

شجاعیت در تولید

حسارت درماندن

گفت و گو با مهندس عزت الله بیات
مدیر عامل شرکت پارس سوئیچ

شرکت پارس سوئیچ با مدیریت مهندس عزت الله بیات چند سالی است که فعالیت های خود را با اتکای نیروی داخلی با موفقیت به انجام رسانده است.

مهندس بیات متولد سال ۱۳۳۲ و فارغ التحصیل رشته مهندسی صنایع فعالیت خود را از سال ۱۳۶۴ در این شرکت آغاز نموده و هم اکنون به عنوان مدیرعامل در این شرکت به فعالیت می پردازد. وی یکی از رموز موفقیت شرکت پارس سوئیچ را در صمیمیت و جدیت اعضا در کار می داند.

مسئولیت من معاونت بازرگانی فروش و امور پیمان ها بود بعد از آن به مدت ۳۰ ماه ارتباطاتم را با شرکت قطع کردم و از مهرماه ۱۳۸۵ مجدداً با مسئولیت جدید وارد شرکت شدم.

این قطع رابطه علت خاصی داشت؟

۱۹ سال سابقه فعالیت در شرکت را داشتیم. پروژه ای بود که مسئولان آن علاقه مند به جذب پرسنل پارس سوئیچ بودند این شرکت نیروی تخصصی کافی داشت و می خواستم که با این شرکت همکاری داشته باشم در مرحله دوم مدیرعامل قبلی این شرکت (مهندس اکرامی) یکی از کسانی بود که علاقه و اصرار داشت من دوباره با شرکت همکاری داشته باشم.

زمانی که تصمیم گرفتید این دانش فنی را تولید کنید در ابتدا با چه مشکلاتی روبرو بودید؟ آیا ما توانمندی این را داریم که از لحاظ علمی بتوانیم قطعاتی را تولید کنیم؟

کسانی که پیش از حضور بنده (و حتی مدیر پیش از بنده) تصمیم به تاسیس شرکت گرفته بودند دانش فنی را به منظور توانایی در ساخت قطعه دریافت کرده بودند. معمولاً روش اجرا بدین ترتیب بود که در ابتدا در سال ۱۳۶۱ تعدادی دستگاه به طور آماده وارد شده بود و کار روی آن به صورت جزئی انجام می شد. در سال ۱۳۶۲ اقدام به واردات تمام قطعات شد و مونتاژ به صورت کامل انجام می گرفت، در سال ۱۳۶۴ به دلیل شرایط جنگی و جبر زمان مجبور به تولید شدیم زیرا در غیر

دیگری را تولید کردیم. در پایان سال ۱۳۴۶ اولین محصولات تولید و آماده تحویل به بازار مصرف شد. با توجه به نیاز صنعت برق، توانستیم این محصول را وارد بازار کنیم.

شرکت پارس سوئیچ در چه سالی تاسیس شده، تولیدات آن چیست؟

شرکت پارس سوئیچ در سال ۱۳۵۵ با مشارکت سافکار (شرکت سرمایه گذاری وزارت نیرو)، بانک صنعت و معدن و بخش هایی از شرکت آلستوم فرانسه تاسیس شد. تولیدات شرکت، کلید و قطع کننده های جریان فشار قوی و ولتاژ متوسط است. ما در سطح ولتاژ ۷/۲ تا ۴۰۰ کیلوولت تمام سطح ولتاژ کشور را تولید می کنیم.

در حال حاضر وضعیت سهام شرکت به چه صورت است؟ چند درصد آن دولتی و چند درصد غیردولتی است؟

۴۷ درصد سهام متعلق به سافکا ۸۰ درصد به سهام عدالت. ۲۵ درصد به شرکت سرمایه گذاری صنعت و معدن، ۱۲/۷ درصد متعلق به شرکت ایران و فرانسه، ۲ درصد به سرمایه گذاری نیرو، ۵ درصد به سرمایه گذاری صبا و بقیه به اشخاص واگذار شده است.

از چه زمانی به عنوان مدیرعامل پارس سوئیچ شروع به کار کردید؟

از مهر سال ۱۳۸۵ تا کنون بعنوان مدیرعامل پارس سوئیچ به فعالیت ادامه می دهم اما از سال ۱۳۶۴ در پارس سوئیچ حضور داشتم تا پایان سال ۱۳۸۲ در مسئولیت های مختلف مشغول بودم، آخرین

کار می برداختیم یا به فعالیت قطعه سازی ادامه می دادیم.

