

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



جعبه ابزار مدیریت

کتاب راهنمای مدیران

نوشته:

دارل ک. ریگی

ترجمه:

دکتر فرشید عیدی - دکتر مهرداد حسینی شکیب

سرشناسه:	ریگی، دارل ک. / Rigby, Darrell k.
عنوان و نام پدیدآور:	جمعه ابزار مدیریت: کتاب راهنمای مدیران / نوشته دارل ک. ریگی: ترجمه فرشید عبدی - مهرداد حسینی شکیب.
مشخصات نشر:	تهران: یادواره کتاب، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری:	۱۱۴ ص. ۹۶۹.
شابک:	۵۵۰۰۰ ریال 978-964-5543-99-8
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیبیا
یادداشت:	ص.ع. به انگلیسی. management tools 2007 an executive's guide.
یادداشت:	کتاب حاضر قبلاً تحت عنوان «ابزار مدیریتی» با ترجمه شادی گلچین‌فر و امیر بختایی توسط سازمان مدیریت صنعتی در سال ۱۳۸۸ نیز منتشر شده است.
یادداشت:	واژه‌نامه.
یادداشت:	کتابنامه.
یادداشت:	نمایه.
عنوان دیگر:	کتاب راهنمای مدیران.
عنوان دیگر:	ابزارهای مدیریتی.
موضوع:	مدیریت
شناسه افزوده:	عبدی، فرشید، ۱۳۴۹ - مترجم
شناسه افزوده:	حسینی شکیب، مهرداد، ۱۳۴۶ - مترجم
رده بندی کنگره:	۱۳۸۹ الف ۹۲ / HD۴۱
رده بندی دیویی:	۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی:	۲۳۳۰۱۰



مؤسسه انتشارات یادواره کتاب

نام کتاب:	جمعه ابزار مدیریت
نوشته:	دارل ک. ریگی
ترجمه:	دکتر فرشید عبدی - دکتر مهرداد حسینی شکیب
نوبت چاپ:	اول ۱۳۸۹
چاپخانه:	دانش پژوه
لیتوگرافی:	آیکان
شمارگان:	۱۰۰۰ نسخه
قیمت:	۵۵۰۰ تومان
شابک:	ISBN: 978-964-5543-99-8

حق چاپ و ترجمه برای انتشارات یادواره کتاب محفوظ است
 نشانی: تهران، بلوار کشاورز، خیابان ۱۶ آذر، خیابان نصرت، پلاک ۱۴
 صندوق پستی: ۳۷۴۴-۱۹۳۹۵ و ۸۱۳-۱۳۱۴۵
 تلفن: ۶۶۴۸۸۸۱۸ تلفکس: ۶۶۴۱۹۹۸۲

فهرست مطالب

- ۶..... درباره نویسنده:.....
- ۶..... دارل ک. ریگی.....
- ۷..... درباره ناشر:.....
- ۸..... پیش‌گفتار مترجمین.....
- ۱۰..... پیش‌گفتار نویسنده.....
- ۱۳..... فهرست ابزارها (بر اساس الفبای فارسی) و سایر مندرجات.....
- ۱۹..... ۱- ابزارهای استراتژی رشد.....
- ۲۲..... ۲- ابزارهای مدیریت وفاداری.....
- ۲۵..... ۳- ادغام و خرید شرکت.....
- ۲۸..... ۴- الگو برداری.....
- ۳۱..... ۵- باز مهندسی فرایندهای کسب و کار (BPR).....
- ۳۴..... ۶- بخش بندی مشتری.....
- ۳۶..... ۷- برنامه‌ریزی استراتژیک.....
- ۳۹..... ۸- برنامه‌ریزی سناریو و اقتضایی.....
- ۴۲..... ۹- برون سپاری.....
- ۴۵..... ۱۰- بیانیه‌های رسالت و چشم انداز.....
- ۴۸..... ۱۱- تشخیص فرکانس رادیویی (RFID).....
- ۵۱..... ۱۲- تولید و عملیات ناب.....
- ۵۴..... ۱۳- روش ارزیابی متوازن (BSC).....
- ۵۷..... ۱۴- شش سیگما.....
- ۶۱..... ۱۵- فعالیت برون مرزی.....
- ۶۴..... ۱۶- قابلیت‌های اصلی.....
- ۶۷..... ۱۷- قوم‌نگاری مصرف‌کننده.....

