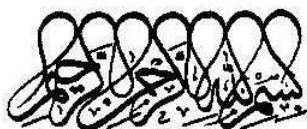


۱۴۴۹/۱۱/۱۴
۲۸,۹,۱۴



مدیریت دانش کاربردی

راهنمای برای مالکان و مدیران

شرکت های کوچک

نویسندگان:

ناثوکی اوکیوارا، ران یانگ

سرافین تالسیون و بوندی بونیاگ

ترجمه:

غلامحسین جمیلی

اوگیوارا، ناوکی Ogiwara, Naoki

مدیریت دانش کاربردی: راهنمایی برای مالکان و مدیران شرکت های کوچک / [ناوکی اوگیوارا، سازمان بهره وری آسیایی]: مترجم: غلامحسین جمیلی.
تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۹۵.

۱۶۰ ص.: مصور، جدول.

978-600-173-142-6

چاپ

Practical knowledge management guide for SME owners and managers, 2010.

مدیریت دانش

knowledge management

کسب و کار خرد مدیریت

Small business management

ج میلی، غلامحسین ۱۳۵۶ مترجم

سازمان بهره وری آسیایی

Asian Productivity Organization

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

۱۳۹۵

۶۵۸/۴۰۳۸

۲۲۳۶۲۶۸

HD۳۰/۲/الف ۸۴۵م۳۷

انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



مدیریت دانش کاربردی

مترجم: غلامحسین جمیلی

سال چاپ: ۱۳۹۵

نوبت چاپ: اول

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: چاپ نقش

قیمت: ۹۰۰۰۰ ریال

ISBN : 978-600-173-142-6

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۷۳-۱۴۲-۶

پخش: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

تهران- خیابان ایرانشهر شمالی - شماره ۲۳۳

تلفن: ۸۸۳۰۹۷۳ و ۸۸۳۱۰۱۱۳-۲۱ نمابر: ۸۸۳۰۱۲۶۵

حق چاپ محفوظ و مخصوص ناشر است.

فهرست

۷	مقدمه ناشر
۹	پیشگفت
۱۳	فصل اول: مقدمه
۱۳	شرکت ها- کوچک و متوسط بر چه مواردی تکیه دارند؟
۱۹	داستان مونک
۲۰	مشکلات تولید/بفیت
۲۰	عدم توانایی کارکنان
۲۰	عدم اطلاع مشتری/بازار
۲۱	روحیه ضعیف کارکنان شرکت
۲۲	تحقیق در مورد بازار
۲۲	بهبود خدمات و روابط مشتریان
۲۲	بهبود روند عملیاتی استاندارد
۲۲	توسعه‌ی نمایه‌های رقابت در بین کارکنان و آمیزش رقابت محور
۲۵	نحوه‌ی استفاده از این کتاب
۲۵	فصل ۲- جهت رضایت مشتریان فعلی و جذب مشتریان بیشتر
۲۵	فصل ۳- جهت بهبود بهره‌وری و کیفیت محصولات و خده
۲۵	فصل ۴- جهت توسعه محصولات و خدمات جدید
۲۵	فصل ۵- جهت توسعه‌ی مهارت، انگیزش و بهبود کارهای گروهی در بازار کار
۲۹	فصل دوم: جلب رضایت مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید
۳۰	صنایع ایشیما؛ همکاری مصرف کنندگان برای کارهای جدید
۳۰	مقدمه
۳۰	پیشینه
۳۱	دیدارهای اتفاقی
۳۴	راهکاری برای دو برابر کردن شانس کار
۳۶	همکاری مشتریان در فضای کار

