



سایپا چهل ساله شد

وي افزود: ضرورت دارد در اینجا از مدیرانی که در جلسه حضور ندارند نیز تشکر کنم. نمونه بارز آن مدیرانی هستند که بیش زحمت کشیدند نظیر آقای مهندس شایگان پایه‌گذار شرکت مالیبل. او کنترل مالیبل را زمانی به دست گرفت که شرکت بحرانی به سر می‌برد و در حالی زمام امور آن را به ما سپرد که شرکت در اوج خود قرار داشت. همین طور مهندس ملکی ظرف 20 سال از رادیاتور ایران شرکتی ساخت که از ظرفیت بسیار کم به ظرفیت 3 میلیون دستگاه در سال رسید و وجودشان بهره‌مند هستیم. اینها نمونه‌هایی از کارهای بسیار بزرگی است که در گروه سایپا انجام شده است. در این نمی‌توان از همه عزیزانی که زحمات فراوانی برای سایپا کشیده‌اند قدردانی کرد. از خداوند سلامت و سعادت این خانواده‌هایشان را خواستارم.

سخنران دوم اولین همایش جایزه تعالی سایپا دکتر جمشید ناظمی رئیس مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک بود. دک بی‌تی از مولانا آغاز کرد:

سربلندم من دو چشم من بلند

بینش عالی امان است از گزند

وي سپس ادامه داد: ایده‌ای که ما در سایپا داریم این است که با توجه به دیدگاه و بینشمان نسبت به آینده می‌توانیم از > را بسازیم؛ کما این که دوستان و همکاران در گذشته سایپای کنونی را ساخته‌اند. با این بینش برنامه‌ای تحت عنوان سمن شده که در آن بحث سایپا در مسیر تعالی مطرح است. این شعار را برای آن انتخاب کردیم که بتوانیم با هم ارتباط برقرار کنیم پنج ساله اولمان نام برنامه راه سایپا بود و در برنامه پنج ساله آتی همان مفهوم مسیر دنبال می‌شود تا قابلیت‌های داخلی پیدا کند و امکان تطابق با شرایط پیش رو فراهم آید. همان طور که مهندس قلعه بانی هم مطرح کردند، چالش‌های پنج سال روی سایپا نیازمند نوعی نگرش دیگر است.

دکتر ناظمی بار دیگر از اشعار مولانا کمک گرفت تا مسیر سایپا را شرح دهد:

لیک رمزی بر تو بر خواهیم خواند
گوش را بریند و آنکه گوش دار
در بهاری تو ندیستی تموز
ما بر او چون میوه‌هایی نیم خام
زانکه در خامی نشاید کاخ را
سست گیرد شاخ‌ها را بعد از آن

راه‌هایی آمدم یادت نماند
هوش را بگذار آنکه هوش دار
نه نگویم زانکه خامی تو هنوز
این جهان همچون درخت است ای کرام
سخت گیرد، خام شاخ را
چون بیخت و گشت شیرین لب گزان

گروه سایپا مجموعه‌ای از شرکت‌هاست که کنار هم جمع شده‌اند؛ اگر هر کدام از ما تک تک خام باشیم و به گروه بچسبیم

صورت براي درخت گروهمان سنگيني مي‌کنيم اما اگر هر کدام از ما به ميوه رسیده‌اي تبديل شويم، فشاري که روي شاخه گذاشت کم خواهد بود. بنا بر اين نکته‌اي که مهندس قلعه باني به آن اشاره کردند اين است که تعالي تک تک ما تعالي گروه هدفی است که با جايزه تعالي سازماني دنياي مي‌کنيم.

EFQM

دکتر ناظمي براي روشن شدن پرسش ارزشي مثالي را مطرح کرد و گفت: اگر از يك کارگر ساختماني بپرسيد که چه ممکن است با يکي از سه جواب زير مواجه شويد:

1. دارم آجر حمل مي‌کنم.

2. دارم ساختمان مي‌سازم.

