

ابزارهای مدیریتی

شرکت بین و شرکا

MANAGEMENT
TOOLS

مترجمان :
شادی گلچین فر
امیر بختائی



سازمان مدیریت صنعتی

مشاوره آموزش تحقیق

ابزارهای مدیریتی

دارل کی ریگبی

مترجمان:

شادی گلچین فر - امیربختائی

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۸۸

دارل کی ریگ بی:
ابزارهای مدیریتی

مترجمان:

شادی گلچین فر - امیربختایی

ویراستار: ابوالفتح قهرمانی

ناشر: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

مسئول اجرایی: مجید فاضل نیا

واژه‌نگار: رقیه عبادی

چاپ نخست ۱۳۸۸ / شمارگان ۲۲۰۰ نسخه

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: پرنگ

شابک: ۳-۳۴-۸۸۹۶-۹۶۴-۹۷۸ / ۳-۳۴-۸۸۹۶-۹۶۴-۹۷۸ / ISBN: 978 - 964 - 8896 - 34 - 3

فروشگاه: تهران، خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی تلفن:

۲۲۰۴۳۰۰۵ داخلی ۳۶۴.

مرکز پخش: پخش سینا: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید نظری، شماره ۲۵۸ تلفن:

۶۶۴۱۷۳۴۶ و ۶۶۴۰۱۷۸۳.

۲۵۰۰ تومان

سرشناسه	: ریگی، دارل کی. Rigby, Darrell K.
عنوان و نام پدیدآور	: ابزارهای مدیریتی دریل کی. ریگی؛ مترجمان شادی گلچین فر، امیربختایی.
مشخصات نشر	: تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۷.
مشخصات ظاهری	: ۱۴۰ ص. : نمودار.
شابک	: 978-964-8896-34-3
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Management tools 2007: an executive's guide
موضوع	: مدیریت
شناسه افزوده	: گلچین فر، شادی، ۱۳۵۷ - ، مترجم
شناسه افزوده	: بختایی، امیر، ۱۳۵۶ - ، مترجم
رده بندی کنگره	: ۱۳۸۷ الف ۲، ۹۳، ۳۱۷، HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۱۶۱۰۴۰۸

شابک: ۳ - ۳۴ - ۸۸۹۶ - ۹۶۴ - ۹۷۸ | ISBN: 978-964- 8896- 34 - 3

۲۵۰۰ تومان

این کتاب، برگردانی است از :

Management Tools. 2007

An Executiv's Guide

Darrell K.Rigby,

Bain & Company

در این کتاب

۱۵	سخن ناشر
۱۷	مقدمه مترجمان
۲۱	مقدمه شرکت بین و شرکاء
۲۵	ارزیابی متوازن
	- مدیریت بر مبنای هدف
	- بیانیه مأموریت و چشم انداز
	- پرداخت بر مبنای عملکرد
	- ترانزنامه استراتژیک
۲۹	الگوبرداری
	- بهترین فعالیت‌های اظهارشده
	- پروفایل رقبا

- ۳۳ مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار
- کاهش چرخه زمان تولید
 - ساختار سازمانی افقی
 - تحلیل ارزش سربار
 - طراحی مجدد فرایند
- ۳۷ نوآوری مشارکتی
- تولید کالای جدید
 - نوآوری آزاد
 - نوآوری در بازار آزاد
- ۴۱ قوم‌شناسی مشتریان
- مردم‌شناسی شرکتی
 - تحقیقات برشی از زندگی
 - تحقیقات مشاهده‌گرانه
 - مطالعه علمی یک روز از زندگی
 - صدای مشتری
- ۴۵ شایستگی‌های محوری
- توانمندی‌های محوری
 - عوامل کلیدی موفقیت
- ۴۹ وبلاگ شرکت
- آواتار
 - جوامع آنلاین

