



بوت کمپ

مدیریت سیستم

دانشگاه تهران





Added Value Assessment



ACCREDITED

Management
Systems
Certification Body



مرکز ملی تایید صلاحیت ایران

Accredited Certification Body

نهاد گواهی کننده تایید صلاحیت شده

سیستم مدیریت کیفیت QMS

شماره
Reg No. NACI/119
تاییدات

بوت کمپی مدیریت سیستم دانشگاه تهران



راههای ارتباطی

TEL

• 021-26760001

WEBSITE

• WWW.BRS.IR
• WWW.BRSACADEMY.COM

EMAIL

• INFO@BRS.IR

INSTAGRAM

• BRS.BRSM

LINKDIN

• BRS BRSM

TELEGRAM

• BRSEBRSM



نام دوره : مدیریت عملیات و خدمات
مدرس : مجتبی رمضانی سرخی
تاریخ : ۱۴۰۲/۰۳/۰۵
مجری : دانشگاه تهران



مجتبی رضانی سرخی

معرفی استاد دوره

سوابق حرفه ای

مشاور مدیریت ریسک، مدیریت استراتژیک، مدیریت خدمات، نوآوری و فناوری
 عضو کمیته های فنی ۴۴، ۲۰۷ و ۲۱۰ سازمان ملی استاندارد ایران
 عضو انجمن مدیریت ایران
 عضو انجمن مهندسی صنایع ایران
 عضو انجمن فناوری و نوآوری ایران
 مشاور بیش از ۱۰۰ سازمان داخلی و بین المللی در حوزه مدیریت
 سرممیز و مدرس سیستم های مدیریت

علاقتمندیها

سفر	موسیقی ایرانی
ایجاد شبکه ی حرفه ای از دوستان	شعر و ادبیات
اینترنت و شبکه های اجتماعی	فناوری
	کسب و کار

سوابق تحصیلی

کارشناسی ارشد International Business
 کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار - مالی
 کارشناسی ارشد مهندسی صنایع
 کارشناسی مهندسی صنایع

مهارت های فردی

مدرس تایید شده BRSM
 مدرس مورد تایید مدرس دوره های سرممیزی

Ramezani.Sorkhi@brs.ir

@

+447759746160





سرفصل دوره

1. رضایت مشتری
2. مدیریت زنجیره ی تامین
3. مدل پتر دراگر
4. برون سپاری در زنجیره ی تامین
5. سیستم های تولید



مدیریت عملیات

مهم ترین مسئولیت مدیریت عملیات: تولید محصول یا ارائه ی خدمات مورد انتظار مشتری

میزان رضایت مشتری:

