



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي

چشم انداز مديريت كلاس جهاني

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مديريت تراز جهاني

مرکز آموزش مديريت دولتي

بررسي موانع و چالش هاي توليد در كلاس جهاني

مورد مطالعه : شركت ايران خودرو

مجتبي محمدي پور *۱، داود آقامحسني*۲، اسحاق اينانلو*۳

۱- دانشجوي دکتری مديريت بازاریابی دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب، نویسنده مسئول

۲- رئیس اداره اوراق بهادار مديريت سرمايه گذاري و اوراق بهادار معاونت اقتصادي شركت ايران خودرو

۳- مدير سرمايه گذاري و اوراق بهادار معاونت اقتصادي شركت ايران خودرو

چکیده

بي شك در محيط پويا و پيچيده رقابت امروزي، جهاني شدن براي بقاء و ادامه حيات شركتها به امري غير قابل اجتناب تبديل شده است. در شرايط كنوني شركت ها بمنظور حضور در كلاس جهاني بايد تغييرات چشمگيري در نحوه كسب و كار و بويژه در فرآيند توليد خود اعمال نمايند. بدین منظور عملياتهاي توليد در كلاس جهاني (WCM) بطور فزآينده اي توسط سازمانهاي توليد كننده با هدف دستيابي به عملکرد در كلاس جهاني و ماندن در فضاي رقابتي عصر حاضر به كار گرفته مي شود. در مسير جهاني شدن توليد و صنعت، توليدكنندگان ما نيز به نوبه خود ناگزير به اصلاح روش هاي سنتي، ناكارآمد و غيراثر بخش گذشته و اخذ رويكردي جديد در سياست هاي توليدي هستند. علي رغم تلاش هاي صورت گرفته جهت اجرائي موفق اين عمليات توسط تعدادي از سازمانهاي پيشرو، اغلب با موانع و چالش هاي مختلفي مواجه شده كه مانع رسيدن آنها به توليد در كلاس جهاني مي شود اين شركت ها بايد موانع موجود را شناسايي نموده تا بتوانند بطور موثري از اين موانع عبور نمايند. بنا بر اين هدف اصلي اين مطالعه انجام بررسي دقيق ادبيات موجود در خصوص موانع عمليات توليد در كلاس جهاني مي باشد. تحقيق حاضر ابتدا به بررسي اصول عمومي جهاني شدن پرداخته و سپس به تشریح و بيان چالشهاي پيش روي شركت ها در مسير دستيابي به توليد در كلاس جهاني مي پردازد، در انتها نيز براي غلبه بر اين موانع و چالشها پيشنهادهاتي ارائه مي نمايد.

واژه هاي كليدي : توليد ، كلاس جهاني ، چالش هاي توليد

مقدمه

گسترش رقابت جهاني و افزايش روز افزون رقبا موجب افزايش فشار به توليد كنندگان درجهت بهبود عملکردشان به منظور بقا در چنين محيط بحراني شده است. موضوع توليد در كلاس جهاني توجه بسياري از صنايع توليدي و استراتژيست ها را به خود جلب کرده است. بدین منظور شركت هاي توليدي ، توليد در كلاس جهاني را بكار مي گيرند [1]. ظهور عصر اطلاعات بسياري از تصورات رقابت در دوره صنعتي را قديمي کرده است و سازمانها نمي توانند مدت طولاني توانايي مزيت رقابتي را تنها با جاگزين كردن فناوري جديد حفظ كنند. موفقيت سريع در عصر اطلاعات نيازمند ظرفيت جديد در سازمانهاست. زماني سازمان به ظرفيت كلاس جهاني مي رسد كه توانسته باشد به طور موفقيت آميزي قابليتهاي توليدي براي پشتيباني از كل شركت در دستيابي به يك مزيت رقابتي مستمر در زمينه هايي از قبيل هزينه ، كيفيت، تحويل كالا، انعطاف پذيري و نوآوري ايجاد كند [2]. ميدان رقابت جهاني در قرن ۲۱ در مناطق سه گانه (آمریکا، اروپا، آسيا) خواهد بود كه ۸۰ درصد محصول ناخالص داخلي جهان را دربردارد و ۷۵ درصد واردات و صادرات جهان را نيز شامل مي شود اين مناطق داراي بزرگترين بازارهاي جهاني و بازارهاي مصرفي هستند كه با سرعت هر چه بيشتري گسترش مي يابند و ۹۰ درصد توليد و مصرف كالاهاي با فناوري بالاي جهان را جواگو مي باشد. اگر شركتي توقع دارد در مناطق رشد يافته جهاني رقابت نمايد بايد بطور جهاني فكر كند و برنامه ريزي نمايد. بدست آوردن يك ديدهگاه جهاني آسان مي باشد ولي اجرائي آن مستلزم برنامه ريزي و سازماندهي است [3]. مديريت كلاس جهاني كه از آن به عنوان انقلاب صنعتي و مديريتي قرن بيست و يكم نام مي برند، نگرش جهاني نسبت به بازار و روابط با مشتريان در توليد و ساخت محصولات است، توليد در كلاس جهاني، زماني رخ خواهد داد كه سازمان ها شاخص هاي زير را به طور همزمان داشته باشند: كيفيت برتر يا حداقل مساوي بهترين رقيب، هزينه كمتر يا حداقل مساوي بهترين رقيب، انعطاف بيشتري يا حداقل مساوي بهترين رقيب، نوآوري بيشتري يا حداقل مساوي بهترين رقيب، زمان انتظار كمتر يا حداقل مساوي بهترين رقيب، خدمات فروش بيشتري يا حداقل مساوي بهترين رقيب و خدمات پس از فروش بيشتري يا حداقل مساوي بهترين رقيب. به طور كلي مديريت كلاس جهاني داراي دو بُعد اساسي است: كالا در كلاس جهاني و خدمات در كلاس جهاني [4]. در راستاي سند چشم انداز جمهوري اسلامي ايران در افق ۱۴۰۴، دست يافتن به جاينگاه نخست اقتصادي، علمي و فناوري در سطح آسياي جنوب غربي، با تاكيد بر جنبش نرم افزاري و توليد علم، صنعت خودرو به عنوان پيشتاز و لوکوموتيو صنعت کشور از

