



# اظهارنامه تعالی سازمانی

سال ۱۳۹۰



الحمد لله  
الرحمن الرحيم



تاریخچه‌ی فعالیت شرکت سایپاپرس ..... ۱

نمودار سازمانی سایپاپرس ..... ۱

منابع انسانی ..... ۲

محصولات شرکت ..... ۲

مشتریان و تأمین‌کنندگان شرکت ..... ۲

تکنولوژی تولید در سایپاپرس ..... ۲

خط پرسکاری G1 ..... ۲

خط پرسکاری G2 ..... ۲

خط پرسکاری G3 ..... ۲

خط Blanking ..... ۲

خط پرس Progressive ..... ۳

پرس هیدرولیکی Baling ..... ۳

پرس هیدرولیکی Die Spotting ..... ۳

دستگاه Blank Turnover ..... ۳

دستگاه CMM ..... ۳

سالن مجموعه‌سازی ..... ۳

ظرفیت خطوط تولید ..... ۳

مشخصات کارخانه سایپاپرس ..... ۳

موفقیت‌های شرکت سایپاپرس ..... ۴

۱-رهبری

۱-الف) رهبران ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان را تعیین کرده و خود به عنوان الگوی ارزشی و اخلاقی عمل می‌کنند. .... ۵

۱-الف-۱: تدوین و بازنگری ماموریت، چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های استراتژیک توسط رهبران ..... ۵

۱-الف-۲: تدوین، ترویج و حمایت از ارزش‌های شرکت ..... ۵

۱-الف-۳: ارزیابی و بهبود شیوه رهبری مدیران ..... ۶

۱-الف-۴: حصول اطمینان از درست‌کاری و پایبندی کارکنان به ارزش‌ها ..... ۶

۱-الف-۵: مراقبت و پایبندی رهبران شرکت نسبت به ایفای نقش مسئولیت اجتماعی ..... ۶

۱-الف-۶: توسعه فرهنگ سازمانی، کارگروهی و ارزیابی و بهبود آن ..... ۷

۱-ب) رهبران، سامانه جامع مدیریت و عملکرد شرکت را تعریف، پایش و بازنگری کرده، بهبود می‌دهند. .... ۷

۱-ب-۱: مدیریت عملکرد و تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت از طریق شاخص‌های متوازن ..... ۷

۱-ب-۲: حمایت رهبران از توسعه و بهبود سامانه‌های مدیریتی و پروژه‌های بهبود ..... ۸

۱-ب-۳: شناسایی و توسعه قابلیت‌های شرکت توسط رهبران ..... ۸

۱-ب-۴: شناسایی و مدیریت ریسک‌ها جهت تأمین منافع پایدار ..... ۸

۱-ب-۵: شفافیت و پاسخ‌گویی رهبران در مقابل ذی‌نفعان ..... ۹

۱-ب-۶: حاکمیت مؤثر سازمانی ..... ۹

۱-ج) رهبران، ذی‌نفعان بیرونی شرکت را می‌شناسند و فعالانه با آن‌ها در تعامل هستند. .... ۹

۱-ج-۱: تعامل رهبران با شرکاء، سهامداران، پیمانکاران و نمایندگان جامعه ..... ۹

۱-ج-۲: حمایت رهبران از توسعه همکاری با جامعه ..... ۱۰

۱-ج-۳: شناسایی شراکت‌های استراتژیک و عملیاتی توسط رهبران ..... ۱۱

۱-ج-۴: کسب اطمینان از گزارش‌دهی شفاف به ذی‌نفعان کلیدی و نهادهای حاکمیتی بیرونی ..... ۱۲

۱-ج-۵: ارائه تصویر مناسب از شرکت و فعالیت‌های آن برای ذی‌نفعان بیرونی ..... ۱۲

۱-ج-۶: پشتیبانی رهبران از فعالیت‌های مرتبط با محیط زیست و منافع پایدار برای نسل‌های آینده ..... ۱۲

۱-د) رهبران با همراهی کارکنان شرکت، فرهنگ تعالی را تقویت می‌کنند. .... ۱۳

۱-د-۱: تعامل رهبران با کارکنان و پاسخ‌گویی به آن‌ها ..... ۱۳

۱-د-۲: الهام بخشی، ارتقای فرهنگ تعلق سازمانی و قدردانی رهبران از کارکنان ..... ۱۳

۱-د-۳: ترویج فرهنگ نوآوری، کارآفرینی و توسعه سازمانی ..... ۱۴

۱-د-۴: حمایت از فرصت‌های برابر و گوناگونی کارکنان ..... ۱۴

۱-د-۵: توسعه قابلیت‌های کارکنان و ترویج مشارکت فعال آن‌ها در جهت تحقق اهداف استراتژیک و برنامه‌ها ..... ۱۴

۱-ه) رهبران از چابکی و انعطاف‌پذیری شرکت اطمینان دارند و با مدیریت تغییر، از پایداری شرکت اطمینان حاصل می‌کنند. .... ۱۴

۱-ه-۱: شناسایی و درک منابع و محرک‌های درون و برون سازمانی و موثر بر تحولات شرکت ..... ۱۴

۱-ه-۲: برنامه‌ریزی، تأمین منابع مورد نیاز و اجرای طرح‌های تحول ..... ۱۶

۱-ه-۳: اطلاع‌رسانی و جلب مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی ..... ۱۶

۱-ه-۴: استفاده از اطلاعات به‌موقع و مناسب در جهت اخذ تصمیم‌های سریع در راستای تغییرات ..... ۱۷



۵-۵: تامین منابع برای دستیابی به منافع بلندمدت جهت افزایش توان رقابت و پایداری شرکت ..... ۱۷

**۲- استراتژی و مدیریت فرآیندها**

۲-الف) استراتژی‌ها مبتنی بر ارزیابی، تحلیل و درک نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و محیط بیرونی است ..... ۱۸

۲-الف-۱: شناسایی و دسته‌بندی ذی‌نفعان و به‌کارگیری نیازها و انتظارات آن‌ها در تدوین استراتژی ..... ۱۸

۲-الف-۲: ارزیابی و تحلیل و دسته‌بندی تحولات محیط عمومی و حوزه فعالیت سایپاپرس ..... ۱۹

۲-الف-۳: تدوین فرصت‌ها و تهدیدها ..... ۲۰

۲-ب) استراتژی‌ها مبتنی بر ارزیابی، تحلیل و درک عملکرد درونی و قابلیت‌های سازمانی است ..... ۲۰

۲-ب-۱: شاخص‌های کلیدی عملکرد ..... ۲۰

۲-ب-۲: شناسایی و تحلیل تکنولوژی و شایستگی‌ها ..... ۲۱

۲-ب-۳: شناسایی و تحلیل توانمندی‌ها و شایستگی‌های شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی ..... ۲۱

۲-ب-۴: شناسایی نقاط قوت و ضعف ..... ۲۱

۲-ج) استراتژی و خط‌مشی پشتیبان، تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به‌روزمی‌شود ..... ۲۲

۲-ج-۱: تعیین و به‌روز رسانی اهداف کلان و استراتژی‌ها ..... ۲۲

۲-ج-۲: شناسایی و درک عوامل اصلی موفقیت ..... ۲۳

۲-ج-۳: حصول اطمینان از پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی ..... ۲۴

۲-ج-۴: شناسایی و مدیریت ریسک‌های استراتژیک ..... ۲۴

۲-ج-۵: همسویی استراتژی‌ها با استراتژی شرکا ..... ۲۴

۲-ج-۶: برقراری توازن میان نیازهای شرکت و ذی‌نفعان با استفاده از محرک‌های کلیدی عملکرد ..... ۲۴

۲-د) ساختار سازمانی و فرآیندها به‌منظور تحقق استراتژی‌ها، طراحی و مدیریت می‌شود ..... ۲۵

۲-د-۱: طراحی فرآیندهای کلیدی و یکپارچه‌سازی با ساختار سازمانی در راستای تحقق استراتژی‌ها ..... ۲۵

۲-د-۲: نظام مدیریت عملکرد از طریق تعیین مالک فرآیندها و هدفگذاری شاخص فرآیندها ..... ۲۶

۲-د-۳: مدیریت تغییرات و شناسایی فرصت‌های بهبود فرآیندها ..... ۲۶

۲-ه) استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان، با ذی‌نفعان در میان گذاشته شده، اجرا و پایش می‌شود ..... ۲۷

۲-ه-۱: تعیین اهداف کمی و شاخص‌های عملکردی متناسب با اهداف استراتژیک و چشم‌انداز ..... ۲۷

۲-ه-۲: برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی و اجرای برنامه‌های عملیاتی ابتکاری ..... ۲۷

۲-ه-۳: همسوسازی اهداف فردی، تیمی و سازمانی ..... ۲۷

۲-ه-۴: اشتراک‌گذاری استراتژی‌ها با ذی‌نفعان ..... ۲۸

۲-ه-۵: مدیریت عملکرد شرکت با پایش نظام‌مند دستاوردها و شاخص‌های عملکردی ..... ۲۸

**۳- سرمایه‌های انسانی**

۳-الف) برنامه‌های منابع انسانی استراتژی سازمان را پشتیبانی می‌کند ..... ۲۹

۳-الف-۱: همسوسازی برنامه‌های منابع انسانی با استراتژی شرکت ..... ۲۹

۳-الف-۲: جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها ..... ۲۹

۳-الف-۳: همسوسازی اهداف عملکردی کارکنان با اهداف سازمانی ..... ۳۰

۳-الف-۴: ساز و کارهای خلاقانه در بهبود و بهره‌وری فعالیت‌های کاری کارکنان ..... ۳۰

۳-الف-۵: نظرسنجی از کارکنان و بهبود حوزه‌های مربوطه ..... ۳۱

۳-ب) منابع انسانی برنامه‌ریزی و مدیریت شده و بهبود می‌یابد ..... ۳۱

۳-ب-۱: تجزیه و تحلیل شغل و طرح طبقه‌بندی مشاغل ..... ۳۱

۳-ب-۲: برنامه‌ریزی و تامین نیروی انسانی براساس شایستگی ..... ۳۱

۳-ب-۳: جامعه‌پذیری، ترفیع و آرایش مجدد کارکنان ..... ۳۲

۳-ب-۴: فرصت‌های برابر ..... ۳۲

۳-ج) منابع انسانی توسعه‌یافته، توانمند شده و مشارکت داده می‌شود ..... ۳۳

۳-ج-۱: توسعه آگاهی و دانش کارکنان ..... ۳۳

۳-ج-۲: توسعه و رشد معنوی کارکنان ..... ۳۳

۳-ج-۳: پرورش مدیران به‌منظور هدایت و سرپرستی کارکنان ..... ۳۴

۳-ج-۴: ساز و کارهای لازم به‌منظور مشارکت موثر کارکنان در بهبود فعالیت‌های سازمانی ..... ۳۴

۳-ج-۴: اقدامات کارکنان و ترغیب ایشان به عنوان عاملین موفقیت شرکت ..... ۳۵

۳-ج-۵: ارزیابی کارکنان ..... ۳۵

۳-د) کارکنان در سراسر سازمان به‌طور موثر ارتباط برقرار می‌کنند ..... ۳۵

۳-د-۱: شناسایی نیازهای ارتباطی و به‌کارگیری آن بر اساس استراتژی‌های شرکت ..... ۳۵

۳-د-۲: اشاعه چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی و اهداف شرکت ..... ۳۶

۳-د-۳: ترغیب کارکنان در راستای به اشتراک گذاشتن تجربیات ..... ۳۶

۳-ه) خدمات منابع انسانی جبران شده و از آنان قدردانی و مراقبت می‌شود ..... ۳۷

۳-ه-۱: نظام‌های جبران خدمت ..... ۳۷



۳۸	۲-۵-۳: ایجاد توازن بین کار و زندگی.....
۳۸	۳-۵-۳: مشارکت کارکنان در مسئولیت‌های اجتماعی.....
۳۸	۴-۵-۳: توجه و تقدیر از بازنشستگان.....
۳۸	۵-۵-۳: توجه به گوناگونی کارکنان.....
<b>۴-منابع سازمانی</b>	
۴۰	۴-الف) منابع مالی مدیریت می‌شود.....
۴۰	۴-الف-۱: استراتژی‌ها و فرآیندهای مالی.....
۴۰	۴-الف-۲: حسابداری خرید و دارایی‌ها.....
۴۰	۴-الف-۳: حسابداری فروش.....
۴۰	۴-الف-۴: تأمین منابع مالی و مدیریت نقدینگی.....
۴۱	۴-الف-۵: حسابداری عمومی.....
۴۱	۴-الف-۶: حسابداری صنعتی.....
۴۲	۴-الف-۷: به‌کارگیری شاخص‌های مالی جهت اطمینان از اثربخشی و کارایی منابع.....
۴۲	۴-الف-۸: ساز و کارهای حاکمیت سازمانی از منظر مالی.....
۴۲	۴-الف-۹: ارزیابی‌های طرح‌های سرمایه‌گذاری.....
۴۳	۴-الف-۱۰: مدیریت ریسک‌های مالی.....
۴۳	۴-ب) دارایی‌های فیزیکی و منابع طبیعی مدیریت می‌شوند.....
۴۳	۴-ب-۱: مدیریت موجودی‌ها و مواد و بهینه‌سازی آن.....
۴۴	۴-ب-۲: مدیریت امنیت فیزیکی و کنترل دارایی‌های شرکت.....
۴۵	۴-ب-۳: مدیریت نگهداری و تعمیرات ماشین‌آلات، قالب‌ها، وسایل حمل و نقل، ساختمان‌ها و تاسیسات صنعتی.....
۴۹	۴-ب-۴: مدیریت ساختمان‌ها و سازه‌های صنعتی.....
۴۹	۴-ب-۵: مدیریت انرژی و بهینه‌سازی آن.....
۵۰	۴-ب-۶: مدیریت ضایعات.....
۵۱	۴-ب-۷: مدیریت حمل و نقل و بهینه‌سازی آن.....
۵۱	۴-ب-۸: مدیریت ایمنی و بهداشت کارکنان، جامعه و سایر ذی‌نفعان.....
۵۲	۴-ب-۹: مدیریت جنبه‌های زیست محیطی فعالیت‌ها و محصولات و کمینه‌سازی پیامدهای زیست محیطی.....
۵۳	۴-ب-۱۰: آراستگی محیط کار.....
۵۳	۴-ب-۱۱: مدیریت منابع طبیعی و بهینه‌سازی آن.....
۵۴	۴-ج) فن‌آوری مدیریت می‌شود.....
۵۴	۴-ج-۱: توسعه و اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های حوزه فناوری در حمایت از استراتژی‌های شرکت.....
۵۵	۴-ج-۲: مدیریت سبد فن‌آوری با رویکردهای شناسایی، انتخاب، انتقال، بهره‌برداری، ارزیابی و جایگزینی.....
۵۵	۴-ج-۳: شناسایی و ارزیابی فن‌آوری‌های جایگزین با توجه به پیامدها و سازگاری با محیط‌زیست.....
۵۶	۴-ج-۴: استفاده از فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات برای پشتیبانی و اثربخشی شرکت.....
۵۷	۴-ج-۵: مشارکت کارکنان و سایر ذی‌نفعان در توسعه و جاری‌سازی فناوری.....
۵۷	۴-ج-۶: استفاده از فن‌آوری برای پشتیبانی از خلاقیت، بهبود و نوآوری.....
۵۸	۴-د) اطلاعات و دانش مدیریت می‌شود.....
۵۸	۴-د-۱: استراتژی و برنامه‌های مدیریت اطلاعات و دانش سایپاپرس.....
۵۸	۴-د-۲: توسعه سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه سایپاپرس.....
۵۹	۴-د-۳: ایجاد بانک اطلاعاتی یکپارچه به‌منظور دسترسی به اطلاعات طبقه‌بندی شده.....
۵۹	۴-د-۴: توسعه و بهبود زیرساخت شبکه - امنیت و دسترسی به اطلاعات.....
۶۰	۴-د-۵: به‌روزرسانی مستمر تجهیزات، استفاده از قابلیت‌های IT جهت ارزش‌آفرینی و پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان.....
۶۰	۴-د-۶: استقرار مدیریت دانش.....
<b>۵-بازاریابی و روابط با مشتری</b>	
۶۲	۵-الف) بازار و نیازهای مشتریان بالفعل و بالقوه شناسایی و درک می‌شود.....
۶۲	۵-الف-۱: شناسایی نیازهای اطلاعاتی و دستیابی به اطلاعات مورد نیاز با ملاحظه هزینه-فایده.....
۶۲	۵-الف-۲: تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار.....
۶۳	۵-الف-۳: تقسیم بندی بازار.....
۶۳	۵-ب) استراتژی و برنامه بازاریابی همسو با استراتژی‌های سازمان، ایجاد، بازنگری و به‌روز می‌شود.....
۶۳	۵-ب-۱: انتخاب بازار هدف.....
۶۴	۵-ب-۲: تعریف ارزش پیشنهادی جهت مشتریان.....
۶۴	۵-ب-۳: تدوین و توسعه استراتژی‌های مرتبط با آمیخته‌های بازاریابی.....
۶۴	۵-ب-۴: تعریف مدل کسب و کار.....



۵-ج) روابط با مشتریان مدیریت می‌شود..... ۶۵

۵-ج-۱: دسته‌بندی مشتریان و شناسایی و پیش‌بینی نیازها و انتظارات بالقوه و بالفعل آن‌ها..... ۶۵

۵-ج-۲: تعیین الزامات ارتباطی با مشتریان و ایجاد کانال‌های مناسب ارتباطی با آن‌ها..... ۶۵

۵-ج-۳: گفت‌وگو مبتنی با گشودگی، شفافیت، اعتماد و احترام به مشتریان..... ۶۷

۵-ج-۴: پاسخ‌گویی اثربخش و سریع به بازخورد مشتریان..... ۶۸

۵-ج-۵: توصیه به مشتریان جهت استفاده مسئولانه از محصولات و خدمات..... ۶۸

**۶-محصولات و خدمات**

۶-الف) شرکا و تامین‌کنندگان در جهت دستیابی به منافع مشترک و پایدار مدیریت می‌شوند..... ۶۹

۶-الف-۱: توسعه مشارکت‌ها همسو با استراتژی شرکت..... ۶۹

۶-الف-۲: شناسایی، بخش‌بندی، تفکیک و ارزیابی همکاران تجاری..... ۶۹

۶-الف-۳: ایجاد رابطه پایدار با همکاران تجاری مبتنی بر احترام و اعتماد..... ۷۱

۶-الف-۴: ایجاد و توسعه شبکه‌هایی به‌منظور شناسایی و تعامل با شرکای بالقوه..... ۷۳

۶-الف-۵: به‌کارگیری منابع و تخصص‌ها به‌منظور نیل به اهداف و منافع مشترک..... ۷۳

۶-ب) محصولات و خدمات به‌منظور خلق ارزش برای مشتریان توسعه می‌یابند..... ۷۳

۶-ب-۱: استفاده از اطلاعات بازار به‌منظور ارتقاء سبد محصولات و خدمات..... ۷۳

۶-ب-۲: ساز و کارهای خلاقانه مشارکت ذی‌نفعان در توسعه و ارتقای محصولات..... ۷۴

۶-ب-۳: درک و تاثیر فن‌آوری‌های نوین بر محصولات و خدمات..... ۷۴

۶-ب-۴: شناسایی پیامدهای موثر بر پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی..... ۷۵

۶-ج) تولید محصولات و خدمات، فروش و خدمات پس از فروش مدیریت می‌شوند..... ۷۵

۶-ج-۱: تولید محصولات همسو با ارزش پیشنهادی مشتریان..... ۷۵

۶-ج-۲: فروش، ارسال و تحویل محصولات همسو با ارزش مشتریان..... ۷۷

۶-ج-۳: مدیریت پیامدهای ایمنی و زیست‌محیطی محصولات..... ۷۸

۶-ج-۴: ارائه خدمات پس از فروش همسو با ارزش‌های پیشنهادی مشتریان..... ۷۸

۶-ج-۵: حصول اطمینان از فراهم‌آوری ساز و کارهای لازم برای کارکنان به‌منظور حداکثرسازی تجربه مشتریان..... ۷۹

۶-ج-۶: مشارکت فعالانه ذی‌نفعان در بهبود اثر بخشی و کارایی فرآیندهای زنجیره ارزش..... ۷۹

**۷-نتایج مشتری**

۷-الف) برداشت‌ها..... ۸۰

۷-ب) شاخص‌های عملکردی..... ۸۲

**۸-نتایج سرمایه‌های انسانی**

۸-الف) برداشت‌ها..... ۸۴

۸-ب) شاخص‌های عملکردی..... ۸۵

**۹-نتایج مسئولیت‌های اجتماعی**

۹-الف) برداشت‌ها..... ۸۸

۹-ب) شاخص‌های عملکردی..... ۹۰

**۱۰-نتایج کلیدی عملکرد**

۱۰-الف) شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی..... ۹۳

۱۰-ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد غیرمالی..... ۹۴

**۱۱-دستاوردهای کلیدی استراتژیک**

۱۱-الف) دستاوردهای کلیدی مالی..... ۹۹

۱۱-ب) دستاوردهای کلیدی غیرمالی..... ۱۰۰

**پیوست ۱**

جدول اختصارات..... I

**پیوست ۲**

فهرست مشارکت‌کنندگان در تدوین اظهارنامه تعالی سازمانی - سال ۹۰ (به ترتیب حروف الفبا)..... III

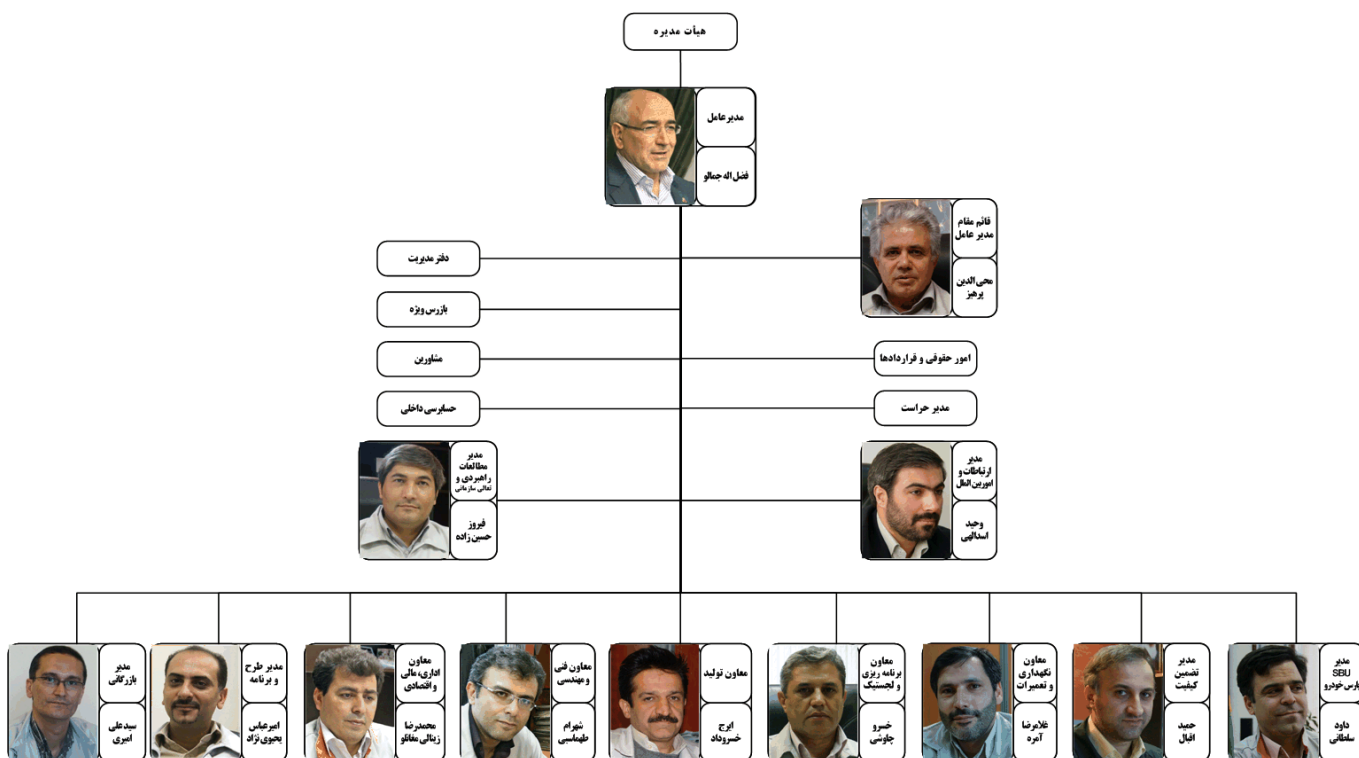


### تاریخچه فعالیت شرکت سایپا پرس:

شرکت سایپا پرس در تاریخ ۲۸ اسفند ماه سال ۷۶ ابتدا با نام شرکت آهنگری قطعات خودرو سایه افکن (سهامی خاص) تاسیس و طی شماره ۱۳۹۰۶۵ در اداره ثبت شرکتها و مالکیت صنعتی تهران ثبت شده است. به استناد جلسه مجمع عمومی فوق العاده در تاریخ ۷ آذر ماه سال ۷۷ نام شرکت از آهنگری قطعات خودرو سایه افکن (سهامی خاص) به شرکت آهنگری سایپا (سهامی خاص) و نهایتاً در جلسه مورخ ۹ مرداد ماه سال ۷۸ مجمع عمومی فوق العاده به شرکت سایپا پرس (سهامی خاص) تغییر نام یافته است. در حال حاضر شرکت سایپا پرس (سهامی خاص) جزء واحدهای فرعی شرکت سایپا از واحدهای تجاری اصلی گروه خودروسازی سایپا است. شرکت در زمینی به مساحت ۲۲۷۵۰۰ متر مربع در کیلومتر ۱۴ جاده قدیم قم به منظور تولید قطعات پرسی و مجموعه های بدنه خودرو تاسیس شده است. فاز اول شرکت در تاریخ ۱۶ اسفند سال ۸۴ به صورت رسمی توسط وزیر محترم صنایع و معادن وقت جناب آقای دکتر طهماسبی افتتاح شد که شامل دو خط پرس کاری رباتیک، یک خط پرس کاری دستی، یک خط بلنکینگ و یک خط پرس به همراه سیستم تغذیه اتوماتیک کوئل به منظور به کارگیری قالب های پروگرسو ونیز خطوط تولید پیش مونتاژی، همینگ و فضای وسیع تولید و انبار قالب است. تجهیزات شرکت از کشورهای اسپانیا، آلمان و انگلستان در سال ۲۰۰۲ خریداری شده است. موضوع اصلی شرکت مطابق با مفاد ماده ۳ اساسنامه عبارت است از "انجام هر گونه عملیات سود آور در ارتباط با تولید قطعات پرسی خودرو، ساخت و امور مربوط به آهنگری قطعات پرسی خودرو و پیمانکاری در زمینه فعالیت های صنعتی و تجاری مرتبط با طراحی و ساخت تجهیزات". بودجه پروژه سایپا پرس طبق طرح توجیهی اولیه مبلغ ۳۵۴ میلیارد ریال بوده است که در مقطعی حسب دستور مدیریت محترم عامل گروه با حذف دستگاه برش لیزری (به مبلغ ۸ میلیارد ریال) به رقم ۳۴۶ میلیارد ریال رسید. این رقم نهایتاً در کمیته سرمایه گذاری مورخ ۱۶/۱۰/۸۳ سایپا به رقم ۴۵۰ میلیارد ریال افزایش یافت. مبلغ سرمایه شرکت در تاریخ ۳۰/۱۲/۸۵ مبلغ ۱ میلیون ریال بود که در انتهای سال ۸۶ به ۱۰۰۰ میلیارد ریال افزایش یافت. ۱۰۰٪ سهام سایپا پرس متعلق به شرکت سایپا می باشد.

### نمودار سازمانی سایپا پرس:

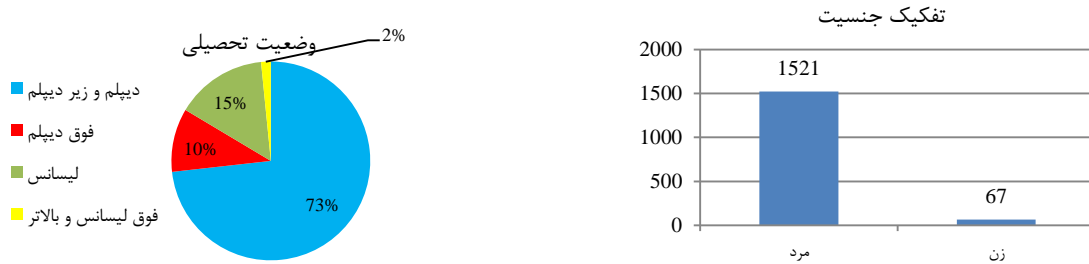
نمودار سازمانی شرکت سایپا پرس که متناسب با استراتژی ها و سیاست های شرکت می باشد، در سال ۱۳۹۰ در راستای چابک سازی مورد بازنگری قرار گرفت که منجر به ساختار زیر شد:





### منابع انسانی:

در پایان سال ۸۹ تعداد شاغلین در شرکت ۱۵۸۸ نفر بوده است، که میانگین سنی آنان ۳۲/۵ سال می باشد. تعداد شاغلین زن و مرد شرکت و همچنین وضعیت تحصیلی آنان از قرار نمودارهای زیر می باشد:



### محصولات شرکت:

محصولات جدید شرکت	محصولات شرکت
<ul style="list-style-type: none"> <li>تولید ۶ نوع قطعه از خودرو تیبیا</li> <li>تولید رویه صندوق خودرو پراید</li> <li>تولید رویه درب موتور و رویه درب صندوق تندر ۹۰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تولید ۱۳ قطعه پرایدی در تیراژ ۸۸۸.۰۰۰ خودرو در سال</li> <li>تولید انبوه بیش از ۱۴۵ قطعه زانتیا در تیراژ ۲۰۰.۰۰۰ خودروی تولیدی درسال (جایگزین با خودرو جدید)</li> <li>تولید رام زیر موتور زانتیا در تیراژ ۲۰۰۰۰ خودرو در سال (جایگزین با خودرو جدید)</li> <li>تولید ۷ مجموعه Moving Parts پراید برای Set ۱.۹۰۰.۰۰۰ در سال</li> <li>تولید ۳۰ قطعه تندر ۹۰ برای Set ۱.۲۵۹.۰۰۰ دستگاه خودرو در ۵ سال</li> </ul>

### مشتریان و تأمین کنندگان شرکت:

تأمین کنندگان	مشتریان
فولاد مبارکه اصفهان، آرسلور (بلژیک)، پوسکو (کره)، کروزر (انگلستان) تیسن کروب (آلمان)، فاگور (اسپانیا)، ABB (اسپانیا)، AJU Metal (کره)	سایپا، رنو پارس، پارس خودرو، زامیاد، سازه گستر سایپا، مگاموتور، سایپادک، قالب های بزرگ صنعتی، مالیبل سایپا، ایران خودرو، ایساکو

### تکنولوژی تولید در سایپا پرس

#### خط پرسکاری G1:

این خط با ۶ دستگاه پرس و ۹ دستگاه ربات برای تولید قطعات بزرگ و سنگین با تغییر شکل های عمیق و پیچیده به کار می رود. قطعاتی که در این خط تولید می شوند به طور عمده مربوط به قسمت های بیرونی بدنه خودرو است که معمولاً بزرگترین قطعات پرسکاری یک خودرو را شامل می شود. این خط کاملاً اتوماتیک است و در هیچ یک از قسمت ها به جز ابتدا و انتهای خط در هنگام تولید اتوماتیک نیاز به اپراتور نمی باشد.

#### خط پرسکاری G2:

این خط با ۵ دستگاه پرس و ۸ دستگاه ربات برای تولید قطعات بزرگ استفاده می شود، هرچند قطعاتی که در این خط ساخته می شوند شامل قطعات رویه و قطعات داخلی بدنه خودرو نیز می باشند. این خط همانند خط G1 کاملاً اتوماتیک است و در هیچ یک از قسمت ها به جز ابتدا و انتهای خط در هنگام تولید اتوماتیک نیاز به اپراتور نمی باشد.

#### خط پرسکاری G3:

در این خط قطعات کوچکتر که اکثراً قطعات داخلی بدنه خودرو هستند و به تناژ کمتری جهت عملیات پرسکاری نیاز دارند، تولید می شوند. این خط شامل ۵ دستگاه پرس است. پرس های این خط به صورت نیمه اتوماتیک بوده و حمل قطعات بین پرس ها توسط اپراتور به صورت دستی انجام می شود. برای امنیت اپراتورهای دستگاه ها علاوه بر این که دستگاه مجهز به چشم الکترونیکی می باشد و این سیستم اجازه نزدیک شدن بیش از حد اپراتور به میز پرس را نمی دهد، برای راه اندازی و شروع عملیات پرسکاری باید ۴ کلید پدال به صورت همزمان توسط اپراتورها فشار داده شود. این امر ضریب ایمنی عملیات پرسکاری را بالا می برد.

#### خط Blanking:

این خط با مجهز بودن به یک سیستم مکانیکی ۵۰۰ تن و یک سیستم تغذیه کوئل اتوماتیک و سیستم Oscillating Shear قادر به برش انواع کوئل و تبدیل آن به بلنک با ابعاد هندسی مختلف یا بلنک دارای فرم و انحنا، مورد نیاز عملیات پرسکاری می باشد.



**خط پرس Progressive:**

این پرس با تناژ ۶۳۰ تن و سیستم تعویض سریع قالب (دو میز متحرک با ابعاد ۳۱۰۰mm×۲۲۰۰mm) از دستگاه‌های بسیار کارآمد جهت تولید قطعات با اندازه کوچک و تیراژ بالا می‌باشد. ورودی پرس پروگرسو برخلاف پرس‌های معمولی که از بلنک استفاده می‌کنند کویل می‌باشد.

**پرس هیدرولیکی Baling:**

از این پرس جهت عدل‌بندی ضایعات (Scrap) حاصل از عملیات پرس‌کاری که توسط نقاله‌های موجود در زیر خطوط تولیدی جمع‌آوری شده‌است، استفاده می‌شود.

**پرس هیدرولیکی Die Spotting:**

این پرس در سال ۱۳۸۸ به‌منظور تعمیر و آب‌بندی قالب‌های مورد استفاده در خطوط پرس‌کاری، در شرکت سایپاپرس نصب و راه‌اندازی شده‌است.

**دستگاه Blank Turnover:**

از این دستگاه جهت برگرداندن بندیل ورق قالب‌هایی که دارای قالب بلنک بوده و عملیات شکل‌دهی قطعه سمت چپ و راست توسط یک قالب در هر ضرب پرس انجام می‌شود، استفاده می‌شود.

**دستگاه CMM:**

عملیات اندازه‌گیری سه بعدی توسط پراب (probe) دستگاه با کنترل اپراتور به صورت دستی و یا اتوماتیک به صورت برنامه‌ریزی شده انجام می‌شود.

**سالن مجموعه‌سازی:**

- خطوط تولید مجموعه درب جلو چپ و راست خودرو پراید GTX و ۱۴۱ با ظرفیت تولید ۴۶۰ قطعه در هر شیفت
- خطوط تولید مجموعه درب عقب چپ و راست خودرو پراید GTX و ۱۴۱ با ظرفیت تولید ۴۶۰ قطعه در هر شیفت
- خط تولید مجموعه درب صندوق خودرو پراید GTX با ظرفیت تولید ۳۶۰ قطعه در هر شیفت
- خط تولید مجموعه درب موتور خودرو پراید GTX با ظرفیت تولید ۴۶۰ قطعه در هر شیفت

**ظرفیت خطوط تولید:**

ظرفیت اسمی	خط تولید
۵۵۰۰۰ در سال	Blanking
۸.۹-۹.۵ تن/ساعت	Baling

خط تولید	ظرفیت اسمی تولید در سال (قطعه)	ظرفیت اسمی تولید در سال (ضرب)
G1	۳,۳۷۵,۵۳۰	۲,۲۸۳,۱۴۵
G2	۳,۵۸۲,۶۲۰	۲,۱۰۴,۸۹۳
G3	۱,۶۵۳,۵۷۴	۱,۶۵۳,۵۷۴
Progressive	۷,۵۸۵,۲۰۰	۷,۵۸۵,۲۰۰
مجموعه‌سازی	۵۵۰,۰۰۰	

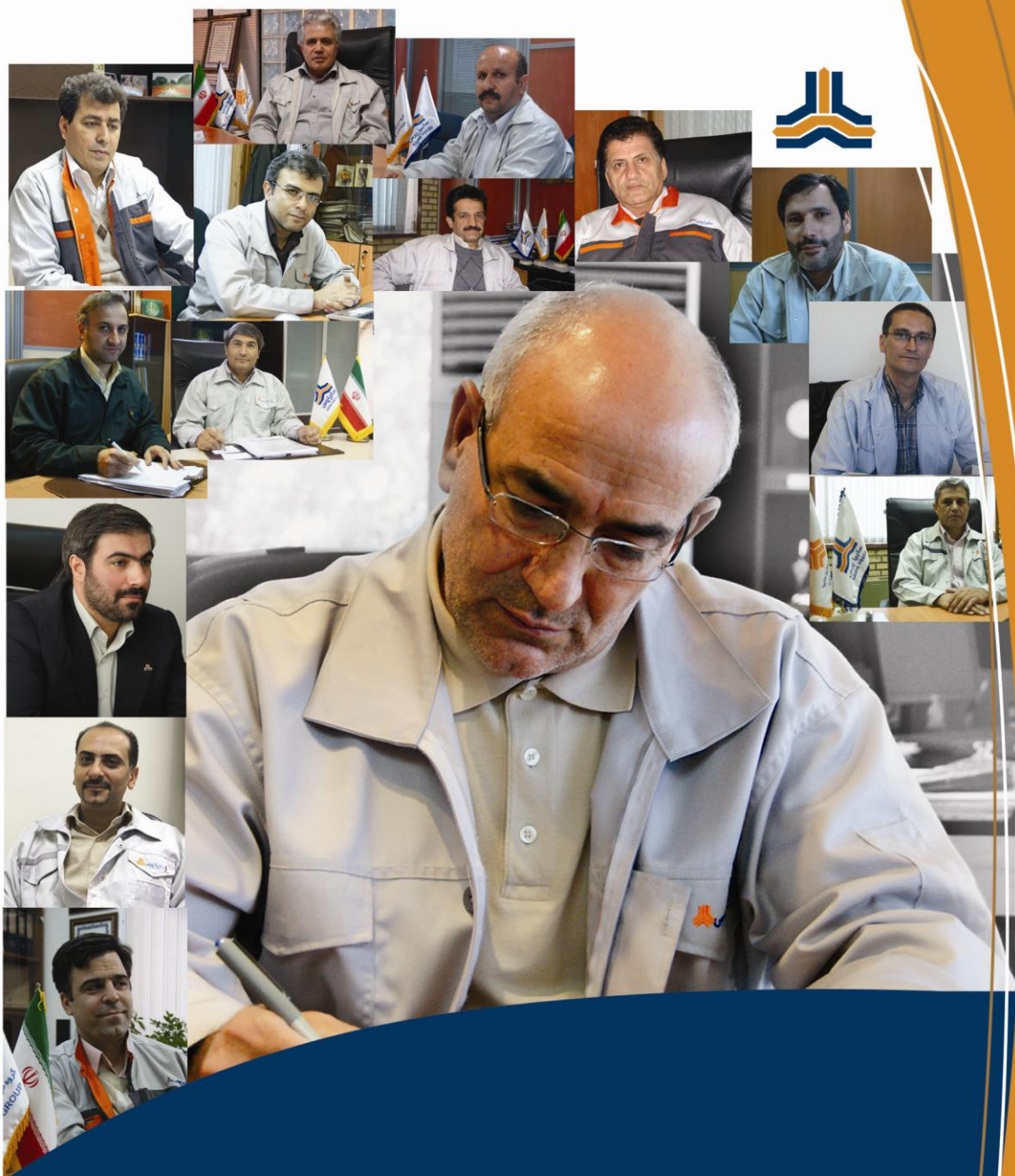
**مشخصات کارخانه سایپاپرس:**

نوع فضا	تولیدی	اداری	انبار سرپوشیده	انبار روباز	مغایر سواره و پیاده و کانال‌ها	پارکینگ اتومبیل	اراضی ساخته نشده	فضای سبز	جمع
سطح (مترمربع)	۲۸۹۱۰	۶۴۴۸	۱۲۸۳۰	۲۷۱۹۴	۳۸۰۰۰	۱۰۶۲	۷۵۳۹۴	۳۵۱۰۳	۲۲۴۹۴۱
نوع فضا	خط پرس‌کاری G1	خط پرس‌کاری G2	خط پرس‌کاری G3	Blanking	Baling	پیش‌بینی برای طرح و توسعه و سایر	قالب‌سازی و پرس Progressive	سالن همیگ و مجموعه سازی	جمع
سطح (مترمربع)	۲۵۲۴	۲۵۲۴	۲۵۲۴	۳۲۴۶	۳۹۱	۹۶۰۰	۲۳۱۹	۵۷۸۲	۲۸۹۱۰



## موفقیت‌های شرکت سایپا پرس

- دریافت تقدیرنامه تعالی ۴ ستاره از هشتمین دوره جایزه‌ی ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در سال ۸۹
- استقرار نظام نگهداری بهره‌ور جامع (TPM) در سال ۸۹
- دریافت گواهی‌نامه مدیریت ابزارهای اندازه‌گیری ISO10012: 2005 به عنوان اولین شرکت در زنجیره تامین خودروسازان در سال ۸۹
- دریافت گواهی‌نامه مدیریت رضایت مشتری ISO 10002:2004 در سال ۸۸
- دریافت گواهی‌نامه مدیریت مستندات ISO 10013: 2001 در سال ۸۸
- دریافت گواهی‌نامه مدیریت آموزش ISO 10015: 1999 در سال ۸۸
- نشان سیمین جایزه گروه سایپا در سال ۸۷
- دریافت گواهی‌نامه تعالی ۳ ستاره از پنجمین دوره جایزه‌ی ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در سال ۸۶
- دریافت مقام نخست در EFQM-SHRD در بین شرکت‌های گروه سایپا در سال ۸۴ و کسب تقدیرنامه مربوطه در سال ۸۵
- دریافت لوح صنعت سبز در سال ۸۵ در استان تهران
- دریافت گواهی‌نامه ISO 9001:2008 در سال ۸۴
- دریافت گواهی‌نامه ISO/TS 16949: 2009 در زمینه تولید قطعات پرسی و مجموعه‌های فلزی خودرو در سال ۸۴
- دریافت گواهی‌نامه‌های مدیریت زیست محیطی مطابق با استاندارد ISO 14001:2004 در سال ۸۴
- دریافت گواهی‌نامه‌های مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی مبتنی بر استاندارد OHSAS 18001:2007 در سال ۸۴



# ۱- رهبری



## ۱-الف) رهبران ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان را تعیین کرده و خود به عنوان الگوی ارزشی و اخلاقی عمل می‌کنند.

### ۱-الف-۱: تدوین و بازنگری ماموریت، چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های استراتژیک توسط رهبران

سایپاپرس از طریق برگزاری جلساتی با حضور مدیرعامل و کلیه مدیران و با توجه به اساسنامه شرکت، نقشه راه استراتژی گروه خودروسازی سایپا و بررسی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی اولین بیانیه استراتژی خود را در سال ۸۲ تدوین نموده‌است. این بیانیه در سال ۸۵ در قالب کمیته راهبری شرکت (متشکل از مدیران ارشد) و با بهره‌گیری از رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک و توجه به بیانیه استراتژی سمت نود گروه سایپا، چشم‌انداز ۲۰ ساله و با تمرکز بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان بازنگری شد. بر اساس آخرین بازنگری، ماموریت و چشم‌انداز شرکت در سال ۸۶ به شرح زیر تعریف شده‌است:

ماموریت:	تولید و تامین قطعات و مجموعه‌های پرسی خودروسازی در کلاس جهانی با اولویت گروه خودروسازی سایپا
چشم‌انداز:	گسترش و توسعه مداوم تولید قطعات پرسی و مجموعه‌سازی مورد نیاز صنعت خودرو با قابلیت رقابت در بازار جهانی

با ایجاد واحد مطالعات راهبردی و بر اساس رویکرد جاری‌سازی اهداف و برنامه‌ها، مطابق با رویکرد هوشین‌کانری و استفاده از تجارب شرکت سایپا به‌منظور دستیابی به ماموریت و چشم‌انداز، جهت‌گیری راهبردی شرکت حول ۱۲ محور استراتژیک در سال ۸۶ تعریف شده‌است و مجدداً در بازنگری سال ۸۷ این محورها به ۱۱ محور استراتژیک تغییر یافته‌است. در سال ۹۰ شرکت برای جاری‌سازی هرچه بهتر اهداف و برنامه‌ها اقدام به ایجاد واحد مستقلی تحت عنوان "مدیریت مطالعات راهبردی و تعالی سازمانی" نموده که بر همین اساس روش کارت امتیازی متوازن جایگزین روش پیشین، جهت تسری راهبردها شده‌است. پس از مشخص نمودن جهت‌گیری‌های راهبردی، تمامی استراتژی‌های حوزه‌های مختلف طی اولین همایش برنامه‌ریزی استراتژیک با حضور مدیران ارشد مشخص شده و برنامه‌های عملیاتی هر یک در قالب تابلوی اهداف واحدها (تاو) (کد مدرک F/126/08) تدوین شده‌است که مبنای پایش و ارزیابی واحدها می‌باشد. شایان ذکر است که چشم‌انداز و ماموریت شرکت در چارچوب پروژه "استقرار ارزیابی عملکرد و بر اساس کارت امتیازی متوازن" در حال بازنگری است.

### ۱-الف-۲: تدوین، ترویج و حمایت از ارزش‌های شرکت

ارزش‌های شرکت به عنوان یکی از عناصر راهبردی در کنار ماموریت و چشم‌انداز براساس بصیرت رهبران و پس از جمع‌آوری اطلاعات و لحاظ نمودن مؤلفه‌های اجتماعی، فرهنگی و صنعتی شرکت توسعه یافته‌است. این ارزش‌ها پس از بازنگری در سال ۸۸ به شرح زیر می‌باشند:

• نگاه تأثیرگذار در راستای منافع ملی	• حفظ کرامت انسانی
• مشتری مداری و تلاش برای منافع ذی‌نفعان	• آموزش (فردی، شغلی و سازمانی)
• نوآوری و خلاقیت	• کارآفرینی و ارتقای سازمانی
• احترام به محیط زیست	• شایسته سالاری، شایسته پروری و شایسته‌گزینی

به‌منظور جاری‌سازی ارزش‌های فوق، در کمیته راهبری، شاخص‌هایی همسو با محورهای استراتژیک به‌منظور تحقق ارزش‌ها تعریف شده‌است. به این منظور ارزش‌های شرکت و محورهای استراتژیک و اهداف مرتبط با هر یک جهت تسریع بهینه ارزش‌ها مطابق جدول ۱-الف-۱ تعیین شده‌است.

#### جدول ۱-الف-۱: ارتباط ارزش‌های سازمانی با اهداف

ارزش‌های شرکتی	محورهای استراتژیک	اهداف مرتبط
۱- نگاه تأثیرگذار در راستای منافع ملی	• توسعه بهره‌وری سازمان • کاهش هزینه‌ها	- افزایش OEE - کاهش PPM - افزایش تیراژ تولیدی
۲- مشتری مداری و تلاش برای منافع ذی‌نفعان	• توسعه و بهبود لجستیک و انبارها • توسعه و بهبود سیستم‌های مدیریتی	- افزایش رضایت مشتری - کاهش نمره شکایات - افزایش امتیاز آدیتهای فرآیند و ممیزی داخلی
۳- نوآوری و خلاقیت	• توسعه تکنولوژی • توسعه زیرساخت اطلاعات	- افزایش انعطاف پذیر خطوط تولیدی - افزایش خطانابذیری از طریق اجرای فرآیندها - افزایش تعداد کانال‌های ارتباطی شرکت با محیط بیرونی و کارکنان - افزایش ضریب امنیت شبکه
۴- احترام به محیط زیست	• توسعه زیرساخت • توسعه ارتباطات	- افزایش تصویر اجتماعی در ارتباط با محیط زیست (Environmental Friendliness) - کاهش اثرات زیان بار زیست محیطی - مدیریت مصرف انرژی - افزایش نوسازی و بهینه نمودن خطوط تولیدی - افزایش کارایی و اثربخشی تجهیزات



اهداف مرتبط	محورهای استراتژیک	ارزش‌های شرکتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش رضایتمندی پرسنل - توسعه مشارکت کارکنان</li> <li>تقویت کار تیمی - افزایش توان مهارتی کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه بهره‌وری منابع انسانی</li> </ul>	۵- حفظ کرامت انسانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش شایستگی کارکنان مطابق با نیازهای سازمانی (سرانه آموزش)</li> <li>افزایش و توسعه قابلیت‌های مدیریتی و ساختاری جهت توسعه فعالیت‌های شرکت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه بهره‌وری منابع انسانی</li> <li>توسعه ارتباطات</li> </ul>	۶- آموزش فردی، شغلی، سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش انتقال دانش تخصصی پرس‌کاری</li> <li>افزایش توانمندی‌های صادراتی قطعات و مجموعه‌های پرس‌ی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه فروش</li> <li>توسعه شراکت‌ها</li> </ul>	۷- کارآفرینی و ارتقای سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش رضایتمندی پرسنل</li> <li>افزایش عملکرد کارکنان</li> <li>حرفه‌ای نمودن مشاغل مدیریتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه بهره‌وری منابع انسانی</li> </ul>	۸- شایسته سالاری، شایسته پروری و شایسته‌گزینی

همچنین رهبران به‌منظور الگوسازی و جاری نمودن ارزش‌ها، شخصاً در فعالیت‌های مرتبط مشارکت می‌نمایند. به عنوان مثال می‌توان به حضور رهبران در جلسات خودارزیابی، رعایت مقررات و معیارهای ایمنی توسط آنان به هنگام حضور در خطوط تولیدی، تعریف و اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود (حاصل از خودارزیابی)، تخصیص منابع و صحنه‌گذاری برنامه‌های اجرایی، جلسات و تعاملات رهبران با کارکنان، مشتریان و شرکای تجاری، مشارکت کارکنان در کمیته‌های بهبود - که از نتایج آن اجرای پروژه "افزایش CPM تولید قطعات پرس‌ی" با مسئولیت واحد مهندسی و مشارکت سایر واحدهای فنی و همکاری کارشناسان رنو فرانسه می‌باشد- اشاره نمود. در سال ۸۸ با هدف به روزرسانی و مشارکت جمعی، رهبران اقدام به برگزاری کارگاه بررسی ارزش‌های شرکت و تعریف کدهای اخلاقی مرتبط نموده‌اند تا امکان تقویت فرهنگ سازمانی میسر شود. در سال ۸۹ با هدف پرورش فرهنگ شفافیت و اعتماد در اصول اخلاقی، اقدام به تدوین دستورالعمل انتخاب کارکنان و مدیران ارزشی شرکت شده‌است که منجر به استانداردسازی رفتارهای اخلاقی کارکنان و مدیران در پذیرش ارزش‌ها می‌شود.

### ۱-الف-۳: ارزیابی و بهبود شیوه رهبری مدیران

به‌منظور ارزیابی اثربخشی سبک رهبری در سایپاپرس از رویکردهای زیر استفاده می‌شود:

- **نظرسنجی از کارکنان؛** این نظرسنجی در قالب مدل سنجش رضایت‌مندی کارکنان تحت عنوان آیتم حمایت‌های مدیریتی می‌باشد.
- **ارزیابی ۳۶۰ درجه از رفتار رهبران شرکت؛** این امر در قالب پروژه ارزیابی سبک رهبری اولین بار با الگوبرداری و حضور نفرات مرتبط از سایپاپرس در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در سال ۸۶ انجام شد. پس از مطالعه رفتار سازمانی و تهیه مدل شایستگی اقدام به ارزیابی سبک رفتار رهبران در چهار سطح ارزیابی شونده، بالادست، زیردستان و مدیر هم‌تراز شده‌است. مجدداً در سال ۸۷ توسط کارشناسان شرکت این ارزیابی صورت پذیرفته‌است. در بازنگری سال ۸۹ و بر اساس بهینه‌کاو انجام شده از شرکت پارس‌خودرو دور سوم این ارزیابی صورت گرفته‌است. در سال ۸۹ به‌منظور احیای این رویکرد، با بهینه‌کاو از شرکت‌های ایران خودرو و گروه بهمن اقدام به تدوین دستورالعمل ارزیابی ۳۶۰ درجه شده که اجرای آن به سال ۹۰ موکول شده‌است.
- **استفاده از کانون ارزیابی مدیران سایپا؛** بدین منظور در تعامل با کانون ارزیابی مدیران سایپا برنامه‌ای جهت ارزیابی معاونین، مدیران و رؤسای شرکت سایپاپرس مدون شده که در حال حاضر سه دوره از آن انجام شده‌است.
- **آدیت مدیریتی؛** ارزیابی عملکرد سالانه رهبران، ابتدای هر سال بر اساس دستورالعمل آدیت مدیریتی (کد مدرک WI/SP/584) که تاکنون ۵ بار بازنگری شده‌است، انجام می‌شود و عملکرد هر واحد سازمانی توسط تیم ارزیاب و مدیران سایر واحدها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و منجر به انتشار کتابچه گزارش عملکرد شرکت سایپاپرس شده‌است. (۲-۵-۲) →

### ۱-الف-۴: حصول اطمینان از درست‌کاری و پایبندی کارکنان به ارزش‌ها

رهبران با پیش‌اهداف تعیین شده برای ارزش‌های شرکت (جدول ۱-الف-۱) از پایبندی کارکنان به ارزش‌ها اطمینان حاصل می‌نمایند. برای رسیدن به اهداف مذکور ساز و کارهای متعددی در شرکت توسعه داده شده‌اند. یکی از رویکردهای رهبران، ایجاد نظام پاداش بر مبنای تولید می‌باشد که دستیابی به ارزش "نگاه تأثیرگذار در راستای منافع ملی" را تسهیل می‌کند. این رویکرد یک نظام تشویق جمعی است و همکاری را در حوزه‌های تولیدی و پشتیبانی تولید در راستای دستیابی به اهداف تعیین شده و پایبندی به ارزش‌ها، ایجاد می‌نماید. این نظام در سال ۸۵ با الگوبرداری از تجربیات سایر شرکت‌ها نظیر سایپا، شیشه‌نشکن و آیتسکو طراحی و در شرکت جاری شده‌است و به کارکنان بر حسب میزان مشارکت در دستیابی به اهداف کمی و کیفی و حفظ ارزش‌ها، پاداش پرداخت می‌شود. از دیگر رویکردهای جاری شده می‌توان به دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارکنان اشاره نمود.

### ۱-الف-۵: مراقبت و پایبندی رهبران شرکت نسبت به ایفای نقش مسئولیت اجتماعی

رهبران سایپاپرس همواره در جهت‌گیری‌های استراتژیک شرکت تلاش نموده‌اند تا سه مولفه شناخته شده مسئولیت‌های اجتماعی شرکت شامل اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی را مد نظر قرار دهند و به طور مشخص آن‌ها را کنترل نمایند. در مورد مولفه

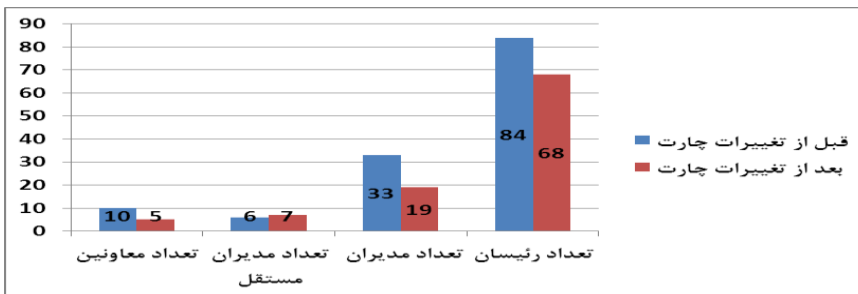


اقتصادی سایپا پرس در چند سال گذشته روند رو به رشدی داشته‌است و همواره برای این مولفه اهداف و شاخص‌های مشخصی وجود دارد. (۱۰-الف و ۱۱-الف) در خصوص مؤلفه اجتماعی، ایجاد اشتغال، مسئولیت‌های بشردوستانه با تعبیر شهروند خوب و بهبود کیفیت زندگی در منطقه از دغدغه‌های سایپا پرس می‌باشد، بر همین مبنا می‌توان به اشتغال ۲۴/۵٪ از افراد بومی در شرکت، تعامل با دانشگاه‌ها (از جمله دانشگاه‌های صنعتی شریف، صنعتی امیرکبیر و آزاد)، سازمان‌های خیریه (از جمله کمیته‌های امداد امام خمینی و آسایشگاه کهریزک) و مراسم ملی- مذهبی (مانند برگزاری دهه محرم و صفر و...) اشاره نمود. (۹-ب) احترام به محیط زیست به عنوان مؤلفه سوم مسئولیت‌های اجتماعی یکی از ارزش‌های سازمانی سایپا پرس می‌باشد که در این راستا ضمن اخذ استانداردهای ISO14001 و OHSAS18001 رویکرد اخلاقی مشخصی اتخاذ و به حفظ محیط زیست حال و آینده توجه نموده‌است و فعالانه آن را ترویج می‌کند.

### ۱-الف-۶: توسعه فرهنگ سازمانی، کارگروهی و ارزیابی و بهبود آن

رهبران برای توسعه فرهنگ سازمانی و مشارکت همه جانبه و به ویژه فکری کارکنان و جلوگیری از فقدان انگیزه و عدم اعتماد، رویکردهایی همچون تغییر ساختار سازمانی، تشکیل تیم‌های کاری، بازنگری و مهندسی مجدد نظام پیشنهادها و تقدیر از کارکنان را در دستور کار خود قرار داده‌اند. با توجه به رویکرد جدید "چابک سازی سازمان" در سال ۹۰ به منظور تسهیل و تسریع در انجام امور و همچنین برقراری ارتباط مؤثر با مدیران و تعامل کارا با آنان، ساختار سازمانی شرکت مورد بازنگری قرار گرفته و در شکل

۱-الف-۱ نتیجه آن نشان شکل ۱-الف-۱: تغییرات تعداد معاونین، مدیران مستقل، مدیران و رؤسا قبل و بعد از تغییرات



داده شده‌است. این تغییرات جهت توسعه چابکی در شرکت بدون تعدیل نیروی انسانی بوده‌است. تشکیل تیم‌های کاری جهت انجام کارگروهی در راستای توسعه فرهنگ خلاقیت و نوآوری و

بازنگری فرآیند نظام پیشنهادها در سال ۹۰ با الگوبرداری از شرکت پارس خودرو و تغییر ساز و کار اجرایی جهت ایجاد وضعیتی پویا و خلاق در سازمان از موضوعاتی است که از دید رهبران سایپا پرس دور نمانده‌است. (۳-الف)

### ۱-ب-۱: سامانه جامع مدیریت و عملکرد شرکت را تعریف، پایش و بازنگری کرده، بهبود می‌دهند.

#### ۱-ب-۱: مدیریت عملکرد و تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت از طریق شاخص‌های متوازن

با توجه به اهمیت نظام مدیریت عملکرد، در نیمه دوم سال ۸۹ واحد مطالعات راهبردی از طریق کمیته راهبری اقدام به بازبینی شاخص‌های واحدهای شرکت با نگاه متوازن نموده و برای هر یک از واحدها اقدام به تهیه تابلوی اهداف (تاو) (کد مدرک F/126/08) نموده‌است. در بازبینی شاخص‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌های بهبود شرکت مدنظر بوده‌است که به منظور نظام‌مندتر نمودن این کار، پروژه بهبودی با رویکرد کارت امتیازی متوازن برای سال ۹۰ تعریف شده‌است. نظام مدیریت عملکرد نقش مهمی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری رهبران ارشد دارد. رهبران با حضور در جلساتی مانند هیات مدیره، شورای معاونین، کمیته راهبری، کمیته تصویب و پایش پروژه‌های راهبردی و ستاد تولید و کیفیت، اقدام به اخذ تصمیمات خاص در سطوح کلان می‌نمایند که خلاصه آن در جدول ۱-ب-۱ آمده‌است.

جدول ۱-ب-۱: جلسات اصلی تصمیم‌گیری در سایپا پرس

عنوان	موضوع جلسه	تواتر برگزاری	تعداد جلسات در سال ۸۹	تصمیمات
هیات مدیره	مطابق قانون تجارت	ماهانه	۱۲	اتخاذ تصمیمات کلان، تفویض یا عدم تفویض اختیارات
شورای معاونین	تصمیمات کلان اجرایی و عملیاتی	دو هفته یکبار	۱۹	خریدها، تسهیل روند تولید
کمیته راهبری	تغییرات برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌ها	یکبار		تصویب بیانیه‌ها، استراتژی‌ها، تصویب پروژه‌های بهبود و ابلاغ به واحدها
پایش و تصویب پروژه‌ها	چگونگی اجرای پروژه‌ها و تصویب پروژه‌های جدید	دو هفته یکبار	۱۸	اولویت‌بندی پروژه‌ها، برنامه زمان‌بندی و مالی پروژه
ستاد تولید و کیفیت	تصمیمات اجرایی	هفتگی	۵۰	تصمیم‌گیری در مورد چگونگی تولید در طی هفته و بررسی مسائل مختلف کیفی



رهبران همچنین به منظور اطمینان از انطباق و همسویی فرآیندهای طرح‌ریزی شده با جهت‌گیری‌های راهبردی و اهداف کلان از رویکردهای مختلفی چون پایش شاخص‌های عملکردی، شاخص‌های کلیدی، ممیزی‌ها، ارزیابی‌های داخلی و خارجی و آدیت مدیریت استفاده می‌نمایند که نتایج آن‌ها در قالب گزارش‌های مختلف، اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری در سطوح مختلف را فراهم می‌آورد. به عنوان نمونه می‌توان به گزارش پیشرفت پروژه‌ها (که در هر دو هفته یکبار و در قالب جلسات پایش پروژه‌ها ارائه می‌شود)، گزارش وضعیت شاخص‌های عملکردی (ماهانه)، گزارش‌های تولید (هفتگی) و گزارش‌های کیفی (ماهانه) اشاره نمود. رهبران با استفاده از سیستم‌هایی چون طبقه بندی مشاغل و پرداخت پاداش بهره‌وری سعی در ایجاد و حفظ تناسب میان مزد و کار کارکنان خود دارند.

### ۱-۲: حمایت رهبران از توسعه و بهبود سامانه‌های مدیریتی و پروژه‌های بهبود

رهبران علاوه بر توسعه نظام‌های عمومی مدیریتی مانند حقوق و دستمزد، مالی و منابع انسانی که برای مدیریت هر شرکتی لازم است با عنایت به برنامه‌ریزی استراتژیک و پروژه‌های بهبود حاصل از ارزیابی‌ها و خودارزیابی‌ها و با بهینه‌کاوای شرکت‌های مختلف (تام ایران خودرو، پارس خودرو) نسبت به توسعه و به‌روزرسانی سامانه‌های مدیریتی اقدام می‌نمایند. از مصادیق سامانه‌های توسعه یافته در چند سال اخیر که در این اظهارنامه به آن‌ها پرداخته شده است می‌توان به موارد جدول ۱-۲-۱ اشاره نمود.

جدول ۱-۲-۱: سامانه‌های مدیریتی توسعه یافته

عامل توسعه	سال	سامانه مدیریت
نیاز به حرکت به سمت سیستم‌های نوین تولیدی-الکترونیکی از راه تولید رنو (SPR)	۹۰	سیستم راه تولید سایپا پرس (SPS)
دسترسی لحظه‌ای به اطلاعات و شاخص‌های مورد نیاز برای تصمیمات مدیریتی	۹۰	سیستم داشبورد مدیریتی (BI)
نیاز به توسعه فرهنگ و یکپارچه‌سازی نگهداری و تعمیرات ماشین‌آلات و تجهیزات	۸۹	TPM
توسعه کنترل خطوط تولید از راه دور	۸۹	سامانه مانیتورینگ
استاندارد کالیبراسیون ابزار و اندازه‌گیری	۸۹	ISO10012
مدیریت رضایت مشتری	۸۸	ISO 10002
مدیریت مستندات	۸۸	ISO 10013
الزامات توسعه منابع انسانی (آموزش)	۸۸	ISO 10015
الزامات مشتریان (خودرو سازان)	۸۴	ISO TS 16949
الزامات زیست محیطی	۸۴	ISO 14001
الزامات ایمنی و بهداشت	۸۴	OHSAS 18001
الزامات مدیریتی	۸۴	ISO 9001

از نتایج حمایت رهبران از توسعه سیستم‌های مدیریتی می‌توان به دریافت تقدیرنامه ۴ ستاره از هشتمین دوره جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در سال ۸۹ اشاره نمود.

### ۱-۳: شناسایی و توسعه قابلیت‌های شرکت توسط رهبران

رهبران با حضور موثر در برنامه‌ریزی استراتژیک نسبت به شناسایی قابلیت‌های موجود و توسعه قابلیت‌های مورد نیاز اقدام می‌کنند. این کار عمدتاً با استفاده از ابزار ماتریس SWOT صورت می‌گیرد. در هر بازنگری برنامه‌ریزی استراتژیک این سوال مطرح می‌شود که آیا شرکت از قابلیت‌های خود بخوبی استفاده می‌نماید و آیا برای پاسخگویی به نیازهای بازار قابلیت‌های موجود کفایت می‌کند؟ از مصادیق بهره‌گیری از قابلیت‌های موجود تکمیل ظرفیت بر اساس MRP اعلامی (۵-الف-۱) و از مصادیق توسعه قابلیت‌ها می‌توان به رباتیک کردن خطوط برای افزایش سرعت، بهبود کیفیت و انعطاف پذیری بیشتر اشاره نمود. از دیگر مصادیق توسعه قابلیت‌های شرکت عبارتند از: راه اندازی سالن پرس شاپ پارس خودرو (که سرمایه راکد آن معادل ۱۱۸ میلیارد ریال می‌باشد) تحت عنوان یک SBU سایپا پرس با ظرفیت حدود ۴ میلیون قطعه در سال با ۵۰ میلیارد ریال فروش پیش بینی شده، ورود قالب‌های جدید تیبیا و L90 و انتقال قطعات برون سپاری از شرکت‌های خارج از گروه به شرکت ایدکوپرس. (که فروشی معادل ۱۸ میلیارد ریال را از خارج سایپا به داخل گروه منتقل شده است)

### ۱-۴: شناسایی و مدیریت ریسک‌ها جهت تامین منافع پایدار

رهبران به منظور جلب اعتماد ذی‌نفعان و شناسایی و مدیریت ریسک‌های پیش‌رو از رویکردهای متفاوتی استفاده می‌نمایند. تشکیل کمیته بحران با حضور مدیرعامل، قائم مقام و معاونین در جهت مقابله با بحران‌هایی نظیر افزایش قیمت مواد، شرایط اضطراری کار، تأمین منابع و ... از سال ۸۷ صورت گرفته است. تهیه طرح‌های توجیهی پیش از هر نوع سرمایه‌گذاری (۴-الف-۹) و به‌کارگیری مکانیزم مدیریت پروژه، در جهت کاهش ریسک‌های برنامه‌های تحول صورت گرفته است. بیمه دارایی‌ها و منابع انسانی جهت کاهش ریسک منابع مشهود و نامشهود به صورت سالانه و مستمر انجام می‌پذیرد که از مصادیق آن می‌توان به بیمه سالانه دارایی‌ها، بیمه عمر و حوادث کارکنان و بیمه تکمیل درمان کارکنان اشاره نمود. ریسک‌های عملیاتی در فرآیندها و ایمنی از طریق رویکردهای FTA و JSA در قالب سیستم OHSAS 18001 صورت گرفته است که در سال ۹۰ موفق به تمدید سیستم OHSAS 18001 شده است. استقرار نظام جامع مدیریت ریسک ISO 31001 یکی دیگر از رویکردهای سایپا پرس جهت مدیریت ریسک کلیه ذی‌نفعان شرکت است که در مرحله برنامه‌ریزی و اجرا می‌باشد.



## ۱-ب-۵: شفافیت و پاسخ‌گویی رهبران در مقابل ذی‌نفعان

رهبران برای شفافیت در قبال ذی‌نفعان خود ضمن شناسایی آنان مطابق جدول ۱-ب-۳ پاسخ‌گویی لازم را از طرق مختلف و با ابزارهای مورد نیاز انجام می‌دهند.

جدول ۱-ب-۳: پاسخ‌گویی رهبران در قبال ذی‌نفعان

ردیف	نام ذی‌نفع	ساز و کار پاسخ‌گویی	مصادیق و ابزارها
۱	کارکنان	اطلاع‌رسانی و سرویس‌دهی	فیش حقوقی، فیش بهره‌وری، خبردهی از طریق روزنامه داخلی، اینترانت، اعلامیه‌ها و بخش‌نامه‌ها
۲	سهامداران	اطلاع‌رسانی عملکرد	گزارشات موردی درخواستی، گزارشات ۶ ماهه، گزارش سالانه مجمع
۳	هیأت مدیره و مدیر عامل	اطلاع‌رسانی و ارایه بازخورد از تصمیمات	گزارشات عملکردی واحدها به صورت هفتگی، ماهانه و موردی، گزارشات پیش‌شاخص‌ها و پروژه‌ها
۴	مشتریان اصلی	ارایه محصول و اطلاعات مربوطه همراه محصولات ارایه شده، رسیدگی به شکایات	الصاق لیبل به محصولات ارسالی، دریافت شکایات مشتری از طرق مختلف و رسیدگی به آن‌ها، شرکت در جلسات مشترک
۵	مشتریان بزرگ		
۶	مشتریان فرعی		
۷	تامین‌کنندگان	سفارش‌گذاری شفاف، انجام پرداخت‌های لازم مطابق قراردادها و توافقات، جلسات تعاملی و توجیهی	دریافت اطلاعات مربوط به محموله‌های ورودی، اعلام نتیجه بازرسی‌ها و کنترل‌های کمی و کیفی، انجام پرداخت‌ها از طریق سیستم مالی
۸	رقبا	مشخص نمودن وضعیت و موقعیت شرکت در بازار	گسترش بازار از طریق توسعه ظرفیت‌ها و توسعه کسب و کار مانند SBUها
۹	پیمانکاران	عقد قرارداد فی مابین	قراردادهای کاری
۱۰	بانک‌ها و مؤسسات مالی	ارایه گزارشات مختلف مورد نیاز بانک‌ها از وضعیت شرکت و اجرای تعهدات	پرداخت به موقع دیون
۱۱	جامعه	اطلاع‌رسانی در خصوص ایجاد اشتغال و سایر موارد در قالب CSR	اقدام به تدوین دستورالعمل CSR
۱۲	دولت	ارایه گزارشات مورد نیاز ارگان‌های مختلف و انجام تعهدات	ارایه اظهارنامه مالیاتی و سایر گزارش‌های مورد درخواست ارگان‌های دولتی
۱۳	رسانه‌ها	ارایه اخبار به رسانه‌ها	راه‌اندازی سایت خبری سایپاپرس، ارایه اخبار به خبرگزاری‌ها و همچنین هفته‌نامه نارنجی
۱۴	دانشگاه‌ها و مراکز علمی	شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارها	ارایه مقاله در کنفرانس بین‌المللی کیفیت در هند، برگزاری دومین سمپوزیوم شکل‌دهی فلزات
۱۵	تشکل‌های خیریه و NGOها	تعامل و اهدای کمک به مؤسسات خیریه	کمک به خیریه کهریزک، کمیته امداد امام

## ۱-ب-۶: حاکمیت مؤثر سازمانی

رهبران سایپاپرس برای اعمال حاکمیت مؤثر سازمانی از ساز و کارها و فرآیندهای زیر استفاده می‌کند:

- گزارش مجمع؛ برای شفافیت عملکرد سازمان به صورت سالیانه گزارش مجمع شامل صورت‌های مالی، ترازنامه و خلاصه و اهم عملکرد واحدهای سازمانی تهیه و توسط هیئت مدیره به مجمع شرکت ارایه می‌گردد. علاوه بر آن آیین‌نامه معاملات، کمیته فروش، ضایعات و کمیته آنالیز قیمت نیز از ساز و کارهای مالی برای شفافیت عملکرد سازمان می‌باشد. (۴-الف-۸ →)
- انتخاب مدیران و تفویض اختیار؛ انتخاب مدیران و مسئولین در سایپاپرس براساس شایستگی‌های مورد نیاز می‌باشد و این امر با اجرای کانون ارزیابی مدیران طی چند دوره مورد ارزیابی قرار گرفته‌است. ضمناً تفویض اختیار بر اساس نمودار سازمانی و سلسله‌مراتبی می‌باشد که فراخور نیاز مورد بازنگری قرار می‌گیرد و آخرین بازنگری مربوط به سال ۹۰ می‌باشد.
- حسابرسی مستقل؛ شرکت علاوه بر داشتن حسابرس مستقل که از سوی مجمع عمومی انتخاب می‌شود، دارای واحدی به نام "حسابرسی داخلی" زیر نظر مدیر عامل می‌باشد که فراخور نیاز جهت حسابرسی داخلی از نیروهای داخلی یا حتی حسابرسان مستقل خارجی بهره می‌برد.
- رعایت حقوق صاحبان سرمایه و سایر ذی‌نفعان؛ این امر از طریق گزارشات مالی به هیأت مدیره و مجمع عمومی و همچنین حسابرسی‌های مختلفی چون حسابرسی بازرسی قانونی، ممیزی بیمه تامین اجتماعی، ممیزی مالیاتی و ... انجام می‌شود.

## ۱-ج) رهبران، ذی‌نفعان بیرونی شرکت را می‌شناسند و فعالانه با آن‌ها در تعامل هستند.

### ۱-ج-۱: تعامل رهبران با شرکاء، سهامداران، پیمانکاران و نمایندگان جامعه

رهبران به‌منظور تعامل با شرکاء، سهامداران، پیمانکاران و نمایندگان جامعه که از ذی‌نفعان شرکت می‌باشند، (۲-الف-۱ →) با رویکردهایی بشرح جدول ۱-ج-۱ همواره آن‌ها را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. سایپاپرس از سال ۸۴ همواره ضمن بازدید از خطوط



تولید شرکاء و مشتریان از نتایج مربوطه به منظور بهبود کیفی در تولید قطعات پرسی و ایجاد سیستم‌های نوین کیفی و لجستیک الگوبرداری نموده‌است. همچنین به منظور آگاهی اقشار جامعه از نحوه تولید و محصولات تولیدی شرکت همواره تمهیدات لازم جهت بازدیدهای ذی‌نفعان از سایپاپرس برنامه‌ریزی شده‌است که از نتایج آن می‌توان به تقویت ارتباط برون شرکتی ارتباط مستمر با دانشگاه‌ها نام برد.

### جدول ۱-ج-۱: رویکردهای مختلف رهبران در تعامل با ذی‌نفعان بیرونی

ردیف	ذی‌نفعان	نوع تعامل و رویکرد	مسئول برنامه ریزی و اجرا	شواهد	یادگیری، ارزیابی، بازنگری و بهبود
۱	شرکاء، مشتریان	بازدید ادواری از خطوط تولید مشتریان	معاونت‌های فنی و مهندسی، تولید، برنامه‌ریزی و مدیریت تضمین کیفیت	بازدید از خطوط پارس خودرو، سایپا، زامیاد، ایران خودرو، رنو فرانسه و ترکیه	الگوبرداری از سیستم‌های نوین کیفی و لجستیک، بهبود در قطعات پرسی
۲	سهامداران، شرکاء، پیمانکاران	حضور در همایش‌ها و سمینارهای مشترک	کلیه مدیران ارشد	سمپوزیوم بین‌المللی شکل‌دهی قطعات	آشنایی با روش‌های نوین پرس کاری و مجموعه سازی
۳	شرکاء مشتریان	جلسات و نشست‌های فنی مشترک	معاونت‌های فنی و مهندسی، تولید، برنامه‌ریزی و مدیریت تضمین کیفیت	رفع مشکلات مونتاژ کویل‌ها با شرکت فولاد مبارکه، بررسی مشکلات کیفی مجموعه‌ها، بررسی و رفع مشکلات قطعات تیبیا IHDM و سایپا کاشان، خرید ابزار کنترل ابعادی قابل حمل (CMM portable)، رباتیک کردن قالب‌های دستی جهت افزایش ظرفیت، افزایش و مدیریت قالب‌ها در شرکت و زیر مجموعه‌ها	رفع مشکلات خطوط تولید و کیفی قطعات در هر خط تولید مشتری و شرکت
۴	جامعه	حضور در نمایشگاه‌ها	مدیریت ارتباطات	نمایشگاه‌های محیط زیست و صنعت خودرو در سال ۸۹ و اردوهای زیارتی و دیدار با رهبر	ارتباط با تولیدکنندگان لوازم خانگی مانند شرکت اسنوا به منظور تولید قطعات پرسی
۵	سهامداران، شرکاء، مشتریان	ملاقات حضوری با مدیران ارشد مشتریان یا تامین‌کنندگان	مدیرعامل، مدیران ارشد	جلسه با مدیران شرکت‌های سایپایدک، سایپا، قالب‌های بزرگ صنعتی، پارس خودرو، رنو پارس، سایپاکاشان، سایپالجستیک	استفاده از شرکت سایپا لجستیک برای حمل و نقل، افزایش MRP قطعات سایپایدک، تعامل در مورد MRP ابلاغی شرکت رنو، رفع مشکلات کیفی قالب‌های تیبیا با شرکت قالب‌های بزرگ صنعتی
۶	شرکاء	بازدید از خطوط تولید تامین‌کنندگان	معاونت‌های فنی و مهندسی، تولید، برنامه‌ریزی و مدیریت تضمین کیفیت	فولادمبارکه، فاگور، رنو فرانسه و ترکیه، رباط مهر، ایدکوپرس، پارس خودرو، پوسکو، شرکت‌های قالب‌سازی در تایوان و کره	بهبود کیفی مواد اولیه توسط مبارکه و پوسکو، توسعه خطوط (فاگور، رنو)، خرید قطعات یدکی ربات‌ها، افزایش ظرفیت تولیدی شرکت و استفاده از ظرفیت‌های خالی گروه (پارس خودرو و ایدکوپرس)
۷	جامعه	برگزاری جلسات با مسئولین منطقه	مدیران ارشد مربوطه	جلسه با فرماندار، شهرداری و شورای شهر باقرشهر	اخذ گواهی صنعتی و تسهیل در اخذ مجوزات مربوطه
۸	جامعه	بازدید نمایندگان جامعه از شرکت	کلیه مدیران ارشد	بازدید وزیر کار در روز کارگر، مسئولین محیط زیست استان تهران، فرمانداری، شهرداری، بازدید فرهیختگان دانشگاهی	تقویت روابط برون سازمانی، کاهش تهدیدات بیرونی، افزایش ارتباط با دانشگاه، توسعه سرانه فضای سبز با کاشت درخت به تعداد پرسنل شرکت و رونمایی از تندیس آهوی ایرانی (تیبیا)
۹	جامعه	حضور در مسابقات	مدیریت ارتباطات	مسابقات کمانگیری روی اسب، فوتسال	تقویت فرهنگ ورزش و سلامت با تاکید بر مبانی دینی و ملی ورزش کمانگیری روی اسب

### ۱-ج-۲: حمایت رهبران از توسعه همکاری با جامعه

رهبران به منظور توسعه همکاری خود با جامعه از نظام CSR با رویکردهای مختلف استفاده می‌نمایند که برخی از آن‌ها عبارتند از:

- **تعامل با مراکز علمی و پژوهشی؛** پیش از این بازدید از سایپاپرس و جذب کارآموز برحسب درخواست مراکز علمی و پژوهشی انجام می‌شد ولی با رویکرد جدید مدیریت ارشد، این موارد به صورت تخصصی و برای دانشجویان رشته‌های مرتبط با فعالیت شرکت انجام می‌شود. همچنین برای افزایش سطح آگاهی مسئولان شرکت اشتراک نشریات علمی و تخصصی همچون ماهنامه تدبیر، گزیده مدیریت، مجله رایانه، مجله اندیشه‌گستر، فولاد، مهندسی صنایع، تهویه مطبوع گرفته شده‌است. (۹-ب →)
- **تعامل با سازمان‌های خیریه و فرهنگی اجتماعی مردم نهاد؛** شرکت بنا به درخواست نهادهای فرهنگی از قبیل مساجد، پایگاه‌های بسیج و هیأت‌های مذهبی، اقدام به کمک‌های نقدی و غیرنقدی و درخصوص تعاملات با سازمان‌های خیریه نیز اقدام به کمک‌های نقدی می‌نماید. (۹-ب →)



- **اطلاع رسانی به افکار عمومی و رسانه‌ها؛** سایپاپرس از طریق انتشار گاهنامه طلوع و نشریه تصویری در قالب DVD با موضوعات اجتماعی، مذهبی، فرهنگی، خانوادگی، سلامت، آموزش و سرگرمی برای خانواده‌های کارکنان، اطلاع‌رسانی از طریق سایت‌های saipapcc.net و saipapress.com و انتشار اخبار نشریه‌های تخصصی سایپا از جمله اندیشه‌گستر و هفته‌نامه نارنجی و سایت‌های تخصصی خودرو و خبرگزاری‌های سایپانیوز، فارس، ایرنا، ایسنا و همچنین معرفی خود از طریق درج بنر در رسانه‌های مجازی و مکتوب نسبت به اطلاع‌رسانی به افکار عمومی اقدام می‌نماید. (۹-ب →)
- **تربیت بدنی؛** سایپاپرس از طریق حضور تیم‌های ورزشی فوتسال، طناب کشی و غیره در حوزه خانم‌ها و آقایان در مسابقات جشنواره فرهنگی ورزشی سایپا و مسابقات محلی، حضور ورزشکاران و قهرمانان ملی در رشته‌های کشتی و رزمی، حمایت مالی از مسابقات و تیم‌های کمانگیری روی اسب، والیبال ساحلی، هاکی، فوتسال و تأمین فضاهای ورزشی برای کارکنان نسبت به توسعه سلامت و تربیت‌بدنی در جامعه اقدام می‌نماید. (۹-ب →)
- **حضور در همایش‌ها و مراسم‌های ملی و مذهبی؛** حضور کارکنان در مراسم سالگرد ارتحال حضرت امام خمینی (ره) و برگزاری ایستگاه صلواتی، پخش آب معدنی به زائران تجدید میثاق با آرمان‌های امام راحل در مناسبت‌های هفته کارگر، بسیج، هفته دفاع مقدس و آزادسازی خرمشهر تعامل با شهرداری منطقه، فرمانداری شهرری، کلانتری باقرشهر و سازمان محیط زیست باقرشهر در مراسم‌هایی از قبیل روز درخت‌کاری و تاسیس سایپاپرس و رونمایی از تندیس آهوی ایرانی، حضور در نمایشگاه بین‌المللی محیط زیست، برپایی ایستگاه صلواتی در ایام شهادت حضرت زهرا (س)، دیدار با مقام معظم رهبری در هفته جهانی کار و کارگر از جمله مصادیق این رویکرد می‌باشد. (۹-ب →)
- **ایمنی، بهداشت و محیط زیست و منابع طبیعی؛** از مصادیق این رویکرد می‌توان به نصب و راه اندازی پکیج تصفیه فاضلاب انسانی و رعایت استانداردهای خروجی آن، جایگزینی لیفتراک‌های گازی به جای دیزلی، جایگزینی ژنراتورهای دیزلی با آلودگی محیط زیستی کمتر (No، Co)، تعامل با شهرداری جهت ایمن‌سازی اتوبان (عقب نشینی ضلع شرقی شرکت)، رعایت استانداردهای خروجی دودکش‌ها و اندازه‌گیری گرد و غبار و صدای محیطی، خدمت رسانی به جامعه در راستای اهداء خون، شرکت در جلسات محیط زیست گروه سایپا و همسوسازی اهداف و برنامه‌های سایپاپرس با گروه سایپا، واکسیناسیون کارکنان علیه بیماری کزاز، افزایش فضای سبز، افزایش ایمنی پرسنل در مسیر تردد به سایپاپرس، برگزاری پیگیری جلسات کارگروه فضای سبز شهرستان‌ها با محوریت فرمانداری شهرری اشاره کرد. (۹-ب →)
- **مدیریت انرژی؛** بدین منظور واحد سازمانی مدیریت انرژی تشکیل شده‌است و با توجه به تعهد مدیریت ارشد به بهینه‌سازی مصرف انرژی در راستای افزایش بهره‌وری و اثربخشی هزینه‌ها و همچنین کاهش آلودگی محیط زیست، به صورت مستمر و مشارکت کلیه کارکنان در این زمینه، آیین‌نامه بهینه‌سازی و مصرف انرژی (کد مدرک RE/MR/96) تدوین شده‌است. در این راستا پروژه‌های متعددی مانند: "استفاده از سیستم‌های تهویه پرده هوا (در مبادی درب‌های تولیدی)" در سال ۸۷، "استفاده از لیفتراک‌های گازی" در سال ۸۸، "استفاده از لامپ‌های کم مصرف" در سال ۸۹ و "استفاده از باطری‌های خورشیدی" برای بعضی قسمت‌های شرکت در سال ۹۰ مطرح شده‌است. (۴-ب-۵ →)
- **تأثیرگذاری بر اقتصاد محلی و ملی؛** سایپاپرس با ایجاد اشتغال و توسعه بومی موجب رونق منطقه شده‌است. (۹-ب →)

### ۱-ج-۳: شناسایی شراکت‌های استراتژیک و عملیاتی توسط رهبران

رهبران برای شناسایی شراکت‌های استراتژیک و عملیاتی از ساز و کارهای مختلف استفاده می‌کنند که مواردی از آن در جدول ۱-ج-۲ آورده شده‌است.

