مجموعه کتاب‌های مدیرساز

کتاب راهنمای ابزارهای مدیریت

۲۵ ابزار مؤثر و پر استفاده توسط مدیران ارشد در سراسر جهان بر اساس تحقیقات سالانه شرکت مشاوره بین المللی Bain

نوشته: دارل ک. ریگبی

ترجمه: دکتر فرشید عبدی- دکتر مهرداد حسینی شکیب

به نام آنکه دانش فزایدمی

مرکز دانش مدیریت ارتباط با مشتری (مُدام) تقدیم می‌کند:

مجموعه کتاب‌های مدیرساز

کتاب راهنمای

ابزارهای مدیریت

۲۵ ابزار مؤثر و پر استفاده توسط مدیران ارشد در سراسر جهان
بر اساس تحقیقات سالانه شرکت مشاوره بین المللی Bain

(دوزبانه همراه با متن اصلی کتاب)

نوشته:

دارل ک. ریگبی

ترجمه:

فرشید عبدی

عضو هیئت علمی دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران جنوب)

مهرداد حسینی شکیب

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی (واحد کرج)

تقدیم مترجمین

پیشکش دستهای مهربان مادرم

م.ح.ش

تقدیم به خاطره بی بدیل مهربانی‌های مادر

ف. ع

فهرست مطالب

۱. ادغام و خرید شرکت‌ها (M & A).....۲۳

۲. الگـــــوبرداری.....۲۷

۳. اینترنت اشیاء (IOT).....۳۱

٤. بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار (BPR).....۳۵

٥. بخش‌بندی مشتریان.....۳۹

٦. برنامه‌ریزی استراتژیک.....٤۳

۷. برنامه‌ریزی سناریو و اقتضایی.....٤۷

۸. برنامه‌های مدیریت تغییر.....٥۱

۹. بودجه‌بندی بر مبنای صفر.....٥٥

۱۰. بیانیه‌های رسالت و چشم انداز.....٥۹

۱۱. تجزیه و تحلیل سفر مشتری.....٦۳

۱۲. تحلیل‌گری پیشرفته.....٦۷

۱۳. تحول دیجیتال..... ۷۱

۱٤. روش ارزیابی متوازن (BSC)..... ۷۵

۱۵. سیستم های رضایت مشتری..... ۷۹

۱٦. سیستم‌های مشارکت کارکنان..... ۸۳

۱۷. قابلیت‌های اصلی..... ۸۷

۱۸. کاهش پیچیدگی..... ۹۱

۱۹. مدل‌های بهینه‌سازی قیمت..... ۹۵

۲۰. مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)..... ۹۹

۲۱. مدیریت چابک..... ۱۰۳

۲۲. مدیریت زمان سازمانی..... ۱۰۷

۲۳. مدیریت زنجیره تأمین (SCM)..... ۱۱۱

۲٤. مدیریت کیفیت جامع (TQM)..... ۱۱۵

۲۵. همکاری‌های استراتژیک..... ۱۱۹

درباره نویسنده

دارل ک. ریگبی

دارل ریگبی، مدیر ارشد دفتر شرکت مشاوره مدیریت بین اند کامپانی در شهر بوستون است. او از سال ۱۹۸۷ به این شرکت پیوست و در سال ۱۹۸۲ به عنوان یکی از شرکای اصلی این شرکت برگزیده شد. در طول تقریبا ۲۰ سال تجربه مشاوره، او هدایت پروژه‌های متنوعی را در صنایع و سازمان‌هایی نظیر شرکت‌های دارای فناوری پیشرفته، بیمارستان‌ها، شرکت‌های سرمایه‌گذاری، بانک‌ها و بخش خرده‌فروشی به عهده داشته است.

وی قبل از پیوستن به شرکت مشاوره بِین با رتبه ممتاز از دانشکده بازرگانی هاروارد با درجه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، فارغ‌التحصیل شده است. دوره کارشناسی وی نیز در رشته مدیریت بوده و دانش‌آموخته دانشگاه یانگ برایهام است.

