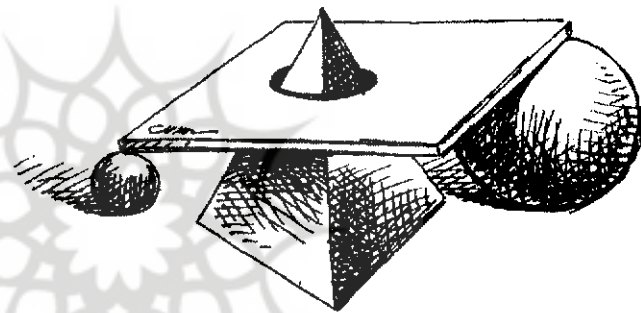


بهره‌وری و رقابت‌پذیری

شرکتهای برتر ایران

از: دکتر مصطفی شگری



مقدمه

بر اساس تبصره ۳۵ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور کلیه سازمانها و موسسات اجرایی مکلف شده‌اند نسبت به ارتقای بهره‌وری در تشکیلات خود اقدام کنند. در آیین‌نامه اجرایی این تبصره به شاخصهای بهره‌وری حوزه مسئولیت دستگاههای اجرایی اشاره شده است ولی با اینکه سالها از تصویب این تبصره می‌گذرد، استفاده عام‌نیافته و برای آنها تعریف و سازوکار مناسب و یکساخت محاسباتی که قابلیت جمع‌پذیری و تحلیل را داشته باشد، ایجاد نشده است. یکی از نکات مهم این بی‌توجهی که به بی‌اهمیت جلوه دادن شاخصهای محاسباتی بهره‌وری انجامیده است، درک نکردن مفهوم بهره‌وری و سازوکارهای علمی محاسبه آن و نیز عدم وجود پذیرش و نگرش مثبت به اهمیت و تواناییهای تحلیلی است که از نتایج حاصله قابل حصول است.

در این مقاله ضمن اشاره به مفهوم بهره‌وری و مشکلات محاسباتی آن، با تاکید بر ضرورت و

نیاز به شاخصهای بهره‌وری، بر اساس یک نگرش جدید و با استفاده از اطلاعات «زهرست صد شرکت برتر ایران» در سال ۱۳۷۷^(۱) نسبت به محاسبه یکی از نسبتهای عملکرد سازمانها که به دلیل کمبود اطلاعات به‌عنوان یکی از معیارهای بهره‌وری شرکتها در نظر گرفته شده است و تحلیل کلی شرکتها در صنایع همگون، تلاش می‌گردد تا ضمن نشان دادن سهولت کاربرد شاخصهای بهره‌وری، بر اهمیت آنها برای تحلیل عملکرد سازمانها تاکید گردد و برخی نیازمندیهای اطلاعاتی برای تحلیل بهتر بهره‌وری و رقابت‌پذیری آنها مشخص شود.

۱ - ملاحظات اندازه‌گیری بهره‌وری

ممکن است به‌منظر برخی موضوع بهره‌وری و اندازه‌گیری شاخصهای آن بدیهی تلقی شود اما ضرورت‌های موجود و تحرکات برای تعیین و بکارگیری آنها در سطح گسترده و متأسفانه عدم موفقیتها حاکی از عدم شناخت موضوع در عمل است.

اصولاً در عمل و برای تبیین بهره‌وری،

گذشته از تعاریف مختلف آن، دیدگاههای متفاوتی وجود دارد. شاید ساده‌ترین روش توجه به این نکته است که بهره‌وری یک سیستم صرفاً یک واژه تکنیکی نیست بلکه شالوده حیات سیستم‌های هوشمند و بستر حرکت در زمان و مکان برای شکوفایی و تعالی است. حرکت در این بستر که خود نتیجه تعامل بین همه توانمندیهای سیستم و فضای حاکم بر آن است در مقاطع زمانی مختلف و یا در مقایسه با سایر سیستم‌های همگون، جایگاه سیستم را مشخص و مقداری را شامل می‌شود که با معیارهای مناسب می‌توان آن را سنجید و به‌عنوان میزان حرکت از وضع موجود به وضعیت جدید و احساناً مطلوب بیان کرد. این میزان حرکت، تغییر در بهره‌وری و یا مقایسه مقدار بهره‌وری را نشان می‌دهد که به‌وسیله نسبت‌های بهره‌وری که بر اساس ضرورت و نیاز به شاخص تبدیل می‌شوند، اندازه‌گیری می‌گردد. این شاخصها می‌تواند زیربنای کمی و یا کیفی داشته باشد ولی آنچه مهم است رابطه تنگاتنگ آنها و ایجاد امکان تحلیل تغییر وضعیت و یا مقایسه سیستم‌ها است که برای تعریف و تبیین شاخصها باید ملحوظ گردد.

