

بسم الله الرحمن الرحيم

بازسازی سازمان ها

(مراقبت از سلامت های بیمار به منظور بهبود وضعیت آن ها)

مؤلف

دکتر مایکل ننگ

مترجمان:

دکتر رحمن عابدین زاده نیاسر

صدرا خلف

۱۳۹۹

سرناسه	تنگ، مايکل Teng, Michael
عنوان و نام پديدآور	بازسازي سازمان‌ها (مراقبت از شرکتهای بیمار به منظور بهبود وضعيت آن‌ها) / مؤلف مايکل تنگ / مترجم رحمن عابدينزاده نياسر؛ صدرا خلف.
مشخصات نشر	تهران: مهکامه، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهري	۲۹۶ ص.
شابک	978-622-7239-40-9
وضعيت فهرستنويسی	فيا
يادداشت	عنوان اصلي: Corporate turnaround, nursing a sick company back to health, 2010.
موضوع	شرکت‌ها-- احيا-- مديريت Corporate turnarounds- Management
موضوع	تحويل سازمانی Organisational change
شناسه افزوده	عابدينزاده نياسر، رحمن، ۱۳۶۵-، مترجم
شناسه افزوده	خلف، صدرا، ۱۳۶۹
رده‌بندي کنگره	HD۵۸/۸
رده‌بندي ديويي	۶۵۸/۴۰۶۲
شماره کتابشناسی ملی	۷۳۹۶۹۱۱

نام کتاب: بازسازی سازمان‌ها (مراقبت از شرکت‌های بیمار به منظور بهبود وضعیت آن‌ها)

مؤلف: دکتر مايکا تنگ

مترجم: دکتر رحمن عابدينزاده نياسر - صدرا خلف

ناشر: مهکامه

ناظر چاپ: بهزاد ربیع‌زاده ناسری

طرح جلد: محمدرضا طلیف

ویراستار: مرضیه قنبری

لیتوگرافی: نقش

نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۹

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۵۴۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۳۹-۴۰-۹

مراکز پخش: ۱- تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، رسید به ایستگاه، کوچه انوری، پلاک ۸، طبقه دوم،

نشر و پخش مهکامه

تلفن: ۶۶۴۸۸۲۰۳-۶۶۴۹۷۰۵۰

۲- تهران، میدان انقلاب، ابتدای خیابان ۱۲ فروردین، پلاک ۲۰، کتاب‌فروشی سیمای دانش

تلفن: ۶۶۴۶۰۵۴۵

en_mahkame@yahoo.com

www.mahkame.com

پست الکترونیکی:

نمایندگی‌های شهرستان:

۱- اهواز: خیابان حافظ، بین سیروس و نادری، کتاب‌فروشی رشد، تلفن: ۳-۳۲۲۱۷۰۰۰ (۰۶۱)

۲- مشهد: خیابان سعدی، پاساژ مهتاب، کتاب‌فروشی درخشش، تلفن: ۳۲۲۵۱۹۲۳ (۰۵۱)

۳- اصفهان: میدان شهدا، خیابان کاوه، بعد از میدان ۲۵ آبان، کوی ولی‌عصر، پلاک ۴۱۹،

پخش کتاب کیمیا، تلفن: ۳۴۴۸۰۲۸۵ (۰۳۱)، موبایل: ۹۱۳۳۶۵۹۷۷۱

۴- یزد: خیابان فرخی، جنب مجتمع ستاره، کتاب‌فروشی فدک، تلفن: ۳۶۲۲۷۴۷۵ (۰۳۵)

۵- شیراز: خیابان ملاصدرا، نبش خلیلی، کتاب‌فروشی خوارزمی، تلفن: ۳۶۴۷۳۷۷۱ (۰۷۱)

۶- تبریز: فلکه دانشگاه، ابتدای خیابان دانشگاه، کتاب‌فروشی علامه، تلفن: ۳۳۳۴۱۶۶۹ (۰۴۱)

