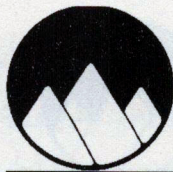


# مدیریت با بازده بالا

اندرو گروو

ترجمه‌ی محبوبه حسینی



نشر میلکان

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: کارخانه‌ی تولید صبحانه ملی می‌شود. ۱۱۵

فصل هشتم: سازمان‌های ترکیبی. ۱۱۹

فصل نهم: گزارش دهی دوگانه. ۱۲۷

فصل دهم: سبک‌های کنترل. 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. آنچه پس از سال ۱۹۸۳ رخ داد

این کتاب را در سال ۱۹۸۳ نوشتم. نتیجه‌ی بیست سال فعالیت مدیریتی‌ام بود. در طول این مدت روش‌های مختلف را برای اجرای اثرگذار کارهای گوناگون یاد گرفتم. آنچه 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، دورویداد مهم در دهه‌ی ۱۹۸۰ رخ داد و محیط کار مدیریتی ما را دچار تغییر کرد و سبب شد بفهمم نوشتن مقدمه‌ای به‌روزتر برای این کتاب، امری الزامی است. این رویدادها همان ورود پی‌دپی حافظه‌های ساخت ژاپن و استفاده از ایمیل بودند. بگذارید اندکی درباره‌ی مفاهیم ضمنی آن‌ها توضیح دهم.

از اواسط دهه‌ی هشتاد، حافظه‌ی دسترسی تصادفی پویا<sup>۱</sup> یا به‌اختصار رم دینامیک، رایج‌ترین ابزار حافظه‌ی کامپیوتری در تمام انواع کامپیوترها بود. در آن دوران، تولیدکننده‌های ژاپنی این کالا، قابلیت‌های فناورانه‌ی خود را تکمیل کردند و با تولید ماهرانه‌ی خود توانستند بازار را از دست تولیدکننده‌های امریکایی درآورند. این در حالی بود که تولیدکنندگان امریکایی از پیشگامان این بازار بودند و در پانزده سال اول ورود این رم‌ها، کنترل بازار را در دست داشتند. علاوه‌بر آن، در اواسط دهه‌ی هشتاد، انقلاب کامپیوترهای شخصی رخ داد. از آن‌جاکه کامپیوترهای شخصی به حافظه‌ی زیادی نیاز داشتند، نیروی تخریبگر رم ژاپنی، برای محصولات خود، بازاری آماده‌به‌خدمت داشت که در ایالات متحده متمرکز شده بود. همه‌چیز برای حمله آماده بود.

شرکت اینتل<sup>۲</sup>، یعنی محل کارم، یکی از شرکت‌هایی بود که گرفتار این یورش شد. در واقع، شرکت اینتل یکی از تولیدکننده‌های اولیه‌ی رم دینامیک بود. علاوه‌بر آن، ما در سال‌های اولیه‌ی تأسیس شرکت، برای خود، بازار فروش کلی داشتیم. در اواسط دهه‌ی هشتاد، رقابت ایالات متحده با ما، بیش از پیش، سبب کاهش سهم مان 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 مان شد. سرانجام، این آسیب‌ها ما را بر آن داشت تا به کاری بس دشوار دست بزنیم: فاصله‌گیری از تجارتي که شرکت

۱. Dynamic Random Access Memory؛ یا DRAM نوعی 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.