

نگاهی به تجارب کمپانی تایرسازی «اسی پی»

مدیریت تغییر

ترجمه از: صدیقه سلطانی احمد جواهریان

مقدمه:

بکارگیری شیوه‌ها و روش‌های مدیریتی کیفی فراگیر و کارآمدی موثر آنها در کارخانجات و شرکت‌های تولیدی و خدماتی مدتی است که توجه نشریات فنی، علمی و فرهنگی کشورها را بخود جلب کرده است، این مقاله از آن جهت که مورد علمی بکارگیری این روش‌ها است، ارزنده و قابل توجه می‌باشد.

جدا از آنکه کمپانی انتخاب شده و تولیدات آن را در محک آزمایش و قضاوت قرار داده باشیم، چگونگی اجرای سیستم مدیریت کیفی فراگیر در این کارخانه را مرور می‌کنیم. این مقاله از نشریه PROGRES IN RUBBER AND PLASTICS TO TECHNOLOGY جلد ۶ - شماره ۳ سال ۱۹۹۲ انتخاب شده و نویسنده آن «آی.اس. سلوز»^(۱) از کمپانی «تایرسازی اسی پی»^(۲) می‌باشد.

این مقاله پیرامون برخی از تغییرات انجام شده در تبدیل یک سازمان بوروکراتیک و بزرگ به یک شرکت کوچک، موفق و پرتحرک است که همچنان بالاترین تعداد پرسنل استخدامی توسط یک شرکت ژاپنی در انگلستان را داراست.

باید گفت این مقاله در مورد فرهنگ ژاپنی نیست، بلکه در مورد مدیریت موثری است که توسط مدیران آگاه ژاپنی به اجرا گذاشته شده است.

تاریخچه

در سال ۱۹۸۸ تایرسازی دنلپ یکصدمین سالگرد پیدایش خود را از زمانی که «جان بوید

دنلپ» تایر بادی را اختراع کرد، جشن گرفت. شرکت لاستیک دنلپ در سال ۱۹۰۰ میلادی در دویلین تاسیس و یک سال بعد اولین کارخانه آن در بیرمنگام افتتاح شد.

پیش از آن یعنی در سال ۱۹۱۳، دنلپ ژاپن نیز اولین تایر بادی خود را در کارخانه «کوبه» تولید کرده بود. پنجاه سال بعد در سال ۱۹۶۳، «سومیتومو الکتریک» بخش اعظم سهام «دنلپ» ژاپن را خرید و نام شرکت جدید را به صنایع لاستیک «سومیتومو.آر.آی.» تغییر داد و از آن زمان ارتباط تجاری و فنی نزدیک بین «اس.آر.آی» و «دنلپ» تا اوایل دهه ۱۹۸۰ استمرار یافت. در سال ۱۹۸۴، «اس.آر.آی.» واحد فنی تایر را از دنلپ خریداری کرد و تا ژانویه ۱۹۸۵ کنترل کلیه واحدهای عملیاتی اروپایی تایر «دنلپ» در انگلستان، فرانسه و آلمان را در دست گرفته و در سال ۱۹۸۶ جهت تکمیل مالکیت خود شرکت تایر دنلپ در ایالات متحده آمریکا را نیز خریداری کرد.

● ارتباطات یک عامل حیاتی برای درهم شکستن موانع و ایجاد فضای مناسب برای از بین بردن خط و مرزهای سنتی بین مدیران و کارگران، کارمند رسمی، قراردادی و عملکردهای مختلف تولیدی، فنی، مهندسی و فروش است.

در سال ۱۹۸۴ کارخانجات تایرسازی دنلپ انگلستان قبل از تحویل به «سومیتومو» با ضرردهی بیش از ۲۰ میلیون پوند در سال، ورشکست شده و طی سال‌ها، به دلیل کمبود بودجه، فقدان منابع و تقلیل یافتن نیروی کار در تمام سطوح شرکت، یک حالت تقریباً رخوت و نومیدی و بی‌علاقگی ایجاد شده بود، به طوری که امنیت شغلی در شرکت وجود نداشت.

شرکت انگلیسی تحویل گرفته شده شامل سه کارخانه نسبتاً قدیمی بود که دو کارخانه، مربوط به اوایل دهه ۱۹۰۰ و کارخانه جدید در واشنگتن نیز بیست سالی قدمت داشت.

اهداف اصلی برای شرکت جدید، تغییر بافت فرهنگی و به سودآوری رساندن مجدد از طریق ایجاد احساس مسئولیت در کارمندان، بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها بود.

عرصه‌های اصلی تغییر:

۱ - ارتباطات

کلید تحول «اس.پی.تایر» ارتباطات موثر بوده است. ارتباطات یک عامل حیاتی برای درهم شکستن موانع و ایجاد فضای مناسب برای از بین بردن خط و مرزهای سنتی بین مدیران و کارگران، کارمند رسمی و قراردادی و عملکردهای مختلف تولیدی، فنی مهندسی و فروش است. از شروع کار شرکت جدید، یک سیستم بهبود یافته ارائه شد که باعث تشویق ارتباط در هر روی در هر چهار جهت یعنی پایین، بالا، عرضی و بیرونی با متقاضیان و عرضه‌کنندگان، شد.

