



میزگرد

بافت های افرسوده توان خلاقیت دارند

قریب به هفتاد سال پیش سنگ بنای صنعت بیمه کشور گذاشته شد. در این مدت شرکت های بیمه تلاش کرده اند به رغم تمامی فراز و نشیب ها وظیفه خود را به نحوی شایسته ایفا کنند، اما با نگاهی گذرا به گذشته این صنعت در می یابیم که با وجود این تلاش ها، همچنان فاصله زیادی میان ویژگی ها، نیازها و گستردگی محیط فعالیت و به بیان دیگر محیط تغییر یافته و جدید و فرآیندهای کاری شرکت های بیمه وجود دارد. از این رو تلاش کردیم با حضور کارشناسان پرسابقه این صنعت در حوزه های مختلف به بحث مهندسی مجدد شرکت های بیمه به عنوان یک راهکار مؤثر و شاید راهکار نگاه دقیق تری بکنیم.

● عبدالمحمود ضرابی

● تحصیلات: کارشناسی ارشد

● سوابق اجرایی: مدیر مالی شرکت سهامی بیمه ایران، دبیر شورای مطالعات و برنامه ریزی شرکت سهامی بیمه ایران، عضو هیئت مدیره و شورای سرپرستی شرکت بیمه ملی شده، عضو هیئت مدیره شرکت سهامی بیمه ایران، معاون مالی و اداری شرکت سهامی بیمه ایران، معاون طرح و برنامه شرکت سهامی بیمه ایران، مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره شرکت صنایع اراک، مدیرعامل و عضو هیئت مدیره شرکت نقش ایران، عضو انجمن حسابداری ایران، عضو جامعه حسابداران رسمی ایران، عضو هیئت مؤسس بانک و بیمه کارآفرین عضو اتاق بازرگانی بین الملل، عضو شورا و هیئت رئیسه اتاق بین الملل، نایب رئیس سندیکای بیمه گران ایران، مدرس دانشگاه، مدیرعامل بیمه کارآفرین



عبدالمحمود ضرابی

● نادر مظلومی

● تحصیلات: دکترای مدیریت بازرگانی (مدیریت استراتژیک)

● سوابق اجرایی: عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی، رئیس کمیسیون بیمه کمیته ایرانی اتاق بازرگانی بین المللی، عضو شورای عالی بیمه، عضو هیئت تحریریه فصلنامه بیمه مرکزی ایران، معاون آموزش مدرسه عالی بیمه (۵۹-۱۳۵۸)، عضو شورای آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی (۷۸-۱۳۶۸)، عضو شورای دانشگاه علامه طباطبایی (۷۵-۱۳۷۱)، عضو هیئت تحریریه فصلنامه مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی (۷۶-۱۳۷۲)

● تألیفات و تحقیقات: تدریس در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا در حوزه های ریسک و بیمه، مدیریت ریسک، سازمان و مدیریت شرکت های بیمه، مدیریت استراتژیک، مدیریت تحول و اجرای برنامه های استراتژیک و طراحی و اجرای سیاست گذاری.



نادر مظلومی

● مهدی شاکرین

● تحصیلات: کارشناسی بیمه های بازرگانی.

● سوابق اجرایی: حدود بیست و شش سال فعالیت مدیریتی در بخش های فنی بیمه آسیا، کارشناس رسمی دادگستری در بیمه های اشیاء و اشخاص، عضو هیئت مدیره و معاون فنی بیمه آسیا.

● تألیفات و تحقیقات: تدریس دوره های مختلف بیمه ای در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی، تهیه و تدوین مقالاتی در رشته های مختلف بیمه ای از جمله بیمه های عمر، بلایای طبیعی، مدیریت و بیمه و انتشار آنها در فصلنامه های بیمه مرکزی و بیمه آسیا، ارائه مقاله در سمینارهای بیمه ای اکو و بیمه و توسعه.



مهدی شاکرین

بروند و چرا مهندسی مجدد ضرورت پیدا می‌کند و در این مقطع کدام شرکت‌ها باید به سمت این مسئله بروند.

پیشنهاد می‌کنم در یکی از این سطوح خود را محدود کنیم. به نظر من، بحث بر سر عملکردهای سازمان‌هاست. در طول زمان با توجه به تغییر شرایط محیطی و مسائل داخلی سازمان‌ها و عملکردهای آنها، تناسب خود را با موقعیت‌ها از دست می‌دهند و سازمان‌ها سعی می‌کنند عملکردهایشان را بهبود بخشند. در این خصوص دیدگاه‌ها و نظرات متفاوتی مطرح شده است. یکی از این دیدگاه‌ها که شاید از بقیه جدیدتر باشد و از دهه ۱۹۹۰ میلادی مطرح شده است، بد بودن عملکردها را به فرآیندهایی نسبت می‌دهد که داخل سازمان طی می‌شود. بنابراین فرآیندها مورد توجه قرار می‌گیرند. این دیدگاه‌ها هم مثل هر نظریه دیگری، با مشکلات خاص خود مواجه‌اند. البته گشایش‌هایی را هم ایجاد می‌کنند و اجازه می‌دهند که دید بهتری از سازمان‌ها داشته باشیم. در عین حال افراط و تفریط در برداشت از توانایی‌های آنها ما را به کج‌راهه هم می‌کشاند. به عنوان مثال افراط در استفاده از چنین مفهومی به غلط باعث



اخراج بسیاری از کارگران شده است. برای کوچک کردن سازمان‌ها می‌توان از این روش استفاده کرد و اسمش را هم مهندسی مجدد گذاشت. این نظریه جدید برای بهبود عملکرد سازمان‌ها، وضعیت دوگانه‌ای ایجاد کرده است. هم مخالفان زیادی دارد و هم موافقان زیادی. حتی تحقیقات انجام شده موفقیت‌چندانی برای این رویکرد را نشان نمی‌دهد ولی باید دانست که اینها همه نظریه هستند و همه مکمل یکدیگر. هدف این نظریه‌ها پویاتر کردن زندگی سازمانی است. هیچ کدام کامل نیستند، هیچ کدام قاطع نیستند، بلکه یک چارچوب

○ آسیا: آقای دکتر مظلومی لطفاً مهندسی مجدد را تعریف کنید و بفرمائید اصولاً مهندسی مجدد به چه فرآیندی گفته می‌شود این فرآیند از کجا شروع می‌شود. سوابق و تاریخچه مهندسی مجدد در علم مدیریت کجاست و مشخصات اصلی این رویکرد چیست؟

● مظلومی: اجازه بدهید از خود موضوع شروع کنیم. در مهندسی مجدد شرکت‌های بیمه، شرکت بیمه را مهندسی نمی‌کنیم بلکه فرآیندهایشان مهندسی مجدد می‌شود. بنابراین مهندسی مجدد به مهندسی فرآیندها برمی‌گردد. در ابتدا باید سطح بررسی این فرآیندها را مشخص کنیم. اگر سطح بررسی صنعت بیمه است، تکنیک‌ها باید بررسی شوند. که در این صورت از حوزه ما خارج می‌شود و وارد حوزه بیمه مرکزی و یا ارگان‌هایی که به هر نحو بر صنعت نظارت دارند و می‌خواهند در کل صنعت اصلاحاتی انجام دهند، می‌شود. اما در سطح شرکت‌ها، فرآیندها منبعث از استراتژی و اهداف کلی این شرکت‌هاست که شامل استراتژی‌های ضمنی و استراتژی‌های صریح و مکتوب می‌شود. بنابراین اجازه می‌خواهم بحث در حوزه شرکت‌های بیمه محدود شود.

