

یک کتاب یک مقاله



ژورنال علمی و پژوهشی
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

مقالات آرای بخش

فرآیند اجرا رشته ای برای انجام امور

در بخش یک کتاب یک مقاله، به خلاصه ای از جدیدترین کتابهای منتشر شده جهان در عرصه بین المللی اختصاص دارد. این کتابها پرفروشترین، تأثیرگذارترین و موفقترینها در جهان مدیریت می باشد.



فرایند اجرا

رشته‌ای برای انجام امور

لاری باسیدی و رام چاران^۱

رفتارهای کلیدی را در خود بروز دهید. البته ایجاد چارچوبی برای فرهنگ تغییر. فرهنگ یک سازمان، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، عقاید، باورها و رفتارهای مشترک آن است. رهبرانی که می‌خواهند فرهنگ اجرایی سازمان خود را ارتقا دهند، باید بر تغییر در نگرش‌های موجود در شرکت تمرکز کنند زیرا این رفتارها هستند که می‌توانند نتایج مورد نظر را به دنبال داشته باشند.

لاری سه فرآیند محوری قدرت اجرا، بسیاری از سازمان‌ها به عنوان موضوعاتی مجزا و مستقل، با افراد، استراتژی‌ها و فرآیندهای سازمانی خود رفتار می‌کنند. این در حالی است که آنها دارای روابط بهم پیوسته هستند و باید با آنها برای تلفیق قدرت اجرا در سازمان رفتار کرد.

چرا اجرا مهم است

در حالی که پژوهش‌ها و تحقیقات زیادی در مورد روش‌های مدیریت و تفکرات استراتژیک انجام شده‌اند، به ندرت کسی درباره قدرت اجرا سخن گفته است. برای درک قدرت اجرا، باید سه موضوع را در ذهن داشته باشید:

۱. اجرا، یک رشته است. هیچ استراتژی سازمانی را نمی‌توان بدون توجه به نحوه اجرای آن تدوین کرد. اجرا یک فرآیند سیستماتیک است که نشان می‌دهد امور مختلف را باید چگونه انجام داد.

۲. اجرا، یکی از وظایف مهم رهبر سازمان است. بسیاری از رهبران سازمان‌ها فکر می‌کنند نباید خود را درگیر جزئیات

در اقتصاد لرزان امروز که با رقابت شدید، هزینه‌های فزاینده، کاهش حاشیه سود و مقابله با انبوه نیروهای داخلی و خارجی همراه است، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی دست به گریبان هستند. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در برابر این عوامل، مسئولیت‌پذیری خود را حفظ نمایند، رهبران امروز باید قادر باشند تا اهدافی را که برای سازمان تعیین کرده‌اند، محقق سازند و آنها را به نتایج عملی تبدیل نمایند. آنها طرح‌هایی جامع، قاطع و منطقی تهیه می‌کنند اما نمی‌توانند آنها را به درستی اجرا کنند.

لاری باسیدی مدیر عامل شرکت هانی ول^۲ و رام چاران مشاور حوزه مدیریت، معتقدند، علت وجود چنین شکافی آن است که متخصصان کسب و کار، فرآیند اجرا را یک نوع رشته یا ستون فقرات فرهنگ سازمانی خود نمی‌دانند. از مدیریت میانی تا مدیریت ارشد، رهبران یک شرکت باید بدانند که فرآیند اجرا مهم‌ترین مجموعه فعالیت‌های آنان است. هیچ فضایی بهتر از این برای مدیران وجود ندارد که بتوانند در آن اهدافشان را عملی سازند. کار زیادی باید در این حوزه انجام شود و کتاب فرآیند اجرا راه آن را به شما نشان می‌دهد.

آنچه که در این چکیده خواهید آموخت:

لاری چرا اجرا ضروری است. رهبران فقط برای مدیریت آموزش ندیده‌اند. برای داشتن تفکری استراتژیک و اجرای روش‌های مدیریتی، به زمان و تخصص بیشتری نیاز است. اگر رهبر یک شرکت نتواند دیدگاه‌هایش را عملی سازد، آن شرکت پیشرفتی نخواهد کرد.

لاری طریق تبعیت از هفت رفتار ضروری، (در ادامه خواهد آمد) کارمندان می‌توانند نتایج مفید در کارشان ایجاد نمایند. اگر شما توجهی جدی به موضوع اجرا و رهبری دارید، باید این

1. Larry Bossidy and Ram Charan

لاری باسیدی رئیس هیات مدیره و مدیر عامل سابق شرکت بین‌المللی هانی ول است. رام چاران مشاور مدیران عامل و نویسنده کتاب "آنچه که مدیران عامل از شما انتظار دارند بدانید" و چند کتاب دیگر است. کتاب فرآیند اجرا در ۲۷۸ صفحه، توسط این دو نویسنده به رشته تحریر درآمده است.

2. Honeywell



اجرائی کنند بلکه فقط باید در بخش تدوین استراتژی نظارت نمایند. در واقعیت، تنها رهبرانی می توانند کار اجرا را عملی سازند که شخصاً درگیر اجرای امور شوند.

۳. اجرا، باید یک بخش اساسی از فرهنگ کسب و کار باشد. اجرا باید در بطن سیستم های تشویقی و ضوابط رفتاری افراد باشد.

