



بهره‌گیری از امکانات مثبتی که این دگرگونیها پیش می‌آورد، همچنین دوری از مخاطراتی که تحول به‌همراه دارد، باید آنها را شناخت و چندانچون آنها را بررسی کرد تا نه تنها از همراهی بازمانیم که بتوانیم پیشگام و پیشاهنگ نیز باشیم. و اگر از این سالهای حساس پیش‌رو به درستی استفاده نکنیم، شاید هرگز فرصت دوباره‌ای پیش نیاید.

این موضوع به‌ویژه برای مدیران ایرانی بیشتر ضرورت دارد. چراکه اگر به‌درستی دریابند که محیط درحال تغییر است و باید روشهای مدیریت نیز همگام با آن دگرگون شود، نمی‌توانند موسسه تحت مدیریتشان را به‌خوبی هدایت کنند و به پیش ببرند. بنابراین مدیر خود نیاز به تحول دارد تا بتواند عامل تحول شود و چالشهای آینده را با پیروزی پشت سرگذارد.

شرایط نوین اقتصادی، تک‌نرخ‌شدن ارز و مسائل اقتصادی ناشی از آن، ضرورت خودکفا شدن صنایع و سازمانهای مختلف، شکل‌گیری شرایط جدید رقابتی درعرصه داخلی نیز در سطح بین‌المللی، نیاز به حضور پرقدردت در بازارهای جهانی و بالابردن سهم صادرات غیرنفتی برای خروج از شرایط تک‌محصولی، اجرای برنامه دوم توسعه از سال آینده، توجه جدی و عمیق به مساله کیفیت تولیدات و واردات، لزوم فعال‌سازی واحدهای مختلف اقتصادی، ایجاد انگیزه در کارکنان و افزایش و بهبود بهره‌وری نیروی کار، تحولات پرشتاب جهانی و... همه و همه افق‌های تازه‌ای را پیش‌روی مدیریت کشور ما در سالهای آتی دهه ۷۰ می‌گشاید و اقتضات جدیدی را مطرح می‌سازد که نیاز به یک خانه‌تکانی اصولی، بازنگری و بازسازی درعرصه مدیریت را ایجاب می‌کند. پس پرسش اساسی این است: مدیر ایرانی و مدیریت ایرانی در دهه ۷۰ باید چگونه و واجد ویژگی‌هایی باشد تا بتواند پیروز و سر بلند به دهه بعدگام بگذارد؟

موضوع میزگرد این شماره نیز بررسی تغییرات و دگرگونیها و شیوه‌هایی است که باید برای مقابله با آنها و سودجستن از تحول در پیش گرفت. چهارتن کارشناس شرکت‌کننده در میزگرد هر یک بخشی از موضوع مورد بحث را بررسی کرده و شکافته‌اند. یک تجربه موفق مدیریت در صنعت نیز مورد بررسی قرار گرفته و نشان داده شده است که چگونه مدیریت یک واحد بزرگ با شناخت درست و در پیش‌گرفتن روشی مناسب می‌تواند مسایل و مشکلات واحد را برطرف سازد و آن را به‌صورت یک صنعت موفق در اختیار جامعه قرار دهد.

این میزگرد در دو بخش از نظر تان می‌گذرد آنچه در پی می‌آید بخش اول میزگرد است که امید می‌رود مورد توجه و استفاده شما قرار گیرد. «تدبیر»



مدیران ما و سالهای

دشوار آینده

نخستین بخش از میزگرد جدید تدبیر پیرامون شرایط تازه مدیریت در ایران

شماره:

سالهای پیش‌رو چه ویژگی‌هایی دارند، جهان به کجا می‌رود و مابه چه سمت و سویی خواهیم رفت یا به چه سمت و سویی باید برویم. شاید پیش‌بینی دقیق امکان‌پذیر نباشد، اما آنچه که کمتر کسی در آن تردید دارد ادامه تحول و دگرگونی‌هایی است که آغاز شده است. دگرگونی‌هایی که چندسال پیش از دهه ۹۰ میلادی و ۷۰ شمسی آغاز شده است. همچنان ادامه دارد و پایانی نیز برای آن متصور نیست. بنابراین برای هم‌سوسدن با تحولات و

شرکت‌کنندگان در میزگرد:

- ۱ - آقای فریدون آدرهوش: دکترای مدیریت دولتی - مدرس و مشاور مدیریت
- ۲ - آقای محمدرضا رضایور: فوق‌لیسانس مهندسی صنایع - رئیس هیات‌مدیره و مدیرعامل گروه قطعات فولادی ایران
- ۳ - آقای احمد صادقی: لیسانس متالورژی - مدیرعامل شرکت ملی ذوب آهن اصفهان
- ۴ - آقای منصور محمدم: فوق‌لیسانس مدیریت - معاون بازرگانی سازمان صنایع ملی ایران



✽ آذرهوش: در آینده‌ای نه چندان دور شیوه‌های مدیریت سنتی که اکنون نیز در ابعاد وسیعی به کار گرفته می‌شود، نه مقدور است و نه کارساز.

آذرهوش: در مقدمه بحث، آقای مجدم فرمودند که ما برنامه‌هایی برای توسعه اقتصادی کشور داریم و براساس تجارب موجود قبول کرده‌ایم که در اجرای برنامه‌های مذکور مدیریت نقش بسیار موثری ایفا می‌کند. در واقع اگر این اصل را نمی‌پذیرفتیم مسئله خصوصی‌سازی مفهومی نداشت. چرا یک کارخانه باید از بخش دولتی به بخش خصوصی واگذار شود. دلیل آن این است که به تجربه دریافته‌ایم و کشورهای دیگر نیز به این نکته رسیده‌اند که در بخش خصوصی مدیریت اقتصادی به نحو موثرتری اعمال می‌شود.

