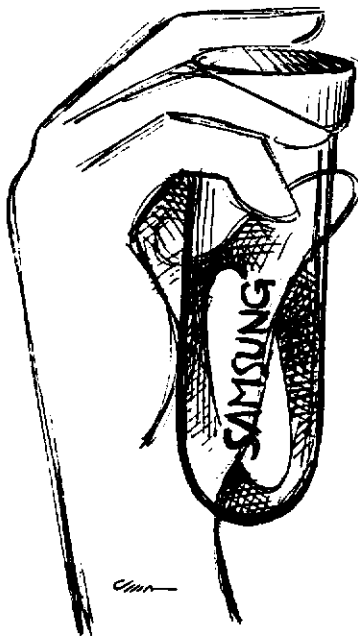


# سامسونگ؛ مهندسی مجدد به سبک کره‌ای

منبع: LONG RANGE PLANNING - VOL 28 - NO.4 - 1995

ترجمه: مریم فتح‌الله‌پور



در سال‌های اخیر فرآیند مهندسی مجدد بصورت یکی از بحث‌انگیزترین و قابل‌اجراترین موضوعات در زمینه مدیریت تبدیل شده است. «همر» و «همرو چمپی» شیوه علمی فرآیند مهندسی مجدد را ارائه کرده‌اند. مقدمات عملی کاربرد این شیوه در امریکا و انگلیس آغاز شده است. در سایر کشورهای اروپایی و برخی شرکت‌های آسیائی، مفاهیم آن مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفته است. روزنامه «تایمز مالی» در این مورد چنین نظر می‌دهد:

«مهندسی مجدد هوس زودگذر دنیای مدیریت است.»

مهندسی مجدد در مورد «تحول» در سازمان‌ها سخن می‌گوید، اگرچه احتمالاً عبارت «تحول قطعی و شدید» برای این جریان مناسب‌تر باشد، «همر» و «چمپی» در مورد مهندسی مجدد چنین نظر می‌دهند:

«مهندسی مجدد در مورد تحکیم در استقرار چیزی صدق نمی‌کند بلکه منظور شروع مجدد از صفر است.»

«گرینت» و «استاتون» هدف مهندسی مجدد را چنین تعریف می‌کنند: «هدف، توسعه سیستم‌هایی است که در اطراف گروه‌ها بوجود آمده‌اند تا روندهای واقعی کار را بنمایانند. مهندسی مجدد انتقال از عملکرد عمودی به روندهای افقی است.»

«همروچمپی» و «جانسون» معتقدند که ترکیب ساختار اساسی شرکت‌های امروزی دیگر کارآمد نیست. آنها تدوین ساختار مدرن شرکت‌های صنعتی را تا تولید انبوه شرکت «فورد» و سیستم تقسیم‌بندی «جنرال موتورز» دنبال می‌کنند. در دنیای تولید انبوه، این مساله که هر کارگر مرتباً یک وظیفه مشخص را انجام دهد تا میزان کارائی خود را بالا برد، بسیار حائز اهمیت می‌باشد. از این‌رو، ساختار سازمانی براساس خطوط عملکرد پایه‌ریزی شده و اجرای هر مرحله از عملیات را متخصصی که قبلاً در این

زمینه کار کرده باشد، بهمه می‌گیرد. صاحب‌نظران معتقدند که چنین ساختاری در جامعه امروزه مطلوب نیست. آنچه مورد نیاز است تفکر مجدد و ژرف در مورد نحوه سازماندهی امور می‌باشد. اساساً مهندسی مجدد به معنی «آغاز از صفر» می‌باشد. تقسیم کار سابق دیگر قابل اجرا نیست. در عوض، کار می‌باید در حیطه روندهای مختلف پایه‌ریزی شود. بنابراین، سفارش مشتری که سابقاً نیاز به وجود چند متخصص در چندین دپارتمان مختلف داشت اکنون تنها توسط یک نفر که از طریق تکنولوژی اطلاعات در جریان تمامی امور قرار می‌گیرد، انجام می‌شود. نتیجه آن نه تنها افزایش شدید بهره‌وری و کاهش هزینه‌های غیرضروری است، بلکه موجب جلب رضایت مشتریان و هماهنگی بیشتر با فروشنندگان نیز می‌گردد.