¹ World class manufacturing



دیرخانه اولین کنگره بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

طریق ایجاد توانمندیها و قابلیت‌های علمی، فنی و... می‌تواند در دستیابی به چشم انداز کشور ایفای نقش نماید که بر این اساس چشم انداز صنعت خودرو دستیابی به جایگاه نخست صنعت خودروی منطقه، رتبه پنجم آسیا، و رتبه یازدهم در جهان از طریق رقابت پذیری مبتنی بر توسعه فناوری است [5]. شناخت محیط تجارت با تغییرات سریع و پیچیده امروزی همراه با مشخصه های رقابت آزاد، درک ضرورت ها، تهدیدات، فرصت ها، مزیت های رقابتی، طراحی و تولید صنعتی در کلاس جهانی جهت آماده شدن، وارد شدن و سپس ماندن در این محیط از مهمترین وظایف خودرو سازی است [6]. از اینرو شرکت ایران خودرو نیز در راستای برنامه استراتژیک ۱۰ ساله خود به دنبال اهداف زیر جهت ارتقا تولید می‌باشد این اهداف عبارتند از: ۱. خودرو ساز در کلاس جهانی و ۲. توسعه اتحادیه های استراتژیک و مشارکت در سرمایه گذاری با رهبران جهانی بازار خودرو، توانا بر رقابت تولید کنندگان جدید در منطقه با طراحی و توسعه محصولات متنوع، مناسبترین پایگاه صنعت خودرو در منطقه برای گسترش سرمایه گذاری در حوزه های مرتبط مشارکت جهانی [7]. اجرای عملیات تولید کلاس جهانی بستگی به عوامل حیاتی مانند تعهد مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، انگیزش، تیم کاری، تعهد کارکنان، آموزش و تحصیلات، منابع مالی کافی، رهبری مناسب و غیره دارد. علاوه بر این، موانع مختلفی وجود دارد که اجرای موفق تولید در کلاس جهانی را دچار چالش می‌سازد [1]. شرکت ایران خودرو نیز به منظور پیاده سازی موفق استراتژی تولید در کلاس جهانی، با چالشها و موانعی روبرو است که در این مقاله قصد داریم با بررسی جامع ادبیات موجود، موانع محدود کننده اجرای موفق تولید در کلاس جهانی با تمرکز بر این صنعت، شناسایی کنیم.

