



بررسی شرکت چوب و صنعت ایران با استفاده از مدل عارضه‌یابی شرکت نوسازی صنایع ایران (رویکرد EFQM)^{۱*}

حبيب الله خادمی اسلام

استادیار گروه مهندسی صنایع چوب و کاغذ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

مقتدالانام روان بخش

مدیر سیستمها و مطالعات راهبردی شرکت نوسازی صنایع ایران

فؤاد روان بخش

فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد گروه علوم و صنایع چوب و کاغذ واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی

چکیده

در این بررسی سعی شد تا با اجرا و پیاده سازی مدل عارضه‌یابی شرکت نوسازی صنایع ایران (رویکرد EFQM) بر روی شرکت چوب و صنعت ایران، مسائل و مشکلات مدیریتی و تکنولوژیکی شرکت مورد بررسی و شناسایی قرار گرفته و راهکارهایی برای خروج از بحران پیش‌بینی گردد. بر اساس مدل مورد مطالعه و چک‌لیست‌های مربوطه، قسمت‌های مختلف شرکت مذکور با توجه به حوزه‌های نه گانه مندرج در دو گروه نتایج و توانمندسازها مورد بررسی قرار گرفت. بعد از بیان مسائل، علت‌یابی و شواهد موجود، راهکارهای پیشنهادی برای خروج از بحران به ترتیب اولویت عبارتند از: اولاً: تحقیقات بازار به منظور شناسایی پتانسیل بازار فروش، سهم بازار، مواد و محصولات جایگزین و سایر موارد. و ثانیاً: آموزش مدیران عالی و میانی، طراحی سیستم مالی، بازرگانی و خدمات پس از فروش، امکان سنجی طرحهای توسعه‌ای، نیاز سنجی آموزشی و اجرای مدیریت کیفیت سیستمها مانند سیستم‌های ISO 9000/2000

واژه‌های کلیدی: EFQM، مشتریان، جامعه، عملکرد کلیدی، کارکنان، رهبری، زنجیره تامین، خط و مشی و راهبرد.

مقدمه

در چند سال اخیر به دلیل عدم آشنایی کامل برنامه‌ریزان به نقش و اهمیت صنایع چوب در اقتصاد ملی کشور، تولید چوب و فرآورده‌های آن در صنایع تولیدی، جایگاه مناسب خود را نداشته است. مسئله مهم در وضعیت نامطلوب موجود در کارخانه‌های

1. European Foundation for Quality management

*. این مقاله از پایان نامه کارشناسی ارشد آقای فؤاد روان بخش استخراج شده است.

صنایع چوب مقرون به صرفه نبودن تولید آنها است زیرا برای تولید مقرون به صرفه باید از اقتصادی‌ترین روش تولید استفاده شود که برای آن شرایط معینی لازم است. برای تولید اقتصادی اولین گام، شناخت صحیح وضعیت موجود و موانع بازدارنده تولید بهینه این صنایع می‌باشد.

یکی از عوامل مهم ایجاد تحولات سازنده و یا بهبود عملکرد، عارضه‌یابی سازمانی است که به منظور شناسایی مسایل و مشکلات مبتلا به سازمانها و تعیین علل ریشه‌ای بروز آنها انجام می‌شود تا راه برای طراحی و بکارگیری راهکارهای موثر حل مساله و بهبود وضعیت هموار گشته و سازمان در مسیر کامیابی و تحول قرار گیرد. عارضه‌یابی یعنی بررسی مشروح و عمیق مساله‌ای که واحد صنعتی با آن روبرو است

هدف مقاله حاضر، انجام طرح عارضه‌یابی در شرکت چوب و صنعت ایران با استفاده از رویکردی جامع و سیستماتیک است. اهداف فرعی این مطالعه عبارتند از:

آزمایش و کاربردی کردن مدل علمی یاد شده در پژوهشهای دانشگاهی، شناخت و بررسی مسائل و مشکلات موجود در واحد صنعتی مورد مطالعه، ارائه راهکارهای رفع مسائل و مشکلات واحد مزبور و در نهایت کمک به تصمیم سازی و تصمیم گیری مدیران عالی شرکت مورد بررسی.

روش تجزیه و تحلیل در این تحقیق عبارت است از:

شناخت روابط علت و معلولی و تجزیه و تحلیل در آنها، بکارگیری ابزار علمی برای شناخت ریشه عوامل به عنوان تکنیک استخوان ماهی^۱، تشکیل گروههای کاری با مدیران^۲.

این تحقیق اولین تحقیق در کشور در مورد شرکتهای صنایع چوب با استفاده از مدل شرکت نوسازی صنایع ایران (رویکرد EFQM) که به طور جامع کلیه حوزه‌ها را مورد مطالعه قرار داده است. در صنایع دیگر نمونه‌های زیر را می‌توان نام برد:

- ۱- شرکت نوسازی صنایع ایران - ۱۳۸۱ - مطالعات عارضه‌یابی شرکت پارسان.
- ۲- شرکت نوسازی صنایع ایران - ۱۳۸۱ - عارضه‌یابی شرکت ریسندگی و بافندگی پاکریس.
- ۳- شرکت نوسازی صنایع ایران - ۱۳۸۲ - گزارش عارضه‌یابی کاغذ و پنبه نمچین.
- ۴- شرکت نوسازی صنایع ایران - ۱۳۸۲ - مطالعات عارضه‌یابی شیر پاستوریزه فیروزکوه

واحد صنعتی مورد بررسی در سال ۱۳۵۵ تاسیس گردیده است که به صورت خصوصی اداره می‌شود. شرکت در تولید و ساخت قطعات پیش ساخته چوبی از قبیل درب ساده، درب روکشی، درب کمده، درب استیل، درب استیل‌نما، درب کمده استیل‌نما، درب تمام و نیم تمام چوب، پارکت و غیره و به طور کلی انجام هر گونه عملیاتی که تکمیل کننده هدف اصلی است، فعالیت دارد.^۳ در سال ۱۳۸۱ تعداد کارگران تولیدی ۲۹ نفر، کارگران غیر تولیدی ۱۱ نفر، کارمندان اداری ۳ نفر، کارمندان فروش ۲ نفر، مدیریت ۳ نفر.

