

مهندسی مجدد مدیریت استراتژیک

نویسنده: WERNER KETELHÖHN

منبع: LONG RANGE PLANNING, VOL 28

ترجمه: پرستو معین‌الدینی

اشاره:

در خصوص «مهندسی مجدد»، «طراحی مجدد» و یا «نوآوری» در فرآیندهای کسب‌وکار بسیار سخن رفته است. بسیاری از شرکتهای بزرگ دنیای صنعتی، جریانات گسترده کوچک‌شدن^۱، به اندازه‌شدن^۲ و یا حذف لایه‌ها^۳ را از سر گذرانده، به نتایج متفاوتی نیز رسیده‌اند. ولی تلاش اغلب این شرکت‌ها بر کاهش اندازه ستاد مرکزی یا بهبود در فرآیندهای تولید متمرکز بوده که این امر یا براساس رویکردهای بهبود مستمر و یا از طریق تغییرات سریع و قاطعانه دنبال شده است. اما آنچه پایه فلسفه مهندسی مجدد را شکل می‌دهد توجه به فرآیندهای کار، با نگرشی نو و از زاویه‌ای جدید است تا رضایت مشتریان بهتر و آسان‌تر تأمین گردد. در این میان دشواری در ایجاد پشتیبانی کافی در طول زنجیره کامل کسب‌وکار نهفته تا همه را نسبت به انجام فعالیت‌های نامتناقض و مداوم متعهد سازد. این همان کاری است که «تویوتا» در صنعت خودروسازی و «بتون» در صنعت پوشاک در انجام آن کامیاب بوده‌اند. این دو برای هماهنگ‌کردن فعالیت‌های کلیه مشارکت‌کنندگان در کسب‌وکار خود، فعالیت‌های ابداع‌گرایانه و کارآفرینانه (ENTREPRENEURIAL) را به تمامی از فعالیت‌های حرفه‌ای (PROFESSIONAL) جدا کردند و ساختاری دوگانه برای اداره امور بنیان نهادند. «ورنر کتل هون»، استاد مدیریت عمومی انستیتوی بین‌المللی توسعه مدیریت (IMD) لوزان سوئیس، در مقاله حاضر به بررسی تجربه شرکتهای «تویوتا» و «بتون» در هماهنگی و یکپارچگی فعالیت‌های بخش‌های مختلف درگیر در کسب‌وکارشان می‌پردازد. نگارنده رهبران صنعتی را بر آن می‌دارد تا فعالیت‌های کسب‌وکار خود را به صورت نمودارهای جریان، در کل سیستم در نظر آورند تا به بینش و بصیرت لازم نسبت به پیچیدگی کسب‌وکار خود دست یابند و میان فعالیت‌های خود، تأمین‌کنندگان و مشتریان هماهنگی لازم را به وجود آورند.

تأمین رضایت‌مندی مشتریان یک شرکت مستلزم شناسایی و درک دقیق سه فرآیند^۴ اصلی مدیریتی (شکل ۱) و اهداف ویژه هر کدام است. این سه فرآیند اصلی عبارت هستند از:

- ۱- پیش‌بینی نیازهای مشتری
- ۲- پاسخ‌گویی سریع به سفارشهای مشتری
- ۳- پدیدآوری و عرضه محصول جدید

هریک از این فرآیندهای اصلی، زیرمجموعه‌های خاص از فعالیت‌ها را در سیستم کسب‌وکار شرکت^۵ فعال می‌کند که ممکن است برخی از آنها یکسان و برخی دیگر کاملاً متفاوت باشند.

فعالیت‌هایی که برای پیش‌بینی و تأمین تقاضای سالانه بازار انجام می‌گیرد، هسته اصلی سیستم کسب‌وکار شرکت را تشکیل می‌دهد. آن دسته از فعالیت‌ها که برای تأمین سفارش‌های



● سازمان اجتماعی کارآفرین مانند مغز است که می‌تواند همزمان هزارها بده‌بستان و رابطه درونی را اداره و کنترل کند. سازمان حرفه‌ای را می‌توان سیستم‌های عصبی، حرکتی و سیستم گردش خون دانست. سیستم عصبی، جریان اطلاعات را برقرار می‌کند. سیستم حرکتی جریان کالاها را بر عهده دارد و سیستم گردش خون، انرژی (پول) مورد نیاز را برای فعالیت دو سیستم دیگر فراهم می‌آورد.

خاص انجام می‌شود، زیرمجموعه دوم فعالیت‌ها و فعالیت‌های مربوط به پدیدآوری و عرضه محصول جدید نیز زیرمجموعه سوم فعالیت‌ها به‌شمار می‌رود. به‌عبارت دیگر برای تحقق اهداف مختلف معمولاً فعالیت‌های مختلفی در سیستم کسب‌وکار شرکت آغاز می‌گردد که حتی می‌توان آنها را با یک توالی زمانی به دفعات مشاهده کرد. نخست فعالیت‌هایی با هدف پدیدآوری و توسعه محصولات جدید مورد نظر قرار می‌گیرد که این فعالیت‌ها سیستم ایجاد محصول جدید را شکل می‌دهد. پس از آن فعالیت‌های دیگری برای پیش‌بینی و تولید ستاده (محصول) سالانه طراحی می‌شود که همان هسته اصلی سیستم کسب‌وکار است و در نهایت مجموعه دیگری از فعالیت‌ها برای تأمین سفارشهای خاص مشتریان انجام می‌شود که سیستم پاسخ‌گویی سریع را شکل می‌دهد. البته انجام این فعالیت‌ها نیاز به هماهنگی میان بخش‌ها و حوزه‌های تخصصی مختلف شرکت دارد. بنابراین در هر سه مورد مسئولیت و وظایف افرادی که مسئول انسجام کار گروهی میان بخش‌های تخصصی مختلف هستند، باید به‌وضوح مشخص شده باشد.

همکاری با تأمین‌کنندگان و مشتریان

هماهنگی این سه فرآیند اصلی از طریق مدیریت جریانها در کل «سیستم بنگاه در صنعت»^۶ حاصل می‌شود. اداره جریان اطلاعات، کالا و نقدینگی در کل سیستم‌های بنگاه در صنعت، سنگ‌بنای کامیابی «شرکتهای بدون ریخت‌وپاش»^۷ مانند تویوتا^۸ و بتون (BENETTON) بوده است. مدیریت مؤثر این جریان‌ها در وهله نخست مستلزم ایجاد و گسترش روابط خوب کاری با عرضه‌کنندگان و مشتریان و یا به عبارتی «شبکه‌سازی فعالیتها» است.

