



سیستم سازی کسب و کار

برای آزادی زمانی،
کم کردن خطاها و
افزایش سود

دیوید جنینز

مقدمه و ترجمه:

یاسر پهلوانی قدیمی

سرشناسه : جنینز، دیوید

Jenyns, David

عنوان و نام پدیدآور : سیستم‌سازی کسب‌وکار برای خلق زمان، کم‌کردن خطاها و افزایش سود/ دیوید جنینز؛ مقدمه و ترجمه یاسر پهلوانی قدیمی.
مشخصات نشر : تهران: نگاه نوین، ۱۴۰۱.
فروست : مجموعه کتاب‌های ثروتمندان خودساخته.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۹۱۱۳-۹۳-۱
یادداشت : عنوان اصلی: Systemology create time , reduce errors....
موضوع : موفقیت در کسب و کار
شناسه افزوده : پهلوانی قدیمی، یاسر، ۱۳۶۰- مقدمه‌نویس، مترجم
رده بندی کنگره : HF۵۳۸۶
رده بندی دیویی : ۶۵۰/۱
شماره کتابشناسی ملی : ۸۸۵۲۱۹۵

سیستم‌سازی کسب‌وکار

برای آزادی زمانی، کم‌کردن خطاها و افزایش سود

نویسنده: دیوید جنینز

ترجمه: یاسر پهلوانی قدیمی

ویراستار: حسین یاغچی

انتشارات: نگاه نوین

(مجموعه کتاب‌های ثروتمندان خودساخته)

تلفن: ۰۲۱-۹۱۰۱۷۱۴۷

شابک: 978-600-8913-93-1

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۱

چاپ و صحافی: نینوا

قیمت: ۱۰۰ هزار تومان

فهرست

۷	پیش‌گفتار مترجم
۱۳	تقدیرها از این کتاب
۲۱	پیش‌گفتار نوشته‌ی «مایکل گربر»
۲۳	مقدمه
۴۳	یک: تعریف
	خرافه: برای سیستم‌سازی در کسب‌وکار به صدها سیستم نیاز دارید
۶۹	دو: تخصیص
	خرافه: مالک کسب‌وکار تنها کسی است که می‌تواند سیستم‌سازی کند
۸۵	سه: استخراج
	خرافه: سیستم‌سازی زمان‌بر است
۱۰۹	چهار: سازمان‌دهی
	خرافه: باید از نرم‌افزارهای گران‌قیمت و پیچیده استفاده کنید
۱۳۱	پنج: یکپارچه‌کردن
	خرافه: حتی اگر سیستم داشته باشید، اعضای تیم از آن بی‌روی نخواهند کرد
۱۵۵	شش: مقیاس
	خرافه: سیستم‌سازی خلاقیت را از بین می‌برد
۱۷۵	هفت: بهینه‌سازی
	خرافه: باید مثل «مک‌دونالد» سیستم‌سازی کنید
۱۹۳	حالا وقتش است!
۲۰۳	حرف آخر: تراژدی یا فرصت
۲۰۷	خلاصه‌ی هفت خرافه‌ی سیستم‌سازی کسب‌وکار
۲۰۹	پیوست‌ها

پیش‌گفتار مترجم

مفهومی که هنوز هیچ عبارتی به‌اندازه‌ی آن هیجان‌زده‌ام نمی‌کند، چیزی نیست جز تفکر سیستمی؛ حلقه‌ی مفقوده‌ای در تصمیم‌گیری که فقر آگاهی درباره‌ی آن در بسیاری از انسان‌ها موج می‌زند. سال‌ها پیش وقتی با این نگرش آشنا شدم، روابط بین همه‌ی پدیده‌ها معنای جدیدی برایم پیدا کردند و بعد از آن بود که شدت ضعف نگرش غیرسیستمی را بیش‌تر درک کردم، چون تا آن زمان من هم دچار تفکر غیرسیستمی بودم. به تعبیر خودم، غیرسیستمی بودن یعنی از سوراخ کلید در به پدیده‌ها نگرستن و این یعنی محدودیت در افق نگاه و درک‌نکردن کامل اجزا و روابط بین آن‌ها. قدرت تفکر سیستمی به این است که در جای‌جای زندگی ما جریان دارد و کسب‌وکار هم نه‌تنها از این مقوله جدا نیست، بلکه شاید درک‌نکردن درست همین مفهوم باعث نابخردی‌های جبران‌ناپذیر در مدیریت خرد و کلان کشور شده است. شما به‌عنوان صاحبان کسب‌وکار با مجهز کردن سازمان‌تان به تفکر سیستمی می‌توانید امید این را داشته باشید که با گرفتن تصمیماتی از جنس خرد و حکمت، کسب‌وکارتان را پیشگام و ارزش‌آفرین ببینید و در این مسیر، سیستم‌سازی به‌عنوان محصول و خروجی تفکر سیستمی به کمک‌تان خواهد آمد تا درک صحیحی از اجزای کسب‌وکار، فهم

