

**آسیب شناسی و تهیه طرح جامع ارتقا و بهبود**

## **Diagnosis Project**



مشاور: شرکت مهندسين مشاور رايحه داران





# اهداف پروژه

- ✓ کمک به تحقق سودآوری عملیاتی پایدار شرکت
- ✓ شناسایی و اولویت بندی آسیب ها و عارضه های اصلی شرکت در بخش های مختلف
- ✓ شناسایی راه حل های بهبود و تهیه برنامه ارتقا و بهبود به تفکیک بخش های مختلف شرکت
- ✓ بهبود نظام های موجود و استقرار نظام های جدید مدیریتی
- ✓ بهبود بهره وری منابع و تجهیزات
- ✓ بهبود تعاملات با ذینفعان (مشتریان)
- ✓ افزایش قدرت رقابت پذیری با سایر رقبا



# مراحل کلی آسیب شناسی مبتنی بر فرایندها





**مرحله ۱ -**

**شناخت کلان شرکت**

**مرحله ۲ -**

**عارضه‌یابی و شناسایی فرصت‌های بهبود**



# ابزارها و روشهای جمع آوری اطلاعات

❖ بررسی سوابق، مدارک و مستندات موجود

❖ مشاهده از طریق حضور در جلسات اجرایی و کاری

❖ پرسشنامه

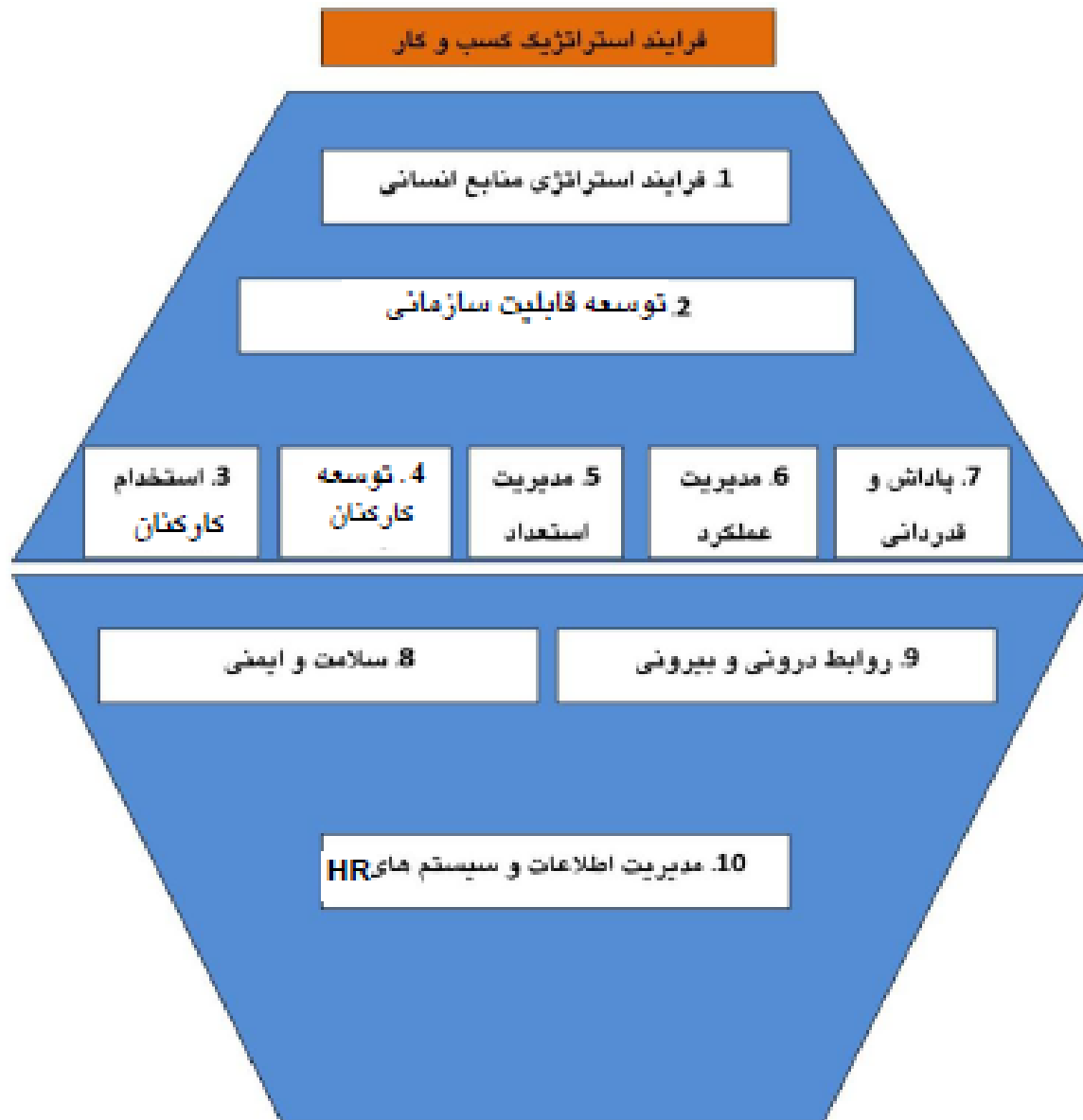
❖ مصاحبه‌های انفرادی و گروهی با مدیران و کارشناسان



