

# نقدی بر ارکان جهت‌ساز شرکت بیمه پارسیان

احسان ملایی  
۶۶۰۱۸۷۰۱۷  
دانشکده کارآفرینی  
دانشگاه تهران



فهرست

فرایند تدوین ارکان جهت‌ساز بیمه پارسیان / ۴

چشم‌انداز بیمه پارسیان / ۶

۱. ایدئولوژی محوری / ۷

۱-۱. فلسفه‌ی وجودی (ماموریت) / ۷

۱-۲. ارزش‌های بنیادین / ۸

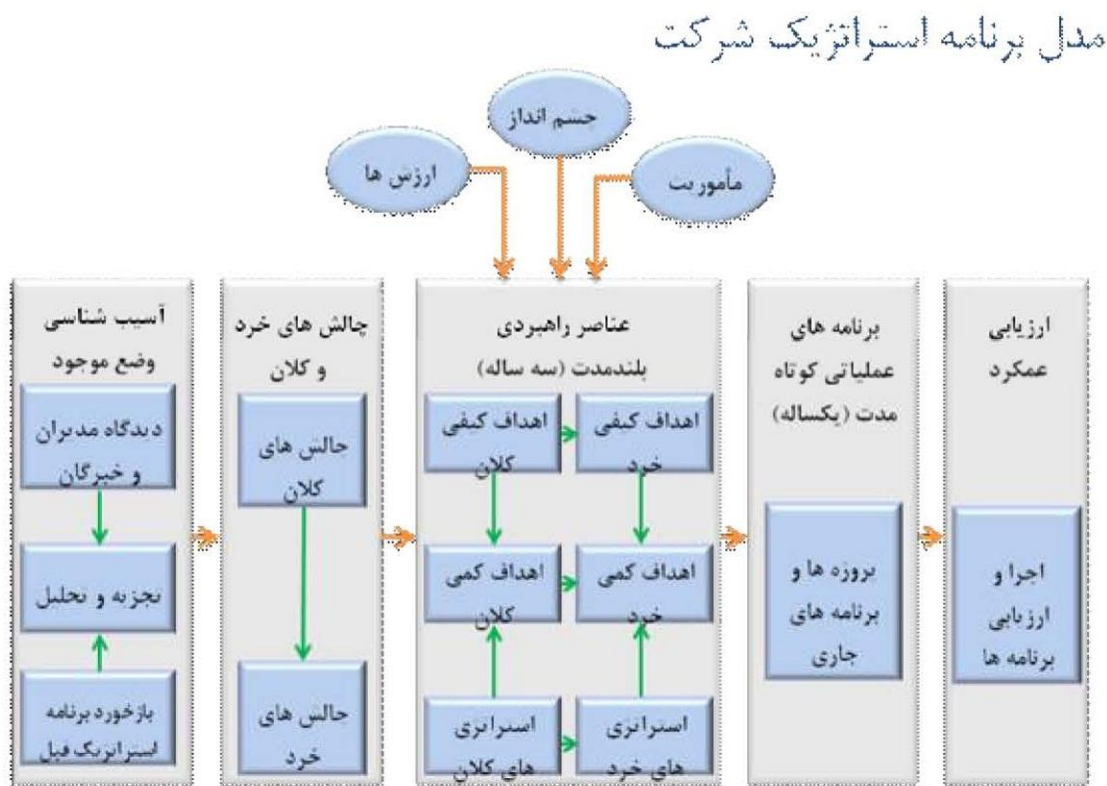
۲. آینده‌ی مصور / ۹

۲-۱. اهداف بمب / ۹

۲-۲. توصیف پساچشم‌اندازی / ۱۱

این گزارش به عنوان تحلیلی از برنامه استراتژیک شرکت بیمه پارسیان ارائه می‌شود، به ارائه دو تحلیل می‌پردازد: نخست تحلیلی از فرایند تدوین ارکان جهت ساز بیمه پارسیان، و دوم، تحلیل محتوایی بیانیه چشم انداز.

