

ابزارهای کلیدی مدیریتی

سیزده مهارت کاربردی مورد نیاز مدیران برای موفقیت

نویسنده: کریستوفر بارکلت

مترجم: روح‌الله شهبازی



شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

تهران، ۱۳۹۱

سرشناسه: بارتلت، کریستوفر ا.، ۱۹۴۳-م.
 Bartlett, Christopher A.
 عنوان و نام پدیدآور: ابزارهای کلیدی مدیریتی: سیزده مهارت کاربردی مورد نیاز مدیران برای موفقیت / نویسنده کریستوفر بارتلت؛
 مترجم روح‌الله شهبازی.
 مشخصات نشر: تهران: شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر، ۱۳۹۱
 مشخصات ظاهری: ۳۳۲ ص.
 شابک: ۴-۲۳-۶۲۲۸-۶۰۰-۹۷۸
 وضعیت فهرست‌نویسی: فیا
 یادداشت: عنوان اصلی: Manager's toolkit: the 13 skills managers need to succeed.
 موضوع: مدیریت
 موضوع: کارسندان--سرپرستی
 شناسه افزوده: شهبازی، روح‌الله، ۱۳۶۰-، مترجم
 شناسه افزوده: شرکت مهندسی نفت و گاز سپانیر
 رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۰ ۱۶۴/ف۲/۱۵۳۷
 رده‌بندی دیویی: ۶۵۸
 شماره کتاب‌شناسی ملی: ۲۲۶۹۱۶۱



شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

تهران، خیابان دکتر باهنر، نیش راد جوی، پلاک ۲۱۶، ساختمان سپانیر

تلفن: (۱۰ خط) ۲۲۸۳۳۹۶۰، فکس: ۲۲۸۳۳۹۷۰

کدپستی: ۱۹۳۶۷۴۳۴۶۱ صندوق پستی: ۶۵-۱۹۵۳۵

website: www.sepanirpub.com

E-mail: Info@sepanirpub.com

ابزارهای کلیدی مدیریتی

نویسنده: کریستوفر بارتلت

مترجم: روح‌الله شهبازی

طراح جلد: علیرضا شبیبانی

صفحه‌آرا: علی‌اکبر حکیم‌آبادی

نویت چاپ: اول، ۱۳۹۱

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات اوقاف

حق چاپ محفوظ است.

فهرست مطالب

۱۱	سخن ناشر
۱۳	پیشگفتار

بخش اول: فراگیری مفاهیم اساسی

۲۱	فصل اول: تعیین اهداف برای دیگران
	توجه به نتیجه

۲۲	راهبرد
۲۳	هدف‌گذاری از بالا به پایین یا از پایین به بالا؟
۲۴	خصوصیات اهداف تأثیرگذار
۲۵	توسعه‌ی اهداف بخش
۲۶	اولویت‌بندی
۲۷	اهداف شما به عنوان یک مدیر
۲۸	چهار مرحله برای تحقق اهداف
۳۲	بازنگری دوره‌ای
۳۳	بازنگری پس از اجرا
۳۴	جمع‌بندی

۳۵	فصل دوم: استخدام بهترین داوطلب
	نقش دارایی‌های انسانی

۳۶	تعریف ضروریات شغلی
۴۲	استخدام داوطلبان خوش‌آتیه
۴۴	مصاحبه

- ۵۲..... ارزیابی و گزینش داوطلب
- ۵۶..... تصمیم‌گیری و ارائه‌ی پیشنهاد
- ۵۷..... توسعه‌ی فرایند را فراموش نکنید
- ۵۸..... جمع‌بندی

فصل سوم: حفظ و نگهداری بهترین کارکنان

اهمیت ماندگاری افراد

- ۶۴..... اهمیت ماندگاری
- ۶۸..... دلیل ماندگاری افراد
- ۷۰..... دلایل جدا شدن افراد از شرکت
- ۷۰..... ماندگاری کارمندان از نظر اقتصادی
- ۷۴..... راهبردهای کلی برای بساوم حضور کارمندان در شرکت
- ۷۷..... نقش ایجاد توازن بین کار و زندگی
- ۸۳..... جمع‌بندی