صاحب‌نظران معتقدند که آغاز از صفر مستلزم، تفکر منقطع می‌باشد. اولین سوالی که باید مطرح شود چنین است: «دلیل کارهایی که انجام می‌دهیم چیست؟» پیشرفت‌های فزاینده در راستای روش‌های عملکرد موجود، بدلیل محدودیت آنان، کارائی لازم را نخواهند داشت. کسب دیدگاه کلی در مورد کار الزامی است. کنترل اداری باید ادامه داشته و کنترل‌هایی که تنها موجب ترویج علائق بخش خاصی می‌شود، از بین بروند.

یکی از چالش‌های عمده در راه مدیریت شرکتی که در نظر دارد مهندسی مجدد را پیاده کند، ارائه مدیریتی قدرتمند در تمامی روند مهندسی مجدد، و داشتن کارکنانی هوشیار و متقاعد شده در مورد لزوم ایجاد تحول برای کسب منافع سازمانی می‌باشد. در برخی موارد، برای استقرار مهندسی مجدد، می‌توان با یک حرکت سریع آغاز کرد و فرهنگ داخلی شرکت را تغییر داد.

آوازه موفقیت مهندسی مجدد برخی مواقع تعجب‌برانگیز است: بیش از ۳۵ درصد تقلیل در

هزینه‌ها؛ ۸۰ درصد کاهش در صورت موجودی، ۷۰ درصد نزول هزینه کیفیت. آیا واقعاً مهندسی مجدد یک شیوه متحول و جدید در عرضه مدیریت است؟ در این مقاله ما به تجزیه و تحلیل یک نمونه از روند مهندسی مجدد که در شرکت کره‌ای «سامسونگ» به اجرا درآمده است می‌پردازیم. این شرکت ۵۵ میلیارد دلاری، بزرگترین شرکت کره و یکی از بزرگترین شرکت‌های دنیاست. معیارهای بکاررفته در این سیستم در برخی موارد تفاوت‌های شگرف با نظریات «همرو چمپی» دارند.

با اینکه نحوه اجرای مهندسی مجدد از سوی شرکت «سامسونگ» بسیار متفاوت از نظریه «همرو چمپی» می‌باشد، ولی با موفقیت بسیار روبه‌رو شده است. آنچه حائز اهمیت است التزام مدیریت شرکت به ایجاد تحول بویژه تعهد مدیر اصلی و اجرایی شرکت در این مورد است.

فرآیند مهندسی مجدد زمانی در شرکت «سامسونگ» بوقوع پیوست که کشور کره در حال انجام اصلاحات اقتصادی بود. معیارهایی که مدیر شرکت، «لی‌کون - هی» برگزید تنها منحصر به سهامداران شرکت و فرهنگ اشتراکی کره بود. شرکت «سامسونگ» که در سال ۱۹۳۸ کار خود را از یک دفتر کوچک آغاز کرد به یک شرکت بزرگ صنعتی تبدیل شده و به جرگه رتبه‌بندی فورچون ۵۰۰ وارد شد. در سال ۱۹۹۳، رتبه چهاردهم را با مجموع فروش ۵۵ میلیارد دلار و رتبه صد و پنجم را با کسب سود معادل ۳۷۴/۲

میلیون دلار کسب کرد.

گروه سامسونگ شامل حدوداً ۳۰ شرکت با زمینه‌های مختلف می‌باشد. تنوع فعالیت آن از تولید مواد غذایی تا تکنولوژی بالا گسترده می‌باشد. از سال ۱۹۸۷ که «لی کون - هی» پس از مرگ پدرش، مسئولیت شرکت را به‌عهده گرفت، ماشین‌آلات، الکترونیک و شیمی را به‌عنوان زمینه اصلی بزرگزد و سایر موارد غیرمرتبط را کنار گذاشت. وی معتقد است که آینده سامسونگ، به‌ایجاد تخصص در هر رشته‌ای بستگی دارد. از گردش معاملات سال ۱۹۹۳ برابر با ۵۴ میلیارد دلار، ۴۲٪ آن متعلق به بخش تکنولوژی می‌باشد که این میزان در سال ۱۹۹۱، ۲۶٪ بود. هدف شرکت رسیدن به ۲۰۰ میلیارد دلار فروش در سال ۲۰۰۰ می‌باشد که بخش تجاری ۷۵٪ آن را شامل می‌شود. «سامسونگ» از هنگامی که رژیم نظامی، توسعه اقتصادی را در سال ۱۹۶۱، هدف ملی اعلام کرد، به‌سرعت توسعه یافت. با گسترش صادرات، «سامسونگ» به رشته‌هایی چون منسوجات، شیمیایی و ساختمان‌سازی وارد شد.