# آسیب شناسی فرایند مدیریت منابع انسانی (HRM)



# مدل فیلیپس





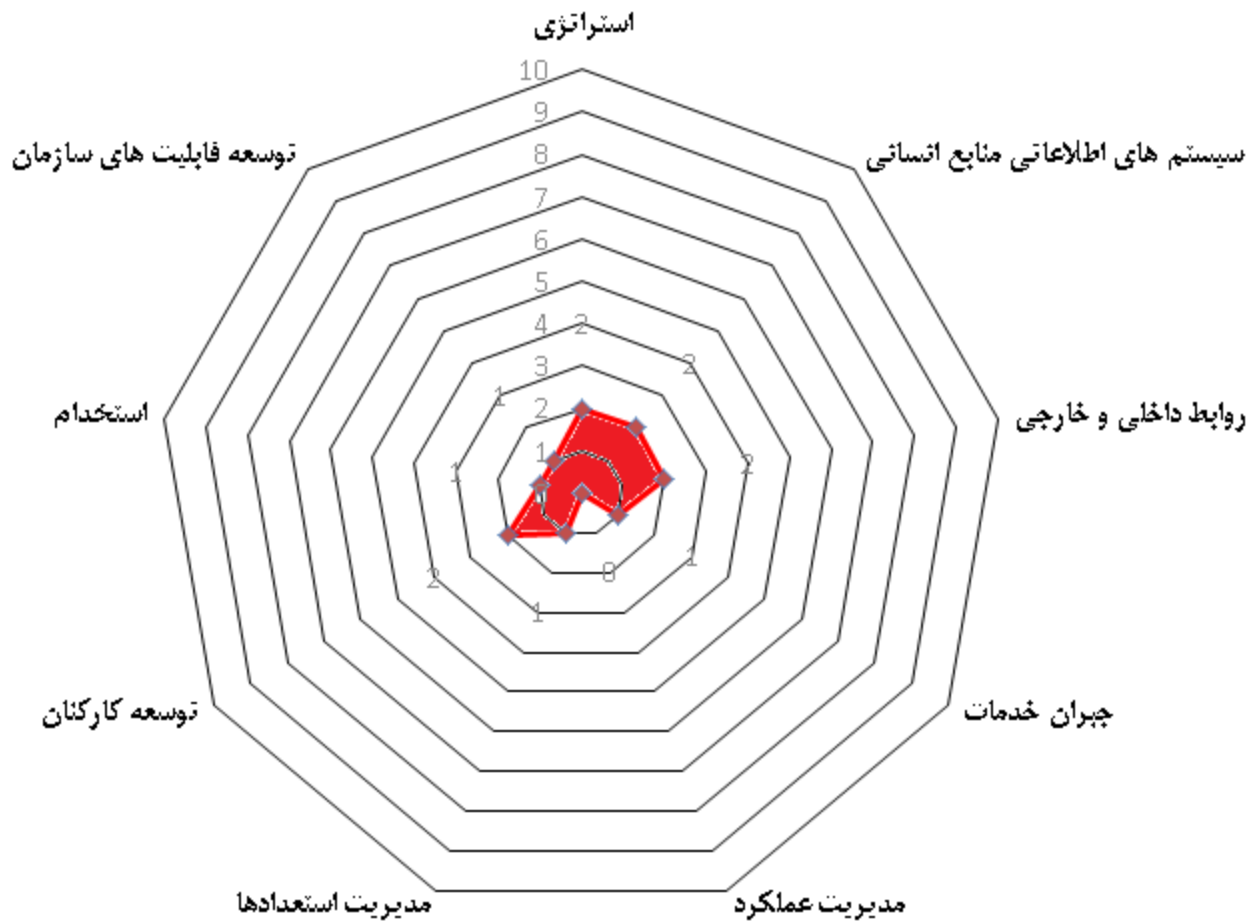


## بررسی سطح بلوغ زیر فرایندها (وضعیت موجود)

Maturity level		ویژگی ها
Level 0-1	Initial /ad hoc	رویکردهای بدون برنامه، اقدامات رخدادی، عدم وجود مستندات
Level 2-3	Repeatable but intuitive	شواهد اندک در مستند سازی، اجرا و جاری سازی
Level 4-5	Defined process	وجود شواهدی از مستندات رسمی، برخی بازنگری ها، الگوبرداری، بهبود در نتایج
Level 6-7	Managed & measurable	وجود شواهدی از اجرای نظام مند، اندازه گیری، هدفگذاری، برنامه بازنگری، بهبود مستمر و نتایج پایدار
Level 8-10	Optimized	جاری سازی کامل، بازنگری همه جانبه، دستیابی به اهداف و اجرای پروژه های بهبود، یکپارچگی استراتژی های منابع انسانی با کسب و کار سازمان توسعه عملکرد در کلاس جهانی



# نمودار تار عنکبوتی وضعیت موجود سطح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی





# آسیب شناسی فرایند بازرگانی و تدارکات



## شاخص های کلیدی

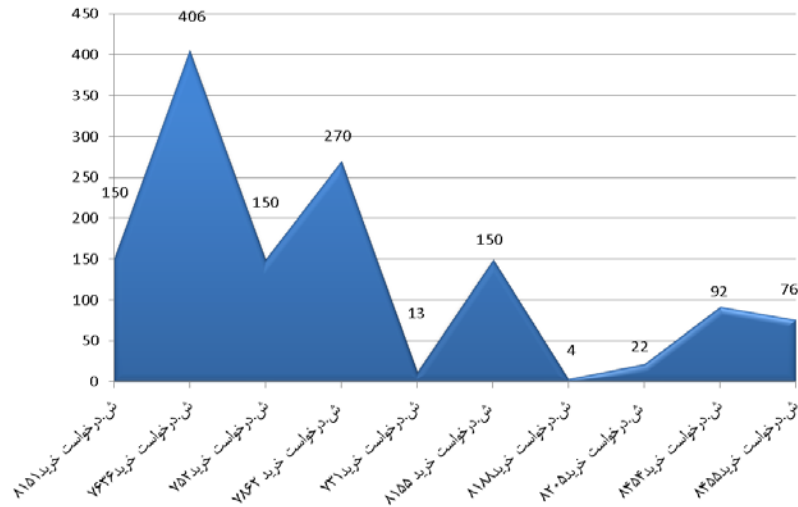
در فرایند تدارکات چند نقطه زمانی از اهمیت زیادی برخوردار می باشد:

- ۱- محدوده زمانی بررسی فنی و تامین اعتبار
- ۲- فاصله زمانی درخواست و بررسی فنی
- ۳- فاصله زمانی ارسال و دریافت استعلامها
- ۴- فاصله زمانی دریافت استعلامها تا بررسی فنی
- ۵- فاصله زمانی سفارش کالا تا تحویل