فصل چهارم: تفویض وظایف و اختیارات با اعتماد به نفس

پرهیز از پذیرش مسئولیت و کار اضافی

- ۸۶..... منافع تفویض اختیار
- ۸۸..... علائم هشداردهنده
- ۸۹..... راهنمایی‌هایی برای تفویض اختیار مؤثر
- ۹۰..... رویکردهای تفویض اختیار
- ۹۱..... مهیا شدن برای تفویض اختیار
- ۹۴..... ارائه‌ی تکالیف
- ۹۶..... کنترل، نظارت و بازخورد
- ۹۷..... بازنگری پس از اجرای وظایف
- ۹۷..... جمع‌بندی

فصل پنجم: مدیریت زمان

از زمان بیشترین استفاده را ببرید

- ۱۰۱..... آشنایی با چگونگی صرف زمان
- ۱۰۲..... بگذارید اهداف چراغ راهتان باشند

۱۰۴.....	تهیه‌ی برنامه‌ی زمان‌بندی
۱۰۸.....	سه دشمن مدیریت زمان و چگونگی غلبه بر آنها
۱۱۲.....	جمع‌بندی

بخش دوم: رسیدن به سطح بعدی

۱۱۷.....	فصل ششم: مدیریت گروه‌ها
	ایجاد گروه‌هایی متفاوت از گذشته
۱۱۹.....	گروه‌ها و زمان استفاده از آنها
۱۲۰.....	خصوصیات گروه‌های تأثیرگذار
۱۲۵.....	طراحی یک گروه
۱۳۰.....	کار گروهی
۱۳۱.....	نقش رهبر گروه
۱۳۳.....	ارزیابی عملکرد گروه
۱۳۶.....	یک رهبر تأثیرگذار باشید
۱۳۷.....	جمع‌بندی

فصل هفتم: ارزیابی و تربیت

بهبود نتایج با تشویق و بازخورد

۱۴۰.....	ارزیابی عملکرد
۱۴۸.....	آموزش و تربیت
۱۵۵.....	جمع‌بندی

فصل هشتم: رسیدگی به کارمندان مشکل‌ساز

تشویق یا اخراج

۱۵۸.....	اصول انگیزه
۱۶۰.....	رویکرد بازخوردی
۱۶۲.....	رسیدگی به عملکردهای ضعیف
۱۶۴.....	اخراج: هنگامی که همه‌ی کوشش‌ها با شکست مواجه می‌شوند
۱۷۵.....	جمع‌بندی

فصل نهم: از پس بحران‌ها برآمدن ۱۷۷

منتظر رسیدن آنها نباشید

- ۱۷۹..... بحران چیست؟
- ۱۸۰..... اجتناب از بحران
- ۱۸۲..... آمادگی برای مدیریت بحران‌ها
- ۱۸۴..... شناسایی بحران‌ها
- ۱۸۶..... پیش‌بینی بحران‌ها
- ۱۸۷..... حل بحران
- ۱۸۸..... یادگیری از بحران
- ۱۸۹..... سؤال‌هایی که همیشه بررسیده می‌شوند
- ۱۹۲..... جمع‌بندی

فصل دهم: توسعه‌ی شغلی خود ۱۹۳

و کارکنان

- ۱۹۵..... فقط به بالا رفتن فکر نکنید
- ۱۹۷..... اول خودشناسی
- ۱۹۹..... علایق اصلی شغلی
- ۲۰۳..... ارزش‌های کاری
- ۲۰۵..... مهارت‌ها
- ۲۰۹..... یافتن فرصت‌های توسعه درون شرکت
- ۲۱۲..... ایجاد توسعه‌ی شغلی برای افراد
- ۲۱۳..... جمع‌بندی