کامپک ۳ در برابر دل ۴: تفاوتی که اجرا باعث شد اکهارد فیفر ۵ مدیر عامل سابق کامپک یک استراتژی بلندپروازانه داشت، او پیش از تمامی رقبایش به این نکته پی برد که شیوه وینتل ۶ (ترکیبی از سیستم عامل ویندوز ۷ و برنامه نوآوری اینتل ۸) می تواند باعث مصونیت انبوهی از رایانه هایی شود که هر روزه به شبکه های مختلف متصل می شوند. فیفر سعی کرد از طریق اکتساب های مختلف قلمرو کامپک را توسعه دهد تا بتواند نیازهای مشتریان متعددی را رفع کند. او به این نگرش خود ادامه داد و تا سال ۱۹۹۸ در راس این صنعت قرار گرفت.

البته این استراتژی نتوانست به نتایج درخشان تری دست یابد. تلفیق اکتساب ها و تحویل نتایج پیش بینی شده، نیازمند اجرایی

همه رهبران بزرگ دارای استعداد و غریزه اجرا هستند، اما معمولاً از این استعداد در گزینش، آموزش و تربیت رهبران استفاده نمی شود. بخش اعظم کسانی که در رأس سازمانها قرار می گیرند، متفکرانی برجسته اند، اما توجهی به موضوعات اجرایی ندارند و خود را درگیر آن نمی کنند.

به مراتب بهتر از آنچه بود که کامپک قادر به انجام آن بود. به علاوه، نه فیفر و نه جانشین او قادر نبودند فرآیند اجرایی لازم برای سودآوری از رایانه های خانگی و شخصی را دنبال کنند از سوی دیگر، مایکل دل اهمیت اجرا را درک کرد. رویکرد او در قبال فروش مستقیم و تولید بر مبنای فروش، استراتژی محوری کسب و کار او را تشکیل داد و به همین دلیل است که شرکت دل توانست هم از نظر سهم بازار و هم به عنوان بزرگ ترین تولیدکننده رایانه های خانگی و شخصی از کامپک پیشی بگیرد.

مهارتی فراموش شده

همه رهبران بزرگ دارای استعداد و غریزه اجرا هستند، اما معمولاً از این استعداد در گزینش، آموزش و تربیت رهبران

3. Compaq
4. Dell
5. Eckhard Pfeiffer
6. Wintel
7. Windows
8. Intel

استفاده نمی شود. بخش اعظم کسانی که در رأس سازمانها قرار می گیرند، متفکرانی برجسته اند، اما توجهی به موضوعات اجرایی ندارند و خود را درگیر آن نمی کنند. بسیاری از آنها اصلاً نمی دانند چگونه باید وظایف خاص خود را اجرا کنند.

عناصر سازنده فرآیند اجرا

فرآیند اجرا به خودی خود رخ نمی دهد بلکه باید عناصر سازنده آن را در سازمان خود به کار بگیرید. این بخش به طور خلاصه سه مورد از مهم ترین عناصر سازنده فرآیند اجرا را مورد بررسی قرار داده است.

عناصر سازنده ۱: هفت رفتار ضروری رهبران
به عنوان یک رهبر، باید دقیقاً چه کاری را انجام دهید؟ چگونه می توانید کاری کنید که وقتان صرف امور کوچک و بیهوده نشود؟

افرادتان و کسب و کارتان را بشناسید. رهبران باید با کسب و کارشان زندگی کنند. در شرکت هایی که فاقد فرآیندهای اجرایی هستند، رهبران معمولاً هیچ اطلاعی از واقعیت های روزمره ندارند. حجم زیادی از اطلاعاتی که به آنها می رسد، فیلتر می شود و تنها گزارش هایی مستقیم در قالب پیشنهاد و دستور کار در اختیار آنان قرار می گیرد.

بر واقع گرایی اصرار ورزید. بسیاری از سازمان ها مملو از افرادی هستند که تلاش می کنند تا از واقعیت ها دوری و پرهیز کنند، زیرا پردازش اطلاعات برای آنها کاری ناخوشایند است و می تواند باعث اشتباه آنها گردد. واقع گرایی، قلب فرآیند اجرا است و باید به یکی از اولویت های سازمان ها تبدیل شود.

اهداف و اولویت های خویش را تعیین کنید. رهبرانی که وارد فعالیت های اجرایی می شوند، به دلایلی تنها بر روی چند اولویت تمرکز می کنند. این دلایل عبارتند از: (۱) تمرکز بر سه یا چهار اولویت، این مهم می تواند با توجه به منابع موجود، بهترین نتیجه را به دنبال داشته باشد. (۲) در سازمان های امروزی، افراد نیازمند چند اولویت روشن و محدود هستند تا بتوانند آنها را به خوبی اجرا کنند.

پیگیری کنید. اگر کسی همین اهداف روشن را پیگیری نکند، آنها عملاً هیچ معنایی به دنبال نخواهند داشت. ناتوانی در پیگیری اهداف مشکلات جدی برای اجرای آنها در پی خواهد داشت.

