

۱۵۰ کارگاه عملی مدیریت

(تحلیل تجربیات داخلی و خارجی)

مؤلف :

دکتر محمد علی حقیقی

(عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

منصوره معینی کربکندی

فهرست مطالب

پیشگفتار..... ۱۱

فصل اول : ماهیت کار مدیریت

مفهوم کار در سازمان.....	۱۵
کارگاه ۱ - شرکت تولید اتومبیل.....	۱۶
کارگاه ۲ - قضیه شرکت داده پردازی.....	۱۸
کارگاه ۳ - گروه حفاری.....	۲۰
کارگاه ۴ - کتابخانه مرکزی دانشگاه.....	۲۱
کارگاه ۵ - قضیه تشریفات اداری صنوبر مجوز برای کارگزاری.....	۲۳
کارگاه ۶ - شرکت داروسازی.....	۲۵
کارگاه ۷ - قضیه آژانس تبلیغاتی.....	۲۷
کارگاه ۸ - بانک ملی پاسیفیک.....	۲۹
کارگاه ۹ - شرکت آلفا.....	۳۰
کارگاه ۱۰ - لباسشویی گاما.....	۳۲

فصل دوم : برنامه ریزی

کارگاه ۱۱ - شرکت مواد غذایی.....	۳۵
کارگاه ۱۲ - قضیه یک شرکت خدمات کامپیوتری و اطلاعاتی.....	۳۷
کارگاه ۱۳ - صنایع حمل و نقل زمینی و هوایی، «شرکت حمل و نقل فرازمینی آلفا».....	۳۹
کارگاه ۱۴ - قضیه یک شرکت خدماتی.....	۴۱
کارگاه ۱۵ - قضیه شرکت لوازم آرایشی.....	۴۳
کارگاه ۱۶ - کامپیوتر اپل.....	۴۵
کارگاه ۱۷ - پلیس فدرال آمریکا.....	۴۷

فصل سوم : سازماندهی

کارگاه ۱۸ - انجمن ملی بیمه گران تجاری.....	۵۱
کارگاه ۱۹ - واحد جمع آوری مالیات.....	۵۲
کارگاه ۲۰ - شرکت تولید کننده پوشاک.....	۵۵

- کارگاه ۲۱ - شرکت تولیدی تایر..... ۵۷
- کارگاه ۲۲ - شرکت ال - جی..... ۵۹
- کارگاه ۲۳ - شرکت ذوب آهن پیتسبورگ..... ۶۲
- کارگاه ۲۴ - شرکت خانه‌های پیش ساخته..... ۶۵
- کارگاه ۲۵ - قضیه شرکت چوب بری..... ۶۷
- کارگاه ۲۶ - کارخانه جنرال..... ۶۹
- کارگاه ۲۷ - کارخانه برق و روشنایی فلوریدا..... ۷۰
- کارگاه ۲۸ - شرکت فرآورده‌های نفتی سان..... ۷۱
- کارگاه ۲۹ - گروه تولیدی اف - ای..... ۷۳
- کارگاه ۳۰ - شرکت دارویی داو..... ۷۴
- کارگاه ۳۱ - شرکت براون..... ۷۵

فصل چهارم : تصمیم گیری

- کارگاه ۳۲ - مرکز زنجیره‌ای کرایه بازی‌های ویدئویی..... ۷۹
- کارگاه ۳۳ - فروشگاه مواد غذایی..... ۸۰
- کارگاه ۳۴ - شرکت اینتل..... ۸۲
- کارگاه ۳۵ - شرکت خودرو سازی..... ۸۴
- کارگاه ۳۶ - من تصمیم نمی‌گیرم..... ۸۶
- کارگاه ۳۷ - کازابلانکا..... ۹۰
- کارگاه ۳۸ - قضیه مدیر حیرت زده بانک..... ۹۲
- کارگاه ۳۹ - شرکت ژیلت..... ۹۴

فصل پنجم : هدایت

- کارگاه ۴۰ - فروشگاههای زنجیره‌ای پوشاک در استان تهران..... ۹۷
- کارگاه ۴۱ - شرکت جنرال موتورز..... ۹۹
- کارگاه ۴۲ - کارخانه تهیه مواد غذایی..... ۱۰۱
- کارگاه ۴۳ - مدیران می‌توانند از شایعات بهره برداری کنند..... ۱۰۳
- کارگاه ۴۴ - قضیه شرکت X..... ۱۰۵
- کارگاه ۴۵ - متلی در یزد..... ۱۰۷
- کارگاه ۴۶ - قضیه افت کاری کارمند امور مالی..... ۱۰۹
- کارگاه ۴۷ - قضیه یک شرکت دولتی..... ۱۱۱
- کارگاه ۴۸ - قضیه مرکز داده پردازی..... ۱۱۳