- بازاریابی و بررسی

- ویکیز

۵۵ مدیریت ارتباط با مشتری

- تجارت مشارکتی

- حفظ مشتریان

- بخش بندی مشتریان

- بررسی نظرات مشتریان

- ابزارهای مدیریت وفاداری

۵۹ بخش بندی مشتریان

- بررسی نظرات مشتریان

- تحلیل خوشه‌های/عاملی

- بخش بندی بازار

- بازاریابی تک به تک

۶۳ ابزارهای استراتژی رشد

- گسترش بازار در حوزه‌های مشابه

- مدیریت نوآوری

- تحلیل بازار- مهاجرت

۶۷ مدیریت دانش

- گروه‌افزار

- مدیریت سرمایه‌های فکری

- سازمان یادگیرنده

- ۷۱ - مدیریت نوآوری
- ۷۱ - عملیات ناب
 - مصرف ناب
 - تولید ناب
 - شش سیگمای ناب
- ۷۵ - ابزارهای مدیریت وفاداری
 - بررسی نظرات مشتریان و کارکنان
 - جلب وفاداری و حفظ مشتریان
 - مدیریت ارتباط با مشتریان
 - خالص نمرات پیش‌برنده
 - افزایش درآمد
- ۷۹ - ادغام و خرید
 - ادغام گروه‌های یکپارچه
 - اتحاد استراتژیک
- ۸۳ - بیانیه ماموریت و چشم‌انداز
 - بیانیه ارزش‌های شرکت
 - تغییرات فرهنگی
 - برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۸۷ - مکان یابی
 - شایستگی‌های محوری
 - انتقال هزینه

- برون سپاری

۹۱

برون سپاری

- تجارت مشارکتی
- شایستگی‌های محوری
- اتحاد استراتژیک
- تحلیل زنجیره ارزش

۹۵

سیستم شناسایی با امواج رادیویی (RFID)

- شناسایی اتوماتیک
- نظارت الکترونیک بر اشیاء
- کدهای الکترونیکی محصولات
- مدیریت زنجیره تامین

۹۹

برنامه‌ریزی اقتضایی و سناریو نویسی

- مدیریت بحران
- رویارویی با فاجعه
- تفکر گروهی
- تحلیل Real-Option
- مدل‌های شبیه سازی

۱۰۳

مراکز خدماتی مشترک

- سرمایه‌گذاری مشترک
- مکان‌یابی
- برون سپاری
- بهبود عملکرد

- ۱۰۷ - شراکت استراتژیک
شش سیگما
- تولید ناب
 - شش سیگمای ناب
 - کنترل فرایندهای آماری
 - مدیریت کیفیت جامع
- ۱۱۱ اتحاد استراتژیک
- سرمایه‌گذاری شراکتی
 - سرمایه‌گذاری مشترک
 - ارتباطات مدیریت ارزش
 - سازمان‌های مجازی
- ۱۱۵ برنامه ریزی استراتژیک
- شایستگی‌های محوری
 - بیانیه چشم‌انداز و مأموریت
 - برنامه‌ریزی اقتضایی و سناریو نویسی
- ۱۱۹ مدیریت زنجیره تامین
- شراکت بدون مرز
 - تجارت مشارکتی
 - تحلیل زنجیره ارزش
- ۱۲۳ مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- بهبود مستمر

- جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج
- تضمین کیفیت
- شش سیگما

۱۲۷

پیوستها

- پیوست ۱: میزان استفاده از ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۵
- پیوست ۲: میزان رضایت از ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۵
- پیوست ۳: میزان استفاده از ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۶
- پیوست ۴: میزان رضایت از ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۶

۱۳۳

- واژه نامه فارسی به انگلیسی

۱۳۸

- واژه نامه انگلیسی به فارسی

به نام آن که جان را فکرت آموخت

سخن ناشر

امروزه مدیران و تصمیم گیران شرکت‌ها و سازمان‌ها، برای راهبری و اداره سازمان‌های خود از ابزارهای گوناگون بهره می‌گیرند. لازمهٔ به کارگیری هر ابزار یا ترکیب مناسبی از ابزارها، آشنایی با محتوا کاربرد آن‌ها و نتایج حاصله، در سازمان‌های مختلف است.

کتاب: **ابزارهای مدیریتی ۲۵** ابزار مدیریتی را به اختصار توضیح داده، متدولوژی به کارگیری، اجرا و کاربردهای هر یک از آن‌ها را بیان می‌کند. هدف اصلی کتاب ارائه، ساز و کار انتخاب ابزار مناسب و چگونگی زمان استفاده از آن‌ها است، نه معرفی یک ابزار جادویی یا نسخه‌ای شفابخش.

