



سازمان ملی بهره‌وری ایران

راهنمای اجرایی
بند «الف» ماده (۵)
قانون برنامه ششم توسعه کشور

مهرماه ۱۳۹۷

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست مطالب

۱. مقدمه	۵
۱.۱. تکالیف قانونی	۵
۱.۲. وضعیت بهره‌وری در اقتصاد کلان ایران	۶
۲. تبیین مدل مفهومی اجرایی چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی	۸
۲.۱. مدل چند سطحی شناسایی عوامل بهره‌وری و رقابت‌پذیری	۸
۲.۲. مدل اجرایی چرخه مدیریت بهره‌وری	۱۲
۲.۳. مفروضات اصلی به کار رفته در تدوین روش اجرایی چرخه بهره‌وری	۱۴
۳. نحوه استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی کشور	۱۵
۳.۱. نقش‌ها و مسئولیت‌ها	۱۵
۳.۲. گام‌های اصلی اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری	۱۷
گام اول - تشکیل ارکان	۱۸
گام دوم - بازبینی اهداف و مسئولیت‌های ارتقای بهره‌وری در قانون برنامه ششم توسعه	۱۹
گام سوم - ارائه گزارش عملکرد در راستای ارتقای بهره‌وری در اقتصاد	۲۰
گام چهارم - انتخاب و هدف‌گذاری رشته فعالیت‌های اولویت دار	۲۰
گام پنجم - شناسایی و تبیین مساله در رشته فعالیت‌های اقتصادی منتخب	۲۱
گام ششم - تدوین اقدامات اساسی / برنامه های اجرایی (طراحی و انتخاب راه حل بهبود)	۲۳
گام هفتم - برنامه ریزی برای اجرای اقدامات اساسی / برنامه های اجرایی	۲۴
گام هشتم - اجرای برنامه‌ها	۲۵
گام نهم - پایش نتایج و اثربخشی برنامه ها	۲۵
گام دهم - بازنگری و / یا تثبیت برنامه ها	۲۶
۳.۳. مساله شناسی و برنامه ریزی چالش‌های سطح کلان و فرابخشی	۲۷
۳.۴. زمان بندی و نقشه گردش کار	۲۸



پیوست ۱ - مفاهیم و تعاریف	۳۰
پیوست ۲ - جدول نقش‌ها و مسئولیت‌ها	۳۳
پیوست ۳ - کاربرگ‌های تدوین برنامه‌های اجرایی	۳۷
پیوست ۴ - توضیحاتی پیرامون راهبردها و رویکردهای ارتقای بهره‌وری (مبیتی بر مدل چند سطحی)	۵۹
پیوست ۵ - منابع و مأخذ	۶۸
۴. پی‌نوشت‌ها	۶۹

۱. مقدمه

۱.۱. تکالیف قانونی

به موجب بند «الف» ماده (۵) قانون برنامه ششم توسعه مقرر است "دستگاه‌های اجرایی 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 تولیت خود با هماهنگی سازمان ملی بهره‌وری ایران فراهم نموده و گزارش سالانه را به آن سازمان ارائه نمایند". هدف اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری، دستیابی به سهم بهره‌وری در رشد اقتصادی عنوان شده است انتظار می‌رود دستگاه‌های اجرایی با اجرای این چرخه، اهداف بهره‌وری بخش‌های اقتصادی مندرج در جدول (۲) ماده (۳) قانون برنامه ششم توسعه را محقق نمایند.

همچنین به موجب «دستورالعمل تهیه و تدوین برنامه‌های اجرایی (عملیاتی) برنامه ششم توسعه» ابلاغ شده توسط سازمان برنامه و بودجه کشور، دستگاه‌های اجرایی کشور باید راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی اعم از فعالیت‌های هزینه‌ای و طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای خود را برای دستیابی به اهداف بهره‌وری در هر یک از بخش‌های اقتصادی را مشخص سازند.

برای دستیابی به اهداف کمی بهره‌وری در برنامه ششم، لازم است دستگاه‌های اجرایی مجموعه‌ای از برنامه‌های اجرایی و فعالیت‌های نظام مند طراحی و اجرا نمایند که مستقیم یا غیر مستقیم منجر به ارتقای بهره‌وری بخش‌های اقتصادی بشود. بخشی از این اقدامات توسط دستگاه مسئول بخش (مانند: وزارت صنعت، معدن تجارت و سازمان‌های تابعه آن به عنوان متولی بخش صنعت یا وزارت نفت به عنوان متصدی بخش نفت) و بخش دیگر توسط سایر دستگاه‌های اجرایی انجام می‌گیرد لذا در هر یک از بخش‌های اقتصادی یک وزارتخانه به عنوان دستگاه مسئول تحقق اهداف و منتخبی از دیگر دستگاه‌ها به عنوان همکار تعیین شده است.^۱

سازمان ملی بهره‌وری ایران به استناد مأموریت تعریف شده در ماده ۷۹ قانون برنامه پنجم توسعه^۲ و برنامه جامع بهره‌وری کشور به عنوان دستگاه فرابخشی متولی برنامه‌ریزی، سیاست گذاری، راهبری، پایش و اندازه‌گیری بهره‌وری در کشور و نیز با توجه به دستور سازمان برنامه و بودجه کشور در اجرای مواد ۳ و ۵ قانون برنامه ششم توسعه، در نظر دارد با تشکیل کارگروه فرابخشی بهره‌وری، هماهنگی لازم را بین دستگاه‌های مختلف اجرایی در تحقق اهداف بهره‌وری ایجاد نماید.^۳

۱,۲. وضعیت بهره‌وری در اقتصاد کلان ایران

به طور کلی، رشد اقتصادی از دو طریق تزریق منابع تولید (شامل نیروی کار و سرمایه) و افزایش بهره‌وری در استفاده از منابع تولید حاصل می‌شود، رویکرد اول ناظر به گسترش کمیت ظرفیت‌های اقتصادی است و رویکرد دوم ناظر بر ارتقای کیفیت منابع و توان مدیریت بهتر استفاده از منابع موجود است. در نتیجه رشد اقتصادی از حاصل جمع رشد مقدار منابع به علاوه رشد بهره‌وری عوامل کل (TFP) به دست می‌آید. بهره‌وری عوامل کل (TFP) یکی از نسبت‌های متعارف مورد استفاده در برنامه‌های توسعه اقتصادی است که نشان دهنده میزان بهره‌وری از منابع نیروی کار و سرمایه می‌باشد و در برنامه ششم توسعه مورد استفاده قرار گرفته است.

رشد اقتصادی کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۵ حدوداً ۴ واحد درصد و رشد بهره‌وری کل عوامل تولید TFP، ۱,۷ واحد درصد بوده و به عبارت دیگر سهم بهره‌وری از رشد اقتصادی کشورهای آسیایی ۴۲ درصد بوده است، حال آنکه در ایران در دوره زمانی مشابه، این سهم تنها در حدود ۷ درصد بوده، که نشان دهنده عدم استفاده از ظرفیت منابع موجود به منظور دستیابی به رشد اقتصادی در کشور است.

در ایران، در برنامه‌های چهارم تا ششم توسعه، تحقق حدود یک سوم از رشد اقتصادی کشور از محل ارتقای بهره‌وری کل عوامل تولید هدف‌گذاری شده اما اقتصاد ایران در دستیابی به این هدف تا حد زیادی ناموفق عمل کرده است. متوسط رشد سالانه اقتصادی سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۵ حدوداً ۲,۳ درصد بوده که سهم رشد بهره‌وری عوامل کل از آن ناچیز بوده است، به عبارت دیگر عمده رشد اقتصادی این دوره در نتیجه افزایش عوامل تولید به ویژه تشکیل سرمایه حاصل شده و لذا متأسفانه اقتصاد ایران کماکان به صورت منابع محور مدیریت می‌شود.

نتایج مطالعات و بررسی‌های بین‌المللی درباره رقابت‌پذیری و بهره‌وری اقتصاد ایران نشان می‌دهد پایین بودن کارایی بازار کار و بازار کالا، توسعه نیافتگی بازار سرمایه، قدیمی بودن شیوه‌های مدیریت کسب‌وکارها، محدودیت دامنه و عمق زنجیره‌های تامین کالا و خدمات در کنار کیفیت نامناسب محیط نهادی و سیاست‌های ناپایدار اقتصادی، از بزرگترین چالش‌های بهره‌وری در اقتصاد ایران محسوب می‌شوند. از طرف دیگر، تنوع اقتصادی و اندازه بازار داخلی، سطح تحصیلات عالیه علمی، نسبت شهرنشینی و طبقه مصرف‌کننده در حال رشد، وجود فرهنگ کارآفرینی ریشه دار به ویژه در کسب‌وکارهای دانشی و خلاق و موقعیت جغرافیایی راهبردی و بازار گسترده منطقه‌ای، ظرفیت‌های بالقوه رشد بهره‌وری محسوب می‌شوند.

در حال حاضر، با توجه به شرایط و مخاطرات محیطی پیش‌روی کشور، از جمله تحریم‌های اقتصادی، محدودیت‌های منابع طبیعی و تغییرات اقلیمی و از سوی دیگر مجموع شرایط نامساعد حاکم بر درون واحدهای

اقتصادی و محیط اقتصادی پیرامون آنها که منجر به ضعف رقابت پذیری بنگاه‌های اقتصادی و ظرفیت تولید بلا استفاده قابل توجه در صنایع مختلف کشور شده است، اهمیت توجه به رشد بهره‌وری و افزایش ارزش افزوده اقتصاد کشور مبتنی بر مجموعه سازوکارهای درونی و حقیقی اقتصاد (مانند توسعه سرمایه انسانی، تحقیق و توسعه و فناوری موجود) و عوامل سیاستی و نهادی را به عنوان منبع رشد اقتصادی کشور مضاعف نموده و اتخاذ راهبرد رشد اقتصادی بهره‌وری محور را از یک انتخاب به یک ضرورت تبدیل کرده است.

اهتمام به موضوع ارتقای بهره‌وری در اقتصاد ملی، علاوه بر قانون برنامه ششم توسعه، در بسیاری از سیاست‌های کلی نظام، به ویژه سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی مورد توجه قرار گرفته است به گونه‌ای که می‌توان اکثر بندهای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی را به صورت مستقیم یا غیر مستقیم در ارتباط با مفاهیم اساسی بهره‌وری دانست. سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه؛ تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی؛ آمایش سرزمین؛ اشتغال؛ اصلاح الگوی مصرف؛ نظام اداری و سیاست‌های کلی تشویق سرمایه گذاری از جمله دیگر سیاست‌های ابلاغی مرتبط با بهره‌وری است. همچنین در بین مهمترین قوانین مرتبط ده سال گذشته می‌توان به *قانون رفع موانع تولید رقابت پذیر و ارتقای تأمین مالی، قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴، قانون بهبود فضای کسب، قانون ارتقای بهره‌وری کشاورزی و منابع طبیعی و قوانین دائمی برنامه‌های توسعه کشور* اشاره کرد. با این حال ارزیابی دقیقی از عملکرد و اثربخشی این قوانین و آسیب‌شناسی دلایل عدم تأثیر گذاری لازم آنها در تحقق رشد بهره‌وری در اقتصاد امری ضروری است.

۲. تبیین مدل مفهومی و اجرایی چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی

۲.۱. مدل چند سطحی شناسایی عوامل بهره‌وری و رقابت‌پذیری:

ارزش افزوده عمدتاً با انجام فعالیت‌های اقتصادی در سطح بنگاه‌های اقتصادی (کارگاه‌های تولیدی و خدماتی، اصناف، مزارع و ...) یا واحدهای عملیاتی (دانشگاه‌ها و مدارس دولتی، بیمارستان‌ها و دادگاه‌ها و...) ایجاد می‌شود. بنابراین بهبود بهره‌وری در نهایت درون واحدهای اقتصادی صورت گرفته و برآیند آنها در آمارهای رشد اقتصادی و بهره‌وری عوامل تولید کل اقتصاد نمودار می‌شود. به بیان دیگر سرجمع افزایش نسبت خروجی (ارزش افزوده) به ورودی (نهادها و منابع تولید مانند نیروی کار، تجهیزات، موارد اولیه و انرژی و...) واحدهای اقتصادی در نهایت نسبت ارزش افزوده به منابع بخش‌های اقتصادی یا کل اقتصاد را تشکیل می‌دهد که همان بهره‌وری کل اقتصاد است. لذا اگر بتوانیم مسائل بهره‌وری را می‌توانیم در سطح واحدهای اقتصادی شناسایی کنیم، علل و عوامل بروز آن‌ها را می‌توان در سطوح مختلف اقتصاد جستجو کرد.

عوامل پیش‌برنده و بازدارنده بهره‌وری در واقع ریشه‌های مسائل بهره‌وری هستند که در این راهنمای اجرایی، این عوامل در چهار سطح متفاوت تفکیک شده است.

سطح اول مربوط به عوامل درون واحد اقتصادی است که موجب محدودیت در رقابت‌پذیری و ارتقای بهره‌وری واحد اقتصادی شده است. این عوامل در واقع مبین تفاوت بین بنگاه‌های اقتصادی موجود در یک رشته فعالیت واحد از نظر رقابت‌پذیری، سطح بهره‌وری و سوددهی هستند. به عبارت دیگر در حالیکه تمام شرایط محیطی (محیط خرد و کلان) برای بنگاه‌های اقتصادی مشابه یکسان است برخی عوامل (نقاط قوت و ضعف) درون بنگاهی موجب تفاوت در سطح بهره‌وری این بنگاه‌ها می‌شود. در یک تعریف کلی این عوامل ریشه در کیفیت مدیریت منابع و حکمرانی شرکتی دارد. این عوامل سطح درون واحد اقتصادی را می‌توان به شش گروه تقسیم بندی کرد:

۱. رهبری و استراتژی،
۲. فرآیندها و محصولات و خدمات،
۳. منابع انسانی،
۴. منابع و زنجیره تامین،
۵. مشتریان،
۶. نوآوری، بهبود مستمر و دانش سازمانی.

سطح دوم، عوامل پیش برنده و بازدارنده مرتبط با محیط کسب و کار خرد هستند. نفوذ محیط کسب و کار خرد بر خلاف محیط کلان، فراتر از مسائل نهادی بوده و شرایط محیطی که به طور مستقیم یک فعالیت اقتصادی را تحت تاثیر قرار می‌دهد را در بر می‌گیرد. محیط کسب و کار خرد می‌تواند از یک رشته فعالیت اقتصادی به رشته دیگر متفاوت باشد و بر این اساس مزیت رقابتی بنگاه‌های اقتصادی موجود در هر کدام از این رشته فعالیت‌ها تفاوت معناداری با دیگر رشته فعالیت‌های اقتصادی داشته باشد. محیط کسب و کار خرد به صورت عمده تحت تاثیر سیاست‌ها و اقدامات دستگاه‌های اجرایی بخشی بوده و مطالعات تجربی در این خصوص نشان می‌دهد که سیاست‌ها، ساختارها و اقدامات انجام گرفته در این سطح می‌تواند مستقل از کیفیت محیط نهادی و فضای اقتصاد کلان کشور، تاثیرات عمیقی بر میزان رقابت پذیری صنایع و واحدهای اقتصادی فعال در یک رشته فعالیت اقتصادی ایجاد نماید. شش گروه عوامل موثر بر بهره‌وری در سطح محیط کسب و کار خرد عبارتند از:

۱. توسعه کمی و کیفی عوامل تولید (نیروی کار، زیرساخت‌ها، تامین مالی، مواد اولیه و ...)
۲. توسعه تقاضا و ارتقای کارایی بازار
۳. توسعه و تعمیق زنجیره ارزش و حمایت از صنایع پشتیبان
۴. تقویت رقابت و کاهش انحصار و در نهایت
۵. تسهیل و تقویت و مدیریت نوآوری، دانش و فناوری
۶. اقدام در جهت ادغام بنگاه‌های اقتصادی و ایجاد صرفه‌های مقیاس.