۳۸	نتایج مهم:
۳۸	عوامل مهم موفقیت:
۴۱	شرکت توزیع تجهیزات آشپزخانه:
۴۱	استخراج و استفاده دوباره دانش از نمایندگان فروش با عملکرد عالی:
۴۱	مقدمه:
۴۲	مشخصات شرکت:
۴۳	این داستان چگونه شروع شد؟ مالک شرکت در مورد مدیریت دانش شک داشت:
۴۵	اربابی مدیریت دانش: جانداختن کار با "تلاش زیاد" و فرصتهایی با "دستآورد عالی":
۵۰	نتایج اولیه "امیدی":
۵۲	یک نمونه مهم:
۵۳	انجام در صورت: برای مدت دو ماه:
۵۴	نتایج امیدبخش و یک جنبش سازمانی و همگانی برای یادگیری:
۵۷	نتیجه:
۵۹	خلاصهی دروس فراگرفته:
۶۱	فصل ۳: بهبود تولید و کیفیت محصولات، خدمات و فرایندها:
۶۲	مواد غذایی اورگرن فروش: به اشتراکگذاری دانش برای بهبود شگرف کیفیت و کاهش قیمت:
۶۲	مقدمه:
۶۳	مشخصات شرکت:
۶۳	چالش‌ها:
۶۴	به اشتراک‌گذاری و بهبود فعالیتهای کشاورزی:
۶۶	نتایج مؤثر:
۶۶	بیشرفت از طریق ایجاد یک شبکه با دیگران:
۶۷	بهبود کارایی نفرات در خط بسته‌بندی:
۶۸	نتایج قابل‌توجه از برنامه‌ریزی مجدد خط تولید:
۷۰	شکافهای مهارتی مشخص‌شده در نقشی مهارت:
۷۰	به اشتراک‌گذاری تمرینات برای کاهش شکافهای مهارتی:
۷۱	تغییرات از طریق داستانگویی:
۷۲	کشف اندوختههای پنهان:
۷۳	مؤلفه‌های اصلی موفقیت:
۷۴	نتیجه:
۷۶	رستوران سلوازدی: استفاده از دانش مشتری جهت ارتقاء کیفیت خدمات و ارائه خدمات ارزش‌افزوده:
۷۶	مقدمه:

۷۶	مشخصات رستوران:
۷۷	چالش‌ها:
۷۸	چه اشتباهاتی صورت گرفته است؟
۷۹	چه کاری انجام دادند: آگاهی از نیازها و انتظارات مشتریان و پاسخ به آنها.
۸۲	یادگیری از یک متخصص:
۸۴	استفاده از دانش به دست آمده از مشتریان:
۸۵	نتایج قابل ملاحظه:
۸۶	عوامل مهم موفقیت:
۸۸	نتایج:
۹۱	فصل ۲: توسعه محصولات و خدمات جدید (تسریع در نوآوری)
۹۱	اتحادیه: همکاری: ائتلاف تولیدکنندگان کوچک برای ایجاد مشاغل جدید
۹۱	پیشگامان: بحثی در بین صنعتگران
۹۲	پیشزمینه: افق صنعتی
۹۳	هدف: تسهیل بحث در بین مالکان شرکت‌های کوچک و متوسط
۹۵	نقطه‌ی عطف: کشف آفری و عنوان قدرت
۹۶	اتحادیه‌ی آبکاری فلز: اتحادیه‌ای برای مشاغل جدید
۹۸	طرح ۱: روش کار
۹۸	طرح ۲: بازاریابی
۹۸	طرح ۳: گرفتن سفارش
۹۹	طرح ۴: به اشتراک گذاری فناوری
۱۰۰	نتایج: کسب مشاغل جدید
۱۰۱	عوامل مهم موفقیت:
۱۰۳	نصب سرد: نوآوری و ایجاد دانش از طریق کار جمعی
۱۰۳	مشخصات شرکت
۱۰۳	مشکلات، چالش‌ها و موضوعات
۱۰۴	کاری که آنها انجام دادند
۱۰۸	سیستم کار مرکزی
۱۱۰	نتایج مهم:
۱۱۱	چرا این روش موفق بود؟ (عوامل کلیدی موفقیت) و اصولی برای کار آسان و برنامه‌های کاربردی
۱۱۴	عوامل خطر
۱۱۵	گام بعدی
۱۱۷	فصل پنجم: افزایش مهارت‌ها، انگیزه و کارگروهی در بین کارکنان
	مشاوران آموزش و پرورش تولید: یک سیستم تلاش محور ساده به منظور تسریع روند
۱۱۸	آموزشی در میان کارکنان