راه «سامسونگ» برای مطرح شدن به‌عنوان یکی شرکت مدرن، همیشه هموار نبود. تا اواخر دهه ۱۹۸۰، هرگونه تغییری در دولت به ضرر شرکت تمام می‌شد. هنگامی که رئیس جمهور «پارک چونگ - هی» در پی کودتای نظامی ۱۹۶۱ به قدرت رسید، «لی» و سایر افراد ثروتمند را متهم به اختلاس در مالیات و جمع‌آوری ثروت از راه غیرقانونی کرد. آنها می‌باید مبالغ کلانی پرداخت می‌کردند تا بتوانند بار دیگر کار خود را آغاز کنند. در اوایل دهه ۱۹۸۰، هنگامی که رژیم نظامی دیگری بر سر کار آمد، «سامسونگ» ایستگاه‌های رادیو و تلویزیونی خود را از دست داد.

با بروز چنین مشکلاتی، «لی» از تصمیم خود برای تبدیل «سامسونگ» به یکی از بزرگترین شرکت‌های دنیا منصرف نشد. از آنجا که وی در ژاپن تحصیل کرده بود، با روش آنان در مورد اداره صنایع «سبک و کوچک» موافق بود. در اوایل دهه ۱۹۸۰، وی در توسعه نیمه‌هادی‌ها سرمایه‌گذاری کرد. برای هیچ‌کس قابل باور نبود که در عرض ۱۰ سال، «سامسونگ» بصورت یکی از بزرگترین تولیدکنندگان تراشه حافظه در جهان درآید. اقدام «سامسونگ» در مورد نیمه‌هادی‌ها، باعث تغییر مسیر شیوه‌های مدیریت می‌شود که امروزه بصورت نقطه ضعف

● **عدم ابتکار مدیران، تهدیدی برای ادامه حیات شرکت است.**  
● **در محیط کنارخساره، هر یک از کارگران مختار بوده و صورتش بر روی عیب و نقص، تمام خط تولید را متوقف‌کنند.**  
● **«سامسونگ» در نظر دارد تا سال ۲۰۰۰ بسته یک نسله‌ت بسازد. تکنولوژیک تبدیل شود و فروش خود را تا مرز ۲۰۰ میلیارد دلار بالا ببرد.**

و در عین حال نقطه قوت «سامسونگ» درآمده است.

شرکت نیمه‌هادی‌ها و مخابرات «سامسونگ» که تولیدکننده PBX است، در سال ۱۹۸۲ تاسیس شد و همچنین شرکت الکترونیک «سامسونگ» که در سال ۱۹۶۷ تشکیل شد، هر دو پیشتازان عرضه نیمه هادی‌ها بودند. تراکم سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و همچنین امکانات تولیدی، سایر پروژه‌های شرکت را تحت‌الشعاع قرار داد.

دانشمندان و مهندسان خارجی، بخصوص امریکایی نیز بکارگمارده شدند. «سامسونگ» در دانشگاه‌های امریکا به‌عنوان یک شرکت که حس مستحکمی از رسالت ملی داشته و سود کلانی عاید خود می‌کند شهرت یافته است.

«سامسونگ» از تکنولوژی امریکا و ژاپن نیز بهره جسته است. نوسان قیمت‌ها در سال ۱۹۸۵ منجر به زیان‌های مالی فراوان گردید ولی افزایش تقاضای داخلی برای تولیدات الکترونیکی، «سامسونگ» و سایر شرکت‌های مشابه را نجات داد.