- کارگاه ۴۹ - شرکت تولیدکننده مواد پاک کننده ۱۱۶
- کارگاه ۵۰ - قضیه قبول مسئولیت مدیر ارشد اجرایی ۱۱۸
- کارگاه ۵۱ - شرکت ماریوت ۱۲۱
- کارگاه ۵۲ - شرکت تفریحات بلاک باستر ۱۲۲

فصل ششم: کنترل

- کارگاه ۵۳ - یک شرکت هواپیمایی ۱۲۷
- کارگاه ۵۴ - کارخانه تولید کننده کفش های ورزشی ۱۲۸
- کارگاه ۵۵ - قضیه شهردار یکی از شهرها ۱۲۹
- کارگاه ۵۶ - شرکت تولید کامپیوتر ۱۳۱
- کارگاه ۵۷ - قضیه شرکت حمل و نقل سریع السیر ۱۳۲
- کارگاه ۵۸ - قضیه شرکت اسکی اسپکتی کولار ۱۳۴
- کارگاه ۵۹ - دانشگاه بیکرز تاون ۱۳۷
- کارگاه ۶۰ - شرکت متالیک ۱۳۸
- کارگاه ۶۱ - شرکت ذوب فلزات آل کینی ۱۳۹

فصل هفتم: مدیریت منابع انسانی

- کارگاه ۶۲ - شرکت بزرگ ساختمانی ۱۴۳
- کارگاه ۶۳ - شرکت صنایع هوایی ۱۴۵
- کارگاه ۶۴ - شرکت توزیع کننده کالاهای صنعتی ۱۴۷
- کارگاه ۶۵ - قضیه سرپرست اداره ۱۴۹
- کارگاه ۶۶ - قضیه از دست دادن کارمند شایسته ۱۵۱
- کارگاه ۶۷ - قضیه کارخانه کولر سازی ۱۵۳
- کارگاه ۶۸ - قضیه دنیای در حال گسترش سرگرمیها و بازیها ۱۵۵

فصل هشتم: مدیریت اطلاعات

- کارگاه ۶۹ - قضیه انتخاب بهترین فروشنده ۱۵۹
- کارگاه ۷۰ - شرکت پیت مارویک ۱۶۰
- کارگاه ۷۱ - کارخانه کابینت سازی ۱۶۲
- کارگاه ۷۲ - شرکت ملی اشنایدر ۱۶۴
- کارگاه ۷۳ - یک شرکت پخش صنعتی - بخش حمل و نقل ۱۶۶
- کارگاه ۷۴ - قضیه بیمارستانی در استان تهران ۱۶۸
- کارگاه ۷۵ - بانک سلطنتی کانادا ۱۷۰

- کارگاه ۷۶ - شرکت فری تو - لی ۱۷۱
- کارگاه ۷۷ - شرکت تراشکاری اینگرسال ۱۷۲
- کارگاه ۷۸ - شرکت وال گرین ۱۷۴

فصل نهم: فرهنگ سازمانی و ارزشهای اخلاقی

- کارگاه ۷۹ - شرکت ساندویچ مک دونالد ۱۷۷
- کارگاه ۸۰ - شرکت هواپیمایی جنوب غربی ۱۷۹
- کارگاه ۸۱ - جی - سی - پنی و پیسی کولا ۱۸۱
- کارگاه ۸۲ - صنایع بولاد اینلند ۱۸۲

فصل دهم: مدیریت تغییر و بهبود سازمانی

- کارگاه ۸۳ - شرکت تولید ذرت افشان ۱۸۵
- کارگاه ۸۴ - ایجاد گروه‌های کار (تیم سازی) در شرکت پردازش اطلاعات ۱۸۷
- کارگاه ۸۵ - بررسی جو داخلی یا کیفیت زندگی شغلی همراه با بررسی گرایش‌های تمام کارکنان بانک در هر دو سال یکبار ۱۹۱
- کارگاه ۸۶ - بررسی عملکرد در مؤسسه وام و سپرده گذاری (پس انداز) بالت ۱۹۳
- کارگاه ۸۷ - مؤسسه اعتباری «ATTCC» ۱۹۶
- کارگاه ۸۸ - شرکت راه آهن بسفیک یونیون (UP) ۱۹۸
- کارگاه ۸۹ - قضیه مقاومت در برابر واکسیناسیون ۲۰۱
- کارگاه ۹۰ - فقط فرض کنید ۲۰۳
- کارگاه ۹۱ - شرکت حمل و نقل پرس تون ۲۰۴
- کارگاه ۹۲ - شرکت پیسی ۲۰۵
- کارگاه ۹۳ - شرکت بسته بندی کانادا ۲۰۶

