

چهار اصل اجرای استراتژی

دستیابی به مهم‌ترین اهداف

کریس مک‌چزنی؛ شان کاوی؛ جیم سالینگ

ترجمه محمد حسین بیرامی



سرشناسه: مک چسنی، کریس؛ McChesney, Chris / عنوان و نام پدیدآور: چهار اصل اجرای استراتژی: دستیابی به مهم‌ترین اهداف / کریس مک چسنی، شان کاوی، جیم هالینگ؛ ترجمه‌ی محمدحسین بیرامی. / مشخصات نشر: تهران: انتشارات دنیای اقتصاد، ۱۳۹۸ / مشخصات ظاهری: ۳۳۸ ص. جدول، نمودار. / فروست: مدیریت. / شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۹۷-۰۶۲-۴ / وضعیت فهرست نویسی: فیبا / یادداشت: عنوان اصلی: The 4 dis- / مهم‌ترین اهداف. / موضوع: هدف‌گزینی در مدیریت کارمندان و کارکنان / موضوع: Goal setting in person- / nel management / موضوع: هدف و هدف‌گزینی (روان‌شناسی) / موضوع: Goal (Psychology) / موضوع: سازمان / موضوع: Organization / شناسه افزوده: کاوی، شون / شناسه افزوده: Covey, Sean / شناسه افزوده: هالینگ، جیم / شناسه افزوده: Huling, Jim / شناسه افزوده: بیرامی، محمدحسین، ۱۳۴۵ - مترجم / رده‌بندی کت: HF۵۵۴۹/۵:۰۵ / رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲ / شماره کتابشناسی ملی: ۵۸۱۷۷۸۴

چهار اصل اجرای استراتژی (دستیابی به مهم‌ترین اهداف) / ناشر: انتشارات دنیای اقتصاد / نویسندگان:
کریس مک‌چزنی؛ شان کاوی؛ جیم هالینگ / مترجم: محمدحسین بیرامی / مدیر هنری: حسن کریم‌زاده /
طراح جلد: مهدی کریم‌زاده / صفحه‌آرا: مریم فتاحی / مدیر تولید: انوشه صادقی آزاد / نوبت چاپ: اول-۱۳۹۸ /
شمارگان: ۵۰۰ نسخه / شابک، ۴-۶۲-۰۴۹۷-۶۰۰-۹۷۸ / چاپ: پردیس / تمام حقوق این اثر محفوظ و متعلق
به نشر دنیای اقتصاد است / نشانی فروشگاه و انتشارات: تهران، خیابان قائم‌مقام فراهانی، ضلع شمال غربی میدان
واع، شماره ۱۰۸ / تلفن: ۸۷۷۶۲۷۴۷ / پست الکترونیک: book@den.ir / پایگاه اینترنتی: book.den.ir

www.ketab.ir

۷	پیش‌فتار
۱۳	استراتژی اجرا
۱۵	یک نامه
۱۷	مسئله اصلی اجرا
۱۹	چالش واقعی
۲۳	گردباد
۲۶	۴ اصل اجرا
۳۶	این کتاب چگونه سازمان‌دهی شده است

فصل ۱

۳۹	۴ اصل اجرا
۴۰	اصل ۱- تمرکز بر مطلقاً مهم
۶۴	اصل ۲- اقدام بر روی سنجه‌های پیشرو
۸۸	اصل ۳- داشتن تابلوی امتیازی جلب‌نظر
۱۰۱	اصل ۴- ایجاد ریتم پاسخ‌دهی

فصل ۲

۱۳۳	استقرار ۴ اصل اجرا در تیم
۱۳۴	انتظار چه چیزی را داشته باشیم
۱۳۶	مراحل تغییر
۱۴۸	استقرار اصل ۱- تمرکز بر هدف مطلقاً مهم
۱۴۹	دریافت نظرات
۱۵۱	پرسش‌های اکتشافی
۱۶۴	استقرار اصل ۲- اقدام بر روی سنجه‌های پیشرو
۱۶۵	دو نوع سنجه پیشرو

استقرار اصل ۳- داشتن تابلوی امتیازی جلب نظر	۱۸۲
تابلوی امتیازات مربیان همان تابلوی امتیازی بازیکنان نیست	۱۸۳
استقرار اصل ۴- ایجاد ضرب آهنگ پاسخ‌دهی	۱۹۹
خودکارسازی ۴ اصل اجرا	۲۲۲

فصل ۳

استقرار ۴ اصل اجرا در سازمان	۲۳۵
بهترین تجارب عملی از بهترین‌ها	۲۳۶
متمرکز کردن سازمان بر مطلقا مهم (از اسکات تل)	۲۶۲
جاری‌سازی ۴ اصل اجرا در سرتاسر سازمان	۲۷۰
پرسش‌های پرتکرار ۴ اصل اجرا	۲۹۰
پایداری ۴ اصل اجرا	۲۹۹
تم‌های تولید	۳۰۸
نیم‌های باوری بالا/ علمی	۳۰۹
تیم‌های فروش	۳۱۰
ن راه‌های باوریم	۳۱۵
خب، حالا نه!	۳۲۲
سرانجام	۳۲۵
واژه‌نامه	۳۲۷
یادداشت‌ها	۳۳۳
ستایش‌ها از کتاب ۴ اصل اجرا	۳۳۵