سخنرانی و تالیف در خصوص استراتژی موضوع مورد علاقه اوست و در مورد رابطه بین استراتژی و نوآوری، انحلال و خرید شرکت‌ها، تدوین استراتژی‌های مشتری‌گرا و مدیریت تغییر به تحقیق و مشاوره می‌پردازد. به کتاب **جعبه ابزار مدیریت** وی که یک تحقیق جهانی است، در بسیاری از نشریات و کتاب‌های مدیریتِ آمریکایی و بین‌المللی استناد شده است.

درباره مترجمین

دکتر فرشید عبدی، زاده تابستان ۱۳۴۹ در تهران. تحصیلات خود را تا مقطع دکترا در رشته‌های مهندسی صنایع و مدیریت ادامه داده است. در سال ۱۳۷۶ به عضویت هیئت علمی دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب در آمده است. او از سال ۱۳۸۴ به عنوان مشاور مدیریت با شرکت‌های بخش خصوصی و دولتی همکاری کرده است. در دو دهه‌ی گذشته در دانشکده‌ها و دوره‌های مختلف به تدریس اصول مدیریت، رفتار سازمانی، تفکر سیستمی و مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته است. تأسیس دانشکده مهندسی صنایع، انجمن علمی مهندسی صنایع و ریاست دانشکده‌های مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب و عضویت در هیئت مدیره انجمن مهندسی صنایع ایران از دیگر سوابق اوست. از ایشان تاکنون ۲۲ عنوان کتاب و نزدیک به ۱۰۰ مقاله منتشر شده است.

دکتر مهرداد حسینی شکیب، زاده تابستان ۱۳۴۶ در تهران و دانش آموخته دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد اسلامی است. کار اجرایی را از سال ۱۳۶۹ در صنایع دفاعی و تدریس در دانشگاه‌ها را از سال ۱۳۷۵ آغاز کرده و در سال ۱۳۸۶ به عضویت هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج در آمده است. در این سال‌ها به عنوان مدرس و مشاور مدیریت استراتژیک و تفکر سیستمی با بخش خصوصی و دولتی همکاری کرده است. از ایشان تاکنون دو کتاب و نزدیک به ۷۰ مقاله منتشر شده است.

مقدمه مترجمین

ما تبدیل به ابزاری می‌شـــویم که از آن اســـتفاده می‌کنیم، درابتدا ما به ابزارها شـــکل می‌دهیم و بعد ما شکل ابزارها می‌شویم.

مارشال مک لوهان

مدیران برای حل مسائل و رویارویی با چالش‌ها نیاز به ابزار دارند، همانطور که بشر توانست با تکامل ابزارها مسائل خود را حل کند، مدیران نیز لازم است ابزارهای درست را شناسایی، انتخاب و پیاده‌سازی کنند.

اما در عمل چه اتّفاقی می افتد؟ ما معمولاً با دو گروه از مدیران روبرو هستیم، گروه اول مدیران اصطلاحاً سنتی هستند و اعتقادی به ابزار ندارند. این گروه برای تصمیم گیری و حل مسائل به غریزه و عادتهای خود متوسل می شوند. اگر مسائل ساده را با روشی پرهزینه و پر اتلاف حل کرده باشند به آن ادامه می دهند و هنگامی که با چالش‌های بزرگتر مواجه می شوند و روش آنها جواب نمی دهد، یا کسی را مقصر می دانند و یا با اتلاف‌های سنگین، مدتی عوارض مسأله را کاهش می‌دهند. این مدیران، درفضای رقابت واقعی و در مواجهه با چالش‌های پیچیده، یا سازمان خود را نابود می‌کنند و یا هرگز رشدی نمی‌کنند.

