



سازمان مدیریت صنعتی

ابزارهای ضروری برای مشاوره مدیریت

ابزارها، مدل‌ها و رویکردها برای مشتریان و مشاوران

سایمون ای. بارتون شاو - گان

مترجم: علی نعمتی شهاب

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

سرشناسه	پرتون-شاو-گان، سایمون A. Burtonshaw-Gunn, Simon A.
عنوان و نام پدیدآور	ابزارهای ضروری برای مشاوره مدیریت: ابزارها، مدل‌ها و رویکردها برای مشتریان و مشاوران / سایمون ای. پرتون-شاو-گان؛ مترجم: علی نعمتی-شهاب
مشخصات نشر	تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	۱۴۴ ص: مصور، جدول .
شابک	978-600-275-024-2
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: Essential tools for management consulting: tools, models and approaches for clients and consultants c2010.
عنوان دیگر	ابزارهای ضروری برای مشاوره‌ی مدیریت.
سایر اطلاعات عنوانی	ابزارها، مدل‌ها و رویکردها برای مشتریان و مشاوران.
موضوع	کتاب و کار — مشاوران
موضوع	مراکز مشاوره — مدیریت
شناسه افزوده	نعمتی-شهاب، علی، ۱۳۶۳ — مترجم
شناسه افزوده	سازمان مدیریت صنعتی
رده بندی کنگره	۱۳۹۱/۳۷۵۴۶ HD۶۷
رده بندی دیویی	
شماره کتابشناسی ملی	۲۲۵۵۴۴



سازمان مدیریت صنعتی

- ابزارهای ضروری برای مشاوره مدیریت
- مترجم: علی نعمتی شهاب
- ناشر: سازمان مدیریت صنعتی
- مسئول اجرایی: مجید فاضل نیا
- طراح و گرافیک: الهه توانا
- چاپ نخست ۱۳۹۱/۳۷۵۴۶ / شماره گان ۲۲۰۰ نسخه
- لیتوگرافی، چاپ و صحافی: اسری
- شابک: ۲-۲۴-۰۲۷۵-۰۶۰۰-۹۷۸ / ISBN: 978-600-275-024-4

فروشگاه شماره ۱: تهران، خیابان ولی عصر، نیش خیابان جام جم، سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۳۰۰۵ داخلی ۳۶۴

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، شهرک والفجر، خیابان نهم، مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ (خط ۲۰) داخلی ۱۰۴۰

bookstore.imi.ir

۴۵۰۰ تومان

فهرست مطالب

۷		ساختن ناشر
۹		تقدیم‌نامه
۱۱		دیباچه
۱۵		درباره نویسنده
۱۷		مقدمه
۲۱		مقدمه مترجم
۲۵		فصل اول - حرفه‌ی مشاوره مدیریت
۲۵		 مقدمه
۲۵		 توسعه مشاوره مدیریت
۳۱		 انواع مشاوران
۳۹		 ارزش افزوده مشاوره
۴۵		 نقش حاکمیت در مشاوره
۵۰		 اخلاق و مشاوره
۵۵		فصل دوم - توسعه مشاوره مدیریت
۵۵		 توسعه فردی
۶۱		 بازاریابی در مشاوره
۶۶		 توسعه مشاوره از طریق شبکه‌سازی
۸۱		فصل سوم - مدیریت پروژه‌های مشاوره
۸۱		 مقدمه

۸۱	توسعه روابط - تکیه بر پای راست
۸۸	مشاوره به عنوان پروژه
۹۳	مدیریت ریسک و نقش مشاور
۱۰۱	فصل چهارم - ارائه خدمات مشاوره مدیریت
۱۰۱	مقدمه
۱۰۲	انجام پژوهش
۱۰۹	تسهیل گری در کارگاهها
۱۱۴	تحويل دادنی ها
۱۲۱	فصل پنجم - ده ابزار برتر مشاوره مدیریت
۱۲۱	مقدمه
۱۲۲	ده ابزار برتر مشاوره مدیریت

مشاور مدیریت، فردی است که دانش، تجربه و مهارت‌های تحلیلی خود را برای حل مسئله یا ارزش‌آفرینی در اختیار مشتری خود که یک مدیر، شرکت یا سازمان عمومی یا خصوصی است، قرار می‌دهد.

