

بسمه تعالی

سؤالات مربوط به درس مدیریت کسب و کار و بهره وری

۱. بهره وری چیست؟

عبارت است از رابطه بین کمیت (حجم یا ارزش) میزانی از تولید و یک، چند و یا تمام عواملی که برای بدست آوردن آن میزان تولید به کار گرفته شده است. این رابطه معیاری از کارایی عامل یا عوامل یاد شده، بدست می دهد.

۲. انواع بهره وری را نام برده و یکی را به دلخواه تعریف کنید.

۱. **بهره وری جزیی یا عامل منفرد:** بهره وری جزیی نسبت ستانده به یکی از نهاده ها است. به عنوان مثال بهره وری نیروی کار یعنی نسبت ستانده به نهاده نیروی کار یک مقیاس بهره وری جزیی است و نشان می دهد که هر کارگر در واحد زمان چقدر کالا یا خدمات تولید می کند. بهره وری سرمایه و بهره وری انرژی مثالهای دیگری از بهره وری جزیی هستند.

۲. **بهره وری مجموع عوامل:** نسبت ستانده خالص به مجموع نهاده ها (عوامل نیروی کار و سرمایه) می باشد. ستانده خالص از تفریق هزینه کالاها و خدمات واسطه ای از ستانده کل بدست می آید.

۳. **بهره وری کل:** نسبت ستانده کل به تمامی نهاده های بکار رفته در فرایند تولید می باشد. تمامی نهاده ها شامل کالا، نیروی کار، سرمایه، مواد خام، انرژی و سایر نهاده ها می باشد.

۳. شاخص مقایسه سطوح بهره وری را توضیح دهید.

این شاخص بیانگر این است که بهره وری یک سازمان یا یک کشور در مقایسه با سازمان یا کشور دیگر چگونه است. نحوه عمل به این شیوه است که بهره وری یک سازمان و یا یک کشور را برابر ۱۰۰ گرفته و بهره وری دیگر سازمانها و یا کشورها نسبت به آن سنجیده می شود. این سنجش ممکن است در مورد بهره وری جزیی و یا کل عوامل باشد.

۴. شاخص روند بهره وری را توضیح دهید.

در این طریق بهره وری نسبت به دوره پایه اندازه گیری و تحلیل می شود. بدین معنی که بهره وری در یکسال مشخص را مساوی ۱۰۰ قرار داده و سال های دیگر نسبت به آن سنجیده می شود.

۵. چهار مورد از نکات ظریف و قابل توجه در ماهیت بهره وری را ذکر کنید.

۱. ماهیت بهره وری به معنای هوشمندانه کار کردن است نه سخت تر کار کردن.
۲. بهره وری تنها خاص نیروی انسانی نیست، بلکه به معنی استفاده مؤثر و مفید از تمام منابع از جمله سرمایه، زمین، مواد، انرژی، زمان، اطلاعات و ماشین آلات و... است.
۳. بهره وری تنها بر کمیت بازده تأکید ندارد، بلکه کیفیت بازده را نیز مهم می داند.
۴. مفهوم بهره وری به طور روزافزونی به کیفیت پیوند یافته است.

۵. کاهش هزینه همیشه بهره وری را بالا نمی برد.

۶. باید نسبت به بهره وری نگرشی فراگیر و جامع اتخاذ شود.

۷. بهره وری کدام یک از معیارهای زیر نمی باشد؟ (سؤال به صورت تستی و ۴ گزینه ای)

- نکته: چهار مورد زیر همگی شامل می شوند.**
- | | |
|--|---------------------------|
| ۱. میزان تحقق اهداف | } معیارهای بهره وری شامل: |
| ۲. چگونگی استفاده کارا از منابع جهت ایجاد تولید مفید | |
| ۳. آنچه بدست آمده در مقابل آنچه امکان داشته است. | |
| ۴. مقایسه عملکرد بهره وری | |

۸. توسعه پایدار را در یک جمله تعریف کنید.

عبارت است از توسعه ای که نیازهای نسل حاضر را برآورده می سازد بدون اینکه توانایی نسل آینده را در رفع نیازهایشان با مشکل مواجه نماید.

۹. کدامیک از موارد زیر شامل اهداف توسعه پایدار نمی شود؟ (سؤال تستی و ۴ گزینه ای)

نکته: هشت مورد زیر همگی شامل می شوند.

