

قواعد اجرای استراتژی

کریس مک چسنی

سین کووی

جیم هالینگ

www.ketab.ir

ترجمه

دکتر سید محمد اعرابی

و

دکتر سید علیرضا هاشمی

McChesney, Chris

مک چسنی، کریس

قواعد اجرای استراتژی / کریس مک چسنی، سین کووی، جیم هالینگ؛ ترجمه سید محمد اعرابی، سیدعلیرضا هاشمی.
— تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۴۰۱.

۲۹۵ ص.: مصور، جدول، نمودار. — (فرهنگ و مدیریت: ۱۹۵)

ISBN: 978-964-379-545-0

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا

The 4 disciplines of execution: achieving your wildly important goals c2012. عنوان اصلی:

۱. هدف گزینی در مدیریت کارمندان و کارکنان. ۲. هدف و هدف گزینی (روان شناسی). ۳. سازمان. الف. کاوی، شون Covey, Sean. ب. هالینگ، جیم Huling, Jim. ج. اعرابی، سید محمد، ۱۳۳۰ — ، مترجم. ب. هاشمی، سیدعلیرضا، ۱۳۵۴ — ، مترجم. ه. دفتر پژوهشهای فرهنگی. و. عنوان.

۶۵۸/۴۰۹۲

HF ۵۵۴۹/۵

۸۶۵۸۲۶۱

کتابخانه ملی ایران

ISBN:978-964-379-545-0

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۷۹-۵۴۵-۰

• قواعد اجرای استراتژی

• کریس مک چسنی، سین کووی، جیم هالینگ

• ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر سید علیرضا هاشمی

• The 4 Disciplines of Execution

• Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling

• Translated by: S. M. A'arabi (Ph.D.) & S. A. Hashemi (Ph.D.)

• ویراستار: نرگس مرآت

• طراح جلد و صفحه آرا: شهره خوری

• شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه • چاپ اول: ۱۴۰۱

همه حقوق محفوظ است. هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی دفتر پژوهشهای فرهنگی ممنوع است.



دفتر پژوهشهای فرهنگی

مراکز اصلی پخش و فروش:

• دفتر و فروشگاه مرکزی: تهران، خیابان کریم خان زند، خیابان ایران شهر شمالی، کوچه باقری قصرالدشتی، شماره ۵.

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۴۶۹۱

دورنگار: ۸۸۳۰۲۴۸۵

کد پستی: ۱۵۸۴۷۴۷۹۱۳

تلفن: ۸۸۸۲۱۳۶۴

تلفن های فروش: ۸۸۸۴۹۴۶۱، ۰۹۳۵۲۴۷۹۸۴۷

پست الکترونیک: lahze1386@gmail.com فروش الکترونیک: www.iranculturalstudies.com

• پخش مرکزی: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، نبش خیابان شهید وحید نظری، شماره ۲۵۵.

دورنگار: ۶۶۹۵۰۱۴۶

تلفن: ۰۹۱۲۲۱۷۷۶۴۷، ۶۶۴۱۷۵۳۲

یادداشت

سازمان‌ها در معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و موخه‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگربار و به گونه‌ای متفاوت بیافریند. ولی آینده در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان معلوم کنیم و برای این منظور، به عزمی ملی نیاز داریم. عزم جامعه را مجموعه مدیریت کشور هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر پژوهشهای فرهنگی به لحاظ اهمیت موضوع مدیریت در عرصه‌های مختلف، به این مقوله مهم پرداخته و دیری است که شاخه دیگری از پژوهش‌ها و انتشارات خود را با عنوان فرهنگ و مدیریت به جویندگان علم، کارآفرینان و سایر علاقه‌مندان تقدیم کرده است. امید است تلاشگران عرصه علم و فرهنگ و صاحبان اندیشه در حوزه مدیریت، در یک همگامی و هماهنگی حیاتی، برای توفیق در ارائه بهترین و ضروری‌ترین آثار در این میدان، یاورمان باشند.

دفتر پژوهشهای فرهنگی

فهرست مطالب

۱۳	پیشگفتار
۱۷	مقدمه: مشکل واقعی در اجرای استراتژی
۱۸	چالش واقعی
۲۲	گردباد
۲۴	۴ قاعده اجرای استراتژی
۳۱	ساختار این کتاب چگونه است
۳۵	بخش اول: ۴ قاعده اجرای استراتژی
۳۷	فصل ۱. قاعده ۱: تمرکز بر اهداف مهم عملیاتی
۴۱	چالش رهبر
۴۵	شناسایی اهداف مهم عملیاتی مبتنی بر اهداف استراتژیک
۴۷	متمرکز ساختن سازمان
۵۱	برنامه‌ریزی برای سفر به ماه
۵۷	فصل ۲. قاعده ۲: عمل بر سنجه‌های مقدم
۵۹	سنجه‌های مؤخر در مقابل سنجه‌های مقدم
۶۰	سنجه‌های مقدم می‌توانند دور از عقل یا خلاف شهود باشند
۶۲	تعریف سنجه‌های مقدم
۷۰	ردیابی و پیگیری اطلاعات سنجه‌های مقدم
۷۲	سنجه‌های مقدم و مشارکت