از آنجا که ورود به حرفه مشاوره، ضوابط و اصول خاصی ندارد و چنین نیست که همچون حرفه وکالت، نیاز به گذراندن دوره‌ها و آزمون‌های ویژه داشته باشد، گهگاه افرادی کم‌دانش و کم‌تجربه وارد این حرفه شده‌اند و کار را به جایی رسانده‌اند که نوعی بدبینی نسبت به مشاوران و حرفه مشاوره مدیریت در میان فعالان سازمانی به وجود آمده است؛ تا جایی که برخی، مشاور را فردی می‌دانند که ساعت شما را قرض می‌گیرد تا به شما بگوید ساعت چند است.

کتاب ابزارهای ضروری برای مشاوره مدیریت توسط سایمون شاو، مشاور و شناخته‌شده در بیش از ۲۰ کشور دنیا، نگاشته شده است. او در این کتاب، بر رعایت اصول اخلاقی از سوی مشاوران و لزوم برقراری روابطی مبتنی بر صداقت و اعتماد بین مشاور و مشاوره‌گیرنده، تأکیدی فراوان دارد. توسعه مهارت‌های

مشاوره، مدیریت پروژه‌های مشاوره و تحویل خدمات مشاوره، فصول بعدی کتاب را تشکیل می‌دهند.

سازمان مدیریت صنعتی به عنوان یک سازمان پیشرو در زمینه مشاوره مدیریت و نظر به کمبود کتاب‌های این حوزه در بازار نشر کشور، به نشر این کتاب، اقدام کرده است تا هم به مشاوران در شناخت اصول، فرصت‌ها و مهارت‌های این حرفه کمک کند و هم به شرکت‌ها و سازمان‌های مشاوره‌گیرنده در انتخاب مشاور یاری رساند.

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

تقدیم‌نامه

در پاسخ به بازخوردهایی که من از زمان انتشار کتاب قبلی‌ام جعبه ابزار ضروری دریافت کرده‌ام - و از من خواسته بودند تا مدل‌ها و ابزارهای ارایه شده را به صورتی کاربردی توسعه دهم - باید بگویم که ارزش کتاب جعبه ابزار برای من، گردآوری مجموعه‌ای از ابزارهاست که ممکن است در حوزه‌های مختلفی از فعالیت‌های مدیریتی به کار گرفته شوند. در تدوین کتاب حاضر نیز این کار بدون بهره‌گیری از تلاش‌های شگرف نویسندگان علم مدیریت، مقالات پژوهشی منتشر شده و یادداشت‌های درسی و دیگر منابعی که من در طول سال‌ها جمع‌آوری کرده‌ام، ممکن نبوده است. بنابراین به شدت خود را مدیون کسانی می‌دانم که نتیجه کارهایشان در این کتاب نمایان شده است و البته معلمان و مربیانی که مرا در سفرم در درون موضوعات متعدد دنیای مدیریت یاری دادند.

از زحمات ناشران، افراد و صاحبان حقوق تألیفی که به من اجازه دادند تا از مطالب منتشر شده آن‌ها در تدوین این کتاب بهره ببرم، عمیقاً سپاسگزاری می‌کنم. با وجود این که هر گونه تلاش ممکن برای برای اطمینان حاصل کردن از رعایت حقوق مؤلف در این کتاب انجام شده، من پیشاپیش برای هر گونه

لغزشی در این زمینه پوزش می‌طلبم و از اصلاح این اشتباهات در ویرایش‌های بعدی این کتاب استقبال می‌کنم.

باز هم لازم است تا از دوستانم در انتشارات جان وایلی اند سائز برای پشتیبانی و دلگرمی‌های‌اش تشکر کنم. همچنین مراتب سپاس‌گزاری خودم را از دوست و همکار سابق و نویسنده و پژوهش‌گر همکارم دکتر مالک سلامه برای تأییدگذاری عمیق‌اش بر روی این پروژه و حمایت از آن با اظهارنظرهای سازنده در مورد بخش‌نویس‌های من و همچنین ابراز تمایل ایشان جهت نگارش دیباچه‌ای جهت آماده‌سازی مخاطبان برای ورود به متن اصلی کتاب بیان می‌کنم.

www.ketaboo.ir

دیباچه

بار دیگر پروفیسور سیمون بارتون شاو - گان حوزه مهم دیگری را برای نگارش کتاب انتخاب کرد. حوزه مشاوره که تخصص گسترده او در این زمینه می‌تواند باعث شود تا بتواند نقشه راه این حوزه را در تنها یک کتاب ترسیم کند. در این کتاب او مهم‌ترین جنبه‌هایی را که هر مشاور مدیریت یا متخصص مشاوره احتمالی نیاز به در نظر گرفتن آن‌ها در فعالیت‌های مشاوره خود دارد، بیان می‌کند. بدین ترتیب او هم انتظارات استانداردهای حرفه‌ای از مشاوران را نشان می‌دهد و هم به خواسته‌های مدیریت ارشد سازمان‌ها پاسخ می‌دهد.

