

راه‌نمای بهره‌وری

معرفی ابزارها و تکنیک‌های مقدماتی بهره‌وری



سازمان ملی بهره‌وری ایران

فروردین ماه ۱۳۹۵

www.kalpoobov.ir

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

www.nipo.gov.ir



سازمان ملی بهره‌وری ایران

راه‌نمای بهره‌وری

معرفی ابزارها و تکنیک‌های مقدماتی بهره‌وری

www.nipo.gov.ir

سازمان ملی بهره‌وری ایران



راهنمای بهره‌وری
معرفی ابزارها و تکنیک‌های مقدماتی
بهره‌وری

مترجم: بهروز محمودی

معاونت: پایش، پژوهش، فناوری

تاریخ تهیه/ تدوین: ۹۵/۰۱/۲۴

صفحه آرا و طراح جلد: آروین هجری

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به سازمان ملی بهره‌وری ایران است.

راهنمای بهره‌وری به زبانی ساده به مخاطبین کمک می‌کند تا در بکارگیری مفاهیم اصلی، تکنیک‌ها، ابزارها و اصول و روش‌های ارتقای بهره‌وری اطلاعات بهتری کسب نمایند.

کلمات کلیدی: بهره‌وری، چرخه مدیریت بهره‌وری، سودآوری

نشانی: تهران/خیابان نجات الهی/ خیابان سپند/شماره: ۱۶
سازمان ملی بهره‌وری ایران کدپستی: ۱۵۹۸۹۴۹۱۱
تلفن: ۸۸۸۹۴۳۴/۰۲۱ (دورنگار: ۸۸۸۹۹۰۶۳/۰۲۱)
پست الکترونیکی: productivity@mporg.ir

www.nipo.gov.ir

فهرست مطالب

۹مقدمه
۱۱تعریف بهره‌وری
۱۳اثر بهره‌وری
۱۵ابتکارات بهره‌وری
۲۱ابتکارات چند وجهی و هم سطح بهره‌وری
۲۵اقدامات بهره‌وری متمرکز بر محصول
۲۹اقدامات بهره‌وری متمرکز بر فرآیند
۳۳اقدامات بهره‌وری متمرکز بر مردم
۳۷اقدامات بهره‌وری متمرکز بر سیاستگذاری
۴۱واژه نامه

www.nipo.gov.ir

چکیده

کتابچه راهنمای بهره‌وری، به منظور آشنایی مخاطبین با مهمترین و اصلی‌ترین مفاهیم، ابزارها، تکنیک‌ها و روش‌های بهره‌وری توسط سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) تهیه و منتشر شده است. ترجمه این راهنما به علاقمندان و محققین حوزه بهره‌وری کمک می‌کند تا ضمن آشنایی مقدماتی با نگرش حاکم بر مفهوم بهره‌وری، مطالعات و پژوهش‌های تخصصی‌تر در این مقوله را دنبال نمایند.

در این مجموعه، پس از معرفی چرخه مدیریت بهره‌وری و طبقه‌بندی ابتکارات و اقدامات مربوط به آن در قالب چهار نگرش مبتنی بر محصول، فرآیند، مردم و سیاستگذاری، سی و یک تکنیک و ابتکار اصلی ارتقای بهره‌وری، به اختصار تعریف و توصیف شده‌اند.

واژگان کلیدی: بهره‌وری، چرخه مدیریت بهره‌وری، سودآوری، محصول، فرآیند

www.nipo.gov.ir

مقدمه

بهره‌وری، کلید حفظ رقابت‌پذیری در سطوح سازمانی، ملی و ضامن دستیابی و نهادینه کردن توسعه پایدار است. ابزارها، تکنیک‌ها، روش‌ها و فعالیت‌های مختلف ارتقای بهره‌وری که طی سالیان متمادی در تولید و مصرف کالاها و خدمات توسعه یافته و مورد استفاده قرار گرفته‌اند، برای پویایی اقتصاد ضروری است.

مخاطبین این راهنما، کسانی هستند که به تازگی تمایل دارند با مفهوم بهره‌وری آشنا شوند. هدف از نگارش این راهنما تعیین جهت و تهیه یک واژه‌نامه مقدماتی در مورد برخی مفاهیم، اصول، ابزارها و روش‌های پایه‌ای بهره‌وری است. این راهنما می‌تواند مقدمه‌ای برای جلب نظر و تعیین مسیر خوانندگان و ذینفعان در حرکت به سوی بهره‌وری محسوب گردد.

در بکارگیری مفاهیم، ابزارها، تکنیک‌ها، روش‌ها و فعالیت‌های ارتقای بهره‌وری، اصطلاحات و واژگان متنوعی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این راهنما سعی بر آن دارد تا برای مخاطبین درجه‌ای بر زمینه‌های گسترده و فعالیت‌هایی که بر تولید، مصرف و توسعه اقتصادی بسیاری از کشورها تأثیر می‌گذارد، بگشاید.

www.nipo.gov.ir

تعریف بهره‌وری

مفهوم بهره‌وری در طی سالیان متمادی گسترش یافته تا مفهومی بیش از نسبت کارایی را بیان کند. چشم‌انداز آن در طیفی وسیع، از مسائل مربوط به هزینه و کیفیت تا رویدادهای اجتماعی همچون ایجاد شغل، امنیت شغلی، کاهش فقر، حفظ منابع، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تعالی کسب و کار، حکمرانی و حفاظت از محیط زیست (که در سازمان بهره‌وری آسیایی با عنوان بهره‌وری سبز از آن یاد می‌شود) را در برگیرد. امروزه، مفاهیم مترقی بهره‌وری همچون بهره‌وری اجتماعی و بهره‌وری دانش بنیان، توسعه چشمگیری یافته‌اند. روش‌های مختلفی برای شناخت بهره‌وری وجود دارد، ولی دو تعریف مهم که غالباً توسط سازمان بهره‌وری آسیایی نیز استفاده می‌شود، کاربرد بیشتری دارند. بهره‌وری ارتباط بین مقدار ستانده (کالاها و خدمات تولید شده) و مقدار نهاده (یعنی منابعی همچون نیروی کار، مواد، ماشین‌آلات و انرژی) است که در فرآیند تولید استفاده می‌شود.

$$\text{بهره‌وری} = \frac{\text{ستانده}}{\text{نهاده}}$$

بهره‌وری به این موضوع می‌پردازد که کالاها و خدمات با چه میزان کارایی تولید شده و ارزش ایجاد شده در فرآیند تولید چه مقدار است. اگر یک محصول در پائین‌ترین سطح هزینه و با کیفیت بالا تولید شود و بتواند در بازار با حفظ جنبه‌های رقابت‌پذیری با قیمتی بالاتر از هزینه تولید آن فروخته شود، در این صورت بهره‌وری آن بالا محسوب می‌شود. هدف از بهره‌وری حداکثر کردن ستانده و حداقل کردن نهاده است.