جدول ۱-ج-۲: رویکردهای مختلف رهبران در شراکت‌ها

ردیف	نوع شراکت	موضوع شراکت	نام شریک	ساز و کار انجام	مصادیق / نمونه	رهبر تعامل کننده
۱	استراتژیک	تولید قطعه با رنوپارس	رنوپارس	تفاهم‌نامه	قطعات پرس L90	مدیرعامل و هیأت مدیره
۲		خرید مواد از مبارکه	فولاد مبارکه	مذاکره و تعامل از طریق سایپا	خرید داخل مواد خارجی L90	معاون‌های برنامه‌ریزی، تولید و مهندسی
۳		تولید قطعه پرس در پارس خودرو	پارس خودرو	ایجاد ظرفیت برش و پرس در نزدیکی محل تولید خودرو	اجاره پرس شاپ پارس خودرو	معاون مهندسی
۴		تولید قطعات پرس	ایدکوپرس	تملك عمده سهام رقیب	ایدکوپرس	مدیرعامل و مجمع
۵		لجستیک	سایپا لجستیک	سرمایه‌گذاری در کسب و کار شریک	اقدام به خرید ۹٪ سهام سایپا لجستیک	مدیرعامل و هیأت مدیره
۶	عملیاتی	پیمانکاری	تندربرش	قرارداد	برش ورق‌های گروه سایپا	مدیرعامل و معاون لجستیک
۷		پیمانکاری	مالیبل	قرارداد	فروش ضایعات فنری	مدیرعامل و مدیر بازرگانی
۸		پیمانکاری	همکاران سیستم	قرارداد	تامین و پشتیبانی سیستم‌های نرم افزاری	مدیر طرح و برنامه



### ج-۴: کسب اطمینان از گزارش‌دهی شفاف به ذی‌نفعان کلیدی و نهادهای حاکمیتی بیرونی

سایپاپرس به‌منظور آرایه چهره‌ای شفاف از خود در برابر ذی‌نفعان کلیدی و نهادهای حاکمیتی بیرونی اقدام به آرایه گزارشات موردی و دوره‌ای بر اساس انتظارات آنان می‌نماید. متناسب با ماهیت گزارش یک یا تعدادی از رهبران از صحت گزارش ارسالی و نیز تطابق آن با نیازهای ذی‌نفعان اطمینان حاصل می‌کنند. برخی از این گزارش‌ها مطابق جدول ج-۴-۱ می‌باشد. اثر بخشی چنین کنترلی توسط بازخورد ارسالی از ذی‌نفعان سنجیده می‌شود که تاکنون شرکت با مشکل خاصی روبرو نشده‌است.

جدول ج-۴-۱: گزارش‌های قابل آرایه به ذی‌نفعان کلیدی

دوره تهیه	تهیه‌کننده	نام گزارش	ذی‌نفع مخاطب
سالانه	مدیریت مطالعات راهبردی، معاونت اداری، مالی - اقتصادی	گزارشات مجمع	شرکت سایپا
ماهانه	معاونت اداری، مالی - اقتصادی	گزارش سید ترکیبی نیروی انسانی	
سالانه	مدیریت مطالعات راهبردی	گزارشات بهره‌وری	سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
شش ماهه	مدیریت مطالعات راهبردی	گزارشات سمت نود	مرکز مطالعات راهبردی سایپا
سالانه	معاونت اداری، مالی - اقتصادی	گزارشات حسابرسی	شرکت بازرسی
ماهانه	معاونت اداری، مالی - اقتصادی	گزارشات بیمه کارکنان	شرکت تامین اجتماعی
ماهانه	مدیریت تضمین کیفیت	گزارش کیفیت	مشتریان کلیدی (سایپا)
سالانه	معاونت نگهداری و تعمیرات	گزارشات انرژی	وزارت صنایع و معادن
ماهانه	مدیریت مطالعات راهبردی	گزارش آمار تولید	شرکت صنایع و معادن استان تهران

### ج-۵: آرایه تصویر مناسب از شرکت و فعالیت‌های آن برای ذی‌نفعان بیرونی

رهبران علاوه بر تعاملات سازنده و مستمر با مشتریان و سهامداران خود، به‌منظور آرایه تصویری مناسب از خود تعاملات متعددی با سایر ذی‌نفعان نیز دارد. به عنوان نمونه برخی از فعالیت‌های انجام شده در این زمینه در جدول ج-۴-۱ آورده شده‌است.

جدول ج-۴-۱: فعالیت‌های تصویرساز بیرونی

اصلاح و بازنگری	مصادیق اجرا	متولی	فعالیت‌ها و اقدامات	
تمدید عضویت‌ها و توسعه عضویت‌ها در سایر مجامع	<ul style="list-style-type: none"> <li>عضویت در انجمن R&amp;D ایران</li> <li>عضویت در هیأت مدیره صنایع جنوب تهران</li> <li>عضویت در انجمن مدیریت منابع انسانی ایران</li> <li>عضویت در انجمن مدیریت استراتژیک ایران</li> </ul>	مدیر عامل مدیران ارشد	عضویت در تشکل‌ها و مجامع	۱
مشارکت در حل مسائل زیست محیطی باقر شهر	<ul style="list-style-type: none"> <li>عضویت در جلسات زیست محیطی شهرداری باقر شهر</li> </ul>	مدیر منابع انسانی	مشارکت در امور زیست محیطی	۲
تخصیصی تر شدن نشریه و اقدام به ایجاد رادیو سایپاپرس	<ul style="list-style-type: none"> <li>انتشار روزنامه داخلی و بولتن خبری خودرو</li> <li>ایجاد سایت خبری</li> <li>سرویس دهی به همسایگان در مناسبت‌های فرهنگی</li> <li>انتشار نشریه فرهنگی طلوع، پنجره و...</li> </ul>	مدیر ارتباطات	انجام فعالیت‌های فرهنگی	۳
ایجاد دبیرخانه دائمی سمپوزیوم شکل‌دهی فلزات	<ul style="list-style-type: none"> <li>آرایه مقاله در کنفرانس بین‌المللی کیفیت در هند</li> <li>برگزاری سمپوزیوم بین‌المللی شکل‌دهی فلزات</li> </ul>	مدیرعامل مدیران ارشد	حضور در کنفرانس‌ها و مجامع علمی و برگزاری همایش‌های علمی	۴
توسعه فعالیت‌های ورزشی از جمله راه اندازی مجموعه فرهنگی ورزشی سایپاپرس در باقر شهر	<ul style="list-style-type: none"> <li>اسپانسرینگ ربات ملی سورنا</li> <li>اسپانسرینگ تیم ملی فوتسال ساحلی</li> <li>اسپانسرینگ تیم ملی کمانگیری روی اسب و</li> <li>عضویت در هیأت رئیسه آن</li> <li>انتشار کتب مختلف</li> </ul>	مدیر ارتباطات	حمایت از فعالیت‌های فرهنگی، علمی و ورزشی	۵
کسب رتبه ۱۴۷ در IMI100 و اخذ تقدیرنامه ۴ ستاره از هشتمین جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>شرکت در جشنواره IMI 100</li> <li>شرکت در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی</li> </ul>	مدیر عامل، مدیر مطالعات راهبردی	شرکت در جشنواره‌ها علمی و صنعتی	۶
شروع پروژه EN16000	<ul style="list-style-type: none"> <li>صرفه جویی در حامل‌های انرژی</li> </ul>	مدیر عامل	ایجاد واحد مدیریت انرژی	۷

### ج-۶: پشتیبانی رهبران از فعالیت‌های مرتبط با محیط زیست و منافع پایدار برای نسل‌های

#### آینده

رهبران به‌منظور پشتیبانی از فعالیت‌های مرتبط با محیط‌زیست و تامین منافع پایدار برای نسل آینده و با توجه به یکی از ارزش‌های سازمانی خود با عنوان "احترام به محیط زیست"، رویکردهای مختلفی را اتخاذ نموده‌اند. استقرار و پیاده‌سازی



سیستم‌های مدیریتی زیست محیطی ایزو ۱۴۰۰۱ از سال ۸۴، شناسایی، تعیین، ارزیابی و طبقه بندی جنبه‌های زیست محیطی برای تعیین آلاینده‌های آب، هوا، خاک و تحت کنترل قرارداد آن‌ها، کنترل پسماندهای صنعتی و غیرصنعتی از طریق اجرای اقدامات مختلف و کمینه کردن مصرف کاغذ با راه‌اندازی سیستم اتوماسیون اداری، تعدادی از رویکردهای مرتبط با این موضوع می‌باشد. توسعه سرانه فضای سبز در محیط شرکت با کاشت درخت به ازای هر نفر در روز درختکاری و پرده‌برداری از تندیس آهوی ایرانی و همچنین ایجاد کمربند سبز در ضلع جنوبی شرکت در سال گذشته از جمله اقدامات قابل ذکر است. در طرح جامع توسعه شرکت سایپاپرس، که در حال مطالعه و برنامه‌ریزی است، طرح جامع فضای سبز و زیباسازی محیطی نیز مدنظر می‌باشد.

### ۱-د) رهبران با همراهی کارکنان شرکت، فرهنگ تعالی را تقویت می‌کنند.

#### ۱-د-۱: تعامل رهبران با کارکنان و پاسخ‌گویی به آن‌ها

رهبران با هدف اطلاع‌رسانی و اشاعه ارزش‌های فرهنگی و سازمانی و همچنین به‌منظور جلب رضایت کارکنان و پاسخ‌گویی به آن‌ها از روش‌های مختلفی استفاده می‌نمایند که اهم آن‌ها به قرار جدول ۱-د-۱ ارایه شده‌است. اثربخشی اقدامات مذکور در سطح رضایت کارکنان و تعداد پیشنهادهای قابل مشاهده است.

جدول ۱-د-۱: رویکردهای تعاملی رهبران با کارکنان

رویکرد تعاملی	رهبر تعامل کننده	موضوع	مصادیق پاسخگویی / بهبود
سخنرانی در مناسبت‌های مختلف	مدیر عامل	مختلف	مسائل روز جامعه و جاری شرکت
جلسات ابتدای هر سال	مدیر عامل	اطلاع رسانی برنامه‌ها و اهداف	نام‌گذاری و تبیین اهداف استراتژی کلان آن سال
آدیت مدیریت	مدیران ارشد	ارزیابی عملکرد سال گذشته و اعلام برنامه‌های آتی	تقدیر از سه واحد برتر و اهدای تندیس و پاداش
همایش‌های تعالی سازمانی و استراتژیک	مدیران ارشد	ابعاد گوناگون تعالی سازمانی، تعیین و تبیین بیانیه‌ها و استراتژی‌ها	نشست‌های گاجره، هتل المپیک، رایزن و کردان
روش اجرایی چهره به چهره	مدیران ارشد	مسائل و مشکلات شخصی و کاری کارکنان	ارایه مشاوره‌های کاری، خانوادگی و اجتماعی
حضور مستمر بازرس ویژه مدیر عامل	بازرس ویژه مدیر عامل	مسائل و مشکلات مختلف کارکنان	جمع‌بندی و ارایه مسائل مطرح شده به مدیر عامل و سایر مدیران ارشد جهت حل
صندوق ارتباط مستقیم با مدیر عامل	مدیر عامل	مختلف	طرح مباحث گوناگون با مدیر عامل
صندوق انتقادات و پیشنهادهای	مدیر ارتباطات	مختلف	طرح مباحث گوناگون
بخش انتقادات و پیشنهادهای در اینترنت	مدیر طرح و برنامه	مختلف	طرح مباحث گوناگون
صدای همکار (۱۲۳)	مدیر ارتباطات	مشکلات مختلف در سطح شرکت	انعکاس در روزنامه داخلی

#### ۱-د-۲: الهام بخشی، ارتقای فرهنگ تعلق سازمانی و قدردانی رهبران از کارکنان

رهبران به‌منظور اشاعه ارزش‌های فرهنگی و سازمانی، اهداف و استراتژی‌ها با توجه به محورهای استراتژیک توسعه بهره‌وری سازمانی، توسعه و بهبود سیستم‌های مدیریتی، توسعه ارتباطات، توسعه بهره‌وری منابع انسانی، رویکردهایی را از سال ۸۶ تعریف نموده‌اند و طی سنوات گذشته همواره آن‌ها را مورد بازنگری قرار گرفته‌اند. از جمله این رویکردها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- اعطای سهام شرکت سایپا و سهام سرمایه‌گذاری کارکنان گروه سایپا؛ بدین منظور ارزش سهام از طریق کسر ۴٪ از حقوق و مزایای ناخالص کارکنان و ۳٪ از حقوق و مزایای ناخالص کارکنان اهدایی شرکت به صورت ماهانه مستهلک می‌شود.
- تشکیل صندوق وام؛ عضویت در این صندوق (با پرداخت معادل ۵٪ از حقوق و مزایای ماهانه خود) اختیاری است و شرکت نیز معادل ۱۰٪ از حقوق و مزایای ناخالص کارکنان را به حساب ذخیره وام آن‌ها واریز می‌نماید. بر اساس آیین‌نامه مربوطه تسهیلات مختلفی چون وام ازدواج، وام مسکن، وام ودیعه اجاره مسکن و وام ضروری به اعضا پرداخت می‌شود.
- لباس فرم یکسان؛ برای تامین زیبایی محیطی و همچنین امور ایمنی، البسه و ملزومات یکسان در دوره‌های مختلف در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد. کاور، پیراهن، شلوار، کفش، تیشرت و لوگوی شرکت به صورت بچ سینه از این موارد است.
- مشارکت افراد در گروه‌های مختلف کاری؛ برای ایجاد انگیزش، توسعه سیستم‌های مشارکتی و دستیابی نیروی انسانی چند مهارتی سعی بر آن شده‌است که فعالیت‌هایی که حالت وظیفه روزمره را ندارند در قالب تشکیل گروه‌های کاری، تیم‌ها و کمیته‌های مختلف انجام پذیرند. از آن جمله می‌توان به کمیته‌های دهگانه تعالی سازمانی، کمیته طبقه‌بندی مشاغل، کمیته وام، کمیته آموزش، تیم‌های پروژه‌ها و ... اشاره نمود. (۳-الف-۱) علاوه بر موارد فوق می‌توان به مشارکت کارکنان در تدوین برنامه استراتژیک نیز اشاره نمود. نمونه‌های عملی رویکردهای فوق عبارتند از:
  - نشست گاجره با موضوع تدوین برنامه‌های استراتژیک سالانه در سال ۸۸ با شرکت ۱۳۰ نفر از کارکنان.
  - نشست رایزن با حضور ۱۲۰ نفر از کارکنان با موضوع بررسی و اولویت بندی پروژه‌های بهبود در سال ۸۹.
  - برگزاری مراسم‌های افطار به همراه خانواده کلیه کارکنان در هر سال.



- نشست کردان با موضوع تعالی سازمانی با رویکرد جهاد اقتصادی با حضور ۱۲۰ نفر از مسئولان به همراه خانواده‌ها در اردیبهشت ۹۰.
- نشست سه روزه کردان با حضور منتخبین اعضای کمیته‌های دهگانه تعالی سازمانی در شهریور ۹۰.
- تسهیلات تفریحی و ورزشی؛ تسهیلات سفر، ارایه کارت‌های زیبا موج، راه‌اندازی باشگاه فرهنگی ورزشی سایپاپرس (۳-۵) →
- تسهیلات خودرو؛ پرداخت تسهیلات خرید خودرو مطابق با آیین‌نامه مربوطه (کد مدرک (RE/HR/84) (۳-۵) →
- تشویق و قدردانی؛ انتخاب و معرفی افراد ارزشی، کارکنان نمونه در سطوح مختلف سازمان، ایثارگران و رزمندگان و قدردانی از ایشان و اعطای پاداش‌های مختلف مبتنی بر بهبود مانند پاداش نظام پیشنهادها و پروژه‌ها. (۳-۵) →
- آموزش و توسعه؛ نیازمندی‌های آموزشی کارکنان شرکت طی سنوات گذشته تهیه و مورد بازنگری قرار می‌گیرد. (۳-۵) →

### ۱-۳-۴: ترویج فرهنگ نوآوری، کارآفرینی و توسعه سازمانی

رهبران سایپاپرس با توجه به ویژگی‌های فردی و جمعی خود سعی در توسعه سازمانی همه جانبه دارند. بدین منظور رویکردهای مختلفی از سوی ایشان اتخاذ شده‌است تا از طریق ترویج فرهنگ نوآوری و کارآفرینی بدان دست یابند. از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ایجاد و توسعه واحد R&D؛ این واحد با هدف ترویج تحقیق و توسعه و ورود به مراحل طراحی قطعات ایجاد شده‌است.
  - استفاده از ایده‌های جدید کارکنان؛ این رویکرد از طریق نظام پیشنهادها و همچنین دستورالعمل پروژه‌ها اعمال می‌شود.
  - حمایت از فعالیت‌ها و پروژه‌های مطالعاتی و طرح‌های آزمایشی کوچک؛ مانند پروژه‌های مونیتورینگ و مولتی تسک.
  - قدردانی از صاحبان ایده؛ این رویکرد از طریق پاداش نظام پیشنهادها و همچنین آیین‌نامه پاداش پروژه‌ها اعمال می‌شود.
  - تشخیص منابع مورد نیاز پروژه‌های بهبود و تفویض اختیار در انجام آن‌ها؛ به عنوان مثال تفویض اختیار در پروژه رباتیک کردن خط G3 و صدور احکام جداگانه برای تیم پروژه.
  - آموزش و توسعه منابع انسانی؛ به عنوان مثال برگزاری دوره‌های آموزش تفکر استراتژیک، حل مساله، TRIZ
  - فراهم‌سازی موقعیت‌های الگوبرداری از تجربه‌های موفق؛ مانند اعزام برخی از مدیران به شرکت‌های اروپایی (رنو).
  - عضویت رهبران در کمیته‌های پیشنهاد و بهبود (هدف کمیته‌ها بهبود شاخص‌های کلیدی با مشارکت جمعی می‌باشد)
  - تشکیل کمیته‌های دهگانه تعالی سازمانی با هدف تعریف، برنامه‌ریزی، راهبری و اجرای مناسب پروژه‌های بهبود.
- در ارتباط با توسعه فرهنگ تعالی نکات مهم توسط رهبران از جمله پیام مدیریت در راستای تعالی سازمانی؛ چشم انداز؛ مأموریت و ارزش‌های سازمانی؛ محورهای استراتژیک و ... از طرق مختلف اطلاع رسانی می‌شود. از جمله این موارد می‌توان به اینترانت؛ سایت تعالی سازمانی؛ تبلیغات محیطی؛ انتشار بروشور تعالی و گاهنامه‌های فرهنگی و ... اشاره نمود.

### ۱-۴-۴: حمایت از فرصت‌های برابر و گوناگونی کارکنان

رهبران سایپاپرس در چارچوب قوانین جمهوری اسلامی ایران به گوناگونی میان کارکنان احترام می‌گذارند و با محوریت ارزش سازمانی "حفظ کرامت انسانی" صرف نظر از نوع جنسیت، مذهب و نژاد در فراگیر نمودن این نگاه اهتمام دارند. از مصادیق آن می‌توان به حضور بیش از ۷۰ نفر خانم در سطوح مختلف سازمان و همچنین افرادی با مذاهب و حتی ملیت‌های دیگر اشاره کرد. رهبران به منظور ترویج و حمایت از فرصت‌های برابر در میان کارکنان اقدام به تدوین آیین‌نامه‌های مختلفی چون اداری و استخدامی (جذب بر پایه عدالت محوری)، تسهیلات و امکانات رفاهی، پرداخت آکورد، نظام پیشنهادها و پاداش پروژه نمودند. از جمله فرصت‌های برابر برای کارکنان می‌توان به ارایه تسهیلات رفاهی، ورزشی و مالی (انواع پرداخت‌های مالی مثل کارت پاریسیان، وام‌ها و پاداش‌های عمومی و خاص) اشاره نمود. علاوه بر آیین‌نامه‌های فوق مطابق با طرح طبقه بندی مشاغل نظام پرداخت هماهنگ حقوق و مزایا و جبران خدمت از سال ۸۵ در شرکت جاری شده‌است. (۳-۵) →

### ۱-۵-۵: توسعه قابلیت‌های کارکنان و ترویج مشارکت فعال آن‌ها در جهت تحقق اهداف استراتژیک

#### و برنامه‌ها

رهبران سایپاپرس با نقش تسهیل‌گری خود کارکنان را در اجرای برنامه‌ها و دستیابی به اهداف کمک می‌کنند. در این راستا می‌توان به ساز و کارهای توسعه شغلی مانند تنظیم مهارت‌های شغلی، استانداردهای آموزشی، برنامه‌های آموزشی و استقرار نظام پیشنهادها در سطح شرکت، کنترل و پایش پروژه‌ها اشاره نمود. از دیگر مصادیق توسعه قابلیت‌های سازمان می‌توان به اعزام تیم‌های یادگیری و الگوبرداری به شرکت‌های مختلف داخلی و خارجی مانند رنو فرانسه، فاکور اسپانیا، جوش کنوس ترکیه؛ شولر آلمان، تورهای تعالی در شرکت‌های داخلی اشاره نمود. حمایت از پرسنل در حال تحصیل و ارتقا سطح تحصیلات پرسنل زیر دیپلم و هماهنگی با مراکز آموزشی معتبر جهت اخذ مدرک دیپلم برای آن‌ها و همچنین پذیرش کارآموز در رده‌های مختلف تحصیلی که منجر به گزینش نیروهای کیفی برای آینده شرکت می‌شود از دیگر مصادیق برای توسعه قابلیت‌ها می‌باشد.

### ۱-۵-۵: رهبران از چابکی و انعطاف‌پذیری شرکت اطمینان دارند و با مدیریت تغییر، از پایداری

شرکت اطمینان حاصل می‌کنند.

### ۱-۵-۱: شناسایی و درک منابع و محرک‌های درون و برون سازمانی و موثر بر تحولات شرکت



رهبران مطابق جدول ۱-۵-۱ با شناسایی محرک‌های درونی و بیرونی شرکت از طریق واحد مدیریت مطالعات راهبردی اقدام به بررسی تحولات گوناگون مؤثر بر عملکرد شرکت می‌نمایند و برای مواجهه با تغییرات ناخواسته محیطی و یا تغییرات مورد نیاز سازمانی اقدام به برنامه‌ریزی و هدایت سازمان می‌نمایند. به طور مثال در خصوص محرک‌های بیرونی و با توجه به بحث Tiering در گروه سایپا، سایپاپرس با تعاملات مستمر مدیران ارشد شرکت توانست برخی از قراردادهایی که قبلاً با شرکت سازه گستر منعقد شده بود را به طور مستقیم با شرکت سایپا منعقد نماید. با توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک گروه سایپا که برنامه پرواز ۹۵ را به شرکت‌های زیر مجموعه ابلاغ نموده، این برنامه‌ها توسط واحد مطالعات راهبردی در قالب برنامه‌های عملیاتی برای کلیه واحدهای سایپاپرس تعریف و ابلاغ می‌شود. برنامه‌های مذکور ضمن پایش در قالب شاخص‌های عملکردی به صورت سالانه نیز طی آدیت مدیریت مورد ارزیابی و بازنگری قرار می‌گیرد. (۲-۵ →)

جدول ۱-۵-۱: محرک‌های درون و برون سازمانی

نوع محرک	عنوان محرک	ساز و کار پاسخ به محرک	پاسخ‌گو به محرک	نحوه پایش پاسخ	مصادیق
درونی	افزایش ظرفیت‌های تولید	پلان فراهم‌سازی ظرفیت	معاونت مهندسی	گزارشات ماهانه OEE و CPM و گزارشات هفتگی تولید و کیفیت	ورود قالب‌های تیب، ساخت C/F کلاف درب‌های جانبی پراید، خرید CMM پرتابل، راه‌اندازی سایت پارس خودرو
	کاهش هزینه‌ها	بودجه‌بندی، محاسبه بهای تمام شده، تهیه طرح‌های توجیهی کلان	معاونت‌های اداری، مالی - اقتصادی، فنی و مهندسی	گزارشات پایش بودجه و سالانه مالی	کاهش هزینه حمل و نقل با راه‌اندازی سایت پارس خودرو و استفاده از ظرفیت‌های خالی گروه، اتوماتیک نمودن قالب‌ها، پروژه Optimization
	عملکرد سازمان	دریافت و ابلاغ برنامه‌های آتی واحدها	مدیریت مطالعات راهبردی	آدیت مدیریت	بازنگری برنامه‌های آتی و اهداف شاخص‌ها
	ایده‌های کارکنان	نظام پیشنهادها	مدیریت مطالعات راهبردی	گزارشات و شاخص‌های نظام پیشنهادها	تغییر سرویس‌های ایاب و ذهاب
	کمیته راهبری	اجرای مصوبات	کلیه مدیران ارشد	پیگیری مصوبات	بازنگری SWOT، اهداف و استراتژی‌ها
	تکنولوژی و تجهیزات	تعیین سطح اتوماسیون مورد نیاز در خطوط تولید	معاونت‌های فنی و مهندسی، نگهداری و تعمیرات	گزارشات OEE و تحلیل توقفات	وجود ایراد در خط Baling و اعلام لزوم بررسی توسط واحد تجهیزات، اتوماسیون قالب‌های پراید
	ضایعات	بررسی در جلسات ستاد کیفیت	مدیریت تضمین کیفیت و معاونت برنامه‌ریزی	PPM داخلی و خارجی و درصد ضایعات	تشکیل کمیته ضایعات و ایجاد فرآیند مدیریت فروش ضایعات
بیرونی	وضعیت رقبا و شرکا	بازدید و Bench Marking مدیران ارشد	کلیه مدیران ارشد	جلسات ستاد تولید گروه	چابک سازی و تغییر ساختار، جایگزینی پالت‌های فلزی به جای چوبی، اجرای پروژه SPR
	برنامه‌های ۵ ساله سایپا	تطبیق برنامه‌های استراتژیک	مدیریت مطالعات راهبردی	گزارشات ارسالی به مرکز مطالعات استراتژیک سایپا	بازنگری برنامه‌های استراتژیک سایپاپرس و تابلو اهداف واحدها
	Tiering	تدوین نقشه راه سایپاپرس	هیأت مدیره و مدیر عامل و کلیه مدیران ارشد	جلسات کمیته شورای عالی کیفیت سایپا و سایر جلسات مرتبط	قرارداد مستقیم با سایپا
	تحریم‌ها	تهیه طرح مقابله با تحریم	مدیرعامل و کلیه مدیران ارشد	گزارشات واحد بازرگانی	یافتن راه‌های جایگزین جهت تامین مواد و ملزومات خارجی
	هدفمند کردن پارانه‌ها	تشکیل مدیریت انرژی و کمیته بحران	مدیر عامل و کلیه مدیران ارشد	شاخص‌های مصرف انرژی و محاسبه قیمت تمام شده	برنامه کاهش مصرف انرژی، بهینه‌سازی حمل و نقل‌ها
	زیست محیطی	دریافت گواهینامه ایزو ۱۴۰۰۱	معاونت اداری، مدیریت تضمین کیفیت	RPNها و سرانه فضای سبز	کاشت درخت، استفاده از تصفیه خانه فاضلاب
	قانونی	رعایت قانون	هیأت مدیره	گزارش حسابرس مستقل	طرح عقب نشینی ضلع شرقی شرکت
قیمت	تشکیل کمیته آنالیز بهای تمام شده	معاونت اداری، مالی و اقتصادی، مدیریت بازرگانی	محاسبه بهای تمام شده	عقد قرارداد با سایپا با قیمت‌های ثابت طی ۳ سال گذشته	



## ۱-۲: برنامه‌ریزی، تامین منابع مورد نیاز و اجرای طرح‌های تحول

سایپاپرس برای برنامه‌ریزی، تامین منابع مورد نیاز و اجرای پروژه‌های تحول خود، از بدو تاسیس اقدام به تدوین طرح توجیهی مینماید. (۴-الف) بدین منظور طرح‌هایی که از طرق مختلف مانند درخواست شرکت سایپا، الزامات استراتژیک، تصمیمات مدیریت ارشد و یا پیشنهاد‌های افراد و واحدهای مختلف شرکت ارایه می‌شود بر اساس اطلاعات محیطی سوابق و همچنین الگوبرداری‌های لازم از نظر امکان پذیری فنی و اقتصادی مورد بررسی قرار می‌گیرد. این رویکرد تا سال ۸۹ به صورت دستی و مطابق چارچوب‌های داخلی انجام می‌گرفت که از این سال با آموزش‌های انجام شده و خرید نرم افزار COMFAR III عملاً چارچوب استاندارد مورد استفاده قرار می‌گیرد. طرح‌های توجیهی تدوین شده مبنای تصمیم‌گیری در جلسات کمیته تصویب پروژه‌ها و در سطح بالاتر مبنای مذاکرات تصمیم‌گیری با سایپا جهت انجام سرمایه‌گذاری‌های کلان در کمیته سرمایه‌گذاری سایپا می‌باشد و با بهره‌گیری از RFQ های اخذ شده از تامین‌کنندگان و همچنین سوابق پروژه‌های قبل تدوین می‌شود. از مصادیق آن می‌توان به رباتیک نمودن خطوط G1 و G2، خط تولید کلاف دور درب (یونیورسال)، پرس آب بندی (TRY OUT) و خط برش (CUT TO LENGTH) اشاره نمود.

## ۱-۳: اطلاع‌رسانی و جلب مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی

رهبران برای اطلاع‌رسانی مناسب برنامه‌ها و تحولات سازمانی از ساز و کارهای مختلفی چون برگزاری جلسات و ارایه گزارشات به ترتیب زیر استفاده می‌نمایند:

- جلسات درون سازمانی؛ (جدول ۱-ب-۱)
- جلسات برون سازمانی؛ این جلسات با مشتریان، تامین‌کنندگان، پیمانکاران و مقامات محلی فراخور نیاز برگزار می‌شود.
- گزارشات درون سازمانی؛ این نوع گزارشات عمدتاً در سطح مدیران شرکت تبادل و مورد استفاده قرار می‌گیرد. مانند گزارشات تحلیلی BMI، گزارشات تولید و ارسال، گزارشات مالی و اقتصادی، گزارشات تحلیل محیط که توسط واحد مطالعات راهبردی تهیه می‌شود. گزارشات پایش شاخص‌ها، گزارش عملکرد سالانه و ... (۲-ب) →
- گزارشات برون سازمانی؛ این دسته از گزارشات به منظور اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان بیرونی تهیه و ارایه می‌شود. مانند گزارشات ارسالی به مرکز مطالعات استراتژیک سایپا، گزارشات ارسالی به وزارت صنایع و معادن و سازمان گسترش و نوسازی صنایع، گزارشات ارسالی به وزارت امور اقتصادی و دارایی و ...
- شرکت برای جلب مشارکت کلیه ذی‌نفعان جهت تحقق موفقیت پایدار در قبال تغییرات سریع محیطی از طریق رویکردهای زیر اقدام می‌نماید:
- تشکیل کمیته بحران برای مقابله با تحریم‌ها؛ این کمیته با حضور معاونین تولید و مهندسی به ریاست مشاور اجرایی مدیر عامل در سال ۹۰ تشکیل شده‌است که در جلسات آن ساخت داخل نمودن برخی از قطعات و مواد اولیه در تولید مورد تصویب قرار گرفته است.
- مدیریت ریسک جهت کاهش عوارض ناشی از افزایش هزینه‌ها؛ شرکت جهت رسیدن به موفقیت پایدار نیروی انسانی و همچنین کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری اقدام به ایجاد واحدهای جدید کسب و کار (SBUها) از جمله سالن پرس شاپ پارس خودرو و افزایش همکاری با تولید کنندگان قطعات پرسی خودرو از جمله ایدکوپرس نموده‌است. همچنین انتقال قالب‌های محصولات جدید گروه سایپا (نظیر تیبیا) و ... به جهت تغییر سهم تولید از خودرو پراید به محصولات جدید برای موفقیت پایدار در مقابل تغییرات سریع محیطی بوده‌است.
- شناسایی تحولات محیطی؛ رهبران شرکت با دریافت گزارش‌های تحلیل شاخص‌های عملکرد داخلی به صورت شش ماهه از واحد مطالعات راهبردی در حوزه‌های مربوط به محرک‌های خارجی ناشی از تحولات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قوانین و زیست محیطی را (رویکرد PESTEL) جمع‌آوری نموده و در جلسات کمیته راهبری شرکت و سایر کمیته‌های تخصصی مانند کمیته انرژی، کمیته شکایات و یا کمیته بودجه و اعتبارات مطرح و تصمیم‌گیری می‌کنند.
- چابک‌سازی سازمانی؛ برای چابک‌سازی سازمانی و استفاده از تجارب به‌دست آمده شرکت اقدام به بازنگری ساختار سازمانی با الگوبرداری از رنو فرانسه نموده‌است و همچنین ابتدای سال ۹۰ با توجه به تجارب جدید، چارت سازمانی مورد بازنگری قرار گرفت. حضور کارشناسان در طرح مدیران آینده سایپا در سال ۸۴ و اجرای کانون ارزیابی مدیران از سال ۸۹ در ۳ مرحله منجر به بازنگری دوره‌های آموزشی جهت مدیران و بررسی صلاحیت‌های لازم جهت احراز پست مربوطه شده‌است.
- مدرسه مهارت؛ با الگوبرداری از شرکت رنو پارس، برای ارتقاء سطح مهارت و دانش کارکنان بوده که در فاز تحقیقاتی است.
- مشارکت ذی‌نفعان؛ مدیر عامل با مشارکت طلبیدن تمامی ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها سعی می‌نماید تا احساس تعلق سازمانی در بین ذی‌نفعان قوت گرفته و تصمیمات اخذ شده از ضمانت اجرایی بهتری برخوردار شود. موارد زیر از مصادیق این رویکرد می‌باشند:
- ایجاد کمیته‌های مختلف کاری (۳-الف-۱) → و ایجاد نظام پیشنهادها در راستای استفاده از نظارت کارکنان و دخیل کردن آن‌ها در تصمیمات می‌باشد.



- برای توسعه پایدار و بالا بردن سطح فرهنگی و اجتماعی منطقه اقدام به شناسایی تامین کنندگان و کارخانه‌های قطعه‌سازی در جهت برون‌سپاری از طریق فرآیندهای ارزیابی تامین کنندگان انجام می‌شود. (مانند شرکت‌های تندر برش، روستا)
- شرکت در راستای تعامل و مشارکت با منطقه، اقدام به کنترل آلودگی‌های زیست محیطی، اندازه‌گیری آب صنعتی یا ایجاد پکیج صنعتی برای کاهش آلاینده‌ها نموده‌است. همچنین شرکت اقدام به افزایش سرانه فضای سبز و تعامل با ادارات منطقه از جمله شورای شهر و استفاده از نیروهای بومی با هدف افزایش اشتغال و جذب نیروهای متخصص منطقه نموده‌است.
- تشکیل پدافند غیر عامل؛ شرکت برای مقابله با حوادث غیر مترقبه و همچنین بلایای طبیعی از سال ۸۹ اقدام نموده‌است.

### ۴-۵-۱: استفاده از اطلاعات به‌موقع و مناسب در جهت اتخاذ تصمیم‌های سریع در راستای تغییرات

رهبران به‌منظور اتخاذ تصمیم‌های سریع در راستای تغییرات مورد نیاز در شرکت، اطلاعات مورد نیاز را از طرق جدول ۱-۵-۲ جمع‌آوری و سریعاً نسبت به تغییرات تصمیم‌گیری می‌نمایند.

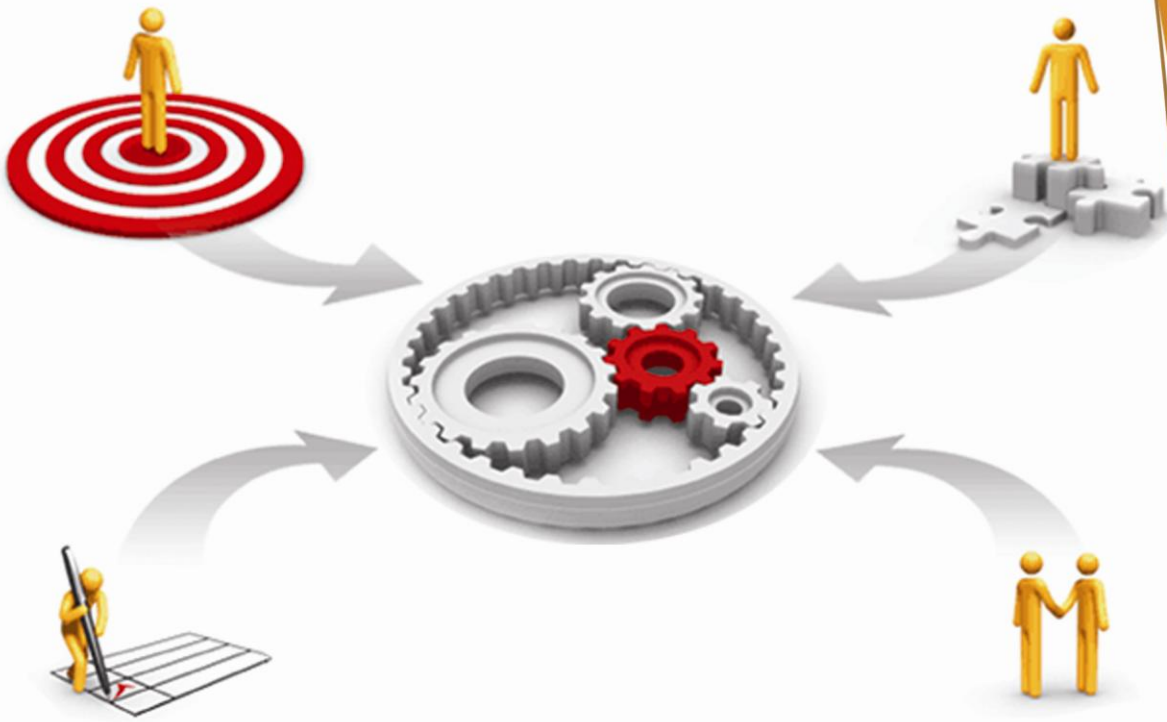
جدول ۱-۵-۲: کانال‌های کسب اطلاعات

ردیف	کانال اطلاعاتی	رهبران	مصادق / نمونه	بازنگری
۱	تماس تلفنی مشتری	کلیه مدیران ارشد	نرسیدن به موقع محموله ارسالی	استفاده از سیستم‌های GPS- GPRS برای ردیابی محموله‌ها
۲	ویدئو کنفرانس	مدیران ارشد فنی	تبادل اطلاعات در خصوص ماشین آلات و تجهیزات جدید	امکان دریافت اطلاعات فنی برای نیازهای فوری
۳	جلسات فوری از طرف مشتری	تولید، لجستیک، مهندسی و تضمین کیفیت	جلسات اضطراری برای مسائل کیفی	رفع مشکلات کیفی
۴	سیستم گزارشات مدیریتی	مدیریت عامل و هیأت مدیره و مدیران	گزارشات مالی و بانکی	در سال ۸۹ نرم افزار مربوطه نصب و راه اندازی شده‌است
۵	سیستم جامع سایپاپرس	مدیریت عامل و مدیران ارشد شرکت	گزارشات تولید و توقفات گزارشات پرسنلی	سالانه براساس نیاز کاربران و شرکت چندین بار بازنگری می‌شود.
۶	گزارشات زیست محیطی از طریق HSE	مدیریت عامل و هیأت مدیره و ارگان‌های منطقه ای	انتخاب شرکت به عنوان بیشترین گسترش فضای منطقه‌ای	سالانه با بررسی گزارشات نقاط مختلف بر طرف می‌شود.
۷	گزارشات اجتماعی	مدیریت عامل	گزارشات ارایه شده از آسیب‌های اجتماعی مانند اعتیاد و شرکت‌های هرمی و مشکلات خانوادگی	در دوره‌های ۶ ماهه تهیه می‌شود.
۸	گزارشات ایمنی و بهداشت پرسنل	مدیریت عامل و هیأت مدیره و مدیران ارشد و HSE	برگزاری آزمایشات دروه‌ای مانند چکاب‌های کلی	سالانه انجام می‌شود.
۹	جلسه شورای معاونین	مدیر عامل و مدیران ارشد	جلسات ۲ هفتگی انجام شده	نیم ساعت ابتدای هر جلسه در ارتباط با مسائل روز صنعت تحلیل لازم صورت می‌پذیرد.
۱۰	گزارشات کمیته پدافند غیر عامل	مدیر عامل و واحدهای مربوطه	گزارشات ارایه شده موجود	توسط مدیریت عامل و اعضای کمیته
۱۱	روزنامه‌ها و جراید عمومی و اختصاصی مربوط به گروه	کلیه واحدها	روزنامه‌های همشهری، دنیای اقتصاد و نشریه‌های سایپا و پارس‌خودرو	آگاهی از مسائل روز
۱۲	اخبار روزانه داخلی و صنعت خودرو	کلیه واحدها	روزنامه داخلی و بولتن داخلی اخبار صنعت خودرو	انتشار در پورتال سازمانی

### ۵-۵-۱: تامین منابع برای دستیابی به منافع بلندمدت جهت افزایش توان رقابت و پایداری شرکت

سایپاپرس جهت دستیابی به منافع بلند مدت و افزایش توان رقابتی خود از رویکردهایی چون تهیه طرح‌های تجاری برای افزایش ظرفیت تولید و توسعه محصول به جهت افزایش فروش استفاده می‌نماید. با این طرح‌ها در قالب کمیته‌ی بودجه و اعتبارات شرکت، مجوز لازم از کمیته سرمایه‌گذاری شرکت سایپا (به عنوان سهامدار اصلی) اخذ می‌شود. طرح‌های تجاری باید در راستای اهداف برنامه ۵ ساله سایپا (مانند سمت نود و پرواز ۹۵) و همچنین چشم انداز ۱۴۰۴ باشد. بر این مبنا عمده طرح‌های مذکور در راستای افزایش تیراژ محصولات استراتژیک می‌باشد. اطلاعات مورد نیاز از طریق معاونت فنی و مهندسی و معاونت اداری، مالی و اقتصادی بر اساس گزارش‌های عملکرد سالانه جمع‌آوری می‌شود و بر اساس آن نیازمندی‌های افزایش سرمایه شرکت، تامین منابع مالی طرح، ریسک و چالش‌های طرح مورد بررسی و تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد. به عنوان نمونه در سال ۸۹ ارزیابی و اصلاح طرح تجاری سرمایه‌گذاری شرکت سایپاپرس با هدف نیل به Tier One شدن در دستور کار قرار گرفته و بازنگری آن در جلسات اصلی سهامدار منجر به تدوین نقشه راه جدید سایپاپرس شده‌است. ضمناً تعدادی از طرح‌های تجاری همچون بازنگری طرح تجاری قطعات L90 و تیبا، پارس‌خودرو جهت سودآور نمودن این قطعات مورد بازنگری قرار گرفته‌است.





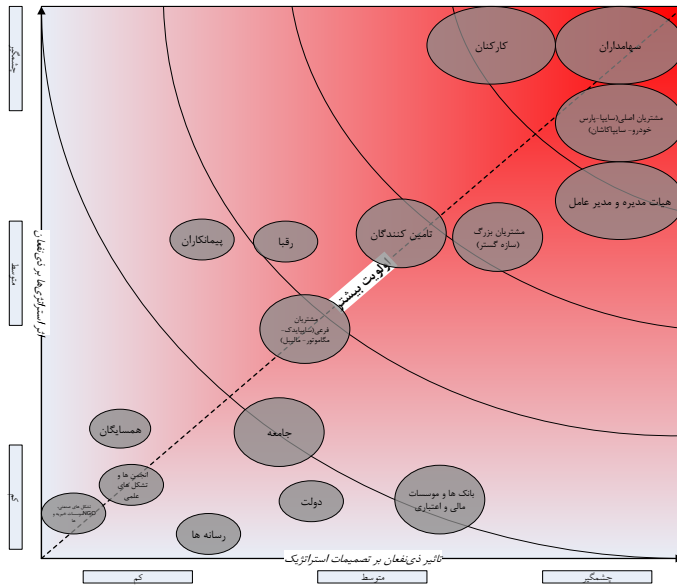
## ۲- استراتژی و مدیریت فرآیندها

### ۲-الف) استراتژی‌ها مبتنی بر ارزیابی، تحلیل و درک نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و محیط بیرونی است.

#### ۲-الف-۱: شناسایی و دسته‌بندی ذی‌نفعان و به‌کارگیری نیازها و انتظارات آن‌ها در تدوین استراتژی

سایپاپرس به عنوان یکی از شرکت‌های گروه سایپا، استراتژی‌هایش وابسته و تابع استراتژی‌ها و سیاست‌های گروه می‌باشد. به‌منظور نهادینه کردن تفکر استراتژیک در شرکت، برنامه‌ریزی استراتژیک از سال ۸۴ برای تحقق برنامه‌های تعیین شده توسط شرکت سایپا و با استفاده از گروه مشاوره مدیریتی اجرا شده‌است و در دوره‌های مشخص مورد بازنگری قرار می‌گیرد. (۲-ج-۱) →

شکل ۲-الف-۱: اولویت‌بندی ذی‌نفعان شناسایی شده شرکت سایپاپرس



به‌منظور اجرای هرچه بهتر برنامه‌ریزی استراتژیک و ایجاد ساز و کار مناسب جهت انجام آن، مدیریت مطالعات راهبردی اقدام به تدوین روش اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک (کد مدرک PR/SO/126) در سال ۸۹ نموده و بررسی ذی‌نفعان سازمانی به عنوان یکی از ارکان اصلی آن مدنظر قرار گرفته است. بر اساس اطلاعات بدست آمده از مطالعه اسناد و گزارش‌ها و موارد مطرح شده در مصاحبه‌ها و گفتگوهای انجام شده با مدیران ارشد، فهرستی از ذی‌نفعان تهیه شده‌است (شکل ۲-الف-۱). طبق جدول ۲-الف-۱ نیازها و انتظارات آن‌ها با استفاده از روش‌ها و ساز و کارهای مختلفی نظیر طوفان فکری و جلسات کمیته راهبردی شناسایی شده و بر اساس دوره‌های زمانی مشخص اصلاح و بازنگری می‌شوند. به علت تفاوت در معیارها و پارامترهای حایز اهمیت هر یک از ذی‌نفعان سایپاپرس و

همچنین عدم امکان پاسخ‌گویی به خواسته‌ها و تقاضای همه گروه‌ها، سایپاپرس با الگوبرداری از شرکت تام ایران خودرو اقدام به اولویت‌بندی ذی‌نفعان خود با استفاده از فرم اولویت‌بندی ذی‌نفعان (کد مدرک F/126/07) نموده‌است.

جدول ۲-الف-۱: روش‌های شناسایی انتظارات و نیازهای ذی‌نفعان جهت تدوین استراتژی

گروه ذی‌نفع	رویکرد شناسایی نیازها	پایش	مجری رویکرد	معیار حایز اهمیت	مصادیق اجرا و بازنگری
شرکت سایپا (سهامداران)	اظهار نظر در مورد بودجه سالیانه شرکت در چارچوب استراتژی‌های سمت ۹۰	سالانه	مدیرعامل، اعضای هیأت مدیره و معاونت اداری مالی اقتصادی	اطلاعات مرتبط به میزان تولید، نقدینگی، سود و زیان و کلیه فعالیت‌ها در زمان تدوین بودجه	تغییرات در ساختار هزینه‌ها و بودجه‌بندی اصلاحی
	اظهار نظر مجمع در مورد گزارش هیأت مدیره از شرکت در پایان سال مالی با توجه به بررسی بازرسی قانونی	سالانه	مدیران ارشد	گزارش عملکرد سایپاپرس	مکلف کردن شرکت برای تولید محصولات با کیفیت
	سایپاپرس در جلسات مدیران ارشد (وزارت صنایع)	موردی بر حسب نیاز	مدیران ارشد	برنامه‌ریزی استراتژی کلان در حوزه خودرو و قطعات پرسی یا سرمایه‌گذاری خطوط پرسی	جلسه ساخت داخل ایپکو در وزارت صنایع
مشتریان (داخلی - خارجی)	برنامه‌ها و اهداف کلان ۵ ساله (سمت ۹۰، پرواز ۹۵)	۵ ساله	مدیرعامل، اعضای هیأت مدیره و کلیه مدیران ارشد	اطلاعات مرتبط به میزان تولید، نقدینگی، سود و زیان و کلیه فعالیت‌های سایپاپرس	تغییر در استراتژی‌ها و اهداف کلان با توجه به پرواز ۹۵
	تجزیه و تحلیل، ادعاها، IR شکایات و بازخورهای فنی دریافتی از مشتریان	ماهانه و سالانه	تضمین کیفیت و فروش	حساسیت‌های کیفی مشتریان	پروژه‌های بهبود کیفیت (تمیز نمودن و شستشوی قالب‌ها)
کارکنان	بازدید ادواری از مشتریان	سالانه	برنامه‌ریزی، بازرگانی، تضمین کیفیت و مهندسی	نیازمندی‌های فعلی و آتی مشتری و خواسته‌هایشان بر کیفیت محصولات	بازدید شرکت‌های رنو و رونپارس برای تولید قطعات تندر ۹۰
	جلسات ادواری نماینده مدیرعامل	هر هفته	مدیر ارتباطات	مسائل عمومی و مشکلات آنان	ترمیم و بازسازی حمام
	انواع نظر سنجی‌ها	تحقیقات میدانی و شش ماهه	اداری، مالی - اقتصادی	میزان رضایت کارکنان از شرایط شغلی	بازنگری نظام‌های اطلاع‌رسانی، بازنگری و اجرای نظام پاداش متناسب با عملکرد SEP
پیمانکاران	بازدیدها و جلسات ادواری با نمایندگان سیستم ارزیابی دوره‌ای نظر سنجی	موردی منظم	مدیر بازرگانی و تضمین	اطلاعات مرتبط با نیازها و مشکلات فنی و مالی	تغییر در روش ارزیابی و پیگیری نظرات



## ۲-الف-۲: ارزیابی و تحلیل و دسته‌بندی تحولات محیط عمومی و حوزه فعالیت سایپا پرس

عوامل تاثیرگذار بر نحوه مدیریت سایپا پرس در بلندمدت به علت پویایی و تغییرات محیطی از منظرهای اقتصادی، سیاسی و دولتی، تکنولوژیکی، اجتماعی، محیطی و قانونی (PESTEL) مطابق با روش اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک بررسی می‌شوند و در سال ۸۹ توسط مدیریت مطالعات راهبردی مورد بازنگری و توسط کمیته راهبری صحنه‌گذاری گردیدند. جدول ۲-الف-۲ بررسی وضعیت و نحوه تاثیرگذاری برخی از عوامل بیرونی بر سایپا پرس را به عنوان نمونه نشان می‌دهد.

جدول ۲-الف-۲: بررسی وضعیت و نحوه تاثیرگذاری عوامل بیرونی بر شرکت

نوع عامل	ردیف	عنوان عامل	وضعیت کنونی	تاثیر بر شرکت	نوع تأثیر
اقتصادی	۱	امنیت سرمایه‌گذاری (اقتصاد متمرکز)	با توجه به رسالت‌های تعریف شده، ناکافی	منفی	افزایش ریسک سرمایه‌گذاری و مشارکت با شرکت‌های داخلی و خارجی
	۲	تورم	زیاد	منفی	ساختار قیمت تمام شده/ کاهش توان رقابت پذیری/ سودآوری کم
	۳	هزینه انرژی	رو به افزایش	منفی	قیمت تمام شده/ توان رقابت پذیری
سیاسی و دولتی	۴	بازار بورس	ثبات نیافته	منفی	تمایل پائین شرکت در ارایه سهام جهت گسترش تامین مالی
	۵	دیدگاه‌ها و سیاست‌های دولت	متغیر در صنعت خودرو	منفی	بی‌ثباتی در نگرش مدیران جهت سرمایه‌گذاری
	۶	قوانین حقوقی	ناکارآمد	منفی	عادلان نبودن تعرفه مالیاتی واحدهای صنعتی/ قانون چک موثر فضای کسب و کار
تکنولوژیکی	۷	تمایل دولت به خصوصی‌سازی	زیاد	مثبت	مدیریت متمرکز/ رقابت گسترده‌تر/ رشد اقتصادی
	۸	حمایت دولت از تکنولوژی نوین	زیاد	مثبت	دریافت وام / قوانین روان/ نوسازی صنعت
	۹	نقش IT در توسعه صنعتی	در حال رشد	مثبت	رشد رقابت پذیری/ ارتباطات راحت تر/ تغییر پارادایم ذهنی و گسترش حوزه بازار تولید
اجتماعی	۱۰	نرخ رشد جمعیت تحصیله‌کرده	زیاد	مثبت	افزایش قدرت تصمیم‌گیری برای انتخاب نیروی انسانی ماهر
	۱۱	نرخ رشد درآمد خانواده‌ها	نسبت به تورم پایین	منفی	مؤثر بر سفارش شرکت مادر/ سودآوری
محیطی	۱۲	انتشار آلاینده‌های کارخانه‌های سنگبری	رو به افزایش	منفی	بهداشت و سلامت کارکنان
قانونی	۱۳	قوانین واردات و صادرات	روبه بهبود	مثبت	کاهش زمان ترخیص و گشایش اعتبارات

سایپا پرس با توجه به مدل پنج نیروی پورتر اقدام به شناسایی عوامل مرتبط با محیط عملیاتی جهت به‌روزرسانی فرصت‌ها و تهدیدات می‌نماید. شکل ۲-الف-۲ نشان‌دهنده تجزیه و تحلیل محیط عملیاتی سایپا پرس می‌باشد.

شکل ۲-الف-۲: تجزیه و تحلیل محیط عملیاتی سایپا پرس





همچنین عوامل تجزیه و تحلیل بازار سایپاپرس شامل نیاز بازار غیرخودرویی به قطعات پرسی، نیاز بازار خودرو به قطعات پرسی در خطوط G1، G2، G3 و مجموعه‌های منفصله خودرو، نیاز صنعت پرسی‌کاری به استفاده از مواد و فرآیند جدید همانند فولادهای ULSAB و پرسی‌کاری هیدروفرم و پرسی‌کاری انفجاری، روند کیفی محصولات تولید، تجزیه و تحلیل شکایات مشتری و IssueReport دریافتی به تفکیک نوع اشکال و نوع محصول، ارزیابی و تحلیل وضعیت رقبا داخلی و خارجی در بازارهای هدف و نیز شناسایی درک و پیش‌بینی توسعه‌ها و فعالیت‌های رقبا با استفاده از ماتریس CPM و SPACE می‌باشد. رقبا داخلی به دو دسته رقبا اصلی و رقبا فرعی تقسیم‌بندی می‌شوند که حدوداً ۵۰٪ حجم تولید در بازار خودروی ایران توسط رقبا اصلی تولید می‌شوند. عمده رقبا اصلی، شرکت‌های ایدکوپرس، IKID، غرب‌استیل و مازین‌صنعت می‌باشند. همچنین رویکرد شرکت برای جمع‌آوری اطلاعات رقبا خارجی اعم از جوهری چین، اتواستیمپینگ هند و گوردون تایوان، همکاری با مرکز مطالعات راهبردی و استراتژیک گروه سایپا می‌باشد. رقبا فرعی نیز شرکت‌هایی با توان محدود هستند که در استراتژی‌های شرکت برای برون‌سپاری از پتانسیل آن‌ها استفاده می‌شود. مدیریت مطالعات راهبردی از طریق ساز و کار مشخص جهت بررسی وضعیت حوزه فعالیت سایپاپرس گزارش‌های زیر را طبق جدول ۲-الف-۳ در دوره‌های مشخص دریافت نموده و مورد استفاده قرار می‌دهد.

جدول ۲-الف-۳: گزارش‌های مورد استفاده در واحد مطالعات راهبردی

ردیف	عنوان گزارش	دوره	منبع دریافت
۱	گزارش مدیریتی بازار خودرو ایران - حوزه سواری	ماهانه	مرکز مطالعات استراتژیک سایپا
۲	گزارش مدیریتی بازار خودرو ایران - حوزه تجاری	ماهانه	مرکز مطالعات استراتژیک سایپا
۳	صادرات صنعت خودرو سازی و قطعه سازی	موردی	مرکز مطالعات استراتژیک سایپا
۴	خبرنامه خودرو	ماهانه	مرکز مطالعات استراتژیک سایپا
۵	خبرنامه بهای کالاهای اساسی و بازار سهام	هفتگی	مرکز مطالعات استراتژیک سایپا
۶	گزارش‌های BMI	سالانه	گروه سایپا
۷	گزارش گروه مشاوران خودرو	موردی	مرکز تحقیقات و نوآوری صنایع خودرو سایپا

### ۲-الف-۳: تدوین فرصت‌ها و تهدیدها

پس از تحلیل عوامل محیط بیرونی (محیط عمومی و حوزه فعالیت) نسبت به استخراج مهمترین پارامترهای فرصت و تهدید ناشی از عوامل تاثیرگذار بر شرکت و ارزیابی آن‌ها در قالب ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) (کد مدرک F/126/06) اقدام می‌گردد. یکی دیگر از تکنیک‌ها برای تحلیل فرصت و تهدید، ماتریس آنالیز آسیب‌پذیری (کد مدرک F/126/04) می‌باشد. در این ماتریس وضعیت سایپاپرس نسبت به هر یک از نقاط فرصت و تهدید معین می‌شود. کمیته راهبری مسئول امتیازدهی به این ماتریس‌ها بوده و مدیریت مطالعات راهبردی اقدام به جمع‌بندی اطلاعات می‌نماید. ارزیابی اثربخشی این رویکرد از طریق کارگاه‌های استراتژی با مشارکت مدیران ارشد به صورت سالانه انجام می‌پذیرد و همایش گاجره در سال ۸۸ که در قالب تیم ۱۰ گانه بوده‌است نمونه‌ای از این جلسات می‌باشد. بر اساس آخرین تغییرات لحاظ شده در سال ۸۹ مصادیقی از فرصت‌ها و تهدیدات شناسایی شده در جدول ۲-الف-۴ می‌باشد.

جدول ۲-الف-۴: مصادیقی از فرصت‌ها و تهدیدهای سایپاپرس

فرصت	تهدید
روند افزایشی مشارکت خودروسازهای خارجی با خودروسازهای داخلی	بازار محدود (مشتری انحصاری - تنوع کم در سید محصول)
نگرش گروه سایپا به چابک‌سازی زیر مجموعه‌ها	هدمند سازی یارانه‌ها و افزایش هزینه انرژی
قابلیت متولی‌گری تامین فلزات و مواد اولیه فلزی شرکت سایپا	نبود ثبات در قوانین و مقررات اقتصادی و کسب و کار

### ۲-ب) استراتژی‌ها مبتنی بر ارزیابی، تحلیل و درک عملکرد درونی و قابلیت‌های سازمانی است.

#### ۲-ب-۱: شاخص‌های کلیدی عملکرد

شاخص‌های کلیدی عملکرد از بین شاخص‌های موجود (۲-۵) با توجه به جایگاه سایپاپرس در گروه سایپا، برنامه‌های سمت نود و نظارت مدیران ارشد و استفاده از نظرات آن‌ها در سال‌های گذشته تعیین شده‌است. در سال ۹۰ مدیریت مطالعات راهبردی جهت به روزآوری شاخص‌های کلیدی عملکرد دستورالعمل هدفگذاری شاخص (کد مدرک WI/SO/127) و فرم تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد (کد مدرک F/127/02) با الگوبرداری از شرکت والاقطعه را در سایپاپرس جاری نموده‌است. شاخص‌های کلیدی عملکرد نظیر تعداد تولید قطعه در دقیقه (CPM)، ضایعات محصول (PPM داخلی)، برگشتی از مشتریان (PPM خارجی)، تحقق MRP مشتریان، شاخص اثربخشی تجهیزات (OEE) به همراه روند آن‌ها در سال‌های گذشته و تحلیل مقایسه آن با شرکت‌های برتر برای شناسایی نقاط قوت و ضعف توسط مدیریت مطالعات راهبردی گردآوری می‌شود و پس از صحت‌گذاری در کمیته راهبری به عنوان یکی از ورودی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرند. یکی دیگر از شاخص‌های مدنظر در تحلیل قابلیت‌ها و عملکرد داخلی شرکت، تحلیل شاخص‌های حوزه بهره‌وری است که توسط سازمان



گسترش و نوسازی صنایع ایران (ایدرو) تعیین شده است و هر ساله توسط آن سازمان هدفگذاری و جهت پایش مقادیر آن‌ها به شرکت بازگردانده می‌شود. در این راستا اطلاعات مالی نظیر فروش، هزینه‌های تولید، مواد، نیروی انسانی، سرمایه تحلیل شده و نقاطی که موجب کاهش بهره‌وری و سودآوری می‌شوند استخراج شده و به عنوان ورودی ساز و کار شناسایی نقاط قوت و ضعف استفاده می‌شوند. جهت انجام هر چه بهتر تحلیل مباحث مالی و بهره‌وری، سایپاپرس در سال ۹۰ اقدام به ایجاد واحد مدیریت امور اقتصادی در معاونت مالی، اداری و اقتصادی نموده است.

### ۲-ب-۲: شناسایی و تحلیل تکنولوژی و شایستگی‌ها

به منظور تعیین شایستگی‌های محوری و مزیت‌های رقابتی سایپاپرس با توجه به روش اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک (کد مدرک PR/SO/126) و مدل الماس پورتر به بررسی محیط داخلی از منظر مدیریتی، مالی، انسانی و تکنولوژی پرداخته است. در سال ۹۰ مدل کسب و کار بر اساس مدل کانواس تهیه شده است. (۵-ب-۴) عوامل تاثیرگذار جهت شناسایی شایستگی‌های محوری توسط مدیریت مطالعات راهبردی تهیه و سپس جهت تدوین نقاط قوت و ضعف توسط کمیته راهبری صحنه‌گذاری می‌شوند. نمونه‌ای از گزارش‌هایی که در تعیین شایستگی‌های محوری تاثیرگذارند در جدول ۲-ب-۱ آورده شده است.

#### جدول ۲-ب-۱: تعیین شایستگی‌های محوری

مبانی اطلاعات	نوع گزارش و اطلاعات جمع آوری شده	متولیان
اندازه‌گیری عملکرد واحدها	تجزیه و تحلیل سالانه عملکرد واحدها و ارائه پیشنهادها استراتژیک	معاونین و مدیران واحدها
فعالیت‌های یادگیری	گزارش ممیزی نظام‌های مدیریت و صورتجلسات ممیزی مدیریت افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌ها و چند منظوره نمودن کارکنان اهداف/برنامه‌ها/ پروژه‌ها/ گزارش‌ها گزارش‌های خود ارزیابی جایزه گروه سایپا و جایزه بهره‌وری الگوپردازی‌ها، بازدیدها و دوره‌های آموزشی سازمان‌های مشابه با رقیب	نماینده مدیرعامل و مدیر تضمین کیفیت، آموزش و توسعه منابع انسانی، مطالعات راهبردی و دیگر واحدها
اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی	تجزیه و تحلیل عملکرد و منابع انسانی سازمان‌های برتر و موفق تجزیه و تحلیل نتایج نظر سنجی کارکنان تجزیه و تحلیل بهره‌وری نیروی انسانی	توسعه منابع انسانی
قابلیت پیمانکاران و شرکای تجاری	گزارش‌ها و ارزیابی پیمانکاران اطلاعات دریافتی از مراکز خدماتی در ارتباط با قیمت/کیفیت اخذ نظرات پیمانکاران در موضوعات حقوقی و بازرگانی و نظرسنجی	برنامه‌ریزی و بازرگانی

معاونت فنی و مهندسی با شناسایی فن‌آوری‌های جدید در حوزه‌های مواد، ابزار، فرآیند و محصول و ارزیابی میزان تاثیر آن‌ها بر کسب و کار شرکت (بهره‌وری، تولید، کاهش هزینه) اقدام به انتخاب و سرمایه‌گذاری با استراتژی مناسب می‌نماید. از مصادیق اجرای این رویکرد می‌توان به رباتیک کردن قالب‌های دستی در سال ۸۹ اشاره نمود. سایپاپرس جهت انجام هر چه بهتر بررسی فن‌آوری‌های نوین اقدام به ایجاد واحد مدیریت تحقیق و توسعه در ساختار معاونت فنی و مهندسی نموده است. (۴-ج-۱)

### ۲-ب-۳: شناسایی و تحلیل توانمندی‌ها و شایستگی‌های شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی

در راستای شناسایی و تحلیل توانمندی‌ها و شایستگی‌های شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی، از رویکردهای شناسایی و ارزیابی اولیه و دوره‌ای، ارتقای تامین‌کنندگان استفاده می‌شود. در اجرای این رویکردها، رتبه بندی زنجیره تامین در چارچوب A، B، C، D که منجر به اتخاذ سیاست‌های متفاوت با حائزین شرایط در هر گروه، انجام می‌شود. به عنوان مثال رتبه شرکت IKID (گرید B) و تندربرش (گرید C) تعیین شده است. (۶-الف) رتبه‌بندی تامین‌کنندگان منجر به هدایت و توانمندی ایشان در حمایت از استراتژی‌ها می‌شود. از سوی دیگر سیاست‌های سایپاپرس متناسب با توانمندی شرکای خود اتخاذ و اعمال می‌شود. به عنوان مثال در تعامل با شرکت IKID با داشتن قابلیت تکنولوژی خط سنگین پرس کاری اقدام به واگذاری قطعات استراتژیک L90 شده است.

### ۲-ب-۴: شناسایی نقاط قوت و ضعف

به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف، داده‌های جدول ۲-ب-۲ به عنوان ورودی، توسط کمیته‌های تخصصی مورد تحلیل قرار گرفته و فهرست نقاط قوت و ضعف مرتبط با حوزه‌های تخصصی تهیه و برای جمع‌بندی به مدیریت مطالعات راهبردی ارسال می‌شود. مدیریت مطالعات راهبردی پس از بررسی، آن‌ها را دسته‌بندی و جداسازی می‌نماید و با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) (کد مدرک F/126/05) که توسط کمیته راهبری امتیازدهی می‌شود جهت تعیین موقعیت سایپاپرس با توجه به نقاط قوت و ضعف اقدام می‌کند.

#### جدول ۲-ب-۲: جدول نقاط قوت و ضعف

ضعف	قوت
ضعف در دانش فنی مدیریت در حیطه فعالیت‌های سازمان	وجود تکنولوژی روز دنیا در زمینه تولید قطعات پرسی نسبت به رقبا
نداشتن کنترل کافی بر تامین‌کنندگان	برخورداری از فضای مناسب جهت انبارش و طرح توسعه شرکت در آینده
سرعت ناکافی در پاسخ‌گویی به اعلام‌ها و مناقصات	در اختیار داشتن ظرفیت لازم جهت مشارکت با شرکت‌های مطرح خودرو ساز

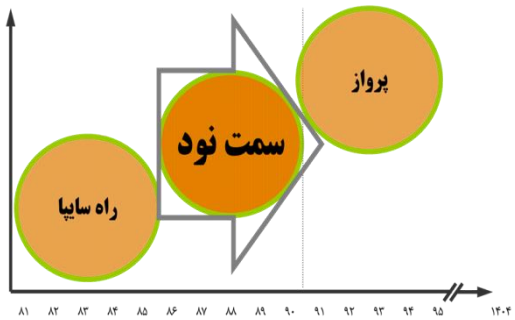


## ۲-ج) استراتژی و خط‌مشی پشتیبان، تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به‌روزمی‌شود.

### ۲-ج-۱: تعیین و به روز رسانی اهداف کلان و استراتژی‌ها

یکی از ورودی‌های اصلی برای تعیین اهداف کلان و تدوین استراتژی‌های سایپاپرس برنامه‌های کلان ۵ ساله گروه سایپا می‌باشد. اولین برنامه در سال ۸۰ توسط مرکز مطالعات استراتژیک شرکت سایپا به کلیه اعضای گروه با عنوان راه سایپا و دومین آن در سال ۸۵ با عنوان برنامه سمت ۹۰ ابلاغ شد و پس از آن برنامه پرواز ۹۵ آغاز خواهد شد (شکل ۲-ج-۱). در حال حاضر اهداف کلان سایپاپرس با توجه به برنامه سمت ۹۰ تدوین شده‌است. با ابلاغ این برنامه، سایپاپرس با برگزاری جلسات متعدد در کمیته راهبری و با استفاده از رویکرد خرد جمعی طی یک فرآیند خلاقانه نسبت به تدوین برنامه سمت نود سایپاپرس و شناسایی استراتژی‌های لازم برای تحقق اهداف استراتژیک اقدام نموده‌است. خروجی این جلسات همان اهداف کلان سایپاپرس می‌باشد.

شکل ۲-ج-۱: روند برنامه‌ریزی‌های کلان سایپا



شکل ۲-ج-۲: برنامه سمت نود سایپا و سایپاپرس

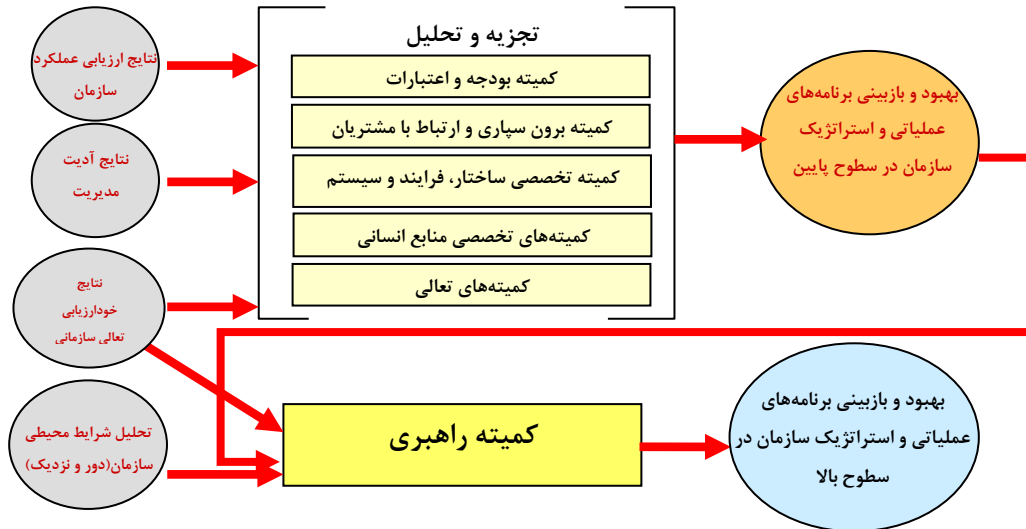
برنامه سمت ۹۰ سایپا پرس		برنامه سمت ۹۰ گروه سایپا	
سودآوری ۳۰۰ میلیارد ریال	۱۰۰۰۰ میلیارد ریال	سودآوری بالاتر از رقبا	س
افزایش تنوع محصولات تا ۳۵۰ نوع محصول	۱۰ محصول	محصول متنوع	م
۲۰ میلیون قطعه در سال افزایش سهم بازار قطعات پرسی به ۲۵٪	تولید ۹۰۰۰۰۰ دستگاه	تولید اقتصادی و منعطف	ت
صادرات ۱۰٪ از تولیدات شرکت	صادرات ۲۰٪ از میزان تولید	نمود در بازارهای جهانی	ن
۳٪ پایین تر از نرخ تورم سالیانه	۶٪ زیر نرخ تورم	ویژگی در قیمت	و
۸۵٪ رضایت مشتریان اصلی OEM در رضایت مشتریان اصلی به میزان ۸۵٪	رضایت مشتریان معادل ۸۵٪	دلخواه مشتریان	د

در شکل شماره ۲-ج-۲ نتایج برای اهداف سمت نود سایپا در مقابل اهداف کلان سایپاپرس آمده است. در راستای تدوین برنامه‌های استراتژیک، اولین بار در سال ۸۳ برنامه‌های استراتژیک در قالب برنامه‌های کوتاه مدت (یک ساله) تدوین شد. در سال ۸۴ با ایجاد واحد مطالعات راهبردی و برنامه‌ریزی استراتژیک و همکاری مشاورین مرتبط کتابچه استراتژیک شرکت تدوین شده و در سال‌های ۸۶ و ۸۹ مورد بازنگری مجدد قرار گرفته‌است. با توجه به رویه برنامه‌ریزی استراتژیک سایپاپرس با استفاده از ماتریس‌های داخلی و خارجی (IE) و ارزیابی موفقیت و اقدام استراتژیک (SPACE) (کد مدرک F/126/03) اقدام به تعیین جایگاه استراتژیک خود نموده، که از نتایج آن‌ها دستیابی به موقعیت استراتژی رقابتی بوده‌است. همچنین به منظور استخراج و جمع‌بندی استراتژی‌ها علاوه بر به‌کارگیری مدل‌های مختلف نظیر تحلیل ذی‌نفعان و ماتریس SWOT از روش‌های تحلیل فرصت-قابلیت (جهت دستیابی به فرصت‌های پیش‌رو، به چه قابلیت‌هایی مورد نیاز است؟)، قابلیت-فرصت (قابلیت‌های بالقوه و بالفعل سایپاپرس چه فرصت‌های استراتژیکی را ایجاد می‌کنند؟)، تحلیل بازار و سناریوهای مختلف استفاده شده‌است. پس از استفاده از مدل‌ها و تحلیل‌های فوق و رسیدن به نتایجی که هر یک به دست می‌دهند، جمع‌بندی و هم‌گرایی نتایج در راستای تعیین استراتژی‌ها و تاکتیک‌های سایپاپرس انجام شده‌است. برای این منظور ابتدا ایده‌های جدید که از فرصت‌های پیش روی سایپاپرس در محیط رقابتی موجود در کشور به دست آمده‌اند تشریح شده و سپس عوامل کلیدی موفقیت (۳-ج-۳) در دستیابی به این ایده و همچنین موانع کلیدی برای رسیدن به آن عنوان شده و در نهایت ارتباط ایده با هر یک از روش‌های تجزیه و تحلیل (SWOT، ذی‌نفعان) به دست آمده‌است. نتیجه این جمع‌بندی به صورت مشخص، فهرست محورهای استراتژیک ذکر شده‌اند. آخرین بار در سال ۸۹ کلیه محورهای استراتژیک در قالب ۵۲ استراتژی مورد بازنگری قرار گرفته است. محورهای استراتژیک سایپاپرس عبارتند از:

توسعه بهره‌وری سازمان	توسعه فروش	توسعه بهره‌وری منابع انسانی
توسعه تکنولوژی	توسعه زیرساخت	توسعه زیرساخت اطلاعات
توسعه و بهبود لجستیک و انبارها	توسعه و بهبود سیستم‌های مدیریتی	توسعه شراکت‌ها
کاهش هزینه	توسعه ارتباطات	

در شکل ۲-ج-۳ ساختار بهبود برنامه‌های استراتژیک با استفاده از بازخورد بازبینی برنامه‌های عملیاتی، نتایج خودارزیابی تعالی سازمانی در سال ۸۹ و تحلیل محیط بیرونی در کمیته راهبری و کمیته اقتصادی و کاهش و آنالیز قیمت مورد بررسی قرار گرفته است و خروجی آن به عنوان بهبود برنامه‌های استراتژیک در نظر گرفته می‌شود. این بازنگری، هر ساله بررسی و نتایج حاصله تحلیل می‌شوند.

شکل ۲-۳: ساختار بهبود و بازبینی برنامه استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی



اقدام بعدی پس از بازنگری استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی، تبدیل اهداف کیفی و بلند مدت به اهداف کمی و کوتاه مدت در چارچوب محورهای استراتژیک می‌باشد. ایجاد ارتباط میان اهداف بلند مدت سازمان و اهداف سالیانه از طریق تعریف شاخص‌های عملکردی واحدها در قالب تابلوی اهداف واحد (تاو) (کد مدرک F/126/08) و هدف‌گذاری کمی آن‌ها حاصل شده‌است. لازم به ذکر است برای نظارت ماهانه، اهداف سالانه توسط واحد مطالعات راهبردی به اهداف فصلی شکسته شده و مورد پایش قرار می‌گیرد. برای اطمینان از درستی و حرکت در مسیر تعیین شده، برنامه استراتژیک سایپاپرس در دوره‌های زمانی مشخص شده در دو بخش کنترل فرضیات و کنترل اجرای برنامه استراتژیک مورد پایش، تحلیل و بهبود قرار می‌گیرد (مطابق جدول ۲-۱).

جدول ۲-۱: زمان‌های پایش برنامه‌ریزی استراتژیک

عناصر برنامه استراتژیک سایپاپرس	دوره پایش	دوره تحلیل داخلی	دوره تحلیل محیط عملیاتی دوره تحلیل محیط دور دست
چشم انداز	یک ساله	یک ساله	یک ساله
مأموریت‌ها	یک ساله	یک ساله	
اهداف	یک ساله	یک ساله	
استراتژی‌ها	شش ماهه	شش ماهه	
برنامه‌ها و پروژه‌ها	شش ماهه	شش ماهه	
فرآیندها	شش ماهه	شش ماهه	

همچنین برای اصلاح و به‌روزرسانی استراتژی‌ها و اهداف کلان، از سال ۸۴ کمیته راهبری متشکل از مدیران ارشد، شکل گرفته است. در سال ۸۹ ساختار این کمیته مورد بازنگری قرار گرفت و بر اساس روش اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک (کد مدرک PR/SO/126) مقرر شد جلسات کمیته به صورت پیوسته هر دو هفته یک‌بار تشکیل شود. از جمله دستاوردهای این جلسات در سال ۸۹ می‌توان به بازنگری ماتریس SWOT و تحلیل گزارش‌های BMI اشاره کرد.

## ۲-۲: شناسایی و درک عوامل اصلی موفقیت

از آنجا که فاکتورهای کلیدی موفقیت بیشترین اهمیت را در اجرای استراتژی‌ها دارند، سایپاپرس با توجه به تعریف استراتژی‌های خود در ۱۱ محور، شناسایی این فاکتورها را از سال ۸۸ طی انجام یک پایان نامه کارشناسی ارشد مورد بررسی قرار داده‌است. مراحل شناسایی این فاکتورها در سه گام به شرح زیر انجام پذیرفته است:

گام اول استخراج فاکتورهای عمومی موفقیت (GSF): از نتایج به دست آمده مطالعات صورت گرفته، در این حوزه به عنوان فاکتورهای عمومی موفقیت استفاده می‌شود.

گام دوم استخراج فاکتورهای کلیدی موفقیت (KSF): در شناسایی این فاکتورها از نظرات خبرگان شرکت استفاده شده‌است. گام سوم استخراج گلوگاه‌ها یا فاکتورهای بحرانی (CSF)

با استفاده از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای پرسشنامه‌ای تهیه شده و با توزیع آن در بین گروه پایلوت ۱۰ نفره از خبرگان، به عنوان نتیجه حاصل از تحلیل‌های آماری، ۲۴ فاکتور کلیدی موفقیت شناسایی و اولویت آن‌ها تعیین شد. از مهم‌ترین و کلیدی‌ترین این فاکتورها می‌توان "مهارت رهبری"، "رضایت کارکنان"، "صلاحیت و تجربه مدیریتی"، "توانایی تصمیم‌گیری و اجرای سریع آن" و "ارزش و کیفیت بالای محصول" را نام برد. از بین فاکتورهای کلیدی، بحرانی‌ترین فاکتورها مشخص شده‌اند. از جمله آن‌ها می‌توان به "برنامه‌ریزی برای قرارگیری افراد در جای مناسب با توجه به صلاحیت آن‌ها"، "نظارت اثربخش بر عملکرد کارکنان و ارزیابی موثر"، "رضایت کارکنان"، "نوآوری در محصول" و "جایگزینی محصولات از دست رفته با محصولات جدید" نام برد. از جمله اقدامات سایپاپرس برای جایگزینی محصولات از دست رفته با جدید می‌توان به جایگزینی خط تولید رام زانتیا با خط تولید



کلاف و جایگزینی قطعات خودرو زانتیا در خط Progressive با تولید محصولات آستر درب عقب چپ و راست پراید اشاره نمود. از سال ۸۹ با آغاز رویکرد BSC کلیه عوامل موفقیت، مطابق با این رویکرد، بازنگری شده و تجدید نظر آن‌ها در حال انجام است.

## ۲-ج-۳: حصول از اطمینان از پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی

سایپاپرس در راستای جهت‌گیری‌های استراتژیک توسعه ارتباطات و توسعه شراکت‌ها، سه مولفه مسوولیت‌های اجتماعی شرکتی شامل اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی را مد نظر قراردادده و به طور مشخص آن‌ها را کنترل می‌نماید (۱-ب-۱، ۷-الف-۵، ۹-الف-۹). اطمینان از پایداری اقتصادی برنامه‌ها با توجه به روند رو به رشد مولفه‌های اقتصادی و رویکرد مدیریت بودجه، حاصل می‌شود. سایپاپرس با ایجاد فرصت‌های شغلی جدید با فعال کردن SBU پارس خودرو، نظرسنجی از همسایگان و شهرداری برای تغییر مسیر تریلی‌ها، استفاده از کارآموزان دانشگاهی و مراکز عالی براساس آیین‌نامه آموزش (کد مدرک RE/HR/79)، از پایداری اجتماعی اطمینان حاصل می‌نماید. (۹-الف-۹) جهت اطمینان از پایداری زیست محیطی و اجتماعی برنامه‌های سایپاپرس از طریق تدوین و بازنگری سالانه خط مشی کیفیت، ایمنی و زیست محیطی در قالب استانداردهای IMS اقدام می‌شود.

## ۲-ج-۴: شناسایی و مدیریت ریسک‌های استراتژیک

به‌منظور شناسایی و مدیریت ریسک‌های استراتژیک ریسک‌های مرتبط با هر استراتژی شناسایی و اولویت‌بندی می‌شوند، سپس راهکار مقابله و کاهش این خطرات تعیین شده و با تعیین مسئولین اجرا، هریک از ریسک‌ها مورد پایش قرار می‌گیرد. در این راستا در قدم اول اقدام به اولویت‌بندی استراتژی‌های سایپاپرس، با استفاده از ماتریس QSPM (شکل ۲-ج-۳) بر اساس رویه برنامه‌ریزی استراتژیک صورت می‌گیرد. هر یک از استراتژی‌ها از دو جنبه، ضریب هر عامل ریسکی و نمره آن عامل مورد بررسی قرار می‌گیرد. از جمله عوامل ریسکی می‌توان به عوامل PESTEL مطابق با جدول ۲-الف-۲ اشاره نمود. نمرات هر یک از این عوامل در جلسات کمیته راهبری تعیین می‌شود. استراتژی‌های با اولویت بالا برای شرکت حیاتی بوده و مورد کنترل بیشتری نسبت به سایر استراتژی‌ها قرار می‌گیرند و در گام بعدی ریسک‌های مرتبط با هر یک از این استراتژی‌ها استخراج می‌شوند.