ادبیات پژوهش

تولید در کلاس جهانی جهانی شدن را روابط متقابل میان نظام های اقتصادی و اجتماعی ملی تعریف می کنند [8] واقعیت این است که درباره تعریف جهانی شدن توافق همه جانبه ای وجود ندارد جهانی شدن کاهش محدودیت های جغرافیایی در زمینه نظام های اجتماعی و فرهنگی است [9]. در تعریفی دیگر جهانی شدن می‌تواند بمعنای الحاق رو به رشد بازارها، دولت-ملت ها و گسترش پیشرفت های فناوری تعریف شود [10] جهانی شدن فراتر از یک شعار است [11]. شون برگر ۲ اولین کسی بود که در سال ۱۹۸۲ از واژه تولید در کلاس جهانی استفاده نمود و این نشان از نو بودن این مفهوم دارد و در سال ۱۹۸۶ بحث خود را تحت عنوان "درس هایی از ساده سازی" ارائه کرد شون برگر به شکل جالبی تولید در کلاس جهانی را به شعار بازی های المپیک یعنی "سریعتر، بالاتر و قویتر تشبیه نمود. معادل آن در کلاس جهانی، بهبود مستمر و سریع است [12]. تولید در کلاس جهانی یعنی انقلاب صنعتی دوم در زمینه ساخت، تولید در کلاس جهانی یعنی یک نگرش جهانی نسبت به بازار و روابط مشتریان، تولید در کلاس جهانی توسعه کالا و خدمات در سطح جهانی. بطور کلی تولید در کلاس جهانی شامل یک سری فعالیت ها و روشهای ساخت در سطح جهانی است. برخی از علل ایجاد ساخت در کلاس جهانی عبارتند از: رشد سریع ارتباطات، منفعت طلبی سرمایه داران، توسعه و رشد وسایل حمل و نقل، سلطه طلبی امپریالیستی. برای ویژگی های شرکت هایی که در کلاس جهانی تولید می کنند شاید تعاریف مختلفی وجود داشته باشد که چند مورد آن عبارتند از: تولید ناب، مدیریت کیفیت جامع، نگهداری بهره ور و جامع و دستیابی سریع به تغییرات مثبت [13]. در یک بررسی انجام شده از ادبیات مرتبط مشخص گردید تعریف واحدی برای تولید در کلاس جهانی وجود ندارد [14]. برخی گفته اند که کارخانه ای در کلاس جهانی است که از حداکثر ظرفیت خود بهره برداری نمایند. برخی گفته اند که داشتن تولید بالاتر و با کیفیت بالا، ویژگی یک کارخانه تولید در کلاس جهانی می‌باشد. برخی داشتن دو استراتژی پویا و پرتحرک یکی برای حال و دیگری برای آینده را ویژگی یک سازمان در کلاس جهانی دانسته اند. برخی از نویسندگان از دید رقابتی یعنی از منظر نگاه مشتری یک سازمان کلاس جهانی را ملاحظه، تعریف و ویژگی های یک سازمان در کلاس جهانی را معین کرده اند. برخی دیگر از نویسندگان عوامل کارکردی داخلی سازمان را مورد ملاحظه قرار داده و تعریف تولید در کلاس جهانی را ترسیم کرده اند و برخی دیگر هم عوامل داخلی و هم عوامل خارجی را در تعریف سازمان تولید در کلاس جهانی در نظر گرفته اند. از بین دیدگاه های مختلف اعتقاد بر این است که تولید در کلاس جهانی، یک وضعیت است، که سازمان تلاش می‌کند خود را به آن وضعیت (کلاس جهانی) برساند [15]. تولید در کلاس جهانی یعنی بهترین بودن در یک بخش ویژه ای از صنعت [16]. تولید در کلاس جهانی یک رویکرد همزمان، یکپارچه و سیستماتیک عوامل و عناصر تولید در کلاس جهانی در تمام سطوح یادگیری و رشد، فرآیندهای داخلی، مشتری و مالی است به گونه ای که قابلیت پاسخگویی پویا به تغییرات پیچیده محیطی و سازمانی را داشته باشد تا با اجرای مدل پویا و لحاظ کردن زمان پیوسته و تاخیر، بتوان به طور سیستماتیک در مواجهه با تغییرات سریع، واکنش و عکس

2. Schonberger, 1986



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

العمل آني داشته و به بهترين استراتژي ها و اهداف و مزيت رقابتي در سطح جهان نائل شود [17]. رقابت جهانی ، تغييرات بنيادی در محيط رقابتي صنايع توليدي بوجود آورده است [18]. يکي از ويژگي هاي اصلي توليدکنندگان کلاس جهانی ، توان سازگاري سريع آنها با تغيير نياز بازار و مشتريان است . شرکتي که از قابليت هاي نظير طراحي ، توليد و ارسال کالاهي جديد به مشتريان در حداقل زمان برخوردار باشد سريع تر رشد مي کند. طبق تعريف، توليد در کلاس جهانی به عنوان يک ايدئولوژي توليدي به کار گرفته مي شود . ماهيت ، اساس و جوهره توليد در کلاس جهانی ، بهبود مستمر منابع سازمان است . سازمانهاي که خود را با فلسفه توليدي سازگار مي سازند ، بطور جدي در جستجوي فرصتهاي براي بهبود در زمينه هاي کلیدی از قبيل کيفيت ، هزينه ، ارسال کالا، انعطاف پذيري و نوآوري هستند [19]. اولين کار اساسي در زمينه توليد در کلاس جهانی به مطالعات هاي ز در سال ۱۹۸۴ بر مي گردد ، وي شش بعد را براي توليد در مقياس جهانی بر شمرد اين ابعاد عبارت بودند از نيروي کار ، مديريت ، کيفيت ، مشارکت ، مهندسي مجدد ساخت، بهبود مستمر [20]. جدول شماره ۱ بطور خلاصه مطالعات صورت گرفته در ادبيات توليد در کلاس جهانی را از ابعاد مختلف نشان مي دهد.