روابط بین آن اجزا و توجه به تأثیرات آن‌ها روی یکدیگر باشید. بیایید با هم کمی راحت باشیم، اگر شما هم مثل خیلی از صاحبان مشاغلی باشید که دیده‌ام، هر ساعت از روز تلاش می‌کنید سرتان را بالاتر از آب نگه دارید، با وجود این، کسب‌وکار شما با خطاهای مکرر و نتایج متناقض سروکار دارد، یک‌روز همه چیز خوب پیش می‌رود و روزی دیگر به شدت ناامیدکننده خواهد بود. سلیقه‌های شما و کارکنان‌تان حرف اول را می‌زند، نه اصول از پیش تعریف‌شده؛ و این یعنی نباید انتظار نتایج قابل‌پیش‌بینی و مطلوبی داشته باشید. مهم نیست چقدر سخت کار می‌کنید، مشکلات همچنان وجود دارند و به سمت شما سرازیر می‌شوند.

مثل این است که شما در حال خالی کردن آب از یک قایق سوراخ هستید و هیچ تمرکزی روی چشماندازتان ندارید. چون تمام تلاش‌تان برای غرق نشدن است، نه حرکت به سوی مقصد. جای تعجب نیست که قایق شما از مسیرش خارج می‌شود و این یعنی نمی‌توانید آب‌های امن و آرام‌تری را تجربه کنید و هیچ‌وقت قایقرانی روان و لذت‌بخشی را از سر نمی‌گذرانید.

ولی اگر در ایجاد تغییر واقعی در کسب‌وکارتان جدی هستید تا بتوانید سرانجام از روزمرگی خارج شوید و به ریل توسعه و بهسرفرت قدم بگذارید، سیستم‌سازی می‌تواند راهگشای‌تان باشد. با سیستم‌سازی از شاغل بودن در کسب‌وکارتان استعفا می‌دهید و آن را از بالا و بیرون رهبری می‌کنید تا نتایجی فوق‌العاده را با افرادی عادی کسب کنید و با عبور از مرحله‌ی بقا، به‌سوی ثروت در حرکت باشید. زمان‌تان را آزاد می‌کنید و از انجام کارهای با فوریت و ضرورت فاصله می‌گیرید و به سمت امور بااهمیت در حرکت خواهید بود. امور مهمی مثل برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین قوانین کسب‌وکار خود، تعیین مسوولیت واحدهای سازمانی، شناسایی، پایش و بهبود فرآیندها و توجه به شاخص‌های کلیدی عملکرد... که در لابه‌لای روزمرگی‌ها گم می‌شود.

برای درک بهتر موضوع تصور کنید هر روز صبح که از خواب بیدار می‌شدید، باید مغز، قلب، دست، ریه‌ها و سایر اجزای بدن‌تان را بیدار می‌کردید تا کارهای تکراری‌شان را شروع کنند. حتی تصورش هم سخت است، درست است؟ یا وقتی به نظم حاکم در طبیعت دقت می‌کنید، اغلب مواقع، همه چیز در جای خودش درست و با نهایت هماهنگی کار می‌کند و تکرار می‌شود،

البته اگر از دخالت اشرف مخلوقات در امان باشند، بدن ما و طبیعت دو نمونه از سیستم‌های خارق‌العاده‌ای هستند که خداوند بزرگ به ما بخشیده است و کلیدواژه‌ای که در این متن نقش مهمی ایفا می‌کند، واژه‌ی تکرار است. معتقدم سیستم‌ها مجموعه‌ای از تکرارها را در دل خود جای داده‌اند و اگر ما چگونگی این تکرار را به صورت مکتوب، تعریف و تدوین نکنیم، به دلخواه اجزای سیستم و به شکل‌های متفاوت تکرارها انجام خواهند شد. مثلاً در طبیعتی که بیان شد، تصور کنید، اگر خورشید هر زمان دلش می‌خواست طلوع و غروب می‌کرد یا زمان کارکرد قلبمان به اختیار خودش بود، چه فاجعه‌ای رخ می‌داد؟

کسب‌وکار هم از این مقوله جدا نیست، کسب‌وکار هم یک سیستم با مجموعه‌ای از تکرارهاست و اگر ما برای این تکرارها برنامه‌ای مدون نداشته باشیم، فاجعه در انتظار است. من به مجموعه‌ی اقدامات تدوین‌شده و مکتوب برای مدیریت تکرارها و کسب نتایج مطلوب، سیستم‌سازی می‌گویم. سیستم‌سازی کمک‌تان می‌کند از دام کارهای بیهوده فاصله بگیرید و به سمت کارهای ثروت‌ساز در حرکت باشید.

