

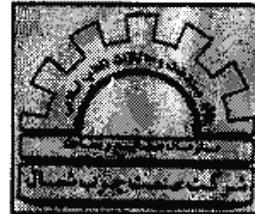
# شرکت صنعت چوب شمال (نئوپان گنبد)

قسمت اول

مقدمه:



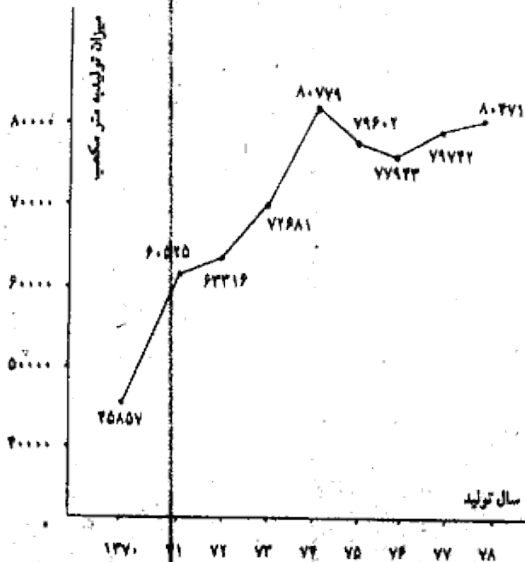
صنعت تخته خرده چوب در ایران با اینکه از قدمت زیادی برخوردار نیست و از تأسیس اولین کارخانه ساخت تخته خرده چوب در چمخاله حدود چهل سال بیشتر نمی‌گذرد اما بدلیل نوآوریها و پیشرفتهایی که در این مدت (به استثناء سالهای پیروزی انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی و بحرانهای پس از آن) در صنعت چوب، خصوصاً تولید نئوپان بوجود آمده روز به روز بر متقاضیان این محصول افزوده شده است.



در این بین شرکت صنعت چوب شمال به عنوان بزرگترین تولیدکننده نئوپان در کشور سهم عمده‌ای را ایفا نموده و با تغییر مدیریت در سال ۱۳۷۰ و اعمال راهکارها و استراتژی‌های جدید توسط مدیرعامل شرکت جناب آقای مهندس نوروزی گام‌های مهمی را جهت تعدیل عرضه و تقاضای محصول در بازار و کسب بیشترین سهم بازار و حضور در بازارهای بین‌المللی برداشته است.

اما آنچه روشن است این است که در ۵ - ۴ سال آینده صنعت تخته خرده چوب (نئوپان) در کشور به یک صنعت رقابتی تبدیل خواهد شد و تولیدکنندگان را با چالش‌های جدید مدیریتی روبرو خواهد کرد. لذا در این گزارش - که در دو قسمت تقدیم حضورتان خواهد شد - سعی شده که تحلیلی بر موقعیت این صنعت در قالب گزارش از شرکت صنعت چوب شمال ارائه گردد تا تصویری از اوضاع کنونی برای شما خوانندگان گرامی صورت پذیرفته باشد.

وضعیت مقدار تولید از سال ۱۳۷۰ تا کنون:



آشنایی با تاریخچه و وضعیت شرکت صنعت چوب شمال:

شرکت سهامی تخته خرده چوب صنعت چوب شمال (نئوپان گنبد) در سال ۱۳۵۴ تأسیس و در آبان ماه سال ۱۳۵۷ پس از نصب و راه‌اندازی ماشین آلات به بهره‌برداری آزمایشی رسید و از ابتدای سال ۱۳۵۸ رسماً بهره‌برداری از آن آغاز شد. ظرفیت اسمی این کارخانه تولید ۱۸۰ مترمکعب تخته خرده چوب ضخیم در ۲۳ ساعت کار در روز پیش بینی شده بود. تخته خرده چوب تولیدی این واحد از نوع تخته‌های ناهمسان و با وزن مخصوص متوسط ۰/۶ تا ۰/۸ گرم بر سانتیمتر مکعب می‌باشد.

مواد اولیه مصرفی این کارخانه براساس استفاده از مازاد مقطوعات جنگلی و مازاد محصولات کشاورزی طراحی گردیده ولی از زمان بهره‌برداری تاکنون هیچگاه از مازاد محصولات کشاورزی به دلیل بالا بودن قیمت تمام شده آن استفاده نگردیده و کل مواد اولیه آن از مازاد مقطوعات جنگلی و صنوبر کاری‌های منطقه و طی سالیان اخیر از ضایعات باغی تأمین می‌گردد.