جدول شماره ۱ : مروري بر ادبيات توليد در کلاس جهانی

ردیف	ابعاد	شرح	منابع
۱	تعهد مدیریت	توجه به تقویت نیروی کار برای تغییر ، فرموله کردن سیاست ها و استراتژي ها براي اطمینان از اینکه استراتژي هاي توليدي و تجاري تعميم يافته اند	[21,22,23,24,25]
۲	کيفيت	استفاده از سياست و برنامه کيفيت براي بهبود قابليت هاي جاري توليد و انتقال مسئوليت کيفيت به کارکناني که توليد مي کنند .	[26]
۳	رضايت مشتري	استقرار برنامه هاي بيمه مشتري هاي داخلي و خارجي شامل اطلاعات قابل اعتماد ، پاسخ سريع به شکايات و تقويت کارکنان چند وظيفه اي براي استقرار پيشنهادهات جهت بهبود .	[21,23]
۴	انعطاف پذيري	استقرار استراتژي هاي مبتني بر زمان در هدايت برنامه هاي توليدي براي پاسخ سريع به تقاضاي مشتري و معرفي سريع محصولات جديد ، استقرار روش و ساختارهاي گزارش دهی که زمان انتظار را کاهش دهد .	[27,28,29]
۵	نوآوری و تکنولوژی	بکار گيري نوآوري در فرهنگ مشارکت ، تشويق ایده هاي جديد ، فرآيندها و راه حل هايي که توسط کارکنان يک شرکت شکل مي گيرد . کاهش زمان انتظار و تنظيم ماشين آلات.	[21,23,24]
۶	کنترل تسهيلا ت	استفاده از استقرار سلولي براي اثر بخشي ، تمرکز روي حذف ضايعات و تلاشهاي خانه داري (5S) ، استقرار يک برنامه تعمير و نگهداري پيشگيرانه ، بهينه سازي فضا ي مورد نياز براي رشد ها در آینده و کاهش فعاليت هاي فاقد ارزش افزوده .	[23]
۷	مدیریت تامین	مزيت ارتباط با تامین کنندگان در کاهش سطوح هزينه و انبار کردن ، دقت و گردش موجودي بيشتري است. مشارکت دادن تامین کنندگان در طراحي فرآيند و تکنولوژي و پاسخ به نيازهاي تجاري آنها. انتخاب تامین کنندگان براساس کيفيت و نحوه تحويل آنها نه فقط براساس هزينه ها	[23,24,30]
۸	هزينه رهبري /قيمت	هزينه پايين در توليد هر واحد براي نياز مندي هاي بازار رقابتي ، پاسخ به درخواست مشتري براي کيفيت بالاتر و سيماي زيباتر.	[27]
۹	رقابت جهانی	تحقيق و ارزيابي مقياسه اي رقباي جهانی ، توسعه و تعميم استراتژي ها براي رقابت در بازار	[22]

تهران: خيلان وليصير (مخيلان زرتشت غربي)، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱
www.wcmcongress.com : رگاه اطلاع رسانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دبیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

چالش های تولید در کلاس جهانی
تولید محصولات در کلاس جهانی به طوری که قابل رقابت در بازارهای بین المللی باشد ضرورت برنامه ریزی استراتژیک را اجتناب ناپذیر می کند تا قابلیت عملکردی رقبا ، نقاط قوت و ضعف را شناسایی نموده به طوری که مبنایی برای ایجاد تغییرات دائمی و تعریف استراتژی های تولیدی و صنعتی باشد [19]. تولید در کلاس جهانی شرکت ها را قادر می سازد که بطور جهانی از طریق بهبود ظرفیتهای رقابت کنند که در اینصورت قادر خواهند بود در زمینه های هزینه ، کیفیت، تحویل، انعطاف پذیری و نو آوری رقابت کنند [31]. تولید در کلاس جهانی شامل تکنیکهایی نظیر مدیریت کیفیت جامع (TQM) ، نگهداری فنی با بهره وری کامل 4، نظام آراستگی (5S) ، تولید ناب، تولید بهنگام (JIT) ، مدیریت زنجیره تامین 7 می باشد. با توجه به بررسی و مطالعه ادبیات مربوط به موانع مختلف عملیات تولید در کلاس جهانی مشخص گردید که در جدول شماره ۲ بطور خلاصه به آن اشاره گردیده است:

³ Total Quality management

⁴ Total productive maintenance

⁵ Lean manufacturing

⁶ Just In time

⁷ Supply Chain Management



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

جدول شماره ۲: مروری بر ادبیات موانع و چالش های تولید در کلاس جهانی

ردیف	ابعاد	شرح	منابع
1	موانع پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع	کمبود پرسنل متخصص، کمبود ارتباطات موثر، صرف نمودن هزینه و زمان اضافی، عدم حمایت مدیریت عالی، مشکلات موجود در اندازه گیری، سطح پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع.	[32]
		مقاومت در برابر تغییر، جابجایی مکرر پرسنل، فقدان انگیزه، عدم وجود درک مفاهیم TQM.	[33]
		عدم تعهد مدیریت عالی، جابجایی زیاد در سطوح مدیریتی، نگرش کارکنان نسبت به کیفیت، عدم آموزش و تحصیلات مناسب، عدم وجود هماهنگی سازمانی، مشکلات منابع انسانی، عدم ارزیابی مقایسه ای ^۸ ، برنامه ریزی ضعیف و مقاومت کارکنان به تغییر.	[34]
2	موانع پیاده سازی پنج S	عدم تعهد مدیریت عالی، محدودیت های مالی، عدم آگاهی از 5S، عدم برنامه ریزی استراتژیک 5S، کمبود تعهد کارکنان، مقاومت در برابر تغییر و تصویب، عدم همکاری / کار گروهی، کمبود آموزش و تعلیم، عدم انگیزه، عدم توانایی برای تغییر فرهنگ سازمانی، عدم شفافیت سیاست سازمان و برنامه 5S، کمبود ارتباطات، نداشتن چشم انداز و مأموریت مناسب، فقدان رهبری، تعارض با دیگر سیستم های مدیریت کیفیت.	[35]
		نیاز مدیریتی برای کوتاه کردن خطوط ارتباطی به منظور پیاده سازی سیستم 5S با موفقیت بیشتر را مورد بحث قرار داده است.	[36]
3	موانع پیاده سازی نگهداری فنی با بهره وری کامل	عدم وجود تعهد مدیریت عالی، مقاومت سازمان نسبت به تغییر، عدم تمایل به تخصیص منابع، عدم درگیری کارمندان غیر اداری، فرهنگ کار، عدم شناخت از نگهداری فنی با بهره وری کامل، مقاومت توسط کارکنان، تعهد درازمدت مدیریت و کارکنان، نیاز به آموزش.	[37]
		موانع نگهداری فنی با بهره وری کامل، موانع عملیاتی، مالی و اداری طبقه بندی کرده اند رفتاری، فناوری، موانع عملیاتی، مالی و اداری طبقه بندی کرده اند	[38]
4	موانع پیاده سازی مدیریت زنجیره تامین	عدم وجود تشویق سازمان؛ کیفیت پایین منابع انسانی، رقابت بازار و عدم اطمینان؛ عدم سیستم پشتیبانی دولت؛ فقدان تعهد مدیریت عالی؛ پیامدهای هزینه، بی میلی تامین کنندگان برای تغییر و ناآگاهی از مشتریان	[39]
		فقدان اتحاد استراتژیک فناوری اطلاعات هماهنگی فناوری اطلاعات، عدم وجود آگاهی از مزایای بالقوه تکنولوژی زنجیره تامین و عدم انگیزه	[40]
		دو طبقه اصلی از موانع در اجرای شیوه های مدیریت زنجیره تامین محیطی وجود دارد. این دو طبقه شامل موانع داخلی و خارجی است. موانع داخلی شامل هزینه و عدم قانونی بودن است در حالی که موانع خارجی در برگیرنده مقررات، تعهدات تامین کننده ضعیف و موانع خاص صنعت می باشد.	[41]
		کمبود سرمایه گذاری، کمبود تکنولوژی برای برنامه ریزی، موانع تعرفه ای، فقدان همکاری علمی بین شرکای تجاری، ادغام ناکافی از فن آوری های مدیریت زنجیره تامین اصلی	[42]
5	موانع پیاده سازی مدیریت ناب	ادراک از مدیریت ناب، اصطلاح شناسی، مهارت های شخصی و حرفه ای، تکانه های سازمانی، سلسله مراتب و نقش های مدیریتی، جمع آوری داده ها و اندازه گیری عملکرد، مقاومت در برابر تغییر	[43]
		فقدان قابلیت های فکری و مالی، پیاده سازی پیچیده، هزینه های اصلاح مجدد دستگاه برای پیاده سازی ابتکارات تولید ناب	[44]
		کمبود افراد ماهر، عدم آگاهی، فرهنگ شرکت، مشاوره های هزینه بر، برنامه آموزشی، فقدان درک، فقدان معیار اندازه گیری موثر، مقاومت کارکنان و کمبود منابع	[45]
6	موانع پیاده سازی تولید بموقع	موانع فرهنگی، مشارکت کارکنان و موانع تعهد، موانع مربوط به کیفیت، موانع مربوط به طرح تجهیزات، موانع مرتبط با فرایند / سیستم تولید و موانع مربوط به مدیریت موجودی	[46]
		فقدان تعهد و حمایت مدیریت عالی، کمبود آموزش و تعلیم، محدودیت های مالی، مقاومت کارکنان برنامه ریزی امکانات ضعیف، طرح تفاوت فرهنگی سازمانی فروش ضعیف	[47]



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

بحث و تجزیه و تحلیل

در تجزیه و تحلیل صورت گرفته از شیوه های مختلف تولید مانند مدیریت زنجیره تامین (SCM)، مدیریت کیفیت جامع، نگهداری فنی با بهره وری کامل (TPM)، پنج اس 5S، تولید ناب، تولید بهنگام (JIT) مشخص گردید که در همه موارد مذکور یک دسته از موانع و چالش ها بصورت مشترک در تولید در کلاس جهانی وجود دارند که این موانع عبارتند از:

- فقدان دانش: فقدان دانش در مورد شیوه های تولید کلاس جهانی، تلاش های سازمان ها را در این خصوص از بین می برد، مدیریت ارشد باید آموزش های مناسب در مورد مفاهیم، دلایل پیاده سازی این شیوه ها را از پیش ترتیب دهد.
- **عدم پشتیبانی مدیریت عالی:** اجرای موفقیت آمیز هر برنامه مدیریتی بستگی به تعهد و حمایت مدیریت ارشد دارد. مدیریت عالی سازمان باید برنامه ها، سیاست ها و فرایندها را برای پیاده سازی روش برنامه مطلوب توسعه دهد.
- **مقاومت کارکنان به تغییر:** پشتیبانی و حمایت کارکنان در یک سازمان برای اجرای موفق مدیریت کیفیت بسیار ضروری است و بدون پشتیبانی مداوم و صمیمانه آنها برنامه را نمی توان با موفقیت انجام داد.
- **کمبود آموزش و پرورش:** کارکنان در سازمان باید دانش کافی در مورد برنامه ای که اجرا شود داشته باشند به این منظور مدیریت ارشد سازمان باید با برنامه های آموزشی و تعلیمی مناسب برای کارکنان، آنانرا هدایت کند.
- **کمبود برنامه ریزی استراتژیک:** مدیریت ارشد سازمان باید برنامه استراتژیک مناسبی را برای اجرای برنامه های جدید توسعه دهد. فقدان برنامه ریزی مناسب می تواند به شکست اجرای برنامه ها منجر شود.
- **عدم انگیزه کارکنان:** انگیزه کارکنان عامل مهمی در پیاده سازی موثر هر سیستم مدیریتی است که این امر بنوبه خود کارکنان را قادر می سازد تا بطور موثرتری در پیاده سازی برنامه ها مشارکت کنند عدم وجود انگیزه ممکن است منجر به شکست اجرای برنامه گردد.
- **عدم وضوح اهداف سازمانی:** مدیریت عالی سازمان باید به درستی اهداف پیاده سازی برنامه را در سازمان جاری سازد. اگر کارکنان هدف از اجرای برنامه جدید را ندانند، در قبال اجرای برنامه بطور صمیمانه مشارکت نخواهند داشت.
- **محدودیت های مالی:** سازمان باید منابع مالی کافی داشته باشد. منابع مالی برای هدایت برنامه های آموزشی لازم است و منابع مورد نیاز را مهیا می سازد.
- **فرهنگ سازمانی ضعیف:** فرهنگ غالب سازمانی تأثیر بزرگی بر اجرای هر برنامه جدید مدیریتی دارد فرهنگ سازمانی باید حامی اجرای یک مفهوم جدید باشد.
- **تکنیک های ضعیف اندازه گیری عملکرد:** سازمانها نیاز مند این هستند که اثربخشی برنامه ای اجرا شده را با کمک روشهای اندازه گیری مناسب اندازه گیری نمایند. اگر سازمان عملکرد برنامه را اندازه گیری نماید در این صورت قادر خواهد بود تا به بهبود نقاط ضعف خود پردازد.

نتیجه گیری

در حال حاضر پیوستن کشور ما به روند جهانی شدن تولید و صنعت اجتناب ناپذیر است و تنها راهی که برای کشور باقی می ماند تقویت صنایع خود از دو بعد است. اول بعد کلان اقتصادی و تصمیم گیریهای کلان و دوم بعد خرد و سیاستهای داخلی صنایع. بعد کلان آن به سیاستگذاریهای دولت و بعد خرد آن به سیاستهای خود شرکتهای تولیدی بر می گردد؛ تولیدکنندگان ما به نوبه خود ناگزیر به اصلاح روشهای سنتی؛ ناکارآمد و غیراثربخش گذشته خود و اخذ رویکردی جدید در سیاستهای تولیدی هستند. صنایع کشور به طور عام و صنعت خودروسازی کشور بطور خاص، نیازمند تولید در مقیاس جهانی برای حضور در بازارهای ملی، منطقه ای و جهانی است از سوی دیگر باید توجه داشت که جهانی شدن و قرارگرفتن در سطح استانداردهای جهانی برای صنعت خودروسازی کشور لزوماً نه خطر، رویا و یا اختیار بلکه یک الزام است شرکت ایران خودرو نیز بعنوان یکی از بزرگترین شرکتهای خودروساز در

⁹ Lean manufacturing



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

منطقه تلاش دارد تا به این مهم دست یابد و سهم خود را در بازار جهانی وسعت بخشد این شرکت در مسیر رسیدن به بازار جهانی و تولید در کلاس جهانی با چالش ها و موانع بسیاری روبروست در این مقاله سعی گردیده تا موانع اصلی اجرای شیوه های تولید در کلاس جهانی را از طریق تجزیه و تحلیل گسترده ادبیات برشمارد بطوریکه ده مانع مهم را شناسایی کرده است. مدیریت ارشد شرکت ایران خودرو نیز باید راهبردهای مناسبی را برای مقابله موثر با آنها اتخاذ نماید در غیر این صورت ممکن است منجر به شکست برنامه اجرایی تولید در کلاس جهانی شود این موانع عموماً برای هر نوع سازمان تولیدی دیگری نیز وجود دارند با این حال این موانع و یا شدت آنها ممکن است از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت باشد از اینرو مدیران ارشد نیازمند شناسایی موانع موجود در سازمان های خود می باشند مطالعه حاضر تنها به شناسایی موانع شیوه های تولید در سطح جهانی محدود شده است در آینده ممکن است این موانع با استفاده از پرسشنامه ی مرتبط روایی یابد و با رویکرد تصمیم گیری چند منظوره مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

پیشنهادهات

علی رغم تلاش های شرکت ایران خودرو در سال های اخیر ، این شرکت با موانع بسیاری برای رسیدن به سطح تولید در کلاس جهانی روبروست شرکت ایران خودرو نیز در راستای دستیابی به تولید در کلاس جهانی ، در تمامی ابعاد مذکور اقداماتی انجام داده است اما بنظر می رسد این اقدامات نیاز به بازنگری و برنامه ریزی های مناسب تری دارد با توجه به اینکه برخی از شرکت های خودروسازی به تولید در کلاس جهانی دست یافته اند شرکت ایران خودرو می تواند با الگوبرداری و سپس بومی سازی روش های استفاده شده توسط این شرکتها ، راه را برای رسیدن به این مهم هموار نماید شرکت ایران خودرو می تواند در هر یک از ابعاد مذکور ، بازنگری نماید و با آموزش های لازم ، فرهنگی سازمانی مناسب و دانش مورد نیاز کارکنان را برای دستیابی به تولید در سطح جهانی فراهم سازد. همچنین می تواند شیوه های انگیزشی لازم در کارکنان را بمنظور پشتیبانی و حمایت کارکنان در پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع و سایر سیستم های مدیریتی بکار گیرد .