سطح سوم عوامل پیش برنده و بازدارنده سطح کلان هستند که عموم واحدهای اقتصادی کشور را فراگرفته است و علی‌رغم اینکه به طور مستقیم بر بنگاه‌های اقتصادی اثر ندارند اما به طور غیر مستقیم تاثیرات عمیقی بر فعالیت واحدهای اقتصادی و سطح بهره‌وری آنها دارند. به بیان دیگر بنگاه اقتصادی در شرایطی اقدام به ارتقای بهره‌وری و توسعه فعالیت‌های خود می‌کند که محیط نهادی و فضای کسب و کار و سیاست‌های اقتصادی وضع شده توسط دولت، امکان و انگیزه ایجاد بهبود را در فعالان اقتصادی ایجاد نماید. به همین نسبت اقدامات صورت گرفته توسط دولت در بهبود فضای کسب و کار خرد در صورتی کاملاً موثر بوده و نتایج رضایت بخش در پی دارد که شرایط مذکور برآورده شده باشد. عوامل سطح کلان قابل برشماری در این راهنما که از پایه‌ای‌ترین الزامات ارتقای بهره‌وری و بهبود رقابت پذیری بنگاه‌های اقتصادی است عبارتند از:

۱. کیفیت محیط نهادی
۲. وجود آزادی و امنیت اقتصادی
۳. ثبات در سیاست‌ها و شرایط اقتصاد کلان

لذا فراهم کردن این پیش‌نیازهای حیاتی ارتقای بهره‌وری که عمدتاً خارج از توان بنگاه‌ها و تشکلهای بخش خصوصی بوده و حتی در بسیاری موارد اصلاح آن‌ها از حیطه اختیارات و توانایی دستگاههای اجرایی بخشی نیز خارج است باید در سطح فرابخشی دنبال گردد.

سطح چهارم عوامل ناشی از مواهب و مخاطرات محیطی هستند. مواهب و مخاطرات محیطی دو روی سکه عوامل موثر بر بهره‌وری است که بر خلاف سه سطح فوق ماهیت برون‌زا دارند. این مواهب و مخاطرات می‌تواند طبیعی، سیاسی و یا اجتماعی باشند. مواهب طبیعی چون وجود ذخایر انرژی، موقعیت جغرافیایی استراتژیک و ... بوده و مخاطرات طبیعی نیز انواع بلایای طبیعی مانند خشکسالی، زلزله و ... را شامل می‌شود. به همین صورت مخاطرات مواهب سیاسی به ترتیب شامل تحریم‌های اقتصادی و فشارهای خارجی یا مشکلات مرزی از سویی و مواردی چون حضور پررنگ و عمیق در سایر کشورهای منطقه از سوی دیگر است. مخاطرات و مواهب اجتماعی نیز مواردی چون وجود تنوع فرهنگی اقوام مختلف کشور، ترکیب جمعیتی کشور، چالش‌های قومی و امثال آن را شامل می‌شود. قطعاً مواهب محیطی نوعی از دارایی‌ها هستند که می‌توانند به بهره‌وری و رقابت پذیری بالاتر یک کشور کمک کنند اما میزان ارزش اقتصادی حاصل از آنها بستگی به عملکرد سه سطح فوق دارد. از سوی دیگر مخاطرات محیطی نیز عاملی در جهت کاهش رقابت پذیری و بهره‌وری به حساب می‌آید اما میزان اثرگذاری آن به شدت وابسته به تمهیدات صورت گرفته و مدیریت ریسک در سه سطح پیش گفته است.

تحقیقات جهانی نشان می‌دهد در بلند مدت هر کدام از چهار سطح بنگاه‌های اقتصادی، محیط خرد و کلان و مواهب اقتصادی ظرفیتهای متفاوتی برای پیشرفت و بهبود عملکرد اقتصادی و ارتقای بهره‌وری فراهم می‌سازد و اتخاذ راهبردهای عملیاتی در هر سطح می‌تواند بخشی از ظرفیت بلااستفاده در اقتصاد برای ارتقای بهره‌وری و افزایش رقابت پذیری را آزاد نماید.

(برای آشنایی بیشتر با مدل چند سطحی و مصادیق آن به پیوست ۵ رجوع کنید)

در سطح بنگاه: بهره‌وری در نهایت وابسته به بهبود در عملکرد واحدهای اقتصادی است

امور مشتری

نوآوری، بهبود مستمر
ودانش سازمانی

منابع (مالی، فیزیکی) و
زنجیره تامین

سرمایه انسانی

فرآیندها
و محصولات

رهبری
و استراتژی

سطح محیط خرد: بهبود بهره‌وری واحدهای اقتصادی تا حد زیادی وابسته به اقدامات انجام گرفته در توسعه ظرفیت‌های خرد اقتصاد، بهبود محیط کسب و کار خرد و تشدید رقابت محلی است.

گسترده‌گی و کارایی بازار

نوآوری و فناوری

صنایع پشتیبان و زنجیره
ارزش

کیفیت و کفایت عوامل
تولید

ادغام و ایجاد صرفه‌های
مقیاس

شدت رقابت و
انحصارزدایی

محیط کلان: رقابت‌پذیری در سطح کلان ظرفیتی برای بهره‌وری بالاتر است ولی کافی نیست.

زیرساخت‌های اجتماعی، سیاسی و حقوقی

سیاست‌های اقتصاد کلان

مواهب و مخاطرات محیطی (طبیعی، سیاسی، اجتماعی): مواهب محیطی پهنایی برای موفقیت محسوب شده اما موفقیت واقعی توسط بهره‌وری در استفاده از این مواهب ایجاد می‌شود. مخاطرات محیطی می‌توانند به بهره‌وری آسیب جدی وارد کنند اما در صورت مدیریت شدن آثار آنها تا حد زیادی خنثی می‌شود.

مخاطرات طبیعی-سیاسی-اجتماعی

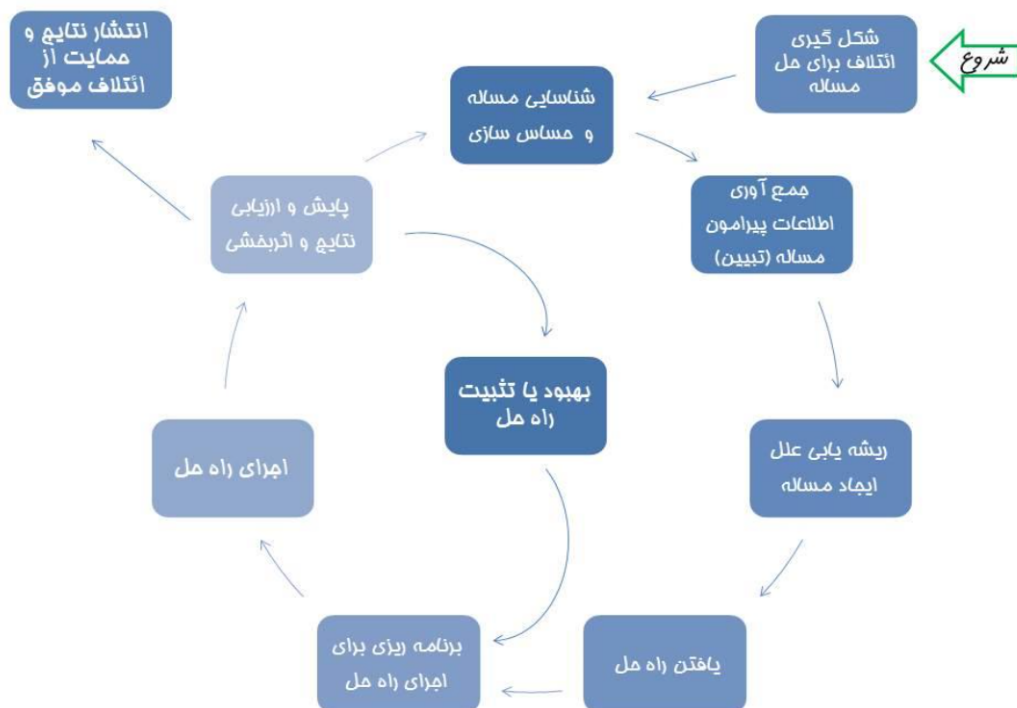
مواهب طبیعی-سیاسی-اجتماعی

۲,۲. مدل اجرایی چرخه مدیریت بهره‌وری:

چرخه مدیریت بهره‌وری، در حالت کلی، فرآیند تکرار شونده و ساختارمند حل مساله بهره‌وری و رقابت پذیری واحدهای اقتصادی است که در مرحله اول با شناسایی یک مساله و شکل‌گیری ائتلاف پیرامون حل آن آغاز شده و سپس ابعاد مساله با گردآوری شواهد و قرائن شناسایی شده و سپس علل بروز آن مشخص می‌گردد. در مرحله بعد راه‌کارهایی برای برطرف ساختن علل بروز مسئله پیشنهاد می‌شود و اولویت بندی می‌گردد، در مرحله سوم این راه‌کارها به صورت آزمایشی به اجرا گذاشته می‌شود و در مرحله آخر نتایج اقدامات و اثربخشی آن‌ها پایش شده و در صورت حصول موفقیت راه کار دائمی می‌شود و در غیر این صورت مجدداً چرخه حل مسئله به مراحل قبلی باز می‌گردد. ویژگی مهم چرخه مدیریت بهره‌وری (و به طور کلی چرخه‌های حل مساله) برای حل مسائل، قابلیت سازی و ایجاد ظرفیت و انگیزه، به منظور برنامه‌ریزی و اجرا، درون سازمان‌ها و نهادهای تصمیم‌گیر در فرآیند اجرای چرخه است.

هدف اجرای ماده ۵ و استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی، در واقع حل نظام‌مند این مساله مهم است که سطح بهره‌وری و رشد آن در واحدهای اقتصادی پایین است و برای دستیابی به اهداف بهره‌وری در برنامه ششم کدام عوامل پیش برنده و بازدارنده بهره‌وری اولویت دارد؟ برای این کار لازم است مسائل و مصادیق عدم بهره‌وری و رقابت ناپذیری در سطح واحدهای اقتصادی و واحدهای عملیاتی در هر بخش اقتصادی شناسایی گردد و برنامه‌هایی برای برطرف ساختن عوامل بازدارنده و استفاده از عوامل پیش برنده پیشنهاد و به اجرا گذاشته شود. علل بروز مسائل بهره‌وری را می‌توان در سطوح مختلف شناسایی کرده که در این راهنمای اجرایی مدل چهار سطحی برای تحلیل موانع عدم بهره‌وری و رقابت پذیری واحدهای اقتصادی ارائه شده است.

نمودار ۱- چرخه حل مسئله بهره‌وری



۲,۳. مفروضات اصلی به کار رفته در تدوین روش اجرایی چرخه بهره‌وری

۱. در این راهنمای اجرایی رویکرد برنامه ریزی مبتنی بر حل مساله به جای رویکرد برنامه ریزی جامع اتخاذ شده است که در آن به جای برنامه‌ریزی برای دستیابی به یک (یا چند) هدف اصلی، برای حل مهمترین مسائل و علل پایین بودن رقابت پذیری و بهره‌وری واحدهای اقتصادی، علت یابی شده و اقدامات لازم برای برطرف کردن آن‌ها تعریف و اجرا می‌شوند.
۲. بدون شکل‌گیری شبکه "دولت-صنعت-متخصصان" در کمیته‌های بهره‌وری و مسئول اجرای این راهنمای اجرایی امکان تهیه برنامه‌های اجرایی بهره‌وری مطلوب فراهم نمی‌گردد.
۳. ساختار این راهنمای اجرایی به گونه‌ای تنظیم شده است که انتظار می‌رود دستگاه‌های اجرایی در فرآیند تبیین مساله تا ریشه‌یابی و سپس برنامه‌ریزی برای حل مساله، تا حد امکان به جای استفاده از دریافت‌های شهودی سازمانی، رویکرد تصمیم‌گیری داده‌محور و مبتنی بر آمار و اطلاعات را در پیش بگیرند.
۴. یکی از اهداف اصلی این راهنما ایجاد قابلیت و انگیزه برای حل مسائل بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی است. لذا انتخاب راه‌حلی که احتمالات نتیجه‌بخش بودن آنها بالاتر است دارای اولویت هستند.
۵. انتظار می‌رود دستگاه‌های اجرایی موفق در تحقق اهداف و برنامه‌های اجرایی بهره‌وری، از بودجه، پشتیبانی و اختیارات اداری متناسب تری برخوردار گردند.
۶. این راهنمای اجرایی به صورت عمومی طراحی شده است و انتظار می‌رود دستگاه‌های اجرایی با توجه به ویژگی‌های بخش تحت مسئولیت خود آن را متناسب سازی نمایند.

۳. نحوه استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی کشور

۳.۱. نقش‌ها و مسئولیت‌ها

۱- دستگاه‌های اجرایی مورد نظر در تهیه برنامه‌های اجرایی بهره‌وری به سه دسته مسئول، همکار و فرابخشی تقسیم می‌گردند:

- دستگاه‌های مسئول (شامل دستگاه‌های متصدی و متولی فعالیت‌های فردی) نسبت به تحقق اهداف بهره‌وری مندرج در ماده ۳ قانون برنامه ششم توسعه و انجام تمام گام‌های ده گانه چرخه بهره‌وری مسئولیت دارند. (مثال: وزارت جهاد کشاورزی مسئول تحقق اهداف بهره‌وری بخش کشاورزی و زیر بخش‌های مرتبط است).
- دستگاه‌های همکار تامین کننده کالاها و خدمات مورد نیاز فعالان اقتصادی در سایر بخش‌های اقتصادی می‌باشد (مثال: وزارت نیرو به عنوان تامین کننده آب و برق مورد نیاز فعالیت‌های کشاورزی دستگاه همکار وزارت جهاد کشاورزی است) و یا تکمیل کننده فعالیت‌های یک بخش اقتصادی هستند (مثال: شرکت صنایع پتروشیمی ایران با وزارت صمت همکاری می‌کند در تحقق اهداف بهره‌وری بخش صنعت) و لذا لازم است با دستگاه‌های مسئول بهره‌وری آن بخش همکاری نمایند.
- دستگاه‌های فرابخشی: دسته سوم دستگاه‌های تنظیم‌کننده یا اعمال کننده قوانین و مقررات، مسئول برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کلان و یا انجام‌دهنده نظارت‌های رسمی و ارائه دهنده خدمات عمومی مورد نیاز تمام بخش‌های اقتصادی هستند مانند سازمان برنامه و بودجه کشور، وزارت امور اقتصادی و دارایی، بانک مرکزی ج.ا.ا، سازمان اداری و استخدامی کشور.

۲- پس از تعیین مسئولیت‌ها و نقش‌ها و اهداف کلی و کمی مربوط به هر یک از دستگاه‌ها توسط کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی مسئول و تایید آن توسط کارگروه فرابخشی بهره‌وری، هر یک از دستگاه‌های اجرایی مکلف اند در چارچوب این راهنمای اجرایی نسبت به اجرای راهنما مطابق با زمان بندی اعلام شده اقدام نمایند.

۳- شرکت‌های دولتی در صورت تعیین نقش در تحقق اهداف کلی و کمی توسط کمیته بهره‌وری ذیربط، موظف به ارائه برنامه پیشنهادی خواهند بود.

