

روش مدیریت بستنی نعمت

(کتاب سیستم ها و روش ها)

سیستمی کردن مدیریت در شرکت های صنعتی

کاری که تجربه انجامش رو طی ۴ سال برنامه نویسی و زمان گذاشتن و آزمون و خطا توی شرکت بستنی نعمت انجام دادیم و با دیدن شرکتهای دیگه که همون مشکلات سالهای اولیه شرکت ما رو داشتن به این نتیجه رسیدیم که این روش مدیریتی و تجربه ای که ارزش ریالی بالایی داره رو به سایر شرکت ها منتقل کنیم .

هر سیستم مدیریتی وقتی بخواهد در هر شرکت یا سازمانی یا حتی خانه ای اجرا شود با این ۴ مساله مواجه می شویم

راه حل	موارد	ردیف
<p>مثبت : آنهایی را که از سیستم استقبال می کنند شناسایی کنیم و با کمک آنها سیستم را جاری کنید</p> <p>منفی : باید چند تا قربانی داشته باشد و نفراتی را که نفوذ بیشتری روی پرسنل دارند اخراج شوند</p>	ابتدا همه مسخره می کنند	۱
<p>مثبت : نفراتی را که توی راه اندازی سیستم کمک می کنند را حمایت و تشویق کنید و آموزش دهید و آنها قرار است همان نفرات راهبردی شوند</p> <p>منفی : نفرات مخالف را شناسایی کنید و آنهایی را که روی پرسنل نفوذ بیشتری دارند اخراج شوند</p>	سپس مخالفت می کنند	۲
آنها را شناسایی کنید و همه جوره به آنها بها دهید و آموزش دهید و...	یک سری ها کمک می کنند که سیستم پیاده شود	۳
حال آن را با ممیزی به روز نگه دارید و هی به بهبود و چکش کاری باشید و به فکر این باشیم که این روش را روز به روز بهبود انجام دهید	بعد از اجرا شدن سیستم همه می گویند ما از اول می دانستیم که سیستم اجرا می شود و به به و چه چه	۴

تجربه شخصی مدیر عامل

- ▶ من توی تهران حداقل ۲۰ سال زندگی کرده ام و اگر کسی ازم بپرسد و بگوید که توی این ۲۰ سال چند درصد از تهران را می شناسی (از بابت خیابان ها و کوچه ها و محله ها که از کدام خیابان به اون خیابان برسیم) من می گویم ۱% بعد از ۲۰ سال زندگی توی تهران و حال اگر یکی بیاید و به من بگوید که من یکروزه کل تهران و کوچه و خیابان هایی آن را به شما یاد می دهم حتی اینکه پلیس کجا هست و کوتاه ترین مسیرها کجاها هستند و از فلان مکان تا فلان مکان که می خواهی بروی چه مدت زمان طول می کشد من می گویم غیر غیر غیر ممکن است
- ▶ چون من توی ۲۰ سال تجربه ۱% تهران رو می شناسم و چطور ایشان می خواهد توی ۲۴ ساعت ۱۰۰% تهران را به من آموزش بدهد به خاطر این می گویم غیر ممکن است
- ▶ ولی با کمی فکر و تامل می بینیم که واقعا انجام شدنی است و با نصب یک برنامه مثل ویز این اتفاق می افتد حال می خواهیم بگویم سیستم برنامه نعمت مانند همان برنامه ویز می ماند و مثال اگر به یک نفر بگوییم که ۹ ماهه شما را یک مدیر مالی قوی تحویل صنعت می دهیم می گوید غیر ممکن است می گوید من توی ۱۵ سال تجربه ۳۰% مالی را می دانم اینها که از مالی چیزی نمی دانند چطوری می توانند توی ۹ ماه ۷۰% باقی مانده را به من آموزش بدهند یا سایر سمتهای دیگر - انبارداری - کنترل کیفیت - تولید - آرندی - بازرگانی - فروش - اداری ووووو

نتایجی که این شیوه ی مدیریتی برای ما داشت و ادعا میکنیم میتونه برای شرکت های دیگه هم همین نتایج رو داشته باشه

- ▶ ۱- کاهش هزینه های سربار (یعنی هزینه ها بجز مواد اولیه) شرکت که برای شرکت ما به یک سوم هم رسیده
- ▶ ۲- کاهش تعداد نیروهای شرکت تا حد یک سوم که شرکت خودمون ۱۳۰ نفر بودیم به ۴۰ نفر رسیدیم
- ▶ ۳- بالا بردن رضایتمندی کارکنان و سیستمی کردن کنترل کارکرد پرسنل و امتیازدهی روی نمودار به صورت روزانه و قراردادن فیش حقوقی ماهانه و پاداش ماهیانه
- ▶ ۴- کاهش ساعت کاری پرسنل با سیستمی کردن کارها و حذف بسیاری از دوباره کاری ها
- ▶ ۵- حذف محاسباتی که انجام می شد و سیستمی کردن محاسبات مثل گزارش کنترل مصرف مواد برای حسابدار صنعتی برای بدست آوردن مقدار ضایعات مواد و انحراف تولید
- ▶ ۶- قانونمند کردن کارها و سیستمی کردن کارها طوری که دیگر به هیچ مدیر میانی برای کنترل و اجرای کار نیاز نیست

از کجا بدانید شما به این سیستم نیاز دارید؟؟

ما اعتقاد داریم که شرکت های تولیدی و صنعتی و حتی اداره جات بیش از ۹۰٪ مشکلاتشان با هم مشترک است به خاطر اینکه این مثال کمی شفاف تر شود در رابطه با این مثال بیشتر توضیح می دهیم:

مثال ۱ پرخوری :

مهم نیست که فرد چاق و پرخور ۵ کیلو اضافه وزن دارد یا ۵۰ کیلو ، سنش ۲۰ سال است یا ۵۰ سال ، جنسیتش مرد است یا خانم ، متاهل است یا مجرد ، پولدار است یا فقیر ، محل زندگیش کرج است یا تهران یا شهرستان و ...