اقدام به تشویق افرادی نمایید که کارشان را خوب انجام دهند. اگر انتظار دارید افراد به نتایج خوبی دست یابند، باید آنها را تشویق کنید. بسیاری از سازمان های دارای یک سیستم بسیار ضعیف تشویقی هستند و برخی نیز اصلاً چنین سیستمی ندارند.

توانایی های افراد را توسعه دهید. یکی از مهم ترین بخش های کار یک رهبر، انتقال تجاربش به رهبران نسل آینده است تا بدینوسیله توانایی های آنها و توانایی های کل سازمان ارتقا یابند.

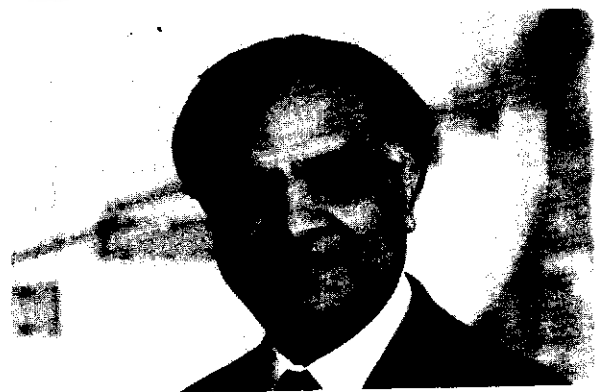
لذ خودتان را معرفی کنید. همگان قبول دارند که رهبری یک سازمان نیازمند یک شخصیت قوی است. بدون چنین شخصیتی شما نمی توانید درباره خودتان صادق باشید، نمی توانید برخوردی صادقانه با سازمان و کسب و کارتان داشته باشید و نمی توانید ارزیابی هایی دقیقی از افراد انجام دهید. این امر مشکل از چهار خصیصه اصلی است: صداقت، خودآگاهی، کنترل خویشتن و تواضع.

مدیریت عملی جک ولش ۹

در اواسط دهه ۱۹۹۰، دوستی، یک روش جدید برای افزایش گردش موجودی کالاها در بخش های عملیاتی را به اطلاع جک ولش مدیر عامل جنرال الکتریک ۱۰ رساند. این گونه تلقی می شد که اگر جنرال الکتریک گردش موجودی کالاهايش را افزایش دهد، می تواند به نقدینگی و سود بیشتری دست یابد. سازمان پیشگام در این حوزه، شرکت آمریکن استاندارد ۱۱ بود که نسبت به چهار شرکت برتر آمریکا، میزان گردش موجود کالاهايش ۴۰ درصد بالاتر بود.

ولش متقاعد نشد که این مفهوم را عملی سازد یا برخی از افراد بخش تولید خود را برای بررسی و تحقیق در قبال این موضوع اعزام نماید. در عوض، او از امانوئل کامپوریس ۱۲ مدیر عامل شرکت آمریکن استاندارد دعوت کرد تا با او ملاقات کند و خودشان شخصاً این موضوع را بفهمند. همچنین او دعوت به سخنرانی در این شرکت را پذیرفت و سرانجام با دو تن از مدیران این شرکت ملاقات کرد. این افراد سرانجام توانستند ولش را متقاعد سازند.

با درگیر کردن عمیق و شخصی خود در این موضوع، ولش دریافت که می تواند آن را به عنوان یک ابتکار جدید در جنرال الکتریک عملی سازد و تغییرات مورد نیاز شرکتش را خیلی سریع اعمال نماید. ولش از زمان بازنشستگی در سال ۲۰۰۱، شاهد گردش موجودی کالاهايش جنرال الکتریک به میزان دو برابر بوده است.



9. Jack Welch
10. General Welch
11. American Standard
12. Emmanuel Kampouris

عنصر سازنده ۲: ایجاد چارچوبی برای تغییر فرهنگی وقتی کسب و کاری خوب کار نمی کند، رهبران آن اغلب درباره تغییر فرهنگ سازمانی می اندیشند. اگرچه حق با آنان است که باورها و رفتارهای افراد به اندازه اجرای استراتژی های سازمانی اهمیت دارند، اما اکثر تلاش های برای تغییر فرهنگی شکست می خورند زیرا آنها ارتباط چندانی با بهبود نتایج سازمانی ندارند. تغییرات فرهنگی زمانی رنگ و واقعیت به خود می گیرند که شما بتوانید آنها را به درستی اجرا کنید.

یک روش نوین فکری

استعاره ای وجود دارد که در این مبحث نیز مصداق دارد، ما به خودمان در قالب اقدامی جدید فکر نمی کنیم بلکه ما در قالب یک روش فکری جدید اقدام می کنیم.

افرادی که تلاش می کنند تا فرهنگ سازمان را تغییر دهند، کارشان را با هدف تغییر ارزش ها آغاز می کنند یعنی اصول و استانداردهای اساسی آن. آنچه که آنها باید انجام دهند، تمرکز بر تغییر باورهایی در شرکت است که بر رفتارهای خاصی تاثیر می گذارند و نیازمند آموزش و تجربه هستند. رفتارها، باورهایی

افرادی که تلاش می کنند تا فرهنگ سازمان را تغییر دهند، کارشان را با هدف تغییر ارزش ها آغاز می کنند یعنی اصول و استانداردهای اساسی آن. آنچه که آنها باید انجام دهند، تمرکز بر تغییر باورهایی در شرکت است که بر رفتارهای خاصی تاثیر می گذارند و نیازمند آموزش و تجربه هستند.