۴- ادارات کل استانی می‌توانند بخشی از اهداف برنامه را محقق می‌نمایند، بنا بر این تعیین سهم و نقش آن‌ها در تحقق اهداف کلی و کمی، با هماهنگی کارگروه فرابخشی بهره‌وری توسط دستگاه اجرایی اصلی مسئول مشخص و سپس ادارات کل استانی برنامه اجرایی خود را در آن چارچوب تهیه و به تایید سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان می‌رسانند.

- ❖ توجه: در پیوست ۲ وظایف و نقش دستگاه‌ها در راهنمای اجرایی مشخص شده است.
- ❖ توجه: یک دستگاه‌های اجرایی فرابخشی می‌تواند دستگاه مسئول تحقق اهداف بهره‌وری یک بخش اقتصادی نیز باشد مانند وزارت امور اقتصاد و دارایی که علاوه بر جایگاه فرابخشی مسئول بهره‌وری زیر بخش پولی و مالی (بانک‌های دولتی و بازار سرمایه) نیز می‌باشد.

۳,۲. گام‌های اصلی اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری

مدل پیشنهاد شده در این راهنمای اجرایی از ده گام تشکیل شده است که عبارتند از:

- ۱- تشکیل ارکان اجرای بند الف ماده ۵ شامل تشکیل کارگروه فرابخشی بهره‌وری، تشکیل کمیته‌های بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی مسئول در سطح مدیران موظف و تشکیل کارگروه کارشناسی بهره‌وری با عضویت افراد صاحب‌نظر دستگاهی و خارج از دستگاه.
- ۲- تهیه گزارش عملکرد کلیه اقدامات انجام گرفته در طول برنامه پنجم و سال اول برنامه ششم توسعه برای دستیابی به اهداف بهره‌وری در برنامه‌های توسعه کشور.
- ۳- بازبینی و تعیین اهداف بهره‌وری و مسئولیت کلیه دستگاه‌های اجرایی متولی بهره‌وری بخش/زیربخش، در قانون برنامه ششم توسعه.
- ۴- انتخاب رشته فعالیت‌های اولویت دار.
- ۵- تعریف و تبیین مسائل اصلی و عوامل بهره‌وری واحدهای اقتصادی در رشته فعالیت‌های منتخب در گام ۴.
- ۶- تعریف راهبردها، سیاست‌ها و اقدامات اساسی (تدوین راه حل).
- ۷- برنامه ریزی برای اجرای اقدامات اساسی (برنامه ریزی برای اجرای راه حل).
- ۸- اجرای برنامه‌ها (اجرای راه حل).
- ۹- ارزیابی نتایج و اثربخشی برنامه‌ها.
- ۱۰- بازنگری و / یا تثبیت برنامه‌ها.

❖ توجه - در سال‌های باقی مانده در برنامه ششم توسعه گام‌های ۵ تا ۱۰ به طور سالانه به منظور بازنگری و تثبیت اقدامات اساسی و شناسایی و حل سایر مسائل تکرار می‌شوند.

گام اول- تشکیل ارکان

(وظیفه سازمان ملی بهره‌وری ایران و کلیه دستگاه‌های اجرایی)

در این گام کارگروه فرابخشی بهره‌وری تشکیل گردیده و کمیته‌های بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی در سطح مدیران موظف که مطابق با نظام نامه متولیان بهره‌وری پیش از این ایجاد شده اند به منظور عملیاتی نمودن این راهنمای اجرایی و کارگروه کارشناسی بهره‌وری با عضویت صاحب نظران دستگاهی و خارج از دستگاه اجرایی با هماهنگی سازمان ملی بهره‌وری ایران تقویت می‌گردند.

- **تشکیل کارگروه فرابخشی ارتقای بهره‌وری** جهت هماهنگی بین سازمان ملی بهره‌وری، دستگاه‌های اجرایی فرابخشی و دستگاه‌های اجرایی ذیربط به منظور راهبری اقدامات اجرایی برای دستیابی به اهداف جدول ۲ ماده ۳ ق.ب.ش.ت با عضویت نمایندگان ذیل:

➤ دستگاه‌های فرابخشی (سازمان برنامه و بودجه کشور، سازمان اداری و استخدامی کشور، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، سازمان ملی استاندارد، وزارت امور اقتصادی و دارایی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سازمان حفاظت محیط زیست) و سازمان ملی بهره‌وری ایران

➤ دستگاه‌های مسئول بخشی که بنا به موضوع کارگروه در جلسه شرکت می‌کنند. (وزارت صنعت، معدن و تجارت، جهاد کشاورزی، راه و شهرسازی، ارتباطات، آموزش و پرورش، علوم تحقیقات و فناوری، بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، نفت، نیرو، فرهنگ و ارشاد اسلامی، ورزش و جوانان، کشور و بانک مرکزی و سازمان میراث فرهنگی و گردشگری) (رجوع به پی‌نوشت ۱)

- **تشکیل کمیته بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی و برگزاری جلسات توجیهی و آموزشی لازم به منظور اجرای ماده ۵ قانون برنامه ششم توسعه**

در دستگاه‌های اجرایی مسئول، کمیته بهره‌وری در سطح مدیران و کارگروه کارشناسی بهره‌وری به منظور عملیاتی کردن راهنمای اجرایی تشکیل می‌گردد^۴:

۱- نمایندگان دستگاه (در سطح مدیران) از معاونت‌ها و بخش‌های اصلی دستگاه مسئول و سازمان‌های تابعه که نقش کلیدی در بررسی‌های اقتصادی و برنامه‌ریزی بخشی دارند، به علاوه منتخبی از دستگاه‌های استانی مؤثر در دستیابی به اهداف بهره‌وری و نمایندگان سازمان‌های توسعه‌ای دستگاه (مطابق با تعریف سازمان ملی بهره‌وری ایران از سازمان‌های توسعه‌ای^۵) جهت تصمیم‌گیری و تصویب برنامه‌های بهره‌وری.

۲- نمایندگان تشکلات و واحدهای اقتصادی فعال در آن بخش از جمله اتاق بازرگانی، صنایع و معادن و کشاورزی و سایر تشکلات صنفی رسمی به موجب قانون.

۳- سرپرست کمیته کارشناسی که ذیل کمیته بهره‌وری به سرپرستی مشاور وزیر در امور بهره‌وری (موضوع بند ۳ نامه شماره ۱۷۱۹۹۴۸ مورخ ۱۳۹۶/۱۲/۰۷ جناب آقای انصاری، معاون محترم رییس جمهور و رییس سازمان اداری و استخدامی کشور) و عضویت کارشناسان خبره از بخش‌های مذکور در بند ۱ (بخش‌های اصلی دستگاه مسئول و سازمان‌های تابعه که نقش کلیدی در بررسی‌های اقتصادی و برنامه‌ریزی بخشی دارند) و خبرگان خارج از دستگاه اجرایی (به تشخیص کمیته بهره‌وری).

❖ **توجه:** پیش‌نیاز اساسی اجرای اثربخش چرخه مدیریت بهره‌وری، فعال شدن کمیته‌های بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی و اجرای کامل مفاد نظام نامه متولیان بهره‌وری است. (موضوع نامه شماره ۱۷۲۶۵۳ مورخ ۹۴/۷/۲۱ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور سابق)

در این گام لازم است کاربرگ الف (پیوست ۳) تکمیل گردد.

گام دوم- بازبینی اهداف و مسئولیت‌های ارتقای بهره‌وری در قانون برنامه ششم توسعه

(وظیفه کلیه دستگاه‌های اجرایی و کارگروه فرابخشی بهره‌وری)

ابتدا در کلیه بخش‌ها و زیربخش‌های اقتصادی (رجوع کنید به جدول پی نوشت ۱) دستگاه‌های اجرایی با بازبینی مسئولیت‌ها و بخش‌های مندرج در جدول نقش‌ها و مسئولیت‌ها در پیوست ۲، در صورت نیاز تغییرات پیشنهادی خود را در خصوص نقش‌ها و مسئولیت‌ها به کارگروه فرابخشی اعلام می‌نمایند. همچنین با توجه به تغییر در شرایط کشور و نیز فرصت‌ها و امکانات موجود در هر بخش اقتصادی، در صورت لزوم اهداف بهره‌وری کلی تک عاملی مانند بهره‌وری نیروی کار و بهره‌وری سرمایه و چند عاملی مانند بهره‌وری کل عوامل) و اهداف کمی به تفکیک زیر بخش‌های اقتصادی در قانون برنامه ششم بازبینی و اصلاح می‌شود و در مورد بخش سایر خدمات نیز اهداف به تفکیک زیربخش‌های افزاز شده تصریح می‌شود. (به پی‌نوشت ۱ رجوع کنید). همچنین دستگاه‌های اجرایی مسئول می‌بایستی اهداف بهره‌وری کلی و کمی سازمان‌های تابعه، ادارات کل استانی و شرکت‌های دولتی تابعه را نیز تعیین کنند.

در این گام لازم است کاربرگ ب (پیوست ۳) تکمیل گردد.

گام سوم - ارائه گزارش عملکرد در راستای ارتقای بهره‌وری در اقتصاد

(وظیفه کلیه دستگاه‌های اجرایی)

در این گام از کلیه دستگاه‌های اجرایی انتظار می‌رود با بازبینی جامع عملکرد خود در راستای تکالیف و سیاست‌های بالادستی، وظایف قانونی دستگاه، احکام ابلاغی رئیس جمهور به وزرا و معاونین، قوانین دائمی برنامه‌های توسعه کشور، اسناد بخشی و فرابخشی و قانون برنامه پنجم و ششم توسعه و برنامه‌های اقتصاد مقاومتی گزارشی از عملکرد خود در طول برنامه پنجم توسعه و سال اول برنامه ششم تهیه نمایند. این گزارش هم راستا با دستورالعمل تهیه و تدوین گزارش عملکرد برنامه پنجم ساله ششم تهیه می‌گردد و مشتمل بر موارد زیر می‌باشد:

تبیین کلیه اقدامات انجام گرفته توسط دستگاه اجرایی که با هدف ارتقای بهره‌وری در بخش‌های اقتصادی متناظر (و در درون دستگاه اجرایی) انجام گرفته است و گزارش نتایج این اقدامات و میزان تحقق اهداف مورد نظر. در این قسمت مواردی همچون عملکرد شاخص‌های بهره‌وری، قوانین و مقررات وضع شده، سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌های اجرایی و طرح‌های عمرانی و انجام گرفته و ... با ذکر میزان نسبی تحقق اهداف (موفق، نسبتاً موفق و ناموفق) بیان شده و مواردی که لازم است در آینده استمرار یابد و یا تقویت گردد مشخص گردد.

در این گام لازم است پس از تکمیل کاربرگ‌های مربوط گزارش‌های عملکرد برنامه ششم (بخش ۳ پیوست ۳) نیز تکمیل گردد.

گام چهارم - انتخاب و هدف‌گذاری رشته فعالیت‌های اولویت دار

(وظیفه دستگاه‌های اجرایی مسئول)

در این گام در هر یک از بخش‌های اقتصادی، با توجه به وجود تفاوت در ظرفیت بالقوه و امکان پذیری رشد بهره‌وری در بین زیر بخش‌های اقتصادی ذیربط و با توجه به محدودیت منابع و زمان ضروری است رشته فعالیت‌هایی گزینش گردد که بیشترین سهم را در تحقق اهداف بهره‌وری بخش کسب کنند. در این رابطه می‌توان به سه محور ذیل توجه نمود:

الف) ظرفیت ارتقای بهره‌وری (بر اساس شاخص‌هایی چون شکاف سطح بهره‌وری با میانگین کشورها، با کشورهای پیشرو و با بهترین وضعیت در گذشته)

ب) امکان‌پذیری ارتقای بهره‌وری (بر اساس شاخص‌هایی چون تعداد و سهم SMEها از بنگاه‌های موجود در صنعت، ترکیب نیروی انسانی، میزان انحصار، بعد بنگاه‌ها و روند شاخص‌های بهره‌وری در گذشته)

ج) اهمیت و اثرگذاری بر اقتصاد ملی (بر اساس شاخص‌هایی چون سهم پیش‌بینی شده از ارزش افزوده، اثرات پیشین و پسین بر سایر بخش‌ها و اثرگذاری بر بحران‌های پیش‌روی کشور، نقش در تولید کالاهای استراتژیک کشور و ابروندهای آینده)

د) سایر موارد به تشخیص دستگاه اجرایی مسئول

پس از انتخاب رشته فعالیت‌های اولویت دار، با توجه به سیاست‌های آمایشی دستگاه مناطق جغرافیایی دارای اولویت نیز لازم است انتخاب شده و دستگاه‌های استانی متناظر مشخص گردند.

❖ توجه: در این گام باید پس از انتخاب رشته فعالیت‌های اولویت دار، هدف بهره‌وری هر رشته فعالیت و سهم هر یک در اهداف بخش مشخص شود.

در این گام لازم است کاربرگ "د" (پیوست ۳) تکمیل گردد.

گام پنجم- شناسایی و تبیین مساله در رشته فعالیت‌های اقتصادی منتخب

(وظیفه دستگاه‌های اجرایی مسئول)

مسئله عمومی که در این گام باید شناسایی و تبیین شود موانع و عوامل ایجادکننده عدم کارایی، اثربخشی و رقابت‌پذیری در سطح واحدهای اقتصادی (بنگاه‌های اقتصادی و واحدهای عملیاتی) در رشته فعالیت‌های منتخب در گام قبلی است که موجب شده پایین بودن بهره‌وری آن‌ها شده است.

در این گام مسائل اصلی پایین بودن بهره‌وری در عموم این واحدهای اقتصادی در کل زنجیره ارزش شناسایی شده و سپس عوامل موثر در به وجود آمدن این مسائل اعم از عوامل بازدارنده و عوامل پیش‌برنده مشخص می‌گردند. در نتیجه دو خروجی مورد انتظار در انتهای این گام عبارتند از:

➤ شناسایی مسائل عدم بهره‌وری در عموم واحدهای اقتصادی (مرتبط با زیر بخش اقتصادی)

➤ شناسایی عوامل پیش‌برنده و یا بازدارنده شکل‌گیری مسائل بهره‌وری

۵.۱. شناسایی مسائل بهره‌وری در بنگاه‌های اقتصادی ذیربط یا واحدهای عملیاتی تابعه دستگاه‌های اجرایی:

از آنجا که سرانجام، ارتقای بهره‌وری باید در سطح واحدهای اقتصادی (بنگاه‌ها، اصناف، واحدهای عملیاتی بخش عمومی و ...) محقق شود^۷ لذا شناسایی مسائل و مصادیق عدم بهره‌وری واحدهای اقتصادی در کل زنجیره ارزش، نیازمند شناخت دقیق وضعیت موجود در سطح خرد است. این کار با استفاده از مطالعات میدانی مراکز آماری و یا ارتباط مستقیم با فعالان بخش خصوصی انجام می‌پذیرد.^۷ مسائل بهره‌وری پس از شناسایی در چهار گروه اصلی دسته بندی می‌شود:

ا) ظرفیت تولیدی بالا استفاده که می‌تواند به دلیل محدودیت بازار مصرف، ضعف در بازاریابی، فقدان نوآوری در محصولات یا خدمات مطابق با نیاز بازار و ... حاصل شده باشد.

ب) بهای تمام شده بالا که می‌تواند ناشی از عدم کنترل یا بالا رفتن هزینه‌های مصرفی یا پایین بودن کیفیت اقلام مصرفی یا فرآیند تولید و وجود اتلاف‌های زیاد (در مواد اولیه، انرژی و ...) در خط تولید، کیفیت نامناسب فرآیند تولید و ... باشد.

ج) پایین بودن کارایی نهاده نیروی کار می‌تواند ناشی از کیفیت پایین نیروی کار یا فقدان مدیریت کارایی منابع انسانی و طراحی نامطلوب مشاغل و ... باشد.