این دومین کتاب از مجموعه کتاب‌هایی است که تصمیم‌گیران ارشد، مدیران میانی و فعالان حوزه مشاوره را مخاطب خود قرار می‌دهند. این کتاب باید به‌عنوان یک پیشران کلیدی برای ورود محتاطانه به فضای تعامل با مشتریان و ارائه خدمات حرفه‌ای در چارچوبی ساختارمند و دقیق مورد استفاده قرار گیرد. یکی از کلیدی‌ترین نقاط قوت این کتاب تأکید آن بر اهمیت فعالیت‌های مربوط به مدیریت روابط صادقانه با مشتری و انجام سرمایه‌گذاری‌های لازم بر امور

تشخیصی در مشاوره است؛ تا بدین ترتیب از این که هر گونه مأموریت مشاوره‌ای در یک رابطه سودمند برای هر دو طرف به انجام می‌رسد، اطمینان حاصل شود. علاوه بر آن، این کتاب فرصت‌های متنوع و مستقیمی را برجسته می‌سازد که در حرفه مشاوره مدیریت وجود دارند. فرصت‌هایی که زمانی قابل دسترس خواهند شد که خروجی کار مشاوره با نیازهای مشتری به صورت کامل هم‌سو باشند تا مشاوره بتواند به عنوان عاملی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند، شناخته شود. این کتاب با اقتباس از یک فرمول موفق که قبلاً توسط همین نویسنده توسعه داده شده بود، ادامه می‌یابد. مطابق این فرمول، ابتدا خواننده دانش کاملی نسبت به مسائل کلان حوزه مشاوره پیدا می‌کند. سپس کتاب با معرفی گروهی از ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی منتخب که نویسنده باور دارد برای ارایه خدمات مشاوره و پیش‌بینی مسائل تهدیدکننده عملکرد سازمان در جهان واقعی مؤثرترین ابزارها و تکنیک‌های در دسترس هستند، ادامه می‌یابد.

براساس همکاری حرفه‌ای که با نویسنده در ارایه خدمات مشاوره در سطح بین‌المللی و در هر دو بخش عمومی و خصوصی داشته‌ام، معتقدم این کتاب پاسخ‌گوی یک نیاز تا به امروز مغفول مانده است: ارایه کتابی در دسترس همه که بتواند به صورت متعادل سه جنبه زیر را تحت پوشش قرار دهد:

- معرفی حوزه مشاوره به عنوان فرصتی جذاب برای رشد و توسعه شغلی؛
 - چگونگی استفاده از مشاوره به عنوان کاتالیزوری برای بهبود عملکرد کسب و کار؛
 - ایجاد مرجعی برای مشتریان به منظور کمک به آن‌ها برای تولید ارزش افزوده بهینه در فرایند انتخاب مشاوران و عقد قراردادهای مشاوره با واحدهای درونی خود یا بنگاه‌های بیرونی.
- نشانه کامل بودن و مرتبط بودن این کتاب با موضوع مشاوره، تا آن جاست که از نیازهای متخصصان مشاوره فراتر می‌رود و نشان می‌دهد که چگونه ابزارها و تکنیک‌های مشاوره می‌توانند برای تشریح یک نیازمندی خاص مشتری به صورت جداگانه یا در یک شکل لایه لایه به کار برده شوند تا ارزیابی کاملاً یکپارچه و مستقلی از مسائل پیش روی هر کسب و کاری صورت پذیرد. من

به شدت این کتاب را به عنوان منبع دانش گرانمایی برای پشتیبانی سازمان ها و افراد در کسب تمامی منافع نهفته در روابط مشاوره ای میان مشتری و مشاور توصیه می کنم؛ امری که با بنیان نهادن ویژگی های درست و به کارگیری متدولوژی های قدرتمند برای ارزیابی بی طرفانه مسائل سازمانی مشتریان حاصل خواهد شد.

