

۱۴۳۷ هـ

مدیریت با بازده بالا



نشر میلکان

کتاب های لاتین

www.ketab.ir

سرشناسه: گروو، اندرو اس، ۱۹۳۶ - Grove, Andrew S. م.

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت با بازده بالا؛ اندرو گروو؛ ترجمه‌ی محبوبه حسینی.

مشخصات نشر: میلکان، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۲۰۸ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۸۱۲-۶۰-۹

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: High output management

موضوع: مدیریت، مدیریت صنعتی، بهره‌وری.

شناسه‌ی افزوده: حسینی رضوانی، سیده‌محبوبه، ۱۳۶۳ - مترجم

رده‌بندی کنگره: HD ۳۱۶/۳۶ م ۴۳۹۶

رده‌بندی دیویی: ۵/۶۵۸

شماره‌ی کتاب‌شناسی ملی: ۴۸۹۷۰۷۳

مدیریت با بازده بالا
اندرو گروو
با پیش‌گفتاری از بن هورویتز
ترجمه‌ی محبوبه حسینی
ویراسته‌ی سیدمحمدحسین میرفخرائی از «ویراستاریاشی»

صفحه‌آرایی و آماده‌سازی: واحد تولید کتاب میلکان

لیتوگرافی: باختر
چاپ: دالاهو
پ - بهارم، ۱۳۹۸
تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۸۱۱-۰۰-۹



نشر میلکان

نشر میلکان: تهران، خیابان آزادی، خیابان نوفلاح، پلاک ۶۵، واحد ۲

۶۶۴۲۰۹۹۸

www.Milkan.ir
info@Milkan.ir

مقدمه. ۷

پیش‌گفتاری بر ویرایش سوم. ۱۷

— بخش اول: کارخانه‌ی صبحانه. ۲۳ —

فصل اول: اصول تولید؛ تحویل یک وعده صبحانه. ۲۵

فصل دوم: مدیریت کارخانه‌ی تحویل صبحانه. ۳۵

— بخش دوم: مدیریت نوعی بازی گروهی است. ۵۳ —

فصل سوم: قدرت نفوذ مدیریتی. ۵۵

فصل چهارم: جلسات؛ ابزار کار مدیریتی. ۷۹

فصل پنجم: تصمیم‌ها، تصمیم‌ها. ۹۳

فصل ششم: برنامه‌ریزی؛ اقدامات امروز برای بازدهی فردا. ۱۰۳

— بخش سوم: تیم تیم‌ها. ۱۱۳ —

فصل هفتم: کارخانه تولید صبحانه ملی می‌شود. ۱۱۵

فصل هشتم: سازمان‌های ترکیبی. ۱۱۹

فصل نهم: گزارش ملی دوگانه. ۱۲۷

فصل دهم: سبک‌های کتانی. ۱۳۷

— بخش چهارم: بازیکنان. ۱۴۵ —

فصل یازدهم: تمثیل ورزشی. ۱۴۷

فصل دوازدهم: رشد مرتبط با کار. ۱۵۷

فصل سیزدهم: ارزیابی عملکرد؛ مدیر به‌عنوان قاضی و هیئت‌داوران. ۱۶۳

فصل چهاردهم: دو وظیفه‌ی دشوار. ۱۸۱

فصل پانزدهم: حقوق و مزد به‌عنوان بازخورد مطابق عملکرد. ۱۸۹

فصل شانزدهم: چرا آموزش، وظیفه‌ی رئیس است. ۱۹۵

یادداشت‌ها. ۲۰۳

مقدمه

۱. آن چه پس از سال ۱۹۸۳ رخ داد

این کتاب را در سال ۱۹۸۳ نوشتم. نتیجه‌ی بیست سال فعالیت مدیریتی ام بود. در طول این مدت روش‌های مختلف را برای اجرای اثرگذار کارهای گوناگون یاد گرفتم. آن چه آموختم، اصول و پایه‌های مدیریت، به‌خصوص در حیطه‌ی کاری مدیران میانی بود. بیش از یک دهه از آن زمان می‌گذرد؛ اما همچنان می‌بینم که رویه‌های مفید در آن زمان همواره کاربردی‌اند. باید گفت اصول مدیریت تا حد زیادی، تحت تأثیر زمان قرار نمی‌گیرند.

با این همه، در رویداد مهم در دهه‌ی ۱۹۸۰ رخ داد و محیط کار مدیریتی ما را دچار تغییر کرد و سبب شد مهم نوشتن مقدمه‌ای به‌روزر برای این کتاب، امری الزامی است. این رویدادها همان ورود پی‌درپی حافظه‌های اخت‌ژاپن و استفاده از ایمیل بودند.

بگذارید اندکی درباره‌ی ماهیم ضمنی آن‌ها توضیح دهم.

از اواسط دهه‌ی هشتاد، فضای سترسی تصادفی پویا^۱ یا به اختصار رم دینامیک، رایج‌ترین ابزار حافظه‌ی کامپیوتری در تمام انواع کامپیوترها بود. در آن دوران، تولیدکننده‌های ژاپنی این کالا، قابلیت‌های فناوریهای خود را تکمیل کردند و با تولید ماهرانه‌ی خود توانستند بازار را از دست تولیدکننده‌های آمریکایی درآورند. این امری بود که تولیدکنندگان آمریکایی از پیشگامان این بازار بودند و در پانزده سال اول ورود این رم‌ها، کنترل بازار را در دست داشتند. علاوه بر آن، در اواسط دهه‌ی هشتاد، انقلاب کامپیوترهای شخصی رخ داد. از آن‌جا که کامپیوترهای شخصی به حافظه‌ی زیادی نیاز داشتند، نیروی تخریگر رم ژاپنی، برای محصولات خود، بازارهای آماده به خدمت داشت که در ایالات متحده متمرکز شده بود. همه چیز برای حمله آماده بود.