- | | |
|--|---------------|
| ۱. افزایش رشد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و فناوری | } اهداف توسعه |
| ۲. تغییر کیفیت رشد | |
| ۳. رفع نیازهای ضروری برای اشتغال، غذا، بهداشت | |
| ۴. کنترل جمعیت در یک حد پایدار | |
| ۵. حفاظت و نگهداری منابع | |
| ۶. دگرگونی تکنواوژی | |
| ۷. مدنظر قرار دادن محیط زیست و اقتصاد با هم در تصمیم گیری ها | |
| ۸. دگرگون کردن روابط اقتصاد بین الملل | |

۹. به منظور افزایش تولید و جوابگویی به نیازهای روزافزون بشر سه راه وجود دارد؟ آن سه راه

چیست؟

۱. توسعه فیزیکی منابع (به ویژه سرمایه)

۲. کاهش مصرف

۳. افزایش بهره وری

۱۰. هدف از اندازه گیری بهره وری را بیان نموده و شاخص بهره وری را نیز تعریف نمایید.

بدست آوردن ابزاری است که در نهایت بتوان از طریق آن وضعیت اقتصادی، مالی و تولیدی شرکت را بهبود بخشید.

شاخص بهره وری عبارتست از نسبت بین حجم یا ارزش خروجی کالاها و خدمات به حجم یا ارزش یک یا چند عامل ورودی که برای آن خروجی در نظر گرفته شده است.

۱۱. در تحلیل اثربخشی یک واحد سازمانی طی یک مدت زمان معین سه متغیر وجود دارد. نام برده

و یکی را به دلخواه شرح دهید.

۱. **متغیرهای سببی:** عبارتند از آن عواملی که بر جریان رشد و توسعه درون یک سازمان و نتایج و حاصل کار آن تأثیر می گذارند. این متغیرها، متغیرهای مستقلی هستند که به وسیله سازمان و مدیریت آن قابل تغییر و یا تعدیل هستند. مثال: راهبردها، مهارتهای رهبری و رفتار رهبری، تصمیمات مدیریت و تکنولوژی.

۲. **متغیرهای میانجی:** مربوط به منابع انسانی سازمان می باشند (متغیرهای مداخله گر) که تحت تأثیر راهبردها، تکنولوژی، مهارتها و رفتار رهبری و یا سایر متغیرهای سببی قرار می گیرند. برای مثال این متغیرها در منابع انسانی مانند: مهارتها، وظیفه شناسی، تعهد به اهداف، انگیزشها، رفتار، ارتباطات، تصمیم گیری و قابلیت های نیروی کار منعکس می شوند.

۳. **متغیرهای خروجی یا غایی:** عبارتند از متغیرهای وابسته ای که دستاوردهای سازمان را منعکس می کنند. مانند: تولید، هزینه ها، فروش، درآمدها، رابطه سازمان با اتحادیه، نقل و انتقال (سهام)، ترک کار و غیره.

۱۲. کدامیک از موارد زیر شامل عوامل مؤثر بر اثربخشی محسوب نمی گردد؟ (تستی و چهار گزینه ای)

نکته: پنج مورد زیر همگی شامل می شوند.

عوامل مؤثر بر اثربخشی شامل:

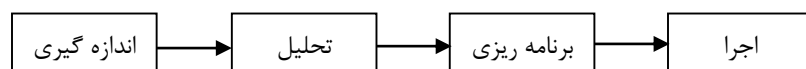
۱. مدیریت سازمان از طریق مهارتهای خود در تعیین راهبردها، سیاست ها، تصمیم گیری ها و نوع رهبری.
۲. تکنولوژی که به کیفیت و حتی قیمت اثر می گذارند.
۳. نیروی انسانی که تحت تأثیر مدیریت و تکنولوژی در زمینه هایی مانند دارا بودن مهارت، تعهد، انگیزه ...
۴. کیفیت، نوع طراحی، نوع مواد مصرفی، بسته بندی و غیره.
۵. کشش بازار (از نظر قیمت فروش) که اکثر مدیران به این جنبه توجه دارند.

۱۳. سطوح بهره وری شش مورد می باشد. دو مورد آنها را نام برده و یکی را به دلخواه و با ذکر مثال تعریف کنید.