$$\text{بهره‌وری} = \text{کارایی} + \text{اثربخشی}$$

دیگر مؤلفه مهم در مفهوم بهره‌وری، اثربخشی است. این مفهوم به حصول اهداف

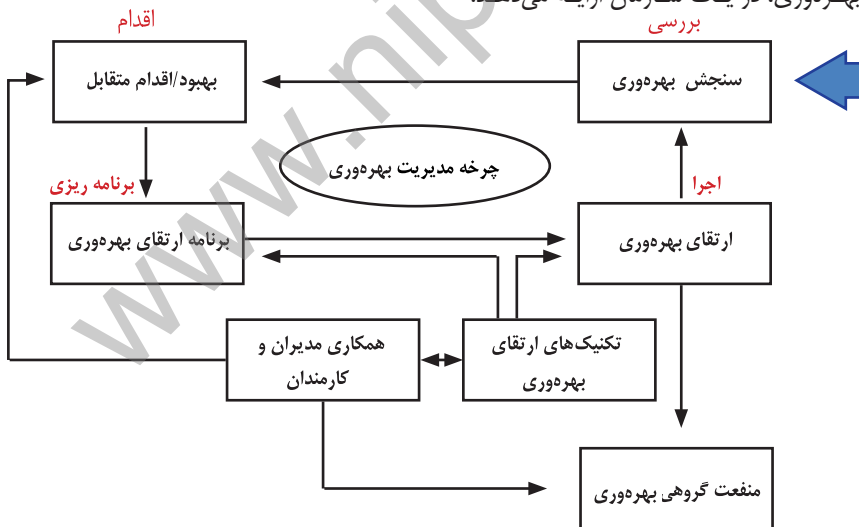
یا پیامدهای مطلوبی اشاره دارد که توسط تولید کننده یک محصول یا خدمت تعیین می‌شود. اگر مشتریان از مصرف محصول یا خدمت رضایت کامل داشته باشند، به معنی کسب درآمدهای بالاتر و تکرار سفارش‌ها برای آن محصول یا خدمت است. همچنین این امر می‌تواند به منزله بازگشت سریع‌تر سرمایه برای سرمایه‌گذاران بوده و حتی تصویر یا وجهه بهتری (حسن شهرت) برای کارخانه یا سازمان فراهم نماید.

www.nipo.gov.ir

□ اثر بهره‌وری

بهره‌وری یک مفهوم یکپارچه و جامع است که ترکیبی از اصول و معانی در حوزه‌های مختلف همچون علوم پایه، مهندسی، اقتصاد، علوم مالی و حتی روان‌شناسی را شامل می‌شود. عموماً ارتقا یا بهبود بهره‌وری، از طریق تعامل و همکاری در زمینه‌هایی که مسایل خاص اثرگذار بر سازمان را هدفگذاری می‌کنند، حاصل می‌شود. به طور خلاصه، دستیابی به هدف ارتقای بهره‌وری شامل یک فرایند مدیریت شده و سیستماتیک است که نمی‌تواند بر حسب تصادف یا اتفاق حادث شود. ممکن است پیشرفت، با تغییرات و ابتکارات پله‌ای و تدریجی یکباره در انتهای یک مرحله از فرایند یا از طریق جهش فناوری یا نوآوری برنامه‌ریزی شود.

الگویی که در شکل ۱ نشان داده شده است، شمای جامعی از پیاده‌سازی چرخه مدیریت بهره‌وری، در یک سازمان ارائه می‌دهد.



شکل ۱- چارچوب مدیریت بهره‌وری

این چارچوب با مرحله **بررسی** آغاز می‌شود که به ارزیابی وضع موجود یا سطح بهره‌وری سازمان می‌پردازد. مرحله پس از بررسی و ارزیابی به **اقدام** اختصاص دارد. در این مرحله، اقدام‌های متقابل برای آماده‌سازی سازمان در مقابل مشکلات یا بهبود وضعیت بکار گرفته می‌شود. گام بعدی **برنامه‌ریزی** است که در این مرحله سازمان تعیین می‌کند چه برنامه‌ها یا پروژه‌هایی برای بهبود بهره‌وری اجرا خواهد شد. گام نهایی **اجراست** که در این مرحله، سازمان شروع به اجرای ابتکارات یا اقدامات برنامه‌ریزی شده بهره‌وری می‌نماید. چنانچه برنامه اجرا شده منجر به افزایش سطح بهره‌وری شود، مدیریت، اقدام به تشریک دستاوردهای بهبود از طریق اشتراک منافع می‌نماید. پس از اجرای هر یک از فعالیت‌ها یا اقدامات بهبود بهره‌وری، سازمان مجدداً وضعیت پیشرفت و ارتقای بهره‌وری را **بررسی** می‌کند و این چرخه همچنان ادامه می‌یابد.

ابتکارات بهره‌وری

در این راهنما، ابتکارات بهبود یا ارتقای بهره‌وری که می‌تواند به شکل یک اصل، ابزار، تکنیک، روش، فعالیت، راهنما، مدل یا رویکرد اولیه باشد و در طی سالیان اخیر توسط سازمان بهره‌وری آسیایی مورد پذیرش قرار گرفته است، در چارچوبی آسان و ساده بیان شده تا استفاده‌کنندگان از این راهنما بتوانند درک کاملی از چگونگی استفاده از آنها و ایجاد تصویر روشنتری از اهداف بهره‌وری سازمان حاصل کنند. می‌توان این عوامل را در چهار گروه (4P) طبقه‌بندی نمود که در حقیقت بیانگر حوزه‌های مورد توجه یک سازمان برای دستیابی به بهبود بهره‌وری هستند؛ **محصول، فرآیند، مردم و سیاستگذاری**.

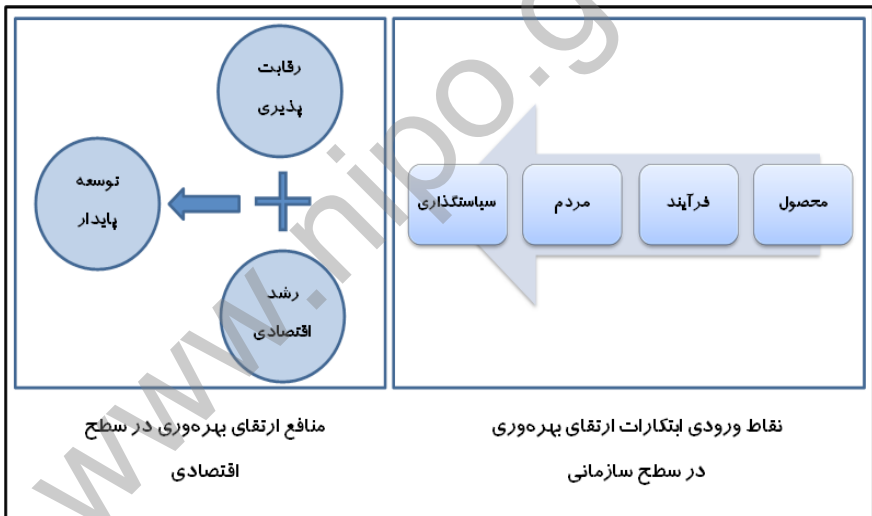
۱- متمرکز بر محصول: وقتی هدف یک اقدام ارتقای بهره‌وری، بهبود کیفیت و پاسخگویی محصول به تقاضای مشتری است.

۲- متمرکز بر فرآیند: وقتی هدف یک اقدام ارتقای بهره‌وری، برنامه‌ریزی، طراحی، تولید و انتقال کارآمدتر و اثربخش‌تر کالاها و خدمات باشد.

۳- متمرکز بر مردم: وقتی هدف یک اقدام ارتقای بهره‌وری مستقیماً افزایش کارایی و اثربخشی نیروی کار است.

۴- متمرکز بر سیاستگذاری: وقتی هدف یک اقدام ارتقای بهره‌وری، بهبود محیط کلی تولید و مصرف کالاها و خدمات باشد.