«سامسونگ» با توسعه دانش خود به تکنولوژی ساخت حافظه یک مگابیتی و چهار مگابیتی دست یافت.

در طی این مدت، تحقیق و توسعه در اولویت قرار داشته است. دانشمندان و مهندسان بطور همه‌جانبه از سوی ریاست شرکت حمایت شده‌اند. در اولین روزهای سرمایه‌گذاری، ریاست شرکت «لی» چنین ابراز کرد: «در مورد هزینه نگران نباشید. فقط صورت‌حساب‌ها را به من بدهید.» در واقع این شرکت در زمینه تحقیق و توسعه بسیار پرهزینه می‌باشد. «سامسونگ» ۸/۶٪ فروش تولیدات خود را صرف تحقیق و توسعه می‌کند که نسبت به میانگین ۲/۲٪ در کشور کره بسیار زیاد است. چنین مدیریت

قدرتمندی باعث شد که «سامسونگ» بتواند در تولید تراشه حافظه و راه‌اندازی تولید به‌پای رقبای ژاپنی برسد.

### لزوم تحول

از اواخر دهه ۱۹۸۰، وضعیت اقتصادی کره تحول یافت و بسیاری از معیارهای شرکت‌ها را تغییر داد. پس از فرایند و استقرار دمکراسی در سال ۱۹۸۷، دستمزدها بشدت افزایش یافت. دولت میزان اعتبارات امتیازی و «سیاست‌های مالی» را بمنظور ترویج صادرات و صنایع پیشرفته کاهش داد و عملاً از میان برداشت. بسیاری از شرکت‌ها، اعم از کوچک و بزرگ بدلیل عدم توانایی در رقابت و مدیریت ضعیف ورشکست شدند. بازسازی اقتصادی غیرممکن شد و رقابت شدید جهانی ادامه یافت. نه تنها رقابت در بازارهای خارجی دچار مشکل شده بود، بلکه با ورود اجناس ژاپنی (که با دستمزدها پائین در کشورهای آسیای جنوب شرقی تولید شده بودند) بازار داخلی را نیز در مقابل رقبای خارجی شکننده می‌کرد.

با تشدید رقابت، شرکت‌های خارجی با توانایی‌های فنی، از تکنولوژی خود حفاظت می‌کنند. تنها راه پیشرفت، تقویت تکنولوژی داخلی است. گرچه، شرکت‌های «سامسونگ» به‌عنوان گروه، تا حدی خلاقیت داشته‌اند ولی دارای آن تکنولوژی پیشرفته که برای مقابله با رقبای خارجی را داشته باشد، نیست. «سامسونگ» بزرگترین تولیدکننده تراشه حافظه، در مورد وسایل و تجهیزات وابسته به امریکا و ژاپن است، ولی در زمینه تکنولوژی وابستگی خود را محدود کرده است.

کیفیت یکی دیگر از مواردی است که می‌باید در شرکت «سامسونگ» مورد بررسی قرار گیرد. این شرکت در گذشته بسیار متکی به دستمزدهای پائین بود ولی غافل از اینکه لزوم کیفیت بالا می‌تواند آن را تحت‌تاثیر قرار دهد. این مساله باعث شد که محصولات «سامسونگ» در بین مشتریان غربی به داشتن قیمت و کیفیت پائین شهرت یابد. عدم بازاریابی مناسب و همچنین عدم تبلیغ مارک سامسونگ مساله شهرت اندک را تشدید کرد.

ریشه این مسائل را می‌توان در فرهنگ مدیریت «سامسونگ» جستجو کرد. احتمال دارد مدیریت سابق شرکت با موقعیت آن زمان که بر حجم رشد بدون در نظر گرفتن هزینه تاکید داشت، تناسب داشته باشد. سازمان به‌گونه‌ای

پی‌ریزی شده بود که تجهیز منابع را تسهیل کند. برنامه‌ریزی مرکزی و حسابداری به منظور کنترل و هماهنگی شرکت‌های تابعه مورد استفاده قرار می‌گرفتند.

