

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هم افزایی

و سازمان های مادر

اندرو کمبل
مایکل گولد

ترجمه دکتر سید محمد اعرابی
دکتر افشین فتح الهی



سرشناسه : کمبل، اندرو، ۱۹۵۰ - م.

Andrew, Campbell

عنوان و نام پدیدآور : هم‌افزایی در سازمان‌های مادر/ اندرو کمبل، مایکل گولد ؛ ترجمه سیدمحمد اعرابی، افشین فتح‌اللهی.

مشخصات نشر : تهران: شرکت چاپ و نشر بازگانی، ۱۳۹۰.

مشخصات ظاهری : ۲۵۹ ص.؛ مصور، جدول، نمودار.

شابک : ۶۵۰۰۰ ریال-978-964-468-272-8

وضعیت فهرست نویسی : فیها

یادداشت : عنوان اصلی:

Synergy : why links between business units so often fail and how to make them work , 1998.

موضوع : شرکت‌های اقتصادی ادغام‌شده--مدیریت

موضوع : شرکت‌های وابسته -- مدیریت

موضوع : برنامه‌ریزی استراتژیک

شناسه افزوده : گولد، مایکل

شناسه افزوده : Gould, Michel

شناسه افزوده : فتح‌اللهی، افشین، ۱۳۵۶ - ، مترجم

شناسه افزوده : اعرابی، سیدمحمد، ۱۳۲۰ - ، مترجم

شناسه افزوده : شرکت چاپ و نشر بازگانی

رده بندی کنگره : ۶۵۸/۰۴۶ : ۲۵۲۳۲۷۲

رده بندی دیویی :

شماره کتابشناسی ملی :

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۲۷۲-۸

نام‌کتاب: هم‌افزایی در سازمان‌های مادر*

مؤلف: اندرو کمبل، مایکل گولد

مترجم: دکتر سید محمد اعرابی، دکتر افشین فتح‌اللهی

صفحه‌آرایی: لیلا فریدونی

ویرایش و نسخه‌پردازی: فاطمه‌السادات اعرابی

طراحی جلد: شاهرخ بهاری، فاطمه‌السادات اعرابی

چاپ اول: مهر ۱۳۹۰

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

قیمت: ۶۵۰۰۰ ریال

لایتنوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازگانی

ناشر: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازگانی

تمام حقوق برای ناشر محفوظ است.

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، شماره ۲۴۰، تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹

پیشگفتار ناشر

بدون تردید هیچ سیستمی بدون داشتن توان و انرژی لازم پایدار نخواهد بود و قادر به ادامه مسیر و دستیابی به اهداف خود نیست. طبق نظریه سیستم‌ها از بهم پیوستگی انرژی یک میان عناصر یک سیستم، توان سیستم افزایش یافته و به حداکثر می‌رسد. شناخت این عناصر در مجموعه نهادها و سازمان‌ها، فهم و درک توان هر یک از آن‌ها و همچنین پیوستگی و هم‌جهتی میان اجزاء از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ارتباط صحیح و هماهنگی کامل میان بخش‌های مختلف سیستم و سازمان، قادر است اهداف و ارتباط محیطی را تغییر داده و سازمان را از رخوت و بی‌حرکتی به حرکت و حیات فعال ارتقاء دهد.

هم‌افزایی به معنای ارتباط، تقویت، حرکت و رسیدن قانون حاکم بر کلیه پدیده‌های عالم است. به کارگیری این نگاه فطری در سیستم‌ها بسیار اثربخش و نیز جانبخش است. این رویکرد، با ایجاد توانش بالا در سیستم، شناسایی بیهودگی، ایجاد هماهنگی، نمایاندن نیازهای واقعی، هدف را واقعی‌تر جلوه داده و مزایای بی‌شمار دیگری به همراه دارد.

از طرفی هم‌افزایی روح حاکم بر زندگی اجتماعات است و به کارگیری آن اصول و روش خاصی دارد. کتاب حاضر ضمن معرفی زیرساختی این مقوله، در تمامی مباحث خود می‌کوشد اهمیت هم‌افزایی، شیوه‌های به کارگیری و موانع آن را به خواننده نشان دهد. برخورداری از این نگرش عمیق و یکپارچه، به کارآمدی بسیاری از تئوری‌های حوزه مدیریت سیستم و سازمان می‌افزاید و به عنوان ابزاری قوی و قابل اعتماد در دست مدیران

قرار می‌گیرد. افرادی که به این ساختار ذهنی دست می‌یابند به افرادی توانمند، مؤثر و راهگشا در سازمان‌ها تبدیل می‌شوند. از این رو، مطالعه و به‌کارگیری این کتاب به تمامی مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود.

در پایان لازم است از زحمات پروفیسور سید محمد اعرابی و دکتر افشین فتح‌الهی برای ترجمه این اثر گرانقدر، قدردانی کنم. همچنین از همکاران خود در شرکت چاپ و نشر بازرگانی که زحمت آماده‌سازی، چاپ و انتشار این کتاب را برعهده داشتند تشکر می‌کنم.

مجید نیک‌مهر

مدیرعامل شرکت چاپ و نشر بازرگانی

www.ketab.ir

پیشگفتار

موضوعات، عناصر یا ابزارهای مدیریت مانند برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، عوامل انسانی و تکنولوژی با نگاهی سیستمی موجب جامع‌گرایی و در نتیجه وحدت، انسجام و یکپارچگی می‌شود. اگر موضوعات مدیریت جامع را با تفکر اقتضایی ترکیب کنیم، جامعه‌گرایی و به دنبال آن سازگاری و تناسب با شرایط بومی و مقدرات واقعی شکل می‌گیرد. ترکیب این عنصر جامع و سازگار مدیریت با تفکر استراتژیک باعث می‌شود که آن موضوع در دو سطح استراتژیک (خواسته) و عملیات (داشته) قابل طرح باشد. اگر داشته‌ها در مسیر خواسته قرار گیرد آرمان‌گرایی تحقق یافته و هم‌افزایی ایجاد خواهد شد. به عنوان مثال، زمانی هم‌افزایی در موضوع برنامه‌ریزی تحقق می‌یابد که برنامه‌ریزی عملیاتی براساس برنامه‌ریزی استراتژیک صورت گیرد. این اهداف عملیات (کمی) هماهنگ با اهداف استراتژیک (کیفی) بوده و طرح‌ها / پروژه‌ها و فعالیت‌های عملیاتی با استراتژی‌ها هماهنگ باشد. امروزه هماهنگی به یکی از چالش‌های قرن بیست و یکم و از اولویت‌های اول مدیریت خصوصاً برای ستادها و سازمان‌های مادر تبدیل شده است.

هماهنگی حداقل دو نتیجه مشخص را در پی خواهد داشت:

- معیاری برای صحت به‌شمار می‌رود.

- موجب هم‌افزایی می‌شود.

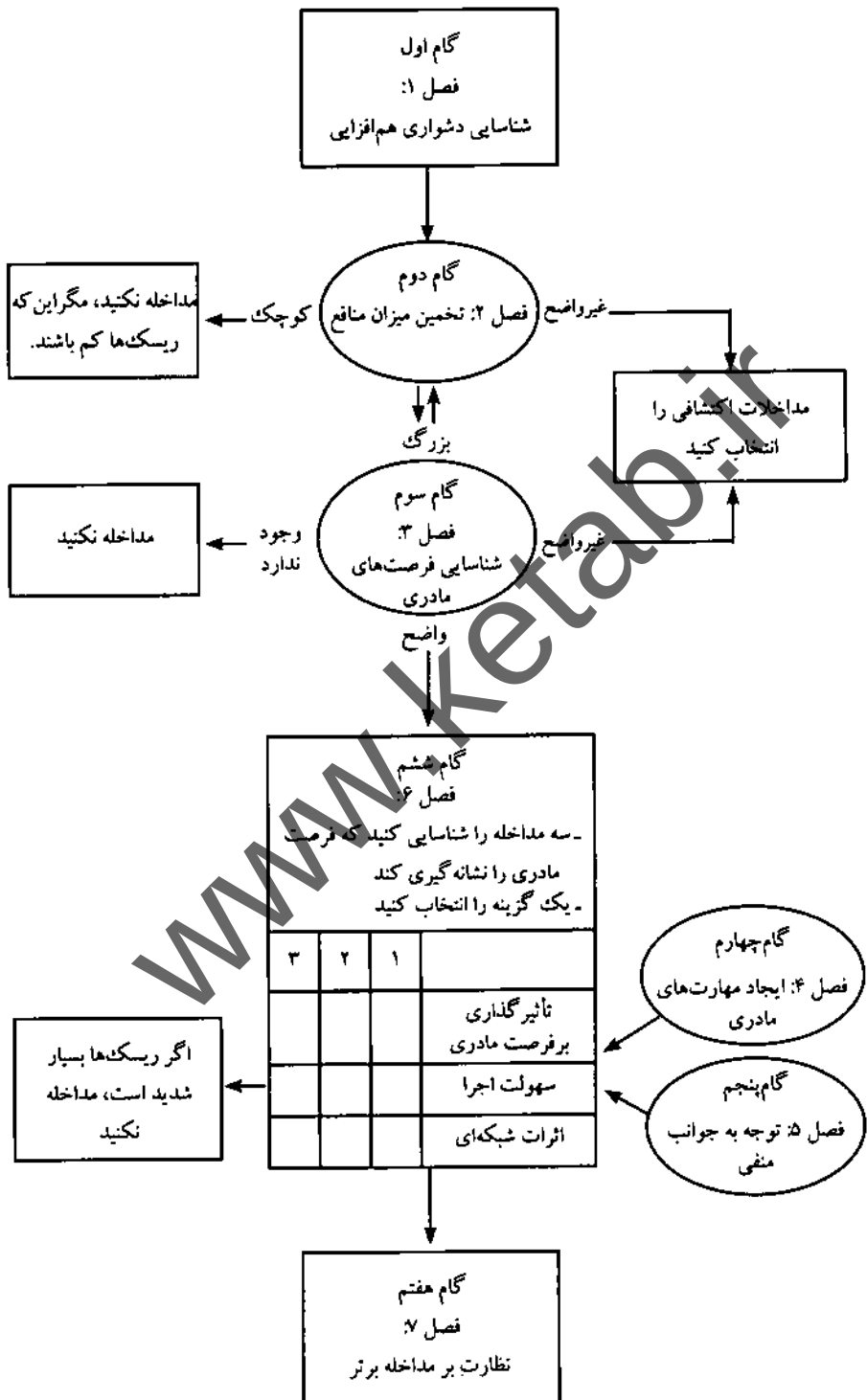
این کتاب ضمن تبیین مفاهیم و تئوری‌های هماهنگی می‌کوشد تا الگویی فرایندی در هفت گام برای ارزش آفرینی شرکت‌های مادر ارائه دهد. هریک از فصل‌های هفت‌گانه کتاب به یک گام اختصاص یافته است و در هر گام ابزارهای کاربردی در حوزه عمل معرفی شده‌اند. از این رو مطالعه و به‌کارگیری دقیق این کتاب به همه مدیران ستادی، شرکت‌های مادر و کسب‌وکارهای مختلف توصیه می‌شود. نظام فکری و گام‌های ضروری برای ایجاد هم‌افزایی به صورت گردش کار در نمودار روبرو نمایش داده شده است. این مراحل را می‌توان به عنوان یک الگو برای هم‌افزایی مورد استفاده قرار داد. دایره‌های موجود در نمودار چهار قانون ذهنی را نشان می‌دهد و مستطیل‌ها نشانگر ساختاردهی لازم برای اتصال این قوانین در یک الگوی فرایندی تصمیم‌گیری هستند.

«شناسایی دشواری هم‌افزایی» عنوان فصل اول و گام نخست است. هم‌افزایی فقط به دلیل طیف وسیعی از راه‌های ممکن برای انتخاب و یا به دلیل مشکلات موجود در تجزیه و تحلیل هزینه / فایده دشوار نیست. هم‌افزایی به این دلیل دشوار است که در افکار مدیران چهار نوع تعصب وجود دارد: تعصب هم‌افزایی، فرض مادری، فرض مهارت و غفلت از جوانب منفی. برای از بین بردن این تعصبات به چهار فاعله: محاسبه دقیق میزان منفعت، شناسایی فرصت‌های مادری، ایجاد مهارت مادری و توجه به جوانب منفی اشاره می‌شود.

فصل دوم به عنوان گام دوم به تخمین منافع هم‌افزایی اختصاص یافته است. تخمین میزان بزرگی مزایای هم‌افزایی، کار ساده‌ای نیست. سه قدم عملی به مدیران کمک می‌کند تا این منافع را اندازه گرفته و اثر تعصبات را در هم‌افزایی کاهش دهند:

- تفکیک و جداسازی منافع برای رسیدن به شفافیت و دقت بیش‌تر.
- ایجاد نوآوری برای کمک به جداسازی مزایای اصلی از مزایای فرعی.
- اندازه گرفتن منافع به وسیله ایجاد دستورالعمل در خصوص قضاوت‌های مالی و استراتژیک و در نظر گرفتن هزینه‌های فرصت و هزینه‌های سازش.

در گام سوم (فصل سوم) به مشخص کردن فرصت‌های مادری در صورتی که تخمین مزایای هم‌افزایی زیاد باشد پرداخته می‌شود. فرصت‌های مادری به این دلیل به وجود می‌آید که مدیران کسب‌وکار:



- منافع و مزایا را درک نمی‌کنند.
- ارزیابی نادرستی از اندازه منافع دارند.
- انگیزه‌ای برای کمک به ایجاد منافع ندارند.
- قابلیت یا مکانیزم‌های ایجاد منافع را ندارند.

در هریک از این چهار حوزه، علل متفاوتی از فرصت‌مادری و همین‌طور نقش‌های مختلفی برای مدیران شرکت‌های مادر وجود دارد. مدیران شرکت‌های مادر با تبیین دقیق این فرصت‌ها می‌توانند نقشی را که باید ایفا کنند مشخص کرده و مداخله‌های سودمند احتمالی را محقق سازند.

در فصل چهارم و گام چهارم به «ایجاد مهارت‌های مادری» موردنیاز برای حوزه‌های مختلف هم‌افزایی پرداخته خواهد شد. بررسی تأثیرگذاری بر مدیران کسب‌وکار برای انجام اموری که تاکنون انجام نداده‌اند، مهارت‌هایی لازم است. مدیران مادر قبل از انتخاب یک مداخله، باید بررسی کنند که آیا مهارت لازم برای این مداخله را دارند یا باید آن‌ها را کسب کنند.

در گام پنجم و فصل پنجم، «توجه به جواب منفی» و مراقبت ویژه نسبت به آن‌ها در مسیر انتخاب و اجرای گزینه مداخله برتر مورد تأکید قرار می‌گیرد.

در گام ششم و فصل ششم نوبت به «انتخاب مداخله مادری» برتر از بین سه گزینه قابل قبول می‌رسد. انتخاب براساس سه معیار: تأثیر بر فرصت‌مادری، سهولت اجرا و اثرات شبکه‌ای صورت می‌گیرد. اگر همه مداخله‌ها دارای ریسک‌های بالایی باشند، هیچ مداخله‌ای نباید انجام گیرد. در غیر این صورت، با در نظر گرفتن این که کدام مداخله، بهترین پیامد را خواهد داشت، انتخاب صورت می‌گیرد.

در فصل هفتم و گام آخر (پنجم) به «نظارت بر مداخله برتر» اختصاص یافته است. شرکت‌های مادر به منظور حفظ پویایی خود مرتباً به ارزیابی دقیق از رویکرد و مداخله برتر می‌پردازند. این بررسی شامل موارد زیر است:

- تعریف حوزه‌های اصلی بالقوه هم‌افزایی و تأثیر احتمالی آن بر عملکرد.
- مستندسازی و ارزیابی اثربخشی رویکرد فعلی در تحقق هم‌افزایی.
- تدوین برنامه استراتژیک تغییر در سازمان.

امیدوارم این کتاب مورد استفاده پژوهشگران، اساتید، مشاوران، مدیران، دانشجویان و کلیه علاقمندان قرار گیرد.

دکتر سید محمد اعرابی

رئیس پژوهشکده مدیریت سما،

استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

www.ketab.ir

فهرست مطالب

۱	۱. دشواری هم‌افزایی.....
۳۵	۲. تخمین میزان منفعت.....
۶۹	۳. شناسایی فرصت مادری.....
۱۱۱	۴. ایجاد مهارت‌های مادری.....
۱۳۵	۵. توجه به جوانب منفی.....
۱۵۹	۶. انتخاب مداخله‌های مادری.....
۱۹۵	۷. نظارت بر مداخله برتر.....
۲۴۱	سخن پایانی.....