۴ اصل اجرا چیزی فراتر از نظریه‌های ایجاد تغییر در استراتژی‌های سازمانی را ارائه می‌کند. نویسندگان نه تنها «چیزی» اجرای اثربخش بلکه «چگونگی» آن را نیز تشریح می‌کنند. اما مثال‌های متعددی را از شرکت‌هایی نقل می‌کند که این اصول را نه یک بار، بلکه بارها و بارها انجام داده‌اند. این کتاب است که هر رهبری باید آن را بخواند! کلیتون کریستنسن^۱، استاد دانشکده کسب‌وکار هاروارد و نویسنده کتاب دشواره نوآوران^۲

اندی گرو^۳ که در تاسیس اینتل نقش داشت و به واسطه مالیات متمادی آن را به‌عنوان مدیر اجرایی ارشد و رئیس هیات‌مدیره هدایت کرد، نکات خارق‌العاده‌ای به من آموخته است. یکی از آنها در جلسه‌ای رخ داد که در آن او و برخی از مدیرانی که مستقیماً با خودش کار می‌کردند در حال طرح‌ریزی معرفی ریزپردازنده سسلرون^۴ به بازار بودند. من به‌عنوان مشاور آنجا بودم. با استفاده از نظریه وقفه دو تهدید برای اینتل شناسایی شده بودند. دو شرکت

ای‌ام‌دی^۱ و سیریکس^۲ به بخش قیمت‌پایین بازار ریزپردازنده حمله کرده بودند، و تراشه‌های ارزان‌قیمت را به شرکت‌هایی که رایانه‌های ارزان‌قیمت می‌ساختند می‌فروختند. این دو شرکت سهم چشمگیری از بازار را به دست آورده و در حال حرکت به بخش قیمت‌بالای بازار بودند. ایتل باید پاسخی می‌داد.

در زمان استراحت بین جلسه گرو از من پرسید «چطور این کار را بکنم؟» بلافاصله پاسخ دادم که باید واحد کسب‌وکار متفاوت خودگردانی را ایجاد کند که ساختار سربار متفاوت و نیروی فروش خودش را داشته باشد.

ندی با همان صدای زمختش گفت «تو یک دانشگاهی ساده‌دلی. ازت پرسیدم چگونه انجامش بدم، و تو میگی چه کار باید بکنم» و بعد هم گفت «میدوم چه؟ باید بکنم. فقط نمی‌دانم چگونه انجامش بدهم.»

حس می‌کردم در برابر ایزدی ایستاده بودم و جایی برای پنهان شدن نداشتم. حق با گرو بود. نگاه ساده‌دل بودم. فقط به او نشان داده بودم که تفاوت میان چه چیزی و چگونه را نمی‌دانستم.

در راه بازگشت به محل با خودم فکر می‌کردم به‌عنوان فردی دانشگاهی آیا باید تمرکز پژوهش‌هایم را تغییر دهم، و تلاش کنم نظریه‌ای در مورد «چگونگی» توسعه دهم. این ایده را کنار گذاشتم، چون واقعاً نمی‌توانستم تصور کنم چگونه ممکن است نظریه «چگونگی» را توسعه دهم.

پژوهش من مستمراً متمرکز بر چیستی کسب‌وکار بوده است - که آن را استراتژی می‌نامیم - و کاملاً هم بهره‌ور بوده است. بیشتر پژوهشگران، مشاوران و نویسندگان استراتژی دیدگاهی ایستا از موضوعات استراتژی به ما داده‌اند - تصویری لحظه‌ای از فناوری‌ها، شرکت‌ها و بازارها. این به دلیل لحظه‌ای در نقطه مشخصی از زمان خصوصیات و اقدامات عملی شرکت‌های موفق را در مقایسه با شرکت‌های در حال تقلای شدید، یا مدیرانی را که در لحظه گرفتن تصویر عملکرد بهتری از دیگران دارند توصیف می‌کنند. سپس، صریح

یا ضمنی، می‌گویند اگر می‌خواهید عملکردتان به‌خوبی بهترین‌ها باشد، باید از کاری که بهترین شرکت‌ها و بهترین مدیران انجام می‌دهند پیروی کنید.