چسب مصرفی کارخانه از نوع اوره فرمالدئید (UF) می‌باشد.

توسعه مدیریت شماره ۲۰ و ۲۱ آذر و دی ماه ۱۳۷۹

قابل ذکر است که جمع تولیدات شرکت صنعت چوب شمال از سال ۱۳۵۸ لغایت ۱۳۶۹ بالغ بر ۲۸۱۱۸۰ مترمکعب می‌باشد؛ حداکثر تولید یکسال ۳۴۲۶۸ مترمکعب و میانگین تولید سالیانه ۲۳۴۳۲ مترمکعب بوده است.

سال ۱۳۷۰ را باید نقطه عطفی در فعالیت‌های شرکت به حساب آورد. در این سال با تغییراتی که در سطح مدیریت شرکت به وقوع پیوست، دیدگاه‌های جدیدی که نشأت گرفته از مدیریت علمی و منطقی بوده در شرکت حاکم گردید. بر این مبنا بررسی‌های همه جانبه‌ای در جهت تشخیص نقاط ضعف و قوت شرکت و رفع نقایص موجود، و استفاده از فرصت‌ها و دوری جستن از

تهدیدات محیطی به عمل آمد. گلوگاه‌های تولید تشخیص و براساس یافته‌های منطقی و نقایص موجود طرح تکمیل و توسعه کارخانه تدوین و از سال ۱۳۷۰ از محل سود سالیانه و با استفاده از معافیت‌های پیش‌بینی شده در ماده ۱۳۸ قانون مالیات‌های مستقیم به مرحله اجرا درآمد. برآورد اولیه طرح ۳۵۴۰ میلیون ریال بوده که به تدریج با تغییر نرخ ارز از رقابتی به شناور و صادراتی هزینه اجرای طرح به ۸۵۰۰ میلیون ریال بالغ گردید. در حال حاضر کلیه موارد طرح تا پایان سال ۱۳۷۶ به مرحله اجرا درآمده است و طی سالهای ۱۳۷۷ و ۱۳۷۸ هزینه‌های سرمایه‌ای تحقق یافته که شامل ۱۴۲۷/۵ میلیون ریال ساختمان و تأسیسات، ۴۹۳۷ میلیون ریال خرید خردکن هومباک، خرید ۳۵ درصد سهام نئوپان کارون به مبلغ ۳۵۴۰ میلیون ریال، ساخت قالب کیک به مبلغ ۱۱۲ میلیون ریال و ۲۵ میلیون ریال خرید سیستم اطفاء حریق و ۳۵۹ میلیون ریال سیلوی غبار و خرید و ساخت تأسیسات کوره غبار سوز به مبلغ ۱۴۱ میلیون ریال و اجرای نمای ورودی انتظامات به مبلغ ۱۰۰ میلیون

ریال بوده که مبلغ ۵ میلیارد ریال از محل مطالبات حاصل شده سهامداران و مابقی از عملیات جاری شرکت تأمین گردیده است. ضمن اینکه اقدامات اساسی در جهت ارتقاء کیفیت و حضور در بازارهای جهانی در این شرکت صورت پذیرفته، به صورتی که در سال ۱۳۷۹ موفق به دریافت گواهینامه ISO 9002 از شرکت GMI گردیده است و از نظر کمی نیز توانایی تولید کارخانه از ۳۵۰۰۰ مترمکعب به ۸۰۰۰۰ مترمکعب در سال افزایش یافته است.

همزمان با اجرای این طرح نیز اقدامات همه جانبه‌ای در جهت آموزش و ارتقاء دانش فنی و انگیزش کارکنان معمول گردید و

**این شرکت به عنوان بزرگترین تولید کننده نئوپان ضخیم و استاندارد کشور ۱۸ درصد از سهم بازار داخلی را در اختیار دارد.**  
**استراتژی جدید شرکت رضایت مشتریان، کسب بیشترین سهم در بازار و حضور بازارهای بین‌المللی می‌باشد.**