۱. سطح ملی: یک ملت از آنچه در اختیار دارد. (مانند معادن و ذخایر زیرزمینی، زمین، جمعیت، سرمایه، تکنولوژی و...) چگونه استفاده می کند.
۲. سطح بخش: بخش کشاورزی، بخش خدمات
۳. سطح صنعت: صنعت فولاد، صنعت خودرو، صنعت نساجی
۴. سطح سازمان: شرکت ملی نفت ایران
۵. سطح واحد: واحد تحقیق و توسعه، واحد خرید
۶. سطح فرد: یک فرد با چه درجه ای از خوبی از آن چه که در اختیار دارد برای تحقق اهدافش استفاده می کند.

۱۴. مدیریت بهره وری را توضیح دهید.

چرخه ای است مشتمل بر اقدامهای اصلی یعنی اندازه گیری، تحلیل، برنامه ریزی و اجرا که باید به طور مداوم تکرار شود. این چرخه در تمامی نظامها، بخشها اعم از خدماتی و تولیدی و اعم از دولتی و غیر دولتی مشابه است.



۱۵. فرایند اندازه گیری بهره وری شامل کدامیک از موارد زیر نمی باشد؟ (سؤال تستی و چهارگزینه ای)

نکته: چهار مورد زیر همگی شامل می شوند.

- | | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| ۱. شناخت وضع موجود | } فرایند اندازه گیری بهره وری شامل: |
| ۲. انتخاب شاخص | |
| ۳. طراحی نظام اطلاعاتی | |
| ۴. تعیین روش اندازه گیری | |

۱۶. شرکت هیوز برای افزایش بهره وری، در امر گزینش و بکارگیری کارکنان سازمان ها رهنمودهایی را ارائه می دهد. چهار مورد از این رهنمودها را ذکر کنید.

۱. هنگام گسترش سازمان، از استخدام بیش از حد پرهیزید.
۲. اعضای گروه یا تیم هایی را که بهره وری ویژه ای دارند، در کنار هم حفظ کنید و شمار نیروی کار غیر مستقیم (غیرپژوهشی) را در کمترین مقدار ممکن نگه دارید.
۳. وقتی می خواهید کارکنان را به مشاغل تازه ای بگمارید، صرفاً به فهرست مهارت‌های آنها اتکا نکنید.
۴. افراد خلاق را در وظایف تکراری و یکنواخت غرق نکنید.
۵. با به دام انداختن افراد لایق در اموری که به درد بی درمان می مانند و به هیچ جانی نمی رسند، آنان را ضایع نکنید.
۶. پرهیزید از اینکه افراد را برای مدت طولانی در یک شغل نگه دارید.
۷. از انتصابهایی که هدف تعیین شده ای ندارند، اجتناب کنید و انتصاب های عاریه ای (اینکه شغل کسی را موقتاً به دیگری بسپارید) را به حداقل برسانید.
۸. انجام کارهای غیرممکن را توقع نداشته باشید.
۹. مسئولیت کار نباید خرد شود، زیرا آنگاه که افراد مسئولیت کل کار را بر عهده دارند، بهره وری ترند.
۱۰. به اندازه مناسب، کار انجام شده دم دست داشته باشید و آن را با اعضای سازمان در میان بگذارید تا اگر کار کسی تمام شد، با سرعت او را به کار تازه ای بگمارید.

۱۷. برخی از عوامل می توانند بر افزایش بهره وری نیروی کار اثرگذار باشند، چهار مورد از این عوامل را ذکر کنید.

۱. ماهیت کار
۲. آموزش و توسعه منابع انسانی
۳. استانداردهای محصولات
۴. گسترش کاربرد ابزارهای مدرن و متناسب برای ایجاد سرعت و دقت در کار
۵. کنترل کیفیت جامع
۶. ایجاد انگیزه و امید به آینده از طریق گسترش تأمین اجتماعی و بیمه
۷. تأمین بهداشت و سلامتی نیروی کار
۸. گسترش مراکز اطلاع رسانی فنی و بازرگانی
۹. بکارگیری مدیریت مشارکتی
۱۰. تجزیه و تحلیل مشاغل
۱۱. استقرار سیستم پیشنهادها به صورت کارا

۱۸. سیستم های مدیریت اطلاعات و اسناد مبتنی بر شبکه های کامپیوتری را شرح دهید.