در بسیاری از موارد، اقدامات بهره‌وری می‌تواند با چندین هدف مختلف، طراحی و اجرا شود و در نتیجه کاربرد و اثرگذاری آنها رویکردی چند وجهی و هم سطح داشته باشند. شکل ۲، چارچوب مورد تأیید این راهنما را برای ارتقای بهره‌وری نشان می‌دهد. در جدول ۱، خلاصه‌ای از ۳۱ اقدام و ابتکار رایج برای ارتقای بهره‌وری که در این راهنما مورد توجه قرار گرفته است، ابتدا بر اساس حوزه‌های اثرگذاری و سپس به منظور دسترسی ساده‌تر، بر اساس حروف الفبا تنظیم شده است. اقداماتی که با چهار ستاره نشان داده شده‌اند، بیانگر آنهایی هستند که کاربردشان در یک سازمان دارای رویکردی چند وجهی و هم سطح هستند.



شکل ۲- چارچوب ارتقای بهره‌وری

جدول ۱- لیست ابتکارات ارتقای بهره‌وری مورد تأکید در این راهنما

حوزه اثرگذاری				ابتکارات ارتقای بهره‌وری	
سیاستگذاری	مردم	فرآیند	محصول		
چند وجهی و هم سطح					
*	*	*	*	5S / خانه داری خوب	۱
*	*	*	*	تلفات هفتگانه	۲
*	*	*	*	بهبود کاوی	۳
*	*	*	*	بهره‌وری سبز	۴
*	*	*	*	کابین	۵
*	*	*	*	مدیریت دانش	۶
*	*	*	*	چرخه کیفیت/ تیم های بهبود کار	۷
محصول					
			*	3Rs: کاهش مصرف، استفاده مجدد، بازچرخش	۸
			*	شاخص رضایت مشتری	۹
			*	طراحی محیط زیستی	۱۰
			*	تحلیل مخاطرات و نقاط کنترل بحرانی	۱۱
			*	بازاریابی خاص	۱۲

حوزه اثرگذاری				ابتکارات ارتقای بهره‌وری	
سیاستگذاری	مردم	فرآیند	محصول		
			*	سیستم مدیریت کیفیت	۱۳
			*	مدیریت زنجیره تأمین	۱۴
فرآیند					
		*		مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار	۱۵
		*		سیستم تولید بهنگام	۱۶
		*		نگهداری بهره‌ور / پیشگیرانه	۱۷
		*		شش سیگما	۱۸
مردم					
	*			شیوه‌های پیشنهادات کارکنان	۱۹
	*			سیستم مدیریت ناب (تویوتا)	۲۰
	*			سلامت شغلی و استاندارد ایمنی ۱۸۰۰۰	۲۱
	*			پاسخگویی اجتماعی ۸۰۰۰	۲۲
	*			همکاری کارگاهی	۲۳

حوزه اثرگذاری				ابتکارات ارتقای بهره‌وری
سیاستگذاری	مردم	فرآیند	محصول	
سیاستگذاری				
*				کارت امتیاز متوازن ۲۴
*				چارچوب تعالی کسب و کار ۲۵
*				پاسخگویی یکپارچه اجتماعی ۲۶
*				مدیریت/حفاظت از انرژی ۲۷
*				سیستم مدیریت زیست محیطی ۲۸
*				فعالیت‌های خوب کشاورزی ۲۹
*				سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰ ۳۰
*				جایزه ملی کیفیت ۳۱

در ادامه، تعاریف اولیه یا ویژگی‌های عمومی عبارات فوق ارایه می‌گردد.

www.nipo.gov.ir

ابتکارات چند وجهی و هم سطح بهره‌وری

۱- 5S یا نظام آراستگی سازمان / خانه‌داری خوب

نظام آراستگی سازمان یا خانه‌داری خوب، به اصول حذف ضایعات در سازمان و کارگاه می‌پردازد. این عبارت از پنج کلمه ژاپنی^۲ برگرفته شده است که با اندکی تغییر به زبان انگلیسی^۳ نیز قابل بیان است (مرتب کردن، در جای خود قرار دادن، پاکیزگی، استانداردسازی و پایداری). اساس مفهوم 5S، بر این اصل استوار است که سازمانی با محیط بی نظم و در هم ریخته، بهره‌ور نیست. این امر عامل کلیدی و بنیادی «تفکر ناب» و «کارگاه دیداری»^۴ است که خط مشی بنیادین برای تولید در سطح بین‌المللی محسوب می‌شود. می‌توان گفت که 5S، پایه و اساس تمام برنامه‌های بهبود کیفیت به حساب می‌آید.

۲- تلفات هفتگانه

تلفات به اقدامات و فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که به محصول یا خدمات هیچ ارزشی افزوده نمی‌کند. در حقیقت این موارد به هدررفت یا اتلاف پول و منابع مالی سازمان مربوط می‌شود که مشتریان برای آنها اهمیتی قائل نبوده و در قبال انجام آنها پولی پرداخت نمی‌کنند. تایپچی اونوه^۵، یکی از مهندسين شرکت تویوتا این موارد را در قالب هفت ضایعه جمع‌بندی نمود که تمام راه‌هایی را که نهادها و واحدهای تولیدی از طریق آنها دچار هدررفت پول می‌شوند پوشش می‌دهد. این ضایعات هفتگانه (به زبان ژاپنی به آنها مودا^۶ گفته می‌شود)، عبارتند از: انتظار، حمل و نقل، فرآیندهای غیر ضروری، موجودی انبار، جابجایی (استهلاک و حوادث)، ضایعات و تولید بیش از حد مطلوب^۷.

۳- بهینه‌کاوی

بهینه‌کاوی یک ابزار موفق کسب و کار برای یافتن، تطبیق و اجرای فعالیت‌های پیشرو به منظور دستیابی به عملکرد ممتاز بوده و نیز یک ابزار قدرتمند مدیریت عملکرد است که می‌تواند برای ایجاد تغییرات مثبت و اصلاحات استراتژیک در سطح گسترده مورد استفاده قرار گیرد. همچنین می‌توان از آن به عنوان یک فرآیند آموزشی یاد کرد که در آن اطلاعات، دانش و تجربه فعالیت‌های پیشرو از طریق مشارکت بین سازمان‌ها به اشتراک گزاردده می‌شود. با این ابزار سازمان می‌تواند خود را با سایر سازمان‌ها مقایسه کرده و در یک فرآیند پویا به عقب بازگشته و بازخورد فعالیت‌های خود را مشاهده کند.

۴- بهره‌وری سبز

بهره‌وری سبز یک استراتژی برای اطمینان از حفاظت از محیط زیست و سودآوری کسب و کار است. هدف از اجرای بهره‌وری سبز، ارتقای بهره‌وری ضمن بهبود عملکرد زیست‌محیطی سازمان از طریق کاربرد ابزارها، تکنیک‌ها و فناوری‌های مناسب بهره‌وری و مدیریت زیست‌محیطی برای کاهش اثرات زیست‌محیطی فعالیت‌ها، کالاها و خدمات سازمان است.