آدرس کانال انتشارات مهکامه: telegram.me/mahkamepublisher

فهرست مطالب

۱۱.....	مقدمه.....
۱۵.....	پیش گفتار.....
۲۱.....	فصل اول: مقدمه.....
۳۳.....	فصل دوم: علامت فیزیکی و مالی.....
۳۵.....	قیاس پزشکی انسان در قبال شرکت.....
۳۹.....	چرا شرکت ها شکست می خورند؟.....
۴۲.....	ویروس های درون و بیرون مالی.....
۴۴.....	حملات ویروسی داخلی.....
۴۴.....	مشکلات مدیریت.....
۴۶.....	کنترل مالی بد.....
۴۷.....	ضعف عملیاتی.....
۴۷.....	مشکلات نیروی انسانی.....
۴۸.....	شکست پروژه های بزرگ.....
۴۸.....	بدهی بیش از حد.....
۴۹.....	درمان ویروس های داخلی.....
۵۰.....	حملات ویروسی خارجی.....
۵۱.....	دخالت دولت.....
۵۲.....	رکود اقتصادی.....
۵۲.....	آشفته گی سیاسی.....
۵۳.....	رقبای کم هزینه.....
۵۴.....	افزایش / کاهش ارزش ارز.....
۵۴.....	تغییر در رفتار مصرف کننده.....
۵۵.....	مشکلات سلامتی / زیست محیطی.....
۵۶.....	تغییرات تکنولوژیک.....
۵۷.....	بلایای طبیعی.....
۵۸.....	کمبود نیروی کار / مواد خام.....

۵۸.....	اعتصاب نیروی کار.....
۵۹.....	حملات تروریستی.....
۶۰.....	درمان ویروس‌های خارجی.....
۶۱.....	رقابت، رقابت، رقابت.....
۶۳.....	مختصری از وضعیت اقتصاد جهانی پس از بحران مالی بین‌المللی.....
۶۴.....	بازگشت به اصول و مبانی.....
۶۶.....	منابع.....
۶۷.....	فصل سوم: فاز اول درمان: جراحی.....
۶۹.....	مثال: یک شرکت درگیر سرطان.....
۷۰.....	فاز جراحی چیست.....
۷۲.....	ارتباطات.....
۷۳.....	تشکیل تیم بازسازی.....
۷۶.....	جذب حمایت.....
۷۷.....	به‌کارگیری سبک مدیریت معقول.....
۸۰.....	تمرکز.....
۸۱.....	تمرکز بر روی قابلیت‌های اصلی.....
۸۴.....	حذف پروژه‌های با سودآوری اندک.....
۸۶.....	اتخاذ رویکرد بودجه‌ریزی بر مبنای صفر.....
۸۷.....	مفروضات پیشین کسب‌وکار را به چالش بکشید.....
۸۸.....	کنترل هزینه.....
۸۹.....	هر هزینه را به چالش بکشید.....
۹۰.....	کاهش بودجه عملیاتی.....
۹۱.....	کاهش نیروی کار.....
۹۶.....	کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر بالاسری.....
۹۷.....	انواع پرسنل ناکارآمد.....
۹۷.....	تومورهای خوش‌خیم.....
۹۸.....	تومورهای بدخیم.....
۱۰۰.....	رویکردهای توافقی توصیه‌شده.....
۱۰۱.....	پس از فرآیند تعدیل نیرو.....
۱۰۲.....	جریان نقدینگی.....