برای حمایت از چنین سیستم مدیریتی، ریاست شرکت به اهمیت پرورش مدیران توانا و سخت‌کوش پی‌برد. «سامسونگ» اولین شرکت خصوصی در کره بود که در سال ۱۹۵۷ از کارمندان خود آزمون ورودی به عمل آورد. وی همچنین به منظور توسعه پروژه‌های بلندمدت و راهنمائی حسابداری داخلی «دفتر ریاست» را تشکیل داد. ریاست شرکت، عملکردهای خوب را تشویق کرد و عملکردهای نامناسب را کاهش داد. وی بهترین‌ها را برگزید و از آنان در مقابل تضمین شغلی، وفاداری کامل انتظار داشت.

رئیس فعلی معتقد است که وجود «دفتر ریاست» دیگر ضرورتی ندارد. گسترش «سامسونگ» بیش از آن بوده است که بتوان با مدیریت مرکزی آنرا اداره کرد. وی معتقد به خودمختاری شرکت‌های تابعه است ولی فرهنگ پنجاه‌ساله، در عرض چنین مدت کوتاهی آمادگی پذیرش چنین تحولی را ندارد. وی عدم ابتکار مدیران را تهدیدی برای ادامه حیات «سامسونگ» می‌داند. عدم کنترل کیفیت و فعالیت کافی در زمینه کاری، نشانه بی‌توجهی کارکنان می‌باشد.

سنت دیگر در شرکت «سامسونگ» مساله بوروکراسی و قوانین خشک است. کارکنان علاقه‌ای به تحول و یا ابتکار عمل از خود نشان نمی‌دهند. اولین اقدام «لی» معطوف کردن توجه مدیران و مسئولان اجرایی ارشد به مسائلی بود که مانع رشد همکاری و مشارکت می‌شدند. او بزودی متوجه شد که کسی به سخنان وی توجه نمی‌کند و می‌باید روش دیگری اتخاذ کرد. از آنجایی که شرکت‌های کره‌ای غالباً برای سرمایه‌گذاری نیازمند وام بانکی هستند، معمولاً شرکت‌های تازه تاسیس، نیازمند نظارت و کنترل هستند. «سامسونگ» از این امر مستثنی نیست. در چنین شرایطی، رئیس حکم قانون را دازد، بویژه در فرهنگ «سامسونگ» که رفتار و سخن بی‌مورد معنا ندارد. بنابراین برای مدیران در مورد نیت واقعی رئیس و برنامه‌های وی برای تحول و بهسازی شرکت شکی باقی نمی‌ماند.

### مهندسی مجدد در سامسونگ

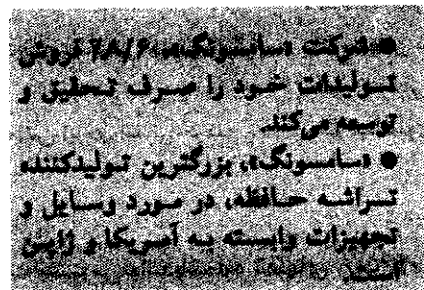
زمانی که دومین رئیس «سامسونگ» در سال ۱۹۹۳ قدرت را بدست گرفت مشکلات شرکت

در اوج خود قرار داشت و بزرگترین برنامه بازاری اشتراکی در کره در حال اجرا بود. اولین اقدام وی تغییر ساعت کار از ۹ تا ۷ بعدازظهر به ۷ صبح تا ۴ بود. هدف وی این بود که نشان دهد می‌توان در صورت لزوم، برنامه زندگی را نیز دگرگون کرد. وی علاوه بر تغییر ساعت کار، به منظور ترغیب کارائی، میزان آنرا کاهش داد. همچنین از کارمندان انتظار می‌رفت که توانائی‌های خود را افزایش دهند مثلاً با فراگیری زبان خارجی و یا تمرین‌های ژیمناستیک. مهمتر از همه، رئیس شرکت از کارکنان می‌خواست تا زمان بیشتری را با خانواده خود بگذرانند. زیرا وی معتقد بود که این امر پایه و اساس ایجاد بهترین محیط کاری در دنیاست. گرچه اکثر کارکنان در ابتدا اعتقادی به موفقیت این برنامه نداشتند ولی بتدریج آنرا پذیرفته و حتی علاقمند شدند. بتدریج سایر شرکت‌ها نیز، تغییر ساعات کاری «سامسونگ» را الگو قرار دادند.