به محض اینکه شرکت از نتایج ماهیانه آگاه شود این نتایج به صورت رسمی به کلیه مدیران

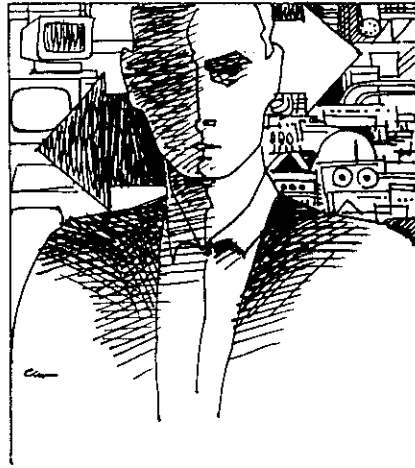
ارشد ارائه می‌شود و آنان نیز به نوبه خود، با انتقال این اطلاعات ارتباط کلیه مدیران و سرپرستان درگیر در کار را به عهده می‌گیرند. به این طریق، با انتشار اطلاعات کلیه کارمندان در عرض یک هفته از نتایج آگاه می‌شوند. علاوه بر این مدیران در بسیاری از مجامع شرکت کرده و از کارخانجات و انبارها حداقل سه بار در سال بازدید می‌کنند تا نتایج را بررسی کنند و طرحهای پیش رو را مورد بحث قرار دهند.

مدیران شرکت در تمامی سطوح به درگیری بیشتر با کار، و انجام راهنمایی با ارائه نمونه تشویق شده و بدین طریق به جای عبور از ورای مسائل، به توجه، گوش دادن و یادگیری در تمام زمینه‌ها فراخوانده می‌شوند. برای اولین بار ایجاد تیم‌های «چند عملکردی»^(۳) مورد تشویق قرار می‌گیرد این تیم‌ها به‌طور مرتب یکدیگر را ملاقات می‌کنند تا به‌جای اینکه به‌خاطر اشتباه یک نفر حکم صادر شود یا دلایلی برای تقصیرها ارائه شود، به حل مسایل و مشکلات بپردازند.

مباحث غیررسمی در تمامی سطوح در رابطه با اهم نکات صورت می‌گیرد و این امر باعث ایجاد یک فضای دوستانه برای بحث در مورد موضوعات واقعی که تاثیر بر رانندمان شرکت دارد، می‌شود. یک راه ساده ارزیابی تاثیر ارتباط، قضاوت درباره تعداد پیشنهادات ارائه شده است. هدف از ارتباط تشویق افراد به ارائه پیشنهاد و به عبارت دیگر بکارگیری خرد جمعی برای تقویت استحکام شرکت است.

۲- آموزش و پیشرفت

آموزش در تائیرسازی «اس.پی» با بودجه آموزشی محدود همراه با یک تیم آموزشی کوچک اداره می‌شود. تعداد بسیاری برنامه آموزشی به اجرا گذاشته شده، به طوری که هر کارمند حداقل در دو دوره آموزشی در سال شرکت بسته است. آموزش نه با میزان بودجه، بلکه با کیفیت آن ارزیابی می‌شود. تمام آموزش عمدتاً در محل کار توسط مدیران و سرپرستان انجام شده و بنابراین برای ارزیابی ارزش و تاثیر این نوع آموزش مشکلی وجود ندارد. مدیران داخل شرکت به بهترین وجه می‌توانند آموزش را به محیط و فضای شرکت ارتباط دهند تا آن را هر چه مناسب‌تر سازد. مزایای دیگر این است که مربی نیز با فراگیری موضوع به‌طور فزاینده نسبت به موضوعی که آموزش می‌دهد، متعهدتر می‌شود. اکثر دوره‌های چند عملکردی به ارتباط سراسری کمک می‌کند.



● یک راه ساده ارزیابی تاثیر ارتباط، قضاوت درباره تعداد پیشنهادات ارائه شده است.

آموزش چند مهارتی برای کلیه مهندسين فني و توليدي باعث افزايش آگاهي و كيفيت كار مهندسين در شركت شده است. اين آموزش وجود داشته و ادامه خواهد يافت تا باعث ارتقاي نقش مهندسين به متخصصين شود، بطوري كه كار تعمير و نگهداري روزمره و ساده به اپراتور ماشين واگذار شود.

۳- «مقام»^(۴)

كار گروهی كليت ایجاد محیط مناسب برای بالاترين سطح احساس مسئوليت در افراد است. مشكل بتوان در مورد ارزش كار گروهی حرف زد اگر طبقه‌بندي و امتيازات خاص در سطح مختلف، وجود داشته باشد، اطلاعات فقط وقتی می‌تواند بطور آزاد جريان پيدا كند كه اين موانع مشهود و ساختگی از بين برود. به همین دليل، سمبل‌های مقام‌های سستی «دوران دنلپ» برچیده شد. مانند:

- اتاقهای غذاخوری مجزا
- محل پارک ماشين تفكيك شده
- لباس كار مختلف
- دستشویی‌های خصوصی
- و غيره...

این تغییرات ربطی به فرهنگ ژاپنی نداشت، بلکه به این دلیل صورت گرفت که افراد احساس کنند بخشی از یک تیم محسوب می‌شوند و زمانی که با افراد در سطوح مختلف ارتباط دارند،

بیشتر احساس آرامش و آسودگی کنند.

