

# شرکت ASP و

## قدیمی به بلندی برج تهران



**اول چه تفاوتی کرده است؟ چه عواملی را طی این سالها در موفقیتتان موثر می دانید؟**

حقیقت این است که بخش نرم افزاری مدیریت نسبت به سایرین گذشته تفاوت زیادی نموده است و توسعه بسیاری یافته و با وجود تحقیقات زیادی که در زمینه مدیریت انجام گرفته است که به عنوان نمونه تئوری ۶ سیگما ۶M که روش اجرایی کارها می باشد باعث شده که مدیران در جهت هماهنگی این ۶ ابزار اصلی مدیریت اقدام نمایند که این کار با تقسیم کار و آموزشهای مداوم تئوری های جدید و ایجاد راهکارهای مختلف انجام می پذیرد. بعنوان نمونه چندسالی است که ما در حال تحول اجرایی، از روش سنتی به صنعتی هستیم در بخش ساختمان عمدتاً روشهای سنتی حاکم بوده است. بعنوان مثال دیوارهای داخلی با روش ۰۴۱ Draw ساخته می شود که روشی صنعتی است و جایگزین روش سنتی گذشته شده است. در روش سنتی دیوار آجری اجرا می شود که در این روش معادل هر کیسه گچ که وارد ساختمان در حال احداث می شود ۱/۵ کیسه نخاله خارج می شود

**■ از تجربه اولین کار و چگونگی آغاز آن بگویید در سالهای ابتدایی با چه مشکلاتی مواجه بودید؟**

بنده اولین کار خود را در پروژه شهرک دولت آباد آغاز کردم که اولین پروژه شهرسازی در جنوب تهران بود. در این پروژه ۴۰۰۰ واحد مسکونی ساخته شد که آغاز پروژه سال ۱۳۵۰ و اتمام آن در سال ۱۳۵۸ بود در این سال فاز ۱ این شهرک ساخته شد. در مورد مشکلات در سالهای ابتدایی فعالیت باید اشاره کنم که ۳۰ سال از آن زمان می گذرد و شاید خیلی دقیق مسائل در یاد نماند ولی عمده مشکل بنده بطور کلی عدم آشنایی با این حرفه بود اولین دوره ای هم که آموزش می دیدیم کار نقشه برداری بود که مشکلاتی در این زمینه داشتیم. ولی بعد از حدود یکسال که در آن زمینه آموزش دیدیم و متوجه شدم که می توانم تا حدودی بر کار مسلط شوم علاقه ام بیشتر شد و پیگیری می کردم که دانش خود را در این زمینه همواره افزایش دهم در آن مقطع فعالیتهای کارگاهی زیادی را انجام می دادم.

**■ روش مدیریت شما به نسبت روزهای**

در سال ۱۳۴۸ یکی از قدیمیترین شرکتهای پیمانکاری در ایران شکل گرفت که نام آن کسمایی و شرکا بود. این شرکت بعدها توسط ۳ نفر بنامهای پناه پور، سلطانی و اسدی خریداری شده و نام A.S.P که ابتدای اولین حروف نام آنها بود بر روی شرکت گذاشته شد. شرکت A.S.P پس از انقلاب بعزلت بدهی های این شرکت به بانک صادرات به این بانک واگذار گردید.

مدیرعامل این شرکت در حال حاضر مهندس مسعود نورانی است که پروژه برج تهران از جمله پروژه های در دست اجرای آنها است. نورانی سابقه فعالیت در جهاد سازندگی - همچنین سرگروهی شرکتهای عمرانی بنیاد شامل A.S.P - اسکان - ونک پارک و ... را دارد مدیرعاملی شرکت سامان از دیگر مسوولیتهای ایشان است نورانی دو مدرک لیسانس داشته و فوق لیسانس مهندسی شهرسازی را نیز اخذ کرده است. وی اکنون دانشجوی دکترای مهندسی ساختمان می باشد.