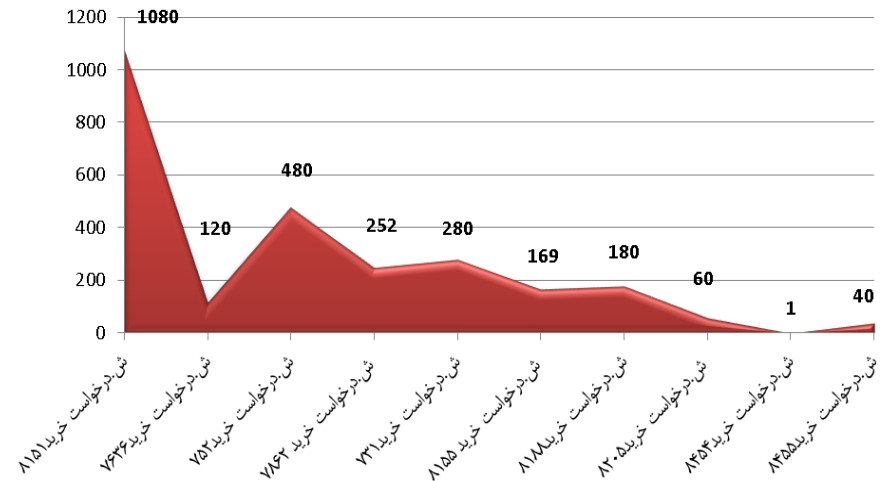


# نمونه تحلیل ها

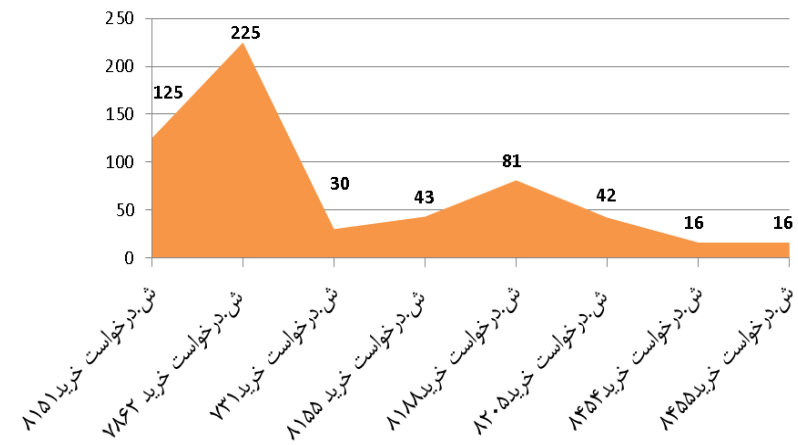
بررسی فنی و تامین اعتبار



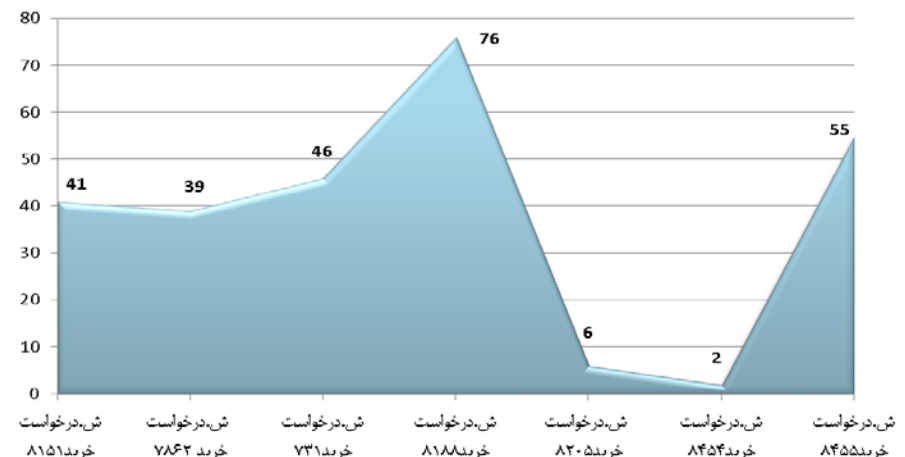
فاصله تاریخ درخواست خرید و بررسی فنی



فاصله ارسال اوراق استعلام تا بررسی های فنی

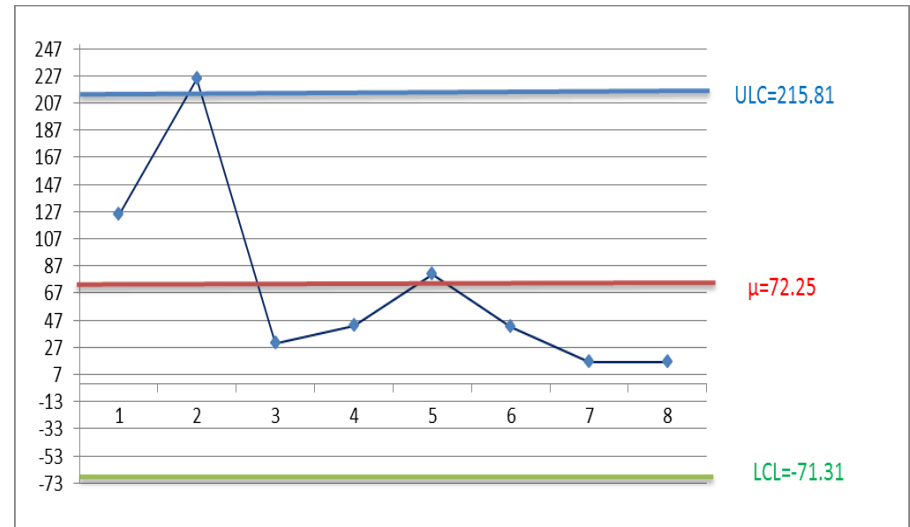
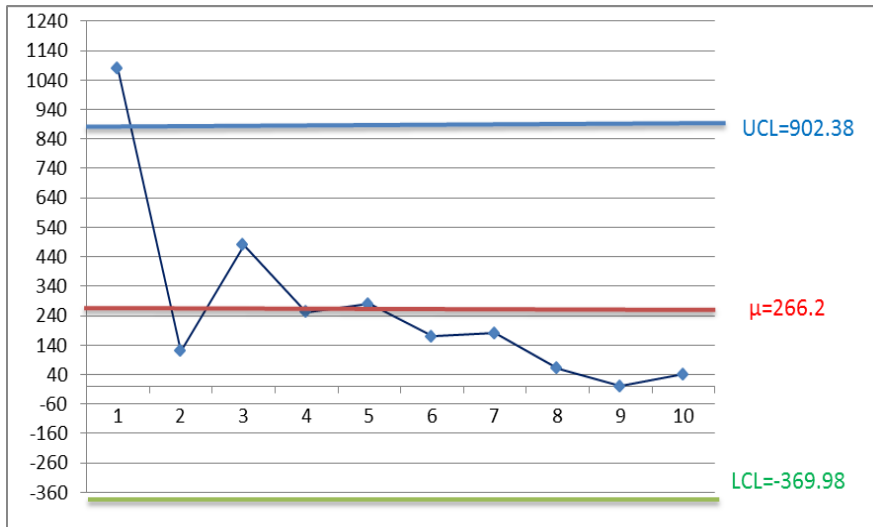
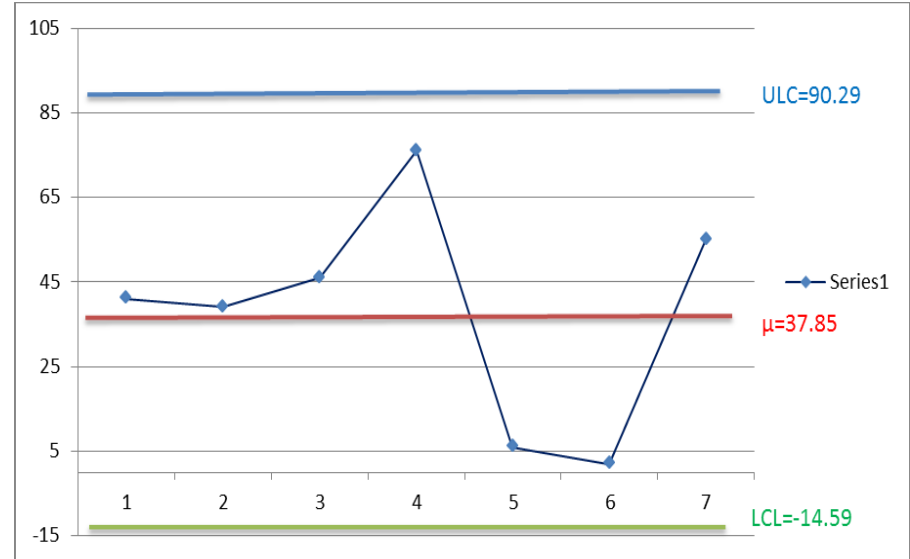
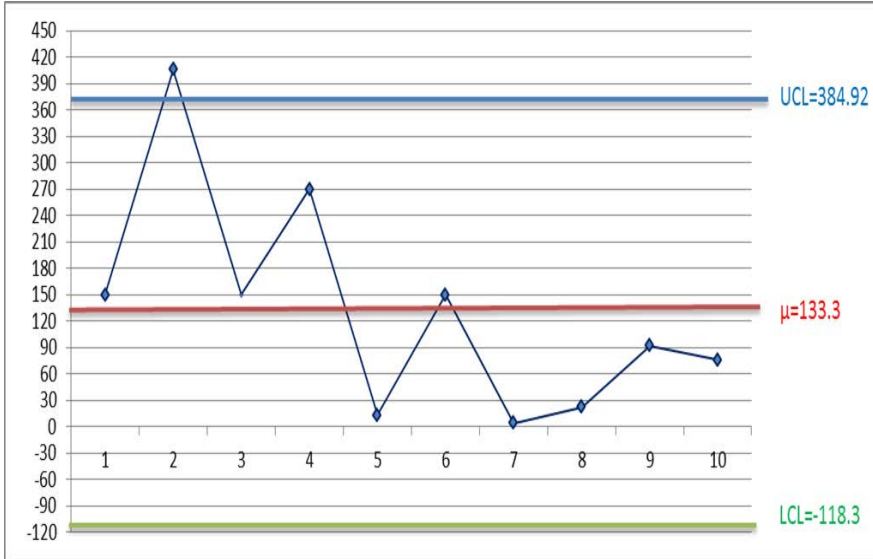