به هر حال در کشور ما و در جهان تحولاتی در حال وقوع است که می‌باید مورد توجه مدیران ما قرار گیرد. مدیران ما باید خود را برای رویارویی با شرایط جدید آماده و مجهز کنند می‌توان گفت در آینده‌ای نه چندان دور شیوه‌های مدیریت سنتی که اکنون نیز در ابعاد وسیعی به کار گرفته می‌شود، نه مقدور است و نه کارساز. به عنوان نمونه همین تحول را در مالکیت بنگاههای اقتصادی کشورمان - آنچه فرایند خصوصی‌سازی نامیده شده است - در نظر آوریم و آنرا در کنار تحولات دیگر نظیر افزایش جمعیت مشکلات کسب منابع مالی بخصوص منابع ارزی و مسایلی که در مورد تولید و فروش نفت به قیمت و در حجم مطلوب و مورد نیاز کشور داریم و آینده آن هم قابل پیش‌بینی دقیق نیست، بگذاریم معلوم می‌شود که مدیران ما مشکلاتی جدی در پیش دارند و ضروری است که شیوه‌های سنتی خود را بازنگری کنند. مدیریت شرکتی که از ارزش هفتاد ریالی استفاده می‌کرد، در واقع در درون یک سیستم بسته کار خود را انجام می‌داد. کار مهم این مدیر فعال کردن فرایند تولید بود و حداقل از لحاظ کسب منابع حیاتی سازمان، گرفتاری چندانی نداشت. اکنون این وضعیت در حال تغییر است و مدیر مورد بحث ما ملزم شده‌است که با یک سیستم واقعا باز کار کند. او می‌باید منابع مورد نیاز خود را از محیط کسب کند. محیطی که در آن رقابت بر سر دسترسی به منابع شدت گرفته است. وضع جدید طبعاً برای وی دردسرهایی متعددی دارد. در گذشته رقیبی نداشته و تقریباً هرچه تولید می‌کرده پیش فروش می‌شده اما اکنون ناچار است برای کسب منابع خصوصاً ارز مورد نیاز خود پایش را از بازارهای ایران فراتر بگذارد، در بازار منطقه و بازار جهانی وارد شود. ملاحظه کنید همین تحول به ظاهر کوچک چه آثار و عواقبی برای این مدیر دارد. اکنون ناچار است با استانداردهای بین‌المللی و کیفیتی که مورد قبول مشتریان مشکل‌پسند خارجی قرار گیرد، تولید کند. در عین حال ناچار است از لحاظ قیمت هم با سایر

مجددم: به عنوان مقدمه عرض می‌کنم که در این میزگرد قرار است مسایل مدیریت ایران در سال‌های آینده، حول محور تحول مورد بررسی قرار گیرد، هم تحولات داخلی و هم تحولات بین‌المللی، در واقع بیشتر توجه روی شناخت مدیریت در ایران است. یعنی تعریف و هویتی از آن به دست بیاوریم و بعد ببینیم که این مدیریت در سال‌های آینده با چه مسایلی روبرو خواهد شد و چه باید بکند تا بتواند این فرایند را به صورت مطلوب طی کند.

به گفته بسیاری از کارشناسان، کشور ما کشور فقیری نیست. یعنی ما از نعمت‌های خدادادی زیادی برخوردار هستیم و دولت ما آنقدر امکانات دارد که بتواند به مردم کمک کند. با وجودی که سالهای دشواری را پشت سر گذاشته‌ایم، توانسته‌ایم دوران توسعه و بازسازی را شروع کنیم و به کمک یک مدیریت کارآمد و صحیح انشاءالله از امکانات بهترین بهره‌برداری را بکنیم و این امانت را به صورت عالی به نسلهای بعدی تحویل دهیم.

من به تازگی آماری از جمعیت جهان و ایران را دیدم که در مجله اخبار جهان "WORLD NEWS" به نقل از بانک جهانی چاپ شده است. این آمار نشان می‌دهد که جمعیت دنیا از ۵ میلیارد و دویست میلیون در سال ۱۹۹۰ به بیش از ۸ میلیارد و سیصد میلیون در سال ۲۰۲۵ می‌رسد، یعنی حدود ۶۰ درصد افزایش پیدا می‌کند. بعد آمار ایران را می‌دیدم که ما در سال ۹۰ حدود ۵۶-۵۵ میلیون نفر هستیم پیش‌بینی شده که در سال ۲۰۲۵ به ۱۶۶ میلیون نفر برسیم، یعنی ۳۰۰ درصد، و بیشتر از ۳۰۰ درصد یعنی ۵ برابر رشد دنیا ما در این فاصله رشد خواهیم داشت. اروپا را نگاه می‌کردم، در همین مدت حدود ۱۵ درصد رشد خواهد کرد. بنابراین ما می‌بینیم که در آینده مدیریت جامعه در بخش‌های گوناگون فقط با همین یک عامل جمعیت و محدودیت منابعی که پیش خواهد آمد، چه وظیفه و رسالت خطیری در پیش دارد و چه هماهنگی‌ها و برنامه‌ریزی‌های سنگینی در کشور لازم است بشود تا پاسخگوی نیازها و مسایل این جمعیت با رشد بالا باشد.

