

اصول مدیریت در کسب و کار جهانی



www.ketab.ir

دکتر محسن گل پور

سرشناسه: گلپور، محسن، ۱۳۴۶ -
 عنوان و نام پدیدآور: اصول مدیریت در کسب و کار جهانی / محسن گلپور؛ ویراستار مژگان مدیری.
 مشخصات نشر: تهران: آرمان رشد، ۱۳۹۳.
 مشخصات ظاهری: ۱۵۶ ص.: مصور، جدول، نمودار.
 شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۳۱۰-۹۷-۹
 وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا
 موضوع: موفقیت در کسب و کار -- ژاپن
 موضوع: خلاقیت در کسب و کار -- مدیریت
 موضوع: مدیریت صنعتی -- ژاپن
 موضوع: کسب و کار
 موضوع: موفقیت در کسب و کار
 رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۳ ۶ الف ۸ گ / HF ۵۳۸۶
 رده‌بندی دیوبند: ۶۵۰۰۹
 شماره کتابشناسی ملی: ۳۶۰۷۴۷۳

اصول مدیریت در کسب و کار جهانی

دکتر محسن گلپور

ویراستار: مژگان مدیری

مدیر هنری: بهمن سرداری

ناظر چاپ: امیر نوید

شمارگان: ۲۰۰۰

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۹۳

قیمت: ۹۰۰۰۰ ریال

تشریفاتی
 بین‌خ دانشگاه تهران
 پلاک ۱۱۸۲، ساختمان فروزان، پلاک ۱۰
 تلفن: ۸۶۰۱۳

info@armanroshd.com

www.armanroshd.com

فهرست مطالب

۹	پیش‌گفتار
---	-----------

۱۳ فصل اول: کسب و کار جهانی

۱۵	کسب و کار جهانی، اجبار یا اختیار
----	----------------------------------

۱۶	بازار جهانی کجاست؟
----	--------------------

۱۷	نفس‌بندی جدید در چرخه تجارت جهان، در قرن ۲۱
----	---

۱۸	تکنیک و سیاست، پیش‌نیاز اقتصاد جهانی
----	--------------------------------------

۲۰	یک مثال مینی
----	--------------

۲۱	نگاه منفی به دیدگاه مثبت شدن
----	------------------------------

۲۳	تأثیر کسب و کار جهانی شدن، زبان، اطلاعات و فرآیندها
----	---

۲۵	نحوه حضور ما در عرصه جهانی
----	----------------------------

۲۷	نمونه‌های استثنایی
----	--------------------

۲۷	تاریخچه تویوتا
----	----------------

۳۹	هیلتون
----	--------

۴۵ فصل دوم: مزیت رقابتی

۴۷	مزیت رقابتی
----	-------------

۴۸	تعریف قدیمی مزیت رقابتی
----	-------------------------

۵۰	چگونه باید مزیت رقابتی را افزایش داد؟
----	---------------------------------------

۵۱	طراحی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک
----	------------------------------------

۵۳	SWOT
----	------

۵۵	ماتریس SWOT برای کشور ژاپن
----	----------------------------

۶۳	برنامه چشم‌انداز ژاپن در سال ۲۰۲۰
----	-----------------------------------

۶۹ فصل سوم: بهره‌وری

۷۱	بهره‌وری
----	----------

۷۳	شاخص‌های ارتقاء بهره‌وری در سازمان
۷۶	روش‌ها و تکنیک‌های ارتقاء بهره‌وری
۷۷	5S (کایزن)
۹۰	Visualization
۹۳	Just In Time Production
۹۵	Elimination of seven Types Of MUDA
۹۷	PDCA cycle یا چرخه دمینگ
۱۰۱	فصل چهارم: توسعه منابع انسانی
۱۰۳	Human Resource Development (توسعه منابع انسانی)
۱۰۶	استخدام
۱۱۰	امید به آینده Hope for the future
۱۱۳	انگیزش Motivation
۱۲۰	آموزش Training
۱۲۴	مشارکت participation
۱۲۷	احترام Respect
۱۳۰	تفویض اختیار Delegation of authority
۱۳۶	فرصت آزمایش و خطا Opportunity to Trial and Error
۱۳۸	تشویق Encouragement
۱۴۱	ارزیابی Evaluation
۱۴۴	پاداش Reward
۱۴۷	ارتقاء شغل Job Promotion
۱۴۹	رفتار اخلاقی Ethical Behavior
۱۵۳	رضایتمندی satisfaction