دکتر مالک سلامه

درباره نویسنده

پروفسور سیمون ای. بارتون شاو - گان دارای بیش از ۳۰ سال تجربه کاری با سوابق فنی در زمینه‌های مهندسی مکانیک و هسته‌ای، تحقیق و توسعه و تولید و نصب دستگاه‌های کارخانه‌ها همراه با ۱۲ سال تجربه مدیریت پروژه در هر دو حوزه مشاوره فنی و پروژه‌های سخت‌افزاری برای وزارت دفاع بریتانیا است. وی در سال ۱۹۹۴ به صنایع هوا - فضای بریتانیا (که امروز با نام BAE سیستمز شناخته می‌شود) پیوست تا مسئولیت مدیریت پروژه فعالیت‌های مشاوره تخصصی را در روسیه، اوکراین و بلاروس برعهده بگیرد. او پست سازمانی رئیس مدیریت پروژه را تا زمان انتصاب به عنوان رهبر یک تیم مشاوره مدیریت - که مسئول انجام وظایفی همچون تدوین استراتژی کسب و کار، مدیریت تغییر، توسعه و بالندگی سازمانی و آموزش مدیریت برای تعداد زیادی سازمان و صنایع بود - برعهده داشت. او به عنوان مشاور مدیریت، فعالیت‌های‌اش را در بیش از ۲۰ کشور در آسیا، شمال آفریقا، خاور میانه و خاور دور و اروپای شرقی پی‌گیری کرده و هم‌اکنون یکی از مشاوران مدیریت کلیدی یک شرکت بین‌المللی مشاوره مدیریت فعال در حوزه‌های عمومی و خصوصی در بریتانیا است. در تکمیل این سوابق باید دو مدرک کارشناسی ارشد و یک مدرک دکترای او در حوزه‌های

مختلف مدیریت استراتژیک را همراه با عضویت وابسته در چهار مؤسسه حرفه‌ای از جمله مؤسسه منشور مدیریت^۱ و مؤسسه مشاوره کسب و کار^۲ اضافه کرد.

او پیش از پذیرش پست استاد مدعو در دانشگاه سالفورد منچستر، برای چهار سال محقق وابسته پست - دکترا در دانشگاه شهر منچستر بوده است. در آنجا وی برای سه سال در مدرسه بیلت انوایرومنت^۳ - دارای رتبه پژوهشی شش ستاره - خدمت کرد تا این که در سال ۲۰۰۷ به عنوان اولین استاد مدعو مدرسه مدیریت سالفورد منصوب شد. به علاوه او دو سال سابقه عضویت در هیأت مدیره دانشگاه لینز را دارد که تا سال ۲۰۰۹ ادامه یافته است (که با عضویت در گروه راسل - اتحادیه پست دانشگاه برتر پژوهشی بریتانیا - همراه بوده است).

پروفسور بارتون شاو - گلی از سال ۲۰۰۲ داور پژوهشی "مؤسسه صاحب امتیاز خرید و تأمین"^۴ بوده است. او یکی از اعضای مؤسس یک گروه تحقیقاتی بین‌المللی با نام *ISCRiM* است که بر تحقیق در زمینه مدیریت ریسک‌های زنجیره تأمین متمرکز است. در ارتباط با فعالیت‌های این گروه او مقالاتی را در کنفرانس‌هایی در سوئد، ایالات متحده، بریتانیا و مجارستان ارائه کرده و همچنین چندین مقاله مرجع، چند مقاله منتشر شده در نشریات حرفه‌ای و فصل‌هایی از چهار کتاب درسی را نیز تدوین کرده است. او اخیراً کتابی را در زمینه مدیریت ریسک با عنوان "مدیریت ریسک و مالیه ساخت"^۵ منتشر کرده که مخاطبان آن فعالان صنعت و دانشجویان تحصیلات تکمیلی بوده‌اند. کتاب معروف او جعبه ابزارهای ضروری مدیریت شامل ابزارها، مدل‌ها و نکته‌های مدیریتی برای دانشجویان، مدیران و مشاوران توسط انتشارات جان وایلی اند سائز در سال ۲۰۰۸ منتشر شده است.