مدل اجرایی

در این بخش شرحی کوتاه از عارضه‌یابی سازمانی، ساختار مدل و روش انجام کار داده خواهد شد.

عارضه‌یابی سازمانی

وظیفه مطالعات عارضه‌یابی، تهیه اطلاعات لازم به منظور تصمیم‌گیری و ارائه پیشنهادها و راهکارهایی برای حل مشکلات است. وظیفه دیگر مرحله عارضه‌یابی، بررسی روابط کلی بین مساله مورد بحث، اهداف و نتایج اجرایی حاصله برای واحد صنعتی و اطلاع

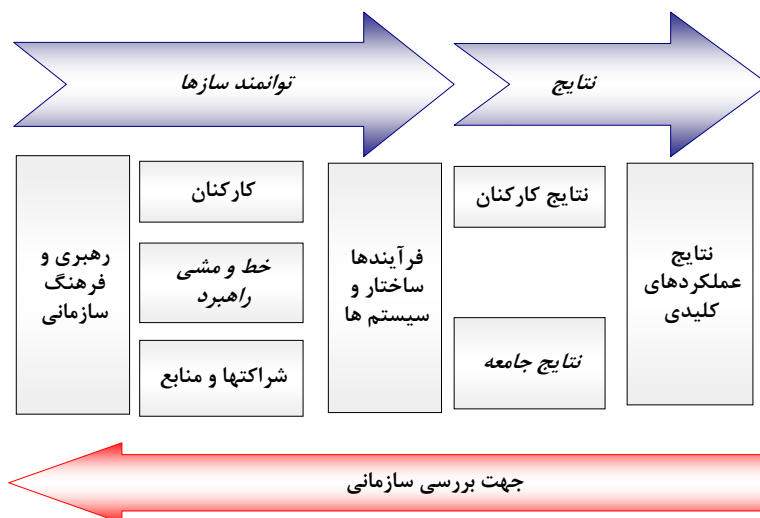
1. Fish bone

2. Team work

3. محل کارخانه در شهرک صنعتی ساوه بوده و دارای دفتر مرکزی در تهران می‌باشد. ظرفیت اسمی سالانه درب چوبی ۲۲۰۰۰۰ متر مربع و پارکت ۱۶۰۰۰۰ متر مربع می‌باشد. همچنین تعداد پرسنل ۴۵ نفر می‌باشد. رقبای شرکت عبارتند از: نکا چوب و چوب طالقانی و عمده رقبای اصلی آن را کارگاههای کوچک تشکیل می‌دهند.

یافتن از توان آن واحد صنعتی برای انجام تغییرات و رفع تنگناهای اجرایی است. فرآیند عارضه‌یابی سازمانی حل مساله را دربر نمی‌گیرد، اما برای حل مساله راهکار پیشنهاد می‌کند. علاوه بر آن عارضه‌یابی ممکن است منجر به این شود که مساله غیر قابل حل تشخیص داده شده و یا مشخص گردد که مساله، ارزش صرف وقت و هزینه برای رفع را ندارد.

مدل عارضه‌یابی شرکت نوسازی صنایع ایران، بر پایه نه حوزه به شرح زیر ایجاد شده است: پنج حوزه از آنها گروه توانمندسازها را تشکیل می‌دهند و بیان‌کننده نوع فعالیت‌های سازمان و چگونگی انجام آنها می‌باشند و چهار حوزه باقیمانده گروه نتایج را تشکیل می‌دهند و مشخص‌کننده خواسته‌هایی می‌باشند که سازمان باید با اجرای توانمندسازها به آنها دست یابد. [3] ساختار این مدل در نمودار ۱ آورده شده است.



نمودار ۱. حوزه‌های نه گانه مدل عارضه‌یابی شرکت نوسازی صنایع ایران با رویکرد EFQM

ساختار مدل

هر کدام از نه حوزه دارای تعریفی هستند که مفهومی اساسی از آن حوزه را تشریح می‌کنند، ضمن اینکه برای بسط این مفاهیم اساسی، هر حوزه به وسیله تعدادی معیار، پشتیبانی می‌شود و در هر یک از این معیارها نیز تعدادی سؤال مطرح می‌شود که مجموعه آنها چک‌لیست‌های مدل خوانده می‌شوند، در واقع چک‌لیست، کلیه پارامترهایی را که می‌باید در واحد صنعتی مورد بررسی قرار گیرند را دربر دارد که هر دسته از این پارامترها در یکی از نه حوزه موجود جای گرفته‌اند [5].