پیش‌گفتار

در دسامبر ۲۰۱۳ برای اولین بار به دعوت مؤسسه JCCME برای شرکت در دوره مدیریت کسب و کار جهانی و آشنایی با سونامی و رون رفت ژاپن از بحران اقتصادی ناشی از سونامی بزرگ منطقه فوکوشیما در سال ۲۰۱۱، لازم کرد ژاپن شدم. در آن سال، سونامی عظیمی به قدرت ۸/۱ ریشتر، تمام منطقه فوکوشیما و شمال شرقی ژاپن را فرا گرفته بود. بالغ بر ۲۳۰۰۰ نفر در این رخداد بی سابقه، جان خود را از دست دادند یا ناپدید شدند. ۳۰۰ هزار نفر از مردمان منطقه حادثه دیده، خانه و کاشانه خود را از دست داده بودند. مراکز موقت، کارخانجات، تأسیسات، راه‌ها و مزارع کشاورزی به کلی در آن منطقه وسیع از بین رفته بود. زیرساخت‌های فوکوشیما دچار انفجارات شدید گشته و کل منطقه با خطر آلودگی به تشعشعات هسته‌ای روبه‌رو بود. بقیه بازماندگان، به دلیل وجود تشعشعات و همچنین از بین رفتن کلیه زیرساخت‌ها، مجبور به ترک منطقه شده بودند. این حادثه که بزرگ‌ترین اتفاق مرگبار پس از جنگ جهانی دوم لقب گرفته، بالغ بر ۲۱۰ میلیارد دلار خسارت مستقیم به کشور ژاپن وارد نمود.

علاوه بر خسارت‌های مستقیم ناشی از این سونامی، به دلیل از بین رفتن زیرساخت‌ها و فشارهای شدید اقتصادی، بخش قابل ملاحظه‌ای از بازارهای داخلی و جهانی ژاپن، تحت تأثیر این حادثه دچار افول شدید گشت. ژاپن که تا قبل از سونامی، دومین قدرت اقتصادی جهان به حساب می‌آمد، به یک باره جایگاه خود را از دست داد.

با توجه به کاهش شدید درآمدهای اقتصادی که کار بازسازی و خروج از بحران را بسیار سخت می‌کرد، لازم بود با به‌کارگیری خرد جمعی و یک برنامه‌ریزی دقیق و همه‌جانبه، اقدامات اساسی به‌منظور خروج از این شرایط مهلک صورت پذیرد.

ژاپنی‌ها از همان فردای این حادثه عظیم با یک عزم همه‌جانبه کار بازسازی را شروع کردند. ۴۰ روز بعد از وقوع حادثه، همه جا پاک‌سازی شده بود و آثاری از ویرانی‌ها در مناطق حادثه دیده به چشم نمی‌خورد. این بدان معنی نبود که همه جا آباد شده، بلکه ژاپنی‌ها در یک حرکت و خیزش ملی ابتدا آثار و تصاویر تلخ این رخداد را پاک کردند تا تلخی‌های این حادثه در پیش رویشان مشاهدۀ نشود.

دولت ژاپن در سال ۲۰۱۲ تغییر کرد و شینزوآبه به‌عنوان رئیس‌جمهور جدید، مدیریت کشور را به‌دست گرفت. رئیس‌جمهوری جدید برای بازسازی ژاپن، بودجه ۲۶۲ میلیارد دلاری را تصویب نمود، تا ژاپن را به حالت اول خود بازگرداند.