هستند که عملی شده اند و نتایجی خاص را به دنبال دارند. برای دستیابی به نتایج بهتر، بررسی باورهای موجود در سازمان کمک شایانی به اجرای فرآیندهای سازمانی می کند.

تغییر رفتار از طریق تغییر مزایا

فرهنگ کسب و کار، مؤید مزایا و ارتباط آنها با عملکرد است که در واقع مبانی تغییر رفتار را تشکیل می دهند. اگر شرکتی افرادی را به دلیل فرآیندهای اجرایی تشویق کند و ارتقا دهد، فرهنگ آن تغییر خواهد کرد. البته سازمان شما باید درباره مزایا تصمیم گیری کند. یک سیستم پاداش و حقوق نیز زاده همین تصمیم گیری است.

اهمیت گفتگو

یک عامل فرهنگی دیگر برای شناخت اهمیت این موضوع، گفتگو است. شما نمی توانید بدون گفتگو، به یک فرهنگ اجرایی دست یابید. افراد شما باید با اذهانی باز و بدون ترس از اشتباهات وارد یک فرهنگ گفتگو شوند. همگان باید بتوانند آزادانه سخن

بگویند و از دیدگاه های دیگران مطلع شوند.

عنصر سازنده ۳: داشتن افراد مناسب در جایگاه مناسب کارکنان یک سازمان، قابل اطمینان ترین منابع آن برای دستیابی به نتایج عالی در سال های متمادی هستند؛ تصمیمات، تجارب و توانمندی های آنان مرز میان شکست و پیروزی را ترسیم می کنند.

هنوز هم برخی رهبران ادعا می کنند "افراد مهم ترین دارایی هستند" اما خودشان به طور جدی در مورد بکارگیری افراد مناسب در جایگاه های مناسب نمی اندیشند. معمولاً این امر بدان دلیل است که آنها فقط درباره بهتر شدن جایگاه جهانی سازمان خود فکر می کنند. در طول زمان، این انتخاب افراد مناسب و صحیح است که یک مزیت رقابتی را ایجاد می کند. چرا افراد مناسب در جایگاه های مناسب به کار گرفته نمی شوند؟ برخی از علل این موضوع عبارتند از:

۱. فقدان اطلاعات. اغلب رهبران وقتی می خواهند افرادی را به سمت هایی منصوب کنند، به ارزیابی های مبهم و متعصبانه توجه می کنند. در عوض، آنها باید مشاغل را بر اساس سه یا

هنوز هم برخی رهبران ادعا می کنند "افراد مهم ترین دارایی هستند" اما خودشان به طور جدی در مورد بکارگیری افراد مناسب در جایگاه های مناسب نمی اندیشند. معمولاً این امر بدان دلیل است که آنها فقط درباره بهتر شدن جایگاه جهانی سازمان خود فکر می کنند. در طول زمان، این انتخاب افراد مناسب و صحیح است که یک مزیت رقابتی را ایجاد می کند.

چهار معیار غیر قابل انکار تعریف کنند که فرد باید برای نیل به موفقیت، حتماً دارای آنها باشد.

۲. فقدان انگیزه. موارد غیر قابل شمارشی وجود دارند که افراد نادرست در مشاغل نادرست به کار گرفته شده اند صرفاً به این دلیل که رهبر فاقد توان لازم برای تصمیم گیری است و نمی تواند تغییر مهمی را ایجاد کند. این گونه ناتوانی ها به شدت به کسب و کار آسیب می زنند.

۳. عامل رضایت روانی. بسیاری از مشاغل توسط افراد نادرست اشغال می شوند زیرا رهبرانی که این افراد را انتخاب کرده اند، با آنها راحت هستند و این افراد نیز به رهبران خود وفادار می باشند. البته اگر وفاداری بر مبنای عواملی غلط (علل اجتماعی به جای علل حرفه ای) باشد، می تواند مضر باشد. در هم شکستن این عامل روانی، همان چیزی است که مدیران باید برای اعمال تغییر انجام دهند.

فرآیندهای محوری اجرا

فرآیند اجرا خود دارای سه فرآیند محوری است: فرآیند انتخاب افراد، فرآیند استراتژی و فرآیند فعالیت ها. هر شرکت و هر کسب و کاری به شکل متفاوتی از این سه فرآیند استفاده می کند. اما آنچه که بسیاری از رهبران فراموش می کنند، این حقیقت است که این فرآیندها را باید با دیدی دقیق، روشن و عمیق دنبال و پیاده کرد.

این فرآیندها باید ارتباط تنگاتنگی با هم داشته باشند و رهبر کسب و کار و اعضای تیم رهبری او باید عمیقاً درگیر هر سه فرآیند شوند. آنها مالکان این فرآیندها هستند نه برنامه ریزان استراتژیک یا متخصصان منابع انسانی یا کارکنان امور مالی.