- ۱۸- مراکز خدمات مشترک ۷۰
- ۱۹- مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) ۷۳
- ۲۰- مدیریت دانش (KM) ۷۷
- ۲۱- مدیریت زنجیره تأمین (SCM) ۸۰
- ۲۲- مدیریت کیفیت جامع (TQM) ۸۳
- ۲۳- نوآوری مشترک ۸۶
- ۲۴- وبلاگ شرکت ۹۰
- ۲۵- همکاری‌های استراتژیک ۹۴
- واژه‌نامه انگلیسی به فارسی ۹۷
- واژه‌نامه فارسی به انگلیسی ۱۰۴
- نمایه ۱۱۲

پیشکش تلاشها و زنجهای فاموش پدره

«م.ش»

تقدیم به: پدره، شادروان مسین عبدی

و تمامی تلاشهایش برای پیشرفت دیگران و من

«ف.ع»

درباره نویسنده:



دارل ک. ریگی

دارل ریگی، مدیر ارشد دفتر شرکت مشاوره مدیریت بین اند کامپانی در شهر بوستون است. او از سال ۱۹۷۸ به این شرکت پیوست و در سال ۱۹۸۲ به عنوان یکی از شرکای اصلی این شرکت برگزیده شد. در طول تقریباً ۲۰ سال تجربه مشاوره، او هدایت پروژه‌های متنوعی را در صنایع و سازمانهایی نظیر شرکتهای دارای فناوری پیشرفته، بیمارستانها، شرکتهای سرمایه گذاری، بانکها و بخش خرده فروشی به عهده داشته است. وی قبل از پیوستن به شرکت مشاوره بین با رتبه ممتاز از دانشکده بازرگانی هاروارد با درجه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، فارغ التحصیل شده است. دوره کارشناسی وی نیز در رشته مدیریت بوده و دانش آموخته دانشگاه یانگ برایهام است.

سخنرانی و تالیف در خصوص استراتژی موضوع مورد علاقه اوست و در مورد رابطه بین استراتژی و نوآوری، انحلال و خرید شرکتهای، تدوین استراتژیهای مشتری گرا و مدیریت تغییر به تحقیق و مشاوره می پردازد. به کتاب *جعبه ابزار مدیریت* وی که یک تحقیق جهانی است، در بسیاری از نشریات و کتابهای مدیریت امریکایی و بین المللی استناد شده است.

درباره ناشر:

BAIN & COMPANY

بین اند کامپانی

بین اند کامپانی، یک شرکت بین المللی مشاوره مدیریت است که در سال ۱۹۷۳ تاسیس شده است. این اصل که مشاوران باید میزان موفقیت خود را بر اساس دستاوردهای مالی مشتریان خود اندازه بگیرند، مبنای فعالیت در بین اند کامپانی است. این شرکت به مدیران ارشد مشاوره می دهد تا در بازارهای جهانی بتوانند بر رقبای خود غلبه پیدا کنند. بر اساس ادعای این شرکت، مشتریان بر اساس مشاوره های ارائه شده توانسته اند تا ۴ برابر نسبت به قبل از مشاوره، در بازار سهام دستاوردهای مالی بیشتری کسب کنند. روش مورد استفاده شرکت، مشاوره درونی است، بدین معنا که همراه با مشتری و همگام با او در فرایند تغییر شرکت می کنند.