تویوتا

عملکرد «تویوتا» با تفکر رقابتی سنتی تفاوت داشت. رقابت سنتی، فشار بر حاشیه سود

اهداف	پیش‌بینی تقاضا	پاسخ سریع	پدیدآوری و توسعه محصول
پرسش‌های اطلاعاتی	چگونه بفهمیم چه به فروش می‌رود؟	چگونه باید سفارش‌های مشتریان پردازش شود؟	چگونه باید در مورد انتخاب محصولات برای توسعه تصمیم گرفت؟
پرسش‌های تولیدی	چگونه باید این تقاضا را پردازش کرد؟	چگونه باید این سفارش را تأمین کرد؟	چگونه باید این محصول را پدید آورد و توسعه داد؟
پرسش‌های مالی	چگونه باید این کوشش‌ها را تأمین مالی کرد؟	چگونه این فعالیت‌ها تأمین مالی می‌شود؟	چگونه توسعه این محصول تأمین مالی می‌شود؟
پرسش‌های نیروی انسانی	این فعالیت‌ها به چه کسی واگذار می‌شود؟	چه کسی، چه کاری را در سیستم کسب‌وکار انجام می‌دهد؟	چه کسی در توسعه و پدیدآوری محصول جدید درگیر می‌شود؟

شکل ۱- فرآیندهای مدیریتی اصلی

هسته مرکزی مورد اطمینان، نقش اعضای بالادستی و پایین‌دستی^۱ سیستم را هماهنگ کرده، حافظ سودآوری همه باشد. ویژگی مشترک میان «بتون» و «تویوتا»، روشی بود که آنها برای سازماندهی سیستم‌های کسب‌وکار خود برگزیدند. هردوی این شرکتها از یک استراتژی مبتنی بر تشریک مساعی و همکاری با تأمین‌کنندگان و مشتریان پیروی می‌کردند.

نقطه اشتراک کلیدی در مورد این دو شرکت، رابطه شرکت مرکزی با تأمین‌کنندگان بالادستی و واسطه‌های پایین‌دستی، کارگزاران فروش و صاحبان فروشگاههاست. به‌عنوان مثال کارگزاران فروش «بتون»، مخاطرات را می‌پذیرفتند، سرمایه‌گذاری می‌کردند، مالکان فروشگاههای جدید را انتخاب می‌کردند و با آنها به مذاکره درباره گشایش فروشگاههای جدید و محل آنها می‌پرداختند و به‌طور کلی تصمیم می‌گرفتند که آیا نیازی به ایجاد فروشگاههای جدید وجود دارد یا خیر. این کارگزاران در تصمیم‌گیری‌های مربوط به معاملات تجاری و مذاکره در باب استراتژی دخالت داشتند و حتی در مباحثات مربوط به استراتژی رسمی کل شرکت نیز مشارکت می‌کردند.

رابطه مشابهی را می‌توان در شبکه‌های واسطه‌گری «تویوتا» در ژاپن مشاهده کرد. ویژگی و قابلیت‌میزه این شبکه‌ها، روابط فشرده میان مالکان، مدیران عامل و افراد حرفه‌ای است که مناسبات اجتماعی، احترام متقابل و وفاداری آنها نسبت به یکدیگر و نسبت به کل سیستم برای دستیابی به اهداف مشترک، در هسته مرکزی شرکت هماهنگ و همسو می‌شود.

سرمایه‌گذاری در اداره فروشگاههای «بتون» داشتند، انتخاب می‌کردند. هریک از کارگزاران مسئول اداره فروشگاههای واقع در یک محدوده جغرافیایی بود و توسط شخص «لوچیا بتون» انتخاب می‌شد. طی سالها، کارگزاران مشارکت و مناسبات خود را با صاحبان فروشگاهها گسترش داده، آنها را در معاملات خرده‌فروشی، تبلیغات و انتخاب محصول راهنمایی می‌کردند. هرچند کارگزاران به‌طور اسمی فروشندگان «بتون» به‌شمار می‌رفتند، اما کارکنان مستقیم آن نبودند و شرکتی مستقل را اداره می‌کردند. انگیزه این کارگزاران فرصت سرمایه‌گذاری و کسب منافع حاصل از فروشگاههای بسیار موفق خرده‌فروشی بود که به سرعت نیز رشد می‌کردند. «لوچیا بتون»، خود سیاستهای تجاری منعکس‌کننده تصویر کلی شرکت و استراتژی‌های رشد آن را دیکته می‌کرد و کارگزاران مسئولیت داشتند که از اجرای این سیاستها در هریک از فروشگاههای خرده‌فروشی اطمینان حاصل کنند. دکوراسیون و ظاهر فروشگاهها طبق استانداردهای «بتون» طراحی می‌شد و صاحبان فروشگاهها ملزم به خرید البسه تولیدی «بتون» بودند تا حداقل سطح قابل قبول فروش حاصل شود.

«بتون» و «تویوتا»، هردو نگران افزایش منافع کلیه طرفهای درگیر (مشارکت‌کنندگان) در سیستم کسب‌وکار خود بودند. آنها تأمین‌کنندگان و مشتریان خود را حمایت می‌کردند و نیل به هزینه‌های ثابت کمتر، از طریق تخصصی‌کردن کارها را مدنظر داشتند. اما تخصصی‌شدن در سیستم بنگاه، هنگامی پذیرفتنی است که یک

تأمین‌کنندگان از طریق طراحی اجزاء و قطعات در داخل، برگزاری مناقصه‌های رقابتی و عقد قرارداد با پیشنهاددهندگان پایین‌ترین قیمت را توصیه می‌کرد. اما نگرش «تویوتا» متفاوت بود. این شرکت تأمین‌کنندگان خود را به‌صورت چندین گروه تخصصی سازماندهی و مسئولیت‌های متفاوتی را به شرکت‌های هرگروه واگذار کرد.

در «تویوتا»، مونتاژ نهایی تنها ۱۵ درصد کل فرآیند تولید یک اتومبیل را تشکیل می‌دهد. سایر فعالیتها مربوط به مونتاژ ۱۰۰ قطعه اصلی مثل موتور، دنده‌ها، یاتاقان‌ها، فترها، سیستم انتقال قوه محرکه، ترمزها و غیره از میان حدود ده‌هزار قطعه فرعی است. بنابراین بهبود روابط میان تأمین‌کننده و خریدار یک اصلی اساسی است که بر تصمیم‌گیری درباره خرید از بیرون یا ساخت قطعه در داخل ارجحیت دارد. زیرا این روابط گویای چگونگی همکاری مناسب، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت، تحویل به‌هنگام، رعایت مفاد قراردادها و غیره است.

بتون

«بتون»، شرکت دیگری است که می‌توان به‌عنوان نمونه مطرح کرد. این شرکت خود را درگیر سرمایه‌گذاری بر روی فروشگاههای خرده‌فروشی نکرده است. به‌این ترتیب که در ایتالیا وضعیتی شراکتی میان «بتون» و کارگزاران مستقل فروش، که مسئول تأسیس و راه‌اندازی فروشگاههای محلی بودند، ایجاد شد و تکامل یافت. این کارگزاران فروش، که در ابتدا بیشتر آنها دوستان شخصی «لوچیا بتون»، بنیان‌گذار شرکت بودند، کارآفرینان کوچکی را که تمایل به

مدیریت جریانها توسط سازمان شبکه‌ای

برای هماهنگی فعالیت‌های مشارکت‌کنندگان در سیستم شرکت، کارکنان «بستون» و «تسویوتا»، فعالیت‌های کارآفرینی (ENTREPRENEURIAL) خود را کاملاً و به روشنی از فعالیت‌های حرفه‌ای (PROFESSIONAL) تفکیک کردند. مدیریت جریان‌های اطلاعاتی، جریانهای مالی و فیزیکی به ویژگی‌ها و قابلیت‌های متمایز حرفه‌ای‌ها تبدیل شد، در حالی که هماهنگی ارتباطات اجتماعی قابلیت ویژه کارآفرینان ارشد بود. تمیز دو شکل سازمانی متفاوت و مشخص که هر یک اهداف روشن و متفاوتی دارند، همان چیزی است که سازمان «شبکه‌ای» در پی ارائه آن است.

