شماره ۱۱۷ -تیر ماه ۱۴۰۵

TAMIDHCO
تامین آتیه میدکو

MIDHCO

ماهنامه سیستم ها و روش ها



TAMIDHCO
تامین آتیه میدکو

برگزاری دهمین مجمع عمومی عادی سالیانه شرکت تامیدکو

دهمین مجمع عمومی عادی سالیانه شرکت تامیدکو روز یکشنبه ۲۴ خردادماه ۱۴۰۵، ساعت ۱۴، در محل سالن اجتماعات هلدینگ میدکو برگزار شد

در این جلسه، گزارش هیئت‌مدیره در خصوص عملکرد شرکت و همچنین گزارش حسابرس مستقل و بازرس قانونی مربوط به سال مالی منتهی به ۲۹ اسفندماه ۱۴۰۴ ارائه گردید. در ادامه، صورت‌های مالی شرکت به تصویب مجمع رسید و تصمیمات لازم در خصوص تقسیم سود، انتخاب حسابرس و بازرس قانونی و سایر موارد مندرج در دستور جلسه اتخاذ شد

این مجمع با حضور جناب آقای دکتر ابراهیمی، مدیرعامل محترم هلدینگ میدکو، جناب آقای دکتر بهرامیان، معاون محترم مالی هلدینگ، جناب آقای دکتر اکرام جعفری، مشاور محترم مدیرعامل هلدینگ میدکو و رئیس هیئت‌مدیره شرکت تامیدکو، جناب آقای دکتر باقری، معاون محترم سرمایه انسانی هلدینگ و عضو هیئت‌مدیره شرکت تامیدکو، جناب آقای دکتر محمدی دولت‌آبادی، نایب‌رئیس محترم هیئت‌مدیره شرکت تامیدکو، جناب آقای دکتر رمزی، مدیرعامل محترم شرکت تامیدکو و همچنین سهامداران، مدیران عامل و مدیران شرکت‌های گروه میدکو و تامیدکو برگزار شد



TAMIDHCO
تامین آتیه میدکو

برگزاری دهمین مجمع عمومی عادی سالیانه شرکت تامیدکو

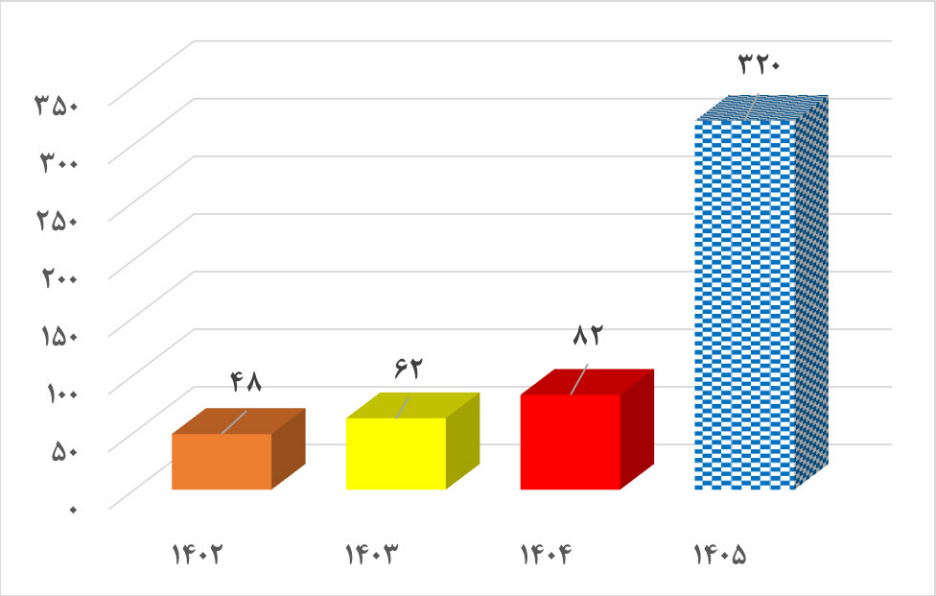
در این مجمع، برای نخستین بار سود سهام مصوب مجمع به میزان ۱۰۰ ریال به ازای هر سهم، همزمان با تصویب مجمع و به‌صورت یکجا به تمامی سهامداران (کارکنان شرکت‌های گروه میدکو) پرداخت گردید. همچنین میانگین سود دریافتی سهامداران در مقایسه با سال گذشته حدود سه برابر افزایش یافت که نشان‌دهنده تداوم رویکرد شرکت در ایجاد ارزش برای سهامداران و بهبود بازده سرمایه‌گذاری آنان است



TAMIDHCO
تامین آتیه میدکو

رشد سودآوری شرکت در سال ۱۴۰۴ و چشم‌انداز ۱۴۰۵

بدین‌وسیله به اطلاع سهامداران گرامی می‌رساند، عملکرد شرکت در سال مالی ۱۴۰۴ حاکی از تداوم روند رو به رشد و موفقیت‌آمیز مجموعه بوده است، به‌گونه‌ای که سرمایه شرکت و به تبع آن تعداد سهام سهامداران محترم به‌طور میانگین ۵۰ درصد افزایش یافته است.همچنین در راستای تحقق اهداف و ایجاد ارزش افزوده برای سهامداران، در سال ۱۴۰۴ مبلغ ۱۳۱ میلیارد تومان سود نقدی بین سهامداران توزیع گردیده که این میزان نسبت به سال مالی ۱۴۰۳ رشد چشمگیر سه‌برابری را نشان می‌دهد.افزون بر این، با توجه به برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده، روند توسعه فعالیت‌ها و پیش‌بینی عملکرد مالی، انتظار می‌رود در سال ۱۴۰۵ مبلغی در حدود ۳۲۰ میلیارد تومان سود نقدی کسب و بین سهامداران توزیع گردد که در این صورت، سود پرداختی سال ۱۴۰۵ نیز نسبت به سال ۱۴۰۴ افزایشی حدود سه‌برابری خواهد داشت.این دستاوردها حاصل اعتماد سهامداران، تلاش مستمر مدیریت و کارکنان و همچنین اجرای برنامه‌های راهبردی شرکت بوده و امید است با تداوم این مسیر، شاهد رشد و شکوفایی هرچه بیشتر و خلق ارزش پایدار برای تمامی ذی‌نفعان باشیم.با عنایت به اینکه افزایش سرمایه و ثبت سهام سال ۱۴۰۴ در اداره ثبت شرکت‌ها در حال انجام می باشد و پس از آن پورتال سهامداران به روز رسانی خواهد شد، آن دسته از سهامداران گرامی که تمایل دارند از تعداد سهام خود اطلاع داشته باشند، می توانند با کسر دو صفر از مبلغ واریز شده به عنوان سود سهام ۱۴۰۴، از آخرین تعداد سهام خود اطلاع یابند.



روند سود خالص (میلیارد تومان)

TAMIDHCO
تامین آتیه میدکو

اهداف و سیاستهای کلی تامیدکو در سال ۱۴۰۵

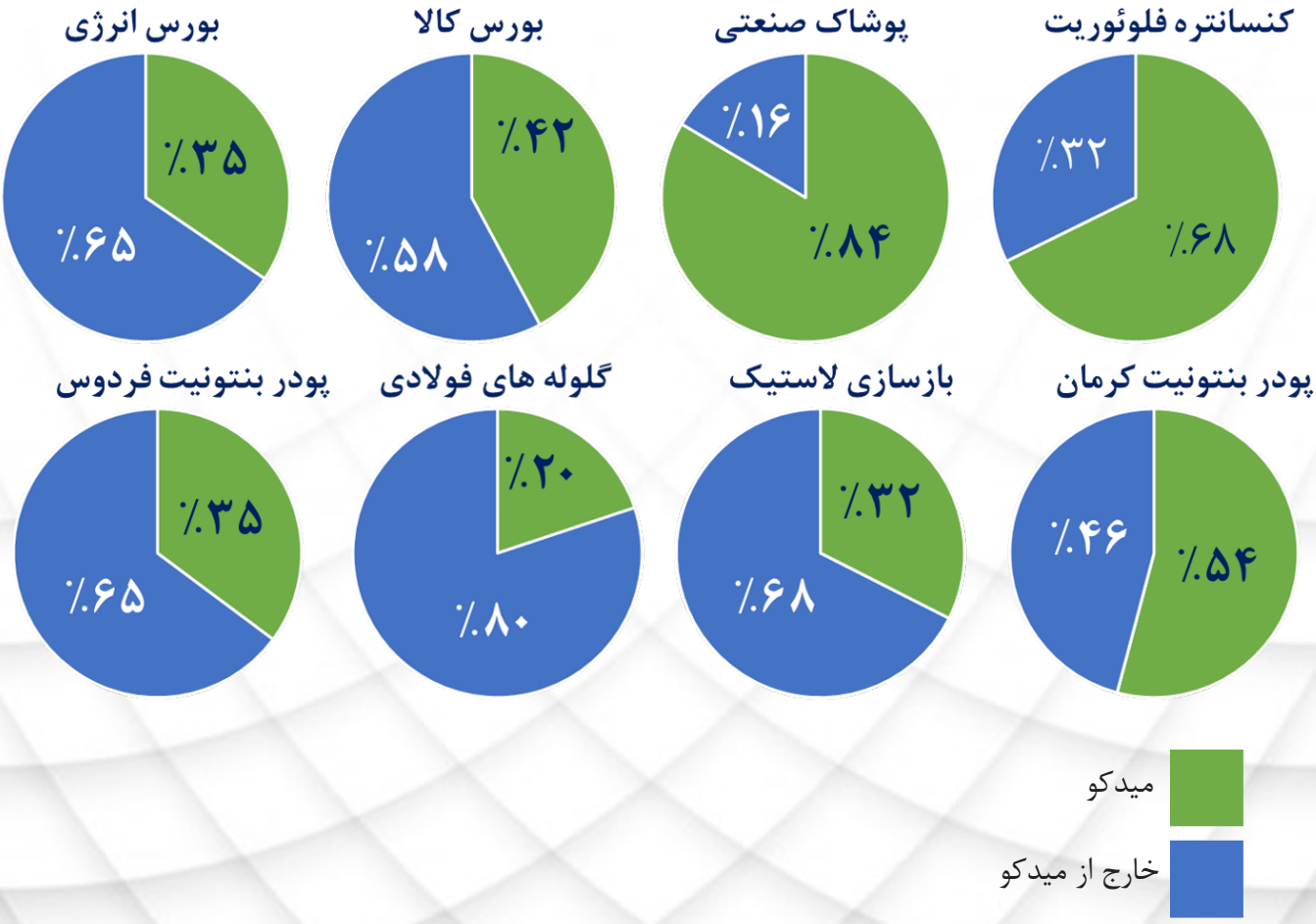
۱	سرمایه گذاری در پروژه های کوتاه مدت و زود بازده با نقد شوندگی بالا
۲	استقرار کامل نرم افزار مدیریت اطلاعات در نیمه اول سال
۳	تمرکز بر شیوه‌های تامین مالی پروژه‌های در دست اقدام
۴	اصلاح ساختار سازمانی و تقویت حوزه سرمایه گذاری
۵	افزایش سرمایه شرکت‌های زیرمجموعه
۶	افزایش بهره‌وری و سودآوری شرکت‌های زیرمجموعه
۷	تسریع در بهره برداری از پروژه های در دست اقدام

TAMIDHCO
تامین آتیه میدکو

تولید محصولات رقابتی

خوشبختانه با برنامه ریزی های صورت گرفته در جهت تولید محصولات با کیفیت و همچنین قیمت مناسب، توان رقابت در بازار برای محصولات تولیدی و خدمات در مجموعه تامیدکو افزایش یافته و در نمودارهای فوق وضعیت عرضه برخی محصولات و خدمات به تفکیک فروش به زیرمجموعه های هلدینگ میدکو و خارج از آن (بازار کشور و صادرات) جهت استحضار سهامداران گرامی ارائه می گردد

بازار فروش محصولات تامیدکو



TAMIDHCO
تامین آتیه میدکو

ساختار فعالیت‌های تامیدکو

سرمایه پایدار
تام ایرانیان

TAMIDHCO
تامین آتیه میدکو

شرکت سرمایه پایدار تام ایرانیان

۱- در حوزه خدمات میزبانی (عمارت موسی‌خانی)

۲- در حوزه خدمات رفاهی

۳- در حوزه خدمات کشاورزی و صنایع غذایی سالم

برخی از پروژه‌های در دست اقدام سپتا

۱- خدمات رفاهی

برخی از پروژه‌های در حال بررسی سپتا

۱- طراحی و پیاده‌سازی طرح احداث اکوپارک
۲- نگهداشت فضای سبز شرکت‌های زیر مجموعه هلدینگ

رستوران عمارت موسی‌خانی

گزارش اقدامات اجرایی انجام شده

تعداد ۴۷ هزار سرویس شامل صبحانه، ناهار و شام به حدود ۴۴ هزار خدمات‌گیرنده (شامل ۸۸ درصد مشتریان بیرونی و ۱۲ درصد کارگران پروژه و کارکنان داخلی) ارائه شده است

۱- راه‌اندازی، طبخ و توزیع صبحانه
۲- طبخ و توزیع غذای اقتصادی بیرون بر
۳- خرید و نصب تجهیزات و راه‌اندازی فست فود، کافی شاپ و سردخانه
۴- میزبانی از رویدادهای فرهنگی و ورزشی
۵- پیاده سازی سیستم های مدیریتی



سرمایه پایدار
تام ایرانیان

TAMIDHCO
تامین آتیه میدکو

شرکت سرمایه پایدار تام ایرانیان

گزارش رویدادهای برگزار شده

تعداد رویداد (سال گذشته)	۳۲
تعداد نفرات حاضر رویداد	۱۵۰۰۰

ردیف	عنوان	برگزارکننده	تاریخ برگزاری	تعداد مهمان
۱	جشن باستانی یلدا	مدیریت عمارت	اول دی ۴۰۳	۱۲۰۰
۲	همایش بانک ملت شهربابک	بانک ملت شهربابک	۲۵ دی ۴۰۳	۲۲۰
۳	برگزاری ازدواج آسان	فرهنگی سپاه	۱۰ بهمن ۴۰۳	۴۳۰
۴	رویداد خوشنویسی	مجتمع مس شهربابک	۹ اسفند ۴۰۳	۱۰۰۰
۵	اجرای سرود «هوادار مهدی»	گروه سرود عاشقان ولایت	۲۰ اسفند ۴۰۳	۳۵۰
۶	برگزاری المپیاد ورزشی شطرنج کارگری	مجتمع مس شهربابک	۲۰ خرداد ۴۰۴	۱۸۰
۷	برگزاری همایش ابزار فریک	ابزار فریک	۱۵ تیر ۴۰۴	۱۲۰
۸	جشنواره فیروزه	فرمانداری شهربابک	۲۸ شهریور ۴۰۴	۱۰۰۰



کافه دانش



همایش تجلیل از موکب داران شهربابک



تجلیل از تیم فوتبال مس شهربابک



برگزاری شورای مربیان آموزش و پرورش شهربابک



بازدید مدیران میدکو



تجلیل و دورهمی مادارن بالای ۹۰ سال

شرکت سرمایه پایدار تام ایرانیان

پروژه هتل عمارت موسی‌خانی

۱- بخش اجرایی امانی (توسط تیم فنی شرکت):

بخشهای کلیدی زیر به دلیل حساسیت بالا و لزوم نظارت مستقیم، توسط کادر مجرب و مستقیم شرکت انجام می‌شود

-عملیات ساختمانی: تمامی مراحل سفت‌کاری، نازک‌کاری و عملیات مرتبط با ساختار بنا توسط تیم داخلی اجرا می‌گردد

-تأمین متریال و مصالح: زنجیره تأمین مصالح جهت اطمینان از اصالت و کیفیت مواد مصرفی، مستقیماً تحت مدیریت شرکت است

- تجهیز هتل: برنامه‌ریزی و اجرای مراحل تجهیز فضای داخلی بر عهده تیم داخلی می‌باشد.

- برنامه‌ریزی و کنترل پروژه: بررسی پیشرفت کار، مدیریت زمانبندی و بودجه‌بندی به صورت متمرکز توسط واحد کنترل پروژه شرکت انجام میگیرد

۲- بخش پیمانکاری (برونسپاری از طریق مناقصه):

بخشهای تخصصی زیر پس از برگزاری مناقصات محدود و ارزیابی کیفی، به پیمانکاران واجد صلاحیت واگذار شده‌است

-مشاوره و طراحی: طراحی مرمت و احیا، طراحی تاسیسات الکتریکال و تاسیسات مکانیکال و ...

- نظارت عالی: نظارت بر اجرای صحیح و منطبق بر طراحی‌ها

-اجرای تأسیسات الکتریکال: اجرای سیستم‌های برق و جریان ضعیف

-اجرای تأسیسات مکانیکال: اجرای سیستم‌های سرمایش، گرمایش و فاضلاب

- مرمت / ساخت عناصر چوبی: با توجه به ماهیت تاریخی عمارت، ساخت و مرمت دربها، پنجره‌ها و تزیینات چوبی به پیمانکار متخصص واگذار گردیده‌است.

نکته مدیریتی: کلیه پیمانکاران بخش دوم ملزم به تبعیت از دستورات دفتر فنی و سرپرست کارگاه شرکت بوده و هماهنگی نهایی در تمامی مراحل (به‌ویژه در بخش زیرسازی‌ها) بر عهده تیم اجرایی امانی شرکت می‌باشد

معرفی فضاهای اقامتی و رفاهی هتل عمارت موسی خانی

ظرفیت و تعداد اتاق ها		
نوع اتاق	تعداد اتاق	ظرفیت تخت (نفر)
دو تخته	۱۱	۳۰ نفر
سه تخته	۲	۹ نفر
چهار تخته	۱	۵ نفر
سوئیت	۲	۱۸ نفر
مجموع	۱۶	۶۲ نفر

سرمایه پایدار
تام ایرانیان

TAMIDHCO
تامین آتیه میدکو

شرکت سرمایه پایدار تام ایرانیان

با در نظر گرفتن ظرفیت کفخواب (سرویس اضافه) در اتاق‌ها، مجموع ظرفیت پذیرش اقامتگاه به ۱۰۰ نفر ارتقاء یافته است

شرح	تعداد	ظرفیت	متراژ تقریبی بر حسب مترمربع
صبحانه خوری و کافی شاپ	۱	۶۲ نفر	۱۱۵ مترمربع
رستوران و فست فود	۱	-	۵۳۰ مترمربع
لاندری	۱	۱۶ اتاق	۵۰ مترمربع
غرفه های تجاری و فروشگاهی	۲	-	هر غرفه ۲۵ مترمربع









شرکت معدنی و صنایع معدنی ارزش آفرین (آمیکو)

معرفی شرکت معدنی و صنایع معدنی ارزش‌آفرین
دو مجتمع صنعتی، شش خط محصول، و یک زنجیره ارزش معدنی

۱-مقدمه
شرکت معدنی و صنایع معدنی ارزش‌آفرین (آمیکو)، از شرکت‌های تخصصی زیرمجموعه گروه تامیدکو، در سال ۱۴۰۰ با هدف بهره‌برداری مسئولانه از ذخایر معدنی کشور و تبدیل آن‌ها به ارزش اقتصادی پایدار تأسیس شد. این شرکت در حوزه اکتشاف، استخراج، فرآوری و بازرگانی مواد معدنی فعالیت می‌کند و مجموعه فعالیت‌های تولیدی خود را در دو مجتمع صنعتی در کرمان و فردوس، به‌همراه یک کارخانه مستقل، سامان داده است؛ در حالی که دفتر مرکزی آن در تهران مستقر است. سبد محصولات شرکت – از گلوله فولادی و پودر میکرونیزه بنتونیت تا کنسانتره فلوئوریت، روکش تایر ماشین‌آلات سنگین و پوشاک صنعتی - تنوعی است که هم ریسک درآمدی را کاهش می‌دهد و هم شرکت را در چند بازار صنعتی متفاوت حاضر می‌کند

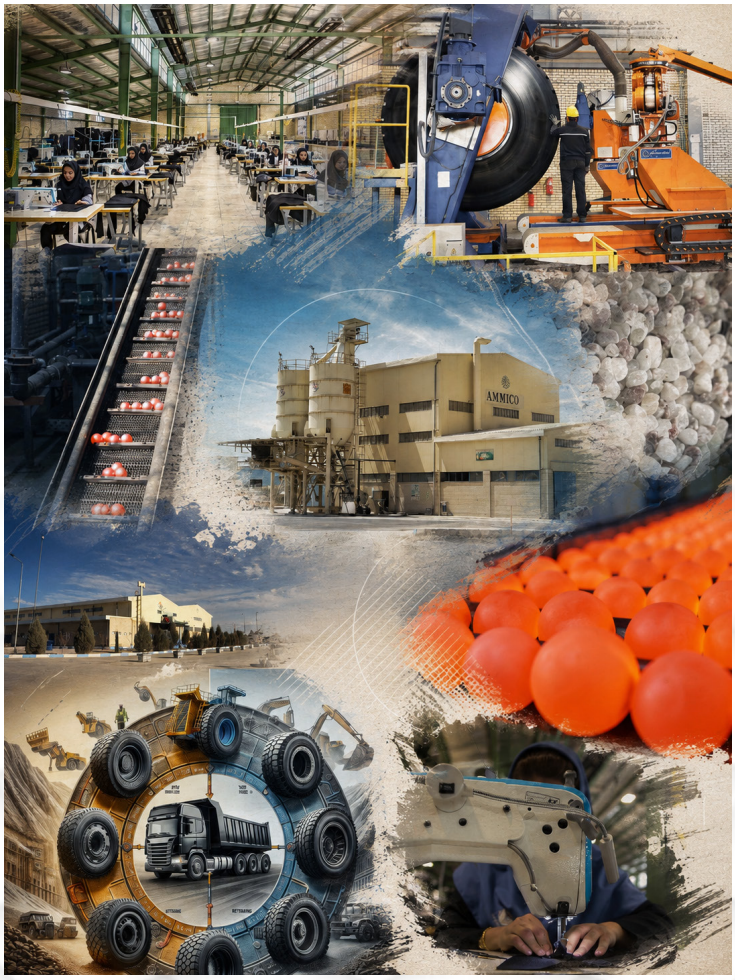
۲-هویت سازمانی
فلسفه وجودی ارزش‌آفرین بر سه پایه استوار است: بهره‌برداری مسئولانه از ذخایر معدنی کشور، تکمیل زنجیره ارزش گروه میدکو از استخراج معدن تا تحویل محصول نهایی، و هم‌افزایی با شرکت‌های گروه در راستای تأمین نیازهای صنعتی و کاهش وابستگی به واردات. بر همین اساس، مأموریت شرکت آن است که از طریق اکتشاف، استخراج، فرآوری و عرضه مواد معدنی، ارزش اقتصادی پایداری برای سهامداران، مشتریان و جوامع محلی ایجاد کند و با بهره‌گیری از دانش فنی، استانداردهای کیفی بین‌المللی و مدیریت بهینه منابع، هم به تأمین نیازهای صنعتی گروه میدکو و هم به توسعه بازارهای صادراتی منطقه متعهد بماند

در افق چشم‌انداز، شرکت در پی آن است که تا پایان سال ۱۴۰۹ به فروش سالانه‌ای درخور با حاشیه سود خالص پایدار دست یابد، ظرفیت فرآوری بنتونیت و فلوئوریت خود را به‌طور چشمگیر افزایش دهد و سهم صادرات را به یک‌چهارم درآمد برساند. این جهت‌گیری بر مجموعه‌ای از ارزش‌های سازمانی تکیه دارد که مهم‌ترین آن‌ها سلامت و شفافیت در گزارش‌دهی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، بهبود مستمر، کیفیت‌گرایی، توسعه سرمایه انسانی و پایبندی بی‌قیدوشرط به الزامات ایمنی، بهداشت و محیط‌زیست است؛ اصولی که در سراسر فعالیت‌های شرکت به‌عنوان معیار تصمیم و عمل به کار گرفته می‌شوند

شرکت معدنی و صنایع معدنی ارزش آفرین (آمیکو)

۳-ساختار مجتمع‌ها و کارخانه‌ها

فعالیت‌های تولیدی شرکت در قالب دو مجتمع صنعتی و یک کارخانه مستقل سازمان یافته است. مجتمع صنعتی کرمان، با مساحتی حدود ۳۳۷۶۲ مترمربع، بزرگ‌ترین قطب تولیدی شرکت است و سه کارخانه را در خود جای داده است: کارخانه گلوله فولادی، کارخانه پودر میکرونیزه بنتونیت، و کارخانه روکش تایر ماشین‌آلات سنگین. مجتمع صنعتی فردوس در خراسان جنوبی، با مساحتی حدود ۲۵۸۰۰ مترمربع که از سال ۱۴۰۰ به بهره‌برداری رسیده است، شامل کارخانه کنسانتره فلوئوریت، کارخانه پودر میکرونیزه بنتونیت و معادن مربوط به آن است؛ کارخانه کنسانتره فلوئوریت و خط دوم بنتونیت این مجتمع در خرداد ۱۴۰۳ رسماً افتتاح شد و به ظرفیت تولیدی شرکت افزود. در کنار این دو مجتمع، کارخانه پوشاک صنعتی به‌صورت مستقل و مستقر در کرمان فعالیت می‌کند و با ظرفیت تولید سالانه حدود ۱۵۰ هزار قطعه، پوشاک و لباس کار صنعتی تولید می‌نماید



شرکت معدنی و صنایع معدنی ارزش آفرین (آمیکو)

۴- محصولات و خطوط تولید

محور اصلی فعالیت شرکت، گلوله فولادی است که در مجتمع کرمان با فناوری رول‌فورج و عملیات حرارتی و ظرفیت اسمی ۲۴۰۰۰ تن در سال، از جنس آلیاژ۷۰Cr۲ و در بازه ابعادی ۲۵ تا ۶۰ میلی‌متر تولید می‌شود و در فرآوری صنایع مس، فولاد کاربرد دارد. پودر میکرونیزه بنتونیت که در هر دو مجتمع کرمان و فردوس تولید می‌شود، در گریدهای حفاری و جذبی و در بسته‌بندی‌های کیسه‌ای، جامبوبگ و فله عرضه می‌گردد و یکی از پرتقاضاترین محصولات شرکت، به‌ویژه برای بازارهای صادراتی، است. کنسانتره فلوئوریت با گرید متالورژی و ظرفیت طراحی سالانه‌ای در حدود ۱۶۰۰۰ تن، در صنایع فولادسازی، آلومینیوم، سرامیک، اسیدسولفوریک و شیشه‌سازی مصرف می‌شود و یکی از بزرگ‌ترین فرصت‌های رشد شرکت به‌شمار می‌رود

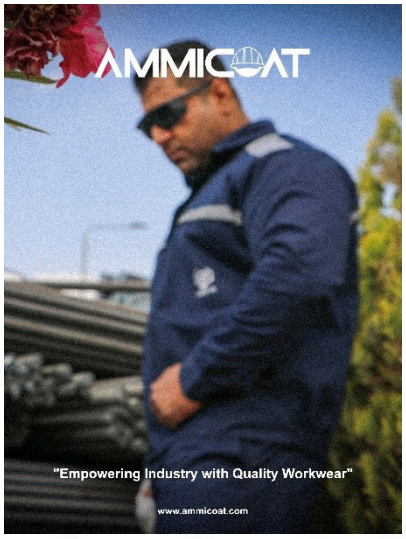
در کنار این سه محصول معدنی، کارخانه روکش تایر ماشین‌آلات سنگین با هدف صرفه‌جویی در مصرف انرژی و حفاظت از محیط‌زیست از طریق جلوگیری از انباشت لاستیک مستعمل فعالیت می‌کند و توانسته است رکورد بیش از ۷۰۰۰ ساعت کارکرد تایر روکشی OTR سایز ۳۳R۵۱ را برای نخستین‌بار در معادن ایران به ثبت برساند؛ دستاوردی که نشان‌دهنده کیفیت فنی این خط است. پوشاک صنعتی نیز به‌عنوان ششمین خط محصول، سبد شرکت را تکمیل می‌کند. افزون بر خطوط فرآوری، شرکت دارای چندین معدن بنتونیت است، در حوزه اکتشاف فعالیت دارد و با معادن متعددی در حوزه بنتونیت و فلوئوریت به‌صورت مشارکتی همکاری می‌کند؛ رویکردی که پایه تأمین مواد اولیه پایدار و توسعه آتی شرکت را تقویت می‌کند

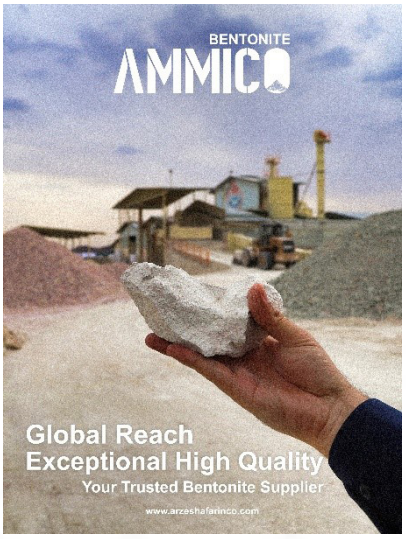


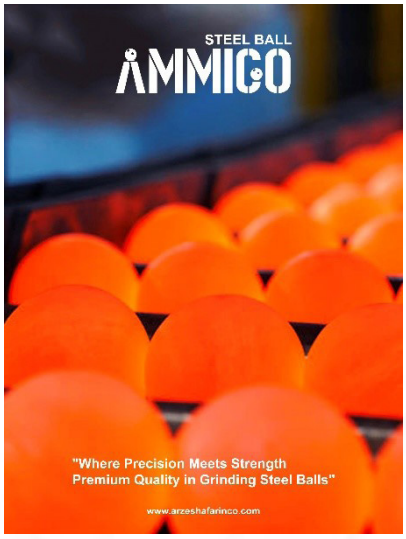
شرکت معدنی و صنایع معدنی ارزش آفرین (آمیکو)

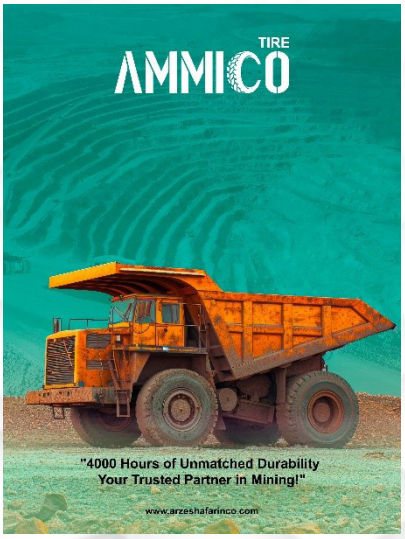
۵- جمع‌بندی

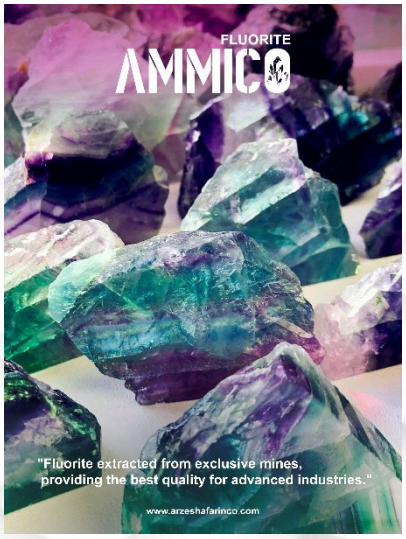
شرکت معدنی و صنایع معدنی ارزش‌آفرین، در کمتر از یک دهه از تأسیس، به مجموعه‌ای چندمحصولی با دو مجتمع صنعتی، خطوط تولید متنوع و پایگاهی از معادن و مشارکت‌های معدنی بدل شده است. جایگاه این شرکت در زنجیره ارزش گروه، همراه با تنوع سبد محصولات و تعهد به کیفیت و استانداردهای بین‌المللی، آن را در موقعیتی قرار داده است که هم نیازهای صنعتی گروه را تأمین کند و هم مسیر توسعه بازارهای داخلی و صادراتی را دنبال نماید. تحقق چشم‌انداز شرکت - رشد ظرفیت فرآوری، افزایش سهم صادرات و ارتقای سودآوری - ادامه همین مسیری است که با اتکا به منابع معدنی، دانش فنی و سرمایه انسانی آغاز شده است











طراحی و استقرار سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در ارزش‌آفرین

از ارزیابی سلیقه‌ای تا سنجش نقش‌محور و داده‌محور

چکیده

ارزیابی عملکرد کارکنان، پیش از این در شرکت به‌صورت دستی، سلیقه‌ای و با یک فرم واحد برای همه انجام می‌شد؛ رویکردی که نه انصاف کافی داشت و نه داده‌ای قابل‌اتکا برای تصمیم‌گیری تولید می‌کرد. با یک تصمیم مدیریتی، سیستم ارزیابی عملکردی طراحی و مستقر کردیم که اکنون همه ۲۴۳ نفر کارکنان شرکت در دو مجتمع را در چهار سطح شغلی مجزا – عملیاتی، کارشناسی، سرپرستی و مدیریتی – پوشش می‌دهد. مهم‌ترین ویژگی این سیستم، نقش‌محوربودن آن است: هر سطح شغلی فرم و مجموعه شایستگی اختصاصی خود را دارد و امتیاز هر فرد بر پایه شاخص‌های متناسب با نقش واقعی‌اش محاسبه می‌شود. خروجی نهایی، یک داشبورد مدیریتی تعاملی است که به شفافیت، عدالت، شناسایی استعداد و شناسایی نقاط ضعف کمک کرده است. در این یادداشت، منطق طراحی، ساختار و دستاوردهای این سیستم را به‌اشتراک می‌گذارم تا الگویی برای سایر شرکت‌های گروه باشد

نقطه آغاز: چرا سیستم قبلی کافی نبود

سیستم پیشین ما یک فرم واحد بود که برای اپراتور خط تولید و مدیر واحد، هر دو، یکسان به کار می‌رفت. مشکل روشن بود: شایستگی‌هایی که یک اپراتور عملیاتی باید داشته باشد با آنچه از یک مدیر انتظار می‌رود بنیاداً متفاوت است، و سنجش هر دو با یک معیار، نتیجه را هم ناعادلانه و هم بی‌معنا می‌کرد. افزون بر این، ارزیابی به‌شدت به سلیقه ارزیاب وابسته بود. تصمیم مدیریتی برای بازطراحی، از همین‌جا آمد: می‌خواستیم سنجشی داشته باشیم که با نقش واقعی هر فرد منطبق باشد و نقش سلیقه را به حداقل برساند

ستون فقرات سیستم: چهار سطح، چهار فرم

مهم‌ترین تصمیم طراحی این بود که به‌جای یک فرم واحد با وزن‌های متفاوت، برای هر سطح شغلی یک فرم و مجموعه شایستگی کاملاً اختصاصی تعریف کنیم. اکنون هر یک از چهار سطح، شاخص‌ها و وزن‌هایی دارد که با مسئولیت واقعی آن نقش هم‌خوان است.

برای نمونه، شایستگی ایمنی، بهداشت و محیط‌زیست (HSE) در هر سطح رفتار متفاوتی دارد: برای کارکنان عملیاتی که در سایت مستقرند، یک شایستگی مستقل با وزن بالا (۲۰%) است؛ برای کارشناسان به‌صورت تلفیقی با وزن محدود؛ برای سرپرستان نقشی نظارتی؛ و برای مدیران، در چارچوب رهبری و پاسخگویی مستتر است. این تفکیک باعث می‌شود هر شایستگی دقیقاً همان‌جا که معنا دارد سنجیده شود

چهار فرم اختصاصی بر اساس سطح شغلی

عملیاتی	کارشناسی	سرپرستی	مدیریتی
۱۱۷ نفر	۶۶ نفر	۴۰ نفر	۲۰ نفر
۸ شایستگی	۹ شایستگی	۸ شایستگی	۸ شایستگی

مجموعا ۲۴۳ نفر – همه کارکنان شرکت در دو مجتمع

شاخص‌ها و وزن‌ها متناسب با نقش واقعی هر سطح طراحی شده‌اند

امتیازدهی با لنگرهای رفتاری (BARS) برای هر نمره ۱ تا ۵، به‌منظور کاهش سلیقه ارزیاب

نمودار ۱: ساختار چهار سطح شغلی، تعداد کارکنان و شایستگی‌های اختصاصی هر سطح

دو تصمیم کلیدی در منطق سنجش

نخست، برای کاهش نقش سلیقه مدیران، از الگوی لنگرهای رفتاری (BARS) استفاده کردیم؛ یعنی برای هر شایستگی و هر نمره از ۱ تا ۵، رفتار قابل‌مشاهده‌ای تعریف شده که ارزیاب باید عملکرد فرد را با آن تطبیق دهد. این کار قضاوت را از یک برداشت کلی به یک مقایسه مشخص تبدیل می‌کند

دوم، و شاید مهم‌تر، تصمیم گرفتیم شاخص‌های کمّی (KPI) را از این سیستم جدا نگه داریم. KPI امتیاز یک واحد را می‌سنجد _ مثلاً عملکرد کل واحد تولید یا بازرگانی _ و در سیستم پاداش ماهانه محاسبه می‌شود؛ اما این سیستم، عملکرد و شایستگی رفتاری فردِ کارمند را ارزیابی می‌کند. این تفکیک عمدی است تا عملکرد یکبار در سطح واحد و بار دیگر در سطح فرد، دوباره حساب نشود

تفکیک عملکرد واحد از عملکرد فرد

سیستم پاداش ماهانه

شاخص‌های کمی (KPI)

امتیاز واحد (تولید، بازرگانی، ...)

سیستم ارزیابی عملکرد

شایستگی‌های رفتاری

امتیاز فرد

چرا جدا؟ تا عملکرد یک‌بار در KPI واحد و بار دیگر در ارزیابی فرد، دوباره حساب نشود

این سیستم صرفا قضاوت مدیریتی و شایستگی رفتاری فرد را می‌سنجد

نمودار ۲: تفکیک عملکرد واحد (KPI) از عملکرد فرد (شایستگی رفتاری)

خروجی: داشبورد مدیریتی و سطوح عملکرد

نتیجه ارزیابی‌ها در یک داشبورد مدیریتی تعاملی با فیلترهای پویا (دوره، مجتمع، کارخانه، واحد، سطح شغلی) گرد می‌آید که کارتهای شاخص، توزیع عملکرد، رتبه‌بندی و نقشه حرارتی آن به‌صورت خودکار به‌روزرسانی می‌شوند. مخاطب اصلی این داشبورد مدیرعامل است. ارزیابی را مدیران هر واحد و در صورت نیاز سرپرستان انجام می‌دهند و نمره نهایی هر فرد در یکی از پنج سطح عملکرد قرار می‌گیرد

شرح	سطح عملکرد	بازه نمره
به‌طور مستمر فراتر از انتظار؛ الگو برای دیگران	عالی	۹۰ تا ۱۰۰
منطبق یا فراتر از انتظار در بیشتر شایستگی‌ها	خوب	۷۵ تا ۸۹,۹
مطابق حداقل انتظارات؛ نیازمند بهبود در برخی حوزه‌ها	قابل قبول	۶۰ تا ۷۴,۹
فاصله محسوس با انتظار؛ نیاز به برنامه بهبود (PIP)	نیازمند بهبود	۴۵ تا ۵۹,۹
پایین‌تر از انتظار در بیشتر شایستگی‌ها؛ مداخله فوری	ضعیف	کمتر از ۴۵

شرکت معدنی و صنایع معدنی ارزش آفرین (آمیکو)

دستاوردها

این سیستم هم‌اکنون در حال اجراست و تأثیر آن ملموس بوده است:

شفافیت و عدالت: سنجش نقش‌محور و مبتنی بر رفتار قابل‌مشاهده، ارزیابی را از قضاوت سلیقه‌ای به سنجش قابل‌دفاع تبدیل کرده است

شناسایی استعداد و ضعف: داده‌ها به‌روشنی نشان می‌دهند چه کسانی الگوی سازمان‌اند و کجا نیاز به مداخله و بهبود هست

انگیزه بیشتر: از زمان استقرار، تلاش کارکنان محسوس‌تر شده است.

تغذیه نیازسنجی آموزش: واحد آموزش می‌تواند از داده‌های این سیستم برای شناسایی دقیق نیازهای آموزشی استفاده کند دستاوردی که ارزش سیستم را از یک ابزار سنجش، به یک منبع تصمیم‌سازی ارتقا می‌دهد

نتیجه این ارزیابی، به‌جای آنکه صرفاً یک نمره باشد، در تصمیم‌های مختلف سازمان از پاداش تا آموزش و برنامه‌های بهبود اثرگذار است

چالش‌ها

بزرگ‌ترین چالش ما در این مسیر، تعریف دقیق شایستگی‌ها بود؛ اینکه برای هر سطح شغلی، مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را انتخاب کنیم که هم جامع باشد و هم واقعاً همان چیزی را بسنجد که برای آن نقش اهمیت دارد. این کار مهم‌ترین سرمایه‌گذاری فکری سیستم بود

جمع‌بندی

تجربه ما نشان داد که یک سیستم ارزیابی عملکرد خوب، پیش از آنکه یک فایل اکسل یا داشبورد باشد، یک طرز فکر است: سنجش هر فرد با معیارهای نقش خودش، بر پایه رفتار قابل‌مشاهده، و جدا از شاخص‌هایی که به واحد مربوطاند نه فرد. همین چند اصل، ارزیابی را از یک تشریفات اداری به ابزاری برای عدالت، توسعه و تصمیم‌سازی تبدیل کرد. این الگو برای هر شرکتی که با همان چالش ارزیابی سلیقه‌ای روبه‌روست، قابل تکرار است

استراتژی قابل‌پیگیری؛ بازنگری سند راهبردی بر پایه داده‌های واقعی

چکیده

سند برنامه استراتژیک شرکت، از زمان تدوین اولیه در سال ۱۴۰۰ تا کنون چند بار بازنگری شده است؛ اما مهم‌ترین تحول آن، گذار از نسخه ۰۲ به نسخه ۰۳ بود. در واحد برنامه‌ریزی و توسعه، این بازنگری را با یک هدف روشن انجام دادیم: تبدیل سندی که بیشتر یک بیانیه کلی و کیفی بود، به یک ابزار مدیریتی داده‌محور و قابل‌پیگیری. در این نوشته، شرح می‌دهیم که چرا نسخه پیشین پاسخگو نبود، چگونه بازنگری را بر پایه داده‌های واقعی عملکرد و بودجه مصوب انجام دادیم، و چه عناصری سند را از یک فایل بایگانی‌شده به یک نظام زنده مدیریت استراتژی بدل کرد

۱. چرا نسخه پیشین کافی نبود

نسخه ۰۲ سند استراتژی، اگرچه چارچوب مفهومی درستی داشت و عناصری چون فلسفه وجودی، بوم کسب‌وکار و زنجیره ارزش را در خود جای داده بود، در عمل با چند ضعف اساسی روبه‌رو بود که آن را به ابزاری کم‌اثر برای مدیریت بدل می‌کرد. اهداف آن کلی و بدون عدد بودند، و همین کلی‌بودن، پیگیری و سنجش پیشرفت را ناممکن می‌کرد؛ چراکه نمی‌توان چیزی را که اندازه‌پذیر نیست، پایش کرد. مهم‌تر از آن، اهداف سند به داده‌های واقعی عملکرد شرکت متصل نبود و بیشتر بر تصورات کلی استوار بود، و در نتیجه گاه اهدافی تعیین شده بود که با ظرفیت واقعی کارخانه‌ها تناسب نداشت. مجموعه این کاستی‌ها باعث می‌شد سند بیش از آنکه یک راهنمای تصمیم باشد، سندی باشد که پس از تدوین، در بایگانی می‌ماند و در کار روزمره نقشی ایفا نمی‌کرد

۲. چگونه بازنگری کردیم

نقطه عزیمت ما در بازنگری، یک اصل ساده بود: استراتژی باید بر واقعیت استوار باشد، نه بر تصور. بر همین اساس، به‌جای آنکه اهداف را از بالا و به‌صورت آرمانی تعیین کنیم، کار را از داده‌های واقعی آغاز کردیم. عملکرد تولیدی ثبت‌شده کارخانه‌ها در سه سال مالی، به‌همراه بودجه مصوب سال جاری و ظرفیت‌های طراحی خطوط تولید، مبنای بازنویسی سند قرار گرفت. این رویکرد به ما اجازه داد اهدافی تعریف کنیم که هم بلندپروازانه و هم دست‌یافتنی باشند؛ اهدافی که از دل عملکرد واقعی و ظرفیت موجود بیرون آمده‌اند و نه از تصوری خوش‌بینانه

دشوارترین بخش این مسیر، تبدیل چشم‌انداز کیفی به عدد بود. جمله‌هایی که پیش‌تر با تعابیر کلی نوشته شده بودند، باید به مقصدهای مشخص و قابل‌سنجش ترجمه می‌شدند: چه میزان رشد ظرفیت، چه سطحی از حاشیه سود، و چه سهمی از صادرات، و همه در چه بازه زمانی. این ترجمه، افزون بر کار تحلیلی، مستلزم گفت‌وگو و هم‌فهمی میان واحدها بود تا اعداد نهایی هم واقع‌بینانه باشند و هم مورد پذیرش کسانی که باید به آن‌ها دست یابند. نمودار ۱ خلاصه‌ای از تفاوت ماهیت این دو نسخه را نشان می‌دهد

از نسخه ۰۲ به نسخه ۰۳: تغییر ماهیت سند

		نسخه ۰۲ – سند کیفی	نسخه ۰۳ – سند داده‌محور
کلی و بدون عدد	←	اهداف	چشم‌انداز کمی و اهداف عددی
تصورات کلی	←	مبنا	داده واقعی عملکرد ۳ سال + بودجه
غیرقابل‌پیگیری	←	پیگیری	و اهداف قابل‌سنجش KPI
نامتناسب با ظرفیت	←	واقع‌گرایی	متناسب با ظرفیت واقعی کارخانه‌ها
بدون برنامه زمانی	←	افق اجرا	نقشه راه پنج‌ساله و پروژه‌های استراتژیک
لحاظ‌نشده	←	ریسک	تحلیل ریسک استراتژیک
بیانیه بایگانی‌شده	←	ماهیت سند	ابزار زنده با نظام پایش مستمر

بازنگری توسط واحد برنامه‌ریزی و توسعه، بر پایه داده‌های واقعی و بودجه مصوب

نمودار ۱: تغییر ماهیت سند استراتژی در گذار از نسخه ۰۲ به نسخه ۰۳

۳. آنچه سند را به ابزاری زنده بدل کرد

حاصل این بازنگری، افزوده‌شدن مجموعه‌ای از اجزای به‌هم‌پیوسته بود که هر یک نقشی در قابل‌اجرا و قابل‌پیگیری‌کردن استراتژی داشتند. نخست، چشم‌انداز کمّی جای بیانیه کلی را گرفت و مقصد نهایی شرکت را به زبان عدد بیان کرد. سپس این چشم‌انداز در قالب محورهای استراتژیک مشخص سازمان یافت و به اهداف استراتژیک قابل‌پیگیری و اهداف عملیاتی سالانه تجزیه شد، تا هر هدف کلان به گام‌های اجرایی روشن تبدیل شود. برای سنجش پیشرفت، مجموعه‌ای از شاخص‌های کلیدی عملکرد با هدف کمّی و مسئول پایش مشخص تعریف شد، و برای نمایش پیوند علت‌ومعلولی میان اهداف، نقشه استراتژی بر پایه کارت امتیازی متوازن ترسیم گردید

افزون بر این، استراتژی از سطح شعار به سطح اجرا آمد: پروژه‌های استراتژیک مشخص با مسئول، بازه زمانی و شاخص موفقیت تعریف شدند و یک نقشه راه پنج‌ساله، مسیر حرکت سال‌به‌سال شرکت را ترسیم کرد. تحلیل ریسک‌های استراتژیک نیز به سند افزوده شد تا تهدیدهای پیش‌روی تحقق اهداف، از پیش شناسایی و برایشان اقدام کنترلی دیده شود. مجموعه این عناصر، سند را از یک متن توصیفی به یک برنامه عملیاتی کامل بدل کرد

۴. از سند بایگانی تا ابزار مدیریت روزانه

شاید مهم‌ترین دستاورد این بازنگری، چیزی فراتر از محتوای سند باشد: استقرار یک نظام پایش و بازنگری مستمر که سند را زنده نگه می‌دارد. در این نظام، شاخص‌های تولید و مالی به‌صورت ماهانه پایش و انحرافها به مدیرعامل گزارش می‌شود، پیشرفت اهداف و وضعیت پروژه‌ها هر فصل در کمیته راهبری بازنگری می‌گردد، و بازنگری کلان‌تر فرضیات و اولویت‌ها در دوره‌های نیم‌سالانه و سالانه انجام می‌شود. با این سازوکار، سند استراتژی دیگر متنی نیست که یک‌بار نوشته و بایگانی شود، بلکه به مرجعی زنده بدل شده که به‌طور منظم با واقعیت عملکرد سنجیده و به‌روز می‌شود؛ و همین ویژگی است که آن را از یک بیانیه به یک ابزار تصمیم‌گیری تبدیل می‌کند

۵. جمع‌بندی

تجربه بازنگری سند استراتژی به ما آموخت که ارزش یک برنامه راهبردی نه در فصاحت بیانیه‌ها، بلکه در قابل‌پیگیری‌بودن آن است. سندی که اهدافش عدد ندارد، به داده متصل نیست و با ظرفیت واقعی سازمان نمی‌خواند، هرچند زیبا نوشته شده باشد، در عمل بی‌اثر می‌ماند. آنچه نسخه ۰۳ را متمایز کرد، اتکای آن به داده‌های واقعی، ترجمه چشم‌انداز به عدد، و برخورداری از نظام پایش مستمر بود؛ سه ویژگی‌ای که استراتژی را از کاغذ به عمل آوردند. این تجربه برای هر شرکتی که می‌خواهد سند راهبردی‌اش را از یک تشریفات به یک ابزار مدیریتی واقعی بدل کند، قابل‌تکرار است

شرکت معدنی و صنایع معدنی ارزش آفرین (آمیکو)

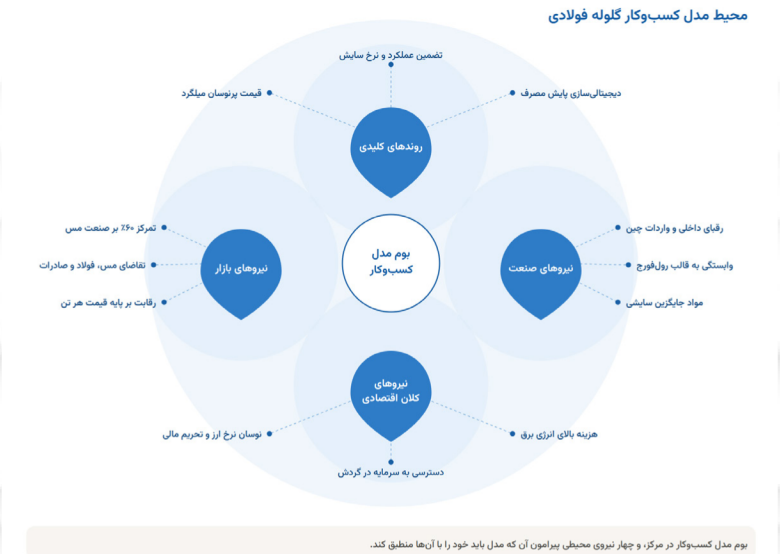
نگاهی به مدل کسب‌وکار گلوله فولادی؛ از وضع موجود تا مسیر پیشِ‌رو

چکیده

در واحد برنامه‌ریزی و توسعه، به‌عنوان بخشی از بازخوانی مدل کسب‌وکار محصولات شرکت، مدل کسب‌وکار محصول گلوله فولادی تولیدی در کارخانه گلوله فولادی مجتمع صنعتی کرمان را تحلیل کرده‌ایم. این محصول از جنس آلیاژ $Cr_2$۷۰ با میانگین سختی ۶۱ راکول C و در بازه ابعادی ۲۵ تا ۶۰ میلی‌متر است که با فناوری رول‌فورج و عملیات حرارتی و ظرفیت اسمی ۲۴۰۰۰ تن در سال تولید می‌شود. بررسی ما نشان می‌دهد که مدل فعلی بر سه ویژگی استوار است: سهم بالای تولید امانی، تمرکز شدید بازار بر صنعت مس، و رقابت مبتنی بر قیمت هر تن. با هدف اصلیِ افزایش حاشیه سود کارخانه، سه محور تغییر را دنبال می‌کنیم: گذار تدریجی از تولید امانی به غیرامانی، کاهش وابستگی بازار به یک صنعت، و توسعه بازارهای صادراتی. در این نوشته، وضع موجود مدل و منطق این سه محور را شرح می‌دهیم

۱.مقدمه

در صنایع فرآوری مواد معدنی، فرآیند خردایش یکی از انرژی‌برترین و پرهزینه‌ترین مراحل تولید است و کیفیت اجسام سایشی به‌ویژه گلوله‌های فولادی به‌طور مستقیم بر بهره‌وری فرآوری، نرخ مصرف فولاد به‌ازای هر تن سنگ خردشده و در نهایت بهای تمام‌شده محصول نهایی مشتری اثر می‌گذارد. از این‌رو گلوله فولادی، هرچند در نگاه نخست کالایی ساده به‌نظر می‌رسد، در عمل یک قلم مصرفی فنی و راهبردی برای مشتریان صنعتی است. در واحد برنامه‌ریزی و توسعه، این محصول را در قالب بوم مدل کسب‌وکار که یک کسب‌وکار را در نُه بلوک بخش‌های مشتری، ارزش‌های پیشنهادی، کانال‌ها، ارتباط با مشتری، جریان‌های درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شرکای کلیدی و ساختار هزینه به تصویر می‌کشد تحلیل کرده‌ایم تا منطق ارزش‌آفرینی آن به‌صورت یکپارچه روشن شود و مسیر بهبود آن مشخص گردد. نمودار ۱ جایگاه این بوم را در مرکز و چهار دسته نیروی بیرونی مؤثر بر آن نیروهای بازار، نیروهای صنعت، روندهای کلیدی و نیروهای کلان اقتصادی نشان می‌دهد



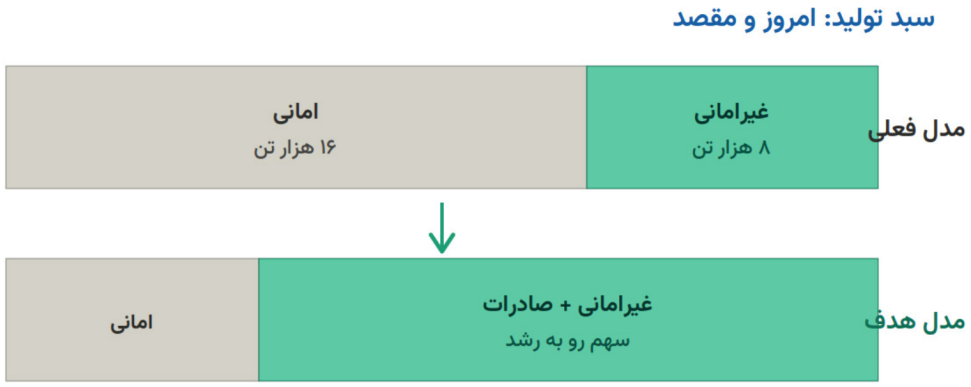
نمودار ۱: محیط مدل کسب‌وکار محصول گلوله فولادی و نیروهای بیرونی مؤثر بر آن

۲. محصول و وضع موجود مدل کسب‌وکار

محصول ما گلوله فولادی از جنس آلیاژ ۷۰Cr۲ است که به‌دلیل سختی‌پذیری مطلوب انتخاب شده و با میانگین سختی ۶۱ راکول C ، در شش اندازه از ۲۵ تا ۶۰ میلی‌متر و با ظرفیت اسمی ۲۴۰۰۰ تن در سال تولید می‌شود. وجه تمایز فنی اصلی آن، تلفیق فناوری رول‌فورج با عملیات حرارتی است که به سختی یکنواخت و در نتیجه مقاومت و دوام مطلوب می‌انجامد؛ و از آنجا که گلوله‌های با ابعاد بزرگ‌تر نرخ تولید بالاتری دارند، سهم بیشتری از تولید و فروش ما را نیز تشکیل می‌دهند

در سمت بازار، مشتریان اصلی این محصول واحدهای فرآوری در دو صنعت مس و فولاد هستند و شرکت ملی صنایع مس ایران، به‌عنوان بزرگ‌ترین مشتری، جایگاه محوری در سبد فروش ما دارد؛ چنان‌که هم‌اکنون حدود ۶۰ درصد از بازار ما به صنعت مس وابسته است. شرکت‌های فولادسازی زیرمجموعه گروه میدکو نیز از خریداران درون‌گروهی به‌شمار می‌روند. ارزش پیشنهادی محصول بر سه پایه استوار است: کیفیت پایدار حاصل از رول‌فورج و عملیات حرارتی، قیمت رقابتی، و نزدیکی جغرافیایی به قطب‌های بزرگ مصرف مس در کرمان مانند سرچشمه و رفسنجان و شهر بابک که هزینه و زمان تأمین را برای مشتری کاهش می‌دهد. رساندن محصول به دست مشتری از طریق ترکیبی از کانال‌ها ارتباط مستقیم بازرگانی، مناقصات و سفارش‌گذاری انجام می‌شود و رابطه با مشتریان عمدتاً بر قراردادهای بلندمدت و ارتباط مستمر بنا شده است که پایداری تقاضا و پیش‌بینی‌پذیری تولید را افزایش می‌دهد

کلید فهم تصمیم‌های راهبردی این محصول، در ساختار درآمد آن نهفته است. درآمد از دو مسیر حاصل می‌شود: نخست تولید امانی یا دستمزدی، که در آن مشتری خود مواد اولیه را تأمین می‌کند و ما تنها بابت خدمت تبدیل دستمزد می‌گیریم؛ و دوم تولید غیرامانی، که در آن خود مواد اولیه را تهیه، محصول را تولید و کالای نهایی را می‌فروشیم. مبنای قیمت‌گذاری در هر دو حالت، قیمت هر تن محصول است. از مجموع حدود ۲۴۰۰۰ تن سفارش امسال، نزدیک به ۱۶۰۰۰ تن به‌صورت امانی و مابقی غیرامانی تولید می‌شود؛ و همین نسبت، همان چیزی است که تصمیم داریم به‌تدریج تغییر دهیم. نمودار ۲ این سبد و جهت حرکت آن را نشان می‌دهد



نمودار ۲: سبد تولید فعلی و جهت حرکت آن به سمت غیرامانی و صادرات

شرکت معدنی و صنایع معدنی ارزش آفرین (آمیکو)

در سمت زیرساخت، منابع کلیدی ما را خط تولید مجهز به رول‌فورج و عملیات حرارتی، توان تولید پایدار، برند گروه میدکو و پایگاه مشتریان ثابت درون‌گروهی تشکیل می‌دهد، و مهم‌ترین فعالیت‌های زنجیره ارزش شامل تأمین میلگرد، رول‌فورج، عملیات حرارتی و کنترل کیفیت است. نکته‌ای که در زنجیره تأمین اهمیت دارد این است که ورودی خط تولید، میلگرد است؛ و در مواردی که تأمین از درون گروه به‌صورت شمش انجام می‌شود، شمش باید نخست در یک کارخانه میلگردسازی بیرونی به میلگرد تبدیل شود، حلقه‌ای واسط که ارزش افزوده چندانی برای ما ایجاد نمی‌کند. شبکه شرکای کلیدی نیز شامل شرکت ملی صنایع مس به‌عنوان بزرگ‌ترین مشتری، تأمین‌کنندگان میلگرد، شرکت‌های حمل‌ونقل و سازندگان قالب‌های رول‌فورج است. سرانجام، ساختار هزینه محصول به‌شدت تحت تأثیر دو قلم مواد اولیه (میلگرد) و انرژی (برق) است؛ قیمت میلگرد طی یک سال اخیر نوسان قابل‌توجهی داشته و انرژی الکتریکی مصرفی در رول‌فورج و عملیات حرارتی نیز سهم بالایی از بهای تمام‌شده را می‌سازد. این ساختار، به‌ویژه در مدل غیرامانی که ریسک قیمت مواد اولیه بر عهده ماست، تعیین‌کننده حاشیه سود خواهد بود

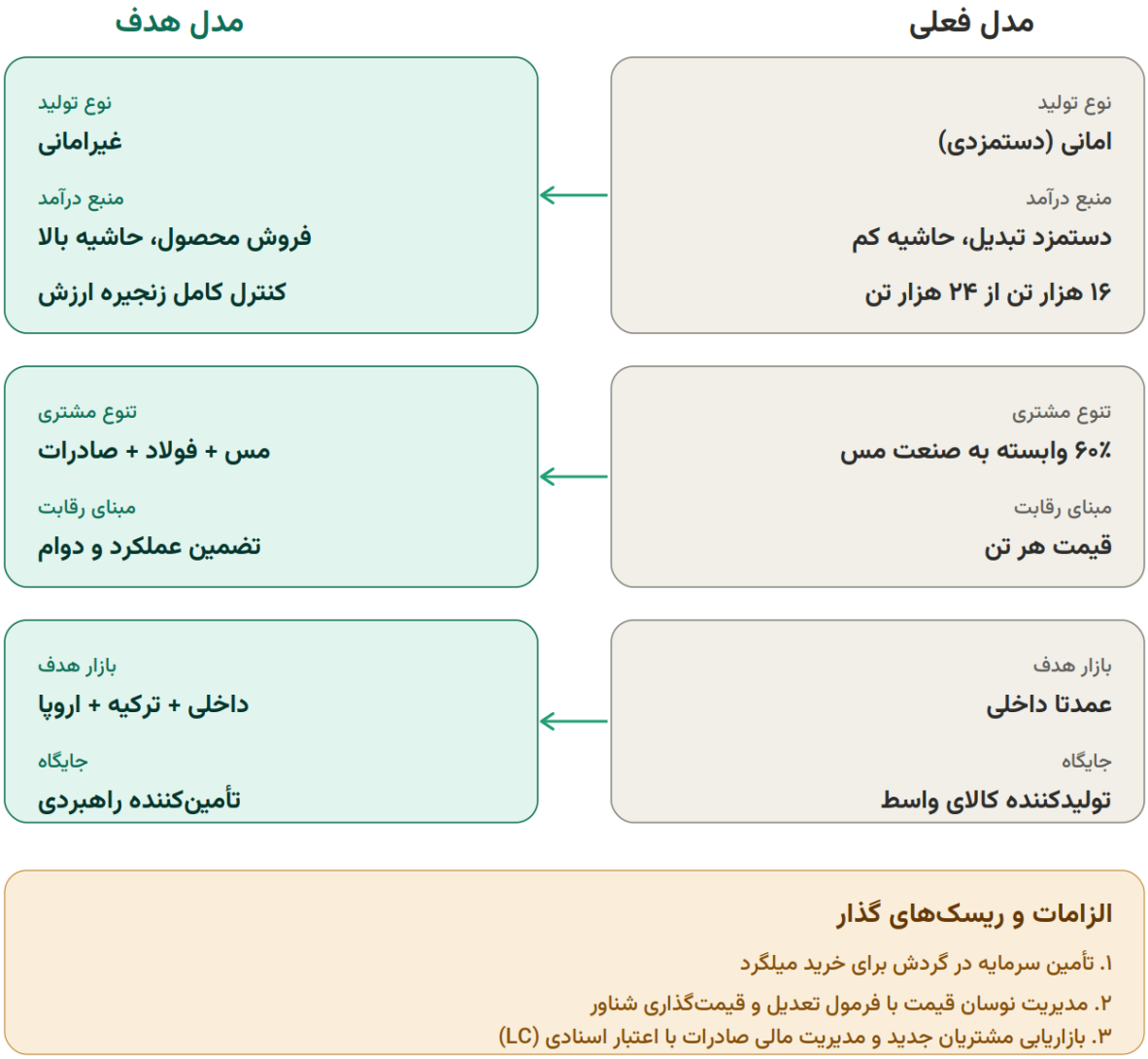
۳. ارزش پیشنهادی و تمایز رقابتی

قلب هر مدل کسب‌وکار، ارزش پیشنهادی آن است، و برای محصول ما این ارزش را می‌توان بر سه ستون استوار دید. نخست تمایز فنی است: تلفیق رول‌فورج و عملیات حرارتی، برخلاف روش‌های ریخته‌گری، به یکنواختی ساختار و سختی یکدست می‌انجامد و انتخاب آلیاژ ۷۰Cr۲ پشتوانه سختی‌پذیری مطلوب و دوام محصول است. دوم تمایز اقتصادی است، چراکه قیمت رقابتی هر تن، محصول را برای مشتریانی که خردایش سهم بالایی از هزینه عملیاتی آن‌هاست جذاب می‌سازد. و سوم تمایز لجستیکی است؛ استقرار در کرمان و مجاورت با معادن و مجتمع‌های بزرگ مس، هزینه و زمان حمل را کاهش می‌دهد و پایایی تأمین را افزایش می‌دهد، مزیتی که رقبای دورتر یا واردکنندگان به‌سادگی قادر به تکرار آن نیستند

با این حال، ارزش پیشنهادی فعلی ما عمدتاً بر ویژگی‌های محصول متمرکز است و نه بر نتیجه اقتصادی برای مشتری. رقابت امروز بر مبنای قیمت هر تن شکل گرفته است، حال آنکه ارزش پیشنهادی نیرومندتر آن است که به کاهش هزینه کل مالکیت یا افزایش بهره‌وری مشتری یعنی هزینه به‌ازای هر تن سنگ خردشده گره بخورد. همین‌جا فرصتی راهبردی برای ارتقای ارزش پیشنهادی از فروش کالا به فروش عملکرد نهفته است، فرصتی که در کنار سه محور اصلی، به آن بازخواهیم گشت

۴. مسیر پیش‌رو: سه محوری که دنبال می‌کنیم

تحلیل وضع موجود، سه ضعف ساختاری مرتبط را آشکار می‌کند: اتکای زیاد به تولید امانی که حاشیه سود ناچیزی نصیب ما می‌کند، وابستگی حدود ۶۰ درصدی بازار به یک صنعت، و رقابتی که صرفاً بر سر قیمت هر تن شکل گرفته است. با هدف اصلیِ افزایش حاشیه سود کارخانه، سه محور تغییر را در پیش گرفته‌ایم. نمودار ۳ مدل فعلی و مدل هدف را در این سه محور کنار هم می‌گذارد



نمودار ۳: مقایسه مدل فعلی و مدل هدف در سه محور تغییر

مهم‌ترین محور، گذار تدریجی از تولید امانی به غیرامانی است. در مدل امانی تنها دستمزد تبدیل می‌گیریم و عملاً ظرفیت گران‌بهای کارخانه را در اختیار دیگران می‌گذاریم، حال آنکه در مدل غیرامانی، با تأمین مواد اولیه و فروش محصول نهایی، هم حاشیه سود بالاتری به‌دست می‌آوریم، هم مدیریت تولید به‌طور کامل در اختیار خودمان قرار می‌گیرد و هم کنترل بیشتری بر زنجیره ارزش پیدا می‌کنیم. این گذار دو مانع اصلی دارد: تأمین سرمایه در گردش برای خرید نقدی میلگرد در شرایطی که وصول مطالبات با تأخیر همراه است، و بازاریابی و جذب مشتریان جدید برای حجمی از تولید که پیش‌تر امانی بوده است. برای مدیریت ریسک نوسان قیمت مواد اولیه نیز سیاست ما روشن است: به‌کارگیری قراردادهای قیمت‌گذاری شناور و فرمول تعدیل قیمت، تا نوسان بهای میلگرد به مشتری منتقل شود و حاشیه سود ما محافظت گردد. نمودار ۴ همین دو محرک هزینه و منطق مدیریت ریسک آن را نشان می‌دهد

دو محرک اصلی بهای تمام‌شده

مواد اولیه (میلگرد)

پرنوسان طی یک سال اخیر

انرژی (برق)

مصرف بالا در رول‌فورج و عملیات حرارتی

در مدل غیرامانی، ریسک نوسان قیمت میلگرد بر عهده شرکت است

راهکار: قیمت‌گذاری شناور و فرمول تعدیل قیمت با مشتری

نمودار ۴: دو محرک اصلی بهای تمام‌شده و ریسک قیمت در مدل غیرامانی

محور دوم، کاهش ریسک تمرکز مشتری است. وابستگی حدود ۶۰ درصدی فروش ما به صنعت مس یک ریسک جدی است، چراکه هر تغییر در تقاضا یا سیاست خرید یک مشتری بزرگ می‌تواند اثری نامتناسب بر کل فروش ما بگذارد؛ و پاسخ ما به آن، گسترش بخش‌های مشتری از طریق تعمیق حضور در صنعت فولاد و ورود به بازارهای جدید است. محور سوم، توسعه بازارهای صادراتی است. بازارهای هدف ما شامل کشورهای همسایه به‌ویژه ترکیه و اروپا هستند، و صادرات هم به تنوع‌بخشی مشتری کمک می‌کند و هم امکان بهره‌گیری از حاشیه ارزی را فراهم می‌سازد. با این حال این مسیر موانع خود را دارد: محدودیت‌های نقل‌وانتقال مالی، لجستیک بین‌المللی، الزامات گواهی بین‌المللی و رقابت با تولیدکنندگان بزرگی مانند چین؛ که برای مدیریت ریسک مالی آن، استفاده از اعتبار اسنادی و اخذ گواهی‌نامه‌های موردنیاز متناسب با هر بازار را در دستور کار داریم. برخورداری فعلی ما از گواهی‌نامه سیستم مدیریت یکپارچه، مبنای مناسبی برای این مسیر فراهم می‌کند

شرکت معدنی و صنایع معدنی ارزش آفرین (آمیکو)

در کنار این سه محور، دو فرصت مکمل را نیز دنبال می‌کنیم. نخست، ارتقای ارزش پیشنهادی از قیمت هر تن به تضمین عملکرد؛ اگر بتوانیم نرخ سایش یا دوام محصول را در قالب قراردادهای مبتنی بر عملکرد تضمین کنیم، دیگر صرفاً فروشنده تن نیستیم، بلکه شریکی هستیم که نتیجه اقتصادی مشتری را تضمین می‌کند، و این خود می‌تواند تمایز رقابتی نیرومندی بسازد. دوم، ارائه خدمت داده‌محور از طریق در اختیار گذاشتن داشبورد پایش مصرف گلوله به مشتریان همکار، که هم رابطه با مشتری را عمیق‌تر می‌کند و هم داده‌ای برای اثبات برتری عملکرد محصول ما فراهم می‌آورد. توسعه سبد ابعادی محصول نیز، در صورت نیازسنجی بازار، می‌تواند بازار جدیدی در معادن بزرگ برای ما بگشاید

۵.جمع‌بندی

تحلیل ما نشان می‌دهد که محصول گلوله فولادی، با وجود کیفیت فنی قابل‌اتکا، در جایگاهی پایین‌تر از ارزش واقعی خود قرار گرفته است: بخش بزرگی از ظرفیت صرف تولید امانی کم‌حاشیه می‌شود، بازار بیش از حد به یک صنعت گره خورده و رقابت تنها بر سر قیمت است. مسیری که در پیش گرفته‌ایم روشن است: کاهش تدریجی تولید امانی و رشد تولید غیرامانی برای تصاحب حاشیه سود و کنترل زنجیره ارزش، متنوع‌کردن مشتریان برای کاهش ریسک تمرکز، و توسعه صادرات به ترکیه و اروپا؛ مسیری که تحقق آن مستلزم تأمین سرمایه در گردش کافی، به‌کارگیری سازوکارهای مدیریت ریسک قیمت و ریسک مالی صادرات است. هدف اصلی ما از این مسیر، افزایش حاشیه سود کارخانه و حرکت محصول از جایگاه یک تولیدکننده دستمزدی کالای واسط به یک تأمین‌کننده راهبردی و صادرات‌محور با ارزش پیشنهادی مبتنی بر عملکرد است؛ گذاری که با اتکا به منابع کلیدی موجود فناوری رول‌فورج، کیفیت پایدار و پشتوانه برند گروه میدکو دست‌یافتنی می‌دانیم

برخی اقدامات انجام گرفته توسط شرکت توسعه مدیریت آتیه امید ایرانیان در حوزه توسعه مدیریت و آموزش

۱- شناسایی و ارزیابی و اولویت بندی ریسکها و طراحی و تدوین اقدامات کنترل ریسک و تدوین برنامه های عملیاتی در هلدینگ توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه (میدکو)

این پروژه از سال ۱۴۰۳ با نظر اعضای محترم کمیته ریسک هلدینگ میدکو و با هدف شناسایی و ارزیابی و کاهش اثر ریسکهای موجود در میدکو و شرکتهای زیر مجموعه به خصوص شرکتهای تولیدی، آغاز گردیده و هم اکنون چندین فاز آن اجرایی شده است.

مبنای اطلاعات شناسایی ریسکها، بر اساس تحلیل زنجیره ارزش میدکو و فرآیندهای سطح یک هلدینگ میدکو از طریق مطالعه مستندات مرتبط با فرآیندها و برگزاری جلسات مصاحبه و گروههای کانونی با خبرگان و صاحبان فرآیند مربوطه می باشد که نقشه راه استقرار نظام مدیریت ریسک یکپارچه در هلدینگ میدکو تدوین گردید و تا کنون فازهای زیر انجام شده و هم اکنون در حال بازنگری ریسکها و تدوین شناسنامه برنامه عملیاتی می باشیم.

شناسایی و ارزیابی و اولویت بندی ریسکها و طراحی و تدوین اقدامات کنترل ریسک مربوطه در کل زنجیرههای فولاد، مس، بازرگانی، حوزه مواد جانبی و کمکی، حوزه امور سرمایه گذاری، حوزه فرآیندهای خدمات و تعریف اقدامات کنترل ریسک مربوطه شامل: عملیات عمرانی، ساختمان، قطعات، تجهیز، نصب و راه اندازی، حمل و نقل، اکتشاف و مهندسی، حوزه فرآیندهای مدیریتی و تعریف اقدامات کنترل ریسک مربوطه شامل: برنامه ریزی و کنترل راهبردی، توسعه قابلیت های سازمانی، مدیریت ارتباطات، نظارت و کنترل سازمانی، مدیریت نوآوری، پژوهش و تکنولوژی و توسعه مدیریت پروژهها و حوزه فرآیندهای پشتیبان و تعریف اقدامات کنترل ریسک مربوطه شامل: مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت ایمنی، بهداشت، محیطزیست و مسئولیت اجتماعی، مدیریت امور پشتیبانی و مدیریت سرمایه انسانی در هلدینگ توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه (میدکو)

شرکت توسعه مدیریت آتیه امید ایرانیان










۲- مشاوره و آموزش جهت بازنگری و استقرار سیستم مدیریت یکپارچه در شرکت گسترش و نوسازی معادن خاورمیانه(ممرادکو)

این پروژه نیز از سال ۱۴۰۳ آغاز گردیده و مراحل شناخت و ارزیابی اولیه سازمان و تعیین عدم انطباق‌ها ، طرح‌ریزی اجرایی پروژه را به اتمام رسانده و هم اکنون در مرحله نظارت بر اجرای سیستم و ممیزی داخلی می باشد و امید است تا انتهای سال جاری ممیزی شخص ثالث را با موفقیت سپری نموده و گواهینامه IMS را دریافت کند.

۳- پروژه بازنگری سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) در شرکت مدیریت ساخت تجهیزات معادن و صنایع معدنی ایرانیان (ایمیکو)

این پروژه برای دومین سال متوالی با هدف مدیریت در زمینه نگهداری و بهبود سیستم‌های مدیریت یکپارچه IMS در شرکت ایمیکو اجرا گردید و به اتمام رسیده است

۴- پروژه مشاوره مدیریت در زمینه استقرار و بهبود فرآیندهای مدیریت دانش در ستاد مرکزی و مجتمع های مس چاه موسی، آهک و دولومیت کرمان و زغالسنگ طبس شرکت گسترش و نوسازی معادن خاورمیانه

این پروژه نیز در سالهای ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴ اجرا گردید و شرکت ممرادکو در فرآیند ارزیابی جایزه مدیریت دانش KM۴D شرکت کرده و با موفقیت جایزه تندیس بلورین سطح ۲ را کسب نمود.

TAMIDHCO
تامین آتیه میدکو

شرکت کارگزاری آفتاب درخشان خاورمیانه

بورس کالا و انرژی

واحد بورس کالا و انرژی کارگزاری آفتاب درخشان خاورمیانه به عنوان بازوی اجرایی تمام شرکتهای زیر مجموعههای هلدینگ بزرگ میدکو با برخورداری از پرسنل متخصص و مشتری مدار در حوزه بورس کالا و انرژی آماده ارائه خدمات حرفهای و متمایز جهت توسعه عملیات تمام فعالان بازارهای کالایی می باشد

انواع خدمات قابل ارائه در این واحد به اختصار به شرح زیر می باشد:

- **بورس کالا**

پذیرش انواع کالا در بورس کالای ایران به منظور عرضه معاملات گواهی سپرده کالایی، قراردادهای آتی و اختیار معامله خرید و فروش انواع محصولات فلزیخرید و فروش انواع محصولات پتروشیمی و فرآوردههای نفتی خرید و فروش انواع محصولات کشاورزی

- **بورس انرژی**

انجام معاملات تمامی محصولات در بورس انرژی ارائه خدمات مشاوره در زمینه برق ،گاز، فرآورده های نفتی و سایر محصولات در بورس انرژی ارائه مشاوره و پذیرش شرکتها در بازار فیزیکی و مشتقه بورس انرژی ایران اخذ کد معاملاتی مورد نیاز متقاضیان

عملیات بورس اوراق بهادار

واحد مدیریت عملیات بورس اوراق بهادار از سال ۱۳۹۳ با اخذ مجوز معاملات سهام در بازار بورس و فرابورس جهت ارائه خدمت به مشتریان تشکیل شد. همزمان واحد پذیرش مشتریان با بهره گیری از تیمی مجرب با دانشی بهروز برای ارتباط با مشتریان، ارائه خدمات و تامین نظر سرمایه گذاران شروع به کار کرد.