۴- «یکنواختی»^(۵)

در سال ۱۹۸۵ یک برنامه پنج ساله «یکنواختی» تنظیم شد تا موقعیت واحدی در شرکت ایجاد شود افراد بتوانند به تساوی در تیم‌های برطرف کننده مشکلات چند بعدی و گروه‌های کاری فعالیت کنند. هدف برنامه اطمینان‌یابی از شرایط و مزایای استخدام یکسان مانند حق بازنشستگی، حقوق روزهای تعطیل، پرداخت زمان بیماری، حق نوبت کاری و اجازه اضافه‌کاری و غیره برای کلیه افراد، بود. تنها اختلاف باقیمانده حقوق بود. شرکت پیشنهاد کرد که طبق یک «قرارداد دو جانبه» افرادی که کارهای مشابه در شرکت دارند جدا از آنکه در کدام قسمت کار می‌کنند از یک سطح درآمد برخوردار باشند تا یک سیستم طبقه‌بندی واحد برای کلیه کارمندان به‌وجود آید.

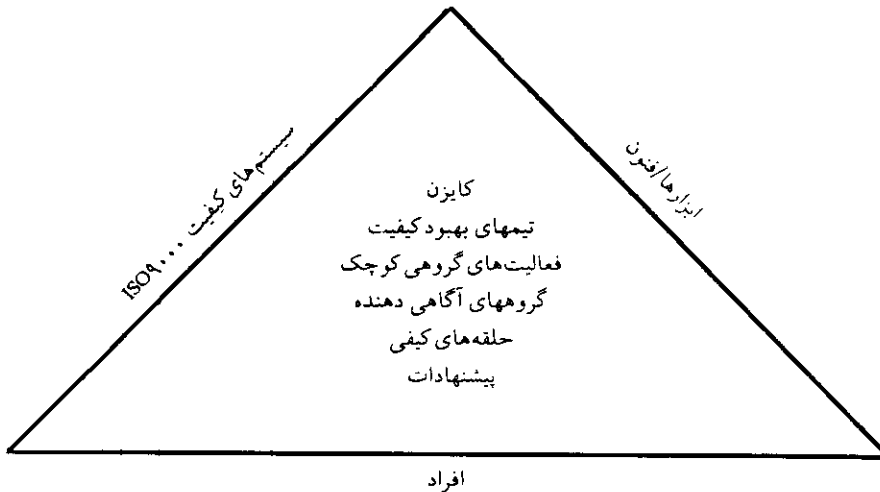
به‌دست آوردن یکنواختی مشکل، اما جهت تبدیل شرکت به یک گروه کاری واحد و متفق، ضروری بود.

۵- «قراردادهای گروهی کار»^(۶)

بایرطرف کردن اختلافات زیاد در حقوق و مزایا که در سال ۱۹۸۵ وجود داشت لازم بود که مجموعه سیستم قراردادهای جمعی شامل ۹ اتحادیه و ۱۱ قرارداد گروهی کار مجزا به صورت ساده‌تری درآید. با تشویق منطقی ساختن ساختار اتحادیه‌ها این امکان وجود داشت که تعداد این اتحادیه‌ها را به هفت کاهش داد. هر شرکت جدید این حق را داشت که قراردادهای کاری را به یک اتحادیه ارجاع دهد و آن را جزو شرایط استخدام درآورد. در واقع هدف از کاهش ۹ اتحادیه به هفت اتحادیه کاهش یازده قرارداد گروهی کار بود به یک قرارداد گروهی کار که نماینده ۲۶۰۰ کارمند شرکت می‌باشد.

۶- سهم شدن در سود

در سال ۱۹۸۷ برنامه سهم شدن در سود با احتساب ۱۰ درصد سود شرکت که بین تمام کارمندان براساس درصد تقسیم می‌شد، ارائه گردید. در حال حاضر این برنامه ثبت شده و در سال ۱۹۹۰ نیمی از درآمد حاصل از سود، از مالیات معاف خواهد بود. سهم شدن در سود بر همانند شمردن منافع افراد با موفقیت شرکت تاثیر می‌گذارد و یک مشوق واقعی برای کلیه کارمندان ایجاد می‌کند تا سود را به حداکثر رساننده و ضایعات را کاهش دهند.



شکل ۱: کنترل فراگیر، حل معضل و الزام مدیریت

ناقص باعث می شود و سها ۱۵ درصد مربوط به خطاهای خط تولید است. کلیه کارکنان خط تولید در زمینه کنترل فرایند آماری آموزش داده شدند و در انتهای یک دوره دو روزه کنترل فرایند آماری که در سال ۱۹۸۶ برای کنترل تغییرات فرایند و ماشین در کارخانجات به اجرا گذاشته شد، به آنها مدرکی ارائه شد. این آموزش نه تنها باعث بهبود کیفیت محصول شد بلکه به افزایش بهره‌وری هم کمک کرد. این روش یک راه ایده‌آل برای به وجود آوردن امکان درگیر کردن کارکنان در موضوع کیفیت بود.

ارائه و کاربرد فرایند آماری، منوط به قواعدی است که اطلاعات را در تمام سطوح تولید جمع‌آوری و ضبط کند.

