



ازما مدیریت صنعتی
مشاوره آموزش تحقیق

Profit Beyond Measure

نتایجی خارق العاده بر اساس
توجه توانمند به کار و کارکنان

سود، فرای اهداف

توماس جانسون - آندریاس برومز
پیش‌گفتار پیتر سنگه

ترجمه: حسین (فرزین) سمائی - روحان طایجی

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۹

سرشناسه	: جانسون، اچ. تامس، ۱۹۲۸-م. Johnson, H. Thomas
عنوان و نام پدیدآور	: سود فرای اهداف/توماس جانسون، آندریاس برومز : پیش گفتار پیتر سنگه؛ ترجمه حسین (فرزین) سمائی، مرجان طبیحی.
مشخصات نشر	: تهران : سازمان مدیریت صنعتی، انتشارات، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۲۷۲ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۷۵-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Profit beyond measure: extraordinary results through attention to work and people, 2000.
یادداشت	: بالای عنوان: نتایج خارق العاده بر اساس توجه توامان به کار و کارکنان.
عنوان دیگر	: نتایج خارق العاده بر اساس توجه توامان به کار و کارکنان.
موضوع	: مدیریت صنعتی Industrial management
موضوع	: مدیریت تولید Production management
موضوع	: حسابداری مدیریت Managerial accounting
موضوع	: هزینه - کنترل Cost control
موضوع	: Pro ^۳
موضوع	: اتومبیل ها صنعت و تجارت - مدیریت Automobile industry and trade - Management
شناسه افزوده	: برومز اندرس Bröms, Anders
شناسه افزوده	: سنجه، پیتر M Senge, Peter M
شناسه افزوده	: سمائی، حسین، ۱۳۶۸-مترجم
شناسه افزوده	: طبیحی، مرجان، ۱۳۶۸-مترجم
شناسه افزوده	: سازمان مدیریت صنعتی، انتشارات
رده بندی کنگره	: HD۳۱
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۲۸۸۸۰۷

سود، فرای اهداف

توماس جانسون - آندریاس برومز

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

ترجمه: حسین (فرزین) سمائی - مرجان طبیحی

چاپ اول: ۱۳۹۹

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۷۵-۱ | ISBN: 978-600-275-175-1

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایرانشناسی، شهرک والفجر، خیابان نهم

سازمان مدیریت صنعتی، ساختمان شماره ۲

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۸۰

۵۴۰۰۰ تومان

مقدمه مترجم

آن بخت که را باشد کاید به لب جویی تا آب خورد ناکه او عکس قمر یابد

مولانا

با قریب به ۳۰ سال خدمت در صنعت کشور که بیش از بیست و اندی سال آن در حوزه‌های مختلف صنعت خودرو سپری شده بود و به‌رغم اینکه بازدیدهای متعددی از این صنعت در برخی کشورها داشتم، همواره ذهنم مشغول مقایسه روند بسیار صعودی این صنعت در جهان و خصوصاً ژاپن بود. قطعاً موارد و نکات قابل بهیودی در صنعت خودرو ما وجود دارد که همان‌گونه که از دید بنده پنهان نمانده، بسک مدیران ارشد این صنعت نیز به آن واقف‌اند اما بی‌تردید کلید ماجرا رفع این موارد نیست؛ چه بسیار در آن اصلاح شده‌اند و تأثیر محسوسی مشاهده نشده است.

حدود دو سال قبل جلساتی در تهران با مدیران شرکت SAM (Samarbetande Konsulter AB) - یک شرکت مشاوره‌ای بین‌المللی - منعقد شد در استکهلم سوئد - به‌منظور بررسی امکان همکاری‌های فی‌مابین داشتم. در ابتدای جلسه، نمایندگان آن شرکت کتاب *Profit Beyond Measure* را به رسم متعارف به بنده هدیه دادند و گفتند یکی از نویسندگان اثر (آندریاس برومز) مؤسس و مدیرعامل شرکت ایشان بوده است.

از آنجا که پیتر سنگه بر این کتاب پیشگفتار نگاشته بود، توجه بیشتری از من جلب نمود و اندکی بعد، روزی کتاب را از کتابخانه برداشتم و پس از مطالعه پیشگفتار، به موضوع علاقه‌مند و به مطالعه مشغول شدم. هر چه بیشتر مطالب را می‌خواندم، بیشتر متوجه می‌شدم چرا موضوع برای شخصی مانند پیتر سنگه جذاب بوده و بیشتر به پاسخ سؤالات ذهنی خود می‌پردازم. به این نتیجه رسیدم که این کتاب می‌تواند به دانش مدیران صنعت کشور (خصوصاً خودروسازی و صنایع وابسته به آن) و اعتلای آن بینجامد، لذا بر آن شدم که ترجمه کتاب را آغاز کنم. در این خصوص، با دوست، همکار گرانقدر و مترجم ارزنده، سرکار خانم طبعی، مشورت کردم و خوشبختانه ایشان نیز پذیرفتند تا در این مسیر همراهی‌ام کنند که از این بابت بسیار سپاسگزارم، چراکه دانش ترجمه انگلیسی ایشان موجب گردید که این مهم به بهترین نحو، بدون دخل و تصرف در متن اصلی و با جملات و معانی متعارف مهیا گردد.

