

موردکاوی در مدیریت صنعتی

دکتر غلامرضا گودرزی

تهران

۱۳۸۵



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

گودرزی، غلامرضا، ۱۳۵۰.

موردکاوی در مدیریت صنعتی / غلامرضا گودرزی. — تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، ۱۳۸۵.

هشت، ۱۵۲ ص.؛ مصور، جدول. — («سمت»؛ ۱۰۷۳: مدیریت؛ ۷۵)

ISBN 978-964-530-134-5

بها: ۱۱۰۰۰ ریال.

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

ص.ع. به انگلیسی: Gholam-Reza Goodarzi. A Case Study in Industrial Management.

کتابنامه: ص. ۱۵۱، ۱۵۲.

۱. مدیریت صنعتی. ۲. مدیریت صنعتی — نمونه پژوهی. ۳. مدیریت تولید — نمونه پژوهی. الف. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت). ب. عنوان.

۶۵۸/۵۰۳

HD ۳۷/۲ ف/ ۸۶

۸۵.۴۷۶۳۳

کتابخانه ملی ایران



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

موردکاوی در مدیریت صنعتی

دکتر غلامرضا گودرزی

چاپ اول: زمستان ۱۳۸۵

تعداد: ۱۰۰۰

حروفچینی و لیتوگرافی: سمت

چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

قیمت: ۱۱۰۰۰ ریال. در این نوبت چاپ قیمت مذکور ثابت است و فروشندگان و عوامل توزیع مجاز به تغییر آن نیستند.

آدرس ساختمان مرکزی: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، غرب پل یادگار امام (ره)، روبروی پمپ گاز، کدپستی ۱۴۶۳۴، تلفن ۲-۴۴۲۴۶۲۵۰.

www.samLac.ir

Info@samL.ac.ir

کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسخه برداری، ترجمه و جز اینها برای «سمت» محفوظ است (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است).

سخن «سمت»

یکی از اهداف مهم انقلاب فرهنگی، ایجاد دگرگونی اساسی در دروس علوم انسانی دانشگاهها بوده است و این امر، مستلزم بازنگری منابع درسی موجود و تدوین منابع مبنایی و علمی معتبر و مستند با در نظر گرفتن دیدگاه اسلامی در مبنایی و مسائل این علوم است.

ستاد انقلاب فرهنگی در این زمینه گامهایی برداشته بود، اما اهمیت موضوع اقتضا می کرد که سازمانی مخصوص این کار تأسیس شود و شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۶۳/۱۲/۷ تأسیس «سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها» را که به اختصار «سمت» نامیده می شود، تصویب کرد.

بنابراین، هدف سازمان این است که با استمداد از عنایت خداوند و همت و همکاری دانشمندان و استادان متعهد و دلسوز، به مطالعات و تحقیقات لازم پردازد و در هر کدام از رشته های علوم انسانی به تألیف و ترجمه منابع درسی اصلی، فرعی و جنبی اقدام کند.

دشواری چنین کاری بر دانشمندان و صاحب نظران پوشیده نیست و به همین جهت مرحله کمال مطلوب آن، باید به تدریج و پس از انتقادهای و یادآورهای پیاپی ارباب نظر به دست آید و انتظار دارد که این بزرگواران از این همکاری دریغ نورزند.

کتاب حاضر برای دانشجویان رشته مدیریت صنعتی و سایر گرایشهای مدیریتی در مقطع کارشناسی و کارشناسی ارشد به عنوان منبع اصلی درس «سمینار در مسائل مدیریت صنعتی» و منبع کمک درسی «مدیریت تولید پیشرفته» به ارزش ۳ واحد تدوین شده است. امید است که علاوه بر جامعه دانشگاهی، کلیه علاقه مندان نیز از آن بهره مند شوند.

از استادان و صاحب نظران ارجمند تقاضا می شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود، این سازمان را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران یاری دهند.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	مقدمه
۵	فصل اول: جایگاه مورد کاوی در مدیریت
۵	مدیریت
۶	انقلاب صنعتی
۸	مدیریت کارخانه
۱۰	مورد کاوی
۱۱	جایگاه مورد کاوی در مدیریت
۱۵	روش تحلیل مورد کاوی
۱۸	فصل دوم: مورد کاوی در حوزه مدیریت تولید
۱۸	۱. محصولات پر منفعت ولی نامحبوب
۲۰	۲. استقبال سرد
۲۲	۳. فرصت بیماری
۲۴	۴. ادغام و تعدیل با کارسنجی
۲۶	۵. کیفیت سامان
۲۸	۶. شرکت فرش
۳۰	۷. مالک حال نگر و مدیر آینده نگر
۳۱	۸. نیاز به برنامه تولید علمی
۳۳	۹. مشکل ظرفیت سنجی
۳۵	فصل سوم: مورد کاوی در حوزه منابع انسانی
۳۵	۱۰. ریسک اخلاقی

