

پیاده سازی استراتژی چه شرایطی دارد ؟ در بررسی ها، اجرای با دقت استراتژی-توسعه یافته، به عنوان یک مشکل کلیدی مطرح می شود که مدیران از حل آن شانه خالی می کنند. مدیران تصدیق می کنند که این مشکل را به درستی در نیافته اند.



۵ قانون ساده برای اجرا و پیاده سازی استراتژی در کسب و کار

◆ گروه کسب و کار //

پیاده سازی استراتژی چه شرایطی دارد؟ در بررسی ها، اجرای با دقت استراتژی-توسعه یافته، به عنوان یک مشکل کلیدی مطرح می شود که مدیران از حل آن شانه خالی می کنند. مدیران تصدیق می کنند که این مشکل را به درستی در نیافته اند.

در اینجا مثالی دربارهٔ یک شرکت نفت و گاز آورده شده است که من نامش را صلح جو (Pacific) می گذارم. مسائل پیاده سازی‌شان زمانی آغاز شد که هیئت مدیره و نیم مدیران ارشد برای یک «عقب نشینی استراتژیک» به کشور هنگ کنگ پرواز داشتند.

در طی دورهٔ سه روزه، گروه شش نفرهٔ اعضای هیئت مدیره و هشت نفره مدیران به سفرانی ها، بررسی امور مالی و توسعه ی ۲۶ «بیانیه استراتژی» گوش دادند. آن ها از چهارچوب نظری برای همراه شدن با این بیانیه ها و پیاده سازی استراتژی استفاده نکردند.

جزئیات به واسطهٔ گروه جمع آوری شده، به راحتی مطالعه شد. دوازده ماه بعد مشاهده کردند که عقبه اجرایی به کندی حرکت کرده بود. این دومین سال متوالی بود که این اتفاق افتاد. مدیر عامل (CEO) دریافت‌ه بود که زمان انجام کاری رسیده است؛ هر کاری.

این وقتی است که من برای سمت مشاورهٔ استراتژی انتخاب شده بودم. زمانیکه من ا پیاده سازی استراتژی آن ها را بررسی کردم، توانستم ببینم که آن ها کلمات بی قاعده استفاده کرده بودند. آن ها حقیقتاً ادغامی از نتایج و اتفاقات خوب بودند، اما در اصل، این لیست از توصیفات برنامه های شرکت، ترکیب شده بود.

سؤال این بود: چگونه صلح جو (Pacific) می تواند این عوامل را به سمت جلو حرکت دهد و یک تفاوت حقیقی از اجرای کسب وکار بسازد؟ در این مقاله ایران مدیر تعدادی اصول هستند که من را در این امر برای کمک به صلح جو (Pacific) برای پاسخگویی به این پرسش هدایت می کرد.

■ تمرکز خود را بر پیاده سازی استراتژی محدود کنید

کابوس تکراری صلح جو (Pacific) دربارهٔ اجرا با تعدادی از بیانیه های استراتژی آغاز شد. من می توانستم از بررسی ۲۶ متوجه شوم که آن ها منابع زیاد و زمان اجرای زیادی را نیاز داشتند. این امر مانند یک فیل بزرگ ماقبل تاریخ خواهد بود.

من تجربهٔ مشتری قبلی را به یاد آوردم. یکی از مدیران ارشد دربارهٔ این عقب نشینی استراتژیک گفت: «من نمیدانم چرا ما این عمل را انجام می دهیم. هر سال ما ملاقات می کنیم. تمام این امور پایین را می نویسیم و هر یک از آن ها به سختی انجام می گیرند.»

◆ گروه کسب و کار //

یک مقام مسئول کارگری گفت: اگر نتوانیم بازار بورس را کنترل کنیم و سهام عدالت مثل بازار سکه و ارز دست دلالتان بیفتد در آن صورت باید پیامدهای منفی و ریسک آن را بپذیریم.

علی اصلائی در گفت وگو با ایسنا، درباره ثبت نام کارگران جا مانده از سهام عدالت گفت: یکی از دلایلی که بخش زیادی از کارگران از سهام عدالت استقبال نکردند این بود که نمی دانستند در آینده چه اتفاقی می افتد و ارزش سهام عدالت بالا می رود. البته عده ای از کارگران توانستند ثبت نام کنند ولی عده ای دیگر آن را جدی نگرفتند و تصور نمی کردند که سهامشان ارزش پیدا کند.