○ آسیا: اگر معتقد باشیم که فرآیندها و روش‌های کاری در حوزه صنعت بیمه نیاز به مهندسی مجدد دارد این امر در سطوح مختلفی مطرح می‌شود. در سطح شرکت‌های بیمه بحث تکنیک‌ها و در سطح صنعت بیمه بحث سیاست‌ها، رویه‌های کلی استراتژی‌ها و احیاناً قوانین و مقررات مطرح می‌شود. بنابراین باید جهت بحث را درست تعریف کنیم، چهارچوب اولیه‌ای را مشخص نماییم و از بالا به پایین حرکت کنیم.

● مظلومی: همانطور که گفته شد اگر مهندسی مجدد را بخواهیم در صنعت بیمه بکار گیریم، باز هم باید از شرکت‌های بیمه شروع کنیم، چون هدف مهندسی مجدد بهبود عملکرد است. بهبود عملکرد نیز در سطح شرکت‌های بیمه مطرح می‌شود بنابراین ما می‌توانیم بحث را به صورت قیاسی مطرح کنیم. سپس متدولوژی موجود را به صنعت بیمه گسترش دهیم. گرچه متغیرهایی که در این مرحله مطرح می‌شود متفاوت است ولی متدولوژی همان است. اگر بخواهیم در سطح صنعت صحبت کنیم، باید فرآیندهای قانون‌گذاری، سیاست‌گذاری نظارتی و سیستم‌های اطلاعاتی را که در این صنعت مطرح است پیدا کنیم و درباره مهندسی مجدد آنها بحث کنیم. اما وقتی مسئله شرکت‌های بیمه مطرح می‌شود، می‌توان به این پرسش اصولی پرداخت که اصلاً چرا شرکت‌ها باید به دنبال تجدیدساختار



دکتر مظلومی:
اگر بخواهیم مهندسی مجدد را در صنعت بیمه بکار گیریم باید از شرکت‌های بیمه شروع کنیم چون هدف مهندسی مجدد بهبود عملکرد است. بهبود عملکرد نیز در سطح شرکت‌های بیمه مطرح می‌شود اگر بخواهیم در سطح صنعت صحبت کنیم باید فرآیندهای قانون‌گذاری سیاست‌گذاری نظارتی و سیستم‌های اطلاعاتی را که در این صنعت مطرح است پیدا کنیم و درباره مهندسی مجدد آنها بحث کنیم

ذهنی به ما می‌دهند تا بتوانیم به مسائل اطراف خودمان درست‌تر نگاه کنیم. در حال حاضر هم در سطح دنیا و هم در سطح صنعت بیمه کشور ما شرایط بسیار متلاطم است. این متلاطم به خاطر تشدید رقابت‌ها و شرایط بیرونی و بسیاری عوامل دیگر خود را تحمیل می‌کند. در نتیجه سازمان‌ها باید فرآیندهای خود را بررسی کنند. این نظریه چهار چوب فکری و ابزار خوبی به ویژه در عرصه شرکت‌های بیمه در اختیار ما قرار می‌دهد. الان دو گروه شرکت بیمه داریم، یک گروه شرکت‌های بیمه قدیمی و گروه دیگر شرکت‌های جدید. من اصلاً به دولتی و خصوصی بودن و به مالکیت آنها اشاره نمی‌کنم. شرکت‌های تازه تأسیس به طور طبیعی برای سازماندهی خود الگوبرداری می‌کنند و این یک بحث کلی است. این گونه شرکت‌ها، نمی‌خواهند شکل جدیدی از سازمان را اختراع کنند. معمولاً داخل یک صنعت، ورودی‌های جدیدی ترها الگوبرداری می‌کنند. این شرکت‌ها سازمان‌های جا افتاده‌ای ندارند که بتوانیم از مهندسی مجدد آن صحبت کنیم اما در مرحله طراحی می‌توان از مهندسی مجدد در آنها صحبت کرد. شرکت‌های قدیمی هم که سالیان سال است شکل گرفته‌اند و فرآیندها و فرهنگ آنها مشخص است. با توجه به شرایط متلاطمی که در پیش رو دارند و با محیط پرپیچ و خمی مواجه‌اند باید به مهندسی مجدد فکر کنند. یعنی در فرآیندهایشان اصلاحاتی انجام دهند. برای اصلاح فرآیندها هم به طور کلی دوروش پیش‌بینی شده است. یک‌روش، روش اصلاح تدریجی فرآیندها است که به صورت آرام انجام می‌گیرد و شتابی در آن نیست. جزء به جزء کار را جلو می‌برد و بیشتر به بهبود مستمر منتهی می‌شود. بهبود مستمری که سبب بهبود کیفیت می‌شود. پایگاه فکری این نحوه برخورد هم بیشتر در کیفیت خلاصه می‌شود البته فرق اساسی که وجود دارد، نقطه شروع کار است. یعنی در این روش بیشتر، وضع موجود را می‌سنجند و می‌خواهند وضع موجود را بهبود دهند. اما روش دیگر خیلی تهاجمی است و به وضعیت موجود توجه ندارد، بلکه وضعیت مطلوب را مدنظر دارد.

در این روش گذشته مطرح نیست. بلکه آینده را مبنا قرار می‌دهند. بر مبنای آینده، شروع می‌کنند به جراحی کردن و اصلاح فرآیندها. الان شاهد هستیم که تندروی‌های دهه ۱۹۹۰ فرونشسته است. بنابراین سازمان‌ها هر کدام با توجه به دورنما و چشم‌اندازی که دارند یکی از روش‌ها را انتخاب می‌کنند. در انتخاب روش هم عوامل مختلفی از جمله فرهنگ خود سازمان مطرح است. تصمیم‌گیری چندان راحت نیست. اما

مشخصه‌هایی وجود دارد که سازمان‌ها می‌توانند تصمیم بگیرند کدامیک، به نفعشان خواهد بود. همیشه تغییرات شدید در سازمان‌ها با مشکلاتی روبرو است و معمولاً با مقاومت‌های شدیدی مواجه می‌شود. وقتی بخواهید تغییراتی در کل مجموعه انجام دهید این وضع تشدید می‌شود.

در اینجا نیاز به قدرت مدیریت و رهبری است که بتواند فرآیند را هدایت کند و اصلاحات را پیش ببرد.