۳۷	۱۱. پاداش مخرب
۳۹	۱۲. مرخصی اجباری
۴۱	۱۳. اسکی در اداره
۴۴	۱۴. مدیر عصبی
۴۶	۱۵. آموزش فردمحور
۴۷	۱۶. خرید عجیب سهام
۴۸	۱۷. تفاوت در جبران خدمات
۵۰	۱۸. مشکل نیروی کارآمد
۵۱	۱۹. انگیزه نیروی کارآمد
۵۳	فصل چهارم: موردکاوی در حوزه فرهنگ سازمانی
۵۳	۲۰. کارکنان متوقع
۵۴	۲۱. خرده فرهنگها
۵۶	۲۲. آخرین طرح
۵۸	۲۳. فرهنگ سازمانی و موفقیت
۶۱	۲۴. جوان مسن
۶۳	۲۵. فرهنگ کار روبان
۶۵	۲۶. آفت بیکاری
۶۸	۲۷. رهبری دشوار
۷۱	فصل پنجم: موردکاوی در حوزه مدیریت استراتژیک
۷۱	۲۸. آینده صنعت خودرو
۷۳	۲۹. استراتژی آموزشی
۷۵	۳۰. شیرینی فروشی لاله
۷۷	۳۱. تدوین استراتژی
۷۸	۳۲. تصمیم استراتژیک
۷۹	۳۳. تحقیق در عملیات استراتژیک
۸۲	۳۴. نظریه بازیها
۸۳	۳۵. بازی با جمع صفر

۸۵	فصل ششم: مورد کاوی در حوزه مدیریت مالی
۸۵	۳۶. مشکل نقدینگی
۸۶	۳۷. بورس بازی
۸۸	۳۸. مؤسسه بحران زده
۹۰	۳۹. هزینه های غیر رقابتی
۹۱	۴۰. کمبود دانش مالی
۹۳	۴۱. شرکتهای خدمات مالی
۹۵	فصل هفتم: مورد کاوی در حوزه بازاریابی
۹۵	۴۲. علامت پر طرفدار
۹۶	۴۳. فروش اینترنتی
۹۷	۴۴. سهم بازار متعدد
۹۹	۴۵. مدیریت نام تجاری
۱۰۰	۴۶. فناوری اطلاعات و بازاریابی
۱۰۱	۴۷. اهمیت بازاریابی
۱۰۳	فصل هشتم: مورد کاوی در حوزه مدیریت لجستیک
۱۰۳	۴۸. مشکل منبع یابی
۱۰۴	۴۹. قطعه مشکل ساز
۱۰۶	۵۰. ارزیابی سوال برانگیز
۱۰۷	۵۱. تحویل پردردسر
۱۰۹	۵۲. صادرات و واردات دشوار
۱۱۰	فصل نهم: مورد کاوی در حوزه موضوعات متفرقه
۱۱۰	۵۳. مدیر آژانس
۱۱۱	۵۴. عدم هماهنگی
۱۱۳	۵۵. نیروی فرهنگی
۱۱۴	۵۶. رهبری طرح
۱۱۵	۵۷. چرخه حیات طرح
۱۱۶	۵۸. نتایج مشخص

۱۱۷	۵۹. اصول و وظایف مدیریت
۱۱۸	۶۰. سرگرمیهای حین کار
۱۲۱	۶۱. طرح مشکل ساز
۱۲۳	۶۲. ادغام یا انحلال
۱۲۴	۶۳. کاربرد روان شناسی
۱۲۸	۶۴. اشتباهات متداول
۱۲۹	۶۵. ویژگیهای اصلی مدیر موفق
۱۳۰	۶۶. محیط شاداب
۱۳۱	۶۷. سازمان یاد گیرنده
۱۳۲	۶۸. کار آفرین
۱۳۳	۶۹. مشکلات متعدد
۱۳۴	۷۰. عجله در انتصاب
۱۳۶	تمرین طراحی مورد کاوی
۱۳۷	۷۱. مورد کاوی جلسه سوم
۱۳۸	۷۲. مورد کاوی جلسه چهارم
۱۳۹	۷۳. مورد کاوی جلسه پنجم
۱۴۰	۷۴. مورد کاوی جلسه ششم
۱۴۱	۷۵. مورد کاوی جلسه هفتم
۱۴۲	۷۶. مورد کاوی جلسه هشتم
۱۴۳	۷۷. مورد کاوی جلسه نهم
۱۴۴	۷۸. مورد کاوی جلسه دهم
۱۴۵	۷۹. مورد کاوی جلسه یازدهم
۱۴۶	۸۰. مورد کاوی جلسه دوازدهم
۱۴۷	۸۱. مورد کاوی جلسه سیزدهم
۱۴۸	۸۲. مورد کاوی جلسه چهاردهم
۱۴۹	۸۳. مورد کاوی جلسه پانزدهم
۱۵۰	۸۴. مورد کاوی جلسه شانزدهم