وی با اشاره به وجود ۱۴ میلیون کارگر بیمه شده در کشور گفت: آخرین آماری که از کارگران مشمول سهام عدالت داریم نزدیک به

دارندگان سهام عدالت کارت اعتباری می گیرند

نایب رئیس اتاق بازرگانی ایران اعلام کرد از هفته بعد با حمایت و موافقت دولت و بانک مرکزی، کارت اعتباری در اختیار دارندگان سهام عدالت قرار می گیرد.

به گزارش صبح ساحل، حسین سلاح ورزی، نایب رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران در صفحه شخصی خود در فضای مجازی نوشت: از هفته بعد با حمایت و موافقت دولت و بانک مرکزی، کارت اعتباری در اختیار دارندگان سهام عدالت قرار می گیرد. با این تصمیم سهامداران مجبور به فروش زود هنگام سهام با ارزش خود نیستند و بورس هم از تلاطم و نوسان در امان می ماند.

مقاله

بحران در سازمان و چگونگی مدیریت آن توسط مدیران کسب و کار

◆ گروه کسب و کار //

بحران در سازمان قابل کنترل نیست و فقط توسط افرادی که برای آن برنامه ریزی می کنند مدیریت می شود.

حتی اگر شما یک معتاد به آذرنالین باشید که دوست دارید از صخره های بلند بپرید، به سرعت در رودخانه خروشان قایق سواری کنید یا با درندگان رأس هرم شنا کنید، اما مطمئناً عاشق ریسک و پیچیدگی نیستید. حتی اگر شما عاشق هیجان باشید، این عدم قطعیت و استرس را در سازمانتان به عنوان رهبر یا به عنوان یک عضو نمی خواهید.

با این حال، در دسربه سراغ ما می آید، مهم نیست چقدر از آن دوری می کنیم. به همین دلیل واجب است که رهبران و دستیاران آن ها در تجارت و سازمان ها، یک برنامه مدیریت بحران در سازمان داشته باشند. بحران فقط برای تجارت های ضعیف پیش نمی آید. در حقیقت غالباً برای شرکت های بزرگی که در خط مقدم هستند پیش می آید که باید برای آن آماده باشند.

در زمانی تحولات به سرعت اتفاق می افتند و رسانه های اجتماعی دائماً بر کسب وکارها و نحوه اداره آن ها اثر می گذارند، بحران در سازمان را باید به عنوان یک پله برای پیشرفت در نظر گرفت آن هم در جایی که سیستم قدیمی دیگر نمی تواند پایدار باشد.

متخصصان اظهار داشته اند که بحران در سازمان اجتناب ناپذیر است. بحران به شرکت می گوید که «زمان آن است که در استراتژی ها و روش هایمان تجدید نظر کنیم.»

اریکا جیمز، مربی و کارشناس مدیریت بحران، ۵ شایستگی لازم برای یک رهبر را بیان کرده که ساختاردهی مجدد سازمانی را در طول بحران و پس از آن تسهیل می کند:

■ ایجاد محیط کسب وکار قابل اعتماد

■ اصلاح ذهنیت سازمان

■ شناسایی نقاط ضعف آشکار و مبهم سازمان

■ تصمیم گیری عاقلانه و سریع و همچنین انجام اقدامات شجاعانه

■ یادگیری از بحران برای عملی کردن تغییرات

جیمز مانند بسیاری از کارشناسان مدیریت بحران کسب و کار، فرصت های فراوانی را در برنامه ریزی و مدیریت بحران در سازمان می بیند. او معتقد است که بحران، کیفیت رهبری و شایستگی های اصلی سازمان را در معرض آزمایش قرار می دهد.

■ بحران ذهن

رهبرانی که هدفشان پیروزی است باید دارای ذهنیتی پویا باشند. غالباً ما صحبت های کارآفرینان درباره ذهنیت ریسک پذیر و کارآفرینشان را می شنویم. کارآفرینان و رهبران علاوه بر ذهنیت ریسک پذیر و کارآفرین، یک ذهنیت مدیریت بحران هم دارند. این یک ذهنیت با حداکثر قدرت عیب یابی و حل مسئله است. به منظور فهم بهتر آنچه این ذهنیت در برمی گیرد، ما در ابتدا باید بحران را به سه مرحله تقسیم کنیم: قبل، حین و بعد.