معیارهای استراتژی		
کوتاه مدت (۲-۱۰ سال)	میان مدت (۵-۲۰ سال)	بلندمدت (بالتر از ۵ سال)
<ul style="list-style-type: none"> توسعه در ورای شرایط موجود به سمت اراییه راه حل ها آغاز ابتکاری جدید برای توسعه خدمات به مبنای ایجاد شده تضمین تخصص های تازه در حوزه فن آوری 	<ul style="list-style-type: none"> توسعه بیشتر برای نفوذ به بخش های مختلف مشتریان توسعه رویکردهای واسطه ای برای اراییه راه حل به بخش های مختلف مشتریان ارزیابی و ایجاد مشارکت 	<ul style="list-style-type: none"> تبدیل شدن به یک پیشگام در حوزه فن آوری ایجاد ارتباطات مفیدتر تدوین ایده های کم هزینه تامین منابع

فرآیند مردم: ارتباط استراتژی و فعالیت ها

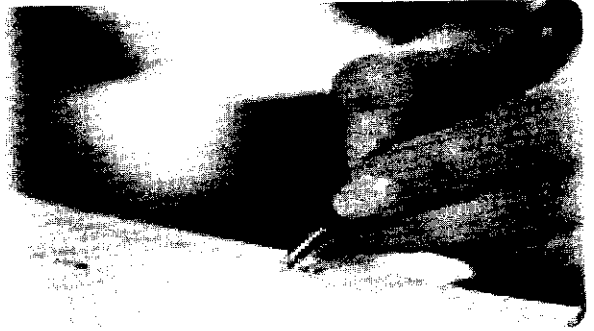
فرآیند انتخاب افراد مهم تر از فرآیندهای استراتژی و عملیات است. اگر فرآیند انتخاب افراد را به درستی اجرا نکنید، نمی توانید از پتانسیل کسب و کار خود استفاده کنید. فرآیند مردم سه کار را انجام می دهد:

۱. افراد را به دقت و به عمیق ارزیابی می نماید.

۲. چارچوبی را برای شناخت و توسعه استعداد رهبری در سازمان تدوین می کند که برای اجرای استراتژی ها در آینده الزامی است. ۳. رهبری را بر مبنای یک طرح قوی موفقیت بنا می نهد. فرآیند انتخاب افراد، دربرگیرنده چارچوبی برای تعیین استعدادها و مورد نیاز در طول زمان است. این فرآیند مبتنی بر چهار عنصر سازنده است: ۱. رابطه میان استراتژی و عملیاتها؛ ۲. توسعه ظرفیت رهبری؛ ۳. پرداختن به افرادی که عملکرد خوبی ندارند؛ ۴. رابطه منابع انسانی با نتایج کسب و کار.

رابطه افراد با استراتژی و عملیات ها

عنصر سازنده نخست فرآیند انتخاب افراد، رابطه آن با



در شرکت های امروزی که دارای ذهنیتی اجرایی هستند، بخش منابع انسانی کاملاً متفاوت است. از کارکنان این بخش ها انتظار می رود تا درباره نحوه دستیابی اهداف یا طرح استراتژیک کسب و کار نظر بدهند. نه تنها افراد بخش منابع انسانی باید در مورد تربیت و حفظ افراد آموزش ببینند بلکه باید مهارت های کلیدی و توانایی ایجاد ارتباط میان استراتژی و امور اجرایی را نیز یاد بگیرند. به عبارت دیگر، آنها باید همانند یک رهبر، دارای مهارت های تاکتیکی باشند.

فرآیند استراتژی: ایجاد ارتباط میان افراد و فعالیت ها
یک فرآیند برنامه ریزی مناسب استراتژیک، نیازمند توجه ویژه به نحوه اجرای استراتژی است. یک استراتژی جامع صرفاً مجموعه ای از اعداد و ارقام نیست بلکه یک "جام جهان نما" برای پیش بینی اعداد و ارقام در ۱۰ سال آینده است. این استراتژی باید یک طرح اقدام باشد که رهبران کسب و کار می توانند برای دستیابی به اهداف کسب و کارشان به آن اتکا کنند.

موضوعات مهم و کلیدی را در ورای استراتژی خود تعریف کنید. فرضیاتی را که استراتژی مبتنی بر آنها است، بررسی و

فرآیند انتخاب افراد، دربرگیرنده چارچوبی برای تعیین استعدادها، مورد نیاز در طول زمان است. این فرآیند مبتنی بر چهار عنصر سازنده است:
۱. رابطه میان استراتژی و عملیاتها؛ ۲. توسعه ظرفیت رهبری؛ ۳. پرداختن به افرادی که عملکرد خوبی ندارند؛ ۴. رابطه منابع انسانی با نتایج کسب و کار.

مشخص نماید آیا سازمان توانایی برای اجرای استراتژی را دارد یا خیر. شما باید فرآیند استراتژی را با فرآیند انتخاب افراد و طرح اقدام خود مرتبط سازید.

پرسش های کلیدی

باید از طریق یک طرح استراتژیک قوی، به پرسش های زیر پرداخته شود:

۱. ارزیابی شما از محیط خارجی چیست؟ همه کسب و کارها در محیط به شدت متغیر سیاسی، اقتصادی و اجتماعی فعالیت می کنند. طرح استراتژیک شما باید به وضوح، به عوامل خارجی و فرضیاتی که آنها خلق می کنند، بپردازد. تمام فرآیندهای اقتصادی و اجتماعی در قبال فن آوری های جدید و رابطه موجود میان رقبا را برای پیش بینی تغییراتی که می توانند بر کسب و کارتان تاثیر بگذارند، ارزیابی کنید.