در یک جلسه اضطراری تصمیم شجاعانه ای توسط مدیر پارس سوئیچ مطرح شد که یا خود باید به ساخت قطعات بپردازیم یا به این نامه تن بدهیم علیرغم اینکه در دوران جنگ جو به این سمت بود که نمی توانیم سازنده باشیم اما از دی ماه شروع به پیدا کردن سازنده قطعات نمودیم و تعدادی قطعه را در داخل کارخانه ساختیم، بدین ترتیب ۲ سال با موفقیت در ساخت هر قطعه و شابلون جستی را برای خود تصور می کردیم و توانستیم قطعات بسیار حساسی را به تولید برسانیم باور ما این است که یکی از مدعیانی که ادعایش کاملاً عملی شد و باعث افتخار ماست شرکت پارس سوئیچ است. تیمی برای شناسایی سازنده ها تشکیل شد و قطعات خود را در نمایشگاه ها به سازنده ها عرضه و توسط روزنامه ها و عرضه نمایشگاهی قطعات ماری قرار دادیم، بدین ترتیب با وارد کردن ۱۶ قطعه از یوگسلاوی تولید این قطعات کار را شروع کردیم و بدون وابستگی به خارج از کشور قطعات

برای شروع از سوابق کاری خود و نحوه تاسیس شرکت توضیحاتی ارائه دهید

عزت الله بیات متولد سال ۱۳۳۲ در زنجان هستم و تحصیلات ابتدایی را در این شهر گذراندم. به دلیل فعالیت پدرم در بازار من نیز جذب بازار شدم. دوران دبیرستان را به صورت شبانه در آموزشگاه های متفرقه طی کردم، پس از گذراندن دوران سربازی سال ۱۳۵۵ وارد دانشگاه علم و صنعت شدم و تحصیلاتم را در رشته مهندسی صنایع آغاز کردم. در سال ۱۳۶۴ فارغ التحصیل شدم و به دلیل ارتباط با مدیرعامل وقت شرکت پارس سوئیچ، جذب این شرکت شده و شروع به کار کردم. در ابتدا مسئولیت قطعه سازی را بر عهده داشتم در فاصله یکساله، مسئولیت مدیریت تولیدی و مدیر برنامه ریزی شرکت به من واگذار شد. در سال ۱۳۶۴ در دوران جنگ به دلیل اینکه در این زمان فرانسه در جنگ از عراق حمایت می کرد نامه ای دریافت کردیم مبنی بر اینکه امکان واردات از فرانسه محدود است و یا می بایست شرکت را تعطیل می کردیم و در فرصت مناسب دیگری به

این صورت نمی توانستیم تولیدی داشته باشیم. شاید جزو اولین مجموعه ای بودیم که جسات ساخت قطعات را داشتیم. یکی از مشکلات موجود در ساخت و ساز تامین مشخصات باطنی و واقعی قطعه بود ما با امکانات محدود و نه چندان وسیع موفق به ساخت قطعات شدیم حتی قطعه ای داشتیم که ۲۶ ماه روی آن کار کردیم و ۱۱۴ نمونه ساختیم، نمونه اول و آخر به لحاظ مشکل ظاهری چندان تفاوتی با هم نداشت فقط مشخصات باطنی آنها متفاوت بود.

ما تولید را صرفاً شبیه کردن قطعه نمی دانیم بلکه تامین مشخصات باطنی قطعه که تامین کننده کیفیت محصول است، را اصل می دانیم. پروژه های بعدی ما کلیدهای فشار قوی است و تولید آن مایه افتخار ماست زیرا کشور از واردات آن بی نیاز شده است این کلیدها در بیانها نصب می شود، ممکن است هنگام وقوع طوفانها در زمستان، مشکلاتی به وجود آید در این حالت باید از کیفیت کلیدها اطمینان حاصل می کردیم لذا اگر اتصال کوتاهی رخ دهد کلید به عنوان خاکریز اول عمل می کند و اجازه نمی دهد سایر مصرف کننده ها دچار آسیب شوند. وقتی برای اولین بار با فرانسوی ها امکان ارتباط، مذاکره و بحث فنی پیش آمد تغییرات اعمال شده در کلید را برای آنان بازگو کردیم و با تحسین آنها مواجه شدیم، در ۴ مورد نیز آنان تغییرات ما را یادداشت نمودند تا خود نیز آنها را اعمال نمایند.