فاصله ارسال و دریافت اوراق استعلام





# نمونه تحلیل ها (متوسط زمانی و حد بالا و پایین)

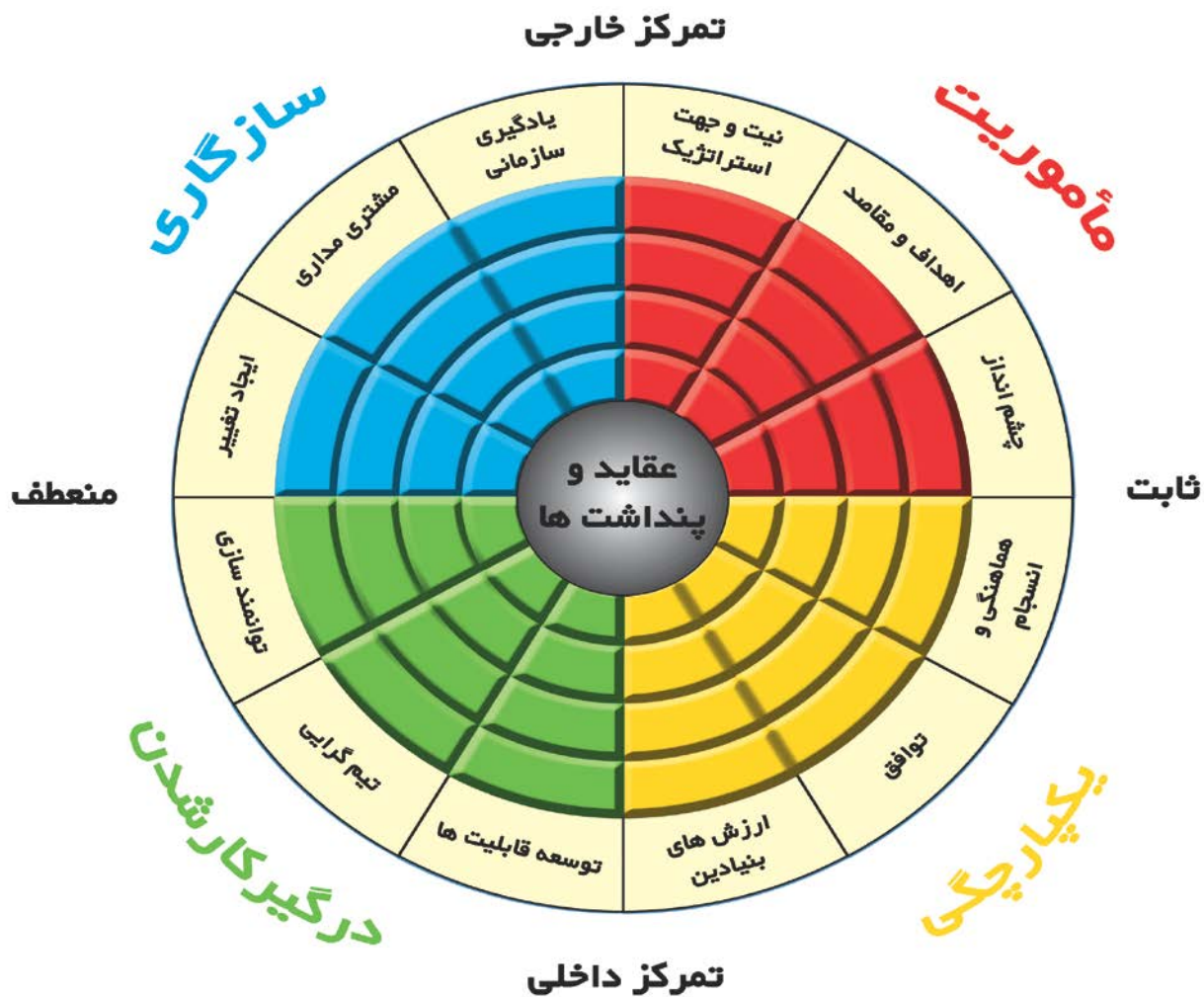




# آسیب شناسی فرهنگ و ارزش های سازمانی



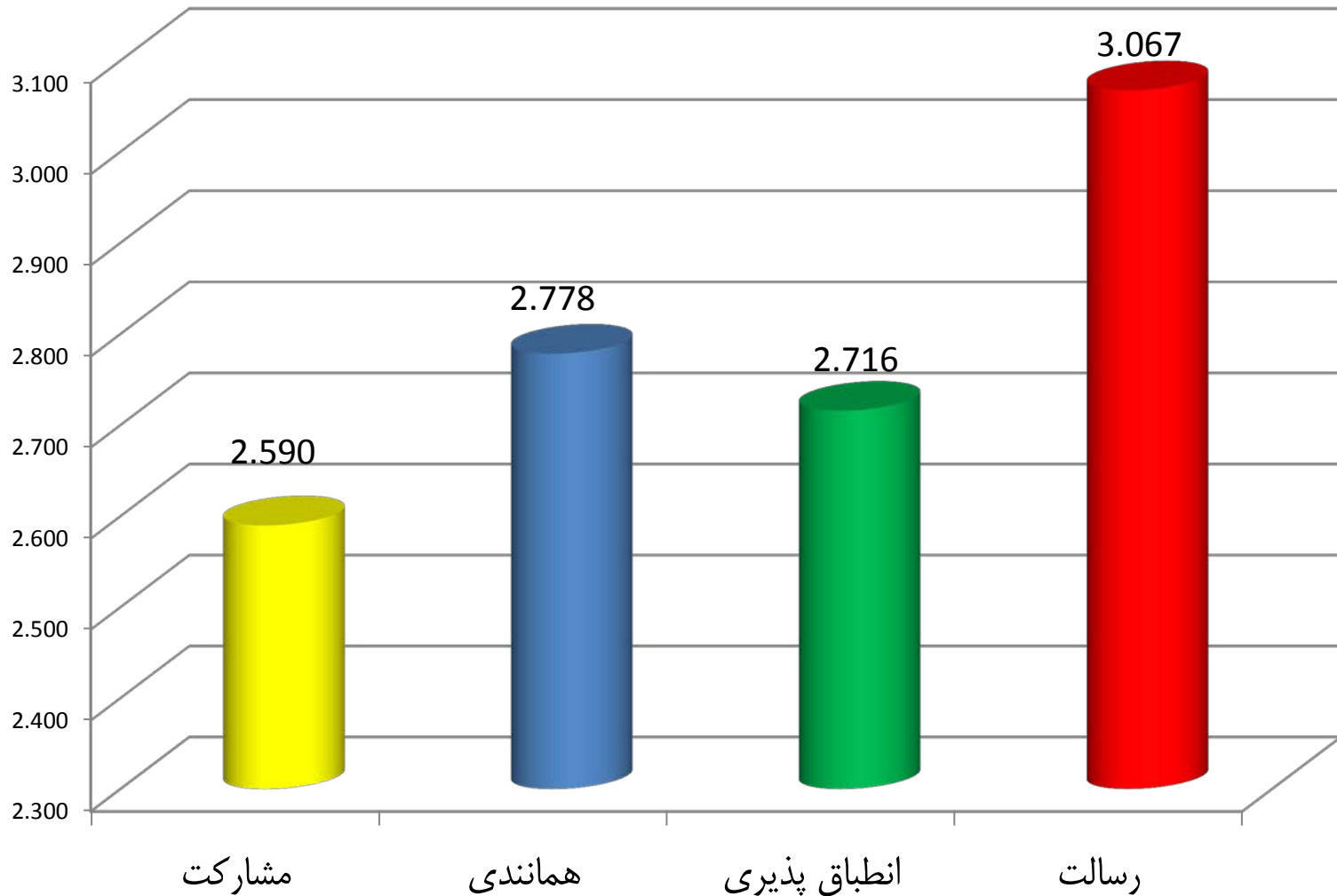
## مدل دنیسون



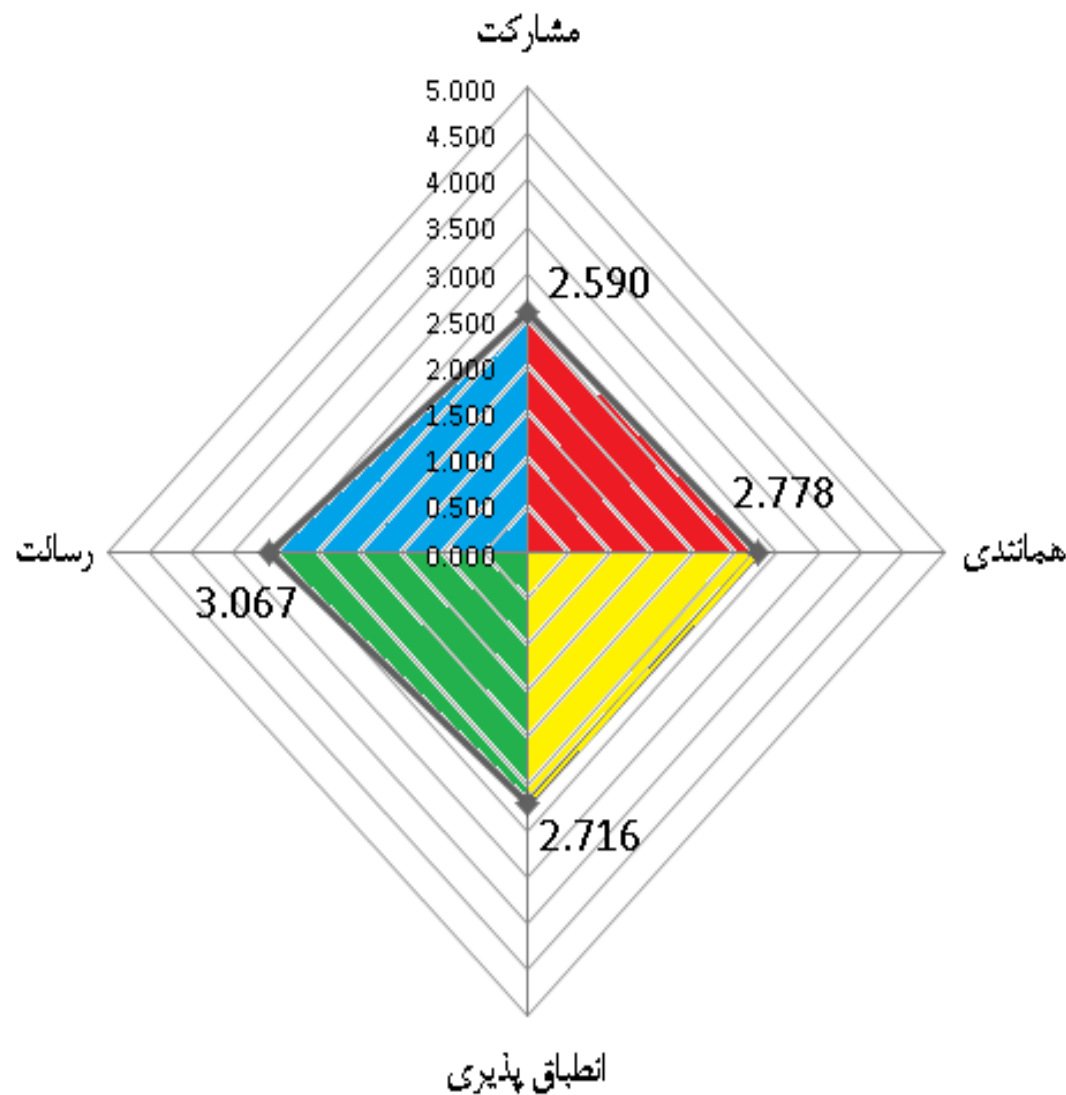




# نیمرخ فرهنگی شرکت



# وضعیت موجود ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی







# شاخص های کلیدی عملکرد



# بخش اول: تجزیه و تحلیل مبتنی بر صورتهای مالی



# استخراج اطلاعات صورت سود و زیان و ترازنامه

ردیف	نام آیتم	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲
۱	فروش	*								۸۹۹,۷۱۴,۶۱۳,۸۰۰
۲	سود ناخالص									۲۷۲,۵۲۰,۰۰۰
۳	سود عملیاتی									۱۹۶,۰۰۰,۰۰۰
۴	سود خالص									۱۲۳,۰۰۰,۰۰۰
۵	هزینه مالی									-۱۳۹,۰۰۰,۰۰۰
۶	موجودی انبار									۱۹۷,۰۰۰,۰۰۰
۷	حسابهای دریافتی تجاری									۱,۰۱۰,۰۰۰,۰۰۰