۲. درک شما از مشتریان و بازارهای فعلی چیست؟ افراد تمایل دارند از داخل کسب و کارشان به بیرون بنگرند و آن قدر بر فروش

معیارهای استراتژیک در دوره های کوتاه مدت (۲ تا ۵ سال)، متوسط (۵ تا ۱۰ سال) و بلند مدت (بیش از ۱۰ سال)، از اهداف برنامه عملیاتی است. رهبران کسب و کار این رابطه را ایجاد می کنند تا افراد مناسب را برای اجرای استراتژی در اختیار داشته باشند.

توسعه ظرفیت رهبری

معیارهای میان و بلند مدت تا حد زیادی به ظرفیت قابل استفاده و قابل توسعه رهبران بستگی دارد. برای تعیین توانایی کارکنان موجود، جهت پذیرفتن مسئولیت های بزرگ تر، باید مهارت های آنها را ارزیابی کنید.

تجزیه و تحلیل موفقیت و ریسک از جمله الزامات برنامه ریزی برای استفاده از استعدادها است. این امر نشان می دهد آیا افراد کافی در سازمان برای تصدی پست های کلیدی مهم وجود دارند یا خیر. چنین تجزیه و تحلیلی به سازمان کمک کند تا از دو خطر پرهیز کند: ۱- رخوت سازمانی (نگه داشتن افراد برای مدتی طولانی در یک سمت سازمانی) ۲- جابجایی بیش از حد سریع افراد.

پرداختن به افراد دارای عملکرد پایین

حتی بهترین وضعیت فرآیند انتخاب افراد، نمی تواند به طور ۱۰۰ درصد، افراد مناسب را در مشاغل مناسب نگه دارند. همچنین نمی توان همگان را به کسانی تبدیل کرد که عملکرد خوبی داشته باشند. آزمون نهایی فرآیند انتخاب افراد، به خوبی تمایز میان کسانی را که فراتر از توانایی هایشان عمل کرده اند و باید به سمت های بالاتری منتقل شوند و کسانی را که باید از یک سمت سازمانی کنار گذاشته شوند، نشان می دهد.

ارتباط منابع انسانی با نتایج کسب و کار

منابع انسانی باید در فرآیند کسب و کار تلفیق شوند. باید آن را با استراتژی و فعالیت ها و همچنین ارزیابی کارکنان در کل شرکت مرتبط ساخت. این رویکرد با آنچه، در گذشته شرکتها به کار می گرفتند، تفاوت های زیادی دارد. زمانی، مدیران پرسنل بخش منابع انسانی خود را برای استخدام یا اجرای عناصر خاص استراتژی هایشان مانند مذاکره با اتحادیه ها به کار می گرفتند.

محصولات و ارایه خدمات تمرکز می نمایند که نیازها و رفتارهای خرید مشتریان را از یاد می برند. چه کسی تصمیمات خرید را برای مشتریان شما اتخاذ می کند؟ این امر در قبال هر مشتری متفاوت است. مثلاً ممکن است در شرکت های بزرگ، نمایندگان خرید، کار خرید را انجام دهند ولی در شرکت های کوچک تر، ممکن است، کار خرید را مدیر مالی انجام دهد. هر یک از آنها نیازمند رویکردی متفاوت هستند که می توانید بر اساس نوع مشتری خود از آنها استفاده نمایید.

۳. بهترین روش برای رشد سودآوری کسب و کار چیست؟ موانع رشد چه هستند؟ آیا کسب و کار شما نیازمند توسعه محصولات جدیدی است یا باید محصولات موجود را از طریق مجاری جدید در اختیار مشتریان جدید قرار دهد؟ آیا باید برای رفع نیازهای مشتریان کلیدی، به سراغ کسب و کارهای دیگری بروید؟ یافتن بهترین فرصت های رشد، کلید ایجاد موفقیت و گریز از شکست است.

۴. رقیب شما کیست؟ گاهی اوقات، کسب و کارها ظهور رقبا جدیدی را فراموش می کنند که برای مشتریان، دارای جایگاهی ارزشمندتر از آنها هستند. غالباً، شرکت ها توجهی به واکنش های

تجزیه و تحلیل موفقیت و ریسک از جمله الزامات برنامه ریزی برای استفاده از استعدادهای شما است. این امر نشان می دهد آیا افراد کافی در سازمان برای تصدی پست های کلیدی مهم وجود دارند یا خیر. چنین تجزیه و تحلیلی به سازمان کمک کند تا از دو خطر پرهیز کند: ۱- رخوت سازمانی (نگه داشتن افراد برای مدتی طولانی در یک سمت سازمانی) ۲- جابجایی بیش از حد سریع افراد.