**فرآیند تدوین ارکان جهت ساز بیمه پارسیان**  
 شکل زیر، فرایند تدوین برنامه استراتژیک بیمه پارسیان را نشان می‌دهد:



در تحلیل این مدل به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

۱. توجه به برنامه استراتژیک پیشین سازمان نکته مثبتی است که به ایجاد یک حلقه اتصال بین دو برنامه استراتژیک منجر می‌شود. این خود عاملی است برای افزایش یادگیری و توجه به بازخورد برنامه پیشین. همچنین است *Consistency* در سازمان، افزایش استفاده از نظرات مدیران و خبرگان.
۲. یک نقد به برنامه پیشنهادی آن است که بیش از حد **چالش محور** است. به جای تکیه

- بر فرصت‌ها و نقاط قوت، این برنامه نقطه اتکای خود را بر چالش‌ها بنا می‌نهد. ذکر عباراتی چون "آسیب‌شناسی" نیز موید این موضوع است.
۳. در تدوین برنامه استراتژیک سازمان، ۲ بار به تحلیل محیط بیرونی و درونی سازمان می‌پردازیم و هر بار با یک رویکرد. تدوین چشم‌انداز و بیانیه مأموریت سازمان بین این دو اتفاق می‌افتد. جدای از آن که در برنامه پیشنهادی چنین ارتباطی بین "تجزیه و تحلیل" و "چشم‌انداز و مأموریت" دیده نمی‌شود، تنها اتکا به نظرات خبرگان و مدیران است که شاید تا حدودی جایگزین "تحلیل محیط، پیش از تدوین چشم‌انداز" شود.
۴. اساساً این موضوع که سازمان در برنامه خود نگاهی هم به "فرصت‌ها" و "نقاط قوت" دارد، حداقل با استناد به متدولوژی پیشنهادی قابل استنباط نیست. از بلوک "تجزیه و تحلیل" نیز بدلیل آن که در لوای "آسیب‌شناسی" جای گرفته است نمی‌توان تصور توجه به این دو مقوله مهم را داشت.
۵. صرف‌نظر از این که در روش پیشنهادی، به اختلاط نامناسبی از مفاهیم "عملیات" و "اهداف" برمی‌خوریم (به جنس بلوک "آسیب‌شناسی وضع موجود" و تفاوت ماهوی آن با سایر بلوک‌ها توجه کنید)، تقریباً نشانه‌ای از توجه به تفکیک روش‌ها و ابزارها و تکنیک‌ها، از مراحل نیز به چشم نمی‌خورد. به تفاوت ماهیت "تجزیه و تحلیل" و "دیدگاه مدیران و خبرگان" توجه کنید.
۶. در تحلیل محیط بیرون و درون سازمان، همیشه بخشی از توجه تحلیل‌گر به زمان حال و بخشی نیز به آینده معطوف می‌شود. در برنامه پیشنهادی هیچ نشانه‌ای از توجه به آینده دیده نمی‌شود، و تنها نگاه تحلیل‌گر به گذشته و حال است.
۷. مطالعات ترازیبی یا تطبیقی<sup>۱</sup> یک ابزار مناسب برای تحلیل است و برای افزایش وسعت دید تحلیل‌گر، تشخیص بهتر فرصت‌ها خصوصاً در فضای بین‌المللی و الگوگیری از شرکت‌های خارجی به دلیل آن که معمولاً چند سالی جلوترند، مفید هستند. بسیاری از