گروه دوم، مدیرانی هستند که متناسب با مد روز و بی‌تناسب با مشکلات سازمان خود، هر روز از ابزاری جدید با نامی پرطمطراق استفاده می‌کنند. این نوع مدیران با رفتن به هر سمینار یا خواندن هر کتابی به فکر اجرای آن در سازمان خود می‌افتند و با صرف هزینه زیاد و بدون بازدهی هرچند وقت یک‌بار یک ابزار را به گورستان ابزارهای استفاده‌شده و ناکارآمد خود اضافه می‌کنند و اعتقاد و اطمینان مدیران و کارکنان زیردست را نسبت به خود و ابزارها خدشه‌دار می‌سازند.

افراط و تفریط این دو گروه به شدت برای خودشان و سازمان‌هایشان زیان‌بار است، اما راه‌حل چیست؟

سال‌ها مشاوره و کار با مدیران ارشد به ما نشان داده که باید ابزارها متناسب با مسائل انتخاب شوند و در زمان و مکان مناسب مورداستفاده قرار گیرند. نمی‌توان در جایی که نیاز به بهبودهای عملیاتی نظیر شش سیگما یا مدیریت چابک دارد از ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرد. یا در جایی که نیاز به ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی است، سراغ تحلیلگری پیشرفته رفت. بنابراین بسیار مهم است که مدیران دانش انتخاب ابزارهای متناسب با مسائلشان را به دست آورند تا در چالش‌ها و تصمیم‌گیری‌ها به انتخاب و استفاده درست، نائل شوند.

کتاب پیش رو در راستای این هدف آماده شده است، مؤسسه مشاوره بین‌المللی مدیریت بِین[1] هر یک یا دو سال یک‌بار در قالب یک تحقیق قوی، ۲۵ ابزار پرکاربرد مدیریتی را شناسایی را بر اساس گستره استفاده و میزان موفقیت معرفی می‌کند. این ترجمه بر اساس نتایج آخرین تحقیق منتشرشده این شرکت در سال ۲۰۱۷ است.

مزایای این کتاب چیست؟

- معرفی ابزارهای پرکاربرد
- توضیح چگونگی استفاده
- معرفی منابع تفصیلی
- زبان ساده و قابل‌استفاده بودن سریع برای مدیران
- مفید و مختصر بودن مطالب
- دوزبانه بودن کتاب

۱-Bain

این کتاب به چه سؤالاتی پاسخ می‌دهد؟

- چه ابزارهایی بیشترین استفاده و تأثیر را برای مدیران داشته‌اند؟
- متناسب با مسائل و چالش‌ها چه نوع ابزاری بیشتر قابل‌استفاده است؟
- از هر ابزاری چگونه باید استفاده شود؟
- دامنه کاربرد هر ابزار چیست؟
- برای مطالعه بیشتر باید به چه منابعی مراجعه کنیم؟

مخاطبان این کتاب چه کسانی هستند؟

- مدیران ارشدی که بیشترین رویارویی را با چالش‌ها دارند.
- مدیرانی که در جستجوی راهکاری متناسب با مشکلاتشان هستند.
- کارشناسانی که می‌خواهند به مدیرانشان در حل مسائل، کمک فکری بدهند.
- دانشجویانی که می‌خواهند با شناخت ابزارهای مدیریتی و مطالعه تفصیلی آن‌ها به عمق دانش و زبان تخصصی خود بیفزایند.

کلام آخر

بازهم تأکید می‌کنیم که مدیران باید متناسب با چالش‌های خود ابزارهای مناسب را انتخاب کنند و در استفاده از ابزارها دچار افراط و تفریط نشوند. از کلیه عزیزانی که در آماده‌سازی این کتاب با ما همکاری کردند متشکریم. به‌خصوص کارکنان مرکز دانش مدیریت ارتباط با مشتری(مُدام) و به‌ویژه خانم مهندس آرزو زمانی که در تمامی مراحل همراه ما بودند.