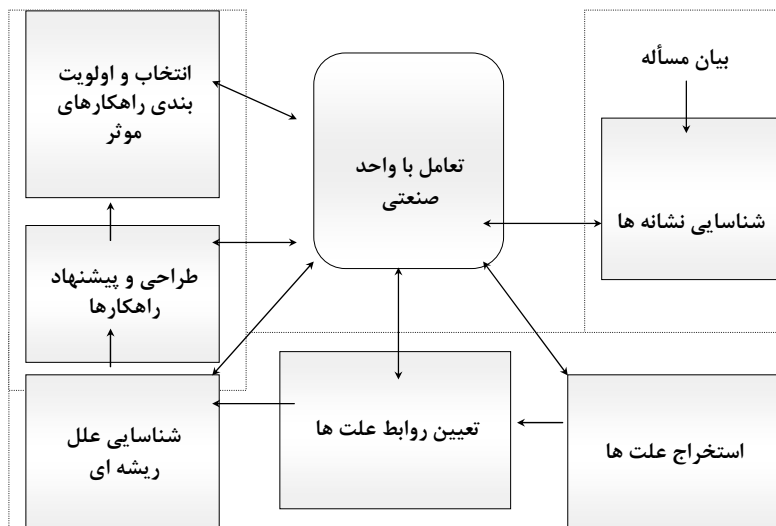
روش انجام کار

فرآیند عارضه‌یابی در این روش دربر گیرنده سه فاز اصلی به شرح زیر است:

فاز ۱. بیان مساله: فرآیند عارضه‌یابی با مرحله بیان مساله آغاز می‌گردد. در این مرحله نشانه‌هایی که مشخص می‌کند سازمان در مسیر دستیابی به اهداف خود با مسایلی روبروست (مانند نشانه‌های عدم سلامت مالی، گردش بالای نیروی انسانی و بازخورهای منفی از مشتریان) مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای یافتن علت و علل ریشه‌ای بروز مساله، مساله بیان شده باید مورد تحلیل قرار گیرد.

فاز ۲. علت‌یابی: در این مرحله، برای شناسایی علل احتمالی نشانه‌های مشاهده شده، تجزیه و تحلیل تفصیلی و دقیق و نیز ارزیابی روابط علت و معلولی به طور سیستمی مورد نیاز است، زیرا ممکن است یک علت بر علت دیگری تاثیر گذارد که آن علت خود

موجب بروز نشانه هایی شده است. کلید شناسایی علل ریشه‌ای نیز در مجموعه روابط پیچیده علت و معلولی و در میان نشانه‌ها و علل بروز مساله نهفته است.



نموار ۲: مسیر بررسی فرآیند عارضه یابی و تعاملات آن با واحد صنعتی

در جریان تحلیل ممکن است بعضی از علت‌ها و یا نشانه‌ها بارها مشاهده شوند که این موارد را به دلیل تکرار و تاثیر بالای آنها بر تعداد زیادی نشانه، در واقع می‌توان علل ریشه‌ای بروز مساله دانست.

فاز ۳. ارائه راهکارها: این مرحله شامل شناسایی و درک روش و میزان تاثیر علل ریشه‌ای در بروز مسائل سازمان و پیشنهاد راه‌هایی برای برخورد با هر یک از علت‌های ریشه‌ای است.

یافته‌ها و نتایج

تجزیه و تحلیل حوزه‌های نه گانه پس از جمع‌آوری اطلاعات به وسیله مصاحبه، پرسشنامه و مستندات شرکت از طریق شناخت روابط علت و معلولی، تکنیک استخوان ماهی و تشکیل گروه‌های کاری با مدیران صورت پذیرفته که برای حوزه‌های نه گانه به شرح زیر می‌باشد:

۱- حوزه نتایج برای کارکنان:

مسیر رشد و معیار ارتقاء کارکنان در شرکت مشخص نبوده و کارکنان، امکان بالقوه‌ای را برای ارتقاء شغلی در سازمان نمی‌بینند. امکانی برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها در سطوح و بخشهای مختلف سازمان وجود ندارد. فرصتهای یادگیری به صورت تجربی بوده و آموزشی از سوی شرکت صورت نمی‌گیرد. روش و شیوه خاصی در نظام پاداش‌دهی و قدرشناسی از کارکنان وجود ندارد. کارکنان، فاقد امنیت شغلی لازم بوده و هر آن احتمال تعطیلی کارخانه برای آنها وجود دارد. مطالبات کارکنان از شرکت و حقوق و دستمزد عقب افتاده آنها باعث کاهش چشم‌گیر راندمان کاری گردیده است. روابط مدیران و سرپرستان با کارکنان به طور ساده و بدون تشریفات خاصی صورت می‌گیرد، ولی به دلیل نارضایتی کارکنان از مدیران، این روابط چندان پایدار نیست.

بهره‌وری کارکنان در سال ۱۳۸۱ نسبت به سال ۱۳۸۰ افزایش یافته که این افزایش بهره‌وری با وجود کاهش درآمد کل شرکت در سال ۱۳۸۱ ناشی از تقلیل نیروی کار می‌باشد، دوره‌هایی به منظور آموزش کارکنان تدارک دیده نشده است. نبود گروه‌های کاری

و گردش بالای نیروی انسانی از مسائل دیگر شرکت می‌باشد. پایین بودن رضایت کارکنان عمدتاً به مطالبات آنها از شرکت، امنیت پایین شغلی، پایین بودن امکانات رفاهی و گردش بالای شغلی بر می‌گردد. در مجموع این عوامل باعث بهره‌وری پایین فعالیت کارکنان و کلیه بخشهای تولیدی و غیر تولیدی مانند بازرگانی و مالی گردیده است.