فصل یازدهم: رهبر شدن ۲۱۵

آخرین چالش

- ۲۱۶..... چالش رهبران امروزی
- ۲۱۷..... ویژگی‌های رهبران تأثیرگذار
- ۲۱۹..... تنش‌هایی که رهبران باید متوازن کنند
- ۲۲۱..... ایجاد ماهرانه‌ی بینشی که دیگران از آن پیروی می‌کنند
- ۲۲۲..... عامل تغییر باشید
- ۲۲۷..... رهبری کردن هنگامی که رئیس نیستید
- ۲۳۰..... جمع‌بندی

فصل دوازدهم: راهبرد ۲۳۱

یک ضرورت

- ۲۳۲ راهبرد چیست؟
 ۲۳۵ مراحل تدوین راهبرد
 ۲۴۰ آمادگی تغییر باشید
 ۲۴۰ جمع‌بندی

بخش سوم: مهارت در ابزارهای مالی

فصل سیزدهم: بودجه‌بندی ۲۴۵

نظریه آینده

- ۲۴۶ بودجه‌بندی چیست؟
 ۲۴۷ کارکردهای بودجه
 ۲۵۱ انواع بودجه‌ها
 ۲۵۴ بودجه‌ی جامع
 ۲۶۴ جنبه‌ی انسانی بودجه‌بندی
 ۲۷۰ جمع‌بندی

فصل چهاردهم: شناخت صورت‌حساب‌های مالی ۲۷۱

گرفتن تصمیمات قطعی‌تر

- ۲۷۳ چرا صورت‌حساب‌های مالی؟
 ۲۷۳ ترازنامه
 ۲۸۳ صورت‌حساب‌های سود و زیان
 ۲۸۷ صورت‌حساب جریان نقدی
 ۲۹۱ جمع‌بندی

فصل پانزدهم: ارزش فعلی خالص و نرخ بازده داخلی ۲۹۳

توضیح ارزش زمان

- ۲۹۴ ارزش زمان
 ۲۹۵ محاسبه بازگشت سرمایه
 ۲۹۸ ارزش فعلی خالص
 ۳۰۵ نرخ بازده داخلی
 ۳۰۸ جمع‌بندی

فصل شانزدهم: تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر و اهرم عملیاتی ۳۰۹

شناخت جریان نقدی

اهرم عملیاتی ۳۱۲

جمع‌بندی ۳۱۳

ضمیمه ۳۱۵

ابزارهای کاربردی و مفید

یادداشت‌ها ۳۲۷

درباره‌ی نویسنده ۳۳۰

سخن ناشر

مدیریت، مرحله‌ای از طراحی و نگهداری محیطی است که در آن افرادی به صورت گروهی با یکدیگر کار می‌کنند و به طور مؤثر اهداف مشترک خود را به سرانجام می‌رسانند. مدیریت نیز مانند تمام حرفه‌های دیگر یک هنر است. مدیریت مهارت انجام وظایف در پرتو واقعیت‌های یک موقعیت خاص است. امروزه مدیران می‌توانند با استفاده از آگاهی و دانش سازماندهی شده‌ی مدیریت بهتر کار کنند. این آگاهی و دانش است که باعث می‌شود مدیریت به عنوان یک علم شناخته شود. بنابراین مدیریت از لحاظ اجرایی و به کارگیری ابزارها و مهارت‌های مدیریتی یک هنر است ولی از لحاظ دانش سازماندهی شده‌ای که زیربنای این اجراست، ممکن است بر علمی بودن آن دلالت کند. در هر صورت تجزیه و تحلیل مدیریت از طریق یک سازماندهی واضح و مفید از علم مربوطه امکان‌پذیر بوده و از این رو بسیاری از اندیشمندان دانش مدیریت را پیرامون وظایف مدیران سازماندهی کرده‌اند؛ یعنی بر وظایف مدیران تأکید بیشتری داشته‌اند. مدیران عهده‌دار این مسئولیت شده‌اند که اقداماتی را به عمل آورند تا این امکان را برای افراد زیرمجموعه‌ی خود فراهم سازند که بهترین همکاری‌های خود را در جهت نیل به اهداف گروه یا سازمان ارائه دهند.