که این نشان دهنده پرت انرژی است. به هر حال پدیده های نوین تکنولوژیک در بخش ساختمان این نوید را می دهد که انسان بتواند در ارتباط با رهاورد جدید در صنعت ساختمان موثر باشد و راندمان افزایش یابد و در جهت بهینه کردن هزینه های انرژی تاثیر مثبتی بگذارد. این تحولات فقط در بخش دیوار چینی نبوده است و در بخشهایی چون طراحی و تاسیسات برق و مکانیک، نماسازی و... - امکانات در بخش ساخت قالبهای بتونی و اسکلت فلزی نیز وجود دارد این پیشرفتهایی است که نسبت به گذشته انجام شده است. باید اذعان نماییم که سرعت تحولات و پیشرفت در بخش نرم افزاری ساختمان نسبت به بخشهای دیگر مثل الکترونیک کمتر بوده است ولی بخاطر ماهیت کارشناسان در سراسر کشور این تحولات فراگیر شده است.

### ■ متخصصان معتقدند که یک مدیر خوب برای دستیابی به مدیریت بازار باید برنامه ریزی استراتژیک داشته باشد. آیا سعی کرده اید چنین برنامه ای را در دستور کار خود قرار دهید؟

قطعاً برنامه ریزی استراتژیک در دستور کار ما بوده است چرا که در چنین برنامه ای یکی از مسائل اصلی تعیین هدف و مأموریت بلند مدت شرکت است آنچه که در شرکت ما تعریف شده است انجام کار پیمانکاری در بخش ساختمان

است چون این شرکت حدود ۴۰ سال تجربه در ساخت و ساز آپارتمان های مرتفع دارد. اساساً کار مرتفع سازی یک فعالیت کاملاً تخصصی است به دلیل آنکه به لحاظ ماشین آلات و جرثقیل هایی که وجود دارد فعالیت زمینه تخصصی پیدا کرده است مثلاً در برج تهران ما جرثقیلی داریم که ارتفاع آن ۲۰۰ متر بوده و طول فلش آن ۶۰ متر است این جرثقیل ظرفیت جابجایی ۱۲ تن را دارد و صرفاً برای این برج طراحی و ساخته شده است. پروژه هایی اینگونه نیاز به مدیریت ویژه داشته و طراحی های خاصی می خواهند به همین دلیل این فعالیت کاری بسیار متنوع و پیچیده ای است و نیاز به مدیریت استراتژیک دارد. سابقه انجام برنامه ریزی استراتژیک در شرکت سرمایه گذاری مسکن دارم که شخصاً مسوول این کار آن شرکت بودم.

### ■ تا چه حد به نقش دانش، تحقیقات و استفاده از علوم روز برای پیشبرد مدیریت خود اهمیت می دهید؟

یکی از موضوعاتی که به شدت ما را رنج می دهد کمبود دانش در این بخش است معمولاً نیروهای اجرایی ما فاقد دانش لازم هستند و برخی از تکنسین های ما اگرچه درک حرفه ای بالایی دارند ولی دانش حرفه ای دست اندرکاران تخصصی آن حرفه را ندارند و به روش آکادمیک تحصیل نکرده اند تا از نظر تئوری نیز پیشرفت مطلوبی نمایند. باید



#### در گذشته ارزیابی

#### مدیریت IQ یا بهره وری

#### هوشی بود اما

#### در سالهای اخیر

#### روشی تکمیلی

#### بنام EQ که روش

#### عشق و باور به کار

#### است به کار برده

#### می شود

توجه داشت که دانش است که کمک می کند مجموعه عملکرد این نیروها تکمیل بشود. بخش دانش و تحقیقات بسیار مهم است ما در سال ۸۱ موفق شدیم گواهینامه ایزو ۹۰۰۱ را اخذ کنیم یکی از بخشهای مهم فرایند O.P.C ها آموزش است که موجب می شود تا کار عملیاتی روان شده و با سهولت انجام شود.

به عنوان یک مدیر تا چه حد از نگرش ها و شیوه تفکر افراد سازمان آگاهید؟ و چگونه سعی می کنید این نگرش ها و رفتار و تفکرات را در جهت اهداف سازمان همسو

نمایید؟ کلاً نقش آموزش در افزایش کارایی و بهبود دیدگاه افرادی که در یک تیم فعالیت می کنند بسیار مهم است. در بخش ساختمان چون فعالیتها تیمی است لذا چگونگی این فعالیت در بازدهی نهایی بسیار واجد اهمیت است. در کارهای ساختمان یک ویژگی خاص وجود دارد و آن لمس رشد پروژه همگام با حرکت آن است مثلاً هر ۲۰ روز یکبار شما وقتی مشاهده می کنید سقف یک بخش اجرا می شود بازدهی موثر ملموس می شود هر قدر تیمی که فعالیت می کند روی نوع نگرش و بینش آنها بیشتر کار شود بازدهی افزایش پیدا می کند بحث ایجاد انگیزه و ایجاد شادابی