بنابراین در این بستر حرکت تمامی تلاشها و تعامل همه تصمیمات و سیاستها که به هر ترتیبی در درون و پیرامون سیستم اتخاذ و اجرا می‌شود و نتایج آن‌ها روی سیستم مربوط موثر است، دخالت دارند. تعریف مناسبی که از بهره‌وری می‌تواند راهنمای کلی حرکت سیستم‌ها در این بستر را ارائه کند، تداوم (پویایی) در انجام درست (کسارایی) کار درست (اثربخشی) خواهد بود. اندازه‌گیری مقدار حرکت در این بستر دارای روشها و تکنیک‌های متفاوتی است که بر اساس دیدگاههای متفاوت از موضوع نیز بیان شده است ولی باید توجه داشت که بخصوص در شرایط کاری سیستم‌ها در کشور ما، برخی نکات مستلزم دقت بیشتری است که اهم آنها بشرح زیر است:

● در دنیای واقعی یک سیستم دارای تغییرات کیفی روی منابع، فرایندها و ستانده‌های خود است که برخی تا حد زیادی و برحسب پیشرفت علم و تکنولوژی و خواست و توان مدیریت و نیز سطح کیفی منابع انسانی در کنترل سیستم است، مثل کیفیت محصول و خدمات و برخی تا حدود زیادی در اختیار سیستم نیست، مانند منابع مواد و قطعات، انرژی، قوانین و مقررات

ایجاد می‌کنند. ولی برخی از نسبتها و شاخصهای عملکردی دیگر نیز ضروری است تا به کمک آنها بتوانیم وضوح سیستم را تحلیل کنیم. این شاخصها خود دو دسته هستند که شاخصهای کارایی و اثربخشی سیستم نیز همداً در این دو دسته جای می‌گیرند.

● شاخصهای ترکیبی که عملکرد سیستم را با ملحوظ کردن تعامل موجود بین بخشهای اصلی یک سیستم در بستر حرکتی آن بیان می‌کند.

● شاخصهای اختصاصی که در هر بخش اصلی سیستم، حرکت آن بخش را به تصویر می‌کشد.

مجموعه این شاخصها می‌تواند بسیار متعدد گردد که خود معضل بعدی پستی انتخاب آنها را برای بیان مقصود از تهیه به وجود می‌آورد. به عبارت ساده‌تر، به سادگی می‌توان در اکثر سیستمها، تعداد قابل توجهی شاخص را تعریف کرد اما هدف نهایی که تعیین میزان حرکت، جهت و دلیل حرکت سیستم در بستر بهره‌وری و استفاده از نتایج ارزیابی آنها برای اصلاح جهت (سیاستگذاریها، هدفگذاریها و...) و سرعت بخشیدن به حرکت به سمت تعالی سیستم برحسب مورد است، بحث مفصل و پیچیده‌ای است زیرا یک سیستم اجتماعی و جبهه مختلف و ناهمگونیها و اهداف متفاوت را در طول زمان دارا است که این نیز مستقلاً مبحث عمیق و پیچیده است. در این خصوص باید برحسب نیاز و ضرورت سیستم در هر سطحی که مطرح باشد، مدلی را طراحی و مورد استفاده قرار داد. در غیر این صورت نتایج حاصل از زحمات اندازه‌گیری شاخصها لزوماً مستجر به نتیجه مناسب نخواهد شد. در مدل انتخاب و یا طراحی شده، اهداف مورد نظر برحسب نیاز می‌بایستی تعیین گردد. در غیر این صورت دیدن در صحرا بدون تعیین مسیر است.

به این نکته باید اشاره کرد که شاخصها خود هدف نیستند بلکه ابزارهایی برای تعیین میزان، جهت، کیفیت و یا چگونگی حرکت در بستر بهره‌وری و نیز تحلیل حساسیت عوامل به منظور پیش‌بینی، برنامه‌ریزی بهبود و یا سیاستگذاریها و تصمیم‌گیریهای اصولی در رابطه با سیستمها هستند. بنابراین باید توجه کرد که ایجاد و استفاده از این ابزارها اگر براساس یک مدل مناسب یا نیاز صورت نگیرد، ابزارهایی بدون اثر و یا غیرقابل استفاده خواهند بود.

ب - دیدگاه مدیریت تحول استراتژیک
اگر بپذیریم که یک سیستم برای حرکت در

حاکم بر فضای کلان سیستم، سازوکارهای سیاست بین‌المللی و نظایر آن.

● در بررسی بهره‌وری یک سیستم عوامل مهم و موثر باید ملحوظ گردد که سطح آگاهیهای مشتریان، شدت رقابت در فضای محیطی کسبوکار، تغییرات ترکیب تولید، کیفیت منابع انسانی، تغییرات در ترکیب بازار محصول و خدمت، گرایشهای مصرف‌کنندگان، فضای تامین نهاده‌ها و خصوصیات تامین‌کنندگان، نوسانات تجاری موثر روی فعالیت سیستم، رانتهای اقتصادی، قوانین و مقررات، تورم که به صورت ناسامتعادل روی اجزای نهاده‌ها و ستانده‌های سیستمها موثر است، حمایتها و یا محدودیتهای مختلف از قبیل ارزی، تعرفه‌ای و اداری و یا فرایندهای اجرایی آنها و امنیت به مفهوم عام آن از اهم آن عوامل هستند.

فرض اساسی در محاسبات بهره‌وری زدودن تاثیر بسیاری از این قبیل موارد بین دو مقطع زمانی و یا مقایسه سیستمها در فضایی مشترک است تا بر مبنای آن بتوان میزان و جهت حرکت را محاسبه و سازوکارها، پایدها و نیایدها را برای ادامه حرکت تبیین کرد.