www.ketaboo.com

پیش‌گفتار مترجمین

ابزار چیست و چه کاربردی دارد؟

در جستجوی معنای دقیق "ابزار" به لغت نامه دهخدا مراجعه کردیم و یافتیم که منظور از ابزار، هر آن چیزی است که برای انجام هر پیشه‌ای ضروری و واجب است. برای ما، جای خوشوقتی است که اکنون جمعی از ضروری‌ترین وسایل مدیریت را پیش روی شما نهاده‌ایم. معمولاً، علاقمندان و صاحب نظران هر دانش و حرفه‌ای، کوله باری از ابزارها، همراه خود دارند تا به کمک آن گره از مشکلات بگشایند، مدیران و دست‌اندرکاران دانش مدیریت نیز، به چنین جعبه ابزاری نیاز دارند، هدف ما از ترجمه و آماده‌سازی این کتاب، پاسخی اولیه به این نیاز بوده است.

انتخاب تعداد محدودی ابزار اصلی و پرکاربرد، ملاک اصلی ما در انتخاب این کتاب بوده است. همانطور که نویسنده کتاب اشاره کرده، شناسایی و برگزیدن این ابزارها، حاصل یک پروژه تحقیقاتی بین‌المللی و مستمر بوده که در خلال آن، با مدیران و کاربران مصاحبه و گفتگو شده و به یاری فرایندهای پرسشگری و آماری هر سال یا ۲ سال یکبار، این جعبه ابزار، "نو" شده است. ۲۵ ابزار موجود در این کتاب، حاصل آخرین نسخه این تحقیقات است.

ویژگیهای برجسته این جعبه ابزار توانمند مدیریت، عبارتند از:

- معرفی مهمترین و پرکاربردترین ابزارها در زمینه‌های متنوع دانش مدیریت شامل مدیریت عمومی، استراتژیک، کیفیت و...
- شناسایی ارتباط متقابل ابزارها و حوزه‌های مرتبط با آنها
- تعریف کوتاه اما دقیق و واضح
- توضیح چگونگی استفاده بر اساس تجارب مدیران
- تشریح و تجویز موارد کاربرد و استفاده‌های رایج از ابزارها
- معرفی منابع اصلی و ارجاع خواننده به آنها به منظور مطالعات تفصیلی

برنامه ما برای آینده موضوع "جعبه ابزار مدیریت"، غنی‌سازی و تکمیل آن بر اساس مطالعات بومی و تجارب مدیران ایرانی است، برای این کار نیازمند نظرات و تجربیات گرانقدر شما هستیم. بدین منظور، وب‌سایت همراه این کتاب (*management*) *toolbox.ir* را نیز آماده کرده‌ایم تا شما بتوانید هم از ابزارهای مفید دیگر آگاه باشید و

هم با یاریتان نسخه‌های جدید بومی شده و به روز این "جعبه ابزار" را غنی‌تر و اثر بخش‌تر در زمان مناسبی عرضه کنیم. پیشاپیش از همکاری شما در این زمینه صمیمانه تشکر می‌کنیم.

همچنین با توجه به نیاز دانشجویان دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد گرایش‌های مختلف رشته‌های صنایع، مدیریت و MBA به منابعی در زمینه درس زبان تخصصی، متن اصلی کتاب را در انتها آورده‌ایم تا زمینه مناسبی برای استفاده از این کتاب در درس فوق فراهم شده و به عنوان یک منبع تکمیلی در اختیار دانشجویان محترم قرار گیرد.

در خاتمه از استاد ارجمندمان جناب آقای دکتر سهراب خلیلی شورینی به سبب الهام‌بخشی دائمی و همکاری ارزشمندشان در تمامی مراحل آماده‌سازی این کتاب سپاسگزاریم. همچنین قدر دان شکیبایی خانواده‌هایمان در زمان ترجمه این کتاب هستیم.