---

1. Benchmark Studies

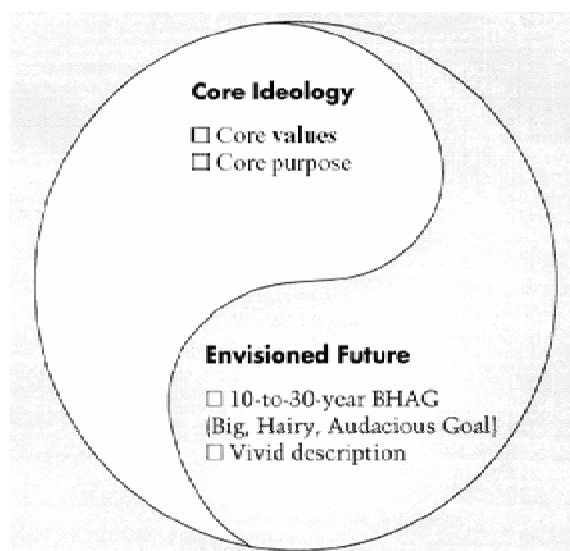
استراتژی‌ها از قبیل اتحاد و یا تصاحب، به دفعات در میان شرکت‌های خارجی رخ داده‌اند و می‌توان از آن‌ها در افزایش وسعت دایره تصمیمات استراتژیک بهره برد. در برنامه مذکور، این ابزار مورد استفاده قرار نگرفته است.

۸. از میان دو رویکرد "نخبه‌گرا" و "پلورالیستیک"، این برنامه بیش از حد "نخبه‌گرا" است. این برای یک سازمان جوان چندان پسندیده نیست، به علاوه آن که نه روش ایجاد و نه نتیجه سند چشم‌انداز و ماموریت، احساسی از "مشترک" بودن و توانایی ایجاد حس تفاهم و پذیرش عمومی و باور در سازمان بدست نمی‌دهد.

۹. در هیچ جای برنامه تعریفی از "خرد و کلان" ارائه نمی‌شود.

### چشم‌انداز بیمه پارسیان

صرف‌نظر از نحوه ارائه دو مفهوم ماموریت و چشم‌انداز که ممکن است از یک سازمان به دیگر متفاوت باشد، مفاهیم ارائه‌شده باید دربرگیرنده چهار مولفه‌ی اساسی باشد که شکل زیر آن‌ها را نشان می‌دهد. ایدئولوژی محوری مشتمل بر فلسفه و جودی (ماموریت) و ارزش‌های بنیادین، و آینده‌مصور مشتمل بر اهداف موسوم به بمب (بزرگ، مهیج و بی‌باکانه) و توصیف پساچشم‌اندازی.



مولفه‌های چهارگانه‌ی چشم‌انداز

## ۱. ایدئولوژی محوری<sup>۱</sup>

### ۱-۱. فلسفه‌ی وجودی<sup>۲</sup> (ماموریت)

بیانیه ماموریت شرکت بیمه پارسیان چنین است:

- توسعه و گسترش آرامش و امنیت خاطر برای جامعه از طریق ارائه خدمات بیمه‌ای متمایز به اشخاص حقیقی و حقوقی در داخل و خارج از کشور برای پوشش ریسک‌ها و جبران خسارت‌ها
- حضور فعال در بازارهای سرمایه‌ای و مالی برای تأمین سودآوری مطمئن با رشد مستمر جهت دستیابی سهامداران به بازدهی مناسب

ماموریت یک سازمان باید همانند ستاره قطبی، نشان‌دهنده جهت عمومی حرکت سازمان، دست نیافتنی و دائمی باشد.

بیان عبارت " توسعه و گسترش آرامش و امنیت خاطر برای جامعه" در ابتدای متن مناسب و منطبق بر روح بیانیه ماموریت است. اما عبارت " از طریق ارائه خدمات بیمه‌ای متمایز به اشخاص حقیقی و حقوقی در داخل و خارج از کشور برای پوشش ریسک‌ها و جبران خسارت‌ها" بدلیل آنکه گستردگی و طولانی مدت بودن و ماندگاری را نقض می‌کند، مناسب بنظر نمی‌رسد. آیا واقعا هدف شرکت ارائه بیمه است؟ یا ایجاد آرامش؟ آیا با پنج بار پرسیدن متوالی "چرا؟" این بیانیه تغییر نخواهد کرد؟ شاید در آینده، شرکت دریابد که روش‌هایی بهتر و اثربخش‌تر از بیمه برای ایجاد امنیت خاطر در جامعه وجود دارد. به وضوح می‌بینیم که این بیانیه در برابر جایگزینی و تغییر در روشها مصون نیست. شاید بهتر می‌بود که عبارت فوق بدین شکل بیان شود: " توسعه و گسترش آرامش و امنیت خاطر برای جامعه از طریق پوشش ریسک‌ها و جبران خسارت‌ها".

