

۱۴۹۲۷۰۳

**بهره‌وری  
و تجزیه و تحلیل آن در  
سازمانها  
(مدیریت بهره‌وری فراگیر)**

[www.ketab.ir](http://www.ketab.ir)

**تألیف:  
شهنام طاهری**



سرشناسه :

طاهری، شهنام

عنوان و نام پدیدآور :

بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها (مدیریت

بهره‌وری فراگیر)

(Productivity analysis organizations.)

شهنام طاهری

مشخصات نشر :

تهران : نشر هستان، ۱۳۸۷

مشخصات ظاهری :

۳۸۸ صفحه، جدول، نمودار.

شابک :

۹۷۸-۹۶۴-۶۹۶۵-۱۹-۵

وضعیت فهرست نویسی :

فیا

موضوع :

بهره‌وری-مدیریت بهره‌وری

رده‌بندی کنگره :

۹ب۲ط/HD۵۷

رده بندی دیویی :

۳۳۱/۱۱۸

شماره کتابشناسی ملی :

۷۸-۷۲۳۷م



تهران خیابان انقلاب خیابان فخررازی خیابان روانشناسی شماره ۷۴ طبقه اول تلفن: ۶۶۴۸۱۱۵۲

• بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها (مدیریت بهره‌وری فراگیر)

• شهنام طاهری

• نویت چاپ: بیست و نهم ۱۴۰۱

• شمارگان: ۱۰۰ نسخه چاپ و صحافی: هوران

• قیمت همراه با کتاب راهنمای بهره‌وری : ۲۴۰۰۰۰ تومان

• شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۶۹۶۵-۱۹-۵

• تمام حقوق برای ناشر محفوظ است.

این اثر مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را به هر شکل، از جمله صوت، فیلم، نمایش، اقتباس، فتوکپی و قابل الکترونیکی بدون اجازه ناشر، نشر، پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