بنابراین در سال‌های آینده در زمینه‌های گوناگون مثلاً نیروی انسانی و روابط پیچیده انسانی و اجتماعی چالش‌های عمده‌ای پیش‌روی مدیران ما خواهد بود که هنوز ما تعریف درستی از آنها نداریم. یا در مورد تجدید ساختارها و بهره‌برداری موثر از منابع در سازمانهای بزرگ و تحولاتی که می‌شود ایجاد کرد. انشاءالله در طول این میزگرد به بررسی مسایل یادشده خواهیم پرداخت و به سهم خود گامی در راه روشن شدن موضوع برخواهیم داشت.



*** مجدم: در سال های آینده
در زمینه های گوناگون مثل
نیروی انسانی و روابط
پیچیده انسانی و اجتماعی،
چالش های عمده ای
پیش روی مدیران ما
خواهد بود.**



تولیدکنندگان رقابت کند و این در شرایطی است که تا دیروز اجباری به این کار نداشته است. در واقع سرعت تحولات به گونه ای است که مدیران ما می باید یک شبه راه درازی را پیمایند و با استانداردهای آلمانی و ژاپنی و... کار کنند. این تحول در محیط کسب و کار، شیوه های پیچیده تری در زمینه مدیریت را می طلبد. سازمانی که می خواهد در بازار جهانی نفوذ کند و موفق شود، باید آنچنان کارکنان خود را علاقمند و وابسته به سازمان و به اصطلاح آلوده و درگیر (INVOLVED) و وظایف و مسئولیت های خود کند که کارکنان کار سازمان را کسب و کار شخصی خود تلقی کنند و با همان دلسوزی و علاقه که به کسب و کار خصوصی خود می پردازند به کار سازمان هم پردازند.

برای این کار مدیران باید در عوض امر و نهی، از فنون انگیزشی و ترغیب و مشارکت کارکنان در امور سازمان، چه در قالب فردی و یا گروهی، استفاده کنند. البته مشکل در اینجا است که نگرش مدیران و کارکنان به آسانی و در مدت کوتاه تغییر نمی کند. فردی که تا دیروز با امر و نهی کار می کرده، امروز می خواهد سبک انگیزش و ترغیب را در پیش گیرد. این کار ساده ای نیست. تحولی است نیازمند کوشش آگاهانه.

تحول دیگر که در پیش است به ساخت سازمان مربوط می شود. این تحول در کشورهای پیشرفته صنعتی تا حد زیادی به وقوع پیوسته و در کشور ما نیز نمونه های آن در اینجا و آنجا در شرف انجام است. شاید مثال آنرا در شرکت ذوب آهن نیز بتوان یافت. اساس این تحول ضرورت تقویت و ترویج روحیه کارآفرینی (ENTREPRENEURSHIP) است. برای تولید کالایی که فروش داشته باشد باید راه را برای خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی هموار کرد و این امر در برخی موارد نیازمند اصلاح و تغییر ساختارهای سازمانی موجود است. در برخی موارد لازمه ترغیب و مشارکت و آنچه درگیر و آلوده کردن کارکنان نامیده می شود.

فرایندی که راه را برای خلاقیت و نوآوری باز می کند، خردکردن سازمانهای بزرگ بوروکراتیک و ایجاد هسته های خودگردان است. حدود اختیارات و آزادی عمل این هسته ها در سازمانها و شرایط مختلف البته متفاوت است. اما اگر شما سازمان خود را به واحدهای خودگردان چه به صورت شرکت های خصوصی چه به صورت واحدهای مستقل سازمانی تبدیل کردید، در واقع شبکه ای از سازمانها را ایجاد کرده اید که بخاطر منافع مشترک با یکدیگر ارتباط دارند و به یکدیگر خدماتی ارائه می دهند.

بدین ترتیب حصارها و مرزهای سنتی سازمانی از بین می رود. واحد مهندسی سازمان شما که اکنون به صورت یک شرکت خصوصی سازمان یافته و پیمانکار شما است هم جزء سازمان شماست و هم نیست. این پیمانکار البته از لحاظ حقوقی شخصیت مستقلی دارد اما چون برای سازمان شما کار می کند و شما به خدمات آن متکی هستید یک اتکاء دو جانبه میان شما وجود دارد. به عبارت فنی تر هر

دوی شما عضو شبکه ای (NETWORK) از واحدهای سازمانی هستید که منافع مشترک و در عین حال متفاوت دارند. هر کدام از عناصر این شبکه که کارآئی نداشته باشد بر اجزاء دیگر اثر منفی می گذارد. این شبکه سازمانی با سازمان سنتی سلسله مراتبی از جهات مهمی متفاوت است زیرا روابط اجزاء بر اساس سلسله مراتب نیست. روابط افقی است و با قرارداد و رضایت متقابل تنظیم می شود. در واقع یک مجتمع ایجاد می شود که منافع و مصالح اجزاء آن وابسته به یکدیگر است. در عین حال تضاد منافع هم وجود دارد. با استفاده از مفاهیم علوم سیاسی می توان گفت یک نظام کوچک پلورالیستی (PLURALISTIC) بوجود آمده است. اجزاء این نظام صاحبان منافع مختلف (STAKEHOLDERS) است که گروه های متعددی را در بر می گیرد. این یک دستگاه اداری - سیاسی است که مدیریت بر آن با مدیریت بر سازمانهایی مانند ارتش که ما بیشتر سازمانهای موجود را از آن اقتباس کرده ایم بسیار متفاوت است. مدیریت چنین شبکه های سازمانی نیازمند شیوه ها و مهارت های جدیدی است. این نوع سازمانهای جدید که گاه «شبه سازمان» (VIRTUAL ORGANIZATIONS) نیز نامیده شده اند در کشورهای صنعتی، به خاطر ضرورت هایی که قبلاً به آنها اشاره شد، رشد کرده اند و به تدریج جای خود را می گشاید در ایران هم بیش و کم در حال شکل گیری و رشد می باشند. در بخش دوم بحث، درباره تحولات دیگری که در زمینه مدیریت در پیش است صحبت خواهم کرد اما در اینجا جا دارد که آقای مهندس صادقی که خود در تشکیل این سازمانهای شبکه ای در ایران نقش داشته اند در مورد تحولاتی که در سازمان خود انجام داده اند صحبت بفرمایند.