رقبایشان ندارند تا حضور رقبا در صحنه را احساس کنند. ۵. آیا کسب و کار شما می تواند استراتژی خود را اجرا کند؟ بسیاری از استراتژی ها بدون دلیل شکست می خورند که رهبرانشان یک ارزشیابی واقع بینانه از توانایی سازمان برای اجرای طرح هایشان ندارند. اگر شما به درستی هر سه فرآیند کسب و کارتان را اجرا کنید، این امر نمی تواند مشکلی برای شما ایجاد کند.

۶. آیا توازن میان فعالیت های کوتاه و بلند مدت وجود دارد؟ برنامه ریزی استراتژیک را باید در زمانی واقعی انجام دهید و توجه زیادی به ارتباط آن با محیط رقابتی و نقاط قوت و ضعف کسب و کارتان معطوف دارید. باید اهداف کوتاه، میان و بلند مدت بودن کسب و کارتان را مشخص نمایید.

۷. موضوعات مهم پیش روی کسب و کارتان چه هستند؟ همه کسب و کارها با موضوعات مختلف اجتماعی مواجه هستند که ممکن است به شدت به آنها آسیب بزنند یا مانع از سرمایه گذاری

آنها بر روی فرصت های جدید و دستیابی به اهدافشان بشوند. ۸. چگونه کسب و کارتان می تواند بر مبنای ثابت، به سودآوری برسد؟ همه استراتژی ها باید بر اساس اهداف کسب و کار باشند و در عین حال نشان دهند که چگونه این کسب و کار می تواند در آینده سودآور باشد. این امر به معنای درک اطلاعات کلیدی مانند عوامل مادی، حاشیه سود، رشد درآمد، سهام بازار و مزایای رقابتی است. شما باید از چه الگوی قیمت گذاری بهره ببرید و مشتریان شما باید بر اساس چه معیارهایی هزینه های خرید کالاها را بر نیازشان براندازند؟ برای سرمایه گذاری، چه میزان نقدینگی نیاز دارید؟ واکنش رقیبانتان چگونه خواهد بود؟

تأثیر استعدادهای جنرال الکتریک

در اواسط دهه ۱۹۹۰ یعنی زمانی که مشخص بود جنرال الکتریک بزرگ ترین تربیت کننده استعدادهای رهبری در جهان است، از روسای بخش های مختلف این شرکت درخواست می شد تا تجاربشان را در اختیار شرکت ها قرار دهند. فرآیند انتخاب افراد در جنرال الکتریک چارچوبی برای انجام این کار بود. تربیت افراد در جنرال الکتریک طوری بود که اگر فردی این شرکت را به هر دلیلی ترک می کرد، در عرض تنها ۲۴ ساعت یک نفر جایگزین او می شد. مثلاً وقتی لاری جانسون ۱۳ مدیر واحد لوازم خانگی جنرال الکتریک در سال ۲۰۰۱ اعلام کرد که برای تصدی سمت مدیر عاملی در شرکتی دیگر، قصد دارد جنرال الکتریک را ترک کند، جانشین او در همان روز معرفی شد. در همان روز، جنرال الکتریک اعلام کرد این توانایی را دارد که در کوتاه ترین زمان جانشین افراد در تمامی پست های سازمانی را معرفی نماید.

دل به آینده رایانه های خانگی می پردازد

در سال ۲۰۰۱، شرکت کامپیوتری دل با یک موضوع مهم مواجه شد، ابهام در قبال آینده رایانه های خانگی. سهم دل در بازار اهمیت زیادی نداشت زیرا این خود بازار بود که وضعیتش غیر قابل پیش بینی بود. در ابتدا، این شرکت ائتلافی را با شرکت EMC ایجاد نمود تا بتواند از تجهیزات این شرکت برای ذخیره اطلاعات منتفع شود. یک حرکت بزرگ تر، توسعه فعالیت آن به سمت تولید انواع سرور بود.

اما هنوز این پرسش باقی است که آیا دل می تواند این روند را در آینده نیز حفظ کند؟ برای دستیابی به پاسخ این سؤال، باید همچنان منتظر بود.

تولید خودکار و تقسیم بندی بازار

یک روش برای یافتن بهترین فرصت های رشد، ترسیم نقشه

13.Larry Johnson

14.Ron Zorella

کسب و کارتان از طریق تقسیم بندی بازار است. یک نمونه جالب، نحوه تقسیم بندی بازار در صنعت تولید خودکار است. در این بازار مشتریان به سه صورت متفاوت تقسیم بندی شده‌اند: افرادی که می‌خواهند برای خودشان خودکار بخرند.

افرادی که می‌خواهند برای هدیه دادن به دیگران، خودکار بخرند.

شرکتی که می‌خواهد هزاران خودکار بخرد، لوگوی خود را روی آنها حک کند و از آن به عنوان هدیه به دیگر سازمان‌ها بهره‌برد.

در همه بخش‌های بازار، محصولات یکسان هستند اما تقاضا و استراتژی متفاوت است. هر بخش باید به رقبا، مجاری، اصول اقتصادی و شیوه‌های قیمت‌گذاری متفاوتی پردازد.

فرآیند فعالیت‌ها: ایجاد ارتباط میان استراتژی و مردم
فرآیند استراتژی مؤید آن است که یک کسب و کار می‌خواهد به کجا برود و فرآیند مردم نشان می‌دهد که کسب و کار چگونه می‌تواند به آن نقطه برسد. طرح عملیاتی، مسیر را برای مردم مشخص می‌کند، و درون داده‌های بلندمدت را به اهداف کوتاه مدت تبدیل می‌کند.