خلاصه در این موارد مشترک هستند

- ۱- دنبال این هستند که یک چیزی بخورند تا لاغر شوند، دنبال نخوردن نیستند
- ۲- همشون روزانه حدود ۳۰ بار به سراغ یخچال می روند
- ۳- نسبت به غذا هیچ اراده ای از خودشان ندارند
- ۴- از غذایی که می خورند لذت می برند
- ۵- نسبت به غذایی که می خورند تحرک و سوخت و سازشون کمتر است

▶ مثال ۲ اعتیاد:

▶ مهم نیست که سن افراد معتاد چقدر است ، مصرف آنها روزی چقدر است ، تریاک مصرف میکنند یا شیشه و.. ، جنسیت آنها چیست، وزن آنها چقدر است و..

▶ در این موارد با هم مشترک هستند :

▶ ۱- نسبت به مواد عاجز هستند

▶ ۲- مواد تمام کنترل زندگی آنها را به دست می گیرد یعنی تحت فرمان مواد هستند

▶ ۳- یک اشتباه را صد بار انجام می دهند

▶ ۴- مواد را به هر چیز دیگری ترجیح می دهند

▶ ۵- شدیداً وابسته به باورهای غلط خود هستند و قدرت تغییر در باورهای خود را ندارند

▶ ۶- یک روش زندگی را با اینکه اشتباه است بارها و بارها تکرار می کنند

▶ و...

حال می خواهیم بگوییم که شرکتهای تولیدی و صنعتی و اداره جات هم توی ۹۰٪ مشکلات با هم مشترک هستند

- ▶ ۱- پرسنل از شرکت راضی نیستند و می گویند که شرکت قدر ما را نمی داند
- ▶ ۲- شرکت از پرسنل ناراضی است و می گوید مبلغی که به آنها می دهم حقشان نیست و..
- ▶ برخی از مشکلات به تفکیک واحدها

۱- در واحد اداری :

- ▶ ۱- کارکرد پرسنل به روز نیست
- ▶ ۲- مرخصی استفاده شده و مانده مرخصی پرسنل به روز نیست
- ▶ ۳- پرونده های پرسنلی تکمیل و به روز نیست
- ▶ ۴- تعداد پرسنلی که در سیستم حضور و غیاب فعال هستند با واقعیت فرق دارد و در سیستم غیر فعال نشده اند و تعداد بیشتری را نمایش می دهد
- ▶ ۵- برای تصمیم گیری های انگیزشی مشخصات پرسنل که چه تعداد فرزند دختر و چه تعداد فرزند پسر دارند مشخص نیست یا سن آنها مشخص نیست

روش کنترل اینکه آیا کار شما درست انجام می شود یا خیر:

- ▶ واحد اداری به این صورت است که یک نفر باید روزانه نهایتاً یک ساعت کار داشته باشد و کارهایش به روز باشد (کارکردها - مانده مرخصی - قراردادهای ووو) به ازای ۴۰ نفر نیرو کار داشته باشد و به ازای هر ۴۰ نفر یک ساعت به کار اداری اضافه می شود اگر این است که شما دارید درست کار می کنید ولی اگر تعداد نفراتتان بیشتر از این است یا تعداد ساعت کاریتان بیشتر است یعنی دارید اشتباه کار می کنید

۲- واحد مالی

۱- ادمین مالی دست خود افراد مالی است و هر طرف حسابدی را خودشان ایجاد می کنند و طرف حساب های زیادی در سیستم وجود دارد و با نام های مختلف مثال یکبار با نام شرکت آن طرف حساب ایجاد شده است یکبار با نام مدیر آن شرکت و یا نام کالا و..

۲- سندهای مالی یکبار هم در سال دائمی نمی شود و بستن حسابها با مشکل مواجه می شود
۳- قیمت گذاری انبارهای نیمه ساخته و محصول با مشکل زیادی مواجه می شود و به روز اینکار انجام نمی شود

۴- مالی فقط دنبال انجام دادن کار است آن هم با تفاوت اینکه کارهای یک هفته یا ده روز پیش را انجام می دهند و هیچ کنترلی روی هزینه ها و تنخواه ها ندارند و اصلا غیر ممکن است که فکرش را بکنند که می توانند به روز سند بزنند و سندها را دائمی کنند

روش کنترل اینکه آیا کار شما درست انجام می شود یا خیر:

سندها هفتگی دائمی شود

تمام کارهای واحد مالی به روز باشد

حسابهای مالی ماهیانه بسته شود

تمامی دریافت ها و پرداخت ها و فروش و.. روزانه ثبت شود

و همه ی این کارها اگر توسط یک نفر آن هم در مدت زمان ۴ ساعت انجام شود یعنی کار واحد مالی درست انجام می شود

۳- واحد بازرگانی خرید

- ▶ ۱- نداشتن استاندارد قیمت که نشان دهد که واحد بازرگانی خوب کار کرده یا نه
- ▶ ۲- نداشتن استاندارد بسته بندی برای اینکه هر با یک بسته بندی متفاوت نخرند و انبار و سیستم مالی به مشکل نخورد
- ▶ ۳- نداشتن بانک اطلاعاتی کامل از تامین کننده ها که شماره تلفن آدرس و مشخصات آنها و روال خرید از آن شرکت به صورت مکتوب در یک جا داشته باشیم
- ▶ ۴- نداشتن خلاصه قرارداد شفاف و روان

