

دکتر حسن فارسیجانی

امیر حسین عبدالکریمی

### خلاصه مقاله

با توجه به اهمیت و نقش برنامه ریزی و طراحی در فرآیند گسترش و جهانی شدن اقتصاد لازم است تا سازمانهای قرن ۲۱ تصمیماتی اتخاذ کنند تا با توجه به فرصت های بوجود آمده بتوانند وضعیت سازمانی خود را متحول نموده و همواره با به خوبی مشخص بوده به طوریکه WCM عملکرد کلاس جهانی الگوبرداری نمایند. در محیط پویای اقتصادی نقش همواره ارزیابی ها نمایانگر ارزش مدیریت در هزاره سوم می باشد این سازمانها موظف هستند تا با ترسیم استراتژیهای طراحی نمایند. این تحقیق فعالیتهای انجام شده WTO مدرن شیوه رسیدن به اهداف کلاس جهانی را برای عضویت در مرکز مطالعات کلاس جهانی را مورد بررسی قرار داده بطوریکه نقش آثار رسیدن به این وضعیت را در سازمانهای مختلف مطالعه کرده و ضمن استفاده از متدولوژی مصاحبه با کارکنان بخش تولید بیش از ۱۸ شرکت بزرگ داخلی و خارجی به تحقیق پرداخته است و عوامل کلیدی جهت این استراتژی ایجاد صرفه جوئی در هزینه عملیات و پاسخگویی کارا بطوریکه محصولات تولید شده از هر رقیبی در سطح جهان با کیفیت بهتر و ارائه خدمات بیشتر به مشتریان می باشد. لذا تولیدکننده در کلاس جهانی برای رسیدن به این اهداف تلاش می نماید تا از طراحی به عنوان ابزاری استراتژیک برای رسیدن و باقی ماندن در بهترین سطح پویایی استفاده نمایند. این تحقیق نشان می دهد که چگونه مفاهیم طراحی و انعطاف پذیری آن می تواند ارتباط با اهداف رقابتی داشته باشد. در این مقاله موضوع استراتژیک و انعطاف پذیر بودن طراحی مورد بررسی قرار می گیرد که می تواند تحت تاثیر عواملی محیطی متغیر باشد، در گذشته تولیدکنندگان همیشه به دنبال افزایش عمر محصولات و تنوع کمتر بوده اند در بازار پویای اقتصادی کنونی مصرف کنندگان همواره خواستار تنوع بیشتر از محصولات حتی با طول عمر کمتر می باشند. و در این گذر تنها سازمانهایی که توانسته اند خود را با انتظارات و نظرات مشتریان تطبیق دهند یعنی سازمانهای کلاس جهانی و سازمانهایی که قابلیت تولید در کلاس جهانی با استراتژی و طراحی کلاس جهانی، می توانند در زمره شرکتهای موفق قرن ۲۱ قرار گیرند

عضو هیئت علمی دانشکده اقتصاد و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

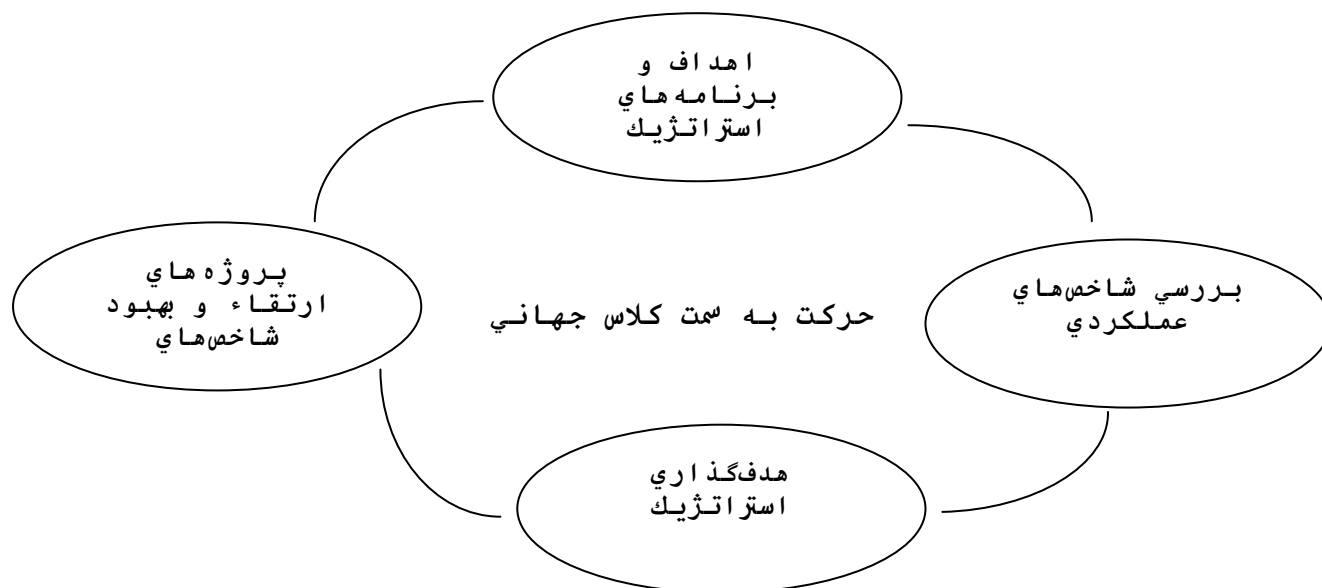
## ۱- مفاهیم مدیریت و کلاس جهانی محصولات