از آن‌جا که تدوین کتاب حاضر براساس یک پروژه پژوهشی توسط یک شرکت معتبر مشاوره مدیریت و با هدف جمع‌آوری اطلاعاتی در مورد میزان استفاده و چگونگی عملکرد هر یک از

ابزارها انجام پذیرفته است، از این رو می‌تواند برای مدیران ایرانی نیز به عنوان راهنما، کاربرد داشته باشد، مشروط بر این که شرایط و زمینه کاری و آمادگی شرکت‌ها و سازمان‌ها و تناسب هر ابزار یا ترکیبی از آنها، با شرایط سازمان مربوطه، در نظر گرفته شود.

انتشارات

سازمان مدیریت صنعت

مقدمه مترجمان

در سال‌های اخیر، دنیای مدیریت با چالش‌های فراوانی روبه‌رو بوده است. افزایش پیچیدگی فعالیت‌های سازمانی، همراه با شدت روز افزون رقابت در محیط کسب و کار، میزان سرنوشت‌ساز شدن تصمیم‌های مدیران را دوچندان کرده است. امروزه مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها، بیش از هر زمان دیگری خود را نیازمند مکانیزم‌ها و روش‌های کاربردی برای اخذ تصمیم‌های استراتژیک می‌بینند. در شرایط کنونی آزمودن آزموده‌ها اشتباهی نابخشودنی است بنابراین سازمان‌ها سعی بر آن دارند که گام‌های رشد و توسعه را، با استفاده از تجربه‌های دیگران بردارند.

در چنین فضایی، اندیشمندان و صاحب‌نظران مدیریت با معرفی ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی، به یاری تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها آمده‌اند. مدیران با استفاده از این ابزارها می‌توانند به رویارویی با مسائل پیچیده بروند و با تصمیم‌گیری‌های مناسب و راهگشا، موفقیت و پیشرفت را برای سازمان و کارکنان خود به ارمغان آورند.

حال پرسش مهم این است که کدامیک از ابزارهای مدیریتی، بهتر می‌تواند پاسخگوی مسائل و مشکلات سازمان‌ها باشد؟ پاسخ این پرسش بستگی به نوع مسائل پیش روی سازمان‌ها و شرایط داخلی و محیطی حاکم آن‌ها دارد. بدیهی است که هیچ ابزاری به عنوان شاه کلید قفل‌های مدیریتی وجود ندارد. مدیران و تصمیم‌گیرنده‌ها باید ابتدا به شناسایی و طبقه‌بندی مسائل خود پرداخته، سپس با مطالعه قابلیت‌ها و کارکردهای ابزارهای مدیریتی، نسبت به انتخاب و به کارگیری ابزار یا ابزارهای مناسب اقدام کنند.

شرکت معتبر بین و شرکاء^۱ از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی تحقیقاتی را برای اندازه‌گیری میزان استفاده و سطح عملکرد ابزارهای مدیریتی در دستور کار خود قرار داده است. این شرکت بین‌المللی به منظور تعیین متداول‌ترین و مناسب‌ترین ابزارهای مدیریتی به صورت مستمر مصاحبه‌هایی را با مدیران ارشد سازمان‌های معتبر، ترتیب می‌دهد.

شرکت مشاوره مدیریت بین و شرکاء در سال ۱۹۷۳ تاسیس شده است. این شرکت بر اساس آخرین رتبه‌بندی شرکت‌های مشاوره مدیریت^۲ در سال ۲۰۰۸ به عنوان سومین شرکت مشاوره مدیریت جهان شناخته شده و اکنون دارای ۳۱ شعبه در ۱۹ کشور جهان است.

در این کتاب راهنما که در سال ۲۰۰۷ میلادی توسط شرکت یاد شده تهیه شده است، مجموعه‌ای از برترین ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی، به صورتی ساده و مختصر مورد معرفی قرار گرفته و موارد استفاده و قابلیت‌های هر ابزار با توجه به نظریات مدیران و استفاده‌کنندگان از ابزارها تشریح شده است.