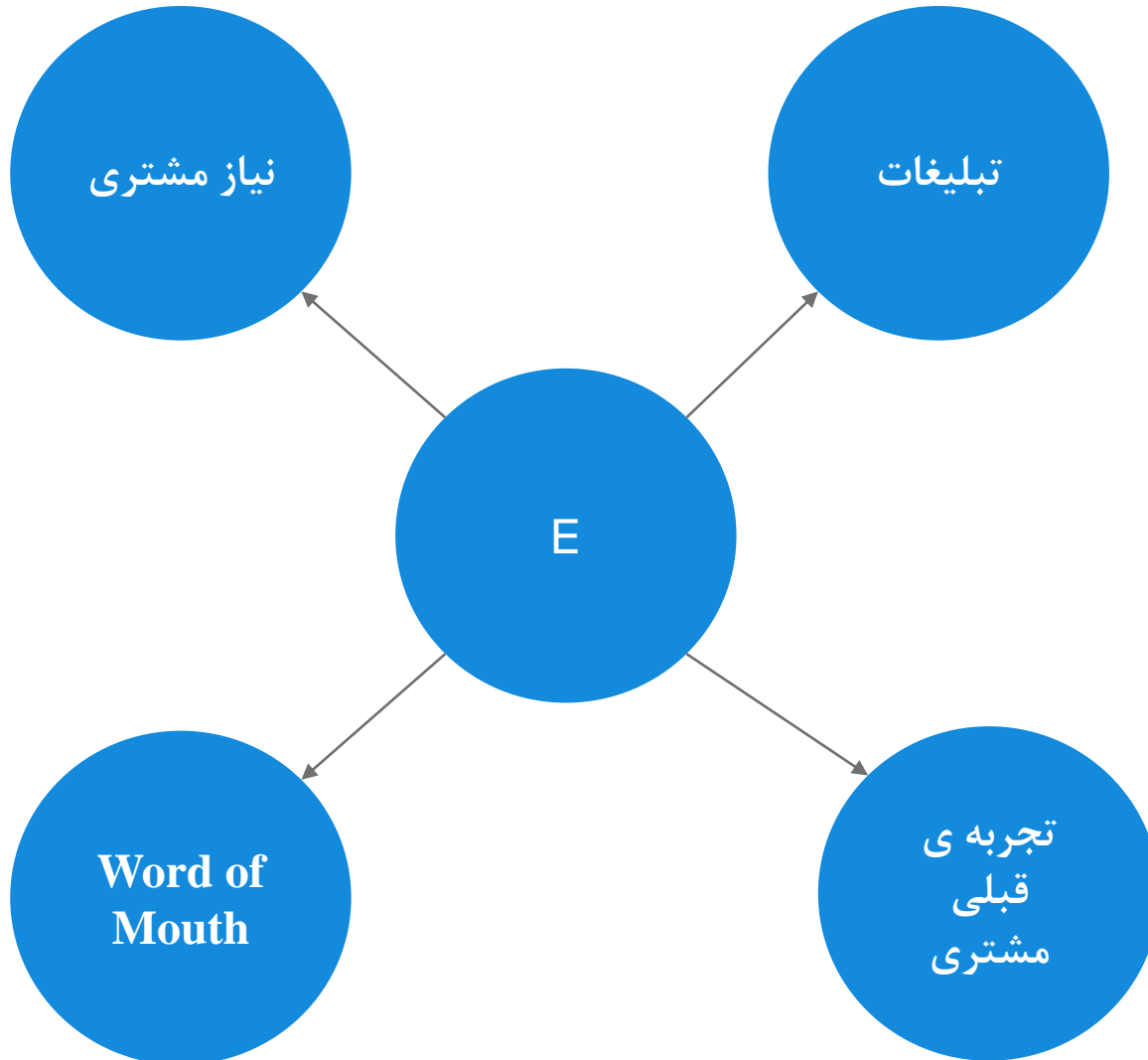
$$CS=E-P$$

E=Expectation: انتظارات پیش از ارائه ی خدمات

P=Perception: درک پس از ارائه ی خدمات

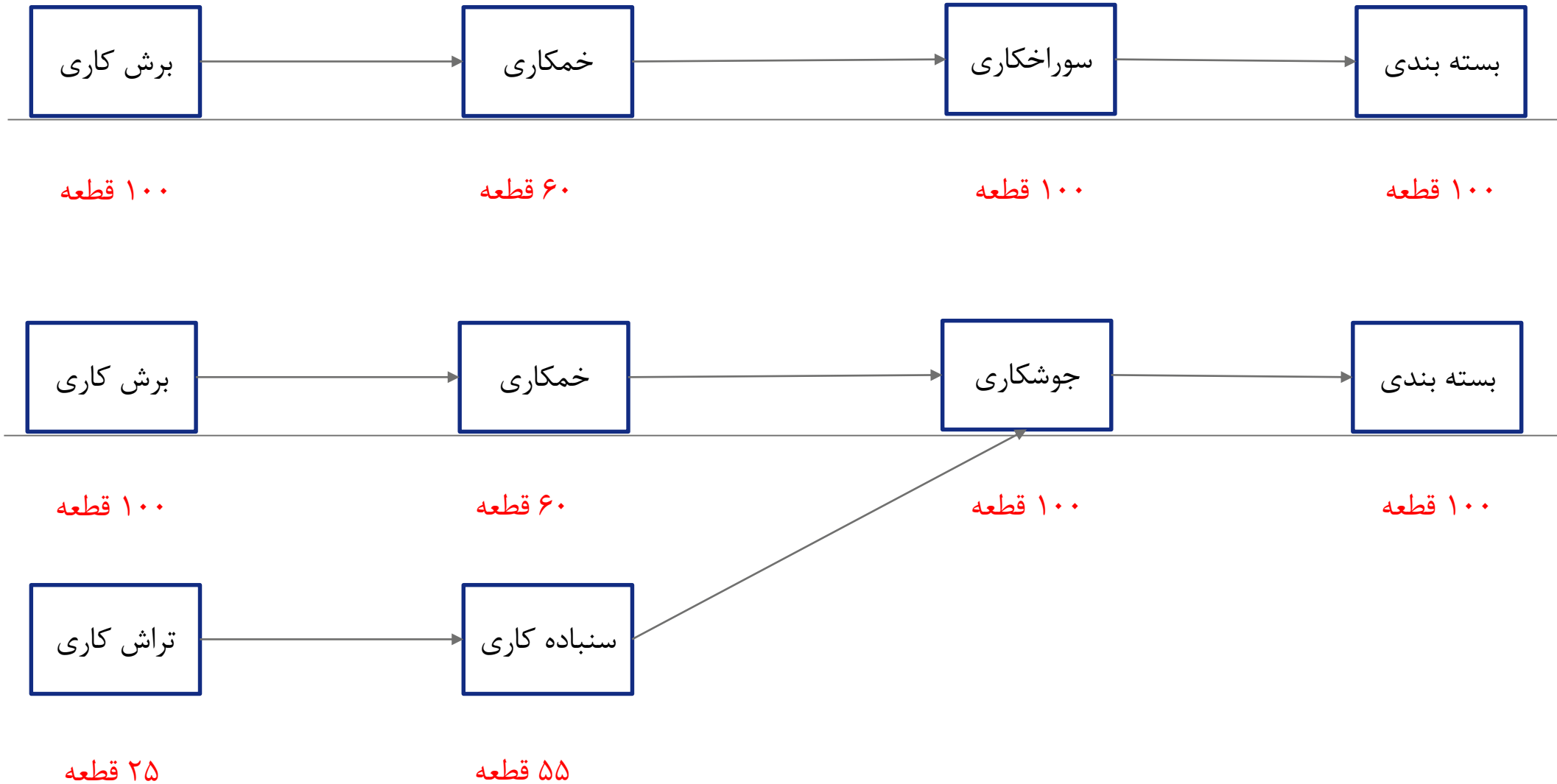


عوامل موثر بر انتظارات مشتری:





مدیریت عملیات!



مدیریت زنجیره ی تامین (SCM)



Corporate Strategy

Business Strategy

Functional Strategy

Marketing Strategy

Operation Strategy

Finance Strategy

...