معیار دیگر تعلیق خط تولید به منظور بالا بردن حس هشیاری در مراحل بحرانی در بین کارکنان بی‌توجه شرکت بود. در محیط کارخانه هریک از کارگران مختار بود در صورت بروز عیب و نقص تمام خط تولید را متوقف کند. در ابتدا ضرر این کار بسیار زیاد بود. البته، هدف اثبات این مساله بود که اگر تولیدات کیفیت مطلوب را نداشته باشند، ادامه رقابت برای شرکت غیرممکن خواهد بود.

تاکید دیر هنگام مدیریت بر کیفیت باعث شد که شرکت در دهه ۱۹۸۰ منافع بسیاری را از دست بدهد.

ریاست شرکت جلساتی را با مدیران اجرایی ارشد و بازرسان در شهرهای بزرگ خارجی ترتیب داد تا نشان دهد چگونه شرکت به موجب مسائل بازاریابی و کیفیت متضرر شده است. در عرض دو ماه، ۸۵۰ مدیر اجرایی ارشد، در «لندن»، «لوس آنجلس»، «توکیو»، «اوزاکا» و «فوکوآکا» در گروه‌های ۲۰ الی ۴۰ نفری گرد آمدند. هدف اثبات بی‌توجهی مشتریان به



محصولات «سامسونگ» به دلیل کیفیت پائین بود.

«سامسونگ» در نظر دارد تا سال ۲۰۰۰ به یک قدرت بزرگ تکنولوژیک تبدیل شود و فروش خود را تا مرز ۲۰۰ میلیارد دلار بالا ببرد. نیل به این هدف نیازمند مدیرانی است که دیدگاه جهانی داشته و بتوانند عملیات تکنولوژی پیشرفته خارجی را زیر نظر داشته باشند. یکی از برنامه‌های تربیتی که چندسال پیش آغاز شد «برنامه تخصص محلی» نام دارد. مدیرانی که دو یا سه سال تجربه کاری دارند با مقرری ۵۰۰ دلار به مدت یکسال به خارج از کشور اعزام می‌شوند. از آنان خواسته می‌شود که به صلاحدید خود، بدون هیچ‌گونه سوال و جوابی، مبلغ دریافتی را مصرف کنند. از آنان خواسته می‌شود که در این مدت تا جایی که امکان دارد معلومات خود را در زمینه‌های مختلف از قبیل تاریخ، فرهنگ و زبان، افزایش دهند. «سامسونگ» در نظر دارد برای تعلیم ۲۰۰۰ مدیر جوان تا پایان سال ۱۹۹۸، ۱۰۰ میلیون دلار هزینه کند.

### رهنمودهائی برای استقرار مهندسی مجدد

در این مقاله سعی شد ابعاد مختلف مهندسی مجدد در زمینه مدیریت بررسی شود. برای مثال، برای کسب موفقیت، کارکنان می‌باید مشتاق به مشارکت در اطلاعات، کارگروهی و وفاداری به سازمان باشند. مطالعه وضعیت شرکت «سامسونگ» سه وجه فوق را باز می‌نماید.

توانائی شرکت‌های مختلف برای استقرار مهندسی مجدد، با یکدیگر متفاوت است. دیدگاه‌های «سامسونگ» تا حدی درونی- بیرونی بوده است در حالی که شرکت‌های امریکائی به منظور هماوردی با رقبای بیرونی، به پیشرفت‌های درون سازمانی می‌اندیشند.

شرکت‌های ژاپنی، کره‌ای و چینی روش‌های متفاوتی در برابر مسائل اقتصادی و مدیریت اتخاذ می‌کنند. دلیل احتمالی موفقیت «سامسونگ» در استقرار مهندسی مجدد، اتخاذ روش کره‌ای بود که متناسب با ساختار اشتراکی، روش مدیریت نظامی وار و مشارکتی می‌باشد. آنچه که از نظر یادگیری حائز اهمیت می‌باشد، این است که چنین تحولی (مهندسی مجدد یا هر عنوان دیگری که برای چنین تحولی اطلاق شود) را می‌توان بسا به اقتضای زمان و مکان به روش‌های مختلف اجرا کرد. □



بسمه تعالی

## اطلاعیه

سازمان مدیریت صنعتی - مرکز آموزش

قابل توجه داوطلبان مؤسسات دولتی ، خصوصی و داوطلبان آزاد

مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی برای سمینارها و کارگاه های آموزشی اردیبهشت و خردادماه ۱۳۷۶

نبت نام می نماید.