شکل ۲-ج-۳: بخشی از ماتریس QSPM

عوامل استراتژی	عوامل اقتصادی	عوامل اجتماعی	عوامل زیست محیطی	عوامل سیاسی	عوامل تکنولوژی	عوامل حقوقی	عوامل فرهنگی	عوامل ساختاری	عوامل منابع انسانی	عوامل مالی	عوامل فیزیکی	عوامل IT
افزایش دانش آشنایی با قوانین بین المللی (گمرکی-تجاری)	2	0.08	2	0.08	3	0.06	2	0.04	2	0.07	2	0.05
استفاده مناسب از فرصت‌های سرمایه گذاری کوتاه مدت	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.07	2	0.04	2	0.05
افزایش بهره وری نیروی انسانی و رشد تولید سالانه بطورم	3	0.08	2	0.08	2	0.06	3	0.07	2	0.04	3	0.05
افزایش دوره گردن موجودیها	2	0.08	2	0.08	2	0.06	2	0.07	2	0.04	2	0.05

## ۲-ج-۵: همسویی استراتژی‌ها با استراتژی شرکا

در راستای همسوسازی استراتژی‌ها با استراتژی شرکا، در نشست گاجره سال ۸۶ یکی از محورهای استراتژیک، توسعه شراکت‌ها تعریف شده‌است. از جمله استراتژی‌های موجود در ارتباط با این محور استراتژیک می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- داشتن ارتباط موثر با تامین کنندگان خارجی مواد اولیه برای تامین به موقع و کافی
- توسعه و ارائه خدمات پیمانکاری به سایر بخش‌های تولیدی برای توسعه سهم بازار سایپاپرس
- ایجاد هم افزایی از طریق استفاده بهینه از ظرفیت‌های خالی شرکت‌های پیمانکار اقماری (SCM)
- مشارکت با شرکت‌های خارجی از طریق سرمایه‌گذاری با BuyBack و مشارکت در اجرای پروژه‌های پلتفرم مشترک
- برقراری ارتباط و همکاری مشترک با رقبا جهت انتقال تجربه راه اندازی خطوط پرسی

همچنین برای هم‌سویی استراتژی‌های سایپاپرس و شرکت سایپا می‌توان به استخراج استراتژی‌ها از برنامه سمت نود گروه سایپا با توجه به برگزاری جلسه‌های کمیته راهبری اشاره کرد. همان‌طور که در شکل ۲-ج-۱ دیده می‌شود اهداف کلان در راستای استراتژی‌های گروه سایپا شکل گرفته‌است. این برنامه هر پنج سال با ابلاغ استراتژی‌های جدید سایپا مورد بازنگری قرار می‌گیرد. هر یک از این اهداف کلان به صورت کمی و در قالب شاخص‌های سمت نود سالانه مورد پایش قرار می‌گیرند.

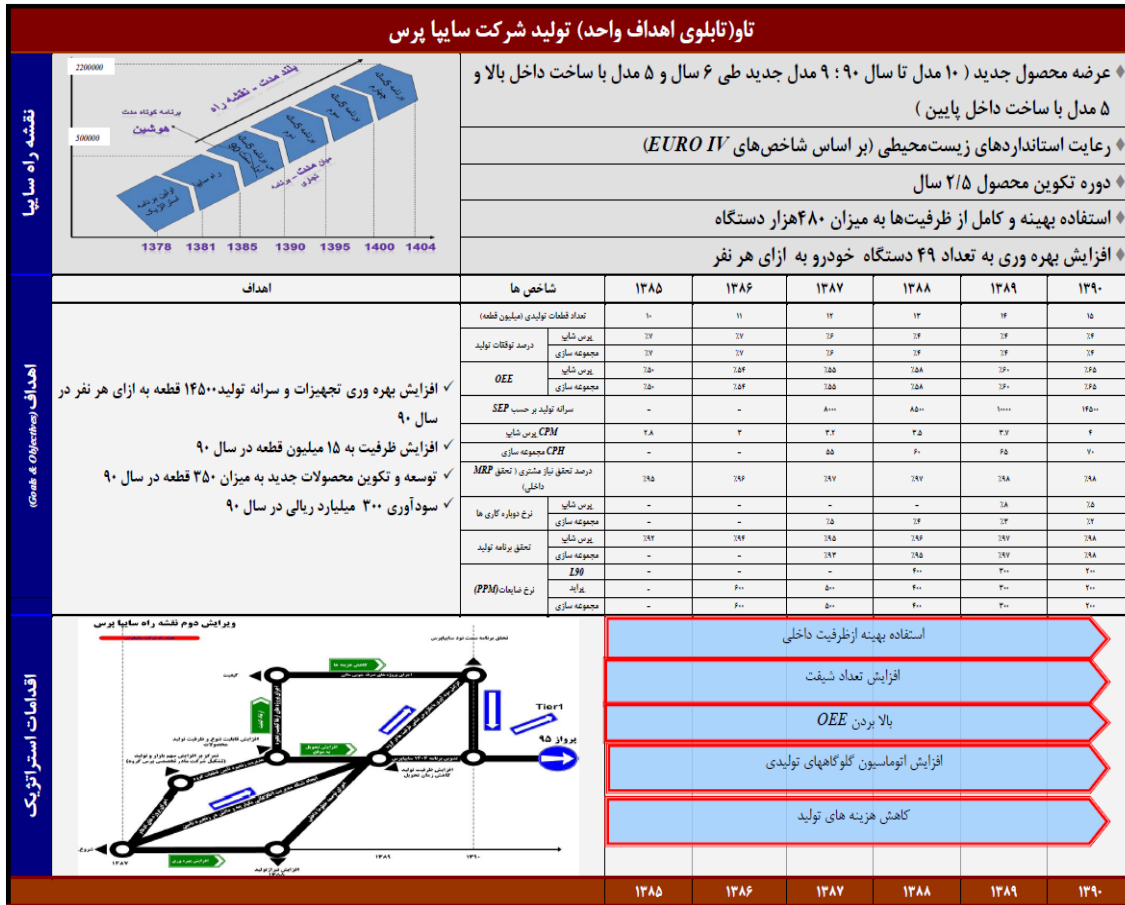
## ۲-ج-۶: برقراری توازن میان نیازهای شرکت و ذی‌نفعان با استفاده از محرک‌های کلیدی عملکرد

به‌منظور ایجاد توازن بین نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مختلف، استراتژی‌های سایپاپرس با داشتن خواسته‌ها و انتظارات ایشان (انتظارات گروه سایپا، کیفیت و قیمت‌رقابتی محصول از نظر خودروسازان و شرکت‌های زنجیره تأمین، انعقاد قراردادهای بلند مدت با تأمین کنندگان و پرداختن به خواسته‌های کارکنان در چارچوب قوانین و توجه به ملاحظات زیست محیطی و توسعه منطقه) توسط کمیته راهبری شناسایی و تعیین می‌شوند. به عنوان مثال، در سال‌های اولیه بهره برداری، استراتژی‌ها عمدتاً متمرکز بر رسیدن به ظرفیت‌های اسمی بود در حالی که در سال‌های اخیر پاسخ‌گویی به نیازهای کیفی مشتریان، قیمت تمام شده، ملاحظات اجتماعی، توسعه خطوط جدید G1 و G2، محوریت استراتژی‌ها را شکل می‌دهد و در سال‌های پیش رو، استراتژی‌ها به صورت تهاجمی با توجه به تبدیل شدن سایپاپرس به سرگروه قطعات بدنه خودرو خواهد بود. در بازنگری سال ۸۹ مقرر شد تا از رویکرد جدید کارت امتیازی متوازن (BSC) در جهت بهبود توازن عملکرد و نیازهای ذی‌نفعان استفاده شود. در سال ۸۵ جهت شفاف‌سازی و تعمیق اهداف و استراتژی‌ها، با کمک کلیه واحدهای سازمانی تابلوی اهداف سازمانی مشخص و در نشست گاجره مورد صحت‌گذاری قرار گرفت. از آن سال تاکنون هر ساله و در قالب تیم‌های تخصصی این اهداف مورد بررسی قرار گرفته‌اند. طی



آخرین بازنگری در سال ۸۹ تهیه تابلو اهداف واحدها (تاو) متناسب با استراتژی‌ها و شاخص‌های عملکردی تغییر کرد و برای هر واحد مطابق با نمونه شکل ۲-ج-۴ که اختصاص به واحد تولید دارد، به صورت جداگانه تدوین شده‌است.

شکل ۲-ج-۴: تابلو اهداف واحد (تاو) تولید

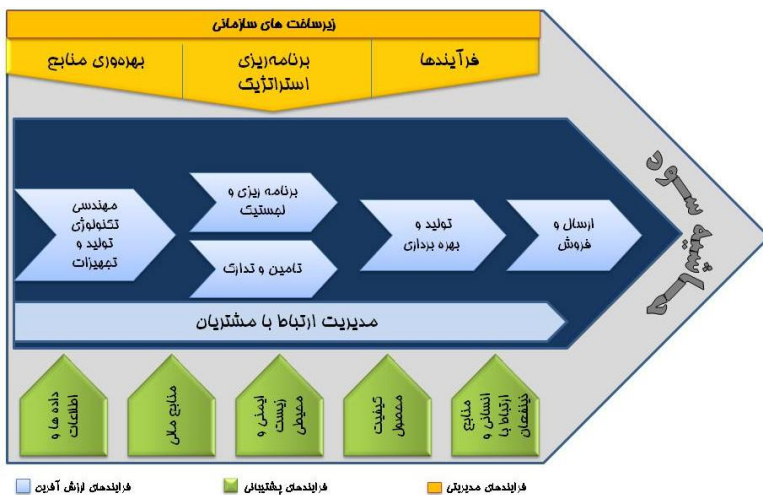


## ۲-د) ساختار سازمانی و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی‌ها، طراحی و مدیریت می‌شود.

### ۲-د-۱: طراحی فرآیندهای کلیدی و یکپارچه‌سازی با ساختار سازمانی در راستای تحقق استراتژی‌ها

سایپا پرس به منظور تحقق اهداف و در راستای محورهای استراتژیک (۲-ب) از سال ۸۴ همزمان با شروع فعالیت رسمی، فرآیندهای کلیدی خود را در ۲۹ مورد شناسایی نموده و در سال ۸۶ بهبود فرآیندهای سازمانی خود را با الگوبرداری از مدل‌های پورتر و APQC در دستور کار قرار داده است. طی این سال‌ها

شکل ۲-د-۱: مدل فرآیندی کسب و کار



فرآیندها با توجه به تغییرات به وقوع پیوسته در استراتژی‌ها، طرح توسعه و ورود محصولات جدید به طور مستمر مورد بازنگری قرار گرفته‌اند. پروژه معماری سازمانی با هدف باز طراحی فرآیندها و بازنگری ساختار سازمانی و ایجاد بستری برای افزایش تعامل پذیری و یکپارچگی سیستم‌ها تعریف شده که به ترتیب فاز صفر و یک آن به عنوان آماده‌سازی شرکت و شناسایی وضعیت موجود در سال ۸۷ و فاز دوم آن با عنوان مطالعات تطبیقی و تدوین وضعیت مطلوب در سال ۸۸ انجام



شده است. در این پروژه، فرآیندهای شرکت به سه گروه مدیریتی، ارزش آفرین و پشتیبانی طبقه بندی شد و مستندات از قبیل مدل فرآیندی کسب و کار، نقشه های فرآیند، ماتریس و نمودارهای مربوطه تهیه گردید. (شکل ۲-۱) در سال ۸۹ به منظور توسعه و بهبود سیستم های مدیریتی و پاسخ گویی به انتظارات ذی نفعان، طی ممیزی مراقبتی، استانداردهای مدیریت ایمنی OHSAS 18001 به ویرایش ۲۰۰۷ و استاندارد مدیریت کیفیت ISO 9001 به ویرایش ۲۰۰۸ ارتقا یافته است. در سال ۹۰، تأثیرات حاصل از تغییرات ساختار در پروژه معماری سازمانی ۸۸، مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت. مطالعات اصلاحی در ساختار با هدف چابک سازی توسط واحد طرح و برنامه انجام و پیشنهاد تغییرات در ساختار ارائه و پس از تایید و تصویب در شورای معاونین جاری سازی شده است. تدوین و تصحیح برخی فرآیندها، تغییر در مالکین و رویه های جدید امری طبیعی بود و باید انجام می گرفت که به عنوان مثال فرآیندهای منابع انسانی و برنامه ریزی به کمک مدل های مرتبط از جمله APQC و SAP در سطوح فرآیندهای تفصیلی و فرعی بازنگری و اصلاح شده اند. همچنین در این سال، با بررسی نتیجه ارزیابی شاخص "تعداد فرآیندهای بازنگری شده در سال"، به استخراج راهکارهایی برای افزایش عملکرد این شاخص اقدام شده است که یکی از این راهکارها استقرار و جاری سازی نرم افزار Enterprise Architecture به عنوان ابزاری در مدیریت طراحی و مدل سازی فرآیندها می باشد. نتیجه اصلی، کاهش مدت زمان بازنگری و افزایش تعداد فرآیندهای بازنگری شده در سال و قابلیت آن هاست. لازم به ذکر است مزایای دیگر حاصل از انجام این فعالیت را می توان این گونه برشمرد: ۱- ایجاد یک مدل مکانیزه ترسیمی بر اساس استاندارد BPMN؛ ۲- بهبود در وضعیت اطلاع رسانی و دسترسی آسان و سریع به تغییرات فرآیندها؛ ۳- امکان اعمال نظرات در کوتاه ترین زمان برای واحدهای شرکت یا مالکین فرآیندها؛ ۴- حفظ و نگهداری سوابق. برای بهبود عملکرد فرآیندها براساس گزارش حاصل از نتایج خود ارزیابی ۸۹، پروژه الکترونیکی نمودن فرم های پرکاربرد مانند درخواست مساعده، درخواست تغییر/ ایجاد مدرک، درخواست مشاوره در پورتال سازمانی به روش Workflow تعریف شده که می توان از مزایای آن به: ۱- بازنگری مجدد مستندات و مدارک ۲- الکترونیکی کردن تعدادی از فرمها ۳- تسریع در امور تایید و تصویب مدارک ۴- کاهش هزینه ها و بهبود بهره وری منابع انسانی و تجهیزات اشاره کرد. هم اکنون فاز اول آن با تهیه نمودار گردش کار فرمها به اتمام رسیده و فاز دوم پروژه با اولویت بندی فرمها جهت پیاده سازی در پورتال سازمانی واحدها، توسط کارشناسان IT در حال اجرا است.

### ۲-۲-۲: نظام مدیریت عملکرد از طریق تعیین مالک فرآیندها و هدفگذاری شاخص فرآیندها

در سال ۸۶ با تهیه و تدوین شناسنامه فرآیندها، واحدهای فرآیند و کیفیت مطابق شاخص تعریف شده، که مبنای سنجش چگونگی عملکرد فرآیندها و مالک آن یا واحد سازمانی مربوطه می باشد در دوره های مشخص، به پایش این شاخص ها اقدام کرده اند. در سال ۸۹ به منظور ارزیابی و سنجش همسویی عملکرد فرآیندها با اهداف استراتژیک، واحد فرآیندها با همکاری واحد مطالعات راهبردی به مطالعات تکمیلی بر روی شاخص ها پرداخت که نتایج حاصل از این مطالعات، تدوین و ارائه شاخص های جدید عملکردی برای فرآیندها است که در جلسات مشترک با دیگر واحدهای سازمان، نهایی شده است. بدین ترتیب از اواخر سال ۸۹ به صورت نظام مند مقادیر شاخص ها جمع آوری شده و کلیه واحدهای مربوطه طبق دوره های پایش، مورد تحلیل قرار می گیرند (جدول ۲-۱). این تحلیل ها برای سنجش میزان تحقق اهداف توسط واحد مطالعات راهبردی انجام می شود که در صورت نیاز برای انجام اقدامات اصلاحی و بهبود و همچنین بازطراحی فرآیندها یا شاخص به واحدهای دیگر از جمله واحد فرآیندها ارجاع می شود. نتایج حاصله برای تصمیم گیری و به روزآوری استراتژی ها در جلسات کمیته راهبری به صورت ماهانه و آدیت مدیریت سالانه مورد بررسی قرار می گیرند.

جدول ۲-۱: نمونه ای از جدول تحلیل و پایش فرآیند

عنوان شاخص	مالک شاخص	واحد شاخص	دوره پایش	ماه	وضعیت		
					عملکرد	هدف	انحراف از هدف
نمره آدیت فرآیند	مهندسی کیفیت	درصد	۳ ماهه	آذر ۸۹	۵۹.۲۸٪	۷۳.۰۰٪	۱۳.۷۲٪
ارزیابی عملکرد تامین کنندگان	کیفیت تامین کنندگان	درصد	۳ ماهه	آذر ۸۹	۷۴.۱۰٪	۷۸.۰۰٪	۳.۹۰٪

### ۲-۲-۳: مدیریت تغییرات و شناسایی فرصت های بهبود فرآیندها

از رویکردهای سایپاپرس در مدیریت تغییرات می توان به "کنترل مستندات و سوابق" و "تکوین محصول" اشاره نمود که در همین راستا از سال ۸۵، تیمی متشکل از نماینده واحد تضمین کیفیت و واحدهای ممیزی شونده، اقدام به ممیزی داخلی واحدها می نمودند. در سال ۸۸ با دریافت گواهی نامه ISO10013، روش اجرایی کنترل مدارک و سوابق (کد مدرک PR/SP/01) بازنگری شده و انجام ممیزی سالانه از مدارک و مستندات به عنوان مکانیزم جدید با هدف مدیریت و کنترل تغییرات در دستور کار واحد فرآیندها قرار گرفته است. در نتیجه از سال ۸۹ یک تیم مستقل متشکل از نماینده واحد فرآیندها، نماینده واحد تضمین کیفیت و یک نماینده دایمی از طرف واحدهای شرکت مطابق جداول زمان بندی شده برای ممیزی مدارک اقدام می نمایند. تیم ممیز در صورت مواجه با مستندات و فرم های نامعتبر جاری در شرکت به بررسی ارزش و پیامد حاصل از این تغییرات در جهت نوآوری و بهبودهای قابل اعمال می پردازد؛ در غیر این صورت نماینده واحد مزبور مسئول اقدام اصلاحی جهت رفع مغایرت می شود. مکانیزم دیگر در مدیریت تغییرات، فرم تغییرات مدارک و سوابق (کد مدرک F/01/02-01-02) می باشد. واحدها بدین طریق اقدام به اعلام درخواست برای تغییر در مدرک مورد نظر می نمایند و پس از بررسی اثرات این درخواست توسط واحد طرح و برنامه، در صورت



لزوم طبق ضوابط تدوین، تصویب و ابلاغ مندرج در روش اجرایی کنترل مدارک و سوابق (کد مدرک PR/SP/01) تغییرات اعمال می‌شوند. نسخه جدید با قرار گرفتن در سیستم الکترونیکی مستندات جاری و ضمناً از طریق سیستم اتوماسیون اداری برای آگاهی کاربران ارائه می‌شود. با انجام ممیزی سیستم‌های مدیریت در طول سال به عنوان یک مکانیزم تعریف شده و بازخوردهای دریافتی از جلسات کارشناسی می‌توان نتیجه گرفت که ارزیابی حاصل از جمع‌آوری مقادیر شاخص‌های عملکردی فرآیندها تنها روش و رویکرد مناسب برای تشخیص صحت اجرای فرآیندهای شناسایی شده نیست و ممکن است تغییراتی از سوی مالکین فرآیند در حین اجرا، اعمال شده باشد. (جدول ۲-۵-۲) کمیته راهبری نیز به منظور بهبود فرآیندهای شرکت و حرکت در مسیر تعالی، همواره به دنبال شناسایی فرصت‌های بهبود و به کارگیری آن‌ها بوده و با محوریت نقش فرآیندها مکانیزم‌هایی را تعریف کرده است. از جمله می‌توان به توسعه تیم‌های چند وظیفه‌ای بهبود و ساختار حل مساله و همچنین تدوین نظامنامه کمیته‌های تخصصی و بهبود اشاره نمود

جدول ۲-۵-۲: مکانیزم‌های شناسایی فرصت‌های بهبود

مکانیزم شناسایی فرصت‌های بهبود	دوره انجام	متولی اجرا	خروجی
ممیزی خارجی	سالانه	شرکت گواهی دهنده	عدم انطباق / توصیه بهبود
پایش فرآیند	طبق دوره پایش	فرآیند	برنامه بهبود/ اقدام اصلاحی
درخواست تهیه/ تغییر مدرک	دایمی	فرآیند	تغییر مستندات
ممیزی مدارک و مستندات	سالانه	فرآیند - کیفیت	عدم انطباق/ اقدام اصلاحی

که واحد فرآیندها در این زمینه، بازنگری روش اجرایی بهبود مستمر (کد مدرک PR/QA/17) و دستورالعمل حل مسأله (کد مدرک WI/QA/119) را انجام داده و روش اجرایی ارزیابی عملکرد فرآیندهای کسب و کار را نیز تدوین و جاری کرده است. (۲-۵-۲) →

### ۲-۵-۲) استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان، با ذی‌نفعان در میان گذاشته شده، اجرا و پایش می‌شود.

#### ۲-۵-۱: تعیین اهداف کمی و شاخص‌های عملکردی متناسب با اهداف استراتژیک و چشم‌انداز

در راستای همسویی اهداف استراتژیک که در تابلوی اهداف هر واحد به آن اشاره شده است با اهداف و چشم‌انداز سمت نود سایپا، سایپاپرس از یکسری شاخص‌های عملکردی استفاده می‌نماید. این شاخص‌ها به صورت دوره‌های ماهانه، فصلی، ۶ ماهه و سالانه به طور منظم مورد پایش قرار می‌گیرند. شاخص‌های عملکردی در سال‌های گذشته از طریق بهینه‌سازی از شرکت‌های گروه (ایدکوپرس، مالیل) و پس از آن با برگزاری جلسات با کلیه واحدها تعریف و تعیین شده است. در سال ۹۰ به منظور بهبود ساز و کار تعیین شاخص‌های عملکردی، واحد مطالعات راهبردی اقدام به جاری‌سازی دستورالعمل هدف‌گذاری شاخص (کد مدرک WI/SO/127) به همراه دو فرم امتیازدهی شاخص‌ها (کد مدرک F/127/02) و فرم هدف‌گذاری شاخص (کد مدرک F/127/01) با الگوبرداری از شرکت و الاقطعه نموده است. همچنین برای کنترل و پایش استراتژی‌ها و ارتباط آن‌ها با فرآیندها و اهداف سایپاپرس اقدام به تدوین ماتریس‌های استراتژی- شاخص، هدف- استراتژی، رویکرد- محور استراتژیک از سال ۸۹، نموده است.

#### ۲-۵-۲: برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی و اجرای برنامه‌های عملیاتی ابتکاری

واحد مطالعات راهبردی به منظور تعیین برنامه‌های عملیاتی در گذشته با استفاده از ساز و کار برگزاری جلسات برون سازمانی مانند نشست گاجره در سال ۸۶ و ۸۸ اقدام به تدوین اقدامات استراتژیک هر واحد نموده است. این اقدامات در طول برنامه کلان شرکت اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی شده و در قالب تابلو اهداف واحدها (کد مدرک F/126/08) نشان داده شده است. به منظور پایش برنامه‌های عملیاتی کوتاه مدت یکساله و برنامه‌های آتی واحدها، واحد مطالعات راهبردی ساز و کاری تحت عنوان آدیت مدیریت در قالب یک دستورالعمل (کد مدرک WI/SP/584) طراحی نموده است. از اهداف کلیدی آن می‌توان به: ۱- بررسی شاخص‌های کلیدی عملکردی و مقایسه با وضعیت مطلوب؛ ۲- کسب اطلاع از آخرین وضعیت برنامه‌ریزی، سازماندهی، اولویت‌بندی، هماهنگی، کنترل و نظارت مدیریت و رهبری واحدها؛ ۳- تحقق برنامه‌های عملیاتی واحدها در طی سال؛ ۴- دریافت برنامه‌های عملیاتی آتی هر واحد در بازه زمانی کوتاه مدت یکساله؛ اشاره نمود. خروجی این ساز و کار تهیه کتابچه "گزارش عملکرد سایپاپرس سال ۸۹" بوده است. رویکرد نظارت، کنترل، پایش و تصویب پروژه‌ها در سال‌های گذشته در کمیته راهبری صورت می‌گرفته است که در سال ۸۹ با تدوین دستورالعملی با همین عنوان (کد مدرک WI/SP/97) با الگوبرداری از شرکت پارس خودرو در واحد مطالعات راهبردی انجام می‌شود. در خصوص اثربخشی این رویکرد می‌توان به جلسات پایش پروژه‌ها که هر دو هفته یکبار با حضور مدیریت محترم عامل تشکیل می‌شود، اشاره نمود.

#### ۲-۵-۳: همسوسازی اهداف فردی، تیمی و سازمانی

به منظور همسوسازی اهداف فردی، تیمی و سازمانی، سایپاپرس با توجه به اهمیت موضوع اقدام به تشکیل تیم‌ها و کمیته‌های مختلف از قبیل تیم APQP، تیم آنالیز قیمت، تیم شکایات مشتری و کمیته‌های ارگونومی، تعالی سازمانی نموده است (۳-الف-۲). در سال ۸۹ با توجه به بازخورد خودارزیابی بر اساس روش پروفورما پروژه بهبودی تحت عنوان "توسعه و ارزیابی اثربخشی تیم‌های چند وظیفه‌ای" تصویب و با توجه به ضرورت آن برنامه‌ریزی شده است که پروژه در سال ۹۱ به اتمام خواهد رسید. یکی

دیگر از رویکردهای همسوسازی اهداف، تصویب پروژه استقرار مدیریت دانش می باشد که منجر به تشکیل تیم های دانش شده است. در این تیم ها دانش فردی با تسری در میان اعضا به صورت دانش تیمی در راستای اهداف سازمانی نمایان می شود. (۴-د)

### ۲-۴: اشتراک گذاری استراتژی ها با ذی نفعان

سایپاپرس با توجه به شناسایی و اولویت بندی ذی نفعان (۲-الف) و تعامل با آنها با استفاده از روش های درج شده در جدول ۲-۱ اقدام به اطلاع رسانی به ذی نفعان خود می کند.

جدول ۲-۱: جدول اطلاع رسانی به ذی نفعان

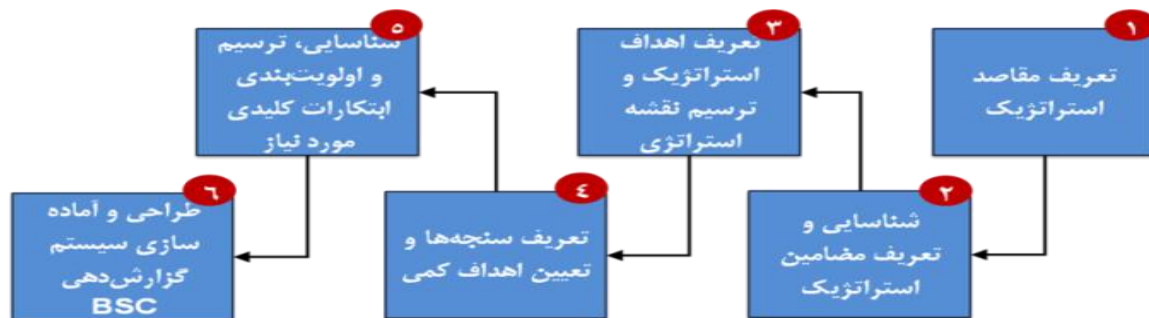
ردیف	عنوان روش	هیات- مدیره	کارکنان	مشتریان- اصلی	پیمانکاران	تامین کنندگان	مشتریان- بزرگ
۱	جلسات برون سازمانی مدیرعامل			*		*	*
۲	وجود بیانیه شرکت در اینترنت و اینترانت	*	*	*	*	*	*
۳	حضور در نمایشگاه سالانه خودرو و قطعه سازان	*		*	*	*	*
۴	گزارش های معاونت های مختلف سایپاپرس	*	*	*	*	*	*
۵	تبلیغات محیطی درون شرکت	*	*	*	*	*	*

### ۲-۵: مدیریت عملکرد شرکت باپایش نظام مند دستاوردها و شاخص های عملکردی

در راستای مدیریت عملکرد سایپاپرس، در نیمه دوم سال ۸۹ واحد مطالعات راهبردی از طریق کمیته راهبری اقدام به بازبینی شاخص های واحدهای شرکت با نگاه متوازن نموده و برای هر یک از واحدها اقدام به تهیه تابلوی اهداف (تاو) (کد مدرک F/126/08) نموده است. از رویکردهای مهم و اساسی سایپاپرس که به عنوان پروژه بهبود در سال ۸۹ مطرح شدند (۲-۵-۱) → پروژه "استقرار نظام ارزیابی متوازن عملکرد" می باشد که در آن به همسوسازی اهداف فردی، واحدی و استراتژیک نیز می توان اشاره نمود. این پروژه در واحد مدیریت مطالعات راهبردی تعریف شده و در حال انجام می باشد. تسری و سنجش تحقق استراتژی ها در واحدهای مختلف سازمانی با یادگیری از شرکت تام ایران خودرو، در ۲ فاز طرح شده است. فاز اول: تدوین استراتژی های سطح کسب و کار سایپاپرس فاز دوم: جاری سازی استراتژی ها (طراحی نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن سطح کسب و کار سایپاپرس)

شکل ۲-۱: مراحل پروژه "استقرار نظام ارزیابی متوازن عملکرد"

مراحل فاز اول:



مراحل فاز دوم:





## ۳- سرمایه‌های انسانی



### ۳-الف) برنامه‌های منابع انسانی استراتژی سازمان را پشتیبانی می‌کند.

#### ۳-الف-۱: همسوسازی برنامه‌های منابع انسانی با استراتژی شرکت

از بدو فعالیت سایپاپرس، توجه به منابع انسانی مدنظر رهبران بوده‌است به طوری که تا سال ۸۸، رویکردهای منابع انسانی نظیر فرآیندهای جذب و آموزش کارکنان مطابق با سیاست‌های حوزه منابع انسانی گروه سایپا (سمت ۹۰) بوده‌است. از سال ۸۸ با تغییر استراتژی کسب و کار و حرکت به سوی تشکیل گروه سایپا بدنه (Tiering) و به تبع آن تغییر چارت سازمانی، معاونت منابع انسانی تشکیل گردید و با در نظر گرفتن محور استراتژی "توسعه بهره‌وری منابع انسانی"، سند چشم‌انداز سایپا (نشست اعضای هیات مدیره گروه سایپا در کرمان به میزبانی سایپاپرس در سال ۸۵ جهت بررسی اهداف سمت ۹۰)، ماموریت‌ها و استراتژی‌های شرکت مطابق جدول ۳-الف-۱ تدوین شده‌است. (۲-ج →) علاوه بر این برنامه‌های منابع انسانی از طریق نشست‌های سالانه نظیر گاجره، با هدف‌گذاری شاخص‌ها در تابلو اهداف واحد در قالب دستورالعمل "هدف‌گذاری"، تدوین و پایش می‌گردد. میزان دستیابی به برنامه‌ها و اهداف از طریق پایش شاخص‌های حوزه منابع انسانی موجود در تابلو اهداف صورت می‌گیرد. (۸-الف و ۸-ب →) از مصادیق بهبودهای صورت گرفته در سال ۸۹ بر اساس اندازه‌گیری‌های انجام شده می‌توان به بازنگری تابلو اهداف معاونت در حوزه شاخص‌ها و اقدامات استراتژیک مانند متوسط سرانه پیشنهادها، درصد تحقق برنامه آموزش اشاره نمود. در سال ۹۰ به منظور چابک‌سازی چارت سازمانی سایپاپرس، ساختار سازمانی تغییر نمود. به عنوان مثال معاونت‌های مالی و منابع انسانی تحت عنوان معاونت اداری، مالی و اقتصادی ادغام شدند و سعی شده‌است شرکت، با در خدمت گرفتن منابع انسانی توانمند و خلاق، در دستیابی به آرمان‌ها و ماموریت‌های خود گام بردارد.

جدول ۳-الف-۱: رویکردهای منابع انسانی همسو با استراتژی‌های سازمان

استراتژی‌های سازمان	ماموریت منابع انسانی	رویکرد منابع انسانی	هدف سال ۸۹
توسعه بهره‌وری و منابع انسانی	جذب و آماده‌سازی نیروی توانمند	فرآیند جذب و استخدام (۳-الف →)	کاهش مدت زمان درخواست نیرو تا جذب (۳ هفته)
	بهبود و توسعه کیفی نیروی انسانی در جهت بهبود و توسعه مستمر توانمندی سازمان	فرآیند آموزش فرآیندهای اداری (۳-ج →)	تحقق برنامه آموزش (۸۸٪) سرانه کسر کار (۴۰ ساعت)
	تکیه بر کرامت انسانی و بهره‌افزایی همکاران در سطح سازمان	فرآیندهای توسعه (۳-ه →)	رضایت کلی کارکنان (۷۵٪)
	جبران خدمات کارکنان متناسب با زحمات و خدمات آن‌ها	فرآیندهای رفاهی (۳-ه →)	ارایه تسهیلات رفاهی (پاداش‌ها و وام‌های پرداختی)

سایپاپرس در راستای تدوین و اجرای موثر برنامه‌ریزی استراتژیک، با توجه به ارزش سازمانی حفظ کرامت انسانی و تاکید رهبران سازمان به مشارکت کارکنان در برنامه‌های منابع انسانی از رویکردهای زیر مطابق جدول ۳-الف-۲ استفاده نموده‌است.

جدول ۳-الف-۲: راه‌کارهای جلب مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی منابع انسانی

ساز و کارهای مشارکت کارکنان	دستاوردهای حاصل
نشست‌های استراتژیک سالانه به منظور تدوین استراتژی با حضور نمایندگان و کلیه ذی‌نفعان منابع انسانی	تعیین محورهای استراتژی منابع انسانی و تدوین و صحنه‌گذاری برنامه‌ها به عنوان نمونه نشست گاجره
تشکیل کمیته‌های راهبری (با حضور معاونین، مدیران و روسا)	بازنگری و بهبود استراتژی‌ها و فرایندها به عنوان نمونه نشست رایزن و کردان جهت بررسی فرآیند تعالی سازمانی

از مصادیق توسعه استراتژی‌های منابع انسانی در ایجاد فرصت‌های برابر، می‌توان به فرآیند جذب و استخدام، مسیر ارتقای شغلی برای تمام کارکنان در قالب طرح طبقه‌بندی مشاغل، آیین‌نامه ارتقاء گروه و رتبه (کد مدرک RE/HR/00) اشاره نمود. (۳-ب →)

#### ۳-الف-۲: جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها

جدول ۳-الف-۳: نمونه‌هایی از ساز و کارهای جلب مشارکت کارکنان

نام کمیته	ساز و کارهای ایجاد مشارکت
کمیته‌های اداری	حضور نماینده واحدهای مربوطه در خصوص تصمیم‌گیری و بررسی شرایط کاری و ارگونومی
کمیته طبقه‌بندی مشاغل	حضور نمایندگان رسمی کارکنان و بررسی و تصمیم‌گیری در خصوص مشکلات حقوقی و شغلی کارکنان
کمیته بررسی عملکرد	حضور نمایندگان رسمی کارکنان و بررسی و تصمیم‌گیری بیش از ۹۶ مورد از گزارشات عملکردی کارکنان

سایپاپرس در راستای حفظ کرامت انسانی و محور استراتژیک "توسعه بهره‌وری منابع انسانی" مطابق جدول ۳-الف-۳ ساز و کار توسعه مشارکت کارکنان را از طریق مشارکت نمایندگان کارکنان در کمیته‌های اداری، طبقه‌بندی مشاغل، کمیته بررسی عملکرد، نظرسنجی مستقر نموده‌است. انتخاب این نمایندگان از طریق برگزاری

انتخابات داخلی و با استفاده از نظارت سازمان‌های ذی‌صلاح (حضور نماینده وزارت کار) صورت پذیرفت که این موضوع سبب افزایش اعتبار مصوبات و تصمیمات این نمایندگان در کمیته‌های راهبردی از منظر سازمان‌های متولی مانند تامین اجتماعی، وزارت کار شده‌است. (۳-ج →)



### ۳-الف-۳: همسوسازی اهداف عملکردی کارکنان با اهداف سازمانی

سایپاپرس جهت همسوسازی اهداف عملکردی کارکنان با اهداف سازمانی، مطابق جدول ۳-الف-۴ ساز و کارهای مختلفی را مدنظر قرار داده است. اثربخشی این ساز و کارها با اندازه‌گیری معیارهای مختلف، مطابق دستورالعمل سنجش رضایت کارکنان (کد مدرک WI/HR/3) ارزیابی می‌شود. (۸-الف و ۳-ه →). علاوه بر ساز و کارهای بیان شده در جدول زیر مدیریت دانش نیز یکی از مهم‌ترین عوامل همسوکندنده اهداف می‌باشد که با توجه به ارزیابی‌های صورت گرفته به عنوان یکی از پروژه‌های بهبود تعریف و در حال حاضر در مرحله طراحی می‌باشد.

جدول ۳-الف-۴: ساز و کارهای همسوسازی اهداف عملکردی کارکنان با اهداف شرکت

ساز و کارهای همسوسازی	مصادیق اجرا	دستاورد	ارزیابی و اصلاح
ارزشیابی عملکرد	آیین‌نامه بهره‌وری (آکورد) (کد مدرک WI/HR/39)	تاثیر در ارتقای و افزایش پرداخت‌های مالی	بازنگری سیستم آکورد بر اساس نظرسنجی در سال ۸۹؛ تعریف پروژه بهبودی با عنوان ارزیابی عملکرد کارکنان در سال ۹۰ بر اساس گزارش بازخورد مدل تعالی سازمانی.
کمیته‌های کاری	کمیته‌های کاری از جمله مصادیق ذکر شده در جدول ۳-الف-۵، شورای مدیران، کمیته‌های اجرایی و راهبری EFQM، تیم‌های APQP و QRQC	افزایش دانش کارکنان؛ تاثیر در ارتقای و افزایش میزان پاداش‌های نقدی	بازنگری روش اجرا بر اساس دستورالعمل‌ها
نظام پیشنهادها	پیشنهادهای اخذ شده از کارکنان	افزایش سطح دانش فنی کارکنان؛ ارتقای فرهنگ کاری؛ پرداخت پاداش‌های نقدی	بازنگری مجدد در سال ۸۹ بر اساس نظرسنجی انجام شده و تعریف پروژه بهبودی تحت عنوان بازنگری نظام پیشنهادها در سال ۹۰ بر اساس گزارش بازخورد مدل تعالی سازمانی
آموزش	آموزش‌های فردی و سازمانی همسو با اهداف سازمانی با هدف توسعه دانش فردی و سازمانی (مانند رایزن-کردان)	بیش از ۲۰۰۰ نفر-ساعت آموزش فنون و مهارت‌های کار تیمی در سال ۸۹ در کلیه سطوح شرکت	ارزیابی بر اساس اثربخشی دوره‌های برگزار شده

### ۳-الف-۴: ساز و کارهای خلاقانه در بهبود و بهره‌وری فعالیت‌های کاری کارکنان

در راستای توسعه مشارکت کارکنان در بهبود فرآیندها و ایجاد زمینه‌های بهبود مستمر "اداره توسعه منابع انسانی" از سال ۸۳ تشکیل و در سال ۸۸ تحت عنوان "مدیریت توسعه منابع انسانی" گسترش یافته است. این مدیریت همواره سعی بر ارزیابی، اصلاح و ایجاد فرصت‌های مشارکت مطابق جدول ۳-الف-۵ داشته است. علاوه بر این با ایجاد معاونت اداری، مالی و اقتصادی در سال ۹۰، این فعالیت‌ها با تلفیق مدیریت‌های آموزش و توسعه در قالب اداره آموزش و توسعه در حال انجام می‌باشد. از مصادیق برجسته بهبود روش‌های انجام کار و بهره‌وری کارکنان، نظام پیشنهادها می‌باشد.

جدول ۳-الف-۵: ساز و کارهای بهبود بهره‌وری فعالیت کارکنان

هدف راهبردی مرتبط	ساز و کار طراحی شده به منظور مشارکت	سال شروع	مصادیق بهره‌وری و بهبود
توسعه مشارکت کارکنان	نظام پیشنهادها	۸۹	دریافت بیش از ۲۲۰ پیشنهاد (۳-ج، ۸-ب →)
توسعه فروش	کمیته بودجه	۸۸	درصد تحقق بودجه (۱۰-ب →)
توسعه ارتباطات	کمیته فرهنگی	۸۷	افزایش فعالیت‌های فرهنگی
کاهش هزینه	کمیته قیمت تمام شده	۸۷	آنالیز قیمت محصولات جهت تصمیم‌گیری قراردادهای (۱۰-الف →)
توسعه شراکت‌ها	کمیته پالت	۸۶	رفع مشکلات پالت‌ها در خصوص بهینه‌سازی و کاهش هزینه (۱۰-الف →)
توسعه بهره‌وری منابع انسانی	کمیته‌های ایمنی و بهداشت کار و ارگونومی	۸۵	بهبود شاخص‌های حوزه بهداشت شغلی و ایمنی (۸-ب →)
توسعه زیرساخت	کمیته انرژی	۸۵	کاهش میزان مصرف انرژی (۹-ب →)
توسعه بهره‌وری منابع انسانی	کمیته طبقه‌بندی مشاغل	۸۵	تصمیم‌گیری‌های وضعیت شغلی کارکنان

### ۳-الف-۵: نظرسنجی از کارکنان و بهبود حوزه‌های مربوطه

با توجه به اهمیت نظرسنجی از کارکنان به‌منظور بهبود برنامه‌ها از سال ۸۳، کلیه کارکنان برداشت‌های خود را در قالب پرسش‌نامه رضایت شغلی کارکنان ابراز نموده‌اند. این پرسش‌نامه طی سال ۸۶ بازنگری و اصلاح شده‌است. همچنین در سال ۹۰ با توجه به نتایج ارزیابی سال ۸۹، رویکرد نظرسنجی با مطالعه روش‌ها و پرسش‌نامه‌های شرکت‌های دیگر نظیر سایپا کاشان و سایپا یدک بازنگری و اصلاح شده‌است که آیین‌نامه رضایت‌مندی کارکنان در سال ۸۹ بازنگری شد. علاوه بر این معاونت منابع انسانی در سال‌های ۸۷ و ۸۸ اقدام به انجام نظرسنجی از طریق مرکز ارزشیابی سایپا نموده‌است. (۸-الف →)

#### جدول ۳-الف-۶: بهبودهای حاصل از نظرسنجی

سال	بهبود حاصل از نظرسنجی
۸۹	بازنگری در نظام پیشنهادها
۸۹	بهبود فضای رستوران، بهبود کیفیت غذا و تغییر پیمانکار ایاب و ذهاب
۸۹	صدای همکار
۸۸	تشکیل کمیته رسیدگی به شکایت کارکنان
۸۸	برگزاری کانون‌های ارزیابی برای تصدی پست سرپرستی
۸۸	بازنگری طبقه‌بندی مشاغل و طراحی نظام جامع آکورد بر مبنای SEP
۸۵	پیاده سازی ۹۵٪ طرح طبقه‌بندی مشاغل و آکورد

تحلیل و راهکارهای بهبود به‌منظور افزایش میزان رضایت شغلی تدوین و در دستور کار قرار می‌گیرد. به عنوان نمونه می‌توان به بهبودهای ذکر شده در جدول ۳-الف-۶ اشاره نمود.

### ۳-ب) منابع انسانی برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می‌یابد.

#### ۳-ب-۱: تجزیه و تحلیل شغل و طرح طبقه‌بندی مشاغل

با توجه به راه‌اندازی سایپاپرس در اسفند ماه سال ۸۴ و ماده ۴۹ قانون کار و امور اجتماعی پروژه طرح طبقه‌بندی مشاغل براساس چارت سازمانی مصوب با همکاری دفتر مشاور فنی راه‌اندازی شد و در نیمه دوم سال ۸۵ با تأیید وزارت کار به مرحله اجرا درآمد. مطابق با گزارش اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل در مرحله اول شغل‌های موجود در شرکت به تعداد ۶۰ عنوان شغلی با سطوح طبقاتی مختلف از جمله کارشناس تولید با سطح طبقات ۱-۷، کارمند اداری ۱-۷، کارگر بسته‌بندی ۱-۳ و ... مطابق با استانداردهای مورد تایید و آیت‌هایی نظیر تحصیلات، تجربه، مسئولیت، کوشش‌ها، شرایط محیط کار شناسایی و با تلفیقی از سه روش مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه، شرح شغل‌ها و پست‌ها مطابق با کتابچه شناسنامه مشاغل سایپاپرس تعریف شده‌است. در راستای اجرای صحیح ضوابط اجرایی این طرح و بررسی مسایل و مشکلات پرسنل کمیته‌ای متشکل از نمایندگان کارکنان، سرپرستان و مدیریت از همان سال شروع به فعالیت نمود که تنها در سال ۸۹ بالغ بر ۷۰ مورد مصوبه داشته‌است. اهم فعالیت‌های کمیته از سال ۸۵ در جدول ۳-ب-۱ ذکر شده‌است. اثربخشی این رویکرد بر اساس اندازه‌گیری سؤالات مربوط به سرفصل "نیازهای اساسی" ارزیابی می‌شود. (۸-الف →)

#### جدول ۳-ب-۱: فعالیت‌های تجزیه و تحلیل مشاغل

تاریخ	فعالیت	دستاوردها و بهبودهای صورت گرفته
۸۵	تجزیه و تحلیل مشاغل با روش امتیازی و در نظر گرفتن معیارهای مهارت، مسئولیت، کوشش‌ها، شرایط محیط کار به‌منظور اجرای ماده ۴۹ و ۵۰ قانون کار	تهیه کتابچه و شناسنامه مشاغل مشتمل بر شرایط احراز از نظر تحصیلات، تجربه، شرح مهارت‌های عمومی و تخصصی، شرح وظایف جاری و ادواری که منجر به تایید ۶۰ عنوان شغل با دامنه گروه ۱۹-۴ شده‌است.
۸۶ - ۸۷	اصلاح طرح طبقه‌بندی موجود در شرکت به‌منظور رفع مغایرت‌های مشاهده شده در طرح	افزایش سطح طبقات برخی مشاغل از جمله حمل و نقل داخلی از ۲ طبقه به ۴ طبقه، ایجاد برخی مشاغل از جمله کارگر خدماتی در ۴ طبقه.
۸۸	تغییر چارت سازمانی به‌منظور تغییر کسب و کار با رویکرد تشکیل سایپا بدنه	تحلیل مشاغل موجود و بازنگری آن‌ها از نظر مهارت و قابلیت؛ ایجاد بالغ بر ۲۰ عنوان شغلی در سطوح مختلف کاردانی، کارشناسی، کارگری و تجزیه و تحلیل آن‌ها با حضور نماینده واحدها و نماینده اداری
۹۰	بازنگری در تجزیه و تحلیل مشاغل بر اساس نظرات کارکنان با کمک مشاور به‌منظور افزایش تخصص، غنا و مهارت‌های شغلی	بازنگری دامنه مسئولیت‌ها و مهارت‌های مشاغل موجود؛ تغییر برخی طبقات شغلی از جمله کارگر بسته‌بندی از ۳ طبقه به ۵ طبقه، تعمیرکار لیفتراک از ۳ طبقه به ۶ طبقه و آموزش گروه‌های مختلف پرسنلی جهت آشنایی با طرح

### ۳-ب-۲: برنامه‌ریزی و تامین نیروی انسانی براساس شایستگی

واحد منابع انسانی، به‌منظور پیاده‌سازی مأموریت "جذب و آماده‌سازی نیروی توانمند" و تحقق اهداف منابع انسانی از طریق ساز و کارهای مدون اقدام به شناسایی و جذب نیروی کارآمد می‌نماید. کارگزینی با توجه به اعلام نیاز واحدهای مختلف سازمانی و تصویب مدیریت ارشد در راستای فراهم آوردن شرایط مناسب مطابق با آیین‌نامه اداری، استخدامی (کد مدرک RE/F/77) از طرق مختلف از جمله روزنامه‌های کثیرالانتشار، موسسات کاریابی (در سال ۸۹ تعداد ۳۶۰ نفر به شرکت معرفی شده که ۶۰ نفر مشغول به کار شده‌اند)، اطلاع‌رسانی در دانشگاه‌ها و مراجعات حضوری، متقاضیان را شناسایی می‌نماید. پس از جمع‌آوری و بررسی اطلاعات متقاضیان، ارزیابی‌های مختلف از جمله مصاحبه عمومی و اختصاصی، انجام معاینات پزشکی، عدم سوی پیشینه و طی





نمودن دوره آزمایشی سه ماهه انجام می‌شود. اثربخشی این رویکرد بر اساس شاخص‌هایی چون مدت زمان درخواست جذب تا به‌کارگیری نیرو و تعداد نیروی جذب شده ارزیابی می‌گردد. (۸-ب و ۹-ب) همچنین شرکت با توجه به شاخص ارزیابی بهره‌وری نیروی انسانی و تاثیر نیروی انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر این شاخص، اقدام به کاهش جذب نیرو و استفاده بهینه از نیروهای داخلی نموده‌است. بطور مثال با راه‌اندازی پرس‌شاپ پارس خودرو به‌منظور ایجاد تناسب بین نیروهای ستادی و تولیدی با قابلیت و انعطاف‌پذیری در نیروها سعی شده‌است متناسب با شرح وظایف، فعالیت‌ها و توانایی‌های کارکنان از طریق جابجایی نیروهای سایر بخش‌ها، نیروی انسانی مورد نیاز واحدها تامین گردد. (در نیمه دوم سال ۸۹ از واحد ستاد تعداد ۲۱ نفر به تولید و ۵۱ نفر به پشتیبانی تولید انتقال یافته‌اند) در ضمن با توجه به استراتژی شرکت سایپا (پرواز ۹۵) در سال ۹۱، مقرر شد اقدامات اصلاحی لازم در خصوص کاهش ده درصدی نیروی ستاد و افزایش نیروی صف در تمامی شرکت‌های گروه انجام شود. (۸-ب) →

### ۳-۳-۳: جامعه‌پذیری، ترفیع و آرایش مجدد کارکنان

**جامعه‌پذیری:** با جذب نیروهای تازه استخدام و در بدو ورود، کارکنان از طریق واحد کارگزینی به واحدهای رفا، حراست، آموزش و HSE معرفی می‌شوند. علاوه بر ساز و کار فوق، از سال ۸۸ واحد آموزش اقدام به تدوین و تهیه کتابچه "آموزش بدو استخدام" نموده‌است که در آن کارمند تازه استخدام نسبت به اهداف، ماموریت، مقررات و آیین‌نامه‌های اداری و استخدامی سایپا پرس آگاهی یافته و در مرحله بعد واحد آموزش با به‌کارگیری مدرسین داخلی به صورت ماهانه کلاس‌های آموزشی بدو استخدام را برگزار می‌نماید. کتابچه آموزش بدو استخدام، بر اساس فن‌آوری‌ها، فرآیندهای عملیاتی و محصولات جدید سایپا پرس بازنگری می‌شود. با توجه به نتایج خودارزیابی صورت گرفته و بازخوردهای کارکنان در سال ۹۰، به‌منظور آشنایی کامل کارکنان جدید با سایپا پرس و تسریع در این رویه، برگزاری کلاس‌های آموزش بدو استخدام توسط همکاران در واحدهای مختلف از برنامه‌های آتی واحد آموزش می‌باشد. همچنین با توجه به نتایج ارزیابی پروژه بهبودی تحت عنوان روش اجرایی اجتماعی کردن کارکنان در واحد آموزش تعریف شده و در مرحله تدوین می‌باشد.

**ترفیع:** ترفیع کارکنان در سایپا پرس به دو روش افقی و عمودی انجام می‌شود:

**۱-روش افقی:** به‌منظور ایجاد انگیزه در کارکنان مطابق با "آیین‌نامه نحوه دریافت ارتقای گروه و رتبه" (کد مدرک RE/HR/00) گروه کارکنان در رشته‌های مختلف شغلی بر اساس عواملی نظیر سابقه کار داخلی، سابقه کار خارجی، ساعات آموزشی مرتبط با پست، ارتقا می‌یابند. به عنوان مثال ارتقای شغلی با پست کارشناس امور پرسنلی از عنوان شغلی کارشناس اداری ۱ به کارشناس اداری ۲ را بدون تغییر در پست می‌توان اشاره نمود. بر اساس آیین‌نامه فوق تمامی افرادی که مشمول دریافت گروه می‌باشند ارتقا می‌یابند. در سال ۸۹ ارتقای گروه در رده‌های مدیران میانی ۶ نفر، کارکنان ۸۰ نفر و کارگران ۹۰ نفر صورت گرفته‌است. اثربخشی این رویکرد بر اساس شاخص "تعداد افراد ارتقا یافته" و تحقق هدف تعیین شده ارزیابی می‌شود (۸-ب) →.

**۲-ارتقای عمودی:** در پست‌هایی نظیر ریاست، مدیریت، معاونت به دلیل حساسیت مدیریت نسبت به جذب و یا ارتقای کارکنان، این انتخاب از طریق مدیران ارشد صورت می‌گیرد. در رده‌های پایین (کارمند به کارشناس، کارگر به سرکارگر و ...) با توجه به درخواست مدیریت واحد، شرایط احراز از نظر ضوابط اجرایی طرح طبقه‌بندی مشاغل بررسی و در کمیته طبقه‌بندی مشاغل مطرح می‌شود و اعضای کمیته در خصوص ارتقا به اجماع می‌رسند و در نهایت با تائید مدیرعامل فرد ارتقا می‌یابد. در سال ۸۹ تعداد افراد ارتقا یافته بر اساس رای کمیته بالغ بر ۳۰ نفر بوده‌است. لازم به ذکر است با توجه به گزارش بازخورد ارزیابی صورت گرفته در سال ۸۹، "توسعه مسیر شغلی" به عنوان یکی از پروژه‌های بهبود در سال ۹۰، تعریف شده‌است.

**آرایش مجدد کارکنان:** واحد منابع انسانی با توجه به

### جدول ۳-۲: سازو کارهای موثر بر آرایش مجدد کارکنان

ساز و کار و عوامل موثر	دستاورد
استراتژی سایپا پرس	تنظیم رتبه و پست‌های سازمانی
کانون ارزیابی	ارتقا ۷ نفر به پست کارشناس مسئول، ۲۰ نفر به پست ریاست در سال ۸۸
آیین‌نامه بررسی عملکرد	۱ مورد تنزل پست در سال ۸۹

نیازهای شناسایی شده در حوزه کارکنان و عوامل مؤثر بر آن، نسبت به انجام اصلاحات در این زمینه اقدام می‌نماید. علاوه بر سازوکارهایی نظیر ارتقا بیان شده در متن فوق، در جدول ۳-۲، به سایر عوامل و ساز و کارهای موثر بر آرایش مجدد کارکنان اشاره می‌شود.

### ۳-۳-۴: فرصت‌های برابر

در سایپا پرس کارکنان از فرصت‌های یکسان برخوردار هستند. از جمله نظام‌هایی که در این زمینه به ایجاد و تقویت فرصت برابر کمک می‌کنند می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

**فرآیند جذب و استخدام:** مطابق با آیین‌نامه اداری و استخدامی (کد مدرک RE/HR/77)، از طریق تعیین شرایط و صدور اطلاعیه، فرصت استفاده یکسان برای تمامی واجدین شرایط فراهم می‌شود.

**نظام پرداخت هماهنگ:** مطابق با طرح طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل، برای تمامی گروه‌های شغلی، منطبق با ضوابط اجرایی طرح طبقه‌بندی مشاغل و جدول مزد سایپا پرس که به‌صورت سالانه و با توجه به بخشنامه‌های وزارت کار و برخی اوقات شرکت سایپا اصلاح و حقوق و مزایا پرداخت می‌شود. (۳-۳) →



ایجاد امکان ارتقای افقی کارکنان: مطابق آیین‌نامه نحوه دریافت ارتقا گروه و رتبه (کد مدرک RE/HR/00)، ارتقا برای رده‌های مختلف شغلی انجام می‌شود. از سال ۸۶ همواره صد در صد کارکنان واجد شرایط، ارتقا یافته‌اند.

ایجاد تسهیلات رفاهی: ارایه تسهیلاتی از قبیل سفرها، امکانات ورزشی مطابق آیین‌نامه برقراری تسهیلات و امکانات رفاهی (کد مدرک RE/HR/81) و دستورالعمل تسهیلات مسافرتی که در مرحله تدوین می‌باشد. (۳-۵) →

اعطای وام: ایجاد فرصت برابر مطابق آیین‌نامه وام کارکنان (کد مدرک RE/HR/83). (۳-۵) →

امکان استفاده از تسهیلات رستوران و امکانات ایاب و ذهاب: مطابق آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان (کد مدرک RE/HR/77) (۳-۵) →

ایجاد فرصت‌های برابر دوره‌های آموزشی در رده‌های مختلف شغلی: مطابق با آیین‌نامه آموزش (کد مدرک RE/HR/79) چنانچه کارکنان در خصوص نحوه اجرای هر یک از روش‌های ارایه شده، معترض باشند، می‌توانند با مراجعه به بازرسی ویژه مدیرعامل مسائل خود را مطرح و تا دریافت پاسخ پیگیری نمایند. مدیریت بازرسی گروه سایپا نیز به عنوان مرجع نهایی رسیدگی به شکایات کارکنان آماده دریافت و بررسی مسائل و مشکلات کارکنان در خصوص نحوه اجرا و ارایه خدمات کلیه شرکت‌های گروه می‌باشد.

### ۳-ج) منابع انسانی توسعه یافته، توانمند شده و مشارکت داده می‌شود.

#### ۳-ج-۱: توسعه آگاهی و دانش کارکنان

سایپاپرس در راستای استراتژی‌های "تقویت سیستم آموزشی منابع انسانی مبتنی بر نیازسنجی آموزشی در سطح کلاس جهانی"، "توسعه سیستم‌های مشارکت و مدیریت منابع انسانی" و "ماموریت دستیابی به نیروی انسانی چند مهارته" ساز و کارهای زیر را تعریف و بر اساس اهداف و شاخص‌های تعیین شده از جاری‌سازی، ارزیابی و اصلاح آن اطمینان حاصل می‌نماید. این ساز و کارها عبارتند از: آموزش، ارزشیابی عملکرد (۳-ج-۷) →، شناسایی مهارت علمی کارکنان (۳-ج-۳) →، کانون ارزیابی مدیران (۳-ج-۳) →، ارتقاء سطح تحصیلی.

آموزش: آموزش در سال ۸۸ با الگوبرداری از سازمان تحقیقات صنعتی، مجتمع فنی تهران، موسسه به‌سازی صنایع و سایت O\*.net استاندارد پایه آموزشی را بازنگری نموده‌است. این استاندارد در بازه زمانی دو ساله مورد ارزیابی و اصلاح قرار گرفته‌است. بدین منظور فعالیت‌های آموزشی مطابق رویه اجرایی آموزش با الگوبرداری از مفاهیم استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ مطابق جدول ۳-ج-۱ تشریح یافته‌است. لازم به ذکر است گواهی‌نامه مربوط به این استاندارد آموزشی در سال ۸۹ اخذ شده‌است.

#### جدول ۳-ج-۱: فرآیند اجرایی آموزش

نیازسنجی آموزش بر اساس استاندارد آموزشی و نیازهای اعلام شده از جانب واحدهای مختلف صورت می‌گیرد. سر فصل‌های آموزشی تعریف شده عبارتند از: ۱- آموزش‌های مهارتی ۲- آموزش بدو استخدام ۳- آموزش‌های بهبود مدیریت ۴- آموزش‌های تخصصی داخلی ۵- آموزش‌های مرتبط با ایزو. از مصادیق اجرای اثربخش این فرآیند تحقق ۸۳ درصدی تقویم آموزشی در سال ۸۹ می‌باشد. (۸-ب) →	نیازسنجی و برنامه‌ریزی
مطابق فرآیند مدون آموزش، آموزشگاه‌ها و اساتید شناسایی شده، دوره‌های مربوطه در قالب آموزش‌های درون سازمانی و برون‌سازمانی برگزار می‌شود. به عنوان نمونه می‌توان به اجرای آموزش‌های دوره‌های مرتبط با جوش ۱۳۰۸ نفر ساعت و... اشاره داشت. از مصادیق اجرای اثربخش این برنامه‌ها می‌توان به نسبت برگزاری دوره‌های مهارتی به کل دوره‌ها در سال ۸۹ به میزان ۳۲ درصد اشاره نمود. (۸-ب) →	اجرا
پیش از سال ۸۸ دوره‌های آموزشی بر اساس ارزیابی فراگیران از مدرس و مدرس از فراگیران، پایش می‌گردید. در سال ۸۸ با الگوبرداری از شرکت پارس خودرو، براساس مدل کرک پاتریک فرآیند اثربخشی آموزش بازنگری شد و اثربخشی دوره‌ها بر اساس میانگین نمره ارزیابی اندازه‌گیری می‌شود به‌عنوان مثال شاخص اثر بخشی در سال ۸۹ نسبت به سال ۸۸، بیش از ده درصد رشد داشته‌است. (۸-ب) →	اثربخشی دوره‌ها

آموزش کارکنان تازه استخدام: براساس آیین‌نامه آموزشی و پایبندی به اصول مورد اهمیت سازمان دوره‌های بدو استخدام در قالب رویکرد جامعه‌پذیری با محوریت آشنایی با فرآیند و سیستم‌های تولیدی، قوانین اداری، رفاهی، ایمنی، حراست و کیفی برگزار می‌شود. در سال ۸۹ دوازده دوره در قالب ۷۴۸ نفر ساعت برگزار شده‌است. (۳-ب-۳) → با توجه به ایجاد مدیریت راه تولید در خصوص پیاده‌سازی سیستم استاندارد رنو (SPR) در سایپاپرس، دوره‌های آموزشی برای اپراتورها، تکنسین‌ها، سرپرستان، سرشیفت‌ها، کارشناسان و روسا در نظر گرفته شده که می‌توان به استانداردهای ایستگاه کاری، COST MANAGEMENT، آموزش تیم‌های پشتیبان، QRQC، QAM، SELF CHECK اشاره نمود.

ارتقای تحصیلات کارکنان زیر دیپلم: در راستای ارتقاء سطح علمی کارکنان، در سال ۸۸، طرحی به عنوان اخذ دیپلم در شرکت به اجرا درآمد. از سال ۸۸ تا کنون ۱۱۹ نفر از کارکنان در این طرح مشارکت داشته‌اند.

#### ۳-ج-۲: توسعه و رشد معنوی کارکنان

سایپاپرس به‌منظور ارتقا اخلاقی و رشد معنوی کارکنان برنامه‌های مدون و آموزش‌های متنوعی را در نظر گرفته‌است. اقداماتی که در این زمینه به تقویت رشد اخلاقی کارکنان کمک می‌نماید عبارتند از:



برگزاری نمایشگاه‌های کتاب و توزیع بن کتاب در سال‌های ۸۸ و ۸۹ به تعداد ۱۶۰۰ فقره؛ توزیع بسته‌های فرهنگی به منظور نشر شعائر مذهبی، اخلاقی و علمی در سطح تمامی کارکنان و خانواده آن‌ها در سال ۸۹ و ۹۰؛ توزیع کتاب و برگزاری مسابقات کتاب‌خوانی با مضامین اخلاقی و اسلامی در سطح تمامی کارکنان؛ برگزاری مراسم نماز جماعت روزانه و زیارت عاشورا به صورت هفتگی؛ شرکت در راهپیمایی‌های ملی و مذهبی مانند راهپیمایی ۲۲ بهمن، روز قدس و ...؛ استفاده از اساتید حوزه علمیه به منظور مشاوره مذهبی و فرهنگی جهت تمامی کارکنان از سال ۸۸. اثربخشی این رویکردها از طریق شاخص‌های مربوطه در (۹-ب) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

### ۳-ج-۳: پرورش مدیران به منظور هدایت و سرپرستی کارکنان

در راستای افزایش مهارت مدیران برای هدایت، سرپرستی و انتقال تجربیات به کارکنان ساز و کارهای ذیل در شرکت تسری یافته‌است:

**آموزش:** واحد آموزش به منظور تقویت و توسعه توانمندی‌های مدیران و روسا جهت مشارکت فعال در مشاوره و هدایت کارکنان اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی نظیر دوره‌های مرتبط با سبک رهبری، کارگاه حل مسأله، مدیریت آموزش و تفکر استراتژیک بر اساس کارت امتیازی متوازن در سایپاپرس نموده‌است.

**کانون ارزیابی مدیران:** یکی از رویکردهای گروه سایپا برای پرورش مدیران، کانون ارزیابی می‌باشد. از سال ۸۸ جهت ارتقا افراد ذی‌صلاح و یا شناسایی نقاط ضعف و قوت روسا و مدیران اقدام به معرفی این افراد به این کانون می‌نماید. پس از تجزیه و تحلیل نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود، نتایج جمع‌بندی شده به اطلاع فرد مربوطه رسانده می‌شود.

**توجه به انتقال تجربه در داخل شرکت:** سایپاپرس از ساز و کارهایی نظیر آموزش توسط مدرسین داخلی بهره می‌گیرد که بیش از ۷۰ درصد آن‌ها متشکل از سرپرستان و مدیران می‌باشند. آموزش‌های مهارتی تنظیمات پرس و لیفتراک به ترتیب با ۲۷۰ و ۴۱۶ نفر ساعت در سال ۸۹، از جمله آموزش‌هایی می‌باشد که از این طریق رایج شده‌است.

**ترغیب و تشویق مدیران:** سایپاپرس مطابق با آیین‌نامه آموزش، جهت ترغیب و تشویق مدیران از پرداخت اضافه‌کار تشویقی معادل زمان تدریس استفاده می‌نماید.

### ۳-ج-۳: ساز و کارهای لازم به منظور مشارکت موثر کارکنان در بهبود فعالیت‌های سازمانی

**شناسایی مهارت‌های علمی کارکنان:** در راستای شناسایی قابلیت‌های کارکنان، در ابتدای هر نیم‌سال فراخوانی صورت گرفته، تا بر اساس آن و در قالب فرم اعلام آمادگی تدریس در داخل شرکت (کد مدرک F/79/01/03)، کارکنان توانمندی‌های خود را اعلام نمایند. واحد آموزش پس از تطبیق توانایی‌های اعلام شده با استاندارد آموزشی، از اساتید داخلی به منظور تدریس دوره‌های درون سازمانی استفاده می‌نماید. بر این اساس در سال ۸۹ چهل و دو نفر از کارکنان به عنوان مدرسین داخلی شناسایی و از مشارکت آن‌ها بهره گرفته شد. از مصادیق اجرای این رویکرد برگزاری تعداد ۱۴۰ دوره، شرکت ۲۷۸۱ نفر در دوره‌ها و ۱۳۷۹۱ نفر-ساعت آموزش در داخل شرکت برای گروه‌های مختلف شغلی می‌باشد. اثربخشی این رویکرد بر اساس امتیاز مدرس به فراگیران، امتیاز فراگیران به مدرس و در نهایت امتیاز مدیر بالاتر به فراگیر ارزیابی می‌شود که نمره نهایی در سال ۸۹ از ۵۵ به ۶۵ ارتقا یافته‌است. (۸-ب) →

**تفویض اختیار:** این ساز و کار به منظور انجام فرآیندهای سازمانی و افزایش اختیارات رده‌های سازمانی تعریف گردیده‌است، محدوده اختیارات بر اساس احکام صادره از طرف مدیرعامل یا معاونت منابع انسانی تعریف و تفویض می‌گردد. در اواخر سال ۸۹ سایپاپرس، با رویکرد جدید تحت عنوان توسعه مهارت‌های مربی‌گری و شایسته سالاری با بهینه‌سازی روش اجرایی تفویض اختیار از شرکت‌های سایپایدک و سایپاکاشان، اقدام به تدوین دستورالعمل تفویض اختیار نمود. (کد مدرک RE/HR/11) و در سال ۹۰، برگزاری دوره‌های آموزشی با محتوای تفویض اختیار و ارزیابی اثربخشی آن برای رده‌های مدیران و روسا را در دستور کار خود قرار داده‌است.

**نظام پیشنهادها:** از سال ۸۳ آیین‌نامه نظام پیشنهادها (کد مدرک RE/SO/73) با الگوبرداری از شرکت ساپکو تدوین شد. در اواخر سال ۸۸ با توجه به تجزیه و تحلیل شاخص‌های مربوطه (سرانه نظام پیشنهادها و نسبت پیشنهادها اجرا شده به پیشنهادها ارسالی) آیین‌نامه فوق مجدداً مورد بازنگری قرار گرفت و جهت اشاعه آن اقدام به برگزاری دوره آموزشی نظام پیشنهادها (۱۸ دوره) جهت ۴۶۵ نفر از کارکنان نمود. اثربخشی این رویکرد از طریق شاخص درصد پیشنهادها اجرا شده به بررسی شده ارزیابی می‌شود. (۸-ب) → آیین‌نامه نظام پیشنهادها در سال ۹۰ و با توجه به الگوبرداری از شرکت‌های ساپکو و پارس‌خودرو مورد اصلاح و بازنگری قرار گرفته‌است. در آیین‌نامه جدید نظام‌های انگیزشی بیشتری مورد توجه می‌باشد از مصادیق اجرای پیشنهادها عبارتند از: ساخت Lifting بشکه روغن، افزایش سرعت تولید در پرس درب صندوق، ساخت دستگاه شستشوی یونیت‌های سالن‌های تولیدی، ضربدری کردن تسمه پالت‌های جانبی (بسته بندی)، ساخت باکس‌های مخصوص جمع‌آوری الکترودهای نقطه جوش مستهلک، جایگزین کردن چسب در درب‌های جانبی به جای ماستیک و ...

**تشکیل کمیته‌ها و کارگروهی:** سایپاپرس با توجه به اهمیت کار تیمی و مشارکت کارکنان برای پاسخ‌دهی سریع به چالش‌ها و نوآوری در زمینه پیش‌برد برنامه‌ها در حوزه‌های مختلف کمیته‌هایی را تشکیل داده‌است. (۳-الف-۴، ۳-الف-۳) →

### ۳-ج-۴: اقدامات کارکنان و ترغیب ایشان به عنوان عاملین موفقیت شرکت

سایپاپرس مطابق با جدول ۳-ج-۲ (اقدامات کارکنان در زمینه معرفی موفقیت‌های شرکت) اقدام به اعطای پاداش به آن‌ها می‌نماید.

#### جدول ۳-ج-۲: اقدامات کارکنان در معرفی شرکت و موفقیت‌های آن

نوع اقدام	مصادیق
شرکت در همایش‌های بین‌المللی	شرکت در همایش‌هایی نظیر همایش بین‌المللی فرآیند سازمانی؛ چهارمین کنفرانس بین‌المللی حسابداران و مدیران مالی؛ کسب تندیس مقاله برتر در کنفرانس ۲۰۱۱ هندوستان با عنوان اتوماتیک کردن قالب‌های دستی
شرکت در همایش‌ها داخلی و ملی	شرکت در همایش راهکارهای توسعه صنعت خودرو؛ همایش کاهش قیمت تمام شده؛ ارایه مقاله در ۵ دوره کنفرانس مدیران تولید گروه سایپا
سمپوزیوم شکل‌دهی فلزات	برگزاری دومین سمپوزیوم با حضور کارشناسان و مدیران ارشد صنایع داخلی و شرکت‌هایی بین‌المللی مانند فاگور
ارایه مقالات علمی	مقاله بکارگیری روش کنترل بهینه در سیستم‌های دور عملیات جهت بهبود عملکرد؛ مقاله بررسی انواع روش‌های اتصال شبکه اتوماسیون صنعتی به شبکه‌های اداری در سایپا و تغییر قالب‌های دستی به قالب‌های اتوماتیک
تدریس کارکنان در سطح دانشگاه‌ها	تدریس کارکنان شرکت در دانشگاه‌ها و مراکز علمی
مسابقات و میادین ورزشی	کسب عنوان قهرمانی تیم فوتسال در مسابقات چهارجانبه بزرگداشت هفته کارگر؛ قهرمانی تیم فوتسال در جشنواره گروه خودروسازی سایپا و کسب مقام قهرمانی در کشتی در جشنواره گروه خودروسازی سایپا

### ۳-ج-۵: ارزیابی کارکنان

سایپاپرس در حوزه سنجش عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد را از طریق ساز و کارهایی مانند نظام آکورد، کانون ارزیابی و ... مستقر نموده‌است. که از نتایج آن در بخش‌های مختلف به‌ویژه در حوزه ارتقای کارکنان استفاده می‌نماید. فرم‌های ارزیابی کارکنان که با توجه به پست‌های سازمانی طراحی شده‌است و برای هر پست متفاوت می‌باشد هر ماه جهت امتیازدهی در اختیار سرپرستان قرار می‌گیرد و خروجی آن مطابق آیین‌نامه بهره‌وری در تخصیص پاداش و اعطای رتبه و گروه لحاظ می‌شود. علاوه بر این بر اساس گزارش بازخورد ارزیابی مدل تعالی سازمانی، پروژه بهبودی با عنوان "ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه" تعریف شده‌است و استقرار آن از برنامه‌های آتی شرکت می‌باشد.

### ۳-د-۳: کارکنان در سراسر سازمان به طور موثر ارتباط برقرار می‌کنند.

#### ۳-د-۱: شناسایی نیازهای ارتباطی و به‌کارگیری آن بر اساس استراتژی‌های شرکت

سایپاپرس در راستای هدف استراتژیک توسعه ارتباطات و اطلاع‌رسانی به کارکنان از موفقیت‌ها، با ایجاد کانال‌های ارتباطی موثر مانند سایت خبری، روزنامه داخلی، صدای همکار و ... ارتباطی دوسویه میان کارکنان و شرکت ایجاد نموده‌است. توسعه کانال‌های ارتباطی توسط شاخص‌هایی مانند تعداد خبرهای ایجاد شده، تعداد مراسم‌ها و ... ارزیابی می‌شود. (۸-ب و ۹-ب) در سال ۸۸ واحد فناوری اطلاعات با انجام یک نظرسنجی مستقل اقدام به ارزیابی اثربخشی شبکه اینترنت و بازنگری و بهبود ساختار شبکه نموده‌است. با توجه به این نظرسنجی پروژه جدیدی تحت عنوان پورتال سازمانی تعریف گردید که در سال ۹۰ اجرایی شده‌است. همچنین در سال ۸۹ واحد ارتباطات جهت سنجش اثربخشی کانال‌های موجود در حوزه ارتباطات از کارکنان نظرسنجی نموده‌است. پس از تحلیل نتایج نظرسنجی مطابق جدول ۳-د-۱ برخی کانال‌های ارتباطی موجود بازنگری و برخی کانال‌های ارتباطی جدید ایجاد شده‌است.

#### جدول ۳-د-۱: کانال‌های ارتباطی کارکنان

نوع ارتباط	منطق شکل‌گیری کانال ارتباطی	نوع کانال ارتباطی و مصادیق به‌کارگیری	شاخص ارزیابی و بهبودهای انجام شده
→	نظر مدیرعامل بر اساس درخواست کارکنان	ایجاد مرکز SMS (ارسال پیامک به تمامی کارکنان در مناسبت‌ها، اطلاع‌رسانی جلسات، رویدادها، پیام‌های تبریک، تولد و تسلیت)	ایجاد مرکز SMS در سال ۸۹ بر اساس ارزیابی و تحلیل شاخص برداشتی "نیازهای اساسی" (۸-الف) →
→	الگوبرداری از شرکت‌های خودروساز	صدای همکار با شماره داخلی ۱۲۳ (انتشار نظرات در روزنامه و ارایه گزارش هفتگی به مدیرعامل)	ایجاد صدای همکار در سال ۹۰
↕↕↕	الگوبرداری از شرکت‌های خودروساز به ویژه پارس خودرو	نشریه داخلی، رادیو سایپاپرس، سایت خبری سایپاپرس، روزنامه داخلی (انتشار از طریق اتوماسیون و اینترنت جهت تمامی پرسنل)	بازنگری در نحوه تدوین و انتشار روزنامه در سال ۸۹ و براساس نظرسنجی از کارکنان توسط واحد ارتباطات ارزیابی می‌شود. (۸-الف) →



نوع ارتباط	منطق شکل‌گیری کانال ارتباطی	نوع کانال ارتباطی و مصادیق به کارگیری	شاخص ارزیابی و بهبودهای انجام شده
↑ ↓	نظرسنجی انجام شده و نظر مدیر عامل	جلسات عمومی مدیرعامل (برگزاری جلسات بر اساس زمان‌بندی مشخص شده) ارتباط مستقیم با بازرسی ویژه مدیر عامل (هر روز ۹ الی ۱۱ و ۱۴ الی ۱۶ برای کلیه کارکنان)	تغییر پیمانکار سرویس؛ تغییر وضعیت دوش و رختکن کارکنان؛ منظم شدن پرداخت‌های ماهیانه به کارکنان
↓	نظرسنجی انجام شده	اینترانت (تابلو روان برنامه‌ها، اخبار چشم‌انداز و ماموریت‌ها، پروژه‌ها و ... برای کلیه کارکنان)	راه اندازی پورتال جدید در سال ۹۰ با توجه به نظرسنجی سال ۸۸
↑	نظر مدیر عامل و شرکت مادر	صندوق ارتباط با مدیرعامل	قراردادن سری جدید این صندوق‌ها به صورت گسترده در شرکت در سال ۸۸ (۷ صندوق)
↑	برنامه‌های ابلاغی شرکت مادر	نظام پیشنهادها بر اساس آیین‌نامه (کد مدرک RE/SO/73)	بازنگری در سال ۸۹ با توجه به تحلیل شاخص‌های عملکردی و نظرات کارکنان؛ ارزیابی بر اساس شاخص عملکردی تعداد پیشنهادها (۸-ب →)
→ ↑ ↓	الگوبرداری از شرکت سایپا	اتوماسیون اداری (دسترسی برای کارکنان بالاتر از رده کارمندی).	ارتقا نرم افزاری و آرایه امکانات جدید از جمله پیگیری مکاتبات
→ ↑ ↓	الگوبرداری از شرکت سایپا	اطلاع‌رسانی از برنامه و میزان تحقق اهداف در سایت‌های تولید از طریق تابلوهای کایزن	اخذ گواهینامه TPM
نوع کانال ارتباطی ↑ : ارتباط پایین به بالا ↓ : ارتباط بالا به پایین → : ارتباط افقی (هم سطح)			

### ۳-۵-۲: اشاعه چشم‌انداز، ماموریت، استراتژی و اهداف شرکت

سایپاپرس به منظور اطمینان از اشاعه ارکان راهبردی سازمان مطابق جدول ۳-۵-۲ از ساز و کارهای زیر استفاده می‌نماید:

#### جدول ۳-۵-۲: ساز و کارهای اشاعه چشم‌انداز و اهداف سازمان

ساز و کار اشاعه ارکان راهبردی	نحوه اشاعه از طریق ساز و کارها
سخنرانی مدیرعامل	مدیریت محترم عامل با توجه به شرایط درونی شرکت در زمان ضرورت با توجه به زمان‌بندی انجام شده توسط دفتر مدیریت با حضور در جمع کارکنان واحدها به آرایه ماموریت و چشم‌انداز شرکت پرداخته و مشکلات و دغدغه‌های کارکنان را بررسی و در جهت رفع آن‌ها دستورات مقتضی را صادر می‌نماید.
تابلو اهداف	این تابلو براساس استراتژی‌ها و ماموریت‌های واحد بر اساس دستورالعمل مشخص شده اقدام به تعیین چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های کلی واحد می‌نماید. بازنگری و ارزیابی آن هر ساله انجام و نتیجه آن از طریق سیستم مستندات به تمامی واحدها ابلاغ می‌شود. (۳-الف →)
اینترانت	اینترانت داخلی یکی از ابزارهای مهم ایجاد ارتباط با کارکنان می‌باشد از طریق این سیستم می‌توان به تمامی مستندات، اطلاعیه‌ها، خبرها و امکانات سیستمی داخل شرکت دسترسی پیدا نمود. ایجاد پورتال داخلی جهت هریک از واحدها جهت آرایه تخصصی اطلاعات یکی از برنامه‌های در دست اجرا می‌باشد.
سایت تعالی	این سایت به عنوان ابزار اصلی اطلاع‌رسانی، هماهنگ کننده تیم‌های تعالی و نیز مرکز اصلی آرایه اطلاعات مربوطه می‌باشد. کلیه کارکنان می‌توانند زمان‌بندی، برنامه و فعالیت‌های مربوط به تعالی و نتایج عملکردی آن را مشاهده نمایند.
تابلوهای اطلاع‌رسانی	تمامی اخبار و اطلاعات مورد نیاز کارکنان از طریق واحد ارتباطات در این تابلوها نصب می‌شود. به عنوان مثال می‌توان به تمامی اطلاعیه‌های کاری و مناسبتی اشاره نمود.
آدیت سالانه مدیرعامل	از طریق این گزارش هر ساله فعالیت‌های کارکنان به مدیریت ارشد گزارش شده، بازخورد و نظر مدیریت ارشد به کارکنان ابلاغ می‌شود.
جلسات تدوین استراتژی	این جلسات در زمان‌بندی مشخص با حضور نمایندگان ذی‌نفعان (کارکنان) برگزار می‌شود.

### ۳-۵-۳: ترغیب کارکنان در راستای به اشتراک گذاشتن تجربیات

سایپاپرس در راستای استراتژی "توسعه بهره‌وری منابع انسانی" در جهت ایجاد ارزش‌های سازمانی خود مانند آموزش از بدو تاسیس، اقدام به طراحی ساز و کارهای مختلف در راستای تسهیم دانش و اطلاعات نموده‌است که عبارتند از: استفاده از مدرسین داخلی، قرارداد فهرست منابع علمی، مقالات و منابع مفید در سرور و اینترانت، آرایه نتایج حاصل از ماموریت‌های کاری، دسترسی الکترونیک به آرشیوهای فنی و کیفی از طریق نرم‌افزار یکپارچه، تشکیل کمیته‌های مدیریت دانش و انتخاب مدیر پروژه و ... (۳-۴-د →). اثربخشی برخی رویکردهای فوق بر اساس روش‌هایی نظیر نظرسنجی توسط واحدهای مربوطه ارزیابی می‌شود. (۳-۴-ج →) از مکانیزم‌های ترغیبی نیز می‌توان به پرداخت‌های اضافه کار ساعات تدریس جهت مدرسان داخلی و پاداش‌های کمیته‌های



کاری اشاره نمود. علاوه بر ساز و کارهای ارایه شده در متن فوق، با توجه به گزارش خودارزیابی صورت گرفته مدیریت دانش به عنوان یکی از پروژه‌های بهبود شناسایی شده که طرح‌ریزی و استقرار آن از برنامه‌های آتی شرکت می‌باشد.

**۳-۵) خدمات منابع انسانی جبران شده و از آنان ق‌دردانی و مراقبت می‌شود.**

**۳-۵-۱: نظام‌های جبران خدمت**

سایپاپرس در راستای استراتژی "توسعه بهره‌وری و نیروی انسانی" و با هدف نگهداشت سرمایه‌های انسانی علاوه بر پیروی از کتابچه طبقه‌بندی مشاغل و رعایت الزامات قانونی نظیر: حقوق و دستمزد، عیدی، بن‌های کارگری، اعطای مرخصی مطابق جدول ۳-۵-۱، از ساز و کارهایی فراتر از الزامات قانونی یا ساز و کارهای قانونی بهبود یافته جهت جبران خدمات کارکنان استفاده می‌نماید.