اعتقاد داریم که نظرات و بازخوردهای شما، موجب غنای این اثر و سایر فعالیت‌های ما می‌شود و بنابراین موجب مزید امتنان است که آن‌ها را با ما از طریق نشانی‌های اعلام‌شده به اشتراک بگذارید.

پایدار و پیروز باشید.

دکتر فرشید عبدی- دکتر مهرداد حسینی شکیب

مقدمه نویسنده

در طول چند دهه گذشته، ابزارهای مدیریتی به بخش مشترک زندگی مدیران ارشد بدل شده‌اند. هرجایی که مدیران به دنبال رشد درآمد، افزایش کارایی، نوآوری و بهبود کیفیت و یا برنامه‌ای برای آینده رفته‌اند، در جستجوی ابزارهایی برای کمک بوده‌اند. محیط امروزی مشوق جهانی‌شدن، رشد سریع و پیشرفت فناوری و آشفتگی‌های اقتصادی سبب افزایش چالش‌های پیش روی مدیران شده است و بنابراین سبب نیاز بیشتر آن‌ها به یافتن ابزارهای درست جهت غلبه بر چالش‌ها شده است.

برای موفقیت‌آمیز شدن این کار، مدیران ارشد باید بیشتر از همیشه هوشیار و مطلع باشند تا بتوانند گزینه‌ها را شناسایی و از میان ابزارهای مدیریتی مناسب‌ترین را برای شرکت خود انتخاب کنند. به سبب وجود مسائلی که مدیران ارشد لازم است آن‌ها را حل کنند، فرایند انتخاب به‌خودی‌خود می‌تواند پیچیده باشد. آن‌ها باید ابزاری را انتخاب کنند که باعث بیشترین کمک به تصمیم‌گیری مناسب آن‌ها شود و سبب ارتقای فرایندها، محصولات و خدمات و به همان اندازه موجب سرآمدی آن‌ها در عملکرد و سودآوری شود.

استفاده موفق از چنین ابزارهایی نیازمند درک نقاط قوت و ضعف هریک از آن‌ها و به همان اندازه ترکیب و استفاده خلاقانه از ابزارهای درست به شکل درست و در زمان درست است. رمز و راز این کار، در کشف یک‌راه حل ساده نیست، بلکه در یادگیری سازوکارهای چگونگی و زمان استفاده از آن ها است. در غیاب اطلاعات عینی، هیاهوهای بی مبنا، انتخاب و استفاده از ابزارهای مدیریتی را تبدیل به قماری خطرناک می‌کند و همه‌چیز به اتفاقات وابسته می‌شود. برای این‌که مدیران ارشد از ابزارهای

در دسترس آگاه شوند، شرکت مشاوره بِین[۱]، یک پروژه تحقیقاتی چندساله را از سال ۱۹۹۳ آغاز کرد. این پروژه به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات در مورداستفاده و عملکرد ابزارهای مدیریتی تعریف شد. اهداف ما دو وجهی بودند:

- کمک به مدیران برای فهم کاربردهای این ابزارها و نتایج حاصل از آن‌ها در مقایسه با سازمان‌هایی که در صنایع دیگر و در سطح جهان از این ابزارها استفاده کرده‌اند.
- پاسخ به نیازهای اطلاعاتی مدیران برای شناسایی، انتخاب، پیاده‌سازی ابزارهای مناسب و یکپارچه‌سازی آن‌ها به‌منظور بهبود عملکرد شرکت.

از سال ۱۹۹۳ تاکنون هر یک یا دو سال یک‌بار، ما تحقیقی برای شناسایی ۲۵ ابزار پراستفاده و متداول مدیریت انجام داده‌ایم. در این کتاب راهنما، این ابزارها معرفی‌شده‌اند و چگونگی استفاده از آن‌ها تشریح شده است. به کمک این تحقیق، ما گستردگی استفاده از هر ابزار و نرخ موفقیت آن‌ها را بررسی کرده‌ایم.

