

مودودی، محمدرضا، ۱۳۴۷ -
راه سایکو: الگوی مدیریت ایرانی در فرایند رشد و تکامل صنعت
قطعه‌سازی ایران / محمدرضا مودودی؛ با همکاری موسسه مطالعاتی،
مشاوره و خدمات مدیران افق ۱۴۰۰ - تهران: مکت، ۱۳۸۴.
۲۵۶ ص.

ISBN: 964-8314-03-9: ۳۰۰۰۰ ریال

M. R. Mowdoodi. The Sapco way.
عنوان به انگلیسی:
فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیپا.

۱. اتومبیل‌ها -- ایران -- صنعت و تجارت -- تاریخ . ۲. شرکت
طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سایکو). ۳. مدیریت
صنعتی -- ایران -- تاریخ. الف. موسسه مطالعاتی، مشاوره و خدمات
مدیران افق هزار و چهارصد. ب. عنوان. ج. عنوان: الگوی مدیریت ایرانی
در فرایند رشد و تکامل صنعت قطعه‌سازی.

۳۳۸ / ۴۷۶۲۹۲۲۲۰۹۵۵ HD ۹۷۱۰ / الف ۹م۸

۸۴-۱۱۵۵

کتابخانه ملی ایران

راه سایکو

الگوی مدیریت ایرانی

در فرآیند رشد و تکامل صنعت قطعه‌سازی ایران

مهندس محمدرضا مودودی

شابک: ۹۶۴-۸۳۱۴-۰۳-۹

عنوان : راه‌سایکو، الگوی مدیریت ایرانی در فرآیند توسعه و تکامل صنعت قطعه‌سازی ایران

نویسنده: مهندس محمدرضا مودودی

طراح جلد: علیرضا کریمی‌مقدم

با همکاری مؤسسه مطالعاتی، مشاوره و خدمات مدیران افق ۱۴۰۰

ناشر: انتشارات مکث

تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه

قیمت: ۳۰۰۰۰ ریال

شماره تماس توزیع: ۰۹۱۲-۳۹۱۰۲۶۱

فهرست

۹	پیشگفتار
۱۷	پرواز از آشیانه
۲۵	در سایه گلوله
۳۳	سال‌های کبود
۳۹	طوفان واردات
۴۳	دوران فترت
۴۶	زایشی دوباره
۵۳	غروب بت‌ها
۵۷	بوسه بر جسد
۶۷	اصطکاک با پارادایم‌های ذهنی
۷۵	تولد یک اسطوره
۸۱	گذر از قهقرای آینده
۹۴	پرواز غازهای وحشی
۱۰۳	تغییر اتمسفر
۱۱۵	میدان مغناطیسی
۱۲۵	جاده‌های مه‌آلود
۱۳۹	بازگشت به زندگی
۱۴۷	اولین فرمان
۱۵۸	جادوی نسبیت

۱۸۰	از نظام تا نهضت
۱۹۳	ماه و انگشت
۲۰۵	قانون شکن
۲۲۷	عصیان در برابر پدرسالار
۲۳۸	بر بلندای اوج
۲۴۷	منابع و مأخذ

www.ketabi.ir

پیشگفتار

از آن زمان که انسان رابطه را آموخت، جاده‌ها همواره سمبل اندیشه‌ها و دستاوردهای نوین بوده‌اند. گاهی این ره‌آورد، اندیشه‌هایی سوار بر کوله‌بار مسافران بوده‌اند، گاهی فرهنگ‌هایی که بخشی از تمدن‌های دور را به ارمغان می‌آوردند و گاه، کالاهایی که سایه تغییر بر زندگی دیگران می‌انداختند.

راه ابریشم، راه آهن و حتی راه بردگان، همگی یادآور این اندیشه، این فرهنگ و این کالا هستند که در یک جاده به هم رسیده و در مسیر کشف سرزمین‌های دور، با هم عجین شده‌اند.