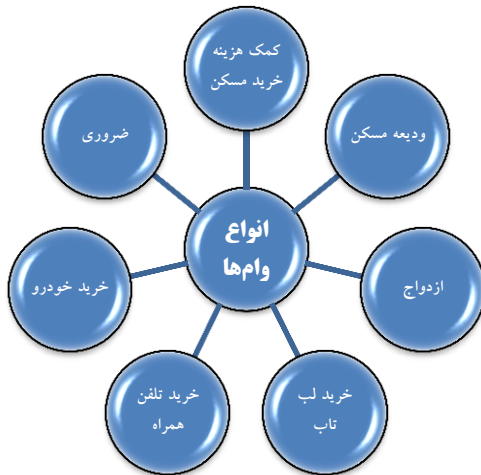
جدول ۳-۵-۱: سازوکارهای جبران خدمات کارکنان

توضیحات	تواتر	ساز و کار مربوطه
بازنگری ضریب ریالی در سال ۸۸ و افزایش ۱۸ درصدی حقوق کارکنان	ماهانه	مزد شغل
بازنگری ضریب ثابت سرپرستی در سال ۸۹ و افزایش بیش از ۲ برابر آن	ماهانه	حق سرپرستی
برقراری حق جذب ۲ برای کارکنان معاونت‌های تولیدی و پشتیبانی فنی تولید	ماهانه	حق جذب ۲
براساس کارکرد	سالانه	پاداش مدیریت
هر ماهه بر اساس آیین‌نامه مربوط پرداخت می‌شود.		*آکورد
(۳-۵-۲) →	ماهانه	*انواع وام‌ها
مطابق با آیین‌نامه تسهیلات رفاهی (کد مدرک RE/HR/81)	ماهانه	سرویس و هزینه ایاب و ذهاب
شارژ کارت پارسیان هر ماه مبلغ ثابت (هرساله با دستور مدیریت ارشد حدود ۱۵ درصد افزایش می‌یابد)، شارژ کارت یا ارایه ارزاق در اعیاد و مناسبت‌ها.	موردی ماهانه	بن‌های غیرنقدی و شارژ کارت خرید با الگوبرداری از شرکت سایپا
مطابق با آیین‌نامه تسهیلات رفاهی (کد مدرک RE/HR/81)	موردی	کمک هزینه‌های ازدواج، فوت، مهدکودک، تحصیل
مطابق با آیین‌نامه تسهیلات رفاهی (کد مدرک RE/HR/81) و سفر	سالانه	کمک هزینه سفر
اجاره سالن ورزشی از سال ۸۴؛ ساخت سالن ورزشی از سال ۸۷؛ توزیع کارت‌های چند منظوره از سال ۹۰	موردی سالانه	تسهیلات ورزشی
پوشش بیمه‌های تکمیلی از سال ۷۸ جهت کلیه کارکنان و خانواده‌ها؛ افزایش سقف بیمه از سال ۹۰	سالانه	خدمات درمانی بیمه تکمیلی

\* **پاداش بهره‌وری تولید (آکورد):** معاونت منابع انسانی جهت تشویق و افزایش انگیزه کارکنان از سال ۸۶ پرداخت آکورد بر مبنای SEP را طراحی نموده و در اواخر سال ۸۸ با توجه به بازخورد کارکنان (نظرسنجی سال ۸۸)، با الگوبرداری از شرکت پارس‌خودرو جهت تخصیص آکورد به کارکنان، سیستم پاداش عملکرد ماهانه را در قالب آیین‌نامه بهره‌وری (کد مدرک RE/SP/94) بازنگری و اصلاح نموده‌است، در آیین‌نامه فوق عوامل ارزیابی فردی، واحدی و سازمانی در نظر گرفته شده‌است.

\* **تسهیلات وام:** سایپاپرس به‌منظور ارتقای سطح رفاهی کارکنان و برقراری ضوابط و مقررات یکسان جهت بهره‌مندی تمامی شاغلین از سال ۸۳، اقدام به تاسیس صندوق وام نمود. در طی این سال‌ها مطابق با نظرات کارکنان آیین‌نامه وام (کد مدرک RE/FI/83) سه مرتبه بازنگری شده‌است. علاوه بر این آیین‌نامه، کمیته وام با برگزاری جلسات ماهانه، بر اساس اولویت امتیاز یا

شکل ۳-۵-۱: انواع وام‌های پرداختی



شرایط ضروری بر پرداخت وام نظارت کامل دارد. در سال ۹۰ با توجه به بازخورد کارکنان مبالغ وام‌های پرداختی با تایید هیأت مدیره افزایش یافته‌است. همچنین به‌منظور رفاه حال کارکنان از سال ۸۷ راینی با بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری خارج از شرکت صورت گرفته و کارکنان جهت دریافت وام‌های خرید خودرو، خرید لوازم منزل و تعمیر منزل به این مراکز معرفی می‌شوند. در سال ۸۹ بالغ بر ۴۰۰ نفر از کارکنان به موسسات فوق معرفی شده‌اند. در ضمن وام‌های خرید خودرو، لپ‌تاب و موبایل مخصوص روستا، مدیران و معاونین می‌باشد. انواع وام‌های شرکت در شکل ۳-۵-۱ آورده شده است. در ضمن با توجه به گزارش ارزیابی مدل تعالی سازمانی در سال ۹۰ پروژه بهبودی تحت عنوان "نظام انگیزشی کارکنان" تعریف شده‌است و تسری آن از برنامه‌های آتی شرکت می‌باشد.



### ۳-۵-۲: ایجاد توازن بین کار و زندگی

سایپاپرس به‌منظور ترغیب کارکنان جهت اهمیت دادن به زندگی شخصی و بهره‌مندی خانواده‌های کارکنان ساز و کارهای زیر را مستقر نموده‌است:

**برگزاری سفرهای زیارتی و سیاحتی:** مطابق آیین‌نامه تسهیلات سفر از سال ۸۴ سایپاپرس اقدام به اعزام کارکنان و خانواده‌های ایشان به شهرهای سیاحتی و زیارتی نظیر مشهد مقدس و سوریه نموده‌است.

**پشتیبانی از تعطیلات:** باتوجه به تقویم کاری و جبران تعطیلات در طی سال هر ساله یک هفته در تابستان و دو هفته اول فروردین ماه جهت مسافرت کارکنان تعطیل می‌باشد. قبل از شروع تعطیلات مبلغی معادل ۱۰ روز حقوق به عنوان هزینه سفر پرداخت می‌گردد که در سال ۹۰ بالغ بر ۳۵۰۰ میلیون ریال هزینه شده‌است.

**برگزاری مراسم‌ها و همایش‌های سازمانی:** به‌منظور ارج نهادن و هم‌یاری با خانواده‌های شاغلین شرکت از سال ۸۷ اقدام به برگزاری مراسم‌ها و سمینارها نموده‌است به‌عنوان مثال مراسم تجلیل روز زن همراه با خانواده‌ها در هتل اسپیناس، مراسم افطاری در شرکت به مدت ۱۰ شب در سال ۸۹ و در اردوگاه صاحب‌الزمان، مراسم شام در سفره خانه سنتی آذری، مراسم شام در سفره خانه عالی قاپو.

**کمک هزینه اهدایی به فرزندان محصل کارکنان:** همه ساله با توجه به مقطع تحصیلی فرزندان کارکنان کمک هزینه تحصیل و پاداش شاگردان ممتاز برابر با دستورالعمل سایپا پرداخت می‌شود.

**کمک هزینه ازدواج کارکنان و فرزندان کارکنان:** مطابق با آیین‌نامه تسهیلات رفاهی معادل دو برابر حداقل دستمزد به کارکنان پرداخت می‌شود.

**وام ازدواج جهت فرزندان کارکنان:** مطابق با آیین‌نامه وام تا سقف ۲۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال مانند کمک هزینه ازدواج کارکنان پس از ازدواج فرزند همکار به وی وام پرداخت می‌شود.

ارزیابی اثربخشی رویکردهای فوق بر اساس شاخص‌های برداشتی و عملکردی مرتبط ارزیابی می‌شود. (۸-الف و ۸-ب →)

### ۳-۵-۳: مشارکت کارکنان در مسئولیت‌های اجتماعی

سایپاپرس به‌منظور مشارکت کارکنان در فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی و ارتقای دانش کارکنان فوق اقدامات متعددی در قالب برنامه‌های ذیل انجام داده‌است: (۱-ج، ۹-ب →)

**برپایی پایگاه انتقال خون:** اهدای خون همه ساله با حضور نمایندگان سازمان انتقال خون از داوطلبین. در سال ۸۹ تعداد ۴۵۹ نفر از کارکنان در این مراسم شرکت نموده‌اند.

**بزرگداشت (ایام ملی و مذهبی):** برپایی ایستگاه صلواتی و حضور کارکنان در مرقد مطهر امام برای تجدید میثاق، حضور کارکنان در راه‌پیمایی‌ها به مناسبت‌های ملی و مذهبی مانند ۲۲ بهمن، روز قدس.

**روز درخت‌کاری:** کاشت درخت در محوطه شرکت به تعداد کارکنان شرکت با توجه به شعار شرکت سایپا دوستدار محیط زیست.

**حمایت از اقشار کم درآمد جامعه:** تحت پوشش قراردادن تعدادی از فرزندان خانواده‌های کم درآمد تحت پوشش کمیته امداد و پرداخت مستمری ماهانه و ایجاد بازارچه برای خرید کارکنان به نفع اقشار کم درآمد.

ارتقای دانش اجتماعی: استفاده از مشاور در حوزه‌های فرهنگی و مذهبی از سال ۸۸ و توزیع بسته‌های فرهنگی و خانوادگی.

### ۳-۵-۴: توجه و تقدیر از بازنشستگان

با توجه به جوانی شرکت و سابقه ۱۲ سال از تاسیس تاکنون تنها ۳ نفر بازنشسته شده‌اند که با حضور مدیران ارشد در دفتر مدیریت عامل از نامبردگان تجلیل به‌عمل آمده‌است. در سال ۹۰ با الگوبرداری از شرکت سایپا آیین‌نامه‌ای به‌منظور برخورداری از مزایای جمعی نظیر بیمه تکمیلی و ... تدوین شده‌است.

### ۳-۵-۵: توجه به گوناگونی کارکنان

سایپاپرس با توجه به ساز و کارهای عدالت محوری (۳-ب →) تفاوت‌های جنسیتی، اعتقادات مذهبی و قومیت‌ها را در جذب و استخدام، اعطای پاداش، فرصت‌های آموزش در نظر نمی‌گیرد.

### ۳-۵-۶: مدیریت ایمنی، بهداشت و سلامت کارکنان

واحد ایمنی و بهداشت صنعتی در راستای توجه به سلامت، ایمنی و بهداشت کارکنان و پیمانکاران از سال ۸۱ ایجاد شده‌است. این واحد به‌منظور کنترل موثر مخاطرات و پیامدهای بالقوه آن از سال ۸۴، اقدام به استقرار استاندارد OHSAS 18001 و دریافت گواهینامه از جانب مراجع ذی‌صلاح نموده که به صورت سالیانه پایش، تایید و تمدید شده‌است. رویکرد شرکت با توجه به خط‌مشی سیستم مدیریت یکپارچه "IMS" (کد مدرک QP/QA/21) تشکیل قسمت‌های ایمنی، بهداشت صنعتی، طب کار و محیط‌زیست می‌باشد که به‌منظور استقرار این سیستم، رویکردها و فعالیت‌های زیر را طرح‌ریزی و از طریق ممیزی‌ها، پایش فرآیندها و اهداف، اثربخشی سیستم‌های مذکور را ارزیابی می‌نماید.



- **ایمنی کارکنان:** سایپاپرس با به‌کارگیری روش‌های اجرایی مدیریت ریسک با مشارکت کمیته مربوطه (۳-الف-۴) اقدام به شناسایی، ارزیابی و اولویت بندی ریسک بیش از ۴۰۰ فعالیت و مخاطرات (کد مدرک F/24/02/01) ناشی از آن‌ها نموده و اقدامات کنترلی مربوط به کاهش آن‌ها را تعریف نموده‌است.
- **بهداشت صنعتی و ارگونومی:** سایپاپرس به‌منظور رعایت قوانین و استانداردها، اقدام به اندازه‌گیری و پایش عوامل زیان‌آور فیزیکی و شیمیایی محیط کار و انجام اصلاحات لازم نموده‌است. به عنوان مثال در راستای کاهش ریسک فاکتورهای ارگونومیکی، فرم ارزیابی ایستگاههای کار (کد مدرک F/67/16/00) طراحی و با کمک مشاور بهداشت حرفه‌ای و متخصصین طب کار، اقدام به بررسی کلیه ایستگاه‌های کاری نموده‌است. در ضمن از ابتدای سال ۹۰ بر اساس نتیجه خودارزیابی سال ۸۹ پروژه‌های ارزیابی ریسک و ارگونومی تعریف شده‌است.
- **سلامت و طب‌کار:** سایپاپرس به‌منظور حصول اطمینان از سلامت کلیه کارکنان اقدام به انجام معاینات بدو استخدام و ادواری می‌نماید و به‌منظور اطمینان از ثبت و نگهداری مناسب اطلاعات و سوابق سلامتی کارکنان، نرم‌افزار طب‌کار در چهار بخش معاینات ادواری، ثبت حوادث، واکسیناسیون و مراجعین به بهداری در سال ۸۹ طراحی شده که تاکنون دو بخش اول آن مورد بهره‌برداری قرار گرفته‌است. ارزیابی اثربخشی انجام معاینات دوره‌ای از طریق پایش شاخص درصد پوشش انجام معاینات دوره‌ای صورت می‌گیرد. (۸-ب) برخی از اقدامات صورت گرفته در خصوص ایمنی، بهداشت صنعتی و ارگونومی، طب‌کار در جدول ۳-۵-۲ اشاره شده‌است.

### جدول ۳-۵-۲: مهمترین اقدامات ایمنی، بهداشت صنعتی و ارگونومی، طب‌کار و دستاوردها و نتایج آن

حوزه	رویکردها و اقدامات	بهبودها و دستاوردها
ایمنی	تدوین روش اجرایی شناسایی خطرات (کد مدرک PR/HR/24)	کاهش شاخص‌های FR و SR
	برگزاری دوره‌های آموزش ایمنی و بهداشت، معرفی افراد برتر ایمنی	آشنایی کارکنان با مفاهیم ایمنی بهداشت، کاهش شاخص‌های FR و SR
	انجام مانورهای زلزله، حریق، امداد و نجات	افزایش میزان آمادگی در حین مواجهه با موارد غیر مترقبه، کاهش مدت زمان رسیدن نیروهای امدادی بر سر حادثه
	نصب فتوسل در درگاه پرس‌ها	دور شدن از کانون‌های پر خطر؛ کاهش شاخص احتمال وقوع گیرکردن زیر پرس و کاهش شاخص‌های FR و SR
	تغییر روش شناسایی خطرات و مدیریت ریسک	شناسایی سلسله علل وقوع حوادث و تعیین کنترل کاهش شاخص‌های FR و SR
	تهیه و تنظیم فرم گزارش شبه حوادث	پیشگیری از بروز خطرات بالقوه کاهش شاخص‌های FR و SR
بهداشت صنعتی و ارگونومی	ارزیابی پوسچر رانندگان لیفتراک به روش RULA و پرسش‌نامه نوردیک	تغییر صندلی‌های لیفتراک‌ها، اصلاح پوسچر کاری و رضایت پرسنل
	ارزیابی پوسچر اپراتورهای لولابندی و کارکنان سیستم‌ها و روش‌ها به روش RULA	افزایش ارتفاع فیکسچر ایستگاه کاری؛ اصلاح پوسچر کاری
	ارزیابی پوسچر اپراتور ۵۰ op به روش Reba	حذف جابجایی قطعه؛ اصلاح پوسچر کاری
	انجام آزمایشات فیزیکی، شیمیایی و میکروبی آب شرب	حصول اطمینان از رعایت استانداردها؛ نتایج آزمایشات
طب‌کار	تشکیل کمیسیون طب‌کار	بررسی سوابق پزشکی و شکایات شغلی کارکنان توسط متخصصین طب‌کار؛ ارجاع موارد به متخصصین مورد اعتماد در صورت نیاز؛ تعداد ۲۸ مورد کمیسیون تشکیل شده، پیشنهادهای ارائه شده جهت تغییر شغل ۱۳ نفر
	استانداردسازی ابزار و روند معاینات	کالیبراسیون دستگاه‌های ادیومتری؛ اسپیرومتری، انجام تست ادیومتری توسط ادیولوژیست؛ طراحی فرم معاینات؛ کاهش هزینه‌های معاینات ادواری مبلغ ۴۴۰۰۰۰۰۰ ریال؛ کاهش هزینه‌های معاینات بدو استخدام مبلغ ۱۲۱۱۵۶۰۰۰ ریال





## ۴- منابع سازمانی



#### ۴-الف) منابع مالی مدیریت می‌شود.

#### ۴-الف-۱: استراتژی‌ها و فرآیندهای مالی

معاونت اداری مالی اقتصادی سایپا پارس به عنوان متولی اصلی جاری‌سازی استراتژی‌های مالی و اجرای فرآیندهای مرتبط، مسئولیت "بهبود و ارتقاء مدیریت نقدینگی" و "بهینه‌سازی ساختار مالی" را عهده‌دار می‌باشد تا دستیابی به استراتژی‌های گروه سایپا (برنامه سمت نود با رویکرد تولید اقتصادی و متنوع، نفوذ در بازار و ویژگی قیمت) را تسهیل نماید. جهت دستیابی به اهداف تعیین شده و جاری‌سازی استراتژی‌های مالی، فرآیندهای مالی شامل "حسابداری خرید و دارایی‌ها"، "حسابداری فروش"، "تأمین منابع مالی و مدیریت نقدینگی"، "حسابداری عمومی" و "حسابداری صنعتی" در چارچوب استانداردهای حسابداری و رعایت قوانین کشوری به کار گرفته می‌شوند که در ذیل به تفصیل تشریح می‌شود.

#### ۴-الف-۲: حسابداری خرید و دارایی‌ها

**حسابداری خرید:** خریدهای سایپا پارس مشتمل بر جاری و سرمایه‌ای می‌باشد که عمده خریدهای جاری، خرید مواد اولیه داخلی و خارجی بر اساس MRP اعلامی از سوی مشتریان، به صورت ماهیانه پیش‌بینی و از طریق واحد تأمین فلزات سایپا خریداری می‌شود. سایر خریدهای جاری متناسب با اعلام واحد کنترل موجودی بر اساس نقطه سفارش صورت می‌پذیرد. (۴-ب-۱) همچنین خریدهای سرمایه‌ای پیرو مصوبات کمیته بررسی و تصویب پروژه‌ها و حسب موافقت مدیریت ارشد اجرایی می‌شود. جهت مدیریت بر هزینه‌ها، خصوصاً خرید دارایی‌های ثابت، تحقق خرید منوط به صحت‌گذاری مدیریت ارشد در راستای برنامه و بودجه مصوب سال جاری می‌باشد که این واحد بر اساس مأموریت سازمانی، نسبت به رعایت کلیه مراحل فوق اعمال نظارت نموده و نسبت به پایش و کنترل اقدام می‌نماید. مطابق با آیین‌نامه معاملات بخش عمده‌ای از خریدهای کالاها و خدمات که از میزان ریالی بالاتری برخوردار می‌باشند، با در نظر گرفتن صرفه و صلاح شرکت مطابق با آیین‌نامه و جداول خریدهای مربوطه با تأیید و تصویب رهبران صورت می‌پذیرد. کمیسیون معاملات بعنوان رکن اساسی خریدها و معاملات شرکت تحت نظر مدیرعامل و با اختیارات مشروحه در آیین‌نامه نسبت به انجام فعالیت‌های معاملاتی در حدود وظایف خود اقدام می‌نماید. در سال ۸۹ این آیین‌نامه در خصوص افزایش حجم ریالی خریدها و نحوه تأییدیه‌ها مورد بازنگری قرار گرفته‌است.

**حسابداری دارایی‌ها:** سایپا پارس جهت اعمال کنترل‌های داخلی و حفظ و صیانت از دارایی‌ها به‌منظور کنترل بهینه هزینه‌ها و پرهیز از خریدهای بی‌رویه کالاهای سرمایه‌ای در جهت افزایش سودآوری، مبادرت به خرید نرم‌افزار دارایی ثابت نمود که از قبل از بهره‌برداری شرکت، کلیه دارایی‌های خریداری شده در سیستم یادشده توسط واحد حسابداری اموال طبق استانداردهای مالی ثبت و برای تمامی آن‌ها کارت صادر شده و محل استقرار و مراکز هزینه به همراه تحویل گیرندگان مشخص شده‌است. این کار در شناسایی محل استقرار دارایی‌ها به‌منظور ردیابی و در صورت لزوم ارزیابی مجدد و افزایش بهای تمام شده دارایی‌ها در اثر تعمیرات اساسی را تسهیل می‌نماید. این واحد در مقاطع مختلف مبادرت به خارج نمودن دارایی‌های راکد و اسقاطی نموده و از سال ۸۴ با الگوبرداری از روش و نحوه اجرای پلاک کوبی شرکت سایپا نسبت به اصلاح مجدد توسط لیبل پرینتر خریداری شده اقدام نموده‌است. طی سال مالی ۸۹ تعداد ۲۶۹۷ قلم دارایی برای شرکت خریداری و تمام آن‌ها در سیستم دارایی ثابت ثبت شده‌است.

#### ۴-الف-۳: حسابداری فروش

پس از به‌کارگیری نرم‌افزار حسابداری فروش در سال ۸۲، کلیه فروش‌های شرکت به تفکیک قطعه و مشتری ثبت می‌شود و با ارسال به موقع صورتحساب و اعلامیه بدهکاری برای مشتریان، نسبت به وصول به موقع مطالبات و تأمین نقدینگی جهت کاهش هزینه‌های مالی و بالا بردن سود اقدام می‌نماید. تهیه گزارشات ماهیانه عملکرد فروش، یادداشت‌های پیوست صورت‌های مالی در مقاطع شش ماهه و یکساله و ارایه گزارشات فصلی به ذی‌نفعان از جمله سایپا، حسابرس و بازرسان قانونی، سازمان امور مالیاتی و بانک‌ها از جمله مهمترین اقدامات جهت ارزیابی فرآیند حسابداری فروش می‌باشد. طی سال ۸۹ جهت وصول مطالبات معوق و همچنین سال جاری، واحد حسابداری فروش مبادرت به تشکیل جلسات با مشتریان به‌صورت هفتگی نمود که این اقدام باعث افزایش سقف نقدینگی و کاهش هزینه‌های مالی شده‌است. به‌عنوان مثال شرکت طی سال‌های ۸۷ الی ۸۹ بطور میانگین ۲۵٪ افزایش فروش داشته اما سطح مطالبات ۱۲٪ کاهش داده شده‌است. (۱۰-الف-۱) (→)

#### ۴-الف-۴: تأمین منابع مالی و مدیریت نقدینگی

از مهمترین وظایف این فرآیند با مسئولیت واحد خزانه‌داری، انجام عملیات پولی و نگهداری دارایی‌های سیال، برنامه‌ریزی به‌منظور تأمین نیازهای بلندمدت و کوتاه مدت به وجوه نقد، سیاستگذاری در خصوص فروش‌های اعتباری، موجودی‌های بانکی و سایر دارایی‌های سیال، سرمایه‌گذاری وجوه نقد اضافی، وصول و پرداخت وجوه نقد و پیش‌بینی بودجه‌بندی نقدی به‌منظور نیل به اهداف فوق، علل تشکیل واحد داری در مدیریت حسابداری مالی می‌باشد. سامانه حسابداری خزانه‌داری در سال ۸۱ خریداری و طی سال ۸۷ این سامانه متناسب با نیازها و استراتژی‌های شرکت با قابلیت‌های زیر بروزآوری گردید:

- صدور سند حسابداری به صورت روزانه با هدف به روز رسانی اطلاعات مالی و نقدینگی و تهیه صورت ریز بانک‌ها و عدم صدور چک‌های بلامحل جهت بالا بردن اعتبار شرکت نزد بانک‌ها و اشخاص ثالث.
- پیگیری مطالبات و جهت تأمین نقدینگی و کاهش هزینه‌های مالی ناشی از دریافت اعتبار بانکی. (۱۰-الف-۱) (→)



- دریافت تضامین از پیمانکاران و پرسنل دریافت کننده وام با توجه به تنظیم قرارداد جهت پایین آوردن مطالبات مشکوک الوصول. (۱۰-الف →)
- برنامه ریزی برای پرداخت به موقع مالیات‌های تکلیفی شرکت جهت جلوگیری از هزینه‌های تأخیر در جرایم متعلقه.
- پرداخت وجوه اعتبار اسنادی در سر رسیدهای وضع شده از طرف بانک‌ها برای خرید اعتباری در جهت عدم متورم شدن بدهی‌های بانکی و جلوگیری از هرگونه توقف عملیات بانکی و دریافت اعتبار.

### ۴-الف-۵: حسابداری عمومی

به منظور پرداخت حقوق و دستمزد، اعطای وام، تخصیص تسهیلات رفاهی، محاسبه کسورات قانونی مشتمل بر مالیات بر حقوق کارکنان و بیمه اجباری، کلیه قوانین جاریه کشور شامل قانون مالیات‌ها، تامین اجتماعی و آیین‌نامه‌های داخلی به منظور رعایت استانداردهای حسابداری و حسابرسی به دقت اعمال می‌شود. همچنین تهیه اظهارنامه مالیاتی، تخصیص سهام متناسب با اعلام شرکت‌های اعطاءکننده (از جمله سایپا، رایان سایپا و سرمایه گذاری کارکنان گروه سایپا) و ممیزی اسناد ارسالی از واحدهای مختلف از مهمترین وظایف فرآیندی می‌باشد که حوزه واحد حسابداری عمومی متولی محاسبه، کنترل، ثبت، ضبط و نگهداری آن می‌باشد. این واحد در چارچوب وظایف قانونی و پاسخ‌گویی به نیازهای مدیریتی و اعمال حاکمیت سازمانی، انواع گزارش‌های مالی درون و برون سازمانی را تهیه می‌کند که اهم آن‌ها در جدول ۴-الف-۱ آمده است.

جدول ۴-الف-۱: اهم گزارش‌های مالی برون و درون سازمانی

عنوان گزارشات	مسئول	ذی‌نفعان و مخاطبان گزارش	هدف	دوره زمانی	بهبودهای حاصله
صورت‌های مالی و یادداشت‌های همراه	حسابداری خرید و دارایی‌ها، حسابداری فروش، حسابداری خزانه‌داری، حسابداری عمومی حسابداری صنعتی	سهامداران، حسابرس و بازرس قانونی، بانک‌ها و اعتباردهندگان	گزارش عملکرد و وضعیت مالی شرکت با رعایت استانداردها و مقررات	۶ ماهه ۱۲ ماهه	تهیه گزارشات میان دوره‌ای ارایه اطلاعات لازم جهت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
گزارش قیمت تمام شده	حسابداری صنعتی	مدیریت ارشد	تهیه و تحلیل بهای تمام شده محصولات و خدمات	۶ ماهه ۱۲ ماهه	نبیل به سمت قیمت رقابتی
گزارش عملکرد هیأت مدیره	مدیریت مالی	صاحبان سهام، حسابرسی و بازرس قانونی	گزارش عملکرد سالیانه اعضای هیأت مدیره و برنامه‌های آتی	سالانه	شفاف‌سازی اطلاعات جهت ارایه به صاحبان سهام و عمل به تکالیف مجمع عمومی
بودجه و اصلاحیه بودجه	صاحبان سهام، حسابرس و بازرس قانونی	صاحبان سهام، حسابرس و بازرس قانونی	تهیه بودجه عملیاتی سالانه و اصلاحیه‌های آن	سالانه	عملیاتی نمودن سیستم بودجه در سال ۸۹
وضعیت مالیاتی	حسابداری عمومی	مدیریت ارشد، صاحبان سهام و حسابرس و بازرس قانونی، سازمان امور مالیاتی	ارایه وضعیت مالیاتی و تعهدات آینده شرکت	سالانه	انجام حسابرسی مالیاتی و اخذ گزارش‌های مربوطه
عملکرد صورت جریان نقدی ورودی و خروجی	حسابداری خزانه‌داری، حسابداری فروش	مدیریت ارشد	منابع و مصارف و نقدینگی ورود و خروج منابع	ماهیهانه	مدیریت صحیح بر منابع مالی
گزارشات پرسنلی تهیه فایل اسناد بازرگانی	حسابداری عمومی	مدیران مالی و پرسنل	صرفه‌جویی در وقت پرسنل ذی‌نفع انجام بهینه کنترل‌های داخلی	۲ هفته حسب توافقات داخلی	عدم مراجعه مکرر پرسنل به صندوق و انجام پرداختی‌ها از طریق واریز به حساب بررسی اسناد در مدت زمان کوتاه‌تر
گزارشات تلفیقی سایپا	حسابداری فروش	شرکت سایپا	مدیریت عملکرد	سه ماهه	منظم نمودن دوره ارایه گزارش

### ۴-الف-۶: حسابداری صنعتی

محاسبه بهای تمام شده از ابتدای تولید محصولات در سایپاپرس تا سال ۸۷ به صورت دستی و با استفاده از نرم‌افزارهای عمومی (اکسل) و مستقل از سیستم‌های دیگر انجام می‌شد که به منظور ارتباط کامل با سایر سیستم‌های موجود در شرکت از قبیل دارائی ثابت، حقوق و دستمزد و موجودی کالا نسبت به پیاده‌سازی و اجرای سیستم بهای تمام شده مکانیزه (همکاران سیستم) اقدام نمود که در سال ۸۸ به صورت آزمایشی در شرکت اجرا و طی سال ۸۹ به طور کامل مورد بهره‌برداری قرار گرفت که با عنایت به



اجرای صحیح فرآیند مذکور در سال ۸۹، کلیه نقطه نظرات حسابر و بازرسان قانونی تامین گردیده و بندهای ابهامی طی سال‌های گذشته مرتفع شد. به منظور انجام محاسبات بهای تمام شده در بازه‌های زمانی شش ماهه اول و دوم سال، نسخه پیش‌بینی بر اساس گزارش عملکرد سال‌های قبل و مطابقت آن با برنامه بودجه اصلاحی آن سال تهیه شده و ضرایب اصلاحی و تغییرات مورد نظر همانند افزایش و کاهش نرخ‌های خرید مواد اولیه و فروش محصولات در آن لحاظ می‌شود. از این رو نسخه اولیه قیمت تمام شده که قابلیت استفاده در پیش‌نویس صورت‌های مالی را دارد، تهیه می‌شود. سپس از سیستم انبار مقادیر تولیدی و از سیستم حسابداری هزینه‌های مستقیم و سربار و نرخ مواد فراخوانی شده و پس از رفع خطاها و مغایرت‌های احتمالی نسبت به عملیات محاسباتی بهای تمام شده اقدام می‌شود. عملیات انجام شده با هدف اطمینان از صحت سود ابرازی، محاسبه قیمت تمام شده واقعی محصولات جهت نفوذ در بازار رقابتی، با توجه ویژه به کنترل قیمت فروش محصولات و احتساب سود منطقی متناسب با توقع مشتریان و خطر ریسک رقبا، تحقق برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت و گزارش به مجمع عمومی عادی سالیانه در قالب صورت‌های مالی صورت می‌پذیرد.

### ۴-الف-۷: به‌کارگیری شاخص‌های مالی جهت اطمینان از اثربخشی و کارایی منابع

به منظور پایش و بهبود عملکرد مالی، شاخص‌های مختلفی در شرکت بکار گرفته می‌شود. از جمله می‌توان به تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی که مشتمل بر نسبت‌های نقدینگی، گردش دارایی‌ها، بازده سرمایه به دارایی و سرمایه در گردش و شاخص‌های بهره‌وری همچون بهره‌وری کل، ارزش افزوده، بهره‌وری دارایی‌ها اشاره نمود. ضمناً در تابلوی اهداف مالی، کاهش هزینه‌های مالی، هزینه‌های عملیاتی، هزینه‌های لجستیک به تولید، فروش به گروه سایپا و سایر مشتریان و ... به صورت دیداری کنترل می‌شود. تمامی عوامل مربوط به شاخص‌های مالی مورد پایش قرار گرفته و گزارشات تحلیلی مرتبط تهیه می‌شود. (۱۰-الف و ۱۱-الف →) از سایر رویکردها همچون خروجی ممیزی‌های مدیریت کیفیت و بازرگری مدیریت بررسی شکایات مشتری، نظرسنجی‌ها و سیستم پیشنهادها و همچنین مقایسه عملکرد و بودجه نیز به منظور اطمینان از اثربخشی و کارایی به‌کارگیری شاخص‌ها استفاده می‌شود. در سال ۸۹ با تجزیه و تحلیل این عوامل، موجبات کاهش هزینه انبارش موجودی مواد اولیه و هزینه‌های مالی و بهبود قابل توجهی در سرمایه در گردش و سفارش‌گذاری مواد فراهم شده‌است.

### ۴-الف-۸: ساز و کارهای حاکمیت سازمانی از منظر مالی

رویکرد سایپا پرس در راستای اجرای فرآیندهای حاکمیتی مالی در سطح شرکت، تدوین بودجه عملیاتی در راستای مدیریت اثربخش بر روی هزینه‌های مالی و اصلاحیه‌های بودجه متناسب با عملکرد شرکت می‌باشد. بر اساس MRP ارسالی از سوی شرکت سایپا در سه ماهه پایان سال و جهت نیل به اهداف مشخص شده سالیانه در حوزه‌های زنجیره ارزش آفرین تولید، نسخه اولیه بودجه طرح‌ریزی می‌شود. طرح‌ریزی مذکور، با اعلام برنامه‌ها به واحدهای عملیاتی سازمان، توسط کمیته بودجه و نیازمندی‌های درخواستی واحدها، در کمیته بودجه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و جهت تصویب به هیئت مدیره ارایه می‌شود. بودجه تنظیمی توسط تیمی از شرکت سایپا مورد ارزیابی قرار گرفته و پس از اعمال اصلاحات، بودجه نهایی به تصویب می‌رسد. متعاقب آن بودجه مصوب به کلیه واحدهای عملیاتی جهت اجرا ابلاغ می‌شود. نتیجه اقدامات انجام شده در پریودهای زمانی سه ماهه با بودجه مصوب مقایسه و انحرافات مربوطه تجزیه و تحلیل می‌گردد. در سال ۸۹ نرم‌افزار بودجه همکاران سیستم عملیاتی شده و اولین نسخه آزمایشی با نسخه اکسلی تطبیق و نهایی شده‌است. علاوه بر این ساز و کارهای دیگری برای اعمال حاکمیت سازمانی به‌کار گرفته شده‌اند که عبارتند از: تدوین آیین‌نامه معاملات و بررسی آن توسط واحد ممیزی اسناد (۴-الف-۵ →)؛ تشکیل کمیته فروش ضایعات جهت جلوگیری از هرگونه سوء استفاده و اشکال در فروش ضایعات برای بالا بردن فروش و نهایتاً سود شرکت؛ تشکیل کمیته آنالیز قیمت برای قطعات جهت فروش و خرید از پیمانکاران؛ تأمین قطعه با ملاحظه هزینه‌های تولیدی و سربار جهت اطمینان از سود حاصل از فروش و جلوگیری از زیان احتمالی؛ تنظیم آیین‌نامه بستن حساب‌ها در پایان هر دوره مالی در سال ۸۹؛ تنظیم آیین‌نامه شناسایی هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای، تشکیل کمیته کاهش هزینه‌ها با حضور مدیران ارشد. همچنین از سال ۸۱ لغایت سال ۸۹ سایپا پرس موفق به اخذ گزارش مقبول از حسابر و بازرسان قانونی شرکت گردیده که این نشان دهنده رعایت کلیه قوانین جاری کشوری و استانداردهای حسابداری و حسابرسی می‌باشد که حاکی از اعمال صحیح فرآیندهای حاکمیتی در سطح شرکت می‌باشد.

### ۴-الف-۹: ارزیابی‌های طرح‌های سرمایه‌گذاری

طرح‌های کلان ایجاد شده بر اساس استراتژی‌های شرکت پس از تأیید در کمیته تصویب پروژه‌ها به امور نظارت بر طرح‌ها و پروژه‌های سایپا ارجاع و پس از صحنه‌گذاری با کمک شرکت مهندسی مشاور خودرو طرح توجیهی به همراه تحلیل‌های مالی تهیه و به کمیته سرمایه‌گذاری سایپا ارسال می‌شود. در تهیه طرح‌های توجیهی فنی و اقتصادی (FS) همانند کلاف دوردب، خط برش، پرس آب‌بندی و تأمین منابع مالی طرح، ریسک‌های ناشی از اجرای طرح و شاخص‌های کلیدی طرح توجیهی، از اهمیت به سزایی برخوردار می‌باشند. پس از بررسی‌های لازم در کمیته سرمایه‌گذاری و اخذ تأیید از مراجع ذی‌ربط، جهت اجرا به واحدهای عملیاتی ابلاغ می‌شود. در طول اجرای طرح، گزارشاتی از پیشرفت توسط مدیران پروژه در جلسات کنترل پروژه ارایه و در صورت انحراف از برنامه، اقدامات اصلاحی پیشنهاد و راهکار بهینه اتخاذ می‌گردد. طرح‌های رباتیک نمودن خط G3، راه‌اندازی سالن پرس شاپ پارس خودرو و توسعه خطوط G1 و G2 از مصادیق اجرای این رویکرد می‌باشد. از آثار اقتصادی طرح‌های به‌کار گرفته



شده پرداخت بدهی‌های معوق و جاری شرکت می‌باشد. از آثار اجتماعی این سرمایه‌گذاری‌ها، استخدام حدود ۵۰۰ نفر و کاهش بیکاری در سطح اجتماع و همچنین امنیت جانی برای پرسنل تولید با رباتیک نمودن خطوط می‌باشد. آثار زیست محیطی سرمایه‌گذاری در شرکت، به‌کارگیری تکنولوژی جدید در ماشین‌آلات و کاهش آلودگی‌های محیطی می‌باشد.

#### ۴-الف-۱۰: مدیریت ریسک‌های مالی

انجام فرآیندهای مالی می‌تواند ریسک‌هایی را به همراه داشته باشند که در جدول ۴-الف-۲ نسبت به شناسایی و روش‌های مقابله با آن‌ها اشاره شده‌است.

جدول ۴-الف-۲: مدیریت ریسک‌های مالی

ریسک مالی	ساز و کار شناسایی ریسک	روش‌های مدیریت ریسک	مصادیق
تأمین مواد اولیه	تهدیدات ناشی از عدم تأمین به‌موقع و خطرات حین حمل مواد اولیه	از طریق گشایش L/Cهای داخلی و تعیین نرخ شناور برای مواد اولیه مورد نیاز برای قراردادهای L90 و جایگزین مواد مشابه	توقفات تولید گلگیر پراید به‌علت عدم تحویل به‌موقع کوپل مربوطه
نقدینگی و مدیریت وجوه	عدم پرداخت به‌موقع مطالبات شرکت سایپا و رنوپارس و سازه‌گستر	تهیه صورت جریان نقدی ورودی و خروجی (Cashflow) و تأمین منابع لازم از سیستم بانکی	عدم پرداخت به‌موقع تعهدات شرکت به تأمین‌کنندگان کالا و خدمات، پرسنل و ذی‌نفعان
دارایی‌های فیزیکی، مشهود و نامشهود	خطرات ناشی از بلایای طبیعی و آتش‌سوزی و تصادفات و ...	تحت پوشش بیمه قرار دادن ماشین‌آلات و تجهیزات و ساختمان‌ها و موجودی‌ها و ...	تصادفات وسائط نقلیه و لیفتراک‌های خط تولید
مطالبات و پیش‌پرداخت‌ها	عدم دریافت ضمانت‌نامه‌های بانکی از مشتریان و پیمانکاران	اخذ ضمانت‌نامه‌ها و ودایع لازم	عدم انجام تعهدات پیمانکاران همانند حسن انجام کار و تعهدات
سرمایه‌گذاری‌ها	عدم بررسی به‌موقع شاخص‌ها و نسبت‌های مالی	تهیه طرح توجیهی فنی-اقتصادی و ارزیابی پروژه‌ها و تعیین شاخص‌های مالی از طریق تکنیک‌های NPV، IRR، ROI	B.P. مربوط به طرح‌های توجیهی فنی و اقتصادی توسعه خطوط پرس‌کاری، سالن پرس پارس‌خودرو

همچنین جهت نظام‌مندی بیشتر مدیریت ریسک و یکپارچه نمودن ریسک‌های سازمانی پروژه ای تحت عنوان "استقرار نظام مدیریت ریسک" تعریف شده‌است.

#### ۴-ب ( دارایی‌های فیزیکی و منابع طبیعی مدیریت می‌شوند.

#### ۴-ب-۱: مدیریت موجودی‌ها و مواد و بهینه‌سازی آن

معاونت برنامه‌ریزی و لجستیک با همکاری واحد مطالعات راهبردی، در سال ۸۵ در اولین نشست عالی سازمانی (با عنوان "سایپا پرس در مسیر تعالی" در محل گاجره) اقدام به تهیه و تدوین تابلوی اهداف (تاو) معاونت برنامه‌ریزی و لجستیک نمود که عنوان "به صفر رساندن توقف خطوط تولیدی به دلیل نرسیدن مواد و قطعات" از جمله اهداف بیان شده در تابلوی اهداف این معاونت می‌باشد. جهت تحقق این هدف، مدیریت موجودی و مواد در بخش‌های تأمین مواد اولیه داخلی و خارجی، تأمین کوپل و شیت و خدمات برش‌کاری پیمانکاران، تأمین قطعات منفصله مجموعه‌سازی، تأمین ملزومات تولیدی و تأمین اقلام شارژی پشتیبانی تولید با تعریف نقطه سفارش و کنترل آن، اقدام به سفارش‌گذاری مواد جهت تأمین در زمان‌های انتظار کوتاه‌تر و تحویل به‌موقع به مشتری می‌نماید. به‌منظور بهبود مستمر، چابک‌سازی، حذف فعالیت‌های موازی و کاهش هزینه‌ها، در سال ۸۹ قسمتی از فعالیت‌ها و مأموریت واحد تأمین از جمله برش‌کاری پیمانکاران و تأمین قطعات منفصله از پیمانکاران به مدیریت کنترل موجودی و مواد منتقل گردید. ساز و کار مورد استفاده در مدیریت موجودی و مواد، استفاده از سیستم کشتی است و لذا توانایی پاسخگویی سریع به کشتش تقاضای در حال تغییر مشتریان، مهم و قابل توجه می‌باشد. در زمینه مدیریت مواد و موجودی‌ها، رویکرد شرکت کنترل و نظارت بر تمامی موجودیها و برنامه‌ریزی به‌منظور تأمین به‌موقع و مکفی مواد اولیه و ملزومات تولیدی جهت تحقق کامل MRP می‌باشد. جهت بهبود این رویکرد، از نیمه دوم سال ۸۹ روش اجرایی "مدیریت کنترل موجودی و مواد" (کد مدرک PR/PL/110) تدوین و ملاک عمل قرار گرفته است. در کنار این روش اجرایی، شرکت جهت حفظ و نگهداری و انبارش بهینه مواد و موجودی‌ها از روش اجرایی "انبارش" (کد مدرک PR/PL/11) نیز استفاده می‌نماید. در این روش‌های اجرایی، رویکرد شرکت برای شناسایی، تأمین، کنترل و بهبود انواع مواد و موجودی‌ها مطابق جدول ۴-ب-۱ بیان شده‌است.

جدول ۴-ب-۱: نحوه مدیریت بر انواع مواد و موجودی‌ها

نوع	متولی	نحوه مدیریت	روش‌های اجرایی مربوطه
مواد اولیه (کوپل و شیت)	معاونت برنامه‌ریزی و لجستیک	با توجه به فرآیند تعریف شده "مدیریت کنترل موجودی و مواد" و فرایند "انبارش"، مدیریت و سفارش‌گذاری می‌شوند	<ul style="list-style-type: none"> <li>روش اجرایی انبارش</li> <li>روش اجرایی مدیریت</li> <li>کنترل موجودی و مواد</li> <li>روش اجرایی انبارش</li> </ul>
مواد و ملزومات تولیدی			
قطعات منفصله			
لوازم یدکی ماشین‌آلات و قالب‌های تولیدی			
کالاها عمومی و مصرفی			
پالتهای در گردش			



### • کنترل موجودی‌ها

در خصوص کنترل موجودی‌ها، سیاست بر حفظ و کنترل موجودی‌ها در سطحی است که پاسخ‌گوی مصرف تولید و نیز متناسب با تعداد پرسنل ستادی و تولیدی باشد تا ضمن استفاده بهینه از فضای انبارها، از انباشت سرمایه‌های شرکت جلوگیری کرده و همچنین کالاها در زمان مورد نیاز، در دسترس باشند. برای جلوگیری از کمبود کالاها در زمان نیاز، واحد کنترل موجودی نسبت به تعیین حداقل و حداکثر موجودی انبار، نقطه سفارش و میزان سفارش کالاها، با همکاری واحدهای ذی‌ربط اقدام و با کنترل دائمی سطح موجودی اقلام، در صورت نیاز اقدام به سفارش‌گذاری اقلام شارژی می‌نماید. در جهت کنترل وضعیت سفارشات اقلام شارژی، هر هفته گزارش وضعیت اقلام تهیه شده و با توجه به سطح موجودی اقلام و خریدهای انجام شده و نشده، اقلام در دسته‌های عادی، هشدار و بحرانی گروه‌بندی و گزارش مذکور برای پیگیری لازم به واحدهای بهره‌بردار و واحد بازرگانی ارسال می‌شود. از جمله بهبودها می‌توان به موارد روبرو اشاره نمود: تحت پوشش قراردادن کالاها در سیستم نقطه سفارش و افزایش این مقدار از ۳۱۰ قلم در سال ۸۵ به ۳۸۰ قلم در سال ۸۹؛ کنترل مستمر وضعیت سفارشات اقلام شارژی و ارایه گزارش بازخور لازم جهت اقدام مقتضی در زمان مناسب؛ کنترل مناسب سفارشات شارژی در جهت کاهش حجم انبار و مصرف بهینه.

### • نگهداشت و انبارش

در زمینه گردش کار در واحد انبارها، رویکرد این واحد براساس روش اجرایی "انبارش" (کد مدرک PR/PL/11) به صورت دریافت اقلام تامین شده توسط تامین‌کنندگان براساس رسید موقت و تاییدیه واحدهای تاییدکننده و صدور سند رسید داریم جهت اقلام دریافتی می‌باشد. لازم به ذکر است که جهت تحویل کالا به واحدهای مصرف‌کننده براساس FIFO اقدام می‌شود. با عنایت به تعریف شاخص‌هایی مانند زمان تحویل کالا و زمان تغذیه خطوط در انبارهای مواد اولیه، این زمان‌ها به کمترین حد ممکن تقلیل یافته‌است. همچنین با تعریف شاخص "نسبت دریافت به تحویل انبارها" و ارایه گزارشات ماهیانه مربوطه، فعالیت‌ها به صورتی انجام می‌شود تا از رسوب و راکد ماندن کالا در انبارها جلوگیری به عمل آید. ضمناً جهت کنترل بیشتر عملکرد انبارها طی دو مرحله در هر سال انبارگردانی و آدیت‌هایی مانند ممیزی و 5S به صورت دوره‌ای انجام می‌شود. استفاده از سیستم بارکدخوان اولین بار در بین شرکت‌های گروه، در سایپاپرس جهت کنترل موجودی و ردیابی پالت‌ها ایجاد شد. برای ارزیابی و سنجش میزان کارایی و اثربخشی کلیه فعالیت‌های شرکت در جهت مدیریت بهینه مواد و موجودی‌ها که در حوزه‌های فوق توضیح داده شد، در دوره‌های مختلف زمانی (ماهانه، شش ماهه و سالانه) همچنان که در تابلوی اهداف واحد نیز تعریف شده‌است، شاخص‌های مورد نظر اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل می‌گردند. (۱۰-ب →)

## ۴-ب-۲: مدیریت امنیت فیزیکی و کنترل دارایی‌های شرکت

### • استقرار نگهبانان حراست

در راستای برقراری امنیت و جلوگیری از آسیب به دارایی‌ها، مدیریت حراست در بخش‌های مختلف مانند حراست ضایعات، حراست انبار و نظارت بر ورود و خروج کالا فعالیت دارد. در این خصوص نگهبانان حراست در شیفت‌های ۲۴ ساعته در کلیه اماکن حضور دارند. انجام گشت‌های موتوری و پیاده جهت نظارت بر امنیت و همچنین ساماندهی حوزه ترافیک از دیگر رویکردها در این زمینه می‌باشد. عملکرد حراست توسط مدیریت حراست به صورت ماهیانه و توسط حراست گروه سایپا به صورت سالیانه در بخش‌های مختلف مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. اهم فعالیت‌های در این خصوص در قالب بولتن محرمانه به اطلاع مدیرعامل و مدیریت حراست گروه سایپا می‌رسد و گزارش عملکرد سالیانه نیز به صورت مشروح منعکس می‌شود. در راستای به‌روزرسانی دانش حراستی کارکنان با همکاری واحد آموزش، اقدام به برگزاری آموزش‌های مورد نیاز با استفاده از اساتید مجرب نیروی انتظامی می‌گردد. در خصوص اطفای حریق نیز رویکردی شرکت مطابق بند ۴-ب-۸ می‌باشد.

### • پوشش امنیتی توسط دوربین‌های مداربسته

در سال ۹۰ در راستای پوشش هرچه بیشتر محوطه شرکت با استفاده از ۹۰ دستگاه دوربین و بهره‌گیری از مرکز مانیتورینگ مجهز، کلیه فعالیت‌های بارگیری، تولید و همچنین پیرامون شرکت رصد شده و در بازه‌های زمانی معین ذخیره می‌شود.

### • جمع‌داری اموال

در راستای حفاظت از اموال، جمع‌دار هر واحد به صورت مجزا مشخص شده‌است و نقل و انتقال کلیه اموال ثبت می‌شود و در صورت قطع همکاری هر یک از کارکنان، اموال مربوطه از آنان تحویل گرفته شده و در صورت عدم تحویل به حساب بدهی آنان منظور می‌گردد. همچنین اگر در حین حمل و نقل مواد و محصولات یا در حال انجام خدمات توسط پیمانکاران، آسیبی به هریک از دارایی‌های شرکت وارد شود، بر اساس صورت‌جلسات مشترکی که تهیه شده، ضرر و زیان وارد شده به شرکت جبران می‌شود.

### • بیمه نمودن دارایی‌ها

در بهمن ماه هر سال و قبل از بستن حساب‌های مالی شرکت، ارزش هر یک از دارایی‌های فیزیکی تعیین و توسط شرکت‌های بیمه‌گذار در برابر کلیه خطرات و حوادث بیمه می‌گردند. همچنین دارایی‌های جاری از جمله مواد اولیه نیز مشمول بیمه خواهند شد و در قالب دستورالعمل بسته‌بندی و حمل (کد مدرک WI/PR/76) مراقبت می‌شوند.



## ۴-ب-۳: مدیریت نگهداری و تعمیرات ماشین آلات، قالب‌ها، وسایل حمل و نقل، ساختمان‌ها و

### تاسیسات صنعتی

در راستای محور استراتژیک "توسعه زیرساخت"، معاونت نگهداری و تعمیرات با همکاری واحد مطالعات راهبردی، اقدام به تهیه و تدوین تابلوی اهداف واحد (تاو) معاونت نگهداری و تعمیرات نمود و در سال ۸۹ مورد بازنگری قرار گرفته است که در آن اهداف معاونت و اهداف شاخص‌های کلیدی عملکرد تا سال ۹۰ بر اساس نقشه راه سایپا پرس و نیز نقشه راه سایپا (سمت ۹۰) با الگوبرداری از شاخص‌های کلیدی واحد نت سایپا تهیه و در آن اقدامات استراتژیک این معاونت مشخص شد که از جمله این اقدامات می‌توان به عنوان استقرار سیستم TPM؛ تولید منقطع؛ افزایش سطح اتوماسیون گلوگاه‌های تولیدی؛ اقدام در جهت کاهش توقفات مرتبط با قالب و ماشین آلات؛ افزایش OEE؛ تعمیرات اثربخش قالب؛ مدیریت انرژی اشاره کرد. معاونت نگهداری و تعمیرات از بدو تاسیس شرکت، اقدام به تهیه و اجرای دو روش اجرایی در زمینه‌های نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه نت ماشین‌آلات، تجهیزات، وسایل حمل و نقل و تاسیسات صنعتی و ساختمان‌ها (کد مدرک PR/MR/07) و مدیریت ابزار (کد مدرک PR/DT/27) به جهت مدیریت نگهداری و تعمیرات قالب‌ها و ابزارآلات تولیدی نمود. این روش‌های اجرایی که با هدف افزایش عمر مفید ماشین‌آلات، قالب‌ها و ساختمان‌ها، کاهش درصد توقفات اضطراری و افزایش درصد آماده به‌کاری آن‌ها تهیه شده‌است، شامل دسته‌بندی‌های زیر می‌باشد:

#### • تعمیرات اضطراری (EM)

این معاونت در خصوص درخواست‌ها در زمینه تعمیر و یا سرویس دستگاه‌های غیرتولیدی، تاسیسات صنعتی، ابنیه و تاسیسات جانبی آن‌ها از طریق فرم درخواست انجام کار از سایر واحدها (کد مدرک F/07/05) نسبت به جمع‌آوری نیازهای تعمیراتی سایر واحدها اقدام و سپس با بررسی تیم مدیریت نت ماشین‌آلات، مدیریت نت تاسیسات صنعتی و ساختمانی، مدیریت قالب و ابزار و مدیریت انرژی از نظر امکان وجود انجام فعالیت، بودجه مورد نیاز، ضرورت و اولویت انجام، نسبت به انجام کار و تکمیل فرم فوق و تحویل آن به واحد درخواست‌کننده مبادرت می‌نماید. این معاونت در خصوص درخواست انجام تعمیرات اضطراری ماشین‌آلات و قالب‌های تولیدی (پرس شاپ و مجموعه‌سازی) که از معاونت تولید صادر می‌شود (از طرق مختلف از جمله Monitoring، سیستم اعلام آلام و یا تلفن پای خط و یا هر سیستم اعلام دیگری) همواره موظف به حضور در محل در کوتاه‌ترین زمان ممکن و انجام سریع تعمیرات با اولویت یک بوده و در اسرع وقت اقدام به انجام تعمیر با کیفیت نموده و ماشین و یا قالب را آماده به‌کار، تحویل واحد تولید مربوطه می‌نماید که پس از توافق بین دو معاونت نت و تولید، نسبت به تهیه گزارش تعمیر اضطراری ماشین‌آلات اقدام می‌نماید. این معاونت جهت کنترل و کاهش تعمیرات اضطراری (EM) و پیشگیری و بهبود مکانیزم‌های ماشین‌آلات و قالب‌ها، در ابتدا اقدام به استخراج نتایج و محاسبه شاخص‌های مهم مرتبط با تعمیرات اضطراری در بازه‌های زمانی مختلف، مطابق جدول تاو معاونت نموده و سپس به جهت کنترل و تحلیل آن، نسبت به تهیه انواع گزارشات تحلیلی در بازه‌های زمانی متفاوت با در نظر گرفتن پارامترهای مختلف اقدام نموده‌است. از جمله مهمترین آن‌ها می‌توان به نمودارهای زمان و درصد توقفات اضطراری و نمودارهای پارتو تعدادی و زمانی توقفات اضطراری اشاره نمود که به ترتیب با شاخص‌های MTBF و MTTR نمودار تاو این معاونت مرتبط هستند. (۱۰-ب →) بعد از مشخص شدن موضوع یا مشکل، آنرا در جلسات هفتگی مدیریت‌های معاونت نت مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و سپس اولویت‌بندی و تیم حل مسئله تعیین و اعضای تیم موظف به تشکیل جلسات متعدد حل مسئله جهت ریشه‌یابی علل اصلی بروز توقفات اضطراری و رفع آن با استفاده از دستورالعمل حل مسئله (کد مدرک WI/QA/119) می‌باشند. بدین صورت که پس از ثبت دلایل عنوان مسئله و تشریح آن نسبت به انتخاب هدف و ریشه‌یابی علل بروز توقف با استفاده از متد 4M یا 5W و تعریف اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و کنترل اثربخشی انجام و استاندارد کردن آن، مبادرت می‌شود. تیم‌های حل مسئله سپس، نسبت به تهیه گزارشات کارشناسی تکمیلی اقدام و در جلسات بعدی بررسی توقفات، گزارش می‌شود. از مهمترین اقدامات و نتایج این رویکرد در زمینه توقفات اضطراری، می‌توان موارد جدول ۴-ب-۲ اشاره نمود.

#### جدول ۴-ب-۲: مهمترین اقدامات و دستاوردها و نتایج رویکرد تعمیرات اضطراری

سال	مشکل	اقدام	دستاوردها و نتایج (اثربخشی اقدامات)
۸۹	پاره شدن تسمه کانوایر تلسکوپی خط بلنکینگ	جایگزین کردن چسب cement plastic +hardner به جای چسب cementk18x	کاهش توقفات تسمه کانوایر تلسکوپی
۸۹	عمل نکردن جک‌های پنوماتیک قالب‌ها در اثر عمل نکردن شیر قالب و یا جابجا بودن شلنگ‌های جک قالب	انتقال پرسنل مجرب و آموزش دیده از واحد نت مکانیک به واحد نت قالب و ابزار - تعویض شیرهای پنوماتیک قالب‌ها از مارک پارس پنوماتیک به FESTO	کاهش توقفات اضطراری پنوماتیک کلیه قالب‌های تولیدی
۸۹	شکستن خارهای نگهدارنده راهنمای پیستون پمپ ماکسیماتور در پرس‌ها	بزرگ کردن راهنمای پمپ جهت کاهش نیروی خار، تغییر جنس خار، پلمپ کردن رگلاتور و ایجاد فاصله‌انداز از جنس پلی‌آمید و کم کردن عرض کاسه‌نمد	کاهش خرابی پمپ‌های ماکسیماتور
۹۰	هنگ کردن ربات	تعویض سیستم‌عامل ربات و کاهش دمای Cpu با تعویض فیلتر	کاهش مشکل
۹۰	برخورد ربات با قالب	اصلاح برنامه ربات	کاهش مشکل



سال	مشکل	اقدام	دستاوردها و نتایج (اثربخشی اقدامات)
۹۰	عکس نگرفتن ویژن و بر نداشتن قطعه توسط ربات ۲	اصلاح پارامترهای سیستم ویژن با افزایش و تغییر محدوده عکس گرفتن و سرعت	کاهش مشکل به صورت موقت
۹۰	عیوب پی‌درپی بر روی T.P های پرس	تعویض Plc400 و اصلاح مسیر وایرینگ پروفیباس	حذف مشکل
۹۰	مشکل جابجایی در قالب‌های رویه درب جلو و سقف پراید مرحله ۱۰ و ۲۰	نصب اجکتور	کاهش توقفات
۹۰	نیش وقری و انتقال براده در قالب‌های رویه درب وگلگیر پراید	جوش کاری و اصلاح اسکرپ کاترهای قالب به صورت مستمر	کاهش توقفات
۹۰	جابجایی قطعه در قالب سقف L90	سوراخ هوا، نصب اجکتور، عمودسازی خشکه تریم و نصب گیج	عدم جابجایی و کاهش توقفات
۹۰	پارگی و چروک در قالب محفظه زاپاس L90	اصلاح Extensionpin قالب	کاهش ضایعات
۹۰	دفرمگی بدنه جانبی عقب L90	اصلاح مکانیزم Camunit قالب	افزایش کیفی و کاهش توقفات

#### • نت پیشگیرانه (PM)

این معاونت جهت صیانت از دارایی‌های فیزیکی و نیز افزایش عمر مفید ماشین‌آلات، قالب‌ها و ساختمان‌ها اقدام به تعریف، اجرا، پایش و بهبود برنامه‌های نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه (PM) نموده‌است که در این خصوص فعالیت‌ها و برنامه‌های خود را در قالب روش‌های اجرایی معاونت نت، طرح‌ریزی و اجرا می‌نماید. از بدو تاسیس شرکت، تیم‌های کارشناس فنی به‌همراه کارشناسان برنامه‌ریزی نت و با کمک مشاورین با تجربه نسبت به شناسایی و کدگذاری و تعریف شناسنامه کلیه دستگاه‌ها و تجهیزات و نیز قالب‌های موجود اقدام و سپس نسبت به تهیه و تدوین استانداردهای PM ماشین‌آلات و ساختمان‌ها بر اساس روش تقویمی و قالب‌ها بر اساس روش ضربی و منطبق با اسناد و مدارک فنی آن‌ها اقدام شده‌است. سپس جهت اجرای کلیه فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده نگهداری و تعمیرات قالب‌ها، ماشین‌آلات و ساختمان‌ها (PM) و نیز مشخص بودن مسئول اجرای آن، فعالیت‌ها به سه دسته نگهداری و تعمیرات و سرویس‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تقسیم‌بندی شده‌است.

**فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات کوتاه‌مدت** شامل فعالیت‌های روتین بازرسی شیفتی و روزانه و ادواری ماشین‌آلات و قالب‌ها و فعالیت‌های نظافت، تنظیم و روان‌کاری می‌باشد که بعد از اجرای آموزش‌های لازم، در قالب فرم گزارش نگهداری روزانه و ادواری دستگاه‌ها و تجهیزات (کد مدرک F/07/03) به پرسنل تولید و اپراتورهای دستگاه‌ها واگذار شده‌است. در همین راستا و به جهت اجرای TPM، علاوه بر فعالیت‌های کوتاه‌مدت فوق، انجام برخی از فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات و راه‌اندازی ماشین‌آلات نیز، بعد از آموزش‌های لازم، به پرسنل تولید واگذار شد که از جمله مهمترین آن‌ها می‌توان به SETUP و راه‌اندازی اولیه خطوط تولیدی و تغییرات لازم در حرکات ربات و آچارکشی و تنظیم ابزارآلات ربات در تولید رباتیک اشاره نمود.

**فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات میان‌مدت** شامل فعالیت‌های بازرسی و سرویس‌های ادواری میان‌مدت هفتگی، ماهانه و سه ماهه ماشین‌آلات و ساختمان‌ها و سرویس‌های ادواری میان‌مدت قبل و بعد از تولید قالب‌ها می‌باشد که بر اساس فرم برنامه‌ریزی سالیانه دستگاه‌ها و قالب‌ها (کد مدرک F/07/07) برنامه‌ریزی شده و به جهت اجرا در طول هفته و روزهای پایانی هفته که خطوط تولیدی تعطیل می‌باشند به مدیریت‌های نگهداری و تعمیرات مربوطه ابلاغ می‌شود. در این خصوص و جهت هماهنگی‌های لازم بین معاونت تولید، نت، کیفیت، مهندسی و برنامه‌ریزی و لجستیک جلساتی در روزهای پایانی هفته تشکیل می‌شود و در روز بعد از تعطیلات آخر هفته، گزارشی از فعالیت‌های انجام شده و اثربخشی آن به گروه‌های فوق ارسال می‌شود.

**فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات بلندمدت** شامل فعالیت‌های Overhaul اساسی ماشین‌آلات، قالب‌ها و ساختمان‌ها و تعویض کلیه قطعات فرسوده مجموعه‌ها (که شش ماهه و سالیانه می‌باشند) و نیز اکثر درخواست‌های معاونت نت، تولید، کیفیت در خصوص تغییرات و بهبودها در ماشین‌آلات، قالب‌ها و ساختمان‌ها می‌باشد که امکان یا لزوم انجام آن در فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات میان‌مدت وجود ندارد (به دلیل محدودیت زمانی و عدم امکان توقف طولانی مدت تولید). این گونه فعالیت‌ها بر اساس فرم برنامه‌ریزی سالیانه دستگاه‌ها و تجهیزات و قالب‌ها (کد مدرک F/07/07) دو بار در سال (در تعطیلات نوروزی در دو هفته و در تعطیلات تابستانی در یک هفته) برنامه‌ریزی و جهت اجرا به مدیریت‌های نگهداری و تعمیرات مربوطه ابلاغ می‌شود. در این خصوص و جهت هماهنگی‌های لازم بین معاونت تولید، نت، مهندسی، کیفیت، منابع انسانی و برنامه‌ریزی و لجستیک، جلسات متعددی در قبل از شروع ایام تعطیلات (از دو ماه قبل از شروع تعطیلات تا زمان شروع تعطیلات) تشکیل و برنامه‌نهایی جهت اجرا ابلاغ می‌شود و در طول ایام تعطیلات، تیم‌های بازرسی نت گزارشی از نحوه و کیفیت انجام فعالیت‌های تعریف شده و درصد تحقق برنامه‌ها تهیه و بعد از تعطیلات در حضور کلیه گروه‌های فوق و مدیریت ارشد ارائه و در نهایت اثربخشی انجام فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده، توسط واحدهای تولید، برنامه‌ریزی و کنترل تولید و کیفیت کنترل خواهد شد. گزارش عملکرد معاونت نت در زمینه فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه در شاخص درصد تحقق برنامه‌های نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه PM ماشین‌آلات و قالب‌ها که در تابلوی اهداف واحد (تاو) معاونت نگهداری و تعمیرات هدف‌گذاری شده‌است، نمود پیدا می‌کند.





• نت پیشگویانه (CM)

این معاونت جهت صیانت از دارایی‌های فیزیکی و نیز افزایش عمر مفید ماشین‌آلات، قالب‌ها و ساختمان‌ها اقدام به تعریف، اجرا، پایش و بهبود برنامه‌های نگهداری و تعمیرات پیش‌گویانه یا پیش‌بینانه CM نموده‌است که در این خصوص فعالیت‌ها و برنامه‌های خود را در قالب روش‌های اجرایی معاونت نت، طرح‌ریزی و اجرا می‌نماید. از جمله مهمترین این روش‌ها که در معاونت نت کاربری دارند عبارتند از: آنالیز روغن ماشین‌آلات تولیدی؛ آنالیز ارتعاشات در پرس‌های تولیدی با استفاده از سیستم ایمنی پرس؛ آنالیز درجه حرارت تجهیزات ماشین‌آلات تولیدی با استفاده از دستگاه‌های ترمومتر و ترموگرافی؛ آنالیز صداهای نامتعارف ماشین‌آلات با استفاده از دستگاه آلتراسونیک؛ آنالیز فشار گان‌های مجموعه‌سازی؛ آنالیز تغییر ناگهانی رفتار ماشین‌آلات و قالب‌های تولیدی مانند روغن‌ریزی، تغییر فشار در سیستم‌های هیدرولیک و پنوماتیک، خارج شدن کالیبراسیون پرس‌های تولیدی از حد مجاز، استفاده از پرس Spoting جهت آبدی و Tryout قالبها؛ عدم تولید محصول نامنطبق و تایید نشده در ابتدای شیفت تولیدی و...

• نت اصلاحی (CM)

این معاونت در راستای تحقق اهداف استراتژیک خود اقدام به تعریف و اجرای برنامه‌های نگهداری و تعمیرات اصلاحی CM نموده‌است که در این خصوص، فعالیت‌ها و برنامه‌های خود را در قالب روش‌های اجرایی معاونت نت طرح‌ریزی و اجرا می‌نماید. در خصوص ماشین‌آلات تولیدی و قالب‌ها، این معاونت بعد از مشخص شدن توقفات اضطراری تکرارپذیر و ریشه‌یابی آن و یا درخواست تغییر و بهبود قالب‌ها توسط واحد کیفیت به‌وسیله فرم تعیین وضعیت و تحویل‌گیری قالب (کدمدرک F/27/13)، به روش 8D و یا فرم اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و یا فرم نظام پیشنهادها و یا فرم پیشنهاد پروژه اقدام به تعریف اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه نموده و سپس با هماهنگی و همکاری واحدهای ذی‌ربط نسبت به اجرای آن اقدام و در نهایت نسبت به ارزیابی اثربخشی و استاندارد کردن آن اقدام می‌نماید. در نهایت گزارش کاملی تهیه و در حضور گروه‌های فوق‌ارایه می‌شود که از جمله مهمترین این اقدامات می‌توان موارد جدول ۴-ب-۳ اشاره نمود:

جدول ۴-ب-۳: مهمترین اقدامات و دستاوردها و نتایج رویکرد نت اصلاحی

سال	ورودی	اقدام	دستاوردها و نتایج (اثربخشی اقدامات)
۸۷	فرم 8D- نظام پیشنهادها	اصلاح طراحی ریلها و سرچکی‌های و استوپرهای بولسترهای خطوط تولیدی G1 و G2	کاهش زمان و تعداد توقف اضطراری و افزایش سرعت زمان تعویض قالب‌ها (کاهش زمان setup و راه‌اندازی)
۸۸	فرم 8D- مصوبات کمیته پروژه	اصلاح ابزارآلات ربات با اجرای پروژه ابزار کربنی ربات و با تعویض تولزهای آلومینیومی ربات با تولزهای کربنی	بهبود کارایی ابزارآلات ربات با کاهش لرزش، کاهش توقفات و افزایش سرعت گلوگاه خطوط تولید و افزایش کیفیت محصولات
۸۸ ۸۹	نظام پیشنهادها- مصوبات کمیته پروژه	اصلاح فرآیند تولید با رباتیک نمودن کلیه قالب‌های تولید دستی پرابدی و تندر ۹۰ و تیب در خطوط رباتیک G1 و G2	افزایش ظرفیت خطوط تولیدی رباتیک G1 و G2 و افزایش ایمنی خطوط تولیدی و افزایش سرعت گلوگاه خطوط تولید و نیز امکان بوجود آمدن کامل هدف استراتژیک تولید منعطف
۸۹	نظام پیشنهادها- مصوبات کمیته پروژه	اصلاح و بهبود حرکت ربات‌ها با اجرای پروژه Optimize و سنکرون‌سازی خطوط تولیدی رباتیک G1 و G2	افزایش ۲۰٪ ظرفیت تولید خطوط، افزایش سرعت گلوگاه‌های خطوط تولید، کاهش مصرف انرژی، افزایش CPMn
۸۹	نظام پیشنهادها- مصوبات کمیته پروژه	اصلاح و بهبود زمان ضرب پرس با اجرای پروژه کاهش زمان همینگ پرس درب صندوق (از ۶۸ ثانیه به ۵۸ ثانیه)	افزایش سرعت تولید پرس همینگ درب صندوق و گلوگاه خط تولید، افزایش ظرفیت، تحقق MRP مشتری در آن زمان
۸۹	فرم 8D- نظام پیشنهادها	تغییر و طراحی layout سنبه‌های ضایعات بر قالب رویه درب جلوی L90	کاهش توقفات اضطراری ناشی از انتقال پلیسه و نیش و قری، افزایش کیفیت محصولات تولیدی، تحقق هدف استراتژیک تعمیرات اثر بخش قالب
۸۹	فرم 8D- نظام پیشنهادها	انجام تعمیرات اساسی بر روی تمامی قالب‌ها پرابد و L90 شامل سخت‌کاری آستر درب‌های جلو L90، اصلاح ضایعات بر و ایجاد ناچ بروی قالب‌های رویه درب جلو L90، اصلاح و بازسازی قالب رویه درب جلو پرابد با تعویض خشک‌های آن	کاهش توقفات اضطراری ناشی از انتقال پلیسه، نیش و قری، چروک، خط و خش و پارگی و افزایش کیفیت محصولات تولیدی، تحقق هدف استراتژیک تعمیرات اثر بخش قالب
۸۹	نظام پیشنهادها- مصوبات کمیته پروژه	اصلاح سیستم برق اضطراری با استفاده از اسقاط دو عدد دیزل قدیمی و راه‌اندازی یک دیزل ژنراتور ۳۰۰ کیلو ولت آمپری	کاهش توقفات اضطراری مربوط به UPSها، حرکت در راستای هدف استراتژیک مدیریت انرژی
۸۹	نظام پیشنهادها	اصلاح سرویس و شستشوی یونیت هیترهای سالن‌های تولیدی با طراحی و ساخت دستگاه شستشوی یونیت هیترها	کاهش زمان سرویس یونیت هیترها، کاهش مصرف انرژی و آب و هزینه‌های آن، تحقق هدف استراتژیک مدیریت انرژی



سال	ورودی	اقدام	دستاوردها و نتایج (اثر بخشی اقدامات)
۸۹ ۹۰	نظام پیشنهادها	طراحی و داخلی سازی اکثر تجهیزات و قطعات یدکی مکانیکی دستگاه های تولیدی مانند آکاردئونی پرس ها، چرخ دنده موتور ادجاست، پوشر بیلینگ، پایه سنسور کلاچکا، چرخ دنده موتور Squeezing و اشینگ ماشین	کاهش توقفات اضطراری ماشین آلات، تحقق هدف استراتژیک تولید منعطف، افزایش بهره وری و کاهش هزینه های معاونت نگهداری و تعمیرات
۹۰	نظام پیشنهادها- مصوبات کمیته پروژه	طراحی و ساخت قالب بلنکینگ جهت استفاده از ظرفیت پرس پروگرسو	افزایش ظرفیت خطوط تولیدی پروگرسو و آزادسازی خط بلنکینگ - تحقق هدف استراتژیک تولید منعطف
۹۰	نظام پیشنهادها- مصوبات کمیته پروژه	اجرای پروژه حذف مرحله ۳۵ قالب های آستر در عقب پراید (چپ و راست) در خط G3 و اضافه کردن عملیات آن به مرحله ۳۰ و ۴۰	افزایش ظرفیت خطوط تولیدی دستی G3 با حذف یک مرحله از قالب، امکان رباتیک کردن خط G3، افزایش بهره وری
۹۰	نظام پیشنهادها- مصوبات کمیته پروژه	اجرای پروژه جایگزینی چیلر جذبی ۲۵۰ تن تبرید به جای چیلرهای تراکمی و اسپلیت های موجود	کاهش مصرف انرژی و هزینه های آن، حرکت در راستای هدف استراتژیک مدیریت انرژی

• اقدامات و پروژه های بهبود سیستم ها و فرآیندی معاونت نگهداری و تعمیرات

این معاونت در راستای تحقق اهداف استراتژیک خود و نیز بهبود سیستم ها و فرآیند نگهداری و تعمیرات اقدام به تعریف، اجرا، پایش و بهبود فرآیند و سیستم های نگهداری و تعمیرات نموده است که مهمترین این اقدامات در جدول ۴-ب-۴ اشاره شده است:

جدول ۴-ب-۴: مهمترین اقدامات و دستاوردها و نتایج رویکرد بهبود فرآیند نگهداری و تعمیرات

سال	ورودی	اقدام	دستاوردها و نتایج (اثر بخشی اقدامات)
۸۸	نظام پیشنهادها	یکپارچه سازی فرآیند نگهداری و تعمیرات دارایی های فیزیکی سازمان از طریق تشکیل معاونت نگهداری و تعمیرات با مدیریت های نت برق و اتوماسیون، مکانیک، قالب و ابزار در جهت هم افزایی و افزایش راندمان و تصمیم گیری بهتر در مسائل مرتبط	تحقق اهداف استراتژیک سایپا پرس از جمله یکپارچه سازی فرآیند نگهداری و تعمیرات کلیه دارایی های فیزیکی شرکت در کلیه زمینه ها اعم از تعریف، اجرا، پایش و کنترل، بهبود مستمر
۸۹	نظام پیشنهادها، مصوبات کمیته پروژه	اجرای پروژه استقرار کامل سیستم TPM و بهبود آن	تحقق اهداف استراتژیک سایپا پرس، افزایش OEE، افزایش بهره وری و کاهش هزینه ها
۸۹	نظام پیشنهادها	انتقال واحد نت جیگ و فیکسچر از نت قالب و ابزار به واحد مهندسی تولید	بهبود فرآیند و کیفیت محصولات مجموعه سازی
۸۹	نظام پیشنهادها	داخلی سازی نت لیفتراک ها، یدک کش ها و وسایل حمل و نقل حذف برون سپاری و پیمانکار	کاهش توقفات اضطراری وسایل حمل و نقل و هزینه های نت، افزایش بهره وری نیروی انسانی،
۸۹ ۹۰	نظام پیشنهادها	بهبود چارت اصلی معاونت نگهداری و تعمیرات با ادغام واحدهای مدیریت نت برق و اتوماسیون و مدیریت نت مکانیک در مدیریت نت ماشین آلات و مدیریت نت ساختمان و مدیریت تاسیسات صنعتی و حمل و نقل به مدیریت نت تاسیسات صنعتی و ساختمانی و اضافه کردن واحد مدیریت انرژی	افزایش بهره وری نیروی انسانی، تمرکز کلیه فعالیت های نت در یک واحد، یکپارچه سازی و بهبود کلیه فرآیندهای مرتبط با نگهداری و تعمیرات دارایی های فیزیکی سازمان
۸۹ ۹۰	نظام پیشنهادها	اجرای پروژه داخلی سازی ابزار آلات آلومینیومی ربات های خطوط تولیدی G1 و G2	افزایش ظرفیت خطوط تولیدی G1 و G2، تحقق هدف استراتژیک تولید منعطف و رباتیک کردن قالب های دستی، کاهش هزینه
۸۹ ۹۰	نظام پیشنهادها	تغییر گروه بندی نفرات EM و PM مدیریت نت قالب و ابزار با تشکیل چهار گروه کاری و اختصاص به کلیه قالب های شرکت	افزایش راندمان و بهره وری گروه های کاری EM و PM و تعمیرات اثر بخش قالب
۸۹ ۹۰	نظام پیشنهادها، مصوبات کمیته پروژه	اجرای پروژه ساماندهی قطعات یدکی و مصرفی معاونت نت	کاهش توقفات اضطراری معاونت نت با افزایش ضریب اطمینان قطعات یدکی و مصرفی، تحقق هدف استراتژیک تولید منعطف
۹۰ ۹۱	نظام پیشنهادها، مصوبات کمیته پروژه	تعریف و اجرای پروژه نرم افزار جامع نگهداری و تعمیرات CMMS (تحقق ۵۰٪)	اصلاح و بهبود فرآیند نگهداری و تعمیرات و برطرف کردن مشکلات سیستم های دستی و ارتباط با دیگر نرم افزارهای موجود در شرکت مانند برنامه ریزی تولید و همکاران سیستم

این معاونت در راستای تحقق هدف استراتژیک معاونت نت که استقرار سیستم TPM می باشد با برنامه ریزی و هدف گذاری هایی که از سال ۸۳ انجام شد نسبت به برگزاری و اجرای دوره های آموزشی موثر در این زمینه برای پرسنل تولید و نت و نیز با ویرایش و بهبود مستمر کلیه فعالیت های TPM واحدهای تولید و نت (PM) اقدام نموده که در نهایت با ممیزی که از سوی شرکت DQS آلمان انجام شد موفق به اخذ گواهینامه TPM در سال ۸۹ شده است. اخذ این گواهینامه برای اولین بار در گروه خودروسازی ایران اتفاق افتاده است.



**۴-ب-۴: مدیریت ساختمان‌ها و سازه‌های صنعتی**

مدیریت نت تاسیسات صنعتی و ساختمان با هدف انجام کلیه فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات ابنیه و تاسیسات و نیز تاسیسات صنعتی و محوطه شرکت و نیز بازسازی و نوسازی و توسعه فضاهای اداری و تولیدی فعالیت می‌نماید. این واحد به جهت بازسازی و نوسازی ابنیه و تاسیسات جانبی آن با همکاری واحدهای مطالعات راهبردی اقدام به طراحی، اجرا و نظارت بر اجرای پروژه‌ها می‌نماید که از جمله مهمترین اقدامات می‌توان موارد جدول ۴-ب-۵ اشاره نمود:

**جدول ۴-ب-۵: مهمترین اقدامات رویکرد بازسازی و نوسازی و ساخت ابنیه و تاسیسات جانبی آن**

سال	شرح اقدامات یا پروژه‌های انجام شده	سال	شرح اقدامات یا پروژه‌های انجام شده
۸۸	احداث ساختمان سیستم‌ها و روش‌ها	۹۰	اجرای جابجایی و ساخت مجتمع فرهنگی
۸۸	احداث ساختمان ایمنی و بهداشت HSE	۹۰	اجرای عقب‌نشینی و دیوارکشی ضلع شرقی شرکت
۸۹	احداث طبقه سوم ساختمان انکس	۹۰	احداث ساختمان‌های الحاقی سر درب ورودی شرقی شرکت
۸۹	احداث طبقه سوم ساختمان حراست	۹۰	پروژه پکیج فاضلاب رستوران
۸۹	اجرای محوطه سازی و راه‌سازی زمین‌های ایران فلز	۹۰	اصلاح سیستم روشنایی ساختمان‌ها و مراکز اداری با لامپ‌های LED
۸۹	طراحی و اجرای روشنایی محوطه ایران فلز	۹۰	عایق‌بندی کلیه درب‌ها و پنجره‌های ساختمان‌های اداری

**۴-ب-۵: مدیریت انرژی و بهینه‌سازی آن**

بهینه‌سازی مصرف انرژی در راستای استراتژی‌های "توسعه بهره‌وری"، "توسعه زیرساخت"، "توسعه شراکت‌ها" و "کاهش هزینه" و در راستای اجرای ماده ۲۰ قانون برنامه چهارم توسعه در خصوص بهینه‌سازی و اصلاح الگوی مصرف انرژی و مطابق با آیین‌نامه "بهینه‌سازی و مدیریت انرژی" می‌باشد. از سال ۸۴ بهینه‌سازی مصرف انرژی در قالب کمیته "مدیریت و بهینه‌سازی مصرف انرژی" در سطح مدیران ارشد تشکیل و سیاست‌گذاری‌های مربوط توسط واحد نگهداری و تعمیرات اجرا می‌شود. در ادامه با توجه به الزامات قانونی مصوب مبنی بر الزام کلیه صنایع با دیماند مصرف برق بالای یک مگاوات به تعیین مدیر انرژی، واحد مستقل مدیریت انرژی در سال ۸۸ با چارت سازمانی و خط‌مشی مصوب، همسو با "سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف انرژی" ابلاغ شده از سوی مقام معظم رهبری و جهت پیشگامی در رعایت الگوی مصرف و کاهش مستمر شاخص شدت انرژی، ارتقاء کیفی مصرف انرژی و رضایت‌مندی ذی‌نفعان ناشی از مصرف حامل‌های انرژی تشکیل شده‌است. سه کمیته نیز به شرح جدول ۴-ب-۶ جهت حمایت و همکاری با این مدیریت تشکیل شده‌است.

**جدول ۴-ب-۶: کمیته‌های مدیریت انرژی در سایپا پرس**

نام کمیته	اعضای کمیته	وظایف کمیته
راهبری	مدیرعامل و سایر مدیران ارشد	سیاست‌گذاری، تصویب و پیگیری اقدامات مربوط به منطقی نمودن مصرف انرژی
همیاران	نمایندگان کلیه واحدها	فرهنگ‌سازی، پیاده‌سازی اقدامات و آرایه گزارشات مستمر
ممیزی	نمایندگان برق صنعتی، تاسیسات و ساختمان	ممیزی انرژی در بخش‌های مختلف شرکت به‌صورت ادواری

تابلوی اهداف این مدیریت در سال ۸۹ مورد بازنگری قرار گرفته و شاخص‌های شدت مصرف انرژی "SEC" به تفکیک الکتریکال و حرارتی تدوین و هدف‌گذاری شده‌است. (۹-ب-۹) در سال ۸۹ ممیزی کلیه واحدها توسط واحد مدیریت انرژی با همکاری مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه شریف انجام شده و نتایج آن از طریق واحدهای مسئول مورد استفاده قرار گرفته است. اقدامات متعددی جهت بهینه‌سازی مصرف انرژی انجام شد که از مصادیق آن می‌توان به تعیین فرآیند کنترل ورود کالاهای انرژی بر، رعایت مبحث نوزده مقررات ملی ساختمان، اصلاح روشنایی اشاره نمود. در همین سال علاوه بر پایش و برنامه‌ریزی جهت بهینه نمودن مصرف انرژی در واحدهای مختلف، ارتباط نزدیک با ستاد تحول صنایع و معادن، سازمان بهره‌وری انرژی ایران (سابا) و سایر سازمان‌های مرتبط برقرار شد. وضعیت مصارف انرژی همواره مورد پایش و اندازه‌گیری قرار گرفته‌است. از جمله دیگر اقدامات می‌توان به موارد به شرح جدول ۴-ب-۷ و به تفکیک سه بخش حرارتی، الکتریکال و فرهنگ‌سازی و فرآیندی اشاره نمود. دریافت استاندارد اروپایی سیستم جامع مدیریت انرژی EN16001 با پیشنهاد مدیریت انرژی به عنوان پروژه بهبود سال ۹۰ مصوب شده‌است و در حال اجرا می‌باشد. همچنین پروژه‌های کنترل و مانیتورینگ انرژی EMS و اصلاح روشنایی با لامپ‌های فوق کم مصرف LED نیز در کمیته تصویب پروژه‌ها مصوب و فاز نخست آن‌ها اجرا شده‌است.