سازمان شبکه‌ای را می‌توان توسط دو سازمان مستقل، اما هماهنگ اداره کرد: سازمان اجتماعی متشکل از شبکه‌ای از کارآفرینان یا مدیران ارشد و سازمان حرفه‌ای که اعضای آن مدیرانی هستند که نقش پشتیبانی فعالیت‌های اعضای شبکه را بر عهده دارند.

مشابه این سازمان دوگانه را می‌توان در بدن انسان یافت. سازمان اجتماعی-کارآفرین همان مغز است که می‌تواند همزمان هزارها رفت و برگشت و رابطه درونی را اداره و کنترل کند. سازمان حرفه‌ای را می‌توان سیستم‌های عصبی، حرکتی و سیستم گردش خون دانست. سیستم عصبی جریان اطلاعات را برقرار می‌کند، سیستم حرکتی جریان کالاها را برعهده دارد و سیستم گردش خون، انرژی (پول) مورد نیاز را برای فعالیت دو سیستم دیگر فراهم می‌آورد.

شناسایی و درک واکنش‌های متقابل اشخاص در سازمان اجتماعی، همانند درک عملکرد مغز بسیار دشوار و توصیف آن بمراتب دشوارتر است. این واکنش‌ها بر تجربه، بینش کلی و درک شهودی استوار است. سازمان اجتماعی شامل تعامل‌ها و روابط متقابل متعدد و همزمان میان کارآفرین‌هاست. اعضای سازمان اجتماعی دارای حس مشترک از سرنوشت، باورها، ارزش‌ها و نیز طرز تلقی مشترک هستند که این حس یگانگی در طول سالها همکاری نزدیک برای رسیدن به اهداف مشترک رشد می‌یابد. اعضای شبکه‌های موفق به دلیل «علاقه» به انجام فعالیت‌های کسب‌وکار و احساس راحتی که با یکدیگر دارند، در دانش و مهارت‌های پیچیده سهم می‌شوند. این افراد «می‌دانند» و «می‌فهمند» که چگونه با یکدیگر کار کنند. این

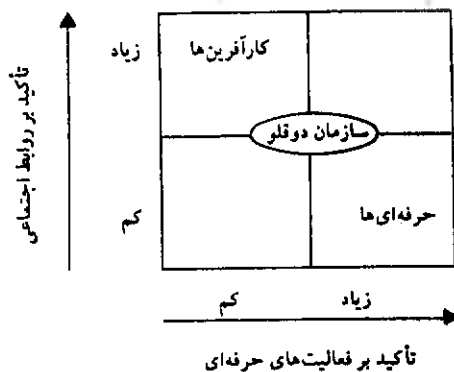
رفتار همکارانه بر روابط اجتماعی رسمی و غیررسمی موفق استوار است که ارزش افزوده ایجاد شده در اثر هر بار ارتباط متقابل، آن را تقویت می‌کند.

توصیف سازمان حرفه‌ای آسان‌تر است. می‌توان رویه‌های واضح و روشن طراحی کرد، فرآیندهای مدیریتی را توسعه داد، کار خلق کرد، از دانش موجود استفاده و تکنولوژی جذب کرد، برنامه‌های کامپیوتری نوشت، روباتها را برنامه‌ریزی کرد و افراد را آموزش داد تا فنون و روشها را فراگیرند. بنابراین اعضای این بخش از سازمان افراد حرفه‌ای هستند که مسئولیت‌های آنها به روشنی تعریف شده است و از این رو عملکرد آنها از طریق سیستماتیک کردن هماهنگی فعالیت‌هایشان افزایش می‌یابد. نحوه توصیف فعالیت حرفه‌ای‌ها همانند نحوه توصیف عملکرد یک ماشین است.

مدیریت جریان‌ها یک «سربار بر مبنای فعالیت» ایجاد می‌کند که می‌توان آن را هزینه‌های «زیرپایی»^۱ نام گذاشت. این سربار برای پشتیبانی فعالیت‌های مدیران عامل و کارآفرینان در سیستم بنگاه بوجود می‌آید و در یک سازمان شبکه‌ای کارآمد، آنچه پذیرش چنین هزینه‌هایی را موجه و ممکن می‌سازد، ارزش افزوده‌ای است که از فعالیت‌های کارآفرینان نصیب بنگاه می‌شود.

شبکه‌ها، سازمانهای دوقلو هستند

مدیریت جریانها، دید متفاوتی از مدیریت اداره حوزه‌های تخصصی به دست می‌دهد. مدیریت جریان‌های اطلاعاتی، جریان کالاها و جریانهای پولی اهمیت نسبی آنها را در شرکت افزایش می‌دهد. به عنوان مثال نمودار سازمانی «بستون» شامل چهار پست اصلی مدیرعامل (CEO)، مدیر اطلاعات، مدیر تدارکات و مدیر



شکل ۲- سازمانهای دوقلو در وسط قرار دارند.

● اگر نمودارهای فرآیند در سالهای متوالی استفاده شده و مرتباً بهبود یابند، پذیرش آنها آسان‌تر و بهتر خواهد بود.

● برای ایجاد توازن در سیستم کسب‌وکار یک شرکت، مدیریت ارشد باید نخست جزئیات چگونگی تولید خدمات و محصولات خود را بشناسد و بفهمد.

مالی است که هر یک نقشی کلیدی بازی می‌کنند. اگر بنا نبود «بستون» به صورت شبکه‌ای از پیمانکاران فرعی و کارگزاران کار کند، ممکن بود به سازمانی غول‌پیکر با نزدیک به ۱۵ هزار کارگر عضو اتحادیه و بیش از ۳۶ هزار کارکنان فروشگاه تبدیل شود. اما در «بستون» هیچ نیازی به سطوح متعدد مدیریت و دپارتمان عظیم نیروی انسانی، که لازمه ساختار سنتی یک شرکت یکپارچه بنظر می‌آید، وجود ندارد.

در تفکر سنتی، مباحث مربوط به اشکال ساختار سازمانی با این فرض محدود می‌شود که شرکتها تنها می‌توانند یک ساختار سازمانی داشته باشند. جامعه‌شناسان نیز یک سازمان غیررسمی به این ساختار اضافه کردند که مدیران برای انجام امور شرکت خود نیاز به شناسایی و درک آن دارند. به همین دلیل نیز مدیران کارآمد و شبکه کارکنان آنها، در داخل و در خارج سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند. اما غفلت نسبت به وجود شبکه‌های اجتماعی داخلی و خارجی در شرکتها و صنایع، اغلب منجر به ایجاد سازمان‌های دوقلو می‌شود. این سازمانهای دوقلو، نه برای تعامل‌های اجتماعی طراحی شده‌اند و نه برای نیل به اهداف حرفه‌ای. بنابراین تیم‌های مدیریتی آنها تحت فشار شدید برای انجام وظایف اجتماعی در سازمانهای تقریباً ماشینی و انجام وظایف حرفه‌ای در سازمانهای نیمه‌سیاسی قرار می‌گیرند.