منابع

1. Sandeep, Rajesh Kumar and Nitin, " Identification of Barriers in Implementation of World Class Manufacturing (WCM) Practices: A Literature analysis", International Research Journal of Engineering and Technology, volum03,2016
2. فارسجانی، حسن، شعبانی، امیر و ترابی پور، سید محمد رضا، " بررسی نقش عوامل حیاتی در طراحی محصول جهت رسیدن به تولید در کلاس جهانی ،مورد کاوی: صنعت خودروسازی"، میثاق مدیران ، ۱۳۸۸، ص ۶۷-۶۹
3. آزاد ، ناصر و شهریاری ، سید عمادالدین ،بازاریابی بین الملل ،تهران، انتشارات کلاسیک ، ۱۳۸۹
4. Farsijani, H. Keshavarz, S. "The Principle Of Word Class", Management Elmegostar, edition 5, 5-12 (In Persian), 2016
5. اهداف و سیاستهای توسعه صنعت خودرو در افق ۱۴۰۴ ، وزارت صنعت ومعدن ، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران ، شورای سیاست گذاری صنعت خودرو ، ۱۳۹۲
6. غضنفری ، مهدی و ابن الرسول، سید اصغر، " تولید در مقیاس جهانی ضرورتی برای صنعت خودروسازی"، مجله تدبیر ، شماره ۱۲۰، بهمن ۱۳۸۰، ص ۳۷-۳۳.
7. <http://www.daneshju.ir/forum/showthread.php>
8. مرکز ملی مطالعات جهانی شدن ، " اقتصاد بین الملل و جهانی شدن ، مجموعه یک کتاب در یک مقاله " ، سال ۱۳۹۲
9. Waters M, "Globalization : Key ideas ", London: Rout ledge, 1995.
10. Friedman TI , " THE LEXUS AND the O Live Tree", New York: Farrar ,Strauss and iroux, 1999.
11. Scholte Ja "What is Globalization? The definitional issue-again", C SG R Working Paper for the Study of Globalization and Regionalization, University of Warwick,2002
12. سید حسینی، سید محمد و سلوکدار ، علیرضا ، " نقد و بررسی دیدگاه ها و عوامل مختلف در مورد مدل پویای تولید در کلاس جهانی"، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت، سال ۱۳۸۶
13. سبحانی فرد ، یاسر ، " تولید در کلاس جهانی " ، تدبیر، شماره ۱۵۷، خرداد ۱۳۸۴ ، ص ۳۸-۳۳
14. Kodali, R.B., Sangwan, K.S., Sunnapwar, V.K., "Performance value analysis for the justification of world-class manufacturing systems", J. Advanced Manufacturing Systems, 3(1), 85-102,2004.
15. نوری، سیامک و علی عسکری، عبدالعلی، " نگرشها، تعاریف و ویژگی های تولید در کلاس جهانی و ارائه یک مدل مفهومی " ، دانشگاه علم و صنعت ایران، مجله بین المللی علوم مهندسی، جلد ۱۵ شماره ۵، زمستان ۱۳۸۳ ، ص ۱۴۱-۱۲۷
16. Todd, J, " World Class Manufacturing", UK: McGraw International,1995.

17

تهران: خیابان ولیعصر (ج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، وبگاه اطلاع رسانی: www.wcmcongress.com



دیرخانه اولین کنگره بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

سلوکدار، علیرضا، "طراحی و تدوین استراتژی توسعه نظام تولید از وضع موجود به تولید در کلاس جهانی در شرکت ایران خودرو"، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، ۱۳۸۵

18. Bruzzone A.G., Longo F., 2010. An Advanced System for Supporting the Decision Process within Large-scale Retail Stores. Simulation, vol. 86, p. 742 762, ISSN: 0037-5497, doi: 10.1177/0037549709348801.

19. فارسیجانی، حسن، "چالش های تولید محصول در کلاس جهانی"، تدبیر، شماره ۱۵۵، فروردین ۸۴، ص ۳۲-۲۹

20. گودرزی، غلامرضا، "طراحی مدل تصمیم گیری استراتژیک زنجیره تامین قطعات در ابعاد تولید در کلاس جهانی، مورد مطالعه شرکت ایران خودرو" رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، اسفند ۸۲

21. Stalk, G. & Hout, T., "Redesign your organization for time-based Management", Planning Review, 18(1), 4-9, 1990

22. Yip, G.S., "Total global strategy: Management for worldwide competitive advantage", Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.