زمانی که یک سازمان به مرحله تولید در کلاس جهانی می‌رسد که توانسته باشد قابلیت‌ها و ظرفیت‌های تولید خود را برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پیوسته و منحصر به فرد مثل مزیت رقابتی در هزینه، کیفیت، تحویل کالا، انعطاف‌پذیری و نوآوری ایجاد کند، تولیدکنندگان در کلاس جهانی عملیات تولید خود را طوری ادامه می‌دهند که همواره از طرف محیط بیرون مورد حمایت قرار می‌گیرند و همواره به دنبال بهینه کردن تجهیزات و نیروی انسانی خویش هستند در این سازمان‌ها الگوبرداری از رقیب و تجزیه و تحلیل کردن رقبای مهمیت ویژه‌ای برخوردار است، یکی از ویژگی‌های اصلی تولیدکنندگان کلاس جهانی، توان سازگاری با تغییر نیازهای مشتریان و بازار است، مدیران در سازمان‌های کلاس جهانی همواره از تغییرات پیشی می‌گیرند و جلوی تغییرات حرکت می‌کنند و حتی در خیلی از مواقع سعی دارند خطرات احتمالی آینده را پیش بینی کرده و راه علاج مناسبی برای آنان اتخاذ کنند.

تولید در کلاس جهانی WCM به عنوان فلسفه تولیدی است که برای رسیدن به وضعیت تولید محصولات در کلاس جهانی به کار گرفته می‌شود، ماهیت WCM بهبود مستمر و به موقع منابع مختلف سازمان جهت رسیدن به بهترین‌ها در کار خود است.

سازمان‌هایی که خود را با فلسفه تولیدی سازگار می‌کنند به طور جدی در جست و جوی فرصت‌هایی برای بهبود در زمینه‌های کلیدی مانند کیفیت، هزینه، ارسال کالا، نوآوری و انعطاف‌پذیری هستند.

مدل زیر مراحل اجرایی مدیریت در کلاس جهانی را به اختصار نشان می‌دهد.



۲- مؤلفه‌های کلیدی و راهبردی مدیریت کلاس جهانی و مدیریت کیفیت به شرح ذیل می‌باشد :

الف: مولفه های راهبردی

۱- کاهش زمان انتظار برای مشتری

۲- کاهش هزینه‌های سازمان

۳- شفاف‌سازی عملکرد

۴- کاهش زمان رسیدن به بازار

۵- تأمین نظرات مشتریان

۶- ساده و مؤثر ساختن فرآیندهای تأمین منابع مالی و انسانی برای سازمان

۷- مدیریت عملیات و مکان‌های جهانی

ب: مولفه های کلیدی

۱- سرمایه گذاری بلند مدت

۲- کیفیت محصول

۳- توجه به استعداد منابع انسانی

۴- استفاده بهینه از داراییها

۵- توجه به مسولیت اجتماعی

۶- کیفیت مدیریت

۷- شفافیت مالی

۸- جهانی بودن و رقابت در فضای تجارت جهانی

در هزاره سوم و با توجه به حضور در فضای تجارت جهانی مرز بین شرکت‌های بزرگ و کوچک تا حد زیادی از بین می‌رود و امکان رقابت شرکت‌های کوچک با شرکت‌های بزرگ در فضای WTO خیلی راحت‌تر از قبل فراهم می‌گردد.