تقديم به موعود منتظران و رهروانش

مقدمه

در يك تقسيم‌بندی کلی، علوم به دو دسته علوم موفق و ناموفق تقسیم شده‌اند. علوم موفق علمی هستند که در آنها زمان فراگیری نظری و عملی یکسان یا بسیار نزدیک یکدیگر است؛ برای نمونه علم شیمی نمونه باور علوم موفق است. در این علم دانشجوی هم‌زمان با ترکیب دو ماده شیمیایی A و B، آثار آنها را در نظر و عمل به طور هم‌زمان می‌آموزد. ولی در مقابل این علوم برخی از علوم دیگر نیز وجود دارند که در آنها فرایند آموزش علمی و تجربه عملی لزوماً هم‌زمان نیست. مثلاً یک جامعه‌شناس بسیاری از آموخته‌های خود را در دوره‌هایی طولانی پس از تحصیل تجربه می‌نماید. به این علوم، علوم ناموفق گویند. مدیریت نیز جزو علوم ناموفق است. به همین دلیل در فرایند یادگیری و آموزش مدیریت، موردکاوی و بیان آن به شکل تمثیلی از نمونه‌های واقعی که حاصل تلاش و سالها تجربه افراد در محیط‌های حقیقی و شرایط گوناگون است، بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا این امکان را به دانشجویان مدیریت می‌دهد آموخته‌های خود را در قالب موردکاوی به تجربه نزدیک‌تر کنند و پس از آشنایی با مبانی نظری فرصت مناسبی برای یادگیری عملی بعضی از مباحث داشته باشند.

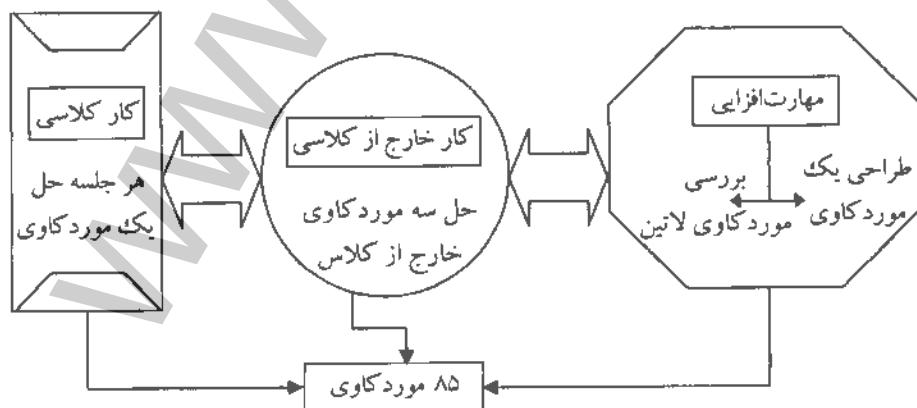
از سوی دیگر افزایش اثربخشی نظام آموزشی و در خدمت جامعه بودن آموزش دانشگاهی، همواره از دغدغه‌های مهم و اساسی اساتید و متولیان دانشگاه بوده است و کوششهای متعددی در این راستا صورت گرفته است. بی‌شک یکی از موانع اصلی در راه نیل به این مقصود، ارائه آموزشهای صرفاً نظری و منفک از دنیای

واقعی به دانشجویست. خاصه در رشته مدیریت که ضرورت آگاهی و اطلاع دانشجویان از مشکلات سازمانها و ماهیت مسائل سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد. حال آنکه در اکثر موارد بررسی اتفاقات و مسائل واقعی در قالب یک مطالعه موردی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. یکی از دلایل این امر کمبود کتاب در زمینه مذکور است.