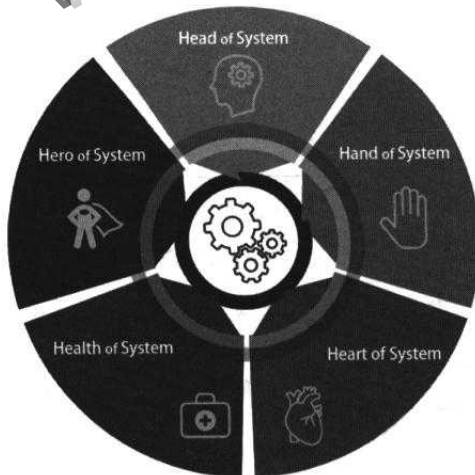
می‌خواهم با وام گرفتن مجدداً طبیعت، یک استعاره را بیان کنم. معتقدم کسب‌وکارها دو نوع هستند؛ کسب‌وکار شما با کرم خاکی ست یا کرم ابریشم. کرم خاکی کسب‌وکاری ست که به ساختن سیستم‌ها اعتقادی ندارد و با تلاش‌های فراوان که عموماً هم هوشمندانه نیست، فقط کمی سریع‌تر می‌خزد و اگر هم رشد کند، رشدش تدریجی ست. ولی سازمانی که شبیه کرم ابریشم است، می‌داند با کمی صبری و تلاش هوشمندانه و ساختن سیستم کسب‌وکار می‌تواند پروانه شود و پرواز کند و اوج بگیرد و دنبال رشد تصاعدی (چند صد درصدی) باشد.

می‌دانم برای شما که این کتاب را انتخاب کرده‌اید، سیستم‌سازی مفهوم ناآشنایی نیست و درک کاملی از چرایی و چیستی آن دارید. ولی درباره‌ی چگونگی اجرای این مبحث مهم در کسب‌وکار نیاز دیدم کمی بیش‌تر برای تان بنویسم و اعتراف کنم که سیستم‌سازی سال‌ها برای من یک امر سهل و ممتنع بود. به قدری آسان که بعد از گذراندن دوره‌های آموزشی داخلی و خارجی این حوزه و خواندن کتاب‌های مرتبط می‌توانستم ساعت‌ها درباره‌اش حرف بزنم و به قدری سخت که نمی‌دانستم اجرای همان آموزه‌ها را از کجا شروع

کنم. به دنبال روش و دستورالعملی بودم که بتوانم با اجرای گام‌به‌گام آن‌ها سیستم‌سازی را در سازمان‌ها اجرایی کنم و این کتاب نسبت به بقیه کتاب‌های این حوزه، چارچوب عملیاتی‌تری ارائه می‌کرد و بی‌درنگ بعد از مطالعه‌ی نسخه‌ی اصلی آن، دغدغه‌ی ترجمه و استفاده‌ی شما عزیزان از این مفاهیم را در سر می‌پروراندم که به یاری خدای متعال میسر شد.

با این که کتاب سیستم‌سازی کسب‌وکار نقش مهمی در درک عمیق‌تر من از این مقوله ایفا کرد؛ ولی هنوز هم دنبال معرفی مدل جامع‌تری هستم و از این فرصت استفاده می‌کنم و می‌خواهم این نوید را خدمت شما خوانندگان عزیز بدهم که مشغول نگارش کتابی هستم که به‌زودی از همین انتشارات چاپ و ارائه خواهد شد و قصد دارم از مدل جامع و سیصدوشصت‌درجه‌ای خودم برای سیستم‌سازی کسب‌وکار در این کتاب رونمایی کنم. مدلی که به نظرم در این سال‌ها با مشاوره، کوچینگ و آموزشی که برای کسب‌وکارهای متفاوت داشته‌ام، جوابش را پس داده است.

مدلی که تا چندی پیش نام 4HS نام‌گذاری کرده بودم؛ ولی با اضافه کردن یک بخش مهم دیگر به مدل Hero of System و با کامل شدنش به 5H System تغییر نام دادم، مدلی که با پنج حرف H شروع می‌شود.



مدل 5H System در سیستم‌سازی کسب‌وکار