



وزارت صنعت ، معدن و تجارت

معاونت آموزش، پژوهش و فناوری

دفتر آموزش و پژوهش

سند ارتقای بهره‌وری

در بخش های صنعت ، معدن و تجارت

در برنامه ششم توسعه

خرداد ۱۳۹۶

شماره صفحه	فهرست مطالب
۳	مقدمه
۵	فصل اول : سیاستها ، اهداف و تکالیف قانونی
۶	سیاستهای ارتقاء بهره وری در برنامه ششم توسعه
۶	تکالیف قانونی در حوزه بهره وری
۶	متد یا روش تحقیق
۷	فصل دوم : تحلیل فضای حاکم بر بخش های صنعت ، معدن و تجارت
۸	الف - عملکرد برنامه های جامع ارتقای بهره وری در برنامه های توسعه ای
۱۳	ب- مطالعات تطبیقی (داخلی و خارجی) آشنایی با تجارب سایر کشورها در ارتقاء بهره وری
۲۱	فصل سوم: برنامه ها ، ساختار و تشکیلات مدیریت راهبری بهره وری
۲۲	راهکارهای ارتقاء بهره وری
۲۲	دسته بندی راهکارهای ارتقاء بهره وری
۲۸	نظام ساماندهی و راهبرد بهبود بهره وری در برنامه ششم توسعه
۲۸	الف - نظام سازماندهی و مدیریت بهبود بهره وری صنعت ، معدن و تجارت در برنامه ششم توسعه
۳۱	ب- راهبردهای بهبود بهره وری در بخش صنعت ، معدن و تجارت در برنامه ششم توسعه

مقدمه

در قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تامین حدود ۳۵ درصد از رشد اقتصادی کشور از طریق بهره‌وری کل عوامل تولید تعیین شده است در این راستا بخش‌های صنعت، معدن و تجارت به عنوان مهم‌ترین بخش‌های اقتصادی، که تولید حدود ۴۰٪ از درآمد ناخالص ملی را به خود اختصاص می‌دهند، باید رشد اقتصادی سالانه بالغ بر ۸ درصد را در دستور کار خود قرار دهد. بدین روی دستیابی به چنین رشدی براساس ارتقای بهره‌وری مستلزم طرحی جامع و برنامه‌های مدون و زیرساخت‌های لازم در سطح ملی و اقتصادی و به تبع آن بخش صنعت، معدن و تجارت می‌باشد.

در راستای دستیابی به اهداف بهره‌وری بر اساس برنامه ششم توسعه و برنامه جامع بهره‌وری کشور، اقدامات و فعالیت‌هایی به شرح زیر در بخش‌های صنعت، معدن و تجارت انجام پذیرفته است:

- ۱- تشکیل کارگروه بهره‌وری از سال ۹۴ تاکنون و برگزاری ۹ جلسه در این راستا
- ۲- تفویض مسئولیت هدایت و برنامه‌ریزی بهره‌وری در بخش صنعت و معدن در ستاد به کارگروه بهره‌وری
- ۳- همکاری در تهیه برنامه جامع بهره‌وری کشور و دستورالعمل استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری
- ۴- تهیه و تدوین ۵ راهبرد و ۲۲ برنامه اجرایی ارتقای بهره‌وری
- ۵- همکاری در اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری در ۸ واحد صنعتی (با هماهنگی سازمان ملی بهره‌وری و استانیهای مربوطه)

اکنون با توجه به اینکه در ماده ۵ قانون برنامه ششم توسعه و نیز برنامه جامع بهره‌وری وظایف کلیه دستگاهها و بخش‌های اقتصادی کشور مشخص شده است و نظر به اهمیت وزارتخانه صنعت، معدن و تجارت که مسئولیت سه بخش مهم اقتصادی کشور را به عهده دارد، تدوین سند ارتقای بهره‌وری کاملاً ضروری می‌باشد. در همین راستا سند حاضر به عنوان برنامه بخش‌های صنعت، معدن و تجارت با بهره‌گیری از تجارب و مطالعات قبلی، تجربیات سایر کشورها و نیز استفاده از نظرات متخصصین و صاحب نظران حوزه بهره‌وری تهیه و تدوین شده است.

- ماده ۵:

الف- دستگاه‌های اجرایی و نیروهای مسلح مکلفند برای محور قرار دادن رشد بهره‌وری در اقتصاد، ضمن اجرایی نمودن چرخه مدیریت بهره‌وری در مجموعه خود، تمهیدات لازم را برای عملیاتی نمودن این چرخه در واحدهای تحت تولید خود با هماهنگی سازمان ملی بهره‌وری ایران فراهم نموده و گزارش سالانه آن را به سازمان ملی بهره‌وری ایران ارائه نمایند . دستگاه‌های اجرایی مکلفند در ۶ ماه نخست برنامه ششم توسعه، برنامه‌های عملیاتی خود برای ارتقای بهره‌وری از طریق تسهیل و تشویق فعالیت‌های غیردولتی در حوزه‌های مربوطه را به تأیید سازمان ملی بهره‌وری رسانده و سازمان ملی بهره‌وری نیز حداکثر مدت یکسال مجموعه اقدامات مذکور را به تصویب هیأت وزیران برساند.

تبصره- اجرای این حکم در نیروهای مسلح، با اذن فرمانده کل قوا از طریق ستاد کل نیروهای مسلح انجام می‌شود.

ب- در راستای ارتقای شاخص بهره‌وری دولت مکلف است نسبت به اندازه‌گیری کارآیی و بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی و واحدهای عملیاتی در هر سال برنامه اقدام و گزارش آن را به مجلس ارائه نماید.

فصل اول:

سیاستها، اهداف و تکالیف قانونی:

– سیاستهای ارتقای بهره وری در برنامه ششم توسعه

– تکالیف قانونی در حوزه بهره وری

– متد یا روش تحقیق

سیاست های ارتقای بهره وری در برنامه ششم توسعه

- پاسخگویی به تکالیف قانونی ماده ۵ قانون برنامه ششم توسعه مبنی بر محور قرار دادن رشد بهره‌وری در اقتصاد
- بهبود و توسعه فرهنگ بهره وری و ایجاد اعتقاد در اجرای برنامه های بهبود بهره‌وری در کلیه سطوح سیاستگذاری تا اجرا .
- تلاش در دستیابی به اهداف اصل ۴۴ از طریق گسترش فعالیت بخش خصوصی در حوزه بهبود بهره‌وری و رشد اقتصادی .
- یکپارچه سازی سیاستها ، برنامه های کلان و برنامه های اجرایی به منظور حداکثر هماهنگی و هم افزایی بین عوامل اجرایی ، مشاورین بهره وری ، تشکل های صنفی ، صنعتی و معدنی و بنگاههای تولیدی و تجاری

تکالیف قانونی در حوزه بهره وری

- ۱ - سیاست های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری در برنامه ششم کشور
- ۲ - چشم انداز ۲۰ ساله کشور افق ۱۴۰۴ بخش صنعت ، معدن و تجارت
- ۳ - سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی
- ۴ - قانون برنامه ششم توسعه
- ۵ - برنامه جامع بهره وری
- ۶ - برنامه راهبردی وزارت صنعت، معدن و تجارت

متد یا روش تحقیق

- ۱- شناسایی تکالیف قانونی و ملی مرتبط با بهره وری
- ۲- مطالعات تطبیقی:
 - الف- داخلی
 - ب- خارجی
- ۳ - کسب نظر از خبرگان و نشست های تخصصی
- ۴- برگزاری جلسات کارشناسی و تخصصی

فصل دوم :

تحلیل فضای حاکم بر بخش های صنعت ، معدن و تجارت :

الف – عملکرد برنامه های جامع ارتقا بهره وری در برنامه های توسعه ای

ب – مطالعات تطبیقی (داخلی و خارجی)

الف - عملکرد برنامه های جامع ارتقای بهره‌وری در برنامه های توسعه ای:

در راستای اجرایی کردن اهداف برنامه جامع ارتقای بهره‌وری در برنامه های توسعه ای ضمن شناسایی موارد مرتبط فعالیت‌های زیر انجام پذیرفته است:

تکلیف (۱) نهاد سازی بهره‌وری:

- ۱-۱) کمک به ارتقای دانش و ایجاد رویکرد های علمی در شهرک ها و نواحی صنعتی کشور از جمله :
 - بهره برداری از ۵ شهرک فناوری و استقرار واحدهای تحقیق و توسعه آزمایشگاه و واحدهای فنوار تولیدی با هدف اشاعه فناوری در صنایع مخاطب شهرک ها و ۲ شهرک فناوری در دست ساخت
 - ایجاد ۳۳ مرکز خدمات فناوری کسب و کار که به بهره برداری رسیده و ۸ مرکز در حال ساخت است
 - ایجاد و راه اندازی ۱۲ فن بازار های منطقه ای در ۱۲ استان کشور با همکاری معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری
 - انعقاد تفاهم نامه با سازمان پژوهش های علمی و صنعتی ایران، سازمان همیاری اشتغال و تجاری سازی فناوری و پارک فناوری پردیس
 - شناسایی ۳۸۸ خوشه کسب و کار در کشور، انجام ۱۴۵ پروژه مطالعات امکان سنجی، انجام ۷ پروژه توسعه خوشه ای در مرحله مطالعه شناختی و پیاده سازی ۳۸ پروژه توسعه خوشه ای
 - شناسایی ۳۰۰ شرکت مستعد دانش بنیان که با فعالیت سازمان در حال حاضر حدود ۲۵۰ واحد صنعتی دانش بنیان شده و در شهرک های صنعتی مستقر شده اند
 - استقرار ۵۰۰ مشاور و ارائه دهندگان خدمات کسب و کار در مراکز خدمات فناوری کسب و کار در حوزه های مختلف بازاریابی و بازرگانی ارتقای بهره‌وری توسعه فناوری و ... به منظور افزایش رقابت پذیری و بهره‌وری واحدهای صنعتی کوچک و متوسط
 - شناسایی ۴۵ شرکت مدیریت صادرات در ۲۳ استان کشور که از این تعداد ۲۰ شرکت رتبه بندی شده و ۱۴ شرکت نیز به سازمان توسعه تجارت معرفی شده اند
 - راه اندازی مرکز مبادله فناوری ایران و کره جنوبی ذیل تفاهم نامه همکاری با سازمان متناظر در کره جنوبی SMBA
 - شناسایی ۹۳ نیاز فناورانه و پیگیری رفع نیازها از طریق عرضه کنندگان فناوری
 - تدوین آیین نامه SPX و در حال طراحی سامانه نظام پیمانکاری فرعی
- ۱-۲) تشکیل کارگروه های بهره‌وری در سازمان های تابعه با هدف اجرای برنامه های ارتقا و بهبود بهره‌وری
- ۱-۳) تعیین متولی پایش و بهبود بهره‌وری در سطح سازمان های تابعه