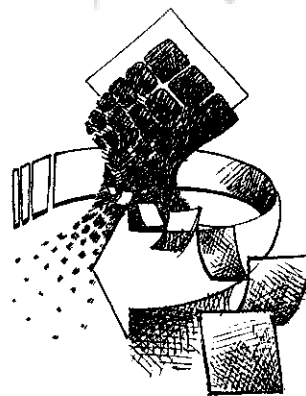
۱۰ - کیفیت فراگیر

کنترل فرایند آماری در ابتدا در تولید اعمال شده است اما جهت رسیدن به یک کیفیت کامل واضح بود که کلیه عوامل باید عملکرد خود را بهبود بخشند. فلسفه «کیفیت فراگیر» در سال ۱۹۸۸ مطرح شد، کیفیت فراگیر همه افراد را شامل می‌شود و بر کار گروهی و همکاری بین عملکردها با تشکیلات اداری - که هر کدام مثل متقاضیان و عرضه کنندگان به یکدیگر مربوط می‌باشند - تاکید دارد.

کیفیت فراگیر هدف کلیدی شرکت شد و یک کمیته رهبری تحت ریاست معاونت اجرایی، سازمان داده شد. یک برنامه بهبود کیفیت تهیه شد و شش تیم چند عملکردی اجرایی از مدیران ارشد ایجاد شد تا استراتژی‌هایی را برای رسیدن به اهداف شرکت، تهیه کنند.

دمینگ^(۹) و «دکتر ژوزف، ام. جوران^(۱۰)» دو نفر آمریکایی مطرح شد، به این ترتیب که در دهه ۱۹۵۰ به ژاپنی‌ها توضیح دادند که آنها نخواهند توانست بازارهای دنیا را با حجم انبوه تولید و محصولاتی با کیفیت پایین تسخیر کنند. آنها به طرح آموزش، تقویت تعلیم و تربیت، سپردن مسئولیت کیفیت محصول به نزدیکترین فرد به ماشین - فرایند و برداشتن تاکید از بازرسی نهایی اصرار داشتند، آنها عقیده داشتند که ۸۵ درصد مشکلات کیفیت را سیستم‌ها یا روش‌های تولید

- هدف از ارتباط، تشویق افراد به ارائه پیشنهاد و به عبارت دیگر به کارگیری خرد جمعی برای تقویت استحکام شرکت است.
- آموزش نه با میزان بودجه، بلکه با کیفیت آن ارزیابی می‌شود.



موفقیت شرکت، موفقیت شخص را تضمین کرده و حکایت از این امر دارد که کلیه افراد در تائیرسازی «اس.پی» از سطح زندگی مناسبی بهره‌مند می‌شوند.

۷ - کابین

کابین نشانگر اصلاح و بهسازی مستمر با همکاری کلیه کارمندان است و این فعالیت‌ها می‌تواند از طریق گروه‌های حل معضل سازمان داده شده از طریق مدیریت، فعالیت‌های کوچک گروهی یعنی حلقه‌های کیفی و فعالیت‌های خود سازمان یافته، به صورت پیشنهادات باشد.

بهبود تولید و کاهش هزینه‌ها، کار بسیار اساسی مدیریت است. گروه‌های کابین در تمام سطوح شناسایی و به منظور اینکه تغییرات را تسریع و بهبودها را ترویج کنند، مورد تشویق قرار می‌گیرند. (شکل ۱)

۸ - محیط

به منظور تقویت معیارهای بالاتر و کیفیت محصول و بهره‌وری، سعی بسیاری به عمل آمده تا محیط کار از اداره مناسب محل، توسط خود کارمندان گرفته تا شرایط ایمن کار، اطمینان در مورد امنیت شغلی و رفاه عمومی، بهبود یابد.

کارخانه و دستگاهها توسط اپراتورهای ماشین رنگ آمیزی شده و هر فرد موظف است که فضای کار خود را تمیز و مرتب نگهدارد. این امر یک احساس افتخار تملک به شخص در هر قسمت القاء می‌کند. اتاقهای استراحت تمیز و طبق اصول امروزی مرتب شده است و به عنوان مکانی برای مشورت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

با انجام این امور بدهی که ژاپنی‌ها آن را به «چهار S»^(۷) ارجاع می‌دهند کل محیط کار از یک مکان کثیف و ملال‌آور به یک محیط تمیز و مرتب تغییر شکل یافته، به این منظور که فضای رضایت‌مندی و تحرک فوق‌العاده تقویت شود:

- SEIRI= SORT = طبقه بندی
 - SEITON= PLACE = جای دهی
 - SEISO= CLEAN = تمیزی
 - SEIKETSU= SAFE = ایمنی
- محیط

۹ - مشارکت (همکاری افراد)

موفقیت و پیشرفتی که ژاپن از دهه ۱۹۵۰ از آن بهره‌مند شده، به وسیله فلسفه کیفیت‌گرایی تقویت شده که بر پایه «کنترل فرایند آماری (SPC)» استوار است.

مفهوم کیفیت توسط «دکتر دلبیو، ادواردز

برنامه‌های جامع آموزش کیفیت فراگیر تهیه شده شامل هفت حوزه می‌شد (شکل ۲):

- ۱- کیفیت فراگیر
- ۲- ارتباط موثر
- ۳- رهبری و انگیزش
- ۴- برنامه‌ریزی و استفاده موثر از زمان
- ۵- «اس.پی.سی.» کنترل فرایند آماری
- ۶- حل مشکلات
- ۷- سود بالقوه از بهبود کیفیت (PPOI)

کلیه کارمندان در یک برنامه تربیتی کیفیت فراگیر، شرکت داده شدند و پس از آموزش گروه‌های عامل به عنوان مربیان، سرپرستی یکی از حوزه‌ها را تقبل کردند.