-
1. Chartered Management Institute (FCMI)
 2. Institute of Business Consulting (FIBC)
 3. Built Environment
 4. Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS)
 5. Risk and Financial Management in Construction

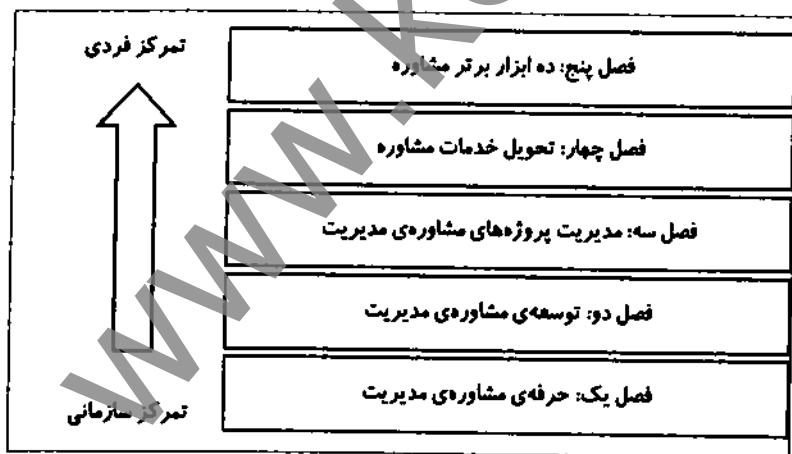
مقدمه

تدوین این کتاب ریشه در علاقه من به استفاده از ابزارها و مدل‌های مدیریتی دارد که در ژانویه ۲۰۰۸ در کتاب جعبه ابزارهای ضروری مدیریت: ابزارها، مدل‌ها و نکته‌ها برای مدیران و مشاوران منتشر شده‌اند. این کتاب مکمل با بیان مثال‌هایی، تجربیات عملی نویسنده را در استفاده از ابزارها و مدل‌های مدیریتی کتاب جعبه ابزار - با تمرکز بر تعیین و تشریح ابزارهای ضروری برای فعالان مشاوره مدیریت - ارائه می‌کند.

این کتاب از ۵ فصل مفصل و در عین حال مرتبط تشکیل شده است. کتاب با مروری بر حرفه مشاوره مدیریت شامل مباحث ارزش افزوده، ساختار حاکمیتی صنعت مشاوره و اخلاق آغاز می‌شود. فصل ۲ به توسعه مهارت‌های مشاوره از هر دو زاویه دید فردی و حرفه مشاوره می‌پردازد. مدیریت پروژه‌های مشاوره موضوع فصل ۳ است که در آن پیشنهاد استفاده از یک رویکرد مدیریت پروژه ارائه می‌شود. همچنین در این فصل اهمیت درک درست نیازمندی‌ها و انتظارات نسبت به اجرای پروژه در کنار لزوم اقتباس یک رویکرد ویژه برای مدیریت ریسک‌های پروژه‌های مشاوره نیز بررسی می‌شوند. فصل ۴ رویکردهای اصلی

ارایه خدمات مشاوره شامل حل مسئله، تسهیل‌گری و ارتباطات را ارایه می‌کند. فصل پایانی نیز "ده ابزار برتر" مشاوره را به انتخاب نویسنده ارایه می‌کند. در این فصل نویسنده براساس تجربیات علمی خود نشان می‌دهد که چگونه و چه زمانی استفاده از هر یک از این ابزارها مناسب است. تک‌تک موضوعات مطرح شده در این ۵ فصل با دقت انتخاب شده‌اند تا بتوانند - چنان‌که در شکل ۱ نشان داده شده - در کنار یکدیگر چارچوب ارایه خدمات مشاوره را برای سازمان‌ها و افراد ترسیم کنند.

قصد اصلی من از نگارش این کتاب فراهم آوردن منبعی مناسب برای مشاوران مدیریت - اعم از جوان و تازه‌کار و مشاوران باتجربه - است؛ کسانی که قصد دارند روش‌های بهبود عملکرد مرتبط با رشد حرفه‌ای‌شان را - چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی و چه به‌عنوان مشاور درون‌سازمانی و چه به‌عنوان مشاور برون‌سازمانی در بخش‌های دولتی و خصوصی - بیاموزند و به‌کار گیرند.