با این دو مقدمه کوتاه، در این کتاب با استفاده از مفاهیم و مبانی که دانشجویان مدیریت صنعتی و سایر گرایشهای مدیریت در خلال دروسی چون منابع انسانی، مدیریت تولید و عملیات، مدیریت مالی، بررسی اقتصادی طرحهای صنعتی، مدیریت استراتژیک و رفتار سازمانی آموخته‌اند، و به منظور تمرین بیشتر و افزایش قدرت تحلیل دانشجویان در درسهایی نظیر مدیریت کارخانه، بررسی مسائل نیروی انسانی در صنعت و یا سمینار در مسائل مدیریت صنعتی که در حقیقت از جنبه‌های گوناگون به بررسی ابعاد مدیریتی یک سازمان و یا کارخانه تولیدی می‌پردازد، تعدادی مطالعه موردی طراحی و ارائه شده است. به منظور استفاده بیشتر، مورد کاویها در چند دسته مهم طبقه‌بندی شده و در قالب ۹ فصل به همراه تمرین مورد کاوی ارائه شده‌اند، هر چند ماهیت آنها به گونه‌ای است که امکان بررسی همه‌جانبه را به مخاطب می‌دهد و عملاً مجموعه‌ای از آموزه‌های وی را به چالش می‌کشانند و قدرت تحلیل را افزایش می‌دهد. در فصل اول ابتدا تعریفی از مورد کاوی و جایگاه آن در مدیریت آمده است. فصل دوم به حوزه مدیریت تولید، فصل سوم به منابع انسانی و فصل چهارم به حوزه فرهنگ سازمانی اختصاص دارد. در پنجمین و ششمین فصل به ترتیب مورد کاویهایی در حوزه مدیریت استراتژیک و مدیریت مالی آورده شده است. فصل هفتم و هشتم درباره دو حوزه بازاریابی و مدیریت لجستیک است و نهمین فصل به مورد کاوی در حوزه موضوعات متفرقه می‌پردازد. با توجه به ضرورت آشنایی دانشجویان با واژگان تخصصی و افزایش مهارت استخراج و تحلیل اطلاعات از متون لاتین، در فصل دهم چند نمونه از مورد کاویهای لاتین آمده است.

برای آنکه کتاب حاضر در دوره‌های آموزشی مدیریت در سازمانها و مراکز صنعتی کشور و همچنین در کلاسهای دانشگاهی به راحتی استفاده شود، تعداد

مورد کاویها بر اساس ۱۶ هفته آموزشی (در تقویم ترم دانشگاهی) و یا ۳۶ ساعت آموزشی (برای دوره‌های آزاد) طراحی شده است. برای هر جلسه تعدادی مورد کاوی برای طرح در کلاس و تمرین خارج از کلاس طراحی شده است و چهارده فرم طراحی مورد کاوی نیز برای استفاده از توان فکری دانشجو و طراحی مورد کاوی برای تمرین در نظر گرفته شده است. به طور خلاصه شکل ۱ نشان‌دهنده تعداد و روند پیشنهادی برای طرح مورد کاویهاست. استفاده از این کتاب نه تنها برای دانشجویان رشته مدیریت، خاصه مدیریت صنعتی، بلکه برای مدیران، کارشناسان و تحلیلگران مسائل سازمانی مفید است و در بسیاری از کلاسها و دوره‌های آموزشی قابلیت بهره‌برداری دارد. در طراحی مورد کاویها علاوه بر استفاده از منابع مختلف که در انتهای کتاب معرفی شده‌اند، از حاصل سالها تجربه در سه حوزه مهم آموزش، پژوهش و اجرا نیز بهره گرفته شده است. البته به دلیل رعایت امانتداری، خودداری از افشای اطلاعات شرکتها و سازمانها و همچنین افزایش جنبه آموزشی و تحلیلی مورد کاویها، تغییراتی در آنها داده شده است. لازم است یادآوری شود که کلیه اسامی شرکتها و افراد در تمامی مورد کاویهای فارسی، غیر واقعی و هرگونه تشابه اسمی با شرکتها و یا افراد حقیقی تصادفی است.



شکل ۱ مدل پیشنهادی برای مطالعه کتاب

در پایان لازم می‌دانم از آنان که در تألیف این کتاب مددکار و مشوق اینجانب بوده‌اند، آقایان دکتر علی رضائیان، دکتر سیدعلی علوی، دکتر مصباح‌الهدی باقری، دکتر محمد شیخزاده و همچنین صبر و بردباری خانواده‌ام تشکر و قدردانی نمایم. بی‌شک این اثر نیز چون هر اثر بشری دیگری خالی از اشکال نیست، لذا در نهایت لازم است تا از خواننده محترمی که پس از مطالعه کتاب، قلم بر ورق برده، نظرهای سازنده و دلسوزانه خویش را ارسال می‌دارد قدردانی نمایم.

و ماالتوفیق الا بالله

غلامرضا گودرزی