

h 12970

ای نام تو بهترین سرآغاز

123456

تفکر خارج از چارچوب

برای مدیران موفق

مترجمین:

کوروش محمودی و ده‌ده بیگلر

فائزه حاجلو



نشر آفریز

سرشناسه	رات، ویلیام اف. Roth, William F
عنوان و نام پدیدآور	تفکر خارج از چهارچوب برای مدیران موفق / اوپلیام اف. راث؛ مترجمین کورش محمودی دده بیگلر، فائزه حاجلو.
مشخصات نشر	تهران: نشر افروز، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۱۸۱ ص.
شابک	978-600-96539-2-8
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: [2015 Out of the box thinking for successful managers].
موضوع	مدیریت
موضوع	موفقیت در کسب و کار
موضوع	فرهنگ سازمانی
موضوع	خلاقیت در کسب و کار
شناسه افزوده	محمودی، کورش، ۱۳۴۸ - مترجم
شناسه افزوده	حاجلو، فائزه، ۱۳۶۷ - مترجم
رده بندی کنگره	۷۱۳۹۵ت۳/۳۱/۲HD
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴
شماره کتابشناسی ملی	۴۱۴۳۵

عنوان: تفکر خارج از چهارچوب برای مدیران موفق

ناشر: نشر افروز

مؤلف: William F. Roth

مترجمین: کورش محمودی دده بیگلر - فائزه حاجلو

اجرا و صفحه آرایی: بنیامین غفاری

چاپ و صحافی: دفتر فنی شهرام

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۵

شمارگاه: ۱۰۰ نسخه

قطع کتاب: وزیری

قیمت: ۲۲,۰۰۰ تومان

تمام حقوق نشر و پخش این اثر برای انتشارات افروز محفوظ است.

ISBN: 978-600-96539-2-8

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۶۵۳۹-۲-۸

مراکز پخش

تهران، خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه تهران، مجتمع فرهنگی فروزنده، پلاک ۲۳۳
تلفن: ۶۶۹۶۱۱۰۰
نمابر: ۶۶۹۶۱۱۰۱

فروشگاه مرکزی انتشارات شهرآب

تهران، خیابان انقلاب، ضلع جنوب شرقی میدان، بازار بزرگ کتاب، طبقه پایین
هیمکف، پلاک ۱۵
تلفن: ۶۶۴۹۷۵۲۶

فروشگاه شماره ۲ انتشارات شهرآب

تهران، خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه تهران، مجتمع فرهنگی فروزنده، پلاک ۳۰۵
تلفن ۶۶۴۱۷۳۱۶

فروشگاه آینده سازان

مرکز پخش و دفتر مرکزی: تهران، خیابان انقلاب، خیابان منیری جاوید (اردیبهشت)، کوچه بهشت آیین،

نمابر: ۶۶۴۸۳۱۵۱

تلفن: ۶۶۴۹۹۹۹۰

کد پستی ۱۳۱۴۹۶۳۳۱ پلاک ۳۶

فهرست عناوین

مقدمه	۹
پیشگفتار	۱۱
فصل ۱: مرور دوباره بر شش سیگما	۱۳
ظهور مکاتر فک و روابط انسانی و مکانیکی: آغاز مبارزه	۱۴
دمینگ و رویکرد سیستم‌ها: واقعاً چرا هیچ کس گوش نمی‌دهد؟	۱۵
مهندسی مجدد و هر	۱۷
شش سیگما، آخرین رویکرد ری ارائه	۱۸
تغییر زیادی واقعاً رخ نداده است	۲۰
گزینه‌ی جایگزین و این که چرا ما سجب، کرن جدی در مورد آن را نمی‌پذیریم	۲۱
فصل ۲: کوچک سازی: درمانی که می‌تواند ساده باشد	۲۵
جنبه‌های تاریک متعدد کوچک سازی	۲۶
استراتژی‌های جایگزین برای کاهش هزینه‌ها	۲۹
فروشگاه ناگت مارکت	۲۹
شرکت تولیدی درنر	۳۰
ظاهراً کوچک سازی، بیشتر از این که یک ضرورت باشد، حاصل یک مدل ذهنی است	۳۱
لینکلن الکتریک	۳۲
کارخانه‌ی کاغذ سازی بین المللی لوئیزیانا، تمام این روش را انجام می‌دهد	۳۳
شاید به عنوان آخرین راه حل	۳۵
فصل ۳: افسانه‌ی این که رقابت در محل کار، بهترین روش برای افزایش بهره‌وری است	۳۷
ارائه‌ی تعاریف لازم	۳۸
اکنون، اثباتی واقعاً ساده که افراد را بسیار عصبانی می‌کند	۳۹
غم انگیز ولی واقعی	۴۱
منشأ این نگرش از کجاست؟	۴۱