صادقی: مسایلی که تا اینجا بحث مطرح شد، از جمله آمارهایی که از رشد جمعیت ایران و جهان ارائه شد و مشکلات و مسایلی که همین جمعیت فعلی ما دارد، حاکی از آن است که کشور ما در موقعیت حساسی به سر می برد. به نظر من بررسی فعالیت های اقتصادی و اجتماعی که تاکنون در کشور انجام شده است، نشان می دهد که دست کم در بخشی از این فعالیت ها، ما دنبال تصویری بودیم از آنچه که در جهان می گذرد و همان تصویرها را وارد کشور کرده ایم. بدون اینکه در صدد باشیم این تصاویر را تبدیل به موجودی زنده کنیم که متحرک و دارای روح است. هر چه بوده تصویر بوده و چون این تصاویر بعد از مدتی کهنه می شوند، باز دنبال تصاویر جدیدتر و قشنگ تری گشته ایم و همین مسئله باعث شده که منابع ملی ما صرف



صادقی: برای تغییر وضع در ذوب آهن، ایجاد انگیزه ضرورت داشت و افراد باید در کارها به طور موثر وارد می شدند. به همین لحاظ در ابتدای امر شروع کردیم به نوعی عدم تمرکز مدیریت و دادن استقلال به رده های مختلف.

کنیم. به طوری که احساس کنند کارها بر دوش آنهاست و کار را از خودشان بدانند. انجام این کار هم با تفویض اختیار ممکن بود که ما انجام دادیم و در مدت کوتاهی اثرات مثبت آن را دیدیم. یعنی قبل از اینکه ما وارد مسایل مادی بشویم و روش پاداش را در ذوب آهن اصفهان برقرار کنیم، ظرف چند ماه تولید بیش از ۵۰ درصد افزایش یافت.

کارخانه ذوب آهن اصفهان به دلیل اینکه طراحی آن را روسها انجام داده بودند و طرز مدیریت آن، درگیر فعالیت های زیادی بود که در واقع به کارخانه به طور مستقیم مربوط نمی شد. یعنی فعالیتهای فولاد شهر را باید کارخانه ذوب آهن اداره می کرد. در داخل کارخانه هم وضع همین طور بود. فعالیت های خیلی زیادی از حمل و نقل پرسنل و محصولات تا تولید قطعات و مسایلی که به راحتی در بازار وجود داشت مثل قطعات لاستیکی و پلاستیکی در داخل کارخانه انجام می شد.

این موضوع باعث شده بود که مدیریت کارخانه وقت زیادی را صرف کارهایی کند که در حقیقت مسئولیت انجام آنها را نداشت و از کارهای واقعی باز می ماند. بنابراین اگر می خواستیم که ذوب آهن را متحول کنیم باید برای این مسایل فکر می کردیم. چون در همین زمان مسئله ارز شناور هم مطرح بود و کارخانه باید با این ارز نیازهایش را تامین می کرد. البته من فکر می کنم که شناور شدن ارز به نفع صنعت ما از جمله ذوب آهن بود و نتایج خوبی برای ما داشت.

به هر حال همان طور که اشاره کردم برای تغییر وضع ایجاد انگیزه ضرورت داشت و افراد باید در کارها به طور موثر وارد می شدند. به همین لحاظ در ابتدای امر شروع کردیم به نوعی عدم تمرکز مدیریت در کارخانه و استقلال دادن به رده های مختلف. به خصوص در بخش هایی که ما خیال داشتیم آن بخشها را خصوصی بکنیم. برای انجام این کار پیمان هایی با آن بخش ها بستیم و نوعی خصوصی سازی در سیستم دولتی را شروع کردیم. خصوصی با این تعریف که مدیریت آن بخش ها مثل بخش خصوصی عمل می کردند و هر کدام یک مرکز درآمد داشتند که سود و زیان آن بخش را مشخص می کرد.

این دوره حدود ۷ یا ۸ ماه طول کشید و در بعضی زمینه ها که این کار را کردیم، آثار بسیار مطلوبی دیدیم. پس درصدد اشاعه آن برآمدیم و تفویض اختیار در مورد بخش های بیشتری انجام شد.

خرید عکس هایی بشود از تکنولوژی، از صنعت، از اقتصاد و از هر چیز دیگری که بخواهیم مثال بزنیم.

بنابراین اکنون ما در موقعیت خاصی هستیم و با توجه به چشم انداز اقتصادی آینده باید دگرگونی در مدیریت را دنبال کنیم تا روزی برسد که حاکم بر خودمان بشویم و صنعت متحرک و اقتصاد متحرک و زنده داشته باشیم. من در یک کلام ساده می توانم بگویم که ما با این وضعیت فعلی داریم هزینه عمده ای از تحقیقات کشورهای دیگر را می پردازیم یعنی کالایی که می خریم، کارخانه ای که می خریم و دانش فنی و دانش مدیریتی که ما از خارجی ها می خریم بخش عمده ای از هزینه خرید، هزینه ای است که آنها صرف تحقیقات کرده اند. پس اگر این روند ادامه پیدا کند ما در واقع به لب پرتگاه می رویم و راه گریزی هم نیست جز اینکه یک مدیریت زنده و پویا ایجاد کنیم و تحولی در کارهای اقتصادی و صنعتی بوجود بیاوریم.