فصل یازدهم: قدرت منابع انسانی

- کارگاه ۹۴ - قضیه فروشگاه زنجیره‌ای خرده فروشی ۲۰۹
- کارگاه ۹۵ - هتلی در مشهد ۲۱۰
- کارگاه ۹۶ - قضیه پرستاران یک بیمارستان ۲۱۲
- کارگاه ۹۷ - قضیه گروه سازنده اتوبانها ۲۱۳
- کارگاه ۹۸ - شرکت «وسترن الکتریک» ۲۱۴
- کارگاه ۹۹ - شرکت هواپیمایی یونایتد ۲۱۵
- کارگاه ۱۰۰ - طرح تکنو ۲۱۷
- کارگاه ۱۰۱ - قضیه بخش دعاوی خودسر ۲۲۰

- کارگاه ۱۰۲ - شرکت سهامی ویرپول ۲۲۳
- کارگاه ۱۰۳ - راه آهن کانادا ۲۲۴

فصل دوازدهم: محیط خارجی

- کارگاه ۱۰۴ - واحد پردازش یک شرکت خدماتی ۲۲۷
- کارگاه ۱۰۵ - شرکت بیمه - واحد پرسنلی ۲۲۹
- کارگاه ۱۰۶ - شرکت سازنده قطعات اتومبیل ۲۳۱
- کارگاه ۱۰۷ - یک شرکت تجهیزات اداری در تهران ۲۳۴
- کارگاه ۱۰۸ - قضیه خط هوایی کم پرواز ۲۳۵
- کارگاه ۱۰۹ - شرکت دستمال کاغذی اسکات ۲۳۷
- کارگاه ۱۱۰ - شرکت تولید لباس آلفا ۲۳۸
- کارگاه ۱۱۱ - شرکت میتسوبیشی ۲۳۹
- کارگاه ۱۱۲ - شرکت تایمکس ۲۴۰

فصل سیزدهم: بهر دوری

- کارگاه ۱۱۳ - قضیه آژانس مسکن ۲۴۳
- کارگاه ۱۱۴ - قضیه شرکت پارچه بافی ۲۴۵
- کارگاه ۱۱۵ - قضیه شرکت پخش صنعتی ۲۴۷
- کارگاه ۱۱۶ - قضیه کاهش بهره وری در شرکت ۲۴۹
- کارگاه ۱۱۷ - صنایع گوشت ای - یو - وا ۲۵۱
- کارگاه ۱۱۸ - شرکت نفت بریتانیا ۲۵۲

فصل چهاردهم: قضایایی در سطح جهان

- کارگاه ۱۱۹ - تجدید ساختار در شرکت «دوو» در کره ۲۵۵
- کارگاه ۱۲۰ - آزمون ها و چالش های پیش روی آقای «بارت» در شرکت ایتل ۲۵۸
- کارگاه ۱۲۱ - شرکت سهامی فور سایت ۲۶۰
- کارگاه ۱۲۲ - جک ولش در جنرال الکتریک اقدام به تغییر ساختار می نماید ۲۶۲
- کارگاه ۱۲۳ - ادغام شدن یا ادغام نشدن: ۲۶۵
- کارگاه ۱۲۴ - آیا امکان داشت مانع از بروز حادثه چلنجر شد؟ ۲۶۸
- کارگاه ۱۲۵ - رهبری در شرکت فورد ۲۷۰
- کارگاه ۱۲۶ - فناوری اطلاعات در شرکت هواپیمایی امریکن ۲۷۲
- کارگاه ۱۲۷ - شرکت لمپرت و پسران ۲۷۵
- کارگاه ۱۲۸ - شرکت سیرز ۲۷۶