■ پیش از بحران در سازمان ، نگاه کنید، فکر کنید و برنامه ریزی کنید درک و اندازه گیری سطح خطرپذیری سازمان شما و پیش بینی بحران های بالقوه می تواند اولین قدم برای آماده کردن سازمان شما برای زمان های سخت باشد. از این طریق، احتمال مواجه با بحران را کمتر کنید.

این همچنین زمانی برای توسعه اعتماد و منابع انسانی اثربخش است. بودن رهبری مناسب و توانمندسازی مناسب افراد، حیاتی است. همچنین آگاهی از روندهای بازار و آنچه در داخل و خارج از شرکت شما می گذرد، بسیار مهم است.

در حین بحران: ارتباطات را برقرار سازید

«بسیار ساده است، برنامه مدیریت بحران سازمان شما بدون یک استراتژی دیجیتال جامع، ناقص است.» جین جردن مایر، ۴ مرحله از مدیریت بحران بسیار مؤثر را بیان می کند: نحوه مدیریت رسانه ها در عصر دیجیتال طبیعی است که در دوران بحران، سردرگمی و ترس وجود داشته باشد. در نتیجه، شایعات و گمانه زنی های دروغین، هم در شرکت و هم در خارج از شرکت، به بقیه جهان می رسد. ذی نفعان، مصرف کنندگان و کارمندان به شما نیاز دارند که نه تنها شفاف باشید، بلکه در انجام وظایف خود در حین این مدت مطمئن و صریح باشید. در موقع بحران شما به حضوری مؤثر در رسانه های اجتماعی نیاز دارید تا بحران را بهتر مدیریت کنید.

■ بعد از بحران: روزنه امید را پیدا و منعکس کنید

هنگامی که شما از بحران بیرون آمدید، زمان آن رسیده که درباره اش صحبت کنید و بپرسید، «چه چیزی را می توانستیم بهتر انجام دهیم؟» «چه کاری را باید بهتر انجام می دادیم؟» و «چه چیزی را باید تغییر می دادیم؟»

بحران تمام شده و مهم است که یک رویکرد سازنده برای انعکاس امید و بهبود سیستم ها و فرآیندهای خود داشته باشید.

شروع به ساختن روحیه و قاییدن فرصت های جدید کنید. بحران بر شرکت ها اثر گذاشته و باعث موفقیت یا شکست آن ها می شود، اما در هر صورت، تغییرات را تسریع می کند.

تمام برنامه ریزی ها و آماده سازی های شما در بحران درگیر می شوند و در صورتی که موفق از آن بیرون بیایید دروس جدیدی می آموزید.

به طور خلاصه، بحران در سازمان قابل کنترل نیست و فقط توسط افرادی که برای آن برنامه ریزی می کنند مدیریت می شود.

منبع: ایران مدیر

بررسی های عملیاتی و دیگری برای بررسی های استراتژیک.

مایکل مانکر باینز (Bain's Michael Mankins)

توصیه می کند که جلسات عملیاتی باید یک بار در هفته اتفاق بیفتد و جلسات بررسی استراتژی یک بار در ماه اتفاق بیفتد. همان طور که پیاده سازی آشاری در یک سازمان ادامه می یابد، جلسات مدیران می تواند به طور مکرر اتفاق بیفتد. صلح جو (Pacific) انتخاب کرد که برای یک بار در ماه دربارهٔ بررسی های پیاده سازی در یک سطح ارشد اجرایی، برنامه ریزی شود.

من دو مشتری دیگر دارم که جلسات را می شکافند. یکی شرکتی دولتی در بیمه است و دیگری یک شرکت خصوصی در حمل و نقل است. COO یک شرکت بیمه گزارش می دهد که «ما فهمیده ایم که داشتن جلسات جداگانه تنها راه برای حفظ حرکت پیاده سازی استراتژی است.» شرکت حمل و نقل ماهانه «جلسات اجرایی» در سطح گروه دارد.