کیفیت فراگیر به معنای رضایت مستمر نیازها و انتظارات هر متقاضی داخلی و خارجی با افزایش تعهد و طرز برخورد کلیه کارمندان است. متقاضیان خارجی افرادی هستند که محصول و یا خدمات شرکت را از داخل آن خریداری می‌کنند. هر فرد یک متقاضی دارد که می‌باید نیاز او را برآورد و رضایت او را جلب کند.

فلسفه کیفیت فراگیر تبدیل هزینه‌ها به سود است و موانع اصلی انجام کار مقدم بر همه عبارتند از:

- ۱- روش‌های ضعیف
- ۲- سیستم‌های ناکافی
- ۳- برنامه‌ریزی غیردقیق
- ۴- ارتباطات غیرموثر

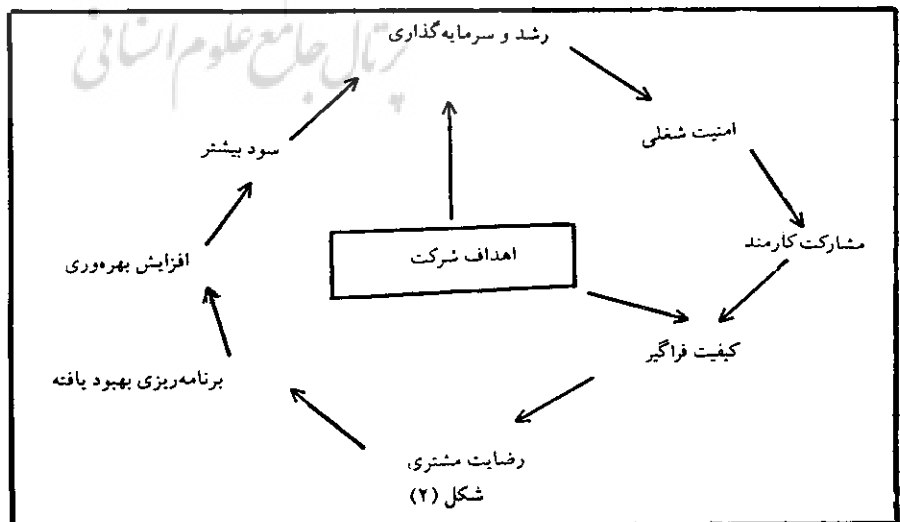
حوزه‌های آموزشی تهیه شده به تغییر اوضاع و عادت‌های مرسوم کمک می‌کنند و نشان می‌دهند که افراد چگونه مشکلات را برطرف کرده و راه‌حل‌های پایدار را جویا شوند.



● کارگروهی کلید ایجاد محیط مناسب برای بالاترین سطح احساس مسئولیت در افراد است.
● مشکل بتوان در مورد ارزش کارگروهی حرف زد اگر طبقه‌بندی و امتیازات خاص در سطوح مختلف وجود داشته باشد.

فلسفه کیفیت فراگیر به گروه‌ها و افراد شدیداً هماهنگ شده وابسته است که در تیم‌های چند عملکردی فعالیت می‌کنند. کلید کار، ارتباطات موثری است که می‌تواند ابزاری در حذف موانع مرسوم باشد، در عین حال که از یک مدیریت صریح و شیوه باز پشتیبانی می‌کند.

نتیجه تمهید لازم جهت رسیدن به موفقیت تابع عوامل



زیر است:

- ۱- اشتیاق
- ۲- روح همکاری
- ۳- انگیزش
- ۴- رضامندی

موارد فوق با عوامل زیر قابل دسترس است:

- ۱- آگاهی
- ۲- درگیر مسایل شدن
- ۳- سهیم شدن
- ۴- مشارکت

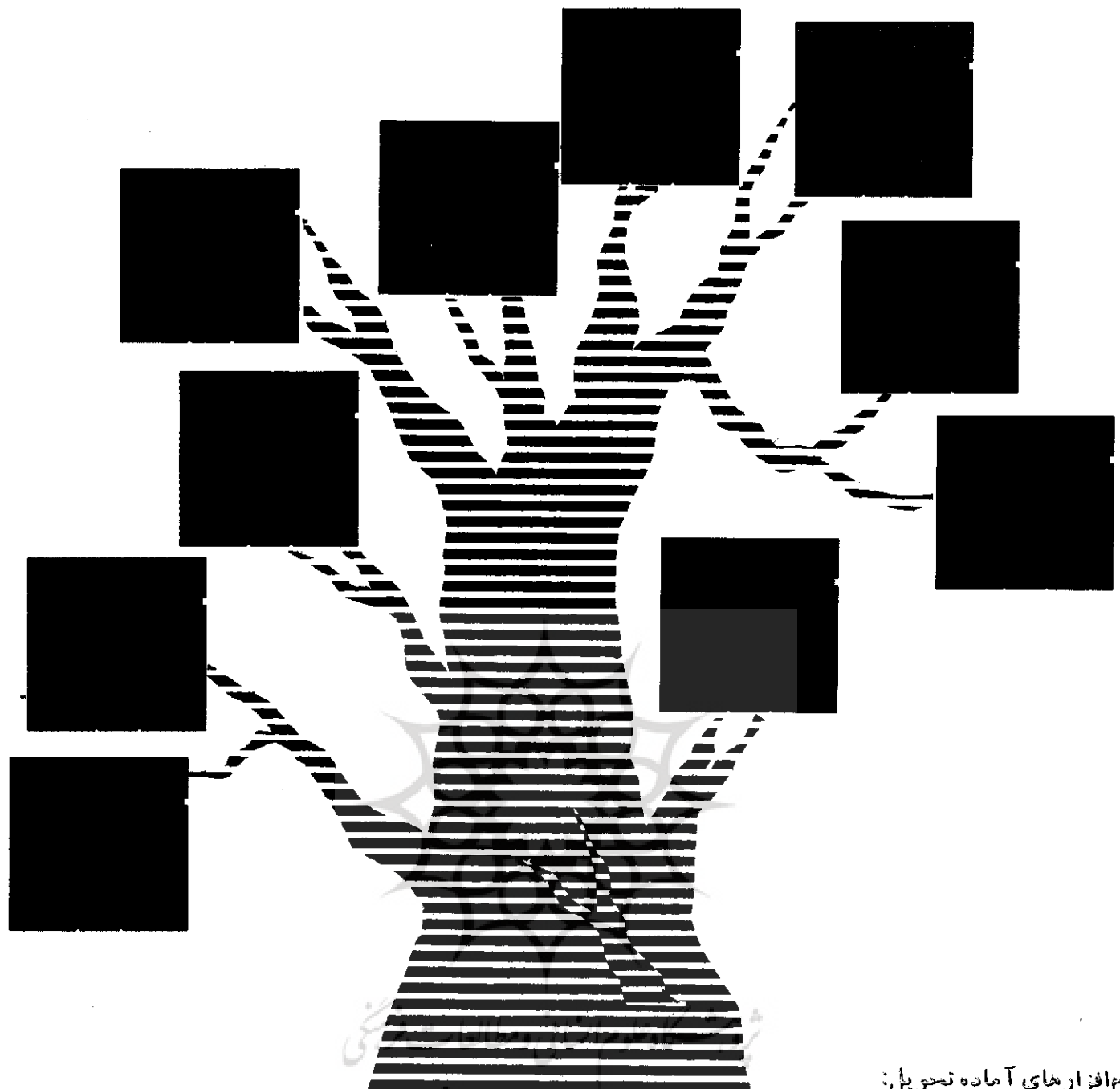
از سال ۱۹۸۵ تائیرسازی «اس.پی.» یک دوره مستمر تغییر را که منتج به بهره‌وری بالا، کیفیت بهتر، رشد و سود بهبود یافته شده تجربه کرده است.

فعالیت‌های شرکت با تولید کنندگانی که از همین روش، ماشین و مواد استفاده می‌کنند، کاملاً قابل رقابت شده است. تنها، اختلاف در افرادی است که استخدام شده‌اند. در تائیرسازی «اس.پی.» ترکیبی از تجربه و درک ژاپنی با بهترین کارشناسان فنی انگلیسی وجود دارد که یک نیروی کار انگیزه‌مند و متعهد به بهبود نتایج را به وجود آورده و باعث امنیت شغلی و سهیم شدن آنها در منابع شرکت شده است.

طی چهار سال گذشته اگرچه تعداد کارمندان یک هزار نفر کمتر شده، اما محصول نهایی تا ۵۰ درصد افزایش یافته است. این افزایش وسیع بهره‌وری همراه با بهبود اساسی در کیفیت محصول و کاهش، قابل توجه در هزینه‌ها بوده است.

پیشرفتی که تا این تاریخ انجام گرفته است ترکیب مستحکمی از فاکتورهای مختلف را منعکس می‌سازد که بستگی زیادی به سرمایه‌گذاری مالی سنگین نداشته بلکه به سرمایه‌گذاری بر روی افراد با ایجاد ارتباط، آموزش و بهبود آنها برای رسیدن به ظرفیت کامل، بروز توانایی‌ها و استعداد‌های آنها وابسته است. □

- 1- I.S.SLOSS
- 2- S.P TYRE
- 3- MULTI-FUNCTIONAL
- 4- STATUS
- 5- HARMONIZATION
- 6- NEGOTIATIONS
- 7- (SEIRI,SEITON,SEISO,SEIRETSU)
- 8- STATISTICAL PROCESS CONTROL
- 9- DR.W.EDWARDS DEMING
- 10- DR.JOSEPH.M.JOURAN



نرم افزارهای آماده تحویل:

- حسابداری مالی
- حقوق و دستمزد
- حسابداری انبار
- مشاور اطلاعاتی مدیریت
- حسابداری اموال
- پرسنلی
- صورت جلسه هیئت مدیره
- کنترل پروژه
- مدارس
- پروفیسور DOS (آموزش DOS به زبان فارسی)
- فارسی پانید نگارش ۶

مشاورین پارس سیستم

خدمات مدیریت و طراحی سیستم های کامپیوتری

آدرس: تهران ۱۵۸۷۶، خیابان استاد مطهری، خیابان کوه نور، کوچه ششم، پلاک ۶ تلفن: ۸۸۶۵۶۶۶ - ۸۸۵۱۰۱۲ - ۸۸۵۵۳۸۹ فاکس: ۸۸۵۵۳۸۹





بسمه تعالی

سومین دوره جامع مسئولان دفاتر مدیران

سومین دوره جامع مسئولان دفاتر مدیران در نیمه اول دی ماه آغاز می شود. متقاضیان می توانند برای ثبت نام در این دوره از هم اکنون اقدام کنند.