فرشید عبدی - مهرداد شکیب

آبان ۱۳۸۸

پیش‌گفتار نویسنده

از دو دهه پیش تاکنون، مدیران اجرایی شاهد انفجاری در ابزارهای مدیریت بوده‌اند که دامنه‌ای از مدیریت دانش تا اثتلافهای استراتژیک را شامل می‌شود. مواد منفجره این انفجار توسط نیاز به هدایت موفقیت آمیز شرکتها در بازاری که مواجه با رقابت روز افزون بوده، فراهم شده است. همراه با پراکندگی عملیات شرکتها در جهان، پیچیدگی افزایش یافته است و به تصمیمات پرچالشی که رویاروی رهبران شرکتهاست افزوده شده است. جای خوشوقتی است که اکنون آنها، جعبه ابزار وسیعی در اختیار خود دارند و در این خصوص باید از سیستم‌های توزیع اطلاعات سریعتر و کم هزینه‌تر سپاسگزار باشیم.

مدیران باید از هر زمانی با سوادتر و با دانش‌تر باشند چرا که امروز باید ابزارهای درست را برای شرکتشان جستجو و انتخاب کنند. فرایند انتخاب ابزارها به خودی خود، پیچیدگی همانند مسائل کسب و کار و راه‌حلهای آنها دارند. آنها باید ابزاری را انتخاب کنند که در تصمیم‌گیری برای آنها مفیدتر باشد و منجر به ایجاد محصولات، خدمات و فرایندهای پیشرفته‌تر شود و مهمتر این که نتیجه استفاده از آنها، عملکرد و سود سرآمد باشد.

استفاده موفقیت آمیز از چنین ابزارهایی، نیازمند درک نقاط قوت و ضعف آنها و همچنین قابلیت یکپارچه کردن خلأق ابزارهای درست، در زمان استفاده است. راز این کار، کشف این وسایل جادویی نیست بلکه یادگیری سازو کار و چگونگی و موقع استفاده آنهاست. در غیاب داده‌های عینی؛ هیاهوهای بی پایه، انتخاب و استفاده از ابزارهای مدیریت را تبدیل به یک قمار خطرناک می‌کند. برای آگاه کردن مدیران از ابزارهای موجود، شرکت پین اند کامپانی در سال ۱۹۹۳، پروژه تحقیقاتی چندین ساله‌ای را آغاز کرد. ایده این طرح، جمع‌آوری حقایق در مورد استفاده و عملکرد ابزارهای مدیریت بود. هدف ما این بود که برای مدیران، اطلاعات زیر را فراهم کنیم:

- درک چگونگی استفاده فعلی از این ابزارها و پیامدهای آن در مقایسه با ابزارها و استفاده‌های سایر سازمانها در پهنه صنعت و در سراسر جهان.
- ارتقای معلومات مورد نیاز مدیران برای تعیین، انتخاب، استقرار و یکپارچه سازی ابزارهای درست به منظور بهبود عملکرد شرکتشان.

از آغاز این پروژه تا کنون، هر یک سال یا دو سال یکبار با مدیران ارشد، مصاحبه

کرده‌ایم و در خصوص شناسایی ۲۵ ابزار پر استفاده و متناسب مدیریت تحقیق کرده‌ایم. این ابزارها در این کتاب معرفی شده و بر اساس مصاحبه‌های تفصیلی با مدیران، چگونگی استفاده از آنها توضیح داده شده است. همچنین، میزان موفقیت هر ابزار هم بیان شده است. از سوی دیگر، مصاحبه‌های پیگیری چهره به چهره با مدیران داشته‌ایم تا شرایطی را که منجر به بیشترین احتمال تولید نتایج مطلوب می‌شود، بیاموزیم.