- کارگاه ۱۲۹ - شرکت بسته بندی گوشت..... ۲۷۹
- کارگاه ۱۳۰ - نیروی انتظامی لوس آنجلس..... ۲۸۵
- کارگاه ۱۳۱ - شرکت گل آفتابگردان..... ۲۸۷
- کارگاه ۱۳۲ - داستان شرکتهای دوقلو..... ۲۹۰
- کارگاه ۱۳۳ - شرکت تولیدکننده صندلی چرخدار..... ۲۹۷
- کارگاه ۱۳۴ - شرکت موسان..... ۳۰۲
- کارگاه ۱۳۵ - تولیدات فلزی «وارد»..... ۳۰۴
- کارگاه ۱۳۶ - هارلی دیوید سان..... ۳۰۷
- کارگاه ۱۳۷ - شرکت گزارشهای اطلاعاتی..... ۳۱۱
- کارگاه ۱۳۸ - کارمند اخراجی..... ۳۱۴
- کارگاه ۱۳۹ - شرکت Y..... ۳۱۵
- کارگاه ۱۴۰ - سازمان تبلیغاتی اکو آریاس..... ۳۱۷
- کارگاه ۱۴۱ - شرکت سهامی دیامی..... ۳۲۱
- کارگاه ۱۴۲ - ارائه هدفهای قابل اندازه گیری (قابل تأیید)..... ۳۲۳
- کارگاه ۱۴۳ - تغییر استراتژی در سازمان اروپایی فورد..... ۳۲۵
- کارگاه ۱۴۴ - تجدید ساختار در شرکت Deimler-Benz..... ۳۲۷
- کارگاه ۱۴۵ - آینده فولکس واگن در شانگهای..... ۳۳۰
- کارگاه ۱۴۶ - شیوه‌ای که «لگنز» تولد می‌یابد و موفقیت خود را در ایالات متحده آمریکا ادامه می‌دهد..... ۳۳۲
- کارگاه ۱۴۷ - مهندسی مجدد در فرآیند کسب و کار در شرکت پروکتر اند گمبل..... ۳۳۵
- کارگاه ۱۴۸ - استراتژی تویوتا برای تولید در سطح جهان..... ۳۳۷
- کارگاه ۱۴۹ - وال مارت در آمریکا و سراسر جهان..... ۳۴۰
- کارگاه ۱۵۰ - مقایسه دو دیدگاه: بیل گیتز و استیو جابز..... ۳۴۵

پیشگفتار

از آنجا که در مدیریت دانش و مهارت هر دو ضروری است و تأکید بر یکی و غفلت از دیگری به عدم تعادل می‌انجامد، به منظور نزدیکتر کردن علم و تجربه در آموزش مدیریت، بررسی و تحقیق در مورد مشکلات موجود در سازمانها و جستجوی راهکار برای آنها می‌تواند در زمینه یادگیری دانش مدیریت سودمند باشد. بنابراین فراگیرندگان دانش مدیریت را می‌توان به گونه‌ای آماده ساخت که به مدد نظریه‌های سازگار با موقعیتها به حل معضلات واقعی بپردازند و علم خویش را کاربرد عملی بخشند.

امروزه پارادایم غالب در تحقیقات مدیریت بیشتر به نگرشهای کمی تمایل دارد و آموزشهای مدیریتی بیشتر تئوری مدار هستند و جنبه‌های کاربردی کمتر مورد توجه قرار گرفته، مطالعه موردی با اینکه ابزاری مفید در آموزش مدیریتی محسوب می‌شود و در نوشته‌های مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است، اما جریانی غالب در تحقیقات و آموزشهای مدیریتی در ایران محسوب نمی‌شود. از این رو، نیاز به تلفیق هر دو جنبه تئوریک و کاربردی در مباحث آموزشی مدیریت لزوم توجه جدی به موردکاوی را بیش از پیش آشکار ساخته است.

تجارب ارائه شده در این مجموعه مطلوب‌ترین و مؤثرترین شیوه‌های انجام کار می‌باشد. هدف از این مجموعه آشنایی علاقه‌مندان با واقعیت‌های ملموس دنیای سازمانی و مسائل جاری سازمانها و پیوندی بین نظر و عمل و افزایش دانش و مهارت عقلی آنهاست. در این راستا تعدادی از مسائل و مشکلات سازمانها و شرکت‌ها همراه با تحلیل و ارائه راه حل آورده شده است. در حقیقت با چنین تمهیدی است که فراگیرندگان دانش مدیریت را می‌توان به گونه‌ای آماده ساخت که فاصله طولانی بین نظر و عمل را پل بزنند.

امید آن است که اثر حاضر راهگشای همه مدیران بخش دولتی و خصوصی جهت آشنایی و مرور تئوری‌های مدیریت و استفاده از آنها جهت برطرف کردن مشکلات ایجاد شده در سازمان خود و همچنین دانشجویان و علاقه‌مندان رشته مدیریت باشد و زمینه ساز سازمانی بهره‌ورتر، صنعتی موفق‌تر و کشوری برتر باشد.

دکتر محمدعلی حقیقی

منصوره معینی کربکندی

زمستان ۱۳۹۳