۵- کایزن

کایزن، یک واژه ژاپنی به معنی «پیشرفت» است که به دنبال القای مفهوم تلاش بی‌وقفه برای پیشرفت بوده و از همه افراد و کارکنان یک سازمان دعوت به مشارکت در این امر می‌نماید. می‌توان گفت، کایزن مهمترین مفهوم در مدیریت ژاپنی محسوب می‌شود و به کلید موفقیت صنایع رقابت پذیر تولید در ژاپن تبدیل شده است. حل مسائل تحت مفهوم کایزن به صورت یک رویکرد هماهنگ، سیستماتیک و چند کارکردی دیده شده است. کایزن یک استراتژی است که تمام افراد یک سازمان را از مدیریت

ارشد تا پائین‌ترین رده به تلاش برای یافتن گزینه‌های پیشرفت فرا می‌خواند. این امر با استفاده از مرور سیستماتیک و روش‌های ارزیابی و ممیزی، طوفان فکری و ابزارهای تصمیم‌گیری گروهی و خرد جمعی به منظور مشاهده و بررسی فرصت‌های بهبود محقق می‌گردد. تمام عملکردهای یک سازمان قابلیت بهبود و پیشرفت را دارند، لذا رویکرد کایزن به این معنی است که هیچ امری به حد کفایت خود پیشرفت نکرده است که روند آن متوقف گردد.

رویکرد کایزن از ابزارهای مختلفی همچون 5S، چرخه‌های کنترل کیفیت، کنترل کیفیت فراگیر، نگهداری پیشگیرانه فراگیر، انبارداری بهنگام، کار استاندارد و اتوماسیون بهره می‌گیرد. تمام این ابزارها برای بهبود سه بعد مختلف بهره‌وری یعنی هزینه، کیفیت و سرعت مفید هستند. برای مثال، هسته اصلی مفهوم کایزن، حذف موری (سربار)^۸، مواد^۹ (ضایعات) و مورا^{۱۰} (نا هماهنگی) از کارگاه از طریق استفاده کارآمد از نیروی کار، مواد و تجهیزات است.

۶- مدیریت دانش^{۱۱}

مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌های مورد استفاده توسط سازمان‌ها برای تعیین، ایجاد، احصا و توزیع دانش به منظور استفاده مجدد، آگاهی و آموزش در سازمان مربوط می‌شود. معمولاً برنامه‌های مدیریت دانش به اهداف سازمانی مرتبط بوده و به دنبال راهبری برای دستیابی به پیامدهای خاصی همچون اشتراک دانش و خرد، بهبود عملکرد، مزایای رقابت پذیری و سطوح بالاتر نوآوری است. هدف مدیریت دانش استفاده بهینه از دارایی‌های علمی و آگاهی در یک سازمان است به گونه‌ای که آن را به محرکی قدرتمند برای رقابت‌پذیری بدل نماید. در چارچوب تعریف شده برای مدیریت دانش در سازمان بهره‌وری آسیایی، مدیریت دانش به عنوان «یک رویکرد جامع از ایجاد، اشتراک و کاربرد دانش برای ارتقای بهره‌وری، سودآوری و رشد سازمانی» تعریف

شده است.

گسترش مفهوم مدیریت دانش با ایجاد اصطلاح اقتصاد دانش بنیان مقارن شده است. در دوران نوین اقتصاد، عوامل و نهاده‌های سنتی تولید همچون زمین و سرمایه با دارایی‌ها مشهود دانش به عنوان نهاده بحرانی و حیاتی برای افزایش رقابت‌پذیری، جایگزین شده‌اند.

۷- چرخه‌های کیفیت / تیم‌های بهبود کار

چرخه‌های کیفیت، از زمانی که برای اولین بار در سال ۱۹۶۲ در ژاپن معرفی شد، به تکنیکی محبوب در بین سازمان‌ها برای مشارکت کارکنان تبدیل شده است که به دنبال جایگاه ممتاز و متعالی سازمانی است. فلسفه و مبنای نظری چرخه‌های کیفیت بر اساس نظریه استاد آرماندو. فیگن بام^{۱۲} استوار است که اعتقاد دارد برنامه‌های کنترل کیفیت تنها با «تفکر کیفیت» از مدیریت ارشد تا رده‌های پائین امکان‌پذیر است. از سال ۱۹۵۱، چرخه‌های کیفیت به یک سیستم ساختاری برای احصای خرد جمعی همه افراد سازمان بدل شده است.

اقدامات بهره‌وری متمرکز بر محصول^{۱۳}

۸- کاهش مصرف، استفاده مجدد و بازچرخش

یکی از تکنیک‌های رویکرد بهره‌وری سبز، 3Rs است. این تکنیک، فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که پایه و اساس کاهش ضایعات و بهینه‌سازی فرآیند تولید را شکل می‌دهند.

کاهش مصرف، یعنی از نهاده‌های کمتری استفاده شود که شامل مواد خام و انرژی نیز می‌شود. در نتیجه، فشار بر محیط زیست کمتر شده و به تبع آن ضایعات کمتری تولید می‌شود.

بازچرخش شامل بازگشت بخشی از جریان ضایعات به سیستم می‌شود که می‌تواند برای تولید همان نوع از محصول مصرف شده یا برای یک ماده جدید مجدداً تولید شود.

استفاده مجدد، بر بازگشت بخشی از جریان ضایعات یک محصول تأکید دارد که برای همان منظور به طور مکرر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تکنیک 3Rs می‌تواند فراتر از تنها یک فعالیت یا برنامه محسوب شود. اقدامات انجام شده در این تکنیک می‌تواند به یک فلسفه مشارکتی بین همه اعضای سازمان تبدیل شود که نه تنها به بهبود و ارتقای بهره‌وری و شاخص‌های زیست‌محیطی منجر شده بلکه به ایجاد یک محیط کاری بهتر نیز کمک کند.

۹- شاخص رضایت مشتری^{۱۴}

شاخص رضایت مشتری، یک روش برای پایش رضایت مشتری و اقدام به بهبود آن است. در این راستا روش‌های مختلفی توسعه یافته‌اند که به برخی از آنها اشاره

می‌شود:

* امتیاز هواداری؛ یک ابزار مدیریتی است که می‌تواند برای اندازه‌گیری صداقت روابط مشتریان یک بنگاه مورد استفاده قرار گیرد.

* مدل کانو^{۱۵}؛ یک تئوری توسعه محصول و رضایت مشتری است و در سال ۱۹۸۰ توسط پروفسور نوریاکی^{۱۶} کانو توسعه یافت.

* سروکوال^{۱۷} یا راتر^{۱۸}؛ یک چارچوب خدماتی-کیفیتی است که با مطالعه رضایت مشتریان برای تعیین فاصله بین انتظارات مشتری و تجارب همراه می‌شود.

* جی دی پاور و همکاران^{۱۹}؛ یک سازمان محاسبه‌کننده رضایت مشتری بوده و به واسطه رویکرد برترین رتبه‌ها^{۲۰} و رتبه‌بندی صنعت خودروسازی مشهور است.

۱۰- طراحی زیست محیطی

طراحی زیست محیطی یک روش طراحی محصولات است که اثر آنها را بر محیط زیست در تمام مراحل چرخه حیات آن منظور می‌کند. این به معنی تلاش برای کاهش اثرات منفی زیست محیطی و بهبود عملکرد محصولات می‌باشد. چرخه حیات یک محصول معمولاً به بخش‌های مختلفی همچون، آماده‌سازی، تولید، استفاده و دفع تقسیم می‌شود. بنابراین، طراحی محیط زیستی به این معنی است که اهداف زیست محیطی به عنوان بخشی از فعالیت‌های طراحی که به دنبال دستیابی به آن هستیم، منظور شود. طراحی محیط زیستی می‌تواند به عنوان مثال منجر به انتخاب یک ماده تجزیه پذیر یا زیست تخریب پذیر برای بسته‌بندی یا توسعه محصولات شود، مثل درجنت که در آب سرد برای کاهش مصرف انرژی ماشین‌های لباسشویی مؤثر است.