مدیران عمومی برای واحد کسب وکار در باربری، گزارش میدهند که این جلسات «راهنمایی کننده به سوی استراتژی» هستند. برای بخش کسب وکار، او «جلسات مدیریتی» را هر دو هفته یک بار برقرار می کند، چیزی که برای تمرکز و ادامهٔ سرازیری عملیاتی می باشد. جلسات هفتگی به صورت «تولید برای هفته» برنامه ریزی می شود.

■ گامشتن یک مبصر

همه ما شنیدیم که می گویند «آنچه اندازه گرفته شود، انجام می شود». خوب، این کاملاً صحیح نیست. تعداد افراد، بدون شک مهم است اما آنچه که حقیقتاً ما به آن پاسخ می دهیم، توجه از جانب افراد دیگر است؛ علی الخصوص اگر آن توجه از طرف رئیس ما باشد. ساختار سلسه مراتبی یک سازمان این مهم را آشکار می کند.

شما می توانید این مسئله را در سازمان ها شاهد باشید. برای مثال اگر مدیری سؤال پرسیدن را در دربارهٔ نتایج بروی «اصلاح کیفیت» متوقف کند و کارمندان دربارهٔ چیزی نشنیده باشند، آن ها به دیگر مسائل، مانند «خروجی» باز می گردند که ممکن است مساعدت پذیر باشند. اگر این فقدان توجه همه جا گسترده شود، «اصلاح کیفیت» لیست اولویت های تمام افراد را پایین می آورد.

برای حل این موضوع، یک گام اساسی این است که فردی را که دارای اقتدار است معین کنیم و او را مالک بیانیه بنامیم که از طریق تحقیق و پژوهش دربارهٔ روند اجرایی حساب پس دهد. در موضوع صلح جو (Pacific)، نقش مبصری بر دوش COO (مدیر ارشد عملیاتی) افتاده است؛ کسی که ماهیانه جلسات استراتژی را هدایت می کند. /منبع: ایران مدیر



در سطح سازمان توسعه یافته اند اما پیاده سازی استراتژی افراد را در بخش های خاصی درگیر می کند. ما در حال پرش از یک سطح به سطحی دیگر هستیم.

این بیانیهٔ استراتژی را از صلح جو (Pacific) اخذ کرده ایم: «ورود به مجوزهای حفظ و توسعه استراتژی»، زمانی که ما نشستیم تا پیاده سازی این مهم را بررسی کنیم، دریافتیم که اینموضوع سه بخش را درگیر کرده است؛ بخش های حقوقی، مالی و عملکردی.

این یک مشکل است برای اینکه هیچ کدام از سازمان ها «صاحب» آن نیستند. شما می توانید استدلال کنید که مدیر عامل صاحب آن است و مالکان تمام بیانیه های استراتژی هستند. اما در این باره، او به مسائل خارج از سازمان که کنش پذیر نبود، توجه خودش را جلب می نمود. بنابراین، تصمیم گرفته شد

که یک «مالک» برای هر کدام از این سه بیانیه استراتژی انتخاب شده از میان رؤسای بخش تعیین گردد.

این «مالکان» به صورت مستقیم به مدیر عامل پاسخ دادند و مسئول اجرای استراتژی شدند. برای مثال، «مدیریت سلامت و امنیت مطابق با بهترین عملکرد بین المللی» کارمندان

را در تیرس نظر قرار داد؛ بنابراین موضوع منابع انسانی (HR) تعیین شده بود. رئیس عملیات ها، مالک «ورود به مجوزهای حفظ و توسعه استراتژی» شد. عملیات ها برای هماهنگی ورودی ها از بخش حقوقی و مالی بودند.

■ جلسات پیاده سازی استراتژی خود را جدا کنید

مسائل استراتژی و مسائل عملیاتی همیشه برای مراقبت مدیران ارشد رقابت می کنند. اگر مشکلات روزانه (عملیاتی) و در کنارش مشکلات بلند مدت (استراتژیک) بروی دستور کار جلسه اجرایی ظاهر شود. تمام مدیرانی که

من می شناسم این مشکل را بی تردید تصدیق می کنند.