با توجه به اینکه شما به دانش فنی هم دست یافته اید آیا از لحاظ رقابتی در بازار دنیا، قادر به رقابت با محصولات خارجی هستید؟ تولید این محصول در ایران مقرون به صرفه است یا خیر؟

اگر رقابتی نبودیم باید از بازار حذف می شدیم زیرا در شرایط حاضر هم هیچ اجباری بر این نیست که حتماً محصول پارس سوئیچ خریداری شود. برخی از این محصولات را دیگران به راحتی و با شرایط بسیار آسان می توانند از خارج وارد کنند. از محصولات فشار قوی ما دقیقاً در مناقصات متعدد برنده می شود، به این دلیل اگر ما رقابتی نبودیم تاکنون حذف می شدیم.

یعنی در امر تولید از هیچ گونه رانتی بهره مند نمی شوید؟

به هیچ وجه! ما با شرایط کاملاً متفاوت و شفاف عمل می کنیم. البته ممکن است تعدادی هم در امر واردات مجبور نباشد که با این شفافیت کار کنند. از سال ۷۸ که نرخ دلار تقریباً تثبیت شد حداقل مزد دریافتی ما ۵ برابر شده است، نرخ مواد مصرفی ما (آهن آلات و فلزات سنگین) حداقل ۳ برابر شده، یورو آن سال ۶۵۰ تومان بود و امروز ۲۶۰ تومان است) قیمت مقرر، یکی از کالاهای جدی و اثرگذار در قیمت تمام شده محصولات ما از سال ۱۳۸۴ به دلیل افزایش نرخ سود تقریباً ۲ برابر شده است و با شرایط سخت تحویل می شود اما نرخ فروش ما در محصولات ولتاژ متوسط در تمام این ۸ سال کمتر از ۵۰ درصد و در فشار قوی حدود ۳۰ درصد بود. این امر نشان می دهد که همکاران ما توانسته اند با موفقیت و با استفاده از بهره وری به عوامل تورم غلبه پیدا کنند.

با توجه به اینکه دستمزدها، هزینه ها (اعم از هزینه کارگر، سوخت)، مواد اولیه و... روز به روز بالاتر می رود بدون اعمال بهره وری در این سیستم ها و کاهش هزینه ها نمی توان به تولید و فعالیت

پرداخت، در ساختارها (خرید، خطوط تولید، تامین کننده ها، کاهش ضایعات، فروش و... چه مواردی را اعمال می کنید؟

در شرکت از سیستم پیشنهادات بهره می بریم که همکارانمان می توانند در تغییر شرایط و روش های تولید پیشنهاد ارائه دهند و از این رهگذر بهره خوبی بردیم. همکاران نیز به طور ذاتی علاقمند به همکاری با ما هستند و بیش از آنکه درگیر مسائل حاشیه ای باشند کار را جزء اهداف اصلی خود قرار می دهند.

برنامه ای در سال ۱۳۷۴ در نظر گرفتیم که این برنامه در بهره وری واحدهای تولیدی و ایجاد نظم تاثیر ویژه گذاشت. ما با علم از مزایای زنجیره تامین کنندگان تیم را در آن جهت پیش می بریم که تامیناتمان را با استفاده از این سیستم تولید کنیم. علاوه بر این با پیمانکاران بسیار شفاف و صمیمی کار می کنیم. در واقع این امر را باور داریم که در شرکت همه باید تلاش جدی داشته باشند ما زمان سنجی را از سال ۱۳۶۵ پیاده کردیم در واقع باور داریم کار از همکاران خواستن، ظلم نیست بلکه وظیفه خواستن است. علاوه بر اینها در سطوح مدیریتی نیز وظایفی را داریم، به این وظایف کاملاً واقف هستیم و آنها را به نحو احسن انجام می دهیم، همکاران نیز با مشاهده این تلاش فعالیت در کار به هیچ وجه دریغ نمی ورزند. در واقع یکی از رموز موفقیت ما این است که به هیچ وجه به دلیل صمیمیت، مسائل کاری و مسئولیتها را نادیده نمی گیریم یا به دلیل گرفتن مسئولیت به همدیگر برخورد نامناسب نداریم.

البته این یک بعد قضیه است. در خطوطان چه تغییری ایجاد کرده اید که بتوانید ماندگاری خود را حفظ نمائید؟

در مرحله اول سعی کردیم زمان را به بهترین شکل آن در اختیار بگیریم. کیفیت زمانی که ما در اختیار داریم با کیفیت دنیای توسعه یافته امروز تفاوت چندانی ندارد، علاوه بر این در سال ۸۲ بخشی از ماشین آلات را مورد نوسازی قرار دادیم تمام موارد به روی قیمت تمام شده تاثیرگذار است.