تکلیف (۲) برنامه ریزی و سیاست گذاری بهره‌وری :

- ۲-۱) تشکیل کمیته علمی بهره‌وری به منظور برنامه ریزی و سیاست گذاری در زمینه بهره‌وری و همچنین تدوین مدل بهره‌وری در سازمانهای تابعه
- ۲-۲) تدوین برنامه راهبردی رشته صنعت های پوشاک خودرو فرآوردهای لبنی پوشاک چرم، مصنوعات چرمی، پلاستیک و...
- ۲-۳) ایجاد سامانه اطلاعات مکانی شهرک ها و نواحی صنعتی ایران <http://gis.isipo.ir/>

۴-۲) ایجاد زمینه های مناسب برای تامین مالی بنگاه های کوچک و متوسط از طریق فرابورس شامل شناسایی و معرفی ۶۵ واحد صنعتی کوچک و متوسط برای پذیرش در فرابورس

۵-۲) تصویب اهداف کلان حوزه بهره وری شرکت سهامی نمایشگاههای بین المللی شامل :

- افزایش کمیت نمایشگاههای خارجی

- توسعه فعالیتهای نمایشگاهی با تکیه بر مکانیزاسیون فرآیندها

- افزایش کمیت نمایشگاههای داخلی

- توسعه سرمایه انسانی شرکت و افزایش رضایتمندی آنان

- توسعه شبکه اطلاعات و ارتباطات

- تدوین برنامه های ارتقای بهره وری در سال ۹۵ شامل :

اتوماسیون سیستم بهای تمام شده

- استقرار سیستم کنترل و مدیریت مکانیزه اموال

- اداره مدیریت اجرایی به روش هدفمند و قیمت تمام شده

- تدوین نقشه راه معماری اطلاعات نمایشگاه

۶-۲) تعیین شاخصهای بهره وری سازمانی و هدفگذاری سالیانه برای بهبود بهره وری

۷-۲) اصلاح ساختار سازمانی با هدف افزایش و بهبود ارتقاء بهره وری

۸-۲) تهیه و تنظیم برنامه های عملیاتی جهت تأمین نقدینگی و سرمایه در گردش جهت افزایش تولید

تکلیف ۳) ارتقا دانش و ترویج فرهنگ بهره وری و تهیه زیر ساخت های آماری مربوط به سنجش و اندازه گیری بهره وری :

۱-۳) ایجاد سامانه مدیریت دانش برای انتقال تجربیات مدیریتی مدیران و کارکنان سازمان و شرکت های تابعه

<http://km.isipo.ir>

۲-۳) تربیت ۵۰۰ مشاوره برای ارائه خدمات فنی و حقوقی بازار یابی به منظور ارتقای فناوری و افزایش رقابت پذیری

۳-۳) شناسایی فرصت ها رفع موانع و مشکلات و ارتقای دانش و مهارت در صنایع کوچک و متوسط با استفاده از پتانسیل

های موجود در اتاق های بازرگانی خانه های صنعت و معدن و تجارت انجمن ها و اتحادیه ها و سایر تشکل ها

۴-۳) تدوین و اصلاح دستورالعمل اندازه گیری شاخص های بهره وری سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران)

ایمیدرو) که در سال ۱۳۹۰ به پایان رسید و سامانه مربوطه به بهره برداری رسید

۳-۵) راه اندازی پرتال بهره وری در اینترنت بانک صنعت معدن

۳-۶) تهیه و تنظیم گزارشات عملکرد تولید

۳-۷) استفاده بهینه از اتوماسیون مکاتبات اداری

۳-۸) ارائه خدمات الکترونیکی از طریق سامانه هماهنگ

۳-۹) استانداردسازی فرآیندهای انجام کار و اطلاع رسانی از طریق سازمان های استانی

۳-۱۰) ارائه خدمات الکترونیک ارباب رجوع دار در قالب سامانه ها مثل ثبت سفارش

۳-۱۱) چاپ و توزیع نشریات در بنگاه های تجاری کشور با موضوعات ترویج تجارت

تکلیف ۴) استقرار چرخه مدیریت بهره وری :

۴-۱) اندازه گیری شاخص های بهره وری بخش معدن و صنایع معدنی که ۵۰ درصد اطلاعات صورت های مالی در سامانه اندازه گیری شاخص های بهره وری درج شده است

۴-۲) تهیه محتوای آموزشی برای مدیران و کارکنان واحدهای صنعتی مستقر در شهرک ها و نواحی صنعتی و ارائه آن از طریق موسسه مهر البرز

۴-۳) تهیه و پیگیری اجرای دستور العمل های در حوزه های فنی و عمرانی محیط زیست صنایع کوچک بهره برداری از زمین و تاسیسات ...

۴-۴) استقرار چرخه مدیریت بهره وری در قالب پروژه پژوهشی در بانک صنعت و معدن

۴-۵) استقرار نظام مدیریت کیفیت ۲۰۰۸ : ISO ۹۰۰۱ در بانک صنعت و معدن

۴-۶) تفویض اختیار به استانها به منظور ثبت سفارش.

تکلیف ۵) فعالیت های پژوهشی و مطالعاتی :

۵-۱) پروژه بررسی نقش سازمان های توسعه ای در ارتقای بهره وری ، هم افزایی و رقابت پذیری بنگاه های معدن و صنایع معدنی. این پروژه شامل ۵ بخش می باشد که تا پایان سال ۱۳۹۵ پروژه به اتمام خواهد رسید

۵-۲) حمایت از ۶۶ پایان نامه دکتری و ۷۵۸ پایان نامه کارشناسی ارشد در سازمان صنایع کوچک

۵-۳) انجام بیش از ۵۸۰ طرح پژوهشی مصوب در کمیته پژوهشی سازمان صنایع کوچک توسط شرکت های تابعه برای رفع مشکلات تولید .

۴-۵) انتشار بیش از ۱۰ عنوان کتاب در زمینه های مختلف در حوزه صنایع کوچک و خوشه های کسب و کار انتشار فصلنامه خوشه

۵-۵) انجام ۳۱۴ مطالعه بازار برای شناسایی بازارهای کشورهای همسایه و بازارهای بین المللی

۶-۵) مقایسه تطبیقی کارایی نسبی بین صنعت و بانک صنعت و معدن

۷-۵) طرح نوین سازی شیوه های نظارت و بازرسی افزایش اثر بخشی و کارایی فعالیتهای نظارتی و بازرسی

۸-۵) بررسی و تحلیل سنجش بهره وری واحدهای صنفی و بازرگانی در در کلیه استانها

۹-۵) گزارش تحلیل بهره وری و رقابت پذیری به تفکیک گروه های صنعت

۱۰-۵) بررسی و تحلیل سنجش بهره وری شرکت های تعاونی مصرف در سطح استان های کشور

۱۱-۵) بررسی و تحلیل سنجش بهره وری شرکت های بخش در سطح استان های کشور

۱۲-۵) طراحی نظام مدیریت کیفیت ایران الگو برداری از نظام مدیریت کشورهای منتخب با محوریت بخش های صنعت ، معدن و تجارت

تکلیف ۶) فعالیتهای آموزشی :

۱-۶) ایجاد سامانه آموزشی الکترونیکی با همکاری موسسه مهر البرز برای دوره های آموزشی مجازی برای کارکنان سازمان صنایع کوچک و شرکت های تابعه و مدیران واحدهای صنعتی مستقر در شهرک ها و نواحی صنعتی در کشور۔

WWW.sme4u.IR

۲-۶) برگزاری دوره آموزشی در حوزه صنایع بزرگ، متوسط و کوچک با همکاری سازمان ملی بهره وری و APO در ایران شامل:

- برگزاری ۸۷۰۰ تعداد دوره آموزشی با میزان آموزش بالغ بر ۴۵۰۰۰۰۰ نفر ساعت طی سال های ۹۴ و ۹۵

- آموزش و اعزام بیش از ۶۰ نفر از کارکنان مجموعه وزارت صنعت، معدن و تجارت و شرکت های تابعه در دوره های آموزشی APO

۴-۶) برگزاری کارگاه های آموزشی استقرار چرخه مدیریت بهره وری و شرکت در سمینار های استقرار نظام مدیریت بهره وری ویژه دستگاههای اجرایی