## فهرست

|    |       |                                              |
|----|-------|----------------------------------------------|
| ۱۱ | ..... | مقدمه                                        |
| ۱۵ | ..... | فصل اول                                      |
| ۱۵ | ..... | مفهوم بهره‌وری                               |
| ۱۷ | ..... | ۱- شاخصهای ارزیابی عملکرد سازمانها           |
| ۱۹ | ..... | ۲- تعریف بهره‌وری                            |
| ۲۴ | ..... | ۳- دیدگاههای مختلف درباره بهره‌وری           |
| ۲۴ | ..... | الف - تعریف بهره‌وری از دیدگاه سیستمی        |
| ۲۵ | ..... | ب - بهره‌وری از دیدگاه ژاپنی                 |
| ۲۶ | ..... | ج - رویکرد اقتصادی بهره‌وری                  |
| ۲۷ | ..... | ۴- برخی سوءبرداشتها درباره مفهوم بهره‌وری    |
| ۲۸ | ..... | ۵- سطوح بهره‌وری                             |
| ۲۹ | ..... | (الف) بهره‌وری فردی                          |
| ۲۹ | ..... | (ب) بهره‌وری در خانه                         |
| ۲۹ | ..... | (پ) بهره‌وری در سازمان                       |
| ۲۹ | ..... | (ت) بهره‌وری در سطح ملی                      |
| ۳۰ | ..... | ۶- بهره‌وری سبز                              |
| ۳۰ | ..... | ۷- خلاصه و نتیجه‌گیری                        |
| ۳۲ | ..... | سؤالات فصل اول                               |
| ۳۳ | ..... | فصل دوم                                      |
| ۳۳ | ..... | ضرورت مدیریت فراگیر بهره‌وری                 |
| ۳۶ | ..... | ۲-۱- عوامل مؤثر بر وضعیت بنگاهها و سازمانها  |
| ۳۶ | ..... | ۲-۱-۱- یکپارچگی و ارتباطات بیشتر در سطح جهان |
| ۳۶ | ..... | ۲-۱-۲- سرعت بالای ارتباطات جهانی             |
| ۳۷ | ..... | ۲-۱-۳- تناقض همکاری و رقابت‌پذیری            |
| ۳۷ | ..... | ۲-۱-۴- پیچیدگی و نااطمینانی                  |
| ۳۷ | ..... | ۲-۱-۵- تغییر در موازنه قدرتهای اقتصادی       |
| ۳۹ | ..... | ۲-۱-۶- تغییر صحنه بازار جهانی                |
| ۴۲ | ..... | ۲-۱-۷- مسائل زیست محیطی و توسعه پایدار       |
| ۴۲ | ..... | ۲-۲- تغییر تأکیدها در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰    |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| ۴۳ | ۲-۳. مدیریت در شرایط وجود هدفهای متناقض در دهه ۱۹۹۰         |
| ۴۵ | ۲-۴. تغییر در کانونهای مورد توجه مدیران                     |
| ۴۶ | ۲-۵. نقش سازمانهای ژاپنی و بهره‌وری                         |
| ۴۸ | اطمینان و اعتماد در «سازمان» مؤسسات ژاپنی                   |
| ۴۸ | وظایف کارکنان ژاپنی و نقش آنها در توسعه و بهره‌وری          |
| ۴۸ | نقش دستورالعملهای کارخانه در ژاپن و غرب                     |
| ۵۰ | ۲-۶. سازمانهای ملی بهره‌وری در برخی از کشورهای آسیایی       |
| ۵۰ | ۲-۶-۱. ژاپن                                                 |
| ۵۱ | ۲-۶-۲. هندوستان                                             |
| ۵۱ | ۲-۶-۳. سنگاپور                                              |
| ۵۲ | ۲-۷. بهره‌وری در ایران                                      |
| ۵۲ | ۲-۷-۱. بهره‌وری نیروی انسانی                                |
| ۵۳ | ۲-۷-۲. بهره‌وری مواد غذایی                                  |
| ۵۳ | ۲-۷-۳. بهره‌وری ساعات کار                                   |
| ۵۳ | ۲-۷-۴. بهره‌وری انرژی                                       |
| ۵۴ | ۲-۷-۵. تحقیق و توسعه                                        |
| ۵۸ | ۲-۸. خلاصه و نتیجه‌گیری                                     |
| ۶۱ | سؤالات فصل دوم                                              |
| ۶۳ | فصل سوم                                                     |
| ۶۳ | مفهوم و فلسفه مدیریت فراگیر بهره‌وری                        |
| ۶۵ | ۳-۱. چشم‌انداز بهره‌وری فراگیر                              |
| ۶۷ | ۳-۲. مرحله سنجش و اندازه‌گیری                               |
| ۶۷ | ۳-۳. مدل بهره‌وری فراگیر                                    |
| ۷۰ | ۳-۴. مفهوم و تعریف کارکردی و عملیاتی مدیریت بهره‌وری فراگیر |
| ۷۱ | ۳-۵. خصوصیات منحصر به فرد (یگانه) مدیریت بهره‌وری فراگیر    |
| ۷۳ | ۳-۶. سه استراتژی عمده برای بهبود بهره‌وری                   |
| ۷۳ | ۳-۷. استراتژی استفاده از نظام مدیریت بهره‌وری فراگیر        |
| ۷۴ | ۳-۷-۱. سطح اول                                              |
| ۷۴ | ۳-۷-۲. سطح دوم                                              |
| ۷۴ | ۳-۷-۳. سطح سوم                                              |
| ۷۴ | ۳-۷-۴. سطح چهارم                                            |
| ۷۴ | ۳-۸. مثالی عددی برای مدیریت بهره‌وری فراگیر                 |
| ۸۳ | ۳-۹. توان مدیریت جامع بهره‌وری فراگیر                       |
| ۸۵ | ۳-۱۰. مرحله ارزیابی بهره‌وری                                |
| ۸۷ | ۳-۱۱. مرحله تهیه برنامه عملیاتی برای بهبود بهره‌وری فراگیر  |