من و همکارانم از حرفه عکاسی دوری جسته‌ایم. در عوض در حال ساختن «فیلم‌هایی» از استراتژی بوده‌ایم. البته، این‌ها از نوع همان فیلم‌های تخیلی نیستند که در افکار تولیدکننده‌ها و فیلم‌نامه‌نویس‌ها پرورانده می‌شوند و شما در سینما به تماشای آنها می‌نشینید. فیلم‌های غیرمتداولی که ما در هاروارد می‌سازیم «نظریه‌ها» هستند. این‌ها توضیح می‌دهند که چه چیزی و چرا علت وقوع امور می‌شوند. این نظریه‌ها تشکیل‌دهنده «پیرنگ»^۱ در این فیلم‌ها هستند. برخلاف فیلم‌های به نمایش درآمده در سینماها که آکنده از تعلیق و غافلگیری هستند، پیرنگ‌ها یا طرح‌های فیلم‌های ما کاملاً قابل پیش‌بینی‌اند. می‌توانید بازیگران را در فیلم‌های ما ترس کنید - افراد، شرکت‌ها، و صنایع متفاوت - و فیلم را دوباره ببینید. می‌توانید اقداماتی را که این بازیگران در فیلم انجام می‌دهند انتخاب کنید. با این‌همه، از انجام پیرنگ‌های این فیلم‌ها ریشه در نظریه‌های علیت دارند، نتایج این اقدامات کاملاً قابل پیش‌بینی هستند.

به نظرتان کسل‌کننده است؟ شاید برای کسانی که به دنبال سرگرمی هستند این‌گونه باشد. اما مدیران، که باید بدانند استراتژی‌شان - چه چیزی کارشان - استراتژی درستی است یا نه، نیاز به قطعیت و اطمینان مداخله‌گری دارند. چون نظریه همان طرح است، می‌توانید فیلم را به‌سوی او برگردانید و اگر بخواهید گذشته را نیز مکرراً ببینید، تا بفهمید چه چیزی و تا حدی چرا به سبب چیز دیگری می‌شود. ویژگی دیگر این‌گونه فیلم‌ها آن است که می‌توانند آینده را هم ببینید - پیش از آنکه واقعاً روی دهد. می‌توانید برنامه‌های خود را بر اساس وضعیت‌های متفاوتی که خود را در آنها می‌یابید، تغییر دهید و در فیلم ببینید که در نتیجه آن چه اتفاقی روی خواهد داد.

بدون خودستایی، به نظم منصفانه است بگوئیم پژوهش ما در استراتژی، نوآوری، و رشد به مدیرانی که وقت گذاشته‌اند نظریه‌ها، یا همان فیلم‌های استراتژی را بخوانند و بفهمند کمک کرده است بیشتر از گذشته موفق شوند و موفق بمانند.

آنچه می‌ماند «چگونگی» مدیریت شرکت طی دوران تغییر است. تا پیش از این کتاب کمترین مطالعه در مورد این «چگونه» انجام شده بود. دلایل آنکه ظهور پژوهش خوب درباره «چگونگی» این قدر به درازا کشیده است آن است که این کار مستلزم سطح متفاوتی از تحقیق است. نظریه‌های علمی استراتژی - «چه چیزی» - معمولاً از مطالعه عمیق یک شرکت نشأت می‌گیرند، مانند تحقیق خود من در مورد دیسک‌خوان. بالعکس، «چگونگی» تغییر استراتژیک دنیا در هر شرکتی پدیدار می‌شود. بسط نظریه‌ای در مورد «چگونه» به معنای آن است که نمی‌توانید آن را برای یک بار در یک شرکت مطالعه کنید. نمی‌توانید صرفاً بر لحظه‌ای از «چگونه» بگیری. بلکه، باید آن را با جزئیات عمیق‌تر بارها و بارها، طی سال‌ها، و در شرکت‌های متعدد مطالعه کنید. مقیاس این تلاش دلیل آن است که چرا من و دیگر دانشگاهیان «چگونگی» تغییر استراتژیک را نادیده گرفته‌ام. صرفاً به این دلیل که نمی‌توانستیم آن را انجام دهیم. این کار مستلزم برخورداری از چشم‌انداز، بینش و مقیاس بزرگی در حد شرکت فرنکلین کاوی است.

این دلیل هیجان من نسبت به این کتاب است. این کتاب پرشده از روایاتی درباره شرکت‌هایی نیست که زمانی به موفقیت دست یافتند بلکه، کتاب واقعی حاوی نظریه‌ای علمی است از اینکه «چگونه» اجرای اثربخش تحقق می‌شود. نویسندگان به ما نه تصاویر لحظه‌ای بلکه فیلم‌هایی را داده‌اند فیلم‌هایی که می‌توانیم به اول برگردانیم و بارها و بارها آن را مطالعه کنیم و شما به عنوان رهبر می‌توانید شرکت خود و کارکنان خود را به مثابه بازیگران درون آن قرار دهید. می‌توانید آینده خود را پیش از آنکه پدیدار شود مشاهده کنید. این کتاب از مطالعه ژرف شرکت‌های فراوان، فروشگاه به فروشگاه، هتل به هتل، بخش

به بخش، استخراج شده که در طول زمان شیوه‌های جدید انجام «چگونه» را
به کار بسته‌اند.

امیدوارم شما هم به اندازه من از خواندن این کتاب لذت ببرید.
کلیتون کریستنسن؛ دانشکده کسب‌وکار هاروارد

www.ketab.ir