

**برگزیده ای از کتاب**

**ام بی ای در عمل**

**نویسنده : جک ولش و سوزی ولش**

**ترجمه : دکتر احمد عیسی خانی**

## MBA در عمل

- ✓ آنها اسم یو ان وی را حذف کردند و نام جدید نیلسن را برای کل شرکت برگزیدند و تصریح کردند که این نیلسن جدید برای هدف هدفی بزرگ و منسجم ایجاد شده است.
- ✓ بهترین ماموریت ها امیدوار کننده الهام بخش و عملی هستند.
- ✓ امید وار کننده : جذاب به نظر می رسد عاشق این ایده هستم و تلاش میکنم به آن برسم.
- ✓ الهام بخش: عالی است می دانم اگر تلاش کنیم می توانیم آن را به انجام برسانیم.
- ✓ عملی : بله منطقی است می خواهیم با تیمم کار کنم تا آن را عملی کنیم.
- ✓ و این گونه بود که ماموریت جدید شرکت متولد شد: ما آب تمیز را به گونه ای به مشتریان نالکو ارایه می کنیم تا آنها را از نظر اقتصادی موفق تر و دنیایمان را از نظر زیست محیطی پایدار تر کنیم.
- ✓ این کار زمانی خوب است که همسویی بین ماموریت و رفتارها یکدست و یکپارچه باشند. در شرکت دارای ماموریت تمرکز بر مشتریان کارکنان سرشار از همدلی هستند آنها شماره تلفن همراه خود را به مشتریان می دهند تا بعد از ساعات اداری هم در دسترس باشند. آنها شخصا به شکایات مربوط به خدمات ضعیف رسیدگی می کنند
- ✓ با افزایش تعهد نالکو به توانمند سازی آنها برای جذب متقاضیان برجسته تعداد کارکنان از دویست به هشت صد نفر افزایش یافت.
- ✓ اما اغلب اوقات مثل افزایش حقوق و مزایا پیامد ها می توانند مثبت باشند. می توانید خواسته هایتان درباره ماموریت و رفتارها را در بوق و کرنا کنید اما اگر ساز و کاری برای تقویت نداشته باشید به نتیجه نمی رسید .
- ✓ جدی ترین پیامد منفی این ساز و کار این است که افراد را اخراج کنیم. اغلب مدیران اگر انسان های متعادلی باشند از استفاده از این ابزار متنفر هستند اما زمانی که بین ماموریت و رفتار شکافی وجود دارد این کار لازم است و برای هر دو گروه بهترین اقدام است.
- ✓ اما مربی نمی تواند در میانه بازی از منفی بافان سر سخت خواهش و تمنای همراهی کند .

- ✓ با این حال اغلب اوقات بخش پیامد های همسویی بیش تر به موضوع داشتن یک سیستم ارزیابی عملکرد خوب و سیستم پاداش مناسب مربوط می شود.
- ✓ حقیقت این است که در بسیاری از موارد رهبری با نشاط بخش جدایی ناپذیر ایجاد و ترویج مأموریت جذاب ارزش ها و پیامد های سازمانی است.
- ✓ بهترین رهبران به راستی به کارکنانشان بیش تر از خودشان اهمیت می دهند.
- ✓ رهبران هستند تا به تیمشان مقصود و معنایی ارایه کنند. سرسختانه و مشتاقانه توضیح دهند ما به این جا می رویم و این گونه می خواهیم به آنجا برسیم.
- ✓ آنها با جدیت همه موانع موجود در مسیر رسیدن به هدف را از میان برمیدارند.
- ✓ آنها به هر طریقی که بتوانند با اعطای پول بیش تر مسئولیت بیش تر و تقدیر در جمع از همکارانشان قدردانی می کنند و دیگران را نیز ترغیب می کنند.
- ✓ این کار را می توانید با درک کارکنان معنابخشی به کارشان رفع موانع و نشان دادن سخاوت و بخشندگی تان انجام دهید. شاید با ایجاد محیطی لذت بخش و هیجان انگیز بتوانید این کار را با قدرت بیش تری انجام دهید.
- ✓ شش توصیه برای ترمیم صدمات داریم : ۱- ضربه را بپذیرید ۲- بهترین کارکنان را حفظ کنید ۳- با استفاده از داده های راهنما پیگیر محرم های هزینه و عملکرد و رشد باشید.
- ✓ اسلاید نخست ارزیابی دقیقی از وضعیت بازار رقابتی فعلی ارائه می کند. رقبای ما کیستند؟ سهم بازارشان چقدر است؟
- ✓ اسلاید دوم تمام فعالیت های اخیر رقبا از قبیل محصولات فناوری و تحرکات کارکنان که دور نمای کسب و کار را تغییر داده اند باهم ترکیب می کنید.
- ✓ یک مشتری بزرگ چند ساعت بیش تر از حد معمول طول می کشد تا به ایمیل هایتان پاسخ دهد. بر خلاف انتظار درباره محصول شرکت رقیب که درباره آن بدگویی کرده بودید توییت های مثبتی ارسال می کند .
- ✓ شما تکنیک های شش سیگمای ناب را به کار بسته و زمان تحویل را به نصف کاهش داده اید.
- ✓ شرکت برای معرفی خود به پرستاران اقدامی انجام نمیداد چه میشد اگر شرکت حضور در کنوانسیون ها حمایت از ضیافت ها و بیان داستان آشورامد را آغاز می کرد ؟