نکته دیگری که می خواهم به آن اشاره کنم این است که ایجاد تحول در مدیریت، در اقتصاد و در صنعت کار دشوار و پیچیده ای نیست. برخلاف عده ای که به نظرشان خیلی دشوار و سنگین می آید. ما در ایران نمونه های خوبی داریم که عمل کرده اند و موفق هم بوده اند چون اگر بخواهیم می توانیم تحول و دگرگونی را ایجاد کنیم و نتایج بسیار خوبی هم بگیریم و این اتفاقی است که باید بیفتد چون آینده ما را تضمین می کند.

فکر می کنیم که فرضاً اگر که یک دستگاه یا یک ماشین یا یک توربین که ساخته می شود می آید اینجا کارهای بسیار عجیب و غریب و معجزه در کشورهای صنعتی اتفاق می افتد که این کارها انجام می شود و کالا ساخته می شود می آید اینجا در حالی که اگر برویم نگاه بکنیم و ببینیم متوجه می شویم که برخلاف تصور قبلی ما خیلی هم پیچیده نیست. حالا اگر اجازه بدهید از این دو بحث کلی بگذرم و بحث تجارب خودم و کارخانه ذوب آهن را عرض بکنم و آن چیزی که در واقع در آنجا اتفاق افتاده است.

قبل از اینکه وارد این بحث بشویم بد نیست که شرایط کارخانه ذوب آهن را یکبار بازگو کنیم. چون تقریباً همه ذوب آهن را می شناسند ولی کمتر به اعمال مسائل ذوب آهن اصفهان آگاه هستند. کارخانه ذوب آهن اصفهان از بابت تکنولوژی بسیار عقب مانده است. کارخانه ای است با تکنولوژی قدیمی که ۳۰ سال پیش ساخته شده و از نظر نیروی انسانی هم تعداد زیادی یعنی حدود ۲۹ هزار نفر در آن کار می کردند که نه تنها مازاد داشت بلکه از نظر تخصصی و تنظیم نیروها هم درست کار نشده بود. از نظر ارزی هم که ارز ۷۰ ریالی داشت که به ارز شناور تبدیل شده است. از نظر تولید هم تقریباً نصف ظرفیت تولیدی کار می کرد و در واقع در شرایطی که من از آن صحبت می کنم پرسنل به اندازه ای تولید می کردند که کارخانه تعطیل نشود و کارخانه در پایین ترین نقطه اقتصادی قرار داشت.

حالا این وضعیت تغییر کرده است و مسایل دگرگون شده اند. دلایل تغییر زیاد است که من به برخی از آنها اشاره می کنم. در واقع روی محور نیروی انسانی و ایجاد انگیزه که آقای آذرهوش به آنها اشاره کردند.

مطالعاتی که انجام دادیم ما را به این نتیجه رساند که برای ایجاد انگیزه و افزایش تولید باید مدیریت و کارکنان را در کارها درگیر



علاوه بر این به استناد این یک فرمول روش پاداش و کارانه‌ای را تدوین کردیم که همچنان در کارخانه جاری است و نقش بسیار زیاد و ارزنده‌ای در اقتصادی شدن تولید کارخانه و بهبود فعالیت‌های کارخانه ایفا می‌کند.

در مرحله بعد شروع به تشکیل شرکت‌هایی کردیم که اعضای آن کارکنان کارخانه بودند. این شرکت‌ها فعالیت‌های مختلف را برعهده گرفتند. مثلاً فعالیت‌های خدماتی از جمله کار پخت غذا که ماهم‌روز ۲۲ هزار پرس غذا باید می‌دادیم و می‌توانید تصور کنید که چه حجم فعالیت‌ی است. یا در مورد حمل و نقل پرسنل، ۶۰۰ اتوبوس داشتیم که خود یک مدیریت بزرگ است. همین‌طور در مورد فضای سبز کارخانه و نظافت و حمل و نقل محصول و... حتی فعالیت‌های جنبی کارخانه مثل مهمانسراها را هم واگذار کردیم و الان در قالب همان شرکت‌ها انجام می‌شود. این کار نتایج بسیار سودمندی داشت و ما توانستیم آن عده از کارکنان را که می‌خواستند از سیستم کار دولتی خارج شوند جذب این شرکت‌ها کنیم و آنها در حال حاضر با کارخانه همکاری می‌کنند و سود آور هم هستند. جالب است بدانید که بخشی از فعالیت‌های صنعتی ما هم جنبه خصوصی پیدا کرده است. مثلاً ما یک کارخانه تولید آجر نوز داشتیم که ظرفیت سالانه آن صد هزار تن است. این کارخانه تاچندی پیش یک سوم ظرفیت تولید می‌کرد که فقط برای کارخانه بود. اما بعد از اینکه خصوصی شد، از جاهای دیگر مثل فولاد مبارکه و کارخانه‌های سیمان و آلومینوم اراک هم سفارش می‌گیرد و تولید آن به ظرفیت اسمی نزدیک شده است. حتی در مرکز تحقیقاتشان چند نوع آجر جدید هم تولید کرده‌اند که بسیار مورد نیاز است و مشتری دارد. اجرای این روش باعث شده که هزینه‌های ارزی کارخانه هم کاهش پیدا کند. چون شرکتها با توجه به تجربه‌های ارزنده‌ای که کارشناسان دارند شروع به ساخت قطعاتی کرده‌اند که قبلاً از خارج وارد می‌شد یا در مورد تعمیرات هم همین‌طور و آنها با تمام توان کار می‌کنند و وضع طوری شده است که به ما مراجعه می‌کنند که ما می‌توانیم تعمیرات قطعات بیشتری را انجام بدهیم و اینها را هم به ما واگذار کنید.