فعالیت‌های سازمانی، برنامه‌ریزی و کنترل عملیات مدیران تصمیم‌های مدیریتی آنها را می‌طلبد. ابزارهای متعددی برای کمک به مدیران جهت اخذ این تصمیم‌ها وجود دارد و تنها راه اثربخشی و کارآمدی مدیران، در بهره‌گیری از شیوه‌ها و ابزارهای نوین مدیریتی جست‌وجو می‌شود. استفاده از ابزارها و مهارت‌های کاربردی، روشی ضروری برای انجام وظایف مدیریت و حرکت به سوی اهداف والای آن است. در تمام زمینه‌های

عملی این مهارت‌ها مهم هستند. ابزارها و مهارت‌ها، یاری‌دهنده‌ی مدیرانی هستند که می‌خواهند فعالیت‌ها را به بهترین نحو انجام دهند.

در سال‌های اخیر، در راستای پیشرفت روزافزون دانش بشری، فرهنگ نوشتاری مدیریت شاهد رشد فزاینده‌ای بوده است. گسترش دوره‌های دانشگاهی مدیریت سبب شده تا اساتید و پژوهشگران، ترجمه یا تألیف برخی کتاب‌های علمی مدیریتی در زمینه‌ها و گرایش‌های مختلف را در دستور کار خود قرار دهند. نگاهی به کتاب‌های منتشر شده در حیطه‌ی علوم مدیریتی نشان‌دهنده‌ی دو جهت‌گیری کاملاً متفاوت در این زمینه است. در یک طرف کتاب‌هایی با محتوای سنگین و بالای علمی و در سوی دیگر کتاب‌های کم‌ارزش و تجاری قرار می‌گیرند و در کمتر کتابی به جنبه‌های کاربردی علوم و ابزارهای مدیریتی پرداخته شده است. با توجه به همین موضوع، ناشر بر آن است تا با انتشار تازه‌ترین یافته‌های علمی و پژوهشی، فاصله‌ی میان دانش محض و جنبه‌های کاربردی و عملی مدیریت را برکند. به امید آنکه انتشار این اثر بتواند گامی مؤثر در رفع نیازهای جامعه‌ی مدیریتی کشور اعم از دانشگاهیان، مدیران و علاقه‌مندان باشد.

مهندس غلام‌حسین خواجه‌علی
مدیرعامل

پیشگفتار

آیا شما یک مدیر هستید؟ احتمالاً به خاطر اینکه خودتان یک کارمند نمونه بوده‌اید آن پست را احراز نموده‌اید. به عنوان یک کارمند، مهارت‌ها و قابلیت‌های ارزشمندی را توسعه داده‌اید. کار را با کیفیت مطلوب و در زمان مناسب انجام داده‌اید. اکنون در کسوت یک مدیر از شما خواسته‌اند که مسئولیت‌های بیشتری را تقبل نمایید. بعضی از ویژگی‌ها، تکنیک‌ها و آگاهی‌هایی که شما را در موفقیت‌های قبلی‌تان یاری کرده‌اند، در این مسئولیت جدید دیگر مانند گذشته کارآمد نیستند. گرچه تخصص‌های فنی و مهارت‌های کاری که قبلاً داشته‌اید مهم هستند ولی تعریف درستی از شرایط کنونی‌تان ارائه نمی‌دهند. شغل شما به عنوان یک مدیر گرفتن نتیجه از طریق خلاقیت، تخصص و انرژی دیگران است. به عنوان مثال مهارت‌هایتان در زمینه‌ی فروش ممکن است شما را تا ریاست بخش فروش ارتقا دهد. این مهارت‌ها می‌تواند در آموزش کارمندان رده‌پایین به شما کمک کنند اما، موفقیت شما به عنوان یک مدیر به وسیله‌ی قابلیت‌های دیگری تعیین می‌شود: قابلیت‌هایی نظیر استخدام و در اختیار داشتن افراد کارآمد، ترغیب و توسعه‌ی پتانسیل اعضای گروه، ایجاد برنامه‌های جذاب، کنترل بودجه، تصمیم‌های مفید، اخراج افرادی که نمی‌توانند یا نمی‌خواهند کارشان را درست انجام دهند و حمایت از ارتقای افراد و غیره.