در طول زمان، تحقیق ما، نتایج مهمی را نشان داد، که از میان آن‌ها می‌توانیم به این موارد اشاره‌کنیم:

- نسبتاً، رضایت کلی از استفاده از ابزارها وجود دارد و نظرات در خصوص آن‌ها مثبت است. ولی نرخ استفاده، سهولت پیاده‌سازی، اثربخشی و نقاط قوت و ضعف آن‌ها بسیار متفاوت است.
- ابزارهای مدیریتی، هنگامی دارای بیشترین درجه تأثیر هستند که در فعالیت‌های اصلی سازمان به آن‌ها پرداخته شود.
- مدیرانی که از ابزاری به ابزار دیگر به‌صورت تصادفی و رفت و برگشتی حرکت می‌کنند، موجب کاهش اعتماد کارکنان می‌شوند.
- اغراق در استفاده از ابزارها به دلیل مد روز بودن آن‌ها، معمولاً سبب انتظارات غیرواقعی و نتایج ناامیدکننده می‌شود.
- تصمیم گیران هنگامی به نتایج بهتری می‌رسند که استراتژی‌های مبتنی بر واقعیت تدوین کنند و ابزارها را وسایلی جهت رسیدن به اهداف استراتژیک ببینند.
- هیچ ابزاری، نوشدارو برای تمام مسائل سازمانی نیست.

---

۱ -Bain and Company

در سال ۲۰۱۵ ما متوجه شدیم که مدیران با چالش‌های در حال افزایشی در سطح جهان مواجه هستند:

- اکثر آن‌ها اعتقاد داشتند که نسبت به گذشته وفاداری مشتریان به برند کمتر شده است.
- نیمی از آن‌ها از ابزارهای پیشرفته تحلیلگری و یا فن‌های آزمون و آزمایش برای تحقق استراتژی بازاریابی خود استفاده می‌کردند.
- دو سوم آن‌ها احساس می‌کردند، خرج کردن روی فناوری اطلاعات باید میزان فروش را افزایش دهد.
- نتایج تفصیلی این تحقیقات در مورد ابزارها و روندهای مدیریت در این نشانی قابل‌مشاهده است: *www.bain.com/tools.*

تلاش‌های ما جهت درک نحوه تکامل مداوم گستره ابزارهای مدیریتی، منجر به افزودن سه ابزار به این راهنما شد: مدیریت چابک، تحلیل سفر مشتری و اینترنت اشیاء. ما منتظر ارزیابی چگونگی استفاده مدیران از این‌ها و بقیه ابزارها در غلبه بر چالش‌های سازمانی هستیم.

امیدواریم که این کتاب راهنما، به‌خودی‌خود ابزاری مفید باشد. نتایج کسب‌شده از این تحقیق جهانی سالانه به‌صورت مجزا در نشانی زیر منتشرشده است: *Bain.com/publications*

دارل .ک ریگبی
مدیر ارشد شرکت مشاوره بین

۲۰

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

۲۰-۱-عناوین مرتبط

- فعالیت‌های تجاری به کمک فناوری‌های ایجاد همکاری
- حفظ مشتری
- بخش‌بندی مشتری
- ممیزی مشتری
- ابزارهای مدیریت وفاداری