۸	سایر حسابهای دریافتی									۳۸۲,۰۰۰,۰۰۰
۹	حسابهای دریافتی									۱,۳۹۲,۰۰۰,۰۰۰
۱۰	میانگین حسابهای دریافتی									۱,۳۱۷,۰۰۰,۰۰۰
۱۱	دارایی جاری									۱,۹۷۲,۰۰۰,۰۰۰
۱۲	میانگین دارایی جاری									۱,۸۶۱,۰۰۰,۰۰۰
۱۳	دارایی ثابت	۴								۶۰۸,۰۰۰,۰۰۰
۱۴	میانگین دارایی ثابت									۶۴۵,۰۰۰,۰۰۰
۱۵	کل داراییها									۲,۵۸۰,۰۰۰,۰۰۰
۱۶	میانگین کل داراییها									۲,۵۰۶,۰۰۰,۰۰۰
۱۷	بدهی جاری									۲,۵۲۸,۲۷۵,۰۰۰
۱۸	کل بدهی	*								۲,۹۹۲,۹۳۲,۶۳۸,۲۱۷

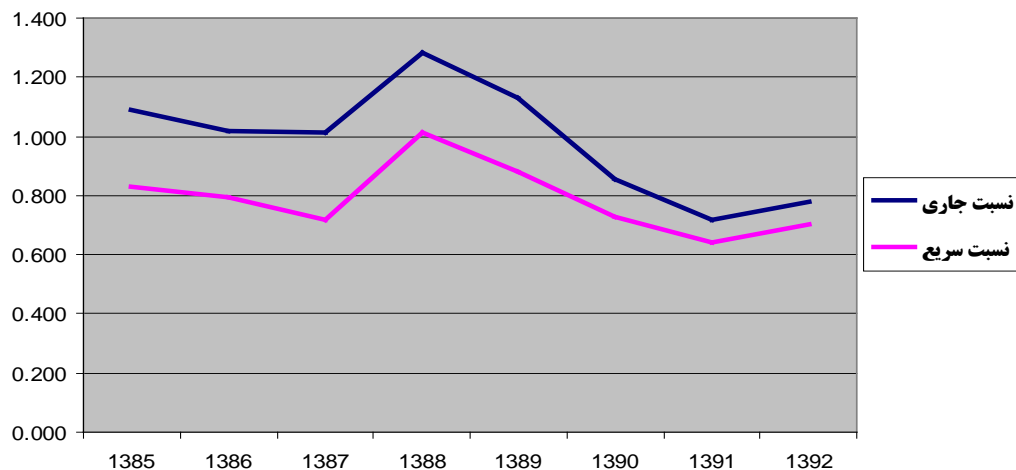


نام نسبت	گروه نسبت
نسبت جاری	نسبتهای نقدینگی
نسبت سریع	
حاشیه سود ناخالص	نسبتهای سودآوری
حاشیه سود خالص	
بازگشت سرمایه	
گردش دارایی ها	نسبتهای تجاری
گردش دارایی ثابت	
گردش دارایی جاری	
گردش حسابهای دریافتنی	
متوسط دوره وصول مطالبات	
نسبت مالکانه	نسبتهای اهرمی
پوشش هزینه های بهره	