اطلاعات مهمی در طی این تحقیق بدست آوردیم:

- در کل، مدیران از این ابزارها نسبتاً راضی هستند اما در خصوص میزان استفاده، سهولت استقرار، اثربخشی و نقاط قوت و ضعف، دیدگاهها و نظرات کاملاً متفاوتی وجود دارد؛
 - ابزارهای مدیریتی، اگر به عنوان بخشی از یک فعالیت عمده سازمانی، در نظر گرفته شوند عملکرد بسیار موفقیت آمیزتری دارند؛
 - مدیرانی که از ابزارهای مد روز استفاده می‌کنند به تدریج اطمینان کارکنان خود را از دست می‌دهند. تصمیم‌گیران به نتایج بهتری دست می‌یابند اگر حامی استراتژی‌های واقع‌گرا باشند و ابزارها را فقط به عنوان وسایلی جهت دستیابی به استراتژی در نظر بگیرند؛
 - هیچ ابزاری معجزه نمی‌کند و اثر فوری ندارد.
- همچنین در مطالعه سال ۲۰۰۵، متوجه جهت‌گیریهای جدیدی شدیم:
- مدیران زمان بیشتری را صرف تفکر درباره مشفریان می‌کنند و می‌خواهند بدانند چگونه باید آنها را جلب کنند، حفظ کنند و راضی و حتی خشنود و شادمان کنند؛
 - مدیران بیشتر حس می‌کنند که محصولات و خدماتشان به سرعت عادی می‌شوند و این موضوع سبب شده تا آنها با علاقه بیشتری روشهای موثرتر نوآوری را جستجو کنند؛
 - رقابت جهانی نفس‌گیرتر شده است و این امر دلیل اصلی علاقه روزافزون به ابزارهای مدیریت است. شرکتهایی که جوای رشد مالی از طریق رضایت مشتری و نوآوری هستند، روشهای کاهش هزینه را جستجو می‌کنند؛
 - ابزارهایی که همراه با اجزاء قوی فناوری هستند، ارزش و اهمیت دارند...
- برای مشاهده جزئیات تحقیق "ابزارهای مدیریت" در سال ۲۰۰۵، به سایت شرکت

مراجعه کنید:

www.bain.com/tools.

تلاش ما برای درک چشم انداز در حال تکامل مستمر ابزارهای مدیریت، سبب شد تا ۵ ابزار جدید را به این نسخه از کتاب اضافه کنیم یعنی: قوم نگاری مصرف کننده، وبلاگ شرکت، تولید و عملیات ناب، ادغام و خرید شرکتها و مراکز خدمات مشترک. در عین حال که هیچکدام از این ابزارها به خودی خود جدید نیستند، اما استفاده از آنها در حال افزایش است و در دنیای کسب و کار امروز نقش با اهمیت تری ایفا می کنند. امیدواریم این مرجع راهنما فی نفسه ابزار مفیدی برای شما باشد. خرد فراهم آمده از تحقیق جهانی سال ۲۰۰۷ و مصاحبه‌های میدانی مربوطه، به صورت مجزاً منتشر می شود. نتایج تحقیق و نسخه‌های اضافی (به زبان انگلیسی) از این راهنما با مکاتبه یا تماس با این نشانی قابل خریداری است:

Darrell Rigby
Director
Bain & Company, Inc.
131 Dartmouth Street
Boston, M A 02116
tel: 6175722771
fax: 6175722427

فهرست ابزارها (بر اساس الفبای فارسی) و سایر مندرجات

شماره	ابزار / عناوین مرتبط	شماره
صفحه		ابزار
	ابزارهای استراتژی رشد	۱
	<ul style="list-style-type: none"> • توسعه همسایگی • مدیریت نوآوری • تجزیه و تحلیل مهاجرت - بازار 	
	ابزارهای مدیریت وفاداری	۲
	<ul style="list-style-type: none"> • بررسی نظرات کارکنان و مشتریان • نگهداری و وفادار کردن مشتری • مدیریت ارتباط با مشتری • امتیازهای خالص پشتیبان • بهبود و تقویت درآمد 	
	ادغام و خرید شرکت	۳
	<ul style="list-style-type: none"> • تیمهای یکپارچه سازی ادغام • هم پیمانیهای استراتژیک 	
	الگو برداری	۴
	<ul style="list-style-type: none"> • بهترین شیوه کار نشان داده شده • نمای وضعیت رقبا 	
	باز مهندسی فرایندهای کاروکسب	۵