۲۰-۲- شرح

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، فرایندی است که شرکت‌ها از آن، برای شناخت گروه‌های مشتریان و پاسخ سریع- و گاهی فوری- به خواسته‌های در حال تغییر آن‌ها استفاده می‌کنند. فناوری CRM، شرکت‌ها را قادر می‌سازد، مقادیر انبوهی از داده‌های مربوط به مشتریان را جمع‌آوری و مدیریت نمایند و سپس بر اساس آن‌ها، استراتژی‌های خود را اتخاذ کنند. داده‌های جمع‌آوری‌شده از طریق اقدامات معطوف به CRM، به شرکت‌ها در حل مسائل خاص در سراسر چرخه ارتباط با مشتری، کمک می‌نماید. چرخه ارتباط با مشتری، زنجیره‌ای از فعالیت‌ها است که از هدف‌گیری اولیه مشتریان توسط شرکت، آغاز و تا تلاش برای موفقیت در بازگرداندن آن‌ها جهت خرید بیشتر، ادامه می‌یابد. هم‌چنین، داده‌های CRM، بینش‌های جدید و مهمی برای شرکت‌ها در خصوص نیازها و رفتارهای مشتریان فراهم می‌کند و به آن‌ها اجازه می‌دهد، محصولات خود را برای مشتریان بازار موردنظر، مناسب‌سازی نمایند. در اغلب موارد، اطلاعات جمع‌آوری‌شده از طریق برنامه‌هایCRM، برای مسائلی فراتر از مشکلات حوزه بازاریابی، نظیر مدیریت زنجیره تأمین و تکوین محصولات جدید، راه‌حل ارائه می‌کنند.

۲۰-۳- روش‌شناسی

CRM، مدیران را ملزم به موارد زیر می‌کند:

- شروع با تعریف « نقاط درد» استراتژیک در چرخه ارتباط با مشتری، به‌عنوان مسائلی که تأثیر زیادی بر رضایت و وفاداری مشتریان دارند و حل آن‌ها، سبب برتری در مزیت رقابتی و دستاوردهای مالی می‌گردد.
- ارزیابی این‌که داده‌های CRM – و کدام نوع از آن‌ها- می‌تواند نقاط درد را برطرف سازد. ارزشی که چنین اطلاعاتی برای شرکت فراهم می‌کند، باید محاسبه شود.
- انتخاب فناوری و نرم‌افزار مناسب، محاسبه هزینه پیاده‌سازی و آموزش کارکنان برای استفاده از آن
- ارزیابی این‌که منافع اطلاعات CRM بیش از هزینه‌های آن است.
- طراحی برنامه‌های تشویقی، جهت اطمینان از این‌که کارکنان تشویق می‌شوند و در برنامه‌های CRM شرکت می‌کنند. بسیاری از شرکت‌ها، به این نکته پی برده‌اند که سازمان‌دهی مجدد از گروه‌های محصول به ساختارهای مشتری محور، امکان موفقیت CRM را افزایش می‌دهد.
- اندازه‌گیری میزان پیشرفت و تأثیر CRM. لازم است بر مشارکت کارکنان کلیدی در برنامه CRM نظارت جدی شود و علاوه بر آن، برای ارزیابی میزان پیشرفت در منفعت رسانی به مشتری، سیستم‌های اندازه‌گیری مستقر گردد. پس از آن‌که داده‌ها جمع‌آوری شدند، لازم است این اطلاعات به شکل وسیعی، با کارکنان در میان گذاشته شود. این کار، سبب تشویق بیشتر کارکنان، به مشارکت در طرح خواهد شد.

۲۰-٤- موارد استفاده

شرکت‌ها می‌توانند در موارد زیر از CRM استفاده کنند:

- جمع‌آوری اطلاعات تحقیقات بازار در مورد مشتریان، در زمان واقعی در صورت لزوم
- ایجاد پیش‌بینی‌های فروش با قابلیت اطمینان بیش‌تر
- هماهنگ کردن سریع اطلاعات بین کارکنان فروش و نمایندگان خدمات مشتری و افزایش اثربخشی آن‌ها

- قادر ساختن کارشناسان فروش به دیدن اثر مالی پیکره‌بندی‌های متفاوت محصول، قبل از تعیین قیمت
- اندازه‌گیری صحیح میزان بازگشت برنامه‌های تبلیغاتی فردی و اثر اقدامات یکپارچه بازاریابی و تغییرات لازم در هزینه کرد آن‌ها بر اساس نتایج
- تغذیه اطلاعات مرتبط با ترجیحات و مسائل مشتریان برای طراحان محصول
- افزایش فروش، از طریق شناسایی نظام‌مند و مدیریت سرنخ‌های فروش
- بهبود توان حفظ مشتری
- طراحی برنامه‌های مؤثر خدمات مشتری

