

به نام خدا

دانشتنیهای مدیریتی

نویسنده: رابرت هلر

مترجم : علیرضا عیاری

انستیتو ایزایران

۱۳۸۵

Heller, Robert

هلر، رابرت، ۱۹۳۲ - م

دانشتینهای مدیریتی / مولف رابرت هلر؛ مترجم علیرضا عیاری. --

تهران: انستیتوایز ایران، ۱۳۸۵.

۴۴۸ ص.: مصوره، جدول.

ISBN 964-8068-68-2: ریال ۴۰۰۰۰

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

عنوان اصلی: Manager's handbook: every thing you need to know about how business and management work. 2002.

۱. مدیریت -- دستنامه‌ها. ۲. مدیریت. ۳. کسب و کار --

دستنامه‌ها. ۴. کسب و کار. ۵. شرکتهای اقتصادی -- دستنامه‌ها. ۶.

شرکتهای اقتصادی. الف. عیاری، علیرضا، ۱۳۲۹ -، مترجم.

ب. انستیتوایز ایران. ج. عنوان.

۶۵۸

HD ۳۸/۱۵/م ۴۵۸

۸۴-۴۱۲۳۵

۱۳۸۵ کتابخانه ملی ایران



انتشارات انستیتوایز ایران

دانشتینهای مدیریتی

نویسنده: رابرت هلر

مترجم: علیرضا عیاری

نوبت چاپ: چاپ اول بهار ۱۳۸۵

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

شابک: ۹۶۴-۸۰۶۸-۶۸-۲

قیمت: ۴۰۰۰ تومان

طراح جلد: کارگاه گرافیک انستیتوایز ایران

(مرتضی محمدصالحی)

ناظر چاپ: حسین ناصری

کلیه حقوق قانونی و شرعی برای ناشر محفوظ است. تکثیر تمام یا قسمتی از این اثر به صورت

حروفچینی و چاپ مجدد، چاپ افست، پل کپی، فتوکپی و انواع دیگر چاپ ممنوع است. نقل

مطالب به صورت معمول در مقاله های تحقیقاتی با ذکر نام کامل ناشر و کتاب آزاد است.

میرداماد، ابتدای خیابان شهید حساری، شماره ۳۴، تلفن: ۷۸-۲۲۲۵۴ books@isiran-net.com

مقدمه

تا چندی قبل، مدیران نیاز نبود اطلاعات زیاد و افق دید گسترده ای داشته باشند. در گذشته ای نه چندان دور، مدیران تنها کافی بود به تخصص خاص خودشان بپردازند؛ امور مالی، شناخت بازار و یا تکنولوژی اطلاعات، منابع انسانی و از این قبیل و مسائل خارج از حوزه مدیریت آنها برعهده شخص دیگری بود. مدیریت به اجزاء جداگانه ای تقسیم بندی شده بود - گرچه این واقعیت مسلم که هیچ بخشی به تنهایی و جدا از سایر قسمتها نمی توانست به خوبی عمل کند، معتبر شمرده می شد.

امروزه این جدایی تصنعی و محکوم به شکست است. اگر قرار است نقطه آغاز هر روندی نیاز مشتریان و نقطه پایان آن رضایت کامل آنان در نظر گرفته شود، هرمدیری باید با اصول و عملکرد بازاریابی و موارد مرتبط با آن آشنا باشد. اگر «ارزش افزوده» یک فاکتور ضروری باشد، هرمدیری لازم است تا اصول اساسی مکانیسم های مالی شامل روند سود و زیان، که تعیین کننده ارزش کالا می باشد، را خوب بداند. اگر ارتباط پایا با افراد برتر کلید بدست آوردن نتایجی بهتر باشد، هرمدیر باید بیاموزد که چگونه می تواند در زمینه «منابع انسانی» مهارت کسب کند.

علاوه براین، اگر تمامی این حوزه های مدیریتی در گرو به استخدام گرفتن آخرین تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات باشد، یک مدیر نمی تواند این تکنولوژی را به متخصص واگذارد. دوران اینترنت شامل همه چیز می شود. مدیرانی که می آموزند چگونه ارتباط برقرار کرده، تحلیل کنند و با فشردن چند دکمه به فضا و منابع بی پایان شبکه اینترنتی وارد شده و در خدمت خواست و نیاز مشتری باشند، باید در مقایسه با کسانی که اطلاعی از این ضروریات ندارند، امتیازاتی داشته باشند. در یک جهان چند وجهی، بُرد با یک عملکرد همه جانبه است.