در رابطه با پیمانکاران نمی خواستیم که آنها متضرر شوند اما اجازه هم نمی دادیم که سود جهشی داشته باشند. چانه زنی ها را در زمان سنجی کار آنها انجام می دادیم نه اینکه صرفاً در مورد قیمت چانه زنی کنیم. یکی دیگر از رموز موفقیت ما این بود که فکر نمی کردیم پارس سوئیچ محیطی است که باید از آن حقوق دریافت کنیم. پرسنل، شرکت را متعلق به خود می دانند، علاوه بر این در تولید نیز همه باید از تخصص خود استفاده کنند البته به آنها باید فرصت را داد لازم است بر این فرصت یک نظارت همه جانبه نیز صورت بگیرد.

با توجه به مواردی که ذکر کردید آیا صنعت کشور به سمت موفقیت حرکت می کند یا خیر؟ در این زمینه چه فرمول هایی برای سرعت بخشیدن به این حرکت وجود دارد؟

زمانی که به تولید می پردازیم در سهم مواد اولیه با کشورهای خارجی تفاوت چندانی نداریم و تقریباً در شرایط کاملاً یکسان هستیم. مواد اولیه سهم ناچیزتری از قیمت تمام شده را به خود اختصاص می دهد. واقعیت این است که سطح دستمزدهای ما با اروپا یکسان نیست و ما در موقعیت مزیتی نسبت به آنها قرار داریم. بستگی دارد که یک مدیر چه میزان می تواند از این مزیت استفاده کند تا در

بازار رقابتی باقی بماند.

واحد تحقیق و توسعه شرکت حداقل ۴-۳ سال است که مساعدتهای خوبی به ما ارائه می دهد این امر قدرت مدیریت و شرایط باقی ماندن در بازار را تایید می کند ولی ما هم از ظرفیت محدودی برخوردار هستیم که مسئولین باید آن را باور کنند. حمایت دولت از ما در حد حمایت تعرفه ای است و عده ای می خواهند این حمایت را بد تعریف کنند و تعرفه را به دلیل ضرورت ورود به سازمان تجارت جهانی نفی کنند اما ما می بایست شرایط یکسانی با سایر کشورها داشته باشیم زیرا می خواهیم باقی بمانیم.

حدود ۳۵ درصد هزینه هایمان را احکام و دولت تحمیل می کنند، یکی از نمونه های آن سود بانکی است. در حالی که رقیب از سود پائین بانکی برخوردار است اگر خوش شانس باشیم با سود ۱۴ درصدی تولید را ادامه می دهیم، علاوه بر این ما ۳ درصد تجمع عوارض پرداخت می کنیم صنعت ما محصولات میانی تولید می کند و به دلیل تشابه اسمی که با کلید پریزهایی که در منازل استفاده می شود باید این سود را بپردازیم و نتوانسته ایم وزارت اقتصاد دارایی را قانع کنیم که این یک تشابه اسمی است و محصول ما شامل ۳ درصد جمع عوارض نیست.

از طرف دیگر ما را متهم می کنند که نمی توانیم با چین رقابت کنیم در حالی که در چین هزینه حمل و نقش به خصوص برای کالاهای صادراتی، به عهده ارتش است، بیمه را دولت برای کارکنان تامین می کند در حالی که در ایران سازمان تامین اجتماعی درصدی از قراردادهای را حق خود تصور می کند، آیا وظیفه تامین اجتماعی حصول اطمینان از این نیست که کارگران باید بیمه شوند؟ نکته دیگر اینکه در مقابل این شرایط دلار ۱۵ درصد تغییر کرده است تا چه زمانی باید با نرخ حمایت شده دلاری رقابت کنیم؟ تغییر نرخ دلار عوارض اجتماعی متعددی می تواند داشته باشد اما دولت تعرفه را سالیانه به اندازه نرخ تورم اضافه کند همان اتفاقی که اشاره شد، می افتد یعنی فرصت در اختیار بازار خارجی گذاشته می شود.

اگر این روند تا ۳ الی ۴ سال دیگر ادامه یابد معلوم نیست بتوانیم در بازار حضور داشته باشیم. در شرایطی هستیم که اگرچه برخی پروژه ها را در مقابل اروپائیان از دست می دهیم اما در مواردی هم پیروز هستیم. شرکت قابلیت رقابت را دارد و نسبت به برخی از صنایع کمتر آسیب دیده است. مشکل شما، مشکل تولید نیست بلکه مسائل خارج از مجموعه به شرکت فشارهایی را وارد می کند...