۲۰-۵- گزیده منابع

- Day, George S. “Which Way Should You Grow?” Harvard Business Review, July/August 2004, pp. 24–26.
- Dyché, Jill. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. Addison-Wesley Professional, 2001.
- Peppers, Don, and Martha Rogers. Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. 2d ed. Wiley, 2011.
- Reichheld, Fred. Loyalty Rules! How Leaders Build Lasting Relationships in the Digital Age. Harvard Business School Press, 2001.
- Reichheld, Fred, with Thomas Teal. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Harvard Business School Press, 1996.
- Rigby, Darrell K., and Dianne Ledingham. “CRM Done Right.” Harvard Business Review, November 2004, pp. 118–129.
- Rigby, Darrell K., Fred Reichheld, and Phil Schefter. “Avoid the Four Perils of CRM.” Harvard Business Review, February 2002, pp. 101–109.

معرفی کتاب:

مدیران برای حل مسائل و رویارویی با چالش‌ها نیاز به ابزار دارند، همانطور که بشر توانست با تکامل ابزارها مسائل خود را حل کند، مدیران نیز لازم است ابزارهای درست را شناسایی، انتخاب و پیاده‌سازی کنند. سال‌ها مشاوره و کار با مدیران ارشد به ما نشان داده که باید ابزارها متناسب با مسائل انتخاب شوند و در زمان و مکان مناسب مورد استفاده قرار گیرند. بنابراین بسیار مهم است که مدیران دانش انتخاب ابزارهای متناسب با مسائلشان را بدست آورند تا در چالش ها و تصمیم گیری ها به انتخاب و استفاده درست، نائل شوند.

کتاب پیش رو در راستای این هدف آماده شده است، مؤسسه مشاوره بین المللی مدیریت بِین هر یک یا دوسال یک بار در قالب یک تحقیق قوی، ۲۵ ابزار پر کاربرد مدیریتی را شناسایی را بر اساس گستره استفاده و میزان موفقیت معرفی می کند.

دکتر فرشید عبدی، زاده تابستان ۱۳۴۹ در تهران. تحصیلات خود را تا مقطع دکترا در رشته‌های مهندسی صنایع و مدیریت ادامه داده است. در سال ۱۳۷۶ به عضویت هیئت علمی دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب در آمده است. او از سال ۱۳۸۴ به عنوان مشاور مدیریت با شرکت‌های بخش خصوصی و دولتی همکاری کرده است. تأسیس دانشکده مهندسی صنایع، انجمن علمی مهندسی صنایع و ریاست دانشکده‌های مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب و عضویت در هیئت مدیره انجمن مهندسی صنایع ایران از دیگر سوابق اوست. از ایشان تاکنون ۲۲ عنوان کتاب و نزدیک به ۱۰۰ مقاله منتشر شده است.

دکتر مهرداد حسینی شکیب، زاده تابستان ۱۳۴۶ در تهران و دانش آموخته دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد اسلامی است. کار اجرایی را از سال ۱۳۶۹ در صنایع دفاعی و تدریس در دانشگاه‌ها را از سال ۱۳۷۵ آغاز کرده و در سال ۱۳۸۶ به عضویت هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج در آمده است. در این سال‌ها به عنوان مدرس و مشاور مدیریت استراتژیک و تفکر سیستمی با بخش خصوصی و دولتی همکاری کرده است. از ایشان تاکنون دو کتاب و نزدیک به ۷۰ مقاله منتشر شده است.

ISBN 9786009885596
9 786009 885596

www.modamCRM.com