|     |                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| ۹۰  | ۳-۱۳- مرحله بهبود.....                                      |
| ۹۲  | مرحله اول: انتخاب تکنیکهای مناسب.....                       |
| ۹۲  | مرحله دوم: عملی ساختن برنامه بهبود بهره‌وری.....            |
| ۹۵  | ۳-۱۲- تعریف مدیریت بهره‌وری فراگیر.....                     |
| ۹۶  | ۳-۱۳- مفهوم و فلسفه مدیریت بهره‌وری فراگیر.....             |
| ۹۶  | ۳-۱۴- مدیریت بهره‌وری فراگیر به مثابه یک صندلی سه پایه..... |
| ۹۸  | ۳-۱۵- چارچوب ادراکی مدیریت بهره‌وری فراگیر.....             |
| ۱۰۰ | ۳-۱۶- مدیریت بهره‌وری فراگیر: اتحاد سه بعد رقابت‌پذیری..... |
| ۱۰۳ | سؤالات فصل سوم.....                                         |
| ۱۰۴ | ضمیمه الف: فرمولهای مدیریت بهره‌وری فراگیر.....             |
| ۱۰۷ | فصل چهارم.....                                              |
| ۱۰۷ | اندازه‌گیری بهره‌وری.....                                   |
| ۱۰۹ | ۴-۱- شاخص‌های بهره‌وری.....                                 |
| ۱۱۰ | ۴-۲- کاربرد شاخص‌های بهره‌وری.....                          |
| ۱۱۰ | ۴-۳- انواع شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری.....               |
| ۱۱۴ | ۴-۴- برخی نکات درباره استفاده از شاخص‌های بهره‌وری.....     |
| ۱۱۷ | ۴-۵- مزایا و محدودیتهای استفاده از شاخص‌های بهره‌وری.....   |
| ۱۱۹ | ۴-۶- بهره‌وری در سازمانهای خدماتی.....                      |
| ۱۲۰ | ۴-۷- بهره‌وری در کارخانه‌ها.....                            |
| ۱۲۲ | ۴-۸- بهره‌وری در سطح شرکت.....                              |
| ۱۲۴ | ۴-۹- بهره‌وری و سودآوری.....                                |
| ۱۲۸ | ۴-۱۰- سیستم مدیریت و بهره‌وری.....                          |
| ۱۳۲ | ۴-۱۰-۱- سطح استراتژیک سیستم مدیریت.....                     |
| ۱۳۲ | ۴-۱۰-۲- سطح عملیاتی سیستم مدیریت.....                       |
| ۱۳۳ | ۴-۱۰-۳- سطح اجرایی سیستم مدیریت.....                        |
| ۱۳۳ | ۴-۱۰-۴- سیستم مادی.....                                     |
| ۱۳۴ | ۴-۱۱- بهره‌وری و کیفیت.....                                 |
| ۱۴۱ | سیکل دمیנג.....                                             |
| ۱۴۹ | ۴-۱۲- تجزیه و تحلیل بهره‌وری.....                           |
| ۱۴۹ | ۴-۱۲-۱- تحلیل بهره‌وری در سطح استراتژیکی.....               |
| ۱۵۶ | ۴-۱۲-۲- تحلیل بهره‌وری در سطح مدیریت.....                   |
| ۱۵۶ | ۴-۱۲-۳- تحلیل بهره‌وری در سطح عملیاتی.....                  |
| ۱۶۳ | ۴-۱۳- برقراری سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری.....               |
| ۱۶۴ | ۴-۱۴- خلاصه و نتیجه‌گیری.....                               |
| ۱۶۶ | سؤالات و مسائل فصل چهارم.....                               |