۱۱- تحلیل مخاطرات و نقاط کنترل بحرانی

مفهوم HACCP^{۲۱} یک رویکرد سیستماتیک برای تعیین، ارزیابی و کنترل مخاطرات

است. این روش به دلیل اینکه تنها مسایل بالقوه امنیت غذایی را تعیین کرده و مشخص می‌کند که کجا می‌تواند کنترل و اجتناب شود بسیار ساده است. مهمترین هدف HACCP، ارتقای کارآمدتر تضمین امنیت غذایی به منظور اجتناب از بیماری‌های مربوط به خوراک است. علاوه بر آن، هزینه کنترل و غذای دور ریخته شده را کاهش داده و از اعتبار فرآوری غذایی و کل صنعت حفاظت می‌کند.

۱۲- بازاریابی متمرکز

بازاریابی متمرکز یک رویکرد بازاریابی است که بر مشتریان بالقوه کوچک اما در عین حال سودآور تأکید داشته که معمولاً توسط جریان اصلی بازار و تأمین‌کنندگان سنتی آن بکار گرفته نمی‌شوند. بنابراین بازاریابی متمرکز به دنبال یافتن و تأمین بخش‌های سودآور بازار و طراحی محصولات جلب مشتری و خدمت‌رسانی به آنهاست.

۱۳- سیستم مدیریت کیفیت

سیستم مدیریت کیفیت آن بخش از سیستم مدیریت کل سازمان است که تضمین می‌کند انتظارات مشتری برای کیفیت کالاها و خدمات به طور کامل و مداوم حاصل شده یا حتی از آن فراتر رود. این امر شامل، توسعه یک سیاست رسمی کیفیت، یک فاز برنامه‌ریزی برای ترسیم ساختارها، مسئولیت‌ها و فرایندهای کیفی سازمان و تأیید آن فرایندها می‌شود. سیستم مدیریت کیفیت، به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا کنترل کیفیت کالاها و خدمات آنها را به عهده بگیرند. همچنین اجازه می‌دهد تا یک برنامه‌ریزی هماهنگ و سازگار ایجاد شود و به سازمان برای تعیین زمان لزوم انجام اقدامات اصلاحی کمک می‌کند. سیستم مدیریت کیفیت، یک ابزار کیفیت و بهره‌وری است، لذا به کل سازمان منفعت می‌رساند. منافع می‌تواند به زنجیره تأمین نیز توسعه یافته و در این صورت کیفیت محصول و ارتباط بین تأمین‌کنندگان، سفارش‌دهندگان و مشتریان نهایی را ارتقا دهد.

۱۴- مدیریت زنجیره تأمین^{۲۳}

زنجیره تأمین یک شبکه از فرایندهای مواد خام، تولیدکنندگان محصول نهایی، عمده‌فروشان و توزیع‌کنندگان، خرده‌فروشان و مشتریان است که با انواع جریان‌ها از جمله مواد اولیه، اطلاعات، منابع مالی و انسان، به هم مرتبط می‌شوند. واژه‌شناسی مؤسسه مدیریت ضایعات^{۲۴} (APICS)، مدیریت زنجیره تأمین را به صورت «طراحی، برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و پایش فعالیت‌های زنجیره تأمین با هدف ایجاد ارزش خالص، تأمین زیرساخت‌های رقابتی، اعمال نفوذ و به‌کارگیری تدارکات جهانی، همگام‌سازی عرضه و تقاضا و اندازه‌گیری عملکرد در مقیاس جهانی» تعریف می‌کند.

اقدامات بهره‌وری متمرکز بر فرآیند

۱۵- مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار^{۲۰}

مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار، بازاندیشی بنیادین و بازطراحی اساسی فرآیندهای کسب و کار برای دستیابی به بهبود تدریجی سنجش بحرانی و همزمان عملکرد همچون هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت است. بسیاری از بنگاه‌ها از زمان اجرای این روش، از صنایع با تکنولوژی بالا (مثل نیمه هادی‌ها) تا صنایع سنتی (مثل پا افزار و پوشاک) و از بخش‌های خط تولید تا عملیات پشتیبانی، مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار را برای بهبود بهره‌وری و اثربخشی آنها به منظور مواجهه با رقابت‌های جهانی و مقابله با رکود اقتصادی در دو دهه اخیر به کار گرفته‌اند. کلید مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار، توجه به فرآیندهای تجاری از ابتدا (از صفر) و تعیین چگونگی بازساخت بهینه آن فرآیندها برای بهبود عملکردشان است.

۱۶- سیستم تولید بهنگام / تیم پاسخ سریع

تولید بهنگام، یکی از مهمترین مؤلفه‌های سیستم تولید شرکت تویوتا است. تولید بهنگام، یک سیستم تکنولوژی تولید است که کارایی اقتصادی را با اصل کلیدی «تولید به حد کفایت آنچه لازم است، فقط به اندازه مورد نیاز و در زمانی که مورد نیاز است» بهبود می‌بخشد. مهمترین هدف این مفهوم، حداقل انبارداری ممکن در فرآیند تولید یا به عبارت دیگر، تعادل کامل بین سفارش و تولید است. عموماً، فرآیندهای تولید مختلفی بین دریافت سفارش و ارسال محصولات وجود دارد و در نتیجه غالباً زمان طولانی شدن انجام سفارش اجتناب‌ناپذیر است. طولانی شدن زمان انجام سفارش، می‌تواند منجر به ایجاد هزینه فرصت به ویژه برای محصولات عمده و انبوه شود.

تولید بهنگام می‌تواند به عنوان یک استراتژی برای بهبود بازگشت سرمایه‌گذاری یک تجارت با جایگزینی موجودی انبار در حال ساخت و هزینه‌های مربوط به آن نیز منظور شود.

۱۷- نگهداری بهره‌ور / پیشگیرانه^{۲۶}

نگهداری پیشگیرانه به معنی از قبل سنجیدن، پیش از لزوم و نیاز به اقدام اصلاحی با توجه به عملکرد تجهیزات است. نگهداری بهره‌ور یعنی وقتی نتیجه نگهداری تجهیزات سنجیده می‌شود (معمولاً بر حسب ادبیات اقتصادی، مثل تحلیل هزینه-فایده) و نتیجه مثبت باشد (مثلاً معاینه فنی خودرو به طور منظم نه تنها از آسیب اجتناب می‌کند، بلکه در هزینه سوخت نیز صرفه‌جویی می‌کند. اگر صرفه‌جویی هزینه بیش از هزینه‌های معاینه فنی باشد، در این صورت نگهداری بهره‌ور خواهیم داشت). این دو مفهوم به طور یکجا نگهداری بهره‌ور و پیشگیرانه را تشکیل می‌دهند. نگهداری بهره‌ور فراگیر یک رویکرد سیستماتیک برای نگهداری بهره‌ور است. نگهداری بهره‌ور و پیشگیرانه به عنوان ابزاری برای ارتقای بهره‌وری، حداقل ساختن زمان و حداکثر کردن کارایی مفید است. این روش، عملکرد تجهیزات را در بالاترین سطح عملکردی حفظ کرده تا ضایعات کاهش یابند.