○ آسیا: شما به خوبی به پیشینه موضوع اشاره کردید که چه تحولاتی در جهان اتفاق افتاد و این تحولات همه ساختارها را تغییر داد و در نظام بوروکراسی شرکت‌ها هم تغییرات اساسی ایجاد کرد. اما نکته مهم این است که سازمان‌ها در زمان تأسیس متناسب با کارکردهای مورد انتظارشان شکل می‌گیرند. به عبارت دیگر هنگام طراحی و شکل‌گیری فرآیندها، سیاست‌ها و مقررات متناسب با اقتضانات دوره تأسیس شکل می‌گیرند. در بعضی از سیستم‌ها، متناسب با برخی تغییرات محیطی، سازمان‌ها هم به طور مداوم تغییر می‌کنند و در بعضی از نظام‌ها این اتفاق نمی‌افتد و سازمان‌ها وضعیت ثابتی دارند. به تدریج فاصله‌ای که میان اقتضانات محیطی و برخی ساختارهای سازمانی اتفاق افتاد، آن قدر گسترده شد که بحث مهندسی مجدد یا جراحی دوباره همه سلولهای سازمانی مطرح شد. حالاً ببینیم این بحث چه قدر در مورد صنعت بیمه کشور ما کاربرد دارد یا اگر بخواهیم آن مدل را بیاوریم، با توجه به واقعیت‌های سازمانی صنعت بیمه چه وضعی پیدا می‌کند. شاید بتوان تغییراتی را که در طول این چند دهه از حیات صنعت بیمه اتفاق افتاده است، در دو گروه قرار داد. اول تغییرات عمومی که در تمامی محورهای اتفاق افتاده است، مانند پیشرفت علوم، گسترش جمعیت و گسترش فعالیت‌ها. دیگری اتفاقات خاص صنعت بیمه همچون خصوصی‌سازی در دهه‌های اخیر و موضوع آزادسازی شرکت‌های بیمه. به نظر می‌رسد این تغییرات واقعیاتی را که صنعت بیمه در بستر آنها فعالیت می‌کند، نسبت به شرایطی که صنعت بیمه در زمان تأسیس با آنها روبرو بوده، تغییر داده و این نگاه به وجود آمده است که ساختارهای فعالیت‌های مؤسسات بیمه‌ای در کشور، به خوبی از عهده تأمین اهداف خود در شرایط جدید بر نمی‌آید. از آقای ضرابی خواهش می‌کنم تغییرات و تحولاتی که اساساً این شکاف را ایجاد کرده مرور کنند و نکته دیگر اینکه آیا فکر می‌کنید بحث مهندسی مجدد با تعریفی که جناب دکتر مظلومی از آن فرمودند، می‌تواند روش خوبی برای روزآمد کردن فرآیندهای سازمان و روش‌های کاری صنعت بیمه باشد یا خیر؟
 ● ضرابی: بسم الله الرحمن الرحيم. اشاره کردید که چه

با روحیات افراد عجیب شده و جزو اصول کار و غیر قابل تغییر به نظر می‌رسد، دشوار است. از سوی دیگر صنعت بیمه و در واقع تمامی صنایع با دانشگاه رابطه ندارند. مثلاً در مسائل نرم‌افزاری (غیر از کامپیوتر) چه کسی حاضر است در صنعت بیمه هزینه کند، چه کسی حاضر است بخش تحقیقات راه بیندازد و میلیون‌ها شاید میلیاردها ریال سرمایه و وقت به آن اختصاص بدهد؟ مرکز پژوهش‌های بیمه مرکزی در حد پایان‌نامه و ترجمه مقاله و ... کار می‌کند، ولی این کار متولی می‌خواهد. هر شرکت بیمه این کار را کند مورد سوال قرار می‌گیرد که چرا این هزینه را می‌کنی؟ یا با مقاومت‌هایی روبرو می‌شود.

○ آسیا: اجازه دهید سوال دیگری از آقای مظلومی بپرسیم. جناب دکتر مظلومی عواملی وجود دارد که نیاز به مهندسی مجدد را در حوزه صنعت بیمه ضروری می‌سازد: یکی همان است که جناب ضرابی فرمودند. در دوره‌ای که صنعت بیمه کشور تأسیس شد ابعاد مختلف آن از جمله فرآیندهای سازمانی و در واقع تمام سلول‌های سازمانی مبتنی بر اقتضانات آن دوره شکل گرفت.



یک دوره ۷۰ ساله از آن مقطع تا امروز سپری شده و تقریباً تمام بسترهایی که قرار است صنعت بیمه در آن فعالیت کند، دچار تغییر گردیده است. در چند دهه اخیر تغییرات خاص مثل خصوصی‌سازی در صنعت بیمه رخ داده است. به نظر می‌رسد برای بررسی این موضوع دو شاخصه داریم، مفهوم رشد که صرفاً ناظر به تغییر کمی شاخص‌هاست و دوم مفهوم توسعه که در کنار تغییرات کمی به تغییرات کیفی هم نظر دارد. در مهندسی مجدد بر افزایش کیفیت خدمات هم تأکید می‌شود؛ تغییراتی که با هدف توسعه صنعت بیمه اتفاق افتاده، ضرورت بکارگیری

تغییراتی در این مدت و به خصوص در دهه اخیر رخ داده است. به واقع تحولات زیادی اتفاق افتاده است. کسانی که در صنعت بیمه فعالند، بهتر از من می‌دانند که صنعت بیمه جایگاه خاصی پیدا کرده است. کسانی که قوانین و مقررات بیمه‌ای موجود را تنظیم کرده‌اند، مردان اندیشمندی بوده‌اند. حدود ۷۰ سال پیش مقررات مناسبی تدوین کرده‌اند. به قوانین مدنی و اجتماعی و قانون اساسی توجه داشته‌اند و خوب عمل کرده‌اند. حال اگر بگوئیم تحولی در زمینه قوانین و مقررات اتفاق نیفتاده است، شاید این مسئله بر می‌گردد به خود ما که الان در صنعت بیمه فعالیم. آنها کار خود را درست انجام دادند. قوانین و مقرراتی را تنظیم کردند. در آن زمان شاید علم و آگاهی و دانشگاه هم در این سطح نبوده و رشته‌های مالی وجود نداشته است. در آن زمان مدیران صنعت بیمه ادعا می‌کردند که ما در آسیا بعد از ژاپن هستیم. حالا کجا هستیم؟ با همه این تغییرات اعم از چند برابر شدن حق بیمه، افزایش ضریب نفوذ بیمه و ... جایگاه ایران در جهان کجاست؟ تصویب قانون تأسیس شرکت‌های بیمه در مناطق آزاد، در دهه اخیر گامی مهم بود.

تأسیس شرکت‌های بیمه خصوصی در سرزمین اصلی نیز تحول دیگری بود. در همین مدت به غیر از سرمایه‌ها و اندوخته‌های شرکت‌های دولتی، بخش خصوصی هم ۵۰۰ الی ۶۰۰ میلیارد تومان سرمایه وارد صنعت بیمه کرد که تحول بزرگی بود. این منابع مالی، پشتوانه شرکت‌های بیمه خصوصی است. با تأسیس دوازده شرکت بیمه خصوصی و گسترش فعالیت‌ها اشتغال افزایش پیدا کرده است. همه اینها عرصه بیمه را گسترش داده است. تأسیس سندیکای بیمه‌گران قدم دیگری بود. گرچه سندیکا در عمر کوتاه خود انتظارات را برآورده نکرد ولی راه‌اندازی آن، مقدمه خوبی برای فعالیت این سندیکا است. میزان حق بیمه سال در ۱۳۸۳ در مقایسه با سال ۱۳۷۶ شاید چهارده برابر شده باشد. خسارت‌های پرداخت شده در ۸ سال اخیر حدود ۱۳ برابر افزایش پیدا کرده است. پنج میلیون و سیصد هزار بیمه‌نامه فروخته شده در سال ۱۳۷۶ حالا به حدود ۱۸/۵ میلیون بیمه‌نامه رسیده است، که آن هم غیر از قراردادهای گروهی است.