از ابزارهایی که به این منظور بیشتر استفاده می‌شود و هنوز در کشور ما به‌خوبی نهادینه نشده است، نسبت‌های بهره‌وری و تبدیل آنها به شاخصهای بهره‌وری است. بدیهی است رعایت نکات فوق در محاسبه شاخصهای بهره‌وری ساده نیست و هر چه جامع‌تر مورد نظر برای اندازه‌گیری و ارزیابی حرکت در بستر بهره‌وری گسترده‌تر، متنوع‌تر، ناپایدار و غیرقابل پیش‌بینی‌تر باشد، پیچیدگی آن افزون‌تر می‌گردد.

۲ - برخی دیدگاههای اندازه‌گیری و تحلیل بهره‌وری

اگر بپذیریم که یک سیستم در محیط کسبوکار خود (محیط میانه یا بلافاصل) و نیز در محیط فراگیرتر که کسبوکارهای مختلف در آن وجود دارد (محیط کلان) به فعالیت اشتغال دارد، در اندازه‌گیری و تحلیل بهره‌وری سیستمها وجود پیچیدگیهایی را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- پیچیدگی تعریف ستانده‌ها برای برخی سیستمها؛
- پیچیدگی ایجاد ارتباط متناسب ستانده‌ها و نهاده‌ها و همگن کردن آنها؛
- پیچیدگی تعیین تغییر ترکیب و کیفیت نهاده‌ها، فرایندها و ستانده‌ها؛



متوسط برانده صنعت خودرو در کشور ما بالاتر از بقیه صنایع و با کمی انحراف مشابه صنعت فولاد است.

موضوع بهره‌وری و اندازه‌گیری شاخصهای آن به نظر بدیهی تلقی می‌شود اما عدم موفقیتها حاکی از عدم شناخت موضوع در عمل است.

● پیچیدگی فضای حرکت و شدت رقابت در محیطها.

گذشته از موارد بالا، برخی نکات زیر نیز حائز اهمیت است:

- فرهنگ اندازه‌گیری و ارزیابی علمی؛
- اطلاعات دقیق، واقعی و به موقع؛
- امکانات اطلاعاتی و اطلاع‌رسانی سیستم و محیطهای آن؛
- روش کار معین و علمی مناسب.

اصولاً باید بدانیم هدف از تعیین میزان و جهت حرکت در بستر بهره‌وری چیست. در این رابطه مدلها و نگرشهای متفاوت وجود دارد که در زیر به دو مورد آن اشاره می‌شود:

الف - دیدگاه مدیریت وظیفه‌ای (۱)
اگر مقایسه ستانده‌های واقعی با نهاده‌های واقعی مربوط به آن ستانده‌ها را زیربنای محاسبه نسبتها و شاخصهای بهره‌وری تلقی کنیم، و اگر شاخصهای بهره‌وری، درست طراحی و محاسبه شوند، شاخصهایی هستند که نتیجه تعامل همه تصمیم‌گیریها، برنامه‌ریزیها، سیاستها و اقدامات اجرایی را در مجموعه سیستم برای حرکت در بستر بهره‌وری بیان می‌کنند و امکان تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی برای بهبود آن را

بستر بهره‌وری، تحت تاثیر عوامل متعدد برآمده از فضای کسب و کار و فضای کلان ساکن بر خود است و این عوامل را انگیزاننده‌های مثبت و منفی سیستم تلقی کنیم، برای برخورد با این انگیزاننده‌ها، توانایی‌های نیز بر سیستم باید وجود داشته باشد تا از انگیزاننده‌های مثبت استفاده موثرتر کرده و یا تاثیر انگیزاننده‌های منفی را به حداقل برساند.

بنابراین مانع‌گیری از انگیزاننده‌ها و تواناییها قابل ترسیم است که هر یک دارای عوامل اصلی و فرعی خاص خود است.

با اندازه‌گیری این عوامل اصلی و فرعی و شاخص‌سازی آنها، می‌توان جایگاه یک سیستم را در این ماتریس کاملاً مشخص کرد. هرچه تناسب بین تواناییها و فضای حرکت بیشتر باشد و شاخصهای مربوطه نیز بالاتر، سازمان موفق‌تر خواهد بود و احتمالاً به قواعد کسب و کاری که در آن مشغول است برحسب جایگاه سیستم می‌بایستی توجه کرده و بر آن اساس، تصمیم‌گیری کرد. بدین دلیل نگارنده این دیدگاه خود را تحت عنوان مدل شکوفایی سازمان (OPM)^(۳) مدنظر قرار داده است.

این مدل می‌تواند بدون استراتژی سازمانی و یا با استراتژی سازمانی تنظیم و اجرا شود ولی عمده تمرکز آن بر طرح‌ریزی استراتژی بهبود و ارتقای رقابت‌پذیری سازمانها است.