3. دارم به ساختن اين ساختمان و به آباداني و تمدن کمک مي‌کنم.

بنابراين نحوه نگاه او به کاري که انجام مي‌دهد از همين پاسخ معلوم مي‌شود. اين ديده‌گاه مي‌تواند به تجلي خميرمايه دهنده به اين سؤال ارزشي منجر شود.

بنابراين بخش اول کارمان تدوين نظام ارزشي بود. تصور ما اين است که بدون توسعه نظام ارزشي نمي‌توانيم در مقابل چارچوب بياوريم. بنا بر اين نظامي ارزشي که ما بايد دنياي کنيم، در جهت همان اهدافی است که مهندس قلعه باني مطرح کردند: ما انتخاب اول ايرانيان و همکار برگزيده خودروسازان جهاني باشيم. در حال حاضر روزانه 2 هزار خودرو توليد مي‌شود که در ج هدف اول يعني انتخاب اول ايرانيان طراحي شده است. ظرف دو ماه گذشته هم سهم ساپيا از بازار خودروي ايران از 50 رفت. اما براي رسيدن به هدف دوم به فعاليت و کار بيشتري نياز داريم و بايد مکانيسم‌هايي براي رسيدن به اين هدف تعريف بايد استراتژي داشته باشيم و بدانيم مي‌خواهيم چه کار کنيم. بايد بينيم ويژگي‌هاي مان چيست. بايد بده بستان‌ها و محيد را به خوبي درک کنيم. اشاعه اين مفاهيم فقط در سطح مديران کافي نيست و هر يك از مديران بايد اين مفاهيم را در ن تسري دهند.

وي تأکيد کرد: بايد کار درست را درست انجام دهيم. بقيه حالت‌ها ما را به نتيجه نمي‌رساند. اگر کار غلط را درست انجام د درست را غلط انجام دهيم، به نتيجه مطلوب نمي‌رسيم. اين بخش در حيطه مديريت فرايند است.

EFQM

EFQM

EFQM

EFQM

EFQM

EFQM

(chance)

(change)

دکتر ناظمی پیام این همایش را چنین تشریح کرد: موقعی کار برای خودروسازان سخت می‌شود که بین دو راه در تنگنا پرسش آنها این باشد که حالا چه کار کنم؟ انتخاب‌ها گاهی جنبه استراتژیک دارند و آینده شرکت و سرنوشت کارکنان به این بستگی دارد.

گاهی پارادوکس‌هایی وجود دارد که انتخاب را دشوار می‌کنند و آینده را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بحث اول در مورد مدیر انتخاب بین دو وضعیت: این که مدیریت بگوید آنچه من می‌گویم شما باید انجام بدهید. این یک نوع طرز تفکر است. نوع دیگر عیار یا مشارکت کامل است؛ به نحوی که کارکنان کارهایی را که می‌خواهند انجام می‌دهند. طبیعی است که هیچ‌کدام جوابگو نیست.

ideoff)

بحث دوم بحث فرایندهاست. در اینجا هم سوال این است که آیا ما دنبال تولید یا خروجی سازمان هستیم یا برای رضایت تلاش می‌کنیم. (شرکت‌های خصوصی و غیرخصوصی). در اینجا بهترین گزینه این است که هم به رضایت کارکنان فکر کنیم تولید.

وی هنگام توضیح این موارد نمودارهایی را نمایش داد. به عنوان مثال در توضیح بحث فرایندها نموداری به نمایش گذاشت. طولی آن تولید و بردار عرضی آن رضایت کارکنان و برآیند آن نموداری بود که وضعیت فرایندها را نشان می‌داد. دکتر ناظمی آن که مشخص شود راه میانه بین تولید و رضایت کارکنان کدام است گفت: اگر طرز تفکر ما پیمودن راه میانه است، باید اهمیت بدهیم که خروجی مطلوب ایجاد می‌کنند.