تاریخ	سخنران	عنوان سمینار
۷۶/۲/۱۵ و ۱۴	آقای محمدعلی محمدی	۱- تکنیک های مختلف ارتقا بهره وری
۷۶/۲/۱۸ و ۱۷	دکتر مهدی ثاقب تهرانی	۲- بررسی اجمالی فنون تجزیه و تحلیل
۷۶/۲/۲۱	آقای وارث و خانم هاجر خوردار و اکبری	۳- شبکه جهانی اینترنت و خدمات آن
۷۶/۲/۲۲	دکتر خداپاراییلی	۴- مدیریت تعارض
۷۶/۲/۲۴	دکتر مصطفی شکری	۵- مدیریت بر عوامل موثر در بهبود بهره وری سازمانها (نگرشی نظام گرا)
۷۶/۲/۲۵	آقای ابوالقاسم کرم بیگی	۶- بهره وری نیروی انسانی
۷۶/۲/۲۸	دکتر محمدعلی حقیقی	۷- آشنایی با نظریات مربوط به تضاد در مدیریت
۷۶/۲/۳۰ و ۲۹	دکتر سهراب خلیلی شورینی	۸- رهبری یا مهندسی سازمان
۷۶/۲/۳۱	آقای بهزاد ایشاری	۹- آشنایی با شرایط نوین بیمه های حمل و نقل در ایران
۷۶/۲/۱۶ و ۲۱	دکتر محمد ریاحی	۱۰- مدیریت ساخت و تولید نوین و تکنولوژی های نو
۷۶/۳/۵	آقای علی عیاری	۱۱- استراتژی های بازاریابی در مؤسسات خدماتی
۷۶/۳/۶	آقای فرهاد احمدی نائینی	۱۲- شیوه ایجاد انگیزه در افراد
۷۶/۳/۷	دکتر حمید داودپور	۱۳- روش های توالی در برنامه ریزی تولید
۷۶/۳/۸	مهندس حسین حقیقی	۱۴- استانداردهای بین المللی ISO 14000 و مقایسه تطبیقی آن با استانداردهای بین المللی ISO 9000
۷۶/۳/۱۱	آقای محمد حسین حکیمیان	۱۵- آشنایی با اصول و مفاهیم گات و سازمان جهانی تجارت
۷۶/۳/۱۲	آقای وارث و خانم هاجر خوردار و اکبری	۱۶- اینترنت ، ایران و جهان سوم
۱۹ الی	دکتر مسعود حیدری	۱۷- مذاکرات و چارچوب قراردادهای خارجی برای اجرای پروژه های صنعتی از طریق مشارکت و دریافت اعتبارات ارزی خارجی
۷۶/۳/۲۲	دکتر محمدعلی حقیقی	۱۸- قدرت و بازیهای سیاسی در سازمان
۷۶/۳/۲۴	دکتر خداپاراییلی	۱۹- مدیریت استرس
۷۶/۳/۲۷	دکتر مصطفی شکری	۲۰- اندازه گیری بهره وری سازمانهای تولیدی (نگرشی جدید و بازار گرا)
۷۶/۳/۲۸ و ۲۷	خانم دکتر نسرين جزینی	۲۱- راه گشایی خلاق در مدیریت
۷۶/۳/۲۹ و ۲۸	خانم میناصفوی	۲۲- چگونه در راستای ارتقای سطح اثربخشی نیروی انسانی حرکت کنیم ؟

علاقتمندان جهت کسب اطلاعات بیشتر می توانند با شماره تلفنهای ۲۰۴۶۵۲۸ (مستقیم) یا ۲۰۴۴۱۰۱ -

(داخلی ۱۳۸) و یافاکس ۲۰۴۱۰۸۱ تماس حاصل فرمایند.