23. [Ruth A. Kasul](#), [Jaideep G. Motwani](#), "IDENTIFICATION OF WORLD CLASS MANUFACTURING FACTORS: A SYNTHESIS OF LITERATURE", International Journal of Commerce and Management, Vol. 4 Issue: 1/2, pp.50-68, 1994.

24. Maskell, B., "Performance measurement for world class manufacturing: part 3". Manufacturing Systems, 7(9), 36-41, 1989.

25. Ross, D.F., "Aligning the Organization for World Class Manufacturing. Production and Inventory", Management Journal, Second Quarter, 1991.

26. Motwani, J., Kumar. A and Kathawale, Y, "WCM, Practices of North American Manufacturing Organizations", Industrial Management & Data Systems, 94 (7), 18-23, 1994.

27. Azzone, G., Masella, C. & Beretele, U, Design of performance measures for time-based companies. International Journal of Operations & Production Management, 11(3), 77-85, 1991.

28. Valovic, T., "Can high-speed networks help US companies regain a competitive edge?", Telecommunications, 26(6), 25-8, 1992

29. Weimer, G., Knill, B., Manji, J. and Beckert, B., "Integrated manufacturing compressing time-to-market today's competitive edge", Industrial Management, 47(4), IM2-IM16, 1992.

30. Reed, R., "CIM and world class performance—are they really Compatible?", P & IM Review, 32-3, 1991.

31. Swinehart, K., Miller, P. and Hiranyavasi, C, "World class manufacturing: Strategies for continuous improvement, High beam research", Business Forum academic Journal, 25, (1/2), 19, 2000.

32. Tey, Seng, L. and Loon, O.T., "Exploring the Technology, Vol. 4, No. 5, pp. 1379-1387, 2014 33. Alsughayir, A., "Barriers to Construction Industry", Research Journal of TQM Implementation within a Private Medical Services Organizations in Saudi Arabia", International Journal of Business Administration Vol. 5, No. 3, pp. 117-121, 2014.

exploratory Total quality management and service quality: an 34. Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M.N. and Siddiqui, J., "Services and Operations barriers in service industry", International Journal of study of quality management practices and 1, pp. 94-118, 2011. Management, Vol. 10, No. Journal of barriers affecting implementation of 5S", International 35. Mehra, S., Attri, R. and Singh, B., "Identification of Engineering, Vol. 4, No. 1, pp. 619-624, 2015. Advance Research In Science And

36. Becker, J.E., "Implementing 5S to promote safety and housekeeping", Professional Safety, Vol. 46, No. 8, pp. 29-31, 2001 Journal International In TPM Implementation in Industries", 37. Poduval, P.S., Pramod, V.R. and Raj, J.V.P., "Barriers of Scientific & Technology Research, Vol. 2, No. 5, pp. 28-33, 2013.

38. Ahuja, I.P.S. and Khamba, J.S., "Strategies and success factors for overcoming challenges in TPM implementation in Indian manufacturing industry", Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 14, No. 2, pp. 123-147, 2008.

in Barriers to implement green supply chain management 39. Luthra, S., Kumar, V., Kumar, S. and Haleem, A., "Industrial perspective", Journal of modeling technique-An Indian automobile industry using interpretive structural Engineering and Management, Vol. 4, No. 2, pp. 231-257, 2011.

40. Harland, C.M., Caldwell, N.D., Powell, P. and Zheng, J., "Barriers to supply chains information integration: SMEs adrift of eLands", Journal of Operations Management, Vol. 25, pp. 1234-1254, 2007.

practices: environmental supply chain management barriers to 41. Walker, H., Sisto, L.D. and McBain, D., "Drivers and 69-85, 2008. Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 14, pp. Lessons from the public and private sectors", Science Letters, management in Iranian flower industry", Management 42. Riiasi, A., "Barriers to international supply chain Vol. 5, pp. 363-368, 2015.

تیران: خیابان ولیعصر (ج) خیابان زرتشت غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

www.wcmcongress.com تلفن ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱، فکس ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱، دکاه اطلاع رسانی:



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

43. De Souza L.B. and Pidd, M., "Exploring the Barriers to Lean Health Care Implementation", Public Money & Management, Vol. 31, No. 1, pp. 59-66, 2011.
- company – a model 44. Thomas, A., Barton, R. and Chuke-Okafor, C., "Applying lean six sigma in small engineering Technology Management, Vol. 20, No. 1, pp. 113-129, 2009. change", Journal of Manufacturing Barriers to Implement Lean Manufacturing in Malaysian 45. Sahwan, M.A., AbRahman, M.N. and MdDeros, B., "110, 2012. Automotive Industry", Jurnal Teknologi, Vol. 59, pp. 107- International Journal Aspects of Just in Time in Indian Industries", 46. Shrivastava, R.K. and Sridhar, k., "Implementation of Engineering Research & Technology, VOL.4, No.5, pp. 1379-1387, 2012.
47. Jadhav, J.R., MANTHA, S.S. and Rane, S.B., "Analysis of interactions among the barriers to JIT production: interperitive structural modeling approach, Journal of Industrial Engineering International, vol. 11, pp. 331-352, 2015.

تهران: خیابان ولیعصر (خیابان زرتشت غربی)، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱
www.wcmcongress.com دگاه اطلاع رسانی: