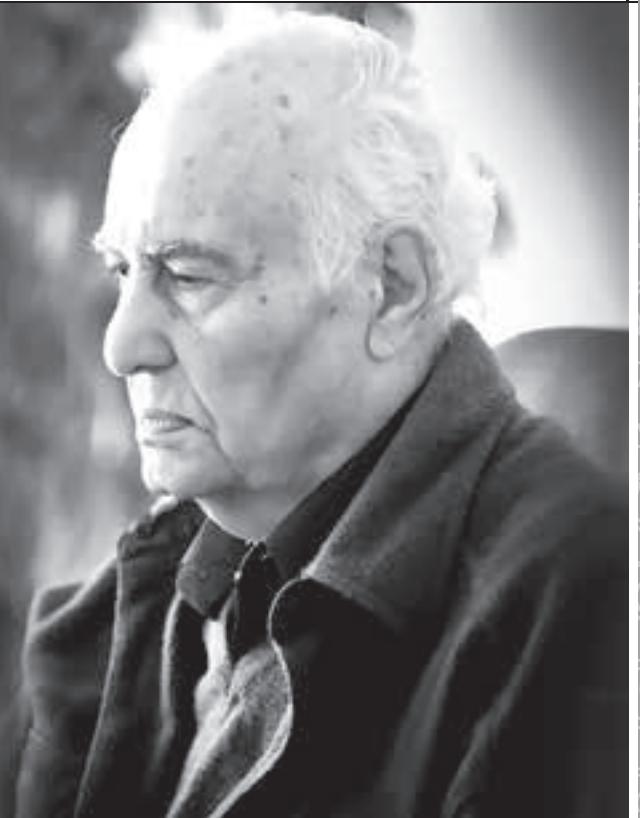




یک تکنوکرات و وطن پرست

خبر کوتاه بود، دکتر سیدرضا نیازمند، بنیانگذار سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران درگذشت. دکتر سیدرضا نیازمند در سال ۱۳۰۰ در همدان متولد و در ۲۲ سالگی در رشته مهندسی معدن فارغ‌التحصیل شد. او یکی از تکنوکرات‌هایی بود که تاریخ ایران به او مدیون است؛ بنیان‌گذار سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و بنیان‌گذار سازمان مدیریت صنعتی و اولین مدیرعامل شرکت ملی مس ایران اما شاید کمتر کسی بداند که وی سابقه فعالیت در صنعت نساجی کشور را هم داشت.



راه بود. یک مهندس روس هر روز با من همراه بود. یک روز سه‌شنبه در مسیر هتل تا اداره دیدم یک صف طولانی در کنار خیابان تشکیل شده. از مهندس روس سؤال کردم این صف بابت چه چیزی تشکیل شده؟ مهندس گفت روزهای سه‌شنبه شرکت کفش ملی با هواپیما کفش به مسکو می‌آورد و در این مغازه می‌فروشد. این صف برای خرید کفش ملی ایران تشکیل شده. جای تأسف دارد که این صنعت امروز از رونق افتاده است.»

وی از آخرین یادگارهای دهه طلایی اقتصاد ایران بود، باقی‌مانده تکنوکرات‌های جوان و تحصیل‌کرده‌ای که در دهه ۴۰ زمام امور را در دست گرفتند و بنیان‌های صنعت ایران را پایه گذاشتند، صنایع سنتی را به مدرن تغییر دادند و زمینه‌سازی رشد اقتصادی کشور را فراهم آوردند.

رضا نیازمند، سال گذشته از پارلمان بخش خصوصی نشان اقتصادی «امین‌الضرب» را دریافت کرد و کمتر از یک سال بعد، صبح روز ۱۹ آذر ۹۶، نیازمند همپا با تقویم و دقیقاً در سن ۹۶ سالگی، در بیمارستان شریعتی تهران چهره در نقاب خاک کشید. متنی که از نظرتان می‌گذرد، بخش‌های برگزیده مربوط

می‌کردم که سرمایه‌اش را به اقتصاد کشور تزریق کند و به جای اینکه کالایی را وارد و عرضه کند، خودش با سرمایه خودش تولید کند. هر روز کار من از صبح تا شب همین بود. شخصی به نام «حاج آقا مقدم» پارچه فاستونی کت و شلواوری از لندن وارد می‌کرد. من از او خواستم کارخانه را از انگلیسی‌ها خریداری کند و پارچه ساخت ایران را تولید کند تا هم پارچه گران نخرود و هم اینکه اگر روزی انگلیسی‌ها نخواستند پارچه به ایران بفروشند دچار مشکل نشوند. حاج آقا مقدم و آقای برخوردار هر دو نفر به توصیه‌های من گوش کردند و کارخانه تلویزیون و پارچه را خریداری کردند و به ایران آوردند. او سازمان گسترش و نوسازی صنایع (ایدرو) را با ۲۱ کارمند در ساختمانی در خیابان طالقانی راه‌اندازی کرده بود که در آن سال‌ها محصول فعالیت‌های سازمان گسترش تأسیس چهار کارخانه ماشین‌سازی اراک، ماشین‌سازی تبریز، تراکتورسازی تبریز و آلومینیوم اراک بود.

نیازمند همچنین در خاطرهای از دوران اوج صنعت ایران چنین می‌گوید: «زمانی من برای گفت‌وگو در مورد کارخانه ماشین‌سازی اراک به مسکو رفته بودم. از هتل تا اداره‌ای که باید می‌رفتیم ۱۰ دقیقه

دکتر سیدرضا نیازمند که بود؟

بنیانگذار سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در یک مصاحبه گفته بود: «اواخر سال ۱۳۳۶، من مدیرعامل شرکت سیمان بودم. رکود باعث شده بود که هیچ کس حتی یک کیلو سیمان هم نمی‌خرید. تبعات این رکود به حدی بود که حتی تاجری که از نظر مالی وضعیت خوبی داشت حاضر نبود برای تعمیر سقف یا کف خانه خود که دچار خرابی و آسیب شده بود، پولی هزینه کند. رکود به اندازه‌ای عمیق شد که اعلام کردند کشور در حال متلاشی شدن است. در آن زمان دکتر عالیخانی از بهترین دانشگاه فرانسه با رتبه شاگرد اولی فارغ‌التحصیل شده بود، ۳۶ سال بیشتر نداشت و به‌عنوان وزیر اقتصاد برای از بین بردن رکود انتخاب شد. سپس، دکتر عالیخانی من را که ۲۰ سال در حوزه صنعت و معدن سابقه کار داشتم، برای بخش صنعت و معدن انتخاب کرد.»

نیازمند گفته بود: «ما حقیقتاً بار بزرگ و سنگینی به دوش داشتیم. به‌ویژه من که باید تلاش می‌کردم تجار را راضی کنم که پول‌های مخفی کرده خود را از زیر خاک درآورند و برای خرید کارخانه سرمایه‌گذاری کنند. من باید تاجر را به هر نحوی که بود راضی



اطاعت می‌شود. اختیارات من نامحدود بود و اختیار داشتم هر زمان مایل باشم به کارخانه‌های نساجی که همه در مازندران و گیلان بودند، بروم و کار خود را به هر ترتیبی که خود صلاح بدانم، انجام دهم.

روسای کارخانه‌های نساجی هم تحصیلکرده اروپا و در ردیف استادان من بودند. در اولین دوره بازدید من از این کارخانه‌ها متوجه شدم که چه کار بزرگ و مشکلی به عهده من گذاشته شده است. سالن‌های بزرگ نخ‌ریسی و پارچه‌بافی و رنگرزی با تعداد زیاد کارگر همه با وضع اسفناکی تعطیل و کارگران بیکار نشسته بودند.

یکی دو روز مشغول جمع‌آوری قطعات فرسوده و از کارافتاده بودم و فکر می‌کردم ساخت این قطعات به طوری که مرغوب باشند و این ماشین‌آلات را به کار بیندازند به قدری بغرنج است که سال‌ها طول می‌کشد تا کار انجام بگیرد.

با یأس قطعاتی که جمع کرده بودم تا به تهران بیاورم و بازسازی کنم را نگاه می‌کردم که یک مرتبه به نظرم چیزی ظاهر شد که غم را از دلم بیرون برد. داستان این بود که دیدم ماشین‌های از کار افتاده همه یک یا دو قطعه فرسوده دارند اما می‌توانم تمام قطعات

و چاپ کردم که بسیار فروش رفت و هر که با ماشین ابزار کار می‌کرد یکی خرید و در جیب داشت. این کار موجب شناسایی من بین تمام مهندسين شد و راه ترقی آتیه را باز کرد.

چیزی نگذشته که کارخانه‌های نساجی ایران، خصوصاً کارخانه‌های دولتی یکی بعد از دیگری تعطیل شدند. در آن موقع جنگ جهانی دوم تمام اروپا را فرا گرفته بود و همه کارخانه‌های اروپا مشغول ساخت لوازم جنگی بودند و آنها که قطعات یدکی صنایع نساجی می‌ساختند، اکنون به ساخت وسائل جنگ مشغول بودند، دریاها و کشتی‌ها هم در خدمت جنگ گرفته شده بود و دیگر ورود یدکی برای صنایع نساجی ایران به طور کلی متوقف شده بود.

در ایران هم تمام صنایع دولتی تحت سرپرستی یک موسسه قرار داده شده بود به نام بنگاه صنعتی و بعد بانک صنعتی. یک روز رئیس کل این بنگاه من را احضار کرد و مشکل صنایع نساجی را برای من تشریح کرد و گفت: من از تو می‌خواهم که ساخت قطعات منفصله صنایع نساجی را به عهده بگیرم و قطعات فرسوده را در ایران بسازی و نگذاری این صنعت به کلی تعطیل شود و از بین برود. گفتم:

به فعالیت وی در صنعت نساجی برگرفته از کتاب «تکنوکراسی و سیاستگذاری اقتصادی در ایران» به روایت رضا نیازمند و نویسندگی علی‌اصغر سعیدی می‌باشد که توسط انتشارات لوح فکر منتشر شده است. روحش در آرامش...

ساخت لوازم یدکی ماشین‌های نساجی

«من در مدرسه ایران و آلمان در رشته «معدن و ذوب فلزات» تحصیل کرده و فارغ‌التحصیل شده بودم. گرچه تمام دوره تحصیل در آنجا، بعد از ظهرها با ماشین‌آلات ابزارسازی و جوشکاری و ... که در حقیقت کار مهندسی مکانیک بود، کار می‌کردیم و پس از فراغت از تحصیل حدوداً مهندس مکانیک هم بودیم ولی این کار در صنایع فلزی کافی نبود و تصمیم گرفتم کمبودهای خود را تکمیل کنم. شروع به خواندن کتاب و شرکت در برخی کلاس‌های رشته مکانیک در همان مدرسه خودمان شدم و مشکلات و کسری‌های خود را رفع می‌کردم.

در همین دوران، یک کتاب محاسبات مکانیکی به زبان آلمانی بود به نام «تابلن باخ» (که هر مهندس آلمانی یکی از این کتاب‌ها را در جیب داشت) ترجمه



در رشته حقوق در سوئیس به ایران برگشته بود و وزیر راه شده بود. او مورد توجه خاص رضاشاه قرار گرفته بود. در چنین موقعی فقط او می‌توانست رضاشاه را راضی کند که اموال و املاکش را به پسر بزرگش محمدرضا شاه ببخشد. دکتر سجادی مأموریت خود را به خوبی انجام داد. در بین اموال رضاشاه، کارخانه‌های نساجی او هم بود که بعدها توسط محمدرضا شاه به دولت داده شد و اکنون من مدیرعامل این کارخانه‌ها شده بودم. رضاشاه هنگام خرید این کارخانه‌ها تعداد زیادی کارشناس آلمانی هم استخدام کرده بود تا کارخانه را راه‌اندازی کنند و به ایرانیان کار نساجی را آموزش دهند.

هنگام جنگ جهانی دوم که روسیه و انگلیس و آمریکا به ایران حمله کردند، تمام آلمانی‌ها را دستگیر و تبعید کردند ولی بعد از اتمام جنگ، باز دولت عده‌ای آلمانی استخدام کرده بود که اداره امور فنی کارخانه‌ها را به عهده بگیرند. اکنون این کارشناسان که در مجموع ۱۰ نفر بودند بعد از سال‌ها جا خوش کرده بودند و خیال رفتن داشتند.

تا اول سال ۱۳۳۸ که این شرکت به من تحویل داده شد ۱۰ سال بود ضرر می‌داد. مهندس شریف امامی قبل از این که وزیر صنایع و معادن بشود، رئیس شورای عالی سازمان برنامه بود و کار من را با هیأت جرج فرای دیده بود. او به من گفت: «من تو را مدیرعامل این شرکت می‌کنم تا شرکت را از این زیان ۱۰ ساله نجات دهی. تو اختیار داری که هر

در این موقع تمام صنایع دولتی منجمه شرکت نساجی ایران از سازمان برنامه به وزارت صنایع که وزیر آن مهندس شریف امامی شده بود، منتقل شد. مدیرعامل نساجی، مردی بسیار نالایق اما پارته‌داری بود و من از بی‌لیاقتی او استعفا دادم. شریف امامی که وزیر صنایع بود، به جای قبول استعفای من، مدیرعامل را اخراج کرد و حکم من را با عنوان رئیس هیأت مدیره و مدیرعامل شرکت نساجی ایران صادر کرد و اختیار تام داد که هر کاری می‌خواهم برای اصلاح مدیریت این شرکت بکنم تا شرکت را از زیان دهی ۱۰ ساله به سوددهی برسانم به جز این که اجازه اخراج کارمند یا کارگر را ندارم.

در آن موقع بزرگ‌ترین شرکت صنعتی که دولت داشت، شرکت نساجی ایران بود که تمام کارخانه‌های نساجی دولتی را جمع کرده بود و این شرکت را درست کرده بودند. تمام این کارخانه‌ها در مازندران بود و هم در اصل متعلق به رضاشاه بودند که با پول خودش از آلمان خرید بود. پس از استعفای رضاشاه، تمام کارخانجات نساجی به دولت منتقل شد. در حقیقت او بعد از خلع ید از سلطنت ابتدا به اصفهان رفت. ذکاءالملک فروغی - نخست وزیر وقت - به وزیر راه کابینه خود دکتر محمد سجادی مأموریت داد که فوراً به اصفهان برود و از رضاشاه بخواهند که تمام اموالش را به فرزندش ببخشد تا انتقال این کارخانه‌ها به دولت مشکل نباشد.

دکتر سجادی در زمان رضاشاه پس از اتمام تحصیل

یک ماشین خوابیده را جدا کنم و با قطعات سالم، آن چند ماشین خوابیده را به راه‌اندازم، فوری نزد روسای کارخانه‌ها رفتم و دستور دادم ۱۰ درصد ماشین‌های خوابیده را به صورت قطعات منفصله از هم جدا کنند و از قطعات آنها برای تعمیر ماشین‌های خراب شده استفاده کنند. فوری چند گروه در هر کارخانه مأمور این کار شدند و در مدت بسیار کوتاه، ۱۰ درصد از تمام ماشین‌ها به صورت قطعات منفصله درآمد و خود کارگران با کاربرد این قطعات منفصله مشغول تعمیر و راه‌اندازی بقیه ماشین‌ها خوابیده شدند. من با چند قطعه فرسوده به تهران برگشتم تا آنها را بازسازی کنم، یک دو هفته بعد وقتی که به مازندران رفتم، دیدم بیش از ۵۰ درصد ماشین‌آلات کارخانه‌ها تعمیر شده و شروع به کار کرده‌اند. من هم در تهران توانستم قطعات زیادی را بسازم و به کارخانه‌ها بفرستم، این امر موجب شد که به عنوان متخصص امور نساجی شهرت یابم و مورد تشویق بسیار قرار بگیرم.

مدیریت شرکت نساجی ایران و کارخانه‌های دولتی

در بین شرکت‌هایی که جرج فرای برای آنها کار می‌کرد، شرکت نساجی ایران از همه مهم‌تر بود. اوضاع چنین شد که وقتی جرج فرای رفت، ابتهاج هم رفت و مهندس هدایت که به جای ابتهاج رئیس سازمان برنامه شده بود، من را به ریاست هیأت مدیره شرکت نساجی ایران منصوب کرد.

کاری لازم می‌دانی انجام دهی.» ولی شرط کرد که حق ندارم کارگر یا کارمند اخراج کنم چون بلافاصله حزب توده با اخراجی‌ها تماس می‌گیرد و همه عضو حزب توده می‌شوند.

من رفتم به شرکت نساجی ایران. اولین چیزی که جلب توجه کرد این بود که هر روز یک صندوق برگ نامه از کارخانجات نساجی به مرکز شرکت در تهران فرستاده می‌شد. شرکت با راه‌آهن سراسری قرارداد بسته بود که تمام مکاتبات کارخانه‌ها در یک صندوق گذارده شود و هر روز صبح نماینده شرکت به راه‌آهن برود و صندوق را به شرکت بیاورد و پاسخ نامه‌ها را هم در صندوقی بگذارد و به مازندران بفرستد. من که از حجم مکاتبات تعجب کرده بودم به رئیس دفتر شرکت گفتم که تمام نامه‌ها را به دفتر من بیاورد. جواب داد: «آقا بسیار زیاد است.» گفتم: «پس این نامه‌ها کجا می‌رود؟» گفت: «مدیران عامل قبلی دستور داده‌اند که نامه‌های مالی به قسمت حسابداری برود، نامه‌های اداری به امور اداری برد و نامه‌های فنی به اتاق معاون فنی شرکت فرستاده شود.» گفتم «تمام نامه‌ها را بفروست منزل من تا بعد از کار اداری بروم منزل آنها را مطالعه کنم.» با تعجب و نگرانی قبول کرد.

عصر آن روز که به منزل رفتم دیدم مقدار عظیمی کاغذ و پرونده به خانه فرستاده شده است. آن روز تا نیمه شب فقط توانستم یک نگاه به این نامه‌ها بیندازم. معلوم شد که ۸۰ درصد نامه‌ها مربوط به امور مالی است، ۱۵ درصد مربوط به امور استخدامی و بقیه متفرقه. شروع کردم به خواندن نامه‌های مالی. دیدم هر اقدام مالی که در کارخانه‌ها صورت گرفته، نسخه‌ای از آن برای رسیدگی به تهران (یا به قول خودشان به مرکز) فرستاده شده است. مثلاً رئیس کارخانه به یک نفر مأموریت داده که به گرگان برود و وضع کشت پنبه را بازرسی کند و گزارش دهد. رونوشت دستور رئیس کارخانه به اضافه رونوشت حکم مأموریت آن مأمور و گزارش آن مأمور به رئیس کارخانه و رونوشت پرداخت هزینه سفر آن فرد و رونوشت گزارش او را به تهران فرستاده‌اند تا رسیدگی شود. این نامه‌ها یک ماه قبل فرستاده شده بودند و اداره رسیدگی امور مالی در تهران نامه‌ها را برگردانده و نوشته بود که مقرر بوده که از احکام مأموریت دو نسخه به تهران فرستاده شود

چرا فقط یک نسخه حکم مأموریت فرستاده‌اید؟ تمام پرونده اعاده داده می‌شود تا اصلاح گردد. این پرونده رفته به کارخانه. مدیر مالی کارخانه پاسخ داده که ما دو نسخه حکم مأموریت به تهران فرستادیم، شاید یک نسخه آن در راه یا در تهران گم شده. باز تهران جواب داده که به هر صورت یک نسخه دیگر از حکم مأموریت ارسال دارید. این لج کردن اداره تهران با کارخانجات را نشان می‌داد و بقیه نامه‌ها هم به این منوال بود و نشان می‌داد یک زورآزمایی و نشان دادن قدرت بین کارخانجات و مرکز وجود دارد که همه کارها را مختل کرده است. فردا که به شرکت رفتم، مستقیماً به اداره رسیدگی اسناد رفتم. دیدم ۴۵ نفر نشسته‌اند و این اسناد را می‌خوانند و ایراد می‌گیرند. نتیجه این که اولاً روسای کارخانه‌ها که هر کدام بیش از دو هزار کارگر و کارمند دارند و باید در فکر تولید مرغوب با کمترین هزینه باشند، اصلاً اختیاری ندارند. هر عمل آنها باید توسط اداره مرکزی شرکت در تهران کنترل گردد. ثانیاً روشن است که به دلیل این بیماری کاغذبازی، روسای کارخانه‌ها فرصت ندارند که سری به قسمت‌های تولیدی در کارخانه بزنند. حتی در ماه یک نامه هم درباره مهم‌ترین کار یعنی میزان تولید کارخانه به تهران گزارش نمی‌شد یا اگر ماشینی خوب کار نمی‌کند، ماه‌ها طول می‌کشد که رئیس کارخانه مطلع شود.

دستور لغو بروکراسی و به‌کارگیری تکنوکراسی

اولین دستوری که دادم این بود که روسای کارخانه‌ها مسئول تولید خوب با کمترین هزینه هستند و در کار خود اختیار کامل دارند. دستورات آنها باید بلافاصله انجام گیرد و هیچ احتیاجی به اجازه یا تأیید مرکز ندارد. دومین دستور این بود که روسای کارخانه‌ها به جای مکاتبات بی‌مورد، باید گزارشات تولید روزانه هر قسمت کارخانه را به تهران بفرستند. سومین چیزی که بسیار موجب تعجب شد این بود که تمام مکاتبات از کارخانه‌ها به تهران دارای دو امضا بود رئیس کارخانه و رئیس حسابداری کارخانه. بدین جهت سومین دستور من این بود که رئیس کارخانه مسئول تمام کارهای کارخانه منجمله حسابداری است. نامه‌های کارخانه تنها باید با امضای رئیس کارخانه باشد.

چهارمین دستور من انتخاب سه نفر حسابرس برای رسیدگی به حساب‌ها بود. تا آن روز کسی لغت حسابرس را در این شرکت نشنیدن بود. من تحقیق کردم و دیدم که در بین روسای قبلی، حسابداری شرکت نساجی سه نفر مورد اعتماد و درستکار هستند. آنها بازنشسته شده بودند. آنها را به دفترم دعوت کردم و گفتم که می‌خواهم هر سه را حسابرس شرکت کنم. چون حسابرسی یکی از دروسی بود که خودم خوانده بودم و در جرح فرای هم تدریس کرده بودم.

طی چند جلسه اصول را به این سه نفر یاد دادم و سه حکم برای آنها صادر کردم که اختیار تام دارند که بدون اطلاع قبلی به کارخانه‌ها بروند و بلافاصله بعد از ورود به کارخانه، دفاتر مالی کارخانه و اسناد آنها را حسابرسی کنند. اگر ایرادی داشت دستور اصلاح بدهند. وقتی اسناد و دفاتر مورد تأیید بودند آن دفاتر را امضا کنند و بنویسند که در این تاریخ تا اینجا حسابرسی شده است.

روزی که برقراری روش حسابرسی را اعلام و حکم حسابرسان را صادر کردم، دستور دادم که کارخانه‌ها دیگر حق ندارند اسناد مالی خود را به تهران بفرستند چون حسابرسان در محل کارخانه این کار را انجام خواهند داد. در همین دستور به حسابرسان اختیار دادم که در ضمن حسابرسی اگر تخلف واضحی دیدند بلافاصله مأمور متخلف را حتی اگر رئیس حسابداری کارخانه باشد، از کار بردارند و شخص دیگری را منصوب کنند و موضوع را به من گزارش کنند.

در ضمن اداره رسیدگی اسناد در تهران را که ۴۵ نفر کارمند داشت، تعطیل کردم. این اولین برنامه تقلیل تعداد کارمندان بود. شریف امامی هنگامی که به من اختیار تام داد فقط یک شرط کرد و آن این بود که کسی را از شرکت و کارخانه‌ها اخراج نکنم، چون حزب توده بلافاصله آنها را به خود جذب می‌کرد و دولت در این باره بسیار حساس بود.

بدین جهت ۴۵ نفری که در اداره مرکزی بیکار شدند، اخراج نشدند، حقوق آنها هم پرداخت می‌شد و دستور داده شد که باید رأس ساعت ۸ صبح به اداره بیایند و در رأس ساعت ۴ بعد از ظهر از اداره خارج شوند و هر کسی غیبت کند برای مدت غیبت حقوق ندارد.

این دستور در ابتدا قابل تحمل بود ولی بعد از مدت کوتاهی، آمدن به اداره در سر موقع و رفتن به خانه در

سر موعده ۸ ساعت بیکاری برای این ۴۵ نفر غیر قابل تحمل شد. هر کدام در فکر انتقال خود به ادارات دیگر دولت شدند و از ماه دوم تقاضا برای انتقال زیاد شد و تا آخر سال همه این ۴۵ نفر با پای خود از شرکت رفتند. حسابرسان هم به زودی به کار خود مسلط شدند. آنها چون بازنشسته و مسن بودند، کار را بین خود تقسیم کردند. هر هفته یکی به مازندران می‌رفت، گردشی می‌کرد و حسابرسی خود را هم انجام می‌داد. تمام این اقدامات در چهارچوب عرضه تکنوکراسی به صنایع و مبارزه با کاغذبازی و بروکراسی بود.

۴ آتش‌سوزی در کارخانه نساجی شاهی

شرکت نساجی تا آن تاریخ که من مدیرعامل آن شرکت شدم، ۱۰ سال بود که زیان می‌داد. ماشین‌ها تعمیر نشده بودند، ۷۵ درصد کارگران زیادی بودند، عده‌ای آلمانی در هر کارخانه رئیس قسمت‌های تولیدی بودند با حقوق‌های زیاد. اداره مرکزی در تهران بیشتر از ۱۲۰ نفر کارمند داشت. هیچ‌کدام از توصیه‌های جرج فرای هم عملی نشده بود. از بدشانسی، همان روزهای اول که مدیرعامل شدم، خبر دادند که قسمت رنگرزی کارخانه نساجی شاهی آتش گرفته است. بلافاصله به کارخانه رتتم. آتش هنوز شعله‌ور بود. به شهرهای اطراف فرستادم و تمام اتومبیل‌های آتش‌نشانی را آوردند و در ۱۰ ساعت آتش خاموش شد.

فردای آن روز، آلمانی‌ها را جمع کردم و گفتم: «فوری تعمیرات را شروع کنید.» گفتند: «باید متخصص از آلمان بیاید و شش ماه مطالعه کند و نقشه بدهد، بعد مناقصه بگذاریم. خلاصه دو سال طول می‌کشد تا مشکلات مربوط به آتش‌سوزی حل شود.» از آنها مأیوس شدم. فوری تکنسین‌های ایرانی را جمع کردم. این افراد همه فارغ‌التحصیل هنرستان صنعتی ایران بودند و آلمانی‌ها خوب می‌دانستند و حالا معاون آلمانی‌ها بودند. وقتی که در شرکت نساجی قسمت رنگرزی آتش گرفت و آلمانی‌ها برنامه دو ساله برای تعمیر جلوی من گذاشتند، فوری تمام فارغ‌التحصیلان هنرستان صنعتی را جمع کردم و گفتم: «من هم شاگرد مدرسه صنعتی هستم و می‌خواهم شما ۲۴ ساعته کار کنید و این سالن سوخته شده را یک ماه و نیمه از نو بسازید و تمام ماشین‌های صدمه دیده

را تعمیر کنید. به طوری که یک ماه و نیم دیگر این قسمت به کار مشغول شود. اختیارات شما تام است. خودتان برنامه بریزید و خودتان عمل کنید. رئیس کارخانه و حسابداری و ... هم با شما کاری ندارند. من به لیاقت و کاردانی شما اعتماد دارم و می‌خواهم به این آلمانی‌ها نشان دهید که شاگردانشان از خودشان لایق‌ترند. اگر این کار را کردید، روز افتتاح این قسمت، حکم اخراج تمام آلمانی‌ها را به دستشان خواهم داد و همه شما را به جای آنها می‌گذارم. (این افراد اغلب معاون آلمانی‌ها بودند) وعده پاداش بسیار خوب هم به آنها دادم.

راستی دیدنی بود. خودشان رئیس خودشان را انتخاب کردند و برنامه کار ۲۴ ساعته نوشتند و کار کردند و رأس یک ماه و نیم قسمت سوخته شده رنگرزی بهتر از روز اول تحویل داده شد و من تلفنی موضوع را به شریف امامی گزارش دادم. ابتدا در لغو قرارداد دسته جمعی آلمان‌ها تردید داشتم ولی فکر کردم که اگر از شریف امامی اجازه بگیرم، او هم ناچار می‌شود از شاه اجازه بگیرد و بالاخره شاه هم که نمی‌خواهد برای خود دردسر درست کند، مانع اخراج آلمانی‌ها خواهد شد و کار من به کلی خراب می‌شود. به این جهات بلافاصله به حسابداری دستور دادم که طبق قرارداد به هر آلمانی سه ماه حقوق (پایان خدمت) و یک بلیط برگشت و حکم اخراج آنها داده شود. جالب این که از شرکت بیمه تقاضای خسارت کردم. آمدند و یک میلیون و ۶۰۰ هزار تومان (به پول آن روز) خسارت دادند. تمام خرج من برای بازسازی قسمت رنگرزی با پاداش‌های کلان که دادم یک میلیون و ۲۰۰ هزار تومان شده بود. از فردای آن روز روسای تمام قسمت‌ها ایرانی بودند. در کارخانه بهشهر هم همین کار را کردم. آن وقت اجرای برنامه اصلی اصلاحات را شروع کردم.

۴ اصلاح روش مزایه‌باطله‌های نساجی

آن روزها، آتش‌سوزی‌ها در کارخانه‌های نساجی زیاد اتفاق می‌افتاد و دلیل آن این بود که کارخانه‌های نساجی مقدار زیادی نخ و پارچه باطله داشتند. معمولاً وقتی باطله‌ها زیاد می‌شد، کارخانه آنها را به مزایه می‌گذاشت. خریداران می‌دانستند که چگونه با مزایه مبارزه کنند. پس از اتمام هر مزایه یک نفر نامه‌ای به

کارخانه می‌نوشت و قیمتی کمی بالاتر از برنده مزایه می‌داد. متصدیان کارخانه مزایه را متوقف می‌کردند و برای کسب دستور به اداره مرکزی نامه‌نگاری و کسب دستور می‌کردند. اداره مرکزی هم اغلب جواب می‌داد که باطله‌ها به کسی که قیمت بیشتر داده، به فروش برود. تأخیر در فروش باطله‌ها اغلب موجب افزوده شدن باطله در محوطه کارخانه و ایجاد آتش‌سوزی می‌شد.

من که از این کار اطلاع پیدا کردم به تمام کارخانه‌ها بخشنامه کردم که در اعلام مزایه برای فروش باطله‌ها، باید ساعت قبول پیشنهادات تعیین گردد و بلافاصله که مهلت قبول پیشنهادات تمام شد، باید پاکت رسیده در حضور پیشنهاد دهندگان باز و برنده تعیین شود. برنده مجبور است که بلافاصله قیمت پیشنهادی را پرداخت کند و در ظرف یک ساعت تمام باطله‌ها را از کارخانه خارج کند. علاوه بر آن، کارخانه حق ندارد پس از باز کردن پاکت و تعیین برنده، پیشنهاد دیگری را قبول کند. بدین ترتیب مشکل فروش باطله‌ها از بین رفت و اتفاقاً ملاحظه شد که متوسط قیمت‌ها هم به تدریج بالاتر رفت.

۴ موفقیت در سودآور کردن شرکت نساجی

ایران در یک سال

حال من باید شرکت نساجی ایران را که آن روز با هشت هزار کارگر، بزرگ‌ترین شرکت صنعتی دولتی بود، اصلاح و اداره کنم. به من اختیار کامل داده شده بود که هر اقدامی می‌خواهم بکنم به جز اخراج کارگر و کارمند. من هم در مقابل تعهد کرده بودم که یک‌ساله این شرکت ورشکسته را سودآور کنم.

این بزرگ‌ترین اختیاری بود که به یک نفر داده شده بود. آن روزها اگر آب می‌خوردی قبلاً باید اجازه می‌گرفتی. من در راه سودآور کردن این شرکت از تمام تجربیات و دروسی که خوانده بودم استفاده کردم. در نتیجه تمام تشکیلات و روش‌های کار را عوض کردم، حقوق و دستمزدها را با بهره‌وری کارگران مرتبط نمودم، بازاریابی نوین را به جای دلال‌بازی برقرار کردم. روش حسابرسی جدید را به جای حسابداری ایتالیایی که مسیو نوز بلژیکی در زمان مظفرالدین شاه به ایران آورده بود، به کار گرفتم. برای اولین بار سیستم حسابرسی در یک شرکت تولیدی

گزارش ویژه

کردم و گفتم برنامه مهمی دارم. بیا به کمک من. سپس یک تابلو درست کردم به نام اداره امور عمومی شرکت نساجی (البته یعنی اداره اخراجی‌ها!) و این جوان را رئیس این اداره کردم و گفتم: «هر کسی را به اداره تو منتقل کنم تمام حقوقش را هم می‌دهم. وظیفه توست که برنامه‌های بریزی تا تمام این عده از کارمند و کارگر تا آخر سال جاری استعفا بدهند و بروند.»

بعد به کارخانه‌ها رفتم و در آنجا هر یک ماشین بافندگی دو کارگر داشت. یکی بافنده و یکی شاگردش. بافنده‌های خوب را جدا کرده و به هر کدام ۴ ماشین دادم. یعنی از هر ۸ کارگر یکی را نگه داشتیم و ۷ نفر زیادی شدند که به اداره امور عمومی منتقل شدند. دستمزد کارگران باقیمانده در کار را دوبرابر کردم. علاوه بر آن حداقل تولید روزانه آنها را تعیین کردم و اگر از آن مقدار بیشتر تولید می‌کردند؛ پاداش تولید می‌گرفتند. همین‌طور کارمندان اداری را هم یک پنجم نگه داشتیم و بقیه را به اداره امور عمومی منتقل کردم.

گزارش سالانه و تأیید آن توسط حسابدار قسم خورده

در آن وقت، شریف امامی که تمام صنایع دولتی را از سازمان برنامه به وزارت اقتصاد منتقل کرده بود، اداره

سودآور شده بود اما جالب‌ترین قسمت کار این بود که تمام کارگران و کارمندان زائد و مزاحم کارخانه‌ها جدا شدند و در محلی به نام کارخانه برنج کوبی (کارخانه‌ای نیمه کاره که رها شده بود) مستقر شدند. گرچه من تمام حقوق آنها را پرداخت می‌کردم، دستوراتی برای اداره آنها صادر کردم که از کار برکنارشدگان شرکت طی یک سال، به تدریج همه استعفا داده و رفته بودند و گرفتاری کارگر و کارمند اضافی هم بدون اخراج یک نفر حل شده بود. این موفقیت راه را برای مقامات بالاتر برای من باز کرد گرچه بعد از این موفقیت مدت کوتاهی مدیرعامل شرکت مصالح ساختمانی شدم ولی طولی نکشید که تغییر بزرگی در سیاست اقتصادی دولت ایجاد شد و من در این تغییر معاون وزیر اقتصاد شدم و توسعه صنایع خصوصی و همچنین اصلاح مشکلات تمام صنایع دولتی به من سپرده شد.

چگونگی از میان برداشتن کارمندان و کارگران اضافی

در زمان رضاشاه، یک کارخانه بزرگی برای برنج کوبی ساخته شده بود که نیمه تمام مانده بود اما ساختمان اداری و محوطه بزرگی داشت. این هم جزو شرکت نساجی بود که البته کار نمی‌کرد و کارگر و کارمند نداشت. من یک جوان بسیار لایق در شرکت پیدا

دولتی را به کار گرفتم.

حقوق‌ها و دستمزدها متناسب با میزان کار و بهره‌وری شد و از گیر مدارک تحصیلی و تعداد سنوات خدمت خلاص شدم. تمام آلمانی‌ها که سال‌ها بود تصدی تمام قسمت‌های تولیدی کارخانه‌ها را به عهده داشتند، همه یک‌جا در یک روز اخراج شدند و صدها کار دیگر.

روسای کارخانه‌ها را که در چنگال روسای حسابداری به کلی اختیاراتشان بر باد رفته بود، نجات دادم و به آنها آموختم که تمام مسئولین تولید برعهده آنهاست. اولاً تمام کارکنان کارخانه (خصوصاً کارمندان حسابداری و رئیس حسابداری) باید تحت نظر رئیس کارخانه کار کنند و اگر رئیس کارخانه از هر کدام ناراضی باشد، اختیار دارد آن شخص را اخراج کند و شخص دیگری را به جایش بگذارد. تمام مکاتبات با اداره مرکزی فقط به امضای شخص رئیس کارخانه باشد. رئیس کارخانه مسئول تمام امور کارخانه است و باید هر روز گزارش میزان تولید هر قسمت از کارخانه را برای من بفرستد. با این تغییرات و اداره کارخانه‌ها، شرکت از زیان‌دهی نجات یافت و سودآوری شروع شد.

آخر سال، گزارش اقدامات و حساب سود و زیان و بیلان (ترازنامه) شرکت را تهیه کردم و در جزوه زیبایی چاپ کردم و برای وزیر صنایع فرستادم. پس از دو سال زیان شرکت نساجی در طی یک سال شرکتی



به نام «مرکز راهنمایی صنایع» تشکیل داده بود و مانند ابتهاج، یک هیأت آمریکایی استخدام کرده بود که مفاهیم مدیریت جدید را به صنایع دولتی و صنایع خصوصی آموزش دهند. (بعدها من رئیس این مرکز شدم و از بطن آن مرکز، سازمان مدیریت صنعتی را درست کردم)

در بین این آمریکایی‌های حسابدار قسم‌خورده (CPA) بسیار خبره به نام آقای فورد بود که با من رفت و آمد داشت. او مهندس مکانیک هم بود. من ترازنامه شرکت نساجی را دادم که او حسابرسی کند و مانند آمریکا گواهی صحت حساب به من بدهد. (در آمریکا، افرادی که مانند آقای فورد، حسابدار قسم‌خورده بودند اگر دوفنرشان ترازنامه بزرگ‌ترین شرکت آمریکایی را امضا می‌کردند، اداره مالیات آمریکا آن تراز را قبول می‌کرد) این آقای فورد ترازنامه شرکت نساجی را رسیدگی کرد و به من گواهی صحت داد. من طبق رسم بی‌مزه ایرانی‌ها! ناچار بودم ترازنامه را برای بازرسان بی‌سواد شرکت هم بفرستم و این کار را کردم و آنها هم صحت ارقام ترازنامه شرکت را گواهی کردند. آن وقت گزارش سالیانه شرکت را که ارقام تولید هر واحد و تغییرات ۱۰ ساله آن را نشان می‌داد، با تراز زبان‌دار ۱۰ سال و تراز سود آن سال و یک گزارش از کارهای یک‌ساله خود نوشتم و بسیار زیبا چاپ کردم و برای وزیر صنایع که صاحب سهم دولت در شرکت نساجی بود؛ فرستادم.

این اولین گزارش سالیانه یک شرکت دولتی بود که با این وضع چاپ شد و برای صاحب سهام دولت فرستاده شد. (از این گزارش هنوز دو نسخه دارم متعلق به کارکرد سال ۱۳۳۸ شرکت نساجی ایران و پشت چلد آن عکس خانمی است که لباسش از محصولات جدید و بسیار زیبای شرکت نساجی دوخته شده) موقعی که من ترازنامه را برای وزارت صنایع فرستادم، شریف امامی، نخست‌وزیر شده بود و به جای او دکتر طاهر ضیایی وزیر صنایع و معادن شده بود و من گزارشی را برای وی که رئیس مجمع عمومی شرکت نساجی بود، فرستادم.

انتقال شرکت نساجی به محل جدید

یکی از کارهایی که در تهران برای تصفیه اداره مرکزی شرکت نساجی کردم این بود که شخصی را

در کارخانه چیت‌سازی تهران دیدم به نام بشارتی که در آمریکا اداره امور پرسنل خوانده و کار کرده بود و اکنون رئیس امور پرسنلی کارخانه چیت‌سازی تهران بود. او را به شرکت نساجی دعوت کردم و مأمور کردم که یک آپارتمان شیک برای حدود ۱۵ نفر اجاره کند و میز و صندلی و اتاق شیک (بدون عکس شاه و بدون فرش) درست کند. او آپارتمانی پیدا و مبله کرد و یک‌روز ۱۵ نفر از کارمندان شرکت نساجی را طبق تشکیلاتی که نوشته بودم از بین کارکنان موجود شرکت نساجی انتخاب کرد و آنها را به آدرس جدید منتقل کرد. مازاد کارمندان هم که تعدادشان حدود ۱۰۰ نفر کارمند و پیشخدمت بود، همان‌جا آن قدر ماندند که خودشان از بیکاری خجالت کشیدند و یکی بعد از دیگری خود را به ادارات دیگر دولت منتقل کردند و آخر سال دیگر کسی آنجا نبود.

تأسیس اولین اداره حسابرسی در شرکت

نساجی ایران

یکی از دروسی که من خوانده بودم، حسابرسی بود. وقتی مدیرعامل نساجی بودم، هفته‌ای دو ساعت حسابداری و حسابرسی در دانشکده بازرگانی وابسته به دانشگاه تهران تدریس می‌کردم. در شرکت نساجی هم سه نفر که هر سه از روسای حسابداری قبلی و خوشنام شرکت نساجی بودند، انتخاب کردم و آنها را برای حسابرسی تعلیم دادم. اینها بدون اطلاع قبلی به کارخانه‌ها می‌رفتند و اسناد را به طور تصادفی رسیدگی می‌کردند.

در یکی از حسابرسی‌ها ملاحظه می‌کند که صندوقدار کارخانه شاهی ۲۰۰۰ تومان کسر دارد. حسابرس می‌خواهد او را از کار برکنار کند. صندوقدار گفته بود رئیس حسابداری ۲۰۰۰ تومان دستی گرفته و گفته در دفتر ننویس. پس از تحقیقات معلوم شد که روسای حسابداری و کارخانه‌ها با روسای ادارات دولتی شب‌های جمعه جلسه قمار دارند. معمولاً از صندوق‌دار پول می‌گیرند و اگر می‌بختند اسناد تقلبی درست می‌کردند و به صندوق‌دار می‌دادند.

در وزارت صنایع اداره‌ای بود به نام اداره نظارت بر شرکت‌ها. وظیفه این اداره نظارت بر اعمال مالی کارخانه‌ها بود. رئیس آن اداره هر پنجشنبه عصر به یکی از کارخانه‌ها می‌رفت و در بساط قمار شرکت

می‌کرد و ۳-۲ هزار تومان می‌برد. روسای حسابداری هم این باخت را از صندوق می‌گرفتند و بعد با اسناد قلبی جایش را پر می‌کردند. حسابرس سراغ رئیس حسابداری می‌رود و او را برکنار می‌کند و به تهران می‌فرستد.

وقتی موضوع را به من اطلاع دادند، من هم بخشنامه‌ای تهیه کردم و قمار را برای کارمندان نساجی ممنوع کردم و گفتم هر کسی در جلسات قمار شرکت کند او را از کار بیکار می‌کنم. این امر موجب خشم آقای رئیس اداره نظارت بر شرکت‌ها شده بود. حالا که من ترازنامه آخر سال را با سود به وزارتخانه دادم. دکتر ضیایی - وزیر وقت - ترازنامه من را برای همین آقای رئیس نظارت بر شرکت‌ها فرستاده بود که رسیدگی و اظهار نظر کند.

مردود شدن ترازنامه شرکت نساجی

روز رسیدگی به بیلان (ترازنامه) نساجی در مجمع عمومی حاضر شدم. آن آقای قماربازی که من دکانش را تخته کرده بودم، گزارش مفصلی در رد ترازنامه من داد. منجمله ایراد گرفت که چرا قبل از تصویب ترازنامه آن را چاپ کرده‌ام و مقداری هم ایرادات حسابداری گرفت و تقاضای عدم تصویب کرد.

دکتر ضیایی از من خواست جواب دهم. من هم خودم را آماده کرده بودم و از گزارش او حال به کلی منقلب شده بود. از لحاظ ترازنامه و اعداد و اطلاعات مالی گزارش من را حسابدار قسم‌خورده امضا کرده بود و مسئولین را برعهده گرفته بود. علاوه بر آن من از لحاظ قوانین ایران، گواهی بازرسان قانونی شرکت را هم گرفته و چاپ کرده بودم که صحت ارقام را تایید کرده بودند. البته گواهی آقای فورد را در جیب داشتم. وقتی رئیس اداره نظارت بر شرکت‌ها ترازنامه من را مردود دانست، از وی پرسیدم شما که از حساب می‌ایراد می‌گیرید، آیا حسابداری خوانده‌اید؟ (او لیسانسه حقوق بود) آیا یک کتاب حسابداری در خانه یا اداره دارید؟ آیا یک کارمند که حسابداری خوانده باشد در اداره خود دارید؟ البته که ندارید! ولی من حسابداری خوانده‌ام و هم‌اکنون در دانشکده بازرگانی درس می‌دهم. علاوه بر آن آقای فورد که در مرکز راهنمایی صنایع، مشاور در امور حسابداری و خودش حسابدار

قسم خورده است، حساب‌های من را گواهی کرده و این هم گواهی او (که دادم به دکتر ضیایی) جلسه به هم خورد، ترازنامه تصویب نشد و معلق ماند.

تصویب ترازنامه و تشویق نخست وزیر و وزیر صنایع

دو روز بعد از رد ترازنامه شرکت نساجی، منشی وزیر صنایع به من اطلاع داد که یک پرونده دزدی برایت درست شده (همان آقا درست کرده بود) که پارچه‌های ابریشیمی را حراج کرده‌ام و چیزی که متری ۱۶ تومان ارزش داشته را متری ۴ تومان فروخته‌ام! مشاورین حقوقی به من گفتند که اگر دیر بجنبی و دکتر ضیایی امضا کند، دیوان کیفری خواهی شد و برای همیشه آبرویت می‌رود. فوری سوار اتومبیل شده به نخست وزیری رفتم و به منشی مهندس شریف امامی (که اکنون نخست وزیر شده بود) گفتم کار بسیاری فوری با وی دارم. شریف امامی می‌دانست که بی‌جهت سراغ او نمی‌روم. پس فوری من را پذیرفت و تمام موضوع را از قمار بازی تا برگزاری مجمع به وی گفتم. جریان پارچه ابریشم هم این بود که شش سالی بود مقداری پارچه خام ابریشم بافته بودند و در انبار کارخانه حریربافی چالوس گدازده بودند اما آن را نقشه نینداخته بودند. چون کرپ دوشین از مد افتاده بود و کسی نمی‌خرید. من از ژاپن کارشناس آورده بودم که با اینها چه می‌شود کرد. او گزارش داد که پارچه خام ابریشم ۷ تا ۸ سال عمر دارد و اگر فکری برای اینها نکنید، سال دیگر تمام این پارچه‌ها، خاک خواهند شد پس آنها را حراج کنید. اتفاقاً این موضوع را من به شریف امامی گزارش داده بودم و او قبول کرده بود که مزایده گذاشته و فروخته شود. در مزایده هیچ کس شرکت نکرد. دوباره مزایده گذاشتم، دو نفر شرکت کردند و بهترین قیمت ۴۵ ریال در متر بود و فروختیم (اتفاقاً با اطلاع شریف امامی) حالا این شده بود پرونده دزدی برای من!

شریف امامی با حوصله همه مطالب و همچنین واقعه ترازنامه را دقیقاً گوش کرد. بلافاصله دکتر ضیایی را گرفت و گفت: «پرونده‌ای روی میز شماس است راجع به نیازمند. امضا نکن تا دستور من برسد». بعد شریف امامی گفت: «تو برو اتاق دفتر من و آنچه به من گفتی را بنویس». رفتم و نوشتم و منشی برد نزد شریف

امامی و چند دقیقه بعد برگشت و کاغذ را به من نشان داد که زیر آن به ضیایی نوشته بود «تمام اقداماتی که نیازمند در دوران مدیریت عامل شرکت نساجی کرده با دستور صریح من بوده، خصوصاً فروش پارچه‌های ابریشمی و اگر کار خلافی شده به عهده من است. شما هم به جای تشویق کسی که شرکتی که ده سال زیان می‌داده بدون دردرس سودآور کرده می‌خواهید او را تعقیب قانونی کنید. بلافاصله بیان شرکت نساجی را تصویب کنید و از زحمات نیازمند و همه همکارانش قدردانی لازم بکنید و به تمام شرکت‌ها آن را رونوشت بفرستید»

از این بهتر نمی‌شد و من آسوده خاطر به شرکت برگشتم. فردی آن روز تشویق نامه مفصلی از خود نخست وزیر برای من و کارکنان شرکت رسید. سه روز بعد هم تشویق نامه‌ای از دکتر ضیایی رسید که بلافاصله نامه تشکری برای ضیایی نوشتم و از سمت خود استعفا دادم. من را صدا کرد و هر کاری کرد پس نگرفتم. برای این که دو مرتبه سراغ من نیایند به چالوس رفتم و در متل قو که تازه ساخته شده بود، مخفی از همه یک آپارتمان اجاره کردم. یک ماه آنجا بودم که خبر رسید دکتر ضیایی، مهندس باقر کیا (که از دوستان من بود) را به مدیریت شرکت نساجی انتخاب کرده و من با خیال راحت به تهران برگشتم.

نوسازی کارخانه اطلس بافت

اولین کارخانه‌ای که برای نوسازی به من داده شد، اطلس بافت در جاده شهر ری بود. این کارخانه با وام دولت و بانک ملی ساخته شده بود و مالک سهام آن تاجر درجه دوم بازار و همسر و فرزندانش بودند. وام کارخانه به بانک ملی ۱۸ میلیون تومان آن روز بود (که با معیار امروز ۱۸ میلیارد تومان می‌شود). این کارخانه نتوانسته بود وام بانک را بپردازد و بانک ملی پس از چندین بار اخطار و دادن مهلت با رأی دادگاه تصمیم به تصرف کارخانه گرفته بود.

آن موقع من آخرین ماه‌های خدمت خود را در وزارت اقتصاد می‌گذراندم (البته در عین حال مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی هم بودم) دولت به وزارت اقتصاد داد که نوسازی این کارخانه را به عهده بگیرد. وزارت اقتصاد (یعنی عالیخانی) که از خدمات موفقیت‌آمیز من در شرکت سهامی نساجی

ایران در سال ۱۳۳۸ اطلاع داشت، به من گفت: تو متخصص نساجی هستی. مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی هم هستی، بیا این کارخانه را اصلاح کن. من قبول کردم و پس از تحویل کارخانه از آنجا بازدید کردم. مخروبه‌ای بیش نبود، انبارها خالی، کارگران و کارمندان بی‌کار، سرمایه در گردش به کلی از بین رفته، ماشین‌آلات اغلب شکسته شده و موتورهای محرک آنها را کارگران برداشته و فروخته و پول آن را جای حقوق بین خود تقسیم کرده بودند. ساختمان‌ها خراب شده و در حال فروریختن بود.

اینجا محل آزمایش مدیریت برای من بود. آزمایشی عملی. یگانه چیزی که کارخانه داشت مقداری پارچه بود که برای ارتش بافته بودند و هنوز تحویل داده نشده بود که اگر تحویل می‌شد، حاصل قیمت آن بخشی از تنخواه گردان لازم برای کارخانه را تأمین می‌کرد. اولین قدم من انتخاب مدیری لایق برای کارخانه بود. من مرد لایقی به نام «سیاوشی» را در نظر گرفتم. او در دوران جرج فرای از کارکنانی بود که با کارشناسی بازاریابی کار کرده بود و نشان داده بود که استعداد بسیار دارد. سیاوشی دیپلمه رنگری بود و در شرکت نساجی، من او را رئیس فروش و مارکتینگ کرده بودم و او لیاقت فوق العاده خود را نشان داده بود. جالب است که در زمان کار با مشاوران جرج فرای که هنوز لغات انگلیسی مدیریت در زبان فارسی وضع نشده بود، همین آقای سیاوشی برای مارکتینگ لغت بازاریابی را پیشنهاد کرد که بعدها متداول شد.

من چون از ابتدای اشتغال به کار به مدرک دانشگاهی کارکنان بی‌اعتقاد بودم و افراد را برحسب لیاقت، استخدام می‌کردم، سیاوشی را فردی شایسته می‌دانستم. اکثر افرادی که در جرج فرای موفق بودند دارای دیپلم متوسطه و یا حتی درجه تحصیل آنها کمتر از دیپلم بود.

سیاوشی یکی از اینها بود. این جوان لایق، اول پارچه‌های بافته شده برای ارتش را برای تحویل به ارتش برد (گویا اداره سر رشته‌داری ارتش) و به زودی مطلع شد که تمام کارکنان اداره تحویل گیرنده، مبلغی باید بگیرند تا تحویل میسر گردد. از تیمسار، رئیس کل تا باربر و کارگر انبار و نرخ هر کدام هم معلوم بود. او موضوع را به من اطلاع داد و من گفتم از دادن حق حساب خودداری کن و موضوع را به وزیر اقتصاد

عالیخانی، کلید را به او داد که او به من بدهد. عالیخانی من را صدا کد و گفت: «تو خدمت بزرگی به این مرد کردی، حالا او می‌خواهد تلافی کند این کلید را بگیر.» گفتم: «اگر کسی حق گرفتن این کلید را داشته باشد، سیاوشی است که در این مدت طولانی، شب و روزش را برای نوسازی این کار مصرف کرد.» فردای آن روز سیاوشی را نزد دکتر عالیخانی بردم و کلید اتومبیل سفید شورولت به او داده شد. او در جوانی فوت کرد. خداوند روحش را شاد کند.

نوسازی کارخانه چرم خسروی

بعد از کارخانه صنایع فلزی، نوبت کارخانه چرم خسروی شد. آن کارخانه در تبریز بود. نوسازی آن را به مهندس «علی بدخشان» محول کردم. او هم این کارخانه را به همین نحو نوسازی کرد و تحویل داد. جالب این که من هرگز وقت نکردم از این کارخانه بازدید کنم. در آنجا لیاقت فوق‌العده بدخشان را ملاحظه کردم. این لیاقت موجب شد که وقتی به مدیریت عاملی مس سرچشمه منصوب شدم، مهم‌ترین کار شرکت را که تأمین خریدهای فنی معدن بود به او محول کنم و پس از اتمام کار مس سرچشمه او را نزد خود ببرم و در شرکت یوریران سهامدار کنم. او در آخرین سمت خود تا روز انقلاب، لایق‌ترین کارمند من بود.»

در اتاق وزیر اقتصاد حاضر دند و من کلید کارخانه را به آنها برگرداندم. آنها هرگز باور نمی‌کردند که مجدداً صاحب کارخانه شوند. من به مالک کارخانه توصیه کردم که مدتی سیاوشی را در مدیریت نگه دارد تا صاحب کارخانه با نحوه مدیریت جدید آشنا شود. هم اکنون اشک‌های تشکرآمیز آن مرد و همسرش را که هنگام گرفتن کلید جاری بود در جلوی چشمانم است. این موفقیت به طور قطع و یقین نخست مرهون لیاقت سیاوشی مدیر طرح و دوم، اختیار تام و مسئولیت تام و نداشتن مقررات دست و پاگیر و پاکی و پاکدامنی کارمندان دیگری بود که از سازمان مدیریت به سیاوشی کمک می‌کردند.

به خوبی به یاد دارم روزی که کار را به سیاوشی محول کردم، پرسید: مقررات خرید و فروش، استخدام و اخراج، تعیین حقوق و دستمزد و .. چیست؟ گفتم: «مقررات عبارت است از لیاقت و درستکاری تو. هیچ‌گونه مقررات و محدودیت در تصمیمات تو وجود ندارد. تو آزادی و در مقابل تصمیمات مسئول هستی. برو لیاقت و درستکاری خود نشان بده، اگر موفق شدی پاداشی بیش از حقوق سالانهات دریافت می‌کنی، اگر نادرستی کنی همان لحظه اخراجی!» فردای آن روز که کارخانه تحویل شد، مالک کارخانه یک اتومبیل شورولت سفید رنگ خرید و کلید آن را آورد و به من داد. به او گفتم: «این حالت حق و حساب دارد و من قبول نمی‌کنم.» رفت دفتر

و فرماندهی کل ارتش اطلاع دادم. فردای آن روز تمامی افسران اداره سر رشته‌داری را عوض کردند و گروهی جدید سر کار آمدند. سیاوشی برای بار دوم پارچه‌ها را بار زد و برد ارتش. اما باز هم هزار ایراد از پارچه‌ها گرفتند و گفتند که مشخصات پارچه‌ها با سفارشات آنها مطابق نیست و پارچه‌ها را تحویل نگرفتند. با مشورت من سیاوشی، تمامی پارچه‌ها را در بازار حراج کرد و مبلغی حدود نصف مبلغی که باید به ارتش می‌فروخت به دست آورد و این موضوع ماده اولیه نوسازی شد. در این موقع من از معاونت وزارت اقتصاد برداشته شدم و مأمور تأسیس سازمان گسترش و نوسازی صنایع شدم و در آن سمت باز از طریق سیاوشی به نوسازی کارخانه اطلس بافت ادامه دادم.

ما حدود ۶۰۰ هزار تومان نیز از سازمان برنامه وام گرفتیم. همین سرمایه اندک و کار سیاوشی باعث شد این کارخانه بهم ریخته شده و خراب، در مدت ۳ سال و نیم، تمام قروض خود را داد و وام سازمان برنامه را نیز پس داد. تمام ماشین‌آلات تعمیر شدند و ماشین‌های کسری خریداری شد و تولیدات با مرغوبیت بسیار بالا با بهترین قیمت در بازار فروخته شد.

وقتی که انبار مواد اولیه کارخانه تا سقف پر شد و حساب‌های مالی و بدهی‌های منظم و به روز شد. ما گزارش خود را چاپ کرده و به عالیخانی دادیم و در یک جلسه ساده، مالک کارخانه و همسر و فرزندانش