راه‌ها، نماد تغییر و تحولند، چرا که هر آنچه مبادله می‌شود، نشانه تقاضایی است که از نیاز آغاز شده و به تغییر می‌انجامد. به یمن جاده‌ها، نیازهای جدید خلق می‌شوند، دگرگونی‌ها رخ می‌دهند و هویت و فرهنگ ملت‌ها، جابجا می‌شوند و با ازدیاد راه‌های حقیقی (و مجازی امروزی) سهم بیشتری از وجود آدمی، متعلق به دیگران می‌شود و احساس‌ها به هم نزدیک‌تر

می‌گردند. دیگرانی که بر امتداد این جاده برگشت‌پذیر، سکنی گزیده و فرهنگ داده‌ها و ستانده‌ها را تکرار می‌کنند.

اندیشه‌ی همین راه بود که سال‌ها پیش وقتی در آغوش شاهکار هنر معماری ایران پل خواجه‌ی اصفهان، گذشته افتخارآمیز ملت را رصد می‌کردم، مرا به نگارش این اثر رهنمون ساخت. در هجوم هیاهوی جمعیتی که از طبیعت و روح باستانی این فضا لذت می‌بردند، به جریان نرم و انعطاف‌پذیر آبی معطوف شدم که از زیر ستون‌های آجری پل می‌لغزید و بر بستر پهن زاینده‌رود، آرام می‌گرفت.

در آن لحظه این همزیستی رود و پل، چقدر برایم آموزنده و اندرزگونه آمد. عظمت مهندسی ساختار پل در فرآیند مقابله‌ی همیشگی با جریان مخرب رود، حکایت از قدرت تخیل و تفکر ریاضی معمارانی داشت که قرن‌ها پیش، حتی دقیق‌تر و هوشمندانه‌تر از امروز می‌اندیشیدند و عمل می‌کردند.

جریان شدید رود که در برخورد با پایه‌های پل، طغیانی می‌شد و جلوه‌ای سیلاب‌گونه به خود می‌گرفت، سال‌ها و بلکه قرن‌ها بود که انرژی‌اش را مغلوب ساختار مهندسی پل می‌دید و ناگزیر از تسلیم و سازش با این روح مستحکم می‌شد. ساختاری که جذابیت جلوه‌ی طغیانی رود را برای جلب مخاطب می‌گرفت، اما آسیب‌هایش را با انحراف ملایم ضربه‌ها، به حداقل صفر می‌رساند.

این مجموعه آجری که از مصالحی قدیمی و با اندیشه‌ای قدیمی‌تر روی هم بنا شده بود، آنچنان از محاسبات دقیق ریاضی و تحلیل‌های مهندسی برخوردار بود که جریان بنیان‌کن رود را تابع و تسلیم اراده خود ساخته و از آن به عنوان بخشی از جذابیت این اثر باستانی، بهره می‌برد.

این دوران‌دیشی عالمانه که تا قرن‌ها، پایداری این اثر را تضمین نمود، این نگرش مهندسی شاعرانه که هنرپایای معماری را قربانی کاربرد مقطعی آن نمی‌کرد و این همگرایی شگفت‌انگیز علم و هنر که به خلق چنین شاهکار افتخارآمیزی منتهی گشته بود، بیانگر روح معمار ایرانی بود که می‌توانست ساختاری ماندگار و جذاب را تقدیم نسل‌های آینده کند و این اندیشه چقدر متفاوت با عقاید شایعی است که ساختارهای قدرتمند را جزئی از فرآورده‌های