^۱. Bain & Company

^۲. شرکت والت، هر ساله شرکت‌های مشاوره مدیریت را در سطح جهانی رتبه‌بندی می‌کند.

مشاوران، مدیران، تصمیم‌گیرنده‌ها و کارشناس‌های سازمان‌ها، با مطالعه این مجموعه راهنما، می‌توانند شناختی واقع‌بینانه از متداول‌ترین ابزارهای مدیریتی به دست آورده، در رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی ابزار یا ابزارهای مناسب را انتخاب کرده و به‌کار بگیرند. امید است انتخاب و ترجمه این مجموعه بتواند در کمک به مدیران و تصمیم‌گیرنده‌های سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی برای رویارویی قدرتمندانه با مسائل و مشکلات سازمانی و مدیریتی و افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌هایشان، موثر واقع شود.

امیر بختائی

Bakhtaei@imi.ir

شادی گلچین‌فر

Golchinfar@imi.ir

مقدمه شرکت بین و شرکاء

در دو دهه اخیر، مدیران شاهد پیدایی ابزارهای مدیریتی مختلفی از مدیریت دانش گرفته تا اتحاد استراتژیک بوده‌اند. در واقع مطرح شدن ابزارهای مدیریتی، به دلیل نیاز مدیران به حرکت در بازارهای به شدت رقابتی بوده است. به دنبال گسترش فعالیت شرکتها و بین‌المللی شدن آنها، پیچیدگی شرکتها افزون شده و رهبران آنها با برخوردی چالشی بیشتری روبه‌رو شده‌اند. خوشبختانه امروزه به یاری ظهور سیستم‌های سریع و به نسبت ارزان انتقال اطلاعات، مجموعه‌ای از ابزارهای مدیریتی در اختیار مدیران قرار گرفته است.

مدیران می‌بایستی بیش از گذشته دانش مدار باشند تا بتوانند ابزارهای مدیریتی مختلف را طبقه‌بندی کرده، از میان آنها ابزارهای مناسب را برای شرکت خود برگزینند. فرایند انتخاب ابزارهای مدیریتی به مانند مسائل کسب و کار، امری پیچیده است. از این رو مدیران باید ابزارهایی را انتخاب کنند که در تصمیم‌گیری برای بهبود فرایندها، محصولات و خدمات به آنها کمک کرد و برایشان عملکرد بهتر و سود بیشتر به ارمغان آورد.

استفاده درست از این ابزارها، مستلزم آن است که مدیران نسبت به نقاط قوت و ضعف هریک از این ابزارها آگاهی کافی داشته، بتوانند به گونه‌ای خلاقانه، ابزارهای مناسب را به روشی درخور و در زمانی درست با یکدیگر ادغام بکنند و به کار گیرند. نکته مهم این‌که این کتاب در پی

معرفی یک ابزار جادویی نیست، بلکه هدف، یادگیری مکانیزم انتخاب ابزار مناسب و چگونگی و زمان استفاده از آن است. مکانیزم انتخاب و به‌کارگیری ابزارهای مدیریتی، بدون در اختیار داشتن داده‌های عینی حرکتی جز یک بازی شانسی و خطرناک نخواهد بود. شرکت بین و شرکاء به منظور آگاهی مدیران از ابزارهای موجود، از سال ۱۹۹۳ یک پروژه تحقیقاتی با هدف جمع‌آوری اطلاعاتی در مورد میزان استفاده و چگونگی عملکرد ابزارها آغاز کرده است. هدف ما ارائه موارد یاد شده در زیر به مدیران است:

بررسی کاربردهای فعلی این ابزارها و مقایسه نتایج حاصل از به‌کارگیری آن‌ها در سازمان‌های مختلف و صنایع مختلف در سراسر دنیا. فراهم آوردن اطلاعاتی که مدیران برای شناسایی، انتخاب، به‌کارگیری و ادغام چند ابزار مناسب، به منظور بهبود عملکرد شرکت‌هایشان به آن‌ها نیاز دارند.