۱۰۳	فروش کسب و کارهای غیرمرتبط و دارایی‌های فرعی
۱۰۴	کنترل سطح موجودی
۱۰۵	کاهش خریدها / مزایا
۱۰۸	بازنگری و مذاکره مجدد در قراردادهای
۱۰۹	بندهای مربوط به اتحادیه کاری
۱۰۹	بندهای اعتباری: حساب‌های پرداختی
۱۱۰	بندهای اعتباری: حساب‌های دریافتی
۱۱۲	اجاره‌ها
۱۱۲	تسهیلات بانکی
۱۱۳	فاز اول کافی نیست
۱۱۴	منابع
۱۱۷	فصل چهارم: فاز دوم درمن: اینجا
۱۱۹	مثال: یک شرکت چندملیتی با ایرانی قالی
۱۲۰	فاز احیا چیست؟
۱۲۱	۱- اطمینان از اهداف سازمانی
۱۲۲	۲- حضور فعالانه / استفاده از مشاوران (در صورت نیاز)
۱۲۶	۳- اهمیت مشتریان و رقبا
۱۲۸	ماتریس گرایش مشتری- رقیب
۱۲۹	رقابت محوری
۱۳۰	مشتری محوری
۱۳۱	درون‌نگری
۱۳۲	بازار محور بودن
۱۳۴	استراتژی‌هایی به منظور مبارزه با رقابت
۱۳۵	استراتژی مبارزه تا پایان
۱۳۷	استراتژی فرار
۱۳۹	همکاری استراتژیک
۱۴۲	۴- استراتژی توسعه محصول مناسب و قیمت‌گذاری صحیح
۱۴۲	۱- محصول مناسب
۱۴۵	۲- قیمت مناسب
۱۵۰	۵- پیاده‌سازی استراتژی تهاجمی بازاریابی

- ۶- متمایز ساختن محصول یا استفاده از خدمات با کیفیت ۱۵۵
- ۷- تقویت برند شرکت ۱۵۹
- ۸- سرمایه‌گذاری در پروژه‌های توسعه‌ای آتی ۱۶۳
- دام شماره ۱: نداشتن تجربه ۱۶۴
- دام شماره ۲: زمان‌بندی اشتباه ۱۶۷
- دام شماره ۳: تله نفس ۱۶۹
- دام شماره ۴: ترجیح به خرید موفقیت برای تلاش به جای کسب آن ۱۷۲
- دام شماره ۵: توسعه سریع می‌تواند مخرب باشد ۱۷۴
- چرا فاز دوم مهم است؟ ۱۷۷
- منابع ۱۸۲
- فصل پنجم: فاز سوم - زمان مراقبت ۱۸۵**
- مثال: یک شرکت چندملیتی به پدید روی قابی ۱۸۷
- فاز مراقبت چیست؟ ۱۸۸
- ایجاد یک فلسفه سازمانی جدید ۱۹۰
- عیسی مسیح و انجیل ۱۹۳
- تغییر رهبری مدیریت از دیدگاه انجیلی ۱۹۴
- والث دی‌زنی و دی‌زنی لندن ۱۹۵
- روی و گلووس و مرک ۱۹۶
- آمانسیو اورتگا و زارا ۱۹۷
- سایرین ۱۹۸
- پذیرش تغییر به‌عنوان یک عامل ثابت ۱۹۹
- لی کوآن یو و سنگاپور ۱۹۹
- بیل گیتس و مایکروسافت ۲۰۱
- استن شیه و ایسر ۲۰۲
- سایرین ۲۰۳
- تمایل به پذیرش شکست به‌عنوان نتیجه ۲۰۴
- توماس ادیسون، مخترع ۲۰۴
- بیل گیتس و مایکروسافت ۲۰۵
- تویوتا ۲۰۵
- شرکت رینولدز مثالز ۲۰۶