در بررسی که روی ۱۰ شرکت برتر بیمه انجام دادیم، عبارت بسیار جالبی را بعنوان بیانیه

---

1. Core Ideology  
2. Core Purpose

ماموریت یکی از آن‌ها (شرکت AVIVA) یافتیم:

### “Prosperity and peace of mind”

می‌بینیم که این عبارت کوتاه و پرمفهوم چقدر گویاست.

در مورد آیتم دوم نیز انتقاداتی جدی قابل طرح است. ذکر عبارت “حضور فعال در بازارهای سرمایه ای و مالی برای تأمین سودآوری مطمئن با رشد مستمر جهت دستیابی سهامداران به بازدهی مناسب” به عنوان فلسفه‌ی وجودی یک شرکت گزینه‌ی مناسبی نیست. مطالعه‌ی شش‌ساله‌ی دانشگاه استنفورد که نتایج آن در کتاب “ساختن برای ماندن” منتشر شده است نشان می‌دهد که شرکت‌های موفق و تراز اول دنیا، هیچ‌کدام سودآوری را ماموریت اصلی خود نمی‌دانند. برای این شرکت‌ها، سود مالی نوعی تنها یک محصول جانبی است. دیوید پکارد می‌گوید:

“به گمانم بسیاری از مردم به غلط فکر می‌کنند یک شرکت هست تا پول در بیاورد!”. “سودآوری” فلسفه وجودی استاندارد و از پیش آماده سازمانهایی است که هنوز ماموریت روشنی ندارند و به هیچ وجه جایگزین یک ماموریت اصیل و معنادار نمی‌شوند!

نکته دیگر این که، فلسفه‌ی وجودی واقعاً قابل دستیابی نیست. به اهداف می‌شود دست یافت، اما به فلسفه‌ی وجودی نه. در صورتی که آیتم دوم کاملاً قابل دستیابی است.

## ۲-۱. ارزش‌های بنیادین

در بیانیه‌ی چشم‌انداز شرکت بیمه پارسیان، ارزش‌ها غایبند. مدیر تحقیق و توسعه این شرکت دلیل این امر را چنین بیان کرد که شرکت بیمه پارسیان، سازمانی جوان است و چون ارزش‌ها ذاتاً وضع نمی‌شوند، بلکه کشف می‌شوند، بیان عباراتی که به ارزشهای سازمان اشاره کنند، در حد طرح یک شعار سطحی باقی خواهد ماند. در واقع ایشان معتقد بود که باید صبر کرد، تا فرهنگ سازمانی پارسیان بالغ شود، آنگاه بتوان ارزش‌ها را از دل فرهنگ سازمانی بیرون کشید. وی معتقد بود که فعلاً ارزش‌ها به آن معنا در سازمان جا نیفتاده‌اند. کسی نمی‌تواند با اطمینان



این‌ها ارزش‌ها را بیان کند.

صرفنظر از نیت خیرخواهانه این مدیر ارشد، باید توجه داشت که مفهوم ارزشهای بنیادی باید از ابتدای شکل‌گیری سازمان در آن حضور داشته باشد، هر چند که ممکن است روش بیان آنها در طول زمان تغییر کند، اگر نه سازمانی که در ابتدای راه خویش است (مانند بیمه پارسیان) چگونه باید به جذب نیرو پردازد و چگونه باید اطمینان یابد که همراهان خود را بدرستی انتخاب نموده است؟ مگر نه اینکه ارزشها را نمی‌توان با کارکنان سهیم شد؟ پس باید آنها را با آنان در میان گذاشت تا هرکه به آنها باور ندارد به این کشتی سوار نشود. ارزش‌ها اگر شناخته و کشف نشوند، حفظ نیز نمی‌شوند.