از جمله خدمات جاری قابل ارائه در این واحد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- معاملات انواع اوراق بهادار (برخط و الکترونیک)
- ثبت نام و احراز هویت سجام
- ارائه کد بورسی
- ارائه اعتبار جهت انجام معاملات
- تغییر کارگزار ناظر سهام
- فریز و رفع فریز سهام

TAMIDHCO
تامین آتیه میدکو

شرکت کارگزاری آفتاب درخشان خاورمیانه

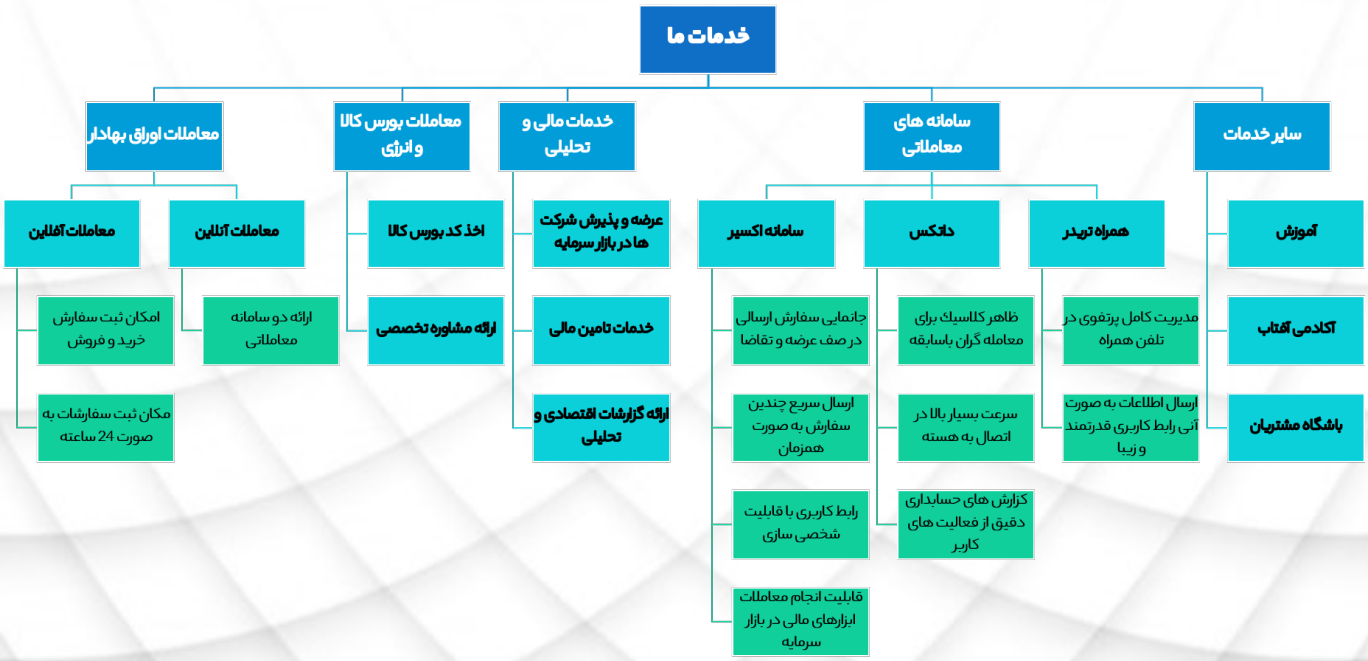
دفاتر شعب

کارگزاری آفتاب درخشان خاورمیانه علاوه بر تهران در شهرهای تبریز، مشهد، کرمان، زنجان، اردبیل در حال ارائه خدمات می باشد

مجوزهای فعالیت

پیرو مجوز شماره ۱۲۲/۱۳۶۷۴۹ سازمان بورس و اوراق بهادار، مجوز فعالیت های کارگزاری آفتاب درخشان خاورمیانه تا تاریخ ۱۴۰۷/۰۶/۲۲ تمدید شده است و به شرح زیر می باشد

- معاملات اوراق تامین مالی
- معاملات کالا
- معاملات مشتقه مبتنی بر اوراق بهادار
- معاملات مشتقه مبتنی بر کالا
- مشاور عرضه اوراق بهادار
- مشاور پذیرش
- معاملات بر خط
- مرکز تماس



ارتقاء رتبه ۲۳ پله ای



بنا به گزارش رتبه‌بندی کانون کارگزاران بورس اوراق بهادار در مقطع زمانی تیرماه ۱۴۰۵ شرکت کارگزاری آفتاب درخشان خاورمیانه از شرکتهای زیرمجموعه تامیدکو توانسته است با توسعه فعالیت‌های خود موفق به ارتقاء ۲۳ پله ای رتبه خود در میان شرکتهای کارگزاری کشور شود.

شرکت کارگزاری رسمی بیمه مستقیم برخط تأمین آینده خاورمیانه

شرکت کارگزاری رسمی بیمه مستقیم برخط تامین آینده خاورمیانه از شرکت‌های زیر مجموعه تامیدکو می‌باشد که از مهرماه سال ۱۳۹۶ با مجوز بیمه مرکزی ایران فعالیت خود را برای ارائه خدمات بیمه‌ای به آحاد جامعه شروع کرده است. این شرکت با بهره‌گیری از تجربیات کارشناسان خبره توانسته انواع پوشش‌های بیمه‌ای را با حق بیمه مناسب و رعایت استانداردهای لازم به بیمه‌گذاران محترم عرضه نماید و با ارائه خدمات مطلوب جایگاه مناسب را در صنعت بیمه کشور و بین بیمه‌گذاران بزرگ پیدا نموده است

خدمات شرکت

- بیمه تمام خطر مهندسی
- بیمه عمر و حوادث گروهی
- بیمه مسئولیت
- بیمه درمان گروهی
- بیمه هیات مدیره ساختمان
- بیمه بدنه خودرو
- بیمه زندگی
- بیمه آتش سوزی
- بیمه تضمین کیفیت ساختمان
- بیمه جامع ماشین آلات
- بیمه باربری
- بیمه شخص ثالث

اخبار خرداد ماه سیستم ها و روش ها در میدکو

برگـزاری دوره دوم آشـنایی مفهـومی بـا الگـوی تعـالی سـازمانی ویـژه کارشناسـان سـتاد هلدینـگ میدکـو (۱۴۰۵/۰۴/۲۴)





برگـزاری جلسـات کمیتـه امـور سیسـتم هـا و روش هـا در شـرکت هـای ذیـل بـه منظـور ارزیـابی پیشـرفت برنامـه هـای سیسـتم هـا و روش هـا :

جلسـه کمیتـه تخصـصی سیسـتم هـا و روش هـا در مجتمـع کک سـازی و پالایشـگاه زرند شـرکت فولاد زرند ایرانیـان (۱۴۰۵/۰۳/۱۱)





MIDHCO

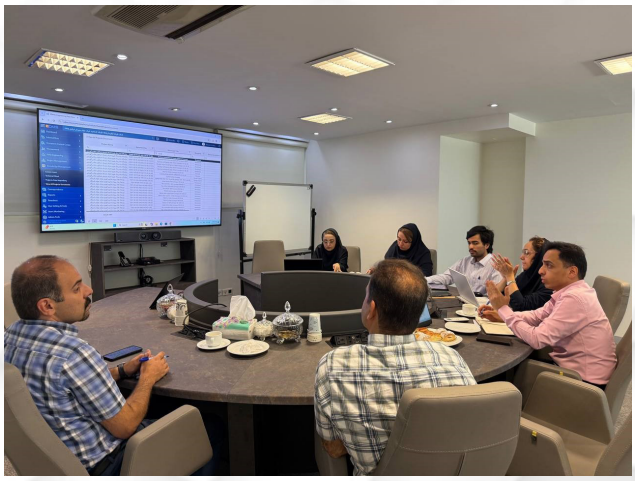
اخبار خرداد ماه سیستم ها و روش ها در میدکو

جلسه کمیته تخصصی سیستم ها و روش ها در شرکت مهندسی معیارصنعت خاورمیانه - ممسکو (۱۴۰۵/۰۳/۲۴)





جلسه کمیته تخصصی سیستم ها و روش ها در شرکت مدیریت ساخت تجهیزات معادن و صنایع معدنی ایرانیان - ایمیکو (۱۴۰۵/۰۳/۲۵)





اخبار خرداد ماه سیستم ها و روش ها در میدکو

جلسه کمیته تخصصی سیستم ها و روش ها در مجتمع تولید کنسانتره و گندله سازی زرند - شرکت فولاد زرند ایرانیان (۱۴۰۵/۰۴/۱۶)





جلسه کمیته تخصصی سیستم ها و روش ها در شرکت فروسیلیس غرب پارس (۱۴۰۵/۰۴/۲۳)







شرکت تامین آتیه میدکو (تامیدکو)

تهران، بزرگراه اشرفی اصفهانی، خیابان همیلا، مجتمع همیلا، طبقه ۷، واحد ۷۱۰.

تلفن: ۴۸۸۱۴۲۷۸ فکس: ۴۸۸۱۴۳۵۹

T.A.MIDHCO@GMAIL.COM - WWW.TAMIDHCO.IR



شرکت معدنی و صنایع معدنی ارزش آفرین (آمیکو)

تهران، شهرک غرب، خیابان سپهرشرقی، روبروی کوچه بهارستان، پلاک ۷۷

تلفن: ۶-۸۸۳۷۶۱۰۱

INFO.AMMICO@GMAIL.COM - WWW.ARZESHAFARINCO.COM



شرکت کارگزاری بیمه تامین آینده خاورمیانه

تهران، خیابان احمدقصیر (بخارست)، نبش کوچه یازدهم، پلاک ۳۸، طبقه ۶، واحد ۲۶

تلفن: ۲-۸۸۱۰۰۶۸۱

AYANDEH.BI@GMAIL.COM - WWW.BIMEHTAMINKHAVARMIYANEH.IR



شرکت توسعه مدیریت آتیه امید ایرانیان (آمیتکو)

تهران، خیابان شهید مطهری، خیابان میرعماد، کوچه یکم، پلاک ۲، طبقه همکف

تلفن: ۳-۸۸۵۴۴۲۶۱

INFO@AMITCO.IR - WWW.AMITCO.IR



شرکت کارگزاری آفتاب درخشان خاورمیانه

تهران، خیابان مطهری، خیابان کوه نور، بن بست چهارم، پلاک ۲۲

تلفن: ۵-۸۸۵۴۱۲۵۱ و ۸۷۷۰۰۹۶۸

INFO@MESBROKER.IR - WWW.MESBROKER.IR



شرکت سرمایه پایدار تام ایرانیان (سپتا)

تهران، میدان ونک، خیابان برزیل شرقی، خیابان شمس لاهیجانی، بن‌بست شانزدهم، پلاک ۱۰، طبقه همکف

تلفن: ۸۸۸۷۳۳۷۶ و ۸۸۸۸۵۲۲۳

INFO@SEPTAINVEST.COM - WWW.SEPTAINVEST.COM


TAMIDHCO
تامین آتیه میدکو
MIDHCO