جدای از بحث جایگاه ما در مقایسه با کشورهای دیگر یا در قاره آسیا، این تحولات را ما در صنعت بیمه داشته‌ایم. پس نمی‌توان گفت تلاش و کوشش نشده است ولی شاید در جایگاه مناسب خودمان قرار نداریم.

مهندسی مجدد در فرهنگی که مقاومت در آن هست و سنت‌ها



■ ضرابی:

مهندسی مجدد در فرهنگی که مقاومت در آن هست و سنت‌ها با روحیات افراد عجین شده و جزو اصول کار و غیرقابل تغییر به نظر می‌رسد، دشوار است. از سوی دیگر صنعت بیمه و در واقع تمامی صنایع با دانشگاه رابطه ندارند. مثلاً در مسائل نرم‌افزاری (غیر از کامپیوتر) چه کسی حاضر است در صنعت بیمه هزینه کند، چه کسی حاضر است بخش تحقیقات راه بیندازد و میلیون‌ها و شاید میلیارد‌ها ریال سرمایه و وقت به آن اختصاص بدهد

رویکرد خاصی، که بتواند سازمان‌ها را در حداکثر کارایی قرار دهد، مطرح می‌کند. شما به عنوان کسی که هم مبانی نظری را به خوبی می‌دانید و هم در حوزه عمل با بیمه آشناییید، با توجه به فاصله‌ای که بین اقصانات و نیازهای محیطی و فرآیندهای صنعت بیمه وجود دارد، پرداختن به مهندسی مجدد را که هنوز هم می‌توان آن را با روش‌های ملایم‌تر انجام داد، تا چه حد ضروری می‌دانید؟

● **مظلومی:** برای اقدام به مهندسی مجدد، تیم‌هایی برای انجام این کار، بررسی روش‌ها و چگونگی انجام اصلاحات و غیره شکل می‌گیرد. بنابراین مجموعه‌ای از بحث‌های مدیریتی مطرح می‌شوند، که بسیاری از آنها قبلاً بررسی شده است. نظریه‌ها به تدریج جمع بندی و به صورت ایده خاصی مطرح می‌شود و در نهایت هم یک اسم برای این پیدا می‌کنند. البته اجزایی از بحث مهندسی مجدد در طول عمر سازمان انجام شده است ولی بعدها شاخ و برگ بیشتری پیدا کرده و ساختارمند شده است و تحت عنوان یک روش خاص مطرح شده است. وقتی بحث خاصی مطرح می‌شود، ایده‌ها و نظراتی هم شکل می‌گیرند. این دیدگاه‌های متفاوت، هم در جهت مخالف و هم در جهت موافق مطرح می‌شوند. اما در عمل باید مشخص شود کدام گروه درست می‌گویند.

در حال حاضر یکی از مهم‌ترین دلایل استفاده از مهندسی مجدد رابطه با مشتریان و پاسخ به نیاز بازار مصرف است. ولی واقعیت این است در کشورهایی که این روش‌ها به کار گرفته شده قبلاً پیش درآمدهای ذهنی دیگری رخ داده و جا افتاده است و بر مبنای آنها مسئله مشتری و مشتری‌مداری، نه به مفهوم شعاری، بلکه به مفهوم عملیاتی آن، به عنوان بخشی از مرحله تولید تلقی شده است. اگر برای مشتری ارزش ایجاد نشود عملیات بی‌فایده خواهد بود. پس می‌توان گفت در چهارچوب مهندسی مجدد ارزش را برای مشتری ایجاد می‌کنیم تا عملکردها افت نکند. نکته‌ای که در مورد ما وجود دارد این است که این مراحل را مستمر طی نکرده‌ایم بلکه مقطعی انجام داده‌ایم. توجه نکرده‌ایم آنچه گفته می‌شود یک مجموعه است، مفاهیم مدیریتی یک سیستم است و اجزایی دارد که این اجزاء باید با هم شکل بگیرند. به عنوان مثال چطور می‌توانیم در داخل سازمان‌هایمان دیدگاه و استراتژی نداشته باشیم بعد بخواهیم مهندسی مجدد را پیاده کنیم.

چه طور می‌توانیم برای داشتن موقعیت مناسب در بازار طرح و برنامه‌ای نداشته باشیم ولی از تغییر ساختارها صحبت کنیم و بحث مهندسی مجدد را مطرح کنیم. همه اینها باید با هم

باشد. وقتی از زندگی سازمانی صحبت می‌کنیم باید استراتژی‌های مشخص باشد، فرهنگ سازمانی با آن دیدگاه باید هماهنگ باشد. موقعیت‌یابی‌ها در یک کفه ترازو و تغییر فرآیندها و ساختار و اجزایش در کفه دیگر به شکل متعادل قرار می‌گیرند. بنابراین نمی‌توانیم یک ایده صرفاً را از مدیریت انتخاب و آن را به همان شکل ساده در سازمان‌هایمان پیاده کنیم. به نوعی این نگرانی در صحبت‌های جناب ضرابی هم بود که آیا پیاده کردن این روش‌ها در سازمان‌های سنتی ما ممکن است یا خیر. پیش بردن چنین طرح‌هایی در سازمان‌های سنتی به ویژه صنعت بیمه دشوار است. پیاده کردن این روش‌ها در صنایع و شرکت‌هایی که بیشتر سخت‌افزاری هستند، خیلی راحت‌تر است. در سازمان‌های خدماتی که مبتنی بر تکنولوژی نرم‌افزاری هستند، مسائل فرهنگی نقش مهمی بازی می‌کند. در این شرکت‌ها باید در شرایطی کار کنید که مقاومت گسترده‌ای وجود دارد و به هر حال برای تحقق برنامه خود باید به مسائل پیرامونی کاملاً توجه شود. برنامه نباید به گونه‌ای مطرح شود که قصد داریم کارکنان را تعدیل کنیم و بنابراین نگرانی گسترده‌ای ایجاد شود و همه سازمان در مقابل طرح مقاومت کنند.

یکی از دلایل ناموفق ماندن این طرح حتی در کشورهای پیشرفته هم همین مقاومت‌هاست. ما از تغییر صحبت می‌کنیم. از مدیریت تغییر صحبت می‌کنیم و موضوع مدیریت تغییر بسیار سخت است. ولی سؤال اینجاست که اگر کاری نکنیم می‌توانیم زنده بمانیم یا خیر. بنده این زنده ماندن را در دو زمینه می‌بینم. یکی زنده ماندن در شرایط موجود بازار بیمه است. یکی زنده ماندن در سایه حضور فرضی رقبای بین‌المللی است. در یک دورنمای کلی از بازار خواه‌ناخواه به WTO خواهیم پیوست، نهایتاً همه بازارها زیر سایه WTO قرار خواهند گرفت. در فضای رقابتی فعلی به دلیل شرایط محیطی بسیار متلاطم، به لحاظ قانون‌گذاری، به لحاظ ورود تازه واردین به بازار، مرتب شرکت‌ها سهم بازارشان را از دست می‌دهند شیوه‌های نظارتی آتی هم معلوم نیست. اگر روش‌های نظارت عوض شود، خیلی از مسائل تغییر می‌کند. رقابت در مورد نیروی انسانی هم شدید است. ما باید نیروی انسانی لازم را از همین مجموعه موجود تأمین کنیم. مسئله‌ای که مطرح می‌شود این است که با افزایش تعداد شرکت‌ها مسئله تأمین نیروی انسانی چگونه خواهد بود؟ شرکت‌های قدیمی به تدریج بازارشان را از دست می‌دهند و تا مدتی رقابت سخت و شدیدی حاکم خواهد