با این حال، فقط تکیه بر اینکه من می دانم، کافی نیست. مدیریت با عملکرد سر و کار دارد. عمل مؤثرتر بر دانسته های برتر هدف مدیریت پیشرفته است و همچنین هدف نهایی «دانشتیهای مدیریتی» می باشد.

فصل های این کتاب به بررسی مسائل بیشتری از آنچه در بالا گفته شد می پردازد که هدف هر کدام به موفقیت رساندن کل شرکت و هریک از افراد می باشد. واضح است که یک مرد یا زن به تنهایی نمی تواند به اهداف جاه طلبانه اش برسد مگر اینکه در فعالیتی گروهی شرکت کند. بنابراین فراگیری کار در کنار دیگران، یکی از اولین سرمایه های شخصی یک مدیر محسوب می شود.

«دانشتیهای مدیریتی» مقدمه ای کامل بر حوزه وسیع مدیریت مدرن می باشد و در بجه ای به اصول مرتبط دیگر بر روی تمام مدیران باز می کند که برخورد آنها نیز تأثیر گذاشته و مهارتشان باعث مؤثر شدن فعالیت هایشان می شود. برای مثال، طراحی - که قبلاً جزو کار و وظیفه کارمندان متخصص بود - اکنون یکی از ارکان و ابزار اصلی تمامی مدیران می باشد، و نه تنها مدیرعاملان، بلکه «مدیران جزء» نیز لازم است قادر به طرح برنامه و یا سازماندهی فعالیت های حاضر جهت دستیابی به نتایج مطلوب در آینده باشند. در واقع حفظ فاصله ای خاص میان کارکنان و مدیران که از اصول ابتدایی و قدیمی مدیریتی بوده، در حال حاضر چیز زائدی به نظر می رسد. امور مالی عاملی مهم است و نباید مدیری بدون ارتباط با امور مالی و اشراف بر مسائل مربوط به آن وجود داشته باشد. هر مدیری باید از هزینه ها و درآمدهای واحد تحت مدیریتش آگاهی و بدون پرسیدن از یک متخصص امور مالی بر تمام آنها کنترل و نظارت داشته باشد. البته حضور چنین متخصصانی جهت بررسی امور، تحلیل و مرتبط کردن امور مالی همچنان ضروری است؛ اما مهمترین وظیفه آنها در طراحی و مدیریت کار و الگوهای امور مالی که به پیشبرد امور کمک می کند، می باشد.

اصطلاح «الگوهای کاری» تقریباً واژه جدیدی است که از مدیران خواسته شده تا با آن آشنا شوند. «دانشتیهای مدیریتی» واژه را توضیح داده اما آنچه حائز اهمیت می باشد رسیدن به درک و فهم صحیحی از آنچه واقعاً در پس لغات مُد روزی چون «مدیریت کیفیت» و یا «مهندسی دوباره روند تجارت» است، می باشد.

جهان مدیریت تبدیل به عرصه عمل و توسل به راه حل های جدید، ارتقاء آنها به جایگاه راه حل های مفید و ضروری و گرفتن نتیجه در اوج ناامیدی و سپس رویارویی با موقعیت بوجود آمده، شده است.

چنین ایده هایی به نظر گذرا و یا مد روز می رسند، اما طریقه ارائه آنها نباید به نحوی باشد که مانع از محفوظ داشتن ارزش پایدار و دائمی آنها شود. مدیریت کیفیت، برای مثال دربردارنده واقعیت های بنیادینی است که عبارتست از اینکه هر عمل یا روندی می تواند دائماً در حال پیشرفت باشد و اینکه چنین پیشرفتی تنها در صورتی ممکن خواهد بود که اعمال قبل و بعد از نتیجه گیری با دقت و وسواس زیاد بررسی شوند، یعنی طراحی و تحقق طرح ها باید تضمین شده که طبق برنامه پیش می رود و یا نه و در نهایت، این روند و پیشرفت تأثیری مثبت بر کل شرکت دارد. تأثیر آن باید بر دو گروه مدیران جزء و مدیران عامل معلوم باشد. تمامی موارد مشابه و تصمیم گیری درباره چگونگی آنها و اینکه آیا صحیح هستند، به رؤس شرکت که درآمدها در آنجا ثبت می شود، مربوط نمی شود و تصور چنین ارتباطی یک اشتباه بزرگ است که «دانشتیهای مدیریتی» سعی کرده از آن جلوگیری کند. مشتریان روسای خطوط تولید می باشند. آنها شدیداً با کیفیت محصول در ارتباطند و روندی که طی آن با کالا در خط تولید مواجه می شوند، از اهمیت زیادی برخوردار است.