**جدول ۴-ب-۷: مهمترین اقدامات و دستاوردها و نتایج مدیریت انرژی**

بخش	سال	اقدامات	دستاوردها و نتایج (اثربخشی اقدامات)
انرژی	۸۹	نوسازی و تعویض سقف کلیه سوله‌ها جهت کاهش تلفات انرژی حرارتی، نصب ترموستات‌های اتوماتیک برای فن‌ها، نصب دیگ‌های آب گرم با بازدهی بالا، آب بندی نشی‌های موجود در دریچه‌های ورودی محفظه احتراق، عایق کاری لوله‌های آب گرم سیستم‌های گرمایش و آب گرم مصرفی، استفاده از پمپ‌هایی با بازده بالا و ضریب توان بالا	کاهش تلفات انرژی
	۹۰	استفاده از چیلرهای جذبی به جای چیلرهای تراکمی، استفاده از سیستم‌های جداگانه گرمایش و شبکه انتقال و لوله‌کشی مرکزی،	افزایش بهره‌وری سیستم و کاهش تلفات انرژی



بخش	سال	اقدامات	دستاوردها و نتایج (اثربخشی اقدامات)
الکتريکال	۸۸	کنترل و بررسی مداوم تجهیزات موتورخانه (پمپها، شیرها، فلنچها) و تهیه و اجرای برنامه منظم تعمیر و نگهداری تاسیسات و تجهیزات نظارت بر ورود کلیه کالاهای برقی و خرید و جایگزینی تجهیزات با راندمان بالا نظارت بر انجام برنامه‌های نگهداری و تعمیرات	افزایش بهره‌وری سیستم و زمینه‌سازی فرهنگ مصرف انرژی
	۸۹	نصب شیرهای کنترلی جهت تفکیک مصرف هوای فشرده، استفاده از پمپها و موتورهای با بازده بالا و ضریب توان بالا، نصب خازن‌ها و فیلترهای الکتریکی جهت بهبود کیفیت توان، سنجش کیفیت توان و بررسی پارامترهایی نظیر ضریب توان و هارمونیک‌ها	افزایش بهره‌وری سیستم و کاهش تلفات انرژی
	۸۹	سنجش گان‌ها از طریق ترموگرافی و اصلاح کابل‌های میوب، طراحی مهندسی روشنایی در پروژه‌های جدید	اندازه‌گیری و برنامه‌ریزی برای کاهش تلفات انرژی
	۹۰	استفاده از سیستم‌های کنترل روشنایی در سالن‌های تولید، نورسنجی و نظارت بر میزان روشنایی مصنوعی با استفاده از دستگاه لوکس متر	افزایش بهره‌وری سیستم و کاهش تلفات انرژی
	۹۰	سنجش میزان هدردهی موتورها و تجهیزات الکتریکی با استفاده از دستگاه ترمو ویژن	اندازه‌گیری و برنامه‌ریزی برای کاهش تلفات انرژی
	۸۷	برگزاری دوره‌های آموزشی داخلی و دوره‌های تخصصی مدیریت انرژی	افزایش بهره‌وری انرژی و زمینه‌سازی فرهنگ مصرف
فرهنگ‌سازی	۸۹	پروژه "کنترل و مانیتورینگ مصرف انرژی EMS" به‌منظور کنترل و اطلاع از مقادیر مصارف آب، برق واحدها به تفکیک، پایش ماهیانه مصارف انرژی (گاز و برق) در کمیته راهبری انرژی، مقایسه با اهداف و بررسی علل انحرافات و ارائه راهکارهای مناسب، برگزاری مسابقات فرهنگی، چاپ و نشر بروشورها و اطلاعیه‌های تبلیغاتی و اطلاع‌رسانی	افزایش سطح آگاهی و فراهم‌سازی بستر فرهنگ صرفه‌جویی و بهره‌وری در مصرف انرژی
	۹۰	همانگی‌های روزانه واحدهای برق، تاسیسات، برنامه‌ریزی و واحدهای بهره‌بردار جهت حداقل نمودن مصرف برق در ساعات پیک	نظارت بر واحدهای مسئول برای دستیابی به اهداف و خطمشی تعریف شده در واحد انرژی
	۹۰	پایش ماهیانه مصارف انرژی (گاز و برق) و مقایسه و تحلیل با هدف	افزایش بهره‌وری سیستم و کاهش تلفات انرژی
	۹۰	تهیه و نصب کنتورهای اندازه‌گیری مصارف برق و گاز در ورودی واحدهای تولیدی، اندازه‌گیری ماهانه روند اجرای پروژه‌هایی که در رابطه با کاهش مصارف انرژی هستند و اعلام مشکلات آن‌ها و ارائه راهکارهای لازم توسط کمیته پایش پروژه‌ها، پایش در چارچوب گزارشات سه ماهه برنامه‌ها و مصارف انرژی و انعکاس به مدیران ارشد با ذکر دلایل توجیهی	برنامه‌ریزی در راستای افزایش بهره‌وری و کاهش تلفات انرژی

#### ۴-ب-۶: مدیریت ضایعات

سایپا پارس در راستای استقرار سیستم مدیریت کیفیت ISO/TS 16949 از سال ۸۳ نسبت به تفکیک و جداسازی محصولات سالم و نامنتطبق اقدام نموده و سپس با استقرار استانداردهای ISO 14001, OHSAS 18001 در سال ۸۴ نسبت به مدیریت پسماندهای زیست محیطی و ایمنی فعالیت نموده‌است. از کاربردهای استقرار این استانداردها تقسیم‌بندی و تفکیک انواع ضایعات و پسماندهای ایجاد شده در سطح شرکت به شرح ذیل و ایجاد رویکردهایی جهت مدیریت آن‌ها می‌باشد:

- ۱- محصولات ضایعات شده مانند مجموعه‌ها یا قطعات پرسی در هر یک از ایستگاه‌های کاری
- ۲- ضایعات ناشی از ماهیت فرآیندهای تولیدی مانند دستکش، تسمه، دم‌چی و دوربر و ...
- ۳- ضایعات غیرتولیدی مانند بطری‌های آب، روغن یا روانکارها و ...

لازم به ذکر است کلیه اقلام ضایعاتی بر اساس دستورالعمل "تعیین و نوع فروش ضایعات" (کد مدرک WI/CO/88) و پس از تصمیم‌گیری در کمیته ضایعات به فروش می‌رسد. سایپا پارس بر اساس استراتژی "کاهش هزینه‌های تولیدی" و جهت کاهش ضایعات و دوباره‌کاری‌ها، از طریق برگزاری جلسات ستاد کیفیت سعی در کنترل فرایندهای تولید نموده‌است. جهت ارزیابی اثربخشی رویکرد مذکور می‌توان به شاخص‌های نرخ ضایعات به تولید اشاره نمود. (۱۰-ب-۱) → برخی از بهبودهای صورت گرفته در این خصوص به شرح جدول ۴-ب-۸ می‌باشد:

#### جدول ۴-ب-۸: برخی از اقدامات و بهبودهای صورت گرفته جهت کاهش ضایعات و دوباره‌کاری‌ها

سال	واحد	اقدامات انجام گرفته	دستاوردها و نتایج
۸۸ تاکنون	پرس شاپ	رباتیکی نمودن قطعات پرآیدی، تیپایی و L90	کاهش ضایعات
۸۸	پرس شاپ	بهبودسازی ایستگاه بازکاری مطابق با نظر رنوپارس	کاهش ضایعات
۸۸	پرس شاپ	برقراری کلاس‌های آموزشی جهت پرسنل صافکار با همکاری رنو	کاهش ضایعات



سال	واحد	اقدامات انجام گرفته	دستاوردها و نتایج
۸۹	مجموعه سازی	ساخت پالت‌های قرارگیری لولا جهت استفاده بهینه از قطعات منفصله و جداسازی دقیق قطعات معیوب بر اساس تامین کننده و رعایت اصول 5S	کاهش ضایعات
۸۹	برنامه ریزی و کنترل تولید پرس شاپ	استفاده از پالت‌های فلزی بلااستفاده و تغییر شکل آن‌ها به منظور بهره‌برداری در ذخیره‌سازی محصولات تولیدی و حذف پالت‌های چوبی	کاهش دوباره کاری‌ها
۸۹	برنامه ریزی و کنترل تولید پرس شاپ	طراحی و راه‌اندازی MODULE قسمت بازکاری به سیستم یکپارچه برنامه‌ریزی و کنترل تولید	کنترل دوباره کاری‌ها

سایپارس همچنین با شناخت کلیه پیامدهای ناشی از فعالیت‌های شرکت بر اجتماع و محیط‌زیست سعی در حذف یا کاهش انواع ضایعات غیرتولیدی (پساب‌ها) و کاهش عوامل مخرب زیست محیطی و اجتماعی نموده‌است. (۴-ب-۹-→)

#### ۴-ب-۷: مدیریت حمل و نقل و بهینه‌سازی آن

**الف- حمل و نقل داخلی؛** سایپارس در خصوص بهبود استقرار ماشین‌آلات، تجهیزات و بخش‌های تولیدی و نیز جریان مواد، محصول و جابجایی‌های درون کارخانه‌ای، نسبت به یکپارچه نمودن سیستم حمل و نقل داخلی خود در سال ۸۹ اقدام نموده‌است. بدین صورت که کلیه امور حمل و نقل در سایپارس به صورت غیریکپارچه صورت می‌پذیرفت که با یکپارچه شدن سیستم حمل و نقل باعث کاهش حجم توقفات شده‌است. برخی از اقدامات صورت گرفته در حوزه حمل نقل داخلی به شرح جدول ۴-ب-۹ است.

**ب- حمل و نقل بیرونی؛** با توجه به ارزش‌های پیشنهادی مشتریان مبنی بر "تحويل به موقع و تحويل درب انبار مشتری" و لزوم ارایه محصولات بر اساس حداقل زمان تعریف شده از طریق سیستم ترابری سنگین، نسبت به تامین ناوگان ترابری و انجام اقدامات در خصوص حمل محصولات مطابق دستورالعمل مربوطه اقدام شده‌است. نظارت بر شبکه حمل و نقل برون شرکتی توسط واحد برنامه‌ریزی و لجستیک صورت می‌پذیرد و منجر به بهبود رویکرد مذکور شده‌است. برخی از اقدامات صورت گرفته در این راستا به شرح جدول ۴-ب-۹ است.

جدول ۴-ب-۹: برخی از اقدامات صورت گرفته در حوزه حمل و نقل

نوع	سال	اقدامات انجام پذیرفته	دستاوردها و نتایج
بهره‌وری	۸۹	پروژه جابجایی انبارها به محوطه جنوبی شرکت (تغییر کاربری ایران فلز)	۴۸٪ کاهش مسافت
	۸۹	PMهفتگی لیفتراک‌ها و یدک‌کش‌ها با حضور سه نفر از رانندگان لیفتراک و تعمیرگاه در روز جمعه و تعطیلات	کاهش توقفات ناشی از نبود لیفتراک
	۸۹	پرنمودن چک لیست روزانه از عیوب لیفتراک‌ها و ارسال آن به تعمیرگاه جهت رفع عیوب	
تولیدی	۹۰	طراحی واگن‌های جدید یدک‌کش (از هر سمت به میزان ۳۰ سانتی متر افزایش یافت)	کاهش ضایعات
	۸۶	تعیین زمان مجاز تخلیه و بارگیری و توقفات تریلرها	کاهش هزینه‌های پرداختی به رانندگان بابت توقفات، کاهش زمان توقف‌های تریلرها، افزایش تعداد دفعات رفت و برگشت تریلرها در طی روز و افزایش شاخص تحويل‌دهی به موقع محصولات نزد مشتری
	۸۷	دو طبقه کردن نحوه بارگیری تعدادی از اقلام تولیدی بر روی تریلر	کاهش هزینه‌های پرداختی بابت حمل بار و افزایش تعداد تریلرهای در حال سرویس
	۸۷	استقرار نماینده و دفتر نمایندگی پیمانکار حمل و نقل	کنترل دقیق‌تر بر ساعت ورود و خروج تریلرها به شرکت زمان‌بندی و ترتیب‌دهی تریلرها و کاهش نارضایتی رانندگان ایجاد قابلیت رهگیری کلیه تریلرهای حاضر در چرخه کاهش اتلاف وقت و رسیدگی سریع به امور رانندگان
	۸۸	طرح چادری کردن تریلرهای پیمانکار	کاهش خیس شدن و زنگ‌زدگی در زمستان و کاهش هزینه‌های بازکاری قطعات و خسارت‌های وارده
	۹۰	پروژه نصب GPS بر روی تریلرهای خط کاشان توسط سایپا لجستیک	نظارت و کنترل دقیق‌تر بر تریلرهای در گردش و کاهش اتلاف وقت و کاهش توقفات احتمالی خطوط تولید مشتری

#### ۴-ب-۸: مدیریت ایمنی و بهداشت کارکنان، جامعه و سایر ذی‌نفعان

##### • ایمنی حریق

اداره آتش‌نشانی از بدو تاسیس و با هدف جلوگیری از گسترش خسارات و ایجاد محیطی امن و بی خطر برای کارکنان زیر نظر واحد حراست تشکیل و با توجه به الزامات سیستم استاندارد OHSAS18001 (سال ۸۴) و توسعه ساختار سازمانی جهت تکمیل کادر آتش‌نشانی به جذب نیرو پرداخت و اقدامات زیر را اجرا نموده و از طریق ممیزها سیستم‌های مذکور را ارزیابی می‌نماید:



ارایه آموزش‌های خاص آتش‌نشانی برای پرسنل و آموزش‌های آتش‌نشانی لازم در سطح شرکت برای کارکنان؛ دریافت سهمیه در دانشکده علمی و کاربردی جهت گذراندن دوره آموزش ایمنی و اطفاء حریق و امداد و نجات؛ برگزاری آزمون‌های آمادگی جسمانی آتش‌نشانان به صورت هر ۴ ماه؛ تشکیل کمیته واکنش سریع جهت واحدهای تولیدی و برگزاری کلاس‌های آموزشی برای ایشان؛ برگزاری مراسم روز ملی ایمنی و آتش‌نشانی در مهر ماه هر سال و تقدیر از آتش‌نشانان؛ بهینه‌کاوی از شرکت‌های زامیاد، سایپا، ایران خودرو؛ همکاری و هماهنگی با واحدهای برگزارکننده مراسمات و پوشش‌دهی آن‌ها؛ اجرای تمرینات ورزشی به صورت روزانه جهت حفظ آمادگی جسمانی؛ شارژ سیلندرهای خاموش‌کننده؛ بازرسی و کنترل شیرهای هیدرانت، جعبه‌های فایرباکس، خاموش‌کننده‌های دستی و خودروهای آتش‌نشانی؛ برگزاری مانورهای آتش‌نشانی و مقابله با شرایط اضطراری برای آمادگی پرسنل؛ استفاده از خدمات شرکت‌های بیمه‌گر جهت جبران خسارت و یا صدمات احتمالی به‌منظور ارتقاء سطح امنیت دارایی‌ها و همچنین اطمینان خاطر کارکنان و خانواده‌هایشان؛ نصب بنرهای آموزشی در سطح شرکت و ارایه پیام‌های آموزشی از طریق اتوماسیون اداری؛ تهیه بروشور واکنش در شرایط اضطراری آتش‌نشانی و نجات. همچنین در سال ۸۹ علاوه بر فعالیت‌های ذکر شده اقدامات اجرایی شدن چارت آتش‌نشانی و جدایی از حراست فیزیکی جهت ارتقا ارایه خدمات؛ جذب ۴ نفر آتش‌نشان و یک نفر کارمند جهت تکمیل پرسنل واحد آتش‌نشانی؛ حضور دو نفر از آتش‌نشانان در دوره‌های ۴۵ روزه آتش‌نشانی؛ تجهیز آمادگاه و انتقال پرسنل آتش‌نشان به محل جدید؛ ساخت انبار جهت نگهداری تجهیزات آتش‌نشانی؛ تامین یک دستگاه خودروی آتش‌نشانی (بادسان)، برای استفاده در عملیات‌های امداد و نجات و آتش‌سوزی‌ها و یک دستگاه موتورسیکلت پولسار؛ تعویض تعداد ۱۳ گالن ۳۰ لیتری کف سنگین با کف سبک؛ خرید ۶۰ عدد کپسول آتش‌نشانی جهت نصب در ساختمان‌های جدیدالاحداث شرکت؛ شارژ تعداد ۱۱۰ سیلندر خاموش‌کننده؛ خرید تجهیزاتی از قبیل کلاه آتش‌نشانی، ابزار، البسه و غیره برای جهت تجهیز واحد، صورت گرفته‌است. سایر رویکردهای سایپاپرس جهت ایمنی و بهداشت کارکنان بطور مبسوط در زیر معیار ۳-۵ اشاره شده‌است. (۳-۵ →)

#### ۴-ب-۹: مدیریت جنبه‌های زیست محیطی فعالیت‌ها و محصولات و کمینه‌سازی پیامدهای زیست

##### محیطی

سایپاپرس با آگاهی از تاثیرات زیست محیطی فعالیت‌های خود و به‌منظور پیشگیری از جنبه‌هایی که می‌تواند باعث ایجاد پیامدهای نامطلوب زیست محیطی شود، در راستای کاهش تاثیرپذیری پرسنل و محیط‌زیست از آلودگی‌های زیست محیطی بر اساس اصل پنجاهم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، دستورالعمل خوداظهاری و پایش (موضوع بند الف ماده ۶۱ قانون برنامه چهارم توسعه)، استاندارد ایزو 14001:2004 و روش اجرایی شناسایی و ارزیابی جنبه‌های زیست‌محیطی (کد مدرک PR/HR/25)، اقدام به شناسایی، تعیین، ارزیابی و طبقه‌بندی جنبه‌های زیست محیطی (کد مدرک F/25/02/01) به‌منظور تعیین آلاینده‌های آب، هوا، خاک و تحت کنترل قرار دادن آن‌ها نموده‌است. از اقدامات انجام شده در این راستا می‌توان به موارد جدول ۴-ب-۱۰ اشاره نمود.

جدول ۴-ب-۱۰: برخی اقدامات محیط زیست و دستاوردها و نتایج آن

رویکردها و اقدامات	سال	دستاوردها و بهبودها
ساخت پکیج فاضلاب انسانی	۸۵	جلوگیری از آلودگی آب‌های سطحی
کنترل پساب‌های خروجی	۸۵-۹۰	جمع‌آوری پساب‌های خروجی شستشوی قالب و انتقال آن به خارج از شرکت، حذف دترژنت‌ها در شستشوی قالب‌ها
تست و کنترل خروجی بویلرها، لیفتراک‌ها و ژنراتور برق	۹۰-۸۶	از رده خارج کردن دو ژنراتور برق دیزلی به علت ایجاد آلودگی زیست محیطی، انجام معاینه فنی کامیون‌ها با هماهنگی پیمانکار حمل مواد اولیه و محصول
اندازه‌گیری آلاینده‌های زیست‌محیطی براساس دستورالعمل خوداظهاری	۹۰	رعایت قوانین و استانداردها
جداسازی و بی‌خطرسازی پسماند از مبدا	۸۹	خریداری Needlyser
کاهش استفاده از ظروف یکبارمصرف	۹۰	استفاده از قاشق و چنگال استیل در رستوران، جایگزینی بطری‌های آب معدنی ۱۶ لیتری به جای نیم لیتری
شرکت در جلسات کارگروه محیط‌زیست سایپا و کمیته‌های علمی فرهنگی و ارزیابی زیست محیطی	۸۷-۹۰	بررسی مسائل و مشکلات زیست‌محیطی گروه سایپا، مشارکت و حضور در نمایشگاه محیط‌زیست

##### • مدیریت پسماند

در راستای کاهش تاثیرپذیری کارکنان و محیط‌زیست از آلودگی‌های زیست‌محیطی با هدف کنترل پسماندهای صنعتی و غیرصنعتی، اقداماتی نظیر خریداری Needlyser به جهت جداسازی و بی‌خطرسازی پسماندهای پزشکی، تعاملات با شهرداری جهت انتقال بهداشتی زباله‌های بیمارستانی و عادی، کاهش استفاده از ظروف یکبار مصرف به جهت کاهش حجم پسماندها صورت پذیرفته‌است و برطبق طرح توسعه و پاک‌سازی محوطه ایران فلز در سال ۸۹ و چیدمان ارایه شده واحد مهندسی محل تجمع پسماند مشخص و تفکیک‌های مورد نیاز صورت پذیرفته‌است. براساس نتیجه خودارزیابی سال ۸۹ و با توجه به الزامات



استاندارد ISO14001 پروژه مدیریت پسماند از خردادماه ۹۰ توسط واحد HSE تعریف و با الگوبرداری از شرکت سایپا و مگاموتور روش اجرایی مدیریت پسماند تدوین و در حال حاضر جاری شده است. هم اکنون بررسی تجهیزات مورد نیاز جهت پیاده سازی این پروژه با همکاری واحدهای خدمات پشتیبانی در دست اقدام می باشد.

#### ۴-ب-۱۰: آراستگی محیط کار

باتوجه به پیاده سازی و استقرار استاندارد ISO/TS16949 در سال ۸۳ دستورالعمل مربوطه در همان سال تدوین و نسبت به اجرای منظم ممیزی های مربوطه طبق چک لیست های ذی ربط اقدام شده است. متولی این امر در شرکت، واحد تضمین کیفیت بوده و گزارشات و نتایج ممیزی از طریق این واحد به واحد ممیزی شونده و مدیریت ارشد ارسال می شود. در ابتدای هر سال برنامه ممیزی واحدها، در "برنامه جامع ارزیابی" پیش بینی و هدف سالانه نیز با توجه به هدف سمت نود سایپا تعیین می شود. شاخص تحقق 5S به صورت درصد اندازه گیری می شود. (۱۰-ب →) دستورالعمل 5S طی سال های گذشته مورد ارزیابی و اصلاح قرار گرفته است که از بهبودهای آن می توان به موارد تشکیل کمیته های 5S متشکل از نماینده مدیریت (رئیس کمیته)، رئیس مهندسی کیفیت یا نماینده ایشان (دبیر کمیته) و کلیه معاونت/ مدیران به عنوان اعضاء؛ تعیین نفر مسئول و تیم 5S در واحدها؛ برقراری ارتباط امتیاز 5S واحد با نمره آکورد و آدیت مدیریت، اشاره نمود. همچنین طی سال های گذشته کلاس های آموزشی 5S به صورت آشنایی جهت افراد مرتبط با اجرای 5S به میزان ۳۰۰ نفر ساعت برگزار شده است. سایپا پرس در سال ۸۷ در اولین جایزه استقرار و پیاده سازی 5S ایدور شرکت و موفق به اخذ گواهینامه در بین شرکت های برتر شد. لازم به ذکر است با توجه به استقرار TPM در سال ۸۹، توجه جدی تری به این امر شده است که ممیزی های هفتگی 5S با حضور مدیران ارشد واحدها با عنوان "پاترول" از نتایج آن می باشد. در این ممیزی ها هر هفته در یک روز خاص و طبق برنامه زمان بندی شده، یکی از واحدهای شرکت مورد ارزیابی قرار گرفته و اقدامات لازم جهت رفع موارد عدم انطباق تعریف می شود. به منظور الگوبرداری استقرار 5S بازدیدهایی از شرکتهای پیشرو مانند پارس خودرو و ایران خودرو (سایت L90) صورت گرفته است که نصب تابلوهای اطلاع رسانی کابین در سالن های پرس شاپ و همینگ، انسجام بهتر تیم های 5S و آموزش عملی - بصری مجریان پیاده سازی 5S از نتایج این الگوبرداری بوده است.

#### ۴-ب-۱۱: مدیریت منابع طبیعی و بهینه سازی آن

همگام با توسعه شرکت ارتقاء کیفیت نگهداشت منابع طبیعی و توسعه آن نیز یکی از اهداف زیربنایی معاونت اداری، مالی و اقتصادی می باشد که در تابلو اهداف (تاو) این معاونت در بحث رضایت کارکنان و ذی نفعان از مسائل زیست محیطی لحاظ شده است. بر این اساس علاوه بر برآوردن الزامات زیست محیطی و همچنین حفظ و نگهداری منابع طبیعی به عنوان سرمایه های ملی و جهانی، به توسعه و رشد این فضاها و حس مسئولیت اجتماعی خویش واقف بوده و بر طبق آخرین معلومات و دانش خود را به روز نموده است.

#### • حفظ و توسعه فضای سبز

با توجه به اهمیت این رویکرد و ذکر در خط مشی محیط زیست شرکت و همچنین ارزش سازمانی "احترام به محیط زیست"، به موازات رشد و توسعه فنی شرکت جهت کاهش آلودگی، توجه به گسترش فضای سبز داخل و اطراف کارخانه از اهمیت خاصی برخوردار و فضای سبز ایجاد شده توسط شرکت همواره در حال افزایش بوده است. جهت گسترش کمربند سبز در اطراف کارخانه مقدار زیادی از بخش های محیطی توسعه محوطه ایران فلز، جهت تبدیل به فضای سبز مورد بهره برداری قرار گرفته است. در حال حاضر با توجه به مساحت ۲۷ هکتاری کل شرکت و بخش های اختصاص یافته به فضای تولیدی، نسبت فضای سبز موجود ۱۳.۴ درصد می باشد. (۹-ب →) دستورالعمل حفظ و نگهداری فضای سبز و بازبینی آن (کد مدرک WI/HR/65) در این خصوص تدوین شده است. همچنین در جهت بالا بردن اطلاعات و معلومات کارکنان و جامعه، کتابچه کاشت و تکثیر گونه های زینتی تهیه و در اختیار آنان قرار گرفته است. به روزرسانی شناسنامه فضای سبز شرکت که توسط شهرداری تهیه شده، تعامل با سازمان های محیط زیست و منابع طبیعی جهت بالا بردن راندمان های زیستی (توسعه کیفی فضای سبز) همچنین برگزاری مراسم روز درختکاری و کاشت درخت به تعداد پرسنل به عنوان ارزش ماندگار در سایپا پرس و شرکت در جلسات کمیته فضای سبز باقرشهر و پیگیری صورتجلسات از جمله آن فعالیت های می باشد. به موازات توسعه فضاهای تولیدی طرح های توسعه فضاهای سبز اعم از کیفی و کمی در قالب پروژه های بهبود قرار گرفته که در جدول ۴-ب-۱۱ معرفی می شوند.

جدول ۴-ب-۱۱: پروژه های بهبود توسعه فضاهای سبز

سال	عنوان پروژه	شرح مختصر پروژه	دستاوردها و نتایج (اثربخشی اقدامات)
۸۷	واکاری فصلی	بازسازی و احیای طرح های قدیمی که به هر دلیلی نیاز به تعویض داشته و یا در اثر سرمای شدید سال ۱۳۸۶ از بین رفته بودند.	ارتقاء کیفی فضای سبز
۸۸	طرح جامع ایجاد و توسعه فضای سبز	اجرای طرح مذکور و ورود بیش از ۶۷ گونه جدید در کل فضاهای شرکت اعم از داخلی و خارجی	افزایش کیفی و کمی فضای سبز
۸۹	ایجاد فرم اجرایی گلخانه	به جهت اجرای پروژه های توسعه و نیاز به منظم سازی و انسجام تولیدات گلخانه ای و به منظور تأمین اقلام مورد نیاز پروژه های واکاری سالیانه	ثبت و گزارش گیری (کد مدرک F/65/02/00)

سال	عنوان پروژه	شرح مختصر پروژه	دستاوردها و نتایج (اثربخشی اقدامات)
۸۹	طرح کمربند سبز شرکت	ایجاد فضای سبز و درخت کاری در محیط توسعه ایران فلز به صورت دو ردیفه و ایجاد جاده سلامت	افزایش سطح فضای سبز
۹۰	توسعه جامع فضای سبز (طرح جامع ۲)	مشمول بر: تکمیل طرح کمربند سبز ایران فلز؛ ایجاد فضای سبز اطراف رستوران؛ اصلاح فضای سبز روبروی حسینیه، همینگ و درب شرقی	ارتقاء کیفی فضای سبز
۹۰	پروژه زیباسازی	زیباسازی دیواره‌های داخلی و خارجی ساختمان‌های تولیدی و ستادی مشتمل بر نقاشی، نوشته و ساخت ماکت شرکت ...	ارتقاء رضایت کارکنان

• بهینه‌سازی مصرف آب و بالا بردن راندمان آبیاری

با توجه به کاهش چشمگیر نزولات آسمانی در سال‌های اخیر و پایین رفتن سطح آب‌های زیرزمینی، سایپاپرس از سال ۸۶ اقدام به کنترل مصرف آب آبیاری با کمک گرفتن از راهکارهای موجود اعم از تبدیل نوع آبیاری فارو و غرقابی به شلنگی و همچنین تغییر نظام آبیاری از روز به شب در ۴ ماه از سال به ویژه ماه‌های پیک مصرف نموده و روند آن طی چند سال متوالی پایش می‌شود. در این خصوص پروژه‌هایی با توجه به هدف‌گذاری مصرف بهینه ذخایر آب زیرزمینی مطرح شده که یکی از اهم آن‌ها پروژه "آبیاری هیدرو فلوم" جهت آبیاری درختان طرح کمربند سبز شرکت می‌باشد که در دست اقدام است.

۴-ج) فن آوری مدیریت می‌شود.

۴-ج-۱: توسعه و اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های حوزه فناوری در حمایت از استراتژی‌های شرکت

یکی از رویکردهای سایپاپرس تدوین و اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌های حوزه فناوری در راستای محورهای استراتژیک "توسعه بهره‌وری شرکت" و "توسعه تکنولوژی و کاهش هزینه‌ها" (۲-ب-۲) است. این رویکرد با اهداف کلان افزایش رقابت‌پذیری و انعطاف‌پذیری شرکت، افزایش تولید و افزایش سطح اتوماسیون فرآیندهای تولیدی با بهره‌گیری از فرآیندهای زنجیره ارزش آفرین مدون مهندسی فن آوری تولید و تجهیزات، مهندسی فرآیند تولید و محصول و مدیریت ابزار، تجهیزات و در نظر گرفتن فاکتورهای کیفی و هزینه و با بهره‌گیری از منابع اطلاعات درون و برون سازمانی، از بدو شکل‌گیری معاونت‌های فنی و مهندسی و نت با تعریف نقشه راه و برنامه‌های حوزه فن آوری در دستور کار قرار گرفته است (شکل ۴-ج-۱). از مصادیق بارز رویکرد مذکور با هدف استراتژیک افزایش سطح اتوماسیون و افزایش تولید می‌توان به تعریف پروژه رباتیک نمودن خط G3 اشاره نمود که فاز اول طراحی آن در حال اجرا و تصمیم‌گیری است. این پروژه با بهره‌گیری از منابع اطلاعاتی بهینه‌کاو‌های انجام شده، آرشیو فنی، اینترنت و کارشناسان متخصص از سال ۹۰ در معاونت نت آغاز شده است و دارای اطلاعات قابل ارایه F.S می‌باشد. همچنین از دیگر مصادیق این رویکرد پروژه رباتیک‌شدن قالب‌های دستی در خطوط G1 و G2 با الهام از تولید رباتیک قطعات رنوپارس است

شکل ۴-ج-۱: نقشه راه حوزه فن آوری



که این پروژه در داخل و خارج شرکت از سال ۸۸ با همکاری معاونت‌های نت (طراحی و اجرا)، مهندسی (طراحی و اجرا) و تولید (اجرا) تا پایان سال ۸۹ به پایان رسیده است. پروژه مذکور به صورت دوره‌ای طبق رویکرد ارتقاء و ایمنی و سلامت کارکنان (۴-ج-۳) و افزایش بهره‌وری تجهیزات (۴-ج-۲) مورد اصلاح و بازنگری قرار گرفته و تأثیر اثربخشی آن به صورت دوره‌ای توسط واحد کنترل تولید مورد ارزیابی قرار گرفته که منجر به افزایش ظرفیت تولیدی و کیفیت محصول شده است. (۱۱-ب) از دیگر مصادیق بارز توسعه و اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های حوزه فن آوری در راستای استراتژی‌های سایپاپرس و در راستای افزایش رقابت‌پذیری و انعطاف‌پذیری، توسعه فاز ۲ شرکت شامل خطوط تولیدی G1، G2، پرس Tryout و خط Cut To Length است.

این پروژه مطابق اهداف استراتژیک و برنامه پرواز ۹۵ گروه سایپا در معاونت فنی و مهندسی با بهره‌گیری از بهینه‌کاو‌ها و بازدیدهای صورت پذیرفته از خطوط پرس کاری شرکت رنو، IKID و AIDCO و تجارب درون سازمانی، مکاتبات با شرکت‌های سازنده و تولید کننده، اینترنت و مطالعات بازار تعریف شده است و مدارک F.S آن قابل ارایه است. این رویکرد با مصادیق رباتیک شدن خط G3 و توسعه فاز ۲ سایپاپرس با شاخص‌هایی چون درصد پیشرفت پروژه، میزان سودآوری و نرخ بازگشت سرمایه مورد بررسی و پایش قرار می‌گیرند.



## ۴-ج-۲: مدیریت سبد فن آوری با رویکردهای شناسایی، انتخاب، انتقال، بهره‌برداری، ارزیابی و جایگزینی

از دیگر رویکردهای سایپاپرس جهت مدیریت سبد فن آوری به کارگیری دستورالعمل مدون مدیریت فن آوری با چهار فاز شناسایی، انتخاب، انتقال و بهره‌برداری مناسب و ارزیابی فن آوری است. تهیه دستورالعمل فرآیند مدیریت فن آوری در راستای محور استراتژیک "توسعه تکنولوژی" (۲-ج-۲) از سال ۸۹ با بهینه‌سازی‌های از شرکت سایپکو با انتخاب و به کارگیری فن آوری‌های مورد نیاز شرکت جهت تحقق اهداف استراتژیک در دستور کار واحد فنی مهندسی و نت قرار گرفته است. این رویکرد در راستای فرآیندهای مهندسی فن آوری تجهیزات، مدیریت ابزار، تجهیزات و ساختمان‌ها و مدیریت هزینه‌ها و قیمت تمام شده است. در این زمینه از منابع اطلاعاتی شامل ارتباط با شرکت‌های معتبر دنیا از جمله Fagor و شریک تجاری سایپاپرس



شرکت رنو، از طریق برگزاری سمپوزیوم و دوره‌های آموزشی، مکاتبات و بهینه‌سازی نمونه‌های موفق داخلی و خارجی، آرشیف فنی مهندسی، فرم شکایت مشتری داخلی و خارجی، فرم عدم انطباق و الزامات مشتری استفاده شده است. (۳-ج-۲) از نمونه مصادیق رویکرد فوق در جدول ۴-ج-۱ آورده شده است. مصادیق این رویکرد دارای اطلاعات قابل ارایه، گزارش‌های بهینه‌سازی، مدارک فنی، سوابق اجرای پروژه، نتایج تست تخریب و نقشه‌های جایگزین می‌باشد. اثربخشی موارد مذکور با کمک شاخص‌های NQS، MTBF، MTTR و CPM در فرآیندهای برنامه‌ریزی، کنترل تولید، مدیریت نت، ابزار و ماشین‌آلات مورد پایش قرار می‌گیرد که منجر به افزایش تولید، افزایش بهره‌وری فرآیند و تجهیزات و بهبود مستمر شده است. (۱۰-ب-۲)

جدول ۴-ج-۱: مصادیق رویکرد مدیریت فناوری

محدوده جاری سازی	متولی	فواید	مصادیق رویکرد
تولید خطوط G1 و G2	فنی مهندسی	کاهش توقفات، افزایش CPM، بهبود کیفیت قطعه	کانوایر ویژن
تولید مجموعه‌سازی	نت و فنی مهندسی	پیش‌بینی زمان سوختن کابل و کاهش توقفات ناشی از تعویض کابل، افزایش کارایی نقاط جوش	استفاده از دستگاه ترموگرافی جهت کابل‌گان
تضمین کیفیت	فنی مهندسی	کنترل و اندازه‌گیری ضخامت قطعات پرس‌کاری شده، اطمینان از صحت فرآیند پرس‌کاری	استفاده از ضخامت سنج آلتراسونیک
نت ماشین‌آلات	نت	پیش‌بینی خرابی قبل از موعد، کاهش توقفات و افزایش CPM، کاهش زمان خرابی	استفاده از ارتعاش سنج جهت خرابی موتورها
تولید، مجموعه‌سازی	فنی مهندسی	بهبود نقاط جوش	تغییر مکانیزم فیکسچر نقاط جوش اتومات در ب‌های عقب
تولید، مجموعه‌سازی	فنی مهندسی	افزایش کیفیت قطعات، رضایت‌مندی مشتری، کاهش مصرف انرژی و کاهش هزینه، افزایش سلامت کارکنان	چسبی شدن درب‌های جانبی جلو چپ و راست
تولید پرس شاپ	فنی مهندسی	کاهش فضای انبارش کویل، افزایش ایمنی	کویل لیفتر الکتریکی
تولید پرس شاپ	نت	افزایش CPM nominal	Optimize
تولید پرس شاپ	نت	افزایش راندمان پرس‌ها، افزایش تولید	Multitask
تولید مجموعه‌سازی	فنی مهندسی	بهبود تنظیمات فیکسچر به دلیل قابلیت شیم‌گذاری یونیت‌های فیکسچر، بهبود کیفیت ابعادی قطعه	استانداردسازی فیکسچرهای تولیدی
تولید، مجموعه‌سازی	فنی مهندسی	بهبود کیفیت گرفتگی جوش، کاهش توقفات	اصلاح گان نقطه جوش اتومات
تولید، پرس شاپ	فنی مهندسی	افزایش کیفیت بلنک، کاهش توقفات، کاهش مصرف چوب	پالت فلزی
تولید	فنی مهندسی	افزایش کیفیت قطعه	بهینه‌سازی نقشه پالت‌ها
تولید، مجموعه‌سازی	فنی مهندسی	افزایش بهره‌وری تجهیزات، بهبود کیفیت ابعادی قطعه	استفاده از CMM در کالیبراسیون فیکسچرها
سایت پرس شاپ پارس خودرو	نت	افزایش بهره‌وری تجهیزات، بهبود کیفیت ابعادی قطعه	نصب PLC و Overhaul مکانیکی پرس ۱۲۵۰ تن پارس خودرو

## ۴-ج-۳: شناسایی و ارزیابی فن آوری‌های جایگزین با توجه به پیامدها و سازگاری با محیط زیست

از جمله رویکردهای سایپاپرس در این زمینه استفاده بهینه از انرژی در جهت محورهای استراتژیک توسعه زیر ساخت، توسعه تکنولوژی و کاهش هزینه‌ها می‌باشد. در راستای تحقق این رویکرد واحد مدیریت انرژی در سال ۸۸ شکل گرفت و فرآیند مدیریت



انرژی را در دستور کار خود قرارداد. (۴-ب) در این راستا از منابع اطلاعاتی نظیر بازدید، بهینه‌کاو، دوره‌های تخصصی مدیریت انرژی و مکاتبات با ساپا در زمینه بهینه‌نمودن مصرف و ممیزی انرژی استفاده شده‌است که از مصادیق انجام آن می‌توان به پروژه استفاده از چراغ‌های LED در سالن‌های اداری، کاهش مصرف انرژی الکتریکی در روشنایی منطقه بارانداز و کنترل مصرف انرژی با استفاده از انتخاب تجهیزات با گرید مصرف A در فاز مطالعات و امکان‌سنجی خطوط فاز ۲ سایپاپرس که با همکاری معاونت‌های نت و مهندسی اجرا شده‌است، اشاره نمود. همچنین در راستای رویکرد "اجرای پروژه‌های سبز" در شرکت، پروژه جایگزینی پالت فلزی با پالت چوبی که منجر به کاهش مصرف منابع طبیعی (چوب)، کاهش توقفات، افزایش کیفیت بندیل و کاهش مصرف انرژی ناشی از تردد لیفتراک اشاره نمود که متولی آن معاونت فنی مهندسی بوده و در معاونت تولید جاری شده‌است. اثربخشی موارد مذکور با شاخص SEC توسط مدیریت انرژی و شاخص CPM توسط معاونت فنی مهندسی پیش می‌شوند. (۱۰-ب) رویکرد مهم دیگر شرکت ارتقای ایمنی و سلامت کارکنان در راستای محور استراتژیک توسعه بهره‌وری و منابع انسانی با جهت‌گیری راهبردی کارآمدسازی و بهبود تعلق سازمانی است. جهت سوق به اهداف فوق کمیته ارگونومی از ابتدای سال ۹۰ با ترکیب اعضای چند تخصصی در شرکت شکل گرفته است. شناسایی و ارزیابی فن‌آوری‌های جایگزین و نوظهور با فرآیند ارزیابی پایش HSE و بازدید از ساپا و پارس خودرو، بهینه‌کاو از ساپا و استانداردهای ایمنی صورت پذیرفته‌است. از مصادیق این رویکرد پروژه‌های دوران درب موتور، افزایش ارتفاع خطوط مجموعه‌سازی، حذف گان ژيروسکوپی در جهت بهبود ارگونومی اپراتوری و نصب پرده‌های توری پرس‌های خطوط مجموعه‌سازی در جهت افزایش ایمنی می‌باشد که توسط معاونت فنی مهندسی و نت و مدیریت HSE اجرا شده‌است. گزارش‌های ارزیابی ارگونومی از طریق فرم‌های HSE با روش‌هایی مانند REBA و RULA ارزیابی و اصلاح و با شاخص ریسک سلامتی پیش شده‌اند. (۴-ب) (۸-الف، ۸-ب) (۴-ب)

#### ۴-ج-۴: استفاده از فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات برای پشتیبانی و اثربخشی شرکت

رویکرد سایپاپرس در خصوص بهره‌گیری از فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات برای پشتیبانی و اثربخشی شرکت، در راستای محور استراتژیک "توسعه بهره‌وری سازمان"، توسعه تکنولوژی، توسعه زیرساخت اطلاعات و بهبود سیستم‌های مدیریتی و با بهره‌گیری از فرآیندهای مدون مدیریت تکنولوژی، برنامه‌ریزی، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش انجام می‌شود. به عنوان نمونه پروژه مانیتورینگ خطوط رباتیک قابل ذکر است، که ایده آن طی بازدید از شرکت‌های رنو و ایران خودرو مطرح شده‌است. عدم دقت و صحت در ثبت دستی داده‌های تولید و عدم استمرار دریافت به موقع اطلاعات از دلایل نیاز به اجرای پروژه مذکور بوده‌است. این پروژه از ابتدای سال ۸۸ آغاز و در سال ۹۰ به بهره‌برداری رسیده‌است. طراحی و اجرای پروژه به عهده معاونت نت، اعلام داده‌های مورد نیاز توسط واحد برنامه‌ریزی تولید و ارتباط شبکه‌های صنعتی و اداری توسط واحد طرح و برنامه انجام شده و منجر به افزایش سطح اتوماسیون، افزایش انعطاف‌پذیری در برنامه ریزی تولید و نت، افزایش بهره‌وری تجهیزات و بهبود مستمر شده‌است. (۶-ج و ۱۰-ب) رویکرد مذکور طی تشکیل جلسات مشترک با واحدهای تولید، برنامه‌ریزی تولید و طرح و برنامه جهت اندازه‌گیری اثربخشی آن مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفته است. از نتایج بکارگیری پروژه مانیتورینگ، کاهش درصد توقفات (۱۰-ب)، به روز بودن داده‌های تولیدی و نقش اساسی آن در بهینه‌سازی برنامه‌ریزی و تولید بوده‌است (۱۰-ب). این رویکرد با شاخص نظرسنجی از واحدهای تولید به برنامه‌ریزی تولید، نت و مهندسی مورد ارزیابی و پایش قرار گرفته است. سایپاپرس با حضور فعال در جلسات دانش، حمایت از پایان‌نامه‌های دانشجویی و پروژه‌های کارآموزی، جمع‌آوری اطلاعات و مستندات در آرشو فنی و مهندسی و نگارش کتاب بوسیله واحد فنی و مهندسی با عنوان "مواد و فرآیندهای پرس‌کاری در خودروسازی"، در راستای توسعه اثربخشی شرکت گام بر می‌دارد. از دیگر مصادیق به‌کارگیری فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در توسعه اثربخشی سازمان می‌توان به جدول ۴-ج-۲ اشاره نمود. (۴-د-۳)

جدول ۴-ج-۲ مصادیق به‌کارگیری فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در توسعه اثربخشی شرکت

تکنولوژی	فواید	متولی	محدوده جاری‌سازی
ایجاد پورتال و زیرسایت معاونت نت و فنی و مهندسی	به اشتراک گذاردن اطلاعات و پروژه‌های در حال اجرا، تسهیم دانش و آموزش‌های فنی	مدیریت طرح و برنامه	کل شرکت
ایجاد بانک‌های اطلاعاتی معاونت نت و فنی مهندسی در Filesrv	به اشتراک گذاردن مستندات و اطلاعات فنی به صورت درون واحدی	معاونت‌های فنی و مهندسی و نت	فنی و مهندسی و نت
دسترسی به اطلاعات PLC و پرس‌ها	یکی از اهداف پروژه مانیتورینگ و دسترسی به اطلاعات تولید و توقفات، خرابی‌ها	مدیریت طرح و برنامه	تعریف سطح دسترسی برای سطوح ذی‌ربط و بهره‌برداری از گزارش‌ها به صورت Read-Only
فن‌آوری اتوماسیون اداری و اجرای گردش کار در پورتال	یکی از اهداف پروژه مانیتورینگ و امکان دسترسی به آمار تولید و توقفات	مدیریت طرح و برنامه	کل شرکت
قابلیت ردیابی تریلرها با استفاده از فن‌آوری AVL	Paperless نمودن مکاتبات، افزایش سرعت گردش اطلاعات	مدیریت طرح و برنامه	کل شرکت
	کنترل اثربخش ارسال و تحویل به موقع محصولات، کنترل موجودی پالت	معاونت برنامه‌ریزی لجستیک	برنامه‌ریزی و لجستیک



#### ۴-ج-۵: مشارکت کارکنان و سایر ذی‌نفعان در توسعه و جاری‌سازی فناوری

سایپارس به‌منظور توسعه و جاری‌سازی فن‌آوری‌های نوین با بهره‌گیری از مشارکت کارکنان، پیمانکاران و سایر ذی‌نفعان و با تکیه بر توسعه فعالیت‌های تیمی و فراهم‌نمودن فرصت آموزش‌های ویژه و شرکت در سمینارهای مرتبط سعی می‌نماید فن‌آوری‌های متناسب با نیاز مشتری را جذب و جاری‌سازی نماید، که این مهم در راستای محورهای استراتژیک "توسعه بهره‌وری سازمان"، "توسعه تکنولوژی"، "توسعه شراکت‌ها" و با بهره‌گیری از فرآیندهای مدون مدیریت تکنولوژی، مدیریت دانش، مدیریت ابزار و تجهیزات، آموزش و به‌کارگیری مزیت تیم‌های چند تخصصی و برگزاری جلسات منظم با مشتری بوده‌است. در راستای مشارکت کارکنان، همکاران تجاری و پیمانکاران، به عنوان نمونه می‌توان به ساخت کانوایروپژن اشاره نمود که ابتدا در سال ۸۶ به واسطه نصب سیستم ویزن با همکاری (شرکت ACSCO) دو دستگاه کانوایروپژن برای خطوط G1 و G2 ساخته شد و در سال ۸۹ با توجه به بررسی مشکلات این کانوایرها و بهینه‌کاوای انجام شده از شرکت‌های ایران خودرو، IKID و با همکاری پیمانکار (شرکت پویا طرح و صنعت کیان) و مشارکت کارکنان واحدهای مهندسی و نت در جهت طراحی و برنامه‌نویسی، کانوایر ویزن خط G1 ساخته شد. با توجه به اینکه کانوایرهای موجود در شرکت‌های بهینه‌کاوای شده ساخت خارج از کشور بوده‌اند، ساخت کانوایروپژن در داخل کشور با بهره‌گیری از توان پیمانکاران و کارکنان شرکت اقدامی خلاقانه در راستای این رویکرد بوده‌است. اثربخشی آن با محاسبه افزایش  $Actual\ CPM$ ،  $CPM\ Nominal$  قابل ارزیابی است. از دیگر مصادیق این رویکرد ساخت  $C/F$ های کلاف درب‌های جانبی با مشارکت شرکت سایپا و شرکت پژوآک‌سازراد با توجه به مشکلات موجود در خطوط مجموعه‌سازی جهت کنترل درآوردن کالای ورودی و همچنین ساخت قالب‌های X100 با همکاری شرکت ایران‌مدل طی سال‌های ۸۹ و ۹۰ می‌توان اشاره نمود که این دو پروژه اولین تجارب شرکت در زمینه ساخت  $C/F$  و ساخت قالب بوده‌اند که با همکاری شکل گرفته بین پیمانکاران و به‌کارگیری تجارب کارکنان حاضر در واحدهای قالب و ابزار و مهندسی به انجام رسیده‌است. برگزاری سمپوزیوم بین‌المللی شکل‌دهی فلزات با همکاری شرکت فاگور و با حضور شرکت‌های داخلی فعال در زمینه صنعت خودرو مانند شرکت IHDM، IKID و مرکز تحقیقات سایپا در تیرماه سال ۹۰ از دیگر مصادیق مرتبط با این رویکرد می‌باشند. لازم به ذکر است این رویکرد ارتباط زیادی با سایر رویکردها همچون افزایش بهره‌وری تجهیزات، شناسایی، انتخاب، جایگزینی و بهره‌برداری مناسب و ارزیابی فن‌آوری و نیز ارتقاء ایمنی و سلامت کارکنان دارد. از دیگر مصادیق مشارکت ذی‌نفعان به جدول ۴-۳ اشاره می‌شود.

جدول ۴-۳ مصادیق مشارکت ذی‌نفعان

ذی‌نفع	نحوه مشارکت	مصادیق یا نمونه	نتایج و دستاوردها
کارکنان	نظام پیشنهادها، پیشنهاد پروژه، کمیته‌های تخصصی، آموزش	دوران درب موتور، حذف گان ژيروسکوپی در خطوط درب جلو، کمیته‌های جوش، تحلیل ابعادی، APQP، مدیریت دانش	بهبود شاخص ارگونومی، بهبود کیفیت جوش، بهبود تنظیمات ابعادی، کاهش هزینه‌ها، CPM، IQG، NQS، سرانه پیشنهادها، سرانه آموزش (۳-ج →)
مشتری	برگزاری جلسات منظم	پروژه SES	استقرار سیستم محاسبه OEE
جامعه (دانشگاه‌ها و ...)	جذب کارآموزان	ساخت شبیه ساز آموزشی	آموزش، کاهش زمان توقفات
همکاران تجاری	سمپوزیم دو سالانه فرم‌دهی فلزات، مشارکت در مناقصات	کانوایر ویزن، ساخت $C/F$ کلاف، ساخت قالب‌های X100	CPM، بهبود کیفیت، کاهش هزینه

#### ۴-ج-۶: استفاده از فن‌آوری برای پشتیبانی از خلاقیت، بهبود و نوآوری

به‌منظور مدیریت فن‌آوری یکی از رویکردها، بهره‌گیری از فن‌آوری در راستای پشتیبانی از خلاقیت، بهبود و نوآوری می‌باشد که با تکیه بر فرآیند مدیریت تکنولوژی محقق می‌شود. از مصادیق این رویکرد می‌توان به استفاده از شبیه‌ساز پرس و ربات مشابه خط که با بهره‌گیری از منابع انسانی متخصص و آموزش میسر شده‌است اشاره نمود. مطالعات مربوط به پیاده‌سازی این فن‌آوری از سال ۸۸ آغاز شده‌است و در سال ۸۹ با بهره‌گیری از دانش فنی کارکنان معاونت نت، اجراء و به بهره‌برداری رسیده‌است. با توجه به اینکه اعمال تغییرات مدنظر واحدهای مربوطه مانند تولید، مهندسی و نت در شرایط واقعی تولید بعضاً سبب توقفات و به‌روز خطا و خرابی در سیستم می‌شود، لذا به‌کارگیری سیستم شبیه‌ساز در راستای پیاده‌سازی این تغییرات می‌تواند بدون آسیب رساندن به سیستم‌های تولیدی امکان تست ایده‌های خلاقانه کارکنان را فراهم سازد و همچنین این سیستم برای آموزش پرسنل جدیدالاستخدام نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. ارزیابی و اصلاح آن نیز در فرآیند مدیریت فن‌آوری و مدیریت ابزار صورت پذیرفته و کارکنان مرتبط با پیاده‌سازی این فن‌آوری در شرکت گزارشی در هفته‌نامه نارنجی به چاپ رسانده‌اند و همچنین پاداش نقدی نیز به کارکنان پرداخت شده‌است. همچنین از دیگر مصادیق این رویکرد می‌توان به بهره‌برداری از پورتال شرکت و سایت مدیریت دانش توسط کارکنان و استفاده از آزمایشگاه اتوماسیون صنعتی در جهت تسهیم تجربه و دانش کارکنان در راستای بهبود و نوآوری در روش‌ها و فن‌آوری‌ها نام برد.



#### ۴-۵) اطلاعات و دانش مدیریت می‌شود.

#### ۴-۵-۱: استراتژی و برنامه‌های مدیریت اطلاعات و دانش سایپاپرس

اهداف استراتژیک واحد طرح و برنامه در سال ۸۲ بر اساس اهداف کلان سایپاپرس و همچنین توسعه بستر، زیرساخت و تجهیزات IT تدوین و شبکه سایپاپرس بر پایه تجهیزات و تکنولوژی روز دنیا از طریق فیبر نوری طراحی و پایه‌گذاری شد و نرم‌افزارهای مورد نیاز سایپاپرس از قبیل حسابداری، حقوق دستمزد، انبار و موجودی‌ها و اتوماسیون اداری بر روی این بستر راه‌اندازی شده و مورد بهره‌برداری قرار گرفته است. در سال ۸۵ با توجه به تغییر اهداف کلان سایپاپرس اهداف استراتژیک بازنگری شده و در همین راستا بحث توسعه و یکپارچگی نرم‌افزاری و امنیت اطلاعات جزو اهداف اصلی قرار گرفت. در این سال واحد نرم‌افزار ایجاد شد که استانداردهایی جهت یکپارچگی اطلاعات تعیین نموده است. همچنین در سال ۸۸ با توجه به رشد مطلوب در زمینه سیاست‌های فوق و گسترش اهداف کلان سایپاپرس با تشکیل کمیته راهبردی IT که اعضای آن از مدیران ارشد کلیه واحدها و مشاورین مدیرعامل بوده است و با توجه به نیازسنجی از کلیه واحدها و تسلط مشاوران بر اهداف استراتژیک شرکت‌های مختلفی مانند پارس خودرو و ساپکو، الگوبرداری‌های لازم انجام شده و اهداف استراتژیک فن‌آوری اطلاعات به شرح زیر ۱- یکپارچگی بانک‌های اطلاعاتی ۲- افزایش برون‌سپاری نرم‌افزار ۳- توسعه زیرساخت IT و افزایش امنیت اطلاعات ۴- مدیریت دانش، بازنگری شده و در ادامه بر اساس دستور کار و مستندات این جلسات، تابلو اهداف واحد طرح و برنامه مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفته است.

#### ۴-۵-۲: توسعه سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه سایپاپرس

در راستای اهداف استراتژیک که دستیابی به یک سیستم نرم‌افزاری جامع است که کلیه فعالیت‌های شرکت را پوشش می‌دهد. (۲-ج-۱) بدین منظور از سال ۸۵ با تشکیل واحد نرم‌افزار و الگوبرداری از ساپکو به پیاده‌سازی نرم‌افزارهای مورد نیاز بر اساس استانداردهای نرم‌افزاری تعیین شده توسط این واحد اقدام نمود. از سال ۸۵ تا ۸۸ علاوه بر طراحی و پیاده‌سازی نرم‌افزارهای جدید به پشتیبانی از نرم‌افزارهای موجود نیز پرداخته است. در سال ۸۸ با تشکیل کمیته راهبردی IT، استراتژی‌های فن‌آوری اطلاعات مورد بازنگری قرار گرفت. بازنگری آن‌ها منتج به استفاده از رویکرد برون‌سپاری (جدول ۴-۵-۲) در کنار نرم‌افزارهای درون سازمانی (جدول ۴-۵-۱) مطابق با استانداردهای تبیین شده شرکت در جهت بالابردن در دستور کار قرار گرفته است.

جدول ۴-۵-۱: سیستم‌های تولید شده داخلی

سیستم	ویژگی‌ها و مزایا	واحدهای استفاده‌کننده	سال ایجاد	بازنگری
آکورد	به‌روز بودن بانک اطلاعات پایه، تسریع در دسترسی و انتقال اطلاعات میان نرم‌افزارها، محاسبه بهره‌وری در کمترین زمان با دقت بالا	کلیه واحدها	۹۰	هر ۲ ماه
ثبت توقفات آنلاین	حذف خطای اپراتور، دقت بالای ثبت و در لحظه بودن	کلیه واحدها	۹۰	هر ۲ ماه
Blanking	به‌روز بودن بانک اطلاعاتی اطلاعات پایه، تولید برچسب شیت‌ها، به عنوان یک مجموعه مورد نیاز در ردیابی محصول	بلنکینگ، کنترل تولید پرس‌شاپ	۸۹	هر ۲ ماه
طب کار	ثبت و نگهداری اطلاعات پزشکی پرسنل، معاینات بالینی، آزمایش‌شبه‌منظور در دسترس و به‌روز بودن سوابق پزشکی افراد	ایمنی، بهداشت	۸۸	هر ۳ ماه
کارگزینی	به‌روز بودن بانک اطلاعات پایه پرسنلی، صدور اتوماتیک حکم و قرارداد، دسترسی آخرین اطلاعات پرسنلی مبتنی بر طبقه‌بندی مشاغل و حقوق و مزایا	کلیه واحدها	۸۶	هر ۳ ماه
برنامه‌ریزی و کنترل تولید مجموعه‌سازی	به‌روز بودن بانک اطلاعات پایه، تسریع و دقت در برنامه‌گذاری تولید، دسترسی به گزارشات مختلف به منظور سیاست‌گذاری لازم	برنامه‌ریزی کنترل تولید	۸۶	هر ۲ ماه
محاسبه PPM	ثبت اطلاعات کیفی و دسترسی و بهره‌برداری از گزارشات PPM، مرجوعی	تضمین کیفیت	۸۶	هر ۶ ماه
برنامه‌ریزی و کنترل تولید پرس‌شاپ	به‌روز بودن بانک اطلاعات پایه، تسریع و دقت در سفارش‌گذاری تولید، دسترسی به گزارشات به منظور سیاست‌گذاری لازم	برنامه‌ریزی کنترل تولید	۸۵	هر ۲ ماه
کنترل ورود و خروج	ثبت و صدور مجوز کلیه ورود و خروج کالا/ محصول در سیستم	کلیه واحدها	۸۵	هر ۳ ماه
کنترل مستندات (تحت وب)	ثبت اطلاعات آیین‌نامه‌ها، روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌ها، دسترس بودن آن‌ها در داخل و خارج از شرکت	مشتریان درون و بیرون سازمانی	۸۴	هر ۶ ماه
اینترانت و اکسترانت (تحت وب)	برآورده کرده نیازهای اطلاعاتی مشتریان درون و بیرون سازمانی، دسترسی سریع و آسان به اطلاعات از داخل و خارج شرکت	مشتریان درون و بیرون سازمانی	۸۴	هر ۶ ماه

جدول ۴-۵-۲: سیستم‌های برون‌سپاری شده

سیستم	مزایا	واحد‌های استفاده‌کننده	سال ایجاد
پورتال سازمانی	ارتباط اطلاعات از طریق زیر سایت‌های هریک از واحدها، به اشتراک‌گذاری دانش در میان افراد، اطلاع‌رسانی در مورد رویدادهای آتی شرکت	کلیه پرسنل	۹۰
گزارشات مدیریتی (BI)	دسترسی به گزارش‌های مدیریتی واحدهای مختلف بر حسب شاخص	کلیه واحدها	۹۰
OEE	میزان اثربخشی کلیه تجهیزات اصلی و صدور اقدامات اصلاحی جهت بهبود، محاسبه سرعت تولید خط در زمان مفید تولید	برنامه‌ریزی و کنترل تولید	۹۰
نگهداری و تعمیرات	برنامه‌ریزی دقیق PM تجهیزات تولیدی، ثبت گزارش‌های توقفات، تهیه گزارش‌های توقفات تجهیزات	نگهداری و تعمیرات	۹۰
جام	سهولت در محاسبه رتبه و ارتقاء، دسترسی آسان به اطلاعات آموزشی مرتبط و غیر مرتبط، تنظیم تقویم آموزشی، به‌روز بودن اطلاعات	آموزش	۸۹
بهای تمام شده	محاسبه بهای تمام شده قطعات تولیدی در فواصل زمانی مختلف	مالی و مدیریت	۸۸
مرخصی و ماموریت	درخواست و نمایش مرخصی و ماموریت پرسنل	کلیه پرسنل	۸۸
بودجه	پیش‌بینی بودجه، محاسبه بودجه عملیاتی	مالی و مدیریت	۸۸
کنترل پالت	کنترل ورود و خروج پالت، امکان لیبل‌گذاری پالت‌ها	برنامه‌ریزی جامع	۸۷
رستوران	محاسبه میزان غذای ارایه شده به پرسنل، تعیین غذاهای محبوب بین پرسنل با مشخص شدن تعداد غذای ارایه شده	کلیه پرسنل	۸۶
حسابداری حقوق دستمزد، خزانه‌داری، انبار، فروش، تدارکات و دارایی ثابت، اتوماسیون اداری،	مکانیزه نمودن کلیه عملیات مربوط به امور اداری و مالی	کلیه پرسنل	۸۲-۸۴

### ۴-۵-۳: ایجاد بانک اطلاعاتی یکپارچه به منظور دسترسی به اطلاعات طبقه‌بندی شده

شکل ۴-۵-۱: لایه‌های اطلاعاتی سایپاپرس



با توجه به محورهای استراتژیک و خط‌مشی سایپاپرس در مدیریت اطلاعات بر اساس یکپارچه‌سازی اطلاعات، استاندارد های لازم در سایپاپرس تبیین و مقرر شده‌است که بانک اطلاعاتی سیستم‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی یکپارچه شود، تا بتوان با استناد به اطلاعات جمع‌آوری شده دقیق و به‌روزرسانی شده، گزارش‌های مختلفی ایجاد و برحسب آن‌ها و شاخص‌های تعیین شده به‌توان تصمیمات موثر و سودمندی را برای سازمان اتخاذ نمود. بنابراین در کنار لایه بانک اطلاعاتی جامع و یکپارچه لایه واسطی ایجاد شده‌است، که بتوان این اطلاعات را در قالب گزارش‌های مدیریتی و کاربردی ارایه نمود که در این راستا سیستم BI (گزارش‌های مدیریتی) در سایپاپرس پیاده‌سازی شده‌است. (شکل ۴-۵-۱)

### ۴-۵-۴: توسعه و بهبود زیرساخت شبکه - امنیت و دسترسی به اطلاعات

زیرساخت شبکه سایپاپرس در سال ۸۲ در کلاس Small راه‌اندازی شده و سالانه مورد بازنگری، گسترش و بازسازی قرار گرفته است. ضمناً پوشش‌دهی بی‌سیم شبکه نیز هر ساله توسعه پیدا کرده است. در سال ۸۸ با توجه به سیاست‌های شرکت، توسعه فیزیکی و منابع انسانی جهت سرویس‌دهی و پوشش فراگیر شبکه و همگام‌شدن با پیشرفت لحظه‌ای فن‌آوری و تغییر کلاس شبکه سایپاپرس از Small به Medium، زیرساخت موجود از نظر علمی و فنی مورد بازنگری قرار گرفت که در این راستا پروژه بهبود "توسعه زیرساخت" تعریف، طراحی و اجرا شده‌است. از نتایج آن می‌توان به بالا رفتن سرعت شبکه، قابلیت گسترش پذیری، افزایش Online بودن شبکه، افزایش امنیت، کاهش ترافیک را نام برد. در ادامه، پروژه استانداردسازی مرکز داده جهت امنیت فیزیکی اطلاعات تعریف شد که از نتایج بارز آن مانیتور و کنترل نمودن مرکز داده در قالب اجرای BMS را می‌توان مطرح نمود. در بعد نرم‌افزاری نیز در جهت حفظ امنیت و جلوگیری از تهاجم در فضای سایبری اقداماتی مانند به‌روزرسانی فایروال سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، آنتی‌ویروس پر قدرت و ... انجام شده‌است. همچنین کاربران را ملزم به استفاده از Password های Secure نموده و با تعیین تاریخ دوره‌ای، کاربران را مجبور به تعویض Password در ورود به سیستم‌های اطلاعاتی نموده‌است. از دیگر اقدامات صورت گرفته می‌توان به Update کردن سیستم‌عامل‌ها از طریق سرویس Wsus، ارتقا و استفاده مناسب از آخرین ورژن نرم‌افزارهای اتوماسیون، همکاران سیستم و Kaspersky اشاره نمود.



#### ۴-۵-۵: به روزرسانی مستمر تجهیزات، استفاده از قابلیت های IT جهت ارزش آفرینی و پاسخ گویی به ذی نفعان

از سال ۸۲ تجهیزات و رایانه ها هر ساله با توجه به تغییرات تکنولوژی و گسترش های لازم در راستای سیاست های سایپاپرس به روزرسانی شده است. (جدول ۴-۵-۳) همچنین اقدامات لازم در جهت گسترش خدمات و سرویس دهی بهتر، امنیت و راه اندازی سرویس های شبکه های به روز، انجام شده است. ضمناً تهیه شناسنامه، تعمیرات و نگهداری پیشگیرانه (PM) کامپیوترها، سرورها، سوئیچ ها، رک ها، دوربین های مدار بسته، چاپگرها انجام شده است و با توجه به نظرسنجی های سالانه و بازخوردهای گرفته شده از کاربران در راستای بررسی، درک، تحلیل و پاسخ مناسب به نیازها و رفع مشکلات ذی نفعان درون سازمانی و برون سازمانی در سال ۹۰ اقدامات مندرج در جدول (۴-۵-۳) انجام شده است.

جدول ۴-۵-۳: پاسخ گویی به نیازهای ذی نفع

ردیف	ذی نفعان	سرویس	سال شروع	مزایا / منافع	اصلاح و بازنگری
۱	درون سازمانی و برون سازمانی	راه اندازی خط Back Up اینترنت	۹۰	جایگزینی در صورت قطعی اینترنت	سال ۹۰ با توجه به عدم وجود خط Back Up
۲	درون سازمانی	به روزرسانی نرم افزارهای سیستم پایه، مهندسی و کاربردی	۹۰	یکپارچگی سیستم ها و استفاده از قابلیت های به روز نرم افزار تامین نیاز کاربران	سال ۹۰
۳	درون سازمانی	نصب و راه اندازی Sanstorage و استفاده از روش های پیشرفته پشتیبان گیری rman	۹۰	جایجایی سرویس ها در کوتاهترین زمان، فضای ذخیره سازی Reliability، تهیه و نگهداری نسخه های پشتیبان کلیه اطلاعات	سال ۹۰، نیاز روزافزون
۴	درون سازمانی و برون سازمانی	پورتال سازمانی	۹۰	اطلاع رسانی، تخصیص فضا به واحدها، ارتباط با مشتریان، تسهیم دانش	سال ۹۰
۵	درون سازمانی	اتصال شبکه صنعتی به شبکه Saipapress	۹۰	مانیتورینگ تولید (ثبت توقفات به صورت آنلاین)	سال ۹۰
۶	درون سازمانی و برون سازمانی	VPN	۸۹	دسترسی به شبکه سایپاپرس از راه دور به صورت Secure از طریق ارتباط بی سیم	سال ۸۹
۷	درون سازمانی	ارتقا توان پردازش به روزرسانی مستمر سخت افزاری	۸۹	افزایش سرعت پردازش اطلاعات، صرفه جویی زمان کاربر	سال ۹۰
۸	درون سازمانی	نصب سرورهایی با توان پردازشی بالا	۸۹	افزایش Realtime، افزایش Stability	سال ۸۹ نیاز به Virtualisation
۹	درون سازمانی	استفاده از تکنولوژی Virtualization	۸۹	صرفه جویی (سخت افزاری، برق، تعمیرات و راندمان بالاتر)	سال ۸۹
۱۰	درون سازمانی	Office Communication	۸۹	ارتباط کلامی و نوشتاری، برگزاری تصویری جلسات از راه دور و ثبت خودکار جلسات	سال ۸۹

#### ۴-۵-۶: استقرار مدیریت دانش

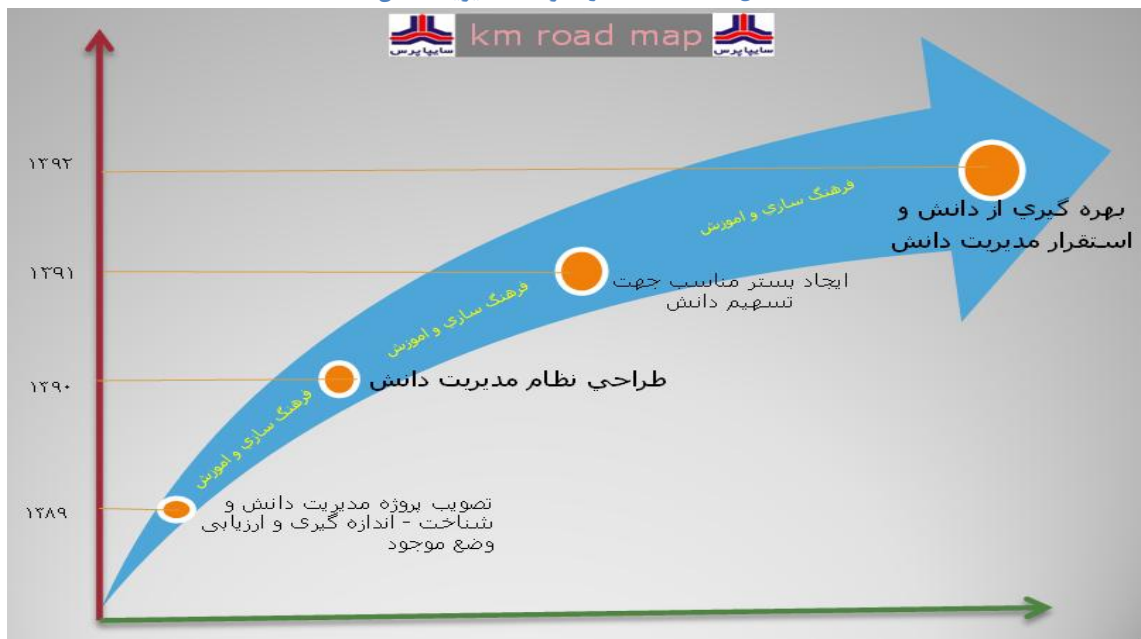
پس از درک ضرورت استقرار نظام مدیریت دانش در سایپاپرس در سال ۸۶ و با تشکیل جلسات متعدد، استقرار این نظام در دستور کار شرکت قرار گرفته است. در همین راستا اقدامات متعددی مانند ایجاد فضاهایی جهت تسهیم اطلاعات در شرکت و ایجاد لینک های آموزشی و علمی در سایت اینترنت تعبیه شده است. (جدول ۴-۵-۴) در سال ۸۹ مدیریت دانش با برگزاری جلسات و مشاوره هایی در شرکت مورد بازنگری قرار گرفت و با الگوبرداری از شرکت های فولادخوزستان (نقشه راه دانش) ساپکو (رویکردها و اهداف دانشی) با اهداف حذف خطاهای تکراری، تسهیم دانش، جلوگیری از خروج دانش در زمان انتقال یا بازنشستگی افراد و استفاده از دانش فردی و تیمی در راستای اهداف سازمانی و ایجاد فرهنگی که هیچ کاری را بدون رجوع به تجارب و دانش دیگران آغاز نکنیم و هیچ کاری را بدون استخراج و ثبت دانش به پایان نرسانیم، منجر به تدوین نقشه راه مدیریت دانش (شکل ۴-۵-۲) و تشکیل تیم اجرایی و تعیین مهندسان دانش سایپاپرس در سال ۹۰ شده است.

جدول ۴-۵-۴: مصادیق اجرای رویکردهای مختلف

ردیف	نام رویکرد	میزان جاری سازی	سال شروع	مسؤل اجرا	مصادیق و شواهد
۱	نمایشگاه کتاب	کل شرکت	۸۶	ارتباطات	برگزاری سالانه کتاب
۲	ایجاد بستر مناسب جهت تسهیم دانش	پورتال سازمانی	۹۰	واحد IT	طراحی و ایجاد زیر سایت مدیریت دانش
۳	الکترونیکی کردن و تسهیم فرآیندها	کنترل مستندات	۸۷	واحد IT	دسترسی الکترونیکی به مستندات

ردیف	نام رویکرد	میزان جاری سازی	سال شروع	مسئول اجرا	مصادق و شواهد
۴	حمایت از پایان نامه های دانشجویی و ارتباط منسجم با دانشگاه ها	تولید	۸۴	نت ماشین آلات، آموزش	اجرای مانیتورینگ، پذیرش بیش از ۶۰ کارآموز
۵	آرشیو و تسهیم مستندات فنی، نقشه ها و اجرایی پروژه ها، سفرهای خارجی و الگوبرداری ها	مهندسی	۸۱	مهندسی	آرشیو فنی
۶	ایجاد و تقویت نظام پیشنهادها	کل شرکت	۸۸	مطالعات راهبردی	تعبیه صندوق های نظام پیشنهادها در کل شرکت، ایجاد زیر سایت نظام پیشنهادها در پورتال
۷	حمایت در انتشار کتاب	تضمین، مهندسی	۸۶	آموزش	کتاب فرایند پرس کاری، کتاب ISO/27001
۸	شرکت در سمینارهای داخلی و خارجی و برگزاری کنفرانس	کلیه واحدها	۸۴	کلیه واحدها	سبک رهبری، ITSMF، نقش فاوا در زنجیره تامین خودرو (ارایه مقاله در قالب بوستر)، SS، کنفرانس سالیانه نت ایران، همایش محیط زیست سایپا
۹	استفاده از توان علمی پیمانکاران جهت آموزش	کلیه واحدها	۸۸	آموزش	سیسکو، همکاران سیستم، اتوماسیون اداری، CMM، تیمار
۱۰	تیم سازی	کلیه واحدها	۸۶	مهندسی، مطالعات راهبردی	تیم مدیریت دانش، کمیته های آموزش، حل مسئله، APQP جوش
۱۱	سمپوزیوم فرم دهی فلزات	کلیه واحدها	۹۰	کلیه واحدها	شناسایی روش های نوین فرم دهی فلزات

شکل ۴-۵-۲: نقشه راه توسعه مدیریت دانش





## ۵- بازاریابی و روابط با مشتری





## ۵-الف) بازار و نیازهای مشتریان بالفعل و بالقوه شناسایی و درک می‌شود.

### ۵-الف-۱: شناسایی نیازهای اطلاعاتی و دستیابی به اطلاعات مورد نیاز با ملاحظه هزینه-فایده

با توجه به جایگاه سایپاپرس در گروه سایپا، عمده ظرفیت تولیدی این شرکت به این گروه تخصیص داده می‌شود. مهم‌ترین نیاز اطلاعاتی شرکت در این راستا اخذ MRP در ابتدای هر سال می‌باشد که بر اساس آن ظرفیت خالی تولیدی مشخص می‌شود. اخذ MRP مطابق دستورالعمل "برنامه‌ریزی و لجستیک" (کد مدرک WI/PL/12) صورت می‌پذیرد که طی سال‌های گذشته دقت آن افزایش یافته‌است. پس از مشخص شدن ظرفیت خالی، شرکت به‌طور فعال نسبت به بررسی قطعات پرسی که در تولیدات گروه وجود دارد می‌پردازد و آن دسته از قطعاتی که قابلیت تولید در سایپاپرس را دارند و به دلایلی به این شرکت واگذار نشده‌اند شناسایی می‌شود. اطلاعات مربوط به تولیدکنندگان این قطعات، چه در داخل گروه و چه در قالب پیمانکاران بیرونی جمع‌آوری می‌شود تا تلاش با مذاکره با گروه نسبت به انتقال این قطعات به شرکت اقدام شود. در انتهای هر سال میزان جذب قطعات از این طریق با شاخص تعداد محصولات جدید سنجیده می‌شود. (۱۰-ب →) در این فرآیند واحدهای برنامه‌ریزی، مهندسی، نگهداری و تعمیرات، بازرگانی و مالی با مشارکت در کمیته امکان‌سنجی فنی و مالی نقش مهمی در فرآیند ورود قالب‌های جدید ایفا می‌کنند. شکل‌گیری چنین کمیته‌ای حاصل بهینه‌کاوی کارشناسان واحدهای فروش و برنامه‌ریزی بود که طی بازدید از شرکت‌های پیمانکار در سال ۸۹ حاصل شده‌است. از جمله دستاوردهای حاصله می‌توان به اضافه شدن سایت‌های تولیدی سایپاپرس (از طریق اجاره سالن پرس شاپ پارس خودرو و تولید سه قطعه رکاب چپ و راست، کفی مرکزی پراید، آستر درب صندوق و NO1 و NO2) اشاره نمود. از دیگر منابع شناسایی بازار، استفاده از پایگاه اطلاعاتی "مرکز اطلاعات بازرگانی و فنی ایران" می‌باشد که سایپاپرس در پاسخ به گزارش بازخورد ارزیابی سال ۸۶ به عضویت آن مرکز درآمده و توانسته از اطلاعات کامل و مناسبی برخوردار شود. به‌عنوان مثال سایپاپرس از این طریق کلیه مناقصات برش کاری و پرس کاری داخل کشور و حتی خارج از کشور را زیر نظر گرفته و در مواردی که مناسب کار شرکت می‌باشد در آن‌ها حضور می‌یابد. از جمله مصادیق آن می‌توان به حضور در مناقصه تولید قطعات اتوبوس در شرکت زرین خودرو در سال ۸۸ و نیز حضور در مناقصه قطعات پرس کاری سازمان صنایع دفاع در سال ۸۹ اشاره کرد. شاخص قابل ذکر در این زمینه، تعداد حضور شرکت در مناقصات می‌باشد که در هر سال رشد مناسبی داشته‌است. (۱۰-ب →) دیگر منبع شناسایی نیازهای اطلاعاتی بازار، حضور و بازدید از نمایشگاه‌های تخصصی قطعه و خودروسازی می‌باشد که به‌وسیله شاخص تعداد حضور در نمایشگاه‌ها اندازه‌گیری می‌شود. (۱۰-ب →) از آن جمله می‌توان به ایجاد غرفه در نمایشگاه قطعه و مجموعه‌های خودرو در سال‌های ۸۶ تا ۸۹ و نیز حضور در نمایشگاه تخصصی پرس کاری، قالب و آهنگری در شرکت ساپکو اشاره نمود. برای تدوین استراتژی‌های آتی شرکت، اطلاعاتی که مبین سهم بازار سایپاپرس در بازارهای بالفعل و بالقوه خود می‌باشد مورد نیاز است که در جدول ۵-الف-۱ ارایه می‌شود.

جدول ۵-الف-۱: سهم بازار شرکت‌های فعال در زمینه پرس کاری قطعات خودرو

نام شرکت	سهم بازار	نام شرکت	سهم بازار
سایپاپرس	۷٪	سایپا، زامیاد، سایپادیزل، پارس خودرو	۱۲٪
ایران خودرو	۲۲٪	قالب‌های ایران خودرو	۹٪
ایدکوپرس	۷٪	قالب‌های سایپا	۴٪
سایر پیمانکاران	۳۹٪	-	-

سایپاپرس به‌منظور انجام اصلاحات در اطلاعات دریافتی و ایجاد درکی دقیق‌تر از وضعیت MRP اعلامی مشتریان اقدام به محاسبه و اندازه‌گیری پیش‌بینی‌های انجام گرفته با شاخص "درصد تحقق پیش‌بینی فروش" می‌نماید و بر این اساس سعی می‌شود بهبودهای لازم در دریافت و شناخت اطلاعات موردنیاز فراهم آید. برای دستیابی به اطلاعات کافی و در عین حال اقتصادی از بازار، تعاملات مناسبی در گروه سایپا ایجاد شده‌است از این رو شاخص سهم بازار سایپاپرس از این تعاملات قابل محاسبه می‌باشد و اطلاعات دقیقی از آن‌ها می‌توان به‌دست آورد. به عنوان مثال با هماهنگی‌های انجام شده با شرکت ایدکوپرس کلیه شاخص‌ها و فرآیندهای حوزه بازاریابی و فروش در جلسات متعددی مورد مقایسه و بررسی کارشناسان دو شرکت قرار گرفته‌است.

### ۵-الف-۲: تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار

سایپاپرس با تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست آمده سعی می‌نماید خود را به عنوان سازمان پیشرو در بازار بالفعل و سازمانی توانمند در بازار بالقوه معرفی نماید. در این راستا همانگونه که اشاره شد با بررسی برنامه‌های آتی بازارهای کنونی، مقدمات اجرای برنامه‌ها را فراهم می‌آورد. به عنوان مثال همزمان با برنامه‌ریزی شرکت سایپا جهت تغییر تولیدات خود به X100 سایپاپرس با تعریف پروژه X100 اقدام به ایجاد خط تولید مجموعه درب‌های X100 به صورت مرحله به مرحله طبق اطلاعات دریافتی از شرکت سایپا نمود که با تحقق این امر هم اکنون سایپاپرس به‌عنوان تنها تامین‌کننده مجموعه درب‌های کلیه خودروهای مذکور فعالیت می‌نماید. همچنین ضمن بررسی تیراژ تولید خودرو تیبیا با انجام مذاکرات لازم نسبت به انتقال قالب‌های مهم خودرو تیبیا اقدام نمود. به‌عنوان مصادیقی دیگر با ایجاد تعامل مناسب با مشتریان، ضمن دریافت اطلاع از عدم رضایت کافی شرکت رونپارس از تولید قطعات رویه درب موتور و رویه درب صندوق خودرو تندر ۹۰ توسط پیمانکار آن شرکت، نسبت به اعلام آمادگی به رونپارس



جهت تولید این قطعات اقدام نموده و هم اکنون این قطعات در سایپاپرس تولید می‌شود. در تمامی موارد فوق تجزیه و تحلیل‌های اقتصادی از طریق کمیته آنالیز قیمت انجام می‌شود. جهت ارزیابی و اصلاح در این رویکرد می‌توان به ایجاد سیستمی یکپارچه و نظامند مطابق استانداردهای محاسباتی مورد پذیرش مشتریان در کمیته آنالیز قیمت از سال ۸۹ اشاره نمود. سایپاپرس با توجه به ماموریت خود در گروه سایپا با استفاده از اندازه‌گیری سهم خود در بازار پرس‌کاری سایپا که بر اساس اطلاعات داخلی و دریافتی استخراج می‌نماید و در بالا به صورت مفصل به آن اشاره شد، می‌کوشد از طریق تعاملات مناسب و استفاده از راه‌کارهای موجود به بهبود وضعیت خود اقدام نماید. همچنین سایپاپرس سهم خود در بازار غیر گروه سایپا را می‌سنجد تا در صورت نیاز بتواند با اطلاعات مناسب نسبت به تعیین استراتژی‌های نفوذی در بازارهایی که قابلیت فعالیت را دارند اقدام نماید. سایپاپرس با انجام پروژه‌های بهبود همواره سعی در تحقق کامل نیازهای مشتریان نموده‌است که از این پروژه‌ها می‌توان به رباتیک کردن تولید بسیاری از قطعات، پروژه سنکرون‌سازی، پروژه‌های بهبود و افزایش CPM اشاره نمود که کلیه این پروژه‌ها بر اساس درک کامل نیاز بازار انجام پذیرفته‌است (۱۱-ب →) و از این طریق سعی در پوشش کامل MRP و جلوگیری از ایجاد رقیب تولیدی و کاهش سهم خود از بازار بالفعل نموده‌است.

### ۵-الف-۳: تقسیم بندی بازار

سایپاپرس با توجه به برنامه و اهداف تعریف شده از طرف شرکت سایپا، بازارهای پیش رو را به دو دسته خودرویی و غیر خودرویی تقسیم می‌نماید. همچنین به منظور انجام برنامه‌ریزی‌های آتی متمرکزتر و شفاف‌تر، بازار خودرویی را نیز به دو دسته گروه سایپا و سایر خودروسازان تقسیم نموده‌است. بر این اساس، به منظور سنجش وضعیت خود علاوه بر محاسبه سهم خود در بازار سایپایی و غیر سایپایی میزان فروش خود را نیز در دو بازار به عنوان شاخصی تحت کنترل و اندازه‌گیری درآورده‌است و با تغییرات این شاخص‌ها در صورت لزوم اقدام به بازنگری و تغییر در برنامه‌ها و استراتژی‌های کلان خود می‌نماید. (۱۱-الف →)

با عنایت به تمرکز شرکت به بازار خودرویی کار تحقیق و بررسی بر حجم این بازار انجام گرفته‌است. بر این اساس تعداد قطعات مورد نیاز G1 تا G3 جهت تولید خودروهای سایپا و ایران خودرو ۲۶,۳۳۸,۰۲۶ قطعه می‌باشد که مبلغ ریالی فروش قطعات بالغ بر ۲,۱۳۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال خواهد بود. سهم سایپاپرس از فروش قطعات پرسی تولیدی خود، حدود ۳۰,۴۲۸,۵۷۱,۴۲۸,۵۰۰ ریال (معادل ۷٪) کل فروش قطعات می‌باشد. ۸۸٪ از تولیدات و خدمات سایپاپرس به گروه سایپا و ۱۲٪ مربوط به سایر مشتریان می‌باشد.