- ۱۱۸ مشخصات شرکت
- ۱۱۸ مشکلات، چالش‌ها، و مسائل مرتبط
- ۱۱۹ آنها چه اقداماتی انجام دادند؟
- ۱۲۰ اولین روز دوره ی سه روزه ی مربیان - یک شروع مسالمت‌آمیز
- ۱۲۱ روز دوم دوره - یک تغییر بزرگ
- ۱۲۳ روز سوم دوره - حس اعتماد و شایستگی
- ۱۲۴ اعتماد، برقراری ارتباط، یادگیری، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش
- ۱۲۸ نتایج مهم
- ۱۳۰ چن آخر - یک سال بعد
- ۱۳۱ چرا این کار ملی شد؟ (عوامل مهم موفقیت)
- ۱۳۲ اصولی برای ساختن عملکرد، کاربرد عملی
- ۱۳۳ خلاصه ی اجرایی
- ۱۳۷ داستان اول
- ۱۳۷ مشوق - رئیس
- ۱۳۹ داستان دوم: هنگامی که اهداف سازمانی و شخصی به یکدیگر نزدیک می‌شوند
- ۱۴۷ نتیجه گیری مشاهدات و درس آموخته شده:
- ۱۴۹ فصل ۶: یادگیری از راه دور
- ۱۴۹ نکته ی مهم
- ۱۴۹ نکته ی مهم یک:
- ۱۵۳ نکته مهم دو:
- ۱۵۴ نکته ی مهم سه:
- ۱۵۶ نکته ی مهم چهار:
- ۱۵۷ اجرای مدیریت دانش در شرکت کوچک شما
- ۱۵۸ مرحله ی بعدی

مقدمه ناشر

امروزه تمامی دانشمندان مدیریت بر این باور هستند که دانش یکی از منابع اصلی و جزو دارایی های اصلی سازمان محسوب می شود. انعطاف پذیری و واکنش سریع در برابر شرایط متغیر محیطی و استفاده بهتر از منابع انسانی و دانش موجود نزد آنها و همچنین اتخاذ تصمیمات بهتر، دستاوردهای مدیریت دانش برای سازمان های امروزی است.

دانش ضایعی که در برگیرنده مهارت ها و تجارب و افکار کارکنان سازمان است و می تواند در شرایط متحول اقتصادی به یاری سازمان رسیده و سازمان ها را از هرگونه تلاطم و بحران نجات دهد. چگونگی شکل گیری دانش و فرآیند تبدیل افکار و مستندات، جمع آوری و ضبط و به اشتراک گذاری آن برای نسل های فعلی و آتی که از جمله سرمایه های سازمانی هستند، می تواند در توانمندسازی سازمان و منابع انسانی در جهت افزایش بهره وری و سودآوری و کسب مزیت های برتر و رقابتی به عنوان یک رویکرد پایدار مدیریت به کار گرفته شود. دانش به عنوان یک منبع و مزیت رقابتی و ایجاد ارزش به عنوان یک عنصر ضروری برای توسعه پایدار و به طور کلی به عنوان یک عامل تعیین کننده برای رشد و توسعه شرکت ها است.

فصل مشترک کلیه تعاریف ارائه شده از مدیریت دانش این است که مدیریت دانش منجر به بهبود عملکرد سازمانی می شود. سازمان های کوچک و متوسط نیازمند آموزش و پیاده سازی مدیریت دانش هستند تا از گردونه رقابت عقب نمانند.

در پایان ضمن تشکر از جناب آقای جمیلی که به ترمیم این اثر همت گماشته اند، مطالعه آن را که با نگرش به شرکت های کوچک و متوسط انجام گردیده به مدیران و کارشناسان این سازمان ها و همچنین دانش پژوهان و علاقه مندان توصیه می نماید.

انتشارات

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

پیشگفتار

وقتی از واژه‌ی مدیریت دانش استفاده می‌کنیم ممکن است بعضی از افراد فکر کنند که فهم این مبحث سخت است. به هر حال من باور دارم که فهم یک اصل سخت نیست، بلکه به راحتی می‌توان آن را درک کرد.

اصل مدیریت دانش با یک ضرب‌المثل چینی در ارتباط است: "قدرت تفکر یک جمع سه نفر، معادل با قدرت تفکر مونجو بودهیساتوا^۱ در مدیریت تجاری خواهد بود." مونجو بودهیساتوا یک بودای شناخته‌شده در قدرت تفکر بود. این ضرب‌المثل بیان می‌کند که اگر سه شخص معمولی باهم باشند، ایده‌های فوق‌العاده‌ای خلق خواهد شد. قدرت تفکر به تنهایی توانایی ایجاد آنها را ندارد. من این‌گونه متوجه شدم که اصل مدیریت دانش کاربرد همین ضرب‌المثل در مدیریت شرکت‌های تجاری امروزی است.