یک ویژگی کلیدی سازمان شبکه، روش متفاوت و در عین حال عملی هماهنگی سیستم کسب‌وکار است. سازمانهای شبکه هزینه‌های سربار را حذف و هزینه «زیرپایی» ایجاد می‌کنند. این هزینه‌ها مربوط به فعالیت‌های پشتیبانی است که با ایجاد ارتباط در سیستم کسب‌وکار،

مانند رودخانه‌ای اطلاعات، کالاها و پول را جریان می‌دهد. انجام فعالیت‌های پشتیبانی، کار هسته مرکزی شرکت است که از طریق راه‌اندازی یک «سازمان ماشینی» هدایت و کنترل مؤثر جریانها را در درون سیستم برعهده دارد. در نتیجه کارآفرینانی که در سیستم کسب‌وکار شرکت مشارکت دارند، می‌توانند بر روی مدیریت روابطشان متمرکز شده و تخصص یابند، در عین حال که پشتوانه محکمی در اختیار دارند که فعالیت‌های کسب‌وکارشان را با تکیه بر آن انجام دهند.

مدیریت جریانها چگونه انجام می‌شود؟
به‌منظور ایجاد مکانیسمی که برای اعضای یک شبکه حمایتی زیرپایی را ایجاد می‌کند، باید نخست فهمید نیازهای اطلاعاتی، کالا و پول کلیه اعضای شبکه اجتماعی چیست. تنها پس از آن است که می‌توان چاره‌ای در این باره اندیشید. در «بتتون» و «تویوتا» به‌خوبی می‌توان تأکید بر مدیریت جریانها را مشاهده کرد. در «تویوتا»، تحت رهبری دکتر «اونو» (OHNO)، ابزارهایی برای حل مسئله به‌کار گرفته شد که ابتدا گستره آن سیستم تولید و پیمانکاران فرعی را دربرمی‌گرفت و بعدها به سیستم تحویل شرکت نیز تسری یافت. تیم دکتر «اونو» به کل سیستم بنگاه به‌عنوان یک سیستم بزرگ تولید و تحویل توجه داشت و بعضی پرسشهای ساده مهندسی صنایع را مطرح می‌کرد، از جمله: نمودار جریان فرآیند در کل سیستم چگونه است؟ نمودار جریان اطلاعات در آن چگونه است؟ نمودار گردش نقدینگی به چه صورت است؟ و چگونه می‌توان میان‌داده‌های^{۱۱} این سه جریان را در سیستم بهبود داد؟

به عبارت دیگر، در تویوتا به‌جای آن که پاسخ این پرسشها تنها در عملیات مونتاژ جستجو شود، دامنه آنها به کل سیستم کسب‌وکارها و فعالیت‌های درون آنها گسترش داده شد و سعی شد تا کل سیستم بنگاه به‌مثابه یک کارخانه بزرگ تولیدی مفهوم‌سازی شود.

در «بتتون» ایده مشابهی برای هماهنگ‌کردن تعداد فراوان پیمانکاران فرعی کوچک و نیز فعالیت‌های شبکه وسیع کارگزاران فروش و فروشگاههای شرکت به‌کار گرفته شد. افراد حرفه‌ای «بتتون» به دلیل فصلی بودن کسب‌وکارشان، مجبور بودند به دوره‌های زمانی کوتاه‌مدت، یعنی کلکسیون پوشاک بهاره و پاییزه

بیانید. آنها می‌بایست فعالیت‌های لازم برای عرضه کلکسیونی از لباس، قبل از یک تاریخ معین را در نظر داشته باشند. ویژگی فصلی بودن، شرکت‌های تولید پوشاک را وامی‌دارد تا همواره براساس فعالیت‌های لازم برای رسیدن به موعد مقرر فکر کنند. بنابراین سعی می‌شود این فعالیت‌ها به‌گونه‌ای کنترل گردد که پردازش‌های درونی سیستم را تسریع کند. ایده «پاسخ سریع به نیازهای بازار» نیز که امروزه کاربردی گسترده در رقابت مبتنی بر زمان یافته، نخستین بار در صنایع پوشاک مطرح شد.

هنگامی که سیستم بنگاه مانند یک سیستم تولیدی یا کارخانه بزرگ در نظر گرفته می‌شود، با دنیایی از مفاهیم، تکنیکها، نگرشها و ایده‌های قابل استفاده در مدیریت استراتژیک روبرو می‌شویم. مهندسان صنایع این روشها را سالها پیش ابداع کرده‌اند اما به دلایلی، اغلب این ایده‌ها تنها در سطح کارخانه (عملیات) استفاده شده است. آنچه «بتتون» و «تویوتا» موفق به انجام آن شدند، به‌کارگیری ایده‌ها و رویکردهای مهندسی صنایع در هماهنگی فعالیت‌های سیستم‌های کسب‌وکار بود. آنها موفق شدند فعالیت‌های قابل کنترل مکانیکی -جریانهای درون سیستم‌های کسب‌وکار- را از مدیریت پیچیده‌تر روابط، تفکیک کنند. ضمن آنکه یک گام پیشتر رفته، دو شکل سازمانی موازی ایجاد کردند: یک سازمان که کارکرد ماشینی دارد و زیرپایی ایجاد می‌کند و دیگری که مانند یک سیستم سیاسی، مدیریت روابط را انجام می‌دهد. طی سالها آنها دریافته‌اند که آسانترین و مهمترین ابزار برای هماهنگی سیستم کسب‌وکار، نمودارهای سه‌گانه جریانهای فرآیند است: نمودارهای جریان پردازش کالاها، نمودارهای جریان پردازش اطلاعات و نمودارهای جریان پردازش نقدینگی. این نمودارها ستون فقرات تجزیه و تحلیل و تغییر در سیستم کسب‌وکار یک شرکت است و اساساً می‌توان آنها را برای ایجاد چشم‌اندازی کلی از فرآیندهای در جریان، یافتن

● مدیریت ارشد باید هدف تولید یا سرعت ارائه خدمات در کسب‌وکار خود را مشخص کرده باشد. هدف، تحویل تعداد واحد مورد انتظار با بهترین کیفیت و پایین‌ترین قیمت در زمان وعده‌شده است.

گلوگاه‌ها، متوازن‌کردن ظرفیتها و تسخیر تکنولوژی‌ها در سیستم به‌کار گرفت.