یک راه حل برای خلق دو برنامهٔ جلسه دربارهٔ اجرای یک استراژی وجود دارد: یکی برای

من احساس سرخوردگی می کنم و این موضوع را برای گروه توصیف کردم که «خودتان را برای شکست آماده کنید.»، من پیشنهاد دادم «بهتر است برای تعدادی از اتفاقات مهم در طی سال هدف گذاری کنید و زمانی که به اهدافتان رسیدید، موفقیت را جشن بگیرید.»

بنابراین اولین گام برای اجرای موفق و پیاده سازی استراتژی دربارهٔ صلح جو (Pacific) تشخیص سه عامل از ۲۶ بیانیه استراتژی بود که مهم ترین کارایی و تمرکز بر روی آن ها بود. باقیماندهٔ بیانیه ها، در طی گذشت زمان قابل اجرا نخواهد بود.

تلاش نکند تا به مقدار زیادی به اهدافتان برسید و خودتان را برای شکست آماده کنید. شما هر چه بیشتر تلاش نمایید، کمترین نتیجه خواهید رسید.

■ بیانیه ها را الزام آور کنید

هر کدام از سه بیانیهٔ انتخاب شده طی اقدامی ترجمه شده بود. بنابراین یکی از اولین کارهایی که ما انجام دادیم، طراحی یک برنامه اقدامی برای تسخیر کردن اقدامات بود؛ همان طور که آن ها در محل های کار بعدی توسعه داده شده بودند.

این اقدام چه اقدامی است ؟ شما ممکن است فکر کنید که این واضح است اما این طور نیست. «اقدام» اغلب با «فعالیت» اشتباه گرفته می شود.

همان طور که من به تیم ها گوشزد کرده بودم، یک اقدام با یک امر الزام آور آغاز می شود. «آموزش کارمندان با یک سیستم جدید مدیریت ارتباط با مشتری» اقدامی است که من می توانم به واسطهٔ آن شخصی را برای تکمیل از طریق تاریخی مشخص، تعیین کنم. در مقابل، استفاده از یک اسم شبیه «آموزش کارمندان» بیش از یک روند در حالت اجرایی معنی نمی دهد. این موضوع خطاب به فرد خاصی نمی باشد.

■ بیانیه ها را به مالکان حقیقی دهید

طبیعت مربوط به بیانیه های استراتژی در مقابل پیاده سازی استراتژی قرار می گیرد. آن ها

سهام عدالت دست دلالتان نیفتد!

◆ گروه کسب و کار //

شش میلیون کارگر ساختمانی و فصلی است در حالی که تعداد کارگران بیمه شده در کشور به ۱۴ میلیون نفر می رسد و لازم است شناسایی این عده برای برخورداری از سهام عدالت صورت گیرد.

عضو کانون عالی شوراهای اسلامی کار درباره نحوه شناسایی و ثبت نام کارگران جامانده، گفت: احتمال دارد که دولت مجددا سامانه ای را برای این منظور تعریف کند تا کسانی که نتوانسته اند ثبت نام کنند و اصطلاحاً جا مانده اند، اقدام کنند.اصلانی با اشاره به کاهش سود سپرده های بانکی برای جذب سرمایه ها به بورس، خاطر نشان کرد: در حال حاضر این بحث مطرح است که کسری بودجه کشور از طریق بازار بورس جبران خواهد شد ولی اگر نتوانیم بازار بورس را کنترل کنیم و سهام عدالت مثل بازار سکه و ارز دست دلالتان بیفتد در آن صورت به جای آنکه توزیع سهام به



شکل عادلانه صورت گیرد و افراد از آن منتفع شوند، با پیامدهای زیانباری مواجه خواهیم شد و باید ریسک آن را بپذیریم. این مقام مسئول کارگری در پایان پیشنهاد کرد: کارگران جا مانده از سهام عدالت از طریق فراخوان شناسایی و سرمایه های حاصله در بورس به سمت خط تولید کارخانه ها و سودهی بنگاهها هدایت شود. به گزارش ایسنا، در حال حاضر بیش از ۱۴ میلیون کارگر بیمه شده در کشور وجود دارد و براساس آخرین آمارها ۶ میلیون کارگر فصلی و ساختمانی مشمول دریافت سهام عدالت شناخته شده اند.