### ۵-ب) استراتژی و برنامه بازاریابی همسو با استراتژی‌های سازمان، ایجاد، بازنگری و به‌روز می‌شود.

#### ۵-ب-۱: انتخاب بازار هدف

بازار هدف سایپاپرس با توجه به چشم‌انداز و ماموریت خود، بازار قطعات خودرویی با اولویت گروه سایپا می‌باشد. علت چنین انتخابی علاوه بر مراتب مذکور، ملزم بودن شرکت به اجراء تکالیف و برنامه‌های ابلاغی و نیز برآورده‌سازی نیازهای گروه خودروسازی سایپا به عنوان عضو و زیرمجموعه‌ای از این گروه می‌باشد که چنین وضعیتی شرایطی ویژه و مطلوب جهت اطمینان از دارا بودن بازاری مناسب و قابل اطمینان را فراهم آورده‌است. این امر موجبات شناساندن شرکت در بازار قطعات پرسی علی‌الخصوص قطعات خودرویی را ایجاد نموده‌است که در اجرای برنامه‌های بلندمدت و دستیابی به اهداف استراتژیک، شرایطی بسیار مناسب محسوب می‌شود. در خصوص بازارهای غیر خودرویی، موارد را به عنوان پروژه در نظر گرفته و در صورت عدم تعارض با اهداف و برنامه‌های خود اقدام به انجام خدمات جهت شرکت‌های درخواست‌کننده می‌نماید. در این راستا تیم چند وظیفه‌ای (CFT) متشکل از نمایندگان واحدهای مهندسی، قالب و ابزار، برنامه‌ریزی، تضمین کیفیت، مالی و فروش بر اساس روش اجرایی "طرح‌ریزی پیشاپیش کیفیت محصول (APQP)" (کد مدرک PR/TE/04) موضوع را بررسی و در صورتی که انجام خدمات درخواستی علاوه بر سودآوری مناسب، اهداف کلان شرکت را تحت تاثیر نامطلوب قرار ندهد پس از تایید مدیریت ارشد جهت تولید اقدام می‌شود. در این شرایط، فعالیت از طریق واحد فروش سایپاپرس تا حصول نتیجه نهایی پیگیری می‌شود. مصداق رویکرد فوق، بررسی تولید گاردیل در سال ۸۹ می‌باشد که ضمن بررسی‌های انجام پذیرفته، تولید آن مناسب تشخیص داده نشد. لازم به‌ذکر است که سایپاپرس با در نظر گرفتن معیار سودآوری از سال ۸۹ تصمیم گرفته که تولیدات خود (اعم از خودرویی و غیر خودرویی) را محدود به تولید قطعات پرسی در کلاس G1 تا G3 نماید. از مصادیق بارز چنین تصمیمی، عدم پذیرش تولید قطعه Renfort 206 که توسط شرکت قالب‌های صنعتی ایران خودرو در سال ۸۹ پیشنهاد شده بود می‌باشد. از آنجا که شرکت بر اساس اهداف کلان تعیین شده که قرارگیری در حلقه اول تامین‌کنندگان قطعات پرسی گروه سایپا می‌باشد همواره تمایل به افزایش سهم خود در بازار سایپا دارد سهم خود را در این بازار حتی به تفکیک خودرو نیز مورد سنجش قرار می‌دهد و سعی می‌نماید تمرکز نهایی خود در گروه را نیز بر روی خودروهایی معطوف نماید که ضمن بازار بیشتر در آینده، جزء برنامه‌های توسعه‌ای گروه باشند که از این دست می‌توان به شروع تولید قطعات تیبیا اشاره نمود. شاخص تعریف شده در این زمینه "سهم بازار به تفکیک خودرو" می‌باشد که در دوره‌های مشخص مورد پایش و ارزیابی قرار می‌گیرد. (۱۱-الف →)



### ۵-ب-۲: تعریف ارزش پیشنهادی جهت مشتریان

سایپاپرس به منظور حفظ و ارتقاء جایگاه در صنعت و حوزه فعالیت خود، ارزش‌هایی را جهت ارائه به مشتریان ایجاد نموده است. این ارزش‌ها علاوه بر پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان بالفعل، در شناسایی برند سایپاپرس به عنوان سازمانی پیشرو در صنعت پرس‌کاری و برش‌کاری عمل نموده است. این امر باعث افزایش سودآوری شرکت نیز گردیده به طوری که در شرایط مساوی و حتی قیمت بالاتر مشتریان تمایل به همکاری با سایپاپرس را دارند. از ارزش‌های قابل ارائه به مشتریان می‌توان به دانش فنی، تحویل محصول درب انبار مشتریان اصلی و بزرگ، انعطاف‌پذیری، کیفیت تولید مناسب و تحویل کافی و به موقع اشاره نمود که هر یک به نحوی در تعاملات با مشتریان سودی دو طرفه و تعاملی بر مبنای قاعده برد-برد حاصل می‌نماید. در این راستا سایپاپرس با تمرکز بر کیفیت محصول ضمن رباتیک نمودن خطوط خود و استفاده از بازرسی کیفیتی مجرب و آموزش دیده از خروج محصول نامرغوب و دارای ایراد جلوگیری به عمل می‌آورد. به عنوان نتایج به‌کارگیری چنین رویکردی می‌توان به گواهینامه‌های دریافت‌شده از مشتریان مانند تقدیرنامه‌های شرکت‌های رنوپارس و پارس خودرو در سال ۸۸ و درجه‌بندی‌های انجام شده توسط مشتریان سایپاپرس بر اساس استانداردهای تعریف شده مانند گرید B شرکت زامیاد در سال ۹۰ اشاره نمود. سایپاپرس به منظور سنجش چنین رویکردی در ارزش‌آفرینی برای مشتریان که جزء مهم‌ترین استراتژی‌های کلان خود می‌داند شاخص‌های مختلف و متنوعی تعریف نموده تا از زوایای مختلف وضعیت خود را محک زده و نسبت به بهبود آن اقدام نماید. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به سرانه شکایات مشتریان، زمان رسیدگی به شکایات، سطح رضایت مشتریان و غیره اشاره نمود. (۷-ب-۲) →

### ۵-ب-۳: تدوین و توسعه استراتژی‌های مرتبط با آمیخته‌های بازاریابی

سایپاپرس جهت توسعه و ترویج محصولات خود استراتژی‌های مناسبی جهت هر یک از آمیخته‌های بازاریابی متناسب با ارزش‌های خود لحاظ نموده و بر این اساس برنامه‌های متناسب با هر یک از این آمیخته‌ها را به انجام می‌رساند. بر این اساس استراتژی‌های تعیین شده جهت هر یک از آمیخته‌های بازاریابی به شرح ذیل می‌باشد: **محصول (Product)**: سایپاپرس با استراتژی تولید محصول با کیفیت برتر اقدامات مناسبی را به انجام رسانده است. به عنوان مثال می‌توان به استفاده از تکنولوژی‌های روز دنیا، رباتیک کردن خطوط تولیدی قطعات رویه در سال ۸۸، استقرار، حفظ و نگهداری سیستم‌های کیفی مناسب و بازرسان مجرب و آموزش دیده کیفیت، آموزش مناسب پرسنل تولیدی، بسته‌بندی مناسب و مطابق با استانداردها و نظرات مشتری اشاره نمود. همچنین سایپاپرس با ایجاد درک متقابل با مشتری، ایشان را ترغیب به لحاظ کیفیت برتر و ترویج کیفیت خود مقابل قیمت پایین رقبا می‌نماید. شرکت از طریق توجه و استقرار سیستم‌های کیفی مانند ISO TS:16949 و TPM و به‌کارگیری مفاهیمی چون خود کنترل، FIREWALL و VES-P سعی در افزایش سطح کیفی محصولات و خدمات خود نموده است. **قیمت (Price)**: با توجه به این‌که استراتژی قیمت‌گذاری در شرکت عمدتاً مبتنی بر روش مازاد بر هزینه (Cost Plus) می‌باشد سایپاپرس با تشکیل کمیته آنالیز بهای تمام شده سعی در محاسبه دقیق هزینه‌های مربوط به تولید قطعات خود می‌نماید. ارتباط با مشتریان اصلی و بزرگ، سایپاپرس ضمن ارائه آنالیز قیمت تمام شده، اقدام به مذاکره جهت تعیین سود می‌نماید. شرکت ضمن تشکیل کمیته کاهش بهای تمام شده بر اساس شناخت گلوگاه‌های هزینه که توسط کمیته آنالیز بهای تمام شده شناسایی می‌شود، راهکارهای عملی برای ثبات قیمت و حتی کاهش آن به دست می‌آورد که در برنامه‌ریزی‌های آتی خود از آن‌ها استفاده می‌نماید. (۱۱-الف) → مصداق بارز این فعالیت ثبات قیمت محصولات و خدمات برش‌کاری طی سه سال گذشته می‌باشد. **مکان/توزیع (Place)**: سایپاپرس با تحویل محصولات درب انبار مشتری موجب افزایش رضایت‌مندی مشتریان را فراهم آورده و با ایجاد مکانیزم یکپارچه توزیع بر اساس دستورالعمل "برنامه ریزی و لجستیک" (کد مدرک WI/PL/12) بر حمل مناسب محصولات خود تا تحویل به مشتری نظارت می‌نماید. در این راستا و با توجه به حساس بودن تولیدات شرکت نسبت به ضربه و صدمات ناشی از آب و هوا و بارندگی سایپاپرس ضمن استفاده از پیمانکاران متخصص در امور حمل و نقل تحت مدیریت و نظارت کامل خود، ایشان را ملزم به استفاده از تریلی‌های چادردار نموده است. **ترویج (Promotion)**: سایپاپرس در راستای تلاش برای شناساندن خود به عنوان قطب صنعت پرس‌کاری، فعالیت‌های مناسبی برای شناساندن برند خود به صاحبان صنایع مرتبط نموده است که می‌توان به برگزاری سمپوزیوم بین‌المللی شکل‌دهی فلزات در سال ۹۰، تبلیغ در مجلات تخصصی پرس‌کاری و صنایع فلزی و خودرویی از سال ۸۸، ایجاد سایت و پورتال مناسب از سال ۸۹، تبلیغ در مسابقات ورزشی شرکت سایپا از سال ۸۸ اشاره نمود.

### ۵-ب-۴: تعریف مدل کسب و کار

سایپاپرس از سال ۹۰ تصمیم گرفته است تا منطق کسب و کار خود را به‌طور خلاصه در چارچوب مدل کسب و کار ارائه نماید. از جمله مزایای چنین اقدامی ایجاد درک یکسان از اصلی‌ترین مولفه‌های کسب و کار در میان رهبران شرکت می‌باشد که در جلسات هم‌اندیشی و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توانند نسبت به بهبود آن اقدام نمایند. این مدل در چندین جلسه با حضور کارشناسان مرتبط و با بهره‌گیری از نظرات مشاور بر اساس مدل کانواس توسعه یافت و در نهایت در جلسه‌ای با حضور مدیر عامل به تصویب رسید که در شکل ۵-ب-۱ ارائه شده است.

مدل کسب و کار سایپا پرس	
<p><b>شرکای کلیدی</b></p> <p>شرکای استراتژیک:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سایپا</li> <li>- رنو پارس</li> <li>- سایپا لجستیک</li> </ul> <p>شرکای عملیاتی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قالبهای بزرگ صنعتی سایپا</li> <li>- پارس خودرو</li> <li>- کاظمی</li> </ul>	<p><b>فعالیت‌های کلیدی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- پرسکاری قطعات بدنه خودرو</li> <li>- مجموعه سازی قطعات خودرو</li> <li>- پرسکاری کوپل های آهنی</li> </ul> <p><b>منابع کلیدی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ماشین آلات و تجهیزات</li> <li>- تکنولوژی رباتیک</li> <li>- منابع لجستیکی</li> <li>- نیروی انسانی ماهر</li> <li>- شرکای تجاری</li> <li>- BRAND</li> </ul>
<p><b>ارزش‌های پیشنهادی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دانش فنی</li> <li>- تحویل محصولات درب انبار</li> <li>- مشتریان اصلی و بزرگ</li> <li>- انعطاف پذیری</li> <li>- کیفیت تولید مناسب</li> <li>- تحویل کافی و به موقع</li> </ul>	<p><b>ارتباط با مشتری</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- انواع ارتباط با مشتریان مطابق دستورالعمل CRM</li> </ul> <p><b>کانال‌های توزیع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سیستم یکپارچه توزیع (با استفاده از GPRS)</li> <li>- ارسال محصولات درب انبار مشتریان اصلی و بزرگ</li> <li>- استفاده از خدمات شرکت‌های توزیع تخصصی</li> <li>- استفاده از تریلی چادر دار</li> </ul>
<p><b>دسته‌بندی مشتریان</b></p> <p>اصلی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سایپا-پارس خودرو-سایپا کاشان ۷۷٪</li> <li>- رنو پارس ۱۲٪</li> </ul> <p>بزرگ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سازه گستر ۷٪</li> </ul> <p>فرعی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سایپادک ۳٪</li> <li>- مگاموتور ۰.۰۶٪</li> <li>- مالیبل ۰.۹۴٪</li> </ul>	<p><b>ساختار هزینه</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>دستمزد ۵/۵۶٪</li> <li>سربار ۹/۶۶٪</li> <li>استهلاک ۲/۶۵٪</li> <li>هزینه های اداری و عمومی ۵/۳۳٪</li> <li>هزینه های توزیع و فروش ۳/۱۸٪</li> <li>هزینه های مالی ۰/۹۱٪</li> <li>هزینه های بسته بندی ۲/۵۲٪</li> <li>هزینه های خدمات ارائه شده ۰/۹۸٪</li> <li>هزینه مواد اولیه ۶/۸۷٪</li> </ul>
<p><b>کانال‌های درآمدی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>فروش محصولات</li> <li>پیمانکاری برشکاری</li> <li>برونسپاری برشکاری کوپل</li> <li>برونسپاری قطعات پرسی</li> <li>فروش ضایعات</li> <li>فروش دورریز</li> <li>فروش دانش فنی</li> </ul>	

## ۵-ج) روابط با مشتریان مدیریت می‌شود.

### ۵-ج-۱: دسته‌بندی مشتریان و شناسایی و پیش‌بینی نیازها و انتظارات بالقوه و بالفعل آن‌ها

سایپا پرس از بدو تاسیس مبنای گروه‌بندی مشتریان خود را براساس حجم قرارداد تنظیم نموده‌است. بر اساس نتایج ارزیابی تعالی سازمانی سال ۸۹ و به دنبال تدوین دستورالعمل CRM مدلی را از شرکت فولاد مبارکه الگوبرداری نموده‌است. در الگوی مذکور دو شاخص "میزان وفاداری" و "اهمیت مشتری برای سازمان" مدنظر قرار گرفته و بر اساس آن به هر مشتری امتیازی تخصیص داده می‌شود. بر این اساس مطابق جدول ۵-ج-۱ مشتریان به ۳ گروه دسته بندی می‌شوند.

جدول ۵-ج-۱: دسته‌بندی مشتریان سایپا پرس

گروه	نام مشتری	سهم سفارشات مشتریان
مشتریان اصلی	سایپا، رنو پارس، پارس خودرو، سایپا کاشان	۸۹٪
مشتریان بزرگ	سازه گستر	۷٪
مشتریان فرعی	سایپادک، مگاموتور، مالیبل	۴٪

نیازهای متنوع دسته‌های مختلف مشتریان از طرق مختلفی شناسایی می‌شود مانند بازدید از خطوط مشتری، جلسات منظم هفتگی، شورای عالی کیفیت سایپا، برگزاری جلسات مدیریتی در قالب ستاد تولید و ستاد کیفیت و فرآیند تکوین محصول (APQP). به عنوان نمونه می‌توان به شناسایی نیازهای آتی مشتریان در رابطه با توسعه تولید خودروی تیبیا در سال ۸۹ از طریق جلسات مدیران گروه و امکان‌سنجی تولید محصولات بدنه این خودرو در سایپا پرس اشاره نمود. نمونه‌ای از تعاملات با مشتریان در جدول ۵-ج-۲ ارائه شده‌است. سایپا پرس با توجه به مفهوم مشتری مداری به عنوان یکی از ارزش‌های سازمانی خود، برای ارزیابی و نظرسنجی و رسیدگی به شکایات مشتریان از سال ۸۳ با بهره‌گیری از الزامات سیستم مدیریت کیفیت ISO TS:16949 نسبت به تدوین دستورالعمل "رسیدگی به نظرات و شکایات مشتری" (کد مدرک WI/QA/37) اقدام نموده‌است. در سال ۸۸ این دستورالعمل بر اساس استاندارد مدیریت رضایت مشتریان (ISO 10002) و مدل کانو بازنگری شده‌است. با توجه به نتایج ارزیابی تعالی سازمانی سال ۸۹، دستورالعمل مذکور مورد ارزیابی و اصلاح قرار گرفته و به منظور یکپارچه‌سازی آن، دستورالعمل "مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) (کد مدرک WI/QA/130) "تدوین شده‌است. در این رابطه توجه و همسویی با استراتژی‌ها و همچنین برنامه‌های گروه سایپا، نظیر برنامه سمت نود مورد توجه قرار گرفته‌است. (۲-ج-۱) (→)

### ۵-ج-۲: تعیین الزامات ارتباطی با مشتریان و ایجاد کانال‌های مناسب ارتباطی با آن‌ها

سایپا پرس به منظور درک نیازها و انتظارات فعلی و آینده مشتریان، فرآیندها و کانال‌های ارتباطی لازم با آنان را به وجود آورده و به منظور تسهیل در این امر به توسعه و به‌روزرسانی این برنامه‌ریزی می‌پردازد. در این رابطه کلیه واحدهای مرتبط (برنامه‌ریزی و



## بازاریابی و روابط با مشتری



لجستیک، تضمین کیفیت، مهندسی و بازرگانی) در دستورالعمل CRM مشخص و کانال‌های ارتباطی و ابزارهای مورد نیاز اعم از برنامه‌ریزی و نرم افزارها تشریح شده‌است. جدول ۵-ج- ۲ نمونه ای از مصادیق دستورالعمل مذکور می‌باشد.

**جدول ۵-ج-۲: نمونه‌ای از تعاملات ارتباطی واحدهای مختلف سایپاپرس با مشتریان**

واحد سازمانی	زمینه همکاری	نوع مشتری	نام مشتری	موضوع ارتباط با مشتری	شبکه / کانال ارتباط با مشتری	سال انجام	دستاوردها و بهبودهای حاصل شده
برنامه ریزی	انواع کوپل و شیت	اصلی	سایپا	ارسال اطلاعات کوپل انبار SGM	FTP سایپاپرس	۸۳	کنترل صحت ارسال نوع/تعداد و مشخصات فنی کوپلی ارسال شده مشتری
				دریافت اطلاعات شیت‌های ارسالی (موجودی انبار سایپا)	VMI و به صورت Email	۸۳	کنترل موجودی مشتری
				دریافت برنامه برش هفتگی	نامه‌ای رسمی اتوماسیونی و Email	۸۳	ارسال منظم شیت‌ها
				دریافت MRP مجموعه آستری X100 و آستر صندوق ۱۳۱	فکس و اتوماسیون	۸۳	کنترل سقف انبار تعریف شده توسط مشتری
				دریافت گزارش موجودی مجموعه آستری X100 و آستر صندوق ۱۳۱			
			دریافت MRP ماهانه	Email	۸۳	کنترل سقف انبار تعریف شده توسط مشتری	
			دریافت برنامه تولید هفتگی	Email	۸۳	ارسال منظم شیت‌ها	
			دریافت موجودی روزانه انبار سایپا کاشان	Email	۸۳	-	
			دریافت IR لجستیکی	Email	۸۷	-	
			دریافت CFO تولید (MRP)	Email	۸۳	-	
		دریافت وضعیت تولید و موجودی خودروسازان به صورت روزانه	Email	۸۴	-		
		ارسال گزارش وضعیت موجودی روزانه قطعات L90	FTP و سرویس Email	۸۳	-		
		صدور برنامه الکترونیکی محصولات (Delivery note)	وب سایت ecar	۸۳	-		
		دریافت MRP ماهانه	Email و FAX	۸۳	کنترل سقف انبار تعریف شده توسط مشتری		
		دریافت موجودی روزانه قطعات و مجموعه‌ها	FAX	۸۳	-		
		اعلام برنامه ارسال محصولات به پارس خودرو	سیستم اینترنت و تلفن	۸۳	-		
		دریافت MRP ماهانه قطعات	اینترنت سازه گستر	۸۳	کنترل سقف انبار تعریف شده توسط مشتری		
		صدور کلیه اظهارنامه‌های پالت و قطعات ارسالی	اینترنت سازه گستر	۸۳	-		
		دریافت اطلاعات و گزارشات لازم	اینترنت سازه گستر	۸۳	-		
		دریافت MRP ماهانه	FAX	۸۳	کنترل سقف انبار تعریف شده توسط مشتری		
ارسال گزارشات لجستیک	اینترنت سایپاپرس	۸۳	مشاهده گزارشات در پورتال سایپاپرس				
حضور فعال و دائم نماینده مقیم	نماینده مقیم در محل مشتری	۸۳	تعیین تکلیف سریع مشکلات				
ارسال شکایات	فکس	۸۳	دسترسی به هنگام به شکایات				
پاسخ‌گویی به شکایات	فکس	۸۳	پاسخگویی به هنگام به شکایات				
راه‌اندازی پورتال جهت ارسال شکایت و پاسخ‌گویی به شکایات	پورتال سایپا	۹۰	بهبود مکانیزم دریافت و پاسخ‌گویی به شکایات				
نظرسنجی از مشتری (۲ بار در سال)	نامه و فکس	۸۳	تعریف اقدامات اصلاحی				
حضور فعال و دائم بازرس مقیم	بازرس مقیم در محل مشتری	۸۳	تعیین تکلیف سریع مشکلات				
تضمین کیفیت	قطعات پراپدی، L90 و تپیا						



واحد سازمانی	زمینه همکاری	نوع مشتری	نام مشتری	موضوع ارتباط با مشتری	شبکه / کانال ارتباط با مشتری	سال انجام	دستاوردها و بهبودهای حاصل شده
مهندسی	کلیه محصولات	کلیه مشتریان		دریافت اطلاعات فنی و مهندسی و تکوین محصول دریافت و ارسال تغییرات مهندسی (ECN)	نامه- اینترنت - ایمیل - لوح فشرده - مستندات مکتوب	۸۳	دسترسی به آخرین تغییرات فنی مدارک مهندسی قطعات
بازرگانی	کلیه محصولات	کلیه مشتریان		تشکیل کمیته آنالیز قیمت	برگزاری جلسات مشترک قبل از انعقاد قرارداد و در بازه‌های ۳ ماهه مکاتبات از طریق نامه‌های رسمی و Email مذاکرات قبل از انعقاد قرارداد حضور در نمایشگاه‌ها - چاپ بروشور و کاتالوگ	۸۸ ۸۸ ۸۸ ۸۸	کاهش هزینه‌های تولید و بهای تمام شده محصولات

از جمله مصادیق الگوبرداری مشتریان از اقدامات مناسب سایپاپرس می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

تشکیل کمیته آنالیز قیمت در شرکت IKID بر اساس تجربه سایپاپرس؛ استفاده از محتویات فرم نظرسنجی مشتریان توسط شرکت ایدکوپرس؛ استفاده از سیستم کدینگ مدیریت موجودی و گردش پالت جهت کنترل موجودی و موقعیت پالت‌ها در هر زمان و مکان (داخلی و خارجی) توسط شرکت‌های سایپا و پارس خودرو.

از جمله مصادیق یادگیری سایپاپرس از سایر شرکت‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

تدوین دستورالعمل CRM با الگوبرداری از شرکت فولاد مبارکه؛ الگوبرداری بسته‌بندی و لیبل‌گذاری بندیل‌های تولیدی سایپاپرس از شرکت POSCO کره جنوبی؛ انتصاب نماینده مشتری در شرکت سایپاپرس به‌عنوان مدافع حقوق مشتریان با الگوبرداری از شرکت سازه‌گستر و سایپا.

### ۵-ج-۳: گفتمان مبتنی با گشودگی، شفافیت، اعتماد و احترام به مشتریان

سایپاپرس در راستای اهتمام و اعتقاد به مشتری‌مداری با عقد قراردادهای شفاف و عمل به آن سعی در حفظ هرچه بهتر حقوق مشتری و تحقق مشتری‌مداری دارد. همچنین عمل به برنامه‌های ابلاغی مشتری در جهت اعتمادسازی و احترام به خواسته‌های آن به عنوان یکی دیگر از رویکردهای شرکت می‌باشد. به‌علاوه ارتباطات منظم روزمره برخی واحدها با مشتریان و نیز برگزاری جلسات رودررو در مواقع لزوم با ایشان، نظرسنجی از مشتری در خصوص سنجش میزان وفاداری، مصادیقی از گشودگی و شفافیت در روابط با مشتریان و افزایش اعتماد و احترام به ایشان می‌باشند که در ذیل به‌عنوان نمونه به برخی از ساز و کارهای به‌کارگرفته شده در این زمینه اشاره می‌شود:

- طراحی شبکه‌های مختلف و دسترسی به اطلاعات لازم به‌صورت دوجانبه و on-line.
  - به اشتراک‌گذاری اطلاعات انبار SGM از طریق اینترنت؛ بدین ترتیب مشتری از مصرف و تولید مواد اولیه مطابق با سفارش‌گذاری صادر شده اطمینان حاصل می‌نماید.
  - ایجاد دسترسی‌های متنوع در پورتال سایپا پرس برای مشتریان مختلف و ارسال گزارشات روزانه لجستیکی، برنامه on-line الکترونیکی؛ که مشتری طی آن از نوع و تعداد محصول ارسالی قبل از رسیدن به محل می‌شود.
  - ارسال گزارشات کیفی و تولیدی ماهانه به هر یک از مشتریان؛ این گزارشات شامل PPM داخلی و خارجی، دوباره‌کاری داخلی و خارجی می‌باشد که توسط واحد تضمین کیفیت از سال ۸۸ منجر به اطلاع مشتریان از وضعیت تولید محصولات مربوط به خود در سایپاپرس شده‌است.
  - استقرار نمایندگان سایپاپرس در محل مشتری؛ به‌منظور بررسی و حل و فصل مشکلات کمی و کیفی احتمالی در خطوط مشتری که شرایط لازم برای پاسخ‌گویی سریع به ایشان را فراهم ساخته‌است.
  - برگزاری جلسات رودررو با شرکت رنوپارس و سایپا.
- در جهت تداوم و توسعه ساز و کارهای مذکور و نهادینه‌کردن و ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری در شرکت اقداماتی صورت گرفته‌است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
- ۱- ایراد سخنرانی توسط مدیرعامل و سایر مدیران و معاونین در جلسات مختلف.
  - ۲- چاپ بروشورها و کاتالوگ‌ها، نصب بیل بورد و روزنامه داخلی.
  - ۳- برگزاری کلاس‌های آموزشی در مورد سیستم‌های مدیریت کیفیت و مشتری‌مداری. (برگزاری بیش از ۴۰۰۰ نفر ساعت آموزش مرتبط در سال ۸۹).



۴- پیاده‌سازی سیستم پاداش بهره‌وری تولید در کلیه سطوح ستادی و تولیدی شرکت بر پایه عوامل موثر بر افزایش رضایت مشتری (VES. P، میزان برگشتی و ضایعات محصول). (۳-۵→)

### ۵-ج-۴: پاسخ‌گویی اثربخش و سریع به بازخورد مشتریان

واحد تضمین کیفیت برداشت‌ها، شکایات و نظرات مشتریان را جهت پاسخ‌گویی سریع و اثربخش از سال ۸۳ مطابق با دستورالعمل "رسیدگی به نظرات و شکایات مشتریان" (کد مدرک WI/QA/37) دریافت می‌نماید. بدین منظور کمیته شکایات مشتری با وظیفه اصلی دریافت و پاسخ‌گویی سریع به بازخوردهای مشتری و تشکیل جلسات QRQC و حل مسئله با مشارکت نمایندگان کلیه واحدهای ذیربط با الگوبرداری از سیستم NPMS ژاپن، تشکیل شده‌است. جهت بهبود ساز و کار رسیدگی به شکایات مشتریان، دبیر رسیدگی به شکایات مشتریان در سال ۸۵ از سوی مدیرعامل منصوب شده‌است. همچنین در سال ۸۸ با الگوبرداری از مدل کانو و به‌کارگیری استاندارد ISO 10002 سازوکارهای رسیدگی به نظرات و شکایات مشتری مورد بازنگری قرار گرفته‌است. از مصادیق اصلاحات انجام شده جهت واکنش سریع به بازخوردهای مشتریان می‌توان به تغییرات ایجاد شده در سیستم دریافت شکایات از حالت کاغذی به صورت الکترونیکی و عضویت در پورتال مشتریان (سایت شرکت‌های سازگستر و سایپا)، راه‌اندازی پورتال سازمانی سایپاپرس و همچنین تدوین دستورالعمل CRM در سال ۹۰ اشاره نمود. به دلیل تنوع مشتریان شرکت، سازوکارهای جداگانه‌ای مطابق با فلوجارت‌های مندرج در دستورالعمل "رسیدگی به نظرات و شکایات مشتریان" (کد مدرک WI/QA/37) برای اخذ شکایات و پاسخ‌گویی به آنها تعریف شده‌است. علاوه بر رویکردهای فوق جهت تسریع در ارایه‌ی بازخورد اثربخش به مشتریان روش‌های دیگری چون تشکیل جلسات فوری به درخواست مشتری، در دسترس بودن مسئولین و کارشناسان مرتبط با مسائل کمی و کیفی محصولات (به صورت تلفنی و موبایل) و حضور نماینده شرکت در محل مشتری نیز وجود دارد. شاخص‌های مورد استفاده برای پیش رویکرد مذکور شامل سرانه شکایات مشتری، زمان رسیدگی به شکایات مشتری و میزان رضایت مشتریان می‌باشد. کاهش ۴۲٪ سرانه شکایت، کاهش ۷۷٪ زمان رسیدگی به شکایات طی سال‌های ۸۵ تا ۸۹ و افزایش ۴۱٪ میزان رضایت مشتریان طی سال‌های ۸۴ تا ۸۹ از جمله مصادیق اثربخشی رویکردهای مذکور می‌باشد. شرکت علاوه بر آنکه در زمینه برآوردن نیازهای مشتریان اقدامات لازم را انجام می‌دهد تلاش می‌کند احترام مشتری را بگونه‌ای جلب نماید که ارتباطات فی مابین برتر از روابط کاری باشد. ازجمله نتایج اقدامات انجام شده در این زمینه می‌توان به افزایش وفاداری مشتریان نسبت به سایپاپرس اشاره نمود مانند همکاری مستمر شرکت رنوپارس. انتصاب مدیر تضمین کیفیت به عنوان نماینده مشتری از سوی مدیریت عامل با اختیار تام نیز گامی در جهت تکریم مشتری می‌باشد. جهت ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام شده در این رابطه مکانیزم نظرسنجی از مشتریان حداقل ۲ بار در سال انجام می‌شود. از مجموع ۱۰ بند مندرج در فرم مربوطه سه فاکتور "میزان دسترسی به مسئولین"، "میزان پاسخگویی مسئولین به خواسته‌ها" و "انعطاف‌پذیری سازمان و مسئولین" در این زمینه می‌باشد. (۷-الف، ۷-ب→) شرکت در تولیدهای غیرمعمول و مواردی که در یک دوره خاص و بر اساس نیاز برخی مشتریان انجام می‌شود به نحوی عمل می‌کند که این قبیل مشتریان در صورت نیازهای آتی همچنان سایپاپرس را به‌عنوان تامین‌کننده اصلی انتخاب نمایند و در اصطلاح، به این شرکت وفادار باشند. در این زمینه با اقداماتی از قبیل انجام تعهدات پیش از موعد مقرر و تولید و تحویل مطابق با استانداردهای مشتریان اصلی و بزرگ خود اشاره نمود. به عنوان مثال می‌توان به انجام خدمات برش کاری برای شرکت IKID در سال ۹۰ اشاره نمود که تحویل پیش از موعد و بسته بندی مناسب محصول موجب رضایت آن شرکت شده‌است.

### ۵-ج-۵: توصیه به مشتریان جهت استفاده مسئولانه از محصولات و خدمات

واحدهای برنامه‌ریزی و کنترل تولید و تضمین کیفیت جهت توصیه‌های مسئولانه به مشتریان خود از طریق دستورالعمل "بسته‌بندی و لیبل‌گذاری و ارسال محموله به انبار محصول" (کد مدرک WI/PR/76) اقدام به نصب لیبل‌های راهنما روی پالت‌های حاوی محصولات مختلف مجموعه‌سازی می‌نماید تا با استفاده از مشخصات محصول و رنگ‌های متنوع از ارسال محموله اشتباه و مونتاژ غیر صحیح در خط مشتری جلوگیری به‌عمل آید. در این خصوص ارزیابی‌های مربوط به افزایش تعداد شکایات مشتری در رابطه با ارسال محموله اشتباه، منجر به تدوین دستورالعمل فوق‌الذکر در سال ۸۹ و بازنگری مجدد آن به‌منظور یکسان‌سازی لیبل‌ها در سطح گروه سایپا در سال ۹۰ شده‌است. کاهش ۸۸/۵٪ تعداد شکایات مربوط به ارسال محموله اشتباه پس از اجرای دستورالعمل مذکور شایان ذکر می‌باشد. به‌علاوه حضور نمایندگان مستقر در محل مشتری شامل نمایندگان کیفی، تولید و برنامه‌ریزی ازجمله مصادیق این رویکرد می‌باشند. همچنین سایپاپرس از طریق جلسات مستمر با مشتری و ارایه پیشنهاد، توصیه‌های لازم را به آنان جهت استفاده مناسب و صحیح از محصولات ارایه می‌نماید، مانند:

- توصیه در به‌کارگیری ۲ اپراتور جهت LOAD/UNLOAD قطعه بادی ساید عقب L90 در محل مشتری به‌منظور جلوگیری از ایجاد دفرمگی قطعه.
- پیشنهاد تغییر در طرح بسته‌بندی کفی جلو پراید و کاهش تعداد در پالت این قطعه از ۲۴۰ به ۱۲۰ قطعه به‌منظور کاهش دفرمگی در قطعات زیرین و افزایش رضایت‌مندی به جهت کاهش وزن پالت و توانایی لیفتراک در جابجایی پالت محصول.
- توصیه به شرکت سایپایدک جهت استفاده از پالت مخصوص جهت حمل محصولات این شرکت.
- توصیه به شرکت مالیبل جهت حمل ضایعات به‌صورت پرس شده و کم حجم جهت کاهش هزینه‌های حمل.



## ٦- محصولات و خدمات



## ۶-الف) شرکا و تامین کنندگان در جهت دستیابی به منافع مشترک و پایدار مدیریت

می شوند.

### ۶-الف-۱: توسعه مشارکت‌ها همسو با استراتژی شرکت

سایپاپرس از سال ۸۳، با هدف دستیابی به منافع مشترک با شرکای تجاری و به منظور توسعه شراکت‌ها، با رعایت اصول و مقررات برون‌سپاری، قطعات تولیدی رابه شرکای تجاری واگذار نموده‌است. محوریت این امر بر اساس ایجاد ظرفیت لازم برای تولید قطعات استراتژیک (قطعات رویه)، جبران کمبود ظرفیت تولید داخلی و صرفه اقتصادی تولید در محل تامین‌کننده صورت می‌گیرد. توسعه مشارکت‌ها همزمان با افزایش تعداد و تنوع محصولات تولیدی و نیاز به خدمات متنوع، طی سال‌های ۸۵ تا ۹۰، بیانگر حرکت شرکت در این راستا می‌باشد. طبق آخرین ویرایش استراتژی‌ها، سایپاپرس در راستای نقشه راه سمت نود و تحقق محور استراتژیک شناسایی شده "توسعه شراکت‌ها" و استراتژی "Tiering"، مطابق با ماتریس تعامل رویکرد/استراتژی، رویکردهایی را نظیر "برقراری مشارکت‌های عملیاتی و راهبری جهت ایجاد ارزش افزوده در زنجیره تأمین" و "شناسایی، ارزیابی، تحلیل توانمندی‌ها و شایستگی‌های شرکاء و تامین کنندگان سایپاپرس"، تعریف نموده‌است و براساس پایش اهداف تعیین شده موجود در تابلوی اهداف، مانند ایجاد ارزش افزوده، کسب منافع متقابل با رویکرد برد- برد، ارزیابی عملکرد تامین کنندگان و تلاش در رقابتی نمودن زنجیره تأمین، رویکردهای مذکور را مورد ارزیابی و اصلاح قرار می‌دهد. از مصادیق اجرای این رویکردها، توسعه همکاری با شرکت ایدکوپرس در سال ۸۹، بازدید از چند شرکت برشکاری جهت انتخاب شریک مطمئن مانند شرکت تندبرش طی سال‌های ۸۹ و ۹۰، همکاری با شرکت قطعات خودرو کاظمی در سال ۸۸، مدیریت و راهاندازی سایت پرس‌شاپ پارس خودرو می‌باشد. استفاده از خدمات شرکت قطعات خودرو کاظمی، منجر به صرفه‌جویی از محل کاهش هزینه‌های خرید، به میزان ۳.۶ میلیارد ریال و ارتقا کمی و کیفی قطعات تولیدی آن شرکت در سال‌های ۸۸ و ۸۹ شده‌است. به‌علاوه از طریق مدیریت و راهاندازی سالن پرس‌شاپ پارس خودرو، منافع مشترکی برای هر دو شرکت حاصل شده‌است که از آن جمله کارآفرینی و اشتغال‌زایی برای بیش از ۱۰۰ نفر نیرو، درآمدزایی، انتقال قالب‌های برون‌سپاری شده به این سالن برای استفاده بیشتر از ظرفیت‌های موجود گروه سایپا و همچنین کسب درآمد ۷ میلیارد ریالی سالیانه برای پارس خودرو و تبدیل آن به یک سایت فعال بوده‌است. از برنامه‌های آتی سایپاپرس، انتقال و تولید قطعه رویه درب صندوق عقب ۱۳۱ و مجموعه آن به سالن مذکور می‌باشد که صرفه جویی حداقل سه میلیارد ریالی در هزینه‌های لجستیک را در بر خواهد داشت. به‌منظور افزایش ظرفیت‌های گروه و کاهش هزینه‌های لجستیک، خرید و نصب یک خط G1 رباتیک برای سالن پرس‌شاپ پارس خودرو از برنامه‌های آتی شرکت می‌باشد. همچنین به‌منظور تسری رویکردهای این حوزه، شرکای تجاری توسط تیم ارزیابی متشکل از واحدهای مهندسی، نت، تضمین کیفیت و بازرگانی شناسایی، بخش‌بندی و توانمندی‌های ایشان تحلیل می‌شود. این شرکاء از طریق ساز و کارهای مختلف معرفی شده در جدول شماره ۶-الف-۱، شناسایی و زمینه‌های همکاری با ایشان مشخص شده‌است.

### ۶-الف-۲: شناسایی، بخش‌بندی، تفکیک و ارزیابی همکاران تجاری

شکل ۶-الف-۱: گروه‌های مختلف همکاران تجاری



تیم ارزیابی سایپاپرس از سال ۸۳، همکاران تجاری را طبقه‌بندی نموده‌است، در حال حاضر با توجه به تعدد و تنوع شرکت‌ها، موسسات، سازمان‌ها، نهادها و نیز فروشگاه‌هایی که به صورت کوتاه‌مدت، بلندمدت، پیمانی، فاکتوری و سایر طرق دیگر با شرکت ارتباط داشته‌اند و فعالیت آن‌ها موثر بر کیفیت و تولید می‌باشد را در گروه‌های ۸ گانه مطابق با شکل ۶-الف-۱ بخش‌بندی نموده‌است.

گروه ۱: تأمین بخشی از نیازمندی‌های شرکت را در طولانی مدت بر عهده دارند که به‌عنوان شریک تجاری شناخته می‌شوند.

گروه ۲ و ۳: شرکت‌های پرس‌کاری و برش‌کاری هستند که سایپاپرس از طریق در اختیار گذاشتن مواد اولیه یا قالب، بخشی از محصولات نهایی یا نیمه‌ساخته خود را برون‌سپاری می‌نماید و به عنوان تأمین کنندگان سایپاپرس می‌باشند.

گروه‌های ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸: شرکت‌هایی که برای ساخت و تعمیرات (برق، مکانیک، پالت، تأسیسات و ساختمان)، خدمات پشتیبانی، خدمات آموزشی، خدمات مشاوره، خدمات نگهداری و تعمیرات، کالیبراسیون و آزمایشگاه، تهیه ابزارآلات، ملزومات، تجهیزات تولید و ... به‌عنوان "پیمانکار" همکاری می‌نمایند.

به‌طور کلی ساز و کارهای شناسایی همکاران تجاری و همچنین برخی دستاوردها در شرح ذیل به اختصار توضیح داده می‌شود:

۱. حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی داخلی و خارجی (حضور در نمایشگاه بین‌المللی صنعت در سال ۸۷ - دستاورد: شناسایی شرکت ایران سوئیچ)؛ ۲. استفاده از سایت‌ها و مجلات تخصصی (مجلات تخصصی خودرو - سایت اینترنت سازه گستر - دستاورد: شناسایی پرسکاران در کلاس G1-G3)؛ ۳. خوداظهاری شرکت‌ها (خوداظهاری شرکت‌های پارت استیل، تندبرش، افراز تندیس



آسیا - دستاورد: همکاری با شرکت تندبرش؛ ۴. فراخوان‌های عمومی و اختصاصی (فراخوان عمومی قطعه‌سازان پرسی در سال ۸۸- دستاورد: قرارداد با شرکت قالب‌های بزرگ صنعتی ایران خودرو)؛ ۵. معرفی توسط همکاران (معرفی شرکت‌های اشتاب، فولاد غرب آسیا- دستاورد: انعقاد قرارداد با شرکت اشتاب)؛ ۶. معرفی از طرف واحدهای درخواست‌کننده (معرفی شرکت‌های ارایه‌دهنده خدمات نت- دستاورد: همکاری با شرکت ایران مدل)؛ ۷. شرکت‌های انحصاری یا معرفی شده توسط مشتری یا واحدهای بالادستی (شرکت‌های تامین فلزات و مواد اولیه مانند کویل و شیت- دستاورد: خرید از شرکت فولاد مبارکه؛ شرکت‌های تامین‌کننده دستگاه‌ها و قطعات یدکی- دستاورد خرید از شرکت Fagor, Bilsing)؛ ۸. بهینه‌کاوی از شرکت‌های دیگر (شرکت سایپا- دستاورد: عقد قرارداد با شرکت عایق خودرو طوس که پیمانکار سایپا می‌باشد). واحد تضمین کیفیت با پیاده‌سازی استانداردهای مدیریت کیفیت از سال ۸۳، به منظور تحلیل توانمندی‌ها و شایستگی‌های همکاران و تأمین‌کنندگان سایپاپرس بر اساس رویه "ارزیابی، انتخاب و ارتقاء تامین‌کنندگان" (کد مدرک WI/QA/38)، کلیه همکاران تجاری را به شرح ذیل ارزیابی اولیه و دوره‌ای می‌نماید:

- **ارزیابی اولیه:** ساز و کاری جهت شناسایی همکاران تجاری بالقوه توسط شاخص‌های عمومی (در حوزه‌های سازمان، مدیریت، ایمنی) و شاخص‌های تخصصی (شامل خرید خدمات، حوزه عملیات تخصصی و ...) می‌باشد. امتیاز نهایی ارزیابی اولیه، از مجموع امتیازات تخصصی و عمومی به ترتیب با ضرایب وزنی ۰.۶ و ۰.۴ حاصل می‌شود. در صورت نیاز به تامین‌کننده یا پیمانکار جدید، شناسایی از طریق ساز و کارهای فوق انجام و در صورت لزوم قیمت اخذ شده در کمیته آنالیز قیمت تحلیل و نتیجه نهایی به همراه نتیجه ارزیابی به کمیسیون معاملات جهت تصمیم نهایی ارجاع می‌شود.
- **ارزیابی دوره‌ای:** ساز و کار ارزیابی همکاران تجاری فعال با توجه به شاخص‌های کمی و کیفی بوده و نحوه محاسبه امتیاز ارزیابی دوره‌ای گروه‌های هشت‌گانه مطابق دستورالعمل مربوطه می‌باشد.

در جدول ۶-الف-۱، همکاران تجاری به اختصار بخش‌بندی و ساز و کار ارزیابی اولیه و دوره‌ای مربوطه توضیح داده شده‌است.

جدول ۶-الف-۱: دسته‌بندی و ساز و کارهای ارزیابی اولیه و دوره‌ای همکاران تجاری

گروه	زمینه همکاری	نام تامین‌کننده به عنوان نمونه	ساز و کار شناسایی اولیه	ارزیابی اولیه	ساز و کار ادواری
۱	تامین کویل و شیت و یا تجهیزات	فولاد مبارکه و تامین فلزات سایپا و Fagor	معرفی توسط مشتری، شرکت‌های انحصاری	در خصوص تامین مواد از اداره تامین فلزات گروه سایپا یا موارد تایید شده مانند فولاد مبارکه و منابع منحصر به فرد در کشور، تامین‌کننده مربوطه مورد پذیرش شرکت بوده و امتیاز ارزیابی در مورد ایشان لحاظ نمی‌شود.	کنترل PPM، کنترل تحویل به موقع و تحقق MRP، تعداد اخطارهای کیفی، وضعیت بسته‌بندی محصولات و تعداد مجوزهای ارفاکی
۲	برشکاری و محصولات نیمه ساخته	شرکت‌هایی نظیر تندر برش، اسکان و....	حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی داخلی و خارجی، استفاده از سایت‌ها و مجلات تخصصی، خود اظهاری شرکت‌ها، فراخوان‌های عمومی و اختصاصی	بازدید از محل، ارزیابی اولیه، به‌وسیله فرم ارزیابی اولیه، جامع ارزیابی، گزارش بازدید از محل، ظرفیت سنجی و امکان سنجی، هم‌خوانی قالب و پرس و در صورت نیاز گزارش تفصیلی	بازدید از محل، انجام آudit فرایند برنامه‌ریزی شده و اتفاقی، کنترل تحویل به موقع و تحقق MRP، تعداد اخطارهای کیفی و کنترل PPM، تعداد اخطارهای کیفی، وضعیت بسته‌بندی محصولات و تعداد مجوزهای ارفاکی
۳	پرس کاری و تامین محصول نهایی	شرکت‌هایی نظیر قالب‌های صنعتی سایپا، ایدکو پرس، کاظمی و.....	حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی داخلی و خارجی، استفاده از سایت‌ها و مجلات تخصصی	بازدید از محل، ارزیابی اولیه، به‌وسیله فرم ارزیابی اولیه، جامع ارزیابی اولیه، گزارش بازدید از محل، در صورت	بازدید از محل، کنترل کیفیت محصولات یا خدمات ارائه شده، کنترل تحویل به موقع یا ارائه خدمت در زمان
۴	کلیه خدمات پیمانی مورد نیاز	شرکت‌هایی نظیر سایپا لجستیک، پژواک سازه‌راد، آذین طرح‌سازه، شیندلر، پویا ترابرفام و.....	حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی داخلی و خارجی، استفاده از سایت‌ها و مجلات تخصصی	بازدید از محل، ارزیابی اولیه، به‌وسیله فرم ارزیابی اولیه، جامع ارزیابی اولیه، گزارش بازدید از محل، در صورت	بازدید از محل، کنترل کیفیت محصولات یا خدمات ارائه شده، کنترل تحویل به موقع یا ارائه خدمت در زمان



گروه	زمینه همکاری	نام تامین کننده به عنوان نمونه	ساز و کار شناسایی اولیه	ارزیابی اولیه	ساز و کار ادواری
۵	تهیه ابزارآلات و ملزومات تولیدی، غیر تولیدی، اداری . ....	شرکت‌هایی نظیر کالای صنعتی، تولیدی، قشم ولتاژ، هیدرو دینامیک Bilsing....	تخصصی، فراخوان‌های عمومی و اختصاصی، معرفی توسط همکاران، معرفی از طرف واحدهای ذیربط، بهینه‌کاوای از شرکت‌های دیگر.	نیاز گزارش تفصیلی، قیمت.	توافق شده، خدمات پس از فروش و پایبندی بر تعهدات قراردادی.....
۶	خدمات آموزشی و مشاوره	شرکت‌هایی نظیر QUALITYAUSTRIA، فستو، پارک فناوری دانشگاه تهران و.....	خود اظهاری شرکت‌ها، فراخوان‌های عمومی و اختصاصی، معرفی توسط همکاران، معرفی از طرف واحدهای ذیربط.	بازدید از محل، کیفیت خدمات آموزشی ارائه شده و نیز محصولات (بسته‌های آموزشی)، اثربخشی آموزش، ارزیابی دوره آموزشی، برگزاری طبق برنامه یا ارائه خدمت در زمان توافق شده، خدمات پس از فروش، ثبات قیمت و شرایط پرداخت	بازدید از محل، کیفیت خدمات آموزشی ارائه شده و نیز محصولات (بسته‌های آموزشی)، اثربخشی آموزش، ارزیابی دوره آموزشی، برگزاری طبق برنامه یا ارائه خدمت در زمان توافق شده، خدمات پس از فروش، ثبات قیمت و شرایط پرداخت
۷	آزمایشگاه و کالیبراسیون	شرکت‌هایی نظیر لکسر، آسا، متالوژی رازی، آزمایشگاه مرکزی سایپا و.....	استفاده از سایت‌ها و مجلات تخصصی، خود اظهاری شرکت‌ها، فراخوان‌های عمومی و اختصاصی، معرفی از طرف واحدهای ذیربط.	داشتن تأیید صلاحیت از اداره استاندارد ایران، کنترل دامنه کاری، مورد تأیید بودن از طرف مشتری برای گروه ۷، بازدید از محل، ارزیابی اولیه به وسیله فرم ارزیابی اولیه، ارزیابی به وسیله چک لیست جامع ارزیابی، گزارش بازدید از محل، ظرفیت‌سنجی، امکان‌سنجی و در صورت نیاز گزارش تفصیلی، قیمت.	بازدید از محل، کنترل کیفیت محصولات یا خدمات ارائه شده، کنترل تحویل به موقع یا ارائه خدمت در زمان توافق شده، خدمات پس از فروش، ثبات قیمت و شرایط پرداخت
۸	خدمات ساخت و نگهداری و تعمیرات	شرکت‌هایی نظیر ایران مدل و فرایند صنعت مهر	خود اظهاری شرکت‌ها، فراخوان‌های عمومی و اختصاصی، معرفی از طرف واحدهای ذیربط.	بازدید از محل، کیفیت محصولات یا خدمات ارائه شده، کنترل تحویل به موقع یا ارائه خدمت در زمان توافق شده، خدمات پس از فروش، ثبات قیمت و شرایط پرداخت	بازدید از محل، کنترل کیفیت محصولات یا خدمات ارائه شده، کنترل تحویل به موقع یا ارائه خدمت در زمان توافق شده، خدمات پس از فروش، ثبات قیمت و شرایط پرداخت

ساز و کارهای ارزیابی اولیه و دوره‌های گروه‌های هشت‌گانه در قالب رویه ارزیابی تامین‌کنندگان تشریح شده‌است. این رویه تاکنون چندین مرتبه بازنگری شده و اصلاح‌های صورت گرفته به شرح زیر می‌باشد:

تغییر کلی در مدرک و انتقال مسئولیت ارزیابی از واحد تامین به واحد تضمین کیفیت در سال ۸۴؛ تغییر ساز و کار ارزیابی اولیه تامین‌کنندگان گروه ۱ و ۵ به دلیل معرفی از سوی مشتری یا تک منبع بودن در کشور و ماهیت کاری در سال ۸۵؛ اضافه شدن شرایط ارزیابی دوره‌های تامین‌کننده و فرم ارزیابی دوره‌های پیمانکاران در سال ۸۷؛ تعریف مجدد شاخص‌ها و تغییر اوزان بازنگری جدول راهنمای ارزیابی عملکرد تامین‌کنندگان؛ افزودن ماتریس شماتیک در دستورالعمل ارزیابی و ارتقا تامین‌کنندگان جهت تعیین گرید و کنترل عملکرد تامین‌کنندگان در دو بعد کیفی و کمی در سال ۸۸؛ تغییر روش ارزیابی اولیه و استفاده از چک لیست جامع ارزیابی با بهینه‌کاوای از شرکت فولاد مبارکه در سال ۸۹. شایان ذکر است در زمینه فروشندگان مربوط به بازرگانی داخلی و خارجی، روش پایش آن‌ها اخذ استعلام با قیمت رقابتی و تامین به موقع و با کیفیت اقلام دریافتی می‌باشد. سایپا پرس به منظور ارزیابی اثربخشی این رویکرد از شاخص‌هایی نظیر میزان رشد در رتبه و میانگین ارزیابی عملکرد تامین‌کنندگان استفاده می‌کند. (۱۰-ب →)

### ۶-الف-۳: ایجاد رابطه پایدار با همکاران تجاری مبتنی بر احترام و اعتماد

به منظور توسعه مشارکت‌ها و تسری ارزش‌های سازمانی، شرکت برقراری رابطه پایدار و مبتنی بر اعتماد و احترام را سرلوحه کار خود قرارداده، با ایجاد، اجرا و ارزیابی و اصلاح سازو کارهای بیان شده در جدول ۶-الف-۳ به تعمیق این ارتباطات و اعتماد متقابل کمک شایانی نموده‌است. از نتایج به‌کارگیری این سازو کارها کسب رضایت همکاران تجاری به میزان ۸۰/۶ درصد بر اساس نظرسنجی از همکاران تجاری بوده‌است. (۱۰-ب →)



## محصولات و خدمات



نتایجی که از این رویکردها حاصل گردیده است مبین افزایش ۱۰۷.۵ درصدی در تعداد تامین کنندگان سال ۸۹ نسبت به ۸۸ و امتیاز ۷۴.۶ در عملکرد تامین کنندگان در سال ۸۹ بوده است. (۱۰-ب →)

### جدول ۶-الف-۲: بررسی رویکرد رابطه پایدار با همکاران تجاری مبتنی بر اعتماد و احترام

ردیف	ساز و کار	متولی / تاریخ شروع	مصادیق اجرا در شرکتها	شاخص های ارزیابی و بهبودهای حاصل شده
۱	در اولویت قراردادن شرکای بالفعل در زمان تمدید مناقصه و برون سپاری	کمیسیون معاملات، ۸۲	تمدید قرارداد شرکتهای آیکید و خور در سال ۸۸	تعداد تمدید قراردادها، بازنگری آیین نامه معاملات شرکت
۲	برگزاری جلسات مشترک (هفتگی با تامین کنندگان مواد اولیه توسط برنامه ریزی، جلسات ماهانه با تامین کنندگان محصولات توسط برنامه ریزی، جلسات موردی با سایر تامین کنندگان توسط کیفیت)	برنامه ریزی و لجستیک، کیفیت ۸۳ کیفیت تامین کنندگان ۸۹	جلسات هفتگی با فولاد مبارکه، جلسات مشترک با شرکت تندربرش و خور، جلسات اتفاقی با شرکت معتمدی و...	بالارفتن تیراژ تولید، کاهش برگشتیها (۷-ب، ۱۱-ب →)، تغییر دوره های برگزاری جلسات بر حسب نیاز از هفتگی به ماهانه یا برعکس متناسب با نوع برنامه های در دست اجرا و صورت جلسات منعقد شده
۳	ارتقاء تامین کنندگان از طریق ایجاد یا به اشتراک گذاشتن دانش	تضمین کیفیت، ۸۴	اجرا و برقراری سیستم مدیریت کیفیت در شرکتهای تندر برش، اسکان، در اختیار قرار دادن منابع و دانش برای شرکتهای قطعه زنی ایران، کاظمی و...	بهبود وضعیت کیفی و سیستمی تامین کنندگان (تندر برش و اسکان)، افزایش دانش فنی تامین کنندگان (قطعه زنی ایران)
۴	دستورالعمل برنامه ریزی لجستیک	معاونت برنامه ریزی و لجستیک، ۸۶	شبکه داخلی سرویس FTP اینترانت Webservice	دریافت یکسان و همزمان اطلاعات توسط مشتری و دفاتر نمایندگی مستقر در محل مشتری، دسترسی ONLINE مشتری به اطلاعات خروج و ارسال قطعه، به اشتراک گذاری اطلاعات موجودی از طریق ایمیل، قرار دادن فایل های مرتبط در سرویس FTP، دسترسی به اطلاعات از طریق اینترانت، ایجاد WEBSERVICE
۵	برگزاری نمایشگاهها، سمینارها و سمپوزیومها	شرکت سایپا پرس، ۸۷	دومین سمپوزیوم شکل دهی فلزات (حضور شرکتهایی نظیر سایپا، ایران خودرو، پارس خودرو، ساپکو، ایدرو، سایپا کاشان، رنو پارس، سازه گستر، شهاب خودرو، فولاد مبارکه، مگاموتور و هپکو و...) و نمایشگاههای بین المللی	-----
۶	تشکیل واحد کیفیت تامین کنندگان	تضمین کیفیت، ۸۹	تخصیص نمایندگان ویژه برای شرکتهای برشکار و پرسکار و حضور نماینده کیفیت در محل تامین کننده جهت تعیین تکلیف و حل و فصل مشکلات و نیز ارایه آموزشها لازم	کاهش PPM تامین کنندگان، کاهش PPM سایپا پرس در سال ۸۹ نسبت به سال ۸۸ افزایش امتیاز سایپا پرس در سال ۸۹ نسبت به سال ۸۸ کاهش تعداد هشدارهای کیفی، از طریق پایش شاخص های PPM تامین کنندگان، تعداد هشدارهای کیفی (۷-ب →)
۷	استفاده از پیشنهادات تامین کنندگان	منابع انسانی، ۸۹	درخواست تغییر پالت حمل کلاف از شرکت کاظمی	کاهش زمان بسته بندی افزایش تعداد حمل از ۴۰ عدد به ۱۰۰ عدد در هر پالت بدون تغییر در ساختار پالت، استفاده از نظرات سایر ذی نفعان در فرم دریافت پیشنهادها
۸	تهیه فرم نظرسنجی از تامین کنندگان	تضمین کیفیت، ۹۰	بازخوردهای موجود	شاخص رضایت تامین کنندگان (۱۰-ب →)
۹	به اشتراک گذاری منابع	مدیریت ارشد	استفاده بهینه از سالن پرس شاپ پارس خودرو	-----
۱۰	آیین نامه معاملات و آیین نامه تنخواه گردان	بازرگانی و مدیریت ارشد سایپا پرس	افزایش سهم خریدهای جزئی و کاهش سیکل اخذ تاییدیه های مجاز برای خرید	کاهش زمان خرید داخلی از ۸۰ روز در ۸۸ به ۶۵ روز در ۸۹، بازبینی و اصلاح آیین نامه معاملات و تنخواه گردان در چند نوبت، تعریف فرآیند خرید خارجی بر مبنای Leadtime ۱۸۰ روز و درصد تحقق خرید خارجی (۱۰-ب →)

## ۶-الف-۴: ایجاد و توسعه شبکه‌هایی به منظور شناسایی و تعامل با شرکای بالقوه

شکل ۶-الف-۲: سایت رسمی سازه گستر سایپا



در راستای دسترسی به شبکه‌های گسترده شرکا و تامین کنندگان، سایپا پرس با عضویت در سایت رسمی سازه گستر ضمن دسترسی به فهرست کلیه تامین کنندگان سایپا، اطلاعات اولیه در خصوص ایشان را دریافت می‌نماید و در مواقع لزوم از طریق فهرست موجود، هماهنگی و برنامه‌ریزی جهت بازدید و در نهایت ارزیابی و انتخاب تامین کننده صورت می‌گیرد. از مصادیق به کارگیری این رویکرد شناسایی پرسکاران در کلاس G1-G3 در نیمه دوم سال ۸۹ می‌باشد.

## ۶-الف-۵: به کارگیری منابع و تخصص‌ها به منظور نیل به اهداف و منافع مشترک

سایپا پرس به منظور توسعه ارزش‌های ایجاد شده برای ذی‌نفعان و دستیابی به اهداف و منافع مشترک، از طریق تدوین و بازنگری آیین‌نامه معاملات، آیین‌نامه تنخواه گردان، روش‌های اجرایی کیفیت تامین کنندگان و برنامه‌ریزی و لجستیک اقدام به ایجاد هم‌افزایی نموده‌است. در این راستا در هر واحد متناسب با اختیارات سازمانی و نوع مواد و محصولاتی که تامین می‌گردد، کانال‌های ارتباطی متفاوت با هریک از همکاران تجاری ایجاد شده و تماس‌های مداوم کارشناسان و نیز حضورشان در محل آن‌ها موجب افزایش سرعت در سیکل‌های خرید، تامین و نظارت بر کیفیت محصولات خریداری شده و حل و فصل مشکلات احتمالی شده‌است. به‌عنوان مثال می‌توان به استفاده از دانش فنی کارشناسان مجرب کیفیت در محل تامین کنندگان و انتقال دانش و توانایی فنی ایشان در زمینه فیکسچرهای کنترلی، نحوه تولید قطعات و کنترل کیفیت محصولات، افزایش سقف خریدهای جزئی و کاهش سیکل خرید توسط افزایش تنخواه را اشاره نمود. سایر ساز و کارها و برخی دستاوردهای سایپا پرس در این خصوص عبارتند از: برگزاری جلسات مشترک با فولاد مبارکه توسط معاونت برنامه‌ریزی و لجستیک که منجر به بهبود وضعیت بسته‌بندی کویل‌های فولاد مبارکه شده‌است؛ به کارگیری دانش فنی سایپا پرس و منابع شرکت سایپالجستیک که منجر به انجام پروژه نصب GPS بر روی تریلی‌های شرکت سایپالجستیک (پیمانکار حمل و نقل) جهت کنترل موثر زنجیره تامین و ارسال محصولات شده‌است؛ استفاده از دانش و تخصص برخی شرکت‌ها با اختصاص منابع مانند: استفاده خدمات ساخت پیمانکاران متخصص نظیر شرکت ایران مدل و فرآیند صنعت مهر در ساخت قطعات استاندارد قالب و نیز نگهداری و تعمیرات جیگ و فیکسچر؛ به اشتراک گذاشتن دانش، تخصص و فن‌آوری با شرکت پارس خودرو و مدیریت و راه‌اندازی و بهره‌برداری از سایت مذکور؛ به اشتراک گذاری کلیه اطلاعات فنی و تکوین محصول با همکاران تجاری مثل شرکت ایدکوپرس.

## ۶-ب) محصولات و خدمات به منظور خلق ارزش برای مشتریان توسعه می‌یابند.

### ۶-ب-۱: استفاده از اطلاعات بازار به منظور ارتقاء سبد محصولات و خدمات

سایپا پرس هم‌راستا با محور استراتژیک "توسعه فروش" و نیز نیاز صنعت خودروسازی، اقدام به توسعه محصولات تولیدی در کلاس G1-G3 می‌نماید. بر اساس استراتژی مذکور و استراتژی "Tiering" شدن در زمره محصولات پرسی سایپا، تابلوی اهداف واحد بازرگانی و شاخص‌های مربوطه تدوین شده‌است. (۱۰-ب →) واحد بازرگانی به عنوان متصدی این امر از سال ۸۸ تحقیقات بازار را در راستای شناسایی رقبا، محصولات و بازار ایشان قرار داده است تا ضمن شناسایی سایر رقبا و بازار (نوع محصولات تولیدی) با تمرکز بر مزیت‌های رقابتی (۵-ب →) محصولات سودآور و هم کلاس با پرس‌ها و تجهیزات تولید را به شرکت انتقال دهد. به عنوان نمونه قطعاتی نظیر رویه‌های درب‌های جانبی و گلگیر تیرا که توسط قالب‌های بزرگ صنعتی تامین می‌شوند، شناسایی شده و با اتکا به مزیت‌های رقابتی شرکت از جمله فن‌آوری پیشرفته تولید (تولید رباتیک) و برآورده‌سازی ارزش پیشنهادی به مشتری "تحويل دربانبار مشتری" تولید محصولات به سایپا پرس واگذار شده‌است. به‌علاوه از طریق تحقیقات بازار و درک نیاز مشتریان در زمینه‌های "محصولات ارزان قیمت با قابلیت جایگزینی خودروی پراید در آینده نزدیک" و "میل به خرید خودروهای با کیفیت قابل رقابت در بازار رقبا"، افزایش تعداد و تنوع محصولات این خودروها در برنامه تولید سال ۹۰ قرار گرفته است. به‌عنوان نمونه تولید قطعات تیرا نتیجه مطالعه بازار آتی این خودرو و امکان جایگزینی خودروی پراید در سبد محصولات سایپا می‌باشد. همچنین تولید دو قطعه رویه درب صندوق و رویه درب موتور L90، از دیگر مصادیق مطالعات بازار، اعتماد مشتری و بکارگیری فن‌آوری برتر می‌باشد. از مصادیق دیگر به کارگیری اطلاعات بازار توسعه خطوط برشکاری نزدیک به محل مشتری بوده‌است که در این زمینه خط غیر فعال برش شرکت پارس خودرو در نزدیکی محل مشتری توسط متخصصین راه‌اندازی و مدیریت شده‌است. اثربخشی ساز و کارهای مذکور با اندازه‌گیری شاخص‌های عملکردی نظیر تعداد قالب‌های دریافتی، فروش سایپایی و سهم بازار سنجیده می‌شود. (۷-ب، ۱۱-ب →)



## ۶-ب-۲: ساز و کارهای خلاقانه مشارکت ذی نفعان در توسعه و ارتقای محصولات

با توجه به این نکته که اعمال هرگونه تغییر کلی یا جزئی در محصولات از جانب مشتری ابلاغ می شود لذا تمرکز سایپاپرس در پرورش و ایجاد اندیشه های خلاقانه در زمینه پروسه و کاهش زمان تولید، بهبود تجهیزات و ماشین آلات، تغییر در برخی مواد اولیه، شیوه های نوین کنترل کیفیت و برنامه ریزی و لجستیک قرار گرفته است. تدوین و اجرای دستورالعمل های زیر توسط واحدهای مختلف در این رابطه به شرح ذیل می باشد: دستورالعمل نظرسنجی و رسیدگی به نظرات و پیشنهادات مشتریان توسط واحد تضمین کیفیت (همزمان با استقرار سیستم مدیریت کیفیت ISO/TS16949 و بازنگری آن در سال ۸۸ بر اساس استاندارد ISO10002 و مدل کانو)، نظام پیشنهادات، دستورالعمل رسیدگی به نظرات و شکایات ذی نفعان توسط واحد ارتباطات (کد مدرک WI/CI/95). همچنین در صورت ابلاغ تغییر در محصول از سوی مشتری ساز و کارهای متعددی نظیر تغییرات مهندسی (ECN)، تغییر از طریق فرایند تکوین محصول (APQP) و دیگر ساز و کارها مطابق جدول ۶-ب-۱ در نظر گرفته شده است.

### جدول ۶-ب-۱: ساز و کارها و مصادیق مشارکت های ذی نفعان

ذی نفع مشارکت کننده	ساز و کار/ فرایند مربوطه	مصادیق مشارکت در بهبود محصول	ساز و کار ارزیابی و اصلاح
مشتری	پیشنهاد مشتریان	شرکت رنو پارس، سال ۸۹- افزایش شاخص OEE	افزایش ۵ تا ۱۰ درصدی شاخص OEE در بازه های مختلف سال ۸۹ و ۹۰ (۱۰-ب-۱) →.
مشتری	دستورالعمل CRM و حضور نماینده مقیم در محل مشتری	حضور نمایندگان واحدهای کیفیت، برنامه ریزی و نیز تولید در شرکت های سایپا، سایپا کاشان و....	کاهش توقفات تولید خط مشتری، کاهش برگشتی از مشتری، افزایش سرعت تبادل اطلاعات و فرایند تصمیم گیری (۷-ب-۱) →.
مشتری	دستورالعمل تغییرات مهندسی فرایند تکوین محصول (APQP)، تجزیه و تحلیل حالات خرابی محصول و فرایند (FMEA)	کاهش زمان امکان سنجی ساخت و تولید	بهبود محصولات و فرآیندها، کاهش زمان و هزینه های تولید، رعایت مسائل ایمنی، کیفیت محصول با استفاده از مهندسی همزمان و استفاده از ابزارهای کیفی، محصولات جدید مثل X131-X141
مشتری	رعایت الزامات و استاندارد مشتری، آدیت فرایند	استانداردسازی یونیت های جیگ و فیکسچر در خطوط همینگ، جایگزین کردن روش اندازه گیری 2D به جای 3D جهت تصدیق تولید در قطعات L90	کاهش انحرافات ابعادی مجموعه ها و شاخص IQG، افزایش قدرت تشخیص و کاهش RPN عیوب مربوط
مشتری	شکایت مشتری	خطا ناپذیرسازی فیکسچر OP10 خطوط همینگ در بهای جلو جهت پیشگیری از بروز ایراد کوتاهی ارتفاع کلاف	انجام خطا ناپذیرسازی در خطوط مذکور و حفظ سوابق جهت موارد مشابه
مشتری	جلسات مشترک	بررسی و امکان سنجی استفاده از مواد داخلی جهت تولید برخی از قطعات L90	صرفه جویی ارزی در تامین مواد اولیه، کاهش واردات
کارکنان	نظام پیشنهادات	قطعه آستر درب صندوق پراید در خط G2 و قطعات رویه درب عقب پراید	افزایش رشد تولید و آزاد سازی ظرفیت های تولیدی خط G2 به میزان ۶ شیفت در هفته و تولید همزمان قالب قطعات رویه درب عقب پراید
کارکنان	اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه	بهبود مکان نگهداری CF های قطعات L90	افزایش رضایت مشتری در خصوص نحوه نگهداری و مکان نگهداری CF ها
همکار تجاری	سرمایه گذاری مشترک	نصب و راه اندازی خطوط تولیدی جدید در شرکت پارس خودرو	راه اندازی سایت مستهلک و جذب بیش از ۱۰۰ نیروی انسانی
جامعه	دستورالعمل رسیدگی به نظرات و شکایات ذی نفعان	پیش بینی اصلاح مسیر تردد تریلی ها از داخل شهر و انتقال آن به کمربندی	افزایش سطح رضایت همسایگان به جهت کاهش ترافیک منطقه (۹-الف) →.
تامین کنندگان	نظام پیشنهادات تامین کنندگان	تغییر تعداد قرار گرفتن قطعه در پالت	افزایش تعداد حمل محصول از ۴۰ عدد به ۱۲۰ عدد در پالت، کاهش هزینه های حمل

رویکردهای مذکور از طریق پایش شاخص های عملکردی نظیر سرانه شکایات مشتری، مدت زمان رسیدگی به شکایات، PPM داخلی و خارجی، تعداد و تنوع محصولات تولیدی به صورت دوره ای ارزیابی و اصلاح می شوند. (۷-ب و ۱۰-ب) →

## ۶-ب-۳: درک و تاثیر فن آوری های نوین بر محصولات و خدمات

با توجه به این نکته که طراحی محصولات و اعمال فن آوری های نوین در طراحی محصول از جانب مشتری ابلاغ می شود لذا تمرکز سایپاپرس بر بهبود فن آوری فرایند تولید و پشتیبانی آن و طرح ریزی روش های خلاقانه در این زمینه قرار گرفته است. بدین منظور رویکردهای "دستورالعمل تصویب، برنامه ریزی و نظارت بر پروژه ها" (کدمدرک WI/SP/97) و "این نامه نظام پیشنهادات" (کد مدرک RE/SO/73) مورد استفاده قرار گرفته است و واحد مهندسی صنایع با همکاری واحدهای ارایه دهنده طرح،



پیامدهای ناشی از اجرای طرح مربوطه را در قالب مطالعات FS ارزیابی می‌نماید. به‌عنوان نمونه: استفاده از تکنولوژی VISION در خطوط رباتیک G1,G2 بر اساس پیشنهاد کارکنان در سال ۸۶، که منجر به حذف سیستم مکانیکی جهت CENTER کردن FEED, BLANK کردن بلنک‌های دابل و افزایش ظرفیت تولید شده‌است. (۴-الف و ۴-ج →)

### ۶-ب-۴: شناسایی پیامدهای موثر بر پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی

سایپاپرس از بدو تاسیس با بهره‌گیری از سیستم‌های مدیریت کیفیت ISO/TS 16949 و ISO 9001 تولید محصول با کیفیت را در برنامه‌های خود قرار داده است و با لحاظ نمودن سایر الزامات ابلاغی از جانب مشتری در مورد محصول مانند AR8602، استاندارد رنو ASES، سایر پیامدهایی که روی چرخه عمر محصول اثرگذار می‌باشند را شناسایی و از طریق افزایش دانش فنی و سطح فن‌آوری تولیدی سعی در مدیریت شاخص‌های کیفی محصولات مثل PPM، مقدار ضایعات و دوباره‌کاری‌ها دارد. به‌علاوه در راستای ایجاد پایداری اقتصادی و حمایت از تولید ملی، استفاده از تولید داخلی در اولویت قرار دارد تا علاوه بر جلوگیری خروج ارز از کشور به دوام و پایداری شرکت‌های تولیدکننده داخلی کمک نماید. علاوه بر این سایپاپرس با استقرار استانداردهای OHSAS 18001, ISO14001 از سال ۸۷ نسبت به مدیریت پیامدهای ایمنی، زیست‌محیطی و مدیریت انرژی اقدام نموده‌است. با استقرار استانداردهای مذکور، واحد HSE پیامدهای توسعه محصول را بر محیط‌زیست و جامعه شناسایی و در جهت کاهش و یا حذف آن‌ها اقدام می‌نماید. (۴-ب →) همچنین سایپاپرس از طریق دستورالعمل نظرسنجی از ذی‌نفعان و جامعه پیامدهای ناشی از فعالیت و حضور در منطقه را به لحاظ زیست‌محیطی و عوامل موثر در طول عمر محصولات پایش می‌نماید. (۹-الف →)

### ۶-ج: تولید محصولات و خدمات، فروش و خدمات پس از فروش مدیریت می‌شوند.

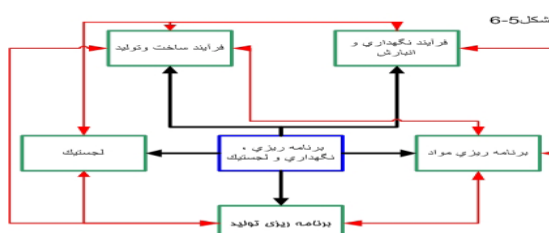
#### ۶-ج-۱: تولید محصولات همسو با ارزش پیشنهادی مشتریان

سایپاپرس در راستای استراتژی‌های "مدیریت متمرکز خطوط تولید مستقر در شرکت‌های گروه سایپا و افزایش توان انعطاف‌پذیری"، همچنین باتوجه به برنامه‌های بازاریابی و فروش و براساس ارزش پیشنهادی به مشتریان (ایجاد کیفیت برتر محصولات، تحویل به‌موقع، تحویل درب انبار مشتری، انعطاف‌پذیری، دانش فنی)، برنامه‌ریزی، تولید، ارسال و تحویل محصولات به مشتری را انجام می‌دهد.

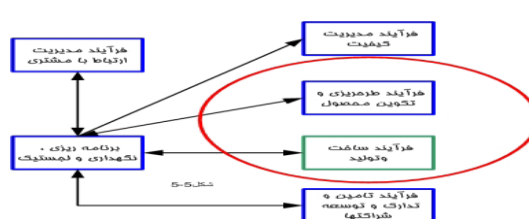
#### • برنامه‌ریزی تولید

سیستم برنامه‌ریزی تولید براساس MRP مشتری در سال ۸۴ در شرکت سایپاپرس طرح‌ریزی و مستقر شده‌است. در طی این سال‌ها براساس مهندسی مجدد فرایندها، بخش‌های مختلف برنامه‌ریزی تولید در قالب مدیریت برنامه‌ریزی و کنترل تولید یکپارچه شده‌است. در حال حاضر این برنامه‌ریزی براساس سفارش مشتری طرف قرارداد و در راستای برآورده شدن ارزش پیشنهادی (تحویل به‌موقع) از نظر تنوع و کمیت سفارش، انجام می‌شود. در شناسایی محدودیت‌ها برای برنامه‌ریزی تولید بهینه به ظرفیت خطوط تولید، موجودی مواداولیه، نیمه‌ساخته، محصول نهایی و تعداد نیروی انسانی توجه می‌شود که این محدودیت‌ها در سیستم یکپارچه برنامه‌ریزی و کنترل تولید اعمال می‌گردد. از نتایج این رویکرد می‌توان به کاهش موجودی اقلام نیمه‌ساخته و تحقق بیش از ۹۰ درصدی برنامه‌های تولید در سال ۸۹ اشاره نمود. لازم به ذکر است کلیه فعالیت‌ها در برنامه‌ریزی و کنترل تولید برطبق دستورالعمل برنامه‌ریزی و کنترل تولید واحدهای تولیدی (کد مدرک WI/PR/64) انجام می‌پذیرد. همچنین سایپاپرس جهت ارزیابی اثربخشی این فرایندها، بر اساس ارزیابی‌های TPM و ASES (رنوپارس) از سال ۸۸ با برگزاری جلسات توقفات (الگو برداری از شرکت رنو) اقدام به پایش وردیابی توقفات روزانه می‌نماید و از سوی دیگر اقدام به پایش شاخص‌ها از جمله درصد تحقق برنامه تولید و درصد تحقق MRP، آدیت کمی تولید و غیره نموده‌است، که نتایج آن‌ها به صورت دوره‌ای توسط مسئولین واحد برنامه‌ریزی و کنترل تولید مورد ارزیابی و تحلیل قرار می‌گیرد. سیستم آدیت کمی تولید یک فرایند ارزیابی و تمییزی برای کنترل تولید است که شامل سه قسمت می‌باشد، این سیستم از کنترل وضعیت موجودی انبارها (پای کار، نهایی، مواد، ضایعات) کار را آغاز نموده و سپس با کنترل میزان کالای در جریان ساخت (مواد، محصول، ضایعات) و با در نظر گرفتن نتایج کیفی و گزارشات کنترلی میزان موجودی انبار محصول که در ابتدا گزارش شده بود را مورد صحت‌گذاری قرار می‌دهد. خروجی این ارزیابی که شش ماه یکبار انجام می‌شود شامل درصد ضایعات تولید، میزان دوباره‌کاری، وضعیت کیفی محصولات تولیدی، زمان در دسترس و راندمان خطوط بوده و در راستای تامین نیازهای اطلاعاتی سیستم بهای تمام شده می‌باشد. در حال حاضر سایپاپرس برای برنامه‌ریزی تولید از نمودار شکل ۶-ج-۱ بهره‌گیری می‌نماید، ارتباطات داخلی این فرآیند با زیر فرآیندها و فرآیندهای سطح دوم با شکل ۶-ج-۲ مشخص شده‌است.

شکل ۶-ج-۲: نمودار ارتباطات فرآیند با زیر فرآیندها



شکل ۶-ج-۱: نمودار برنامه‌ریزی تولید





## محصولات و خدمات



جدول ۶-ج-۱: اقدامات برنامه‌ریزی و کنترل تولید بر اساس ارزش پیشنهادی مشتری

حوزه	ارزش پیشنهادی	منطق شکل‌گیری	اقدامات	نتایج
پرس شاپ	تحویل به موقع	الگوبرداری از شرکت رنو	برگزاری جلسات مشترک با مشتری (رنوپارس) و ارائه گزارش‌های لازم (CPM، توقفات) و تجزیه و تحلیل آن (۸۶)	افزایش CPM از ۲.۷٪ به ۳.۶٪ کاهش توقفات از ۲۶٪ به ۲۲٪ (۷-ب) →
پرس شاپ	تحویل به موقع	جلسات توقفات	برنامه‌ریزی تولید به صورت دو شیفت متوالی تنظیم می‌گردد (۸۸)	کاهش سهم آماده‌سازی از ۵٪ به ۳٪ (۱۰-ب) →
مشترک	انعطاف‌پذیری تحویل به موقع	گسترش حجم اطلاعات مورد برای پردازش	طراحی و پیاده‌سازی سیستم یکپارچه برنامه‌ریزی و کنترل تولید (۸۸)	پایش دقیقتر تحقق برنامه تولید و سرعت بیشتر در دریافت گزارشات و تصمیم‌سازی برای مدیران ارشد (۱۰-ب) →
پرس شاپ	تحویل به موقع	الگوبرداری از شرکت رنو	برگزاری منظم جلسات روزانه توقفات و پیگیری ActionPlan تعریف شده توسط واحدهای مربوطه (۸۸)	افزایش CPM از ۲.۷٪ به ۳.۶٪ (۷-ب) →، کاهش توقفات از ۲۶٪ به ۲۲٪
پرس شاپ	تحویل به موقع	طوفان ذهنی	استفاده از پالت‌های فلزی بلااستفاده و تغییر شکل آن‌ها به منظور بهره‌برداری آن‌ها در ذخیره‌سازی محصولات و حذف پالت چوبی در جهت کاهش مصرف چوب (۸۹)	کاهش توقفات تولید و کمک به حفظ محیط زیست (۱۰-ب و ۹-ب) →
مشترک	انعطاف‌پذیری تحویل به موقع	جلسات توقفات	برنامه‌ریزی‌های لازم جهت در اختیار قراردادن قالب‌ها و ماشین‌آلات به صورت بلندمدت و موردی جهت انجام تعمیرات در چارچوب کاهش تعمیرات اضطراری با همکاری نت (۸۹)	کاهش توقفات اضطراری و افزایش میزان OEE به میزان (۱۰-ب) →
مجموعه سازی	تحویل به موقع	الگوبرداری از پرس شاپ	کدگذاری و شناسایی دلایل توقفات در واحد مجموعه سازی و جاری نمودن فرم آنالیز ۲۴ ساعته به صورت مکانیزه به منظور کنترل بهینه فرآیند تولید (۸۹)	کاهش توقفات از ۸٪ به ۵٪ (۱۰-ب) →، افزایش CPH از ۵۴ به ۵۹
مشترک	تحویل به موقع و کیفیت برتر محصولات	ارزیابی رنو پروژه SES	پیگیری جهت خرید و پیاده‌سازی نرم افزار OEE برای تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به اثربخشی تجهیزات در جهت کنترل منابع تولیدی (۹۰)	محاسبه دقیق و مطابق با استانداردهای بین‌المللی OEE (۱۰-ب) →
مشترک	انعطاف‌پذیری، تحویل به موقع	پروژه معماری سازمانی	یکپارچه شدن واحد برنامه‌ریزی و کنترل تولید پرس شاپ و مجموعه سازی (۹۰)	مهندسی مجدد فرآیندها در راستای چابک‌سازی سازمان

### • تولید

بر اساس استراتژی انتقال مدیریت خطوط تولید مستقر در شرکت‌های گروه سایپا، سایپا پرس در راستای سیاست تمرکز توان پرس کاری در یک مجموعه، توانسته است اقدام به راه‌اندازی SBU پارس خودرو در اسفند ماه ۸۹ نماید. معاونت تولید در جهت استراتژی "افزایش توان انعطاف‌پذیری در تولید و افزایش تیراژ محصولات" بر اساس برنامه‌های دریافتی از واحد برنامه‌ریزی و کنترل تولید، دستورالعمل‌های اپراتوری SOS، طرح‌های کنترل و بسته‌بندی، دستورالعمل بسته‌بندی و لیبل‌گذاری اقدام به تولید و کنترل کیفی حین فرآیند و محصولات نهایی می‌نماید.

