



جمهوری اسلامی ایران

وزارت صنعت، معدن و تجارت

**دستورالعمل استقرار چرخه مدیریت بهره وری
در وزارت صنعت، معدن و تجارت**

شماره: ۶۰۳۲

عنوان:	دستور العمل استقرار چرخه مدیریت بهره وری در وزارت صنعت، معدن و تجارت	
شماره دستور العمل : ۶۰۳۲		
واحد مسئول:	واحد همکار:	معاونت توسعه مدیریت، منابع و امور استانها
شماره تماس: ۸۱۷۶۲۶۱۱	معاونت آموزش، پژوهش و فناوری	تاریخ تصویب: ۹۴/۰۶/۲۱
حوزه کاربرد:	حوزه ستادی وزارت، واحدهای تابعه، واحدهای وابسته و بخش صنعت، معدن و تجارت	
تصویب کننده:	مقام عالی وزارت	
پیوست:	دارد	
مدت اعتبار دستور العمل :	تا اطلاع ثانوی	
تاریخ تجدید نظر:	ندارد	

دستور العمل

مقدمه:

افزایش آگاهی های مردم و مؤسسات از یک طرف و میل کشورها به رشد و توسعه اقتصادی بیشتر از طرف دیگر تعادل بین امکانات موجود و نیازها یا عرضه و تقاضا را بتدریج برهم زده و سرمایه گذاری جدید جوابگوی نیازها و تقاضاها نیست، استفاده بهتر از امکانات موجود، تولید کالاها و خدمات با هزینه و زمان کمتر، انجام کار درست به روش صحیح، کارایی به اضافه اثربخشی و... از جمله تعاریفی است که بتدریج برای تعریف و توضیح مفهوم بهره وری به کار گرفته شده است.

نتایج و دستاوردهای حرکت بهره وری در جهان گویای این واقعیت مهم است که رشد و توسعه اقتصادی فقط براساس سرمایه گذاری جدید و ایجاد ظرفیتهای جدید انسانی و فیزیکی صورت نمی گیرد، بلکه استفاده بهتر از سرمایه گذاری های قبلی و موجود، رویکرد مهم دیگری برای تحقق اهداف رشد و توسعه است. براین اساس سه رویکرد مهم برای ایجاد رشد اقتصادی و نیل به توسعه اقتصادی به شرح زیر طبقه بندی شده است:

۱- مدل توسعه اقتصادی مبتنی بر افزایش عوامل تولید (سرمایه گذاری جدید)

۲- مدل توسعه اقتصادی مبتنی بر رویکرد ارتقای بهره وری (استفاده بهتر از سرمایه ها و امکانات موجود)

۳- مدل توسعه اقتصادی با رویکرد ترکیبی (سرمایه گذاری جدید و ارتقای بهره وری)

اصولاً بهره وری روشی برای استفاده هوشمندانه و خردمندانه از مواهب خدادادی برای بدست آوردن بهترین نتیجه و بالاترین مطلوبیت است، چنانچه سازمان بخواهد به بهبود بهره وری مستمر و قابل ملاحظه ای دست یابد، باید برای این موضوع اهمیت استراتژیک قائل شود و به بهبود بهره وری به عنوان یک فرآیند مدیریتی بنگرد. اگر بهره وری را "انتخاب فعالیتی که با بیشترین بازدهی، هدف مورد نظر را تحقق می بخشد" معنی کنیم، زیر بنای اولیه بهبود بهره وری ایجاد دگرگونی و تحول بینشی در خود

و دیگران، خواهد بود و این تغییر نمی تواند بصورت امری و دستوری باشد، بلکه بایستی جوششی باشد از درون خوشبختی و سعادت هر ملتی، وابسته به کار و تلاش همه اقشار جامعه بوده و بهره وری مقیاسی برای ارزیابی عملکرد این فعالیت ها در بخش های مختلف اقتصادی - اجتماعی می باشد. ارتقاء بهره وری بر دیدهای اصلی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جامعه مانند کاهش تورم، افزایش سطح رفاه عمومی، افزایش توان رقابت سیاسی و اقتصادی و ... تأثیرات وسیعی دارد.

به منظور یکپارچه سازی اطلاعات، پایش بهره وری و آگاهی از وضعیت فعالیت واحدهای ستادی، تابعه و وابسته، تهیه اطلاعات شفاف، دقیق، بروز و به موقع از این واحدها، برای استفاده در سیاست گذاری ها و برنامه ریزی های کوتاه مدت و بلند مدت، این دستورالعمل جهت اجرا ابلاغ می شود.

تعاریف:

بخش (ذینفعان وزارت) :

تمامی واحدهایی که در امور مرتبط با صنایع (اعم از کوچک، متوسط و بزرگ)، تولیدکنندگان، معدن کاران، اصناف، اتحادیه ها و واحدهای صنفی، تجار، واردکنندگان با مجوز وزارت صنعت، معدن و تجارت و در راستای وظایف وزارتخانه مذکور مشغول به فعالیت می باشند، که بخش های وزارت شامل: صنعت، معدن و تجارت می باشد.

حوزه ستادی وزارت :

شامل واحدهای سازمانی است که عهده دار سیاست گذاری ، برنامه ریزی ، راهبری ، هدایت و نظارت بر کلیه بخش های وزارتخانه بوده است.

واحد های تابعه :

منظور از واحدهای تابعه ، واحدهای استانی بوده که متشکل از واحدهای متناظر در حوزه ستادی بوده و مجری سیاست ها و خط مشی های وزارتخانه می باشند.

واحدهای وابسته :

منظور از واحدهای وابسته، موسسات و شرکت های زیرمجموعه وزارت شامل سازمان توسعه تجارت ایران ، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی ، مرکز تجارت الکترونیکی ، سازمان زمین شناسی و اکتشافات معدنی ، سازمان حمایت مصرف کنندگان و تولیدکنندگان ، شرکت های سهامی نمایشگاههای بین المللی و صندوق های حمایتی اعم از صندوق ضمانت سرمایه گذاری صنایع کوچک، صندوق حمایت از تحقیقات و توسعه صنایع الکترونیک، صندوق توسعه صنایع دریایی و سازمان های توسعه ای اعم از گسترش و نوسازی صنایع ایران ، توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران ، صنایع کوچک و شهرک های صنعتی ایران بوده که با داشتن استقلال حقوقی ، عهده دار بخشی از وظایف و امور مربوط به وزارتخانه بوده و در چارچوب اساسنامه مصوب اداره می گردند.

بهره وری:

استفاده هوشمندانه از منابع در اختیار در جهت تولید کالاها و خدمات بیشتر و با کیفیت بهتر، بهره وری نامیده می شود که با تعاریف زیر نیز تبیین می گردد.

-انجام کار صحیح به روش درست

-کارایی به اضافه اثربخشی در کار و زندگی

-استفاده بهینه از منابع برای تولید کالاها و خدمات بیشتر و بهتر

کارایی (راندمان):

کارایی مفهوم "درست انجام دادن کار" است و هدف بهینه سازی استفاده از منابع می باشد. کارایی فقط به افزایش کمی تولید کالا یا ارائه خدمات توجه دارد. به عبارت دیگر کارایی "توانایی به دست آوردن ستانده بیش تر از داده کمتر (خوب کارکردن) است.

اثربخشی (اهداف و نتایج):

اثربخشی به تطبیق نتایج حاصل از انجام کار (تولید کالاها/ ارائه خدمات) با هدفهای مورد نظر و رضایت ذینفعان (کار خوب کردن) اطلاق می گردد. در واقع اثربخشی درجه و میزان نیل به اهداف از قبل تعیین شده است. اثربخشی بر خلاف کارایی جگونگی تحقق اهداف را اندازه گیری می کند. این مقیاس آثار تولید یا خدمات انجام شده را کمی و عددی نموده و مشخص می کند که آیا از مجموعه نهاده ها یا منابع برای نیل به اهداف مورد نظر استفاده بهینه به عمل آمده یا نه.