د) پایین بودن کارایی نهاده سرمایه که می‌تواند به دلیل فرسودگی ماشین آلات و قدیمی بودن سطح تکنولوژی، فقدان واحدهای تحقیق و توسعه و عدم توجه به مکانیزه کردن فرایندها و سیستم نگهداری و تعمیرات نامناسب و ... باشد.

در این گام لازم است کاربرگ "ه" (پیوست ۳) تکمیل گردد.

۵.۲. تحلیل و ریشه‌یابی عوامل شکل‌گیری مسائل بهره‌وری:

در این مرحله مسائل بهره‌وری شناسایی شده واحدهای اقتصادی، تحلیل و ریشه‌یابی می‌گردد. این عوامل در چهار سطح عوامل درون واحد اقتصادی (در حیطه اختیارات واحدهای اقتصادی)، عوامل محیط کسب و کار خرد (خارج از اختیارات واحدهای اقتصادی اما قابل رسیدگی توسط دستگاه اجرایی مسئول ذیربط) و یا عوامل کلان اقتصادی (خارج از اختیارات دستگاه‌های بخشی و عمدتاً قابل رسیدگی توسط دستگاه‌های فرابخشی) و عوامل محیط طبیعی-اجتماعی-سیاسی (که وجود یا وقوع آنها خارج از کنترل نظام اجرایی است اما ریسک

ناشی از آنها قابل مدیریت توسط نظام اجرایی کشور است) شناسایی و دسته‌بندی می‌شوند. (به بخش مدل چند سطحی مسائل و عوامل موثر بر بهره‌وری و رقابت‌پذیری در اقتصاد کشور رجوع کنید)

در این گام لازم است کاربرگ "و" (پیوست ۳) تکمیل گردد.

❖ توجه: عوامل پیش‌برنده و بازدارنده بهره‌وری شناسایی شده در سطح کلان که ناظر به بهبود محیط نهادی و فضای کسب و کار، سیاست‌های اقتصاد کلان کشور، امنیت، آزادی اقتصادی و سایر فاکتورهای موثر بر بهره‌وری کل اقتصاد است توسط دستگاه‌های اجرایی مسئول شناسایی شده و برای تعریف راه کار و برنامه‌های اجرایی از طریق کارگروه فرابخشی بهره‌وری به سایر کارگروه‌های فرابخشی و دستگاه‌های اجرایی فرابخشی ذیربط ارجاع می‌گردد.

گام ششم - تدوین اقدامات اساسی / برنامه‌های اجرایی (طراحی و انتخاب راه حل بهبود)

(وظیفه دستگاه‌های اجرایی مسئول)

در این گام لازم است راه حل‌های غلبه بر عوامل موثر بر بهره‌وری تعریف شده و از بین آنها بهترین راه حل‌ها انتخاب شوند. راه حل‌های مورد نظر که در این راهنما اقدامات اساسی نامیده می‌شوند می‌بایست مشتمل بر راهبرد و سیاست اجرایی بوده و لازم است نماگر کلیدی عملکرد برای هر اقدام اساسی تعریف گردد و دستگاه مجری آن نیز مشخص شود.

مهمترین مولفه‌های مورد نظر در این گام به شرح زیر است:

- تعیین راهبرد: راهبردها در واقع حوزه‌های اصلی تعریف برنامه‌های اجرایی هستند. این حوزه‌ها متناظر با مولفه‌های معرفی شده در مدل ۴ سطحی عوامل موثر بر بهره‌وری (در سطح درون واحد اقتصادی، محیط کسب و کار خرد و عوامل محیطی) هستند.
- تعیین سیاست: سیاست‌ها با توجه به ماهیت و مأموریت دستگاه اجرایی طراحی شده و در مورد راهبردهای سطح خرد می‌بایست به تفکیک واحدهای اقتصادی دولتی و غیردولتی تنظیم شوند.
- تعریف اقدامات اساسی: اقدامات اساسی منبعث از راهبردهای تدوین شده و در چارچوب سیاست‌های وضع شده بوده و انتظار می‌رود در صورت اجرای اثربخش آنها شاخص‌های بهره‌وری بهبود یابد.
- اولویت‌بندی اقدامات اساسی: اقدامات اساسی بر اساس دو معیار میزان اثربخشی و میزان امکان‌پذیری اولویت‌بندی می‌شوند.

➤ تعریف سنج‌های عملکرد KPI ها و هدف‌گذاری کمی: به ازای هر اقدام اساسی یک شاخص کلیدی عملکرد برای سنجش پیشرفت برنامه‌های اجرایی تعریف شده و برای آن هدف‌گذاری کمی می‌شود.

➤ تعیین دستگاه اجرایی، سازمان‌های تابعه و واحدهای اقتصادی (بنگاه و واحد عملیاتی) دولتی مجری اقدامات.

اقدامات اساسی پس از تدوین توسط دستگاه اجرایی مسئول به تایید سازمان ملی بهره‌وری ایران و کارگروه فرابخشی بهره‌وری رسیده و در صورت تایید جهت تهیه برنامه‌های اجرایی و ارتباط آن با بودجه، به دستگاه اجرایی ابلاغ می‌شود.

در این گام لازم است فرم‌های ۱ تا ۳ سازمان برنامه و بودجه به علاوه کاربرگ «ز» (پیوست ۳) تکمیل گردد.

گام هفتم- برنامه ریزی برای اجرای اقدامات اساسی / برنامه های اجرایی

(وظیفه کلیه دستگاه‌های اجرایی)

در گام هفتم، به ازای هر کدام از اقدامات اساسی تعریف شده در گام قبل یک برنامه اجرایی تهیه شده و فعالیت‌های ذیل برنامه اجرایی و روش اجرایی کردن برنامه‌ها مشخص می‌شود. برنامه‌های اجرایی پس از تدوین از طریق دستگاه اجرایی مسئول به تایید سازمان ملی بهره‌وری ایران و کارگروه فرابخشی بهره‌وری رسیده و پس از آن لازم الاجرا خواهند بود.

مولفه‌های اصلی انجام این گام به شرح زیر است:

- تعریف برنامه اجرایی
- شکست برنامه اجرایی به فعالیت‌های هزینه‌ای و تعریف سنج‌های عملکرد برای هر فعالیت و تعیین هدف سالانه برای سنج‌های عملکرد فعالیت‌ها (تکمیل فرم ۴ سازمان برنامه و بودجه)
- تعیین منابع، الزامات و پیش‌نیازهای لازم برای اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌ها (تکمیل فرم ۵ و ۶ سازمان برنامه و بودجه)
- تعریف طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای مرتبط با برنامه‌های اجرایی و تعریف اهداف کمی و پیش‌بینی پیشرفت سالانه طرح‌ها (تکمیل فرم شماره ۷ سازمان برنامه و بودجه)
- تعیین منابع، الزامات و پیش‌نیازهای لازم برای اجرای طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای (تکمیل فرم ۸ و ۹ سازمان برنامه و بودجه)
- استقرار سیستم مدیریت پروژه

➤ استقرار نظام پایش و پاداش دهی

❖ توجه: پس از طی این گام، فرم‌های نه گانه سازمان برنامه و بودجه کشور به طور کامل توسط دستگاه‌های مسئول تکمیل گردد.

الزامات تدوین برنامه اجرایی

هر یک از دستگاه‌های اجرایی اصلی، ادارات کل استانی و شرکت‌های دولتی تابعه در تدوین برنامه‌های اجرایی خود مکلف به رعایت موارد ذیل می‌باشند:

(۱) الزامات مقرر برای دستگاه در اسناد فرادستی (سیاست‌های کلی ابلاغی برنامه ششم توسعه، سند برنامه ششم توسعه، قانون برنامه ششم توسعه، قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور، سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و اولویت‌های ابلاغی رییس جمهور و سایر) مورد توجه قرار گرفته و برنامه‌های پیشنهادی منطبق بر آن باشد.

(۲) کلیه برنامه‌های پیشنهادی که منبع تامین اعتبار آن‌ها از محل بودجه عمومی دولت است، می‌بایست با لحاظ سقف اعتبارات مندرج در سند هر بخش در برنامه ششم، پیشنهاد گردیده و ضروری است دستگاه اجرایی در صورت لزوم نسبت به ارائه پیشنهاد جایگزینی برنامه‌های سابق با برنامه‌های جدید برای تحقق اهداف قانون برنامه، مطابق با مفاد این دستورالعمل اقدام نماید.

گام هشتم – اجرای برنامه‌ها

(وظیفه کلیه دستگاه‌های اجرایی)

در این گام، فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده در گام هفتم اجرا می‌گردد و در نهایت نتایج آن‌ها و میزان اثرگذاری در تحقق برنامه‌های اجرایی پایش می‌شود.

گام نهم – پایش نتایج و اثربخشی برنامه‌ها

(وظیفه دستگاه‌های اجرایی مسئول)

در گام نهم سیستم سنجش نماگرهای کلیدی عملکرد (KPI) و ارزیابی اثربخشی اقدامات اساسی در دستیابی به اهداف بهره‌وری، توسط دستگاه مسئول ایجاد شده و سازوکارهای لازم برای پیگیری گزارش عملکرد از کلیه دستگاه و سازمان‌های تابعه و واحدهای عملیاتی ذیربط طراحی و پیاده سازی می‌شود. پس از جمع بندی گزارش‌های

عملکرد و نتایج آن، دستگاه اجرایی مسئول می‌بایست گزارش عملکرد بهره‌وری مربوط به بخش/زیربخش خود به سازمان ملی بهره‌وری ایران ارسال نماید.

همچنین دستگاه‌های اجرایی مسئول می‌بایست با انتشار تجارب موفق و انتقال آن به کلیه دستگاه‌های اجرایی ذیربط و همچنین تشویق نظام‌مند مجریان برنامه‌های موفق ادامه فرایند مدیریت بهره‌وری را در بخش‌های تابعه خود تضمین نمایند. بدیهی است ایجاد نظام پاداش‌دهی (تسهیم دستاوردهای بهبود) از پیش نیازهای اصلی این گام است.

گام دهم - بازنگری و / یا تثبیت برنامه‌ها

(وظیفه دستگاه‌های اجرایی مسئول)

در این گام، در صورتی که اهداف معین شده برای نماگرهای کلیدی عملکرد (KPI) هر یک از اقدامات اساسی به صورت کامل محقق نشده باشد علل عدم تحقق کامل اهداف بررسی شده و بر اساس آن و بر پایه بازخورد اخذ شده از سازمان ملی بهره‌وری ایران اقدامات اساسی اصلاح و یا جایگزین می‌شوند. در صورت رضایت بخش بودن نتایج، دستگاه اجرایی مسئول با بررسی عوامل کلیدی موفقیت اقدامات اساسی راهکارهای لازم را برای تثبیت اقدامات اساسی و نیز توسعه آن به سایر سازمان‌ها یا واحدهای تابعه طراحی و اجرا می‌کند.

در این گام لازم است کاربرگ "ج" (پیوست ۳) تکمیل گردد.

۳,۳. مساله شناسی و برنامه ریزی چالش‌های سطح کلان و فرابخشی

وظیفه کارگروه فرابخشی بهره‌وری

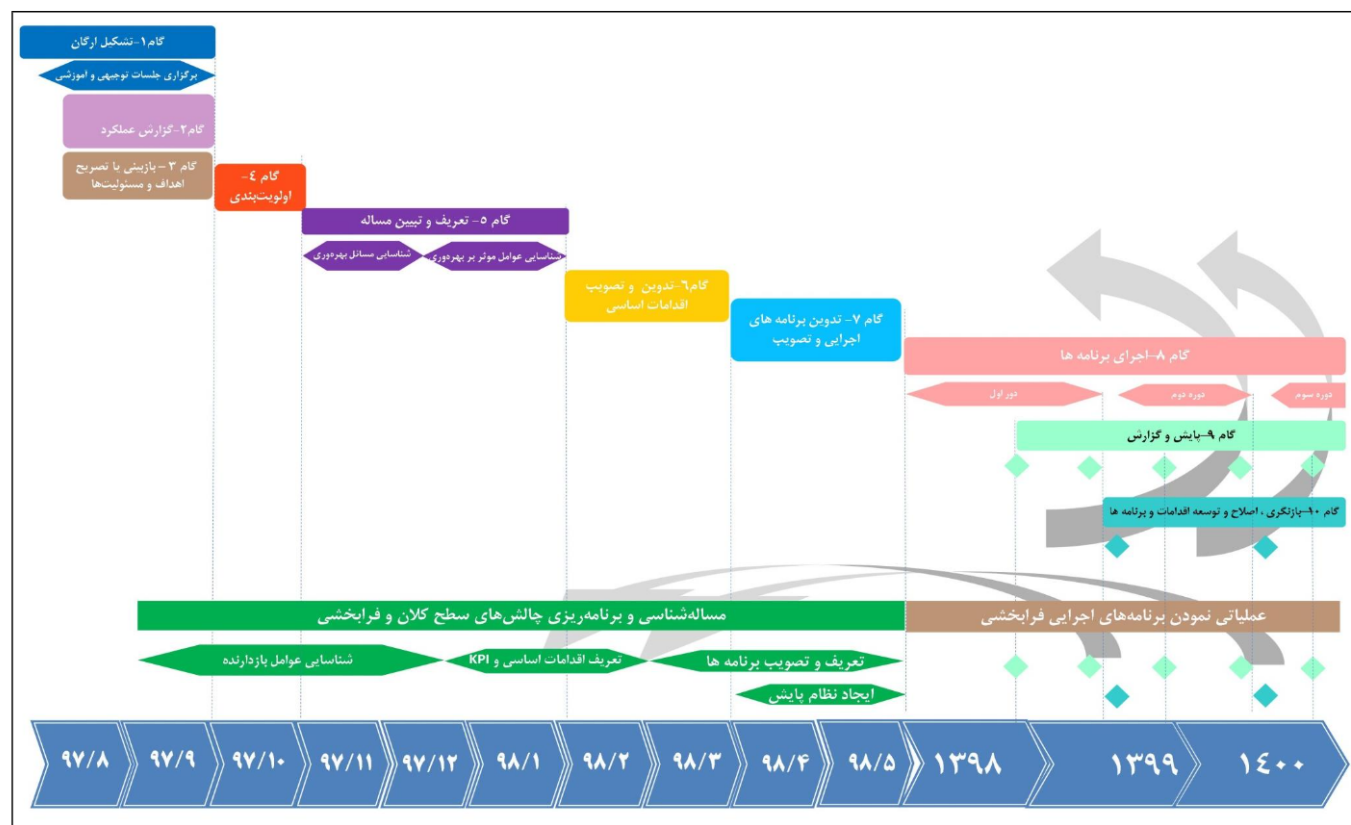
با توجه به وجود تعداد زیادی موانع ارتقای بهره‌وری در سطح کلان انتظار می‌رود، کارگروه فرابخشی بهره‌وری، عوامل موثر بر بهره‌وری سطح کلان را که توسط دستگاه‌های اجرایی مسئول بخش در گام دوم شناسایی شده‌اند و یا براساس تحلیل شرایط اقتصاد کلان کشور در چارچوب شاخص جهانی رقابت پذیری توسط کارگروه شناسایی شده‌اند بررسی می‌نماید. سپس از طریق همکاری و تعامل با دستگاه‌های اجرایی فرابخشی و سایر کارگروه‌های فرابخشی برنامه ششم توسعه به ویژه کارگروه‌های بهبود محیط کسب و کار، توسعه مشارکت بخش خصوصی و تعاونی، بازار پول و سطح عمومی قیمت‌ها و تجارت خارجی، به منظور بهبود عوامل موثر بر بهره‌وری در سطح کلان، راهبرد، سیاست، اقدامات اساسی تعریف می‌نماید. دستگاه‌های اجرایی فرابخشی موظفند ضمن تعریف برنامه اجرایی برای هر یک از اقدامات اساسی و عملیاتی نمودن این برنامه‌ها، نتایج عملکرد خود را به کارگروه گزارش نمایند.