شکل ۱ - چارچوب مشاوره مدیریت

این کتاب متدولوژی‌های مختلفی را ارائه می‌کند که هدفشان ایجاد زیرساخت‌های دانشی لازم برای به‌کارگیری ابزارهای کاربردی است که برای استفاده در اختیار مشاوران قرار دارد. به‌علاوه فصل ابتدایی به خود موضوع حرفه

مشاوره می‌پردازد و نکاتی را در مورد ارزش افزوده و مسائل مربوط به ساختار حاکمیتی و مسائل اخلاقی فعالیت‌های مشاوره ارائه می‌کند.

با وجود این که هدف اصلی این کتاب، فراهم آوردن زمینه‌ای برای تشریح برخی مدل‌های جدید بوده است، اغلب شکل‌ها و مدل‌ها از کتاب *جعبه ابزارهای ضروری مدیریت: ابزارها، مدل‌ها و نکته‌ها برای مدیران و مشاوران* که در سال ۲۰۰۸ توسط انتشارات جان وایلی اند سانز چاپ شده، برگرفته شده‌اند. هر جا که منبعی به غیر از کارهای نویسنده استفاده شده، به منبع مدل مورد نظر همان‌جا اشاره شده است.

کتاب حاضر یکی از مجموعه کتاب‌هایی است که با هدف دسته‌بندی ابزارها، تکنیک‌ها و مدل‌های توانمندساز مدیریتی در قالب جعبه ابزارهایی مؤثر برای توسعه خدمات در هر دو سطح فردی و سازمانی در اختیار فعالان صنعت مشاوره قرار می‌گیرد. دیگر عناوین این مجموعه عبارتند از: *ابزارهای ضروری برای عملکرد سازمانی و ابزارهای ضروری برای مدیریت عملیات*.

این ساختار ادامه فرمول موفق کتاب *"جعبه ابزارهای ضروری مدیریت"* است؛ فرمولی که شامل یکپارچه‌سازی ابزارها، تکنیک‌ها و مدل‌های مدیریتی معاصر با ابزارها، تکنیک‌ها و مدل‌هایی است که جهت پاسخ‌گویی به چالش‌های مشاوره مدیریت در صنایع مختلف توسعه یافته‌اند.

همانند کتاب *"جعبه ابزارهای ضروری مدیریت"* و دیگر عناوین این مجموعه، فهرست کاملی از منابع برای راهنمایی خواننده جهت کسب اطلاعات بیش‌تر در مورد موضوعات مطرح شده در کتاب ارائه شده است. به‌علاوه در هر فصل، عناوین کلیدی با علامت‌گذاری مشخص شده‌اند تا هم به مرور مطالب کمک شود و هم رویکردی منطقی در پرداختن به هر یک حوزه‌های مورد مطالعه ایجاد گردد.

مقدمه مترجم

مشاوره مدیریت یکی از جذاب‌ترین مشاغل دنیاست. در سال ۲۰۱۰ روزنامه معروف گاردین نظرسنجی در بین مخاطبان خود انجام داده با این عنوان که: آیا فکر می‌کنید می‌توانید مشاور مدیریت بشوید؟ ۶۴ درصد گفته‌اند بله و ۳۶ درصد نظرشان خیر بوده است.

مشاوره مدیریت همچنین یکی از پردرآمدترین مشاغل در ایالات متحده است. پیمایشی که اخیراً توسط "اتحادیه شرکت‌های مشاوره مدیریت (Association of Management Consulting Firms)" انجام شده نشان می‌دهد که مشاوران تازه‌کار به صورت متوسط سالانه ۵۸ هزار دلار درآمد دارند و مشاوران باتجربه به صورت متوسط سالانه ۲۵۹ هزار دلار درآمد کسب می‌کنند (که شامل مزایا و پاداش‌های پروژه‌ها نیز می‌شود). در نهایت مشاوران مستقل بین ۱۰۰ تا ۳۵۰ دلار در ساعت دریافت می‌کنند.

این جذابیت‌های ذاتی، در کنار بکر بودن و جوان بودن صنعت مشاوره در ایران در مقایسه با دیگر حوزه‌های خدمات تخصصی، باعث جذب نیروی انسانی جوان، با دانش و خلاق به این حوزه در کشور شده است و این صنعت، امروزه

یکی از اولویتهای اصلی فارغالتحصیلان رشته‌هایی مانند مهندسی صنایع و MBA محسوب می‌شود.