این بازی تازه‌ای است که معیارهای سنجش موفقیت متفاوت و مهارت‌های تازه‌ای را می‌طلبد. شما در مدیریت چه کم تجربه باشید چه حرفه‌ای، این کتاب کمکتان می‌کند که این سیزده مهارت اساسی که همه‌ی مدیران کارآمد باید بر آن مسلط شوند را یاد گرفته و آنها را توسعه دهید. هر فصل از منابع تخصصی استخراج شده و اطلاعات

کاربردی فراوانی را ارائه خواهد نمود. آموزش‌های خصوصی و اطلاعات زمینه‌ای که شما می‌توانید هر روز آنها را به کار گیرید، در آن گنجانده شده است.

این کتاب در سه بخش تنظیم شده است. بخش اول به پنج مهارت مهم و اساسی می‌پردازد که مبنای کار هر مدیر قوی و موفق است. فصل اول آن در مورد تعیین اهداف برای دیگران است. در این فصل شرح داده می‌شود که چرا اهداف بخش‌ها باید هم‌سو با اهداف اساسی شرکت باشند، خصوصیات اهداف تأثیرگذار توصیف می‌شود و راهنمایی‌هایی در مورد اینکه چگونه می‌توانید اهدافی عالی برای خود یا واحدها ایجاد نمایید در اختیار شما می‌گذارد.

فصل دوم و سوم دو مهارت را مطرح می‌کند: استخدام و حفظ کارکنان کارآمد. کارمندان خوب و لایق کلید موفقیت شما هستند. در فصل دوم آخرین اطلاعات در مورد تعریف ضروریات شغلی، استخدام و یک روش پنج مرحله‌ای برای در اختیار گرفتن افرادی که می‌توانند کار را به درستی انجام دهند گنجانده شده است.

فصل سوم موضوع ابقا کارکنان شرکت‌ها و مدیران آنها، ماندگاری و انصراف افراد را شرح خواهد داد. برخلاف دیگر منابع، این فصل به میزان جابه‌جایی کارکنان به عنوان یک عمل نامطلوب نگاه نمی‌کند، بلکه این جابه‌جایی را موقعی یک مشکل می‌داند که استخدام و آموزش افراد امری پرهزینه باشد و یا هزینه‌ای را بر مشتریان و خود شرکت اضافه نماید. همین موضوع مدیران را مجبور خواهد کرد که بین تأثیرگذاری حوزه‌های کارمندی و خود کارکنان تمایز قائل شوند. زیرا بعضی از آنها نسبت به دیگران باارزش‌تر هستند. مدیران باید تلاش‌های خود را روی کارمندان مفید متمرکز سازند. دانستن اینکه کدام کارمند مفید و باارزش است، مهارتی است که همه‌ی مدیران باید آن را توسعه دهند. تفویض اختیار موضوع اصلی فصل چهارم است. محول کردن وظایف مهارتی است پایه‌ای و فردی، و اگر مدیر نتواند عملاً بعضی از اختیارات خود را محول نماید یک مدیر کارآمد نخواهد شد. این فصل به علائم هشداردهنده‌ای اشاره خواهد کرد که براساس آنها باید بیشتر به محول کردن اختیارات پرداخت و نیز راهکارهایی را جهت انجام درست آنها ارائه خواهد کرد.