کند یا خیر؟ آیا دولتی بودن یا خصوصی بودن در مورد همه رشته‌های بیمه‌ای تأثیر یکسان دارد؟
به نظر بنده این کار باید به موقع انجام شود چون اگر زمان را از دست بدهیم، ضرر آن در کل متوجه صنعت بیمه می‌شود. صنعت بیمه‌ای که می‌دانیم امروز، با وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد. ضمن اینکه تأکید می‌کنم در گذشته کارهای مفید و خوبی انجام شده است. اما صنعت بیمه امروز ما از لحاظ نیازهای مشتری‌ها، ارائه طرح‌های بیمه‌ای و مسائل مختلف دیگر با وضعیت مطلوب کشورهای پیشرفته خیلی فاصله دارد. به نظر بنده طرح این موضوع بیشتر به این خاطر است که از قبل فکری کنیم، قبل از آنکه دیر شده باشد. همان طور که می‌دانیم ممکن است این بررسی در کوتاه مدت یک روش‌های اجرایی داشته باشد در بلند مدت روش‌های اجرایی دیگری. به هر حال صنعت بیمه اعم از شرکت‌های بیمه قدیمی (دولتی) و جدید و ارگان‌های نظارتی احتیاج به مهندسی مجدد دارند. در این فرآیند باید کوشش شود انواع جدید بیمه که در کشورهای توسعه یافته متداول است، شناسایی شود. دیگر اینکه نیاز



دست‌اندرکاران فعالیت‌های اقتصادی به بیمه‌نامه‌های جدید مورد توجه قرار گیرد. آموزش نیروی انسانی شرکت‌های بیمه و ایجاد سازمانی که بتواند خدمات جدید بیمه‌ای را به نیازمندان آنها معرفی نموده و همچنین نسبت به ارائه این خدمات همت‌گمارد بخش‌های بعدی این فرآیند را تشکیل می‌دهد. به درستی اشاره شد که مقاومت‌هایی می‌شود ولی چه می‌شود کرد؟ اگر ما با این مقاومت‌ها به روش صحیح برخورد نکنیم و به آن نپردازیم، فاصله ما روز به روز بیشتر می‌شود. در حال حاضر صنعت بیمه ما از لحاظ سازمانی، و سایر فرآیندها

بود. البته منظورم رقابت در قیمت نیست بلکه رقابت در تمامی منابعی است که این سازمان‌ها باید از آن استفاده کنند تا بتوانند فعالیت کنند. منابع محدود باعث خواهد شد که این شرکت‌ها فقط یک مسیر برای بقاء داشته باشند. من معتقدم شرکت‌های قدیمی باید خیلی جدی به تغییراتی که در آنها رخ خواهد داد فکر کنند. تغییر هم فقط تغییر ساختاری نیست. یعنی بحث مهندسی مجدد فقط شامل تغییر فرآیندها و ساختار نمی‌شود بلکه تغییر ساختار یکی از اجزایش است. مجموعه شرایطی بیش از تغییر ساختار در سازمان‌ها حاکم می‌شود. این تغییر در نهایت متضمن رفتن به طرف ارزش قائل شدن برای مشتریان و اصلاح نظام ارزش‌های داخلی سازمان خواهد بود. به طور خلاصه، معتقدم شرکت‌های قدیمی باید حتماً تغییرات و اصلاحات را در پیش گیرند و شرکت‌های جدید هم نمی‌توانند و نباید از قدیمی‌ها الگو برداری کنند. مهندسی مجدد یکی از کارهایی است که می‌توان انجام داد، مشروط بر این که عوامل پیرامونی آن کاملاً دیده شود.

○ آسیا: جناب شاکرین ممکن است نظر شما را هم در مورد ضرورت مهندسی مجدد بدانیم. با توجه به تجربیات شما در حوزه مدیریتی به نظر شما تا چه حد مهندسی مجدد ضروری است و چه روش‌هایی برای اجرای آن پیشنهاد می‌کنید؟

● شاکرین: به درستی اشاره شد که حدود ۷۰ سال از فعالیت صنعت بیمه در کشور عزیزمان می‌گذرد، کارهای ارزشمندی انجام شده و پیشکسوتان و کسانی که قبل از ما بوده‌اند، خدماتی ارائه کرده‌اند که واقعاً مورد تأیید است. اما طرح موضوع مهندسی مجدد بیشتر به خاطر این است که چگونه می‌توانیم به وضعیت مطلوب برسیم. یعنی با توجه به پیچیدگی‌های فعالیت‌های اقتصادی امروزه و تنوع نیازهای مشتری‌ها، چگونه می‌توانیم از وضعیت موجود به موقعیت مطلوب برسیم. در واقع میزگرد حاضر مقدمه و پیش درآمدی است جهت طرح موضوع که می‌بایست مورد مطالعه و بررسی کارشناسی دقیق قرار گیرد. یعنی تحول صنعت بیمه نیاز به چه اقدامات اساسی و شجاعانه‌ای دارد؟ در مهندسی مجدد صنعت بیمه باید بررسی شود که آیا وجود شرکت بیمه دولتی لازم است یا خیر؟ اگر لازم است با چه تعداد؟ و با چه مقرراتی؟ و اینکه آیا این موضوع در رشته‌های مختلف بیمه‌ای تأثیر یکنواخت و یکسان دارد یا خیر؟ می‌بایست بررسی شود که اگر لازم است بیمه دولتی برای مثال در بیمه شخص ثالث و اتومبیل فعالیت کند آیا به همان نسبت نیز در رشته دیگری مانند بیمه عمر باید فعالیت



■ شاکرین:
بسیاری از شرکت‌های جدیدالتأسیس (خصوصی) از شرکت‌های دولتی الگوبرداری کرده‌اند که معلوم نیست الگوبرداری درستی باشد. گرچه شرکت‌های دولتی و سنتی ما زحمت کشیده‌اند اما به هر صورت دولتی بوده‌اند. فعالیتهای بیمه‌ای با مقررات دست‌آمیز و پانزده ساله رقابت‌انگیزه رقابت ایجاد نمی‌کند همخوانی ندارد

وضعیت مطلوبی ندارد. اما اگر به موقع به اینها پرداخته شود می‌تواند منافع بهتری داشته باشد. مثلاً در مورد شرکت‌های جدید بیمه آیا شیوه تأسیس آنها بهترین شیوه بود یا اینکه بهتر بود، قبلاً درباره شرکت‌های دولتی بررسی بیشتری می‌شد. روش اجرایی ورود شرکت‌های جدید به چه شکل بهتر بود. تا صنعت بیمه لطمات کمتری را متحمل می‌شد. مثلاً آیا در ابتدا بهتر بود مقررات زدایی و آزادسازی می‌شد؟ منفعت صنعت بیمه در همه ابعاد چگونه بهتر تامین می‌شد. به نظر بنده شاید طرح موضوع مهندسی مجدد به خاطر همین مسائل است. از این دیدگاه صنعت بیمه در همه فرآیندها، نه فقط در ساختار سازمانی، بلکه در تامین نیازهای بیمه‌ای، ارائه طرح‌های بیمه‌ای، شناختن نیازهای مشتریان، آموزش، شبکه فروش، فناوری اطلاعات و غیره نیازمند مهندسی مجدد است. تفکر مهندسی مجدد در صنعت بیمه مستلزم بررسی آن در کلیه سطوح مدیریتی است و نتیجه آن باید تسهیل و ساده‌سازی تمام فرآیندهای بیمه‌گری باشد. از طراحی خدمات و پوشش‌های بیمه‌ای مناسب تا آموزش شبکه فروش و نمایندگی، استفاده از خدمات رایانه‌ای و فن‌آوری اطلاعات و... را شامل شود.