حالا در زمان حضور ما در ژاپن، هفتم ماه آخر سال ۲۰۱۳ را نشان می‌دهد. از زمان وقوع حادثه تنها دو سال می‌گذرد، ولی ژاپنی‌ها نشان داده‌اند که روشن‌تر از دوباره بازسازی نمایند و دوباره خود را به‌عنوان دومین اقتصاد بزرگ جهانی به جهان معرفی نمایند. تویوتا که به‌عنوان مدل و الگوی صنعتی اقتصاد ژاپن معروف است، دوباره رتبه اول تولید و فروش خودرو در جهان را نصیب خود نموده و بسیاری از شرکت‌های ژاپنی، سهم از دست‌رفته خود را در بازار جهانی را مجدداً به‌دست آورده‌اند.

یقیناً فهم چگونگی رسیدن ژاپنی‌ها به این موفقیت، برایم تجربه‌بخشی بود. آن‌ها با تکیه بر چه توانایی‌هایی قادر بودند به این موفقیت نائل آیند، نگاه جهانی و خصائص این کشور ژاپنی‌ها، باعث شده بود تا قبل از این که دیگر کشورها به کاوش برای رسیدن به چرایی این مطالبه اقدام نمایند، آن‌ها با روی باز، میزبان مدیران دیگر کشورها شوند تا این تجربه موفق را صمیمانه به جهان انتقال دهند.

پس از بازگشت از سفر، به پیروی از این روحیه ارزشمند ژاپنی‌ها، دستاوردهای دوره را در قالب برگزاری یک دوره تخصصی، با عنوان «اصول مدیریت در کسب و کار جهانی» به همکاران خود در گروه صنعتی مکرر انتقال داده و در ادامه با پیاده‌سازی این دوره سعی شد تا این تجربه ارزشمند را در قالب این کتاب به همه خوانندگان هدیه نماییم.

آنچه در این کتاب به آن پرداخته شده، مبانی و اصولی است که ژاپنی‌ها در پرتو اعتقاد و باوری

راسخ و هم‌چنین اجرا و پیاده‌سازی کامل آن، قادر گشته‌اند به توانایی‌ها و قابلیت‌هایی دست یافته که براساس آن، بحران‌های نابهنگام در حوزه‌های اقتصادی و اجتماعی را برطرف و جایگاه خود را در حوزه اقتصاد جهانی تحکیم نمایند؛ البته این بدان معنی نیست که این اصول، مختص ژاپنی‌هاست، بلکه امروزه تمامی کشورهای پیشرفته که در اقتصاد جهانی نقش قابل ملاحظه‌ای دارند، از این اصول تبعیت می‌کنند و با بهره‌گیری از آن، سعی در ارتقاء جایگاه خود در عرصه جهانی دارند و به‌همین منظم نام این کتاب را «اصول مدیریت در کسب و کار جهانی» انتخاب نمودیم.

پیش‌فهم جهانی شدن (GLOBALIZATION) به‌عنوان یک اصل غیر قابل انکار، شناخت دقیق ابعاد و آثار این رخداد غیر ارادی، بررسی و اندازه‌گیری دقیق توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان و یا جامعه، برنامه‌ریزی دقیق برای بهره‌گیری از توانایی‌ها و فرصت‌ها و هم‌چنین کاهش ضعف‌ها و تهدیدات، اصولی است که در این کتاب به آن پرداخته شده است.

پذیرش مفهوم GLOBALIZATION و عدم مقاومت غیر منطقی در مقابل این رخداد، از مفاهیم اساسی است که در مدیریت کسب و کار جهانی می‌بایست توجه جدی به آن شود، نگاه‌های یک بعدی به این مفهوم و مقاومت‌ها برخلاف اصول، انسانی به جز آن که در این مسیر، تنها تهدیدات و عوارض مخرب آن را نصیبمان گرداند، نفع‌محور است پس عاقلانه است تا با بررسی همه جوانب این امر، از آن برای خود فرصت بسازیم.