این تجربه‌ها نشان می‌دهد که ما توانسته‌ایم انگیزه کار ایجاد کنیم و مدیران و کارکنان و کارشناسان که قبلاً آینده ناپسامانی را برای خود و کارخانه تصور می‌کردند حالا با امید بسیار دارند تلاش می‌کنند و کارخانه‌ای که قبلاً برای تولید هر تن ۱۸۰ دلار ارز بر می‌داشت حالا کمتر از ۷۰ دلار ارزی دارد و چند طرح دیگر از جمله ساخت غلطک هم برنامه‌ریزی شده که کمک زیادی به کارخانه خواهد کرد. ناگفته نماند که سرمایه و امکانات شرکتها را ذوب آهن اصفهان در اختیار آنان گذاشت چون کارکنان شرکت‌ها اصولاً سرمایه‌ای نداشتند اما الان از همین امکانات بهترین استفاده به عمل می‌آید و ذوب آهن و کارکنان در این شرکت‌ها سهیم هستند و هر کدام هم سود خود را می‌برند و از فرار مغزها و کارشناسان با تجربه هم جلوگیری

کرده‌ایم.

همان‌طور که اشاره کردم تقریباً اکثر مهندسين و پرسنل کارخانه در این شرکت‌هایی که بوجود آمده شریک هستند و این شرکت الان شرکت بسیار بزرگی شده که سرمایه قابل توجهی هم دارد و عمدتاً هم در بخش صنعت در حال فعالیت است. تولیدات جدیدی عرضه کرده و حتی یک کارخانه فروسیلیس ساخته است که قیمت آن قابل مقایسه با قیمت کارخانه وارداتی نیست. یعنی این کارخانه را در مدت چهارده ماه و با هزینه یک میلیون مارک ساخته‌اند که اگر می‌خواستیم از خارج وارد کنیم حداقل ۳۰ میلیون مارک هزینه داشت و زمان هم بیشتر می‌خواست.

این مسایل نشان می‌دهد که اگر ما به افراد انگیزه، امکانات و سرمایه بدهیم و کاری کنیم که آنها خودشان را باور کنند، کارهای زیاد و بزرگی انجام خواهد شد که تصورش هم در ابتدا مشکل است. البته سازماندهی هم نقش بسیار مهمی دارد و مدیریت باید بتواند هماهنگی بین بخش دولتی و خصوصی را به‌خوبی انجام دهد تا حاصل کار یک مجموعه مفید و کارآمد برای کشور بشود.

در پایان این قسمت بحثم تاکید دوباره‌ای دارم روی این موضوع که این کارها اصلاً پیچیده نیست مسایل ساده مدیریت است که بسیاری از مدیران آنها را خوانده‌اند و می‌دانند، فقط باید این مسایل را به مرحله اجرا نزدیک کنیم. یعنی بتوانیم تفویض اختیار کنیم و به مدیران اعتماد به نفس بدهیم و در کنار آن نظارت و برنامه‌ریزی هم داشته باشیم.

رضاپور: آنچه قصد بیان آن را دارم به اعتباری پیگیری سخنان جناب صادقی و بیان واقعیتی است که بنده خود در آن سهم داشته‌ام و در واقع تجربه فردی من است. واحد صنعتی را که مدیریت آن را برعهده دارم ۲۷ سال پیش در فضایی به وسعت ۲۵۰ متر و با ۸ کارگر بنیاد گذارده شد. امروزه تعداد کارگران و کارمندان آن به بیش از ۲۰۰۰ نفر رسیده و آن واحد صنعتی کوچک به مجموعه‌ای صنعتی مبدل شده است که تنوع فرآورده‌های آن به ۳۳ نوع می‌رسد. و این رشد چشمگیر ممکن نمی‌شد مگر به دلایلی چند که مهم‌ترین آنها فراتر نگرستن از منافع فردی و ایجاد شوق تحرک و یویایی در محیط کار و ایجاد انگیزه و روحیه کارآفرینی است.

تعیین هدفی معین، با توجه به امکانات و ضرورت‌های موجود جامعه و تبیین آن برای کارکنان، هدفی نه آن قدر دور که نتوان بدان دست یافت و نه آن قدر نزدیک که حصول بدان موجب تحولی



رضاپور: با اجرای سیاست تعدیل اقتصادی بستر مناسب برای جاری کردن روحیه کارآفرینی در جامعه فراهم شده است و اکنون صنعتگر ایرانی احساس می‌کند که می‌تواند با کالای خارجی رقابت کند.

رضاپور: اگر روحیه کارآفرینی در جامعه معیار قرار گیرد، یعنی محترم‌ترین انسان‌ها کسانی باشند که بیشتر در خدمت تولید و آفرینش هستند، آنگاه زمینه‌های حرکت به جلو فراهم می‌آید.

شود، از اصول اولیه مدیریت است. و از طریق مشخص ساختن هدف است که می‌توان شوق حرکت و پویایی را در کارکنان ایجاد کرد و این شوق یا انگیزه، ماده اولیه کارآفرینی است که در هر دو بخش بالاخص بخش خصوصی ضرورت تام و تمام دارد. بدون وجود چنین روحیه‌ای تحول و حرکت به جلو ممکن نیست.

اما کارآفرینی چیست؟ کارآفرینان چه کسانی هستند و چه معیارهایی برای شناسایی این افراد وجود دارد.