هدف:

هدف اساسی این دوره که به منظور پاسخگویی به بخشی از نیازهای آموزشی سازمانها و موسسات طراحی شده، عبارتست از آموزش و تجهیز متشی به گونه ای که متصدیان این شغل بتوانند با برخورداری از قابلیت های لازم، در راستای زمینه سازی برای اعمال مناسب و مطلوب وظایف مدیران ایفای نقش کنند.

محتوای دوره:

دوره جامع مسئولان دفاتر مدیران شامل ۲۰ واحد درسی (۳۶۰ ساعت) است و مباحث عمده آن به این شرح است:

آشنایی و آگاهی با اصول و مفاهیم سازمان و مدیریت، مبانی رفتار سازمانی، روابط عمومی و اطلاع رسانی، زبان تخصصی انگلیسی، آشنائی با کامپیوتر و نرم افزارهای مورد نظر و دستگاههای فاکس و تلکس، نقش مسئولان دفاتر، وظایف محوله، آئین نگارش، گردش مکاتبات و بایگانی، بحث گروهی با مدیران.

شرایط شرکت کنندگان:

- ۱ - دارا بودن مدرک حداقل دیپلم.
- ۲ - دارا بودن سابقه کار در این زمینه یا علاقمندی به حرفه.

زمان برگزاری:

سومین دوره جامع مسئولان دفاتر مدیران در نیمه اول دی ماه تشکیل می شود. زمان برگزاری کلاسها از ساعت ۱۴/۳۰ الی ۱۸/۳۰ سه روز در هفته (شنبه، دوشنبه، چهارشنبه) خواهد بود.

نحوه ثبت نام:

داوطلبین واجد شرایط می توانند برای ثبت نام تا تاریخ ۱۳۷۲/۱۰/۲ با ۳ قطعه عکس، فتوکپی شناسنامه و فتوکپی مدرک تحصیلی به نشانی خیابان ولیعصر - خیابان جام جم - سازمان مدیریت صنعتی - مرکز آموزش - دفتر دوره های اداری و تولید مراجعه یا برای کسب اطلاعات بیشتر با تلفن ۳ و ۲۹۱۰۸۲ تماس حاصل نمایند.

نگارش ۲

سباق

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

بسته نرم افزاری حسابداری

● آسان
در عمل

● سریع
در ارائه نتیجه

● مطمئن
با پشتوانه معتبر



موسسه حسابداری آگاهان و همکاران

تلفن: ۰۲۱-۸۹۱۲۴۶۰۹ فاکس: ۰۲۱-۸۹۳۸۹۹

تهران صندوق پستی: ۱۱۳۶۵-۵۵۳۱



شرکت مهندسی ایران رایانه

تلفن: ۰۲۱-۸۵۹۲۱۷۰، ۸۵۹۲۱۸۰

تهران صندوق پستی: ۰۲۱-۵۳۵۷-۱۵۸۷۵





**ثبت برنامه‌های پیش‌رو
نشانه "فکر برنامه‌ای" یک مدیر است.**

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



ناشر سررسید نامه مدیران و مهندسان

تلفن: ۸۸۲۷۲۹۲ - ۸۸۲۸۲۰۹

نرم افزار سینا

نسخه فارسی

پارااداکس

قدرتمندترین نرم افزار مدیریت بانک های اطلاعاتی در دنیا
امکان معروف «پرسش با مثال» و زبان برنامه نویسی PAL

پشتیبانی انواع ورودی ها از جمله تصویر، Memo، ... و
امکان ارتباط با انواع بانک های اطلاعاتی SQL، پشتیبانی
محیط های چند کاربره LAN و امکان رسم نمودار، زبان
برنامه نویسی قدرتمند PAL و امکان رمزگذاری جداول



نرم افزار سینا

تهران، خیابان بخارست، خیابان دوازدهم، شماره ۲۶ - کدپستی: ۱۵۱۴۷
تلفن: ۶۲۴۵۳۰ - ۶۲۲۰۶۲ - ۶۲۲۹۸۶ - فاکس: ۸۸۶۵۵۸۸



بسمه تعالی

هفدهمین دوره مدیریت اجرایی

ویژه:

- مدیران عامل و اعضاء هیئت مدیره موسسات و شرکتهای تولیدکننده کالا و خدمات
- مدیران ستادی سازمانهای بزرگ

هفدهمین دوره مدیریت اجرایی در دی ماه ۱۳۷۲ شروع می شود. مدیران می توانند از هم اکنون برای ثبت نام و شرکت در این برنامه آموزشی اقدام نمایند.

هدف: توسعه دانش مدیریت و ارتقاء مهارت های مدیران در هماهنگی علم و عمل از طریق آشنایی با نظریه ها و توسعه توانمندی آنان در برخورد با مسائل و مشکلاتی که با آن مواجه می شوند.

محتوای برنامه: برنامه آموزشی این دوره که با توجه به تجربیات حاصل از برگزاری شانزده دوره مدیریت اجرایی طراحی شده است، شامل سه مجموعه درسی و مجموعه ای از سمینارها در زمینه های مختلف زیر می باشد:

۱ - مباحث مدیریت عمومی شامل: آشنائی با تئوری عمومی سیستمها و کاربرد آن در مدیریت، اصول و مبانی مدیریت و تئوریهای وظایف مدیر، رفتار سازمانی، مدیریت استراتژیک، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی.
۲ - مباحث مدیریت و روشهای عملیاتی شامل: مدیریت تولید و عملیات، مدیریت حسابداری و مالی، مدیریت سفارش و خرید (داخلی خارجی)، مدیریت بازاریابی فروش و صادرات، خدمات بازرگانی (بیمه، گمرک، حمل و نقل)، کاربرد کامپیوتر در مدیریت.