۳- فرضیات تحقیق

این تحقیق بنا دارد با استفاده از رویکرد تولید و مدیریت در کلاس جهانی و طراحی فرآیندها در کلاس جهانی برای تغییر سازمان‌های ناموفق استفاده کند :

- تولید در کلاس جهانی باعث بهبود عملکرد فرآیندهای سازمان در مدیریت کیفیت می‌گردد.

- تولید و مدیریت در کلاس جهانی باعث افزایش سرعت در انجام فرآیندها و در نتیجه افزایش سطح مدیریت کیفیت می‌گردد.

- تولید و مدیریت در کلاس جهانی باعث کاهش فعالیت‌های تجاری بدون ارزش می‌گردد.

- تولید و مدیریت در کلاس جهانی هزینه اجرای فرآیندهای یک سازمان را تقلیل می‌دهد

#### ۴- نوع تحقیق

این تحقیق درصدد است تا با ارائه یک متولوژی تولید و مدیریت در کلاس جهانی نشان دهد تا برای حضور در فضای تجارت جهانی باید در یک سازمان تولید و مدیریت کلاس جهانی را پیاده نمود و روش این تحقیق میدانی است.

#### ۵- قلمرو مکانی تحقیق : شرکتهای Siemens- Samsung Electronics & Sony

یکی از مهمترین تغییراتی که در شرکت‌های تولیدی در قرن ۲۰ بوجود آمد، ارتقاء سطح مدیریت در سازمان‌های مختلف و مواجه شدن با تغییرات بسیار زیاد فضای تجارت بود، در این میان شرکت‌های تولید کننده لوازم صوتی و تصویری با تغییرات چند برابر انتظار مواجه شدند. تا قبل از این تولیدکنندگان همواره به دنبال افزایش عمر محصولات خویش حتی با تنوع کمتر بودند ولی در قرن ۲۱ همواره مصرف‌کنندگان به دنبال تنوع بیشتری از محصولات حتی با طول عمر کمتر بودند.

در حقیقت در سال‌های اخیر تمام تولید کنندگان در دنیا به این حقیقت رسیدند که زمان مبارزه با بازار فرارسیده و هرکس غفلت کند دیگر در فضای رقابت جایگاهی نخواهد داشت، در سال‌های اخیر تمامی تولیدکنندگان در دنیا به این نتیجه رسیدند که رابطه ۲ جانبه و مستقیمی بین استراتژی‌های سازمان و تکنولوژی وجود دارد و سازمان‌ها بجای ترس از تکنولوژی و مقابله با آن باید خود را مطابق آن تغییر داده و در جهت آب حرکت کنند پس به ناچار باید دنبال طراحی مدل‌های جدید مدیریت تناسب با نیازها باشند و در میان مدل‌های نوین مدیریت که در هزاره سوم کارآمد می‌باشد مدیریت کلاس جهانی است.

در هزاره سوم تمام سازمان‌ها باید به دنبال راه‌های مقابله با مشکلاتی باشند که تا بحال با آن‌ها مواجه نبوده‌اند، آن‌ها را پیش‌بینی کرده و برای آنان چاره‌ای بیاندیشند. در میان شرکت‌هایی که به مدیریت در کلاس جهانی توجه داشته‌اند و توانسته‌اند با بکارگیری روش‌های مدرن و نوین مدیریت کلاس جهانی در حرفه خویش موفق شوند می‌توان به

Siemens- Samsung Electronics & Sony اشاره داشت، این ۳ شرکت با طراحی استراتژیک و

پیاده‌سازی آن در سازمان در حدود ۵۰ درصد به طراحی جدید و دانش جدید و در نهایت نوآوری توجه داشته‌اند و ۵۰ درصد نیز فرآیندهای تولیدی خویش را ارتقاء داده‌اند و همواره در بهبود آن کوشش دارند.

در مقایسه با شرکت‌های اروپایی و آمریکایی تولیدکننده لوازم صوتی و تصویری، این شرکتها با توجه به وضع موجود بازار و برای افزایش سهم بازار خویش، استراتژی تهاجمی را در نظر قرار گرفتند چون بهترین در صنعت صوتی و تصویری بودن یعنی جلوتر از انتظارات مشتریان حرکت کردن که این شرکتها توانستند به خوبی این مهم را انجام دهند.