اضافه کاری

شيفت اضافی

سرمایه گذاری

برون سپاری/پیمان سپاری

استراتژی های عملیاتی

مدل پتر دراگر



تأثیر استراتژیک/قابلیت محوری

زیاد

کم

مهندسی دوباره

مزیت رقابتی

برون سپاری

بهبود مستمر

نامناسب
زیاد

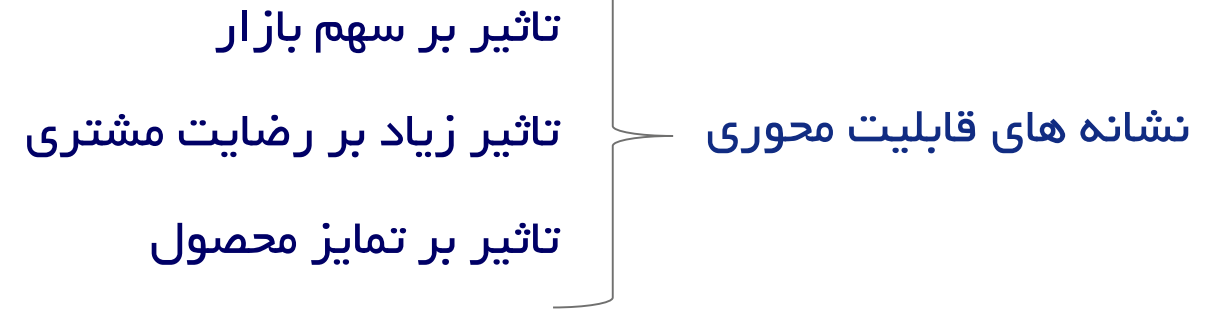
وضعیت فرایند

خوب





مدیریت زنجیره ی تامین (SCM)





برونسپاری

فرایند یا فعالیت انتخابی (قابلیت محوری سازمان نباشد)
همسو بودن اهداف، استراتژی ها و چشم اندازها با برون سپاری
دلیل برونسپاری
توانمندی Provider
برند Provider
قابلیت مدیریت کردن Provider

دغدغه های برون سپاری



دسته بندی سیستم های تولید

مثال	امکان توقف تولید	تنوع محصول	حجم تولید	
پالایشگاه / نیروگاه	ندارد	خیلی کم	خیلی زیاد	تولید پیوسته
مونتاژ	دارد	کم	زیاد	تولید انبوه
تولید دارو	دارد	زیاد	کم	تولید دسته ای
ماشین سازی اراک	دارد	بسیار زیاد	خیلی کم	تولید پروژه ای



پیش بینی در برابر سفارش

دسته ای و سفارشی	پیوسته و انبوه	
سفارش مشتری	پیش بینی	مبنای برنامه ریزی تولید

تولید سایه ای

تولید قطعات مشترک

راه حل های مواجهه با
چالش های پیش بینی



مشتری

تولید سایه ای

واحد
بازاریابی

سفارش
مجازی

۱۰۰۰ متر
پارچه

پارچه ی چیت
(سفارش واقعی)

۱۴۰۲/۰۱/۱۵

۱۴۰۲/۲/۲۰

تتمه ی سفارش
سایه (مجازی)

سفارش واقعی

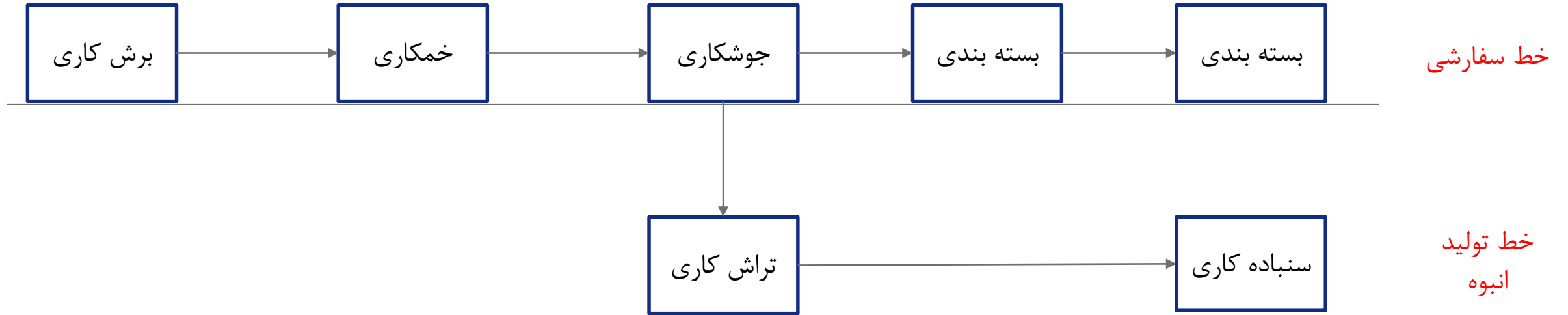
تتمه ی سفارش
سایه (مجازی)

۱۴۰۲/۳/۲۸

۱۴۰۲/۵/۳



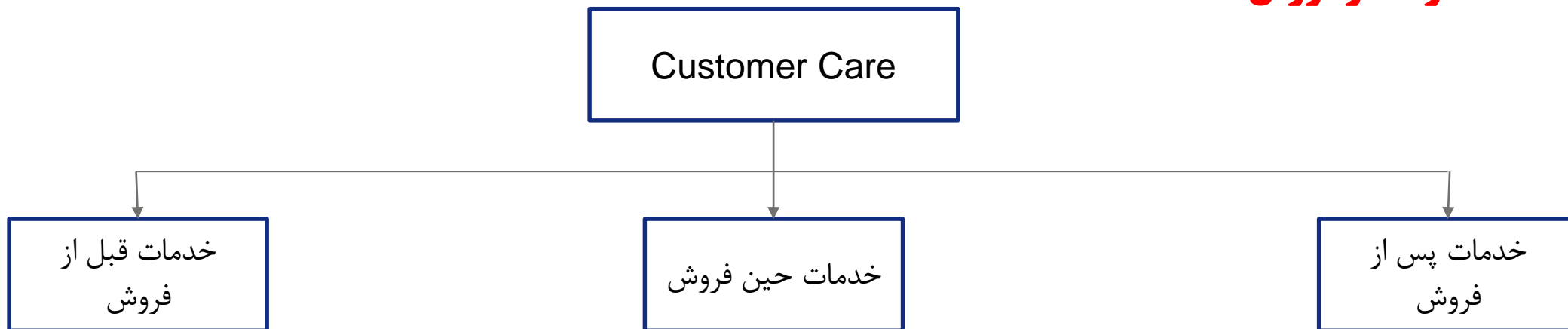
مدیریت خدمات، محیطی پیچیده و ناملموس





مدیریت خدمات، محیطی پیچیده و ناملموس

دسته بندی خدمات از منظر فروش



هدف: متقاعدسازی مشتری به خرید

- اشراف کامل به محصولات/خدمات از بعد فنی و قیمت (مالی)
- اشراف کامل به محصولات رقبا
- توان ایجاد ارتباط