۲- حوزه نتایج برای مشتری:

نبود آمار دقیق و حتی تقریبی از سهم بازار محصولات شرکت به کل سهم فروش، نبود آمار و شاخص‌هایی برای سنجش مشتریان قدیمی و جدید در یک دوره، از عوارض عمده شرکت به شمار می‌رود. نبود مکانیزم جهت برقراری ارتباط با مشتری به منظور آگاهی از نیازها و انتظارات وی، نبود سیستم رسیدگی به شکایات مشتریان، عدم مستند سازی کالای برگشتی و در نتیجه ناتوانی در تجزیه و تحلیل آن. همچنین فقدان قدرت پاسخ‌گویی به انتظارات و خواسته‌های مشتریان، ناتوانی در فروش محصولات به صورت امانی. به علاوه سیستم و برنامه مشخصی برای نظر سنجی رضایت مشتریان طراحی و تدوین نشده، اولویتهای مورد نظر مشتریان شناسایی نشده و بازار هدف شرکت نامشخص و ویژگیهای جمعیت شناسی و سلیقه و نظرات و ارزشهای حاکم بر مشتریان شناسایی نگردیده است، قیمت بالای محصولات، ضعف در سیستم خدمات پس از فروش، عدم وجود سابقه منظمی از نظرات مشتریان، نبود سیستم خدمات پس از فروش برای حفظ ارتباط با مشتری از دیگر مشکلات است، به طور کلی این شرکت با توجه به اینکه هدف بلند مدتی برای خود ترسیم نکرده، در نتیجه استراتژی خاصی نیز برای جلب رضایت مشتریان و سنجش مداوم سهم بازار و انجام اقدامات اصلاحی تدوین نشده است. قیمت بالای محصولات و نبود بستر لازم در زمینه فروش محصول، اهمیت وجود چنین استراتژی را برای چنین صنعتی مضاعف کرده است. طبیعتاً عدم سنجش رضایت مشتری به صورت مدون و بدون دید افق بلند مدت راه به جایی نخواهد برد. در نمودار ۱، نمونه‌ای از دلایل کاهش سهم بازار به صورت نمودار استخوان ماهی آورده شده است. (نمودار ۳)

۳- حوزه نتایج برای جامعه:

مطالعاتی در زمینه تجزیه و تحلیل نقاط خطر و ریسک صورت نگرفته است. از لحاظ اطلاع رسانی و ارتباط با جامعه بسیار ضعیف عمل می‌شود. همچنین کانال ارتباطی ملی با جامعه در حد چاپ بروشورهای تبلیغاتی می‌باشد. از لحاظ تاثیر بر روی اقتصاد محلی، به دلیل قرار گرفتن در منطقه صنعتی تاثیر خاصی از جهت باروری و شکوفایی منطقه نداشته است و فقط در مبحث ایجاد اشتغال موثر بوده است.

۴- نتایج عملکرد کلیدی:

در این بررسی وضعیت حوزه نتایج عملکرد کلیدی شرکت در سالهای ۱۳۸۰ و ۱۳۸۱ مقایسه و مورد بررسی قرار می‌گیرد.

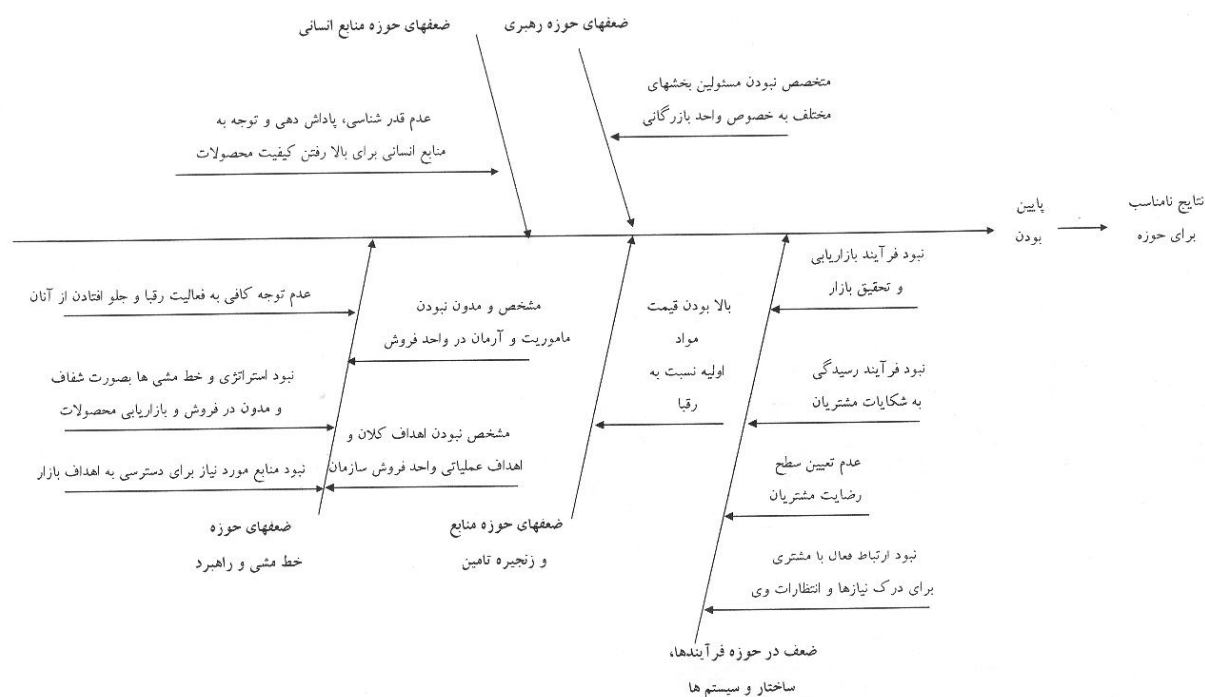
۱- دستاوردهای مالی:

نسبت‌های نقدینگی: در بررسی نسبت جاری، این نسبت می‌باید برابر یا بیشتر از ۲ باشد که به دلیل کمتر بودن نسبت جاری از ۲، این شرکت از لحاظ نقدینگی دچار ضعف بوده است. به طوری که در سال ۱۳۸۱ نسبت به سال ۱۳۸۰ دو معیار دارایی جاری و بدهی جاری افزایش یافته است.