۱۸- شش سیگما

شش سیگما اولین بار در سال ۱۹۸۷ توسط موتورولا^{۲۷} و پس از آنکه پیشرفت ده برابری برای کارخانه ایجاد نمود، مطرح شد. آر.تامکینز^{۲۸} شش سیگما را به صورت «برنامه‌ای با هدف حذف کامل معایب هر محصول، فرآیند و تراکنش‌ها» تعریف می‌کند. سایرین این مفهوم را به صورت یک اقدام استراتژیک برای افزایش سودآوری، افزایش سهم بازار و بهبود رضایت مشتری از طریق استفاده از ابزارهای آماری که می‌تواند منجر به بهبود مقدار کیفیت گردد، تعریف کردند. اگر شش سیگما به درستی انجام شود، امکان

ایجاد منافع زیادی برای کارخانه‌های تجاری همچون افزایش سرعت فرآیند، افزایش سطح کیفیت، کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمدها و تعمیق روابط مشتری محقق می‌گردد. عموماً شش سیگما به صورت یک الگو یا نمونه استراتژیک برای مدیریت نوآوری و بقای کارخانه‌های تجاری منظور می‌شود. این روش برای انواع صنایع و مدل‌های کسب و کار از تولید تا خدمات مورد استفاده قرار گرفته است.

www.nipo.gov.ir

www.nipo.gov.ir

اقدامات بهره‌وری متمرکز بر مردم

۱۹- روش‌های پیشنهادات کارکنان^{۲۹}

روش‌های پیشنهاد کارکنان در بین بسیاری از سازمان‌ها در جهت تلاش برای تعالی کسب و کار و عملکرد در سطح جهانی محبوب است. این روش مشارکت کارکنان، از دانش و آگاهی آنها برای ایده‌های پیشرفت بهره‌برداری می‌نماید. در روش سنتی، تأکید بر پیشنهاداتی با بالاترین اثرگذاری بوده و پاداش‌های قابل توجهی به کارکنانی که پیشنهادات آنان اثر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد مالی سازمان داشته باشند، اعطا می‌گردد. غالباً از آنجائیکه پیشنهادات بسیار نوآورانه، محدود و کمیاب است، در نتیجه پیشنهادات کمی دریافت شده است.

۲۰- سیستم مدیریت ناب (سیستم مدیریت تویوتا)

سیستم تولید ناب یا ساخت ناب اصالتاً بر پایه مفهوم «ناب» یا با کمترین‌ها (یعنی زمان، انبار، فضا، نیروی کار و پول کمتر) بیشترین‌ها را انجام دادن استوار است. مهمترین منبع سیستم تولید ناب، سیستم تولید تویوتا (TPS)^{۳۰} است که توسط کارخانه موتور تویوتا پس از جنگ جهانی دوم توسعه یافت. در دهه ۱۹۸۰، با شروع بررسی موفقیت کارخانه تویوتا توسط مجریان غربی، پژوهشگران نیز به مطالعه و نگارش در خصوص این سیستم تولید به ظاهر انقلابی، اقدام نمودند. جیمز پی ووماک^{۳۱} از مؤسسه علوم و فنون ماساچوست^{۳۲} و دانیل تی جونز^{۳۳} از دانشگاه کاردیف ولز^{۳۴} دو تن از این محققین بودند که به واسطه ابداع عبارت «تولید یا ساخت ناب» برای توصیف سیستم تولید تویوتا در غرب، مطرح شدند. در اصل عبارات «سیستم تولید تویوتا» و «سیستم تولید ناب» به یک معنی بوده و می‌توانند به جای هم به کار روند.

۲۱- سلامت شغلی و استاندارد ایمنی ۱۸۰۰۰^{۳۵}

سلامت شغلی و استاندارد ایمنی ۱۸۰۰۰ شامل مجموعه‌ای از دو استاندارد OHSAS 18001 و OHSAS 18002 بوده که به ترتیب الزامات و راهنمای کاربرد یک استاندارد مدیریتی ایمن و سالم را فراهم می‌نمایند. OHSAS 18002 بر پایه استاندارد انگلیسی BS 8800 توسط گروهی از افراد و متخصصین استاندارد، اعتباردهی، کارمندان ثبت و مشاوران توسعه یافته و اولین بار در سال ۱۹۹۹ منتشر شد. شایان ذکر است که این استاندارد از مجموعه استانداردهای ایزو به حساب نمی‌آید. اگرچه استانداردهای OHSAS 18000 از طریق مؤسسه استاندارد بین‌المللی (ایزو) یا با استفاده از فرآیند اجماع ایزو توسعه نیافت، اما به طور وسیعی مورد پذیرش قرار گرفت. در سال ۲۰۰۲، بر هر دو استاندارد اصلاحاتی اعمال شده تا تقاضای کاربران را مورد توجه قرار داده و بهتر بتواند آنها را با استانداردهای ایزو ۱۴۰۰۱ و ایزو ۹۰۰۱ مطابقت دهد.

۲۲- پاسخگویی اجتماعی (SA) ۸۰۰۰^{۳۶}

پاسخگویی اجتماعی ۸۰۰۰، یک استاندارد جهانی برای پاسخگویی اجتماعی برای شرایط کار شایسته است که بر پایه استانداردهای بین‌المللی کارگاهی کنوانسیون‌های سازمان بین‌المللی کار^{۳۷}، بیانیه جهانی حقوق بشر^{۳۸} و کنوانسیون سازمان ملل در خصوص حقوق کودکان^{۳۹} استوار است. این استاندارد توسط پاسخگویی اجتماعی بین‌الملل^{۴۰} توسعه یافت که در سال ۱۹۹۷ تأسیس گردید. استاندارد SA 8000 و سیستم اعتباردهی یک ابزار موثق، جامع و مؤثر برای تضمین کارگاه‌های شایسته انسانی محسوب می‌شود.

۲۳- همکاری کارگاهی^{۴۱}

همکاری کارگاهی مفهوم گسترده‌ای است که متضمن تعهد دو جانبه بین کارکنان و مدیران برای با هم کار کردن و هوشمندانه کار کردن است. علی‌الخصوص، هدف آن توسعه یک موقعیت ایده‌آل بوده که در آن مدیران و کارکنان در تعیین مشکلات کارگاهی

و یافتن راه‌حل‌هایی برای آن مشکلات و در اجرای راه‌حل‌های مورد توافق، همکاری کاملی دارند. مفهوم همکاری کارگاهی، فلسفه و فرآیند اساسی، روش‌ها و ساختارهای سازمانی را در بر می‌گیرد. ایده این اقدام این است که همکاری بیشتر بین نیروی کار و مدیران در خصوص مسائل و نگرانی‌های دو جانبه می‌تواند یک محیط کار بهره‌ورتر و رضایتبخش‌تر ایجاد نماید. این فرآیند شامل مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های روزانه است که بر شغل آنها تأثیرگذار است. ساختارها و روش‌ها، افراد را برای طراحی مجدد کار به منظور تشویق حل گروهی مسائل، اشتراک آزاد اطلاعات، کار تیمی و توسعه مهارت‌ها قادر می‌سازد.