هدف: ایجاد رابطه ی بلند مدت با مشتری

- تمام ویژگی های مرحله ی قبل
- +
- توان مذاکره

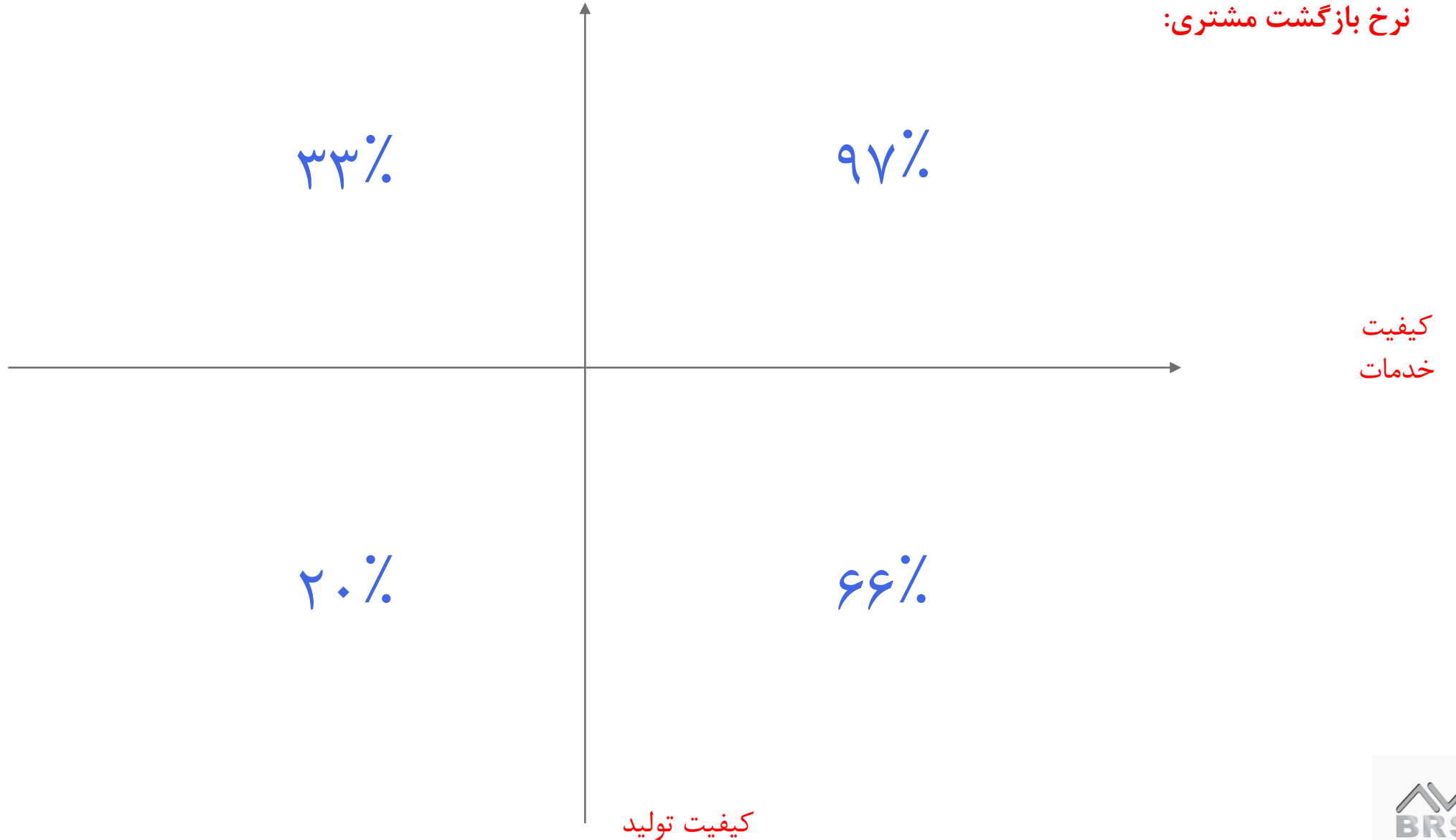
هدف: ایجاد رابطه ی بلند مدت با مشتری

- همه ی موارد
- +
- احساس تعلق



اهمیت خدمات دروفاداری مشتری

نرخ بازگشت مشتری:





استراتژی های خدمات پس از فروش

خود خدمات مستقیم سودآور نیست

Product Support

خود خدمات سودآور است

Cash Generator

ارائه ی خدمات برای محصولات جدید

Brand Fostering

ارائه ی خدمات پس از فروش به شرکت ها و برندهای دیگر

Business Generator



درنگ!

بیش از ۸۰٪ گردش مالی در امریکا در بخش خدمات است!