توازن سیستم‌ها

مهمترین هدف نمودارهای جریان فرآیند نه‌تنها درک روابط میان کلیه فعالیت‌ها، بلکه اعلام جنگ علیه کلیه موجودی‌ها در سیستم و حذف آنهاست. موجودی مواد خام، کالاهای نیمه‌ساخته، کالاهای ساخته‌شده نهایی، ایده‌ها و نظرات جمع‌شده، داده‌های بلااستفاده، داده‌های پردازش‌نشده، هوش بیکار مانده، نقدینگی عاطل و نیازهای مالی تأمین‌نشده، همه و همه را می‌توان از جمله این موجودی‌ها دانست. در صورت حذف این اضافات، شرکت در هر سه جریان اصلی خود به تولید به‌هنگام (JIT) نایل می‌شود: JIT در مواد خام، کالاهای نیمه‌تمام و کالاهای ساخته‌شده (جریان کالاها)؛ JIT در گردآوری داده‌ها، خلق هوش، دانش و یادگیری (جریان اطلاعات) و JIT در کلیه جریانهای نقدی سیستم (جریان نقدینگی). از این طریق کلیه فرآیندها در سه جریان اصلی از ویژگی‌های پردازش سریع، امکان تغییر در روش‌ها، ضرورت اجرای درست کار، عدم وجود موجودی در سیستم و بالمآل پایین‌ترین هزینه‌های ممکن، با تکنولوژی در دسترس برخوردار خواهند شد. به این ترتیب در عمل می‌توان به کیفیت برتر باهزینه‌های تمام‌شده اندک دست یافت و این هسمن چسبزی است که «شرکت بدون ریخت‌وپاش» نامیده می‌شود.

در «تویوتا» و «بتتون» توجهی خاص به تعادل و توازن ظرفیت اجراکنندگان فعالیت‌های مختلف سیستم می‌شود. این امر باید در هر سه جریان مدنظر قرار گیرد تا اثربخشی بهینه حاصل شود. زیرا سه جریان مورد نظر به هم وابسته هستند و اگر قرار باشد کل سیستم به روانی و بدون گلوگاه و نقاط دوباره‌کاری عمل کند، اطلاعات، محصولات و نقدینگی باید هماهنگ باهم و طبق سرعت مورد انتظار جریان یابند.

کلید «توازن سیستم‌ها» شکستن یک محصول یا خدمت پیچیده به اجزا و فعالیت‌های آن و سپس یافتن راهی برای توزیع این فعالیت‌ها میان تأمین‌کنندگان و مشتریان است، به‌گونه‌ای که گلوگاهی در جریان فرآیند ایجاد نشده و مشارکت‌کنندگان کارها را از ابتدا تا انتها به‌درستی انجام دهند. پس زمانی که توازن سیستم‌ها مورد نظر است، باید توجه داشت که به موازات تخصصی‌شدن شرکت‌های درگیر در کل سیستم

بنگاه، میان‌داد سیستم نیز افزایش یابد. در غیر این صورت، شکسته شدن سیستم و پخش آن میان مشارکت‌کنندگان مختلف سیستم بنگاه چه مفهومی خواهد داشت؟

بهبود مستمر در مدیریت استراتژیک با استفاده از نمودارهای فرآیند

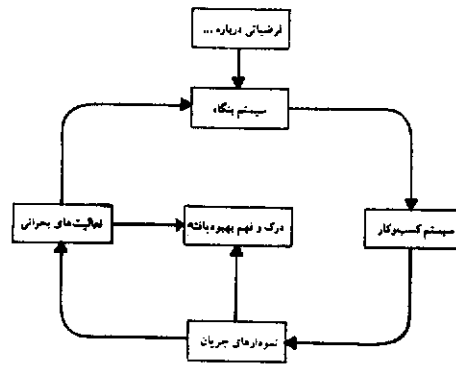
نخستین گام در مطالعه فرآیندهای مدیریت، شناسایی فعالیت‌های اصلی است که باید صورت پذیرد تا دستیابی به اهداف و فرآیندهای اصلی سه‌گانه (شکل ۱) ممکن شود. پس از آن هر فعالیت عمده به مجموعه‌ای از فرآیندهای کوچک مرتبط شکسته می‌شود (این کار برای هر یک از انواع نیازهای سه‌گانه مشتریان انجام می‌گیرد) و برای هر یک نقشه تفصیلی فرآیندهای مورد نیاز در ارضای تقاضای مشتری تهیه می‌گردد.

مدیریت جریانها یک فعالیت مربوط به مدیریت ارشد است زیرا هسته اصلی مدیریت استراتژیک را شکل می‌دهد. در «بتون» مدیریت جریانها مسئولیت مدیران ارشد است. بنابراین منطقی است که مدیریت ارشد قادر باشد نه تنها سیستم بنگاهی را که شرکت در آن رقابت می‌کند تعریف کند، بلکه بتواند کلیه فعالیت‌ها در سیستم کسب‌وکار شرکت را نیز درک و توصیف کند. بی‌شک این کار، دشوار است زیرا به فهم و درک کامل و سیستماتیک صنعت و چگونگی پاسخ‌گویی شرکت به نیازهای مشتریان خود احتیاج دارد. ضمن آنکه شناخت دقیق رقبا و علت انتخاب فعالیت‌ها در سیستم کسب‌وکار آنها را نیز می‌طلبد.

ایجاد توافق عمومی در شرکت نسبت به شبکه و نمودارهای جریان^{۱۱} مستلزم وجود یک فرآیند همیشگی و پیوسته است (شکل ۳). اگر نمودارهای فرآیند در سالهای متوالی استفاده شده و مرتباً بهبود یابند، پذیرش آنها آسانتر و بهتر خواهد بود نمودارهایی که با مشارکت مدیران اجرایی تهیه می‌شوند، درک مشترکی از چگونگی انجام امور شرکت و فعالیت‌ها به دست می‌دهند. نتیجه این امر بهبود مداوم و مستمر مدیریت استراتژیک است.

برای ایجاد توازن در سیستم کسب‌وکار یک شرکت، مدیریت ارشد باید نخست جزئیات چگونگی تولید خدمات و محصولات خود را بشناسد و بفهمد. لازمه این کار برخورداری از دانش، و فهم دقیق و کامل کلیه فعالیت‌ها در جریان ساخت و تحویل محصول یا خدمت،

شکل ۳- بهبود مستمر در مدیریت استراتژیک



زمان انجام هر یک از فعالیت‌ها، هزینه آنها با تکنولوژی موجود و با تکنولوژی جدید، کیفیت حاصله از فرآیندهای متفاوت و تقدم و تأخر میان فعالیت‌هاست. مدیریت ارشد همچنین باید هدف، تولید یا سرعت ارائه خدمات در کسب‌وکار خود را مشخص کرده باشد. هدف، تحویل تعداد محصول مورد انتظار، با بهترین کیفیت و پایین‌ترین قیمت، در زمان وعده شده است.

توازن سیستم‌ها به برآورد دقیق ظرفیت، هزینه و زمان هر فعالیت و واحد کسب‌وکار در سیستم، همراه با کاربرد دائمی فرآیند «تفکر» بستگی دارد. در حقیقت روابط با تأمین‌کنندگان و شناسایی قابلیت‌های آنها، محور ایجاد توازن در جریانهای سه‌گانه است. برای بهبود میان‌داد سیستم نیز کل سیستم باید مورد مطالعه قرار گیرد تا فعالیت‌های تأمین‌کنندگان و خریداران تسهیل گردد.

