و اجرا شده است؟
- آیا افراد مناسب به منظور بهبود و حل مسائل و تنگناهای سازمان در آنجا مشغول به کار بوده‌اند؟
- آیا مدت زمان و هزینه‌های لازم جهت رفع مسائل و مشکلات در سازمانها وجود داشته و صرف منابع شده است؟

- آیا قبلاً در این سازمانها روحیه و انگیزه لازم بمنظور شناخت مسائل و مشکلات و همچنین حل آنها وجود داشته است؟
- آیا هم اکنون در این سازمانها نیروی انسانی و منابع لازم بمنظور شناخت مسائل و مشکلات و همچنین حل آنها وجود داشته است؟
- آیا در حال حاضر مدت زمان، هزینه و سایر منابع لازم بمنظور حل مسئله و مشکلات وجود دارد؟
- آیا بمنظور فرهنگ سازی و نهادینه سازی بهره وری در سازمانها اقدامات لازم و بموقع طرح ریزی و اجرا شده است؟
- آیا استراتژی های لازم جهت شناخت و بهبود شاخص های بهره وری سازمانی، واحدی و فرآیندی در سازمانها طراحی و اجرا شده است؟
- آیا فرهنگ عملیاتی پشتوانه جنبش بهره وری در سازمانها چه مسائلی را مد نظر خویش قرار می دهد؟
- به نظر شما اصول و پایه های اساسی ایجاد روابط خوب در یک سازمان چه می باشد؟
- آیا ایده های بهبود از دیدگاه سازمانی، واحدی، فرآیندی و شخصی در سازمانها شناسایی، ارزش گذاری و مورد بهبود قرار گرفته شده است؟
- آیا در سازمان ها مسئله تحقیق و پژوهش و همچنین بستر سازی و فرهنگ سازی آن مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته شده اند ؟
- آیا در سازمانها تکنیکهای اساسی بهبود بهره وری جهت انجام یک آسیب شناسی مناسب و مطلوب مورد توجه و اقدام بایسته قرار گرفته شده است؟

- آیا در سازمانها مهمترین عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی، شناسایی، ارزیابی و مورد بهبود قرار گرفته شده‌اند؟
- آیا مشکلات اساسی سازمان‌ها از دیدگاه عارضه‌یابی مورد توجه و بررسی واقع شده‌است؟
- آیا برنامه‌های بهبود بهره‌وری در سازمانها بطور متناوب و یا اتفاقی مورد شناسایی، ارزیابی و بهبود انجام می‌گیرد؟
- آیا در سازمانها اصول اساسی بمنظور شروع یک برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری مورد توجه و بررسی لازم قرار گرفته‌ای‌شود؟
- آیا آثار اجرایی پژوهش بهره‌وری و همچنین استقرار سیستم‌های اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل بهره‌وری در سازمانها مورد نظر و توجه واقع می‌شود؟
- آیا سازمانها جهت ارتقای شاخص‌های بهره‌وری سازمانی، بخشی و فرآیندی خود را یک خط‌کش بهره‌وری مناسب استفاده می‌کنند؟