صنعتی کشورهای غربی می‌انگارند. کشورهایی که در باور بسیاری، منبع الهام و مرجع کیفیت‌اند و هر آنچه تجربه موفق، توانایی ارزشمند و مغزهای متفکر است به آنان تعلق دارد و در سایه همین باور غربزده است که کشورهای جنوب، همچنان عقب‌مانده و محکوم به پیروی از شمالی‌ها باقی‌مانده‌اند و شکاف تبعیض اقتصادی دو قطب جهان همواره عمیق‌تر و خطرناک‌تر می‌شود و دردناک‌تر اینکه در طلسم شوم این باور، دیگر داشته‌ها و میراث توانایی‌های گذشته نیز به حافظه تاریخ سپرده شده است. به راستی اگر پل خواجه، سی و سه پل، منارجنبان، ارگ بم، تخت‌جمشید، کوه بیستون، و هزاران اثر هنری دیگر در گوشه گوشه‌ی ایران، نتوانند این عظمت فراموش شده "توانایی" را به حافظه‌ی نسل‌های آینده بازگردانند، پس چه پیامی از گذشته دارند؟!

این هنر معماری کهن که اینچنین انرژی طغیانگر رود را تقدیم زیبایی پل می‌سازد، اگر نتواند روح خلاق ایرانی را با خود به فرداهای دور ببرد، پس چرا اینهمه تاریخ و زمان را تاب آورده است؟!

رقص بالشتک‌های نرم آب که ژله‌وار روی هم سر می‌خورند و متلاطم می‌شوند، اوج هنر معماری است که سکوت پل را می‌شکند و به آن روحی زنده می‌بخشد و آنگاه که این جریان ناآرام و سرکش، روی بستر سنگی انتهای پل می‌لغزد و آرام می‌گیرد، داستان طغیان با انعکاس نور چراغ‌ها که مثل جرقه‌های آتش، سطح مواجش را نوریاران می‌کند، پایان می‌گیرد. به راستی اگر این روح هنرمندانه نتواند هویت گذشته را به ما بازگرداند، پس حامل چه روح زنده‌ای است؟!

در همان لحظه بود که وسوسه شدم تا تاریخ شفاهی روح این معماری را در سازمان‌های امروزی جستجو و در صورت امکان مکتوب کنم. آیا سازمان‌های ما چنین یادگاری از تاریخ گذشته دارند؟! آیا این روح مهندسی در ساختار سازمان‌های امروزی جریان دارد؟! یا ساختارها، صرفاً کالاهایی وارداتی هستند که بدون ذره‌ای هویت ایرانی، در پیرامون ماشین‌آلات غربی بنا شده‌اند؟!

بسیاری از سازمان‌ها، خالی از این روح زنده و هویت ایرانی‌اند و داستان بسیاری از آنها، فقط اجرای نمایشی ناقص بر صحنه تئاتری غربی با دیالوگ‌های غربی و مطابق سناریویی

غربی با صورتک‌هایی غربی است که در آمیزش با تفکرات دیوانسالارستی و مدیریت پدرسالار، ترکیبی از کم‌دی و تراژدی را که نه می‌خنداند و نه می‌گریاند، به نمایش می‌گذارند.