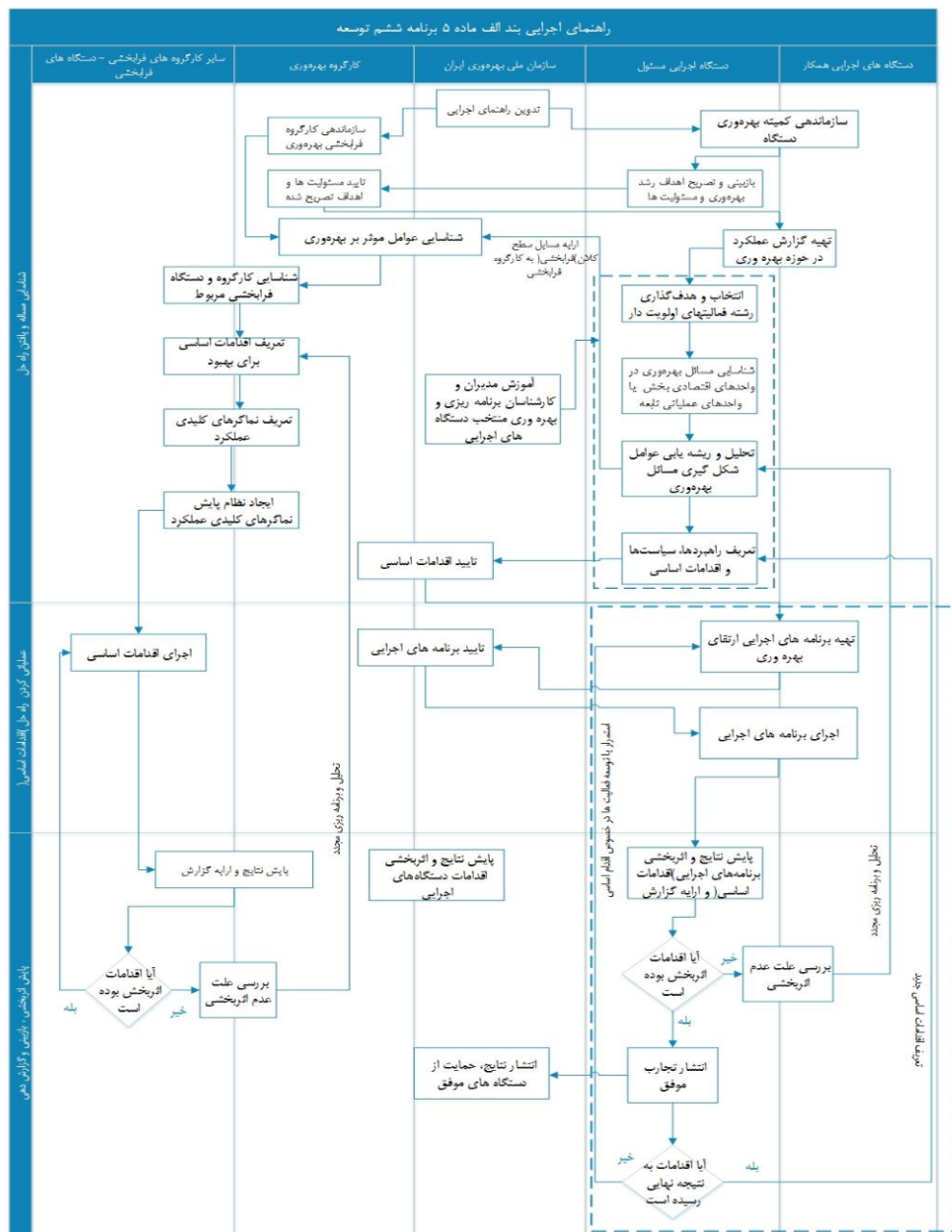
لازم به ذکر است منظور از دستگاه‌های فرابخشی آن دسته از دستگاه‌هایی است که متصدی تولید ستانده غیر بازاری جمعی مانند تنظیم قوانین و مقررات، نظارت و برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کلان و ... می‌باشند که دستاوردها و پیامدهای فعالیت‌های آنان به فعالان اقتصادی خواهد رسید. مانند سازمان برنامه و بودجه کشور، وزارت امور اقتصادی و دارایی، بانک مرکزی ج.ا.ا، سازمان اداری و استخدامی کشور و

مراحل اصلی شناسایی و حل مسائل فرابخشی به این شرح است^۸:

- شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری در سطح کلان
- تعیین کارگروه و دستگاه فرابخشی مرتبط با عوامل شناسایی شده
- تعریف اقدامات اساسی برای بهبود عوامل موثر بر بهره‌وری
- تعریف نماگرهای کلیدی عملکرد برای سنجش و ارزیابی میزان پیشرفت اقدامات اساسی
- ایجاد نظام پایش نماگرهای کلیدی عملکرد
- تهیه برنامه اجرایی برای عملیاتی نمودن اقدامات اساسی
- اجرای برنامه ای اجرایی
- ارایه گزارش عملکرد به صورت سالانه

۳,۴. زمان بندی و نقشه گردش کار





پیوست‌ها

پیوست ۱ - مفاهیم و تعاریف

- **بهره‌وری:** استفاده بهتر از منابع موجود برای خلق ارزش در یک فعالیت اقتصادی است و حاصل ترکیب کارایی (به کارگیری روش درست انجام کار) و اثربخشی (انتخاب و انجام کار درست) می‌باشد.
- **شاخص بهره‌وری:** نسبت ارزش ستانده به داده که در سه نوع تک عامله، چندعامله و کل عوامل طبقه‌بندی می‌شود. شاخص بهره‌وری تک عامله عبارت است از نسبت ستانده به یکی از عوامل تولید، شاخص بهره‌وری چند عامله نسبت ستانده به ترکیبی از عوامل تولید و شاخص کل نسبت ستانده به عوامل نیروی کار و سرمایه می‌باشد.
- **رویکرد ترکیبی توسعه:** مدلی برای توصیف افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) است که بر اساس آن رشد اقتصادی (رشد تولید ناخالص) از دو طریق افزایش کمیت نهاده‌های تولید (سرمایه و نیروی کار) و یا ارتقای بهره‌وری کل عوامل تولید (TFP) حاصل می‌شود. ارتقای بهره‌وری کل نیز از دو طریق ارتقای کیفیت نهاده‌های تولید یا بهبود سیستم‌ها (فرایندها) حاصل می‌شود. که سیستم‌ها کلیه سطوح سیستم‌های خرد و کلان را که در فرآیند تولید نقش دارند، در بر می‌گیرد.
- **بخش اقتصادی:** دربرگیرنده طیف وسیعی از فعالیت‌های اقتصادی مشابه است. بر اساس تقسیم‌بندی بانک مرکزی (مبتنی بر SNA) که در جدول ۲ ماده ۳ برنامه ششم توسعه نیز مورد استفاده قرار گرفته است اقتصاد ایران از ۹ بخش کشاورزی، صنعت، معدن، نفت و گاز، آب و برق و گاز، ارتباطات، حمل و نقل و انبارداری، ساختمان و سایر خدمات تشکیل شده است.
- **زیربخش اقتصادی:** با توجه به تنوع بسیار زیاد فعالیت‌های اقتصادی ذیل بخش سایر خدمات و سهم بسیار بالایی آن از تولید ناخالص داخلی، این بخش به تعدادی زیر بخش به این شرح افزاز شده است: آموزش، بهداشت، بازرگانی، گردشگری، مالی و پولی، امور عمومی، خدمات اجتماعی، خدمات حرفه‌ای
- **رشته فعالیت اقتصادی:** رشته‌های فعالیت اقتصادی سطح دوم بعد از بخش (یا زیربخش‌های) اقتصادی که منطبق بر تعاریف ISIC در رشته قسمت‌ها (یا دو رقمی‌ها) قرار می‌گیرند.
- **چرخه مدیریت بهره‌وری:** مجموعه‌ای یکپارچه از فعالیت‌های اندازه‌گیری، تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و بهبود که در یک دوره زمانی بلندمدت و مستمر انجام می‌گیرد و هدف آن رفع عوامل عدم بهره‌وری و ارتقای بهره‌وری در سطوح مختلف کلان و فرابخشی، بخشی و بنگاه‌های اقتصادی است.
- **دستگاه‌های مسئول:** دستگاه‌های اجرایی اصلی که طبق قانون یا تشخیص کارگروه فرابخشی بهره‌وری، مسئول تحقق اهداف بهره‌وری (سهم ارتقای بهره‌وری از رشد اقتصادی) در بخش یا زیربخش معینی می‌باشند.
- **دستگاه‌های همکار:** دستگاه‌های اجرایی اصلی یا تابعه که بنا به تشخیص دستگاه اجرایی مسئول، عملکرد آنها بر وضعیت بهره‌وری کلان، بخش یا زیربخش موثر بوده و باید در خصوص ارتقای بهره‌وری کلان/بخش/زیربخش

اقداماتی اساسی را انجام دهند. این اقدامات اساسی توسط دستگاه اجرایی مسئول تعریف و پس از تایید کارگروه به دستگاه‌های اجرایی همکار ابلاغ می‌گردد.

- **دستگاه‌های فرابخشی:** دستگاه‌های اجرایی متصدی تولید ستانده غیر بازاری جمعی مانند تنظیم قوانین و مقررات، نظارت و برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کلان و ... که دستاوردها و پیامدهای فعالیت‌های (impact) آنان به عموم فعالان و فعالیت‌های اقتصادی خواهد رسید. مانند سازمان برنامه و بودجه کشور، وزارت امور اقتصادی و دارایی، بانک مرکزی ج.ا.ا، سازمان اداری و استخدامی کشور و

- **راهبرد:** به معنای تعیین جهت برای رسیدن به اهداف کلی برنامه‌ریزی راهبردی است. راهبردها با تحلیل محیط داخلی و خارجی (در این جا عوامل پیش‌برنده و بازدارنده بهره‌وری در سطوح خرد، محیط خرد و محیط کلان و مواهی و مخاطلات محیطی) در ذیل مأموریت‌ها، اهداف کلی و بلندمدت دستگاه اجرایی تدوین می‌شود.

- **سیاست:** چارچوب و خطوط راهنمای تصمیم‌گیری در انتخاب گزینه‌های مختلف اجرایی برای تحقق هدف‌ها را فراهم می‌کند.

- **اقدامات اساسی:** اقداماتی که برای بهبود در عوامل پیش‌برنده و بازدارنده بهره‌وری تعریف می‌شود و انتظار می‌رود با اجرای نمودن آنها وضعیت بهره‌وری بهبود یابد. به ازای هر اقدام اساسی یک KPI تعریف می‌شود.

- **برنامه اجرایی:** مجموعه‌ای از پروژه‌ها/فعالیت‌های تحت نظر دستگاه یا واحد اجرایی خاص است که با استفاده از منابع موجود به دستیابی به اهداف کمی تعیین شده و از طریق آن دستیابی به اهداف اقدامات اساسی کمک می‌کند.

- **پروژه‌ها/فعالیت‌های ارتقای بهره‌وری:** یک سلسله عملیات و خدمات مشخص که برای تحقق بخشیدن به هدف‌های کمی اقدامات اساسی در بازه زمانی معین انجام و هزینه آن از محل اعتبارات هزینه‌ای/ تملک دارایی سرمایه‌ای تامین می‌شود. به ازای هر فعالیت لازم است یک سنجح عملکرد تعریف گردد.

- **واحد اقتصادی:** واحد اقتصادی خرد ترین تقسیم بندی واحد تولید کننده ارزش افزوده اقتصادی است. این ارزش افزوده در صورتی که از جنس کالاها یا خدمات دارای قیمت بازاری باشد به واحد تولید کننده آن **بنگاه اقتصادی** می‌گویند و در صورتی که کالا یا خدمت عمومی بوده و دارای ارزش بازاری نباشد (مانند خدمات آموزشی یا بهداشتی یا اداری در بخش عمومی) به واحد تولید کننده آن **واحد عملیاتی** می‌گویند.

پیوست ۲ - جدول نقش‌ها و مسئولیت‌ها

- توجه: هر وزارت مشتمل بر کلیه معاونت‌ها و بخش‌های زیرمجموعه وزارتخانه می‌باشد.
- توجه: دستگاه مسئول ارتقای بهره‌وری بخش/زیربخش‌های اقتصادی با علامت ستاره مشخص شده اند.

نام دستگاه اجرایی	وظیفه	
	فرابخش/بخش/زیربخش اقتصادی مربوطه	شرح وظیفه
*	وزارت جهاد کشاورزی	* کشاورزی - مسئول تحقق اهداف بهره‌وری بخش کشاورزی
	سازمان دامپزشکی کشور	کشاورزی
	سازمان جنگل‌ها مراتع و ابخیزداری	کشاورزی
	سازمان مرکزی تعاون روستایی	کشاورزی
	سازمان شیلات ایران	کشاورزی
	سازمان امور اراضی	کشاورزی
	سازمان حفظ نباتات	کشاورزی
	سازمان تحقیقات و آموزش و ترویج کشاورزی	کشاورزی
	شرکت بازرگانی دولتی ایران	کشاورزی
*	وزارت آموزش و پرورش	* آموزش - مسئول تحقق اهداف بهره‌وری زیربخش آموزشهای ابتدایی- متوسطه
	سازمان نوسازی توسعه و تجهیز مدارس	آموزش
*	وزارت امور اقتصادی و دارایی	فرابخش - دبیر کارگروه فرابخشی فضای کسب و کار و توسعه مشارکت بخش خصوصی
		* مالی و پولی - مسئول تحقق اهداف بهره‌وری زیربخش پولی و مالی (بانک‌های دولتی و بازار سرمایه و بیمه)
	سازمان امور مالیاتی	فرابخشی
	گمرک جمهوری اسلامی ایران	فرابخشی
	بیمه مرکزی	مالی و پولی (بیمه)
	سازمان سرمایه‌گذاری و کمک‌های فنی و اقتصادی ایران	فرابخشی
	سازمان خصوصی سازی	فرابخشی
	سازمان بورس و اوراق بهادار	مالی و پولی (بازار سرمایه)
	وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	* ارتباطات - مسئول تحقق اهداف بهره‌وری

	بخش ارتباطات	حمل و نقل	
	-	ارتباطات	پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات
	-	ارتباطات	سازمان تنظیم مقررات رادیویی
	-	حمل و نقل	شرکت خدمات هوایی پیام
	-	ارتباطات	شرکت ارتباطات زیرساخت
	-	ارتباطات	سازمان فناوری اطلاعات ایران
	-	حمل و نقل	شرکت پست جمهوری اسلامی ایران
*	- مسئول تحقق اهداف بهره‌وری زیربخش حمل و نقل - مسئول تحقق اهداف بهره‌وری زیربخش ساختمان	* ساختمان * حمل و نقل	وزارت راه و شهرسازی
	-	ساختمان	سازمان ملی زمین و مسکن
	-	حمل و نقل	سازمان بنادر و دریانوردی ایران
	-	حمل و نقل	راه آهن جمهوری اسلامی ایران
	-	حمل و نقل	سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور
	-	ساختمان	شرکت زیرساخت و توسعه زیربنای حمل و نقل کشور
	-	حمل و نقل	شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران
	-	امور عمومی	سازمان هواشناسی کشور
	-	حمل و نقل	سازمان هواپیمایی کشور
	-	ساختمان	شرکت آزمایشگاه فنی خاک و مکانیک
	-	ساختمان	شرکت عمران شهرهای جدید
	-	ساختمان	سازمان مجری ساختمان‌ها و تاسیسات دولتی و عمومی
	-	ساختمان	شرکت عمران و بهسازی شهری ایران
	-	ساختمان - حمل و نقل	مرکز تحقیقات راه مسکن و شهرسازی
	- دستگاه فرابخشی ناظر به عملکرد دستگاه‌ها در برنامه ششم - دستگاه فرابخشی پشتیبان	فرابخشی	سازمان برنامه و بودجه کشور
	- دستگاه فرابخشی تولید آمار و اطلاعات رسمی	فرابخشی	مرکز آمار ایران
	-	فرابخشی	سازمان نقشه برداری کشور
*	- مسئول تحقق اهداف بهره‌وری زیربخش خدمات اجتماعی (غیر از فعالیت‌های ورزشی و تفریحی)	* خدمات اجتماعی (غیر ورزشی)	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
			سازمان اوقاف و امور خیریه
			سازمان حج و زیارت
*	- مسئول تحقق اهداف بهره‌وری	* آموزش	وزارت علوم تحقیقات و فناوری