نسبت سریع یا آنی می‌باید برابر یا بزرگتر از یک باشد که در دو سال مورد بررسی این نرخ کمتر از یک بوده است، به همین دلیل شرکت نمی‌تواند از طریق دارایی جاری، بدهی‌های جاری خود را بپوشاند.

نسبت‌های اهرمی: نسبت بدهی‌ها به دارایی در سال ۱۳۸۱ در حدود ۴ برابر است که نشان می‌دهد شرکت در پرداخت وام‌های خود ناتوان خواهد بود، همچنین نمی‌توان از محل حقوق صاحبان سهام بدهی‌ها را پرداخت نمود.

نسبت‌های سودآوری: از عوامل زیان‌ده بودن شرکت به ترتیب افزایش هزینه‌های سربار، هزینه‌های مواد و دستمزد است. به طوری که با افزایش فروش، میزان زیان‌دهی کاهش نیافته است. این نسبت به دین صورت است که به ازای هر ۱۰۰ ریال دارایی ۴۰ ریال زیان‌دهی وجود دارد. یکی از عوامل بسیار مهم در نسبت‌های سودآوری شرکت افزایش نسبت قیمت تمام شده به فروش است، یعنی قیمت فروش محصولات، کمتر از قیمت تمام شده آنها می‌باشد، به طوری که شرکت به ازای هر ۱۰۰ ریال سرمایه، ۵ ریال ضرر داشته است. نسبت‌های فعالیت: گردش موجودی کالا در سال ۱۳۸۱ نسبت به سال ۱۳۸۰ کاهش یافته که این کاهش از نشانه‌های ضعف کارایی مدیریت می‌باشد. با توجه به تقاضای بازار در خصوص تسهیلات فروش، میانگین زمانی وصول مطالبات مالی افزایش یافته است. به دلیل کاهش فعالیت‌های شرکت، گردش دارایی تقلیل یافته است. سهام با ضرر مواجهه بوده که ناشی از زیان‌ده بودن شرکت است. بالا بودن قیمت تمام شده محصولات از عوامل اصلی زیان‌ده بودن شرکت به شمار می‌آید. هزینه‌های سربار، مواد و دستمزد، هزینه‌های عمده قیمت تمام شده را تشکیل می‌دهند.



نمودار (۳) ارزیابی شاخص‌های علل و معلولی بخش توانمند سازها بر بخش نتایج از طریق نمودار استخوان ماهی

۲- دستاوردهای غیر مالی:

استراتژی خاصی جهت جلب رضایت مشتری و سنجش مداوم سهم بازار و انجام اقدامات اصلاحی تدوین نشده است. به نحوی که برای اطمینان خاطر بیشتر مشتریان ۲۰ درصد از قیمت فروش محصولات را پس از تحویل کالا و تایید نهایی مشتری دریافت می‌کنند، ثبت نشدن میزان نرخ برگشتی کالا و علل آن همچنین نبود سیستمی به منظور بررسی علل تاخیر در سفارشات، از نقاط ضعف واحد فروش می‌باشد. تاخیر در سفارشات علل متعددی دارد که عبارتند از: الف) تاخیر در زمان تولید. ب) تاخیر در نحوه پرداخت وجوه توسط مشتری. ج) تاخیر در خرید مواد اولیه به دلیل کمبود نقدینگی. د) آماده نبودن محل نصب محصولات چوبی معیاری برای سنجش نرخ ضایعات مشخص نشده است.

۵- حوزه فرآیندها، ساختار و سیستم‌ها:

عدم استفاده از سیستم ارزیابی و پاداش‌دهی بر مبنای عملکرد، فقدان نیاز سنجی آموزشی، فرسودگی و قدیمی بودن ماشین آلات، نبود تحصیلات عالی در پرسنل خط تولید، نبود استراتژی مناسب در واحد بازرگانی، نبود کادر تخصصی بازاریابی، نبود فعالیت‌های مربوط به تعمیرات و نگهداری و برآورد قطعات مورد نیاز بر اساس برنامه مدون، نبود برنامه‌ریزی منظم و فقدان واحد طرح و برنامه و نیز واحد کنترل تولید و مواد، نبود سیستم مناسب بازاریابی و بازاریابی، نبود سیستمی جهت ارتباط مستمر با مشتریان و آگاهی از نیازها و خواسته‌های آنان، عدم وجود برنامه‌ریزی جهت گسترش و حفظ سهم بازار، پایین بودن انگیزش و رضایت کارکنان، پایین بودن سطح تبلیغات، تمرکز گرایی سازمان.