- ۴۲ مکتب تفکر قدرت طلبان
- ۴۴ جمع آوری توجیهات عقلانی
- ۴۶ روان شناسان در خصوص ریشه‌های این رفتار چه می‌گویند؟
- ۴۸ اتخاذ شیوه‌ی درمانی افراطی
- ۴۹ تفکر جهانی جدید

- فصل ۴: آیا زبان احتمالی شکست مدیریت بر مبنای هدف فرا رسیده است؟ ۵۱
- MBO یا مدیریت بر مبنای هدف به عنوان نقطه‌ی شروع ۵۱
- چالش‌های محل کار به سرعت در حال تغییر ۵۲
- چرا MBO دیگر وابسته به ۵۳
- یک بار دیگر، راه جایگزین چیست؟ ۵۵
- دبلیو ال گور ۵۶
- خدا حافظی با بازیکنی که زمان او گذشته است ۵۷

- فصل ۵: ارزیابی‌های عملکرد را رها کنید ۵۹
- آیا تا حد زیادی ائتلاف وقت است؟ ۶۰
- معیار واقعی ۶۲
- بدتر کردن مسائل ۶۴
- چرا این رویکرد، مفید نیست؟ ۶۵
- روش انجام ۶۶
- کشف چیزی نو ۶۹
- دنیایی بدون ارزیابی‌های عملکرد ۷۰
- اگر راه بهتری وجود دارد، پس چرا ۷۲

فصل ۶: انجام اشتباه کار یا چگونه می‌توان تلاش‌های بهبود کیفیت را بسیار پیچیده

- نمود؟ ۷۵
- شروع با عوامل منفی ۷۶
- رفتن در مسیر فردی شده ۷۸
- ماندن بر سر دو راهی ۷۹
- برنامه ریزی به عنوان یک تهدید ۸۱

زمینه سازی مختصر برای ایجاد تنوع..... ۸۲

فصل ۷: انجام درست کار یا حرکت فزاینده از بالدریج..... ۸۵

ایده آل یا چیزی که باید برای رسیدن به آن تلاش کنیم..... ۸۶

توانمندسازی جزئی کارکنان به منزله‌ی سلب مسئولیت از مدیر نمی‌باشد..... ۸۸

قرار دادن تمام چیزها کنار هم در مدلی که عملی می‌باشد..... ۸۹

قوانین اصلی به عنوان عناصر سازمان دهنده..... ۹۰

تا به حال درباره‌ی این که چه اتفاقی باید رخ دهد، صحبت نموده‌ایم. اجازه دهید درباره‌ی آن چه

که واقعاً اتفاق افتاد نیز صحبت کنیم..... ۹۳

کرازبی به آن‌ها چیزی که می‌خواهند، می‌دهد..... ۹۴

آیا باید این را موفقیت بنامیم..... ۹۵

بالدریج، یک نقطه‌ی شروع خوب است، اما همچنان با شرایطی سخت مواجه نمی‌گردد..... ۹۷

روش انجام آن..... ۹۷

چرا بالدریج هرگز نتایج بلند مدت مورد نیاز را ایجاد نمی‌کند؟..... ۱۰۱

سازمان‌ها معمولاً بدون ادغام درست به بخش‌های کوچک، تقسیم می‌شوند..... ۱۰۲

فصل ۸: چه کسی اثربخش‌ترین مدیریت اجرایی را انجام می‌دهد؟..... ۱۰۵

اطمینان از این که کارمندان، حقوق خود را می‌گیرند..... ۱۰۶

روش جایگزین دیگر..... ۱۰۸

شخصیت یا آموزش؟..... ۱۰۹

از پهلوان دروغین به متخصص فناوری..... ۱۱۰

از متخصص فناوری تا متخصص افراد..... ۱۱۱

آیا متفکران چپ مغز می‌توانند استعداد‌های متعلق به افراد راست مغز را نشان دهند؟..... ۱۱۲