۲۰۷	سایرین
۲۰۸	تقویت جریان آزادانه انرژی داخلی
۲۰۸	انرژی داخلی (شی) چیست؟
۲۰۹	«شی» در طب چینی
۲۱۰	«شی» در مفاهیم غربی
۲۱۲	«شی» و فلسفه جدید سازمانی
۲۱۳	فلسفه جدید مدیریت پروژه
۲۱۵	ایجاد یک فرهنگ سازمانی قدرتمند و سالم
۲۱۵	دلیل اهمیت فرهنگ سازمانی چیست؟
۲۱۷	جک ولش و جنرال الکتریک
۲۱۷	بریتیش ایرویز
۲۲۰	چه نوع کارکنان و رهبران مورد نیاز هستند؟
۲۲۱	رهبری معنوی
۲۲۴	چرا داشتن یک فرهنگ سازمانی مناسب است؟
۲۲۴	IBM
۲۲۵	سایرین
۲۲۶	چگونه می‌توان فرهنگ سازمانی را تغییر داد؟
۲۲۹	ایجاد یک گرایش اقدام‌محور
۲۳۰	انعطاف‌پذیری و سریع‌العمل
۲۳۳	اهمیت تمرکز
۲۳۸	شرکت کامپیوتری دل
۲۴۱	نوکیا
۲۴۳	مایکروسافت
۲۴۶	مک دونالد
۲۴۷	زارا
۲۴۸	سونی
۲۴۹	جنرال الکتریک
۲۵۱	چارلز شواب
۲۵۲	داشتن یک رژیم متعادل: بینش، بازخورد، اقدام
۲۵۶	اقدام بدون بینش و بازخورد؛ اتلاف وقت
۲۵۸	ترفع ارتباطات فعالانه

مقدمه

کسب و کارهای امروزی همانند کشتی اقیانوس پیمایی هستند که بایستی اقیانوس‌های بیکران با شرایط سخت و غیرقابل پیش بینی را طی نموده تا به مقصد خود برسند. لذا به مدیران و مشاورانی نیاز دارند تا ضمن تسلط بر مبانی و مفاهیم به روز در حوزه مدیریت، به ویژه مدیریت استراتژیک، بتوانند شرایط متعدد و گوناگون را تحلیل نموده و بهترین سناریوهای اجرایی را بر اختیار ناخدای کشتی قرار دهند و یا خود سکان هدایت آن را در اختیار بگیرند. دنیای چالش برانگیز قرن بیست و یک که تلاطم‌های بسیاری را در عرصه رقابت، شرایط سخت و سنگین صنعت و همچنین چالش‌های محیطی کسب و کار را به همراه دارد، می‌تواند شرایط نابسامانی را برای سازمان‌ها به وجود آورد و یا از طرف مقابل، فرصت‌های مناسبی را ایجاد کند. بر این اساس، مدیریت و هدایت کسب و کارهای امروزی بسیار سخت و حساس است و مدیران سازمان‌ها بایستی از ثبات قدم، تمرکز نسبی و دانش و مهارت کافی برخوردار باشند. یکی از ویژگی‌های مدیران عامل سازمان‌های کوچک و بزرگ، توانایی احیای سازمانی است که بیمار می‌باشد؛ حال بیماری‌های یک سازمان می‌تواند اسکا و مخصص بوده و یا پنهان و نهفته باشند.

مدیریت بازسازی به روند بازگشت سازمان از وضعیت بیمار و وضعیت سلامت اشاره دارد. بازسازی به معنای تغییر روند سازمان رو به شکست یا شکست خورده است، به شکلی که سازمان بتواند به دوران سلامت خود بازگردد. به عبارت دیگر، بازسازی در عمل به معنای یک تغییر مثبت بزرگ و پایدار در عملکرد کسب و کار است. از آنجایی که بازسازی از دسته استراتژی‌های سطح بنگاه می‌باشد، لذا از سطح ارشد سازمان شروع شده و روند خود را تا پایین‌ترین سطح سازمان طی می‌کند و تمام بخش‌های یک سازمان گرفتار مشکل را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

احتمالا سازمان‌هایی را دیده‌اید که از لحاظ مالی قادر به ادامه حیات نیستند. مشکلات مالی می‌تواند به صورت پرداخت وام، حقوق کارمندان، پرداختی‌های تامین‌کنندگان یا موارد دیگر باشد. معمولا در چنین مواردی، سازمان را گرفتار مشکل یا در وضعیت بدتر، ورشکسته

می‌خوانند. در چنین موقعیت‌هایی سازمان سعی می‌کند تا از طریق کمک‌های داخلی یا خارجی از این وضعیت خارج شود. به عبارت دیگر سازمان مشغول بازسازی می‌شود. نکته‌ای که باید به آن توجه کرد این است که بازسازی مخصوص سازمان‌های گرفتار مشکل یا ورشکسته نیست.