یک طرح عملیاتی شامل برنامه‌ها (شروع تولید، طرح بازاریابی، طرح فروش و غیره) است که کسب و کارتان، باید در مدت یک سال آن را تکمیل کند تا به اهداف مورد نظرش همچون سطوح درآمد، فروش، حاشیه سود و جریان نقدی دست یابد. فرضیاتی که طرح عملیاتی مبتنی بر آنها هستند، باید مرتبط با واقعیت‌ها باشند. در واقع، رهبران باید به تمامی فرآیندهایی که گفته شد، آشنا باشند، اما همه مردم باید در اجرای آن مشارکت نمایند.

این طرح باید شامل موارد زیر باشد:

تمرکز، بر ۲۰ محور بودجه که می‌تواند تا ۸۰ درصد بر نتایج کسب و کار تاثیرگذار باشند مانند ترکیب محصولات، حاشیه سود عملیاتی، هزینه‌های تولید و غیره. هر یک از این اقدامات باید منطبق با بودجه تعیین شده باشند.

در هر مرحله، رهبر باید سوالاتی را در مورد فرضیات مطرح نماید تا اعتبار آنها را بیازماید و بفهمد که چگونه این طرح می‌تواند بر کسب و کار تاثیر بگذارد.

پس از انجام هر فعالیت، گروه‌ها باید به تیم‌های فرعی تبدیل شوند. این تیم‌های فرعی در مورد جایگزین‌ها و دیگر طرح‌های در دست اقدام، بحث می‌کنند.

گروه‌ها دوباره تشکیل جلسه می‌دهند و اطلاعات خود را مبادله می‌کنند. آنها می‌توانند تصویری را برای بودجه ترسیم کنند، ببینند در چه بخش‌هایی کارآیی دارند یا ندارند و سعی در تقویت هر عنصر نمایند.

گروه این فرآیند را تکرار می‌کند تا اطلاعات و روش‌های جایگزین از نو بررسی شوند. بدین ترتیب، می‌توان بودجه و طرح اقدام را تکمیل کرد.

همچنان که فرآیند بالا را انجام می‌دهید، باید دو موضوع مهم را در نظر داشته باشید:

هماهنگی. همه بخش‌های سازمان باید دارای درکی مشترک از محیط خارجی و دیگر عوامل مهم داشته باشند. به عبارت دیگر، دست راست باید بدانند دست چپ چه می‌کند. این امر به معنای ایجاد هماهنگی میان اهداف بخش‌های بهم وابسته و ایجاد ارتباط میان اولویت‌های بخش‌های دیگر سازمان است. بدین ترتیب، وقتی شرایط تغییر می‌کند، هماهنگ سازی باعث اتحاد میان اولویت‌ها و منابع می‌شود.

فرضیات. یک طرح عملیاتی به موضوعات مهم در قبال فرآیند اجرا از طریق تامین بودجه می‌پردازد. درک رهبران کسب و کار از این اولویت‌ها، یک عامل کلیدی در قبال موفقیت طرح است. بحث در مورد فرضیات، یکی از مهم‌ترین بخش‌های ارزیابی عملیاتی است. شما تا زمانی که درباره فرضیات بحث نکنید، نمی‌توانید به اهدافی واقع بینانه دست یابید. وقتی طرح اقدامات را تهیه کردید، باید بر نتایج آن نظارت کنید. یکی از نتایج فرآیند عملیات، شناخت اهدافی است که هم منعکس کننده این هستند که سازمان شما به دنبال چیست و هم اینکه چگونه می‌تواند به آنها دست یابد.

واکنش هماهنگ شده جنرال موتورز به حوادث ۱۱

سپتامبر

حوادث ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، باعث ایجاد نگرانی در مورد کاهش تقاضا برای خودروهای این شرکت شده بود. در واکنش به این وضعیت، ران زارلا ۱۴ نایب رییس بخش آمریکای شمالی جنرال موتورز تصمیم گرفت، مدتی هرگونه سرمایه‌گذاری جدید را متوقف کند. طرح او به لحاظ زمانی ایده آل بود زیرا در ماه نوامبر، نرخ بهره خزانه داری فدرال به ۱/۷۵ درصد کاهش یافت که پایین‌ترین رقم در ۴۰ سال قبل آن بود.

این حرکتی بود که نیازمند یک طرح عملیاتی برای برنامه‌ریزی مجدد و اختصاص دوباره منابع برای هماهنگ سازی محصولات آن بود. این امر به شرکت کمک کرد تا مشخص نماید چه نوع خودروهایی باید ساخته شوند، آنها را در چه کارخانه‌هایی بسازند، آنها را کجا بفرستند، چه میزان پول را بابت تبلیغات هزینه کنند و آن را صرف چه نوع محصولاتی نمایند.

این برنامه فرصت بزرگی را پیش روی جنرال موتورز قرار داد. این شرکت به کمک این برنامه و هماهنگی‌های خوبی که انجام داد، توانسته به سرعت سهم خود در بازار را افزایش دهد.