آفریدن و خلق کردن مستقل از منافع مادی آن خود لذتی دارد، اعم از آن که این آفرینش در قلمرو هنری باشد یا به قلمرو تولید صنعتی راه یابد که بیگانه با هنر نیست. همین که صنعتگری اندیشه‌ای را که در ذهن دارد و از صورت‌های خیال اوست، تعین می‌دهد و صورت واقع بدان می‌بخشد و شاهد کاربری آن در جامعه می‌شود و به بیان دیگری نیازی را در جامعه رفع می‌کند، خود شوق‌انگیز است. با توجه به این نکته کارآفرینی یعنی شوق و انگیزه شناخت نیازهای جامعه و حرکت جهت رفع آن نیازهاست و کارآفرینان آنانی هستند که در وجودشان این شوق شعله می‌کشد و معیار ارزیابی برای شناسایی این افراد، میزان خلاقیت‌های آنان است و جامعه‌ای امکان رشد دارد که روحیه کارآفرینی در سطوح مختلف کاری آن جاری و ساری شود.

با وجود چنین روحیه‌ای، مشکلات و خطرات رنگ می‌بازند و بسیاری از منافع فردی و نزدیک برد، تحت‌الشعاع منافع بزرگ‌تر و دوربرد و فراتر متاثر از منافع ملی می‌شود.

خوشبختانه کشور ما از نظر منابع طبیعی، مواد اولیه، نیروی انسانی وضع خوبی دارد و بخصوص از نظر هوش و استعداد که زبانزد جوامع جهانی هستیم. زیرا بسیاری از ایرانیانی که به کشورهای دیگر رفته‌اند، با تکیه بر استعدادهای فردی خویش تحولات مثبتی را موجب شده‌اند. می‌خواهم عرض کنم چرا از این همه امکانات و استعدادها بالقوه بهره‌گیری نکنیم و این نیروهای بالقوه را بالفعل نسازیم. باید شیوه‌های آن را یافت و به اعتقاد بنده ارج نهادن به روحیه کارآفرینی در سطح کشور یکی از مهم‌ترین آنهاست. اگر بتوان این معیار را در جامعه برقرار کرد که محترم‌ترین انسان‌ها، کسانی هستند که بیشتر در خدمت تولید و آفرینش و رفع نیاز جامعه هستند و به عبارت دیگر روحیه کارآفرینی معیار و میزان قرار گیرد، آن وقت زمینه‌های حرکت به جلو فراهم می‌آید. بدیهی است از جمله انگیزه‌ها سود معقول است، سود معقول درقبال تولید مطلوب و چنین رابطه‌ای روحیه کارآفرینی را در جامعه تقویت می‌کند.

مطالعه در دلایل پیشرفت بسیاری از کشورهای صنعتی و پیشرفته جهان چون آلمان، سوئد، ایتالیا و حتی در آسیای خودمان، ژاپن و اخیراً کره نشان داده‌است که مهم‌ترین عامل پیشرفت، همان معیار قرار گرفتن قدرت تولید و روحیه کارآفرینی است. شگفتی در این جاست که بسیاری از این کشورها که مثال آوردم، فاقد امکانات طبیعی مطلوب و مواد خام هستند. مثلاً همین ژاپن را در نظر بگیرید به جهت موقعیت جغرافیایی‌اش بشدت با انواع کمبودها مواجه است، مع‌هذا با ایجاد روحیه کارآفرینی و جاری ساختن این روحیه در بستر جامعه خویش، در صف مقدم کشورهای صنعتی جهان جای گرفته است. اگر در جامعه‌ای روحیه کارآفرینی ایجاد شود و این روحیه در

بستر خویش جاری گردد، بدیهی است شوق تولید افزون می‌شود. نکته دیگری که قابل عنایت است و بخصوص در بخش خصوصی مصداق دارد، کوچک مقیاس بودن واحدهای صنعتی ماست. بسیاری از واحدهای صنعتی موجود فاقد آن ظرفیت لازم برای تولیداتی است که باید به رفع نیاز کشور کمک بکند. درحالی که گسترش دادن این واحدها یا در صورت امکان یک کاسه کردن بعضی از آنها و تبدیل آنها به واحدهای صنعتی بزرگ که قدرت تولید بیشتری دارند نه تنها می‌تواند رافع نیازهای صنعتی کشور باشد که چه بسا بتواند در بازار جهانی نیز سخنی برای گفتن داشته باشد. توجه به این نکات انشاءالله موجب خواهد شد که بتوانیم در سال‌های نه چندان دور، نه تنها نیاز داخلی خویش را رفع کنیم که به بالندگی جامعه جهانی نیز از طریق صدور کالایمان کمک کنیم.

خوشبختانه اکنون از سر ضرورت در موقعیت مطلوبی قرار گرفته‌ایم. همین سیاست تعدیل اقتصادی که درحال اجرا شدن است به نظر من همان بستر مناسب برای جاری کردن روحیه کارآفرینی است. بنده برخلاف برخی که معتقدند تعدیل اقتصادی موجب رکود می‌شود، اعتقاد دارم که حذف سوبسیدها در واقع به اعتباری ایجاد حرکت در جریان تولید داخلی است و اکنون صنعتگر ایرانی احساس می‌کند که می‌تواند با کالای خارجی رقابت کند، به شرط آنکه دولت نیز سیاست درستی در پیش گیرد و با هدایت نه نظارت بازدارنده نیز برنامه‌ریزی مناسب، بخش خصوصی را در جهت تولید ترغیب، تشویق و حمایت کند.