بدیهی است در استفاده از مدل OPM بسیاری از شاخصهای کمی شناخته شده بهره‌وری نیز (با اهداف خاص) ملحوظ خواهد شد ولی مجموعه عوامل مدل محدود به آنها نخواهد بود. ملحوظ کردن مسائلی از قبیل رقابت‌پذیری و شاخصهای آن در فضای محیطی و درونی سیستم، بهره‌وری را از حالت تکنیکی صرف بیرون آورده و مقدار تغییرات آن را به صورت حاصل تعامل توان و انگیزه سیستم و یا حاصل توانایی پاسخگویی سیستم به نیازها و ضرورتهای محیطی، بیان می‌کند.

به‌عنوان مثال طبق این دیدگاه اگر شدت و کیفیت نیاز استفاده‌کنندگان از یک محصول (کالا و خدمات) که حاوی سطح آگاهیهای مشتریان است، تعیین گردد، توانایی سیستم در پاسخ به آن می‌تواند جایگاه سیستم را در این خصوص تعیین و درجهت تصمیم‌سازی یا تدوین استراتژیهای ضروری بهبود برای جلوگیری از ریسک‌های خروج از کسب و کار، اتلاف تواناییها و یا عقب‌ماندگی نسبت به سایر رقبا راهنماییهای

مفیدی را ارائه کند.

۳ - اهمیت استفاده از شاخصها برای تبیین وضعیت رقابتی شرکتها

در این قسمت و به‌منظور بیان اهمیت استفاده از سازوکارهای اندازه‌گیری عملکرد سیستم‌ها و قابلیت اطلاع‌رسانی این سازوکارها برای تحلیل و مقایسه سیستم‌ها، نسبت سرانه فروش براساس اطلاعات حاصل از فهرست صدشرکت برتر ایران در سال ۱۳۷۷ که شامل اطلاعات حجم فروش و تعداد نیروی انسانی آن شرکتها است مدنظر قرار می‌گیرد.

بدیهی است این نسبت یکی از نسبتهای عملکردی شرکتها است و با توجه به در دسترس بودن اطلاعات آن و پیچیدگی و زمان‌بر بودن جمع‌آوری سایر اطلاعات اساسی، ناگزیر به تنهایی مورد استفاده قرار گرفته است. ولی تلاش شده است با دسته‌بندی شرکتها به صورت تقریباً تخصصی، این پیش‌فرض را قابل قبول کند که فضای محیطی آنها تقریباً یکسان بوده و نسبت مزبور قابلیت بیان برخی تواناییها و مقایسه برخی تفاوت‌های درونی را ایجاد می‌کند.

شاخصهای بهره‌وری و رقابت‌پذیری لزوماً ریزبنای کمی نداشته و مجموعه‌ای از عوامل کیفی و کمی را بطور گسترده دربرمی‌گیرد.

بنابراین این نسبت به تنهایی قابل استناد نیست ولی برای بیان اهمیت اندازه‌گیری نسبتها و شاخصها در راستای موضوع این مقاله می‌تواند کمک‌کننده باشد.

یکی از مهمترین نکاتی که حتی با چنین نسبتی قابل تعمق است، روند تغییرات رتبه شرکتها طی زمان است که در صورت وجود اطلاعات و با ایجاد پایگاهی برای تحقیق منظم آن طی دوره‌های زمانی مختلف، قابل انجام است. مطمئناً هرچه اطلاعات مناسب بیشتری گردآوری و پردازش شود، نتیجه حاصله دقیقتر و واقعی‌تر است.

قبل از بیان مقدار نسبت برای شرکتها، ذکر این نکته ضروری است که از فهرست صدشرکت موردنظر، ۲۳ شرکت فاقد اطلاعات درخصوص تعداد نیروی انسانی بود که از مطالعه حذف گردید.

در ابتدا فهرست ۷۷ شرکت باقیمانده به ترتیب رتبه (از نظر سرانه فروش برحسب میلیون ریال نفر) ارائه و سپس براساس دسته‌بندیهای انجام شده تحلیل مقدماتی (به دلیل کامل نبودن اطلاعات برای محاسبه سایر شاخصهایی ضروری) ارائه می‌گردد. در خاتمه به برخی حوزه‌های اطلاعاتی اصلی نیز برای تکمیل بحث اشاره خواهد شد.

جدول شماره ۱ - رتبه ۷۷ شرکت برتر ایران در سال ۷۷

رتبه (نظر سرانه فروش)	نام شرکت	سرانه فروش (نظر حجم فروش)	رتبه
۱	مگاتور	۹۴۰	۲۵
۲	ایزایران	۸۷۸	۷۲
۳	مهندس مشاور سازه گستر	۷۵۳	۶۷
۴	سایپا	۶۲۹	۷
۵	صنعتی بهشهر	۵۲۲	۲۳
۶	پتروشیمی خراسان	۴۸۹	۸۱
۷	لوازم خانگی پارس	۴۸۶	۲۱
۸	پتروشیمی قازایی	۴۸۲	۷۳
۹	هوایمایی ایران اپرتور	۴۶۲	۷۰
۱۰	پتروشیمی بندرامام	۴۳۸	۸
۱۱	پارس الکترونیک	۴۳۰	۲۸
۱۲	بانک صنعت و معدن	۴۲۲	۵۳
۱۳	سایپادیزل	۳۸۳	۵۸
۱۴	صنعتی آگوم تک	۳۸۲	۸۳



**عواملی نظیر پراکندگی جغرافیایی،
همگرود مدیریت، سطح تکنولوژی، فرهنگ
کار، احتمالاً در اختلاف سرانه شرکتها موثر
است.**

**بهره‌وری یک سیستم صرفاً یک واژه
تکنیکی نیست بلکه شالوده حیات
سیستم‌های هوشمند و بستر حرکت در زمان
و مکان برای شکوفایی است.**

همانگونه که در جدول شماره ۱ ملاحظه
می‌شود:

۱ - توالی رتبه از نظر سرانه فروش با توالی رتبه
از نظر حجم فروش شرکتها (به استثناء صنعت
بیمه) تناسب ندارد.

۲ - اختلاف بین سرانه شرکت رتبه اول با شرکت
رتبه ۷۷ بسیار زیاد است به طوری که سرانه
شرکت اول حدوداً ۴۱ برابر سرانه شرکت
هفتاد و هفتم است.

به علت تفاوت در شرایط و خصوصیات
کسب و کارهای مختلف و حتی تفاوت در
مالکیت شرکتها می‌توان گفت که ارزش یک ریال
درآمد این شرکتها نسبت به هم لزوماً یکسان
نیست ولی وقتی که این شرکتها به صورت تقریباً
همگن و به عنوان یک صنعت دسته‌بندی
می‌گردند، این تفاوت در ارزش ریا‌های درآمدی
می‌تواند تا حد زیادی تخفیف یابد. آنچه باقی
خواهد ماند متاثر از عواملی همچون سطح
تکنولوژی، اقتصاد اندازه، عمر تجهیزات،
خصوصیات، توان و ترکیب منابع انسانی،
بخصوص قابلیت‌های رهبری و مدیریت شرکتها،
محل و شرایط جغرافیایی منطقه، نوع، ترکیب و
کیفیت محصول (کالاها و خدمات)، ترکیب
مصرف‌کنندگان، ترکیب تامین‌کنندگان نهاده‌ها و
نحوه مدیریت بر آنها و نظایر آن است.

۵	۳۷۵	فولاد مبارکه	۱۵
۱۵	۳۶۷	بیمه ایران	۱۶
۷۶	۳۵۹	نفت بهران	۱۷
۳۲	۳۵۵	مارگارین	۱۸
۳۸	۳۵۵	پتروشیمی تبریز	۱۹
۲۲	۳۵۲	ایساکو	۲۰
۶۱	۲۹۲	عام کف	۲۱
۳۶	۲۸۵	پاکسان	۲۲
۳	۲۷۲	ذوب آهن اصفهان	۲۳
۳۰	۲۶۹	بیمه آسیا	۲۴
۲۰	۲۶۲	گروه بهمن (ایران و انت)	۲۵
۲۸	۲۵۹	صنایع لاستیک کرمان	۲۶
۱۹	۲۵۷	صنایع شیر ایران	۲۷
۲۲	۲۱۸	آلومینیم ایران (ایرالکو)	۲۸
۲۰	۲۱۷	صنایع مس ایران	۲۹
۳۱	۲۱۱	پارس خودرو	۳۰
۵۱	۲۱۰	بیمه دانا	۳۱
۹۰	۱۹۵	پتروشیمی اصفهان	۳۲
۷۷	۱۸۵	بیمه البرز	۳۳
۲۲	۱۸۲	کشیرانی جمهوری اسلامی ایران	۳۴
۹۱	۱۶۶	پتروشیمی آبادان	۳۵
۳۲	۱۶۲	پلی‌اکریل ایران	۳۶
۹۳	۱۶۱	نفت پارس	۳۷
۹	۱۵۶	هوایی‌های جمهوری اسلامی ایران (هما)	۳۸
۵۲	۱۵۰	روغن نباتی پارس	۳۹
۱۷	۱۲۸	بانک مسکن	۴۰
۲۲	۱۲۸	پتروشیمی رازی	۴۱
۶۳	۱۲۸	تولیدی ایران تایر	۴۲
۸۰	۱۲۶	زامیاد	۴۳
۷۸	۱۲۵	الیاف	۴۴
۲۶	۱۳۹	تولیدی لاستیک دنا	۴۵
۲۵	۱۳۷	پتروشیمی شیراز	۴۶
۲۱	۱۳۵	دخانیات ایران	۴۷
۴۹	۱۳۲	صنعتی آزمایش	۴۸
۸۹	۱۲۸	صنایع بسته‌بندی ایران	۴۹
۵۷	۱۲۶	ارج	۵۰
۳۳	۱۲۱	سیمان فارس، خوزستان	۵۱
۷۱	۱۱۸	صنایع چوب و کاغذ ایران (چوکا)	۵۲
۸۲	۱۱۵	هپکو	۵۳
۹۸	۱۱۳	سیمان سپاهان	۵۴
۶۲	۱۰۲	صنعتی پارس میتو	۵۵

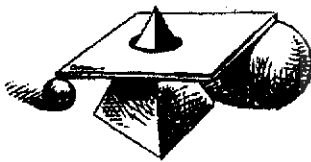
رتبه	رتبه	نام شرکت	رتبه
(از نظر حجم فروش)	سرتکه فروش		(از نظر سرتکه فروش)
۲	۹۵	بانک صادرات ایران	۵۶
۶۶	۹۵	صنایع آذرباب	۵۷
۸۵	۹۳	لاستیک پارس	۵۸
۶۲	۹۲	صنعتی مینو (خرمدره)	۵۹
۶۹	۸۹	سیمان تهران	۶۰
۲	۸۸	بانک ملی ایران	۶۱
۱۶	۸۳	بانک کشاورزی	۶۲
۱۱	۸۲	بانک تجارت	۶۳
۹۷	۸۲	واگن پارس	۶۴
۸۲	۸۰	تراکتورسازی ایران	۶۵
۱۳	۷۶	راه آهن جمهوری اسلامی ایران	۶۶
۵۶	۷۵	صنایع الکترونیک ایران (صالیان)	۶۷
۲۳	۷۴	باتری سازی نیرو	۶۸
۹۶	۷۱	صنعتی دریاپس ایران (صدرا)	۶۹
۱۰	۷۰	بانک ملت	۷۰
۶۰	۶۹	ماشین سازی اراک	۷۱
۵۰	۵۰	بانک رفاه کارگران	۷۲
۲۹	۴۷	گروه صنعتی کفش ملی	۷۳
۱۲	۳۹	بانک سپه	۷۴
۷۲	۲۶	شیلات	۷۵
۸۷	۲۵	کشت و صنعت نیشکر هفت تپه	۷۶
۵۵	۲۳	کشت و صنعت کارون	۷۷



اصولاً در عمل برای تبیین بهره‌وری دیدگاههای متفاوتی وجود دارد.

نسبتهای بهره‌وری و تبدیل آنها به شاخصهای بهره‌وری در کشورمان هنوز نهادینه نشده است.

شاخصهای بهره‌وری و رقابت پذیری لزوماً زیربنای کمی ندارد و مجموعه‌ای از عواملی کیفی و کمی را در بر می‌گیرد.



• واحد نسبت سرانه فروش، میلیون ریال فروش بازاد یک نفر شاغل است.

جدول شماره ۲

رتبه صنایع برحسب متوسط سرانه فروش شرکتهای صنعت

رتبه	نام صنعت	متوسط سرانه فروش
۱	صنعت خودرو	۳۲۶
۲	صنعت فولاد	۳۲۵
۳	صنعت پتروشیمی	۳۰۱
۴	صنعت بیمه	۲۵۸
۵	صنعت حمل و نقل	۲۲۰
۶	صنعت لاستیک	۱۶۰
۷	صنعت بانکداری	۱۱۶
۸	صنعت سیمان	۱۰۸

از آنجا که با دسته‌بندی، بسیاری از عوامل محیطی کلان و بلافاصل برای شرکتهای یک دسته یکسان فرض می‌شود، در جداول زیر تلاش می‌گردد با دسته‌بندی شرکتهای در صنایع مختلف، اختلاف بین رتبه شرکتهای از نظر سرانه فروش نشان داده شود که خود بیانگر فضایی محدود و مناسب‌تر برای مطالعه تفاوتهاست. بدیهی است برخی اطلاعات اساسی برای تحلیل صحیح و دقیق و تدوین استراتژیهای بهبود ضروری است که به‌طور فشرده به آنها اشاره خواهد شد.

بدیهی است اطلاعات جدول فوق نمود بیانگر تفاوت اساسی بین صنایع مختلف کشور براساس این نسبت است. از آنجا که همه این صنایع در محیط کلان کشور به فعالیت مشغول هستند و اگر فرض کنیم که قواعد کلان برای آنها یکسان است که نیست، احساس متفاوت از این صنایع را متقل می‌کند. بنابراین بدون در نظر گرفتن و با همگون کردن شرایط کسب و کار برای هر یک از این صنایع و تنها با یک نسبت ارائه شده، قابلیت تحلیل مناسبی وجود نخواهد داشت.

جدول شماره ۶ - رتبه شرکتهای صنعت بیمه

رتبه	نام شرکت	سرمایه فروش	رتبه
۱	بیمه ایران	۳۶۷	۱۵
۲	بیمه آسیا	۳۶۹	۳۰
۳	بیمه دانا	۲۱۰	۵۱
۴	بیمه تهریز	۱۸۵	۷۷
متوسط سرمایه فروش شرکتهای صنعت		۲۵۸	
نسبت سرمایه شرکت اول به آخر		۲	

جدول شماره ۷ - رتبه شرکتهای صنعت حمل و نقل

رتبه	نام شرکت	سرمایه فروش	رتبه
۱	هواپیمایی ایران ایر	۲۶۲	۷۰
۲	کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران	۱۸۲	۲۲
۳	هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (م.ا.م)	۱۵۶	۹
۴	رماهن جمهوری اسلامی ایران	۷۶	۱۳
متوسط سرمایه فروش		۲۱۰	
نسبت سرمایه شرکت اول به آخر		۶	