## ۲. آینده‌ی مصور<sup>۱</sup>

### ۲-۱. اهداف بمب<sup>۲</sup>

اهداف بمب شرکت بیمه پارسیان که در بیانیه آن ذکر شده است عبارتند از:

۱. افزایش پرتفوی عملیاتی شرکت
۲. کنترل ضریب خسارت عملیاتی شرکت
۳. کنترل روند رشد هزینه‌های عملیاتی
۴. تعدیل ترکیب و تنوع رشته‌های مختلف در پرتفوی شرکت
۵. افزایش بازده سرمایه‌گذاری‌های شرکت
۶. افزایش میزان آشنایی عموم مردم با بیمه پارسیان
۷. افزایش میزان رضایتمندی مشتریان
۸. افزایش سهم پارسیان از بازار بیمه کشور
۹. افزایش میزان آشنایی عموم مردم با محصولات پارسیان به میزان ۸۰ درصد کل جامعه تا سال ۸۸
۱۰. افزایش میزان شاخص رضایت مشتریان از شرکت به میزان ۱۰۰ درصد نسبت به سال پایه تا سال ۸۸

1. Envisioned Future

2. BHAG: Big, Hairy, Adicious Goals

پیش از آنکه نقد خود را بر این اهداف بیان کنیم، به آنچه درباره اهداف بمب می دانیم اشاره می کنیم:

این اهداف باید ملموس، نیروزا و سخت متمرکز باشند. کارکنان به آسانی آنها را در یابند. نیاز به توضیح چندانی نداشته باشند. کوشش ۱۰ تا ۳۰ ساله را طلب کنند. احتمال موفقیت در دستیابی به آنها باید ۵۰ تا ۷۰ درصد باشد. باید در سازمان باور شوند. چهار نوع اصلی از این اهداف قابل شناسایی است:

- از جنس یک نقطه‌ی هدف باشند، مثلاً همگانی کردن بیمه در ایران، یا تعیین یک عدد به عنوان سود خالص ...
- بیانگر رویارویی با یک رقیب و ترسیم یک دشمن مشترک باشند، مثلاً شکست بیمه‌ی ملت
- به نقش یک مدل اشاره کنند، مثلاً تبدیل پارسیان به لویذز ایران.
- به تحول درونی مثلاً تبدیل شدن به انتخاب اول بنگاه‌ها برای بیمه‌های مختلف، و یا اول یا دوم شدن در صنعت بیمه‌ی ایران بعنوان هدف نگاه کنند.

و اما چند کلمه در نقد این اهداف:

۱. اولین مشکل این اهداف آن است که یا افق ندارند و یا افق بیش از سه سال ندارند. اولین پرسش این است که این اهداف را باید با چند سال کوشش تحصیل کرد؟ به علاوه به نظر می‌رسد اساساً نگاه بیمه پارسیان به مفهوم "هدف" با تعریف‌های پیش گفته از اهداف بمب متفاوت است. شاید شرکت نیز این اهداف را اساساً به عنوان اهداف بمب تعریف نکرده باشد، اما به هر حال بنا بر این است که آن چه در چشم‌انداز سازمان بیان می‌شود، اهداف بمب باشد و نه هدفی دیگر. جای اهداف کلان (که در متن بیانیه بدان‌ها اشاره شده است) در چشم‌انداز نیست.

۲. بجز اهداف ۹ و ۱۰، هیچ‌کدام از اهداف ملموس نیستند، و هدف ناملموس یعنی هدف بی‌آزار! بی‌آزاری یعنی این که "افزایش سهم پارسیان از صنعت بیمه‌ی کشور" را هدف بدانیم، آن هم از نوع بمب آن! و اگر کسی بپرسد: افزایش سهم به چه میزان؟ چه پاسخی

باید به وی داد؟ آیا واقعا این افزایش به هر میزان که باشد برانگیزاننده، مهیج و بی‌باکانه تلقی می‌شود؟ آیا این می‌تواند به ابزاری برای محک‌زدن میزان کارآمدی یک مدیر در طول دوران مدیریتش مورد استفاده قرار گیرد؟ تقریباً هر مدیری می‌تواند ادعا کند که این اهداف را برآورده ساخته است.