مشکل واقعی کجاست؟..... ۱۱۳

فصل ۹: چگونه باید کسب و کار سودآورتری را طراحی نمود؟..... ۱۱۵

بازگرداندن وظایف پشتیبانی به مراکز سود..... ۱۱۶

سیستم پاداش سه لایه، جایگاه پیدا می‌کند..... ۱۱۹

طراحی سیستم‌های مدیریت برای سازمان دایره‌ای..... ۱۲۰

قوانین نیروهای وظیفه‌ای اصلاح شده..... ۱۲۳

- برنامه ریزی از چشم انداز سیستم‌ها ۱۲۵
- فصل ۱۰: اهمیت اصول اخلاقی** ۱۲۹
- خوب است، اما ۱۳۰
- و قسمت واقعاً سخت آن ۱۳۱
- برخورد با کارکنان، بسیار آسان‌تر خواهد بود اگر افراد بسیار بی ارزشی نباشند ۱۳۳
- بنابراین، چگونه این موضوع را درک کنیم؟ ۱۳۴
- ارتباط بین علم اخلاق و نظریه‌ی سیستم‌ها ۱۳۷
- قطعه‌ی گم شده ۱۳۸
- فصل ۱۱: جایگزینی علاقه دار مذهبی با اخلاق توسعه** ۱۳۹
- دقیقاً چه چیزی مفید واقع می‌شود؟ ۱۴۰
- بازگشت به اخلاق کاری ۱۴۱
- مارتین لوتر برای نجات ۱۴۲
- حقوق در کانون توجه ۱۴۳
- هنوز هم به اندازه‌ی کافی خوب نیست ۱۴۳
- اخلاق توسعه به عنوان یک جایگزین ۱۴۴
- اخلاق توسعه، تعهد به بهره‌وری بهبود یافته ایجاد می‌کند ۱۴۶
- زمان یک تغییر، فرا رسیده است ۱۴۷
- فصل ۱۲: آموزش برای عصر مدرن** ۱۴۹
- آغاز کار بر روی توانمندسازی ۱۴۹
- اما این مورد، همچنان بسیار خوب عمل می‌کند ۱۵۰
- اما چگونه این سناریو را تغییر دهیم؟ ۱۵۲
- واقعاً معقول و منطقی است و موجب پس انداز پول نیز می‌گردد ۱۵۳
- تمام انواع مزایا (بزرگ و کوچک) ۱۵۴
- فصل ۱۳: آیا بهبود ایمنی ممکن، رویکرد بهتری است؟** ۱۵۷
- این کار چگونه انجام می‌شود و چه چیزی با این رویکرد، اشتباه است ۱۵۷
- فراتر رفتن از روشی غیر اخلاقی برای انجام کسب و کار و به دست آوردن پول ۱۵۹

- روشی دیگر برای مقابله با مسائل ایمنی ۱۶۰
- آیا ارزش امتحان کردن دارد؟ ۱۶۲

- فصل ۱۴: اتحادیه‌ها؛ از رهبری تا تلاش برای جلو زدن از رقیب ۱۶۳
- پیدایش و پیدایش دوباره‌ی جنبش اتحادیه در ایالات متحده ۱۶۴
- چرا اتحادیه‌ها رفته رفته قدرت خود را از دست دادند ۱۶۵
- جایی که نبرد واقعی قرار می‌گیرد ۱۶۶
- تمرکز بیش از حد بر مسائل محلی ۱۶۸
- نیاز به بهداشت و درمانی به عنوان نقطه‌ی آغاز ۱۷۰
- پرداخت پاداش خارج از کنترل به مدیران اجرایی به عنوان دومین تمرکز ۱۷۲
- فناوری: دوست یا دشمن؟ ۱۷۳
- بازگشت به پیشرو ۱۷۴

- فصل ۱۵: تفسیر دوباره‌ی مفهوم اقتصاد بازار آزاد ۱۷۵
- با کمک آدام اسمیت، مردم بریتانیا فرآیند را آغاز نمودند ۱۷۶
- تأکید کردن بر گزینه‌ای اشتباه ۱۷۷
- اقتصاد آزاد سازگار با محل کار مدرن امروزی ۱۷۹
- شروعی جدید؟ ۱۸۰

طی دهه‌ها تجربه‌ی نویسنده‌ی این کتاب به عنوان مشاور در دنیای شرکت و نیز مدرس تئوری مدیریت در سطح دانشگاه، اغلب در مورد بسیاری از شیوه‌های مدیریت مدرن، سؤالاتی مطرح نموده است. به عنوان مثال، چرا بسیاری از شرکت‌ها، سیستم‌های پاداش و ارزیابی دارند که کارکنان را مجبور به رقابت در برابر یکدیگر می‌کنند در حالی که این سازمان‌ها، همکاری و کار گروهی را پیشنهاد می‌دهند؟ چرا شرکت‌ها پیوسته کوچک می‌شوند در حالی که ثابت شده است این شیوه، در تضاد با موفقیت بلند مدت می‌باشد؟