زیربخش آموزش عالی			
-	آموزش	سازمان سنجش آموزش کشور	
- مسئول تحقق اهداف بهروری بخش زیربرق	* برق	وزارت نیرو	*
- مسئول تحقق اهداف بهروری زیربخش آب	* آب		
-	آب		
-	برق	شرکت مادر تخصصی مهندسی آب و فاضلاب کشور	
-	آب	شرکت مادر تخصصی توانیر	
-	آب	شرکت مادر تخصصی مدیریت منابع آب ایران	
- مسئول تحقق اهداف بهروری زیربخش بهداشت و خدمات اجتماعی	* بهداشت و خدمات اجتماعی	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	*
-	بهداشت و خدمات اجتماعی	سازمان انتقال خون ایران	
-	بهداشت و خدمات اجتماعی	انستیتو پاستور ایران	
-	بهداشت و خدمات اجتماعی	سازمان غذا و دارو	
- دستگاه فرابخشی مرتبط با امور حقوقی و قضایی	فرابخشی	وزارت دادگستری	
- مسئول تحقق اهداف بهروری بخش نفت	* نفت	سازمان تعزیرات حکومتی	*
- مسئول تحقق اهداف بهروری زیربخش گاز	* گاز	وزارت نفت	
- مسئول تحقق اهداف بهروری زیربخش صنعت پتروشیمی	پتروشیمی		
-	نفت	شرکت ملی پالایش و پخش فرآوردههای نفتی	
-	گاز	شرکت ملی گاز ایران	
-	نفت	شرکت ملی نفت ایران	
-	پتروشیمی	شرکت ملی پتروشیمی ایران	
	فرابخشی	وزارت کشور	
	فرابخشی	سازمان ثبت احوال کشور	
- مسئول تحقق اهداف بهروری زیربخش امور عمومی (تامین اجتماعی)	* امور عمومی (تامین اجتماعی)	وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی	*

			* خدمات حرفه ای	- مسئول تحقق اهداف بهروری زیربخش خدمات حرفه ای
			بهداشت و خدمات اجتماعی	-
			امور عمومی (رفاه اجتماعی)	-
			آموزش	-
			امور عمومی (رفاه اجتماعی)	-
			امور عمومی (رفاه اجتماعی)	-
*	وزارت صنعت، معدن و تجارت	* صنعت	- مسئول تحقق اهداف بهروری زیربخش صنعت	
			* معدن	- مسئول تحقق اهداف بهروری زیربخش معدن
			* بازرگانی	- مسئول تحقق اهداف بهروری زیربخش بازرگانی
		سازمان حمایت از مصرف کنندگان تولید کنندگان	صنعت - معدن - بازرگانی	-
		سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی	صنعت	-
		سازمان زمین شناسی و اکتشافات معدنی	معدن - صنعت	-
		سازمان توسعه تجارت ایران	بازرگانی	-
		سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی	معدن	-
		سازمان گسترش و نوسازی صنایع	صنعت	-
			خدمات اجتماعی	- مسئول تحقق اهداف بهروری زیربخش خدمات اجتماعی (فعالیت‌های ورزشی و تفریحی)
			فرابخشی	-
			امور عمومی (رفاه اجتماعی)	-
*	سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	* فعالیت‌های گردشگری	- مسئول تحقق اهداف بهروری بخش گردشگری	
			فرابخشی	
*	بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران	* پولی و مالی	- دبیر کارگروه فرابخشی بازار پول و سطح عمومی قیمت‌ها	
			- مسئول تحقق اهداف بهروری زیربخش مالی (غیردولتی)	

	معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری	فرابخشی	- دستگاه فرابخشی ناظر به راهبردهای نوآوری
	سازمان ملی استاندارد	فرابخشی	- دستگاه فرابخشی ناظر به راهبردهای کیفیت
	سازمان تبلیغات اسلامی	سایر خدمات عمومی و اجتماعی	-
	سازمان پزشکی قانونی کشور	امور عمومی	-
	سازمان زندانها و اقدامات تأمینی و تربیتی کشور	امور عمومی	-
	سازمان ثبت اسناد و املاک کشور	امور عمومی	-
*	سازمان اداری و استخدامی کشور	* امور عمومی	- مسئول تحقق اهداف بخش امور عمومی
		فرابخشی	- دستگاه فرابخشی پشتیبان
		فرابخشی	- دستگاه فرابخشی ناظر به عملکرد دستگاهها
		آموزش	-
		برق	-
	سازمان انرژی اتمی		
*	وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح	* امور عمومی (دفاع)	- مسئول تحقق اهداف بهروری زیربخش امور عمومی (امور دفاعی)
		صنعت	
	سازمان صدا و سیما	سایر خدمات عمومی و اجتماعی	-
	بنیاد مسکن انقلاب اسلامی	ساختمان	-
	کمیته امداد امام خمینی	امور عمومی	-



پیوست ۳: کاربرک های تدوین برنامه های اجرایی

برنامه اجرایی بهره‌وری در برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶) کاربرک الف-۱: اسامی اعضای کمیته بهره‌وری دستگاه اجرایی	عنوان دستگاه اجرایی: کد دستگاه اجرایی:	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:
---	---	--------------------------------

اسامی نمایندگان دستگاه اجرایی (مدیران)	سازمان/معاونت/مدیریت مربوطه	سمت	اسامی نمایندگان واحدهای اقتصادی و تشکل های بخش خصوصی	تشکل مربوطه



برنامه اجرایی بهره‌وری در برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶) کاربرگ الف-۳: اسامی اعضای تیم کارشناسی کمیته بهره‌وری	عنوان دستگاه اجرایی: کد دستگاه اجرایی:	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:
---	---	--------------------------------

اسامی کارشناسان و خبرگان	سازمان/معاونت/مدیریت مربوطه	سمت	رشته و سطح تحصیلات	سوابق کاری
		مشاور بهره‌وری وزیر و ...		



برنامه اجرایی بهره‌وری در برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶)	عنوان دستگاه اجرایی:
کاربرگ ب: بازبینی اهداف و مسئولیت‌های دستگاه اجرایی	کد دستگاه اجرایی:
	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:

بخش / زیر بخش اقتصادی	دستگاه اجرایی مسئول / سازمان تابعه / شرکت دولتی تابعه /	تعداد واحد اقتصادی / عملیاتی از لحاظ مالکیت		سهیم از کل اقتصاد (%)						اهداف تجدید نظر شده در برنامه ششم	شاخص (%) ۱-رشد ارزش افزوده ۲-رشد بهره‌وری نیروی کار ۳-رشد بهره‌وری سرمایه
		غیر دولتی	غیر دولتی	ارزش افزوده		نیروی کار		سرمایه			
				غیر دولتی	دولتی	غیر دولتی	دولتی	غیر دولتی	دولتی		



برنامه اجرایی بهره‌وری در برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰ - ۱۳۹۶) کاربرگ ج : گزارش عملکرد در راستای ارتقای بهره‌وری	عنوان دستگاه اجرایی: کد دستگاه اجرایی:	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:
---	---	--------------------------------

متن مستند قانونی و جزء، بند و ماده قانونی	کد شناسایی *	شرح اقدام	نتایج (شاخص سنجش)	هدف	عملکرد	ارزیابی دلایل موفقیت/ عدم موفقیت اقدام	این اقدام استمرار یابد؟		اقدام اصلاحی
							خیر	بلی	
									خیر

این ستون را با استفاده از جدول پیوست ۴ تکمیل کنید.



برنامه اجرایی بهره‌وری در برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶) کاربرگ د: اولویت بندی رشته فعالیت های اقتصادی	عنوان دستگاه اجرایی: کد دستگاه اجرایی:	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:
---	---	--------------------------------

اولویت های منطقه ای (استان)			امتیاز کل (۱ تا ۴۰)	سایر موارد (۱ تا ۱۰)	اهمیت اقتصادی رشته فعالیت (۱ تا ۱۰)	امکان پذیری ارتقای بهره وری (۱ تا ۱۰)	ظرفیت رشد بهره‌وری (۱ تا ۱۰)	رشته فعالیت اقتصادی
۳	۲	۱						



برنامه اجرایی بهره‌وری در برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶) کاربرگ ه: دسته‌بندی مسائل عدم بهره‌وری در عموم واحدهای اقتصادی	عنوان دستگاه اجرایی: کد دستگاه اجرایی:	شماره طبقه‌بندی دستگاه اجرایی:
--	---	--------------------------------

اولویت مساله (حاصل ضرب فراوانی در اهمیت)	اهمیت (۱=کمترین و ۱۰=بیشترین)	فراوانی (درصد)	دسته‌بندی				مسائل یا نشانه‌های عدم بهره‌وری در سطح واحدهای اقتصادی	زیر بخش/ رشته فعالیت های اقتصادی منتخب
			پایین بودن کارایی سرمایه	پایین بودن کارایی نیروی کار	بهای تمام شده بالا	ظرفیت خالی تولید		



برنامه اجرایی بهره‌وری در برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶) کاربرگ و : عوامل و ریشه‌های عدم بهره‌وری و رقابت پذیری	عنوان دستگاه اجرایی: کد دستگاه اجرایی:	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:
--	---	--------------------------------

مسئله بهره‌وری (به ترتیب اولویت)	شرح عوامل بهره‌وری	عامل *			
		محیط کلان	محیط خرد	درون واحد اقتصادی	محیط طبیعی-سیاسی-اجتماعی

* این ستون را با استفاده از جدول پیوست ۴ تکمیل کنید.



برنامه اجرایی بهره‌وری در برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶) کاربرگ ز: راهبردها، سیاست‌ها و اقدامات اساسی	عنوان دستگاه اجرایی: کد دستگاه اجرایی:	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:
--	---	--------------------------------

عامل بهره وری	راهبرد	سیاست	اقدام اساسی / برنامه اجرایی	نماگر عملکرد (KPI)



۲- فرم های برنامه اجرایی برنامه ششم توسعه (سازمان برنامه و بودجه کشور)

برنامه اجرایی برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶) فرم شماره ۱: تبیین ارتباط بین اسناد فرادستی و اهداف کلی	عنوان دستگاه اجرایی: کد دستگاه اجرایی:	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:
---	---	--------------------------------

نام سند فرادستی	شماره ماده - پند - تبصره	متن مستند قانونی	هدف کلی



عنوان دستگاه اجرایی: کد دستگاه اجرایی:	برنامه اجرایی برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰ - ۱۳۹۶) فرم شماره ۲: اهداف کلی، راهبردها، سیاستها
شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:	

ردیف	عنوان هدف کلی	عنوان راهبرد	عنوان سیاست



برنامه اجرایی برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶) فرم شماره ۳: تبدیل اهداف کلی به کمی	عنوان دستگاه اجرایی: کد دستگاه اجرایی:	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:
---	---	--------------------------------

سال‌های برنامه ششم					سال پایه (۱۳۹۵)	واحد اندازه‌گیری	عنوان هدف کمی	عنوان هدف کلی
۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶				

برنامه اجرایی برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶)	عنوان دستگاه اجرایی:
فرم شماره ۴ : پیش‌بینی برنامه اجرایی و فعالیت‌ها	کد دستگاه اجرایی:
	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:

[illegible]

برنامه اجرایی برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶)	عنوان دستگاه اجرایی:
فرم شماره ۵ : پیش‌بینی اعتبار هزینه‌ای مورد نیاز	کد دستگاه اجرایی:
شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:	

(مبالغ به میلیون ریال)

[illegible]



برنامه اجرایی برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶) فرم شماره ۶ : شیوه تامین منابع مالی مورد نیاز انجام فعالیت‌های دستگاه اجرایی	عنوان دستگاه اجرایی: کد دستگاه اجرایی:	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:
---	---	--------------------------------

شماره برنامه	عنوان برنامه اجرایی	شماره فعالیت	عنوان فعالیت	از محل منابع عمومی دولت	از محل درآمدهای اختصاصی	از محل منابع داخلی شرکت‌های دولتی	از محل تسهیلات بانکی	صندوق توسعه ملی	اوراق مشارکت و صکوک (ریالی)	از محل سایر منابع	کل منابع مورد نیاز
جمع											



شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:

عنوان دستگاه اجرایی:
کد دستگاه اجرایی:

برنامه اجرایی برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰ - ۱۳۹۶)
فرم شماره ۷: پیش‌بینی پیشرفت عملیات طرح‌های تملک
دارایی‌های سرمایه‌ای

پیش‌بینی پیشرفت عملیات در سال‌های برنامه ششم						عملکرد سال‌های قبل از برنامه ششم	مقدار	واحد اندازه‌گیری	عنوان هدف کمی طرح	عنوان طرح	شماره طرح	عنوان برنامه اجرایی	شماره برنامه	عنوان هدف کمی	ردیف
جمع کل	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶										

عنوان دستگاه اجرایی:
کد دستگاه اجرایی:

شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:

برنامه اجرایی برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶)
فرم شماره ۸: پیش‌بینی اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای

(مبالغ به میلیون)

(ریال)

[illegible]

فرم شماره ۹ : شیوه تامین منابع مالی مورد نیاز طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای	برنامه اجرایی برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶) عنوان دستگاه اجرایی: کد دستگاه اجرایی:
	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی:

(مبالغ به میلیون)

(ریال)

[illegible]

۳-فرم‌های مربوط به گزارش‌های عملکرد برنامه ششم توسعه

عنوان بخش/فرابخش:	گزارش عملکرد قانون برنامه پنجساله ششم توسعه (سال: ۱۳۹۶)
عنوان دستگاه اجرایی اصلی:	فرم شماره ۱-۱: عملکرد مواد قانونی برنامه ششم توسعه بر حسب بخش/فرابخش
عنوان دستگاه اجرایی اصلی:	
شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی اصلی:	

[illegible]

گزارش عملکرد قانون برنامه پنجساله ششم توسعه (سال: ۱۳۹۶)	عنوان بخش/فرابخش:	عنوان دستگاه اجرایی اصلی:
فرم شماره ۱-۲: عملکرد تحقق اهداف کمی بخش/فرابخش ^۱	کد دستگاه اجرایی اصلی:	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی اصلی:

[illegible]

عنوان بخش/فرابخش:	عنوان دستگاه اجرایی اصلی:
کد دستگاه اجرایی اصلی:	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی اصلی:

[illegible]

عنوان بخش/فرابخش:	عنوان دستگاه اجرایی اصلی:	عنوان دستگاه اجرایی اصلی:	عنوان دستگاه اجرایی اصلی:
کد دستگاه اجرایی اصلی:	کد دستگاه اجرایی اصلی:	کد دستگاه اجرایی اصلی:	کد دستگاه اجرایی اصلی:

(مبالغ به میلیون ریال)

[illegible]

عنوان بخش/فرابخش:	عنوان دستگاه اجرایی اصلی:
کد دستگاه اجرایی اصلی:	شماره طبقه بندی دستگاه اجرایی اصلی:

(مبالغہ بہ میلیون ریال)

[illegible]

پیوست ۴: توضیحاتی پیرامون راهبردها و رویکردهای ارتقای بهره‌وری (مبتنی بر مدل چند سطحی)

I. درون واحد اقتصادی : با توجه به پراکندگی عملکرد بهره‌وری واحدهای اقتصادی و عملیاتی (شکاف بهره‌وری بین واحدهای اقتصادی پیشرو و پس رو در برخی رشته فعالیت‌های اقتصادی بیش از ۸۰۰ درصد است در حالی که این نسبت در اقتصادهای به مراتب بزرگتری مانند چین به مراتب کمتر گزارش شده است). یکی از ظرفیت‌های ارتقای بهره‌وری عبارت است از الگو برداری عموم واحدهای اقتصادی از واحدهای پیشرو یا به عبارتی کاهش شکاف بهره‌وری بین واحدهای اقتصادی پیشرو و سایر بنگاه‌های اقتصادی (Catch-up) اولین دسته از رویکردهای ارتقای بهره‌وری را تشکیل می‌دهد این رویکرد مستلزم یادگیری و تعالی جویی واحدهای اقتصادی است که می‌تواند با تقویت توان مشاوره و فعالیت‌های به هم‌رسانی کسب‌وکارها در صنعت تقویت گردد

بخش دیگر فرصت‌های رشد اقتصادی بنگاه‌ها از طریق ابداعات و نوآوری‌های تکنولوژیکی، عملیاتی و تجاری ناشی می‌شود که از محدوده تجارب برتر حال حاضر فراتر می‌رود (Push the frontier). رویکرد دوم مستلزم اقداماتی مانند افزایش تحقیق و توسعه و گسترش روابط بین المللی تجاری و فنی با جهان است.