۳ - کلیات شامل: آشنائی با کلیات حقوق و قوانین تجارت و کار، آشنائی با کلیات اقتصاد و ویژگی های اقتصاد ایران، آشنائی با کلیات مالیه عمومی و قوانین مالیاتی، آشنائی با کلیات نظامهای اطلاعاتی مدیریت.

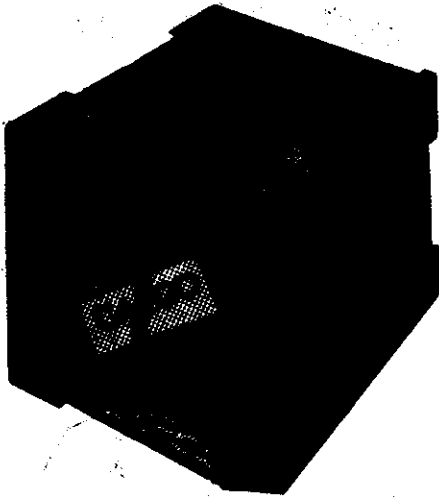
مدت دوره: ۵۰ جلسه هر جلسه ۵ ساعت آموزشی، روزهای دوشنبه ۸ صبح تا ۱ بعد از ظهر.

زمان شروع: دوشنبه ۲۷/۱۰/۱۳۷۲

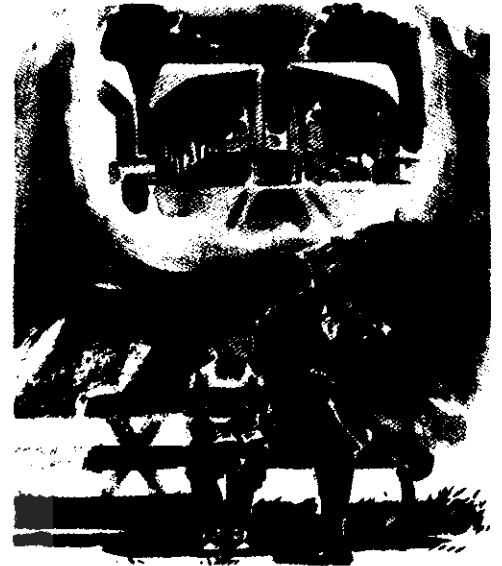
روش تدریس: با توجه به تجربیات و تحصیلات مدیران شرکت کننده و نیازهای آموزشی مشترک آنان، روش تدریس تلفیقی از آموزشهای نظری، بحث و تبادل نظر گروهی، طرح قضایای مدیریتی، تحقیق انفرادی و گروهی و تمرینات مختلف در مورد مسائل و مشکلات موسسات خواهد بود.

شرایط شرکت کنندگان: داشتن مدرک تحصیلی لیسانس یا بالاتر و حداقل سه سال سابقه کار مدیریت. **نحوه ثبت نام:** علاقه مندان به شرکت در دوره می توانند برای ثبت نام حداکثر تا تاریخ ۹/۱۰/۱۳۷۲ با داشتن ۳ قطعه عکس و فتوکپی آخرین مدرک تحصیلی، به نشانی: خیابان ولی عصر - نبش جام جم - مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی - گروه آموزشی یک مراجعه نمایند. برای کسب اطلاعات بیشتر نیز به آدرس مذکور مراجعه یا با تلفن ۲۹۱۰۸۰ یا ۲۹۴۱۰۲ داخلی ۱۳۶ تماس حاصل فرمایند.

نشانی اداره مرکزی: خیابان طالقانی - ۲۹۹



بیمه باربری



بیمه عمر

تلفن‌های: ۹-۸۳۶۰۴۱

فاکس: ۸۳۵۲۰۳

بیمه آسیا



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مبتکران طرح‌های نوین صنعت بیمه در کشور



بیمه آتش سوزی

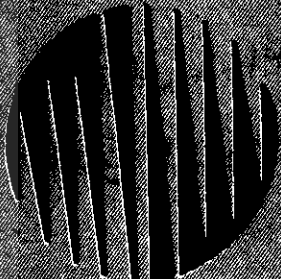


بیمه اتومبیل

دائمی فنی
۲۵ سال تجربه
مشاوران کار آزموده
مدیریت

مطرحان
و
تولید کنندگان مجرب
نرم افزار
برای
رده های گوناگون
سخت افزار

تولیدگران
و
طراحان پر تجربه
سیستم های
جامع اطلاعات مدبریت



بسیار جوانان

توسعه کننده نرم افزارهای جامع
برای واحدهای بزرگ، متوسط و کوچک

استادسهرورد - شهر بوسهستان - اراک
تلفن : ۰۲۶۳۴۴۴۴۴۴ - ۰۲۶۳۴۴۴۴۴۴۴

برنامه ریزی و کنترل تولید

ابزار
بی گبری سمارتات خرید

فروش

حسابداری مالی
اموال و دارایی های ثابت
خزانه داری

حسابداری صنعتی

حقوق و دستمزد
پرستی

سیگام

دفتر خانه و بی گبری مکاتبات

سیستم های
کاربردی اختصاصی