با این وجود، شرکت‌های خیلی نیز وجود دارند که به دنبال هویت گم‌شده‌ی خود، ساختارها را با تزریق روح ایرانی از نو بنا کرده و طرحی نو در انداخته‌اند. سازمان‌هایی که بی‌ادعا آرمانی بزرگ برای سازندگی داشته، در جاده پیشرفت گام گذاشته و در عرصه صنعت و اقتصاد ملی، افتخار آفریده‌اند. اما رد پای آنان جز در خدماتی که ارائه می‌کنند در هیچ کتابخانه و کتابفروشی معتبری دیده نمی‌شود. قفسه‌های مراکز نشر و اطلاع‌رسانی کشور، آکنده از داستان زندگی مردان موفقی است که در بیرون این مرزها زیسته‌اند. از جک و لش، مدیرعامل افسانه‌ای جنرال الکتریک تا ماسوشیتا، خالق محصولات ناسیونال و پاناسونیک؛ از والت دیسنی و دنیای عجایش تا آلفرد اسلون، مدیرعامل نابغه جنرال موتورز، از آکیوموریتا، مرد شماره یک سونی تا بیل گیتس، مالک ثروتمند مایکروسافت؛ از تویوتا، صاحب تویوتا تا کارلوس گوسن، مدیر فرانسوی نیسان، و از هارولد جی‌نین، مدیرعامل آی تی تی تا اندرو گرو، مدیر برتر اینتل. اما مدیران ایرانی که در شرایط متزلزل اقتصادی، تشتت برنامه‌ریزی، توفان بخشنامه‌ها و کوران تفسیرهای شخصی از قوانین، تداخل بحران‌ساز راهبردهای اقتصادی با سیاست‌های داخلی و خارجی و عدم وفاق ملی در فرآیند توسعه و اعمال نظرهای غیرکارشناسی، که حتی برترین مدیران خارجی را ناکارآمد و فلج می‌سازد، توانسته‌اند گام‌های ارزشمند و بنیادینی در مسیر توسعه سازندگی و پیشرفت صنعتی و اقتصادی بردارند، در حاشیه سکوت و انزوا، ناشناخته باقی مانده‌اند و حتی گاه به سبب اقدامات انقلابی و اصلاحی‌شان، متهم و محکوم و مطرود نیز شده‌اند. البته این درد تاریخی است، میراث حاکمیت مکاتب سیاسی که بر هر تلاش اقتصادی، انگ ضد توده‌ای می‌زدند تا روشنفکری مسئولانه خود را به نمایش بگذارند و بر همین مدار، متأسفانه همواره غنی‌ترین اندیشه‌ها، بیشتر در معرض تهمت و تهدید بوده‌اند.

مدیران موفق ایرانی غالباً همچون هم‌تایان غربی خود، فقط نیازمند اطلاع از نظام مهندسی و آیین مدیریت نیستند. بلکه باید علاوه بر این آموزه‌ها، قدرت انعطاف‌پذیری با شرایط دائم‌التغییر برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌ها، تحمل تفسیرهای غیرکارشناسانه برخی مسئولان، سازگاری با بخشنامه‌های هر روزه و قابلیت تغییر و واکنش سریع در مقابل بحران‌های غیرقابل

پیش‌بینی غیراقتصادی را نیز در حد بالایی داشته و شوک‌های مالی و ارزی را با مهارت از سر بگذرانند تا شاید دچار توطئه‌های محیط نشده و مجبور نشوند با بی‌آبرویی صحنه کارآفرینی را برای همیشه ترک گویند.

تلخکامی‌هایی است در خاطرات مدیرانی که تسلیم بحران‌ها شدند و دانش و عشق و تجربه‌شان را در گورستان سوله‌های نیمه‌تمام دفن کرده‌اند. با این وصف، شاید از محدود صناعی که در کوران این شوربختی‌ها، توانست قدرتمندانه مسیر آینده را پیش گرفته و با نوسازی خود تا مرز موفقیت پیش‌رود، صنعت خودرو باشد که هنوز هم بر صدر شرکت‌های برتر ایرانی جای دارد و علیرغم کاستی‌ها و ضعف‌های انکارناپذیری که در تولیداتش مشهود است، اما رشد چشمگیری در کیفیت و کمیت و قیمت محصولاتش داشته که نمی‌توان مشابهی برای آن در سایر صنایع کشور یافت.

گرچه هدف از بازخوانی تاریخ این صنعت، صرفاً اشاره به یک سلسله وقایع تقویمی نیست که به صورت جداول و نمودارهای گزارشی از مقابل دیدگان مخاطب رژه بروند، بلکه کشف فلسفه و شناخت جهان‌بینی عالمانه‌ای است که در کالبد این صنعت دمیده شد تا در ظرف کمتر از ده سال از یک صنعت زیان‌ده به یکی از سودآورترین شاخه‌های اقتصادی تبدیل گردد، با این وصف، تاریخ تطبیقی و تحلیلی تحولات این صنعت، می‌تواند چراغ راهنمایی برای مدیران آینده باشد که موفقیت را در شرایط ناامن امروز جستجو می‌کنند.