سیستمی است مبتنی بر شبکه های کامپیوتری که با بهره گیری از تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری و تصویربرداری دیجیتال اسناد، باعث صرفه جویی در زمان و هزینه های ارسال در نهایت هزینه های مربوط به لوازم التحریر می گردد. استفاده از این سیستم ها حفاظت اطلاعات محرمانه را به نحو مطلوبتر صورت داده و با حذف مراحل کاذب، در مصرف نیروی انسانی به نحو بسیار مقرون به صرفه ای، صرفه جویی می شود.

۱۹. شبکه سیستم های دبیرخانه و بایگانی نوری (سیستم بدون کاغذ) را توضیح دهید.

این سیستم نیز یک سیستم بایگانی بوده بعلاوه اینکه سیستم دبیرخانه در آن گنجانده شده است. در این سیستم ادوات تصویربرداری دیجیتال اسناد در دبیرخانه قرار دارد. اسناد پس از تصویربرداری در نرم افزار دبیرخانه ثبت می گردد سپس اپراتور دبیرخانه نامه ورودی را به مدیر، واحد و یا شخص موردنظر ارجاع می دهد. شخص گیرنده پس از بررسی می تواند با استفاده از صفحه کلید و یا قلم دیجیتال، نامه را پاراف کرده و به قسمت دیگر ارجاع دهد. پس از طی مراحل مختلف کاری و فرایندهای انجام شده بر روی سند، دوباره سند در بخش خروجی اسناد دبیرخانه ثبت گردیده و در صورت نیاز توانایی اخذ چاپ هم جهت ارباب رجوع وجود دارد.

۲۰. کدامیک از موارد زیر شامل چرخه مدیریت بهبود بهره وری نمی گردد؟ (سؤال تستی و چهارگزینه ای)
نکته: سه مورد زیر همگی شامل می شوند.

- | | |
|-----------------------------------|---|
| ۱. مرحله اندازه گیری بهره وری | } چرخه مدیریت
بهبود بهره
وری شامل |
| ۲. مرحله ارزیابی و تحلیل بهره وری | |
| ۳. برنامه ریزی بهبود بهره وری | |

۲۱. مرحله فرهنگ سازی را جهت بهبود بهره وری در یک سازمان توضیح دهید.

چرخه بهبود بهره وری در سازمان یک حرکت جمعی و سازمانی است که همه افراد سازمان در رده های مختلف باید درگیر آن شوند. بنابراین فرهنگ سازی و تبدیل آن به صورت یک فرهنگ سازمانی کمک زیادی به استقرار و نهادینه شدن آن می کند. با آموزش و اطلاع رسانی می توان امکان پذیرش بهبود مستمر توسط کارکنان سازمان را فراهم ساخت.

۲۲. ایجاد فرهنگ کار محوری لازمه بهبود است، این مسئله را به اختصار توضیح دهید.

ایجاد فرهنگ کار محوری لازمه بهبود است. در فرهنگ کار محوری تأکید اصلی بر روی موفقیتها و دستاوردهای موجود در کار است. این امر دلیل وجود و بقای سازمان است و هیچ چیز نمی تواند در این هدف بزرگ مداخله کند.

۲۳. نهادینه کردن بهره وری در اندیشه را در چرخه مدیریت بهبود بهره وری توضیح دهید.

زیربنای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری این است که کارکنان یک سازمان، تولید فکر کنند. کمبود سازمانها در مقوله بهره وری، پول، تجهیزات، مواد و امکانات مادی نیست بلکه کمبود اصلی تولید فکر است. سازمانهای موفق و بهره ور علاوه بر نظم سازمانی، تدابیر خاصی برای استفاده از کلیه ظرفیتهای فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده اند. علی رغم اینکه اصولاً فعالیت دانشمندان و کارکنان علمی و فکری فرمول پذیر نیست سازمانهای پیشرو در بهره وری به تدریج به مکانیسم و شیوه های رهبری و زمینه های مناسب فرهنگی برای هم افزایی تلاشها و اندیشه های کارکنان علمی دست یافته اند و موفق شده اند از افکار و ابتکارات و دانش آفرینی کارکنان و توسعه فکری آنان بهره بیشتری ببرند.

۲۴. پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر را شرح دهید.