# تحلیل نسبت‌های نقدینگی و سودآوری

نمودار تغییرات نسبت‌های نقدینگی



دار تغییرات نسبت‌های سودآوری

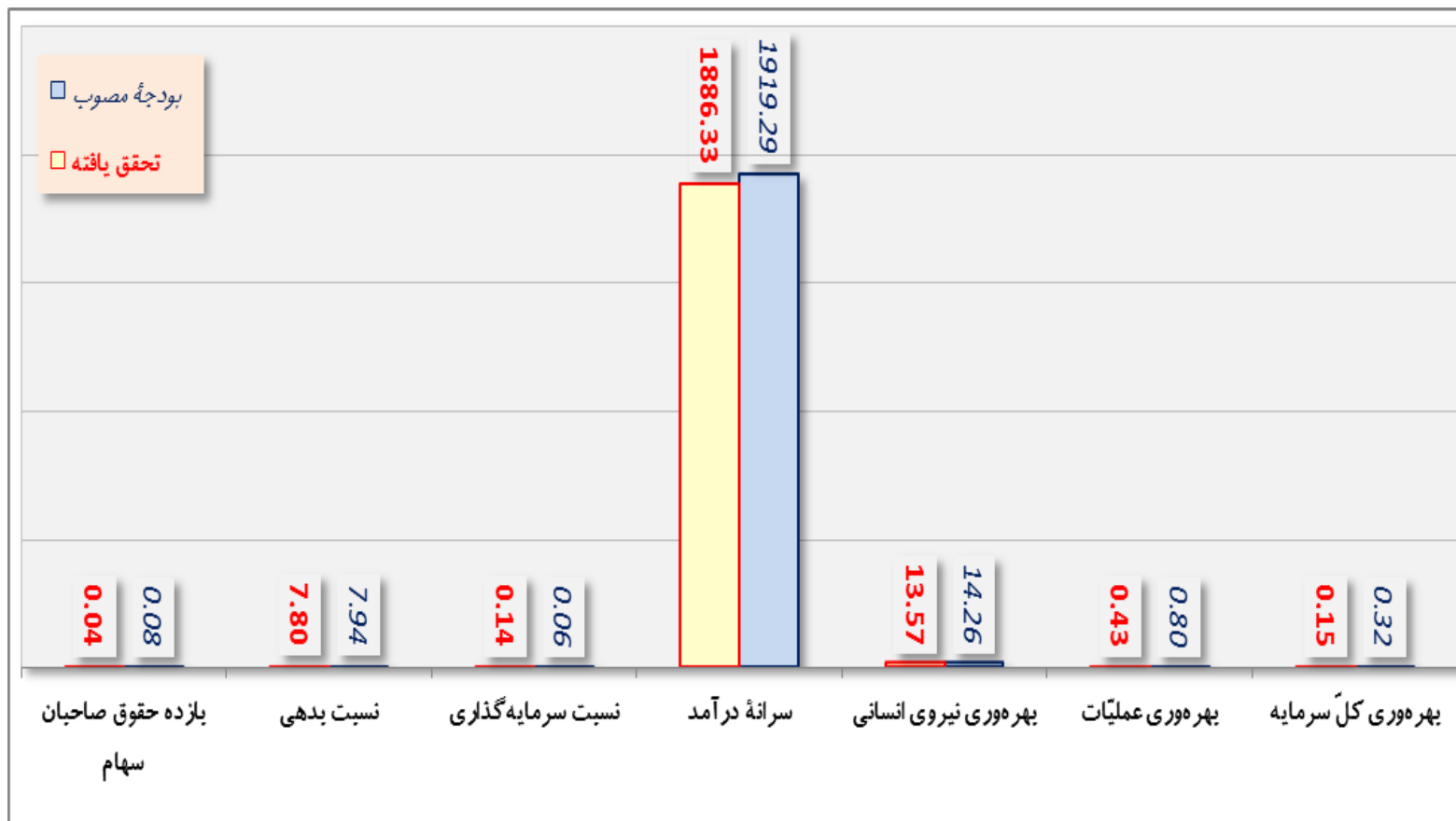






بخش دوم :  
مقایسه عملکرد و بودجه مصوب  
(Gap Analysis)

# مقایسه شاخص‌های بودجه و صورتهای مالی ۵-۴ سال اخیر



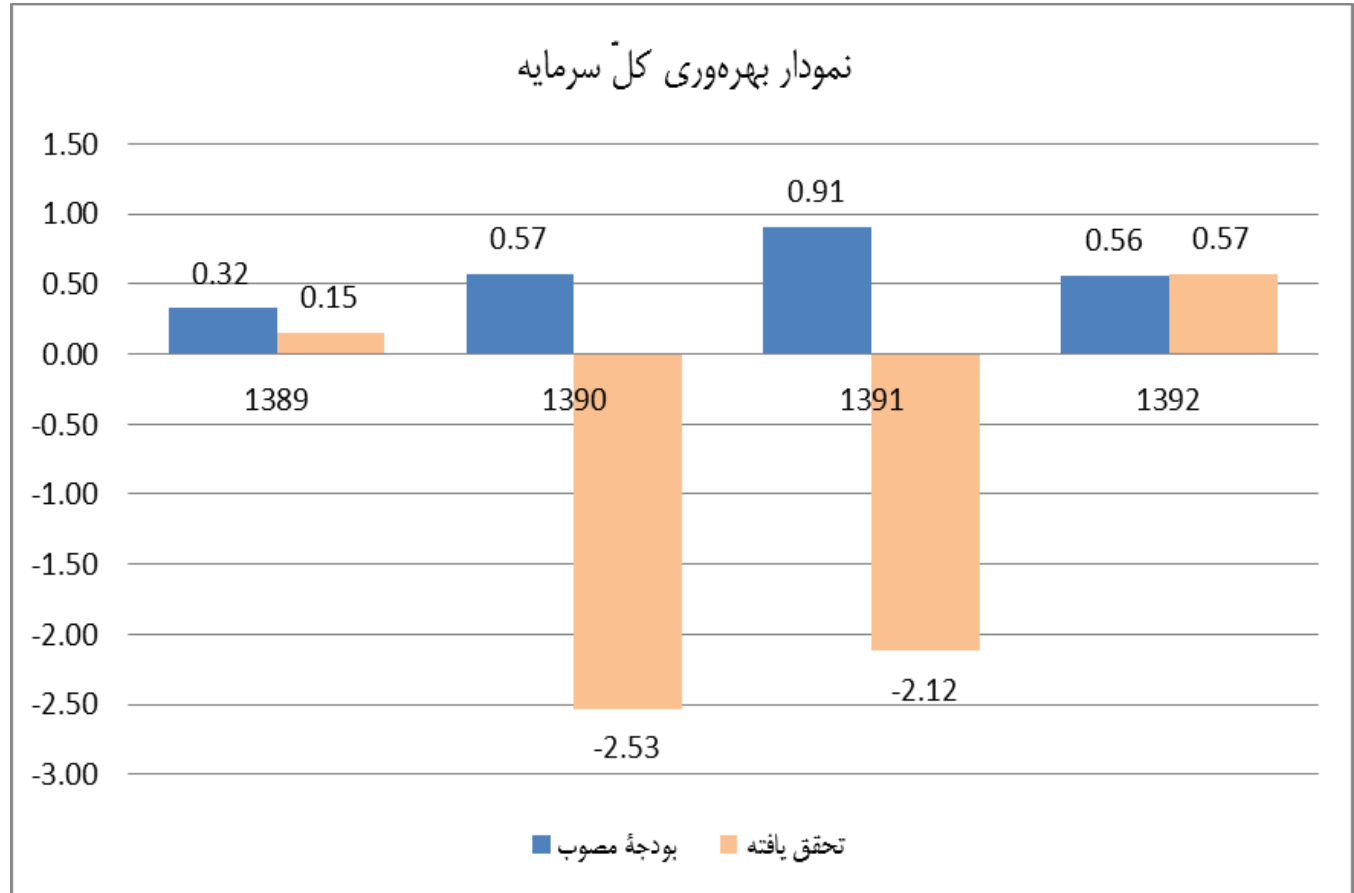


# مقایسه روند شاخص‌های بودجه و صورتهای مالی

۱۳۹۲		۱۳۹۱		۱۳۹۰		۱۳۸۹		
تحقق یافته	بودجه مصوب	تحقق یافته	بودجه مصوب	تحقق یافته	بودجه مصوب	تحقق یافته	بودجه مصوب	
۰.۵۷	۰.۵۶	۲.۱۲-	۰.۹۱	۲.۵۳-	۰.۵۷	۰.۱۵	۰.۳۲	بهره وری کل سرمایه
۰.۹۲	۰.۵۱	۲.۲۵-	۱.۵۶	۲.۳۰-	۰.۸۰	۰.۴۳	۰.۸۰	بهره وری عملیات
۶.۸۶	۱۸.۷۱	۶.۲۳	۲۲.۵۲	۱۲.۸۵	۱۷.۹۹	۱۳.۵۷	۱۴.۲۶	بهره وری نیروی انسانی
۳۸۷۸.۰۸	۴۸۴۳.۵۰	۲۶۰۸.۴۴	۴۰۲۴.۷۷	۲۸۱۳.۸۲	۳۴۲۵.۵۵	۱۸۸۶.۳۳	۱۹۱۹.۲۹	سرانه درآمد
۰.۰۵	۰.۲۰	۰.۱۱	۰.۰۸	۰.۱۲	۰.۰۵	۰.۱۴	۰.۰۶	نسبت سرمایه گذاری
۱۳.۹۲	۲۲.۸۶	۱۴.۰۸	۱۱.۲۶	۱۱.۱۸	۷.۳۰	۷.۸۰	۷.۹۴	نسبت بدهی
۰.۳۰-	۰.۱۱-	۱.۰۴-	۰.۱۳	۲.۹۳-	۰.۱۲	۰.۰۴	۰.۰۸	بازده حقوق صاحبان سهام