|     |                                                 |
|-----|-------------------------------------------------|
| ۱۷۳ | فصل پنجم                                        |
| ۱۷۳ | بهبود بهره‌وری                                  |
| ۱۷۷ | ۵-۱- عوامل مؤثر بر بهره‌وری                     |
| ۲۰۰ | ۵-۲- راه‌های بهبود بهره‌وری                     |
| ۲۰۲ | ۵-۳- بهره‌وری و سیستم‌های سازمانی               |
| ۲۰۳ | ۵-۴- راهبرد بهبود بهره‌وری                      |
| ۲۰۴ | ۵-۵- برنامه‌ریزی برای بهره‌وری                  |
| ۲۱۱ | ۵-۶- چهارده دستورالعمل برای بهبود بهره‌وری      |
| ۲۲۵ | ۵-۷- خلاصه و نتیجه‌گیری                         |
| ۲۲۷ | سؤالات این فصل                                  |
| ۲۲۹ | فصل ششم                                         |
| ۲۲۹ | بهره‌وری نیروی انسانی                           |
| ۲۳۱ | ۶-۱- آموزش و پرورش                              |
| ۲۳۳ | ۶-۲- انگیزه و بهره‌وری                          |
| ۲۳۳ | ۶-۳- وجدان کار، فرهنگ کار و انضباط در کار       |
| ۲۳۴ | ۶-۴- عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی |
| ۲۳۵ | تفاهم میان کارگر و کارفرما                      |
| ۲۳۵ | انگیزه شغلی کارکنان                             |
| ۲۳۶ | آموزش و تربیت کارکنان                           |
| ۲۳۶ | سیستم پرسنلی مناسب                              |
| ۲۳۶ | ساختار سازمانی و سیستم‌های کارآمد               |
| ۲۳۶ | ضرورت اصلاح فضای کار                            |
| ۲۳۶ | راهبردهای مدیریتی مناسب                         |
| ۲۳۷ | استفاده بهینه از منابع                          |
| ۲۳۷ | تحقیق و توسعه                                   |
| ۲۳۷ | عوامل مدیریتی مؤثر در ارتقاء بهره‌وری مدیران    |
| ۲۳۸ | مهارت‌های مدیر                                  |
| ۲۴۰ | تأکید بر مهارت‌های انسانی                       |
| ۲۴۰ | اجزاء مهارت‌های انسانی مؤثر                     |
| ۲۴۱ | ۶-۵- برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی           |
| ۲۴۳ | ۶-۶- نتیجه‌گیری                                 |
| ۲۴۳ | ارتباط                                          |
| ۲۴۹ | سؤالات فصل ششم                                  |
| ۲۵۱ | فصل هفتم                                        |
| ۲۵۱ | مدیریت نسبت‌ها                                  |

## مقدمه

تاریخ ۲۰۰ ساله صنعت و ورود به عصر جدید، عصر فراصنعتی، عصر اطلاعات، عصر فراملی و ارتباطات، نتیجه رشد و ارتقاء بهره‌وری است که نمونه‌های بارز آن استفاده بیشتر از اتوماسیون و کاربرد رباتها در تولید در کنار سیستمهای نوین مدیریتی می‌باشد. تنها در طول ۱۵ سال اخیر افزایش بهره‌وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است که این افزایش معجزه‌آسا به طور عمده نتیجه بهبود در سیستمهای مدیریتی سازمانها و سیاستهای علمی تحقیقاتی و اقتصادی صحیح در کشورهای پیشرفته صنعتی بوده است. بیگمان رشد اقتصادی جوامع در گرو نرخ رشد بهره‌وری آنان است. مطالعات تجربی در کشورهای پیشرفته صنعتی نشان داده که اهمیت بهره‌وری در نتیجه توسعه سیستمهای نرم‌افزار مدیریتی بیش از مشارکت و افزایش کمی عوامل کار و سرمایه در جریان تولید بوده است. پایین بودن سطح بهره‌وری که از ویژگیهای غالب کشورهای کمتر توسعه یافته است ناشی از عوامل مختلف تأثیرگذار بر بهره‌وری است که تعدادی از این عوامل خارج از کنترل این جوامع و پاره‌ای قابل چاره‌جویی و کنترل است. دقیقاً به همین دلیل امروزه تمام کشورهای جهان در پی بدست آوردن پیشرفتهایی در زمینه بهره‌وری هستند بدین معنی که بتوانند با مصرف منابع کمتر به مقدار تولید ملی بیشتری دست یابند زیرا میان درآمد سرانه هر کشور و شاخص بهره‌وری رابطه‌ای مستقیم وجود دارد.

تلاش برای بهبود بهره‌وری تلاش برای زندگی بهتر افراد و جامعه است. امروزه در بهبود زندگی اجتماعی و اقتصادی تلاش همه جانبه‌یی جهت ارتقاء بهره‌وری به طور مستمر برای تداوم حیات و رشد و توسعه آغاز شده است. از این پس جهان به دو دسته کشورهای تند و کند از نظر پیشرفت در مدیریت بهره‌وری تقسیم می‌شوند.

در دنیای رقابت‌آمیز امروز، بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و یک دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود مهمترین هدف سازمان را تشکیل می‌دهد که می‌تواند همچون زنجیری فعالیتهای کلیه احاد جامعه را در برگیرد. بهبود بهره‌وری یک تفکر و جهان‌بینی است