روش کنترل اینکه آیا کار شما درست انجام می شود یا خیر:

- ▶ نباید واحد بازرگانی هر روز خرید داشته باشد و چنانچه واحد بازرگانی هر ۳ ماه ۱۰ روز خرید انجام دهد و آن هم توسط یک کارمند و ۸۰ روز دیگر را بیکار ماند یعنی واحد بازرگانی شما درست کار می کند

۴- واحد تولید

- ▶ ۱- کنترل نداشتن روی پرسنل تولید از بابت اینکه کدام نیرو بیشتر زحمت میکشد و کدام کمتر
 - ▶ ۲- نداشتن کنترل روی میزان ضایعات تولید
 - ▶ ۳- کنترل نداشتن روی فرآیند های تولید
 - ▶ ۴- ضبط و بایگانی نکردن تجربه های تولید و تکرار مداوم اشتباه ها
- ### **روش کنترل اینکه آیا کار شما درست انجام می شود یا خیر:**
- ▶ روزانه باید بتوانید کنترل مصرف را انجام دهید و مغایرت مصرف و مقدار ضایعات را روزانه در کمترین زمان بدست آورید
 - ▶ مقدار تولید شده را با شاخص تعداد نفرات کنترل کنید
 - ▶ بهای تمام شده تولید را کنترل کنید

► ۵- واحد انبار

- ۱- داشتن کدینگ زیاد یعنی کل اقلام مواد اولیه ۵۰ مورد است ولی در سیستم انبار ۱۰۰۰ تا کدینگ فعال موجود است و تعریف شده است
- ۲- چیدمان انبارها طبق سیستم و نقشه انبار نیست یعنی اگر انباردار نباشد کسی سر در نمی آورد که فلان مواد کجای انبار است
- ۳- وجود مغایرت انبار فیزیکی با سیستم
- ۴- ورود و خروج ها به روز ثبت نمی شود و حتی از دید انباردار این جزو کارهای ناممکن انبار است
- ۵- همه ی انبارها روزانه ورود و خروج زیادی دارند و طبق برنامه ریزی کار نمی کنند
- **روش کنترل اینکه آیا کار شما درست انجام می شود یا خیر:**
- چنانچه موجودی انبارهای شما با سیستم یک باشد و تمام ثبت ها به روز باشد و به صورت روزانه انبارگردانی رندومی اجرا شود و هیچ مغایرتی نداشته باشید یعنی انبار درست کار می کند

► ۶- واحد فنی

- ۱- نداشتن برنامه PM بابت تعمیر و نگهداری ماشین آلات
- ۲- صبر می کنند تا ماشین آلات حسابی خراب شود بعد آن را تعمیر می کنند
- بابت لوازم و قطعات یدکی درست تصمیم گیری نشده است که کالا سالی یکبار خراب می شود چند تا یدک دارد

► **روش کنترل اینکه آیا کار شما درست انجام می شود یا خیر:**

- چنانچه خرابی فورس نداشته باشیم و همه دستگاه ها و تجهیزات اورهال باشد
- تمام اطلاعات را در مورد خرابی و گذشته دستگاه ها را ثبت شده داشته باشید
- روش راه اندازی و عیب یابی تمام دستگاه ها را داشته باشید

همه هدف ما از نوشتن کتاب سیستم ها و روش ها این است که بدانید قبلا شرکت ما در چه وضعیتی بوده است و با استفاده از اون سیستمی که توی کتاب مختصری به آن اشاره شده است و بعد از اجرا شدن آن به این تعداد نفرات و این خروجی عملکرد رسیده است .

بعد از اجرا شدن سیستم			قبل از اجرا شدن سیستم				
خروجی سیستم	تعداد نفر ساعت	تعداد نفرات	خروجی سیستم	تعداد نفر ساعت	تعداد نفرات	نام واحد	ردیف
%۹۸	۴	۱	%۵	۵۶	۷	مالی	۱
%۸۰	۶	۱	%۲۰	۲۴	۳	فروش	۲
%۹۵	۶	۱	%۲۰	۲۴	۳	بازرگانی	۳
			%۲۰	۲۴	۳	اداری	۴
%۹۹	۸	۲	%۱۰	۸۸	۱۱	خدمات پس از فروش	۵
%۹۹	۱۶	۲	%۱۵	۵۶	۷	انبار مواد	۶
%۸۰	۲۸	۷	%۵۰	۱۲۰	۱۵	انبار محصول	۷
%۸۹	۸۰	۱۰	%۲۰	۲۰۰	۲۵	تولید	۸
%۷۵	۱۲	۳	%۵	۴۰	۵	فنی	۹
%۷۵	۹	۳	%۱۰	۲۴	۳	آمونیاک	۱۰
%۹۸	۳	۱	%۵	۱۶	۲	برنامه ریزی	۱۱

از کجا بدانید شما به این سیستم نیاز دارید؟؟

- ▶ ۱- شرکت هایی که از تعداد نیروهای کادر اداریشان در حال افزایش است
- ▶ ۲- شرکت هایی که اضافه کاری دارند یا کارشان به اضافه کاری کشیده می شود
- ▶ ۳- وابسته بودن کار به پرسنل و اینکه وقتی فردی نباشد کار شرکت لنگ بمونه و کسی کار آن سمت را نتواند انجام دهد
- ▶ ۴- یک کار در چندین واحد مختلف مکررا انجام بشه
- ▶ ۵- محاسبات با ماشین حساب در هر واحدی انجام شود صددرصد اشتباه است مخصوصا واحد مالی چون خطای انسانی را ایجاد میکند
- ▶ ۶- شرکت هایی که هزینه هاشون مبلغ استاندارد نداره و هر ماه به هزینه هاشون اضافه می شه ولی کمتر همیشه
- ▶ ۷- شرکت هایی که یک نفر مسئول خرید مواد دارند که دائما در حال خرید است و هر روز خرید انجام می دهد

از کجا بدانید شما به این سیستم نیاز دارید؟؟

- ۸- نیروی جدید در فضای کاری بسیار بدی قرار بگیره و کارها سلیقه ای به فرد جهت انجام ابلاغ میگردد و حجم کاری فرد جدید بالا بشه و حجم کاری که پرسنل انجام می دهند به یک اندازه نباشه و آموزش هم غیر سیستمی باشد
- ۹- وقتی نیروی جدید با انرژی بالایی به شرکت اضافه بشه و بخواد خوب کار کند بینه رابطه های غیر کاری و دوستانه مهم تر است از همان ابتدا نیرو را از لحاظ کاری از دست داده اید
- ۱۰- وقتی هیچ کاری به روز انجام نمی شود
- ۱۱- حسابهای مالی روزانه دائمی نشود یعنی کل شرکت کارش مشکل دارد
- ۱۲- قیمت گذاری انبارها به روز انجام نشود یعنی انبارها مشکل دارد
- ۱۳- مغایرت انبارگردانی داشته باشید
- ۱۴- تعداد کالاهای موجود در انبارها با تعداد کالاهای سیستمی مغایرت زیادی داشته باشد

چه کارهایی باید انجام دهید

► ۱- خریدن یک سیستم نرم افزاری برایتان کار زیادی انجام نمی دهد و ما خودمان نرم افزارهایی مثل سپیدار ، تدبیر ، پگاه سیستم ، اتوماسیون اداری ، همکاران سیستم و... را خریداری کردیم حتی شنیده ایم شرکت های مثل ایران خودرو میلیاردها دلار بابت نرم افزارش هزینه کرده ولی نتوانسته انطور که باید از این نرم افزار استفاده کند یا حتی آنرا کنار گذاشته است!!!

راه حل این است که باید :

روش ها را اصلاح کنید و سیستم را طوری تربیت کنید که خطا کاهش پیدا کند و تمام کارها به صورت سیستمی انجام شود و هیچ وقت تا بستر آماده سازی نشده باشد نرم افزار به تنهایی نمی تواند کاری را پیش ببرد

۱- مکتوب کردن شرح وظایف تمام سمت ها به صورت سیستمی

- ▶ ۱- باعث شد کارها مشخص شود و اینطور نباشد که بعضی افراد بیشتر کار کنند و بعضی دیگر کمتر یا کاری باشد که مشخص نباشد انجام آن کار وظیفه چه کسی است
- ▶ ۲- مکتوب کردن کارها و نحوه ی انجام کارها باعث شد نفرات جدید هم بدانند چه شرح وظایفی برایشان تعیین شده و اینطور نباشد که نفرات قدیمی کل کارها رو به نفرات جدید بدهند یا کار سلیقه ای انجام شود یا از روی ندانستن روش انجام کار کارها به روش اشتباه انجام شود
- ▶ ۳- تعیین کردن چک لیست های روزانه هفتگی و ماهیانه برای تمام سمت ها حتی مسئول نظافت : برای مثال تمیز کردن تمام شیشه های پنجره ها در روزهای یکشنبه هر هفته و یا برای واحد مالی رد کردن لیست مالیات حقوق و بیمه در ۱۰ هر ماه . و برنامه دادن به سیستم بابت اینکه این چک لیست ها را برای پرسنل یادآوری کند و پرسنل بعد از انجام به صورت سیستمی چک لیست ها را تایید و ارسال میکنند و بعد از بررسی نمره دهی می شود (براساس درجه اهمیت کارها نمره دهی شده اند و بعد از انجام دادن به آن سمت و واحد نمره دهی می شود)

۲- تهیه چک لیست های روزانه هفتگی و ماهیانه

- ▶ تعیین کردن لیست تمام کارها برای تمام سمت ها
- ▶ مشخص کردن زمان انجام آن کارها به تفکیک روزانه هفتگی و ماهیانه
- ▶ نمره دهی به هر کار براساس درجه اهمیت انجام آن کار
- ▶ و یادآوری به هر سمت بابت کارهایی که باید در روز انجام دهد به صورت سیستمی

- ▶ مزایای این چک لیست ها :
- ▶ ۱- کاری فراموش نمی شود و از قلم نمی افتد
- ▶ ۲- کارهایی که در روز در کل کارخانه انجام نشده است مشخص می شود و قابل پیگیری است
- ▶ ۳- با یک نگاه به صورت نمودار میله ای می توان دید که کل کارهای انجام شده چه درصدی از کل کارهای شرکت است و شرکت در چه وضعیتی است

۳- ایجاد سیستم امور محوله

- ▶ ایجاد سیستم امور محوله برای ارجاع کار به صورت سیستمی
- ▶ که شرح کار و نفری که باید آن کار را انجام دهد و تعداد روزی که زمان می برد تا کار انجام شود از سوی درخواست دهنده کار تعیین می شود و کار به صورت سیستمی به اتوماسیون فرد ارجاع داده می شود و فرد بعد از انجام کار مستندات انجام را به درخواست کننده ارسال می کند در صورت تایید نهایی آن امور محوله به صورت سیستمی نمره دهی می شود
- ▶ کار ارجاع داده شده اگر زودتر تمام شود نمره مثبت به ازای هر روز زودتر انجام شدن برای انجام دهنده لحاظ می شود و اگر دیرتر انجام شود نمره ی منفی که نمره ی مثبت چون پاداش ماهانه دارد باعث می شود هم انگیزه ای برای انجام دادن کارها توسط افراد شود و هم اینکه تمام کارها با سرعت بالاتری انجام شود
- ▶ در سیستم امور محوله مسئولیت پذیری افراد سنجیده می شود و باعث می شود نه کاری فراموش شود نه انجام نشود و حتی اینکه کار کردن حالت تشویقی برای پرسنل داشته باشد چون سیستم نمره دهی و امتیاز دهی ماهیانه پاداش می دهد باعث می شود فرد برای انجام دادن زودتر کار بیشتر تلاش کند و هم کار شرکت پیش رفته هم اینکه انگیزشی بوده و پرسنل زودتر کار را انجام داده اند

۴- ایجاد شاخص های کاری

- ▶ تعیین کردن خروجی کارها به تفکیک سمت و واحد یعنی اگر واحد بازاریابی دارید باید خروجی کارش فروش بیشتر باشد اگر منابع انسانی باشد افزایش رضایتمندی پرسنل و کاهش ترک کاری اگر واحد واگذاری نمایندگی باشد تعداد قراردادهایی که در ماه انجام می دهد برای واحد بازرگانی خرید تعداد تامین کننده هایی که با قیمت مناسب تر و کیفیت بالاتر تایید شده است و...
- ▶ در این قسمت اینکه واحد ها کار کرده اند یا نه ملاک نمره دهی نیست اینکه خروجی کارشان آن چیزی بوده که باید باشد یا نه مهم است
- ▶ سپس این کارها که برای هر سمت تعداد سه تا ۵ تا شاخص کاری است براساس اهمیت وزن دهی می شود و ماهیانه از ۱۰۰ نمره نمره ای به آن سمت بابت خروجی کارش داده می شود

۵- تهیه گزارشات روزانه هفتگی و ماهیانه

- ▶ طبق کاری که سمت ها باید در روز انجام دهند لیستی از گزارش انجام آن کارها تهیه شده است و به صورت روزانه هفتگی و ماهیانه از انجام دادن آن کارها سیستم به صورت اتومات گزارش تهیه می کند و براساس درجه اهمیت انجام آن کار به آن سمت نمره دهی می کند
- ▶ برای مثال مسئول خزانه داری و حقوق و دستمزد می بایست سند محاسبات حقوق و دستمزد را در یکم ماه ثبت کند این یک بار برای این سمت تعریف شده است و میزان اهمیت انجام آن کار هم ۲ است ولی رد کردن لیست بیمه درجه اهمیت آن ۱ است یعنی مهم تر است و نمره ۱ بیشتری به آن تعلق می گیرد
- ▶ سیستم گزارش گیری از نرم افزار حسابداری سپیدار ما اطلاعات را خارج می کند و به صورت سیستمی اگر آن کار انجام شده باشد به آن فرد نمره ۱ آن کار را می دهد و اگر انجام نشده باشد آن نمره را نمی دهد
- ▶ خوبی این سیستم این است که پارتی بازی یا چیزی در آن دخیل نیست و صددرصد سیستم به فرد نمره می دهد

۶- تهیه چک لیست ممیزی

- ▶ این کار باعث می شود که ماهیانه یکبار سیستمی و به صورت مکتوب کار تمام پرسنل را ممیزی کنید و نتیجه آن را در سیستم ثبت کنید
- ▶ خوبی ممیزی این است که مواردی را که نمی توانیم به صورت کامل سیستمی در واحد ها چک کنیم در ممیزی قرار می دهیم برای مثال : رعایت فایو اس در واحد انبار یا نظافت و چیدمات و.. موارد مهمی است که به صورت سیستمی نمی توان آن را نمره دهی و امتیاز بندی کرد
- ▶ برای هر سوال ممیزی بر اساس درجه اهمیت آن کار نمره در نظر می گیریم

۷- ایجاد بانک های اطلاعاتی

- ▶ بانک اطلاعاتی که سیستم کامپیوتری برای ذخیره و نگهداری اطلاعات است، هر اطلاعاتی که روی یک فرم قابل یادداشت باشد را میتوان به شکل یک بانک اطلاعاتی پیاده سازی کرد. از دفتر تلفن با نام و نام خانوادگی و شماره تلفن گرفته تا جداول دفتر حسابها و ... را میتوان وارد بانک اطلاعاتی نمود
- ▶ هنگامی که داده ها و اطلاعات را به شکل مشخص و منظم در یک نرم افزار جمع آوری کنیم دیگر نه آن اطلاعات از بین میرود و نه توسط افراد مختلف و طبق سلیقه شخصی آنها تغییر پیدا میکند و اگر نیرویی نیاز داشت که به اطلاعات اضافه کند و یا اصلاحاتی انجام دهد این کار توسط مسئول مربوطه و طبق ضوابط انجام میشود
- ▶ در تمام سمت ها نیاز به بانک اطلاعاتی داریم زیرا این بانک، اطلاعات را به طور منظم نگهداری میکند، قابل محاسبه میباشد و گزارشات را به دلخواه ما ارائه میدهد. هر سمتی باید عملکرد روزانه خود را بر اساس شرح فعالیت آن واحد در یک جا گردآوری کند که هر زمان به آن اطلاعات نیاز داشت در کمترین زمان دسترسی داشته باشد.

۸- ایجاد داشبوردهای مدیریتی روزانه هفتگی و ماهیانه

- ▶ ۱- باید برای کارهای زیر یک داشبورد داشته باشید که در یک نگاه بتوانید عملکرد تیم را نظاره گر باشیم که از ۱۰۰ نمره چه نمره ای گرفته شده است
- ▶ داشبوردهای مدیریتی سنجش عملکرد پرسنل شامل :
 - ▶ ۱- داشبورد گزارشات روزانه
 - ▶ ۲- داشبورد گزارشات هفتگی
 - ▶ ۳- داشبورد گزارشات ماهیانه
 - ▶ ۴- داشبورد امور محوله
 - ▶ ۵- داشبورد شاخص ها
 - ▶ ۶- داشبورد ممیزی
 - ▶ ۷- داشبورد گزارشات روتین هفتگی
 - ▶ ۸- داشبورد گزارشات روتین ماهیانه

۹- ایجاد فرآیندهای اصلی و گردش کارها

► برای اینکه کارهایی که توسط چند سمت باید انجام شود و سلسله مراتب دارد از اول تا آخر آن و گردش آن در سیستم ثبت شود و بسیاری از دوباره کاری ها را کاهش دهد و سرعت کار را بالا ببرد این فرآیندها طراحی شده است و هر سمتی هر کاری که باید انجام دهد طبق این سیستم انجام می دهد و کار به نفر بعدی ارجاع داده می شود و با این کار هم گردش کارها قابل پیگیری چون در سیستم اطلاعات ثبت است و هم سرعت کار بالا می رود و اگر کاری جایی انجام نشد مشخص می شود که کدام سمت کار خود را به درستی انجام نداده است

♦ ۱- ایجاد فیش حقوقی

▶ در این سیستم سعی کرده ایم طرح انگیزشی رو به صورت خیلی خیلی سیستمی ایجاد نماییم که همه داشبوردهای مدیریتی یعنی ۱- داشبورد گزارشات روزانه ۲- داشبورد گزارشات هفتگی ۳- داشبورد گزارشات ماهیانه ۴- داشبورد امور محوله ۵- داشبورد شاخص ها ۶- داشبورد ممیزی ۷- داشبورد کارهای روتین هفتگی ۸- داشبورد کارهای روتین ماهیانه که می شود تمام کارهایی که هر سمت انجام می دهد در قالب ارائه یک فیش حقوقی ارزیابی عملکرد یکی شده و در حقوق تاثیر می گذارد و افراد می توانند از این قسمت خارج از حقوق خود تا ۲۰٪ بیشتر از حقوق خود را دریافت نمایند که با این کار هم افراد برای انجام کامل کارها انگیزه پیدا می کنند هم تمام کارهای شرکت کامل انجام می شود . فیش حقوقی کاملا سیستمی ارائه می شود آن هم بدون در نظر گرفتن سلیقه شخصی و حتی یک قسمت رو برای اعمال نمره مدیریتی یا همون سلیقه شخصی جداگانه گذاشته ایم تا حتی سلیقه شخصی هم قابل اندازه گیری باشد.

واحد برنامه ریزی

برنامه و بودجه کلی

- ▶ برنامه و بودجه ی طراحی شده در یک دیدگاه کلان برای کل شرکت است و خط کشی است که کل شرکت و وضعیت آن را با این برنامه و بودجه مورد بررسی قرار می دهیم که خودش کلی قسمت دارد که تمام آن قسمت ها هم به صورت سیستمی انجام می شود
- ▶ در این بودجه تعیین می کنیم که مقدار فروش چقدر پیش بینی شده است و از آن چقدر سهم مواد اولیه است چقدر هزینه های شرکت است و نهایتا چه مبلغی برای سود کنار گذاشته شده است
- ▶ در قسمت بودجه فروش برای هر نمایندگی سهمی تعیین شده است که با واقعیت آن به صورت ماهیانه بررسی می شود و میزان انحراف فروش را به صورت کلی و جزئی می توانیم بررسی کنیم
- ▶ در قسمت هزینه ها برای هر هزینه به تفکیک ماه یک استانداری در نظر گرفته شده است و ماهیانه بررسی می شود که آیا هزینه های ما کاهش یافته است یا خیر و یا اینکه کدام هزینه ها بیشتر از شاخص است که مدیریت باید روی آن هزینه ها نظارت بیشتری داشته باشد و..
- ▶ در قسمت بودجه برنامه ریزی خرید مواد اولیه اینکه چه موادی با چه مبلغی باید بخریم با آنچه که خرید شده کنترل می شود
- ▶ در قسمت درصد محصولات برنامه ریزی تولید مواد اولیه دیده شده است و با آنچه که اتفاق می افتد کنترل و بررسی می شود و...

نوشتن کتاب های تخصصی برای هر سمت

ردیف	کتاب واحد
1	عمومی
2	مالی
3	فروش
4	بازرگانی
5	حسابداری شخصی
6	اداری
7	خدمات پس از فروش برند
8	خدمات
9	تفت آجیل
10	انبار مواد
11	کارپرداز
12	حراست
13	تحقیق و توسعه
14	کنترل کیفی
15	برنامه ریزی
16	انبار محصول
17	رانندگان
18	تولید
19	فنی
20	آمونیاک

► برای هر واحد تمام آنچه که باید انجام شود را به تفکیک سمت های آن سمت در این کتاب دیده ایم طوری که خیلی از موارد این کتاب در واحد های تولید بسیاری مشترک است و می توانند از فرم ها آیین نامه ها و دستوالعمل ها استفاده کنند که این کتاب ها در حال حاضر به چاپ رسیده است و به درخواست شما در اختیارتان گذاشته می شود. و باید کتابها طوری نوشته شود که نیروی جدید با مطالعه آن بتواند ۷۰% کار نیروی قبلی را بدون مشکل پیش ببرد و اگر این اتفاق بیافتد یعنی کتابها درست نوشته شده است .