# ارزیابی روند بهره‌وری کل سرمایه



= بهره‌وری کل سرمایه

سود خالص

جمع داراییهای مولد



## بررسی سایر روندها

- ارزیابی روند بهره‌وری عملیات
- ارزیابی روند بهره‌وری نیروی انسانی
- ارزیابی روند درآمد سرانه
- روند تغییر تعداد نیروی انسانی
- ارزیابی روند نسبت سرمایه‌گذاری
- روند نسبت بدهی
- بازده حقوق صاحبان سهام

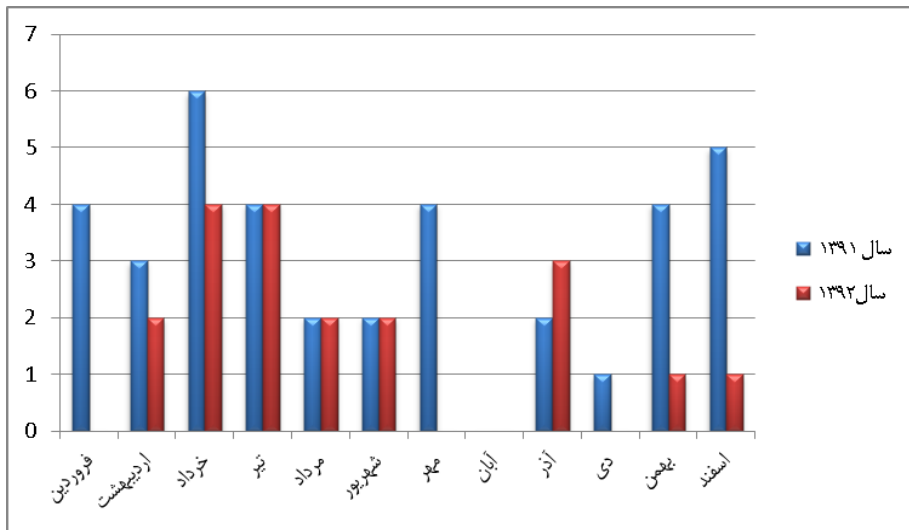


# آسیب شناسی فرایند بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

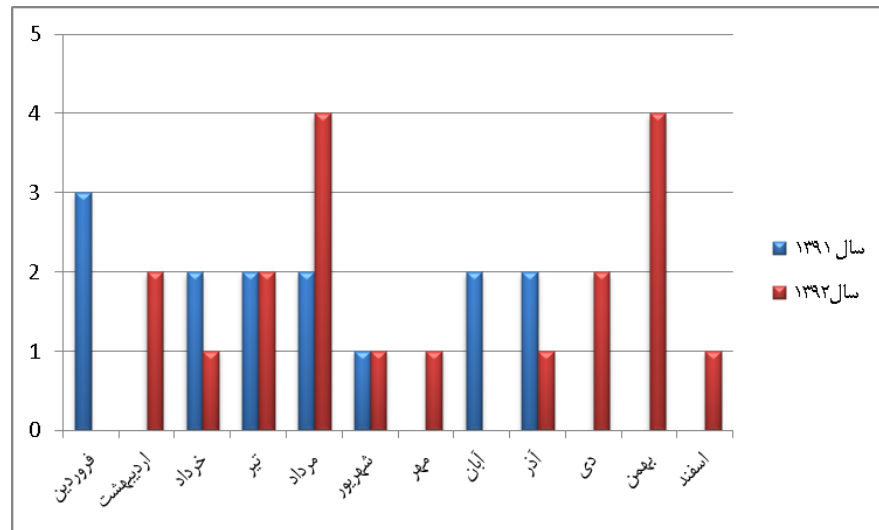


# بررسی شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)

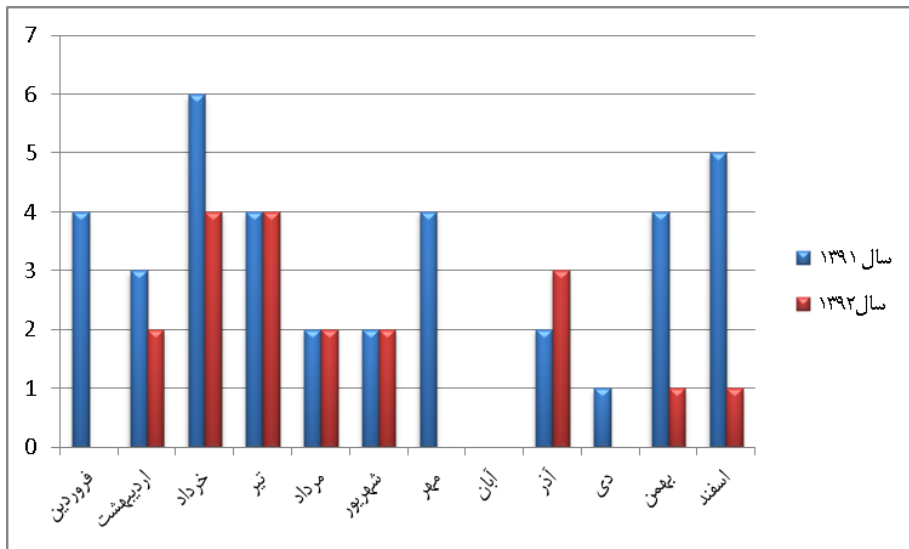
## ضریب تکرار حادثه (FR – Frequency Rate)



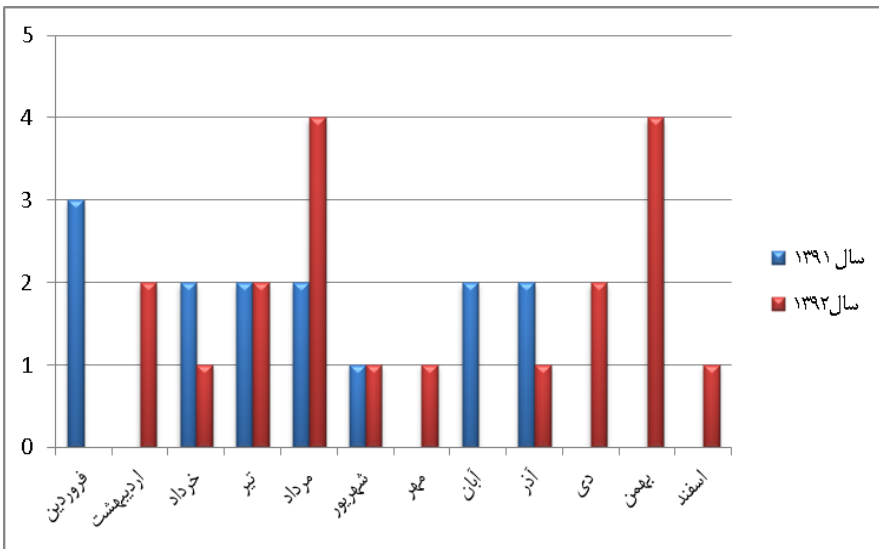
## ضریب شدت حادثه (SR- Severity Rate)