فصل پنجم به یک بحث مرتبط با موضوع بالا می‌پردازد: یعنی مدیریت زمان. مدیرانی که نمی‌توانند وظایف و اختیارات خود را محول نمایند، معمولاً تقویم کاری‌شان

پر می‌باشد. اما، دلایل فراوان دیگری برای مشکلات زمان وجود دارد. این فصل ضمن بیان این دلایل، به شما خواهد گفت که چه کار کنید تا از این تلف‌کننده‌های زمان خلاص شده و دوباره کنترل زمان را به دست بگیرید.

بخش دوم کتاب بیشتر به سراغ مهارت‌های مدیریتی چالش‌برانگیز می‌رود. فصل ششم مربوط به کار گروهی است که بسیاری از مدیران باتجربه به دلیل اینکه به رئیس بودن عادت کرده‌اند اجرای آن را مشکل می‌دانند. در اینجا، اصولی را در ارتباط با اینکه چرا و چه موقع از گروه‌ها استفاده کنید؟ چگونه آنها را ایجاد کنید؟ چطور آنها را رهبری نموده و مشکلات را حل و فصل نمایید؟ و چگونه عملکرد آنها را ارزیابی کنید؟ خواهید آموخت.

فصل هفتم در مورد بهبود عملکرد کارکنان از طریق ارزشیابی و آموزش آنان است. این فعالیت‌ها فرصت‌هایی برای اظهار نظرهای اساسی در مورد کارمندان به وجود می‌آورد که طی آن مدیران روابط خود را با افراد رده‌پایین خود تنظیم می‌کنند. گرچه ارزشیابی یک فعالیت اتفاقی است که به ندرت پیش می‌آید، اما آموزش کارکنان را هر روز می‌توان اجرا کرد.

بحثی که تا حدودی به مورد بالا نیز مربوط است، در فصل هشتم آمده که اکثر مدیران نیز از آن واهمه دارند، یعنی برخورد با کارمندان مشکل‌ساز. رفتار ناخوشایند و عملکرد ضعیف بعضی از کارکنان را می‌توان با ایجاد انگیزه و تشویق، اصلاح و هماهنگ نمود. ولی آنهایی که نمی‌خواهند یا نمی‌توانند وظیفه‌ی خود را انجام دهند، معمولاً سرانجام‌شان به اخراج منتهی می‌شود. اخراج کارکنان تقریباً برای همه‌ی افراد متأثر از آن ناخوشایند است و اگر به درستی اجرا نشود می‌تواند وجهه‌ی شرکت را نیز خدشه‌دار نماید یا منجر به اقامه‌ی دعوی علیه آن شود. این فصل توضیحات، باید‌ها و نمایدهایی را در مورد این شرایط ارائه خواهد داد. آیا تا به حال کامپیوتر مادر شرکت‌تان سوخته است؟ خیر؟ آیا فکرش را کرده‌اید اگر این اتفاق برایتان افتاد چه کار کنید؟ هر شرکت تجاری به یک نوع بحران دچار خواهد شد؛ مشتری‌ها از اخبار و نوسانات نگران‌کننده‌ی شرکت دچار نگرانی می‌شوند و افسوس که امکان وقوع فاجعه همیشه وجود دارد!

فصل نهم به شما می‌گوید که چگونه با برنامه‌ریزی می‌توان از وقوع بخشی از این بحران‌ها جلوگیری کرد و نیز چگونه خود را برای بحران‌های اجتناب‌ناپذیر آماده کنید.

این فصل شامل توصیه‌های کاربردی برای فرو نشاندن این بحران‌ها در صورت وقوع و حل و فصل آنها به شیوه‌ای مؤثر و درس گرفتن از آنهاست. مدیریت بحران در مورد وقایعی است که در ذهن مدیران همیشه در دورترین نقطه‌ی تصور آنها جای دارد. ولی شما از هم اکنون، یعنی قبل از اتفاق آنها و زمانی که خیلی به ما نزدیک شده‌اند با تیزبینی برای آنها چاره‌ای بیاندیشید.