نکته مهم در این جا تفاوت‌های اساسی در روش‌های ارتقای بهره‌وری بین واحدهای اقتصادی بخش خصوصی و دولتی است. در خصوص واحدهای اقتصادی تحت تملک دولت با توجه به تملک دولت بر این واحدها، سطح اقدامات بسیار گسترده تر و عملیاتی تر است. در مورد واحدهای اقتصادی غیر دولتی اقدامات به استانداردهای اعطای کمک‌های فنی- مشاوره ای و اعتباری ، در اختیار قرار دادن اطلاعات شفاف، آشنا نمودن واحدهای اقتصادی با تحولات آتی و به صورت کلی تسهیل گری و توانمندسازی محدود می‌شود.

II. محیط خرد: تفاوت در میزان شکاف بین بهره‌وری بخشها و رشته فعالیت‌های گوناگون با میانگین جهانی، آسیایی و همچنین با کشورهای پیشرو نشان می‌دهد که برخی بخش‌ها ورشته فعالیت‌ها با میانگین جهانی فاصله بسیار زیادی دارند و در برخی دیگر این فاصله اندک است. به صورتی که در بخش کشاورزی سطح بهره‌وری نیروی کار ۱۷۷٪ کمتر از میانگین بهره‌وری ۵ کشور پیشرو در آسیا و اقیانوسیه است و در بخش‌های معدن، صنعت، آب و برق و گاز، ساختمان، بازرگانی، حمل و نقل و ارتباطات، خدمات مالی و املاک و مستغلات این شکاف به ترتیب برابر با ۳۲٪، ۴۶۱٪، ۱۴۶٪، ۹۰۹٪، ۱۸۵٪، ۳۶۳٪ و ۳۶۶٪ است. بر این اساس به نظر می‌رسد سطح رقابت پذیری در بخش‌های معدن، آب، برق و گاز و کشاورزی نسبتاً قابل قبول بوده وضعیت در بخش‌های ساختمان، صنعت و خدمات مالی در وضعیت وخیمی قرار دارد.

این موضوع بیان‌کننده تفاوت در سطح رقابت‌پذیری صنایع مختلف دارد که تا حد زیادی ناشی از محیط کسب و کار خرد حاکم بر آن بخش یا رشته فعالیت و همچنین تا حدودی مخاطرات و محیطی مختص آن بخش است. بر این اساس در سطح بخش‌های اقتصادی نیز دستگاه‌های اجرایی مسئول از طریق اتخاذ رویکردها و سیاست‌های زیر می‌توانند به صورتی مستقل از عملکرد دستگاهها و نهادهای فرابخشی و نیز شرایط متغیر محیطی به ارتقای بهره‌وری بخش خود کمک نمایند:

الف) توسعه بازار داخلی و کمک به افزایش قدرت خرید

ب) توسعه بازار خارجی

ب) افزایش رقابت در بخش و کاهش انحصار

ج) کمک به ارتقای کمی و کیفی سرمایه انسانی

د) گسترش و تعمیق زنجیره ارزش از طریق برنامه‌ریزی هدفمند، سیاست‌های تشویقی، تسهیل‌گری و اطلاع‌رسانی

ه) سرمایه‌گذاری و مدیریت تقاضای نوآوری در سطح رشته فعالیت‌ها و زنجیره‌های ارزش اولویت‌دار

و) ایجاد و بهبود کیفیت زیرساخت‌های فیزیکی، اطلاعاتی و اداری مورد نیاز بخش

ز) تمرکز ویژه بر ارتقای کارایی واحدهای اقتصادی تحت تملک دولت

ح) استفاده از ظرفیت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ارتقای بهره‌وری صنایع و رشته فعالیت‌های مختلف

ط) کمک به افزایش کیفیت و کاهش ریسک تامین مواد اولیه، انرژی و ..

III. مصرف بی‌رویه نهادهای تولید، یکی از شاخص‌های رفتاری مغایر با بهره‌وری در واحدهای اقتصادی است. با کاهش مصرف نهادهای تولید (مانند انرژی، آب و مواد اولیه و ..) می‌توان منابع بیشتری برای سرمایه‌گذاری آزاد کرد که متعاقباً منجر به رشد اقتصادی بیشتر خواهد شد. در نتیجه بخشی از راهبردهای بهره‌وری، در کنار راهبردهای چهار سطحی فوق‌الذکر، می‌تواند از جنس راهبردهای اصلاح الگوی مصرف تعریف گردد. به عنوان نمونه مصرف متوسط سالانه مصرف انرژی در بخش خانگی ۲ برابر میانگین جهانی است یا تولید زیاده در کشور بیش از دو برابر میانگین جهانی است. همچنین علی‌رغم وجود چالش جدی در زمینه آب، میانگین مصرف خانگی آب در کشور بیش از ۳۰ درصد از میانگین جهانی بالاتر است.

جدول - کد شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری و نمونه‌ای از راهبردها و اقدامات متناظر برای بهبود آنها

کد شناسایی	نام عامل/راهبرد	نمونه راهبردها/ اقدامات متناظر
۱- عوامل درون بنگاه		
۱-۱-	رهبری و استراتژی	• تلاش برای بهبود سیاست‌های دولت در توسعه مدیریت واحدهای اقتصادی
۲-۱-	فرآیندها و محصولات	• جوایز تعالی سازمانی
۳-۱-	سرمایه انسانی	• انتشار استانداردهای کیفی
۴-۱-	منابع (فیزیکی، مالی، مواد اولیه) و زنجیره تامین	• ارزیابی شرکت‌های گواهی دهنده
۵-۱-	نوآوری، بهبود مستمر و دانش سازمانی	• ایجاد و اداره مراکز آزمون‌های کیفی
۶-۱-	امور مشتری	• ایجاد مرکز کالیبراسیون و مترولوژی
		• آموزش مهارت‌های عمومی و تخصصی به کارشناسان و مدیران واحدهای اقتصادی
		• شناسایی و انتشار تجارب برتر
		• برنامه بازدید و آموزش در محل بنگاه‌های برتر
		• طراحی لی اوت و چیدمان کارخانه
		• محک زنی جهانی عملکرد مدیریت بنگاه‌های اقتصادی
		• توسعه و حمایت از شرکت‌های مشاور
		• توسعه و حمایت از نهادهای آموزش عالی و حرفه‌ای
		• ایجاد شبکه از شرکت‌ها و مشاوران برای بهبود و توسعه مدیریت و عملیات بنگاه
		• آموزش مدیریت فناوری به مدیران و کارشناسان
		• توسعه قابلیت‌های جذب و بهبود فناوری در واحدهای اقتصادی
۲- عوامل محیط کسب و کار خرد		
۱-۲-	کیفیت و کفایت عوامل تولید	• آموزش متخصصان و کارشناسان در فناوری‌های نوین
		• حمایت از توسعه آموزش‌های مدیریتی و مهارتی
		• ارائه اطلاعات فرصت‌های سرمایه‌گذاری و مشاوره‌های لازم
		• کمک به شرکت‌ها برای وارد شدن به بازار بورس
		• توسعه کمی و کیفی زیرساخت‌های لجستیکی (راه،

راه‌آهن، بنادر و ..) • توسعه کمی و کیفی زیرساخت های اطلاعاتی و مخابراتی • توسعه کمی و کیفی زیرساخت های اداری (فرآیندهای اداری) • توسعه زیرساخت های بازار مالی و تسهیل دسترسی به • توسعه کمی و کیفی آموزشهای مهارتی • ایجاد و حمایت از شرکت های تخصصی کاربردی • توسعه کمی و کیفی فارغ التحصیلان دانشگاهی در حوزه های اقتصادی مورد نیاز و مناطق جغرافیایی مورد نظر		
• ایجاد پایگاه داده فرآورده ها و بنگاه های صنعتی کشور • ایجاد و اداره پایگاه داده برخط به هم رسانی کسب و کارها • توسعه شهرک های صنعتی • خوسه سازی فعالیتهای اقتصادی و صنعتی • فعالیت ترویجی به منظور افزایش مشارکت بنگاه ها در همکاری چند جانبه • تشویق همکاری بنگاه ها با انجمن ها • تسهیل شکل گیری انجمن ها و اتحادیه ها و تشویق اقدام جمعی در رشته فعالیت ها و منطقه های اقتصادی • ترویج اطلاعات با هدف تکمیل زنجیره های ارزش • آموزش مهارت های مدیریت زنجیره تامین • تشویق و تسهیل شکل دهی زنجیره های تامین پیرامون شرکت های بزرگ و حمایت از شرکت های کوچک با مشاورت شرکت های بزرگ • ایجاد و اداره شهرک ها و مناطق اقتصادی-صنعتی و تشویق بنگاه ها به تجمیع در آنها و واگذاری آن ها و واگذاری آن ها به مشارکتی از بنگاه ها	صنایع پشتیبان و زنجیره ارزش	۲-۲-
• گردآوری اطلاعات مربوط به تولید کنندگان و محصولات و آرایه هدفمندانه آن به خریداران خارجی و	گسترده و کارایی بازار	۲-۳-

داخلی • مطالعه بازارها و گردآوری اطلاعات مربوط به بازار • توسعه مدیریت بازاریابی و صادرات • آموزش مهارت های بازاریابی و صادرات به مدیران و کارشناسان بنگاه ها • ایجاد و اداره مناطق پردازش صادرات • ایجاد واریه شبکه ای از دفاتر تجاری در خارج از کشور • توسعه برنامه های بازاریابی برای بنگاه ها • تشویق و تسهیل بازاریابی گروهی بنگاه ها و ایجاد شبکه های فروش مشترک • ارزیابی محصول یا خدمت صادراتی و مدیریت کیفیت صادرات و ایجاد نهادهای لازم در بلند مدت • ارائه خدمات پشتیبانی به تجار در دفاتر تجاری خارج از کشور • فعالیت های بین المللی و ایجاد خوشنامی ملی مطلوب در بازارهای جهانی • شرکت در نمایشگاه های خارجی • برقراری بازدید های تجاری تجار خارجی از داخل و بالعکس • ارائه خدمت به خریداران خارجی در دفاتر تجاری • تشویق برنامه های خرید گروهی به وسیله ایجاد شرکت های حرفه ای خرید • همکاری با اتاق های بازرگانی داخلی و خارجی و توسعه مناسبت های تجاری • بهبود کیفیت شرایط تقاضا از طریق حاکمیت مصرف کننده و افزایش درجه مشتری مداری		
• منطقی سازی مقدار تعرفه ها و محدود سازی زمانی آنها به منظور ارتقای کیفیت و کاهش قیمت • تسهیل و تشویق ورود بنگاه های جدید به بازار • اصلاح مقررات و رویه های قانونی مولد انحصار و رانت در بخش های مختلف	شدت رقابت و انحصار زدایی	۲-۴-

• برخورد قضائی با فرایندها و گلوگاههای رانتهی و انحصاری برای بازکردن محیط رقابت واقعی • بهبود رویه های خصوصی سازی مبتنی بر معیار ارتقای کارایی و بهره‌وری • کنترل انحصار صنایع بالادستی • کنترل انحصار تامین مواد اولیه • حمایت از تولیدات صنایع کوچک • افزایش شفافیت در قراردادهای دولتی • توانمندسازی بخش خصوصی و تسهیل تعاملات جهانی		
• گردآوری و انتشار آگاهی های تکنولوژیک • نمایش فناوری های جدید در نمایشگاه های فناوری • ایجاد و اداره کارخانه های نمونه و الگو با هدف ترویج فناوری جدید • برپایی همایش های ترویج فناوری • توسعه روابط صنعت با دانشگاه • مشاوره فنی به بنگاه های صنعتی در زمینه های خاص فناوری • حمایت از موسسات فناوری • ایجاد و اداره پارک های فناوری و انکوباتورها • انتشار فناوری های توسعه یافته از آزمایشگاه های عمومی به بنگاه های صنعتی • واسطه گری فناوری و ایجاد ارتباط میان منابع فناوری و بنگاه های اقتصادی • ایجاد و اداره آزمایشگاه های باز • ایجاد و اداره برنامه های تحقیق توسعه مشترک • حمایت از فعالیت های انتقال فناوری بنگاه ها • دست زدن به فعالیت های انتقال فناوری در موارد راهبردی • ترویج جایجایی منابع انسانی متخصص بین بنگاه ها با هدف انتشار فناوری و تجربه های یادگیری • ایجاد و اداره مراکز توسعه محصول و انتقال طرح به	نوآوری و فناوری	۲-۵-

۲-۶-	ادغام و ایجاد صرفه‌های مقیاس	بنگاه‌های صنعتی • تسهیل شکل‌گیری انجمن‌ها و اتحادیه‌ها و تشویق اقدام جمعی در رشته فعالیت‌ها و منطقه‌های اقتصادی • فعالیت ترویجی به منظور افزایش مشارکت بنگاه‌ها در همکاری چندجانبه
۳- عوامل محیط کلان		
۳-۱-	نهادهای سیاسی - حقوقی - اقتصادی	• اصلاح ساختار اداری • شفاف‌سازی قوانین و رویه‌های قضایی • بات و امنیت اقتصادی، فعال کردن نمایندگیهای خارج از کشور و تنظیم روابط خارجی برپایه تولید و صادرات • اصلاح قوانین و روشها با جهت‌گیری ایجاد انگیزه برای تولید سود • مقررات زدایی، ارزش بودن نوآوری و ارزش‌آفرینی اقتصادی • عادلانه و پویا شدن نظام قضایی با نگرش توسعه‌ای، حق مالکیت معنوی • توسعه بازار سرمایه، شفافیت و استقلال نظام بانکی از نظام بودجه‌ای • اصلاح قوانین کار، اصلاح نظام پرداخت حق‌الزحمه • مهندسی مجدد ارکان دولتی جهت ثبات و یکسان‌سازی سیاستها • کارا، پویا و سالم‌سازی نهادهای بخش عمومی برای تقویت توان رقابت در سطح کلان • تسهیل مقررات و سازوکارهای اداری و اجرایی در حوزه کسب و کار با تقویت اهرمهای نظارت • پایبندی جدی بر گماردن مدیران کارآمد و تحول‌آفرین و ارتقاء سطح مدیریت عمومی • بازچینش نهادهای موجود در اقتصاد و کارا سازی عملکرد آنها • دستیابی به امنیت مطلوب از طریق افزایش هزینه‌های اقتصادی جرم و خشونت، کاهش جرایم سازمان‌یافته و