جدول شماره ۸ - رتبه شرکتهای صنعت لاستیک

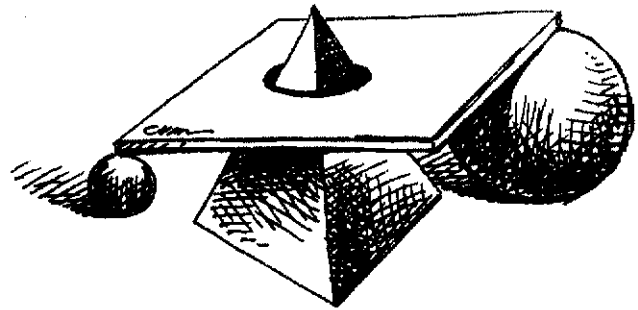
رتبه	نام شرکت	سرمایه فروش	رتبه
۱	سناج لاستیک کرمان	۲۵۹	۲۸
۲	تولیدی ایران تایر	۱۲۸	۶۳
۳	تولیدی لاستیک ده	۱۳۹	۶۶
۴	لاستیک پارس	۹۲	۸۵
متوسط سرمایه فروش شرکتهای صنعت		۱۶۰	
نسبت سرمایه شرکت اول به آخر		۲/۸	

جدول شماره ۹ - رتبه شرکتهای صنعت پتیکاری

رتبه	نام شرکت	سرمایه فروش	رتبه
۱	پاتک صنعت و معدن	۲۸۲	۵۳
۲	پاتک مسکن	۱۲۸	۱۷
۳	پاتک صادرات ایران	۹۵	۳
۴	پاتک ملی ایران	۸۸	۲
۵	پاتک کشاورزی	۸۳	۱۶
۶	پاتک تجارت	۸۲	۱۱
۷	پاتک دلت	۷۰	۱۰
۸	پاتک رفاه کارگران	۵۰	۵۰
۹	پاتک سپه	۳۹	۱۲
متوسط سرمایه فروش شرکتهای صنعت		۱۱۶	
نسبت سرمایه شرکت اول به آخر		۹/۸	

جدول شماره ۱۰ - رتبه شرکتهای صنعت سیمان

رتبه	نام شرکت	سرمایه فروش	رتبه
۱	سیمان فارس و خوزستان	۱۲۱	۳۳
۲	سیمان سپهران	۱۱۲	۹۸
۳	سیمان تهران	۸۹	۶۹
متوسط سرمایه فروش شرکتهای صنعت		۱۰۸	
نسبت سرمایه شرکت اول به آخر		۱/۲	



جدول شماره ۳ - رتبه شرکتهای صنعت خودرو

رتبه	نام شرکت	سرمایه فروش	رتبه
۱	سایپا	۶۲۹	۷
۲	سایپا بیل	۳۸۳	۵۸
۳	گروه بهمن (ایران واکت)	۲۶۲	۲۰
۴	پارس خودرو	۲۱۱	۳۱
۵	زادپناه	۱۲۶	۸۰
متوسط سرمایه فروش شرکتهای صنعت		۳۲۶	
نسبت سرمایه شرکت اول به آخر		۲/۳	

جدول شماره ۲ - رتبه شرکتهای صنعت فولاد

رتبه	نام شرکت	سرمایه فروش	رتبه
۱	فولاد مبارک	۳۷۵	۵
۲	آذربایجان اصفهان	۲۷۲	۲
متوسط سرمایه فروش شرکتهای صنعت		۳۲۵	
نسبت سرمایه شرکت اول به آخر		۱/۲	

جدول شماره ۵ - رتبه شرکتهای صنعت پتروشیمی

رتبه	نام شرکت	سرمایه فروش	رتبه
۱	پتروشیمی خراسان	۲۸۹	۸۱
۲	پتروشیمی لاریان	۲۸۲	۷۳
۳	پتروشیمی بندر امام	۲۲۸	۸
۴	پتروشیمی تهریز	۲۵۵	۲۸
۵	پتروشیمی اصفهان	۱۹۵	۹۰
۶	پتروشیمی آبادان	۱۶۶	۹۱
۷	پتروشیمی رازی	۱۲۸	۲۲
۸	پتروشیمی شیراز	۱۳۷	۲۵
متوسط سرمایه فروش شرکتهای صنعت		۲۰۱	
نسبت سرمایه شرکت اول به آخر		۳/۵	

● تفاوت در ویژگیهای محصولات شرکتها
باتوجه به تعاملهای اقتصادی در قیمت، نوع
بازارهای مصرف و سلائق مصرفکنندگان؛

● تفاوت در ترکیب و توانمندی، بینش، دانش و
مهارت منابع انسانی شرکتها بخصوص مدیران
آنها؛

● تفاوت در توانایی و قابلیت فرایندهای ایجاد و
ارزشافزوده و مدیریت بر آن فرایندها؛

● تفاوت در بازار تامین منابع و مدیریت بر
تامینکنندگان؛

● تفاوت در حمایتها و یا محدودیتهای نامتعادل
ناشی از سازوکارهای حاکم بر عملکرد شرکتها؛

● تفاوت در توانایی پاسخگویی مناسب از نظر
حجم، کیفیت، زمان، نوآوری و... که به تواناییها
در برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، هدایت و
رهبری مجموعه نیز بستگی دارد؛

● تفاوت در قابلیت‌های شرکت‌های هر صنعت در
ایجاد ارزشافزوده و به‌دوش گرفتن سهم در
اقتصاد و اشتغال کشور.