آنچه این کتاب را به لحاظ محتوا جالب توجه می‌کند رویکرد نگاه انسانی به تولید، برگرفته از نظم طبیعت و خلقت است که روند تولید صنعت و فرایندهای آن را ورای نگاه مالی می‌بیند و جالب اینک دو مثال اصلی (شرکت تویوتا و شرکت اسکانیا) که کتاب بر پایه بررسی آن‌ها نگاشته شده

است کاملاً از دو روش متفاوت ولی با درک و نگاه یکسان به تمامی منابع، خصوصاً انسان، به موضوع می‌نگرند و موجب خلق نتایج قابل توجه و مافوق انتظار می‌شوند.

آنچه در مسیر درک مطالب بسیار به بنده کمک نمود تمام آن چیزی است که در سالیان متمادی فعالیت به‌طور تجربی از مدیران خود آموخته‌ام و دانشی که اساتید گرانقدرم در دوران تحصیل به من آموخته‌اند و آندوخته‌های تجربی را رنگ آکادمیک بخشیده‌اند که از زحمات هر دو گروه همواره سپاسگزار و قدردان ایشانم.

در خاتمه جا دارد ضمن سپاس مجدد از تمامی زحمات و تلاش‌های سرکار خانم مرجان طبیحی، از همراه و تحمل همسر گرانقدر و دختر عزیزم که همواره پشتیبان و یاور بنده بوده‌اند تشکر و قدردانی نمایم.

فرزین سمائی - تابستان ۱۳۹۹

فهرست

پیشگفتار به قلم پیتر م. سنگه

مقدمه: به سوی یک سیستم فکری جدید

فصل ۱

درس‌هایی از روژ (Rouge)

دورس ادی ک بینش اصیل هنری فورده برای تولید انبوه با هزینه کم، شرکت‌های مختلف را پس از سال ۱۹۵۰ بر آن داشت که روش‌هایی کاملاً متفاوت برای سازماندهی کارها اتخاذ نمایند. به این ادراکات را می‌توان به عبارتی دیگر، که انعکاس‌دهنده سیستم‌های فکری کاملاً مجزا و متفاوتی هستند، با نام "مدیریت نتایج" (IBN) و "مدیریت بر منابع" (MBM) اشاره شده است.

فصل ۲

روابط (مدیریت بر منابع) - مقابل کمیت (مدیریت نتایج)

تاریخچه‌ای مختصر از مدیریت نتایج از دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۹۰؛ چگونه کسب‌وکارها از مفاهیم اقتصادی برای تقویت درک خود از جهان، ولی با قطع از نگاه با آن، استفاده می‌کنند؛ چگونه اقدامات مبتنی بر تفکر MBR به نحوی اجتناب‌ناپذیر، کسب‌وکارهایی که از آنها استفاده می‌نمایند را نابود می‌سازد.

فصل ۳

تولید بر مبنای سفارش

چگونه کارخانه خودروسازی توپوتا در جورج تاون کنتاکی، تولیدکننده آمریکایی یکی از سودآورترین خودروسازی‌های جهان، از طریق مدیریت فعالیت‌های تولید از منظر یک سیستم زنده، نه مدیریت نتایج، به موفقیت دست می‌یابد.

فصل ۴

طراحی بر مبنای سفارش

چگونه اسکانیا، یک تولیدکننده بسیار سودآور کامیون‌های سنگین، از طریق اتخاذ "روح مجموعه" به صورت طبیعی، نه مدیریت نتایج، به موفقیت دست می‌یابد.

فصل ۵

ارزیابی مبتنی بر سفارش

چگونه نقشه‌ها و سیستم‌های خط سفارش می‌توانند ابزارهای بنیادین جهت مدیریت منابع باشد، همان‌گونه که اندازه‌گیری و محاسبه مدیریت، ابزارهایی بنیادین برای مدیریت بر نتایج هستند؛ چگونه شرکت‌ها از تجزیه و تحلیل سودآوری خط سفارش جهت ارزیابی تلاش‌هایشان در کاهش پیچیدگی‌های ساختاری در طراحی، عملیات و ا. را استفاده می‌نمایند.

فصل ۶

نتایج در جزئیات هفت، آن

چگونه هر سازمانی می‌تواند بیاموزد تا بر قواعد هدایتگر سیستم‌های زندگی بر طبیعت تسلط یابد؛ گام‌هایی که مدیران می‌توانند در مسیر عدم تعقیب اهداف کمی بردارند، در درج، مدیریت بر منابع را اتخاذ نمایند.

فصل ۷

آنچه طبیعی است سخت به دست می‌آید

اقدامات MBM نه تنها عملکرد مالی بلندمدت کسب‌وکارها را بهبود می‌بخشد، بلکه باعث بهتر شدن موقعیت انسان در زیست‌بومی که حمایتگر تمامی حیات بر روی زمین است، می‌شود.

فصل ۸

ضمیمه‌های توضیحی مرتبط با فصول یک، دو، شش

گفتار پایانی به قلم لایف اوستلینگ ، مدیر اسکانیا

نقدیر و تشکر

پی‌نوشت‌ها

درباره نویسندگان

www.ketab.ir