ما به صورت سالانه و یا هر دو سال یکبار، از راه انجام تحقیقات و برگزاری مصاحبه با مدیران ارشد، ۲۵ ابزار مدیریتی مورد توجه و شایسته را شناسایی می‌کنیم. در این کتاب راهنما، این ابزارها را تعریف کرده، بر اساس نظرات مدیران، توضیح داده‌ایم که این ابزارها چگونه به کار گرفته می‌شوند. ضریب موفقیت هر ابزار نیز مشخص شده است. همچنین برای آگاهی و یادگیری از شرایطی که در آن، هر ابزاری می‌تواند نتایج مطلوبی را فراهم آورد، مصاحبه‌هایی را به صورت تک به تک برگزار کرده‌ایم.^۱

۱. به منظور آگاهی خوانندگان گرامی، برخی از نتایج تحقیقات شرکت بین و شرکاء در سال‌های ۲۰۰۵ و ۲۰۰۶ در بخش پیوست‌های کتاب آورده شده است.

در این سال‌ها، تحقیقات ما منتج به یافته‌های مهمی شده که عبارتند از:

به طور کلی میزان رضایت از ابزارها به نسبت مثبت بوده است، اما میزان استفاده، سهولت به کارگیری، میزان اثربخشی و نقاط قوت و ضعف ابزارها، بسیار با یکدیگر متفاوت است.

زمانی که ابزارهای مدیریتی به عنوان بخشی از فعالیت‌های سازمانی به کار گرفته شده‌اند، موفقیت بیشتری به ارمغان آورده‌اند.

آن دسته از مدیرانی که پیوسته ابزارهای مد شده را به کار گرفته‌اند اطمینان کارکنان خود را از دست داده‌اند. ولی زمانی که هدف‌های استراتژیک واقع‌بینانه‌ای را تعیین کرده و ابزارهای مدیریت را تنها وسیله‌ای برای کسب آن هدف‌های استراتژیک می‌دانند، به نتایج بهتری دست می‌یابند.

هیچ ابزاری گلوله نقره‌ای نیست. (از عهده انجام هرکاری بر نمی‌آید).

همچنین ما از تحقیقات صورت گرفته در سال ۲۰۰۵ اطلاعات جدیدی به دست آورده‌ایم که عبارتند از:

مدیران برای تفکر در مورد مسائل مشتریان، زمان بیشتری صرف می‌کنند. برای مثال: در مورد چگونگی به دست آوردن مشتریان جدید نگهداری مشتریان پیشین و کسب رضایت و خشنودی مشتریان.

به شدت چنین به نظر می‌رسد که کالاها و خدمات شرکت‌ها به تدریج به طور کامل شبیه یکدیگر شده‌اند، بنابراین مدیران را وادار می‌سازند که برای نوآوری به دنبال روش‌هایی اثربخش باشند.

رقابت جهانی شدیدتر خواهد شد، که این خود دلیل اصلی تمایل روزافزون مدیران به داشتن و اهمیت دادن به ابزارهای مدیریتی است. این شرکت‌ها به دنبال تامین مالی روند رشد خود از راه جلب رضایت مشتریان و نیز از راه فرایندهایی خلاقانه، به دنبال راهی برای کاهش هزینه‌ها هستند.

ابزارهایی که اجزای تکنولوژیکی قابل ملاحظه دارند به تدریج قدیمی می‌شوند.

تلاش پیوسته ما برای آگاهی از ابزارهای مدیریتی در حال پیدایی منجر به اضافه کردن ۵ ابزار جدید به فهرست ابزارهای سال ۲۰۰۷ شده است. این ابزارها، عبارتند از: قوم‌شناسی مشتریان، وبلاگ شرکت، عملیات ناب، ادغام و خرید و سرانجام مراکز خدماتی مشترک. البته گفتنی است که هیچ‌یک از این ابزارها جدید نبوده، بلکه استفاده از این ابزارها در دوره فعلی بیشتر شده و در کسب و کار امروزی دنیا نقش مهم‌تری را ایفا کرده‌اند.

ما امیدواریم این کتاب راهنما، ابزار مفیدی برای شما باشد. یافته‌های حاصل از پژوهش‌های بین‌المللی و مصاحبه‌های مربوط به سال جاری، به طور جداگانه منتشر خواهند شد.

دارل ریگیبی^۱

مدیر پروژه ابزارهای مدیریتی در شرکت بین و شرکاء