نظام TQM یک ساختار بهره ور است و این بخاطر این است که در مدیریت کیفیت فراگیر به جای اینکه مسئولیت افزایش کیفیت و بهره وری فقط به دوش یک واحد خاصی در سازمان باشد بر عهده مدیران ارشد سازمان قرار می گیرد. مدیریت کیفیت فراگیر فقط به محصول بر نمی گردد بلکه یک دیدگاه جامع نسبت به سازمان و محصول دارد و تمام فعالیتها و فرایندها و جزئیات کار را در بردارد.

۲۵. پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در کدامیک از ابعاد زیر به چرخه بهبود مدیریت بهره وری کمک نمی کند؟ (تستی و چهار گزینه ای) نکته: پنج مورد زیر همگی شامل می شوند.

- | | |
|---|--|
| ۱. خوشحال کردن مشتری | } ابعاد پیاده سازی
نظام مدیریت
کیفیت فراگیر
شامل: |
| ۲. منطقی ساختن قیمتها | |
| ۳. مشارکت همگانی | |
| ۴. سازگاری با محصولات | |
| ۵. استقرار استراتژی بهبود دائمی و مستمر | |

۲۶. با استقرار نظام تحقیقات بهره وری پنج هدف تحقق می یابد. چهار مورد آنها را ذکر کنید.

۱. محصولات جدیدی برای واحدهای تولیدی طراحی می شود.
۲. کیفیت تولیدات ارتقا می یابد.
۳. هزینه های تولید با نوآوری به شدت کاهش می یابد.
۴. مصرف انرژی بهینه می شود.
۵. ضایعات تولیدی کاهش می یابد.

۲۷. استقرار مدیریت عملکرد در هفت بعد به بهبود چرخه مدیریت بهره وری کمک می نماید. چهار مورد از این ابعاد را ذکر کنید.

۱. در منابع انسانی اصلاحات و بهبود ایجاد می کند.
۲. اهداف فردی و اهداف بهره وری سازمانی را یکی می کند.
۳. زمینه اصلاحات ساختاری در بهره وری را فراهم می سازد.
۴. در سازمان، فرایند مسئله یابی مناسب در بهره وری حاکم می شود.
۵. با تفاوت قائل شدن میان افراد بهره ور و غیر بهره ور انگیزه ایجاد می کند.
۶. در بهره وری سازمانی همیاری و اشتراک مساعی ایجاد می کند.
۷. باورهای جدیدی نسبت به بهره وری سازمانی مطرح می سازد.

۲۸. منظور از اتوماسیون و فناوری چیست؟

اتوماسیون: استفاده از وسایل ماشینی خودکار در تولید می باشد.
فناوری: منظور از فناوری (تکنولوژی: تکنیک = فن، لوژی = شناسی) توانایی های علمی و فنی یک جامعه در امر تولید می باشد.

۲۹. هدف نهایی یک مدیر لایق و هوشمند در یک سازمان بهره ور چیست؟

کامیاب ساختن افراد جامعه از طریق رفع احتیاجات آنها با ارائه محصولات و خدمات خوب و مرغوب و با حداقل ضایعات و اتلاف منابع، کمک به اشتغال افراد جامعه، تأمین نیازهای کارکنان سازمان ذیربط و نیز رسانیدن سود به سهامداران یا مالکان سازمان در زمان حال و آینده، هدف نهایی یک مدیر هوشمند و لایق در یک سازمان بهره ور می باشد.

۳۰. استقرار بهره وری در سطوح مختلف در ایران نیازمند به یک عزم ملی است. این مسئله را توضیح دهید.

استقرار بهره وری در سطوح مختلف در ایران، از خانواده گرفته تا سطح ملی، نیازمند یک عزم ملی است. عزم ملی به معنای هم اندیشی میان مردم و دولت است به طوری که هم دولت و هم مردم به این باور برسند که برای حفظ منابع کشور (از جمله منابع طبیعی و خدادادی) و جلوگیری از مصرف و اتلاف بیش از حد آنها، در جهت تأمین منافع ملی (که از منافع مردم و دولت تشکیل شده است) و ارتقا و بهبود بهره وری حرکت کنند. دنبال کردن برنامه ای با عنوان عزم ملی برای حفظ منابع کشور، اصلی لازم و اولویتی اجتناب ناپذیر است و اگر قصد داریم کشوری خود اتکا بوده و جامعه ای متعالی داشته باشیم به ناچار باید از منابع و امکانات کشور که به لطف الهی کم هم نیستند به نحوی مطلوب و بهینه استفاده کنیم و امکانات بالقوه را بالفعل کنیم.