در ایران چطور؟



تحولات در ارائه ی خدمت مفهوم تجربه / خدمات مشارکتی



پلنت هالیوود



دیسنی ورلد



استارباکس



ایکیا

مشارکت دادن همزمان مشتری در خلق خدمت

مانند سرگرمی هایی از قبیل تلویزیون

کمترین سطح تجربه:

مانند دغدغه زدایی از قبیل شیرجه زدن در آسمان،

بیشترین سطح تجربه:

غواصی، چتربازی



۳ بخش اصلی اقتصاد



استحصال (معدن و
کشاورزی)



ساخت و تولید

خدمات



انواع خدمت

خدمات حرفه ای (تخصصی) مشاوره، مالی، بانکی

خدمات تجاری خرده فروشی، تعمیر، نگهداری

خدمات زیربنایی ارتباطات، حمل و نقل

خدمات فردی/اجتماعی رستوران، اقامت و اسکان، مراقبت از کودک و سالمند

خدمات عمومی آموزش، بهداشت، امنیت



تعریف خدمت

عبارتند از کردارها، فرایندها، عملکردها (والری ای. زیتامل و مری جو بیتنر)

فعالیت یا مجموعه ای از فعالیت های کم و بیش ناملموس که معمولا و نه لزوما در تعاملات بین مشتری و کارکنان خدمات/یا منابع فیزیکی یا کالاها/ یا سیستم های عرضه کننده خدمات صورت می گیرد و به عنوان راه حل هایی برای مشکلات مشتری ارائه می شوند.
(گریستین گرونروس)



۳ روند اجتماعی در اهمیت یافتن خدمت

فرصت برای افراد بازنشسته برای کار پاره وقت
به خصوص در ساعات اوج ترافیک کاری، تعطیلی یا غیبت

پیرشدن جمعیت

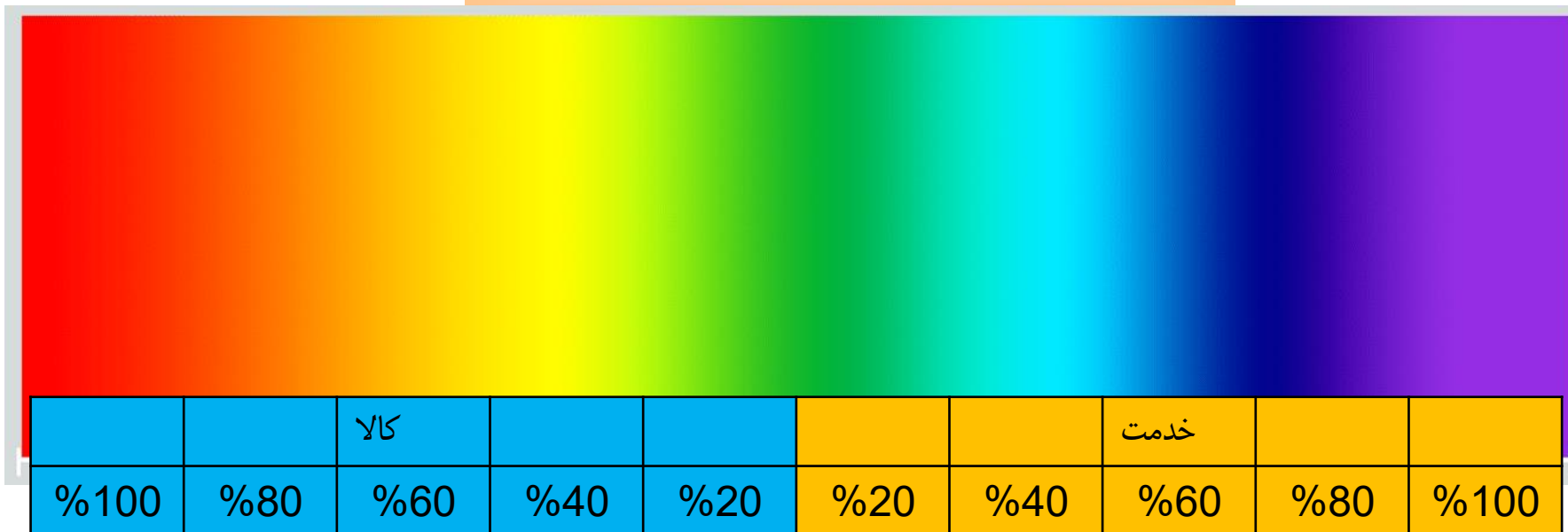
تقاضاهای جدیدی مانند نگهداری بچه، مهد کودک، غذا خوردن در
رستوران، تمیز کردن خانه، مراقبت از حیوان خانگی
افزایش درآمد=خدمات جهانگردی، تفریحات و اوقات فراغت

رشد خانواده ای
دو درآمدی

ورزش های تفریحی و فعالیت های گروهی
خدمات تحویل غذا

افزایش افراد مجرد و تنها

یک طیف!!!!!!!



پمپ بنزین سلف سرویس

کامپیوتر شخصی

کپی اداری

ساندویچ فروشی

رستوران

تعمیر اتومبیل

پرواز با خطوط هوایی

طبقه بندی خدمات

ماتریس انواع خدمات:

میزان تعامل و سفارش پذیری

کم

زیاد

تولید خدمات

فروش خدمات

خطوط هوایی

بیمارستان ها

حمل و نقل با کامیون

تعمیر اتومبیل

هتل ها

دیگر خدمات تعمیر

اقامتگاه ها و مراکز تفریحی

خدمات انبوه

خدمات حرفه ای

خرده فروشی

پزشکان

عمده فروشی

حقوقدانان

مدارس

حسابداران

جنبه های خرده فروشی بانکداری
الکترونیکی

معاونان

میزان کاربری نیروی کار

کم

زیاد

بسته ی خدمات

مجموعه ای از کالاها و خدمات که در یک محیط عرضه و ارائه می شوند

ویژگی ها:

زمین گلف، پیست اسکی، یک بیمارستان، یک هواپیما،
اتاق های هتل،

تسهیلات حمایت گر: منابع فیزیکی مورد نیاز

چوب گلف، چوب اسکی، مواد غذایی، قطعات یدکی
خودرو، اسناد حقوقی، تدارکات پزشکی، صابون و غذا در
هتل

کالاهای تسهیل کننده: مواد خریداری/مصرف شده
توسط خدمت گیرنده

پایان یافتن درد دندان، درست کار کردن خودرو،
رسیدن فوری آتش نشانان

خدمات آشکار: مزایای ملموس و قابل
مشاهده

خصوصی ماندن اطلاعات در بانک، تعمیر بدون دغدغه
ی خودرو، رفتار محترمانه ی کارکنان، امنیت هتل