www.nipo.gov.ir

اقدامات بهره‌وری متمرکز بر سیاستگذاری

۲۴- کارت امتیاز متوازن^{۴۲}

کارت امتیاز متوازن، رویکردی برای سنجش عملکرد است که در سال ۱۹۹۲ توسط دکتر روبرت کاپلان^{۴۳} و دکتر دیوید نورتن^{۴۴} از مدرسه کسب و کار هاروارد^{۴۵} معرفی شد. این رویکرد سنجش‌های مالی سنتی را با سنجش‌های غیر مالی که پیامدهای بازرگانی ایجاد می‌کنند ترکیب کرده و در نتیجه سازمان‌ها می‌توانند بر آینده متمرکز شده و در شرایط بهترین منافع بلندمدت خود عمل کنند. این روش، اطلاعات بهتر و مرتبط‌تری به مدیران در خصوص فعالیت‌های حوزه مدیریتی آنها ارائه نموده و احتمال دستیابی به اهداف سازمانی و چشم‌انداز و مأموریت‌ها را افزایش می‌دهد. رویکرد کارت امتیاز متوازن، یک سیستم مدیریت استراتژیک را نیز شامل می‌شود که مدیران را برای تمرکز بر سنجش‌های عملکردی مهمی که منجر به موفقیت شده و چشم‌انداز مالی را با چشم‌اندازهای مشتریان، فرآیندها و کارکنان متعادل می‌سازد. غالباً سنجش‌ها نماگرهایی از عملکرد آینده هستند. کارت امتیاز متوازن، به منظور کمک به چیرگی بر برخی نقاط ضعف رویکردهای مدیریتی قبلی ابداع شده و دستورالعمل مشخصی برای آنچه کارخانجات لازم است برای ایجاد ارتباط بین عملکرد مستقل، بخشی و کلی در استراتژی کارخانه اندازه‌گیری کنند، فراهم می‌آورد.

۲۵- چارچوب تعالی کسب و کار^{۴۶}

چارچوب‌های تعالی کسب و کار به طور گسترده‌ای در سراسر دنیا برای ارتقای بهره‌وری و کیفیت سازمان‌ها، اشتراک تجارب موفق و تشخیص دستاوردها مورد استفاده قرار گرفته است. بر اساس برآوردهای انجام شده، جایزه ملی ۸۰ کشور بر اساس این

چارچوب، تهیه شده است. مشهورترین چارچوب تعالی کسب و کار، جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج^{۴۷} در آمریکا و جایزه بنیاد برترین‌های مدیریت کیفیت اروپا^{۴۸} است. چارچوب تعالی کسب و کار سنگاپور و دیگر اقتصادهای کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی نیز بسیار هم‌تراز یا اصولاً بر اساس این مدل استوار است. تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که چارچوب تعالی کسب و کار را پذیرفته‌اند، عملکرد مالی، رضایت مشتری و بهره‌وری بهتری نسبت به رقبای خود دارند. در کشور آمریکا، برندگان جایزه تعالی کسب و کار، عموماً با ضریب ۱ تا ۶/۵ برحسب عملکرد بازار بورس و ارزش نسبت به هم‌تایان خود عملکرد بهتری داشتند. همچنین، فروش، درآمد و دارایی‌های کل بیشتری نیز بدست آورده‌اند. در اروپا، مطالعه‌ای بر ۱۲۰ برنده جایزه تعالی کسب و کار نشان داد که این واحدهای اقتصادی نسبت به کارخانه‌هایی با همان اندازه و عملکرد صنعتی در یک دوره ۱۱ ساله، عملکرد بهتری داشته‌اند.

۲۶- پاسخگویی یکپارچه اجتماعی^{۴۹}

پاسخگویی یکپارچه اجتماعی، مفهومی است که سازمان‌ها می‌بایست نه تنها به خاطر مشتریان، کارمندان و ذینفعان، بلکه به خاطر اجتماعات، جوامع و محیط‌زیست در تمام جنبه‌های عملکردی آنها مورد نظر قرار دهند. این الزام، برای تطابق با قانون، تحت الزامات قانونی آنها گسترش یافته است. مسئولیت از این حقیقت ناشی می‌شود که کسب و کار و جامعه بهم وابسته هستند و رفاه هر یک به رفاه دیگری وابسته است. امروزه بسیاری از سازمان‌ها مشارکت مسئولیت زیست‌محیطی خود را به عنوان بخشی از پاسخگویی یکپارچه اجتماعی در نظر گرفته و در گزارش‌های مربوطه وارد می‌نمایند. شورای جهانی کسب و کار برای توسعه پایدار^{۵۰}، در کتاب «ایجاد حس خوب در کسب و کار» از این تعریف استفاده می‌کند: «مسئولیت یکپارچه اجتماعی تعهد پیوسته کسب و کار برای رفتار اخلاقی و مشارکت در توسعه اقتصادی در کنار بهبود کیفیت زندگی نیروی

کار و خانواده‌های آنان و جوامع محلی و کل جامعه در سطح کلان است.»

۲۷- مدیریت یا حفاظت از انرژی

مدیریت یا حفاظت از انرژی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها یا برنامه‌های طراحی شده برای اجتناب، کاهش و اصلاح اتلاف یا نشت انرژی در یک سازمان است. این فعالیت‌ها شامل موارد ذیل می‌شود:

❖ بقای انرژی: اجتناب از هدر رفت انرژی در حین عملیات انتقال انرژی

❖ انتقال: کاهش انتقال ناخواسته انرژی (مثل گرمای تابشی) یا باز طراحی برای بهره‌گیری از انتقال انرژی (مثل بازگشت بخار)

❖ به کارگیری انرژی: بهبود و ارتقای کارایی اقلام مصرف‌کننده انرژی و چگونگی مصرف آنها

❖ بازگشت انرژی: استفاده از انرژی جریان ضایعات (بالقوه یا واقعی) برای تغذیه سایر فرآیندها

۲۸- سیستم مدیریت زیست‌محیطی^{۵۱}

سیستم مدیریت محیطی زیست مجموعه‌ای از فرآیندها و فعالیت‌هایی است که یک سازمان را برای کاهش اثرات زیست‌محیطی و افزایش کارایی عملیاتی آنان قادر می‌سازد. به عبارت دیگر، سیستم مدیریت زیست‌محیطی بخشی از سیستم مدیریت سراسری بوده که بر اثر فعالیت‌ها، محصولات و خدمات یک سازمان بر محیط زیست تأکید دارد. غالباً سیستم مدیریت زیست‌محیطی بر پایه مدل بهبود مستمر دیمینگ (برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی، اقدام)^{۵۲} استوار است. مجموعه استانداردهای ایزو ۱۴۰۰۰، رایج‌ترین رویکرد سیستماتیک مدیریت محیط زیست در مقیاس جهانی است.

۲۹- عملیات خوب کشاورزی

عملیات خوب کشاورزی، به مجموعه‌ای از پیشنهادات، توصیه‌ها و دانش موجود برای تأکید بر پایداری زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی محصولات مزرعه‌ای و فرآوری شده مربوط می‌شود که به خوراک و محصولات کشاورزی غیر غذایی ایمن و سالم

منجر می‌شود. پذیرش عملیات خوب کشاورزی، یک محیط کار ایمن و پاک را برای کارکنان تضمین نموده و در عین حال آلودگی بالقوه محصولات غذایی را برطرف می‌کند. عملیات خوب کشاورزی شامل دستورالعمل‌ها و راهنماهایی در خصوص مسائل و مشکلات مربوط به انتخاب محل، اصلاح کاربری، مصرف کودهای شیمیایی، منابع و مصارف آب، کنترل آفت‌ها و پایش آفت‌کش‌ها، فعالیت‌های برداشت (شامل بهداشت کارگران، بسته‌بندی، انبار، بهداشت محل و حمل و نقل محصولات) و عملیات خنک‌تر، می‌شود.