جدول ۶-ج-۲: اقدامات تولید بر اساس ارزش پیشنهادی مشتری

حوزه	ارزش پیشنهادی	منطق شکل‌گیری	اقدامات	نتایج
پرس شاپ	تحویل به موقع و کیفیت برتر محصولات	الگوبرداری از رنو	همکاری در رباتیک نمودن قطعات پرایدی L90، تیپایی (از ۸۸ تاکنون)	افزایش CPM از ۲.۷٪ به ۳.۶٪ کاهش میزان PPM (۷-ب) →
	تحویل به موقع	استاندارد TPM، استاندارد ISO/TS16949	نصب و بروز رسانی دستورالعمل اپراتوری در کنار کلیه پرسهای خطوط پرس شاپ و اجرای نمودن دستورالعمل TPM به صورت روزانه (۸۸)	کاهش توقفات از ۲۶٪ به ۲۲٪ (۱۰-ب) →
پرس شاپ	کیفیت برتر محصولات	الگوبرداری از رنوپارس	ساخت استند چند منظوره صافکاری برای کلیه قطعات (۸۸)	-----
	تحویل به موقع	سیستم نظام پیشنهادها	حذف آیدل صندوق عقب پراید (۸۹)	افزایش سطح CPM
	کیفیت برتر محصولات	الگوبرداری از سایپا و استانداردهای مربوطه	زیرسازی، رنگ‌آمیزی، اپوکسی، خط کشی، و منطقه‌بندی سالن تولید (۸۹)	کاهش میزان PPM (۷-ب) →، افزایش نمره 5S





حوزه	ارزش پیشنهادی	منطق شکل گیری	اقدامات	نتایج
مجموعه سازی	تحويل به موقع	جلسات توقفات	اعلام خرابی تجهیزات به واحدهای مرتبط به صورت مکانیزه و پیگیری رفع خرابی (۹۰)	کاهش توقفات (۱۰-ب →)
	کیفیت برتر محصولات	نظام پیشنهادها	ساخت باکس های جمع آوری الکتروندهای مستهلک (۸۹)	استفاده بهینه از الکترونها و ارتقاء نمره 5S (۱۰-ب →)
	کیفیت برتر محصولات	استاندارد TPM استاندارد ایزو TS/16949	نصب و بروز رسانی دستورالعمل اپراتوری در کنار کلیه پرسهای خطوط مجموعه سازی و اجرایی نمودن دستورالعمل TPM به صورت روزانه و تدوین SOSهای مجموعه سازی (۸۹)	کاهش توقفات از ۸٪ به ۵٪ (۱۰-ب →)
	کیفیت برتر محصولات	ارزیابی 5S کمیته HSE	ساخت پالت های قرارگیری لولا جهت استفاده بهینه از قطعات منفصله و جداسازی دقیق قطعات معیوب (۸۹)	ارتقای سطح ارگونومی اپراتورها، ارتقاء نمره 5S (۱۰-ب →)
	کیفیت برتر محصولات	کمیته HSE	پیشنهاد چرخش قالب مجموعه درب عقب راست (۹۰)	بهبود کیفی محصولات و ارگونومی
	کیفیت برتر محصولات	کمیته HSE	پیشنهاد افزایش ارتفاع در خط مجموعه درب عقب راست بعد از همینگ	بهبود وضعیت ارگونومی
	کیفیت برتر محصولات	کمیته HSE	پیشنهاد اصلاح استند انتهای خط درب موتور	بهبود کیفی محصولات و ارگونومی
	کیفیت برتر محصولات	درخواست و اعلام سایپا	مشارکت و همکاری راه اندازی خطوط تولید مجموعه آستری تقویت خورده X100 (راست و چپ)	افزایش ایمنی خودرو

• کیفیت

در چارچوب ارزش پیشنهادی مشتریان مبنی بر ایجاد کیفیت برتر محصولات و به منظور حصول اطمینان از تحقق الزامات و نیازهای مشتری، فعالیت های ارزیابی انطباق محصولات در تامین مواد اولیه، حین فرآیند و محصول نهایی به صورت تخصصی از سال ۸۳ آغاز شده و با پیاده سازی استانداردهای ISO 9001 و ISO/TS 16949 بهبود یافته است. رویکرد شرکت جهت اطمینان از انطباق تولید و تضمین کیفیت محصولات در قالب ممیزی های داخلی، آدیت فرآیند و محصول، فرآیندهای بازرسی و کنترل های داخلی بر روی محصولات، به شرح جدول ۶-ج-۳ می باشد.

جدول ۶-ج-۳: اقدامات انجام گرفته در زمینه کیفیت

فرآیند	شرح اقدام	مستندات
کنترل کالای ورودی	بازرسی های ظاهری؛ تست های غیر مخرب؛ کنترل های ابعادی دقیق؛ کنترل چیدمان و محافظت از محصول.	روش اجرایی بازرسی و آزمون (کد مدرک PR/QA/03)؛ دستورالعمل آدیت فرآیندهای تولیدی (کد مدرک WI/QA/40)؛ دستورالعمل ارزیابی ادواری انبار (کد مدرک WI/QA/63).
کنترل حین تولید، محصول نهایی	بازرسی های ظاهری؛ تست های مخرب و غیر مخرب؛ کنترل های ابعادی دقیق (CMM)؛ آدیت محصول به روش SQFE و IQG؛ ارزشیابی ظاهری محصول VES-P؛ آدیت فرآیند، کنترل چیدمان و محافظت از محصول.	دستورالعمل آدیت محصول (کد مدرک WI/QA/46)؛ روش اجرایی بازرسی و آزمون (کد مدرک PR/QA/03)؛ دستورالعمل VES-P (کد مدرک WI/QA/61)؛ دستورالعمل آدیت فرآیندهای تولیدی (کد مدرک WI/QA/40)؛ دستورالعمل ارزیابی ادواری انبار (کد مدرک WI/QA/63)؛ دستورالعمل کنترل کیفیت جوش کاری (کد مدرک WI/QA/57).

همچنین سایپا پرس به منظور اطمینان و اطلاع مشتری از نتایج بازرسی های فوق نسبت به صدور Test Report برای کلیه محصولات اقدام می نماید که در صورت درخواست مشتری همراه محموله ارسال می شود. رویکرد جدیدی که سایپا پرس جهت ردیابی محصولات و شناسایی مشکلات در پروسه تولید که پس از دریافت نتایج بازرسی، از حک Trace بر روی محصولات L90 (سیستم شناسایی و ردیابی رنو) اتخاذ کرده است اجرای پروژه سیستم ردیابی و شناسایی محصول و مهر زدن بر روی محصولات مجموعه سازی می باشد.

۶-ج-۲: فروش، ارسال و تحويل محصولات همسو با ارزش مشتریان

کلیه فعالیت های فروش توسط واحد فروش و بر اساس سفارش مشتری مطابق دستورالعمل فروش قطعات (کد مدرک WI/CO/59) انجام می شود. حمل محصولات به مشتری بر اساس روش اجرایی برنامه ریزی لجستیک، ارزش پیشنهادی مشتریان



(تحويل به موقع، تحويل درب انبار مشتری) و براساس مدل کسب و کار انجام می شود. پس از تولید و حصول اطمینان از انطباق تولید با سفارش و نهایتاً تأیید آن توسط واحدهای مهندسی (ابعادی)، کیفیت (ظاهری) مطابق برنامه مشتری در دستور کار واحد برنامه ریزی و لجستیک قرار می گیرد. در این واحد با مدنظر قراردادن زمان تحويل به مشتری، اولویت ارسال، زمان تولید، ظرفیت و محدودیت های سیستم حمل محصول (اعم از داخلی - محدودیت وسیله حمل - محدودیت تخلیه در محل و...) برنامه ارسال محصول تهیه و ابلاغ می شود. قسمت پشتیبانی لجستیک مسئولیت دریافت، ارسال، بارگیری و جابجایی کالا و محصولاتی که از کلیه مبادی ورودی و خروجی عبور می نمایند را عهده دار می باشد. برنامه ارسال محصولات سایپاپرس به صورت روزانه از طریق ساز و کارهای لازم (اتوماسیون اداری و فایل های موجود در شبکه) به تفکیک اعلام می شود. براساس برنامه ارسال اعلامی توسط کارشناسان برنامه ریزی لجستیک، قسمت پشتیبانی لجستیک اقدام به برآورد تعداد تریلر مورد نیاز جهت بارگیری و اعلام نیاز تریلر به تعداد برآورد شده به پیمانکار (کلیه امور حمل و نقل خارجی برعهده شرکت سایپا لجستیک می باشد) می نماید. که این امر مطابق با اولویت تعیین شده توسط مشتریان صورت می پذیرد. سایپاپرس به منظور کنترل بهینه فرآیند ارسال و تحويل محصولات و در راستای ارزش پیشنهادی مشتریان (تحويل به موقع - تحويل درب انبار مشتری) نسبت به تاسیس دفاتر نمایندگی در سایت مشتریان اقدام نموده که این دفاتر موظف به تحويل محصولات ارسالی به انبارهای مشتریان و دریافت رسید می باشند. نمایندگی ها باید در صورت بروز هرگونه مشکل لجستیکی و کیفی، با هماهنگی مسئولین مربوطه در سایپاپرس نسبت به حل و فصل آن مبادرت ورزند شایان ذکر است جهت اطمینان مشتری از انطباق کیفی و کمی محموله ارسالی، در زمان ارسال محموله ها، گواهی مرغوبیت تهیه و به همراه آن ارسال می شود. جهت دریافت اطلاعات بیشتر از فرآیند برنامه ریزی و لجستیک می توان به دستورالعمل برنامه ریزی و لجستیک (کد مدرک WI/PL/12) مراجعه نمود. به منظور ارزیابی اثربخشی فرآیند فوق، واحد برنامه ریزی و لجستیک با شاخص درصد تحقق ارسال به صورت ماهانه نسبت به پیش آن اقدام می نماید که میزان درصد تحقق ارسال از ۹۵ درصد در سال ۸۸ به ۹۶ درصد در سال ۸۹ رسیده است. سایپاپرس به منظور کنترل هر چه اثر بخش تر ارسال محصولات و تحويل به موقع آن، توانسته است جهت کنترل محصول در طول مسیر برای محصولات ارسالی به سایپا کاشان سیستم GPS نصب نماید. از نتایج استقرار این سیستم، کاهش توقفات ناشی از کمبود پالت های محصولات مجموعه سازی می باشد. سایپاپرس از سال ۸۹ در راستای ارزش پیشنهادی مشتریان (کیفیت برتر محصولات) در خصوص ارسال محصولات به مشتریان از تریلرهای چادر دار استفاده می نماید. از سال ۸۷ در راستای برآورده شدن الزامات و نظرات مشتریان، سایپاپرس اقدام به بررسی سیستم لجستیک شرکت های مشابه ساپکو (داخلی)، سیتروئن (خارجی) نمود که نتیجه آن بازنگری و اصلاح سیستم برنامه ریزی لجستیک و ارسال تعدادی از قطعات از روش سنتی MRP به VMI می باشد. یکی از اصلی ترین دستاوردهای این تغییر کنترل و حفظ موجودی بهینه قطعات در انبارهای مشتری و شرکت می باشد.

### ۶-۳: مدیریت پیامدهای ایمنی و زیست محیطی محصولات

سایپاپرس برای مدیریت پیامدهای ایمنی و زیست محیطی محصولات، موارد زیر را اجرا نموده است که برخی از مصادیق آن به شرح زیر می باشد:

- با مشخص کردن جوش های ایمنی بر روی نقشه قطعات، نسبت به کنترل سخت گیرانه جوش های ایمنی در مدارک فنی (طرح های کنترل و دستورالعمل اپراتوری) و انجام کنترل کیفیت آماری (SPC) از سال ۸۸ اقدام نموده است و همچنین در راستای جلب توجه ویژه به جوش های Rank A, B که مشخص کننده جوش های ایمنی می باشد، دستورالعمل کنترل کیفیت جوش کاری (کد مدرک WI/QA/57) تدوین شده است.
- سایپاپرس محصولات نامنطبق و ضایعاتی خود را مدیریت می نماید که در موارد مقتضی می تواند شامل استفاده مجدد و یا بازیافت آن ها باشد. در این راستا سایپاپرس ضایعات تولیدی خود را به بلوک های ضایعاتی تبدیل و یا به صورت فله ای به شرکت مالیبیل سایپا و ورق های نامنطبق و مازاد خود را از طریق مزایده به فروش می رساند.
- محصولات یدک و یا محصولاتی که از خط مشتری مرجوع می گردد در ایستگاه دوباره کاری مورد باز کاری قرار گرفته و به محصول سالم و یدک تبدیل شده و به مشتریان اصلی و یا سایپا یدک فروخته می شود. همچنین در صورت عدم قابلیت بازیافت این محصولات در چرخه فروش ضایعات ذوبی قرار می گیرند.

این ساز و کارها از طریق شاخص درصد ضایعات، درصد یدک و درصد دوباره کاری ها به صورت ماهانه مورد ارزیابی قرار می گیرد. (۱۰-ب →)

### ۶-۴: آرایه خدمات پس از فروش همسو با ارزش های پیشنهادی مشتریان

در راستای استراتژی "لزوم توجه به مقوله کیفیت برای افزایش رضایت مشتریان"، ارزیابی های ادواری و جلوگیری از دوباره کاری محصولات، اقداماتی صورت گرفته است که مصادیق آن به شرح ذیل می باشد:

در صورت نارضایتی مشتری از کیفیت محصولات ارسال شده، موضوع از طریق ساز و کارها و کانال های ارتباطی تعیین شده (اینترنت سازه گستر، دورنگار، پست الکترونیکی، نماینده مقیم کیفی و ...) به سایپاپرس اعلام می شود. (۵-ج →) در ساختار قبلی، موضوعات فوق مطابق سیکل رسیدگی به شکایات مشتریان مورد بررسی قرار می گرفت که بسیار زمان بر و فاقد اثربخشی مناسب بود که با توجه به بررسی و تحلیل بازخورد مشتریان و بازخورد ارزیابی های سال های گذشته و همچنین الگوبرداری از



سیستم شرکت سایپا و رنو و نیسان (NPMS)، از سال ۸۷ تیم‌های QRQC تشکیل شده‌است. وظیفه این تیم اعلام پاسخ به نیازهای مشتری در صورت دریافت هرگونه بازخورد و نیز اعزام نماینده به محل مشتری جهت بررسی موضوع و پیگیری حل مسئله می‌باشد. همچنین سایپاپرس در سال ۸۸ با پیاده‌سازی الزامات استاندارد مدیریت رضایت مشتریان ISO10002 نسبت به بهبود و ارتقاء ساز و کار پاسخگویی به نیاز مشتریان اقدام نموده‌است. درضمن کلیه مسایل پس از تجزیه و تحلیل ابعاد موضوع، در قالب روش اجرایی اقدام اصلاحی و پیشگیرانه (کد مدرک PR/QA/05) و فرم حل مسئله به روش 8D (کد مدرک F/119/01/00)، نسبت به شناسایی و حذف علل ریشه‌ای و بهبود سیستم اقدام می‌نماید. لازم به ذکر است شکایات ابعادی نیز در قالب جلسات کمیته انحرافات ابعادی متشکل از واحدهای تولید، مهندسی، نت و کیفیت، تحلیل و بر اساس اولویت‌بندی، اقدامات مورد نیاز جهت رفع مشکل صورت می‌پذیرد. سایپاپرس در جهت استراتژی مدیریت هزینه، کاهش قیمت تمام شده محصولات تولیدی و هزینه‌های لجستیک، دستیابی به Target price های بازار و پاسخگویی سریع به نیاز مشتریان اقدام به استقرار نماینده داریم در محل مشتری نموده‌است که از نتایج آن افزایش رضایت مشتریان بوده‌است. (۷-الف →)

## ۶-ج-۵: حصول اطمینان از فراهم‌آوری ساز و کارهای لازم برای کارکنان به منظور حداکثرسازی

### تجربه مشتریان

سایپاپرس در جهت کسب حداکثری رضایت مشتریان و ایجاد تجربه‌ای مطلوب در آنان، برنامه‌ها و طرح‌های متعددی پیش‌بینی و اجرا نموده‌است. که برخی از مصادیق آن به شرح جدول ۶-ج-۴ می‌باشد.

جدول ۶-ج-۴: مصادیقی از ساز و کارهای کارکنان برای حداکثرسازی تجربه مشتریان

حوزه	تجربه مشتری	ساز و کارها و مصادیق بکارگیری	بهبودها
ابزارها و سیستم‌ها	تولید رباتیک تعدادی از قطعات بررسی	تهیه برنامه PLC ربات، تکوین محصول (APQP)، ساخت ابزار ربات	افزایش شاخص CPM، کاهش قیمت تمام شده، افزایش کیفیت تولید بر اساس کاهش شاخص PPM (۷-ب →)
	تولید هم زمان رویه درب‌های عقب، چپ و راست پراید،	طراحی و ساخت رابزرهای مناسب برای بستن هم زمان دو قالب در زیر یک پرس، دستورالعمل تغییرات مهندسی،	افزایش ظرفیت تولید (۱۱-ب →)
توانمندی‌ها	استفاده از چسب داینافیکس به جای جوش اتومات در مجموعه‌سازی،	تکوین محصول (APQP)، دستورالعمل تغییرات مهندسی	افزایش کیفیت تولید بر اساس کاهش شاخص PPM، افزایش سطح رضایت مشتری (۷-الف، ۷-ب →)
	تولید رباتیک تعدادی از قطعات بررسی، تولید هم زمان رویه درب‌های عقب، چپ و راست پراید، استفاده از چسب داینافیکس به جای جوش اتومات در مجموعه‌سازی	آموزش‌های مهارتی مربوطه، مدیریت دانش در قالب اخذ مدارک فنی، الگوبرداری	تبدیل شدن شرکت سایپاپرس به سازمان یادگیرنده و ارائه خدمات فنی و مهندسی به شرکت‌های گروه نظیر پارس‌خودرو
اطلاعات		اینترت سایپاپرس (مستندات و مدارک مربوطه)، مدیریت دانش در قالب اخذ مدارک فنی	-----

## ۶-ج-۶: مشارکت فعالانه ذی‌نفعان در بهبود اثر بخشی و کارایی فرآیندهای زنجیره ارزش

رویکرد جدیدی که سایپاپرس به منظور اطمینان از توانمندی حداکثری کارکنان در راستای کیفیت برتر محصولات، تحویل به موقع و کاهش اتلاف‌ها، در سال ۹۰ اتخاذ نموده‌است، الگوبرداری از سیستم تولید رنو (SPR) می‌باشد که از نتایج گزارش بازخورد تعالی سازمانی ۸۹ و پروژه‌های بهبود تعریف شده می‌باشد. هدف سیستم تولید رنو (SPR) بهره‌مندی از سیستمی است که بتواند با ارتقاء سطح مهارت و توسعه مشارکت کلیه کارکنان، تولید در بالاترین سطح عملکرد را مطابق استانداردهای جهانی تضمین نماید. برای دستیابی به این امر، SPR بر دو اصل بنیادین کنترل کیفی هماهنگ شده و تولید ناب تمرکز دارد. رویکرد سایپاپرس در جهت ارتباط با تامین‌کنندگان و انتقال تجربه و اعلام مشکلات از طریق برگزاری جلسات مشترک با شرکت‌های فولاد مبارکه و بازدیدهای دو طرفه از خطوط تولید، ارتباط مستمر با شرکت‌هایی نظیر: ایدکو پرس در جهت اعلام مشکلات در مجموعه‌سازی و انتقال تجربه از طریق تعمیرات قالب می‌باشد. به منظور فراهم‌سازی فضای انتقال تجربه و بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندهای تولید پیشنهادهایی به همکاران تجاری ارائه شده‌است. (۶-الف →)



## ۷- نتایج مشتری

## ۷-الف) برداشتها

با توجه به ویرایش ۹۰ مدل تعالی در خصوص نتایج و با مشارکت کمیته‌های مختلف، شاخص‌های مناسب برای هر فرآیند شناسایی و مطابق فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شاخص‌های کلیدی تعیین می‌شود که در ادامه با علامت ستاره مشخص شده است. (۲-ب-۱) این شاخص‌ها در تابلوی اهداف ذکر شده‌اند. درستی شاخص‌ها و مقادیر آن‌ها از طریق ممیزی‌ها، ارزیابی‌ها و با توجه به ارتباط بین شاخص‌ها مورد پایش قرار می‌گیرد. هدف‌گذاری شاخص‌های نظرسنجی با توجه به تحلیل روندهای گذشته و برنامه‌های آینده صورت می‌گیرد. از سال ۹۰ با ایجاد دستورالعمل هدف‌گذاری (کد مدرک WI/ISO/127)، شاخص‌ها مطابق منطق ذکر شده در آن هدف‌گذاری می‌شوند. همچنین با توجه به اقدامات شرکت در ارتقای سطح تعالی سازمانی و لزوم انجام بهینه‌کاوی از شرکت‌های برتر به منظور استفاده از تجربیات و آموخته‌های آن‌ها در تسریع انجام فعالیت‌ها و پروژه‌های بهبود، فرآیند و نتایج برداشتی و عملکردی آن‌ها با در نظر گرفتن معیارهایی نظیر: شباهت فعالیت‌ها، بازار مصرف محصولات، تکنولوژی‌های تولیدی، مکانیزم‌ها و شاخص‌های مورد استفاده تاکنون مورد بهینه‌کاوی قرار گرفته است. با عنایت به وجود گروه سایپا و هدایت فعالیت‌های شرکت‌های زیر مجموعه آن در صنعت خودرو و نیز سهولت دسترسی به اطلاعات، داده‌ها و تجربیات ایشان، سعی بر این بوده که در صورت امکان از شرکت‌های گروه (با در نظر گرفتن معیارهای اشاره شده) بهینه‌کاوی صورت پذیرد. در این خصوص از مکانیزم‌ها و تجربیات شرکت‌هایی چون ایدکوپرس استفاده شده است.

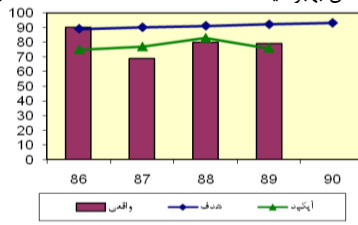
### نمودار ۷-الف-۳: سطح رضایت مشتری (ایران خودرو)\*

علت کاهش این شاخص در سال ۸۷ مشکلات ابعادی مجموعه درب‌ها و طولانی شدن زمان پاسخ‌گویی بوده که با انجام اقدامات اصلاحی این شاخص بهبود یافته است.



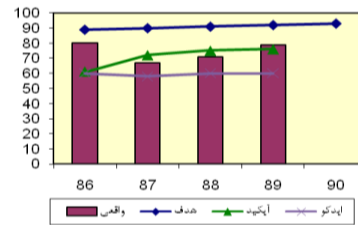
### نمودار ۷-الف-۲: سطح رضایت مشتری (پارس خودرو)\*

علت کاهش این شاخص در سال ۸۷ مشکلات ابعادی مجموعه درب‌ها و طولانی شدن زمان پاسخ‌گویی بوده که با انجام اقدامات اصلاحی این شاخص بهبود یافته است.



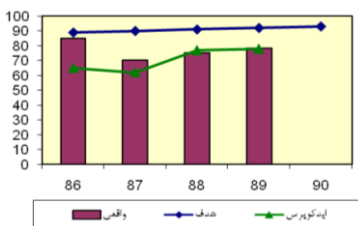
### نمودار ۷-الف-۱: سطح رضایت مشتری\* (سایپا)

علت افزایش رضایت مشتری در سال‌های اخیر توجه به مسائل کیفی و کمی در تولید و ارسال محصولات و بهبودهای صورت گرفته در مکانیزم ارتباط با مشتریان بوده است. (۵-ج-۵)



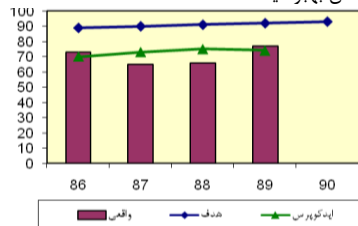
### نمودار ۷-الف-۶: سطح رضایت مشتری از "تحقق MRP"

عدم تحقق MRP محصولات L90 به دلیل استفاده از مواد اولیه تاریخ گذشته تارک شده توسط مشتری در سال ۸۷ و ایرادات ساختاری قالب‌ها بوده که با تامین مواد داخلی با کیفیت و نیز تعمیرات قالب‌ها با هماهنگی و همکاری رنوپارس شاخص فوق بهبود یافته است.



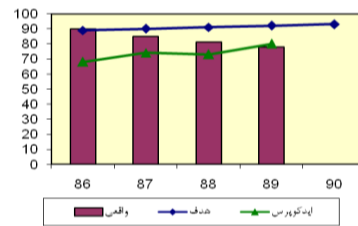
### نمودار ۷-الف-۵: سطح رضایت مشتری از "آیتم‌های کیفی"

علت کاهش این شاخص در سال ۸۷، مربوط به محصولات L90 و دو شرکت ایران‌خودرو و پارس‌خودرو می‌باشد. مشکلات ابعادی مجموعه درب‌ها و طولانی شدن زمان پاسخ‌گویی از علل آن بوده که با انجام اقدامات اصلاحی این شاخص بهبود یافته است.



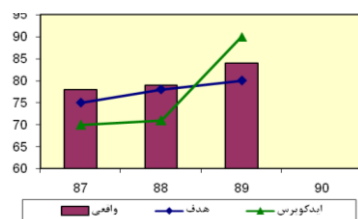
### نمودار ۷-الف-۴: سطح رضایت مشتری (سایپا)\*

عمده دلیل کاهش رضایت مشتری به فرسوده بودن قالب‌های تدارک شده توسط مشتری و نیز ایجاد تغییرات متعدد در قالب‌ها برمی‌گردد و در این خصوص اطلاع‌رسانی به مشتری صورت گرفته است.



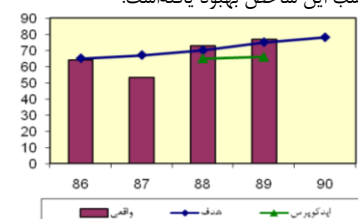
### نمودار ۷-الف-۹: امتیاز ارزیابی (گرد) مشتری

با توجه به رویکرد موجود در استفاده از سیستم‌های به‌روز مشتری در خصوص موارد سیستمی و اجرای الزامات مشتری، امتیاز ارزیابی شرکت همواره ارتقا یافته است.



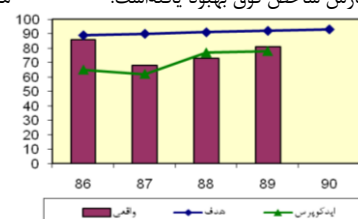
### نمودار ۷-الف-۸: سطح رضایت مشتری از "پاسخ‌گویی سریع و اثربخش"

در سال ۸۷ به دلیل عدم برگزاری برخی جلسات منظم با مشتری، جدایی بازرسان کیفی از واحد کیفیت و طولانی شدن سیکل انتقال نظرات مشتری به مسئولین موجب کاهش رضایت‌مندی مشتری شده که با حل آن‌ها و انجام اقدامات اصلاحی مناسب این شاخص بهبود یافته است.

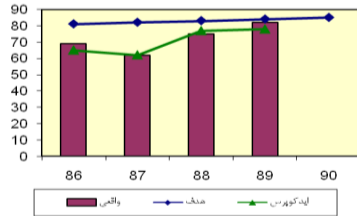


### نمودار ۷-الف-۷: سطح رضایت مشتری از "تحويل به‌موقع"

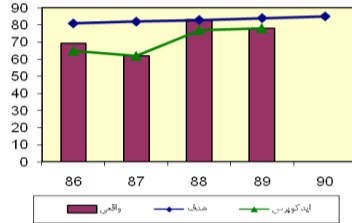
عدم تحويل به‌موقع محصولات L90 به دلیل استفاده از مواد اولیه تاریخ گذشته تهیه شده توسط مشتری در سال ۸۷ و ایرادات ساختاری قالب‌ها بوده که با تامین مواد داخلی با کیفیت و نیز تعمیرات قالب‌ها با هماهنگی و همکاری رنوپارس شاخص فوق بهبود یافته است.



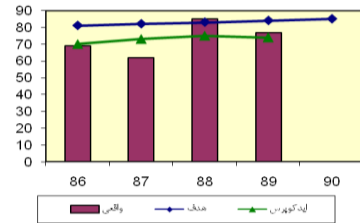
**نمودار ۷-الف-۱۲: سطح رضایت مشتری از "تحويل به موقع" (سایپا)**  
وجود برنامه ریزی دقیق تولید و ارسال موجب افزایش شاخص مذکور شده است.



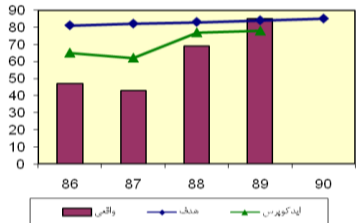
**نمودار ۷-الف-۱۱: سطح رضایت مشتری از "تحقق MRP" (سایپا)**  
وجود برنامه ریزی دقیق تولید و ارسال موجب افزایش شاخص مذکور شده است.



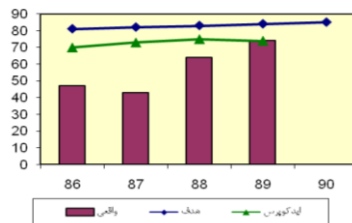
**نمودار ۷-الف-۱۰: سطح رضایت مشتری از "آیتم‌های کیفی" (سایپا)**  
توان تخصصی بالا، وجود تجهیزات مناسب و مشابه در ساخت و مونتاژ، دقت عمل در تولید، ارتباط مستقیم با کارشناسان مرتبط از دلایل افزایش این شاخص بوده است.



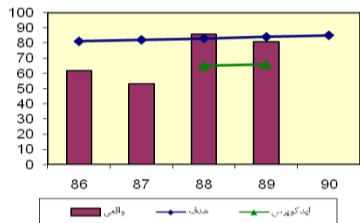
**نمودار ۷-الف-۱۵: سطح رضایت مشتری از "تحقق MRP" (رنوپارس)**  
وجود برنامه ریزی دقیق تولید و ارسال موجب افزایش شاخص مذکور شده است.



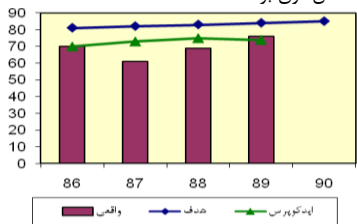
**نمودار ۷-الف-۱۴: سطح رضایت مشتری از "آیتم‌های کیفی" (رنوپارس)**  
توان تخصصی بالا، وجود تجهیزات مناسب و مشابه در ساخت و مونتاژ، دقت عمل در تولید، ارتباط مستقیم با کارشناسان مرتبط از دلایل افزایش شاخص فوق بوده است.



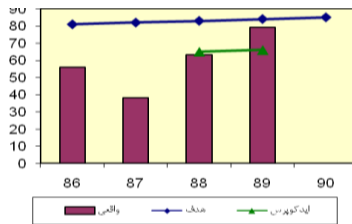
**نمودار ۷-الف-۱۳: سطح رضایت مشتری از "پاسخ‌گویی سریع و اثربخش" (سایپا)**  
تشکیل کمیته بررسی و پیگیری شکایات و انتصاب دبیر کمیته شکایات موجب افزایش شاخص فوق شده است.



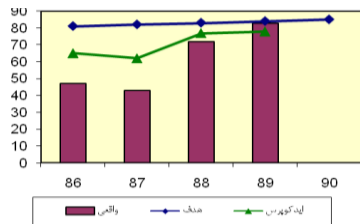
**نمودار ۷-الف-۱۸: سطح رضایت مشتری از "آیتم‌های کیفی" (پارس خودرو)**  
توان تخصصی بالا، وجود تجهیزات مناسب و مشابه در ساخت و مونتاژ، دقت عمل در تولید، ارتباط مستقیم با کارشناسان مرتبط از دلایل افزایش شاخص فوق بوده است.



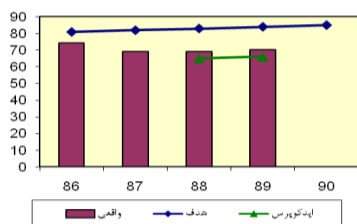
**نمودار ۷-الف-۱۷: سطح رضایت مشتری از "پاسخ‌گویی سریع و اثربخش" (رنوپارس)**  
تشکیل کمیته بررسی و پیگیری شکایات و انتصاب دبیر کمیته شکایات موجب افزایش شاخص فوق شده است.



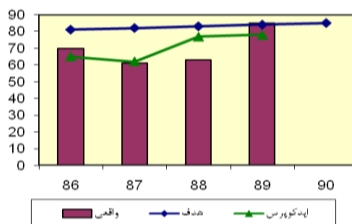
**نمودار ۷-الف-۱۶: سطح رضایت مشتری از "تحويل به موقع" (رنوپارس)**  
وجود برنامه ریزی دقیق تولید و ارسال موجب افزایش شاخص مذکور شده است.



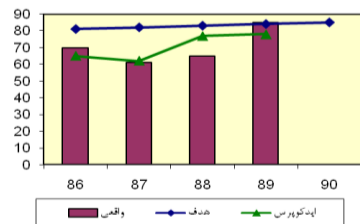
**نمودار ۷-الف-۲۱: سطح رضایت مشتری از "پاسخ‌گویی سریع و اثربخش" (پارس خودرو)**  
تشکیل کمیته بررسی و پیگیری شکایات و انتصاب دبیر کمیته شکایات موجب افزایش شاخص فوق شده است.



**نمودار ۷-الف-۲۰: سطح رضایت مشتری از "تحويل به موقع" (پارس خودرو)**  
وجود برنامه ریزی دقیق تولید و ارسال موجب افزایش شاخص مذکور شده است.



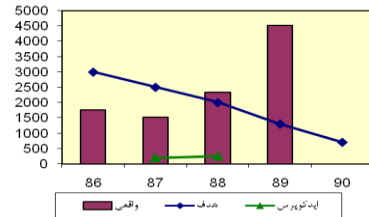
**نمودار ۷-الف-۱۹: سطح رضایت مشتری از "تحقق MRP" (پارس خودرو)**  
وجود برنامه ریزی دقیق تولید و ارسال موجب افزایش شاخص مذکور شده است.



**۷-ب) شاخص‌های عملکردی**

**نمودار ۷-ب-۱: PPM خارجی سازه‌گستر\***

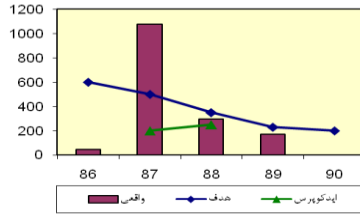
علت افزایش این شاخص عدم تفویض اختیار نظارت مستقیم بر تامین‌کنندگانی که از جانب مشتری تعیین شده‌اند می‌باشد. همچنین چون در پایان سال ۸۹ کلیه محصولات بلا تکلیف در سال‌های گذشته در ماه‌های بهمن و اسفند کلیم شده این شاخص به صورت کاذب بالا رفته‌است.



**نمودار ۷-ب-۲: PPM خارجی مجموعه‌سازی (همینگ)\***

**نمودار ۷-ب-۲: PPM خارجی مجموعه‌سازی (همینگ)\***

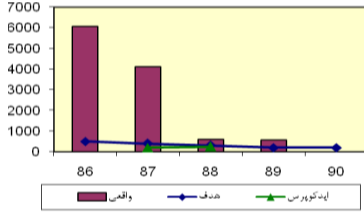
علت بالا بودن چشم‌گیر این شاخص در سال ۸۷، مشکلات حمل و نقل و لجستیک و ایرادات کیفی کالای ورودی تدارک شده توسط مشتری بوده‌است که اقدامات اجرا شده از جمله اعمال نظارت بیشتر بر پیمانکار حمل و نقل و لجستیک و دسترسی به لیست رنگی تامین‌کنندگان سازه‌گستر و امکان نظارت بر محصولات نهایی پیمانکاران تعیین شده توسط مشتری این شاخص بهبود یافته‌است.



**نمودار ۷-ب-۳: PPM خارجی L90\***

**نمودار ۷-ب-۳: PPM خارجی L90\***

علت بالا بودن این شاخص در سال‌های ۸۶ و ۸۷ عدم وجود پرس TRY OUT، استفاده از مواد اولیه تاریخ گذشته تدارک شده توسط مشتری در سال‌های ۸۶ و ۸۷ و ایرادات ساختاری قالب‌ها بوده که با تعمیرات قالب‌ها با هماهنگی و همکاری رنوپارس-خرید و راه‌اندازی پرس TRY OUT و انجام FIERWALL مناسب جهت شناسایی قطعات معیوب و جلوگیری از ضایع شدن آن‌ها شاخص فوق بهبود یافته‌است.

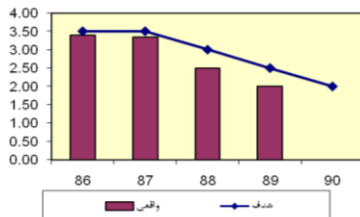


**نمودار ۷-ب-۴: سرانه شکایات مشتریان\***

افزایش سرانه شکایات در سال ۸۷ به دلیل استفاده از مواد اولیه تاریخ گذشته تامین شده توسط مشتری و عدم وجود مسئول مستقیم جهت پیگیری و رفع شکایات بوده که با انجام اقدامات اصلاحی و تعیین مسئول مستقیم مشکل رفع شده و شاخص بهبود یافته‌است. (ج-۵)

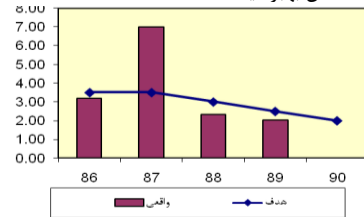
**نمودار ۷-ب-۵: سرانه شکایات مشتریان (سازه‌گستر و پارس خودرو)\***

علت کاهش این شاخص حضور نماینده مقیم در محل مشتری و حل و فصل سریع مشکلات جهت جلوگیری از کلیم شدن می‌باشد. (ج-۵)



**نمودار ۷-ب-۶: سرانه شکایات مشتریان (L90)\***

افزایش سرانه شکایات در سال ۸۷ به دلیل استفاده از مواد اولیه تاریخ گذشته تامین شده توسط مشتری و عدم وجود مسئول مستقیم جهت پیگیری و رفع شکایات بوده که با انجام اقدامات اصلاحی و تعیین مسئول مستقیم مشکل رفع شده و شاخص بهبود یافته‌است.

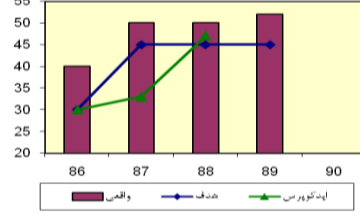


**نمودار ۷-ب-۷: زمان رسیدگی به شکایات\* (روز)**

علت کاهش این شاخص تشکیل کمیته شکایات مشتریان و انتصاب دبیر کمیته شکایات مشتریان جهت پاسخگویی سریع می‌باشد. (ج-۵)

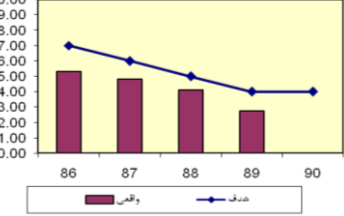
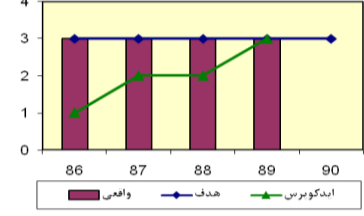
**نمودار ۷-ب-۸: تعداد جلسات برگزار شده با مشتریان**

برگزاری جلسات با نمایندگان شرکت رنو پارس، جلسات ستاد عالی کیفیت سایپا جهت حل و فصل سریع مشکلات جهت جلوگیری از کلیم شدن می‌باشد. (ج-۵)



**نمودار ۷-ب-۹: تعداد نماینده کیفی مستقر در محل مشتریان**

حضور نماینده مقیم در محل مشتری جهت حل و فصل سریع مشکلات جهت جلوگیری از کلیم شدن می‌باشد. (ج-۵)





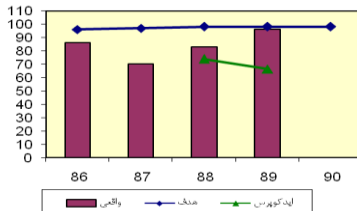
نمودار ۷-ب-۱۲: درصد تحقق MRP مجموعه‌سازی

علت حفظ این شاخص در حد قابل قبول انجام اقدامات متعدد در خصوص برنامه‌ریزی تولید و مدیریت موجودی‌ها بوده‌است. (۴-ب →)



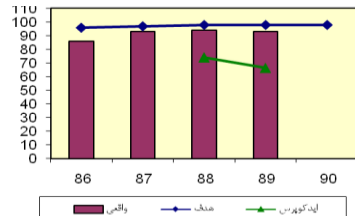
نمودار ۷-ب-۱۱: درصد تحقق MRP تندر ۹۰

علت کاهش این شاخص در سال ۸۷ وجود برنامه‌های غیرواقعی و عدم تحقق تولید خودرو در خودروسازان مطابق CFO مشتری (رنوپارس) و عدم توانایی مشتری (رنوپارس) در پوشش کلیه قطعات در زنجیره تامین می‌باشد.



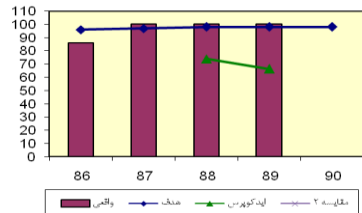
نمودار ۷-ب-۱۰: درصد تحقق MRP پراید

علت حفظ این شاخص در حد قابل قبول انجام اقدامات متعدد در خصوص برنامه‌ریزی تولید و مدیریت موجودی‌ها بوده‌است. (۴-ب →)



نمودار ۷-ب-۱۳: درصد تحقق MRP شیت و بلنک

علت حفظ این شاخص در حد قابل قبول انجام اقدامات متعدد در خصوص برنامه‌ریزی تولید و مدیریت موجودی‌ها بوده‌است. (۴-ب →)







## ۸- نتایج سرمایه‌های انسانی

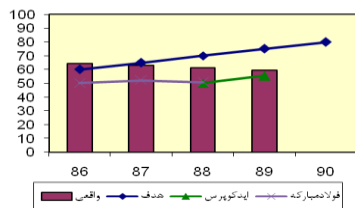


### ۸-الف) برداشتها

با توجه به ویرایش ۹۰ مدل تعالی در خصوص نتایج و با مشارکت کمیته‌های مختلف، شاخص‌های مناسب برای هر فرآیند شناسایی و مطابق فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شاخص‌های کلیدی تعیین گردد که در ادامه با علامت ستاره مشخص شده‌است. (۲-ب-۱) این شاخص‌ها در تابلوی اهداف ذکر شده‌اند. درستی شاخص‌ها و مقادیر آن‌ها از طریق ممیزی‌ها، ارزیابی‌ها و با توجه به ارتباط بین شاخص‌ها مورد پایش قرار می‌گیرد. هدف‌گذاری شاخص‌های نظرسنجی با توجه به تحلیل روندهای گذشته و برنامه‌های آینده صورت می‌گیرد. از سال ۹۰ با ایجاد دستورالعمل هدف‌گذاری (کد مدرک WI/SO/127)، شاخص‌ها مطابق منطبق ذکر شده در آن هدف‌گذاری می‌شوند. همچنین با توجه به اقدامات شرکت در ارتقای سطح تعالی سازمانی و لزوم انجام بهینه‌کاوای از شرکت‌های برتر به منظور استفاده از تجربیات و آموخته‌های آن‌ها در تسریع انجام فعالیت‌ها و پروژه‌های بهبود، فرآیند و نتایج برداشتی و عملکردی آن‌ها با در نظر گرفتن معیارهایی نظیر: شباهت فعالیت‌ها، بازار مصرف محصولات، تکنولوژی‌های تولیدی، مکانیزم‌ها و شاخص‌های مورد استفاده تاکنون مورد بهینه‌کاوای قرار گرفته‌است. با عنایت به وجود گروه سایپا و هدایت فعالیت‌های شرکت‌های زیر مجموعه و فعالیت شرکت‌های مذکور در صنعت خودرو و نیز سهولت دسترسی به اطلاعات، داده‌ها و تجربیات ایشان، سعی بر این بوده که در صورت امکان از شرکت‌های گروه (با در نظر گرفتن معیارهای اشاره شده) بهینه‌کاوای صورت پذیرد. در این خصوص از مکانیزم‌ها و تجربیات شرکت‌هایی چون ایدکوپرس، فولادمبارکه و پالایش گاز سرخون و قشم استفاده شده‌است.

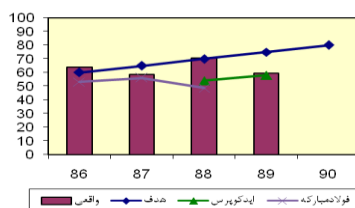
#### نمودار ۸-الف-۳: میزان رضایت‌مندی (کارکنان)

علت حفظ روند این شاخص در حد قابل قبول افزایش در حقوق و مزایای آن‌ها و اقدامات صورت گرفته در جهت افزایش انگیزه پرسنل بوده‌است. (۳-ه و جدول ۳-الف-۷) →



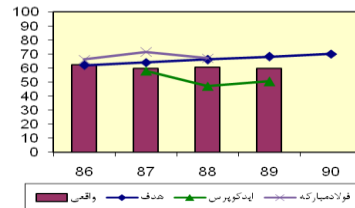
#### نمودار ۸-الف-۲: میزان رضایت‌مندی (مدیران)

علت افزایش این شاخص در سال ۸۸، افزایش چشمگیر در حقوق و مزایای مدیران و اقدامات صورت گرفته در جهت افزایش انگیزه آن‌ها بوده‌است. (۳-ه و جدول ۳-الف-۷) →



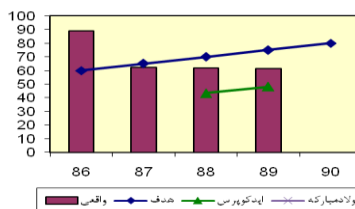
#### نمودار ۸-الف-۱: میزان رضایت‌مندی (کلی)\*

علت بهبود این شاخص انجام اقدامات متعدد در خصوص افزایش رضایت کارکنان از جمله افزایش حقوق و دستمزد، افزایش خدمات رفاهی، اعطاء پاداش و ... بوده‌است. (۳-ه و جدول ۳-الف-۷) →



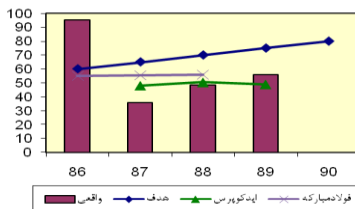
#### نمودار ۸-الف-۶: میزان رضایت‌مندی از آیت "کار گروهی"

علت حفظ روند این شاخص در حد قابل قبول، افزایش تعداد کارهای تیمی و تعداد کمیته‌ها و افراد عضو آن‌ها در شرکت بوده‌است. (۳-الف-۲ و ۳-الف-۴) →



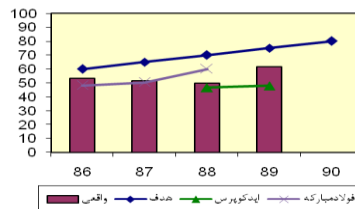
#### نمودار ۸-الف-۵: میزان رضایت‌مندی از آیت "رشد و پیشرفت"

علت افزایش این شاخص در سال‌های اخیر، تغییر در چارت سازمانی و ارتقای عمودی پرسنل بوده‌است. (۳-ب-۲) →



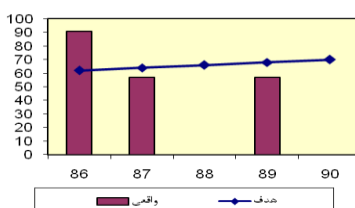
#### نمودار ۸-الف-۴: میزان رضایت‌مندی (کارگران)

علت افزایش این شاخص در سال ۸۹، افزایش چشمگیر در حقوق و مزایای کارگران و اقدامات صورت گرفته در جهت افزایش انگیزه پرسنل بوده‌است. (۳-ه و جدول ۳-الف-۷) →



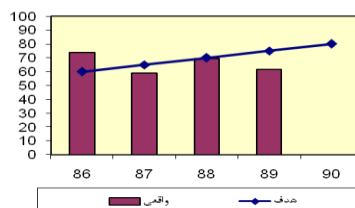
#### نمودار ۸-الف-۹: میزان رضایت‌مندی از آیت "اطلاعرسانی"

توسعه کانال‌های ارتباطی در شرکت باعث افزایش رضایت کارکنان در این پارامتر شده‌است. (۳-د) →



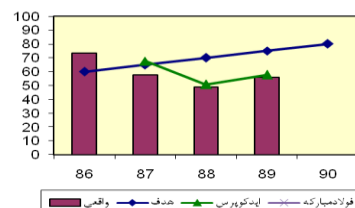
#### نمودار ۸-الف-۸: میزان رضایت‌مندی از آیت "نیازهای اساسی"

علت افزایش این شاخص در سال ۸۸، افزایش چشمگیر در حقوق و مزایای کارکنان و اقدامات صورت گرفته در جهت افزایش انگیزه پرسنل بوده‌است. (۳-ه و جدول ۳-الف-۷) →



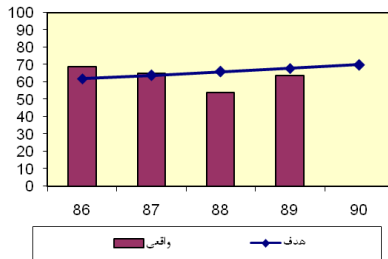
#### نمودار ۸-الف-۷: میزان رضایت‌مندی از آیت "حمایت‌های مدیریتی"

علت افزایش این شاخص در سال ۸۹، برگزاری دوره‌های سبک رهبری و کارگاه حل مسأله به منظور تقویت و توسعه توانمندی‌های مدیران و روسا جهت مشاوره و هدایت کارکنان نموده‌است. (۳-ج) →



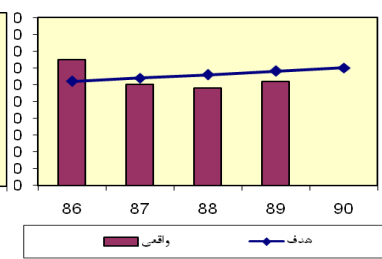
## نمودار ۸-الف-۱۱: میزان رضایت‌مندی از آیتم "شغل"

علت افزایش این شاخص تغییر در چارت سازمانی و ارتقای عمودی پرسنل بوده است. (۳-ب-۲) →



## نمودار ۸-الف-۱۰: میزان رضایت‌مندی از آیتم "ایمنی و محیط"

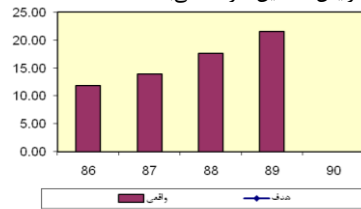
توجه ویژه مدیریت ارشد به مباحث ایمنی و بهداشت، رسیدگی جدی‌تر به شرایط ایمنی کارکنان و انجام اقدام بلافاصله بعد از وقوع حادثه و همچنین تجهیز کلیه کارکنان به لوازم حفاظت فردی باعث روند رو به رشد این شاخص شده است. (۳-ه-۲) →



## ۸-ب) شاخص‌های عملکردی

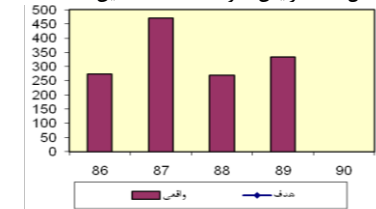
### نمودار ۸-ب-۳: متوسط هزینه شاغلین (میلیون ریال بر نفر)

علت افزایش این شاخص در سال‌های اخیر، افزایش میزان حقوق و مزایای کارکنان علی‌رغم افزایش شاغلین شرکت می‌باشد.



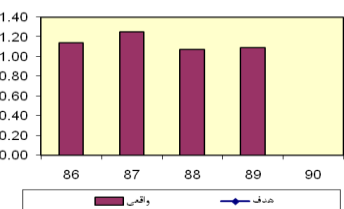
### نمودار ۸-ب-۲: بهره‌وری نیروی کار (میلیون ریال بر نفر)

علت افزایش چشمگیر این شاخص در سال ۸۷، افزایش فروش محصولات اصلی و کاهش این شاخص در سال ۸۸، افزایش متوسط تعداد شاغلین است.



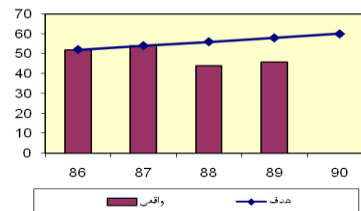
### نمودار ۸-ب-۱: بهره‌وری کل

علت افزایش چشمگیر این شاخص در سال ۸۷، افزایش فروش محصولات اصلی می‌باشد و علت کاهش این شاخص در سال ۸۸، افزایش ارزش کل داده‌ها مانند هزینه شاغلین می‌باشد.



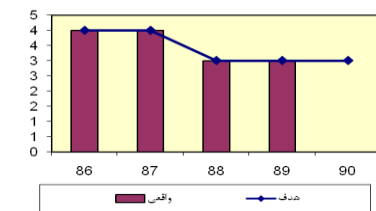
### نمودار ۸-ب-۶: درصد پرسنل صف\*

با توجه به اینکه در سمت ۹۰ و پرواز ۹۵ سایپا این موضوع هدف‌گذاری و ابلاغ شده است، هدف‌گذاری این شاخص صعودی می‌باشد. علت کاهش این شاخص در سال ۸۸ تغییر ساختار سازمانی و ایجاد واحدهای ستادی نظیر شورای فرهنگی، امور عمرانی، بازرسی می‌باشد. (۳-ب-۲) →



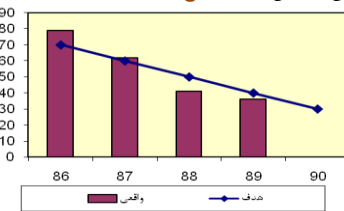
### نمودار ۸-ب-۵: مدت زمان درخواست تا جذب و به‌کارگیری نیرو (هفته)

علت بهبود این شاخص در سال‌های اخیر، ایجاد نرم‌افزار جامع متقاضیان کار در شرکت از سال ۸۸ و حذف برخی از فعالیت‌های موازی و زمان بر از فرایند جذب می‌باشد. (۳-ب-۲) →



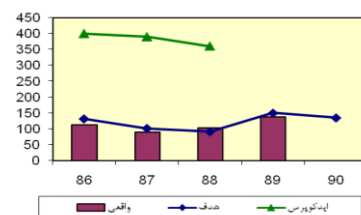
### نمودار ۸-ب-۴: سرانه کسر کار (ساعت)\*

تشکیل کمیته بررسی عملکرد جهت افرادی که دارای کسر کار می‌باشند از سال ۸۸ و تشویق پرسنلی که مطابق با آیین‌نامه استخدامی به‌موقع در شرکت حضور دارند از سال ۸۷ و همچنین دخالت مستقیم کسر کار در سرانه آورد واحدها و افراد از سال ۸۹ از دلایل بهبود این شاخص است. (۳-ج-۵) →



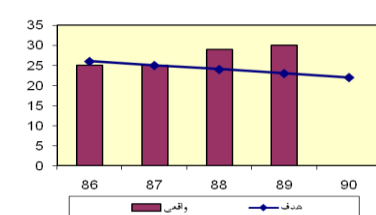
### نمودار ۸-ب-۹: ضریب تکرار حوادث (FR)\*

علت افزایش این شاخص در سال‌های ۸۸ و ۸۹، تغییر در روند محاسبه حوادث می‌باشد به‌طوری‌که حوادث جزئی مثل چسب زخم و خراش و ... نیز ثبت و محاسبه می‌گردد. (۳-ه-۷) →



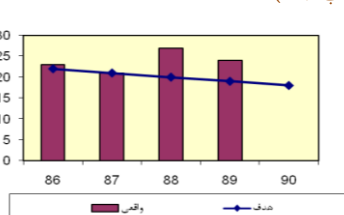
### نمودار ۸-ب-۸: درصد پرسنل ستاد تولیدی\*

با توجه ابلاغ سیاست‌های گروه سایپا مبنی بر ترکیب نیروی انسانی (کاهش سالیانه ۱۰ درصد پرسنل ستاد و افزایش ۱۰ درصد پرسنل صف) هدف‌گذاری این شاخص کاهش یافته است اما در سال‌های ۸۸ و ۸۹ به دلیل انتقال بخشی از پرسنل ستادی به ستادی-تولیدی این شاخص افزایش یافته است.

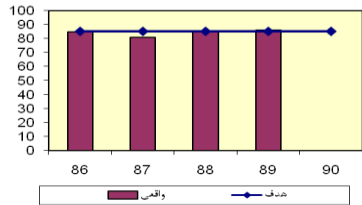


### نمودار ۸-ب-۷: درصد پرسنل ستاد\*

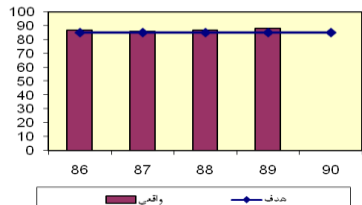
با توجه به اینکه در سمت ۹۰ و پرواز ۹۵ سایپا این موضوع هدف‌گذاری و ابلاغ شده است، هدف‌گذاری این شاخص نزولی می‌باشد. علت افزایش این شاخص در سال ۸۸ تغییر ساختار سازمانی و ایجاد واحدهای ستادی نظیر شورای فرهنگی، امور عمرانی، بازرسی و استفاده پرسنل ستادی با قابلیت در واحدهای تولیدی می‌باشد. (۳-ب-۲) →



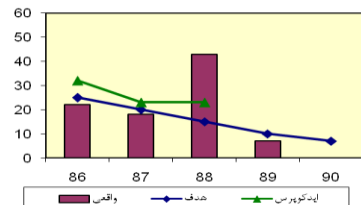
**نمودار ۸-ب-۱۲: تراز فشار صوت (مجموعه‌سازی)**  
 علت قابل قبول بودن مقادیر این شاخص، انجام اقداماتی در راستای کاهش ریسک فاکتورهای ارگونومیکی می‌باشد. (۳-۷-۷) →



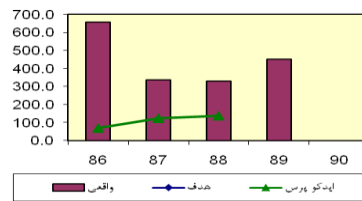
**نمودار ۸-ب-۱۱: تراز فشار صوت (پرس شاپ)**  
 علت قابل قبول بودن مقادیر این شاخص، انجام اقداماتی در راستای کاهش ریسک فاکتورهای ارگونومیکی می‌باشد. (۳-۷-۷) →



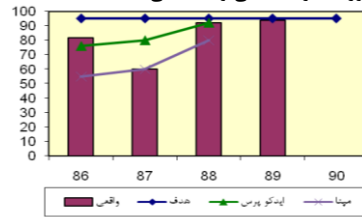
**نمودار ۸-ب-۱۰: ضریب شدت حوادث (SR)**  
 علت کاهش این شاخص انجام اقداماتی از جمله بازرسی ایمنی در سه شیفت، برگزاری کلاس‌های آموزش ایمنی و رباتیک کردن برخی فعالیت‌ها و... می‌باشد. (۳-۷-۷) →  
 افزایش این شاخص در سال ۸۸ وقوع دو مورد حادثه شدید که منجر به مرخصی استعلاجی تا سه ماه شده‌است.



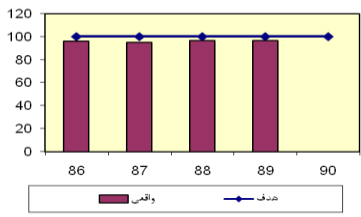
**نمودار ۸-ب-۱۵: سرانه هزینه صرف شده در حوزه آموزش (هزار ریال به ازای هر نفر)**  
 علت افزایش این شاخص توسعه برنامه‌های آموزشی شرکت در راستای استراتژی "تقویت سیستم آموزشی منابع انسانی مبتنی بر نیازسنجی آموزشی در سطح کلاس جهانی" می‌باشد. از جمله آموزش کارکنان تازه استخدام، ارتقای تحصیلات کارکنان زیر دیپلم و .... (۳-ج-۱) →



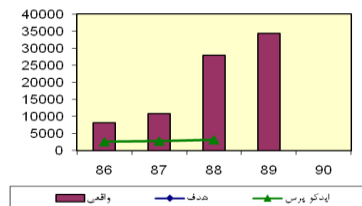
**نمودار ۸-ب-۱۴: درصد پوشش معاینات دوره‌ای \***  
 علت کاهش شاخص در سال ۸۷ تناوب زمانی معاینات دوره کارکنان ستادی (سه سال یکبار) و پشتیبانی تولید (دو سال یک بار) بوده‌است که این رویکرد در سال ۸۸ به سالیانه تغییر یافته‌است. علت افزایش این شاخص در سال‌های اخیر انجام اقدامات متعدد از جمله راه‌اندازی نرم‌افزار طب کار و گروه‌بندی و تدوین جدول زمانی اجرای معاینات دوره‌ای برای تمامی واحدها می‌باشد. (۳-۷-۷) →



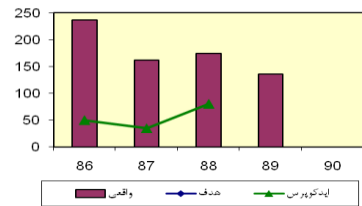
**نمودار ۸-ب-۱۳: واکسیناسیون کارکنان (درصد)**  
 علت افزایش این شاخص انجام اقداماتی در راستای بهداشت و سلامت کارکنان در راستای سیاست‌های شرکت می‌باشد. (۳-۷-۷) →



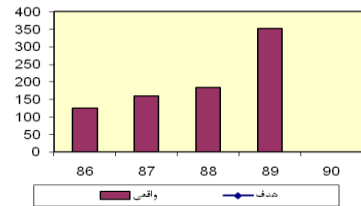
**نمودار ۸-ب-۱۸: پاداش‌های پرداختی (میلیون ریال)**  
 علت افزایش شاخص تیراژ و رکوردهای تولید و تحقق برنامه فروش و افزایش بهره‌وری انجام پروژه‌ها و ..... بوده‌است. (۳-۱-۱) →



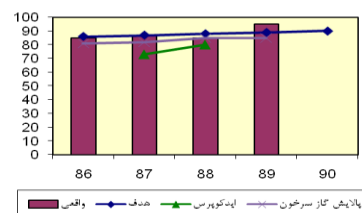
**نمودار ۸-ب-۱۷: هزینه صرف شده جهت امور ورزشی (میلیون ریال)**  
 علت کاهش شاخص عدم توجه کافی به مقوله ورزش پرسنل در سال‌های گذشته بوده که در سال ۹۰ با انجام اقدامات متعدد نظیر توزیع کارت‌های زیبا موج، تهیه بسته‌های ورزشی شامل ساک لوازم شنا و اجاره یکسال مجموعه فرهنگی ورزشی باقر شهر مورد توجه جدی قرار گرفته‌است. (۳-۱-۱) →



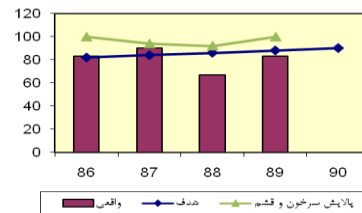
**نمودار ۸-ب-۱۶: هزینه صرف شده در حوزه ایمنی و بهداشت (میلیون ریال)**  
 علت افزایش شاخص انجام اقدامات متعدد در خصوص ایمنی، سلامت و بهداشت کارکنان و سرمایه‌گذاری در این خصوص می‌باشد. (۳-۵-۷) →



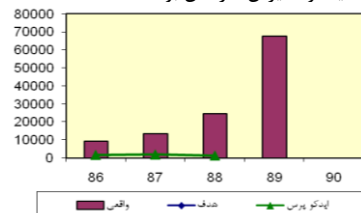
**نمودار ۸-ب-۲۱: اثربخشی دوره‌های آموزشی \***  
 علت افزایش این شاخص در سال‌های اخیر، افزایش دقت نیازسنجی‌های آموزشی، استفاده از اساتید مجرب، اجرای دقیق و کامل سطوح اندازه‌گیری براساس مدل کرک پاتریک می‌باشد. (۳-ج-۱) →



**نمودار ۸-ب-۲۰: درصد تحقق برنامه آموزش \***  
 علت افزایش این شاخص، بهبود وضعیت نیازسنجی دوره‌ها و استفاده از مدرسان داخلی و تامین بودجه آموزش بوده‌است. (۳-ج-۱) →



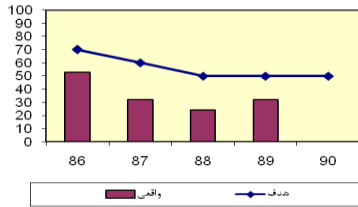
**نمودار ۸-ب-۱۹: وام‌های پرداختی (میلیون ریال)**  
 علت افزایش چشمگیر شاخص در سال ۸۹، راه‌اندازی نرم‌افزار اولویت‌بندی پرداخت وام، برگزاری جلسات منظم کمیته وام و افزایش تعداد افراد دریافت‌کننده وام در جهت افزایش رضایت و انگیزش کارکنان بوده‌است. (۳-۱-۱) →





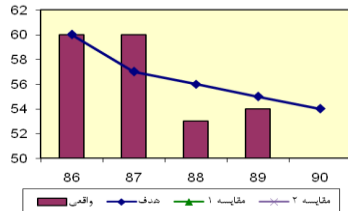
## نمودار ۸-ب-۲۴: نسبت آموزش‌های مهارتی به کل آموزش‌ها\*

با توجه به روند استعدادی در شرکت و نیاز شرکت به آموزش‌های عمومی در سال‌های ۸۷ و ۸۸ این شاخص در این دو سال کاهش یافته که برنامه‌ریزی جهت آموزش‌های مهارتی آن‌ها در سال ۸۹ و ۹۰ صورت گرفته‌است. (ج-۱-۱)



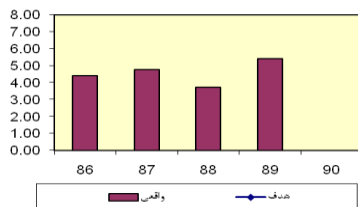
## نمودار ۸-ب-۲۷: متوسط سطح تحصیلات (درصد پرسنل دیپلم)

علت کاهش این شاخص در سال ۸۸، افزایش تعداد جذب پرسنل بالای دیپلم می‌باشد.



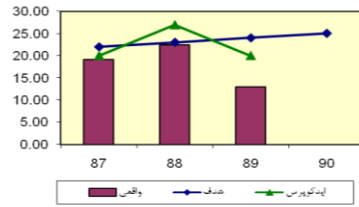
## نمودار ۸-ب-۳۰: متوسط ماندگاری مدیران (ارشد و میانی سال)

علت افزایش چشمگیر این شاخص در سال ۸۹ ارتقای سطوح کارکنان به سمت‌های بالاتر می‌باشد. (ج-۳-۳)



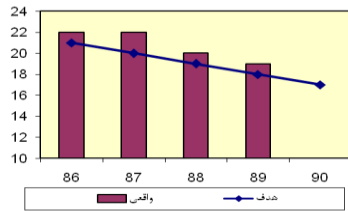
## نمودار ۸-ب-۲۳: سرانه نفر ساعت آموزش برگزار شده\*

با توجه به روند استعدادی در شرکت و نیاز شرکت به آموزش‌های عمومی در سال‌های ۸۷ و ۸۸ این شاخص در این دو سال افزایش یافته‌است. (ج-۱-۱)



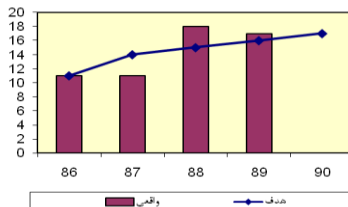
## نمودار ۸-ب-۲۶: متوسط سطح تحصیلات (درصد پرسنل زیر دیپلم)

علت کاهش این شاخص، اجرای طرح اخذ دیپلم برای پرسنل زیر دیپلم از سال ۸۸ می‌باشد. (ج-۱-۱)



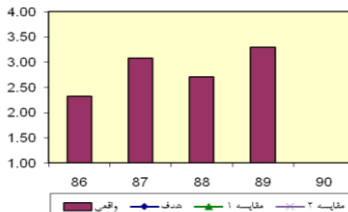
## نمودار ۸-ب-۲۹: متوسط سطح تحصیلات (درصد پرسنل لیسانس با بالا)

علت افزایش این شاخص در سال‌های ۸۸ و ۸۹ جذب نیروهای ستادی و ارتقای تحصیلی پرسنل به علت استفاده از رتبه جهت مدرک تحصیلی بالاتر از شرایط احراز بوده‌است.



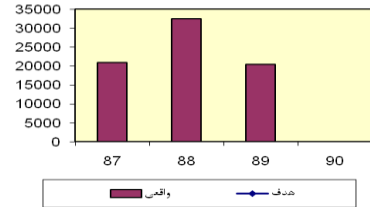
## نمودار ۸-ب-۳۲: متوسط ماندگاری کارگران (سال)

علت کاهش این شاخص در سال ۸۸، جذب تعداد زیاد پرسنل در سطوح کارگری می‌باشد.



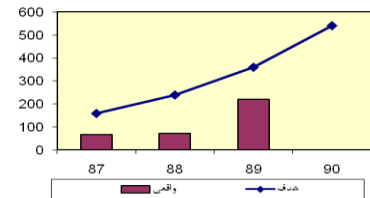
## نمودار ۸-ب-۲۲: نفر ساعت آموزش برگزار شده (کلی)

با توجه به روند استعدادی در شرکت و نیاز شرکت به آموزش‌های عمومی در سال‌های ۸۷ و ۸۸ این شاخص در این دو سال افزایش یافته‌است. (ج-۱-۱)



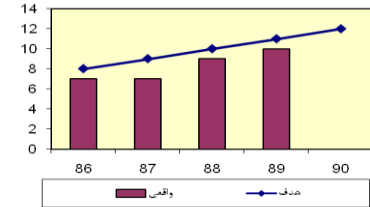
## نمودار ۸-ب-۲۵: تعداد پیشنهادات ارایه شده\*

در اواخر سال ۸۸ با توجه به تجزیه و تحلیل این شاخص، آیین‌نامه مربوطه مورد بازنگری قرار گرفت و جهت اشاعه آن اقدام به برگزاری دوره آموزشی نظام پیشنهادات (۱۸ دوره) جهت ۴۶۵ نفر از کارکنان گردید که منجر به بهبود این شاخص شده‌است. (ج-۳-۳)



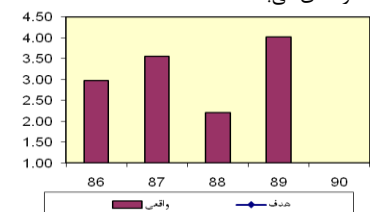
## نمودار ۸-ب-۲۸: متوسط سطح تحصیلات (درصد پرسنل فوق دیپلم)

علت افزایش این شاخص، ارتقا تحصیلی پرسنل دیپلم به فوق دیپلم به علت استفاده از رتبه جهت مدرک تحصیلی بالاتر از شرایط احراز و جذب تکنسین به علت نیاز شرکت بوده‌است.



## نمودار ۸-ب-۳۱: متوسط ماندگاری کارکنان (سال)

علت کاهش چشمگیر این شاخص در سال ۸۸، جذب تعداد زیاد پرسنل در سطوح کارشناسی و کارمندی می‌باشد.





# ۹- نتایج مسئولیت‌های اجتماعی

### ۹-الف) برداشتها

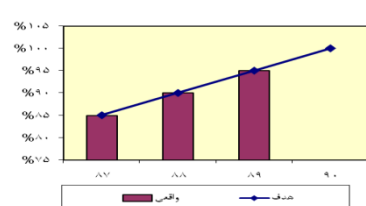
واحد ارتباطات و امور بین‌الملل با همکاری واحد مطالعات راهبردی، اقدام به تهیه و تدوین تابلوی اهداف (تاو) واحد در سال ۸۵ نموده‌است که در آن اهداف واحد و شاخص‌های کلیدی عملکرد تا سال ۹۰ بر اساس نقشه راه سایپاپرس و نیز نقشه راه سایپا (سمت ۹۰) تهیه و در آن اقدامات استراتژیک این مدیریت مشخص شده‌است و اهدافی که به عنوان شاخص اصلی واحد ارتباطات مورد نظر است عبارتند از: افزایش ارزش برند سایپا؛ تصویر اجتماعی در رابطه با محیط زیست؛ رضایت ذی‌نفعان اصلی محیطی اعم از سهامداران، تأمین‌کننده، نهادهای دولتی و بنگاه‌های طرف تعامل؛ رضایت افراد حقیقی ذی‌نفع؛ توسعه وجهه اجتماعی و کسب جایگاه‌های برتر در عرصه فرهنگی، هنری، ورزشی. با توجه به اهداف ذکر شده موارد ذیل نیز جزء برنامه‌های اصلی واحد محسوب شده و در منظر تابلو اهداف مورد نظر می‌باشد که عبارتند از: ایجاد امکان بازدید افراد ذی‌نفع از شرکت؛ همکاری با انجمن‌ها و گروه‌های ضمنی و دانشگاه‌ها و موسسات علمی و پژوهشی؛ تبلیغات و اطلاع‌رسانی به جامعه در سطح منطقه و کشور؛ گسترش فعالیت‌های فرهنگی سازمان؛ تلاش در جهت ایجاد تصویر مطلوب سازمان در جامعه؛ تخصیص منابع به‌منظور کمک‌های انسان دوستانه در اجتماع. با توجه به اهداف مذکور در خصوص تجزیه و تحلیل میزان رضایت در نزد ذی‌نفعان، نظرسنجی جامعه در سایپاپرس از سال ۸۴ آغاز شد. در سال ۸۴ این نظرسنجی فراخور سازمان‌ها و نهادهای ذی‌نفع نبوده و فقط به صورت شناخت جوامع پیرامون شرکت بوده‌است. در سال ۸۵ موضوعات دیگری از جمله بهداشت منطقه، ایجاد اشتغال، کاهش بیکاری منطقه نیز در نظرسنجی جوامع مطرح شد. روند فوق که به صورت نظرسنجی بعضاً از ساکنین محلی انجام می‌شد تا سال ۸۸ ادامه یافت اما با تغییر رویکرد مدیریت ارشد در سال ۸۸ و ۸۹ و تعاملاتی که با سازمان‌ها و نهادهای تأثیرگذار و نیز مراسم‌هایی که به صورت عمومی در سطح منطقه با مشارکت سازمان‌های فوق صورت گرفت، لزوم نظرسنجی‌های جامعه به صورت تفکیکی درک و اجرایی شد. در ادامه با توجه به تعاملات تخصصی با سازمان‌ها و نهادهای مختلف بومی در منطقه باقرشهر طبق رویکرد جدید نسبت به نظرسنجی‌های جوامع ذی‌نفع در سال ۹۰، هر نهاد یا سازمان متعامل با سایپاپرس نظیر شهرداری، فرمانداری، نیروی انتظامی (کلانتری)، راهنمایی و رانندگی (کنترل ترافیک)، پالایشگاه تهران و ... به صورت مجزا دارای فرم نظرسنجی می‌باشد که پس از مراجعه به آن‌ها، فرم‌های نظرسنجی در اختیار مدیران ارشد، مدیران میانی و سایر همکاران سازمان مربوطه قرار داده شده و پس از تکمیل دریافت می‌شود. در نهایت این نمودارها در واحد ارتباطات جهت ارائه گزارش به مدیریت ارشد تجمیع و هدف‌گذاری شده و پس از تجزیه و تحلیل آن، جهت بهبود در قالب برنامه‌های آتی استفاده می‌شود. به عنوان مثال نظرسنجی از راهنمایی و رانندگی در خصوص بحث حمل و نقل تریلرهای شرکت از سمت ایران فلز که پیش از این بارگیری‌ها از شهر سنگ بوده و موجب ترافیک در منطقه می‌شد که با انتقال آن به ضلع جنوب‌غربی شرکت، رضایت‌مندی راهور ناجا حاصل شده‌است.

#### نمودار ۹-الف-۱: رضایت میهمانان سایپاپرس داخلی \* رضایت میهمانان سایپاپرس خارجی \* رضایت کلی ذی‌نفعان محلی

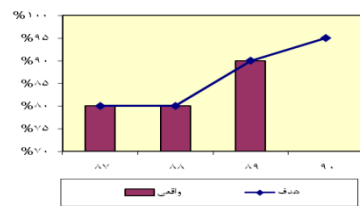
علت افزایش این شاخص از سال‌های ۸۷ تا ۸۹ تعاملات فرهنگی متعدد با سازمان‌های شهرداری و فرمانداری، بسیج، افزایش اشتغال‌زایی و به‌کارگیری نیروی بومی، ایجاد تعاملات با مراکز خدماتی بومی و تغییر مسیر تردد و ترانزیت وسایل نقلیه بوده‌است.



علت افزایش رضایت میهمانان داخلی قراردادن تسهیلات تشریفاتی شامل وسیله نقلیه، هدایای تبلیغاتی، ترانسفر داخلی و دراختیار گذاشتن بروسور، رزرو هتل مناسب و ... بوده‌است.

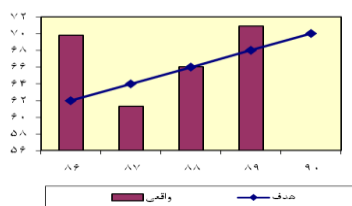


علت افزایش این شاخص از سال‌های ۸۷ تا ۸۹ تعاملات فرهنگی متعدد با سازمان‌های شهرداری و فرمانداری، بسیج، افزایش اشتغال‌زایی و به‌کارگیری نیروی بومی، تعاملات با مراکز خدماتی بومی و تغییر مسیر ترانزیت وسایل نقلیه بوده‌است.



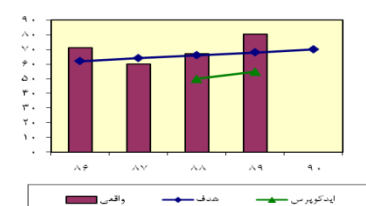
#### نمودار ۹-الف-۲: رضایت میهمانان سایپاپرس خارجی \* رضایت میهمانان سایپاپرس داخلی \* رضایت کلی ذی‌نفعان محلی

علت افزایش این شاخص از سال‌های ۸۶ تا ۸۷ تعاملات فرهنگی متعدد با سازمان‌های شهرداری و فرمانداری، بسیج، افزایش اشتغال‌زایی و به‌کارگیری نیروی بومی، ایجاد تعاملات با مراکز خدماتی بومی و تغییر مسیر تردد و ترانزیت وسایل نقلیه بوده‌است.



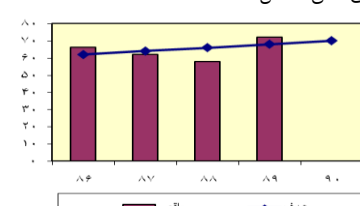
#### نمودار ۹-الف-۳: رضایت میهمانان سایپاپرس داخلی \* رضایت میهمانان سایپاپرس خارجی \* رضایت کلی ذی‌نفعان محلی

علت افزایش رضایت میهمانان داخلی قراردادن تسهیلات تشریفاتی شامل وسیله نقلیه، هدایای تبلیغاتی، ترانسفر داخلی و دراختیار گذاشتن بروسور، رزرو هتل مناسب و ... بوده‌است.



#### نمودار ۹-الف-۴: میزان رضایت جامعه محلی از تأثیر تاسیس سایپاپرس بر ترافیک و ترانزیت ماشین‌های سنگین در منطقه

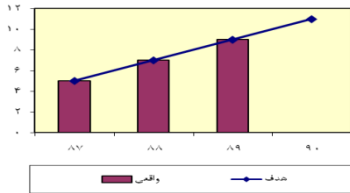
علت کاهش این شاخص از سال ۸۶ تا ۸۸ افزایش نیروی کار و افزایش تولیدات بوده که منجر به تردد بیشتر شده‌است. در سال ۸۹ با توجه به تغییر مسیر تردد، افزایش رضایت ذی‌نفعان حاصل شد.





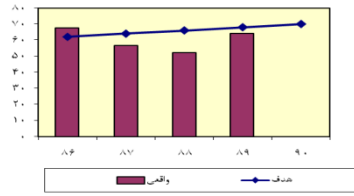
نمودار ۹-الف-۹: تعداد نظرسنجی ذی‌نفع جامعه

با توجه به رویکرد جدید و اصلاح فرم‌های نظرسنجی، بنا بر این شده‌است که نظرسنجی‌ها به صورت خاص جهت هر ارگان انجام شود و منجر به افزایش تعداد نظرسنجی در سال ۹۰ شده‌است.



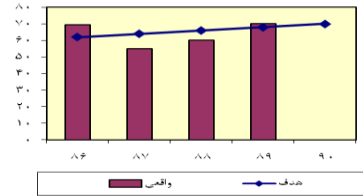
نمودار ۹-الف-۸: میزان رضایت جامعه محلی از تاثیر سایپا پرس بر اقتصاد منطقه

علت افزایش این شاخص در سال ۸۹ توجه ویژه به جذب نیروی کار بومی و اقتصاد خانواده‌های منطقه بوده‌است.



نمودار ۹-الف-۷: میزان رضایت جامعه محلی از تاثیر سایپا پرس بر وضعیت اشتغال منطقه (ایجاد مشاغل جدید)

علت افزایش این شاخص اتخاذ سیاست تامین خدمات از داخل منطقه می‌باشد.



جدول ۹-الف-۱: تقدیرنامه‌های دریافتی از جامعه

سازمان و نهاد	تقدیرنامه	سال
سایپا	سومین جایزه تعالی گروه سایپا	۸۶
سایپا	تقدیرنامه درجه B	۸۷
سایپا	چهارمین جایزه تعالی گروه سایپا	۸۷
سایپا	اشتهار برسرآمدی در دومین دوره جایزه تعالی توسعه منابع انسانی گروه	۸۷
منابع طبیعی	تقدیرنامه منابع طبیعی	۸۸
	پنجمین همایش تعالی	۸۸
محیط زیست	سازمان حفاظت محیط زیست	۸۸
	شرکت فرهنگی ورزشی سایپا	۸۸
	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران (معاونت سلامت)	۸۸
صنایع و معادن	انجمن تخصصی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن	۸۸
مشتریان	تقدیرنامه پارس خودرو	۸۸
مشتریان	تقدیرنامه رنو پارس	۸۸
فرمانداری شهری	فرهنگ منابع طبیعی	۸۹
	برگزیده استانی پنجمین جشنواره کارآفرینان برتر	۸۹
وزارت کار	تقدیرنامه مدیر نمونه	۸۹
کمیته امداد امام خمینی منطقه ۲۰	کمیته امداد امام خمینی	۸۹
دخانیات	دبیرکل جمعیت مبارزه با استعمال دخانیات	۸۹
	چهاردهمین نمایشگاه بین‌المللی محیط زیست	۸۹
	سازمان انتقال خون	۸۹
	دبیرشورای هماهنگی جشنواره بین‌المللی آخرین منجی	۸۹
	مدیرعامل مرکز توسعه آموزش‌های نوین ایران	۸۹
مشتریان	تقدیرنامه زامیاد	۹۰



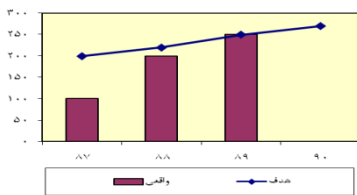


### ۹-ب) شاخص‌های عملکردی

با توجه به اینکه مسؤلیت‌های اجتماعی در تابلو اهداف واحد ارتباطات تحت عنوان "ایجاد امکان بازدید افراد ذی‌نفع از سایپاپرس" و "همکاری با انجمن‌ها و گروه‌های صنفی و دانشگاه‌ها" و "گسترش فعالیت‌های فرهنگی سازمان" و "تخصیص منابع به منظور کمک‌های انسان دوستانه در اجتماع سایپاپرس" مطرح شده‌است، نظام CSR در سایپاپرس شامل رویکردهای متنوعی می‌باشد. مهمترین نتایج مربوطه به شرح ذیل است:

#### نمودار ۹-ب-۱: میزان اعتبارات تخصیص یافته به مراکز امور خیریه (میلیون ریال)

علت افزایش چشمگیر این شاخص در سال ۸۸ توجه ویژه مدیریت نسبت به این موضوع و ایجاد رویکردهای جدیدی در این زمینه بوده که باعث افزایش فعالیت در زمینه شده‌است.



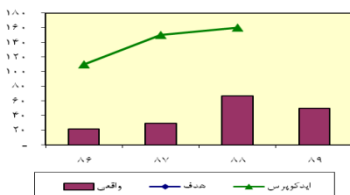
#### نمودار ۹-ب-۲: تعداد مراسم‌های برگزار شده \*

با توجه به درخواست شهرداری و انجام عملیات عمرانی شرکت، مجتمع بین‌الحرمین که محل برگزاری مراسم‌های عمومی شرکت بود منتقل شده و به دلیل نداشتن مکان مناسب برای مراسم‌ها، تعداد مراسم‌ها در سال ۹۰ کاهش یافته‌است.



#### نمودار ۹-ب-۳: تعداد اعتبارات تخصیص یافته به مراکز امور خیریه (میلیون ریال)

علت افزایش چشمگیر این شاخص در سال ۸۸ توجه ویژه مدیریت نسبت به این موضوع و ایجاد رویکردهای جدیدی در این زمینه بوده که باعث افزایش فعالیت در زمینه شده‌است.