و نشاط در یک مجموعه کاری بسیار مهم است. شناخت مشکلات و بروز نسبی موثر و بهبودی مستمر از طریق وجود صندوق پیشنهادات و نظرات از جمله اقدامات ما برای اطلاع از تفکرات و نگرش همکاران برای همسویی با اهداف سازمان مان می باشد.

■ چگونه می توان ظرفیت خلاقیت یک سازمان را به منصفه ظهور رساند؟ آیا در این راستا ایده های افراد می تواند راهگشا باشد؟ یکی از مسائل اصلی در کار همدلی و ایجاد باور است ما بدنبال این هستیم که در نیروهای خود ایمان باور و عشق و علاقه ایجاد کنیم. اصطلاحاً روش ارزیابی مدیریت در گذشته IQ یا همان بهره هوشی بود اما

در سالهای فعلی روشی تکمیل بکار برده شده که به نام EQ معروف است که روش عشق و باور به کار است که روش معنوی مورد نظر می باشد بر این اساس یک مدیر علاوه بر اینکه باید بهره هوشی مناسبی داشته باشد باید علاقمند به کار خود باشد تا بتواند با باور کار خود نهایتاً موفق باشد ما برای ایجاد این عشق و علاقه به همکاران خود یادآوری می کنیم که باید دست در دست یکدیگر یک پروژه را تمام کنیم بنده در نیروهایی که استخدام می کنم همواره سوال می کنم که افراد چند پروژه را به انجام رسانده اند و از ملاکهای عمل ما برای بکارگیری نیروها می باشد.

■ چقدر به مسائل تیمی و همکاری گروه کاری تان با یکدیگر بها می دهید؟ همکاری گروهی سرلوحه کار ماست ما در برنامه ریزی و تعیین برنامه زمان بندی انجام فعالیتها یک پیش نیاز داریم بعنوان نمونه در بخش آسپزخانه تا کار لوله کشی به اتمام نرسد و قسمتهای مربوطه انجام نشده باشد نمی توانیم کاشی کاری را آغاز کنیم

در حقیقت پیش نیاز شغل پیمانکاری و بلندمرتبه سازی، کار تیمی و هماهنگی بین افراد است و باید در کار ما مجموعه تخصصها جمع شوند تا کار مداوم آنها و تعاملشان موجب به هدف رسیدن پروژه شود. در بسیاری مواقع مشاهده می شود که مثلاً تاسیسات مکانیکی با الکتریکی هماهنگی ندارند ما با ایجاد تشکیل جلسات کارگاهی این هماهنگی را به حداکثر می کنیم تا تیمها به یکدیگر نزدیک شده و به نحو مطلوبتری امور مربوطه را انجام دهند.

### ■ تا چه حد از خصوصیت ریسک پذیری برخوردار هستید و این مشخصه چقدر توانسته در پیشبرد اهداف تان به شما کمک کند؟

اصولاً کار پیمانکاری مترادف با ریسک است و پیمانکاری موفق است که ریسک پذیری او بسیار بالا باشد. در مناقصه هایی که پیمانکاران شرکت می کنند بعضاً تفاوت قیمت تا ۲ برابر است. به عبارتی یک فرد ممکن است پروژه هایی را یک میلیارد تومان جهت بررسی اجرا ارائه دهد و پیمانکاری دیگر تا ۲/۵ میلیارد تومان قیمت دهد معمولاً این پروژه ها را به کسانی واگذار می کند که کمترین قیمت ها را ارائه داده است این به معنای این است که آن پیمانکار در حاشیه ریسک زیادی قرار می گیرد و می داند که باید با حداقل سود فعالیت بکند و باید توجه داشت که کار در این نبرد اصولاً دو گروه ریسک است. اگر در فعالیت ما یک نفر ریسک پذیر نباشد نمی تواند که کار جدید را جذب کند و نمی تواند در صحنه رقابت حضور داشته باشد لذا نقش ریسک پذیری در کار ما بسیار بالاست.