- کاهش زمان چرخه
- سازمانهای افقی
- تجزیه و تحلیل ارزش - بالاسری
- باز طراحی فرایند

۶ بخش بندی مشتری

- ممیزی مشتری
- تجزیه و تحلیل خوشه ای / عاملی
- بخش بندی بازار
- بازاریابی یک-به-یک

۷ برنامه ریزی استراتژیک

- مهارتهای اصلی
- بیانیه های رسالت و چشم انداز
- برنامه ریزی اقتضایی و سناریو

۸ برنامه ریزی سناریو و اقتضایی

- مدیریت بحران
- ترمیم فاجعه
- تفکر گروهی
- تجزیه و تحلیل گزینه های واقعی
- مدل های شبیه سازی

۹ برون سپاری

- تجارت گروهی
- توانایی های اصلی

- هم پیمانیهای استراتژیک
 - تجزیه و تحلیل زنجیره- ارزش
- ۱۰ بیانیه‌های رسالت و چشم انداز

- بیانیه ارزشهای سازمان
- تغییر فرهنگی
- برنامه‌ریزی استراتژیک

۱۱ تشخیص فرکانس رادیویی (RFID)

- شناسایی خودکار
- نظارت الکترونیکی بر اقلام
- شناسه‌های الکترونیکی محصول
- مدیریت زنجیره تامین

۱۲ تولید و عملیات ناب

- مصرف ناب
- تولید ناب
- شش سیگمای ناب

۱۳ روش ارزیابی متوازن (BSC)

- مدیریت بر مبنای هدف
- بیانیه‌های رسالت و چشم انداز
- پرداخت بر اساس عملکرد
- ترانزنامه استراتژیک

۱۴ شش سیگما

- تولید و عملیات ناب

- شش سیگمای ناب
- کنترل آماری فرآیند
- مدیریت کیفیت جامع

۱۵ فعالیت برون مرزی

- قابلیت‌های اصلی
- مهاجرت هزینه
- برون سپاری

۱۶ قابلیت‌های اصلی

- توانایی‌های اصلی
- عوامل کلیدی موفقیت

۱۷ قوم نگاری مصرف‌کننده

- انسان‌شناسی سازمانی
- قوم نگاریهای "یک روز از زندگی"
- تحقیقات مشاهده ای
- تحقیقات "برشی از زندگی"
- صدای مشتری

۱۸ مراکز خدمات مشترک

- مشارکت
- فعالیت برون مرزی
- برون سپاری
- بهبود عملکرد
- شراکت استراتژیک

۱۹ مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

- تجارت دسته جمعی
- حفظ مشتری
- بخش بندی مشتری
- ممیزی مشتری
- ابزارهای مدیریت وفاداری

۲۰ مدیریت دانش (KM)

- گروه افزار
- مدیریت سرمایه های معنوی
- سازمانهای یادگیرنده
- مدیریت نوآوری

۲۱ مدیریت زنجیره تأمین (SCM)

- سازمان بدون مرز
- تجارت گروهی
- تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش

۲۲ مدیریت کیفیت جامع (TQM)

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

۲۳ نوآوری مشترک

- تکوین محصول جدید

- نوآوری آزاد
- نوآوری در بازار آزاد
- ۲۴ وبلاگ شرکت
 - آواتار
 - اجتماعات آنلاین
 - پادکست
 - بازاریابی ویروسی
 - ویکی‌ها
- ۲۵ همکاری‌های استراتژیک
 - شرکت سرمایه‌گذاری
 - مشارکتها
 - روابط ارزش مدیریت شده
 - سازمانهای مجازی
- واژه نامه فارسی - انگلیسی
- واژه نامه انگلیسی - فارسی
- نمایه موضوعی
- متن اصلی کتاب