## حوادث پرسنلی خفیف FAC



## حوادث پرسنلی منجر به استراحت LWC





# آسیب شناسی فرایند بازاریابی





# چالش‌ها و گلوگاه‌های فرایند بازاریابی





# آسیب شناسی فرایند

## طرح و برنامه

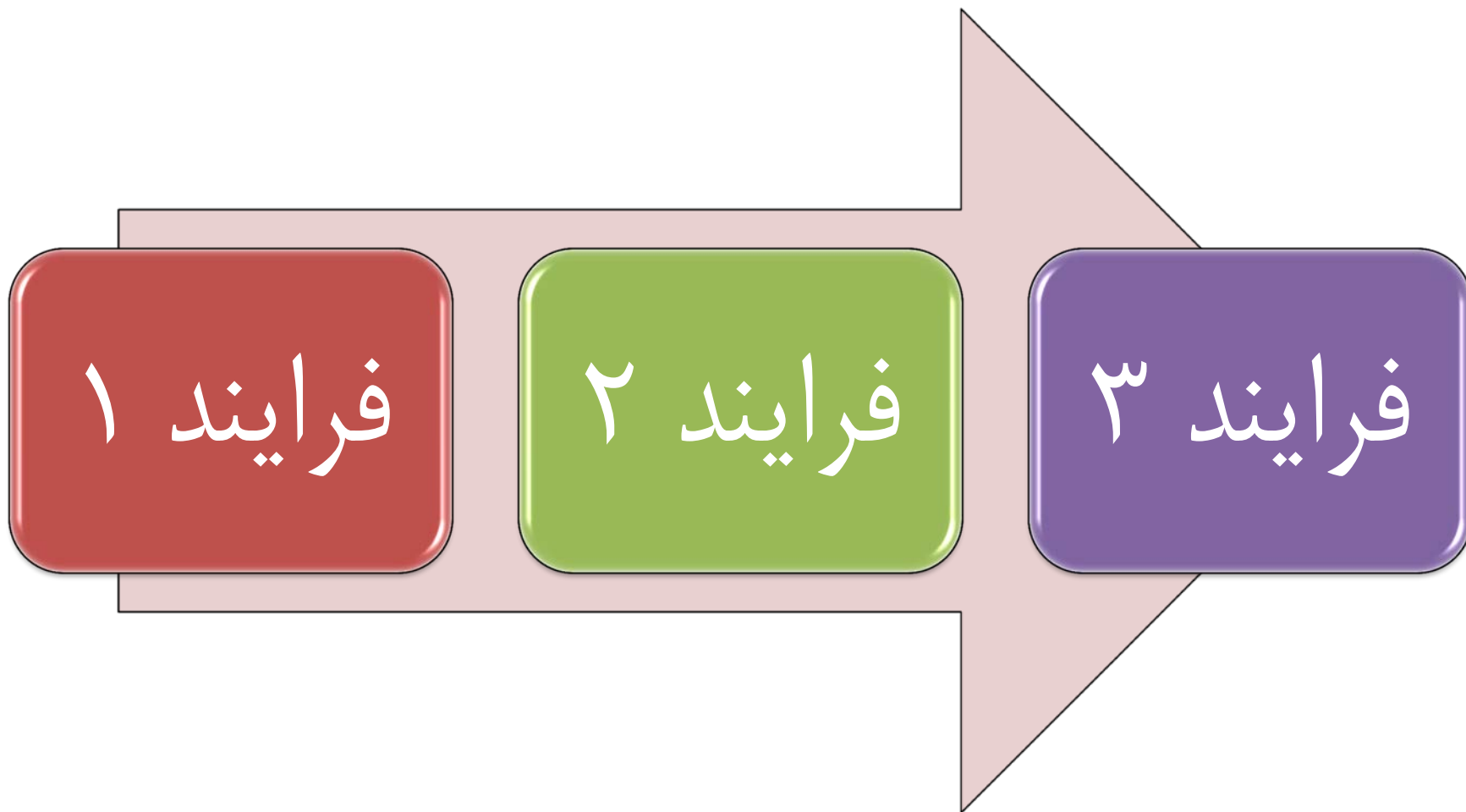




# آسیب شناسی فرایندهای عملیاتی



# زنجیره ارزش فرایندهای عملیاتی





**مرحله ۳ –  
طرح ارتقا و بهبود  
Road Map**



# مراحل تدوین طرح جامع ارتقا و بهبود



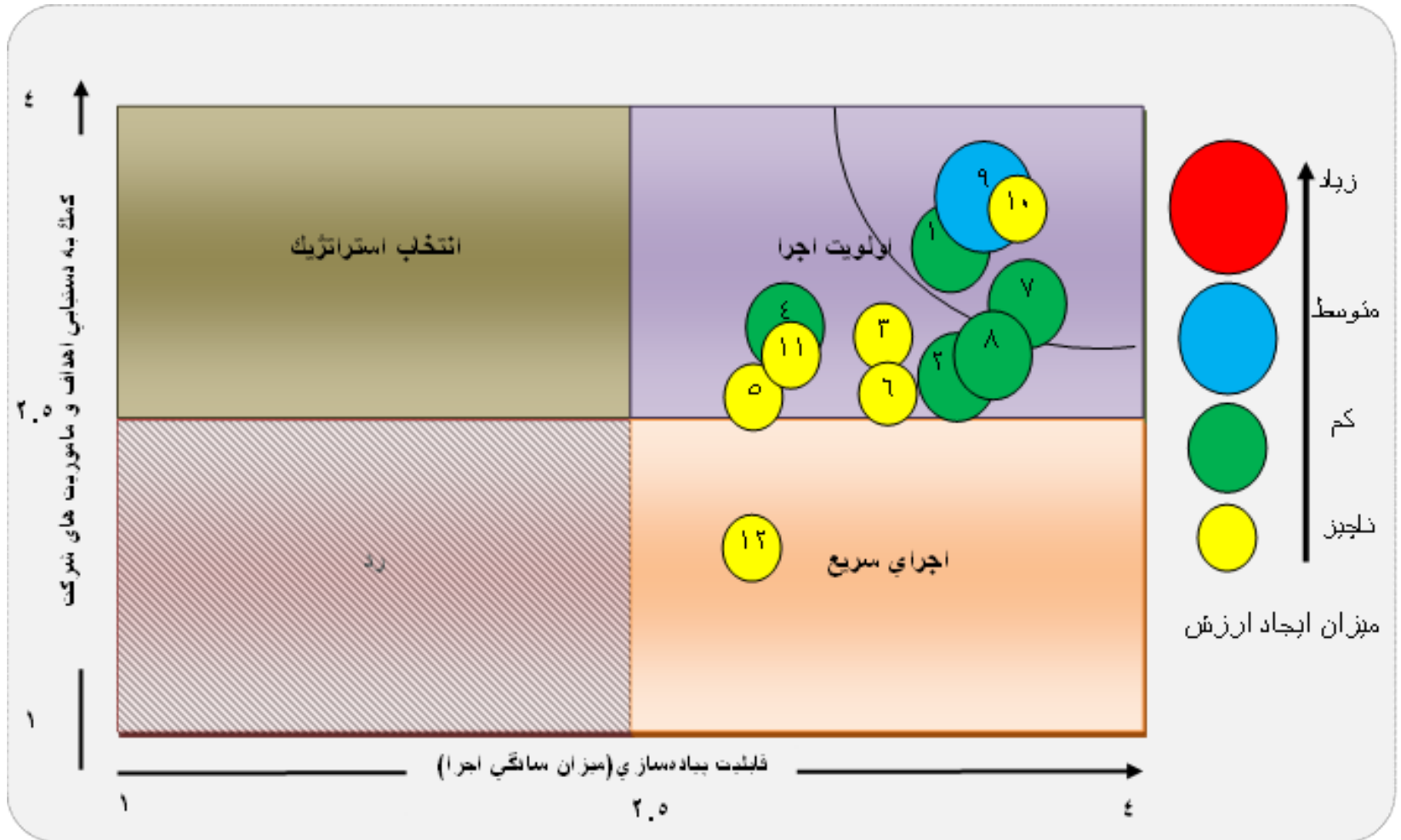


# برنامه / پروژه های بهبود

		سیاست	طرح		
جبهه و	✓	توانمندسازی و توسعه شایستگی‌های منابع انسانی	جذب و بکارگیری منابع انسانی	ط	✓
	✓			اد	✓
	✓			اد	✓
	✓			م	
	✓			تا	✓
	✓		تا	✓	
	✓		ص	✓	
ی،	✓		ب	✓	
	✓		ت		
۰.	✓		اد	✓	
	✓	ط	✓		
	✓	ط	✓		
	✓	طراحی	✓		



# اولویت‌بندی برنامه / پروژه‌های بهبود



# سناریوهایی اجرای طرح ارتقا و بهبود