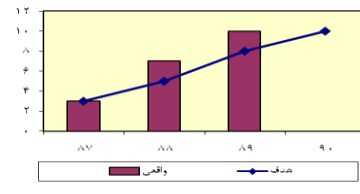
#### نمودار ۹-ب-۴: تعداد فعالیت‌های فرهنگی

علت افزایش چشمگیر این شاخص در سال ۸۸ توجه ویژه مدیریت نسبت به این موضوع و ایجاد رویکردهای جدیدی در این زمینه بوده که باعث افزایش فعالیت در زمینه شده‌است.



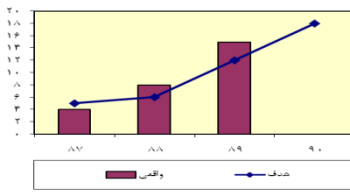
#### نمودار ۹-ب-۵: تعداد سازمان‌های خیریه و فرهنگی اجتماعی - مردم نهاد که شرکت با آنها تعامل دارد.

علت افزایش این شاخص توجه شرکت به تعامل با سازمان‌ها و ارگان‌های فرهنگی می‌باشد.



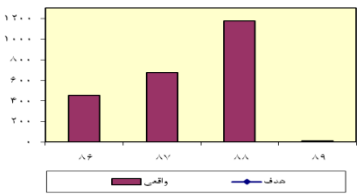
#### نمودار ۹-ب-۶: تعداد عضویت و همکاری با انجمن‌ها یا گروه‌های صنعتی \*

علت افزایش این شاخص توجه بیشتر به مقوله مدیریت دانش در شرکت و رویکرد تخصصی مدیریت ارشد شرکت می‌باشد.



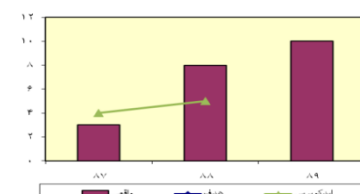
#### نمودار ۹-ب-۷: تعداد اعتبارات تخصیص یافته جهت توسعه ورزش جامعه (میلیون ریال)

علت افزایش این شاخص تا سال ۸۸ توجه مدیریت ارشد و میزان درخواست‌های دریافتی از اماکن و تیم‌های ورزشی بوده‌است. در سال ۸۹ به دلیل کاهش درخواست‌ها این موضوع کاهش چشمگیر یافته اما در سال ۹۰ اقدامات موثری در این زمینه صورت گرفته‌است به خصوص حمایت از ورزش‌های موکد در اسلام از جمله حمایت از تیم‌های ورزشی کمان‌گیری روی اسب و تیراندازی.



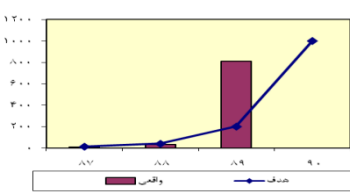
#### نمودار ۹-ب-۸: تعداد تقدیرنامه‌های دریافتی از جامعه

علت افزایش این شاخص در سال‌های اخیر توجه ویژه شرکت در حوزه اجرای نقش اجتماعی و انجام فعالیت‌های اجتماعی و افزایش رضایت ذی‌نفعان مختلف بوده‌است.



#### نمودار ۹-ب-۹: تعداد اخبار تولید و ارسال شده جهت درج در رسانه‌های گروهی \*

علت افزایش چشمگیر این شاخص در سال ۸۹ تغییر سیاست مدیریتی و افزایش فعالیت‌های خبری واحد ارتباطات و افزایش حضور در رسانه‌های خبری بود. در سال ۹۰ نیز با توجه به برگزاری سمپوزیوم بین‌المللی فلزات هدف‌گذاری در زمینه رشد این شاخص بوده‌است.





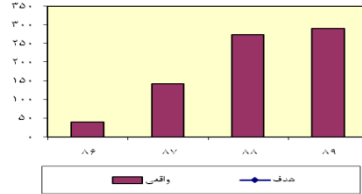
## نمودار ۹-ب-۱۰: درصد پرسنل استخدام شده بومی به کل پرسنل استخدامی

کاهش این شاخص تا سال ۸۸ به دلیل جذب نیروهای متخصص غیر بومی به دلیل کمبود در منطقه بوده و در سال ۸۹ به دلیل جذب نیروهای عملیاتی این شاخص بهبود یافته است.



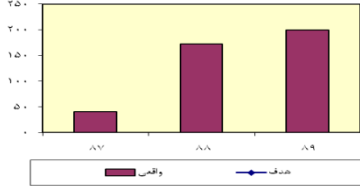
## نمودار ۹-ب-۱۱: تعداد پرسنل بسیجی عادی شرکت

علت افزایش این شاخص افزایش فعالیت‌های پایگاه بسیج شرکت و افزایش تعداد پرسنل شرکت و تشکیل بسیج خواهران در سال ۸۸ می‌باشد.



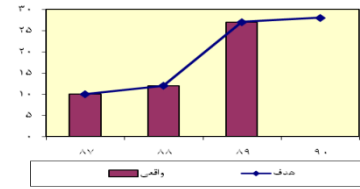
## نمودار ۹-ب-۱۲: تعداد پرسنل بسیجی فعال شرکت

علت افزایش این شاخص افزایش فعالیت‌های پایگاه بسیج شرکت و افزایش تعداد پرسنل شرکت و تشکیل بسیج خواهران در سال ۸۸ می‌باشد.



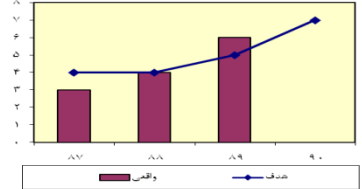
## نمودار ۹-ب-۱۳: تنوع مطالب نشریات (ماهنامه، گاهنامه طلوع)

علت افزایش این شاخص توجه ویژه به افزایش کیفیت نشریه و تخصصی شدن مطالب و همچنین افزایش زمان صرف شده برای تدوین آن می‌باشد.



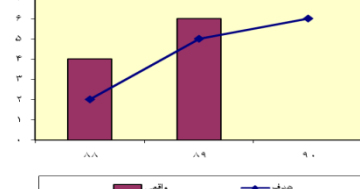
## نمودار ۹-ب-۱۴: تعداد مسابقات فرهنگی نقاشی برای فرزندان پرسنل

علت افزایش این شاخص توجه ویژه به افزایش رضایت کارکنان و خانواده‌های آن‌ها می‌باشد.



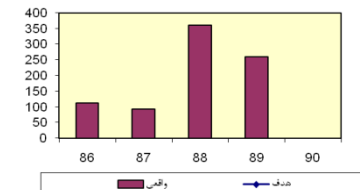
## نمودار ۹-ب-۱۵: تعداد مسابقات فرهنگی کتاب‌خوانی برای خانواده‌های پرسنل

علت افزایش این شاخص توجه ویژه به افزایش رضایت کارکنان و خانواده‌های آن‌ها می‌باشد.



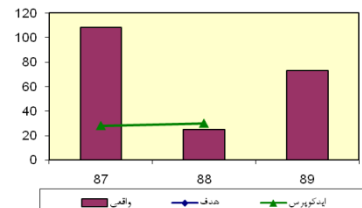
## نمودار ۹-ب-۱۶: تعداد پرسنل جذب شده (اشتغال ایجاد شده در منطقه)

علت افزایش چشمگیر این شاخص در سال ۸۸ سیاست شرکت در خصوص افزایش تولید و توسعه خطوط تولید می‌باشد.



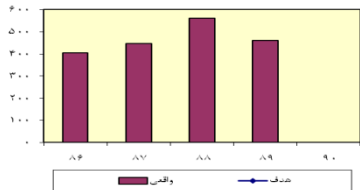
## نمودار ۹-ب-۱۷: تعداد کارآموزان پذیرفته شده

علت کاهش چشمگیر این شاخص در سال ۸۸ کاهش توجه شرکت به این مقوله بود که با عنایت به تغییر سیاست شرکت از سال ۸۹ این موضوع تقویت گردید.



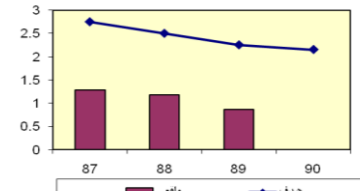
## نمودار ۹-ب-۱۸: تعداد افراد شرکت کننده در اهدای خون

علت کاهش این شاخص در سال ۸۹ سفرهای خارجی پرسنل تعداد افراد شرکت کننده و ممنوعیت آن‌ها در اهدا خون و همچنین کاهش امکانات سازمان انتقال خون در این سال جهت اخذ خون از پرسنل می‌باشد.



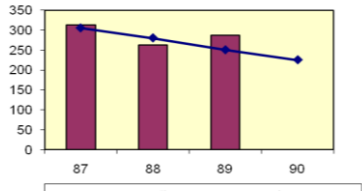
## نمودار ۹-ب-۱۹: SEC کل (کیلو ژول بر واحد تولید) \*

علت کاهش این شاخص انجام اقدامات متعدد جهت بهینه‌سازی مصرف انرژی می‌باشد. (جدول ۴-ب-۷) →



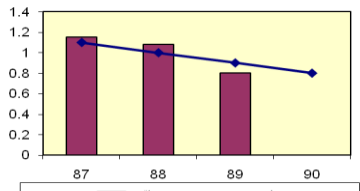
## نمودار ۹-ب-۲۰: SEC کل (ریال بر واحد تولید)

علت افزایش این شاخص در سال ۸۹ علی رقم انجام اقدامات متعدد جهت بهینه‌سازی مصرف انرژی اعمال قانون هدفمند کردن یارانه‌ها می‌باشد.



## نمودار ۹-ب-۲۱: SECe (کیلو وات بر واحد تولید) \*

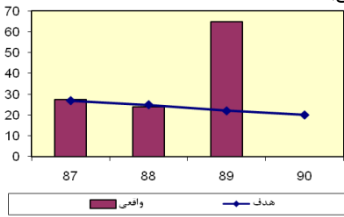
علت کاهش این شاخص انجام اقدامات متعدد جهت بهینه‌سازی مصرف انرژی می‌باشد. (جدول ۴-ب-۷) →





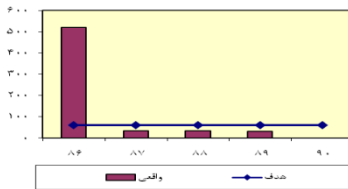
## نمودار ۹-ب-۲۴: SECth (ریال بر واحد تولید)

علت افزایش این شاخص در سال ۸۹ علی‌رغم انجام اقدامات متعدد جهت بهینه‌سازی مصرف انرژی اعمال قانون هدفمندکردن یارانه‌ها می‌باشد.



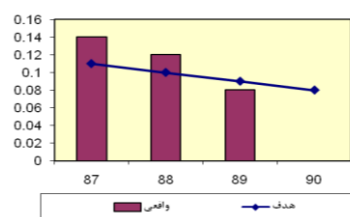
## نمودار ۹-ب-۲۷: COD

علت بالا بودن این شاخص در سال ۸۶، تازه تاسیس بودن پکیج فاضلاب و عدم تمرکز بر این موضوع بوده که در سال‌های اخیر به دلیل تمرکز بر این موضوع این شاخص کاهش چشمگیر داشته‌است.



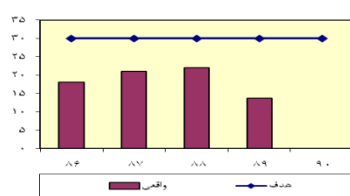
## نمودار ۹-ب-۲۳: SECth (کیلو ژول بر واحد تولید)\*

علت کاهش این شاخص انجام اقدامات متعدد جهت بهینه‌سازی مصرف انرژی و همچنین افزایش تعداد تولید در شرکت می‌باشد. (جدول ۴-ب-۷) →



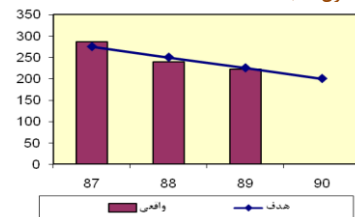
## نمودار ۹-ب-۲۶: BOD

علت افزایش این شاخص تا سال ۸۸ نامنظم بودن PM بوده که به دلیل انجام PM اساسی پکیج فاضلاب در سال ۸۹ کاهش یافته است.



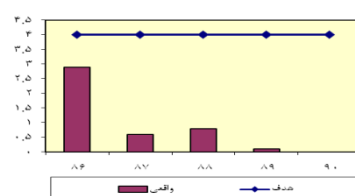
## نمودار ۹-ب-۲۲: SECe (ریال بر واحد تولید)

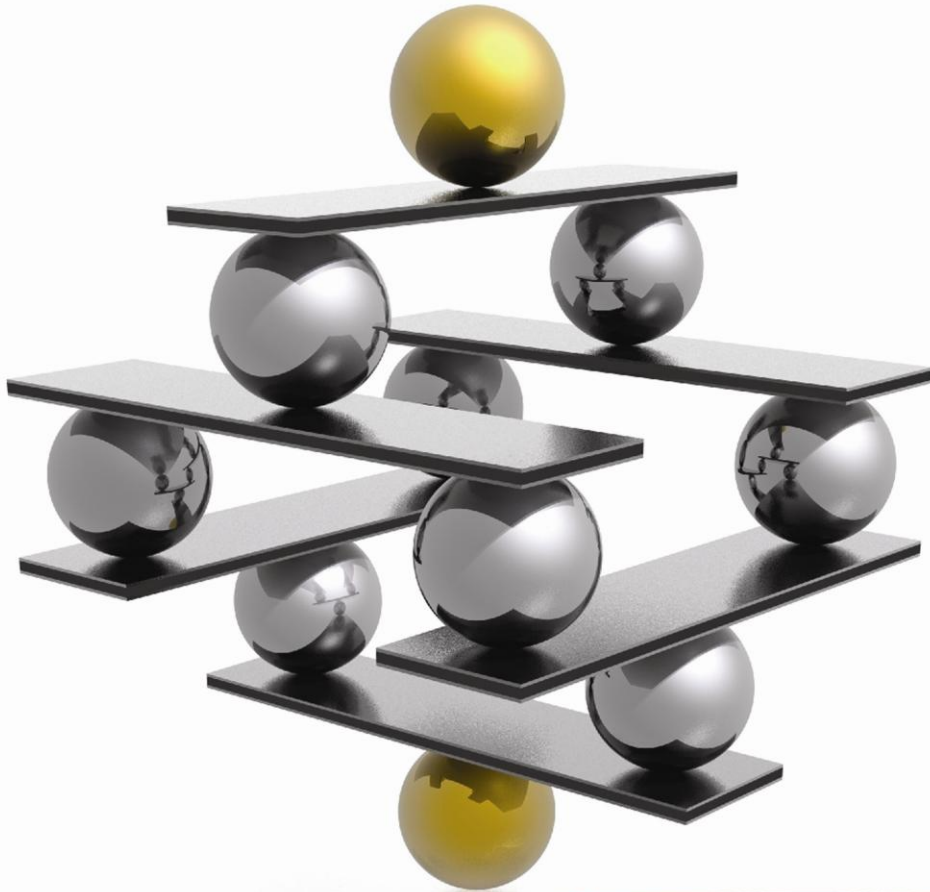
علت کاهش این شاخص انجام اقدامات متعدد جهت بهینه‌سازی مصرف انرژی و همچنین افزایش تعداد تولید در شرکت می‌باشد. (جدول ۴-ب-۷) →



## نمودار ۹-ب-۲۵: CO خروجی لیفتراک‌ها

علت کاهش این شاخص تبدیل لیفتراک‌های گازوئیل سوز به گاز سوز و PM منظم آن‌ها می‌باشد. (۴-ب-۳ و ۴-ب-۳) →





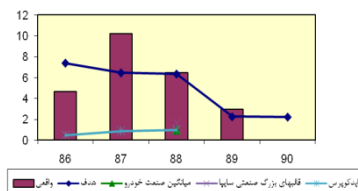
# ۱۰- نتایج کلیدی عملکرد

## ۱-۱-الف) شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی

در زمینه سنجش و تحلیل شاخص‌های کلیدی عملکرد، شرکت از شاخص‌های متعددی استفاده می‌نماید تا از تحقق اهداف و اثربخشی استراتژی‌های خود اطمینان حاصل نماید. اکثر این شاخص‌ها در تابلوی اهداف ذکر شده‌اند. درستی شاخص‌ها و مقادیر آن‌ها از طریق ممیزی‌ها، ارزیابی‌ها و با توجه به ارتباط بین شاخص‌ها مورد پایش قرار می‌گیرد. هدف‌گذاری شاخص‌ها با توجه به تحلیل روندهای گذشته و برنامه‌های آینده بوده‌است. از سال ۹۰ با ایجاد دستورالعمل هدف‌گذاری، شاخص‌ها مطابق منطق ذکر شده در آن هدف‌گذاری می‌شوند. علاوه بر این جهت بهینه‌کاوای از شاخص‌های کلیدی عملکردی شرکت‌هایی نظیر ایدکوپرس، قالب‌های بزرگ صنعتی سایپا، مالیبل سایپا و ... استفاده شده‌است.

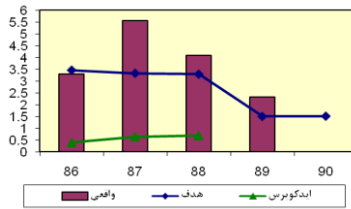
### نمودار ۱-۱-الف-۱: نسبت جاری

علت افزایش این شاخص در سال ۸۷ افزایش دارایی‌های جاری شرکت از جمله حساب‌ها و اسناد دریافتی تجاری و سایر حساب‌ها و اسناد دریافتی و موجودی مواد و کالا می‌باشد.



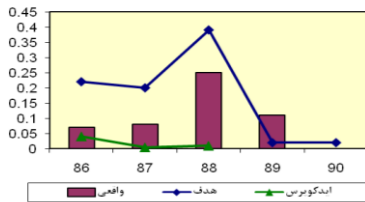
### نمودار ۱-۱-الف-۲: نسبت آنی یا سریع

علت افزایش این شاخص در سال ۸۷ افزایش دارایی‌های جاری شرکت از جمله حساب‌ها و اسناد دریافتی تجاری می‌باشد.



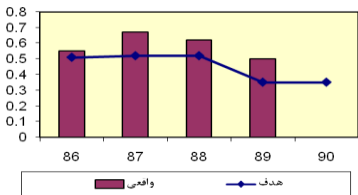
### نمودار ۱-۱-الف-۳: نسبت وجوه

علت افزایش چشمگیر این شاخص در سال ۸۸ مربوط به دریافت تسهیلات بانکی و روند رو به رشد فعالیت شرکت (تولید و فروش) می‌باشد.



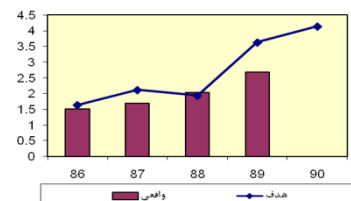
### نمودار ۱-۱-الف-۴: سرمایه در گردش به کل دارایی‌ها

علت افزایش این شاخص تا سال ۸۷ افزایش تولید و فروش شرکت و ازدیاد حساب‌های دریافتی و در نتیجه دارایی‌ها جاری بوده ولی با کاهش دارایی‌های ثابت به جهت استهلاک و از رده خارج شدن پس از این سال‌ها و همچنین افزایش بدهی‌ها جاری پس از سال ۸۷ از این نسبت کاسته‌است.



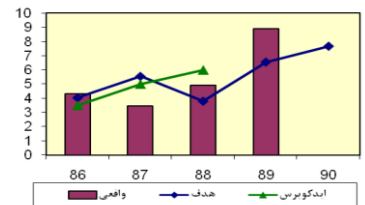
### نمودار ۱-۱-الف-۵: نسبت سرمایه در گردش

علت افزایش این شاخص بالا رفتن تولید و فروش می‌باشد.



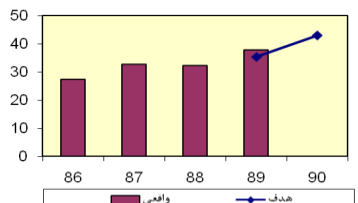
### نمودار ۱-۱-الف-۶: نسبت گردش موجودی مواد و کالا

علت افزایش این شاخص ازدیاد قراردادهای تولید و فروش بوده که با توجه به افزایش سالانه موجودی مواد و کالا نشان‌دهنده استفاده بهتر از موجودی‌های مواد به نحو شایسته‌ای می‌باشد.



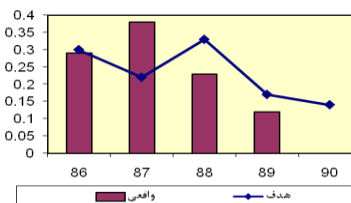
### نمودار ۱-۱-الف-۷: نسبت گردش موجودی محصول

علت افزایش این شاخص ازدیاد قراردادهای تولید و فروش بوده که با توجه به افزایش سالانه موجودی مواد و کالا نشان‌دهنده استفاده بهتر از موجودی‌های مواد به نحو شایسته‌ای می‌باشد.



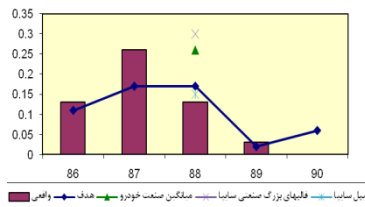
### نمودار ۱-۱-الف-۸: دوره خواب موجودی (سال)

علت کاهش این نسبت افزایش رقم قیمت تمام شده و کاهش موجودی کالا و بالعکس و همچنین افزایش گردش موجودی‌ها می‌باشد.



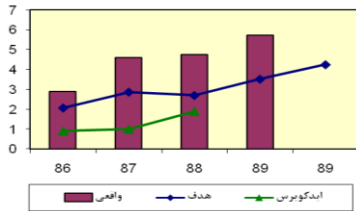
### نمودار ۱-۱-الف-۹: بازده ارزش ویژه

علت صعود این نسبت افزایش سود خالص تا سال ۸۷ و افزایش ارزش ویژه تا سال ۸۷ بوده‌است اما درصد افزایش سود خالص به مراتب بیشتر از ارزش ویژه بوده‌است و علت نزول بعد از سال ۸۷ کاهش سود خالص و کاهش ارزش ویژه می‌باشد و درصد کاهش سود خالص به مراتب بیشتر از ارزش ویژه بوده‌است.



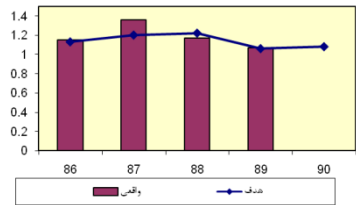
## نمودار ۱۰-الف-۱۲: نسبت گردش داریبی های

**ثابت**  
علت افزایش این شاخص افزایش فروش و کاهش داریبی های ثابت بوده است.



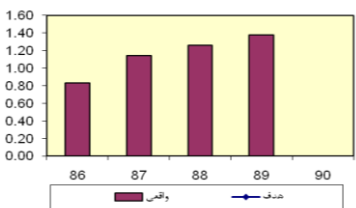
## نمودار ۱۰-الف-۱۵: نسبت ارزش ویژه به

**سرمایه**  
علت روند صعودی تا سال ۸۷ بدلیل افزایش ارزش ویژه و یکبار افزایش سرمایه در سال ۸۶ می باشد. دلیل روند نزولی پس سال ۸۷ کاهش ارزش ویژه (به دلیل کاهش سود) و ثابت ماندن سرمایه می باشد.



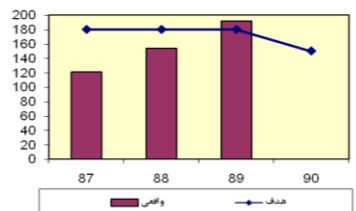
## نمودار ۱۰-الف-۱۸: دفعات گردش داریبی

علت افزایش این شاخص افزایش فروش می باشد.



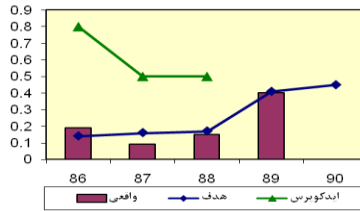
## نمودار ۱۰-ب-۳: Lead Time قطعات یدکی

**خارجی (روز)**  
علت افزایش این شاخص مشکلات ایجاد شده در فرایند بازرگانی خارجی به دلیل اعمال و تشدید تحریمها علیه ایران بوده است.



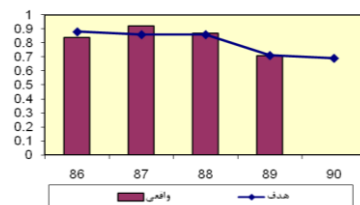
## نمودار ۱۰-الف-۱۱: نسبت کل بدهی

عامل اصلی روند نزولی تا سال ۸۷ افزایش حقوق صاحبان سهام (ارزش ویژه) و کاهش بدهی در نتیجه کاهش روند این نسبت که باعث اطمینان خاطر بستانکاران می شود. همچنین علت روند صعودی این نسبت از سال ۸۷، افزایش بدهی و کاهش ارزش ویژه می باشد.



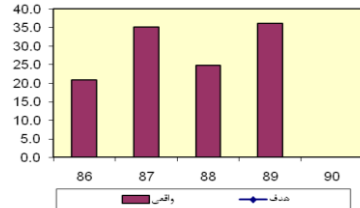
## نمودار ۱۰-الف-۱۴: نسبت مالکانه

علت صعودی بودن این شاخص تا سال ۸۷ افزایش ارزش ویژه و کل داریبی ها بوده منتهی روند افزایش ارزش ویژه به مراتب بیشتر از کل داریبی می باشد و کاهش این شاخص از سال ۸۸ به دلیل تامین داریبی ها از محل استقراض می باشد.



## نمودار ۱۰-الف-۱۷: بهره‌وری کل داریبی‌ها

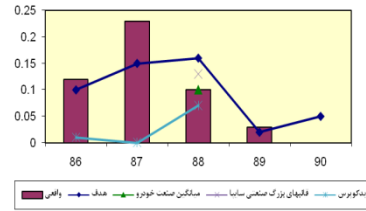
علت کاهش این شاخص در سال ۸۸ افزایش هزینه مواد مصرفی و حمل و نقل مواد و کالا است که باعث کاهش ارزش افزوده می باشد.



## ۱۰-ب) شاخص های کلیدی عملکرد غیرمالی

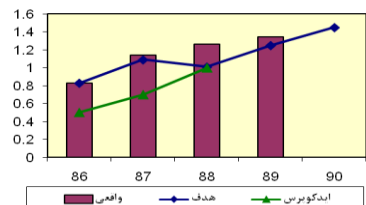
### نمودار ۱۰-الف-۱۰: بازده داریبی

علت روند صعودی این نسبت تا سال ۸۷ با توجه به افزایش سود عملیاتی و افزایش مجموع داریبی ها این است که درصد افزایش سود عملیاتی نسبت به مجموع داریبی ها است و همچنین علت روند نزولی بعد از سال ۸۷ کاهش سود عملیاتی و کاهش و افزایش ناچیز مجموع داریبی هاست.



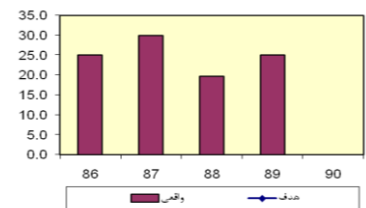
### نمودار ۱۰-الف-۱۳: نسبت گردش جمع داریبی‌ها

علت اصلی این روند صعودی، افزایش فروش خالص و کاهش مجموع داریبی ها (به دلیل استهلاک) می باشد منتهی درصد افزایش فروش بیشتر از درصد افزایش مجموع داریبی ها است.



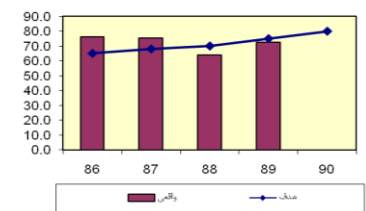
### نمودار ۱۰-الف-۱۶: سهم ارزش افزوده از فروش

علت افزایش این شاخص در سال ۸۷ علی رغم افزایش فروش، ارزش افزوده در مجموع رشد بیشتری داشته است و علت کاهش این شاخص در سال ۸۸ علی رغم افزایش فروش، افزایش هزینه مواد مصرفی و حمل و نقل مواد و کالا است که باعث کاهش ارزش افزوده شده است.



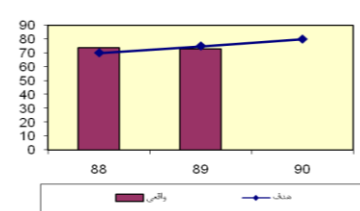
### نمودار ۱۰-ب-۱: درصد تحقق خرید داخلی

علت بهبود این شاخص علی رغم افزایش تعداد درخواست های خرید، تامین منابع انسانی کافی، پایش به موقع خریده ها توسط مدیران واحد بازرگانی بوده است.



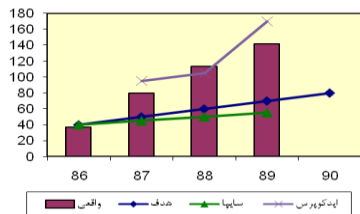
### نمودار ۱۰-ب-۲: درصد تحقق خرید خارجی

علت کاهش ناچیز این شاخص عدم پرداخت به موقع به دلیل تشدید تحریمها علیه ایران می باشد.



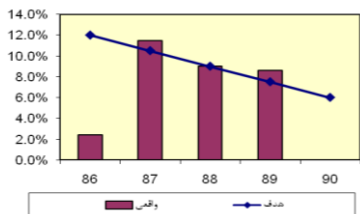
## نمودار ۱۰-ب-۶: MTBF مجموعه‌سازی (ساعت)

علت افزایش این شاخص انجام اقدامات نت در طول هفته می‌باشد که قابلیت اطمینان ماشین‌آلات افزایش یافت. (۳-۴) →



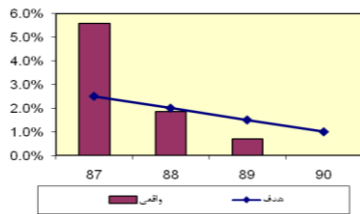
## نمودار ۱۰-ب-۹: درصد توقفات اضطراری پرس شاپ

علت کاهش این شاخص انجام اثربخش اقدامات نت می‌باشد. (۳-۴) →



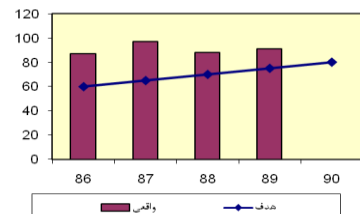
## نمودار ۱۰-ب-۱۲: درصد توقفات اضطراری قالب و ابزار مجموعه‌سازی

علت کاهش این شاخص انجام اثربخش اقدامات نت و انتقال واحد جیگ از واحد قالب ابزار به واحد مهندسی می‌باشد. (۳-۴) →



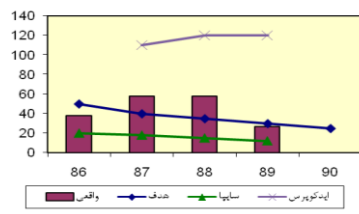
## نمودار ۱۰-ب-۱۵: درصد تحقق برنامه PM ماشین‌آلات

علت قابل قبول بودن این شاخص برنامه‌ریزی دقیق فعالیت‌های PM و اجرای درست آن‌ها می‌باشد. (۳-۴) →



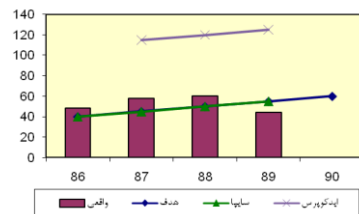
## نمودار ۱۰-ب-۵: MTTR مجموعه‌سازی (دقیقه)

با به‌کارگیری خط فرسوده رام زیر موتور زانتیا مقادیر شاخص در سال‌های ۸۷ و ۸۸ افزایش یافت که با انجام اقدامات متعدد در این خصوص این شاخص کاهش یافت. (۳-۴) →



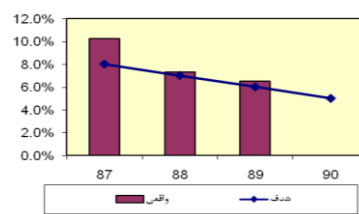
## نمودار ۱۰-ب-۸: MTBF پرس شاپ (ساعت)

علت پایین بودن شاخص در سال ۸۹ رباتیک شدن اکثر قالب‌های تولیدی پرایدی (که موجب افزایش ۳ برابری تعداد تولید در یک شیفت شده‌است) و به‌تبع آن افزایش تعداد توقفات اضطراری کوتاه‌مدت می‌باشد. (۳-۴) →



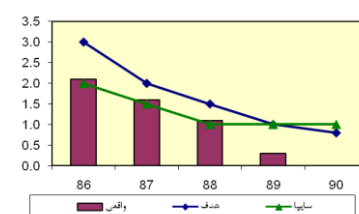
## نمودار ۱۰-ب-۱۱: درصد توقفات اضطراری قالب و ابزار پرس شاپ

علت کاهش این شاخص انجام اثربخش اقدامات نت می‌باشد. (۳-۴) →



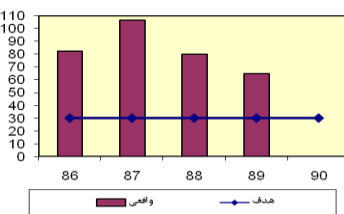
## نمودار ۱۰-ب-۱۴: درصد توقفات اضطراری ماشین‌آلات مجموعه‌سازی

علت کاهش این شاخص انجام اثربخش اقدامات نت می‌باشد. (۳-۴) →



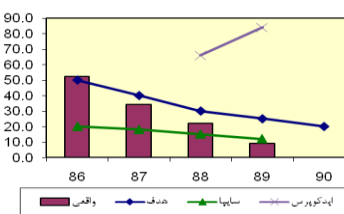
## نمودار ۱۰-ب-۴: Lead Time خرید داخلی (روز)

از علل عمده طولانی شدن سیکل خرید در خواست تأیید شده نسبت به هدف عدم تأمین به‌موقع منابع مالی و نقدینگی و همچنین نیاز به خرید خارجی برخی اقلام توسط پیمانکاران می‌باشد که منجر به افزایش زمان تحویل شده‌است.



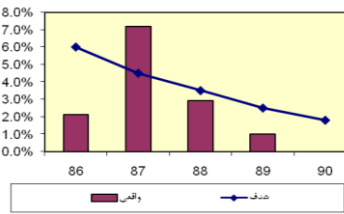
## نمودار ۱۰-ب-۷: MTTR پرس شاپ (دقیقه)

علت کاهش این شاخص وجود توقفات اضطراری کوتاه‌مدت (زیر ۱۰ دقیقه) در تولیدات رباتیک می‌باشد که ۷۶ درصد از کل توقفات اضطراری توقفات کوتاه مدت بوده‌است. (۳-۴) →



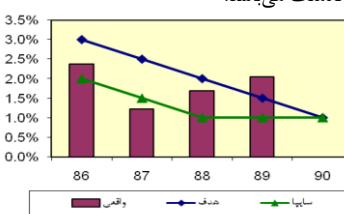
## نمودار ۱۰-ب-۱۰: درصد توقفات اضطراری مجموعه‌سازی

علت کاهش این شاخص انجام اثربخش اقدامات نت می‌باشد. (۳-۴) →



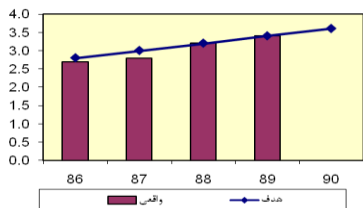
## نمودار ۱۰-ب-۱۳: درصد توقفات اضطراری ماشین‌آلات پرس شاپ\*

علت بالا بودن شاخص در سال ۸۹ رباتیک شدن اکثر قالب‌های تولیدی پرایدی (که موجب افزایش ۳ برابری تعداد تولید در یک شیفت شده‌است) و به‌تبع آن افزایش توقفات اضطراری کوتاه‌مدت می‌باشد.



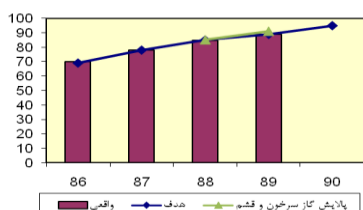
### نمودار ۱۰-ب-۱۸: توان پردازش کامپیوترها (گیگاهرتز)

علت افزایش این شاخص سیاست شرکت در افزایش سرعت سیستمها و بهبود فعالیتها و صرفه جویی در زمان کاربران می باشد.



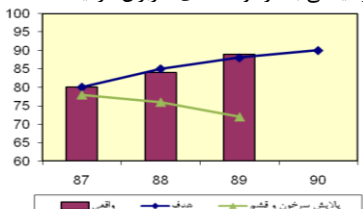
### نمودار ۱۰-ب-۲۱: درصد پوشش شبکه

علت افزایش این شاخص اصلاح و توسعه زیرساخت شبکه در راستای اهداف کلان شرکت می باشد.



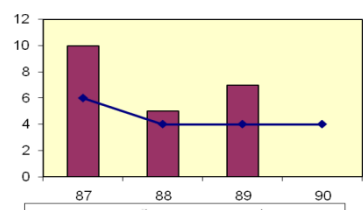
### نمودار ۱۰-ب-۲۴: درصد رضایت مندی کاربران از سیستمهای تولید شده داخلی (نرم افزار)

علت افزایش این شاخص بهبود رویکرد رسیدگی به درخواستهای کاربران و تهیه فرم بهبود نرم افزار که باعث سیستماتیک شدن عملیات رسیدگی به درخواستهای کاربران گردید.



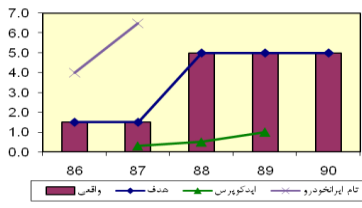
### نمودار ۱۰-ب-۲۷: درصد توقفات مجموعه سازی

علت افزایش این شاخص افزایش تنوع محصولات بود که در شش ماه دوم سال ۸۹ با برگزاری جلسات توقفات تولید و کدگذاری توقفات روند کاهش یافت. (۶-ج-۱) →



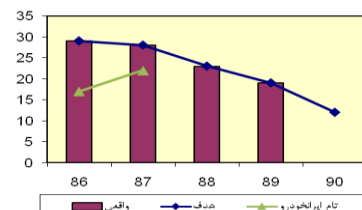
### نمودار ۱۰-ب-۱۷: پهنای باند اینترنت (MBPS)

علت افزایش این شاخص توسعه ارتباط راه دور با مشتریان در بستر اینترنت می باشد.



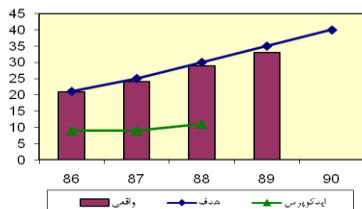
### نمودار ۱۰-ب-۲۰: متوسط زمان پاسخگویی به نیاز مشتریان سخت افزاری (ساعت)

علت بهبود این شاخص افزایش کارکنان واحد IT، افزایش توانمندی کارکنان واحد IT از طریق برگزاری آموزشهای لازم می باشد.



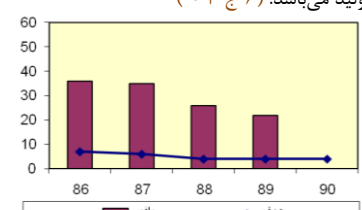
### نمودار ۱۰-ب-۲۳: مجموع سیستمهای مکانیزه شده در شرکت

علت افزایش این شاخص در سالهای اخیر سیاست شرکت جهت مکانیزه کردن فرایندها جهت افزایش سرعت عملیات و کاهش خطاها بوده است که منجر به تولید یا خرید نرم افزار و سیستمهای مکانیزه شده است.



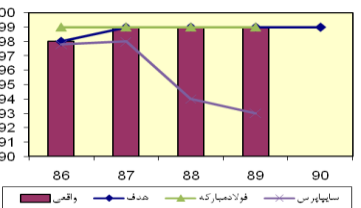
### نمودار ۱۰-ب-۲۶: درصد توقفات پرس شاپ

علت افزایش این شاخص ۱- برنامه ریزی تولید به گونه ای که تولید یک قطعه حداقل به صورت دوشیفت صورت گیرد که این امر باعث کاهش ۴۰ درصدی زمان و تعویض قالب شده است. ۲- برگزاری منظم جلسات توقفات و دریافت ACTION PLAN های منظم ۳- ارایه اختصاص زمان TRYOUT توسط برنامه ریزی و کنترل تولید قبل از تولید جهت جلوگیری از توقف حین تولید می باشد. (۶-ج-۱) →



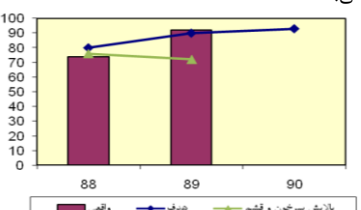
### نمودار ۱۰-ب-۱۶: On Line بودن شبکه (درصد)

علت افزایش این شاخص اصلاح زیرساختها، به روز کردن تجهیزات از 3com به cisco که دارای قابلیت مدیریت بالاتر می باشد، توسعه ساختار یافته کابل کشی شبکه و ... می باشد. (۴-د-۴) →



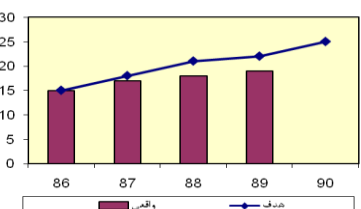
### نمودار ۱۰-ب-۱۹: درصد رضایت کاربران از خدمات سیستمی IT

علت افزایش این شاخص کاهش زمان پاسخگویی به مشکلات کاربران و افزایش کیفیت سرویس دهی به آنها توسط واحد IT می باشد. (۴-د-۵) →



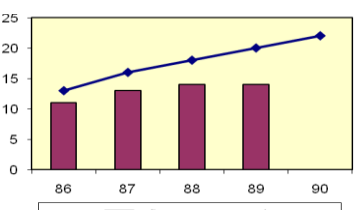
### نمودار ۱۰-ب-۲۲: مجموع فرایندهای مکانیزه شده در شرکت

علت افزایش این شاخص افزایش امکان کنترل بیشتر فرایندها، تسهیل در تهیه گزارشات مدیریتی، سرعت در اجرا و بازنگری فرایند می باشد. (۲-د-۱) →



### نمودار ۱۰-ب-۲۵: تعداد سیستمهای تولید شده داخلی (نرم افزار)

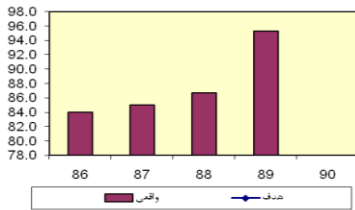
علت افزایش این شاخص در سالهای اخیر سیاست شرکت جهت مکانیزه کردن فرایندها جهت افزایش سرعت عملیات و کاهش خطاها بوده است.





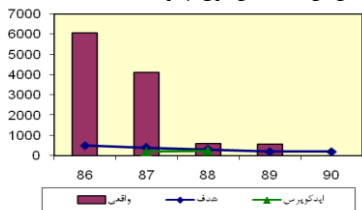
## نمودار ۱۰-الف-۳۰: درصد بهره‌برداری از ظرفیت

علت افزایش چشمگیر این شاخص در سال ۸۹ اجرای پروژه OPTIMIZATION می‌باشد که باعث رشد چشمگیر ظرفیت شده‌است.



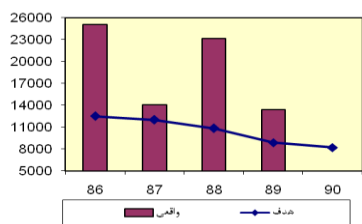
## نمودار ۱۰-ب-۳۳: PPM خارجی L90

علت بالا بودن این شاخص در سال‌های ۸۶ و ۸۷ عدم وجود پرس TRY OUT، استفاده از مواد اولیه تاریخ گذشته تهیه شده توسط مشتری در سال‌های ۸۷ و ۸۶ و ایرادات ساختاری قالب‌ها بوده که با تعمیرات قالب‌ها با هماهنگی و همکاری رنوپارس-خرید و راه‌اندازی پرس TRY OUT و انجام FIERWALL مناسب جهت شناسایی قطعات معیوب و جلوگیری از ضایع شدن آن‌ها شاخص فوق بهبود یافته‌است.



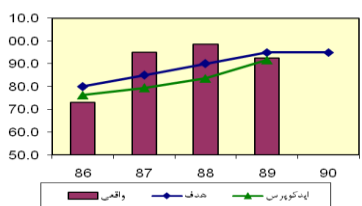
## نمودار ۱۰-ب-۳۶: PPM داخلی L90

علت افزایش این شاخص در سال ۸۸ ایرادات ساختاری قالب و وجود مواد اولیه تاریخ گذشته بوده که با تعمیرات قالب‌ها با هماهنگی و همکاری رنوپارس و برگزاری جلسات ۳ جانبه (شرکت‌های سایپا، رنوپارس و سایپاپارس) این شاخص بهبود یافته‌است.



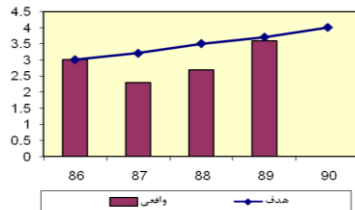
## نمودار ۱۰-ب-۳۹: امتیاز کسب شده در ممیزی داخلی

علت بهبود این شاخص در سال‌های اخیر دقت در شناسایی عدم انطباق‌ها و پیگیری مستمر جهت رفع ریشه‌ای عدم انطباق‌های مشاهده شده و توسعه کیفی میزان داخلی شرکت می‌باشد.



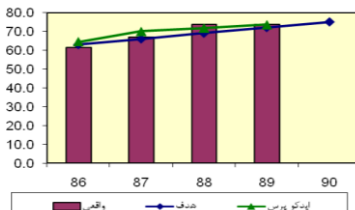
## نمودار ۱۰-ب-۲۹: CPM (قطعه در دقیقه) \*

علت افزایش این شاخص رباتیک نمودن قطعات پرس و در نتیجه افزایش تولید در دقیقه و اجرای پروژه OPTIMIZE می‌باشد. (جدول ۶-ج-۲)



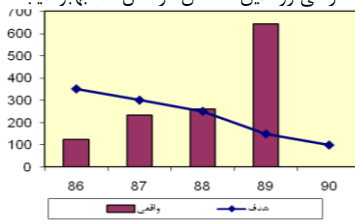
## نمودار ۱۰-ب-۲۲: ارزیابی عملکرد تامین‌کنندگان

علت افزایش این شاخص انجام اقداماتی از جمله برگزاری آموزش‌های در محل تامین‌کننده، حضور نمایندگان شرکت در محل تامین‌کننده جهت نظارت بر کیفیت و کمیت، برنامه‌ریزی جهت ارتقای تامین‌کنندگان و ... می‌باشد. (جدول ۶-الف-۳)



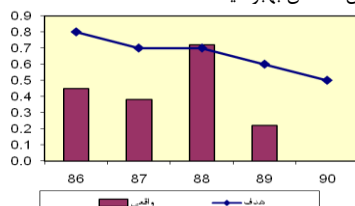
## نمودار ۱۰-ب-۳۵: PPM داخلی مجموعه‌سازی (همینگ)

مشکلات حمل و نقل و لجستیک داخلی در شیفت سوم و همچنین ایرادات کیفی کالای ورودی تامین شده توسط تامین‌کنندگان تعیین شده توسط سازه‌گستر از دلایل افزایش این شاخص در سال ۸۹ می‌باشد که با افزایش نظارت بر شیفت شب و همچنین برقراری آدیت فرایند در شیفت شب انتظار می‌رود این شاخص در سال ۹۰ بهبود یابد.



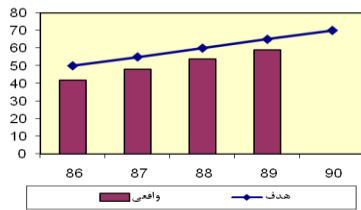
## نمودار ۱۰-ب-۳۸: مرجوعی پرس شاپ

علت افزایش این شاخص در سال ۸۸ به‌کارگیری مواد اولیه تاریخ گذشته تامین شده توسط مشتری بوده که با کنترل دقیق و منظم، انجام FIERWALLهای موثر، تشکیل جلسات منظم هفتگی QF به‌منظور پیگیری و رفع ایرادات حاد کیفی-استقرار بارزس مجزا برای هر خط تولید این شاخص بهبود یافته‌است.



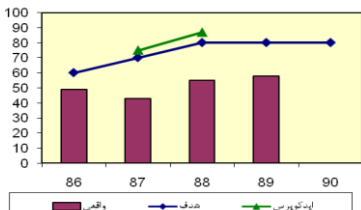
## نمودار ۱۰-ب-۲۸: CPH (قطعه در ساعت)

علت افزایش این شاخص استفاده بیشتر از زمان در دسترس و اجرای پروژه‌های بهبود در خط مثل نصب و به‌روزرسانی دستورالعمل اپراتوری در کنار کلیه پرس‌های خطوط مجموعه‌سازی و اجرایی نمودن دستورالعمل TPM به‌صورت روزانه و تدوین SOSهای مربوط به فرایندهای آن می‌باشد. (جدول ۶-ج-۲)



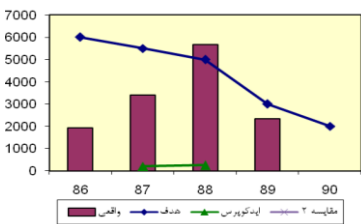
## نمودار ۱۰-ب-۳۱: نمره آدیت فرایند

علت افزایش این شاخص تهیه برنامه آدیت فرایند با پوشش همه محصولات بوده که باعث افزایش تعداد آدیت‌ها و پیگیری‌های بیشتر و کشف نقاط ضعف شده‌است. (جدول ۶-ج-۳)



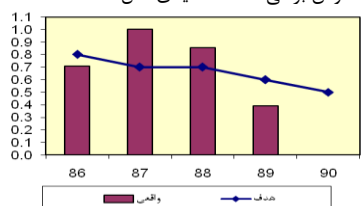
## نمودار ۱۰-ب-۳۴: PPM داخلی پراید

عمده دلیل روند افزایشی این شاخص تا سال ۸۸ فرسودگی قالب‌های پراید و عدم وجود پرس TRY OUT بوده‌است که با تغییر در برنامه PM قالب‌ها، رباتیک نمودن برخی قالب‌ها، خرید و راه‌اندازی پرس TRY OUT بهبود یافته‌است.

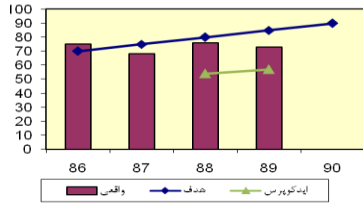


## نمودار ۱۰-ب-۳۷: مرجوعی همینگ

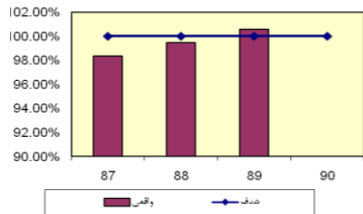
علت رشد ناگهانی این شاخص، تامین قطعات از شرکت‌هایی که توسط مشتری تعیین شده بودند و عدم نظارت مستقیم سایپاپرس بر کیفیت آن‌ها. بهبود: ایجاد سیستم یکپارچه از طریق لیست رنگی تامین‌کنندگان و کنترل غیر مستقیم بر کیفیت، انتخاب تامین‌کنندگان موازی در خصوص برخی قطعات کلیدی مثل کلاف.



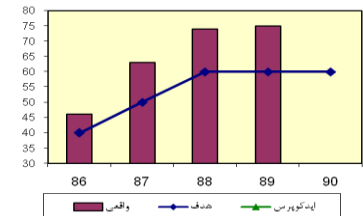
**نمودار ۱۰-ب-۴۲: امتیاز ممیزی 5S**  
 علت بهبود این شاخص اجرای پروژه‌های متعدد عمرانی در سطح شرکت، فرهنگ‌سازی 5S و لحاظ کردن نمره 5S در سیستم آکورد.



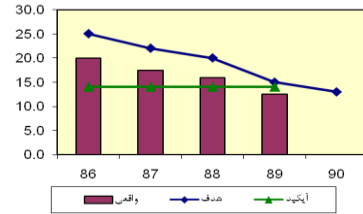
**نمودار ۱۰-ب-۴۵: درصد تحقق VES-P (پراپد)**  
 علت بهبود این شاخص در سال‌های اخیر برگزاری جلسات داخلی VES و بیان آن در جلسات ستاد کیفیت و پیگیری منظم مصوبات جلسات بوده‌است.



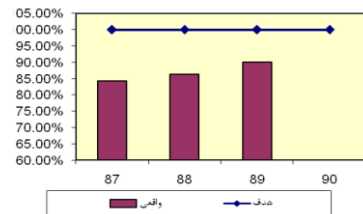
**نمودار ۱۰-ب-۴۸: تعداد جلسات QRQC برگزار شده**  
 برگزاری جلسات به منظور کشف عوامل بالقوه به روز ایرادات کیفی در خط تولید جهت جلوگیری از ارسال قطعات معیوب به مشتری موجب افزایش شاخص مذکور شده‌است.



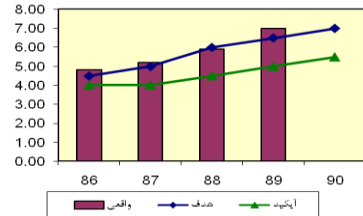
**نمودار ۱۰-ب-۴۱: میزان تاخیر در رفع عدم انطباق‌ها نسبت به مهلت تعیین شده**  
 علت بهبود این شاخص در سال‌های اخیر تعیین مسئول پیگیری مستمر جهت رفع ریشه‌ای عدم انطباق‌های مشاهده شده و تعیین پایگاه ثبت داده‌ها جهت تسهیل در پیگیری‌ها می‌باشد.



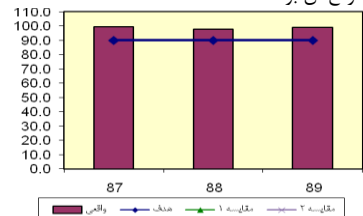
**نمودار ۱۰-ب-۴۴: درصد تحقق VES-P (L90)**  
 علت بهبود این شاخص در سال‌های اخیر برگزاری جلسات داخلی VES و بیان آن در جلسات ستاد کیفیت و پیگیری منظم مصوبات جلسات بوده‌است.



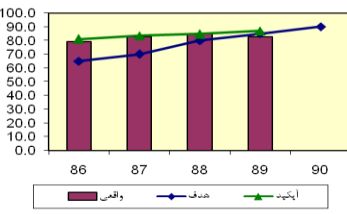
**نمودار ۱۰-ب-۴۷: نسبت اقدامات پیشگیرانه به اقدامات اصلاحی**  
 علت بهبود این شاخص تلاش شرکت در جهت فرهنگ‌سازی انجام اقدامات پیشگیرانه و تاکید در جلسات مختلف مدیران بوده‌است.



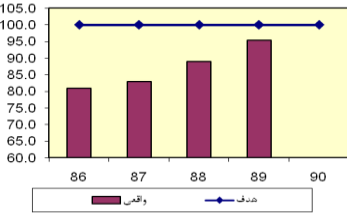
**نمودار ۱۰-ب-۵۰: درصد تحقق سفارشات خارجی**  
 علت مقدار مناسب این شاخص تلاش شرکت در جهت برنامه‌ریزی سفارشات خارجی و تامین به‌موقع آن بوده‌است.



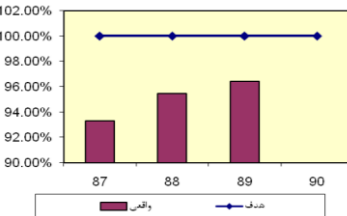
**نمودار ۱۰-ب-۴۰: انطباق سیستم مدیریت یکپارچه**  
 علت بهبود این شاخص در سال‌های اخیر دقت در شناسایی عدم انطباق‌ها و پیگیری مستمر جهت رفع ریشه‌ای عدم انطباق‌های مشاهده شده و توسعه کیفی ممیزان داخلی شرکت می‌باشد.



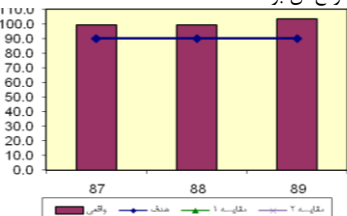
**نمودار ۱۰-ب-۴۳: درصد تحقق VES-P (همینگ)**  
 علت بهبود این شاخص در سال‌های اخیر برگزاری جلسات داخلی VES و بیان آن در جلسات ستاد کیفیت و پیگیری منظم مصوبات جلسات بوده‌است.



**نمودار ۱۰-ب-۴۶: درصد تحقق VES (همینگ)**  
 علت بهبود این شاخص در سال‌های اخیر برگزاری جلسات داخلی VES و بیان آن در جلسات ستاد کیفیت و پیگیری منظم مصوبات جلسات بوده‌است.



**نمودار ۱۰-ب-۴۹: درصد تحقق سفارشات داخلی**  
 علت مقدار مناسب این شاخص تلاش شرکت در جهت برنامه‌ریزی سفارشات داخلی و تامین به‌موقع آن بوده‌است.





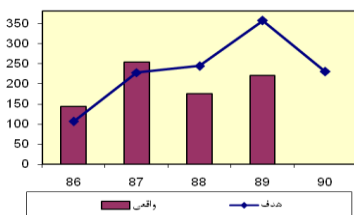
# ۱۱- دستاوردهای کلیدی استراتژیک

## ۱۱-الف) دستاوردهای کلیدی مالی

در زمینه سنجش و تحلیل دستاوردهای کلیدی، شرکت از شاخص‌های متعددی استفاده می‌نماید تا از تحقق اهداف و اثربخشی استراتژی‌های خود اطمینان حاصل نماید. اکثر این شاخص‌ها در تابلوی اهداف ذکر شده‌اند. درستی شاخص‌ها و مقادیر آن‌ها از طریق ممیزی‌ها، ارزیابی‌ها و با توجه به ارتباط بین شاخص‌ها مورد پایش قرار می‌گیرد. هدف‌گذاری شاخص‌ها با توجه به تحلیل روندهای گذشته و برنامه‌های آینده بوده‌است. از سال ۹۰ با ایجاد دستورالعمل هدف‌گذاری، شاخص‌ها مطابق منطبق ذکر شده در آن هدف‌گذاری می‌شوند. علاوه بر این جهت بهینه‌کاوی از شاخص‌های کلیدی عملکردی شرکت‌هایی نظیر ایدکوپرس، قالب‌های بزرگ صنعتی سایپا، مالیبل سایپا استفاده شده‌است.

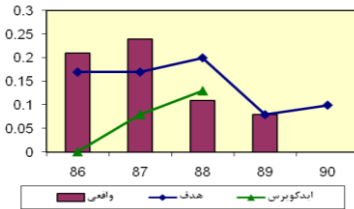
### نمودار ۱۱-الف-۳: فروش غیر سایپایی (رنو پارس) (میلیارد ریال)

علت نوسان این شاخص مشکلات موجود در شرکت رنو به دلیل عدم تامین به موقع سایر تامین‌کنندگان بوده که منجر به پایین آمدن MRP رنو گردید.



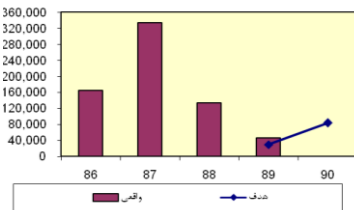
### نمودار ۱۱-الف-۶: حاشیه سود ناخالص

علت روند صعودی این نسبت تا سال ۸۷، افزایش فروش و سود ناخالص بوده به‌طوری‌که درصد افزایش فروش خالص نسبت به سود ناخالص بیشتر بوده و علت نزول این نسبت پس از سال ۸۷، افزایش فروش خالص و کاهش سود ناخالص می‌باشد.



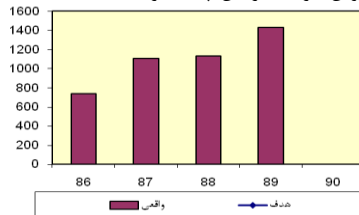
### نمودار ۱۱-الف-۹: سود عملیاتی (میلیون ریال)

علت رشد چشمگیر این شاخص در سال ۸۷، افزایش فروش خالص شرکت و علت کاهش چشمگیر در سال ۸۹، افزایش هزینه‌های شرکت می‌باشد.



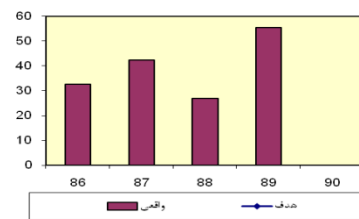
### نمودار ۱۱-الف-۲: فروش به سایپا (میلیارد ریال)

علت افزایش این شاخص در سال‌های اخیر، افزایش سفارش مشتری، تنوع محصولات و همچنین افزایش تولیدات شرکت می‌باشد که باعث شده علی‌رغم رشد ناچیز قیمت محصولات، فروش شرکت افزایش چشمگیری داشته باشد.



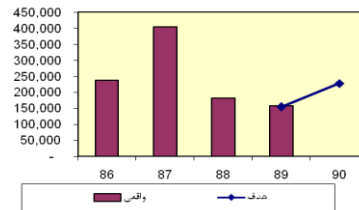
### نمودار ۱۱-الف-۵: فروش به سایپا یکدک (میلیارد ریال)

علت کاهش این شاخص در سال ۸۸، کاهش سفارش سایپا یکدک بوده‌است.



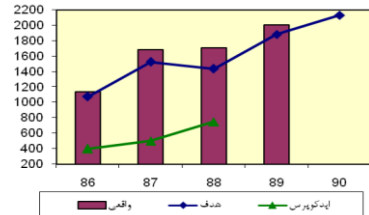
### نمودار ۱۱-الف-۸: سود ناخالص (میلیون ریال)

علت رشد چشمگیر این شاخص در سال ۸۷، افزایش فروش خالص شرکت می‌باشد.



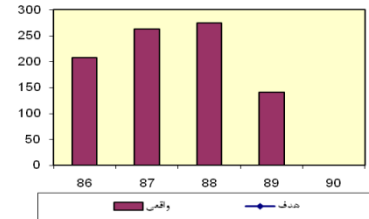
### نمودار ۱۱-الف-۱: فروش کل (میلیارد ریال)

علت افزایش این شاخص در سال‌های اخیر، افزایش سفارش مشتریان، تنوع محصولات و همچنین افزایش تولیدات شرکت می‌باشد که باعث شده علی‌رغم رشد ناچیز قیمت محصولات، فروش شرکت افزایش چشمگیری داشته باشد.



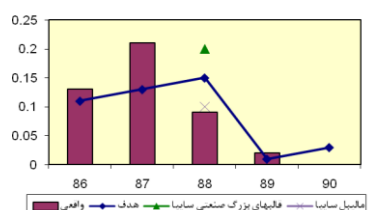
### نمودار ۱۱-الف-۴: فروش به سازه گستر (میلیارد ریال)

علت کاهش این شاخص در سال ۸۹، انعقاد قرارداد به صورت مستقیم با سایپا به جای واسطه سازه گستر بوده‌است.



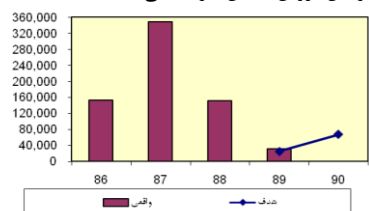
### نمودار ۱۱-الف-۷: بازده فروش

علت این روند صعودی تا سال ۸۷، افزایش فروش خالص و افزایش سود خالص بوده ولی درصد افزایش سود خالص نسبت به فروش خالص بیشتر بوده و علت نزول بعد از سال ۸۷، نیز افزایش فروش خالص و کاهش سود خالص بوده‌است.



### نمودار ۱۱-الف-۹: سود خالص (میلیون ریال)

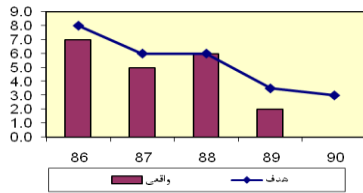
علت رشد چشمگیر این شاخص در سال ۸۷، افزایش فروش خالص شرکت می‌باشد.



## ۱۱-ب) دستاوردهای کلیدی غیرمالی

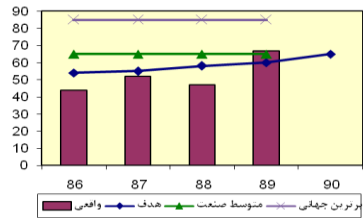
نمودار ۱۱-ب-۳: مدت زمان تکوین محصول (ماه)

علت بهبود این شاخص افزایش پرسنل مهندسی تولید و تشکیل منظم و مستمر جلسات کمیته APQP در سال‌های اخیر بوده است.



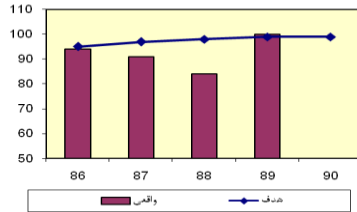
نمودار ۱۱-ب-۶: OEE (پرس شاپ)

دلایل افزایش این شاخص افزایش استفاده از زمان در دسترس با توجه به رباتیک نمودن قطعات پرایدی و اجرای پروژه Optimization می‌باشد. (۶-ج-۱ →)



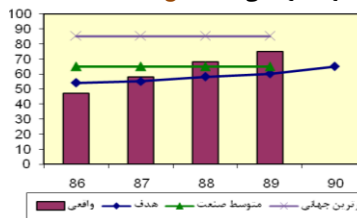
نمودار ۱۱-ب-۲: درصد تحقق پیش‌بینی فروش

علت عدم تحقق برنامه فروش در سال‌های ۸۷ و ۸۸، نوسان در MRP، زونپارس بوده است.



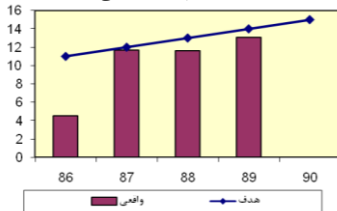
نمودار ۱۱-ب-۵: OEE (مجموعه‌سازی)

دلایل افزایش این شاخص افزایش استفاده از زمان در دسترس به دلیل انجام اقدامات متعدد در خصوص کاهش توقفات و افزایش سطح کیفیت تولیدات از طریق برگزاری منظم جلسات توقفات و کدگذاری توقفات مجموعه‌سازی می‌باشد. (۶-ج-۱ →)



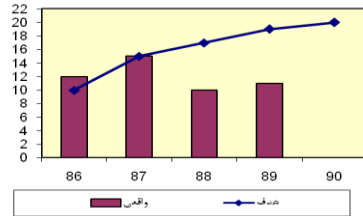
نمودار ۱۱-ب-۸: تعداد قطعات تولیدی (میلیون قطعه)

علت افزایش این شاخص افزایش میزان تولید محصولات مجموعه‌سازی به دلیل افزایش نیاز مشتری و راه‌اندازی سایپا کاشان می‌باشد.



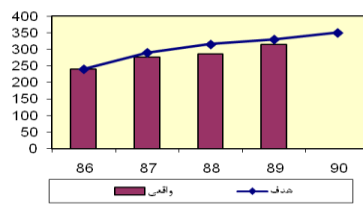
نمودار ۱۱-ب-۱: سهم بازار خارج از گروه سایپا

با توجه به تکمیل ظرفیت شرکت امکان دریافت سفارشات بیشتر توسط گروه وجود نداشته و لذا سهم بازار کاهش یافته است. (مهم تکمیل ظرفیت با اولویت گروه سایپا است).



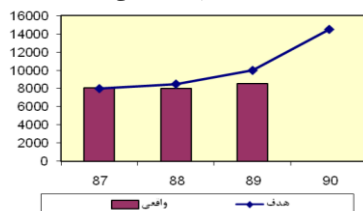
نمودار ۱۱-ب-۴: تعداد محصولات تکوین شده

علت افزایش این شاخص نیاز مشتری و ورود محصولات جدید بوده است.



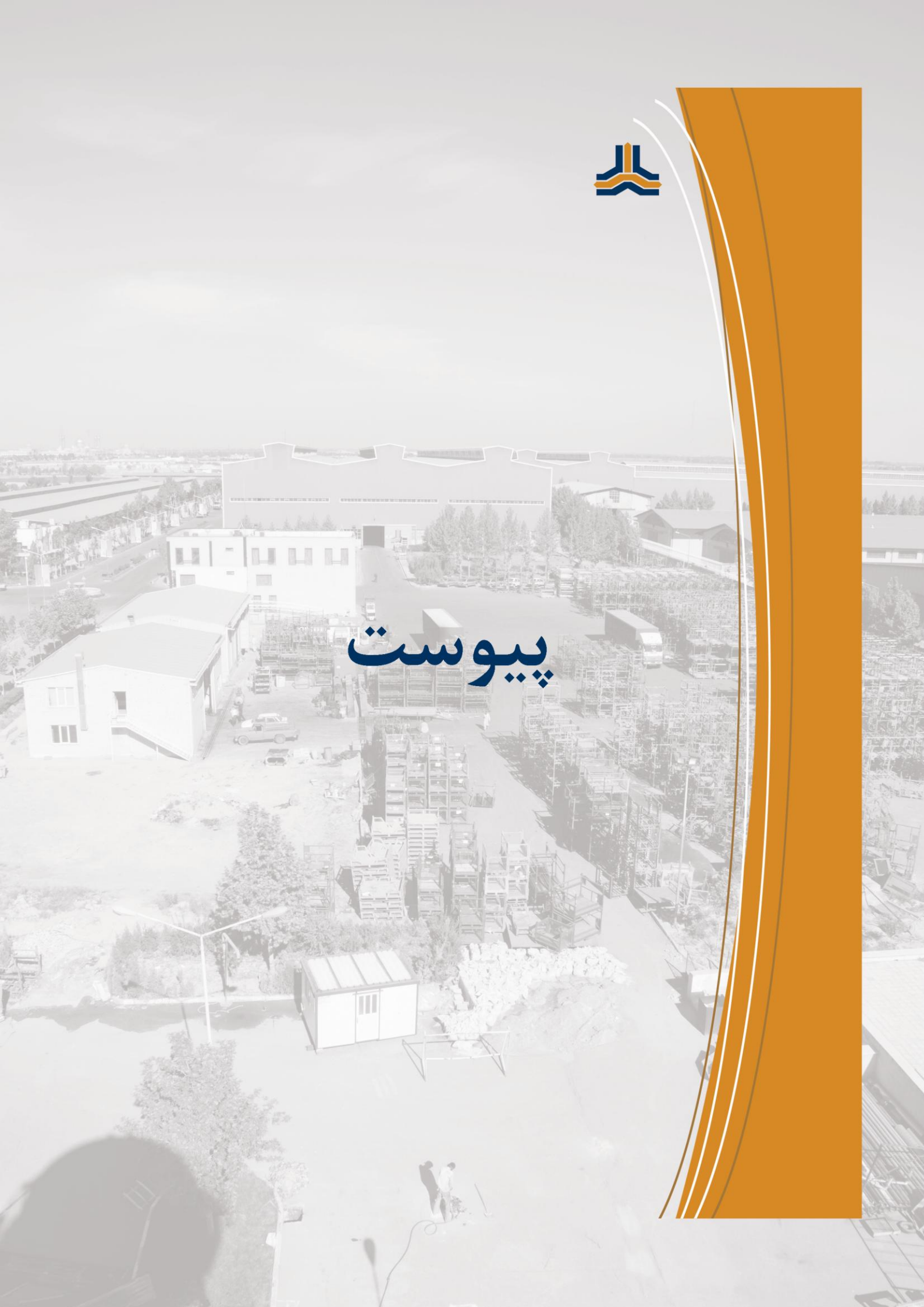
نمودار ۱۱-ب-۷: سرانه تولید بر حسب SEP (قطعه به ازای هر نفر)

علت افزایش این شاخص افزایش میزان تولید محصولات مجموعه‌سازی به دلیل افزایش نیاز مشتری و راه‌اندازی سایپا کاشان می‌باشد.





# پیوست





## جدول اختصارات

No	Abbr.	Definition
1	APQC	American Productivity and Quality Center
2	APQP	Advanced Product Quality Planning
3	ASES	Alliance Supplier Evaluation Standard
4	AVL	Automatic vehicle location
5	B.P	Business Plan
6	BI	Business Intelligence
7	BLK	Blanking Line
8	BMI	Business Monitor International
9	BMS	Building Management System
10	BPMN	Business Process Model and Notation
11	BSC	Balanced Scorecard
12	C/F	Checking Fixture
13	CFT	Cross Functional Team
14	CM	Corrective Maintenance
15	CMM	Coordinate Measuring Machines
16	COQ	Cost Of Quality
17	CPM	Cycle Per Minute
18	CRM	Customer Relationship Management
19	CSF	Critical Success Factor
20	CSR	Corporate Social Responsibility
21	ECN	Engineering Change Notice
22	EDI	Electronic Data Interchange
23	EFE	External Factor Evaluation
24	EM	Emergency Maintenance
25	EMS	Energy management system
26	ERP	Enterprise Resource Planning
27	FIFO	First in First Out
28	FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
29	FR	Frequency rate
30	FS	Feasibility Study
31	FTA	Fault Tree Analysis
32	FTP	File Transfer Protocol
33	G1	Heavy Press Line
34	G2	Semi-heavy Press Line
35	G3	Low Capacity Press Line
36	GPRS	General Packet Radio Service
37	GPS	Global Positioning system
38	GSF	General Success Factor
39	HSE	Health, Safety, Environment
40	IE	Internal- External Matrix
41	IFE	Internal Factor Evaluation
42	IMS	Integration management system
43	IQG	Indicator Quality Geometry
44	IR	Incident Report
45	IRR	Internal Rate Return
46	IT	Information Technology
47	ITSMF	Information Technology Senior Management Forum



## جدول اختصارات

No	Abbr.	Definition
48	JSA	Job Safety Analysis
49	KM	Knowledge Management
50	KSF	Key Success Factor
51	MRP	Material Requirement Planning
52	MTBF	Mean Time between Failure
53	MTTR	Mean Time to Repair
54	NPMS	Nissan Plant Management System
55	NPV	Net Present Value
56	NQS	Non conformance Quality Spot Weld
57	OEE	Overall Equipment Efficiency
58	OEM	Original Equipment Manufactory
59	PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
60	Plc.	Programmable Logic Controller
61	PM	Preventive Maintenance
62	PPM	Part per Million Defect
63	PRG	Progressive Line
64	QAM	Quality Assurance Matrix
65	QRQC	Quick Response Quality Control
66	QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix
67	R&D	Research and Development
68	REBA	Rapid Entire Body Assessment
69	RFQ	Request For Quotations
70	ROI	Return of Investment
71	RPN	Risk Priority Number
72	RULA	Rapid Upper Limb Assessment
73	SBU	Strategic Business Unit
74	SCM	Supply Chain Management
75	SEC	Securities and Exchange
76	SEP	Standard Equivalent Product
77	SES	Supplier Evaluation Standard
78	SGM	Saipa Group Material Supplement
79	SPACE	Strategic Position and Action Evaluation Matrix
80	SPC	Statistical Process Control
81	SPR	System Production Renault
82	SPS	System Production Saipa Press
83	SQFE	Study Question for the First Exam
84	SR	Severity Rate
85	SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
86	T.P	Touch Panel
87	TPM	Total Productivity Management
88	VESP	Visual Evaluation System Panel
89	VMI	Vendor Management Inventory
90	VPN	Virtual Private Network





فهرست مشارکت کنندگان در تدوین اظهارنامه تعالی سازمانی - سال ۹۰  
(به ترتیب حروف الفبا)

ردیف	نام خانودگی	نام	سمت
۱	ابراهیمی	علیرضا	رئیس روابط عمومی
۲	احمدیان	مهدی	رئیس مهندسی تولید پرس شاپ
۳	اسدالهی	وحید	مشاور مدیر عامل و مدیر ارتباطات و امور بین الملل
۴	اقبال ویجوئی	حمید	مدیر تضمین کیفیت و مشاور مدیرعامل
۵	البرزی	ایمان	کارشناس سامانه کنترل پروژه و دبیر نظام پیشنهادها
۶	الماسی	دریا	کارشناس مهندسی
۷	امیری	سیدعلی	مدیر بازرگانی و مشاور مدیرعامل
۸	آرونی کاشانی	رضا	مدیر مهندسی تولید
۹	آریافر	اسمعیل	سرپرست مدیریت انبارها
۱۰	آمره بزلوئی	غلامرضا	معاونت نگهداری و تعمیرات
۱۱	بساک	مجید	کارشناس برنامه ریزی استراتژی
۱۲	بهارى	مهدیه	کارشناس مسئول برنامه ریزی و کنترل تولید مجموعه سازی
۱۳	بیکی شلمانی	صادق	رئیس فضای سبز
۱۴	پرهیز	محمی الدین	قائم مقام مدیرعامل
۱۵	تاجیک	محمدعلی	سرپرست مدیریت منابع انسانی
۱۶	تقی زاده	علی	مدیر دفتر مدیر عامل
۱۷	جباری دارستانی	محمد رضا	سرپرست مدیریت برنامه ریزی و کنترل تولید
۱۸	جعفر نژاد سیاهکلرودی	رضا	مدیریت نت ماشین آلات
۱۹	جمالو	فضل اله	مدیرعامل
۲۰	جمالی	سیدحمید	سرپرست مدیریت تجهیزات و تکنولوژی
۲۱	جمشیدیان	امیر	کارشناس مسئول برنامه ریزی لجستیک مجموعه سازی
۲۲	چاوشی	خسرو	معاونت برنامه ریزی و لجستیک
۲۳	حافظی	محسن	رئیس خدمات پشتیبانی
۲۴	حجازی زاده راوری	محمد	مشاور عالی مدیر عامل و جانشین در جلسات و کمیته های فنی
۲۵	حسین زاده	فیروز	مدیریت مطالعات راهبردی و تعالی سازمانی
۲۶	حسینی	حسن	کارشناس مسئول ارزیابی و ارتقا تأمین کنندگان
۲۷	حضرتی	داود	رئیس بازاریابی و فروش
۲۸	حیدری	محمدتقی	رئیس سایت تولید پارس خودرو
۲۹	حیدری	مهدی	کارشناس مهندسی نرم افزار
۳۰	خاکبازان فرد	مرتضی	کارشناس مسئول فروش اقلام نامنطبق و ضایعات



فهرست مشارکت‌کنندگان در تدوین اظهارنامه تعالی سازمانی - سال ۹۰  
(به ترتیب حروف الفبا)

ردیف	نام خانودگی	نام	سمت
۳۱	خالقیان	فرزین	کارشناس تحقیقات و مطالعات کسب و کار
۳۲	خسروداد	ایرج	معاونت تولید
۳۳	خواجهمید	هاشم	کارشناس مسئول حسابداری فروش
۳۴	خیرایی شبستری	الناز	کارشناس مسئول ارزیابی کار و زمان
۳۵	دانش‌فر	ملیح‌ناز	رئیس برنامه‌ریزی لجستیک
۳۶	ذوالفقاری	منوچهر	مشاور مدیرعامل
۳۷	راستگومقدم	مجید	رئیس مهندسی تجهیزات و تکنولوژی
۳۸	رجبی	غلامرضا	مشاور مدیر عامل و مدیر حراست
۳۹	رحمتی	حسین	کارشناس مسئول برنامه‌ریزی استراتژی
۴۰	رستمی	مرضیه	سرپرست ریاست تحقیقات محصول
۴۱	رضوانی یکتا	علی‌اکبر	سرپرست مدیریت تحقیق و توسعه (R&D)
۴۲	زاهدی	رضا	رئیس حسابداری خرید و دارایی‌ها
۴۳	زاهدی سیاگلورایی	علی‌اصغر	رئیس کارگزینی
۴۴	زمانی فر	حمیدرضا	سرپرست مدیریت حسابداری مالی و مدیر حسابداری مدیریت
۴۵	زینالی مغانلو	محمدرضا	سرپرست معاونت اداری مالی و اقتصادی
۴۶	سلطانی	داود	مدیریت SBU پارس خودرو
۴۷	سهرابی	مریم	کارشناس مسئول امور پرسنلی
۴۸	شاداب	سیدمحمد	کارشناس تولید سایت پرس شاپ پارس خودرو
۴۹	شادمهر	حسین	مدیر برنامه‌ریزی و کنترل موجودی
۵۰	شفیعی	رضا	سرپرست ریاست فرآیندها
۵۱	شهسوارزاده	حسین	ریاست حفاظت IT
۵۲	شیروانی	آزاده	کارشناس مسئول نرم‌افزارهای تحت وب
۵۳	صدرائی	مهدی	مدیریت تولید پرس شاپ
۵۴	ضیغی	مصطفی	رئیس تشریفات
۵۵	طالبی قرانقیه	فرناز	کارشناس مسئول سخت‌افزار
۵۶	طهرانی	سیده‌زهرا	کارشناس امور بین‌الملل
۵۷	طهماسبی حمید	شهرام	معاونت فنی مهندسی
۵۸	عبدالحسینی	رضا	رئیس برنامه‌ریزی نت
۵۹	عزیزی	پرویز	فرمانده پایگاه حضرت امام خمینی (ره) شرکت سایپا پرس
۶۰	عنصری	خلیل	مدیریت برنامه‌ریزی و تأمین



فهرست مشارکت‌کنندگان در تدوین اظهارنامه تعالی سازمانی - سال ۹۰  
(به ترتیب حروف الفبا)

ردیف	نام خانودگی	نام	سمت
۶۱	عیدی	معصومه	کارشناس مسئول بهداشت صنعتی و محیط
۶۲	عیوضی فر	مهرداد	کارمند اجرای دوره‌های آموزشی
۶۳	غفاری	مهدی	مدیریت تاسیسات و ساختمان
۶۴	غفاری حومدی	زهرا	مسئول ارتباطات
۶۵	غلامحسینی سمنانی	محمدرضا	رئیس برنامه‌ریزی و کنترل مواد
۶۶	فرامرزی	محمد	سرپرست مدیریت مهندسی صنایع
۶۷	فغانی	مهدی	رئیس ایمنی، بهداشت و درمان
۶۸	فلاح	محمود	رئیس مهندسی کیفیت و دبیر کمیته شکایات مشتریان
۶۹	قائمی	وحید	رئیس دفتر معاونت طرح و برنامه
۷۰	قورچیان	مسعود	مدیر نت قالب و ابزار
۷۱	کاظمی	سیدسعید	کارشناس اجرای دوره‌های آموزش
۷۲	کریمی آشتیانی	محمدتقی	مدیر راه تولید
۷۳	کلانی	رضا	رئیس خرید داخلی
۷۴	محسنی عوری	احمد	کارشناس حسابداری مالی
۷۵	مصطفایی	رضا	مدیر امور اقتصادی
۷۶	مقدم	محمد	کارشناس مسئول سیستم‌های مدیریت کیفیت
۷۷	ملایری آشتیانی	حسین	سرپرست امور رفاهی
۷۸	منصوریان	پویا	سرپرست کیفیت تأمین‌کنندگان قطعات پرسی
۷۹	موحدی	امیر	رئیس خدمات
۸۰	مویدی	محمد	رئیس آموزش و توسعه منابع انسانی
۸۱	میرزاده واقفی	سید جواد	سرپرست مدیریت تولید مجموعه‌سازی
۸۲	میرزایی	وجیهه	کارشناس ایمنی بهداشت
۸۳	مینوسپهر	محمد مهدی	مدیریت انرژی
۸۴	نظری وادقانی	حمیدرضا	رئیس شبکه و توسعه سخت‌افزار و ارتباطات الکترونیک
۸۵	نوده	حمیدرضا	کارشناس کنترل و بهبود فرآیندها
۸۶	نوری	علی‌اکبر	رئیس حسابداری فروش
۸۷	وروانی فراهانی	محمد	کارشناس ارتباطات الکترونیک و سخت‌افزار
۸۸	ولی‌پور	جواد	رئیس نت پرس شاپ
۸۹	یاوری	محمدجواد	کارشناس برنامه‌ریزی آموزشی
۹۰	یحیوی‌نژاد	امیرعباس	سرپرست مدیریت طرح و برنامه



**SAIPA PRESS co.**  
**Member of Saipa Corporation**

تهران - بلوار غدیر (کیلومتر ۱۴ جاده قدیم قم) - بعد از سه راه پالایشگاه - شماره ۳۹  
تلفن مستقیم: ۵۱۰۲۲۲۲۲ - ۰۲۱ - نامبر: ۵۵۲۰۲۸۲۰ - ۰۲۱ صندوق پستی: ۱۵۹ - ۱۸۱۳۵  
Email: [info@saipapress.com](mailto:info@saipapress.com) [www.saipapress.com](http://www.saipapress.com)