► لیست کتابهای ما :

تعریف تیم راهبردی :

- ▶ هر شرکت باید یک واحد داشته باشد به نام واحد راهبردی
- ▶ که شرح کار واحد راهبردی همانند اسمش است که باید دنبال آسان کردن روش کار واحد ها می باشد و اینکه بتواند عملکرد کل تیم را کنترل بکنند تا مسائل و مشکلات را شناسایی کنند و بعد آنها را به روشی ساده و برای همیشه حل کنند .



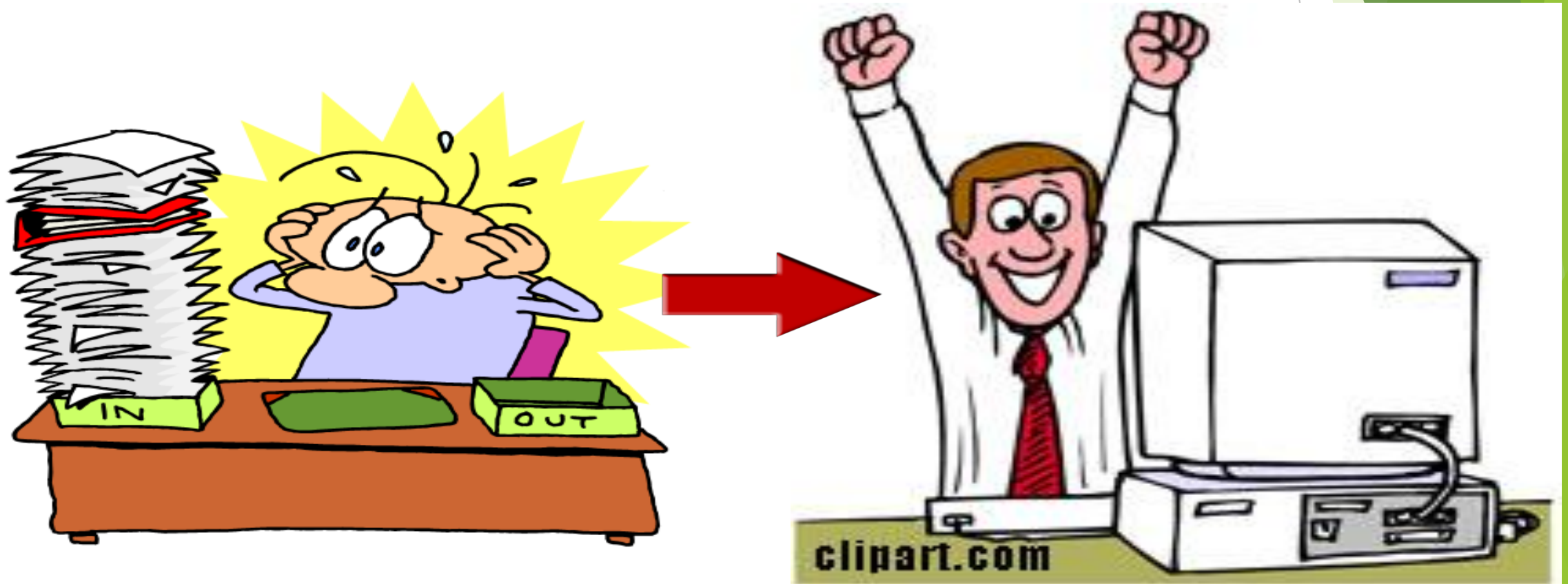
۱- این سیستم می خواهد اصول و پایه ها را درست کند

برای کارهایی که انجام می دهید فکر کنید

بالا بردن سرعت ، دقت و روش انجام دادن کارها

۲- ساده کردن کارها و آسانتر کردن آنها و نحوه ی انجام دادن کارها تا ساعت کاری را بتوانیم به ۴ ساعت برسانیم

جمع آوری بانکهای اطلاعاتی شرکت و مختصر و مفید کردن فایلها و پوشه های درون سیستم و کار را کوچک کردن و آنقدر شفاف و راحت که سرعت ما فوق العاده بالا برود و فاصله از ایده تا اجرا را به حداکثر برسانیم که واقعا باورش برای هیچ شرکتی در ایران قابل قبول نمیشود.



۳- بهبود رابطه بین پرسنل با همدیگر و رابطه ی بین واحدها

. همه ی کارها به موقع و درست انجام شود رابطه ی بین پرسنل هم خوب می شود و با هم درگیری و دلخوری نخواهند داشت و مشکلات را به گردن دیگری نمی اندازند
. باید شرایط خوبی در محیط کار و ساعت کاری ایجاد شود که به پرسنل واقعا خوش بگذرد و پنجشنبه و جمعه عذا دار شوند که این تعطیلی را دور از محیط کار و همکاران چیکار کنیم!





۴- شناسایی و دیدن نیروهایی که بیشتر زحمت می کشند و رساندن حق به حق دار با درست کردن فیش حقوقی

و دادن ۳۰٪ حقوق بیشتر و پاداش به افرادی که بیشتر زحمت می کشند هر چی کارها به موقع و درست انجام شود رابطه ی بین پرسنل هم خوب می شود و با هم درگیری و دلخوری نخواهند داشت