پرداختن به روش‌های سنتی فاصله ما را با وضعیت مطلوب بیشتر می‌کند. درست است که صنعت بیمه از لحاظ قدر مطلق تولید حق بیمه پیشرفت‌های خوبی حاصل کرده اما شما بهتر می‌دانید که چند درصد فعالیت‌های صنعت بیمه، فقط مربوط به بیمه اتومبیل است. اگر فعالیت در رشته اتومبیل را کنار بگذاریم در رشته‌هایی مثل انواع بیمه‌های مسئولیت و بیمه‌های عمر، چقدر پیشرفت و توسعه داشته‌ایم. این حرف به معنای آن نیست که زحمات گذشته را نادیده بگیریم. ولی واقعاً با وضعیت مطلوب تفاوت و فاصله زیاد است و پرداختن به تمام اینها مستلزم مهندسی مجدد در تمام زمینه‌هاست. باید کارشناسان و متخصصان این مسائل را به صورت دقیق بررسی کنند و راهکارهایی بدهند تا مسئولانی که می‌خواهند تصمیم بگیرند تصمیماتشان خسارات کمتری داشته باشد یا به عبارت دیگر منافع صنعت بیمه را بهتر تامین کند. هر چه این موضوع به تاخیر بیفتد فاصله‌ها بیشتر و زیادتر می‌شود. در مورد روش‌های اجرایی آن هم باید گروه‌هایی متخصص فکر کنند و کشورهای پیشرفته‌ای که در زمینه خدمات بیمه توسعه یافته هستند را مورد مطالعه قرار

بدهند و البته با تعدیل الگوبرداری کنند. همان طوری که اشاره شد، بسیاری از شرکت‌های جدیدالتأسیس (خصوصی) از شرکت‌های دولتی الگوبرداری کرده‌اند که معلوم نیست الگوبرداری درستی باشد. گرچه شرکت‌های قدیمی و سنتی ما زحمت کشیده‌اند اما به هر صورت دولتی بوده‌اند. فعالیتهای بیمه‌ای با مقررات دست و پاگیر دولتی که چندان انگیزه رقابت ایجاد نمی‌کند، همخوانی ندارد. مسائل بیمه با کارهای سخت‌افزاری فرق می‌کند. مثلاً در مورد مقررات بازنشستگی و یا استخدامی در صنعت بیمه، با توجه به وضعی که صنعت بیمه کشور ما به آن مبتلا هست، آیا باید مدیران باتجربه‌ای که ۲۰ یا ۳۰ سال کار کرده‌اند و تجربیاتی اندوخته‌اند، بازنشسته شوند در حالی که هنوز امکان فعالیت دارند و به لحاظ توان فکری بازنشسته نیستند. این افراد الان باید ایده و طرح ارائه کنند. بسیاری از مسائل صنعت بیمه با زمینه‌های دیگر مثلاً کارخانه‌های اتومبیل‌سازی فرق می‌کند. به نظر من در کشورهای پیشرفته این مسائل بررسی شده و الگوبرداری درست از آنها می‌تواند در مسائل و فرآیندهای آینده صنعت بیمه موثر باشد (با تأکید بر اینکه این الگوبرداری نیازمند تعدیل و بومی‌سازی نیز هست). در مورد مسئله نظارت هم مسائل مختلفی وجود دارد. نظارت باید چگونه باشد؟ بیمه مرکزی از ارکان اساسی صنعت بیمه کشور است. فرآیندهای آینده بیمه مرکزی چگونه باید باشد؟ آیا نیاز به مهندسی مجدد ندارد؟ آیا نظارت، تعرفه‌ای باشد یا مالی یا اینکه این ارگان نظارتی، اتکالی اجباری بگیرد یا نه؟ همه اینها قابل بررسی است و می‌تواند در مسئله مهندسی مجدد صنعت بیمه مورد توجه قرار گیرد. در مهندسی مجدد صنعت بیمه آن طور که اشاره شد، منظور این نیست که تنها در فرآیندهای سازمانی تجدیدنظر شود بلکه مهندسی مجدد می‌تواند در همه فرآیندها مورد توجه قرار بگیرد و برای آن راهکار ارائه شود. به نظر بنده لازم است که این کار انجام شود تا بعدها دچار مشکل نشویم. طرح این مسئله که اگر اول مقررات زدایی شده بود یا اگر اول آزادسازی شده بود کدام بهتر بود، مشکل‌چندانی را حل نمی‌کند.

برای رویارویی با شرایط و اوضاع و احوال اقتصادی جدید و ایجاد آمادگی جهت تشخیص نیازهای جدید بیمه‌ای، آموزش نیروی انسانی و ارائه پوشش‌های مطلوب با وضعیت کنونی صنعت بیمه (اعم از شرکت‌های دولتی یا شرکت‌های خصوصی) تجدید بنا و یا به اصطلاح مهندسی مجدد صنعت بیمه جهت افزایش کارایی

لنگ‌لنگان به جلو برود، ولی به عنوان صنعت بیمه‌ای که باید کارایی خود را بدست آورد و اثربخشی داشته باشد مقدماتی لازم است. این مقدمات عبارت است از اینکه دوباره به خود نگاهی کنیم. این نگاه به خود، به زیر سوال بردن آن چه که بوده نیست، بلکه در نهایت برای بهبود فرآیندهاست. همه این مباحث برای بهبود است. خوب یکی از شیوه‌های منطقی نگاه به خود، مهندسی مجدد فرآیندها نام دارد. این شیوه خیلی خوب و فریبنده است. ولی یادمان باشد ما هر رویکردی در پیش بگیریم، این رویکرد بر مبنای زمینه‌ای شکل گرفته است. به عبارت دیگر هر یک از اینها مبتنی بر فرضیاتی هستند که باید آن فرضیات را هم مدنظر داشت. بعد دست به اقدام زد. نادیده گرفتن فرضیات و زمینه‌هایی که موجب شده چنین ایده‌ای در کشورهای پیشرفته جا بیفتد و استفاده کورکورانه از آنها ممکن است نه تنها با نتایج مثبتی همراه نباشد، بلکه نتایج منفی به بار آورد. بنابراین توصیه



می‌کنم که حتماً کاری باید انجام بگیرد چرا که تغییرات لاجرم هست و برای این تغییرات ما نیاز به رویکردهای علمی داریم. برای این رویکردهای علمی می‌توانیم از بهترین‌ها الگو بگیریم و این الگوبرداری‌ها باید هم تئوری باشد و هم عملیاتی. در حوزه‌های تئوریک که بر حوزه عملیاتی مقدم است، باید متوجه زمینه‌هایی که آن رویکردهای تئوریک را ایجاد کرده است باشیم و به اینها به عنوان یک مجموعه نگاه کنیم. من بار دیگر صحبت ابتدایی خود را یادآوری می‌کنم که برای من قابل تصور نیست، سازمان‌هایی که

وکاهش هزینه‌ها، ارتقاء کیفیت و سرعت ارائه خدمات قطعاً ضرورت دارد.