کتاب "ناگفته‌های پلتفرم مشترک" که به قلم همین نگارنده چندی پیش منتشر شد، داستان صنعت خودرو ایران با رویکرد به افق آینده است، حال آنکه کتاب "راه سایکو" با نقبی به تاریخ گذشته این صنعت، درصدد تبیین نقش "سایکو" به عنوان لوکوموتیو صنعت خودروی ایران است که چگونه وزن سنگین قطار خودروسازی و زنجیره تأمین قطعات را بر ریل فرسوده صنعت داخلی به حرکت وا داشت و آن را بر سرازیری توسعه انداخت.

درام "راه سایکو"، داستان تلخکامی‌ها و موفقیت‌ها، اوج‌ها و فرودها و شکست‌ها و پیروزی‌های نسلی است که توانستند فعل "توانستن" را به بهترین وجه ممکن صرف کنند و روح زنده ایرانی را بعد از سال‌ها در ساختار مرده سازمانی صنعتی بدمند و به آن غنا و حیاتی دوباره ببخشند؟ هر چند اگر این فرصت به قدر کافی به آنان اعطا نشد.

پایه‌های صنعت قطعه‌سازی ایران بر بستری طغیانی از شرایط غیرقابل پیش‌بینی و ناامن محیط قرار داشت ولی ساختار سایکو به گونه‌ای طراحی شد که تا حد امکان انرژی تهدیدآمیز محیط را در مسیر اهداف سازمان هدایت کرد و از تهدیدها، فرصت‌های طلایی ساخت، این هنر سایکو بود که سرنوشت آینده را اینچنین به نفع صنعت خودرو رقم زد و نتایج تأمل برانگیزی را در این عرصه حاصل کرد.

گرچه هنوز هم صنعت خودرو، یکی از پراتقاده‌ترین صنایع کشور است، اما تردیدی نیست که همین انتقادهای، نشانه حرکت و پویایی آن است و می‌توان در پشت نقاب بسیاری از منتقدان- و البته نه همه آنها - شهوت مطرح شدنی را یافت که می‌خواهند سوار بر این محمل پر قدرت به چهره‌ای رسانه‌ای تبدیل شوند. چهره‌ای که اگر بخواهند آن را در مسیر اهداف صنعت و بیان توانمندی‌های آن نمایش دهند، متهم به تملق و چاپلوسی و مغایر با اصل روشنفکری می‌شود!!!

اما نگاهی منصفانه به محیط اطراف، وزن سنگین رشد صنعت خودرو را در طول دهه اخیر نشان می‌دهد. از صنعت پخت نان با بیش از ۳۰۰۰ سال سابقه که هنوز نانی با کیفیت و مرغوب را به خانه‌ها نمی‌برد تا صنعت نساجی و فرش‌بافی که با قرن‌ها افتخار و تجربه، بر سرایشی سقوط اعتبار افتاده است، از صنعت چاپ و نشر که بر پرتگاه توجیه اقتصادی قرار دارد تا صنایع لوازم خانگی، فولاد و سیمان و معادن دیگر که با بحران، دست و پنجه نرم می‌کنند، از صنعت سرگردان و بی‌هدف توریسم و گردشگری تا صنایع ریلی و حمل و نقل هوایی و دریایی که هرازگاه فاجعه می‌آفرینند، از صنایع نظامی و دفاعی تا صنایع پیشرفته تکنولوژی و ارتباطات که به شدت وابسته به توانمندی و دانش فنی خارجی‌اند و از صنایع مادر پتروشیمی گرفته تا صنایع استراتژیک کشاورزی که هنوز جایگاه واقعی خود را باز نیافته‌اند، همه و همه نمونه‌های عینی است از وضعیت اقتصادی و صنعتی که آهنگ رشد قابل تأملی در حد صنعت خودرو را نیز تجربه نکرده‌اند.