۵-۶) ۱۳۵ دوره آموزش منجر به تولید فرش دستباف (ارتقای مهارت قالی بافان)

۶-۶) ۴۰ دوره آموزشهای تخصصی ویژه دیگر مشاغل مرتبط با فرش اعم از طراحان، رفوگران، قالیشویان، فروشندگان، تجار و صادرکنندگان، مربیان، ناظران فنی و ۰۰۰

تکلیف (۷) فعالیت اجرایی :

- ۷-۱) برگزاری همایش بهره‌وری توسط سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو)
- ۷-۲) تهیه و تدوین دستورالعمل‌های مختلف در معاونت‌های فنی، برنامه‌ریزی، صنایع کوچک، پشتیبانی و مدیریت‌های HSEE، امور استان‌ها و امور حقوقی و قراردادهای پیگیری مستمر برای اجرای آن‌ها
- ۷-۳) برگزاری و حضور صنایع کوچک و متوسط در ۱۸۵۴ نمایشگاه داخلی و اعزام هیات‌های تجاری برای شرکت در ۶۰۸ نمایشگاه خارجی برای فعالیت‌های تجاری و بازرگانی
- ۷-۴) اختصاص یارانه انجام خدمت توسعه کسب و کار و مبادله فناوری در حوزه ارتقای بهره‌وری
- ۷-۵) ادغام واحدهای سازمانی ستادی و شعب درر استای ارتقای کارایی و اثر بخشی
- ۷-۶) خلاصه‌سازی دستورالعمل‌ها و رویه‌های بانک صنعت و معدن در راستای شفاف‌سازی و تسهیل ارائه خدمات بانکی
- ۷-۷) تمرکز زدایی از ستاد به شعب بانک در حوزه‌های اعطای تسهیلات، خدمات بانکی، انجام معاملات و...
- ۷-۸) تهیه و تنظیم دستورالعمل‌های عملیاتی به منظور حمایت از صنایع و رفع موانع تولید
- ۷-۹) تعریف و اجرای طرح آمارگیری از واحدهای صنفی و بازرگانی در سطح کشور
- ۷-۱۰) مشارکت در طرح‌های آمارگیری مرتبط با بهره‌وری در کشور مرکز آمار و بانک مرکزی با رویکرد اندازه‌گیری و تحلیل شاخص‌های بهره‌وری بخش صنعت و معدن و تجارت
- ۷-۱۱) تدوین کتاب نتایج آمارگیری از واحدهای صنفی و بازرگانی
- ۷-۱۲) مدیریت و راهبری طرح نهضت کاهش قیمت تمام‌شده در کشور و برگزاری جشنواره نهضت کاهش قیمت تمام‌شده
- ۷-۱۳) تدوین گزارشات بهره‌وری صنعت و معدن به تفکیک کدهای دو رقمی ISIC

ب- مطالعات تطبیقی داخلی و خارجی آشنایی با تجارب سایر کشورها در ارتقای بهره‌وری:

در این بخش راه‌کارهای اجرایی برخی کشورهای پیشرو در زمینه بهره‌وری شامل هند، ژاپن، تایوان، آمریکا، استرالیا و انگلستان ذکر می‌شوند از این تجربیات در تدوین برنامه‌ها و سند بهبود بهره‌وری در برنامه‌های بلند مدت استفاده شده است. این بررسی شامل مطالعه تجربیات موفق سه کشور آسیایی عضو سازمان بهره‌وری آسیا^۱ و سه کشور پیشرفته صنعتی می‌باشد. این سه کشور آسیایی عبارتند از هندوستان، تایوان و ژاپن و سه کشور پیشرفته صنعتی عبارتند از ایالات متحده آمریکا، انگلستان و استرالیا.

راه‌کارهای کشور هند:

کشور هند پس از تأسیس شورای بهره‌وری ملی هندوستان (NPC)^۲ در سال ۱۹۵۸ راه‌کارهایی را برای بهبود بهره‌وری اتخاذ کرده است که اهم آن به قرار زیر است:

۱. **بهره‌وری کیفیت:** شورای بهره‌وری ملی هندوستان، بهره‌وری کیفیت را بسیار مرتبط به هم و در واقع دو روی یک سکه می‌داند، به گونه‌ای که هر تلاشی در زمینه بهره‌وری، به طور خودکار به بهبود کیفیت می‌انجامد و بر عکس هر اقدامی برای بهبود کیفیت، به طور قطع افزایش بهره‌وری را به دنبال خواهد داشت. بر همین اساس، شورا به منظور ارائه خدمات مؤثر و متناسب به بخش صنعت، تخصص خود را در زمینه‌های مدیریت جامع کیفیت^۳، استاندارد سری ISO ۹۰۰۰، گروه‌های کیفیت و دیگر شیوه‌های بهبود کیفیت، افزایش داد. البته در این میان، سازمان‌های زیادی درگیر امر بهبود کیفیت بودند، اما شورا همچنان نقش هدایت‌کننده را در ارتقای کیفیت در سطح کشور دنبال کرده و تاکنون به بیش از ۳۰۰ سازمان مختلف کمک کرده است تا گواهی‌نامه ISO ۹۰۰۰ دریافت کنند.

۲. **رویکرد خوشه‌ای:** این شورا برای ارائه خدمات مؤثر با سازمان‌های متقاضی دریافت گواهینامه کیفیت، از رویکرد خوشه‌ای استفاده می‌کند. به عنوان مثال در یک ناحیه صنعتی چندین واحد خدمات صنعتی مستقر می‌کند تا صاحبان صنعت در آن منطقه را در دریافت گواهینامه کمک کند. با این کار، ضمن کاستن از هزینه‌های اضافی صنایع کوچک برای برقراری تماس و مشاوره با کارشناسان شورا، امکان استفاده این صنایع را از خدمات کارشناسی شورای بهره‌وری ملی فراهم می‌کند.

^۱ Asian Productivity Organization (APO)

^۲ National Productivity Council

^۳ Total Quality Management

۳. ایجاد آگاهی الزامی و زیرساخت‌های لازم: این شورا از طریق ایجاد آگاهی الزامی در همه سطوح کشور، ایجاد زیرساخت‌های لازم برای تولید محصولات با کیفیت و دریافت گواهینامه سیستم‌های تضمین کیفیت، ایجاد آزمایشگاه‌های آزمون کیفیت محصول و کالیبراسیون تجهیزات و ابزارها، تربیت نیروهای متخصص در امر مدیریت کیفیت و ارائه آموزش‌های لازم به شرکت‌های تولیدی برای آشنایی با پارامترهای کیفی قابل قبول در سطح بین‌المللی برای گسترش این فرهنگ، در سطح سازمان‌های تولیدی همت‌گمارده است.

۴. همکاری با انجمن کیفیت: شورای بهره‌وری ملی هندوستان اکنون در فعالیتهای مربوط به کیفیت، همکاری و ارتباط خود را با انجمن کیفیت ادامه می‌دهد. در این رابطه، دولت هندوستان برگزاری یک دوره آشنایی با مبانی کیفیت را به این شورا واگذار کرد که با همکاری تنگاتنگ انجمن تازه تأسیس کیفیت برگزار شد. این شورا همچنین با اداره استاندارد هند (BIS) در تهیه و تنظیم و اعمال استانداردهای کیفی و اجرای طرح جایزه کیفیت راجیو گاندی همکاری دارد.

۵. طرح های جایزه سالیانه کیفیت: شورای بهره‌وری ملی هندوستان در راستای توسعه فرهنگ کیفیت و همگانی شدن اندیشه بهبود کیفیت، در حال حاضر دست‌اندرکار ایجاد مؤسسه‌ای برای اعطای طرح‌های جایزه سالیانه کیفیت با بهره‌گیری از الگوی جایزه کیفیت مالکوم بالدریج و جایزه کیفیت ژاپن، یعنی جایزه دمینگ می‌باشد.

۶. به کارگیری و اجرای سیستم‌های مهندسی صنایع: توانمندی شورای بهره‌وری ملی هندوستان در به کارگیری و اجرای سیستم‌های مهندسی صنایع و نیاز بخش صنعت به تدریج این شورا را وادار کرد تا تخصص خود را به تکنیک‌هایی همچون:

- مهندسی مجدد فرآیند در کسب و کار (BPR)^۴
- انجام مطالعات میزان رضایت مشتری
- انجام مقایسه بین شرکتی (IFC)^۵
- تکنیک‌های بهینه‌کاو

مجهز نماید. اما در این فرآیند، تخصص شورا در زمینه تکنیک‌های بهینه‌کاو به اوج رسید و اکنون حرف اول را در آموزش و بکارگیری این تکنیک می‌زند.

۷. فن آوری اطلاعات (IT) و خدمات وابسته به آن، حوزه دیگری است که شورای بهره‌وری، مجدانه در تلاش است تا توانایی‌های خود را در این زمینه افزایش دهد.

۸. شروع فرآیند آزادسازی تدریجی اقتصاد داخلی و گسترش جهانی شدن، که اقدامات اولیه آن از سال ۱۹۹۱ میلادی آغاز شد، بهره‌وری را بیش از پیش فرا روی سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی مطرح ساخت تا ساختار بشدت حفاظت شده

^۴ Business Process Reengineering

^۵ Industry Foundation Classes

خود را، متناسب با تحولات اصلاح کنند. در این راستا، شورای بهره‌وری ملی هندوستان برای کمک به ایجاد شرایط لازم برای حفظ بقای شرکت‌های تولیدی از یک سو و کل اقتصاد از سوی دیگر، با چالشی به مراتب وسیع‌تر از پیش روبرو شد. مشارکت شورای بهره‌وری ملی هندوستان در این فرایند، ناشی از این نگرش بود که آزمون نهایی بهره‌وری، به عنوان یک تکنیک بهبود عملکرد، زمانی محقق خواهد شد که سازمان‌ها و نهادهای هندی بتوانند قدرت رقابت خود را در بازارهای بین‌المللی حفظ کنند.