۳۰- سیستم مدیریت کیفیت (ایزو ۹۰۰۰) ۵۳

ایزو ۹۰۰۰، خانواده‌ای از استانداردهای توسعه یافته توسط مؤسسه بین‌المللی استاندارد است که یک مدل استاندارد شده برای سیستم مدیریت کیفیت ایجاد می‌نماید. در این مجموعه، استاندارد ایزو ۹۰۰۱، مخصوص این موضوع است. در ابتدا ایزو ۹۰۰۰، مدیریت کیفیت را مورد توجه قرار می‌داد که به معنی تضمین از یک استاندارد خاص کیفیت در محصولات و خدمات برای تأمین خواسته‌های کیفی مشتریان است. یک سازمان می‌تواند از طریق خود اظهاری موافقت خود را برای این الزامات اعلام نموده یا معمولاً از طریق اعتباردهی شخص ثالث، اعتبار خارجی حاصل نماید.

۳۱- جایزه ملی کیفیت / جایزه کسب و کار برتر

جوایز ملی کیفیت، گاهی اوقات به دلیل وجوه تشابه موجود با جوایز تعالی کسب و کار، به صورت جایگزین مورد استفاده قرار می‌گیرند. در برخی موارد، جوایز تعالی کسب و کار برای جذب کامل بخش خصوصی به کار می‌روند، چرا که سود بنگاه و موفقیت‌های بازرگانی، در مقایسه با عملکرد سازمانی، مخاطرات مهمتری محسوب می‌شوند. چنین جوایزی، بنگاه‌های تجاری با بهترین عملکرد یا سازگاری در دستیابی به منافع رقابت‌پذیری را تعیین و شناسایی می‌کند.

واژه نامه		
People, Product, Process and Policy	مردم، محصول، فرآیند، سیاستگذاری	۱
Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu and Shitsuke	5S (به زبان ژاپنی)	۲
Sort, Set in order, Clean, Standardize and Sustain	5S (به زبان انگلیسی)	۳
Visual Workplace	کارگاه دیداری	۴
Taiichi Ohno	تایچی اونو	۵
Muda	مودا	۶
Waiting, transporting, processing, inventory, motions, defects/rework, overproduction	تلفات هفتگانه	۷
Muri	موری	۸
Muda	مودا	۹
Mura	مورا	۱۰
Knowledge management	مدیریت دانش	۱۱
Armand V. Feigenbaum	آرماند و. فیگن بام	۱۲
Reduce, Reuse, Recycle (3Rs)	کاهش مصرف، استفاده مجدد و بازچرخش	۱۳
Customer Satisfaction index (CSI)	شاخص رضایت مشتری	۱۴
Kano model	مدل کانو	۱۵
Noriaki Kano	پروفسور نوریاکی کانو	۱۶
SERVQUAL	سروکوال	۱۷
RATER	راتر	۱۸

واژه نامه		
J.D. Power and Associates	جی دی پاور و همکاران	۱۹
Top-Box Approach	در این روش، برای تعیین درصد رضایت مشتریان، ابتدا مقیاس عددی برای میزان رضایت مشتریان تعیین شده و تنها آنهایی که به بالاترین مقیاس رأی داده باشند مورد محاسبه قرار می‌گیرند.	۲۰
Hazard Analysis and Critical Control Points(HACCP)		۲۱
Quality Management System (QMS)	سیستم مدیریت کیفیت	۲۲
Supply Chain Management (SCM)	مدیریت زنجیره تأمین	۲۳
Association for Operations Management	مؤسسه مدیریت ضایعات	۲۴
Business Process Reengineering	مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار	۲۵
Preventive/Productive Maintenance	نگهداری بهره‌ور / پیشگیرانه	۲۶
Motorola	موتورولا	۲۷
R. Tomkins	آر. تامکینز	۲۸
Employee Suggestion Schemes (ESS)	روش‌های پیشنهادات کارکنان	۲۹
Toyota Production System	سیستم تولید تویوتا	۳۰
James P. Womack	جیمز پی ووماک	۳۱
Massachusetts Institute of Technology	ماساچوست	۳۲
Daniel T. Jones	دانیل تی. جونز	۳۳
University of Cardiff in Wales	دانشگاه کاردیف ولز	۳۴
Occupational Health And Safety Standard (OHSAS) 18000	سلامت شغلی و استاندارد ایمنی	۳۵
Social Accountability	پاسخگویی اجتماعی	۳۶

واژه نامه		
ILO	سازمان بین‌المللی کار	۳۷
Universal Declaration of Human Rights	بیانیه جهانی حقوق بشر	۳۸
UN Convention on the Rights of the Child	کنوانسیون سازمان ملل در خصوص حقوق کودکان	۳۹
Social Accountability International	پاسخگویی اجتماعی بین‌الملل	۴۰
Workplace Cooperation (WPC)	همکاری کارگاهی	۴۱
Balanced Scorecard (BSC)	کارت امتیاز متوازن	۴۲
Dr. Robert Kaplan	دکتر روبرت کاپلان	۴۳
Dr. David Norton	دکتر دیوید نورتن	۴۴
Harvard Business School	مدرسه کسب و کار هاروارد	۴۵
Business Excellence (BE)	چارچوب تعالی کسب و کار	۴۶
Malcolm Baldrige National Quality Award	جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج	۴۷
European Foundation for Quality Management Excellence Award	جایزه بنیاد برترین‌های مدیریت کیفیت اروپا	۴۸
Corporate Social Responsibility	پاسخگویی یکپارچه اجتماعی	۴۹
World Business Council for Sustainable Development	شورای جهانی کسب و کار برای توسعه پایدار	۵۰
Environmental Management System (EMS)	سیستم مدیریت زیست‌محیطی	۵۱
plan-do-check-act (PDCA)	برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی، اقدام	۵۲
Quality Management system(QMS) ISO 9000	سیستم مدیریت کیفیت (ایزو ۹۰۰۰)	۵۳

□ **Abstract** □

Handbook of productivity is provided to guide the readers and introduce them the main and critical concepts, tools, techniques, methods, practices, guidelines, models and approaches in productivity that has been published by Asian productivity organization in 2015. This can help researchers and enthusiasts in the field of productivity to become familiar with dominant viewpoint of this concept to follow their more professional studies in the future. In this handbook, after a brief description about productivity management framework, the 31 common productivity-enhancing initiatives are classified according to their impact areas in four groups as product-focused, process-focused, people-focused and policy-focused initiatives.

Keywords: productivity, productivity management framework, profitability, product and process.

National Iranian Productivity Organization (NIPO)

Handbook on productivity



Preparators : Behrooz Mahmoodi

Department: Deputy of auditing, research and technology

Date of Preparation: 04/12/2016

Layout and Cover:Arvin Hejri

Handbook of productivity is provided to guide the readers and introduce them the main and critical concepts, tools, techniques, methods, practices, guidelines, models and approaches in productivity that has been published by Asian productivity organization in 2015.

Productivity, Productivity Management Framework, Profitability, Product and Process

Address: No. 16, Sepand St., Nejatollahi Ave., Tehran, I.R.Iran.

National Iranian Productivity Organization (NIPO)

Postal Code: 1598994911

Tel: 021-88899424, Fax: 021-88899063

E-Mail: Productivity@mporg.ir

www.nipo.gov.ir

Handbook on Productivity

www.nipco.gov.ir

www.nipo.gov.ir

In the Name of God

www.nipd.gov.ir



www.nipo.gov.ir

همیشه راه بهتری وجود دارد، «بهره‌وری» همان راه بهتر است

www.nipo.gov.ir