البته مشکل تولید هم داریم. این تفکر که به تولید بها دهیم برایمان هزینه در پی دارد، در این زمینه خوشبختانه تفکرات سازمان های اداره کار بهتر شده اما هنوز به حد ایده آل نرسیده است.

یکی از مشکلات تمام صنایع این است که کارگری که به دلایلی تمایل ندارد با مجموعه ای شرکتی همراهی نماید قهرمان معرفی می شود!!! در حال حاضر ساده ترین کارها جزو مشاغل سخت و زبان آور تلقی می شود و همه انتظار دارند فقط مدیر به دفاع از مجموعه و کارکردهای آن بپردازد.

در حال حاضر با انبوهی از مسائل غیرکاری مواجه هستیم مثلاً اگر حجم نامیهایی که غیرمرتبط با مسائل کاری است را مطرح کنیم بیش از ۳۰ درصد وقتم را به خود اختصاص می دهد!!

آیا صنعت از تعدد قوانین و ناهماهنگی

دستگاه ها آسیب دیده است؟

بله و این ضربه جدی است. به عنوان مثال ما پرداخت درصدی را به عنوان مالیات قبول داریم ولی زمانی که هزینه هایی خارج از قانون بر ما تحمیل می شود (از آنجا که پیش بینی خاصی نداریم) مشکلات دوچندان می شود.

به نظرم برای بقای صنعت باید هر کدام از موارد وقت گیر را حذف کرد. یکی از راه های اساسی این است که براساس منطقه، بحث تعرفه را مطرح کنیم به محض ورود به بازار جهانی باید تعرفه را حذف کنیم. برخی از افراد که تفکر بازرگانی بر آنها حاکم است تصور می کنند تولید را باید از صفر شروع کنیم در حالی که چین با ۷۵ درصد تعرفه وارد بازار جهانی شد. علاوه بر این در نظر خواهی ها باید دیدگاه نمایندگان صنایع و سندیکاها نیز پرسیده شود.

به بحث مهارت و آموزش های تخصصی نیروی انسانی از سطح مدیریت تا پائین ترین سطح اداری تا چه میزان بها می دهید؟

می توانم به جرات عرض کنم بین صنایع حاضر در کشور سهم آموزش ما در سطح قابل قبول و بالا قرار دارد.

بسیاری از سمینارهای مدیریتی را در داخل شرکت با حضور کارکنان و مدیران برگزار می کنیم. علاوه بر آن سعی می کنیم از فرصت های آموزشی خانه مدیران استفاده بیشتری بکنیم. کارشناسان ما به صورت سالیانه نیازهای آموزشی تک تک همکاران را مورد سنجش قرار می دهند و در دوره کاری واحد آموزش فرصت برگزاری این آموزش ها را فراهم می کنند.

ما در داخل کارخانه فعالیت ها را توأم با آموزش مورد بررسی قرار می دهیم، اگر تجربه ای در واحدی به دست آمد سعی می کنیم آن را به واحدهای دیگر هم ارجاع دهیم. به این ترتیب توسعه و پیشرفت را مدیون آموزش و شرایط آموزشی موجود در شرکت می دانیم. همکاران عصاره و نمونه هایی از جمعیت منطقه و کشورمان هستند، این شرایط محیط کار است که پرسنل را متناسب با نیازهای ما پرورش می دهد و آماده کار می کند. این موفقیت بیشتر در دوره مهندس اکرامی ایجاد شد و در واقع بیشترین افتخار، نتیجه تلاش گروهی همکاران و سعه صدر و فرصتی بود که مدیر قبلی فراهم کرد. در دوره اخیر (۸ ماهی که به این شرکت آمدم) سعی کردم برخی عقایدی که در آن زمان برایم مهم بود را به شرایط موجود اضافه کنم. فکر می کنم امسال، سال موفقیت آمیزی را داشته باشیم و ۸۰ درصد فروش بیشتر را (نسبت به سال گذشته) برای تولید آماده کرده ایم. ۲ ماه گذشته طبق برنامه با موفقیت سپری شد. در مرحله بازاریابی و عقد قرارداد به توفیقاتی دست یافته ایم.

به عنوان آخرین سوال اگر حرفی برای گفتن دارید بفرمایید؟

امیدوارم مشکلاتی که در این زمینه بیان شد، مرتفع گردد. اگرچه این مشکلات به ظاهر سخت و مشکل است اما اگر با تفکر اجرایی به آنها نگرسته شود راه حل های ساده ای دارند و برای حل آنها نگرانی وجود ندارد. اگر انگیزه کار ایجاد شود، انسان قادر است کارهای اساسی در این زمینه انجام دهد.