به هر حال سادگی این اصل لزوماً به این معنا نیست که کاربرد مدیریت دانش نیز بسیار آسان است. مشابه ۵. اس. و کایزن^۲ (پیشرفت دائمی)، هرچند درک این اصل آسان است ولی به کارگیری آنها در عمل پیچیدگی‌هایی را به دنبال خواهد داشت.

وقتی مدیریت دانش به کار گرفته می‌شود، در ابتدا ایده‌های افراد و سپس سطح موفقیت مربوط به درجه ارتباطات داخل سازمانی را جمع‌آوری می‌کنیم.

1. Monju Bodhisattva

2. 5S and kaizen

برای این منظور، شرکت‌های کوچک یا متوسط مزایای بیشتری نسبت به شرکت‌هایی با چندین هزار کارگر دارند. به هر حال تعداد زیادی از شرکت‌های کوچک یا متوسط، دشواری‌هایی را در ارتباط‌گیری بین مدیران ارشد و کارمندان تجربه می‌کنند. در اینگونه موارد، در وهله اول باید ارتباطات بهبود یابند، که اغلب مستلزم تغییرات سازمانی خواهد بود.

قدرت فناوری اطلاعات در ارتباطات داخلی کاملاً شناخته شده است. با توجه به پیشرفتات سریع فناوری اطلاعات، حتی یک شرکت کوچک نیز به‌سختی می‌تواند بدون اتکا به فناوری اطلاعات کارهای خود را پیش ببرد. به هر حال فناوری اطلاعات هیچگاه نمی‌تواند جایگاه مدیریت دانش را از آن خود کند. انتقال بسیاری از اطلاعات می‌تواند به‌صورت رودررو انجام شود و در این مواقع نیازی به ابزارها نیست. همچنین فرصت‌های ظهور ایده‌های نو در ارتباطات رودررو بسیار بیشتر است. به هر حال هیچ مدیری نباید فکر کند که اگر سرمایه زیادی را صرف فناوری اطلاعات سازمانش کرده است، دیگر به‌کارگیری مدیریت دانش بی‌فایده خواهد بود.

کاربردهای فناوری اطلاعات در راه جمع‌آوری اطلاعات و دانش دائماً در حال افزایش است. به هر حال، من بر این باورم که یک سازمان کوچک می‌تواند بدون وجود ابزارهای پیچیده فناوری اطلاعات، با همان کیفیت و ارزش بایگانی کند.

سازمان بهره‌وری آسیا^۱ یک سازمان بین‌المللی است که من در آنجا کارمند هستم. در حال حاضر این سازمان نشریاتی را برای شورهای عضو سازمان ارسال می‌کند. این راهنمای مدیریت دانش کاربردی برای مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط یک مثال خوب از جمع‌آوری دانش بدون استفاده از فناوری

اطلاعات و به اشتراک‌گذاری آن با تمام علاقه‌مندان است. در آخر باید بگوییم که راه ثابتی برای نشان دادن "قدرت تفکر" که همان فرآیندی است که ایده‌ها و ابتکارات جدید را برخلاف ارتباطات و جمع‌آوری اطلاعات ایجاد می‌کند، وجود ندارد.

تنها کاری که می‌توانیم انجام دهیم این است که محیطی را پیشرفت چندین ایده‌هایی ایجاد کنیم. هرچند این کار کافی نیست، اما این کار در درازمدت باعث خواهد شد ایده‌های جدید برای ادامه راه مدیریت دانش در سازمان بیشتر شود. این کار منجر به افزایش سازمان‌هایی خواهد شد که مشوق ایده‌ها و پیشنهادها نیستند و همچنین فرهنگ پذیرش یادگیری از شکست‌ها در بین افراد گسترش خواهد یافت.

دارندگان و مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند از مدیریت دانش استفاده بسیار زیادی بکنند. مثال‌های موجود در این باره انتزاعی نیستند بلکه توسط راهنمای عملی کاربر مدیریت دانش معرفی شده‌اند. "قدرت تفکر مانجو" در تک‌تک این مثال‌ها نهفته است. امیدوارم که این موارد برای توسعه مدیریت دانش مفید واقع شوند.

شیگئو تاکناکا^۱

دبیر کل

سازمان بهره‌وری آسیا

سپتامبر ۲۰۱۰