خدمات پنهان: مزایای غیرعادی و روانی

بسته ی خدمات برای یک هتل و بیمارستان



تخت، الکترو کاردیوگراف،

سرم، داروها، سرنگ، غذا

سروصدای اندک، تهویه، نور مناسب

پرستاران خوش برخورد، پزشکان توانمند،
آسودگی خاطر از نتیجه ی عمل جراحی



اتاق های هتل، مبلمان، سایر
زیرساخت ها

صابون و غذا

تخت راحت در اتاقی تمیز

امنیت پارکینگ، رفتار
دوستانه در پذیرش

ویژگی ها:

تسهیلات حمایت گر:

کالاهای تسهیل کننده:

خدمات آشکار:

خدمات پنهان:

بسته ی خدمات کسب و کار شما



تسهیلات حمایت گر:

کالاهای تسهیل کننده:

خدمات آشکار:

خدمات پنهان:

معیارهای ارزیابی بسته ی خدمات

تسهیلات حمایت گر:

محل:

دسترسی وسیله ی حمل و نقل عمومی قرارگیری در مرکز

دکوراسیون داخلی:

استفاده از شکل و حالت مناسب کیفیت و هماهنگی مبلمان

تجهیزات حمایت کننده:

استفاده از مته ی مکانیکی یا هوا توسط دندانپزشک هواپیما با چه عمری؟

تناسب معماری:

معماری رنسانس در دانشگاه ظاهر منحصر به فرد سقف با رنگ آبی ظاهر گرانیته

طرح تسهیلات:

طبیعی بودن جریان صف فضای کافی برای انتظار وجود رفت و آمد غیر ضروری

معیارهای ارزیابی بسته ی خدمات

کالای تسهیل کننده:

انسجام:

تردی چپس ها

کنترل پرس غذا

کمیت:

نوشابه ی کوچک، متوسط یا بزرگ

انتخاب:

تنوع در جایگزینی دستمال گردن

تعداد غذاها در منو؟

خودروهای قابل اجاره

معیارهای ارزیابی بسته ی خدمات

خدمات آشکار:

آموزش کارکنان خدمات: تایید صلاحیت کارکنان توسط مرجعی بیرونی
تایید صلاحیت کارکنان
استفاده از دستیاران حرفه ای
حسابداران تایید صلاحیت شده

جامعیت: چقدر از خدمات از کل خدمات؟
بیمارستان عمومی؟ بیمارستان تخصصی؟
رستوران عرضه کننده ی غذای سنتی، محلی، فست فود، نوشیدنی، دمنوش ها و غیره

انسجام: سابقه ی به موقع پرواز کردن
سابقه ی سرو به موقع غذا

فراوانی: خدمات شبانه روزی
وجود وبسایت

معیارهای ارزیابی بسته ی خدمات

خدمات پنهان:

دیدگاه خدمات:	مهماندار بشاش	افسر پلیس با درایت	خدمتکاران مودب و مطمئن در رستوران
حال و هوای محل:	دکوراسیون رستوران	پخش موزیک	احساس سردرگمی به جای احساس مرتب بودن
انتظار:	ناچار به در صف ایستادن	منتظر نگه داشته شدن	لذت بردن از نوشیدنی
وضعیت:	نحوه ی قرار گرفتن صندلی ها	درجه ی هتل	رنکینگ در خدمات پس از فروش خودروها
احساس رفاه:	هواپیماهای تجاری بزرگ	پارکینگ با نور کافی	
خصوصی بودن و محرمانگی:	ارائه ی توصیه ها به موکل از طرف وکیل در دفتر کارش	کارت مغناطیسی به جای کلید در هتل	
راحتی:	بهره گیری از شیوه ی تعیین وقت ملاقات	پارک رایگان اتومبیل	

معیارهای ارزیابی بسته ی خدمات کسب و کار خود را تعیین کنید

تسهیلات حمایت گر:

کالای تسهیل کننده:

خدمات آشکار:

خدمات پنهان:

مشخصات بارز عملیات خدمات

مشارکت مشتری

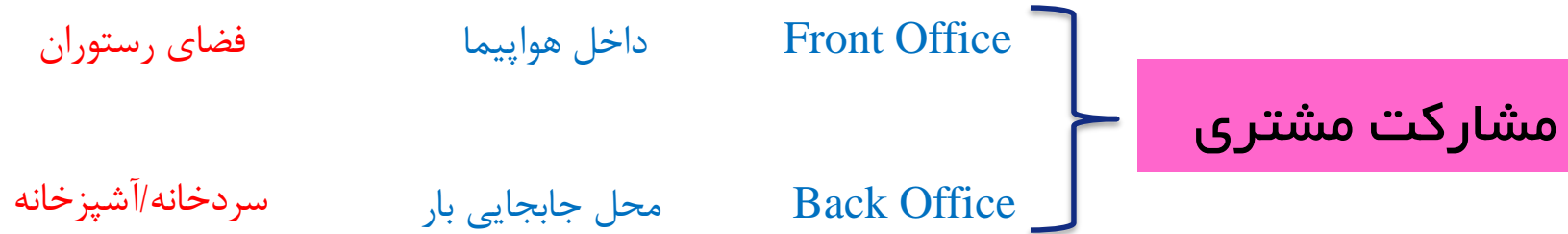
بی دوامی

فوریت

ناملموس بودن

ناهمگونی

مشخصات بارز عملیات خدمات



در برخی کسب و کارها، مشتری را وارد Back Office هم می کنند؟

مثال بزنید! چرا؟

در برخی کسب و کارها، مشتری را در حال دور کردن از Front Office هستند؟

مثال بزنید! چرا؟

مشخصات بارز عملیات خدمات

فرصت از دست رفته!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!