مجدد: در دور اول بحث چند موضوع اساسی مطرح شد که می‌توان به عنوان جمع‌بندی از آنها نام برد. دکتر آذرهوش یک مدل جامعی ارائه دادند که ما اگر بخواهیم از مدیریت به عنوان اهرم توسعه استفاده کنیم چه روندها و مفاهیم و پدیده‌هایی را بایستی در نظر بگیریم و عمده این بحث هم این بود که ماباید تکنیک‌های نوین مدیریت را در آینده به کار بگیریم. آقای مهندس صادقی هم تجربه خودشان را در شرکت ذوب آهن ارائه دادند که محورش انگیزه بود و ایجاد روحیه کارآفرینی و نوآوری و در واقع تکمیل‌کننده یکی از مفاهیمی بود که آقای آذرهوش در مدلشان به آن اشاره کردند آقای مهندس رضاپور هم حول محور روحیه کارآفرینی صحبت کردند و اینکه ایجاد انگیزه چه اهمیتی دارد و انگیزه هم فقط مادی نیست و اگر دولت امکانات و زمینه را فراهم بکند این روحیه می‌تواند ایجاد بشود و گسترش پیدا کند.

بقیه در صفحه ۷۳

مدیران ما و سالهای دشوار آینده

بقیه از صفحه ۱۱

به طور کلی بحث حول این محور بود که ما اگر منافع مشترک داشته باشیم این منافع مشترک موقعی می تواند ایجاد بشود که با همدیگر همکاری بکنیم و اگر با هم همکاری نکنیم منافع مشترک ایجاد نمی شود منافع مشترک هم در گرو انگیزه هاست. ایجاد انگیزه ها هم در گرو ایجاد روحیه کارآفرینی و خلاقیت و نوآوری است و همه اینها هم خود بخودی نه ایجاد می شود نه بهره دارد بلکه منوط به یک سازماندهی و مدیریت صحیح است در واقع جان کلام بحث هم همین است. چون ما اصول و تئوریها را می دانیم اما در اجرا و پیاده کردن آنها دچار نارسایی هستیم و اگر می خواهیم به توسعه دست پیدا کنیم، باید این نارساییها را برطرف کنیم تا بتوانیم با مدیریت صحیح همین اصول را که اغلب هم ساده هستند اجرا و پیاده کنیم. این بحثها نشان داد که مشکل عمده ما مشکل تکنولوژی نیست چون در ذوب آهن با همان تکنولوژی و سخت افزارهای موجود توانسته اند مسایل و مشکلات را حل کنند و این مهم تنها به کمک مدیریت مطلوب و استفاده از ابزارهای مدیریتی امکان پذیر شده است. این موضوع هم در بخش دولتی و خصوصی تفاوت ندارد که این مسئله را در دور دوم بحث انشالله بیشتر بررسی خواهیم کرد.

ادامه دارد.

هفت سین صنعتی

بقیه از صفحه ۳۱

آیا روی کتوها با نام وسائل داخل آن و مسئول آنها مشخص است؟	۳۹	کتوها
آیا محتوی داخل کتوها با نام آنها روی کتو مطابقت داد.	۴۰	
آیا داخل کتوها وسائل مشخصی وجود ندارد؟	۴۱	
آیا پوسترها و تابلو اعلانات عاری از خرابی و گرد و خاک هستند؟	۴۲	پوسترها و تابلوهای اعلانات
آیا مطالب غیر ضروری و قدیمی روی آنها وجود ندارد	۴۳	
آیا پوسترها و تابلوها مستقیم و با زاویه مناسب نصب شده اند؟	۴۴	
آیا ضوابط مربوط به محتوی کتوها و چگونگی استفاده از آنها وضع شده و رعایت می شود.	۴۵	دفاتر کار
آیا چیزی خارج از ضوابط رو، یا زیر، یا کنار میز گذاشته نشده است	۴۶	
آیا تلفن ها، راهنمای تلفن در وضعیت خود قرار دارند	۴۷	
آیا پاکسازی و مرتب چیدن در مورد قفسه کتابها و کمدها رعایت شده است؟	۴۸	
آیا حداقل موجودی لوازم اداری برای تعیین سفارش خرید مشخص شده است؟	۴۹	
آیا حدود مسئولیتهای ۴۵ برای کارکنان مربوطه تعریف شده است و آنها می توانند به سوالات مربوط به آن پاسخ دهند؟	۵۰	سایر موارد

* * *

۱ - سواکردن و دورکردن چیزهای غیر ضروری

- 1 - SEIRI (SORT)
- 2 - SEITON (ORGANIZE) سامان دادن و مرتب چیدن
- 3 - SEISO (CLEAN) سپیدی و پاکیزگی
- 4 - SEIKETSU (TIDY) سلامتی و بهداشت و ایمنی
- 5 - SHITSUKE (DISCIPLINE) سازمان یافتگی و انضباط
- 6 - SHIKKARI YARU (HARD WORKING) - سخت کوشی
- 7 - SHUKKAN (URGÉ REPEATEDLY) - سماجت در کارهای خوب تا سرحد عادت

NKKK

یک شرکت مطمئن

برای بازرسی و برآورد مطمئن

با تاسید بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

International Inspection And Surveying Organization

 Nippon Kaiji Kentei Kyokai

N. K. K. K.

سازمان ژاپنی بازرسی و برآورد بین المللی کالا

مهندسی در ایران  شرکت راهبانان

تهران منطقه سی ۱۵۸۵۹ خیابان کرمانجی زاده جردمدستیالی شماره ۱۳۵ طبقه چهارم
تلفن ۳ ۸۸۲۵۹۰۱ فکس ۲۱۳۳۱۹ و ۲۲۳۳۷۷ آدرس ای. ان. تلگراف تهران تیر
صدوق بسی ۴۵۸۴ ۴۱۵۵ ۱۴۱۵۵ باکس ۸۸۲۰۳۷۶