هم اکنون شاخص‌های بهره‌وری در این شرکت در سطح بالا و قابل قبولی قرار دارد. اینک شرکت صنعت چوب شمال با کسب آمادگی لازم و روحیه تهاجمی به تمایز و ارتقای بیشتر کیفیت محصول و تحصیل سهم بیشتری در بازار می‌اندیشد. وجود همین آمادگی و روحیه تهاجمی سبب واگذاری مسئولیت اجرای پروژه نئوپان خلخال به شرکت صنعت چوب شمال جهت نصب و راه‌اندازی گردید و این پروژه ظرف سه سال به تولید رسید. علاوه بر آن خرید ۳۵ درصد از سهام شرکت نئوپان کارون گام دیگری در جهت ارتقاء سهم بازار شرکت می‌باشد.

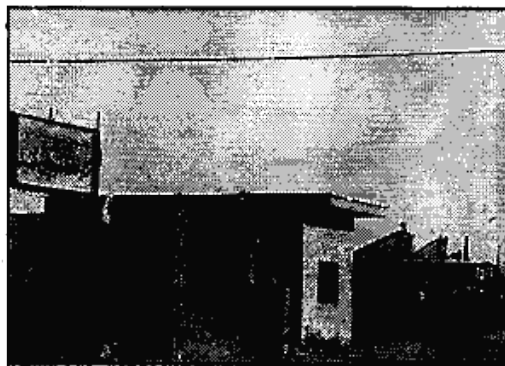
استراتژی جدید شرکت رضایت مشتریان، کسب بیشترین سهم بازار و حضور در بازارهای بین‌المللی می‌باشد و در این راستا نیز گام‌های موثری برداشته شده که حجم صادرات یک میلیون دلاری شرکت در سال ۱۳۷۶ بخشی از آن است. صادرات شرکت بیشتر به کشورهای آسیای مرکزی و حوزه قفقاز همچنان ادامه دارد.

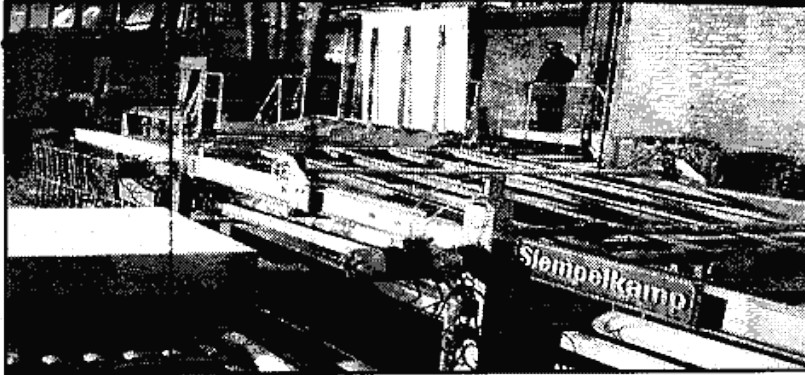
**اقدامات و فعالیت‌های انجام شده در جهت بهبود بهره‌وری در شرکت صنعت چوب شمال:**

بهره‌وری در شرکت صنعت چوب شمال به صورت بلندمدت دیده شده است، آنهم با نگاهی همه جانبه به سوی کارکنان، سهامداران و جامعه بین‌المللی. به همین دلیل شرکت صنعت چوب شمال همواره بر اصول زیر تأکید دارد:

**- بهره‌وری یک فرهنگ است و باید در کلیه سطوح جامعه گسترش یابد.**

توسعه مدیریت شماره ۲۰ و ۲۱ آذر و دی ماه ۱۳۷۹





- بهبود بهره‌وری ارتبام  
مستقیم با آموزش دارد.  
- برای بهبود بهره‌وری باید  
ارتباطات را در سازمان  
بهبود بخشیده و توسعه  
داد.  
- میوه حاصل از بهبود  
بهره‌وری باید بین کارکنان،  
سهامداران و مصرف  
کنندگان تقسیم شود.