بهترین راه برای سازماندهی فعالیت‌ها در سیستم چیست؟ چه تعداد گروه تأمین‌کننده لازم است؟ آیا بهتر است تعداد تأمین‌کنندگان کمتر باشد یا بیشتر؟ بهترین روش تحویل کدام است؟... پرسش‌هایی از این قبیل را می‌توان با استفاده از فرآیندهای یادگیری مبتنی بر عمل^{۱۳} (یعنی سعی و خطای بهبودیافته) پاسخ داد. هر صنعتی ویژگی‌ها و خصوصیات خود را دارد و تعداد قوانین قابل استفاده عام اندک است. تجربه عملی در صنعت به انتخاب کمک می‌کند، اما یادگیری از طریق تجربه سودمندتر است. هرچند ممکن است این توصیه به کار زیاد نیازمند باشد، اما چنین کوشش‌هایی نتیجه‌بخش است. شرکت‌هایی که مدیریت آنها بر اداره جریان‌ها تمرکز یافته، به انبوه‌سازی محصولات و خدمات سفارشی خود نیز قادر خواهند بود. □

پانویس‌ها:

- 1 - DOWNSIZING
- 2 - RIGHTSIZING
- 3 - DELAYERING

۴ - منظور از فرآیند (PROCESS) مجموعه‌ای از فعالیت‌های مربوط به تولید ستاده‌های خاص برای مشتریان داخلی یا خارجی است. فرآیندهای کسب‌وکار (BUSINESS PROCESS) مجموعه‌ای از فعالیت‌های انجام شده در داخل و خارج سیستم کسب‌وکار شرکت و ابزار هدایت کسب و کار هستند.

۵ - منظور از سیستم کسب‌وکار یک شرکت (COMPANY BUSINESS SYSTEM) توانایی فعالیت‌های انجام گرفته برای تحویل محصول یا خدمت، از تأمین‌کننده موادخام تا مصرف‌کننده نهایی است.

۶ - منظور از سیستم بنگاه در صنعت (INDUSTRY'S ENTERPRISE SYSTEM) توانایی کسب‌وکارهای موجود میان تأمین‌کننده مواد خام و مصرف‌کننده نهایی محصول یا خدمت است. مدیران بازاریابی با زنجیره‌های تحویل، منشکل از کارگزاران، صادرکنندگان، واردکنندگان، عمده‌فروشان و خرده‌فروشان آشنا هستند و مدیران تولید با زنجیره‌های عرضه آشنایی دارند. سیستم بنگاه دیدگاه مدیران عامل را دربرداشته و زنجیره‌های عرضه و تحویل، هر دو را در یک دیدگاه سیستماتیک شامل می‌شود.

۷ - LEAN CORPORATION. اصطلاح شرکت‌های بدون ریخت‌پاش، معادل به‌کاررفته توسط مرحوم دکتر فرج‌الله مجاب است.

۸ - اطلاعاتی که در این مقاله درباره شرکت تویوتا آمده از THE MACHINE THAT CHANGED THE WORLD, D.JONES/D.ROOS/J.WOMACK, و (1990) McMILLAN, NY استخراج شده است.

۹ - منظور از کسب‌وکارهای پایین‌دستی (DOWNSTREAM) مجموعه مشتریان و مشتریان آنها و کسب‌وکارهای بالادستی (UPSTREAM) مجموعه تأمین‌کنندگان و تأمین‌کنندگان آنها در هر بخش خاص از سیستم بنگاه است.

10 - UNDERFOOT

11 - THROUGHPUT

۱۲ - پرسش‌های زیر به رسم نمودار یک سیستم کسب‌وکار کمک می‌کنند: ۱) فعالیت‌های مربوطه که هدف مورد نظر را محقق می‌سازند کدام‌ها هستند؟ ۲) کدام فعالیت‌ها باید بلافاصله توسط فعالیت‌های دیگر دنبال شوند؟ ۳) کدام فعالیت‌ها باید بلافاصله بعد از فعالیت دیگر آغاز شوند؟ ۴) کدام فعالیت‌ها را می‌توان به‌طور همزمان انجام داد؟

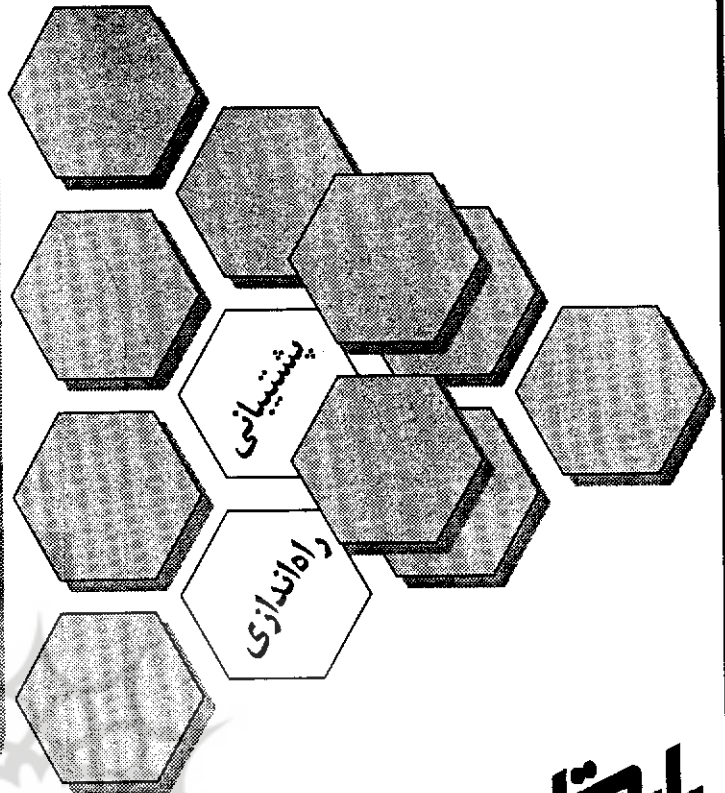
13 - ACTION-BASED LEARNING

حسابداری

فروش

انبار

بازرگان

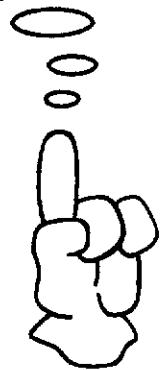


بایستا

خیابان سپهبدقزنی، کوچه ابنوس، پلاک ۸، تلفن ۸-۸۸۴۵۵۳۴

همه چیز درباره بارکد...