بی دوامی

بهترین مثال: صندلی خالی یک هواپیما موقع پرواز

تخت های خالی یک بیمارستان

صندلی ها و میزهای خالی یک رستوران

بی دوامی مانند این است که خط تولید یک کارخانه خوابیده باشد و شما حقوق و دستمزد و حتی هزینه های تولید را هم بپردازید!

مشخصات بارز عملیات خدمات



مشخصات بارز عملیات خدمات

خدمات همان لحظه که تولید می شوند مصرف می شوند به خصوص
خدمات محض (Pure Services)

غیرقابل ذخیره سازی است!

فوریت

در تولید «کنترل موجودی» مسئله ی اساسی است اما در خدمات:

انتظار در صف ایستادن مشتری!

به دلیل همزمانی تولید و مصرف، امکان کنترل کیفیت وجود ندارد یا بسیار ضعیف است!

بی دوامی مانند این است که خط تولید یک کارخانه خوابیده باشد و
شما حقوق و دستمزد و حتی هزینه های تولید را هم بپردازید!

مشخصات بارز عملیات خدمات



خدمات: همان عقاید و مفاهیم هستند!

ثبت کردن «حق اختراع» در خدمات دشوار است

توسعه ی سریع شرکت خدماتی و پشت سر گذا

و سپس اعطای حق امتیاز

دشواری قضاوت مشتری در مورد کیفیت خدمت پیش از خرید

راه حل دولت ها: ثبت شرکت، اعطای پروانه ی کار، وضع مقررات و قوانین

تایید ساخت و ساز توسط مهندس

داشتن تاییدیه و پروانه برای پزشک

مجوزهای بهداشت برای رستوران

ملموس

نبودن



مشخصات بارز عملیات خدمات

افراد مهم هستند به جای اشیا و چیزها
کاهش استفاده از کارکنان و بهره گیری از
مشتری نیست!

ناهمگونی

در تولید، در صورت بروز خرابکاری، بازرسی تضمین کننده ی یافتن عیب پیش از تحویل به مشتری است اما
در خدمات...



J. Willard Marriott

در بخش خدمات با کارکنان ناراضی نمی توانید مشتری را راضی نگه دارید!