۷۷ فصل ۳. قاعده ۳: ایجاد تابلو امتیازات

۸۱ ویژگی‌های تابلو امتیازات متقاعدکننده بازیکنان

۸۶ ۴ قاعده اجرای استراتژی و تعامل و مشارکت تیمی

۸۹ فصل ۴. قاعده ۴: ایجاد چرخه پاسخگویی

۹۰ جلسات هفتگی تجدید پیمان با هدف عملیاتی

۹۴ متمرکز ماندن به رغم وجود گردباد

۹۶ ایجاد چرخه پاسخگویی

۱۰۰ سیاه و خاکستری

۱۰۲ جلسات تجدید پیمان با هدف عملیاتی و مشارکت

۱۰۳ نوع متفاوتی از پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری

۱۰۶ ایجاد یک فرهنگ نوآورانه

۱۰۹ قدرت ۴ قاعده اجرای استراتژی

۱۱۳ بخش دوم: به کارگیری ۴ قاعده اجرای استراتژی در گروه

۱۱۵ فصل ۵. چه انتظاری باید داشت

۱۱۷ مراحل تغییر

۱۲۳ بهبود عملکرد متوسط

۱۲۷ فصل ۶. به کارگیری قاعده ۱: تمرکز بر اهداف مهم عملیاتی

۱۲۷ گام ۱: در نظر گرفتن احتمالات

۱۳۱ گام ۲: رتبه‌بندی براساس تأثیر

۱۳۳ گام ۳: تست ایده‌های برتر

۱۳۵ گام ۴: تعریف اهداف عملیاتی

۱۳۹ آن را امتحان کنید

۱۴۱ فصل ۷. به کارگیری قاعده ۲: عمل بر سنجه‌های مقدم

۱۴۲ دو نوع سنجه مقدم

۱۵۵ مورد تحویل‌دادنی

۱۵۷ آن را امتحان کنید

فصل ۸. به کارگیری قاعده ۳: ایجاد تابلو امتیازات

- ۱۵۹ وقتی افراد بدانند امتیازاتشان ثبت می شود متفاوت بازی می کنند
 ۱۵۹ تابلو امتیازات مربی، تابلو امتیازات بازیکنان نیست
 ۱۶۰ هدف از تابلو امتیازات بازیکنان ترغیب بازیکنان به برد و پیروزی است
 ۱۶۰ یک مثال
 ۱۶۷ مورد تحویل دادنی
 ۱۷۲ آن را امتحان کنید
 ۱۷۳

فصل ۹. به کارگیری قاعده ۴: ایجاد چرخه پاسخگویی و مسئولیت پذیری

- ۱۷۵ جلسه منظم هفتگی تجدید پیمان با هدف عملیاتی چیست؟
 ۱۷۶ چرا جلسات تجدید پیمان با هدف عملیاتی برگزار کنیم؟
 ۱۷۷ در جلسه تجدید پیمان با هدف عملیاتی چه اتفاقی می افتد؟
 ۱۷۹ ایجاد تعهدات بسیار مؤثر برای هفته بعد
 ۱۸۲ مراقب و محتاط باشید
 ۱۸۵ کلید جلسات موفق تجدید پیمان با هدف عملیاتی
 ۱۸۸ نتیجه نهایی
 ۱۹۰ مورد تحویل دادنی ها
 ۱۹۲ آن را امتحان کنید
 ۱۹۳

فصل ۱۰. خود کارسازی ۴ قاعده اجرای استراتژی

- ۱۹۵ ثبت بازی
 ۱۹۵ جلسه تجدید پیمان با هدف عملیاتی
 ۲۰۰ خود کارسازی ۴ قاعده اجرای استراتژی در کل سازمان
 ۲۰۲

بخش سوم: به کارگیری ۴ قاعده اجرای استراتژی در سازمان

فصل ۱۱. بهترین روش از بهترین ها

- ۲۰۵ الک گاوینگتون و ناش فینچ
 ۲۰۷ دیوگرین و شرکت گردشگری ماریوت اینترنتشال
 ۲۱۲ لیان تالبوت و شرکت کام کست
 ۲۱۷ بی. جی. واکر و جورجیا بخش خدمات انسانی
 ۲۲۰

پیشگفتار

مدیریت به دو سطح به هم پیوسته استراتژیک و عملیاتی تقسیم می‌شود (نمودار ۱).