هر مشاور مدیریت برای آرایه خدمات مورد نظر کارفرما نیازمند دو نوع دانش است: ۱- دانش تئوریک؛ ۲- دانش ابزارها، مفاهیم نشان‌دهنده حوزه‌هایی هستند که مسئله‌های کسب و کار در آن‌ها امکان مطرح شدن را دارند و ابزارها راه‌های تعریف و سپس حل مسائل را مشخص می‌کنند. به بیان دیگر دانش تئوریک، فضای حل مسائل کسب و کار را مشخص می‌کند و ابزارها روش‌های جستجو و یافتن پاسخ‌های احتمالی را نشان می‌دهند. هنر مشاور در این است که به خوبی بتواند ابتدا براساس مفاهیم مسئله مورد نظر و فضای حل مورد نظر را مشخص کند و سپس با به کار گرفتن به‌ترین و مناسب‌ترین ابزارها پاسخ مورد نظر کارفرمای خود را بیابد.

با این حال و با وجود تلاش‌های انجام شده در صنعت مشاوره کشور در طول سال‌های گذشته همواره جای خالی توجه به ادبیات موضوع مشاوره مدیریت و رویکردها و ابزارهای استاندارد مورد استفاده توسط شرکت‌های برتر بین‌المللی مشاوره مدیریت در بازار نشر کشور احساس شده است. در واقع با وجود این‌که مشاوران مدیریت در ایران به‌خوبی با دانش تئوریک و ابزارهای مشاوره مدیریت آشنایی دارند و با وجود مطالب مختلف و پراکنده‌ای که در نشریات تخصصی مدیریت کشور در این نوشته و ارائه شده است؛ مرجع قابل استنادی در زمینه مشاوره مدیریت که بیان‌گر آخرین مباحث مطرح در این حوزه باشد، وجود نداشته است تا از یک سو برای آموزش مشاوران و از سوی دیگر برای تکمیل و بهبود فرایند ارائه خدمات مشاوره در کشور مورد استفاده مشاوران قرار بگیرد. وجود چنین مرجعی می‌تواند برای مشتریان - به‌ویژه مشتریان بخش خصوصی - این صنعت نیز بسیار مفید باشد؛ چرا که به آن‌ها می‌آموزد که مفهوم مشاوره مدیریت چیست، مشاوران مدیریت چه کمک‌هایی می‌توانند به کسب و کار آن‌ها بکنند و باید چه انتظاراتی را از مشاوران مدیریت داشته باشند.

برای این‌جانب مایه خرسندی است که ترجمه کتاب حاضر را به‌عنوان یکی از اولین کتاب‌های منتشر شده به‌زبان فارسی در حوزه مشاوره مدیریت برعهده

داشته‌ام. در کتاب حاضر آقای دکتر سیمون ای. بارتون شاو - گان حاصل سال‌ها تجربه خود را به‌عنوان مشاور مدیریت تعداد زیادی از شرکت‌های معتبر بین‌المللی در سراسر نقاط جهان در اختیار خوانندگان قرار داده است.

این کتاب به‌صورت مختصر، تمامی سرفصل‌های اصلی مطرح در زمینه مشاوره مدیریت را تحت پوشش خود قرار می‌دهد. معرفی مشاوره مدیریت و مباحث کلی مطرح در این زمینه، بررسی کامل فرایند ارائه خدمات مشاوره مدیریت (شامل دو بحث مهم حل مسئله و تسهیل‌گری در مشاوره) و معرفی ده ابزار برتر مشاوره مدیریت از کلیدی‌ترین مباحث مطرح شده در این کتاب هستند. امیدوارم ترجمه این کتاب به توسعه و بهبود صنعت مشاوره در کشور کمک کند. در پایان ضمن تشکر از ناشر محترم کتاب که با عنایت به ضرورت طرح مباحث علمی در حوزه مشاوره‌ی مدیریت در کشور، زمینه لازم را برای چاپ این کتاب فراهم کرده است؛ لازم می‌دانم ترجمه این کتاب را به تمامی مشاوران بادانش و توانمند ایرانی تقدیم کنم که به تلاش خستگی‌ناپذیر جهت بهبود کیفیت مدیریت در ایران و حل مسائل و مشکلات موجود در این زمینه مشغول هستند.

علی نعمتی شهاب