با این وصف، اگر هر کدام از این صنایع به قدر صنعت خودرو، فقط یک گام اساسی در طول ده سال گذشته به جلو برمی‌داشتند، یا سال‌ها پیش ما به جرگه کشورهای صنعتی پیوسته بودیم و یا عنقریب با جامعه کشورهای در حال توسعه وداع می‌گفتم. این توهینی به

تلاش سایر مدیران سخت‌کوش این مرز و بوم نیست بلکه اقراری است که سنگینی وزن هر تحولی را به عینه نشان می‌دهد. وزن ثقیلی که کمر بسیاری را در این بار تغییر شکسته و خرد کرده است.

در قیاس با این صنایع، خودرو مستحق تکفیر و تحقیر و تخریب نیست و فراتر از آن، ضعف‌ها غیرقابل انکار این صنعت، دلیلی موجه برای وداع با نظام اشتغال آفرین و آینده ساز و سودآور آن نخواهد بود.

راه سایکو، بازخوانی داشته‌هایی است که آن‌را نمی‌بینیم و درشت‌نمایی چهره‌هایی است که مستحق تکریم و احترامند. این کمترین نقش یک نویسنده در بازآفرینی معماری گذشته در ساختارهای امروزی است که می‌تواند تجربیات و خاطرات امروز را نیز به نسل آینده منتقل سازد.

و در پایان شایسته است از دوست و برادر ارجمندم، جناب آقای علیرضا قلیچ‌پور مدیر محترم امور ارتباطات سایکو که با تلاش و سخت‌کوشی مسئولانه خود، زمینه ارتباط با مدیران ارشد سایکو در دهه هفتاد که امروز از جمله مدیران ارشد صنعت خودرو و قطعه‌سازی کشور به شمار می‌روند را فراهم نموده و در تمام مدت تهیه این اثر، برای حل مسائل و تبیین زوایای تاریک این تاریخ کوشیدند، قدردانی و تشکر کنم. چرا که اگر همراهی و مساعدت این برادر گرانقدر و نیز تحمل امور ارتباطات سایکو نمی‌بود، بی‌تردید هنوز هم راه سایکو، راهی ناشناخته برای دیگران بود. همچنین سعه صدر سرکار خانم تشیدی که علاوه بر اعطای فرصت‌های متعدد برای ملاقات با آقای دکتر ویسه، اطلاعات و اسناد مربوط به دهه هفتاد شرکت سایکو را در اختیارم گذاشتند و نیز آقای منوچهر سلطانی، مدیر محترم آموزش سایپا که زمانی سکandar آموزش سایکو بودند، آقای محمدعلی سلماسی‌وند که خاضعانه دانش خود را در تکمیل این تحقیقات هزینه نمودند و تیم فعال و متخصص امور مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک سایکو که نقش مؤثر و سرنوشت‌سازی در ارائه مستندات سایکوی دهه هفتاد داشتند و بالاخره کلیه مدیران و کارشناسانی که نامشان در این کتاب آمده و با اعطای وقت خود، شرایط خلق این اثر را فراهم ساختند و همه سهمی به اندازه مؤلف در این کتاب خواهند داشت، سزاوار تقدیر و سپاسند.

سقراط می‌گوید: "خردمند باش و نگاه مکن که آیا فلاسفه بد یا خوب بوده‌اند. بلکه به خود فلسفه متوجه باش و سعی کن تا آن‌را با تعمق و صداقت بررسی کنی. اگر آن بد است سعی کن تا مردم را از آن برگردانی ولی اگر چنان است که من می‌پندارم، آن را دنبال کن و به کار ببند و با شهامت و دلیر باش."

و این اثر نیز با تمام کاستی‌ها، انعکاس کوچکی از پرتو تاریخ این صنعت است که در آینده توان نویسنده بازتاب کرده است. با این امید که "راه سایکو" الگویی باشد برای دیگر سازمان‌هایی که به آینده‌ای روشن می‌اندیشند و افق فراگیری گسترده‌ای دارند.

محمد رضا مودودی

فروردین ۱۳۸۴