کتاب **تحریر خارج از چارچوب برای مدیران موفق** به شیوه‌ای کاربر پسند و گاهی طنز توضیح می‌دهد که چرا این شیوه‌ها در برخی موارد بر اساس منطق فرسوده و در سایر موارد بر اساس دروغ کامل می‌باشد. این کتاب، با بررسی تعداد زیادی از شیوه‌های مدیریت که دهه‌ها محبوب بوده‌اند، نقاط ضعف آنها را به صورت دقیق مطرح می‌کند و توضیح می‌دهد که چرا آن‌ها پیوسته مانع تلاش برای بهبود بهره‌وری می‌گردند.

این کتاب، طیفی از نظریه‌های مدیریت از جمله شش سیگما، کوچک سازی و مدیریت بر مبنای هدف را بررسی می‌کند. پس از نشان دادن این که مشکل کار کجاست، رویکردهای جایگزینی ارائه می‌دهد که در تعداد در حال افزایشی از سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی از جمله سازمان‌هایی که فرهنگ محیط کار مثبت‌تری فراهم می‌آورند، به گونه‌ای اثر بخشی اثبات گشته‌اند.

کتاب پیش رو با توضیح برنامه‌های کاربردی با استفاده از مثال‌های واقعی، پیشنهادات ساده‌ای برای تغییر ارائه می‌دهد که می‌توانند برای سازمان شما بسیار مفید باشند. به علاوه، افسانه‌های مهمی را عنوان می‌کند که مدیران باید بررسی نمایند و در نهایت آن‌ها را حذف یا حداقل با نسخه‌های اصلاح شده‌ای جایگزین کنند که در محیط کسب و کار بسیار رقابتی امروز، معقول‌تر می‌باشند.

کوروش محمودی

Email: Mahmoodi_Korush@yahoo.com

۰۹۱۲-۳۲۶۱۸۱۶

پیشگفتار

طی سال‌هایی که در شرکت‌های بزرگ جهان، نخست به عنوان یک کارمند و سپس به عنوان یک مشاور گذرانده‌ام و نیز طی حدوداً ۲۰ سال‌ی که نظریه‌ی مدیریت را به دانشجویان دوره‌ی لیسانس و فارغ التحصیلان آموزش داده‌ام، پیوسته به شیوه‌های مدیریتی برخورد کرده‌ام که قابل درک نمی‌باشند.

به عنوان مثال چرا بسیاری از شرکت‌ها، سیستم‌های ارزیابی و پاداشی دارند که کارمندان را مجبور به رقابت با سایر کارمندان می‌سازند در حالی که در همان زمان، این شرکت‌ها از همکاری و کار گروهی، نماد می‌کنند؟ چرا مدیریت بر مبنای هدف (MBO) همچنان شیوه‌ای محبوب می‌باشد؟ چرا شرکت‌ها، پیوسته شیوه‌ی کوچک سازی سازمان را به کار می‌گیرند در حالی که ثابت شده است این شیوه در تضاد با موفقیت بلند مدت می‌باشد؟ چرا همچنان به معیارهای جایزه‌ی کیفیت بالدريج احترام می‌گذاریم در حالی که بسیاری از شرکت‌هایی که فرهنگ خود را پیرامون این معیارها شکل داده‌اند و حتی شرکت‌هایی که این جایزه را کسب کرده‌اند، پس از آن نیز با مشکلات جدی مواجه می‌گردند؟ چرا مدیران اجرایی، گروه‌هایی را در نسخه‌ی بعدی مدیریت علمی فردریک تیلور (Frederick Taylor) به عنوان هدف نهایی مقدس بر حسب افزایش بهره‌وری نگه می‌دارند در حالی که تمام نسخه‌ها مبنای معرفتی شده، شکست خورده‌اند؟ به علاوه چرا تلاش برای بهبود شرایط اخلاقی در سازمان‌ها پیوسته بر تغییر تک تک کارمندان به جای طراحی مجدد فرآیندهای مشوق رفتار غیر اخلاقی و حتی گاهی ابتکار فرآیندهای تحمیل کننده‌ی چنین رفتارهایی متمرکز می‌گردند؟

در خصوص برخی از این شیوه‌ها، مطالبی را در کتاب‌هایی نوشته‌ام که عبارتند از: بهبود کیفیت (چشم انداز سیستم‌ها در سال ۱۹۹۸)، ریشه‌ها و آینده‌ی تئوری مدیریت (چشم انداز سیستم‌ها در سال ۱۹۹۹)؛ اخلاق در محل کار (چشم انداز سیستم‌ها در سال ۲۰۰۵)؛ بهداشت و درمان جامع برای ایالات متحده (مدل ایده آل در سال ۲۰۱۰). تعدادی از آن‌ها را نیز در مقالات مطرح نموده‌ام. اکنون بیش از ۵۰ مقاله در طیف گسترده‌ای از مجلات ملی و بین المللی وجود دارد.