● آسیا: دلایلی مطرح شد که ضرورت انجام مهندسی مجدد را نشان می‌دهد یکی از جدی‌ترین دلایل و عوامل مورد اشاره ورود به WTO است. WTO ساختارهای اقتصادی تمام کشورهای دنیا را در برمی‌گیرد و به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد، متأسفانه در کشور ما هنوز نگاهی که برآزنده این پدیده باشد، وجود ندارد. ورود به سازمان تجارت جهانی چنان بر صنعت بیمه تأثیر می‌گذارد که می‌بینیم اولویت بعضی از کارکردهای صنعت بیمه را تغییر داده است. مثلاً نقش شرکت بیمه در بازار سرمایه خیلی مهم‌تر از وظایف خاص بیمه‌گری‌اش دیده شده است. به هر حال ممکن است فعلاً به لحاظ ساختار کشور ما آمادگی الحاق به WTO را نداشته باشد. اما با اتفاقاتی که در یک سال اخیر رخ داده مثل پذیرفته شدن ایران به عنوان عضو ناظر و کمیته‌های کاری که تشکیل شده‌اند این الحاق در ۱۰ سال آینده صورت می‌گیرد. آیا واقعاً در داخل کشور و به خصوص در حوزه صنعت بیمه این آمادگی وجود دارد. دوم اینکه بالاخره صنعت بیمه ناچار است در کنار دیگر مسائل به مسئله توسعه و افزایش کیفیت خدمات هم توجه کند. سوم اینکه تغییراتی که از زمان تأسیس صنعت بیمه تا به حال اتفاق افتاده هماهنگ و با سرعت تغییرات محیطی نبوده است که خود نشان می‌دهد تغییرات اساسی در صنعت بیمه لازم است. این تغییرات ویژگی‌های مختلفی دارد مثلاً باید در سطوح مختلف انجام شود. ضعف موجود در بعضی مقررات و محورها کاملاً بازدارنده است. نکته دیگر اینکه تغییرات باید بین خانواده صنعت بیمه به صورت هماهنگ اتفاق بیفتد و اهداف مشترکی برای همه اعضای صنعت بیمه مورد توجه باشد. هدف از اشاره به موضوعات اخیر این بود که این میزگرد بتواند برنامه‌ای را به سیاست‌گذاران صنعت بیمه پیشنهاد کند که براساس، آن صنعت بیمه منابعی را که در این صنعت متمرکز شده است به حد مطلوب برساند.

جناب دکتر مظلومی در مورد این مسائل نکاتی را بیان کنید و مطالب مطرح شده را جمع‌بندی بفرمائید.

● آقای مظلومی: یک چیز مشخص است، هرچه جلوتر برویم، حتی اگر شرایط را متغیر ندانیم و به اصطلاح شرایط سیاسی، اقتصادی ثابت باقی بماند، صنعت بیمه به این شکل نمی‌تواند ادامه دهد. ممکن است ۲۰ سال دیگر هم



■ مظلومی:
می‌توانیم از بهترین ها
الگو بگیریم و این
الگوبرداری‌ها باید هم
تئوری باشد و هم
عملیاتی. در
حوزه‌های تئوریک که
بر حوزه عملیاتی
مقدم است، باید
متوجه زمینه‌هایی که
آن رویکردهای
تئوریک را ایجاد کرده
است باشیم و به اینها
به عنوان یک مجموعه
نگاه کنیم

چشم‌انداز تعریف شده و مشخصی از آینده خودشان ندارند و باری به هر جهت با تردید جلو می‌روند، چطور می‌توانند از مهندسی مجدد فرآیندها صحبت کنند. مهندسی مجدد مجموعه‌ای است که با هم معنی پیدا می‌کند. فی‌البداهه نمی‌توان از یک متن چیزی را بیرون کشید و به جای آن متن دیگری را جایگزین کرد. این همسان‌سازی‌ها، این نگاه کردن‌ها باید به شکل کلی و سیستماتیک شکل بگیرد. متأسفانه هنوز به این شیوه نگاه کردن عادت نکرده‌ایم. شرکت‌های بیمه جدید ما و شرکت‌های بیمه قدیمی، نیاز به تغییر نگاه دارند. باید به اطراف خودشان و به مسیری که طی می‌کنند خوب نگاه کنند. شاید یکی از وجوه بارز این امر بازنگری در ساختارها باشد، یا در تعریف نقش‌هایی که افراد در سازمان‌ها بازی می‌کنند. عرض کردم شرکت‌های جدید هم تقریباً همان ترکیب عملیاتی را که بقیه دارند در پیش می‌گیرند. در صورتی که در مهندسی مجدد، باید گفت که چنین ترکیباتی وجود ندارد. سازماندهی فعالیت‌ها را نمی‌توان در قالب سازماندهی وظیفه‌ای انجام داد. باید به فرآیندها پرداخت و آنها را سازماندهی کرد، نه مشاغل را. اصولاً شیوه سازماندهی باید عوض شود. اینها در نهایت یک هدف را دنبال می‌کنند. ارضای نیاز مشتری هم بهانه است. چنانچه شرکت آن نیاز را ارضاء کند عملکرد بهتری خواهد داشت که نهایتاً به نفع سهامداران شرکت‌ها تمام می‌شود. منظور از تمام آنها افزایش ثروت سهامداران است. چون اینها لازم و ملزوم هم هستند. قبل از ورود شرکت‌های بیمه خصوصی به بازار، شرکت‌های بیمه موجود واقعاً نیاز چندانی نمی‌دیدند که نیازهای مشتریان‌شان را برآورده کنند. آیا الان هم همان احساس وجود دارد؟ آیا شرکت‌های بیمه خصوصی هم می‌توانند با همان زبان و همان نگاه به بازار بنگرند. خیلی چیزها عوض شده است. واقعیت این است که اقتصاد ما در حال گذر و تغییر است. اقتصاد ما در حال پوست انداختن است. این پوست اندازی اقتصاد خیلی مسائل را به همراه دارد که دیده نمی‌شوند. اما واقعیات خود را به ما تحمیل می‌کنند. بخواهیم و نخواهیم تغییرات رخ خواهند داد در نتیجه با اقتصادی مواجه هستیم که حرکت‌های سنتی و قدیمی و حرکت‌های جدید در مقابل هم ایستاده‌اند ولی کشش به طرف دنیای جدید اقتصادی است و از نظر من در این مسئله بحثی نیست.

به طبع آن صنعت بیمه هم که تابعی از اقتصاد هست، به

رغم ریشه داشتن در سنت‌ها باید پوست بیندازد، ولی جهت گیری هایش هنوز مشخص نیست. در چنین فضایی مدیریت کردن کار بسیار سختی است. وقتی بخواهیم با استفاده از هر رویکردی از جمله مهندسی مجدد دست به تغییرات سازمانی بزنیم و یا ساختارهای جدید با ترکیبات جدید پیاده کنیم مطمئناً عکس العمل‌ها و واکنش‌های بسیار شدید در پی خواهد داشت. کار بسیار سختی هم خواهد بود.