۹. در سال‌های اولیه تأسیس شورا، آموزش مهم‌ترین و اصلی‌ترین فعالیت شورای بهره‌وری ملی هندوستان بود که سبب شد در طی مدت کوتاهی، مدرسین خبره‌ای تربیت شده و آموزش‌های مؤثری به متقاضیان ارائه کنند که این فعالیت همچنان ادامه دارد.

راه‌کارهای کشور ژاپن:

پس از جنگ جهانی دوم، کشور ژاپن حرکت بهره‌وری خود را آغاز کرد که در ادامه به برخی اقدامات این کشور در این مسیر اشاره خواهد شد.

۱. سیاست‌های تنظیمی در مورد مؤسسات کوچک و متوسط:

الف- مدرن‌سازی و ارتقای سطح:

به منظور تشویق، ترغیب مؤسسات کوچک‌تر، سیاست‌هایی تنظیم شد که این مؤسسات از نظر تجهیزات تولیدی و مدیریت شغلی، به طور متناسب مدرن‌سازی شوند.

ب- سازمان‌دهی:

در سال ۱۹۴۹ قانون تشکیل اتحادیه‌های مؤسسات کوچک و متوسط به وسیله دولت به تصویب رسید. با تصویب این قانون، مؤسسات یاد شده با مشاوره کارشناسان دولتی و حمایت و تشویق مستقیم دولت، می‌توانستند در قالب اتحادیه‌ها و گروه‌های صنعتی با یکدیگر ائتلاف کنند و به طور مناسب از سطح مؤسسات کوچک خارج شده و به مؤسسات متوسط یا بزرگ‌تر ارتقا پیدا کنند. با این کار مؤسسات کوچک‌تر که در دستیابی به منابع و توانمندی‌های مدیریتی لازم ضعیف بودند، توانستند با افزایش توان خود در قالب گروه‌های صنعتی و دستیابی به فن‌آوری‌های پیشرفته، بهره‌وری نیروی کار خود را افزایش دهند.

ج- بهبود وضعیت فن‌آوری مورد استفاده:

مؤسسات کوچک و متوسط در مقایسه با شرکت‌های بزرگ صنعتی، از فن‌آوری‌های مناسب بی‌بهره بودند و دانش فنی و سرمایه کافی در اختیار نداشتند. دولت برای کمک به این مؤسسات و افزایش توانمندی‌های فن‌آوری آن‌ها ضوابط مؤثری وضع کرد. در این رابطه گذشته از برگزاری سمینارهای فنی و تخصصی در مورد دانش فنی روز، ارائه آموزش‌های حین کار و سایر خدمات اطلاع‌رسانی، مراکز پژوهشی دولتی ایجاد کرد تا در زمینه‌های مربوطه به یاری این مؤسسات بشتابند.

د- ضوابط مالی و مالیاتی:

از آنجا که مؤسسات کوچک و متوسط اغلب در دستیابی به سرمایه مورد نیاز ضعیف بودند، دولت به منظور سوق دادن سرمایه‌های بخش خصوصی به این مؤسسات، نهادهای مالی-اعتباری متعددی تأسیس کرد.

ه- مشاوره مدیریت:

یکی دیگر از اجزای مهم بهبود یک مؤسسه کوچک یا متوسط، بهبود و ارتقای سطح توان مدیریت این مؤسسات است. مدیریت بازرگانی مؤثر برای استفاده حداکثر از تجهیزات و افزایش بهره‌وری، بسیار حائز اهمیت است. بسیاری از این مؤسسات، خود به تنهایی استطاعت لازم را برای آموزش مدیران و بالا بردن سطح دانش مدیریت و روش‌های اداره این مؤسسات نداشتند. بر همین اساس، سازمان مؤسسات کوچک و متوسط با هدف افزایش توان مدیریت تشکیل و خطمشی خود را مبنی بر مشاوره مدیریت این مؤسسات تنظیم کرد.

۲. گردهمایی‌های بهره‌وری:

این گردهمایی‌ها با حضور معاونین وزرا، وزارتخانه‌های مرتبط و نمایندگان مرکز بهره‌وری ژاپن تشکیل می‌شد و هدف آن تنظیم سیاست‌ها و خطمشی‌های کلی بهره‌وری بود.

۳. تنظیم سه خطمشی اصلی حرکت بهره‌وری:

مشارکت فعال اتحادیه کارگری، به عنوان پیش شرط گسترش حرکت بهره‌وری در سطح کشور تعیین شد. به همین منظور و برای آنکه تمام فعالیت‌ها همسو و برآیند برداری آن‌ها به تقویت حرکت بیانجامد، سه خطمشی اصلی حرکت بهره‌وری به شرح زیر تنظیم شد:

• افزایش سطح اشتغال

• مشارکت و همکاری کارگر و کارفرما و جلب مشورت آن‌ها برای ارتقای بهره‌وری

• توزیع و تقسیم عادلانه منافع بهره‌وری در بین ذینفعان حرکت

فعالیت‌های مرکز بهره‌وری ژاپن، در این دوران به طور عمده بر اعزام مأموریت مطالعاتی به خارج از مرزهای کشور استوار بود. در این سفرها، آنچه که مورد توجه مسئولان مرکز بهره‌وری ژاپن بود، آشنایی اعزام شوندگان با نظریات و تکنیک‌های پیشرفته مدیریت علمی و چگونگی روابط بین کارگر و کارفرما در کشورهای غربی و انتقال تجارب آن‌ها به ژاپن بود.

۴. ترویج بهره‌وری-آموزش، آگاه‌سازی و بستر سازی:

مرکز بهره‌وری ژاپن، در کنار اعزام افراد به سفرهای مطالعاتی، فعالیت‌های گسترده‌ای را در داخل کشور برای بستر سازی و ترویج حرکت بهره‌وری آغاز کرد. برای آگاه‌سازی مردم با مفاهیم و اهداف حرکت بهره‌وری و همچنین آموزش تکنیک‌های مختلف بهره‌وری، گردهمایی‌ها، سمینارها و کنفرانس‌های متعدد سازمان‌دهی و برگزار شد. در این راستا، از همه رسانه‌های گروهی نظیر روزنامه، رادیو و تلویزیون، فیلم‌های ویدئویی و بروشورهای مختلف کمک گرفته شد.

۵. توسعه منابع انسانی-گردهمایی‌های علمی، آموزش، سمپوزیوم، خدمات مشاوره‌ای:

یکی دیگر از مأموریت‌های اصلی مرکز بهره‌وری ژاپن، افزایش توان و توسعه منابع انسانی بود که می‌بایست در حرکت بهره‌وری کشور و اصلاح مدرن سازی روابط کارگر و کارفرما در سطوح مختلف صنایع ژاپن شرکت کنند. توسعه منابع انسانی، در تمام عمر حرکت بهره‌وری، کلید واقعی موفقیت بوده است. برنامه‌های آموزشی و پرورشی مرکز مزبور برای همه فعالین در سطح صنعت از مدیریت ارشد تا پایین ترین طبقات کارگری و همچنین اعضا و رهبران اتحادیه‌های کارگری طراحی و اجرا شد.

۶. تأسیس انجمن‌ها و مؤسسات حرفه‌ای :

با انتشار اطلاعات و گزارش سفرهای مطالعاتی خارجی، انجمن‌های حرفه‌ای و تخصصی متعددی در زمینه‌های مدیریتی در مرکز بهره‌وری ژاپن تأسیس شد. این انجمن به صورت خود یاری و کاملاً از نظر مالی مستقل اداره می‌شد و به عنوان سازمان‌های تخصصی مدیریتی، موجب شکل‌گیری مشاغل متعددی شدند. برخی از این انجمن‌ها عبارتند از: انجمن مهندسی صنایع، انجمن مهندسی بسته‌بندی، انجمن بازاریابی. این انجمن‌ها در حال حاضر نیز مشغول فعالیت می‌باشند.

۷. تشکیل کمیته و گروه‌های مطالعاتی:

برای حل مشکلات مربوط به بهره‌وری کشور مزبور، کمیته‌ها و گروه‌های مطالعاتی مختلفی در زمینه‌های تخصصی مربوط در مرکز ملی بهره‌وری ژاپن سازمان‌دهی شد. اعضای این گروه‌ها از میان بخش‌های صنعتی، اتحادیه‌های کارگری، گروه‌های دانشگاهی و عامه جامعه به عنوان مصرف‌کننده خدمات انتخاب و به استخدام در می‌آمدند. کار این کمیته‌ها و گروه‌های مطالعاتی، انجام تحقیقات و پژوهش‌های لازم در مورد ضروری‌ترین نیازهای صنعتی کشور مذکور بود.