باتوجه به این موارد و با پذیرش این مطلب
که تا وقتی محیط رقابتی سازنده برای یک
سیستم فراهم نباشد، آن سیستم یا قابلیت‌های خود
را نمی‌تواند استفاده کند و یا قابلیت مناسبی در
آن پرورش نمی‌یابد، به نظر می‌رسد تعیین و
استفاده از یک BENCHMARK مناسب در
مقایسه‌ها راهگشاست. □

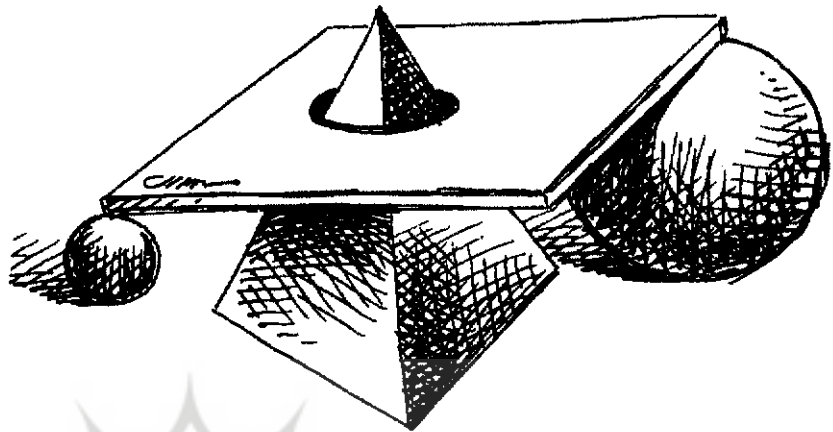
منابع:

۱ - دکتر مرتضی ایمانی‌راد، «فهرست صدشرکت
بزرگ ایران» مجله تدویر شماره ۱۰۰ صفحات
۵۰-۵۲

۲ - دکتر مصطفی شکری، «سیستم جامع
اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد شرکت‌ها»،
گزارش بخش تحقیق سازمان مدیریت صنعتی،
اسفند ۱۳۷۷.

3 - SHOKRI'S APPROACH TO PLANNING
THE SUITABLE STRATEGIES FOR
ORGANIZATIONS IMPROVEMENT USING
ORGANIZATIONAL PROSPERITY MODEL
(O.P.M.). N.A.P.W., 2000.

● مصطفی شکری: مشاور ارشد سازمان مدیریت
صنعتی، عضو هیئت علمی و رئیس گروه
تخصصی مدیریت صنعتی، واحد علوم و
تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی.



خصوصیت دیگر قابل استفاده از جداول
مثلاً در مورد صنعت بانکداری این است که
اختلاف سرانه در بین آنها بسیار بالا است. گرچه
می‌توان آنها را به صورت بانکهای تخصصی و
غیرتخصصی نیز دسته‌بندی کرد ولی مشخص
است که تفاوت سرانه‌ها بسیار زیاد است. آیا
عوامل پراکندگی جغرافیایی، عملکرد مدیریت و
کارکنان و یا سطح تکنولوژی، سازمان و فرهنگ
کار و... باعث این اختلافات است یا مسائلی
دیگر که قابل تحقیق است.

به‌هرحال آنچه که به‌صورت جمع‌بندی شده
می‌تواند قابل تمعن باشد و راهنمایی برای تعیین
سایر شاخصهای ضروری در مقایسه شرکت‌های
هر صنعت تلقی شود، به‌طور خلاصه به‌شرح زیر
پیشنهاد می‌شود:

● تفاوت در سرمایه‌گذاریها، عمر، سطح و
مدیریت تکنولوژی شرکتها؛

● تفاوت در چرخه حیات شرکتها و محصولات
آنها؛

● پوشش جغرافیایی عملکرد شرکتها؛

● تفاوت در مقیاس اقتصادی و ترکیب تولید
شرکتها؛

گرچه در این مختصر به دلیل نبود اطلاعات
کافی تحلیل عمیق شرکتها در صنایع مختلف
امکان‌پذیر نیست ولی با توجه به مباحث
پیش‌گفته، اطلاعات جداول ۳ الی ۱۰ کاملاً گویا
است. البته خصوصیات شرکتها در هر صنعت و
تفاوت‌های آنها می‌تواند باعث گردد که در تحلیل
مسائل هر صنعت روی عوامل خاص تاکید
بیشتری شود.

مثلاً در صنعت خودرو عوامل اصلی تفاوت
شرکتها با صنعت فولاد یا پتروشیمی می‌تواند
متفاوت و یا با تاکید (ضریب اهمیت) متفاوتی
ملحوظ شود.

از آنجا که دست‌اندرکاران هر یک از صنایع
می‌بایستی به‌خوبی شرکت‌های هم‌سرخ خود را
بشناسند، تعیین عوامل موثر چندان دشوار
نیست ولی جداول نشان می‌دهند که در کشور،
متوسط سرانه صنعت خودرو به هر دلیل بالاتر از
بقیه صنایع و با کمی اغماض مشابه صنعت فولاد
است. حال آیا صنایع خودرو فولاد از نظر بازار
جهانی و رقابت گسترده آن، از نظر اشتغال و
سرمایه‌گذاری و... در همین حد به هم نزدیک
هستند یا خیر، جای بحث‌های فزاینده دارد.