#### ۶- فهرست پردرآمدترین شرکتهای جهان در سال ۲۰۰۶

درآمد (میلیون دلار)	نام شرکت	
339,938	Exxon Mobil	
315,654	Wal-Mart Stores	
306,731	Royal Dutch Shell	
267,600	BP	
192,604	General Motors	
189,481	Chevron	
186,106	DaimlerChrysler	
185,805	Toyota Motor	
177,210	Ford Motor	
166,683	ConocoPhillips	
157,153	General Electric	۱۱
152,360	Total	۱۲
138,235	ING Group	۱۳
131,045	Citigroup	۱۴
129,839	AXA	۱۵
121,406	Allianz	۱۶

<b>118,376</b>	<b>Volkswagen</b>	۱۷
<b>112,351</b>	<b>Fortis</b>	۱۸
<b>110,764</b>	<b>Crédit Agricole</b>	۱۹
<b>108,905</b>	<b>American Intl. Group</b>	۲۰

۷- فهرست سودآورترین شرکتهای جهان در سال ۲۰۰۶

سود (میلیون دلار)	نام شرکت	رتبه
<b>36,130</b>	<b>Exxon Mobil</b>	۱
<b>25,311</b>	<b>Royal Dutch Shell</b>	۲
<b>24,589</b>	<b>Citigroup</b>	۳
<b>22,341</b>	<b>BP</b>	۴
<b>16,465</b>	<b>Bank of America Corp.</b>	۵
<b>16,353</b>	<b>General Electric</b>	۶
<b>15,873</b>	<b>HSBC Holdings</b>	۷
<b>15,250</b>	<b>Total</b>	۸
<b>14,865</b>	<b>Gazprom</b>	۹
<b>14,099</b>	<b>Chevron</b>	۱۰

۸- فهرست پردرآمدترین کارخانجات تولیدی جهان در سال ۲۰۰۶

درآمد (میلیون دلار)	نام شرکت	رتبه
<b>192,604</b>	<b>General Motors</b>	۱

<b>186,106</b>	<b>DaimlerChrysler</b>	٧
<b>185,805</b>	<b>Toyota Motor</b>	٧
<b>177,210</b>	<b>Ford Motor</b>	٧
<b>157,153</b>	<b>General Electric</b>	٧
<b>118,376</b>	<b>Volkswagen</b>	٩
<b>100,098</b>	<b>Siemens</b>	٧
<b>91,134</b>	<b>Intl. Business Machines</b>	٧
<b>87,510</b>	<b>Honda Motor</b>	٩
<b>86,696</b>	<b>Hewlett-Packard</b>	٧
<b>83,596</b>	<b>Hitachi</b>	٧
<b>83,273</b>	<b>Nissan Motor</b>	٧
<b>78,716</b>	<b>Samsung Electronics</b>	٧
<b>78,557</b>	<b>Matsushita Electric Industrial</b>	٧
<b>74,658</b>	<b>Nestlé</b>	٧
<b>69,915</b>	<b>Peugeot</b>	٧
<b>66,025</b>	<b>Sony</b>	٧
<b>60,574</b>	<b>LG</b>	٧
<b>57,973</b>	<b>BMW</b>	٧
<b>57,833</b>	<b>Fiat</b>	٢
<b>57,434</b>	<b>Hyundai Motor</b>	٢
<b>56,741</b>	<b>Procter &amp; Gamblr</b>	٢
<b>56,028</b>	<b>Toshiba</b>	٢
<b>55,908</b>	<b>Dell</b>	٢
<b>54,848</b>	<b>Boeing</b>	٢
<b>52,207</b>	<b>Robert Bosch</b>	٢
<b>51,365</b>	<b>Renault</b>	٢

۹- فهرست سودآورترین کارخانجات تولیدی جهان در سال ۲۰۰۶

سود (میلیون دلار)	نام شرکت
16,353	General Electric
12,254	Microsoft
12,119	Toyota Motor
10,411	Johnson & Johnson
8,664	Intel
7,934	IBM
7,458	Samsung Electronics
7,257	Procter & Gamble
6,415	Nestlé

۱۰- فهرست کارخانجات تولیدی در کلاس جهانی

*For the 50 most admired companies overall, FORTUNE's survey asked businesspeople to vote for the companies that they admired most, from any industry*

نام شرکت	رتبه	نام شرکت	رتبه	نام شرکت
Pfizer	۲۱	Intel	۱۱	General Electric
Sony	۲۲	Nokia	۱۲	Toyota Motor
Toyota Industries	۲۳	Coca-Cola	۱۳	Procter & Gamb
Anheuser Busch	۲۴	Cisco System	۱۴	Johnson & Johns
Canon	۲۵	Nestle	۱۵	Microsoft