۳. اهداف پیش‌گفته، جمع‌همه‌ی چیزهای خوب هستند! و این آفت استراتژی است. روح

تمرکز در آن موج نمی‌زند. از "همه‌ی خوب‌ها را خواستن" باید پرهیز کرد.

۴. صرف‌نظر از این که بعضاً تکراری هستند، تعداد آن‌ها زیاد است. معمولاً این تعداد را به عنوان اهداف بمب در نظر نمی‌گیرند.

## ۲-۲. توصیف پساچشم‌اندازی<sup>۱</sup>

توصیف پساچشم‌اندازی شرکت بیمه پارسیان عبارت است از:

"شرکت بیمه پارسیان، دومین شرکت برتر بیمه‌ای کشور می‌باشد که در عرصه ملی، متخصص پذیرش پروژه‌های بیمه‌ای بزرگ بوده و دارای اعتبار منطقه‌ای و قابلیت حضور جهانی می‌باشد. این شرکت با برخورداری از سازمانی یادگیرنده، فناوری‌های پیشرفته، کارکنانی خلاق و متعهد، با ارائه بهترین خدمات موجب رضایت مشتریان و سایر ذی‌نفعان خود می‌گردد.

برخی معیارهای یک توصیف پساچشم‌اندازی عبارتند از:

توصیفی جذاب، زنده و نیروزا است. تجزیه و تحلیل درستی آن بی‌معنا است. برانگیزاننده است. گویا و روان است. بلندپروازانه است. در عالم واقعیت، دست‌یافتنی و باورپذیر است. ادامه‌ی وضع موجود نیست.

هر چند درباره بلندپروازانه‌بودن یا نبودن این توصیف بدون استناد به آمار نمی‌توان به روشنی

---

1. Vivid Description

قضاوت کرد، اما به نظر می‌رسد این بخش دارای کمترین ایراد نسبت به بقیه قسمت‌ها باشد. توصیفی گویا و روان است. نسبتاً جذاب است. برخی نکات نشان می‌دهند که نمی‌تواند چندان بلندپروازانه باشد. همین بس که فرض می‌کند در افق ۱۰ ساله هنوز نتوانسته است از بیمه ایران عبور کند. به علاوه، عباراتی چون "اعتبار منطقه‌ای و قابلیت حضور جهانی" نشان می‌دهد که شرکت قصد حضور فعال و رسمی در بازارهای خارجی ندارد. بنظر می‌رسد مهندسان بیش از حد در تصویر آن نقش داشته‌اند، زیرا بیش از آن که به "برانگیزاننده" بودن آن تکیه شود، بر واقعی بودن آن تکیه شده است. مشکل دیگر آن که جنس کلمات به کار رفته در آن به اندازه کافی تهاجمی و حرکت‌زا نیست و این ما را از آن هدف اصلی که در تصویر آینده پی‌گیری می‌کنیم، دور می‌سازد. یک نکته مثبت دیگر نیز آن است که می‌تواند قابل اندازه‌گیری باشد، به این معنا که می‌توان میزان دستیابی به مضامین و مفاهیم کلیدی نهفته در آن را سنجید، هرچند که سازمان از این تصویر، اهداف بذب را بخوبی استخراج نکرده است. به عنوان نمونه میتوان به "یادگیرندگی سازمان" و "اعتبار منطقه‌ای و قابلیت ورود به بازارهای جهانی" اشاره نمود.

رویه‌مرفته بنظر نمی‌رسد مجموعه آنچه بعنوان سند چشم‌انداز و بیانیه ماموریت مطرح شده است، بتواند جهت‌گیری سازمان را بصورت شفاف تصویر نموده و انگیزه لازم را برای حرکت در مسیر آن ایجاد نماید.