چرخه مدیریت بهره وری:

چرخه مدیریت بهره وری "فرآیندی است که طی آن بین مجموعه عوامل تولید بهترین ترکیب حاصل شده و متناسب با شرایط درون و برون سازمانی در بهره وری تغییراتی ایجاد می شود". مراحل چرخه مدیریت بهره وری شامل اندازه گیری شاخص ها، تحلیل و ارزیابی، برنامه ریزی بهبود بهره وری و اجرای برنامه های عملیاتی می باشد.

شاخص بهره وری:

نسبت ستانده (Output) به نهاده (Input) و یا نسبت خروجی به ورودی شاخص بهره وری نامیده می شود.

شاخص بهره وری کلی:

در صورتی که در مخرج کسر گروهی از ورودی ها (کار و سرمایه، انرژی، مواد و....) و در صورت کسر ستانده کل قرار گیرد شاخص بهره وری کلی نامیده می شود.

شاخص بهره وری جزئی:

در صورتی که در مخرج کسر فقط یکی از ورودی ها قرار گیرد شاخص بهره وری جزئی نامیده می شود. بهره وری جزئی نسبت ستانده به یکی از نهادها است.

نهاد:

نهادها (ورودیها) منابعی هستند که در تولید کالاها و خدمات یک سازمان مورد استفاده قرار می گیرند و یا مصرف می شوند. به طور کلی نهادها در پنج طبقه به شرح زیر گروه بندی می شوند:

۱- نیروی انسانی (پرسنل) :

نیروی کار مهمترین نهاد (ورودی) در تولید کالاها و خدمات محسوب می شود و به کمک آن بهره وری نیروی کار تعیین می گردد. شاخص بهره وری نیروی کار نشان می دهد که به طور متوسط هر نفر نیروی انسانی شاغل چه میزان کالا و خدمت و یا ارزش افزوده برای سازمان ایجاد کرده است.

۲- جبران خدمات کارکنان:

منظور از جبران خدمات کارکنان، مجموع مزد و حقوق و مزایای نقدی و غیرنقدی مستمر و غیر مستمر است که در قبال کار انجام شده توسط سازمان (کارفرما) به شاغلین پرداخت می شود. جبران خدمات شاغلین شامل مجموع دریافتی های زیر است که در محاسبه شاخص های بهره وری باید همه این موارد را در نظر گرفت:

- مجموع پرداختی های یک سازمان یا دستگاه اجرایی به صورت وجه نقد و یا کالا تحت عنوان مزد و حقوق و سایر پرداختی ها اعم از پاداش، اضافه کاری، هزینه خوراک و پوشاک، هزینه ایاب و ذهاب، حق اولاد، حق عائله مندی، حق مأموریت، حق بدی آب و هوا، سهم کارفرما از بیمه تامین اجتماعی، حق خواربار.

۳- ارزش موجودی سرمایه ثابت:

ارزش سرمایه ثابت یا موجودی سرمایه در هر سال طبق تعریف، به مانده ارزش دارایی های ثابت یک سازمان پس از کسر استهلاک اطلاق می شود. عناصر تشکیل دهنده سرمایه ثابت شامل ماشین آلات، ابزار و وسایل کار بادوام، تجهیزات اداری، وسایل نقلیه و ساختمانهای اداری و غیراداری می باشد.

۴- انرژی:

مجموع مبالغ پرداخت شده برای خرید و تهیه حامل انرژی مصرف شده در سازمان در طول سال به عنوان ارزش انرژی مصرف شده قلمداد می شود. انرژی مصرف شده در سازمان به دو صورت فیزیکی (مقداری) و ریالی می تواند محاسبه شود.

۵- مواد:

میزان مصرف نهاده های مادی (مواد خام یا کالاهای واسطه ای) در تولید کالاها و خدمات سازمان را نشان می دهد. به طوری که کالاها و خدماتی که در جریان تولید کالا و یا ارائه خدمات مصرف می شوند به عنوان مصارف واسطه محسوب می گردند.

ستانده:

ستانده (خروجی) کالاهای تولید شده یا خدمات ارائه شده یک سازمان و یا ترکیبی از آنها (به طور مثال تعداد کارت بازرگانی صادر شده، تعداد جواز تاسیس صادر شده) در طول یک مقطع زمانی مشخص می باشند. ستانده ها در هر سازمانی با توجه به ماهیت کاری سازمان متفاوت است.

بهره وری نیروی کار:

بهره وری نیروی کار از تقسیم ستانده مورد نظر به تعداد شاغلین حاصل می شود و نشان می دهد که هر شاغل در یک دوره بررسی چه میزان کالا یا خدمت ایجاد کرده است. آموزش، کسب تجربه، تخصص در کار و مهارت بر افزایش بهره وری نیروی کار تاثیر مثبت دارد. امروزه اکثر کشورها سعی می کنند به جای افزایش تعداد نیروی انسانی شاغل، با اجرای برنامه های آموزشی کوتاه مدت تخصصی، سطح مهارت شاغلان را افزایش دهند.

بهره وری سرمایه:

بهره وری سرمایه حاصل تقسیم ستانده مورد نظر بر ارزش موجودی اموال سرمایه های ثابت می باشد. و نشان می دهد که در قبال یک واحد (مثلا یک میلیون ریال) سرمایه ثابت مورد استفاده چه میزان کالا یا خدمت حاصل شده است.

بهره وری کل عوامل تولید:

بهره وری کل عوامل تولید حاصل تقسیم کل ستانده های سازمان به کل نهاده ها می باشد. با توجه به اینکه رشد بهره وری کل عوامل تولید برابر با میانگین موزون رشد بهره وری نیروی کار و سرمایه می باشد، در نتیجه عواملی که بهبود سطح کیفی نیروی کار و سرمایه، تخصیص بهتر منابع و استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود را به همراه دارد، به ارتقای بهره وری کل عوامل تولید کمک می کند.

بهره وری بخش:

منظور از بهره وری بخش در این دستورالعمل، بررسی ارتقای بهره وری بخش صنعت، معدن و تجارت می باشد.

بهره وری سازمان:

منظور از بهره وری سازمان در این دستورالعمل، شامل بررسی ارتقای بهره وری نهاده های سازمانی در تمام واحدهای حوزه

ستادی ، وابسته و تابعه به وزارت صنعت معدن و تجارت می باشد.

اهداف:

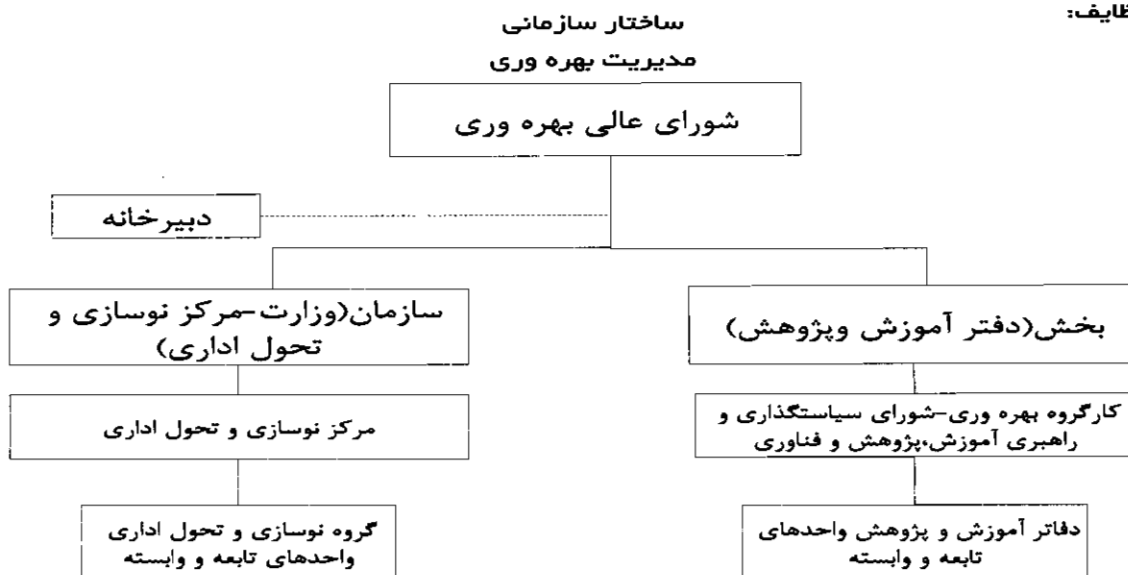
ارتقای بهره‌وری سازمان و بخش در وزارت صنعت ، معدن و تجارت به منظور:

- پاسخگویی به تکالیف قانونی و اسناد بالا دستی از جمله ماده ۷۹ قانون برنامه پنجم توسعه با کمترین هزینه و بهترین استفاده از تمامی امکانات موجود.
- بهبود و توسعه فرهنگ بهره‌وری و ایجاد اعتقاد در اجرای برنامه های بهبود بهره‌وری .
- یکپارچه سازی سیاست ها ، برنامه های کلان و برنامه های اجرایی به منظور حداکثر هماهنگی و هم افزایی .
- اندازه‌گیری شاخص های بهره‌وری، ارزیابی و تحلیل بهره‌وری ، برنامه‌ریزی برای بهبود بهره‌وری و اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری در تمام واحدهای حوزه ستادی ، وابسته و تابعه به وزارت صنعت معدن و تجارت.

دامنه شمول:

حوزه ستادی وزارت، واحدهای تابعه، واحدهای وابسته

شرح وظایف:



شورای عالی بهره وری وزارت صنعت، معدن و تجارت

- شرح وظایف:

- ۱- سیاستگذاری و تعیین خط مشی بهره وری در جهت اجرای اسناد بالا دستی از جمله قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور در ارتباط با فعالیت های بهبود بهره وری مرتبط با بخش صنعت، معدن و تجارت.
- ۲- نظارت عالی بر حسن اجرای وظایف محوله در سند ملی (فرابخشی) بهره وری و برنامه جامع بهره وری کشور.
- ۳- بررسی و تصویب طرح ها و برنامه های اجرایی برای رشد و توسعه بهره وری در بخش صنعت، معدن و تجارت.
- ۴- بررسی و تصمیم گیری در خصوص نحوه تامین بودجه موردنیاز برنامه ها و فعالیتها از محل اعتبارات وزارتخانه، سازمانهای تابعه و طرحهای مربوط.

۵- ارائه گزارش فعالیت های انجام شده در زمینه رشد و توسعه بهره وری به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.

- ترکیب اعضا:

- ۱- وزیر صنعت، معدن و تجارت (رئیس شورا)
- ۲- معاون آموزش، پژوهش و فناوری (عضو شورا)
- ۳- معاون طرح و برنامه (عضو شورا)
- ۴- معاون توسعه مدیریت، منابع و امور استان ها (عضو شورا)
- ۵- مدیرکل دفتر آموزش و پژوهش (عضو و دبیر شورا)
- ۶- روسای واحدهای تابعه و وابسته حسب مورد

تبصره ۱:

مسئولیت راهبری کارگروه ها و ارتباط با سازمان های تابعه و وابسته وزارت صنعت، معدن و تجارت بر عهده دبیرخانه شورا است که در حوزه معاونت آموزش، پژوهش و فناوری (بهره وری بخش) و مرکز نوسازی و تحول اداری (بهره وری سازمان) مستقر می باشد.

الف- بخش

کمیته راهبری بهره وری بخش:

- شرح وظایف:

- ۱- راهبری و برنامه ریزی و نظارت بر اجرای صحیح برنامه ها و طرحهای بهبود بهره وری در بخش صنعت، معدن و تجارت.
- ۲- بررسی و تصویب طرح ها و برنامه های اجرایی برای رشد و توسعه بهره وری در بخش صنعت، معدن و تجارت.
- ۳- بررسی و تصمیم گیری در خصوص نحوه تامین منابع موردنیاز برنامه ها.

۴- آرایه گزارش فعالیتهای انجام شده در زمینه رشد و توسعه بهره‌وری به سازمان ملی بهره‌وری ایران و سایر مراجع قانونی.

۵- آرایه گزارش فعالیت‌ها و برنامه‌ها به شورای عالی بهره‌وری.

۶- اجرا و پیگیری مصوبات شورای عالی بهره‌وری.

- ترکیب اعضا:

۱- معاون آموزش، پژوهش و فناوری (ریاست شورا).

۲- مدیرکل دفتر آموزش و پژوهش (دبیر شورا).

۳- رییس مرکز توسعه فناوری و صنایع پیشرفته.

۴- مدیرکل دفتر توسعه و کاربرد فناوری اطلاعات.

۵- مدیرکل دفتر حمایت از مالکیت صنعتی.

۶- نماینده تام‌الاختیار هریک از معاونان ستادی وزارت متبوع (در سطح مدیرکل).

۷- نماینده تام‌الاختیار هریک از معاونان وزیر و روسای سازمان‌های وابسته (در سطح معاون سازمان).

۸- رییس مرکز ملی فرش ایران.

۹- رییس مرکز برنامه ریزی و نظارت بر دخانیات کشور.

تبصره ۱:

کمیته راهبری بخش در قالب کارگروه بهره‌وری شورای سیاست‌گذاری و راهبری آموزش، پژوهش و فناوری (دستورالعمل ۸۰۱۷)

فعالیت می‌نماید.

تبصره ۲:

کمیته راهبری بهره‌وری بخش می‌تواند حسب ضرورت نسبت به تشکیل کارگروه تخصصی و کارشناسی بخش اقدام نماید، که در

صورت تشکیل آن موظفند گزارش عملکرد خود را به صورت ماهانه به دبیرخانه کمیته راهبری بهره‌وری بخش در دفتر آموزش و

پژوهش و فناوری ارسال نمایند.

ب- سازمان:

پیگیری و مدیریت ارتقاء بهره‌وری سازمانی توسط مرکز نوسازی و تحول اداری خواهد بود.

شرح وظایف:

۱- تهیه و تدوین دستورالعمل‌های مربوط به ارتقای بهره‌وری سازمانی.

۲- تهیه و تدوین برنامه سالیانه بهره‌وری جهت ابلاغ به سازمانهای تابعه و وابسته.

۳- شناسایی موانع و مشکلات بهره‌وری سازمانی و ارائه مناسب‌ترین راهکارهای حل مشکلات.

۴- تعیین نیازهای آموزشی اعضای کمیته های بهره‌وری ذی ربط و برنامه‌ریزی دوره‌های مورد نیاز در قالب سمینارها، کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی در چارچوب برنامه های مصوب.

۵- تهیه و تدوین گزارش های مقطعی و ادواری از اقدام‌ها و فعالیت‌های انجام‌شده جهت آسیب‌شناسی و در نهایت ارتقای سطح بهره‌وری.

۶- نظارت بر عملکرد کمیته‌های واحد‌های وابسته و تابعه در اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری.

ج- کمیته بهره‌وری در واحدهای تابعه و وابسته:

به منظور اجرای مصوبات شورای بهره‌وری وزارتخانه، نظارت و اندازه‌گیری شاخصهای بهره‌وری و حصول اطمینان از پیاده‌سازی مصوبات شورای عالی بهره‌وری وزارت در واحدهای تابعه و وابسته به ترتیب زیر اقدام می‌گردد:

در واحدهای تابعه و وابسته کمیته‌ای با مسئولیت بالاترین مقام و با حضور نمایندگان واحدهای تخصصی و ذیربط تشکیل گردد.

تبصره:

گروه‌های نوسازی و تحول اداری واحدهای تابعه و دفاتر نوسازی و تحول اداری یا عناوین مشابه در واحدهای وابسته، دبیرخانه کمیته مذکور می‌باشد.

ساز و کار اجرایی و فرآیند انجام کار:

- با توجه به اسناد بالادستی مرتبط با بهره‌وری از جمله ماده ۷۹ قانون برنامه پنجم توسعه و به منظور دستیابی به رشدی براساس ارتقای بهره‌وری، طرح جامع، برنامه‌های مدون و زیرساختهای لازم در سه بخش صنعت، معدن و تجارت معاونت آموزش، پژوهش و فناوری موظف است سند ارتقاء بهره‌وری را به عنوان برنامه بخش با تایید مقام عالی وزارت تهیه و تدوین نماید.

- در راستای دستیابی به اهداف برنامه‌های بهبود بهره‌وری، وانسجام بخشیدن و هدفمند ساختن فعالیت‌ها در عرضه رقابت و توان‌سنجی واحدهای ستادی، سازمان‌های تابعه و وابسته و ضرورت‌پذیری و اجرایی‌سازی تکالیف قانونی مرتبط با بهره‌وری، کلیه واحدهای حوزه ستادی، وابسته و تابعه موظف هستند نسبت به استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری و محاسبه شاخص‌ها براساس مکانیزم پیوست او ۲ که توسط مرکز نوسازی و تحول اداری تدوین شده است، اقدام نمایند.

نظارت و ارزشیابی:

- ارائه گزارش از سوی کمیته‌های بهره‌وری و کنترل و نظارت بر کمیته‌های بهره‌وری توسط مرکز نوسازی و تحول اداری می‌باشد.

- بهره‌وری به طور سالانه از طریق بررسی مجموعه شاخص‌های گردآوری شده کنترل می‌گردد.

- واحدهای حوزه ستادی، وابسته و تابعه موظف به تنظیم روند شاخص‌ها به ترتیب تاریخ و مقایسه عملکرد با اهداف تعیین شده

در چرخه مدیریت بهره‌وری به طور سالانه می‌باشند.

تأمین اعتبار:

در قالب بودجه سنواتی و اعتبارات هزینه‌ای و تملک‌دارایی با رعایت موارد ذیل انجام پذیرد:

- ضوابط اجرایی بودجه و اعتبارات پیش‌بینی شده (ماده ۸ و ۲۷ ضوابط اجرایی قانون بودجه سال ۱۳۹۴ کل کشور).

- قوانین برنامه‌های توسعه‌ای علی‌الخصوص ماده ۱۹۰ و ۷۹ قانون برنامه پنجم توسعه.

- هرگونه تغییر در مفاد این دستورالعمل منوط به تصویب وزیر صنعت، معدن و تجارت می‌باشد.

آدرس سامانه‌های مورد استفاده مورد استفاده:

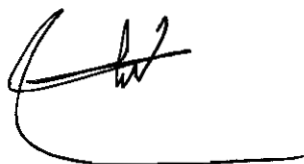
http://www.mimt.gov.ir/index.php?module=web_directory&wd_id=۱۰۴۲۳

http://www.mimt.gov.ir/index.php?module=web_directory&wd_id=۲۶۹۰۷

تصویب‌کننده

محمد رضا نعمت زاده

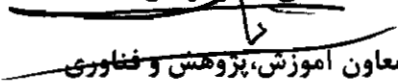
وزیر صنعت، معدن و تجارت



پیشنهاد دهنده

علی اصغر توفیق

معاون آموزش، پژوهش و فناوری



پیشنهاد دهنده

علی یزدانی

معاون توسعه مدیریت،

منابع و امور استانیها



اصغر مصاحب نیا

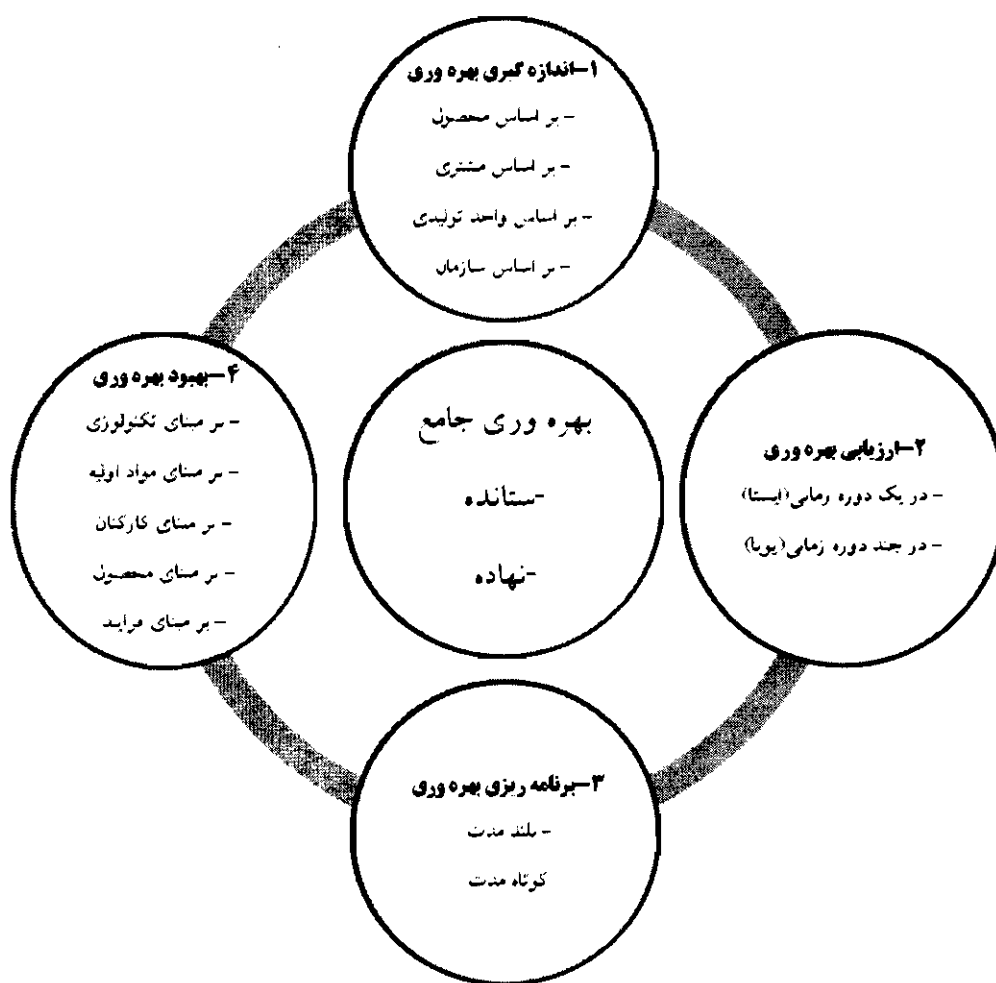
رئیس مرکز نوسازی

و تحول اداری



فرایند تبیین و استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری:

استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری موجب می‌شود که بهره‌وری به صورت یک فرایند دائمی ارتقا یابد و مسیر بهره‌وری مشخص و بستر سازی های لازم صورت گیرد. لذا به منظور ارتقاء بهره‌وری و اجرای فرایند عارضه‌یابی، شناسایی موانع و مشکلات ارتقاء و بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها و رفع موانع موجود با توجه به نقاط قوت و توانمندی‌ها و فرصت‌های پیش‌روی سازمان لازم است واحدهای سازمانی با بستر سازی مناسب اقدام به استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری کنند. در همین راستا چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری MEPI با مراحل ذیل جهت استقرار در واحدها ابلاغ می‌گردد:



چرخه بهره‌وری MEPI

مراحل چرخه بهره‌وری (MEPI): (Measuring, Evaluation, Planning, Improvement)

اندازه‌گیری بهره‌وری:

در این مرحله معیارها و شاخص‌های مناسب برای اندازه‌گیری بهره‌وری کل سازمان و همچنین واحدهای مختلف آن مبتنی بر رویکرد فرآیندی، انتخاب، تعریف و محاسبه می‌شوند. حرکت بهره‌وری به طور اصولی از این مرحله شروع می‌شود، لیکن برای حصول اطمینان از شروع درست و مناسب، مجموع فعالیتهای واحدهای مختلف سازمان بایستی به خوبی و با دقت شناخته شده و با رویکرد فرآیندی، ورودیها و خروجیهای آنها به طور جامع مورد مطالعه و بررسی قرار گیرند و آنگاه با تعریف رابطه خروجی‌ها به ورودیها شاخص‌های مناسب تعریف گردد.

تحلیل و ارزیابی بهره‌وری:

پس از تعیین و اندازه‌گیری شاخص‌های بهره‌وری برای یک سری زمانی مشخص در این مرحله علل نوسانات شاخص‌های مختلف بهره‌وری به عنوان متغیرهای مورد نظر بررسی می‌شوند که نتیجه این بررسی تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان در طول دوره مورد نظر است. در این مرحله نتایج حاصل از اندازه‌گیری بهره‌وری پردازش و طبقه‌بندی می‌شوند و پس از انجام مقایسه‌های مختلف به ویژه مقایسه با اهداف، به ریشه‌یابی و شناخت علل اصلی تغییرات شاخص‌ها پرداخته می‌شود و بر این اساس دلایل کاهش یا افزایش هر یک از متغیرها که همان معیارها و شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری هستند در قالب نقاط قوت و قابلیت‌های سازمان و نقاط ضعف و کمبودهای سازمان مطرح و مشخص می‌شوند. نظرسنجی از مدیران و کارشناسان سازمان و صاحب‌نظران در مورد علل و عوامل بازدارنده و تقویت‌کننده بهره‌وری در این مرحله انجام می‌گیرد.

برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری:

نتایج تحلیل شاخص‌های بهره‌وری که مشخص‌کننده نقاط قوت و ضعف و عوامل پیش‌برنده و یا بازدارنده بهره‌وری سازمان در طول دوره‌های مورد بررسی هستند، اطلاعات لازم را برای برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری فراهم می‌سازند. بر این اساس وضعیت مطلوب، شرایطی است که در آن نقاط ضعف کاهش یافته و یا برطرف شده باشند و نقاط قوت سازمان تقویت شده و قابلیت‌های آن افزایش یافته باشند. با توجه به مشخص شدن شاخص‌های بهره‌وری گذشته و حال و با در نظر گرفتن الزامات و تکالیف قانونی میتوان با اتخاذ گزینه‌های مختلف اهداف رشد بهره‌وری در سالهای هدف را تعیین و برای تحقق آنها مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و برنامه‌های آموزشی، مدیریتی، نظارتی و ... را تدوین نمود. در مرحله برنامه‌ریزی، پس از تعیین اهداف و راهکارهای مناسب، فعالیتهای لازم برای بهبود و ارتقاء سطح بهره‌وری سازمان تعریف می‌شوند و امکانات مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های مزبور مشخص می‌گردند و بدین ترتیب راهکارهای پیشنهادی مناسب برای بهبود وضعیت در قالب برنامه عملیاتی منسجم و یکپارچه تنظیم و ارائه شده و مسئولیت واحدها و اجزای مختلف سازمان مشخص می‌گردد.

اجرای برنامه های بهبود بهره وری:

آخرین مرحله چرخه بهره وری، انجام فعالیت ها و اقدامات تعریف شده در برنامه بهبود است. اجرای راهکارها و فنون و روش های مختلف بهبود باید متناسب با نوع مشکلات و مسائلی باشد که سازمان با آنها روبروست و انتظار می رود که این موضوع در تهیه و تنظیم برنامه بهبود بهره وری مورد توجه قرار گرفته باشد. نتیجه اجرای برنامه بهبود باید باعث ارتقاء وضعیت سازمان و ارتقاء سطح بهره وری آن شود و تحقق این موضوع با اندازه گیری شاخص های سازمان در دور دوم مشخص می شود و به این ترتیب گردش چرخه بهره وری تداوم می یابد. اجرای چرخه بهره وری در سازمان با گذشت زمان باعث ارتقاء جایگاه سازمان و بهبود اساسی در وضعیت آن می شود و به پویایی و تحول مثبت منجر می گردد، چنانچه چرخه بهره وری به شکل صحیح و مطابق برنامه به اجرا در آید، سازمان در چرخه بهبود بهره وری قرار می گیرد. چرخه بهره وری عمومی که شامل ۴ مرحله اندازه گیری، تحلیل، برنامه ریزی و اجراست، در قالب ۱۳ مرحله بسط داده شده است. در جدولی که در ذیل آمده است عناوین هر یک از این مراحل و برخی اقدام های مفید در هر مرحله جهت اجرا در واحد مربوطه آورده شده است.

چرخه بهره وری و اقدامهای مؤثر در هر مرحله از آن:

ردیف	عنوان	برخی اقدامهای مؤثر
۱	اشاعه فرهنگ بهره وری	<ul style="list-style-type: none"> • حساس سازی مدیران ارشد در مورد دستاوردهای بهره وری • تهیه بروشور و ویژه نامه بهره وری • گسترش اینترنت و تبلیغات بهره وری از طریق سایتهای اینترنتی • برگزاری سمینارهای کاربردی و آموزشی • تعیین جملات مهم بهره وری برای سربرگ نامه های اداری
۲	ارائه آموزش های تخصصی بهره وری	<ul style="list-style-type: none"> • برگزاری کارگاه های آموزش تخصصی بهره وری در سطح مدیران میانی و کارشناسان در سطح معاونت ها و سازمان ها • تهیه فیلم های آموزشی بهره وری • معرفی سایت های تخصصی بهره وری • تهیه پوسترهای آموزشی • تهیه جزوات راهنما برای موضوعات مختلف بهره وری در حوزه مربوطه
۳	تشکیل گروه های تخصصی بهره وری	<ul style="list-style-type: none"> • تشکیل هسته کارشناسی بهره وری در هر زیربخش • تشکیل گروه های کاری • تعیین افراد نماینده بهره وری در هر کدام از استان ها و شهرستان ها
۴	سازماندهی اجرای فعالیت های بهره وری	<ul style="list-style-type: none"> • تهیه دستورالعمل ها و آیین نامه های اجرایی حرکت بهره وری در هر زیربخش و تعیین وظایف هر کدام از دفا تر و سازمان های استانی

	۵	تعیین شاخص های بهره‌وری عمومی و اختصاصی	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مستند کردن مأموریت ها و اهداف زیربخش، معاونت و یا سازمان ▪ شناسایی تمام ستانده های کمی و کیفی ▪ شناسایی تمام نهاده های به کار رفته در تولید ستانده ها ▪ تعریف شاخص های بهره‌وری با توجه به اهداف و مأموریت ها ▪ ایجاد بانک اطلاعات شاخص ها در معاونت و سازمان مربوطه
	۶	تعیین نظام آماري و اندازه‌گیری شاخص های بهره‌وری	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعیین آمارهای مورد نیاز برای محاسبه شاخص ها و اعلام به مراجع ذی ربط ▪ اقدام برای تهیه آمار مورد نیاز از طریق اجرای طرح های آمارگیری ▪ اندازه‌گیری شاخص های تعیین شده ▪ امکان‌سنجی استقرار سامانه های نرم‌افزاری اندازه‌گیری سالانه شاخص های بهره‌وری در معاونت ها و سازمان ها
	۷	تحلیل شاخص های بهره‌وری	<ul style="list-style-type: none"> ▪ شناسایی عوامل مؤثر بر هر کدام از شاخص های بهره‌وری ▪ تحلیل شاخص های بهره‌وری با روش های مختلف
	۸	شناسایی عوامل بازدارنده و ارتقا دهنده بهره‌وری (عارضه‌ها و راهکارها)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ انجام طرح عارضه یابی (SWOT) برای شناسایی نقاط قوت و ضعف در زمینه بهره‌وری ▪ نظرسنجی از خبرگان بهره‌وری شامل صنعت معدن و تجارت با تجربه، کارشناسان مجرب داخلی، محققان دانشگاهی و مشاوران خصوصی در مورد حرکت بهره‌وری در زیربخش، معاونت و یا سازمان مربوطه ▪ شناسایی فعالیت های موازی و اثرات متقابل با سایر زیربخش ها و تشکل های صنعتی
	۹	هدف گذاری ارتقای بهره‌وری	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعیین اهداف کمی و کیفی مشخص برای شاخص های بهره‌وری به تفکیک فعالیت ها، محصولات و غیره برای بهبود شاخص های بهره‌وری
	۱۰	تدوین مکانیزم های ارتقای بهره‌وری	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعیین فرایندهای مورد نیاز برای تحقق اهداف تعیین شده ▪ تدوین سیاست های اجرایی مناسب جهت تحقق فرایندها و مکانیزم های مشخص شده
	۱۱	برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اولویت‌بندی فرایندها و مکانیزم های ارتقای بهره‌وری ▪ تعیین سازوکارهای آموزشی، نظارتی و تشکیلاتی لازم برای اجرای مکانیزم های مشخص شده ▪ تعیین بودجه مورد نیاز و محل تأمین اعتبار آن ▪ تقسیم وظایف و مسئولیت ها ▪ تعیین برنامه زمان بندی برای اجرای فعالیت های لازم

<ul style="list-style-type: none"> ▪ اجرای برنامه‌های بهبود مشخص شده در سند بهره‌وری ▪ نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های بهره‌وری تا پایان مراحل زمان بندی 	اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری	۱۲	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تسهیم دستاوردهای حاصل از بهره‌وری ▪ تکرار اندازه‌گیری شاخص های بهره‌وری 	ارزیابی برنامه‌های اجرا شده	۱۳	

پیوست شماره ۲:

شاخص های عمومی و اختصاصی:

با مطالعه، بررسی و تحلیل شاخص های بهره وری در طی زمان قادر خواهیم بود مشکلات و فرصت ها را در سازمان مشخص سازیم و به منظور سنجش پیشرفت و کامیابی سازمان ها و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها و همچنین بهبود بهره وری گام برداریم. لذا به همین منظور واحدهای سازمانی با شناخت نسبت به نحوه محاسبه شاخص های بهره وری عمومی و اختصاصی در این بخش، موظف به محاسبه شاخص های مذکور در سازمان مربوطه هستند.

الف) شاخصهای بهره وری عمومی مهم شامل پنج شاخص به شرح زیر می باشند.

۱- شاخص بهره وری نیروی کار :

این شاخص از تقسیم ستانده به تعداد شاغلین سازمان حاصل می شود. در صورتی که اطلاعات نفر- ماه، نفر- روز و یا نفر-ساعت کار انجام شده در دسترس باشد، در این صورت در مخرج کسر شاخص بهره وری نیروی کار، به جای تعداد شاغلین از این اطلاعات استفاده خواهد شد. بدیهی است که این نوع شاخص، بهره وری نیروی کار را با دقت بازتری نشان می دهد.

واحد این شاخص ریال بر شاغل یا نفر- ماه، یا نفر- روز و یا نفر- ساعت می باشد. این شاخص نشان می دهد که هر شاغل در یک دوره بررسی چه میزان کالا یا خدمت تولید ایجاد کرده است.

$$\text{بهره وری نیروی کار} = \frac{\text{ستانده}}{\text{تعداد شاغلین}}$$

به طور مثال:

تعداد پروانه بهره برداری
تعداد شاغلین

این شاخص نمایانگر این امر می باشد که به ازای هر یک پروانه بهره برداری صادر شده چه تعداد کارمند مشغول به فعالیت در این حوزه می باشند.

منظور از تعداد شاغلین، تعداد کل شاغلین رسمی و یا قراردادی سازمان می باشد که دارای احکام استخدامی بوده و حقوق و مزایای خود را به طور ماهانه از سازمان دریافت می کنند.

نهاده نیروی کار در محاسبه شاخص بهره وری کار به دو حالت می تواند نمود پیدا کند. در حالت اول در کسر بهره وری نیروی کار "تعداد کل شاغلین دستگاه" قرار می گیرد که در آن صورت حاصل کسر ستانده مشخصی را به ازای یک نفر از شاغلین کل معلوم می دارد.

در حالت دوم در مخرج کسر فقط "تعداد شاغلین ذیربط برای تولید ستانده مورد نظر" قرار می گیرد در این صورت حاصل کسر ستانده مشخصی را به ازای یک نفر شاغل ذیربط معلوم می دارد.

۲- شاخص بهره وری هزینه شاغلین (رقابت پذیری نیروی کار) :

این شاخص از تقسیم ستانده بر جبران خدمات شاغلین به دست می آید. واحد این شاخص نسبت می باشد. مفهوم این شاخص آن است که به ازای یک واحد ریالی جبران خدمات پرداخت شده به شاغلین چه میزان ارزش افزوده برای سازمان ایجاد شده است.

$$\text{بهره وری هزینه شاغلین} = \frac{\text{ستانده}}{\text{جبران خدمات شاغلین}}$$

به طور مثال:

تعداد جوازهای صادره
جبران خدمات کارکنان

این شاخص نمایانگر این امر می باشد که به ازای هر یک جواز صادر شده جبران خدمات کارکنان چند ریال می باشد.

۳- شاخص بهره وری سرمایه :

این شاخص از تقسیم ستانده بر ارزش موجودی اموال سرمای های ثابت حاصل می شود. در محاسبه این شاخص برخی مواقع به جای ارزش اموال سرمایه ای ثابت از ارزش دارایی های ثابت استفاده می شود. واحد این شاخص نسبت می باشد.

$$\text{بهره وری سرمایه} = \frac{\text{ستانده}}{\text{ارزش اموال سرمایه ای ثابت}}$$

به طور مثال:

$$\frac{\text{تعداد گولفی صادر شده از واحد آموزش}}{\text{ارزش زمین و ساختمان تخصیص داده شده به این واحد}}$$

این شاخص نشان می دهد که در قبال یک واحد کالا یا خدمت تولید شده چقدر (مثلا چند میلیون ریال) سرمایه ثابت مورد استفاده قرار گرفته است.

۴- شاخص بهره وری انرژی :

این شاخص از تقسیم ستانده بر مقدار انرژی مصرف شده به دست می آید. این شاخص برای کشورهایی که از نظر ذخایر سوخت فسیلی در مضیقه هستند بسیار حایز اهمیت می باشد. همچنین این شاخص از طریق تقسیم ارزش افزوده بر ارزش انرژی مصرف شده نیز محاسبه می شود. در این صورت واحد این شاخص نسبت خواهد بود.

$$\text{بهره وری انرژی} = \frac{\text{ستانده}}{\text{مقدار ارزش انرژی مصرف شده}}$$

شکایت کمالا بررسی شده از بین تمام شکایت افراد صنفی

هزینه انرژی صرف شده

به طور مثال:

این شاخص نشان می دهد که در قبال یک واحد کالا یا خدمت تولید شده چه میزان انرژی مصرف شده است.

برای محاسبه نهاده مورد نظر (هزینه انرژی صرف شده) مبالغ پرداخت شده برای خرید و تهیه حامل های فوق الذکر در طول سال با هم دیگر جمع شده و به عنوان ارزش ریالی انرژی مصرف شده قلمداد می شود.

۵- شاخص بهره وری مواد :

این شاخص از طریق تقسیم ستانده بر ارزش مواد محاسبه می شود. واحد این شاخص نسبت می باشد. این شاخص نشان می دهد که در قبال یک واحد کالا یا خدمت تولید شده چه میزان مواد (مثلا یک میلیون ریال) مصرف شده است.

به طور مثال:

$$\text{بهره وری ارزش مواد} = \frac{\text{ستانده}}{\text{ارزش مواد}}$$

تعداد نظارت و بازرسی عملکرد انجام شده طبق برنامه

هزینه لوازم مصرف شده برای این امر توسط واحد

شاخص بهره وری کل عوامل تولید :

شاخص بهره وری کل عوامل تولید حاصل تقسیم کل ستانده های سازمان به کل نهاده ها می باشد. این شاخص تأثیر مشترک همه ورودی ها در تولید خروجی را منعکس می کند. اطلاعات لازم برای محاسبه این نوع بهره وری نسبتاً به دشواری قابل دستیابی است. برای اندازه گیری این شاخص روش های متفاوتی وجود دارد که به شرح زیر اشاره می شود.

$$\text{بهره وری کل عوامل تولید} = \frac{\text{ارزش کل ستانده}}{\text{ارزش کل نهاده ها (کار + سرمایه)}}$$

به طور مثال:

تعداد شکایات بررسی شده + تعداد پروانه بهره برداری صادر شده

هزینه لوله کشی + جبران خدمات

این شاخص نشان می دهد که در قبال یک واحد نهاده مصرفی چه میزان ستانده حاصل شده است. اگر حاصل بزرگتر از یک باشد، سازمان بهره ور و اگر کوچکتر از یک باشد سازمان غیر بهره ور می باشد.

شاخص بهره وری اختصاصی:

شاخص های بهره وری اختصاصی کسرهایی هستند که صورت آنها ستانده ها و مخرج آنها داده های مربوط به یک سازمان یا یک فرایند سازمان هستند. شاخص های اختصاصی در ارتباط مستقیم با مأموریت های خاص هر سازمان تعریف می شوند که حالت عمومی و عام نداشته و ویژه آن سازمان می باشند. از شاخص های بهره وری اختصاصی میتوان برای مقایسه عملکرد سازمان در یک زمینه کاری خاص طی سال های مختلف و یا بین واحدهای مختلف (مثلاً ادارات یک سازمان) استفاده نمود. در مورد شاخص های بهره وری اختصاصی سازمان صنعت، معدن و تجارت در بخش های بعدی توضیحات بیشتری ارائه خواهد شد.

ب) فرآیند تعریف شاخص های بهره وری اختصاصی:

با توجه به اینکه شاخص های بهره وری اختصاصی در هر سازمانی خاص آن سازمان بوده و متفاوت از سایر سازمان ها میباشد، لذا میبایست طی یک فرآیند علمی و استاندارد تعریف شوند. تعریف شاخص های بهره وری اختصاصی در قالب یک فرآیند

چهار مرحله ای به شرح ذیل صورت می پذیرد:

مرحله اول: شناخت فرآیندهای کلیدی

مرحله دوم: تعیین ستانده های کلیدی

مرحله سوم: تعیین نهاده های کلیدی

مرحله چهارم: ساخت شاخص

مرحله اول: شناخت فرآیندهای کلیدی

به منظور تعیین شاخص های بهره وری متناسب با فعالیت ها و خدمات سازمان، در ابتدا باید {فرآیندهای کلیدی} برآورده کننده هر یک از مأموریت ها و وظایف سازمان شناسایی و مستند گردند.

فرآیند کلیدی، فرآیندی است که دارای سه ویژگی اصلی باشد:

۱- تعداد زیادی از پرسنل سازمان را به خود اختصاص داده است.

۲- قسمتی از بودجه سازمان را به خود اختصاص داده است.

۳- مخاطب مشخص (ذینفع) دارد.

بعنوان مثال: صدور پروانه بهره برداری، صدور جواز تاسیس، صدور پروانه ایثارگری و...

مرحله دوم: تعیین ستانده های کلیدی

مبتنی بر فرآیندهای کلیدی مستند شده، تمامی خروجی های کمی و کیفی اصلی فرآیندها، به عنوان {ستانده های کلیدی} شناسایی شده و فهرست می گردد.

بعد از شناسایی ستانده های کلیدی، نوبت انتخاب چند ستانده کلیدی از میان تمام ستانده های کلیدی است که ارزش اندازه گیری را دارند. پیشنهاد می شود که تمام ستانده های کلیدی انتخاب شده برای اندازه گیری انتخاب نشوند.

مثال ۱: در خصوص فرآیند صدور پروانه صنعتی، ستانده ها شامل موارد ذیل می باشد:

تعداد پروانه و میزان اشتغال و سرمایه گذاری

مثال ۲: در خصوص فرآیند آموزش کارکنان، ستانده ها شامل موارد ذیل می باشد:

تعداد گواهینامه و میزان نفر ساعت آموزشی

انتخاب ستانده ها برای اندازه گیری باید بر اساس ضوابطی هدایت شود. اگر چه موقعیت های متفاوت ممکن است توجه به ضوابط زیر را با درجاتی متفاوت ایجاد کند، ولی تمام آنها باید تا حدودی در نظر گرفته شود. این ضوابط به شرح زیر هستند:

ستانده های کلیدی باید بر مبنای قانون Pareto (۲۰-۸۰) تعیین گردند بر این مبنا ۲۰ درصد از ستانده ها که مسئول حداقل ۸۰ درصد از فعالیتها هستند را شناسایی کنید.

- ستانده هایی را که برای انجام مأموریت واحد از همه مهمتر هستند، برای اندازه گیری انتخاب کنید.

- ستانده هایی را اندازه گیری کنید که برای آنها طراحی، اجرا، تحلیل و گزارش فرآیندهای اندازه گیری بسیار آسان است.

- ستانده هایی را انتخاب کنید که برای آنها میتوان اطلاعات را بسیار سریع جمع آوری کرد.

مرحله سوم: تعیین نهاده های کلیدی

با در نظر گرفتن شش نوع نهاده ای که در بخش تعاریف به آنها پرداخته شد، کلیه نهاده های فرآیند میبایست شناسایی و تعیین گردند. همچنین ممکن است در برخی فرآیندهای کاری علاوه بر شش نهاده مذکور، نهاده خاصی (مطابق با فعالیت ویژه سازمان) وجود داشته باشد که با توجه به اهمیت و ضرورت وجود آن میبایست شناسایی و ذکر گردد. پس از شناسایی نهاده ها، نهاده های کلیدی با در نظر گرفتن اصول زیر تعیین می گردند:

- باید نهاده هایی انتخاب شوند که بتوان آنها را به آسانی و به وضوح به یک ستانده مرتبط نمود.

- باید نهاده هایی انتخاب شوند که دامنه تغییرات مصرف آن صفر یا اندک نباشد زیرا در این حالت سنجش بهره وری و بررسی تغییرات آن چندان معنایی نخواهد داشت.