ضرابی: در خط تولید کارخانه‌های صنعتی مرحله‌ای به نام کنترل کیفیت وجود دارد که بسته به اهمیتی که آن سازمان برای آن قائل است، عمل می‌کند. پس از تولید هم کنترل کیفیت دیگری توسط مشتری اعمال می‌شود. مثلاً شما وقتی ماشین را می‌خرید و استفاده می‌کنید. می‌گوئید ترمزهایش خوب نیست و الی آخر...

در صنعت بیمه یا بانکداری هم این کار لازم است. تا به حال در صنعت بیمه این مسئله را نداشته‌ایم. صحبت من به این معنا نیست که چه کسی مقصر است و چه کسی باید این کار را می‌کرد. منظور این است که آیا واقعاً در صنعت بیمه ما کنترل کیفیت وجود دارد؟ اصلاً کیفیت محصولی که ما تولید می‌کنیم بررسی شده است؟ این مسئله هنوز در صنعت بیمه مورد توجه قرار نگرفته است. ما که تولیدکننده این محصول هستیم کیفیت آن را کنترل نکرده‌ایم، تا چه رسد به مصرف‌کننده‌ای که خدمات به دستش می‌رسد. اشاره شد که شرکت‌های خصوصی تازه تأسیس همان روش‌ها و سنت‌ها را دنبال می‌کنند. این مسئله به همان عادت‌ها یا مقاومت‌ها بازمی‌گردد. چه کسانی بخش خصوصی را اداره می‌کنند. همان مدیران سابق بخش دولتی که با این روش‌ها عادت کرده‌اند و حاضر به تغییر آن نیستند. چون در این صورت عقب می‌مانند و فرصت‌ها را از دست می‌دهند. در صورت از دست دادن فرصت‌ها سهامداران مدعی می‌شوند. سهام‌داران با بیمه آشنا نیستند. حتی در بخش دولتی که سهامداران دولت است. آشنایی با بیمه ندارد. تنها تولید و آمار و ارقام و حسابهای شفاف می‌خواهد. در بخش خصوصی علاوه بر اینها، سهامدار چیزی به اسم سود هم می‌خواهد. اگر بنده بگویم که می‌خواهم شرکت بیمه‌ای درست کنم که با کیفیت بالا عمل کند و بعد از ۱۰ سال تبدیل به یک شرکت واقعاً ایده‌آل شود که نظام‌های جدید مالی، نظام‌های جدید فنی و تمام استانداردها در آن رعایت شده است، برای سهامداران قابل قبول و پذیرش نیست. چند سال قبل در مقاله‌ای

گفتند منظور ایشان الگوبرداری و بومی کردن آن بود. من معتقدم که مردم ما را و ادار به انجام مهندسی مجدد خواهند کرد. وقتی تولید جای خودش را پیدا کرد علم و دانش جای خود را پیدا کرد، مجبور به اصلاح خواهیم شد. نکته دیگر اینکه کسانی که تصمیم گیرنده هستند باید نگاه کلان داشته باشند و مسائل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی را در نظر بگیرند. یکی دیگر از مسائل درون سازمان، مسئله آموزش است. همه ما از اهمیت آن می‌گوئیم ولی کدام یک از ما حاضریم برای آموزش هزینه کنیم؟ کدام رابطه را با دانشگاه داریم؟ مسائل دیگری هم هست مثل مسئله اتکایی، مسئله نیروی انسانی، سهامداران همدل غیر هم زبان، رقابت بین شرکت‌های خصوصی و دولتی و بین خصوصی‌ها با هم و مسائل دیگر. همگی نیاز به کار دارد.

مسائل جانبی زیادی هست مثل تصدی‌گری دولت یا هزینه‌هایی که سازمان‌های دیگر مثل وزارت بهداشت یا نیروی انتظامی بر صنعت بیمه تحمیل می‌کنند.



نکته دیگر اینکه هیچ وقت آمارگیری انجام نشده تا بدانیم مردم چقدر از بیمه راضی‌اند، آن را می‌شناسند و در مورد آن چه دیدگاهی از بیمه دارند. در واقع همان کنترل کیفیت را که عرض کردم انجام نداده‌ایم. مردم فقط شخص ثالث را می‌شناسند باید دید که دلیل آن چیست؟

○ آسیا: از اینکه وقت خود را در اختیار فصلنامه آسیا قرار دادید سپاسگزاریم و امیدواریم این هم‌اندیشی به نتایج مثبتی بیانجامد.

خواندم، که یک مدیر امور اداری با ۲۸ سال سابقه، یعنی ۲ سال مانده به بازنشستگی‌اش، دغدغه خاطر داشت که چه کسی می‌خواهد جانشین او شود. در صورتی که ما دغدغه داریم که کسی جایمان ننشیند. آن مدیر مرتب مصاحبه می‌کرد، آگهی می‌زد و ۲ سال تمام ناراحتی فکری‌اش این بود که چه کسی می‌خواهد سکان این کشتی را در دست بگیرد، که نه تنها کارهای انجام شده مدیر امور اداری را از بین نبرد بلکه آن را گسترش دهد. در آن مقاله نوشته بود که با چه کسانی مصاحبه کرده بود و هر کدام چه ایرادهایی داشتند.

مدیران ما چه وقت اجازه داشته‌اند که جایگزین برای خود انتخاب کنند. یا اصلاً دغدغه‌های کاری و سنت‌ها به آنها اجازه می‌دهد که نگران مقام خود نباشند و اصلاً انتخاب‌ها انتخاب‌های درستی بوده است چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی. انتخاب‌ها، انتخاب‌های مبتنی بر شایسته‌سالاری بوده است؟ حال باید ببینیم در این هندسه، بحث مهندسی مجدد کجا قرار می‌گیرد.

باید دید چه ایده‌های جدیدی مطرح می‌شود. اینکه می‌گویند مبلغ شخص ثالث را روی قیمت بنزین اضافه کنید فکری است که دهها بار گفته شده و رد شده است. برای ایده جدید باید فکر کرد. فکر جدید نیاز به پول دارد. مثلاً در مورد نظارت مالی که در کشورهای دیگر رواج دارد. نظارت مالی در جایی صورت می‌گیرد که استانداردهای مالی تعریف شده است.

موسسات و افراد درجه‌بندی‌هایی را انجام داده‌اند و وزارت تجارت آنها یا وزارت بازرگانی آنها یا هر سازمان مسئول دیگری این درجه‌بندی‌ها را بررسی می‌کند.

این نوع نظارت مالی نوشته شده و تعریف شده است. این الگو را چه کسی باید بدهد؟ همین فردا شورای عالی بیمه اعلام کند تعرفه را برداشته ایم و از این به بعد نظارت مالی اعمال می‌شود. آدم‌هایی که می‌خواهند نظارت مالی کنند بایستی افراد توانمندی باشند که این دوره‌ها را دیده باشند. کارکرده باشند یک‌شبه نمی‌شود جایگزین کرد. گذشته از اینها استانداردها باید تعریف شده و بومی باشد.

همان طور که قوانین مالیاتی در کشورهای مختلف آسیایی امریکایی و ... وجود دارد. مگر قوانین مالیاتی براساس شرایط هر کشور بومی نشده است.

فکر می‌کنم صحبتی که آقای شاکرین در مورد الگوبرداری