Siemens	۲۶	Samsung Electronics	۱۶	Dell	
Deere	۲۷	Caterpillar	۱۷	Apple Computer	
Novartis	۲۸	L'Oreal	۱۸	IBM	
BASF	۲۹	DuPont	۱۹	BMW	
Dow Chemicals	۳۰	Honda Motor	۲۰	PepsiCo	

۱۱- فهرست برترین شرکتها از نظر سرمایه گذاری بلندمدت

نام شرکت	
<b>General Electric</b>	
<b>Procter &amp; Gamble</b>	
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	

۱۲- فهرست برترین شرکتها از نظر نوآوری

نام شرکت	
<b>Apple Computer</b>	
<b>Procter &amp; Gamble</b>	
<b>Texas Instruments</b>	
<b>Illinois Tool Works</b>	

۱۳- فهرست برترین شرکتها از نظر کیفیت محصول

نام شرکت	
<b>Procter &amp; Gamble</b>	
<b>Anheuser-Busch</b>	
<b>Texas Instruments</b>	
<b>Intel</b>	

۱۴- فهرست برترین شرکتها از نظر استعداد کارکنان

نام شرکت	
<b>Procter &amp; Gamble</b>	
<b>General Electric</b>	
<b>PepsiCo</b>	
<b>Nestle</b>	

۱۵- فهرست برترین شرکتها از نظر استفاده از داراییها

نام شرکت	
<b>General Electric</b>	
<b>Illinois Tool Works</b>	
<b>Anheuser-Busch</b>	

۱۶- فهرست برترین شرکتها از نظر مسئولیت اجتماعی

نام شرکت	
<b>International Paper</b>	
<b>Anheuser-Busch</b>	
<b>Weyerhaeuser</b>	
<b>Alcan</b>	
<b>Alcoa</b>	

۱۷- فهرست برترین شرکتها از نظر کیفیت مدیریت

نام شرکت	
<b>Procter &amp; Gamble</b>	
<b>General Electric</b>	
<b>PepsiCo</b>	

۱۸- فهرست برترین شرکتها از نظر شفافیت مالی

نام شرکت	رتبه
<b>Intel</b>	۱

<b>Procter &amp; Gamble</b>	۲
<b>General Electric</b>	۳
<b>Cisco Systems</b>	۴

۱۹- فهرست برترین شرکتها از نظر جهانی بودن

رتبه	نام شرکت
۱	<b>Nestle</b>
۲	<b>Procter &amp; Gamble</b>
۳	<b>General Electric</b>
۴	<b>Intel</b>
۵	<b>Applied Materials</b>
۶	<b>IBM</b>

۲۰- نتیجه‌گیری

سازمان‌های جهان تراز سازمان‌هایی پویا هستند که بهترین عملکرد را در سطح جهانی در ارتباط با سازمان‌های مرتبط داشته باشند و همین طور رابطه نزدیکی را بین مشتریان خود ایجاد کرده‌اند. عوامل کلیدی کلاس جهانی در فضای تجارت جهانی ایجاد صرفه‌جویی در هزینه، پاسخگویی به موقع، ارائه خدمات متفاوت به مشتری و مدیریت کیفیت است و تنها تولیدکنندگان در کلاس جهانی و با مدیریت کلاس جهانی می‌توانند محصولاتی با مزیت رقابتی مناسب ایجاد کنند تا بتوان در فضای تجاری قرن به طور موفق ۲۱ حضور داشته باشند.

پایان

**References:**

منابع:

**-Roth , Aldea & Chapman ,Roland. J.. Competing in the Electronic Industry ,benchmarking**

**world class performers- Journal of electronics manufacturing ,1993**

**-BPR ( Business process reengineering ) available**

**at:www.solutionformanagement.com**

**-Farsijani. Hassan,2002,Evolutionary methods for design of global world-class manufacturing for world market- International conference on new technological innovation for 21 century , Hiroshima University, 141-9 July- Japan**

**-Draft Federal Information, IDEFO: Integrated Definition for function modeling, Processing Standards Publication 183-1993**

**- همراہ - مایکل : طرحی نو در مدیریت - مہندسی دوبارہ شرکتہا - منشور انقلاب اسلامی**

**عبد الرضا رضایی نژاد - چاپ اول - موسسہ فرہنگی رسا - تہران ۱۳۷۵**