۶- حوزه خط مشی و راهبرد:

اساسی‌ترین مشکل این شرکت مشخص نبودن ماموریت و استراتژی در سطح کلان، عملیاتی و سازمانی است و تا زمانی که به استراتژی‌های سازمانی دست نیابد به مراحل بعدی یعنی استراتژی عملیاتی وارد نخواهد شد. با توجه به اینکه استراتژی مربوط به فرآیندها نیز باید به تبعیت از استراتژی‌های فوق تدوین شود، این شرکت فاقد این امتیاز می‌باشد. هر یک از بخش‌ها فعالیت خود را به نوعی انجام می‌دهند، اما عامل پیوند دهنده و هدایت کننده برای همه این فعالیت‌ها وجود ندارد، به همین دلیل مشکلات زیادی را در هر یک از بخش‌ها به وجود آورده است و حلقه‌های پیوند فعالیت‌ها کاملاً از هم تفکیک شده است.

۷- حوزه رهبری و فرهنگ سازمانی:

رهبری به معنای آن است که چگونه رهبران آرمان و ماموریت سازمان را ایجاد و دسترسی به آنرا تسهیل می‌نمایند و ارزش‌های مورد نیاز برای موفقیت دراز مدت را ایجاد و آنها را از طریق فعالیت و رفتار مناسب بکار می‌گیرند و با مشارکت شخصی از ایجاد و بکارگیری سیستم مدیریت اطمینان می‌یابند. در این شرکت ارزشهای اصلی و حاکم بر فضای سازمان توسط رهبری یا مدیریت عالی، آرمان و ماموریت‌های آن تدوین نگردیده است که در صورت انجام این دو اصل می‌توان بین آنها تطابق لازم را برقرار نمود، عدم تدوین شیوه و رویکرد مناسب رهبران برای برخورد با مسائل مختلف باعث ضعف در سیستم اداره شرکت گردیده است، مستقر نشدن مدیریت استراتژیک، همکاری ضعیف بخش‌های مختلف سازمان، نبود شناختی دقیق از مشتریان و تامین نیازهای آنان توسط رهبران، پیش‌بینی نشدن راهکارهایی با عنوان پروژه‌های بهبود برای خروج از بحران از دیگر مسائل حوزه رهبری است.

۸- حوزه کارکنان یا منابع انسانی:

ب طور کلی نبود برنامه و استراتژی مدون در زمینه منابع انسانی، تمامی اقدامات و زیر مجموعه‌های این حوزه را تحت تاثیر قرار داده است. برای مثال مطالبات کارکنان از شرکت، تمام فرآیند تولید را تحت تاثیر قرار داده و تولید را با نقصان همراه کرده است. سیستم بکارگیری نیروی انسانی این شرکت در حد مطلوبی قرار ندارد و از روش‌های مناسبی استفاده نمی‌شود، مثلاً با توجه به وجود شرح وظایف برای کارکنان، مدام جابجایی آنها از روی دستگاه‌های مختلف انجام می‌گیرد و در نتیجه مقاومت آنها را در پی خواهد داشت. مهارت پایین کارکنان در امر تولید با توجه به ظرافت و حساسیت صنایع چوب باعث پایین آمدن بهره‌وری کارکنان گردیده است. شیوه‌هایی برای تشویق و تقویت افراد برای قبول مسئولیت و خلاقیت وجود ندارد. قدرشناسی از زحمات و خدمات کارکنان در سطح پایینی انجام می‌گیرد.

۹- حوزه منابع و زنجیره تامین:

مشکلات عمده این حوزه عبارتند از: نبود مدیریت بر تجهیزات، نبود روشی برای اندازه‌گیری میزان ضایعات برای هر محصول و به تبع، پیدا نشدن روشی برای کاهش ضایعات، نبود سیستم تعمیرات و نگهداری، شناسایی نشدن تکنولوژی‌های جایگزین با توجه به محصولات شرکت، نبود بانک اطلاعاتی برای انجام امور تحقیقاتی.

بحث و نتیجه‌گیری

پس از بررسی و مطالعات صورت گرفته بر اساس مستندات موجود در این واحد صنعتی و مصاحبه انجام شده با مدیران شرکت، عوارض و نقاط ضعف در حوزه‌های نه گانه به دست آمد. در اینجا بر اساس نتایج بررسی به دست آمده به علل‌یابی ریشه‌ای در هر حوزه پرداخته می‌شود.

۱- پایین آمدن راندمان و بهره‌وری کارکنان: پایین آمدن راندمان و بهره‌وری کارکنان در سطوح و بخشهای مختلف سازمان که از بخشهای اداری و دفتری تا بخشهای تولیدی را دربر می‌گیرد، این مورد بیشتر به مساله مطالبات عقب افتاده آنها از شرکت بر می‌گردد، به طوری که تعدادی از کارکنان بین ۸-۶ ماه حقوق عقب افتاده خود را از شرکت طلب دارند. که این مساله باعث پایین آمدن انگیزش و رضایت کارکنان می‌گردد.

۲- نبود مسیری مشخص برای رشد و ارتقاء در سطوح سازمانی: این مساله شامل اکثریت کارکنان شرکت می‌شود، به نحوی که کارکنان دفتری و یا کارکنان تولیدی مسیر مشخصی را برای رشد و ارتقاء در سطوح سازمانی مشاهده نمی‌کنند. علل ایجاد این عارضه مختلف می‌باشد، ولی دلیل اصلی آن ضعف در مدیریت شرکت است چرا که اهداف، ماموریت و آرمانی برای آن تدوین نشده و چون این اهداف و آرمانها وجود ندارد جهت و روند رشد و ارتقاء کارکنان نامشخص است.