شناخت شاخص‌های مهم و کلیدی در فرآیند کسب و کار جهانی که تعیین کننده میزان موفقیت و یا عدم موفقیت ما خواهد بود، قدم بعدی در این مسیر می‌باشد. باید توجه داشته باشیم که این شاخص‌ها در حوزه مدیریت جهانی تدوین شده و آثار آن، نقش آفرینی خود را در تعیین جایگاه‌های اقتصادی سازمان‌ها، به‌وضوح مشخص و معین نموده است؛ لذا لازم است که شناخت دقیق این شاخص‌ها، آن‌ها را مبنای اقدامات برنامه‌ریزی خود قرار دهیم.

رهایی از این شاخص‌ها و اقدام در تعیین شاخص‌هایی که فاقد مبنای واقع‌گرایانه در این حوزه است، نتیجه‌ای جز عقب‌ماندگی و پذیرش تلخ کامی‌ها را برای ما به‌وجود نخواهد آورد.

بررسی دقیق و همه جانبه سازمان و یا جامعه در مدل SWOT، از اقدامات ضروری در این فرآیند است. بدون شناخت و اندازه‌گیری واقع‌گرایانه میزان توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها قادر نخواهیم بود در این عرصه، توفیقاتی را نصیبمان گردانیم. خود بزرگ‌بینی و خود کوچک‌بینی،

دو باور بسیار خطرناک و مخرب برای ما خواهد بود که می‌تواند در ادامهٔ راه ما را دچار گرفتاری‌ها و معضلات عدیده نماید.

هرگونه برنامه‌ریزی و اتخاذ راهکار بدون طی این فرآیند، اقدام غیر خردمندانه و ناپخته‌ای است که محصول آن، عدم دستیابی به اهداف، از دست دادن منابع، فرصت‌ها، عقب‌ماندگی و تسلط دیگران بر ما و در نهایت نابودی سازمان و یا جامعه خواهد بود.

نام برنامه‌ریزی براساس دستاوردهای اجرای فرآیند SWOT، با بهره‌گیری از مبانی و تکنیک‌های انبساط‌بخشی سازمان، قدم بعدی در تحکیم جایگاه سازمان در کسب و کار جهانی خواهد بود.

در بخش‌های پیشین، به معرفی و تشریح این مبانی و تکنیک‌ها پرداخته شده است تا خوانندگان با شناخت و تاهیل این، قادر باشند در جهت تقویت جایگاه خود، اقدامات شایسته‌ای را انجام دهند. توجه به توسعهٔ منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین عوامل تقویت و یا تضعیف جایگاه سازمان در حوزهٔ کسب و کار جهانی، از دیگر مواردیست که در فصل پایانی کتاب به آن پرداخته شده است. آنچه ژاپن و سایر کشورهای پیشرفته را در عرصهٔ جهانی به این جایگاه رسانده است، دستیابی به قدرت بسیار با استفاده از حوزهٔ منابع انسانی و برانگیخته نمودن پتانسیل‌های با ارزش تک‌تک اقشار جامعه در ایجاد یک خیزش برای تبدیل به یک تحول ارزشمند بوده است. در این فصل سعی نموده‌ایم شاخص‌های مهم در حوزهٔ مدیریت توسعهٔ منابع انسانی را معرفی نماییم تا خوانندگان با توجه به آن قادر باشند در حوزه‌های مدیریتی خود این پروژای با ارزش را در راستای اهداف و برنامه‌ریزی‌های سازمانی از قوه به فعل تبدیل نمایند.

امید است این تلاش اندک، برگ سبزی باشد هدیه به تمامی مدیران و صاحبان بنگاه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، تا با بهره‌گیری از آن قدمی در راستای تقویت جایگاه سازمانی خود در عرصهٔ کسب و کار جهانی بردارند.

در پایان از تلاش همهٔ عزیزان به‌ویژه جناب آقای مهندس تاجیک و جناب آقای مهندس خشنود که در پیاده‌سازی متون جلسات آموزشی و همچنین در صفحه‌بندی کتاب کمک نمودند و همچنین از سرکار خانم شهسواری که در تایپ کتاب نقش آفرین بودند، کمال تشکر را دارم.

محسن گل‌پور

اردیبهشت ۱۳۹۳