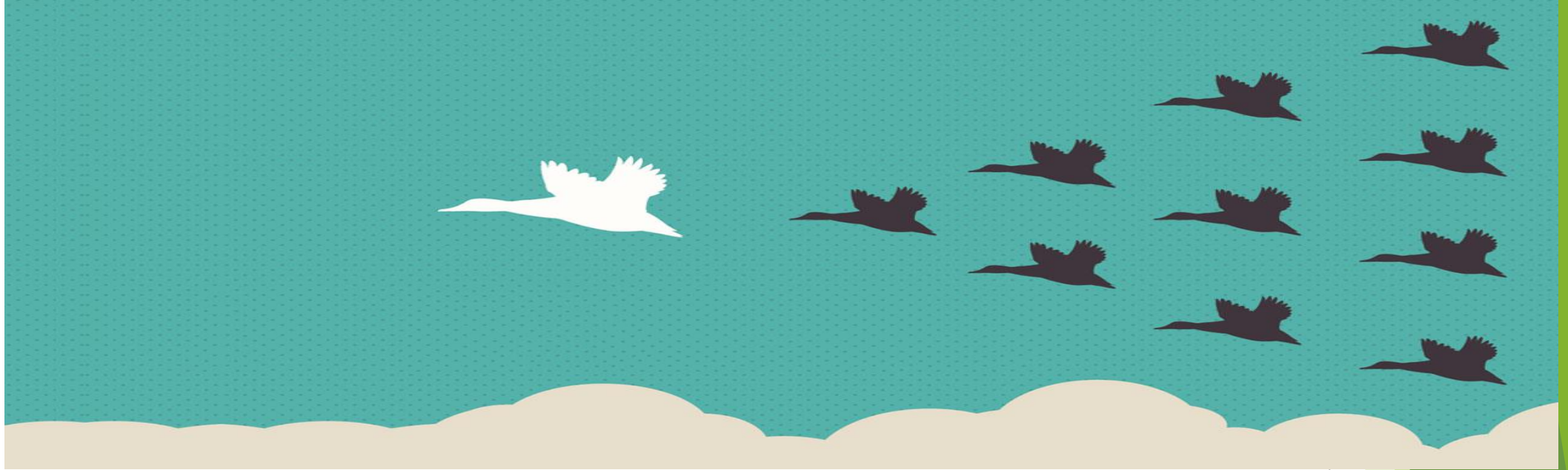


۵- دانش و توانمندی پرسنل را بالا ببریم که هر کدام از نیروها به هر شرکتی که رفتند برای خودشان ابر قدرتی باشند

. از طریق آموزش مداوم تمام کارها و دانستن علت و روش صحیح انجام دادن همه ی کارها

. تزریق کردن همه ی ذهنیت و دلایل موفقیت مدیر عامل به پرسنل از لحاظ مدیریتی ، اخلاق و زندگی شخصی

. بهره وری شرکت بالا برود و راه انداختن مدیریت منابع انسانی و طرحهای انگیزشی برای کل پرسنل کارخانه



۶- کار سلیقه ای نباشد و هر پرسنل بداند باید چه کارهایی را انجام دهد و با چه شاخص هایی کنترل می شود

. سلیقه شخصی رو در کار حذف کنیم

. دانش تخصصی کمتر و بهره وری بیشتر بشه

و باید با چه برنامه ریزی و هدفی کار بکنند که شامل موارد ذیل است

۱- برنامه بودجه واقعی ۲- برنامه و بودجه قانونی ۳- برنامه و بودجه پیش بینی ۴- برنامه ریزی خرید ۵- برنامه ریزی تولید

۷- سرعت کار و بهره‌وری شرکت را بالا ببریم، که از ایده تا اجرا کمترین زمان را ببرد



▶ به نقل از کتاب مهارت های زندگی ۲ اثر آقای منصور دهستانی مقایسه جالبی بین گروه و تیم صورت گرفته است که شما را به خواندن آن دعوت می کنیم.

▶ گروه :

▶ مجموعه ای از افراد که برای رسیدن به هدف مشترکی گرد هم آمده اند برای مثال یک دسته بوفالو یک گروه با ویژگی های زیر است:

▶ آنها به یک پیشرو پابندند و وفادارند و همه پیروند و تابع

▶ آنها درست همان کاری را می کنند که به آنها دستور داده شده است

▶ آنها هرگز سوال نمی کنند و تنها پیروی می کنند

▶ هر بوفالو به تنهایی مقصد را نمی شناسد

▶ بوفالوها منتظر دستور می شوند و تا دستور نرسد هیچ کاری نمی کنند و هیچ جا نمی روند

▶ هیچ کس جای دیگری را پر نمی کند و جلو نمی افتد و مسئولیت نمی پذیرد

▶ هیچ بوفالویی مراقب بوفالوی دیگر نیست

▶ با زمین گیر شدن بوفالوی رهبر، همه بوفالوها زمین گیر می شوند

▶ سمت حرکت به جلو

▶ این مثال شرکت های دیگر است که هر فرد به تنهایی نمی تواند کاری را از پیش ببرد

تیم :

مجموعه ای از افراد با دانش و مهارت های مکمل یکدیگر که برای رسیدن به هدفی مشترک گرد هم آمده اند و برای رسیدن به هدف و مأموریت اصلی تیم به یکدیگر تکیه می کنند (همدل، همدست و هم داستان هستند) برای مثال یک دسته گاز یک تیم با ویژگیهای زیر است:

هر گاز به هنگام پرواز دسته جمعی احساس مسولیت می کند

هر گاز تنها پیروی محض نمی کند و وضع خود را در راه می سنجد و به تصمیمی که باید بگیرد فکر می کند

هر گاز مسیر پرواز را می داند

جلودار بودن نوبتی است

هر گاز زمان جلوتر بودن، در نوک پرواز قرار گرفتن و هدایت گروه را خود انتخاب می کند

همه گازها تمایل به پذیرش مسولیت جلودار بودن و رهبری دارند

گازها در طول پرواز مراقب و پشتیبان یکدیگر هستند

بررسی ثابت کرده است که گازها اگر مسیری را گروهی بپیمایند ۷۰٪ بیشتر از آن مسافتی را که انفرادی می توانند طی کنند می پیمایند

سمت حرکت به سمت جلو و بالاست

شرکت ما تیم است و افراد هر کدام قابلیت این را دارند که جای رهبر باشند و مدیریت امور را بلد باشند