۳- نبود فرصتهایی برای یادگیری و کسب مهارت بیشتر در کار: دلیل اصلی آن نبود آموزش و فرصتهای یادگیری برای کارکنان است. افراد در بخشها و سطوح مختلف سازمان، نیازمند آموزش و یادگیری می‌باشند. این فرآیند می‌باید به صورت پیوسته صورت گیرد تا بتواند عاملی برای رشد و خلاقیت کارکنان باشد. نبود سیستم آموزشی بیشتر به دو دلیل است:
اول: بحران مالی موجود در شرکت.

دوم: نبود آگاهی لازم در مدیران عالی شرکت به لزوم وجود فرآیند آموزش نیروی انسانی.

۴- امنیت شغلی پایین کارکنان: از علل دیگر ایجاد ضعف درون سازمانی امنیت پایین شغلی کارکنان است. امنیت پایین شغلی، علل و عوارض مختلفی برای سازمان به همراه دارد که عبارتند از: پایین رفتن بهره‌وری کارکنان، خروج کارکنان از سازمان، ایجاد اختلاف در بین کارکنان و ... وجود هر کدام از این مسائل خود برای متضرر کردن سازمان کافی است. این مساله شامل تمامی کارکنان شرکت می‌گردد، زیرا با توجه به مسائل بحرانی در فرآیند مالی، احتمال ورشکستگی شرکت وجود خواهد داشت.

۵- پایین بودن رضایت مشتریان: مهمترین عامل در پایین نگه داشتن رضایت مشتریان، مساله قیمت بالای محصولات فروخته شده می‌باشد. این قیمت در مقایسه با رقبا در سطح بالاتری قرار دارد و این در حالی است که هزینه‌های سربار، دستمزد و مواد، بخش عمده‌ای از هزینه قیمت تمام شده را دربر می‌گیرند که باعث بالا رفتن قیمت تمام شده و به تبع بالا رفتن قیمت فروش محصولات را دربر دارد. این رضایت زمانی حاصل می‌شود که شرکت از تمام جوانب کار رقبا خود را بشناسد، به نحوی که عوامل موثر در موفقیت و شکست آنها را مد نظر قرار دهد و بر همان اساس برنامه‌های خود را از لحاظ خدمات پس از فروش، تنوع محصولات و ... تدوین نماید. می‌باید با توجه به خدمات پس از فروش رقبا در عرضه محصولات و از طرف دیگر با توجه به توان ارائه خدمات توسط شرکت اقدام به انجام سیستم خدمات پس از فروش نمود که نیازمند تحقیقات وسیع‌تری در امر بازار می‌باشد.

۶- نبود حسابداری قیمت تمام شده به فروش: طبق محاسبات انجام شده در سال ۱۳۸۱ نسبت قیمت تمام شده کالای فروش رفته به فروش برابر ۱/۰۲۹ درصد می‌باشد، به عبارت دیگر قیمت تمام شده کالای فروش رفته، بیشتر از فروش بوده است. مکانیزم و سیستم مالی صحیحی برای تصمیم‌گیری مدیران وجود ندارد.

۷- نبود سیستم مستندسازی اطلاعات: در بسیاری از بخش‌های مختلف شرکت مستندسازی و ثبت اطلاعات به صورت بسیار ضعیفی عمل می‌شود. به طوری که حتی آماری از میزان، نوع و تاریخ کالای برگشتی در دست نیست و یا آماری از تاریخ، علت، میزان و نوع کالای مرسوله با تاخیر در دست نیست و بسیاری از موارد دیگر که تقریباً کل بخشهای شرکت را شامل می‌گردد. در

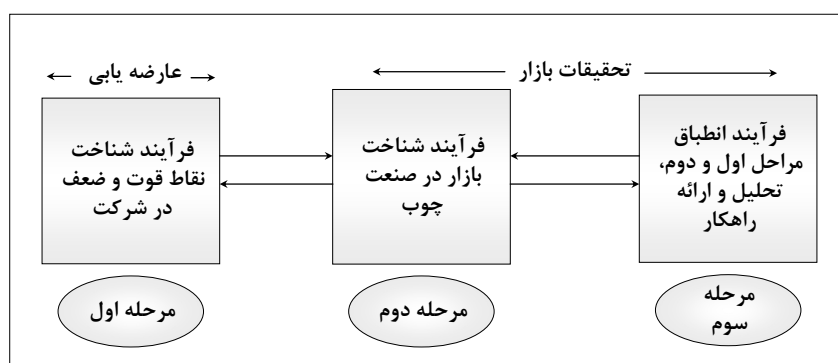
صورت وجود سیستم مستندسازی و بر اساس ارزیابی‌های حاصله از آن می‌توان به تدوین اهداف و برنامه‌های آتی اقدام نمود، گلوگاه‌های هر بخش را مشخص کرد و در رفع آن تلاش نمود. از طرفی یکی از بهترین راهها برای حفظ دانش افراد در سازمان، مستندسازی می‌باشد زیرا با توجه به جذب نیروهای قراردادی هر آن احتمال خروج فرد از شرکت وجود دارد. با خروج نیروی انسانی اطلاعات و تجربیات او نیز خارج خواهد شد. پس بهترین راه برای حفظ تجربیات افراد، مستندسازی اطلاعات آنها به صورت آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی می‌باشد تا در صورت خروج فرد از سازمان اطلاعات و دانش وی باقی بماند.