نمودار ۱. سطوح مدیریت استراتژیک و عملیاتی



محصول برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از استراتژی‌های سطوح بنگاه و کسب‌وکار.

اجرا هم دارای سه سطح به هم مرتبط است (نمودار ۲).

۱. اجرای استراتژیک^۱ که همان اجرا پذیر کردن استراتژی است، استراتژی‌های سطوح بنگاه و کسب‌وکار^۲ را به عنوان ورودی دریافت کرده و به استراتژی‌های ساختاری، رفتاری و کارکردی^۳ به عنوان خروجی تبدیل می‌کند.

۲. اجرای استراتژی^۴ که همان اجرایی کردن استراتژی است استراتژی‌های حاصل از

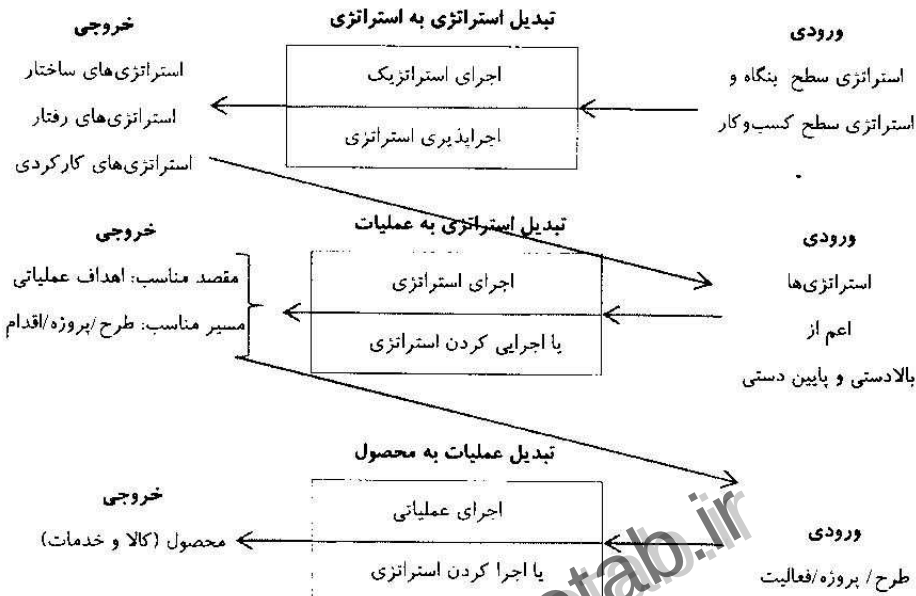
۱. رجوع شود به: مارک مورگان، ریمون ای. لویت و ویلیام مالک، اجرای استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و رحیم زارع، با همکاری پژوهشکده سما (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۴۰۰)، چاپ چهارم.

۲. همه کتاب‌هایی که در این زمینه در دفتر پژوهشهای فرهنگی به چاپ رسیده است.

۳. رجوع شود به: سید محمد اعرابی، راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک، گام به گام (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۹۹)، چاپ چهارم.

۴. سید محمد اعرابی، راهنمای برنامه‌ریزی عملیاتی، اجرای استراتژی، گام به گام (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۹۷).

نمودار ۲. سطوح سه گانه اجرا



اجرای موفق تابعی است از اجرای استراتژیک، اجرای استراتژی و اجرای عملیاتی

برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای استراتژیک را به عنوان ورودی دریافت کرده و به برنامه عملیاتی (شامل اهداف عملیاتی، طرح، پروژه و فعالیت) تبدیل می‌کنند.

۳. اجرای عملیاتی^۱ که همان اجرا کردن استراتژی است طرح و پروژه و فعالیت را به عنوان ورودی دریافت کرده و به محصول (کالا یا خدمت) تبدیل می‌کنند.

این کتاب بر اجرای استراتژی متمرکز است. مطالب اجرای استراتژی را می‌توان به دو بخش مرتبط به هم یعنی مبانی، اصول و یا قواعد حاکم بر اجرای استراتژی و برنامه‌ریزی عملیاتی تقسیم کرد. این کتاب به قواعد چهارگانه اجرای استراتژی اختصاص یافته است.

فصل اول به چهار قاعده اجرای استراتژی می‌پردازد که شامل موارد زیر است:

قاعده ۱: تمرکز بر اهداف عملیاتی

اهداف مهم عملیاتی از یک طرف بر اساس انتظارات و خواسته‌ها از طرف دیگر بر اساس امکانات و داشته‌ها تعیین می‌شوند.

۱. سید محمد اعرابی، راهنمای برنامه‌ریزی عملیاتی، اجرای استراتژی، گام به گام (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۹۷).