شاید سازمانی وجود داشته باشد که سودآوری خوبی دارد اما کارمندان آن از روند کاری، حقوق و ... خود راضی نیستند. در چنین مواردی سازمان باید بازسازی روحیه کارمندان را انجام دهد. یا ممکن است سازمان در کلیه شاخص‌های عملکردی خود وضعیت مطلوبی نشان دهد و از لحاظ شرایط و شرایط خوبی داشته باشد اما از دید یک مشاور بیرونی، در بهترین حالت در مقایسه با رقبای طبیعی و رقیب‌های متوسطی دارد. در مجموع، مدیریت بازسازی به معنای تدوین استراتژی و انجام اقداماتی برای سازمان بیمار یا حتی سازمان سالم است که سازمان را به وضعیت رشد طبیعی خود بازگرداند یا سازمان را از وضعیت خوب به وضعیت بهتر هدایت می‌کند.

کتاب متعددی توسط اندیشمندان، متفکران و اساتید دانشگاهی در کشورهای غربی پیرامون حوزه تخصصی مدیریت بازسازی در دنیا منتشر شده است. در این بین، کتاب *Michael Teng* به عنوان یکی از رتبه‌داران مدیریت بازسازی در قاره آسیا جای تامل دارد. دکتر مایکل تنگ در کتاب خود به مبانی و مفاهیم دنیای شرقی در حوزه مدیریت بازسازی پرداخته است که برای سالیان دور در کشور چین وجود داشته است و مایکل تنگ آن‌ها را به صورت کاملاً هوشمندانه، به دنیای امروزی کسب و کار ترجمه کرده است. دکتر مایکل تنگ در این کتاب تأکید دارد تا مدیران عامل سازمان‌های کوچک و بزرگ، اقدام به احیا و بازسازی کسب و کارهای خود نماید و در این راستا استوار و ثابت قدم باشد.

من این کتاب را بارها مطالعه نمودم و به مبانی و مفاهیمی کاملاً کاربردی برخورد کردم که ارزشمند هستند و می‌توانند یک سازمان بیمار را به شرط خواستن مدیران آن و توانمندی آنان در تفهیم مفاهیم کاربردی، نجات دهند. بر این اساس تصمیم به ترجمه این کتاب نمودم تا کارآفرینان و صاحبان کسب و کارهای کوچک تا بزرگ، اساتید دانشگاه، پژوهشگران حوزه مدیریت استراتژیک، دانشجویان و مخاطبان علاقمند، بتوانند از این کتاب کاربردی استفاده نمایند. با توجه به اینکه مدتی است در حوزه تخصصی مدیریت بازسازی و احیای سازمان‌ها

فعالیت علمی- اجرایی دارم، بر خود لازم می‌دانم تا علاوه بر ارائه میانی و مفاهیم تئوریک و دانشگاهی، مهارت‌های کاربردی و اجرایی را که مدیران احیاگر در سطح بین‌المللی و در شرکت‌های کوچک تا بزرگ انجام داده و به موفقیت رسیده‌اند را نیز در اختیار علاقمندان این حوزه قرار دهم. در پایان از مخاطبان کتاب درخواست می‌کنم تا نظرات و پیشنهادات خود را به ایمیل abedinzade@hotmail.com ارسال نمایند.

رحمن عابدین زاده نیاسر

www.ketab.ir