قابل اتکاء بودن خدمات پلیس • بهبود کیفیت آموزش از طریق کیفیت نظام آموزشی، کیفیت آموزش ریاضیات و علوم، کیفیت مدارس مدیریت و دسترسی به اینترنت در مدارس • انعطاف‌پذیر نمودن بازار کار از طریق همکاری متقابل در روابط کارگر و کارفرما، انعطاف‌پذیری در تعیین دستمزدها، انعطاف‌ناپذیری یا کمترین انعطاف در اشتغال و بازار کار، بهبود رویه‌های استخدام و اخراج • بسط و گسترش میزان و دامنه و تاثیرگذاری مالیات، و افزایش نرخ مالیات کل • بهبود کارایی بازار مالی از طریق تعمیق توسعه بازار مالی، تامین مالی از طریق بازار سرمایه محلی، سهولت دسترسی به وام، دسترسی به سرمایه مخاطره‌آمیز، کاهش محدودیت جریان سرمایه و بهبود • افزایش اعتماد و اطمینان از طریق سلامت بانکها، قانون‌مندی مبادلات اوراق بهادار و ارتقای شاخص حقوق قانونی		
• افزایش انضباط مالی • مهار تورم از طریق کنترل هزینه‌ها و کاهش کسری بودجه • کنترل سطح نقدینگی • کنترل سطح بدهی‌های دولت • قاعده‌مند کردن تدریجی سیاست‌ها و رفتارهای تجاری کشور بر اساس استانداردها، الزامات، قواعد و ضوابط تجاری بین‌المللی • افزایش منطقی و تدریجی نرخ ارز به منظور حفظ قابلیت رقابت تولیدات داخلی • افزایش نرخ پس‌اندار ملی	سیاست‌های اقتصاد کلان	۳-۳-
۴- عوامل محیط طبیعی-سیاسی-اجتماعی		
استقرار نظام مدیریت ریسک	مواهب طبیعی	۴-۱-
الزام به وجود پیوست‌های زیست محیطی	مخاطرات طبیعی	۴-۲-



انجام مطالعات آمایش سرزمین	مواهب سیاسی	۳-۴
خوشه سازی بر اساس مزیت های منطقه ای	مخاطرات سیاسی	۴-۴
هدایت سرمایه‌گذاریهای داخلی و خارجی به سمت	مواهب اجتماعی	۵-۴
بخش‌های دارای مزیت	مخاطرات اجتماعی	۶-۴

پیوست ۵: منابع و مآخذ

- آنالیز و اندازه‌گیری بهره‌وری در بنگاه‌های کوچک و متوسط، سازمان ملی بهره‌وری ایران، ۱۳۹۳.
- دستورالعمل تهیه برنامه اجرایی برنامه ششم توسعه (۱۴۰۰-۱۳۹۶)، سازمان برنامه و بودجه کشور، ۱۳۹۶.
- گزارش پشتیبان تدوین برنامه ارتقای بهره‌وری متکی بر رقابت‌پذیری و نوآوری در چارچوب توسعه پایدار، سازمان ملی بهره‌وری ایران، ۱۳۹۵.
- درگاهی، حسن؛ نیلی مسعود؛ فاطمی، سید فرشاد. (۱۳۹۱) بهره‌وری صنعت ایران: بررسی توان رقابت‌پذیری بنگاه‌های صنعتی. نشر دنیای اقتصاد
- خاندوزی، سیداحسان. برآورد شاخص توان رقابت‌پذیری اقتصاد ایران در شرایط جهانی‌شدن. ۱۳۸۳.
- رفعتی، محمدرضا. مجموعه مقالات، سخنرانی‌ها و مباحث دومین همایش توسعه فضای رقابتی در کشور، ۱۳۸۹، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی
- نیلی، مسعود و علایی کلجایی، رضا (۱۳۹۱)، نظام گسترش و نوسازی صنعتی، سازمان مدیریت صنعتی
- Andrews, Matt, Lant Pritchett, Salimah Samji, and Michael Woolcock. 2015. "Building capability by delivering results: Putting Problem-Driven Iterative Adaptation (PDIA) principles into practice." A Governance Practitioner's Notebook: Alternative Ideas and Approaches, 123-133. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- CHO, D. S. and H. C. MOON, 2000. From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of competitiveness theory. Asia-Pacific business series – vol.2. ISBN 13978-981-02-4662-4.
- Evidence, Analysis, Action. Matt Andrews, Lant Pritchett and Michael Woolcock. Building State Capability: Oxford University Press, Oxford, UK, 2017.
- Ketels, Christian H.M. "Cluster Mapping as a Tool for Development." Working Paper, June 2017.
- Lopez-Claros, Augusto, Michael Porter, Xavier Sala-i-Martin, and Klaus Schwab. Global Competitiveness Report 2007-2008. World Economic Forum, 2007
- Malaysia Productivity Centre, 2018. MALAYSIA PRODUCTIVITY BLUEPRINT
- McKinsey Global Institute (MGI), 2015. Global growth: Can productivity save the day in an aging world?
- Mercedes Delgado & Christian Ketels & Michael E. Porter & Scott Stern, 2012. "The Determinants of National Competitiveness," NBER Working Papers 18249, National Bureau of Economic Research, Inc.
- PORTER, M. E., 2005. What is competitiveness. World Economic Forum. The Global competitiveness report 2007-2008
- Porter, M. E. On Competition. Boston: Harvard Business School Press, 2008.
- Xavier Sala-i-Martin, and Klaus Schwab. Global Competitiveness Report 2017-2018. World Economic Forum, 2017

۴. پی‌نوشت‌ها

^۱ در این راهنمای اجرایی دستگاه‌های اجرایی مسئول در تحقق اهداف به شرح جدول زیر به عنوان دستگاه اصلی و برخی دستگاه‌های اجرایی فرابخشی که دارای نقش و تاثیر قابل توجه بر بهره‌وری ملی هستند به عنوان دستگاه‌های فرابخشی و دیگر دستگاه‌های اجرایی نیز به عنوان همکار مورد توجه قرار گرفته اند.

بخش اقتصادی	متوسط رشد سالانه بهره‌وری کل عوامل	متوسط رشد سالانه ارزش افزوده	سهم بهره‌وری از رشد ارزش افزوده	رشد بهره‌وری نیروی کار	رشد بهره‌وری سرمایه	عملکرد رشد بهره‌وری کل عوامل در برنامه پنجم توسعه	دستگاه مسئول تحقق هدف بهره‌وری بخش
کشاورزی	۳,۲	۸	۴۰٪	۳	۱	۲,۹	جهاد کشاورزی
نفت	۱,۸	۷	۲۶٪	۷	۵	۴,۹	نفت
معدن	۲,۴	۸,۸	۲۷٪	۴	۲,۴	۱,۹	صنعت، معدن و تجارت
صنعت	۲	۹,۳	۲۲٪	۵,۷	۳,۵	۰,۵	صنعت، معدن و تجارت
آب، برق و گاز	۲	۹	۲۲٪	۲,۲	۲,۵	۱,۹	نفت و نیرو
ساختمان	۲,۸	۷,۵	۳۷٪	۲,۶	۱,۵	-۵,۳	راه و شهرسازی
حمل و نقل و انبارداری	۲,۱	۸,۳	۲۵٪	۳,۱	۱,۳	-۱,۷	راه و شهرسازی
ارتباطات	۶,۵	۱۹,۴	۳۴٪	۹	۷,۱	۶,۴	ارتباطات و فناوری اطلاعات
بازرگانی مالی و پولی فعالیتهای گردشگری	۰,۸	۵,۸	۱۴٪	۱,۱	۵,۲	-۰,۷	صنعت، معدن و تجارت
							امور اقتصادی و دارایی
							بانک مرکزی
							سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری

آموزش عالی آموزش و پرورش							آموزش
کار، تعاون و رفاه اجتماعی							فعالیت‌های تخصصی
بهداشت و درمان و آموزش پزشکی							بهداشت و خدمات اجتماعی
سازمان اداری و استخدامی کشور کار، تعاون و رفاه اجتماعی							امور عمومی
فرهنگ و ارشاد اسلامی ورزش و جوانان							خدمات اجتماعی (فرهنگ، ورزش و تفریح)
کلیه دستگاه‌های اجرایی (با هماهنگی سازمان ملی بهره‌وری ایران)	۴۷،۰-			۳۵٪	۸،۰	۲،۸	کل اقتصاد

ماده ۷۹ قانون برنامه پنجم توسعه و آیین نامه اجرایی آن به عنوان تکالیف و وظایف دائمی سازمان ملی بهره‌وری ایران به حساب می‌آیند.

سازمان ملی بهره‌وری بر اساس مفاد ماده ۷۹ قانون برنامه پنجم توسعه، مواد ۳ و ۵ قانون برنامه ششم توسعه کشور و برنامه جامع بهره‌وری کشور دارای وظایف و تکالیف فرابخشی به شرح زیر است:

- سازمان ملی بهره‌وری ایران به عنوان نهاد فرابخشی متولی برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، راهبری، پایش و ارزیابی بهره‌وری کلیه عوامل تولید در کشور می‌بایست اقدامات دستگاه‌های اجرایی کشور را جهت دستیابی به یک سوم از رشد اقتصادی از محل بهره‌وری (هدف برنامه جامع و قانون برنامه ششم توسعه) پایش و گزارش نماید.
- سازمان ملی بهره‌وری ایران به عنوان دبیر کارگروه فرابخشی بهره‌وری در برنامه ششم، مسئولیت هماهنگی با دستگاه‌های اجرایی جهت تهیه برنامه اجرایی در حوزه بهره‌وری، که هدف گذاری آن به تفکیک بخش‌های اقتصادی در ماده ۳ برنامه ششم توسعه انجام گرفته است را بر عهده دارد.

- مطابق با بند "د" اقدامات اجرایی برنامه جامع بهره‌وری کشور، سازمان ملی بهره‌وری ایران با ارایه دستورالعمل‌های لازم، دستگاه‌های اجرایی را در جهت شناسایی اولویت‌های اصلی ارتقای بهره‌وری حوزه خود کمک نموده و گزارش‌های سالانه دستگاه‌ها در خصوص ارتقای بهره‌وری را اخذ می‌نماید.

^۴ ساختار پیشنهادی کمیته بهره‌روی دستگاه‌های اجرایی مسئول برای اجرای موفق ماده ۵ قانون برنامه ششم توسعه توسط سازمان ملی بهره‌وری ایران طراحی شده است که از طریق سایت سازمان قابل دسترسی است.

^۵ سازمان‌های توسعه‌ای حلقه رابط بین سه رکن اساسی اقتصاد یعنی دولت، صنعت (طرف عرضه) و بازار (طرف تقاضا) هستند. در زنجیره توسعه اقتصادی و صنعتی، سازمان‌های توسعه‌ای نقش حلقه جایگزین، برای حلقه‌های خالی و مفقوده را بازی می‌کنند. این سازمان‌ها، تسهیل و تسریع‌کننده ارتباطات و عملیات در صنعت و اقتصاد هستند. خدمات گسترش و نوسازی صنعتی را که نهادهای توسعه‌ای مختلف در دنیا ارائه می‌کنند، می‌توان در شش گروه طبقه‌بندی کرد که شامل: توسعه تکنولوژی؛ خوشه‌سازی، شبکه‌گستری و به‌هم‌رسانی کسب و کارها؛ توسعه مدیریت و منابع انسانی؛ گسترش تجاری و توسعه صادرات؛ گسترش سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی است. بیشترین فعالیت‌های سازمان‌های توسعه‌ای بر ارائه کمک‌های غیرمالی، کمک به توسعه تکنولوژی و کمک به توسعه سرمایه‌گذاری متمرکز شده است. این سازمان‌ها که عموماً دولتی اند می‌توانند در قوانین و مقررات و سیاست‌ها و رویه‌های دولتی شامل صدور مجوز تولید، ارائه مشوق‌هایی برای بخش‌های تولیدی، مشارکت دولت در سرمایه‌گذاری‌های مشترک صنعتی و مشوق‌ها یا معافیت‌های مالیاتی مرتبط با توسعه صنعت، تاثیرگذار و تسهیل‌کننده باشند.

بر اساس قوانین بالا دستی ۱۲ سازمان و شرکت به عنوان سازمان توسعه‌ای در کشور وظیفه ارائه خدمات توسعه‌ای و نوسازی صنایع مختلف (بخش‌های مختلف اقتصادی) را دارند که در جدول ۲ اسامی آنان آمده است.

اما بررسی‌های سازمان ملی بهره‌وری ایران نشان می‌دهد که تعداد سازمان‌های بیشتری دارای مأموریت‌های توسعه‌ای هستند که در قانون فاقد اطلاق سازمان‌های توسعه‌ای هستند.

جدول ۲ - اسامی سازمان‌های توسعه‌ای بر اساس قانون اجرایی سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی

ردیف	سازمان‌های توسعه‌ای بر اساس قانون اجرایی سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی
۱	بانک توسعه صادرات
۲	بانک مسکن
۳	بانک توسعه تعاون

۴	شرکت مادر تخصصی صندوق حمایت از توسعه سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی
۵	بانک کشاورزی ایران
۶	شرکت شهرک‌های کشاورزی
۷	سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران - مادر تخصصی
۸	سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران - مادر تخصصی
۹	شرکت مادر تخصصی سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران
۱۰	بانک صنعت و معدن
۱۱	شرکت ملی صنایع پتروشیمی
۱۲	شرکت مادر تخصصی مدیریت منابع آب ایران

کُدر هر یک از بخش‌های اقتصادی با توجه به ماهیت فعالیت‌ها، واحدهای اقتصادی متشکل از بنگاه‌های اقتصادی و یا واحدهای عملیاتی است که این واحدها ممکن است تحت تملک بخش دولتی بوده یا تحت تملک بخش غیردولتی باشند. به طور مثال سطح خرد زیربخش برق متشکل از انواع نیروگاه‌های تولید برق، شرکت‌های انتقال و توزیع و ... است و یا بخش صنعت متشکل از کلیه بنگاه‌های صنعتی کوچک-متوسط و بزرگ فعال در بخش صنعت است. همچنین زیربخش آموزش ابتدایی-متوسطه متشکل از کلیه مدارس دولتی-غیردولتی موجود در کشور است.

^۷ استفاده از اطلاعات تفصیلی سرشماری‌ها و طرح‌های پیمایش معتبر انجام گرفته توسط مرکز آمار ایران، بانک مرکزی و نیز اطلاعات تفصیلی نظرسنجی‌های مرکز پژوهش‌های مجلس، وزارت اقتصاد و اتاق بازرگانی در خصوص فضای کسب و کار کشور توصیه می‌شود.

^۸ استفاده از "گزارش پشتیبان تدوین برنامه ارتقای بهره‌وری متکی بر رقابت‌پذیری و نوآوری در چارچوب توسعه پایدار"، سازمان ملی بهره‌وری ایران، ۱۳۹۵ برای تهیه برنامه‌های اجرایی توصیه می‌شود.