با این وجود نمی‌دانم که آیا کتاب‌ها و مقالات من یا کتاب‌ها و مقالات و فیلم‌های سایر افراد حرفه‌ای که در مورد تشویق تغییر، جدی هستند مانند پیتر دراگر (Peter Drucker)، دبلیو ادواردز دمنینگ (W. Edwards Deming)، راسل اکاف (Russell Ackoff)، سی وست چرچمن (C. West Churchman)، تام پیتر (Tom Peter)، فريتيوف کاپرا (Fritjof Capra)، پیتر چکلند (Peter Checkland)، جراللد میدگلی (Gerald Midgley) و پیتر سنگه (Peter Senge)، تأثیری

واقعی دارند یا خیر. بله، تغییر اتفاق می‌افتد اما بسیار به آرامی و در واقع بیش از حد آرام رخ می‌دهد.

تعداد انگشت شماری از سازمان‌ها، موضوع را بهتر درک کرده‌اند و چنین شیوه‌هایی را به عنوان شیوه‌هایی کاملاً ضد تولیدی با توجه به حد سودآوری بلند مدت، رها نموده‌اند. اکثر این سازمان‌ها، این کار را به خوبی انجام می‌دهند. با این حال، تعداد بسیار زیادی از سازمان‌ها، حداقل تا حدی به واسطه‌ی این شیوه‌ها و نیز محیط کار ایجاد کننده‌ی اضطراب، در نهایت از بین می‌روند و از کسب و کار خارج می‌شوند که برای کل سلامت اقتصاد ما، موضوع خوبی به حساب نمی‌آید.

در نهایت، تصمیم گرفتیم تعدادی از مقالات خود را در کتابی گردآوری کنیم که موضوعی را مطرح می‌کند که به عنوان «مطلبی خاص می‌باشد» به عبارت دیگر مواردی را مطرح می‌کند که مدیران باید به طور «بی‌درستی» نمایند و در نهایت حذف کنند یا دست کم با نسخه‌ی بهبود یافته‌ی معقول و منطقی جایگزین نمایند.

انسان‌ها، موجوداتی هستند که به مدت هر حسب عادت‌هایشان رفتار می‌کنند و به انجام کارها به یک روش خاص عادت می‌نمایند. حتی زمانی که ثابت می‌شود آن روش منسوخ شده است و می‌دانیم نتایج مورد نظر را ایجاد نمی‌کند و نیز وقتی زمانی که متوجه می‌شویم در تمام مدت، این روش اشتباه بوده است و پیوسته پیامدهای منفی برای اهداف بلند مدت ما ایجاد کرده است، باز هم نسبت به تغییر، محتاطانه سخن می‌گوییم در حالی که از الگوی رفتاری قدیمی "برهم زدن آرامش" رنج می‌بریم.

در کتاب "تفکر خارج از چارچوب برای مدیران موفق"، سعی می‌کنیم به شیوه‌ای کاربر پسند نشان دهیم که چرا این مطالب، افسانه هستند و چرا در برخی موارد اساساً منطقی منسوخ و دروغ‌هایی کامل می‌باشند که باید با گزینه‌های دیگری جایگزین گردند. اما این کتاب، در این جا متوقف نمی‌شود و پس از نشان دادن این که نقص‌ها، کجای این افسانه‌ها قرار دارند، رویکردهای دیگری نیز ارائه می‌دهد که فرهنگ مثبت‌تر و مولدتر در محل کار را تشویق می‌کنند. به عنوان مثال چرا ارزیابی عملکرد سنتی را در یک زمان کنار نمی‌گذاریم؟ به غیر از قرار دادن یک مسئولیت دیگر بر دوش مدیرانی که در حال حاضر بیش از حد مسئولیت دارند، چه نقشی واقعاً به درد می‌خورد؟

اگر این سؤال، توجه و علاقه‌ی شما را تحریک نکند، نمی‌دانم چه خواهد شد.

به هر حال، امیدوارم که از این کتاب لذت ببرید و بهره‌ای کسب کنید.