هنگام انتخاب
مرکز ملی شماره گذاری کالا



6431655

کدایران
CODIRAN

نخستین شرکت تخصصی
سیستمهای شناسایی خودکار
(تاسیس ۱۳۷۱)

عضو انجمن صنفی

شرکتهای اتوماسیون صنعتی

شرکت کدایران

۶۴۳۱۶۵۵، ۶۴۳۱۶۵۶ فاکس

۸۸۴۱۶۸۸ فاکس، ۸۳۱۳۰۸ دفتر فروش

ایرکست
پیشگام تکنولوژی صنعت
گروه سازی در ایران

گروه مهندسين صنايع متالورژي

ایرکست

بزرگترین سازنده کوره های صنعتی در ایران

باربع قرن تجربه

- طراحی و ساخت کوره های : عملیات حرارتی ، سخت کاری ، نرمالایزینگ ، آنیلینگ ، تنش گیری ، برگشت ، پیش گرم ، آهنگری ، کربورایزینگ ، اتمسفر کنترل شده ، تیوپ تشعشعی ، پخت لعاب ، واگنی ، کف رولری ، واکینگ بهم ، زنجیر نقاله ای ، ذوب و نگهدارنده و عملیات حرارتی آلومینیوم و فلزات رنگین .
- طراحی و ساخت : ژنراتورهای گاز اندوترمیك ENDO و اگزوترمیك EXO ، مخازن و سیستمهای کوئینچینگ ، خطوط گالوانیزه و خطوط ریخته گری فلزات .
- ارائه خدمات متالورژیکی

شرکت ایرکست

تولید کوره های صنعتی و خدمات متالورژیکی

دفتر مرکزی:

تهران، خیابان ولیعصر، نرسیده به خلیج فارس،
کد ۱۷

تلفن: ۸۹۴۲۳۶ و ۸۹۴۲۳۷ و ۸۸۱۰۵۹

کارخانه:

جاده خاورمیانه، تهران، پلاک ۲۰۱۵ و ۲۱۶۶ (۰۲۶۹۷)

خدمات پس از فروش:

تهران، خیابان ولیعصر، پلاک ۱۷، پست متری خورشید
شماره ۲۲ - تلفن: ۷۷۳۳۰۲۰

تلفن دفتر تبریز:

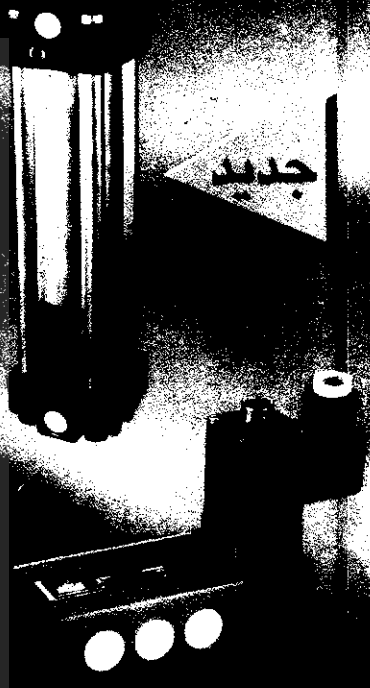
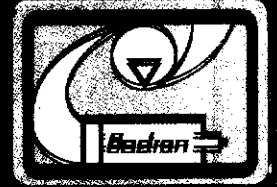
۵۸۳۳۳ - ۴۱



تلاشی ما صنعتگران

پروای استقلال ایران عزیز است

مجموعه های کامل از موامین مکن حسن در آن امکان یک سیستمه کامل کنترول کامل صنعتی را یکجا
داشته مکن حسن سیستمهای مختلفه از جمله: هیدرولیک، الکتریکی، الکترونیک، مکانیک،
مکانیک و الکتریسیته برای موتورهای الکتریکی و موتورهای هیدرولیک سیستمه مختلفه
سازمانده و خدمات دهی از آن برای: سیستمهای هیدرولیک، الکتریکی، الکترونیک، مکانیک



Complete Set of design and the realization of Pneumatic Control Systems
DESIGN OF VARIOUS SYSTEMS OF HYDRAULIC, ELECTRIC, ELECTRONIC
(1) EXPERTS AND TECHNICIANS
(2) EXPERIENCED DESIGNERS AND TECHNICIANS
(3) ALL NECESSARY COMPONENTS AND ACCESSORIES FOR ALL SYSTEMS

HEAD OFFICE: TEHRAN, MATAMMOLY
TEL.: 021-222173, 222174, 222175

مجموعه های کامل از موامین مکن حسن در آن امکان یک سیستمه کامل کنترول کامل صنعتی را یکجا
داشته مکن حسن سیستمهای مختلفه از جمله: هیدرولیک، الکتریکی، الکترونیک، مکانیک،
مکانیک و الکتریسیته برای موتورهای الکتریکی و موتورهای هیدرولیک سیستمه مختلفه
سازمانده و خدمات دهی از آن برای: سیستمهای هیدرولیک، الکتریکی، الکترونیک، مکانیک
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
مركز جامع علوم انسانی
تهران، خیابان سنایی، شماره ۱۵۲ تلفن: ۸۳۱۶۷۲ و ۹۰۹۸۵ فاکس: ۸۸۲۰۵۹
یزد، شرکت یزد مکتبستانی، موار شهید حسن دشتی، ۲۰۰ متر مازولان زمین زاهد تلفن: ۵۴۰۳۳۰۰ و ۵۴۰۳۳۰۱

تلاشی ما صنعتگران
PNEUMATIC
Badran



از هر جای دنیا که خرید کنید
بازرسان ما آنجا هستند

**NO MATTER WHERE YOU
BUY YOUR GOODS
OUR INSPECTORS ARE
THERE TO CARE**

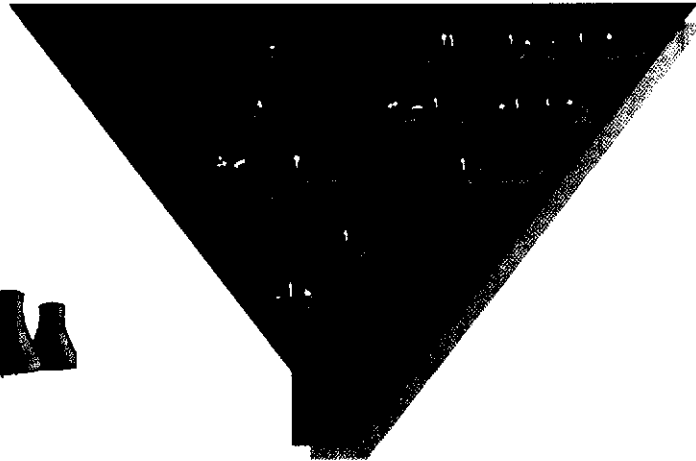
شرکت بازرسی مهندسی و صنعتی ایران

**Industrial & Engineering
Inspection Co. of Iran**

تهران - خیابان ولیعصر بالاتر از پارک ساعی پلاک ۱۲۰۰ تلفن: ۸۷۷۷۸۲۸ - ۸۷۷۷۰۱ - ۸۷۷۷۰۵ - ۸۷۷۸۹۲ - ۲ - ۸۷۷۸۶۲۱ فکس: ۸۷۷۲۳۰۰ IEIT IR

I.E.I IRAN 1200 Vali Asr Ave. TEHRAN - IRAN Tel: 8777701 - 8777828 - 8778892-5 - 8778621-2 Tlx: 212210 IEIT IR Fax: 8772300