ج) محاسبه نسبت‌های بهره‌وری و اعلام آن به همکاران.  
د) انجام ۳۶۵ روز کار مستمر در طول سال به طوریکه کارکنان شرکت  
صنعت چوب شمال فکر کنند که کار بهترین تفریح است.  
**روش‌هایی که برای اجرای فرهنگ سازی در شرکت صنعت  
چوب شمال بکار گرفته شده است، عبارتند از:**

- ۱- توجه به نیروهای داخلی بجای استخدام از بیرون جهت ایجاد امید به آینده بهتر و افزایش ضریب امنیت شغلی در کارکنان.
  - ۲- انجام به موقع وظایف توسط مدیریت شرکت.
  - ۳- همکاری با نهادهای کارکنان در شرکت و استفاده از آنان برای رفع مشکلات و پیشبرد برنامه‌ها.
  - ۴- ایجاد امنیت شغلی همراه با گردش مشاغل برای کارکنان.
  - ۵- سرمایه‌گذاری مستمر در کلیه زمینه‌ها.
  - ۶- کنترل برنامه‌های در دست اجرا و در صورت ضرورت اصلاح آنها.
- وضعیت اشتغال کارکنان از لحاظ پراکنندگی تحصیلی و میزان  
افزایش و کاهش آنها:**

پراکنندگی تحصیلی	پسوند	فصلنامه‌های	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس
میزان تغییرات سال ۶۹	۱۱	۶۵	۱۶	۲۰	۲	۱
ارسال ۶۹ تا تاریخ ۲۱/۲/۶۹	۴	۶۰	۱۵	۵۲	۱۵	۲۸

لازم به یادآوریست که برنامه‌ریزی افزایش سطح تحصیلات که در جدول  
فوق بتدریج مشاهده می‌شود از سال ۷۴ به بعد تماماً در طول کار صورت  
پذیرفته است به این معنی که افراد ضمن فعالیت در شرکت و با پشتیبانی  
مدیریت به تحصیلات خود ادامه داده و مدارج تحصیلی را طی نموده‌اند.  
البته قسمتی از تغییرات ساختار پرسنلی مربوط به استخدام افراد جدید  
مسی باشد.

با تکیه بر این اصول و در راه بهبود مستمر، در سال ۱۳۷۰ اهداف  
تعیین شد. تحقق این اهداف نیاز به فرهنگ سازی داشت و برای  
فرهنگ‌سازی نیاز به سرمایه‌گذاری وسیع بر روی نیروی انسانی و  
تکنولوژی و برای تحقق همه این موارد باید محیطی انسانی بوجود آورد  
تا در این محیط انسانها احساس هویت نمایند.

برای ایجاد این چنین محیطی در شرکت صنعت چوب شمال، اقدامات  
زیر به اجرا درآمد:

- ۱- تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت یا همفکری همکاران.
- ۲- تهیه طرح تکمیل و توسعه و اقدام جهت اجرای آن.
- ۳- توسعه مشارکت همکاران در امور شرکت.
- ۴- برگزاری کلاسها و دوره‌های آموزشی و جلسات بازدید از دیگر  
شرکت‌ها.
- ۵- بکارگیری تجربه و تخصص در کنار یکدیگر (که هر جا این دو کنار  
هم آیند، خلاقیت و نوآوری ظهور می‌نماید).
- ۶- بکارگیری روش شایسته سالاری و انتخاب افراد لایق و کارآمد برای  
مسئولیت‌های مختلف شرکت یا سایر شرکتها.
- ۷- برگزاری مستمر جلسات هفتگی و ماهیانه با همکاران جهت تشریح  
اهداف برنامه‌ها و فعالیت‌های در دست اقدام.
- ۸- تلاش جهت برقراری روابط صمیمانه بین کارکنان و مدیران جهت  
ایجاد اعتماد متقابل.
- ۹- تأکید بر سیاست‌ها و روش‌های اجرایی تعیین شده و اصلاح مستمر  
این روش‌ها بطوریکه بهبود در سیاست‌های شرکت نمایان بوده و بتدریج  
به فرهنگ تبدیل شود.
- ۱۰- بهبود ساختار نیروی انسانی و اصلاح تدریجی آن.
- ۱۱- برقراری سیاست‌های انگیزشی در جهت رفع نیازهای ضروری  
همکاران و تلاش بیشتر آنان برای رسیدن به اهداف شرکت از قبیل:  
الف) انعقاد قرارداد بهره‌وری بین شورای اسلامی کار و شرکت.  
ب) مشارکت همکاران در سود حاصل از بهبود بهره‌وری و ایجاد  
زمینه‌های افزایش درآمد برای همکاران.  
توسعه مدیریت شماره ۲۰ و ۲۱ آذر و دی ماه ۱۳۷۹