پیشرفت در کیفیت کالا تأثیر مستقیمی بر خرید آن و قیمتی که آماده پرداخت آن می باشند، دارد. یک شرکت چه به مدیریت کیفیت عمل بکند یا خیر، این نیروی محرک نمی تواند و نباید نادیده گرفته شود.

مهندسی دوباره روند تجارت نیز مشابه همین است. شما به تجزیه، تحلیل و دوباره سازی روندها پردازید، نیاز مشتری را از همان آغاز دوباره در نظر گرفته و به سمت رضایت مشتری پیش روید، نه اینکه به یکباره قیمت ها را بشکنید، بلکه آنها را به طریقی مناسب به قیمت مطلوب و در حد رقابت برسانید.

هدف «دانستیهای مدیریتی» این است که به خوانندگان، اطلاعات لازم را جهت بردن گوی سبقت از رقیبان در این هزاره جدید که در آن رقابت بیش از هر چیز دیگری و در تمامی رشته ها به چشم می خورد، بدهد.

رقابت آنها واقعی بوده و تشدید شده است و این طور نیست که به عنوان یک درس و تجربه در نظر گرفته شود.

بنابراین، مهمترین ساختار صفحات این کتاب عمل است. تلاش عاملان این حرکت نه تنها این بوده که به مدیران نشان دهند چه باید بکنند، بلکه به آنها بگویند چگونه باید این کار را انجام دهند و اینکه آنها را همین حالا به مرحله عمل بگذارند.

بسیاری از مدیران عقیده دارند که نیازی به خواندن یا آموزش ندارند: کار آنها فقط عمل کردن است، آن هم در یک حوزه محدود. «دانستیهای مدیریتی» یک دفترچه راهنمای عملی است، اما کسی که آن را کاملاً درک می کند متوجه می شود که گرچه اعمال و رفتار عمیق تر و مؤثرتر از کلمات هستند، ایده ها و مفاهیم نیز ابزار جدایی ناپذیر مورد نیاز یک مدیر فعال و موفق می باشند.

امید نویسنده و همکارانش این است که خوانندگان از این کتاب به عنوان یک راهنمای عملی جهت کارهای روزانه شان استفاده کنند اما به طور همزمان به عنوان ابزاری سازماندهی شده فکری و طرح ریزی شده به آن نگریسته می شود که تمام شرکت های موفق باید اساس و روند حرکتی خود را بر آن استوار سازند.

«رپورت هلو»^۱

رابرت هلر

رابرت هلر نویسنده و عضو مؤسس مجله «مدیریت نوین امروز»^۱ می باشد و بر دو مجله عالی و موفق «عملیات»^۲ و «عصر حسابداری»^۳ نظارت و همکاری دارد. با فروش موفق «مدیر تنها» (۱۹۷۱) وی موقعیت خود را به عنوان یکی از نویسندگان پیشگام تجاری انگلستان تثبیت کرد. وی کتاب های دیگری نظیر «آنچه یک مدیر لازم است بداند»^۴ و سری مطالب تحت عنوان «مغز متفکر تجارت»^۵ را نیز دارد.

او به همراه یک نویسنده دیگر (ادوارد دی بونو) نویسنده «نامه هایی به مدیران اندیشمند»^۶ می باشد و همچنین در سراسر جهان به امور مشاوره ای و سخنرانی پرداخته است.

برای «دانشتیهای مدیریتی»، رابرت هلر عناوینی نظیر وهم و تصور و وظیفه و مسئولیت و کسب ایده و آبرو و در فصل «سازمان آموزنده» عناوینی چون «ملزومات طراحی و برنامه ریزی، طراحی عملکرد، دنبال کردن رویه کنترل کیفیت و حصول نتیجه در «منابع مدیریتی» و یک فصل کامل تحت عنوان «ارتباطات» در نظر گرفته است.

^۱ - Management Today

^۲ - Campaign

^۳ - Accountancy Age

^۴ - Essential Managers

^۵ - Business Masterminds

^۶ - Letters to Thinking Managers