طبقه بندی خدمات بر اساس پینش استراتژیک



ماهیت عمل خدماتی

ماتریس انواع خدمات

دریافت کننده ی مستقیم خدمات

چیزها

تولید خدمات

خطوط هوایی

حمل و نقل با کامیون

هتل ها

اقامتگاه ها و مراکز تفریحی

خدمات انبوه

خرده فروشی

عمده فروشی

مدارس

جنبه های خرده فروشی بانکداری
الکترونیکی

مردم

فروش خدمات

بیمارستان ها

تعمیر اتومبیل

دیگر خدمات تعمیر

خدمات حرفه ای

پزشکان

حقوقدانان

حسابداران

معاونان

اعمال ملموس

اعمال ناملموس

ماهیت عمل خدماتی

روابط با مشتریان

ماتریس انواع خدمات

دریافت کننده ی مستقیم خدمات

چیزها

تولید خدمات

خطوط هوایی

حمل و نقل با کامیون

هتل ها

اقامتگاه ها و مراکز تفریحی

خدمات انبوه

خرده فروشی

عمده فروشی

مدارس

جنبه های خرده فروشی بانکداری
الکترونیکی

مردم

فروش خدمات

بیمارستان ها

تعمیر اتومبیل

دیگر خدمات تعمیر

خدمات حرفه ای

پزشکان

حقوقدانان

حسابداران

معاونان

ماهیت عمل خدماتی

اعمال ملموس

اعمال ناملموس

سفارشی شدن

ماتریس انواع خدمات

دریافت کننده ی مستقیم خدمات

چیزها

تولید خدمات

خطوط هوایی

حمل و نقل با کامیون

هتل ها

اقامتگاه ها و مراکز تفریحی

خدمات انبوه

خرده فروشی

عمده فروشی

مدارس

جنبه های خرده فروشی بانکداری
الکترونیکی

مردم

فروش خدمات

بیمارستان ها

تعمیر اتومبیل

دیگر خدمات تعمیر

خدمات حرفه ای

پزشکان

حقوقدانان

حسابداران

معاونان

اعمال ملموس

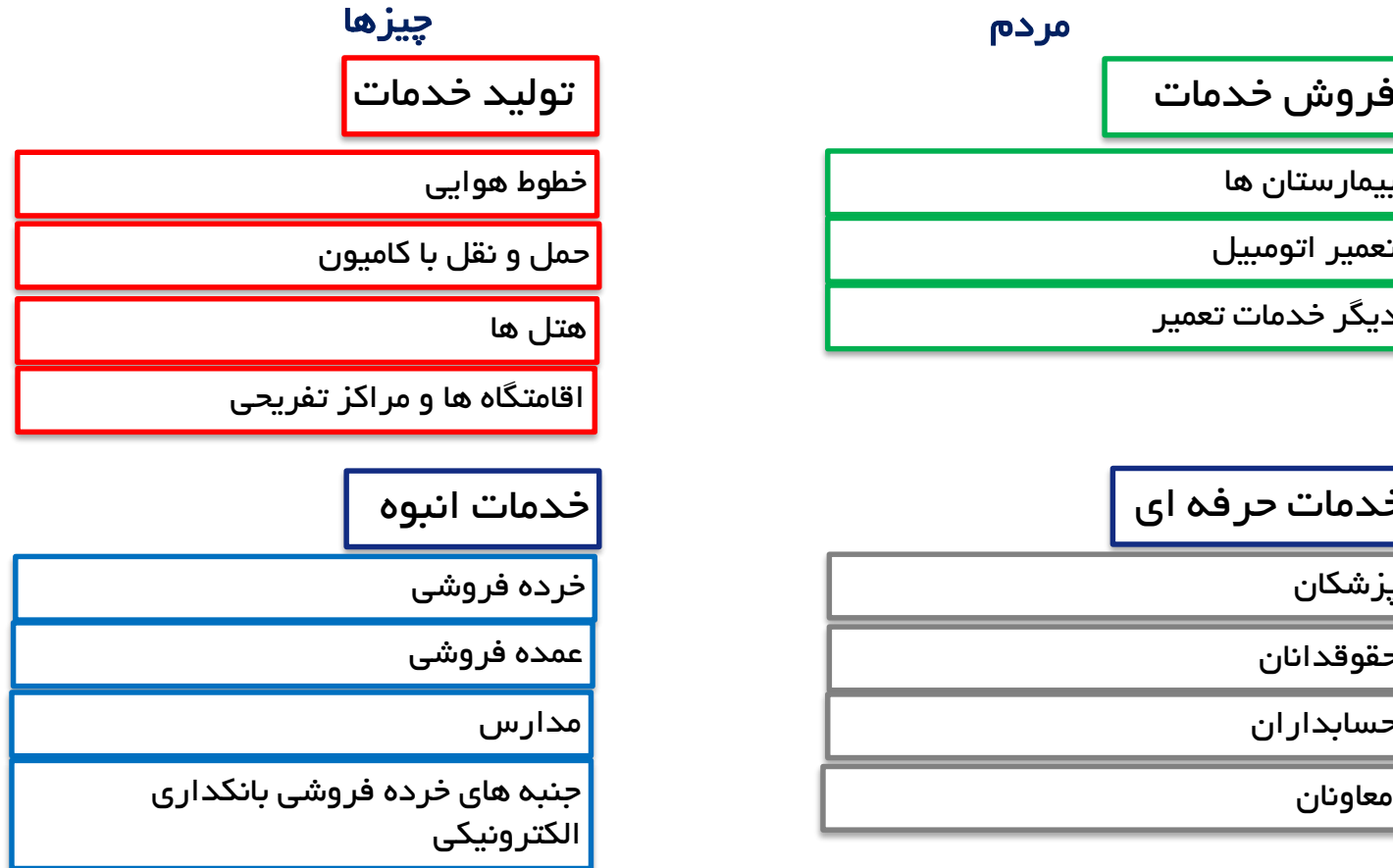
اعمال ناملموس

ماهیت عمل خدماتی

ماهیت عرضه و تقاضا

ماتریس انواع خدمات

دریافت کننده ی مستقیم خدمات



اعمال ملموس

ماهیت عمل خدماتی

اعمال ناملموس

روش تحویل خدمات

ماتریس انواع خدمات

دریافت کننده ی مستقیم خدمات

چیزها	مردم
تولید خدمات	فروش خدمات
خطوط هوایی	بیمارستان ها
حمل و نقل با کامیون	تعمیر اتومبیل
هتل ها	دیگر خدمات تعمیر
اقامتگاه ها و مراکز تفریحی	
خدمات انبوه	خدمات حرفه ای
خرده فروشی	پزشکان
عمده فروشی	حقوقدانان
مدارس	حسابداران
جنبه های خرده فروشی بانکداری الکترونیکی	معاونان

اعمال ملموس

ماهیت عمل خدماتی

اعمال ناملموس

کیفیت خدمات



تفکر قدیمی برای کیفیت خدمات

راهکار مدرن تر:

راهکار

پرداخت ۵ دلار به ازای گزارش هر بار
خرابی/مشکل

نتیجه

بهبود فرایند نگهداری حساب و
تجهیزات

تضمین خدمات

صورتحساب های اشتباه

ماشین های پرداخت پول خراب

بانک امریکا

پنج بُعد کیفیت خدمات

Reliability

قابل اعتماد بودن

Responsiveness

پاسخگو بودن

Assurance

اطمینان دادن

Empathy

همدلی کردن

Tangible

ظاهر آرایبی

پنج بُعد کیفیت خدمات

Reliability

قابل اعتماد بودن

توان اجرا و ارائه ی خدمت

توانمندی یک صافکار در صافکاری خودرو

تحويل به موقع نامه

پرواز به موقع هواپیما

غذاهای بهداشتی و سالم در رستوران

پنج بُعد کیفیت خدمات

Responsiveness

پاسخگو بودن

تمایل به کمک به مشتری و معطل نگه نداشتن او در زمانی که نارضاتی به وجود آمده است

سرو نوشابه/غذا در پروازهایی که با تاخیر انجام شده اند

یک تخفیف برای سفرهای آینده

سرو غذای مجدد برای غذایی که سرد سرو شده و یک نوشیدنی رایگان

پنج بُعد کیفیت خدمات

Assurance

اطمینان دادن

آگاهی و حضور ذهن و توانایی در جلب اعتماد و اطمینان مشتری

مودب بودن

لبخند زدن

احترام به مشتری

پنج بُعد کیفیت خدمات

Empathy

همدلی کردن

نشان دادن و اعمال توجه خاص و گرم به مشتریان

توانایی نزدیک شدن به مشتری

حساس بودن نسبت به نیازهای مشتری

تلاش برای درک او

مانند کارکنان یک رستوران که می بیند یکی از مشتریان نگران از راه رسیدن همسرش می باشد

پنج بُعد کیفیت خدمات

Tangible

ظاهر آرایبی

ظاهر تسهیلات و تجهیزات فیزیکی، کارکنان و ابزار ارتباطی موجود در محل

تمیزی رستوران

خوشبو بودن اتاق هتل

خوشرنگ بودن رنگ دیوارها

THE END



Added Value Assessment



ACCREDITED

Management
Systems
Certification Body



مرکز ملی تأیید صلاحیت ایران

Accredited Certification Body
بهدا گواهی کننده تأیید صلاحیت شده
سیستم مدیریت کیفیت QMS

شماره
Reg No. NACI/119
تأییدات