فصل دهم پیشنهادهای کاربردی را برای اجرای قسمت عمده‌ی کارتان ارائه خواهد نمود. این پیشنهادها به شما کمک خواهند کرد که منافع اصلی کارتان، ارزش‌های شغلی و مهارت‌های‌تان را شناسایی کنید. زمانی که شما بر این موارد تسلط پیدا کردید، با آمادگی بهتری می‌توانید ادامه‌ی راه را طی کنید. اما توسعه‌ی شغلی فقط برای خودتان نیست. به عنوان یک مدیر یکی از مسئولیت‌های شما ایجاد تسهیلات برای کسانی است که برای شما کار می‌کنند و می‌توانید به وسیله‌ی راهکارهای ارائه شده در این فصل به این مهم نیز بپردازید.

در هر حال، چالش نهایی هر مدیر توسعه‌ی رهبری است. در فصل یازدهم از روابط تیره‌ی رهبری و مدیریت سخن به میان آمده است. مدیران باید بتوانند رهبری کنند و رهبران نیز باید مدیر باشند. برای توسعه‌ی شگردهای رهبری، در این فصل خواهید آموخت که بعضی از خصوصیات رهبری تأثیرگذار کدامند و اینکه چگونه آنها تنش‌های درون سازمانی را تعادل می‌بخشند یا چگونه حس دنباله‌روی را به دیگران القا می‌نمایند. همچنین رهبران واقعی هر جا لازم بدانند به عنوان عوامل تغییر و اصلاح عمل می‌کنند.

راهبرد، موضوع فصل دوازدهم است. از این لحاظ طراحی راهبرد یکی از فنون رهبری است چون مسیر حرکت را برای بقیه‌ی سازمان تعیین خواهد کرد. همچنان که در این فصل آمده، راهبرد پژوهشی حساب‌شده برای برنامه‌ریزی فعالیت‌هایی است که کل سازمان را نسبت به دیگر رقبا برتری خواهد بخشید. فصل دوازدهم، با توجه به نوشته‌های میشل پورتر^۱، کلیتون کریستن سن^۲ دیگر رهبران فکری این بحث، روش‌های متفاوتی را ارائه خواهد داد که یک سازمان می‌تواند براساس آنها نسبت به دیگران برتری

1. Micheal Porter

2. Clayton Christen Sen

حاصل نماید. این فصل یک فرایند پنج مرحله‌ای برای طراحی راهبرد و هم‌سو کردن فعالیت‌های شرکت با آن مطرح می‌نماید.

بخش سوم کتاب ابزارهای خاص مالی ویژه‌ای را مورد بحث قرار می‌دهد که هر مدیر متوسط و متوسط به بالا باید آن را درک و اجرا نماید. قابلیت‌های پولی و مالی، مکمل دانش مدیریتی افراد است که بخش مهمی از ادبیات مدیریت را نیز به خود اختصاص داده است. موضوعاتی که در این بخش به آنها پرداخته شده است عبارتند از: مسائل بودجه (فصل سیزدهم)، توانایی خواندن و تفسیر صورت‌حساب‌های مالی و بانکی (فصل چهاردهم)، تحلیل ارزش خالص فعلی و نرخ بازده داخلی (فصل پانزدهم) و تحلیل نقطه سر به سر (فصل شانزدهم). این ابزار به مدیران کمک خواهند کرد که نبض کار را در دست داشته و ضمن کنترل اوضاع تصمیمات بهتری بگیرند.

تکنیک‌های مختلفی که در این کتاب آمده است دارای واژگانی روان و قابل فهم است. فهم آسان اصطلاحات می‌تواند به درک محتوای اصلی کتاب کمک کند به طوری که مدیران به راحتی می‌توانند با یکدیگر و نیز متخصصان این حرفه تبادل نظر و تعامل داشته باشند.