۸. دوایر کنترل کیفیت (QCC):

این حلقه‌ها عبارتست از تقسیم مجموعه عوامل مؤثر بر کیفیت به حلقه‌های مختلف و تقسیم حلقه‌های بزرگ به حلقه‌های کوچک؛ هدف اصلی از تشکیل این حلقه‌ها آن بود که شرایط مناسب برای بهبود کیفیت محصول تولیدی فراهم شود

۹. نظام تعمیر و نگهداری فراگیر (TPM):

در این نظام، متصدیان دستگاه‌های تولیدی، خود در نگهداری و تعمیرات روزمره دستگاه‌ها مشارکت می‌کنند. البته وظیفه تعمیرات اساسی و فنی به عهده واحدهای متخصص در این کار است، اما فعالیت‌های ساده نگهداری را خود متصدیان دستگاه‌ها می‌توانند به خوبی انجام دهند. این فعالیت‌ها عبارتند از: تمیزکاری، تنظیم اولیه و روان‌کاری ماشین. با انجام این فعالیت‌های پیشگیرانه، نرخ توقف و خرابی ماشین به حداقل ممکن می‌رسد و در مقابل زمان عملیات آن را به نحو چشم‌گیری افزایش می‌دهد.

راه‌کارهای کشور تایوان:

حرکت بهره‌وری در کشور تایوان از اواسط دهه ۵۰ میلادی و تقریباً همزمان با تشکیل مرکز بهره‌وری تایوان آغاز شد.

فعالیت‌های عمده این مرکز عبارتند از :

- هدایت صنایع کشور به سوی خودکارسازی و استفاده بهتر از فن آوری روز.
 - هدایت و جهت دهی اصولی سیاست‌های خصوصی سازی در کشور.
 - بهره‌وری سبز و ترویج این مطلب که فعالیت‌های تولیدی انسان باید با محیط زیست سازگار باشد و موجب آلودگی محیط به عنوان امانت نسل آینده نشود.
 - توسعه توانایی‌های پرسنل مرکز.
 - برگزاری دوره‌های آموزشی و سمینارهای ملی منطقه‌ای و بین المللی.
 - گسترش همکاری با سایر کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیا.
- برخی دیگر از حرکت‌های بهره‌وری در تایوان عبارتست از:

۱. برنامه ملی ترویج کیفیت:

در سال ۱۹۸۸ مرکز بهره‌وری تایوان، برنامه ملی ترویج کیفیت را مطرح کرد که از دو عنصر اساسی تشکیل شده بود. نخست، ایجاد و پرورش شرکت‌هایی با فرهنگ کیفیت و دوم، ارتقای توان و مهارت مهندسين کیفیت.

۲. بهره‌وری سبز:

در خلال سال‌های ۱۹۹۰، مرکز بهره‌وری تایوان نقش هدایت کننده و پیشگامی در ترویج اندیشه‌های بهره‌وری سبز در کشور ایفا کرد.

۳. همکاری‌های بین‌المللی:

از سال ۱۹۶۶ که مرکز بهره‌وری تایوان به عضویت سازمان بهره‌وری آسیایی پذیرفته شد، تاکنون کشور تایوان در میان کشورهای آسیایی عضو، حضوری فعال داشته است. در واقع باید این مرکز را یکی از بنیانگذاران سازمان بهره‌وری آسیایی به شمار آورد.

۴. خصوصی سازی:

در اوایل ۱۹۸۰ فشار زیادی برای خصوصی کردن صنایع داخلی تایوان وجود داشت. مرکز بهره‌وری تایوان خصوصی سازی را به عنوان امری اجتناب ناپذیر در ادامه توسعه اقتصادی دانسته و آن را فرآیندی سه مرحله‌ای شامل اصلاح سیاست‌ها، وضعیت شرکت‌ها و مؤسسات نامزد خصوصی سازی و پی آمدهای انسانی شاغلین در این شرکت‌ها می‌داند.

راه کارهای کشور آمریکا:

۱. توزیع حجیم فناوری اطلاعات و ارتباطات: کلیدی‌ترین عامل توسعه در آمریکا، توزیع حجیم فناوری اطلاعات و ارتباطات در محل کار است که فرآیندهای تولید و مدیریت زنجیره تأمین را دچار تحول شگرفی کرده است.

۲. افزایش آموزش‌های ضمن خدمت: از سال ۲۰۰۰ سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات و ارتباطات در آمریکا کاهش یافت، ولیکن رشد بهره‌وری نیروی کار به رشد خود ادامه داد. رشد بهره‌وری نیروی کار می‌تواند به علت افزایش آموزش‌های ضمن خدمت باشد که به کارگران مهارت‌های لازم را جهت حداکثر کردن پتانسیل فناوری اطلاعات و ارتباطات داده است.

۳. رقابت شدید و نیروهای قدرتمند حاضر در بازار آمریکا: این رقابت علت یا حداقل دارای نقش کلیدی در توسعه بسیاری از عواملی که در احیای رشد بهره‌وری در آمریکا مؤثر بوده‌اند، می‌باشد. این رقابت بهترین استعدادها را جذب کشور کرده و موجب تجاری‌سازی دانش تولیدی توسط این استعدادها شده و بازار بزرگی را برای نوآوری‌هایی از این دست که شرکت‌ها در راه تلاش برای ارتقای کارایی خود از آن‌ها کمک می‌گیرند، می‌شود.

راه کارهای کشور استرالیا:

عوامل متعددی در بوجود آوردن اقتصاد ممتاز استرالیا وجود داشته است:

- ۱- ثبات نسبی اقتصاد کلان و به روز رسانی نظام مالیاتی مسبب این سطح از موفقیت است.
- ۲- اقتصاد رقابتی، باز، منعطف و نوآور: تغییر سیاست‌ها در استرالیا که باعث سوق دادن اقتصاد این کشور به سمت اقتصادی رقابتی، باز، منعطف و نوآور شده است، نقش مهمی در رشد بهره‌وری در این کشور داشته است.
- ۳- تغییر ساختار سیاسی: شامل تغییر مقررات دسترسی به منابع مالی، شناوری نرخ ارز، کاهش موانع تجارت و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، تجاری‌سازی و تا حدودی خصوصی‌سازی کسب و کارهای دولتی، تقویت سیستم ارتباطات و انرژی و افزایش انعطاف‌پذیری بازار نیروی کار در میان عوامل پیش برنده بهره‌وری در کشور استرالیا، سه عامل از دیگر عوامل مؤثرتر بوده‌اند که به شرح زیر است:

• **شدت رقابت:** کاهش موانع تجارت و سرمایه‌گذاری خارجی، تغییر قوانین محلی و وضع قوانین در جهت رقابتی‌تر ساختن بازار باعث شد که کسب و کارهای موجود به بالابردن بهره‌وری از طریق تولید محصولات با ارزش افزوده بیشتر، ایجاد بازارهای جدید و کاهش هزینه‌ها، تشویق شوند. تغییر ساختار خدمات بخش عمومی باعث ارتقای اثربخشی و منفعت‌رسانی به کسب و کار شد.

• **ارتقای نوآوری:** تشویق و ترغیب کسب و کارهای محلی به رقابت با یکدیگر و استقرار حمایت از ابتکارات و نوآوری‌ها، استرالیا را از کشوری وارد کننده تکنولوژی به تولید کننده آن بدل کرد. ارتقای نظام نوآوری ملی که شامل زیرساخت‌های رایج نوآوری، مجموعه عوامل محیطی و کیفیت ارتباطات است، ظرفیت نوآوری را در کشور استرالیا افزایش داد. چنانچه باعث شد صنایع سنتی این کشور مانند کشاورزی نیز ترغیب به توسعه و ارتقای بهره‌وری شوند.

• **انعطاف‌پذیری کسب و کارها:** انعطاف‌پذیری بیشتر در بازار نیروی کار باعث شد تا نیروی کار رغبت بیشتری نسبت به سرمایه‌گذاری در زمینه تحصیل و آموزش پیدا کنند که تأثیر مستقیم و مثبتی را بر رشد بهره‌وری داشته است. آزادی عمل بیشتر به همراه تخصص‌گرایی باعث دستیابی آسان‌تر به فناوری روز شده است.

راه کارهای کشور انگلستان:

سه تغییر عمده را که منجر به افزایش نرخ بهره‌وری نیروی کار طی دو دهه گذشته در انگلستان شده است را می‌توان اینگونه مشخص نمود:

۱. **کاهش قدرت اتحادیه‌های بازرگانی:** این عامل باعث افزایش انعطاف‌پذیری بازار نیروی کار، ارتقای رقابت میان کارگران، سهولت تغییر و اجرای قوانین نیروی کار شده است. همچنین این سیاست‌ها باعث شده است تا آزادی عمل کسب و کارها در مدیریت کارگاه‌های خود به صورت موفقیت‌آمیزی افزایش یابد. هر کدام از این شاخص‌ها اثرات مثبتی بر رشد بهره‌وری داشته‌اند.
۲. **خصوصی‌سازی:** خصوصی‌سازی، بهره‌وری نیروی کار را در اقتصاد انگلستان افزایش داده است. این مهم بدان علت است که صنایع و شرکت‌ها به نوعی مجبور به پاسخگویی هر چه بیشتر نسبت به شرایط بازار شده‌اند.
۳. **ایجاد مشتری‌هایی برای شرکت‌های خویش فرما و سهامی:** این مسئله باعث شده است تا منافع کارگران و شرکتی که در آن فعالیت می‌کنند در یک راستا قرار گیرد. امروزه کارگران از موفقیت شرکت منتفع می‌شوند که این مهم خود باعث ارتقای بهره‌وری خواهد شد.

فصل سوم :

برنامه ها ، ساختار و تشکیلات مدیریت و راهبری بهره وری:

الف) راهکارهای ارتقای بهره وری

ب) نظام ساماندهی و مدیریت بهبود بهره وری در برنامه ششم توسعه

راهکارهای ارتقای بهره‌وری

بمنظور تهیه سند ارتقاء بهره‌وری در برنامه ششم توسعه در نخستین مرحله راهکارهای ارتقای بهره‌وری در بخش صنعت و معدن براساس مطالعات گسترده و با بهره‌گیری از منابع زیر تدوین گردیده است:

- نتایج اندازه‌گیری شاخصهای بهره‌وری

- برنامه جامع بهره‌وری کشور

- نتایج پروژه‌ها و طرحهای قبلی کشور در حوزه بهره‌وری

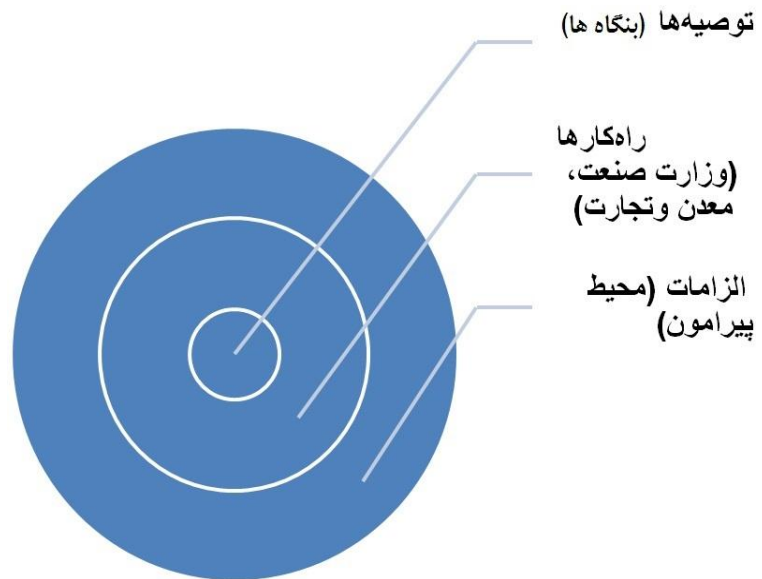
- تجارب سایر کشورها در ارتقای بهره‌وری

- بررسی قوانین و مقررات داخلی

سپس در انتها مجموع راهکارهای بدست آمده از منابع و مطالعات مذکور با یکدیگر تلفیق و با بهره‌گیری از نظرات اندیشمندان و خبرگان بخش صنعت، معدن و تجارت در سه سطح الزمات (فضای عمومی کسب و کار)، راهکارها (وزارت صنعت، معدن و تجارت) و توصیه‌ها (بنگاهها) دسته‌بندی و طبقه‌بندی گردید. در نهایت برخی قوانین، مقررات و طرحها در حوزه مربوطه بررسی شده و وجود یا عدم وجود این راهکارها در این قوانین و طرحها مشخص گردیده است.

دسته‌بندی راهکارهای ارتقای بهره‌وری

الزامات شامل راهکارهایی می‌باشد که باید در محیط بیرونی وزارت صنعت، معدن و تجارت اجرا شوند که به طور عمومی تأثیر خود را بر روی بهره‌وری می‌گذارند. دسته دوم شامل راهکارهایی است که وزارت صنعت، معدن و تجارت می‌تواند برای ارتقای بهره‌وری به کار گیرد و در حوزه اختیارات این وزارت قرار می‌گیرد. در نهایت توصیه‌ها در سطح بنگاهها قابل پیاده‌سازی هستند و از عهده بنگاهها بر می‌آیند. راهکارهای دسته‌بندی شده در این سه سطح به قرار زیر می‌باشند:



الف - الزامات ارتقای بهره‌وری در فضای عمومی کسب‌وکار:

الزامات شامل راه‌کارهایی می‌باشد که باید در فضا و محیط بیرونی وزارت صنعت، معدن و تجارت اجرا شوند که به طور عمومی

تأثیر خود را بر روی بهره‌وری می‌گذارند:

- ۱- منطقی سازی فضای رقابت از طریق سیاست های انحصار زدایی .
- ۲- طرح ریزی و توسعه جوایز اثر بخش بهره وری و تعالی سازمانی براساس ویژگی ها و قابلیت های ملی .
- ۳- تهیه و تدارک برنامه های نوین آموزشی ، نمایشی برای ایجاد فرهنگ ارزشمندی کار و فعالیت و توسعه فرهنگ بهره وری
- ۴- توسعه آموزش های مدیریتی به صورت آشنایی در سطح سازمان ها با تدارک بسته های آموزشی فراگیر در سطح ملی .
- ۵- گنجاندن دروس آموزشی بهره وری در دروس دانشگاهی همه رشته های تحصیلی و همچنین سوق دادن نظام آموزشی عمومی (از ابتدایی تا متوسطه) کشور با هدف نهادینه سازی تفکر بهره وری.
- ۶- توسعه همکاری دستگاه های اجرایی با سازمانهای توسعه یافته بهره وری داخلی و بین المللی .
- ۷- تسهیل سرمایه گذاری خارجی به منظور انتقال تکنولوژی های بهره ور با راندمان بالا .
- ۸- آسیب شناسی قانون تجارت کشور و بازنگری در قوانین و مقررات تجارت با هدف فراهم کردن بستر مناسب برای جذب سرمایه گذاری مستقیم خارجی .
- ۹- اجرای فراگیر اصل ۴۴ قانون اساسی تقویت بخش خصوصی و برون رفت از فضای مدیریت دولتی.
- ۱۰- ایجاد شبکه های اطلاعاتی و زیر ساخت های مناسب در حوزه ICT در سطح کشور و ترغیب شرکت ها به استفاده از این ساخت ها برای ارائه خدمات و محصولات و تبادل نظر واحدهای صنعتی ومعدنی.
- ۱۱- اصلاح سیستم مالیات با هدف حمایت از واحدهای بهره ور.

- ۱۲- گسترش و توسعه زمینه برای مشارکت فعال بخش خصوصی در تصمیم سازی و وضع قوانین.
- ۱۳- گسترش و توسعه مشوق های صادراتی در حوزه هایی که شرکت های ایرانی توانمندی دارند .
- ۱۴- تعریف هسته های صادراتی برای توسعه صادرات به نحوی که بازاریابی و ایجاد بازار توسط دولت ایجاد شود .
- ۱۵- گسترش و توسعه استفاده از مکانیزم های تسهیل صادرات به عنوان نمونه اسجاد خط اعتباری ویژه به این منظور .
- ۱۶- سازماندهی گمرکات به منظور جلوگیری از قاچاق کالا و جلوگیری از ایجاد فضای غیر رقابتی.
- ۱۷- سروسامان دادن به بحث استانداردسازی محصولات و خدمات کشور .
- ۱۸- آسیب شناسی کامل قانون کار کشور در راستای کمک به افزایش بهره وری .
- ۱۹- برطرف کردن تحریم های اقتصادی و مالی و برقراری تعامل با بازارهای هدف در توسعه و تجارت.
- ۲۰- برقراری پیوند مناسب بین دانشگاه و صنعت از طریق جلوگیری از انداختن زمان ورود دانشجویان در صنعت و متعاقبا آشنایی آنها با مسائل و فعالیت برای یافتن راه حل های علمی در دانشگاه .
- ۲۱- توسعه زیرساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات در تمامی نقاط صنعتی ، معدنی و تجاری کشور.

ب- راه کارهای ارتقای بهره وری در وزارت صنعت، معدن و تجارت:

- این راه کارها را وزارت صنعت ، معدن و تجارت می تواند به کار گیرد یعنی این راه کارها در حوزه اختیارات این وزارت قرار می گیرند که در حال برنامه ریزی و اجرا می باشند:
۱. تهیه منشور بهره وری در بخش های صنعت، معدن و تجارت کشور.
 ۲. توسعه تجارت الکترونیک در سطح واحدهای صنعتی ، معدنی و تجاری.
 ۳. توسعه نظام اندازه گیری بهره وری در بخش صنعت، معدن و تجارت، سازمان ها و شرکت های تابعه وزارت صنعت، معدن و تجارت.
 ۴. طرح ریزی و تقویت همکاری های مبادله دانش و اطلاعات در بین سازمان ها و به اشتراک گذاری دانش و تجارب برتر از طریق ایجاد شبکه های تبادل دانش.
 ۵. توسعه فرهنگ بهره گیری از مدل های نوین مدیریتی با توسعه آموزش.

۶. هدایت بنگاه‌های صنعتی، معدنی و تجاری در راستای ایجاد زنجیره تأمین و توسعه خوشه‌های کسب‌وکار بویژه در صنایع کوچک و متوسط.
۷. توسعه و گسترش شورای توسعه کاربرد فناوری اطلاعات مبتنی بر فناوری اطلاعات داخل (تکفاصد) برای افزایش کاربرد فناوری اطلاعات در بخش صنعت، معدن و تجارت.
۸. حمایت از بنگاه‌های صنعتی، معدنی و تجاری در توسعه و ارتقای فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT).
۹. تشویق مدیران سازمان‌ها به بکارگیری سیستم‌های نوین مدیریت و بهبود مستمر و تعالی.
۱۰. تشویق استقرار استانداردهای مدیریت در صنایع بویژه در صنایع مستعد ورود به بازارهای جهانی.
۱۱. توسعه مشاوره بهره‌وری ویژه صنایع کوچک و متوسط با هدف کمک به صنایع کوچک و متوسط در استفاده از مشاوران بهره‌وری که در قالب پیمانکاری خدمات ارائه می‌کنند.
۱۲. ملزم‌سازی تمدید پروانه بهره‌برداری واحدهای صنعتی به برخورداری سیستم‌های مدیریت بهره‌وری.
۱۳. ایجاد مکانیزم‌های نظارتی و ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی بنگاه‌های صنعتی و معدنی دولتی و ارزیابی مدیران آن‌ها.
۱۴. توسعه اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ صنعتی و الزامات فرهنگی آن در کلیه سطوح سازمان.
۱۵. شناسایی تکنولوژی منسوخ و غیر بهره‌ور در بخش صنعت، معدن و تجارت و ایجاد مکانیزم تشویقی و حمایتی جهت بروز رسانی و جایگزینی تکنولوژی‌های منسوخ و کم‌بازده.
۱۶. کاهش تعداد مراحل و زمان مورد نیاز برای شروع کسب و کار در نهادهای ذیربط در وزارت صنعت، معدن و تجارت و تشکلهای غیر دولتی.
۱۷. مطالعه جامع تأثیر قوانین مختلف موجود بر بهره‌وری (بهبود یا کاهش) و پیشنهادات اصلاحی و تکمیلی قوانین.
۱۸. گسترش تورهای صنعتی و سفرهای مطالعاتی به خصوص در صنایع کوچک و متوسط.
۱۹. راه‌اندازی سایت‌های اثربخش الگوبرداری و بهینه‌کاوی (Benchmarking)، انجام مقایسه بین سازمانی و ارزیابی عملکرد واحدهای صنعتی برپایه شاخص‌ها در سطح ملی و بین‌المللی.
۲۰. توسعه تعداد آزمایشگاه‌های آزمون کیفیت محصول و کالیبراسیون تجهیزات و ابزارها و پایش عملکرد آن‌ها.

۲۱. آسیب شناسی و بازرنگری کلیه برنامه های توسعه تجارت و صادرات کشور و رفع موانع شناسایی شده با استفاده از تمام ظرفیت های وزارت صنعت، معدن و تجارت.

۲۲. تسریع در ایجاد مناطق ویژه صنایع مبتنی بر فناوری های برتر در جوار قطب های علمی و صنعتی کشور و ایجاد شهرک های فناوری در مکان های مناسب.

۲۳. برگزاری دوره های الزامی مدیریت اجرایی (MBA) برای مدیران عامل شرکت ها بویژه صنایع کوچک و متوسط.

۲۴. ایجاد مکانیزم های نظارتی و ارزیابی عملکرد بنگاه های صنعتی و معدنی دولتی و ارزیابی مدیران آنها و تهیه بانک اطلاعاتی بروز.

ج- توصیه های ارتقای بهره وری در بنگاه ها:

راه کارهایی که در سطح بنگاه های صنعتی، معدنی و تجاری قابل پیاده سازی هستند و اصولاً به عهده بنگاه ها هستند عبارتند از:

۱. لحاظ بودجه مشخص تحقیق و توسعه (R&D) در بودجه های سنواتی و ایجاد و گسترش واحدهای تحقیق و توسعه.
۲. تعریف حقوقی منشور ارتباط با مشتری و فرهنگ سازی در جهت ترویج مشتری مداری در بنگاه ها و اصناف.
۳. بکارگیری سیستم های اطلاعاتی یکپارچه جهت تسریع در مبادله اطلاعات، تصمیم سازی و افزایش کارایی.
۴. ایجاد باور در مدیران و کارکنان جهت توانایی در حل مسائل و مشکلات بنگاه.
۵. ایجاد رویه های مشخص برای جمع آوری و تحلیل های محیطی و داخلی و تدوین سیاست ها و استراتژی های مناسب.
۶. عضویت در بانک های اطلاعاتی جوامع تخصصی و بهره وری و بهره گیری از نظرات تخصصی.
۷. توجه به مدیریت تکنولوژی به عنوان ابزاری برای افزایش بهره وری و تولید ثروت.
۸. انجام ممیزی انرژی.
۹. استفاده از نیروهای کارآمد (نظام گزینش و جذب مدیران عملیاتی و ارشد).
۱۰. ایجاد فضایی برای مشارکت کارکنان و استفاده از ایده های ایشان (استقرار مدل های مدیریت مشارکتی).
۱۱. برنامه ریزی ارتقای کیفیت در محصولات و خدمات و هدف گذاری برای آن.
۱۲. شناسایی ضایعات در خطوط تولید و هدف گذاری برای کاهش ضایعات.

۱۳. ایجاد و توسعه زنجیره تأمین (مدیریت زنجیره تامین).
۱۴. بکارگیری تکنیک‌های مهندسی کیفیت (با پشتوانه حمایتی مدیران ارشد شرکت).
۱۵. تبیین مفهوم چشم‌انداز، اهداف و استراتژی بنگاه و تلاش فراگیر برای یکسان کردن برداشت‌ها و تدوین آن در سطح بنگاه‌ها.
۱۶. ارائه آموزش‌های رهبری و ارتقای سطح مهارت و دانش برای مدیران سطوح مختلف، همچنین برگزاری دوره‌های تخصصی و عارضه‌یابی و شناسایی بهترین تجارب بهبود بهره‌وری در کشورهای عضو APO و بکارگیری آنها در بنگاه‌ها.
۱۷. آشنایی با قوانین و مقررات موجود (مالی و حقوق) و ساختارهای موجود جهت رفع موانع تولید مانند قوانین مالیاتی، تسهیلات بانکی و صندوق‌های ارزی، قوانین کار و غیره.
۱۸. بهره‌گیری از سیستم‌های نوین مدیریت ISO, 6σ, 5S.
۱۹. بهره‌گیری از مهندسين مشاور در بررسی وضعیت موجود و راه‌کارهای اجرایی برای استفاده مطلوب از سرمایه.
۲۰. همکاری‌های بین‌بنگاهی در حل مسایل و مشکلات مشترک به منظور بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها.
۲۱. احیای QCC ها در بنگاه از طریق شناسایی و معرفی برترین تیم‌های کیفیت.
۲۲. استقرار نظام مدیریت دانش.
۲۳. ساختاردهی مجدد سازمان و فرآیندها متناسب با پیشرفت تکنولوژی و توجیه اقتصادی.
۲۴. ایجاد مکانیزم‌های ارزیابی عملکرد سازمان، واحدها و کارکنان.
۲۵. توسعه نظام شایسته‌سالاری در شرکت‌های دولتی و استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد (تسهیم دستاوردها) و اعطا پاداش بر اساس افزایش بهره‌وری.
۲۶. عارضه‌یابی مداوم سازمان براساس یکی از مدل‌های علمی.
۲۷. تدوین استراتژی برون‌سپاری.
۲۸. ایجاد چهارچوب و نظام مطالعه بازار و بازاریابی.
۲۹. تجهیز واحد‌های صنفی به صندوق‌های مکانیزه فروش.

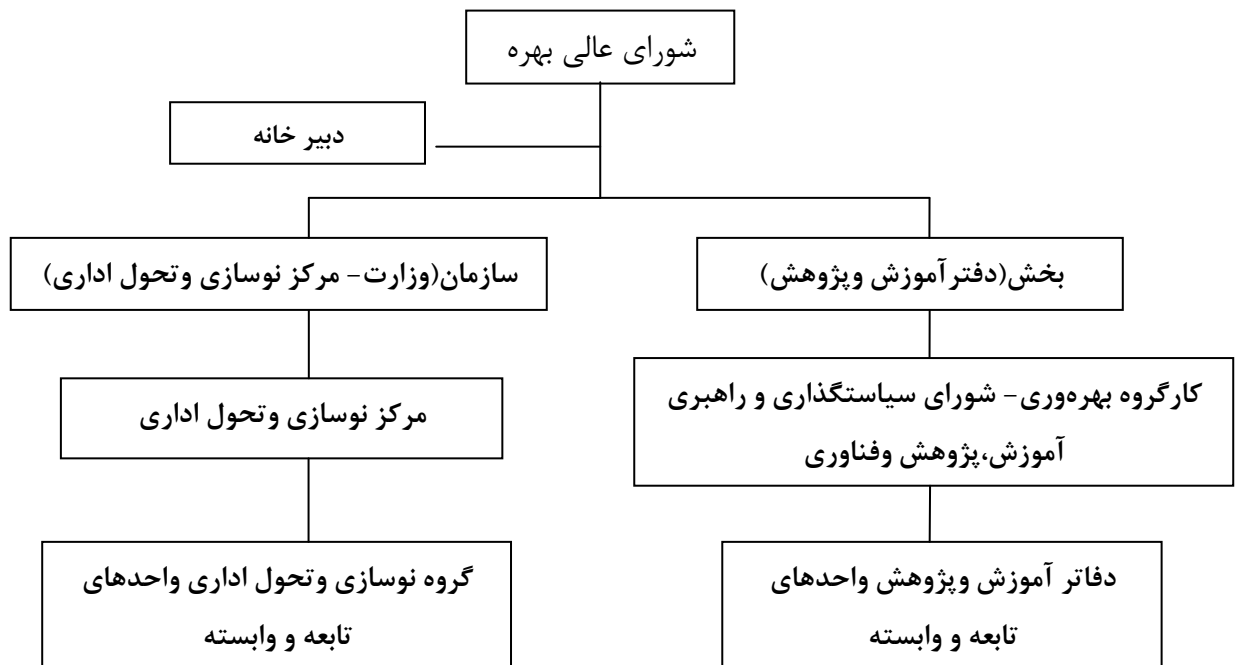
نظام ساماندهی و راهبردهای بهبود بهره‌وری در برنامه ششم توسعه

الف) نظام ساماندهی و مدیریت بهبود بهره‌وری صنعت، معدن و تجارت در برنامه ششم توسعه:

در دستورالعمل استقرار MEPI وزارت صنعت، معدن و تجارت ساختار بهره‌وری و وظایف تعیین شده به شرح زیر می‌باشد:

- ۱ - شورای عالی بهره‌وری
- ۲ - دبیرخانه شورای عالی بهره‌وری مستقر در ۲ بخش معاونت آموزش (برای حوزه بخش) و مرکز نوسازی (برای حوزه سازمان و واحدهای تابعه و وابسته)
- ۳ - کمیته راهبری بهره‌وری بخش و واحدهای سازمانی (کارگروه بهره‌وری شورای سیاستگذاری و راهبری آموزش، پژوهش و مرکز نوسازی و تحول اداری)
- ۴ - کمیته بهره‌وری واحد تابعه یا وابسته
- ۵ - دبیرخانه کمیته بهره‌وری واحد تابعه یا وابسته

رابطه ساختار بهره‌وری به شکل زیر می‌باشد:



۱- شورای عالی بهره‌وری صنعت، معدن و تجارت:

وظایف شورای بهره‌وری :

- سیاستگذاری در جهت افزایش و بهبود بهره‌وری در بخش صنعت ، معدن و تجارت
- بررسی راهکارها و خط مشی کلی بهره‌وری و پیشنهاد در جهت رشد و ارتقای بهره‌وری
- بررسی و تصمیم‌گیری در خصوص نحوه تامین بودجه موردنیاز برنامه‌ها و فعالیتهای از محل اعتبارات وزارتخانه، سازمانهای تابعه و طرحهای مربوطه
- بررسی و تصویب طرحها و برنامه‌های اجرایی برای رشد و توسعه بهره‌وری در بخش
- ارائه گزارش فعالیتهای انجام شده در زمینه رشد و توسعه بهره‌وری به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
- نظارت عالی بر حسن اجرای وظایف محوله در برنامه جامع بهره‌وری کشور

۳- دبیرخانه بهره‌وری:

وظیفه دبیرخانه بهره‌وری هماهنگی، نظارت بر برنامه‌ها، برگزاری نشست‌ها و جلسات هم‌اندیشی، برقراری ارتباط با سایر دستگاهها و ارگانها و تهیه و تدوین گزارشات بهره‌وری است.

۳- کمیته راهبری بهره‌وری بخش و واحدهای سازمانی:

وظایف کارگروه بهره‌وری شورای سیاستگذاری و راهبری آموزش، پژوهش و فناوری:

کمیته راهبری بهره‌وری در مجموعه به ۲ حوزه سازمانی- وزارتی و بخشی از یکدیگر تفکیک شده و اولی در ذیل ساختار مرکز نوسازی و تحول اداری و حوزه بخشی در ذیل ساختار معاونت آموزش، پژوهش و فناوری شکل گرفته است. وظایف این کمیته‌ها عبارت است از:

- راهبری و برنامه ریزی و نظارت بر اجرای صحیح برنامه‌ها و طرحهای بهبود بهره‌وری در بخش .
- بررسی و تصویب طرحها و برنامه‌های اجرایی برای رشد و توسعه بهره‌وری در بخش.
- بررسی و تصمیم‌گیری در خصوص نحوه تامین منابع مورد نیاز برنامه‌ها.
- ارائه گزارش فعالیت‌های انجام شده در زمینه رشد و توسعه بهره‌وری به سازمان ملی بهره‌وری ایران و سایر مراجع قانونی.
- تهیه و تدوین دستورالعمل‌های مربوط به ارتقای بهره‌وری سازمانی.
- تهیه و تدوین برنامه سالیانه بهره‌وری جهت ابلاغ به سازمان‌های تابعه و وابسته.
- شناسایی موانع و مشکلات بهره‌وری و ارائه مناسبترین راهکارهای حل مشکلات.
- تعیین نیازهای آموزشی اعضای کمیته‌های بهره‌وری و برنامه‌ریزی دوره‌های موردنیاز در قالب سمینارها، کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی در چارچوب برنامه‌های مصوب.
- تهیه و تدوین گزارشهای مقطعی و ادواری از اقدام‌ها و فعالیت‌های انجام شده جهت آسیب‌شناسی و در نهایت ارتقای سطح بهره‌وری.
- نظارت بر عملکرد کمیته‌های واحدهای وابسته و تابعه در اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری .

۴- وظایف کمیته بهره‌وری واحد تابعه و وابسته:

- اجرای دستورالعمل‌های مربوط به ارتقای بهره‌وری
- تهیه و تدوین برنامه سالیانه بهره‌وری
- شناسایی موانع و مشکلات بهره‌وری و ارائه مناسب‌ترین راهکارهای حل مشکلات
- تهیه و تدوین گزارش‌های مقطعی و ادواری از اقدام‌ها و فعالیت‌های انجام شده جهت آسیب‌شناسی و در نهایت ارتقای سطح بهره‌وری
- انجام سایر امور محوله از سوی کمیته راهبری بهره‌وری و شورای عالی بهره‌وری وزارت.

ب) راهبردهای بهبود بهره‌وری در بخش صنعت، معدن و تجارت در برنامه ششم توسعه:

راهبرد های بهبود بهره‌وری به پنج بخش کلی تقسیم می‌شوند که عناوین و ریز برنامه‌ها به شرح زیر می‌باشند:

راهبرد اول: توسعه مدیریت و منابع انسانی:

- ۱- طراحی مکانیزم‌های نظارتی و ارزیابی عملکرد بنگاه‌های صنعتی، معدنی و تجاری و ارزیابی مدیران آنها.
- ۲- طرح ریزی ساختار کانون‌های ارزیابی مدیران در بنگاه‌های صنعتی، معدنی و تجاری دولتی و بخش خصوصی صنعت، معدن و تجارت.
- ۳- ارتقای سطح دانش و مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای مدیران و کارکنان بخش صنعت، معدن و تجارت از طریق فعالیت‌های آموزشی، برگزاری سمینارها و work shop های تخصصی. (حداقل ده دوره)
- ۴- اجرای نظام خود ارزیابی جهت ارتقای بهره‌وری در تعدادی از واحدهای منتخب صنعتی، معدنی و تجاری حداقل در یک شهرک صنعتی.
- ۵- پیاده‌سازی نظام بهره‌وری در صنعت، معدن و تجارت.
- ۶- مدیریت و راهبری کانون‌های تفکر و اتاق فکر صنعت، معدن و تجارت و موضوعات تلفیقی با هدف تصمیم‌سازی و استفاده شایسته از سرمایه انسانی.

راهبرد دوم : توسعه فرهنگ بهره‌وری:

- چاپ و انتشار کتب بهره‌وری بر اساس دانش روز.
- لحاظ مفاهیم و تکنیک‌های بهبود بهره‌وری در دوره‌های علمی و تخصصی که توسط مراکز آموزشی تحت پوشش وزارت صنعت، معدن و تجارت ارائه می‌گردند.
- فرهنگ سازی و ایجاد حساسیت در مدیران بخش صنعت، معدن و تجارت با اجرای حداقل ۵ دوره تخصصی.
- تهیه و تدوین برنامه‌های تلویزیونی مرتبط با بهره‌وری (تیزرهای تبلیغاتی و آموزشی، فیلم و سریال)
- راه‌اندازی سامانه پیام کوتاه به منظور ارتقاء فرهنگ و دانش بهره‌وری برای شاغلان بخش صنعت، معدن و تجارت.

راهبرد سوم: توسعه روابط صنعتی و بازار کسب و کار:

- طراحی و ایجاد زنجیره تامین و توسعه خوشه‌های کسب و کار بویژه در صنایع کوچک و متوسط در شهرکهای صنعتی.
- تقویت مشاور بهره‌وری ویژه صنایع کوچک و متوسط با هدف کمک به صنایع کوچک و متوسط در استفاده از مشاوران بهره‌وری که در قالب پیمانکاری خدمات ارائه کنند.
- طرح ساماندهی وضعیت مشاوران بهره‌وری.
- راه‌اندازی کلینیکهای تخصصی و اختصاصی بهره‌وری.

راهبرد چهارم : قوانین و مقررات بهره‌وری:

- اجرای طرح مطالعه جامع تاثیر قوانین مختلف موجود بر بهره‌وری (بهبود یا کاهش) و پیشنهادات اصلاحی و تکمیلی قوانین در بخش صنعت، معدن و تجارت.

راهبرد پنجم : ارزیابی و نظارت بر بهره‌وری:

- اجرای طرح بررسی و شناسایی عوامل پیش‌برنده و بازدارنده رشد بهره‌وری (ازجمله شناسایی موانع رشد بهره‌وری در سطح زیر بخشهای کم بهره‌ور) در بخش صنعت، معدن و تجارت و خدمات کسب و کار. - مدیریت و راهبری طرح اعطای نشان کیفیت خدمات در واحدهای صنعتی و بازرگانی در راستای ارتقای کیفیت توسعه فضای رقابتی در رشد بهره‌وری.
- مدیریت و راهبری طرح نوین آمارگیری از صنایع کوچک و صنایع مستقر در شهرکهای صنعتی با مشارکت ذینفعان دولتی و غیردولتی با هدف ایجاد زیر ساخت اندازه‌گیری و تحلیل شاخص‌های بهره‌وری.

- مدیریت و راهبری طرح نوین آمارگیری از واحدهای صنفی و بازرگانی با مشارکت ذینفعان دولتی و غیر دولتی با هدف ایجاد زیرساخت اندازه گیری و تحلیل شاخص های بهره وری.
- طرح بهبود مصرف انرژی و آب در بخش صنعت، معدن و تجارت.
- تقویت و گسترش پایگاه و شبکه متخصصان بهره وری و طراحی نظام اندازه گیری بهره وری وزارت صنعت، معدن و تجارت.