- باید نهاده هایی انتخاب شوند که دارای بزرگی و اهمیت نسبی بیشتری در میان سایر نهاده ها باشند.

- باید نهاده هایی انتخاب شوند که قابلیت کنترل کردن داشته باشد.

- باید نهاده هایی انتخاب شوند که اطلاعات درباره آنها موجود باشد و به آسانی قابل اندازه گیری باشند.

مثال ۱: در خصوص فرآیند صدور مجوز، نهاده های کلیدی شامل موارد ذیل خواهد بود:

جبران خدمات کارکنان، تعداد کارکنان، هزینه کل (فرصت اجاره ساختمان، تاسیسات به قیمت ثابت و...)

مرحله چهارم: ساخت شاخص

با استفاده از فهرست فرآیندهای سازمان و یا شناسنامه فرآیندها و خروجی ها و ورودی های مربوط به آنها، ابتدا فهرست خروجی ها به ترتیب اهمیت در ستون های ماتریس و فهرست ورودی ها به ترتیب اهمیت در سطرهای ماتریس به شرح زیر درج می شوند و سپس به کمک ماتریس نهاده ها و ستانده ها تمامی شاخص های بهره وری فهرست می گردند. برای مثال اگر ۳ نهاده (ورودی) و ۶ ستانده (خروجی) احصا کرده باشیم، نهایتاً ۱۸ شاخص بهره وری خواهیم داشت.

پس از احصای تمامی شاخص های بهره وری، مهمترین شاخص ها با در نظر گرفتن اصل زیر تعیین می گردند:

- باید شاخص هایی انتخاب شوند که اولاً امکان اندازه گیری آنها باشد و ثانياً دارای ارزش اطلاعاتی بوده و تغییرات آنها برای مدیر واحد مربوطه جهت اتخاذ تصمیمات مدیریتی سودمند باشند.

تبصره ۱:

شاخص بهره وری در یک مقطع زمانی مشخص کاربرد چندانی ندارد و کاربردهای وسیع آن در مقایسه تغییرات طی یک دوره یا دوره های مختلف و یا برای شناسایی تفاوت های بین سازمان های مختلف مورد استفاده قرار می گیرد.

تبصره ۲:

شاخص بهره وری نشان می دهد که در قبال هر واحد ورودی مصرف شده چه میزان ستانده و یا خروجی، که هدف و ماموریت سازمان است، حاصل شده است. افزایش حاصل کسر بهره وری، در مقایسه زمانی سازمان در سال های مختلف و یا در مقایسه مکانی سازمان با واحدهای متناظر، نمایانگر افزایش بهره وری می باشد.

تبصره ۳:

شاخص های ذیل جهت محاسبه در سازمان ها ابلاغ می گردد. واحدها می توانند حسب خصوصیت سازمانی خود از شاخص های ذیل استفاده نمایند. همچنین شاخص ها حسب زمان و قوانین در حال تغییر می باشند.

<p>ستانده ها:</p> <p>۱- تعداد قالببافان بیمه شده</p> <p>۲- تعداد مجوزهای صادره در خصوص ایجاد و توسعه کارگاههای قالببافی به تقاضاهای دریافت شده</p> <p>۳- آموزشهای برگزار شده برای ارتقاء سطح مهارت دست اندرکاران فرش(نفر ساعت)</p> <p>۴- صدور کارت شناسایی برای قالببافان</p> <p>نهاده ها:</p> <p>۵- تعداد کارکنان</p> <p>۶- جبران خدمات کارکنان</p> <p>۷- هزینه های آموزشی</p> <p>۸- کل هزینه جاری</p> <p>x شاخصهای مورد نظر از تقسیم هریک از ستانده ها به نهاده ها حاصل میشود.</p>	<p>فرش دستباف</p>
--	-------------------

<p>ستانده ها:</p> <p>۱-تعداد کارتهای بازرگانی صادره و تمدیدی</p> <p>۲-تعداد تخلفات شناسایی شده</p> <p>۳-تعداد معافیت های گمرکی صادر شده</p> <p>۴-تعداد زیر ساختهای برنامه ریزی شده به منظور ایجاد و گسترش بخش تجارت خارجی</p> <p>۵-تعداد نمایشگاه ها و یا همایش های تخصصی برگزار شده</p> <p>۶-تعداد دوره های آموزشی برگزار شده جهت فرهنگ سازی و ارتقاء توانمندی های تجار</p> <p>۷-تعداد پرونده های واجد شرایط بررسی شده جهت اعطاء جوایز صادراتی</p> <p>۸-تعداد هیاتهای تجاری و بازاریابی پذیرش شده جهت اعزام</p> <p>۹- تعداد بازارهای هدف بررسی شده جهت برنامه ریزی پایش تجارت خارجی استان</p> <p>۱۰-میزان خرید کالاهای اساسی داخلی</p> <p>۱۱-میزان توزیع کالاهای اساسی</p> <p>۱۲-ارزش ریالی توزیع کالاهای اساسی</p> <p>۱۳-حجم منابع ذخیره سازی</p> <p>۱۴-ارزش ریالی خرید کالاهای اساسی داخلی</p> <p>۱۵-میزان خرید کالاهای اساسی وارداتی</p> <p>۱۶-ارزش ریالی توزیع کالاهای اساسی وارداتی</p> <p>۱۷-مقدار توزیع آرد شهری، روستایی و عشایری</p> <p>۱۸-حضور در جلسات داخلی و خارجی</p>	<p>بازرگانی</p>
---	-----------------

- ۱۹- برگزاری دوره های آموزشی (نفر ساعت)
- ۲۰- تعداد بیمه نامه های صادره به نفع متقاضیان
- ۲۱- تعداد ضمانت نامه های صادره به نفع اعتبار دهنده
- ۲۲- تعداد خسارتهای پرداخت شده به اعتبار دهنده
- ۲۳- تعداد خسارتهای بازیافتی
- ۲۴- تعداد سقف اعتبارات بانکی تعیین شده
- ۲۵- تعداد بازرسی های انجام شده از واحدهای خدماتی و تولیدی
- ۲۶- تعداد شکایات مردمی رسیدگی شده در خصوص نحوه توزیع کالا
- ۲۷- تعداد مصوبات جلسات کمیسیون تنظیم بازار
- ۲۸- تعداد تشکل های صنفی سازمان دهی شده

نهاده ها:

- ۱- تعداد کارکنان
- ۲- جبران خدمات کارکنان
- ۳- هزینه های آموزشی
- ۴- کل هزینه جاری

x شاخصهای مورد نظر از تقسیم هریک از ستانده ها به نهاده ها حاصل میشود.

شاخصهای پیشنهادی (نهاده/ستانده)

حوزه فعالیت

ستانده ها:

- ۱- تعداد جوازهای تاسیس صادره
- ۲- تعداد پروانه بهره برداری صادره
- ۳- تعداد پروانه اکتشاف معدنی
- ۴- تعداد مجوزهای برداشت معادن
- ۵- سرمایه گذاری جوازهای تاسیس صادره
- ۶- سرمایه گذاری پروانه بهره برداری صادره
- ۷- اشتغال جوازهای تاسیس
- ۸- اشتغال پروانه بهره برداری
- ۹- تعداد زمین واگذار شده جهت طرح های صنعتی
- ۱۰- تعداد دوره های برگزار شده برای واحدهای صنعتی
- ۱۱- تعداد مجوزهای خدمات فنی مهندسی صادر شده

نهاده ها:

- ۱- تعداد کارکنان
- ۲- جبران خدمات کارکنان
- ۳- هزینه های آموزشی
- ۴- کل هزینه جاری

صنعت و معدن