نرم افزارهای فرزندان

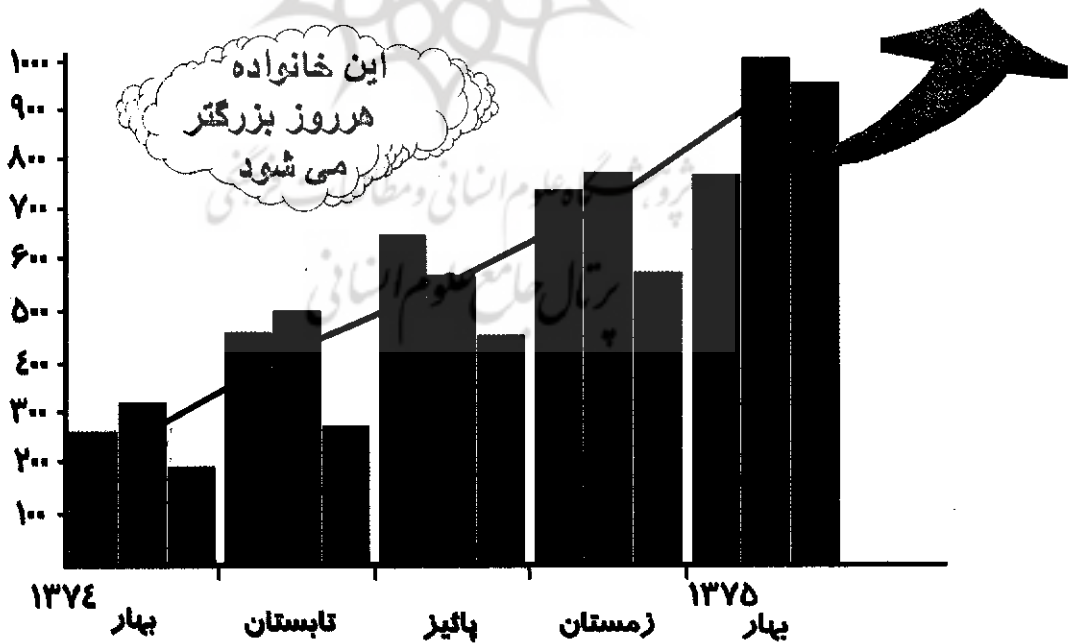


✓ شاخصی ترجمه 5 Time Line
 ✓ فارسی سازی Microsoft Project 4
 ✓ پیشرو ترجمه 6 Project Scheduler



واحد فروش: تهران، خیابان سپهرودی شمالی، کوی شهر تاش ساختمان ۹۲ واحد ۲ تلفن: ۸۶۹۶۱۷
 نمایندگی مشهد: بلوار سجاد، مجتمع تجاری خیام شرکت پایا سیستم تلفن: ۷۱۶۴۱۷

پروژه ریزی و کنترل پروژه

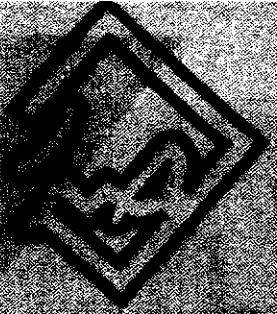


عمران
 در زمینه راه اندازی و راه اندازی سیستم های مدیریت پروژه در سازمان های دولتی و خصوصی فعالیت می نماید. همچنین در زمینه آموزش و مشاوره در زمینه مدیریت پروژه فعالیت می نماید.

سایر کاربردها
 در زمینه راه اندازی و راه اندازی سیستم های مدیریت پروژه در سازمان های دولتی و خصوصی فعالیت می نماید. همچنین در زمینه آموزش و مشاوره در زمینه مدیریت پروژه فعالیت می نماید.

صنعت
 در زمینه راه اندازی و راه اندازی سیستم های مدیریت پروژه در سازمان های دولتی و خصوصی فعالیت می نماید. همچنین در زمینه آموزش و مشاوره در زمینه مدیریت پروژه فعالیت می نماید.

فصل دوم: روش های کنترل پروژه در سازمان های دولتی و خصوصی



کتابخانه ملی افغانستان

خوارزمی، خدمات مالی، نظام و مدیریت

* خوارزمی

خدمات مالی
نظام و مدیریت
خوارزمی



بسته آموزش از راه دور اصول و فنون مذاکره

استاد: آقای دکتر مسعود حیدری

توسعه روزافزون ارتباطات و مبادلات اقتصادی، همواره بر ضرورت ارتقاء توانمندی مدیران و کارشناسانی که به پای میز مذاکره می نشینند تاکید مجدانه دارد. اهمیت توجه به اصول مذاکره زمانی آشکارتر می شود که در آن سوی مرزها ناگزیر به مذاکره با افرادی باشیم که سالهاست با این علم و فن آشنا هستند و به خوبی نیز از آن برای کسب امتیاز بهره برداری می کنند.

سازمان مدیریت صنعتی به منظور گسترش این توانمندی در جامعه و به روش کاملاً علمی اقدام به تهیه «بسته آموزشی اصول و فنون مذاکره» نموده است.

این بسته شامل متن کتبی، ۲۴۰ دقیقه نوار صوتی، ۲۴۰ دقیقه نوار ویدیویی حاوی نمونه های نمایشی از مذاکرات به روشهای مختلف می باشد.

بسته آموزشی اصول و فنون مذاکره پاسخگوی نیازهای زیر است:

آموزش و به روز آوری اصول علمی مذاکره با سرعت فراگیری شخصی در یک مجموعه منسجم

ایجاد امکان تکرار مباحث بدون نیاز به حضور مستمر در کلاسها و سمینارها

گواهینامه:

با تهیه این بسته آموزشی امکان اخذ گواهینامه «دوره جامع اصول و فنون مذاکره» طبق ضوابط مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی فراهم است.

شرایط تهیه بسته آموزشی:

باتوجه به محدودیت در توزیع این بسته آموزشی تا پایان سال ۱۳۷۵، متقاضیان می توانند با تکمیل فرم ثبت نام و واریز وجه مربوطه و ارسال فرم به همراه تصویر (کپی) رسید وجه سفارشات خود را با توجه به تاریخ درخواست خرید دریافت دارند.

قیمت فروشی: ۳۵۰۰۰ تومان

زمان تحویل: از ۳۰ دی ماه ۷۵، از طریق مراجعه به سازمان مدیریت صنعتی - مرکز آموزش - دفتر برنامه ریزی، و با ارائه اصل رسید بانکی (تهران خ ولیعصر - نبش جام جم - کد پستی ۱۹۹۹۴)

شرایط پرداخت: واریز وجه مربوطه به حساب شماره ۷۵۹۰/۲ بانک ملت شعبه جام جم تهران

برای سازمانها، نهادها و موسسات که به منظور تجهیز مدیران و کارشناسان خود اقدام به تهیه ۱۰ تا ۵۰ بسته نمایند ۱۵٪ تخفیف و بیش از ۵۰ بسته ۲۰٪ تخفیف در نظر گرفته شده است.

جهت کسب اطلاعات بیشتر یا تلفن ۲۰۳۱۰۸۰ دفتر برنامه ریزی آموزشی تماس حاصل فرمایید.

فرم درخواست تهیه بسته آموزشی اصول و فنون مذاکره تاریخ:

نام خریدار (حقیقی یا حقوقی):

تعداد سفارش:

نشانی دقیق پستی:

تلفن تماس:

شماره نمابر (فاکس):

لطفاً تصویر رسید وجه را ضمیمه فرمایید.