شرکت اینتل^۲، یعنی محل کارم، یکی از شرکت‌هایی بود که گرسنه این بازار بود. در واقع، شرکت اینتل یکی از تولیدکننده‌های اولیه‌ی رم دینامیک بود. علاوه بر آن، ما در سال‌های اولیه‌ی تأسیس شرکت، برای خود، بازار فروش کلی داشتیم. در اواسط دهه‌ی هشتاد، رقابت با شرکت‌های ما، بیش از پیش، سبب کاهش سهم ما از بازار شد. تولیدکننده‌های ژاپنی نیز در این کاهش سهم، نقش مهمی داشتند. بالاخره با حمله‌ی شدید ژاپنی‌ها در قیمت‌گذاری‌های جسورانه برای رم‌های دینامیک مواجه شدیم، آن‌هم رم‌هایی با کیفیت ژاپنی. این حمله ما را مجبور به عقب‌نشینی کرد. ما قیمت‌ها را به سطحی کاهش دادیم که فروش رم دینامیک سبب بروز خسارت‌های کلانی برای ما شد. سرانجام، این آسیب‌ها ما را بر آن داشت تا به کاری بس دشوار دست بزنیم: فاصله‌گیری از تجارتی که شرکت

۱. Dynamic Random Access Memory: یا DRAM نوعی از حافظه‌ی تصادفی است که هر بیت را در یک خازن جداگانه ذخیره

می‌کند و از تراشه‌ها هم استفاده نمی‌کند. رم‌های کامپیوترهای خانگی و لپ‌تاپ‌ها از نمونه کاربردهای این نوع حافظه هستند.

2. Intel

بر آن اساس بنا نهاده شده بود، و تمرکز بر تجارتی دیگر که تصور می‌کردیم در آن موفق خواهیم بود: خرید و فروش ریزپردازنده^۱.

این اصلاحیه در نظر اول، کاملاً منطقی و ساده به نظر می‌رسید؛ اما در واقعیت، اجرای آن مستلزم کارهای بزرگی بود: اعزام تعداد زیادی از کارکنان به مناطق دیگر، مرخص کردن برخی از آن‌ها و بستن تعدادی از کارخانه‌ها. ما به این خاطر این کار را انجام دادیم که وقتی در معرض آن حمله‌ی قوی قرار گرفتیم، آموختیم که باید با توانایی خود کارها را در دست بگیریم. این که صرفاً رتبه‌ی دوم را در یک محیط کاری سخت داشته باشیم، کافی نیست.

در نهایت، ما، یعنی شرکت اینتل و صنعت تولید محصولات نیمه‌هادی در ایالات متحده، بر حملات تولیدکنندگان ژاپنی مسلط شدیم. شرکت اینتل ترقی یافت و به بزرگ‌ترین تولیدکننده‌ی محصولات نیمه‌هادی در کل دنیا تبدیل شد. اخیراً نیز تولیدکننده‌های ایالات متحده، از همتایان ژاپنی خود پیشی گرفتند. بنابراین، با نگاهی به گذشته می‌توان گفت این حمله صرفاً موجی بود از مدتی بسیار بزرگ: مدتها.

جهانی‌شدن به زبان ساده، به این معناست که کسب‌وکار، هیچ‌گونه محدودیتی ملیتی نداشته باشد. سرمایه و کار (کار شما و کار من) می‌توانند به هر جای این کره‌ی خاکی بروند و در آن‌جا معامله‌ای صورت گیرد.

برخی از ما خرسندیم که در کمبریج هم‌اکنون ایالات متحده اقامت داریم که از بالاترین استانداردهای زندگی برخوردار است. بازار کالا و خدمات ایالات متحده بزرگ‌ترین بازار جهان است و تا همین اواخر، تأمین این بازار، چه از داخل ایالات متحده و چه از خارج، آسان بود.

امروزه بسیاری از بازارهای خارج از ایالات متحده، ربع‌تر از بازارهای داخلی در حال رشدند و بازار محلی از هر نقطه‌ای در دنیا تأمین می‌شود. به عنوان مثال، اخرا ژاکت گورتکس^۲ را از پاتاگونیا^۳ (نام تولیدکننده‌ی پوشاک، نه منطقه‌ای در جنوب آمریکا) خریدیم و در آنجا ساخت چین است؛ برند آمریکا، فناوری آمریکا (پارچه‌ای با فناوری پیشرفته که در ایالات متحده اختراع ساخته شده است) و سرهم‌شده با توجه به خصوصیت‌های توزیع‌کننده (پاتاگونیا) در کشوری خارج.

پیامد تمام این رویدادها ساده است. اگر دنیا به عنوان بازاری بزرگ شروع به فعالیت کند، هر فردی در هر نقطه‌ای از این جهان با فرد دیگری که توانایی کار مشابهی دارد، در حال رقابت خواهد بود. تعداد این افراد کم نیست و بسیاری از آن‌ها هم اشتیاق زیادی دارند.

پیامد دیگری هم برای این ماجرا وجود دارد. وقتی محصولات و خدمات به گونه‌ای شوند که نتوان آن‌ها را از هم تمیز داد، فقط زمان می‌تواند با خود، مزیت رقابتی به همراه داشته باشد. درست همین جاست که بحران دیگری در دهه‌ی هشتاد رخ داد: ایمیل.

1. Microprocessor

2. Gore-Tex

3. Patagonia