پروژه‌های بهبود:

در بررسی‌های به عمل آمده شرکت دارای عوارض و مشکلات فراوانی است به طوری که کل این عوامل و ضعفها باعث زیان‌دهی شرکت شده‌اند. حال با توجه به مسائل و علت‌های موجود و همچنین روابط علل و معلولی در نمودار استخوان ماهی و همچنین تجزیه و تحلیل نهایی دو اولویت کاری به عنوان راهکار برای این شرکت مطرح می‌شود که به ترتیب زیر می‌باشند:

اولویت اول: ۱- تحقیقات بازار

بررسی میزان انطباق توانایی‌های شرکت در محصولات تولیدی با وضعیت حال و آینده بازار فروش را می‌توان تحقیقات بازار نامید. در تحقیق حاضر اطلاعات کامل و جامعی از توانایی‌های شرکت در حوزه‌های مختلف در مبحث عارضه‌یابی به دست آمده است مانند وضعیت ماشین آلات تولیدی، منابع انسانی، مدیریت، فرآیندها، مالی و غیره. حال می‌باید تحقیقات جامعی از وضعیت و توانایی‌های بازار فروش محصولات چوبی در کشور توسط تولیدکنندگان و دورنمایی از آینده آن به دست آید، بدین معنی که سهم هر کدام از محصولات چوبی در بازار چه میزان است؟ تمرکز تولیدکنندگان بیشتر معطوف به چه محصولاتی است؟ از چه موادی به عنوان جایگزین در مواد اولیه استفاده می‌شود؟ چه خدماتی به عنوان خدمات پس از فروش در این صنعت مطرح است؟ و غیره... پس فرآیند اول، فرآیند عارضه‌یابی است که در تحقیق حاضر صورت پذیرفته است. فرآیند دوم، فرآیند شناخت بازار صنایع چوب و وضعیت تولیدکنندگان کالا در سطح کشور است. حال در فرآیند سوم این سوال مطرح است که آیا میزان امکانات و توانایی‌های شرکت در ارسال محصولات به بازار هدف در حد تولید رقابتی می‌باشد یا خیر؟ و در نهایت چه راهکارهایی برای آن پیشنهاد می‌شود؟



نمودار ۴. مراحل انجام پروژه های بهبود

اولویت دوم: آموزش مدیران عالی و میانی، طراحی سیستم مالی و بازرگانی و خدمات پس از فروش، امکان سنجی طرحهای توسعه‌ای، نیاز سنجی آموزشی، اجرای مدیریت کیفیت سیستمها مانند سیستمهای ISO 9000/2000. و غیره.

منابع و مآخذ:

۱. دکتر امیری- س- ۱۳۷۸- بازار چوب- جزوی درسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج.
۲. حیدری، نیما، آبان ماه ۱۳۷۳- بررسی فرآیند تولید پارکت و دربهای پیش ساخته چوبی در کارخانه (شرکت چوب و صنعت ایران) - پایان نامه کارشناسی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج.
۳. رازانی، عبدالمحمد- ۱۳۸۱- آشنایی با مدل EFQM- انتشارات مام- جلد دوم.
۴. روان بخش، مقتدالانام- دی ماه ۱۳۸۲- مدیریت استراتژیک- جزوه درسی شرکت نوسازی صنایع ایران- صفحه ۱۳.
۵. شرکت نوسازی صنایع ایران- خرداد ۱۳۸۲- گزارش تدوین متدولوژی عرضه یابی سازمانی.
۶. روان بخش- فواد- مهر ماه ۱۳۸۳- بررسی شرکت چوب و صنعت ایران با استفاده از مدل عرضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران (رویکرد EFQM)- پایان نامه کارشناسی ارشد- دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
۷. شرکت نوسازی صنایع ایران- ۱۳۸۱- مطالعات عرضه یابی شرکت پارسان.
۸. شرکت نوسازی صنایع ایران- ۱۳۸۱- عرضه یابی شرکت ریسندگی و بافندگی پاکریس.
۹. شرکت نوسازی صنایع ایران- ۱۳۸۲- گزارش عرضه یابی کاغذ و پنبه نمچین.
۱۰. شرکت نوسازی صنایع ایران- ۱۳۸۲- مطالعات عرضه یابی شیر پاستوریزه فیروز کوه.

Recognition and Study of Management & Technological Problems by using Diagnosis Model

H. Khademi-Eslam

Assistant Prof., Wood & Paper Science Dept., Science & Research Branch (IAU)

M. Ravanbakhsh

Systems and Processing Studies Manager of Renovation Iran's Industries

F. Ravanbakhsh

MS in Wood & Paper Science, Science & Research Branch (IAU)

Abstract

In this paper, it is attempted to overcome the problem of Wood and Industrial company of Iran by using the diagnosis model of industrial renovation company of Iran by applying EFQM (European Foundation for Quality Management). According to this model and related checklists, various sections of Wood and Industrial company of Iran are concerned. These sections are determined as domains of model and the domains are classified in two categories: The Results and capabilities. The Results are: results for customers, results for the society, key application and finally the results for the employees. The Capabilities areas are: the process and structure and the systems, leadership and organizational culture, the resources and supply chain management, employees and the strategies. After defining the problems and causes and the witnesses were many strategies and guidelines for solving the bottlenecks and crisis classified and predicted as following: First priority: 1-Market research. Second priority: 1-Executive manager (top manager) middle level manager training. 2-Commercial and financial system design and after market services. 3-Feasibility study for investment. 4-Evaluation of requirements. 5-The implementation many quality systems management for example ISO 9000/2000 and etc.

Keywords: EFQM, checklists, customers, society, key application, employees, leadership, supply chain, process and strategies.