باید بین این دو انتخاب که: تمام کارها را به پیمانکار بیرونی بسپاریم یا خودمان انجام دهیم، تعادلی برقرار شود. بنابراین راه‌حلی برای ایجاد همکاری بین دو گروه، جزء چالش‌های مدیریتی ماست.

نکته بعدی، ایجاد تعامل بین گذشته و آینده است. تصور ما راجع به آینده بروز خلاقیت و نوآوری است، گذشته هم که اتفاق ولی چطور می‌توان آینده را به گذشته وصل کرد؟ این در صورتی ممکن است که رشد همه جانبه باشد یعنی نمی‌توان فقط سازمان را تقویت کرد و بقیه بخش‌ها عقب بمانند. رشد همه جانبه، رابطه گذشته با آینده است. اگر گذشته خود را فراموشی هرگز به آینده‌ای که به آن امیدواریم نخواهیم رسید.

بحث بعدی مربوط به نیروی انسانی است. اگر نمی‌توانید تیم‌های بزرگ ایجاد کنید، تیم‌های کوچک به وجود آورید.

EFQM

(aggressive)

()

(central excellence)

وی ادامه داد: برپایه مفاهیمی که در الفبا و طبقه‌بندی سازمان‌ها به آنها اشاره کردیم، می‌توان گفت اگر در این مکانیزم‌ها امتیاز شرکت شما زیر 200 باشد، در منطقه خطر قرار دارید و آینده‌ای برایتان متصور نیست.

500

400

300

) image

600

700

(

رئیس مرکز مطالعات و برنامه ریزی استراتژیک با اشاره به این که در ارزیابی شرکت‌های گروه، از ارزیابان بسیار خیره استفاده و نیز با ذکر این نکته که همیشه کاستی‌هایی وجود دارد، اصل کلیدی تعیین جایزه تعالی را این گونه شرح داد: آنچه ما دنب تعالی گروه و تک تک اجزای آن بوده است بنابراین تمایل داشتیم به نحوی این مسیر را با همدیگر دنبال کنیم و اگر کاس هست، با این دید به آن نگریسته شود که ما عشقی برای تعالی داشته‌ایم و می‌خواستیم این عشق به تعالی را با سایر شریک شویم.

دکتر ناظمی سخنرانی خود را با چند بیت از مولانا به پایان برد:

خواجه اندر آتش و درد و همیم	صد پراکنده همی گفت اینچنین
گه تناقض، گاه ناز و گه نیاز	گاه سودای حقیقت گه مجاز
مرد غرقه گشته جانی می‌کند	دست را در هر گیاهی می‌زند
تا کدامش دست گیرد در خطر	دست و پای می‌زند از بیم سر
دوست دارد یار این آشفتگی	کوشش بیهوده به از خفتگی

مهندس گل محمدی مدیر پیشبرد استراتژی گروه خودروسازی سایپا نیز به تشریح جزئیات کار تعیین برندگان جایزه تعالی سایپا پرداخت و طی سخنانش به برنامه پنج ساله دوم سایپا تحت عنوان سمت نود اشاره کرد و گفت: در این برنامه سودآوری بالاتر از 1000 میلیارد تومان است، م: محصول فول رنج، ت: تولید به 600 هزار دستگاه در سال 1390 برسد، ن: بین‌الملل و رسیدن نرخ صادرات به 12 درصد، و: ویژگی در قیمت داشته باشیم یعنی همواره قیمت‌مان را 6 درصد زیر نرخ توره د: دستیابی به رضایت مشتری با نرخ 85 درصد.

EFQM

وی در ادامه به تشریح دستورالعمل اجرای این ارزیابی‌ها پرداخت و جزئیات و نحوه انتخاب برندگان جوایز تندیس، نشان و لیک سه مرحله زرین، سیمین و برنزیین دارند، شرح داد.

در ادامه همایش سه شرکتی که موفق به دریافت تندیس‌های زرین، سیمین و برنزیین شدند، تجربیات خود را برای مدیران > کردند و جوایزی به آنها اهدا شد.

صفحا