- ✓ اگر خواستار رشد هستید فارغ از اندازه شرکت و جایگاه شغلی تان یک جفت چشم جدید را فراموش نکنید.
- ✓ اگر میخواهید جرقه رشد را در سازمانتان بزنید باید آنچه را که این افراد نادر درباره نوآوری می گویند کنار بگذارید این کار فقط توسط نخبگان انجام میشود.
- ✓ این طرز فکر نیازمند فرهنگ قدرشناسی است که در آن رهبران هر نوع بهبود تدریجی را جشن می گیرند.
- ✓ اگر خواهان رشد هستید باید موتور رشد خود را با بهترین کارکنان تجهیز کنید
- ✓ بلافاصله مایکل مبنای جبران خدمت تیم فروش را به رشد دلاری فروش رشد دلاری حاشیه سود و تعداد مشتریان تغییر داد .
- ✓ او همه اهرم های درست را کشید .افراد جدیدی استخدام کرد. هنگامی که نوبت به تخصیص منابع رسید ریخت و پاش نکرد. بهترین افراد را به ابتکارات رشد تخصیص داد.
- ✓ باید اضافه کنیم که نبود برند یکی از بزرگ ترین چالش های چین در دهه آتی است. تعداد برند های این کشور به تعداد انگشتان دست راست است.
- ✓ نتیجه نهایی: اگر هدفتان یک موقعیت برد برد جهانی است بسیار جوانمردانه بازی کنید و برای بلند مدت برنامه ریزی کنید.
- ✓ مسئولیت های فرامرزی از دور فریبنده به نظر می رسند اما از نزدیک داخل سنگر به طور وحشتناکی سخت هستند.
- ✓ قدرت تشخیص چیست ؟ قضاوت خوب یا به بیان دقیق تر ترکیبی از زیرکی کسب و کار حساسیت فرهنگی و بینش خوب است.
- ✓ در کوتاه مدت ممکن است کسب و کار را به شرکت هایی که اهل زد و بند هستند ببازید اما در بلند مدت بابت رعایت استاندارد های طلایی صداقت و روراستی پاداش خواهید گرفت.
- ✓ او می افزاید از همه مهم تر باید با تخلفات جدی برخورد کرد. جریمه کردن پنهانی ارتشا هیچ فایده ای ندارد.
- ✓ هنگامی که یونیلیور فروش شامپو را در آسیا شروع کرد به زودی دریافت که بیشتر مشتریان در آن واحد پول کافی برای خرید یک قوطی کامل را ندارند شرکت با تولید شامپو های یک بار مصرف که قیمتشان یک پنی بود به این نیاز پاسخ داد.

- ✓ به نظر ما سه شاخص کلیدی بسیار مفید وجود دارند: دل بستگی کارکنان و رضایت مشتریان و جریان نقدینگی .
- ✓ معنا دار ترین نظر سنجی ها به طور عمیق بررسی می کنند که افراد درباره جهت گیری استراتژیک شرکت و کیفیت فرصت های حرفه ای چه احساسی دارند.
- ✓ چه قدر احتمال دارد مشتریان شرکت محصول یا خدمت ما را به دوستان یا همکاران معرفی کنند؟
- ✓ همیشه و همیشه روی تغییرات تمرکز کنید. از آن ها برای پوشش حقیقت مفروضات افراد امیدها ترس ها و برنامه ها استفاده کنید.
- ✓ به طور کلی مشتریان انتظارات بالایی دارند. آنها دقیقا محصولات مورد درخواستشان را در سریع ترین زمان و با کمترین قیمت ممکن می خواهند.
- ✓ اخطار معنایش این نیست که لازم است همه انتظارات را برآورده کنید.
- ✓ لازم است انتظاراتی را برآورده کنید که برای سازمانتان ارزشمند هستند.
- ✓ بلکه سوال باید این باشد که برای فروش سودآور بیش ترین حجم از محصولات چه کانالی را باید انتخاب کنیم؟
- ✓ برای مثال اگر لباسی ساعت ۱۱ صبح روز پنج شنبه به قیمت ۳۶۰ دلار آگهی شده است و تا ساعت یک بعد از ظهر ۷۰۰ بازدید بدون خرید داشته باشد قیمت آن ۸ درصد کاهش می یابد.
- ✓ نیمان مارکوس نمایش های مد را در رویداد های خیریه تضمین می کند.
- ✓ ام بی ای مشتریان را با یک رژیم دیجیتال از محتواهای سازماندهی شده درباره بهترین اقدامات در کسب و کار تغذیه می کند.
- ✓ برای ترویج فصل دوم سریال سوتز یو اس ای نت ورک به مدل های مرد لباس های یکسانی پوشاند و آنها را با دوچرخه های مسابقه به نیویورک و لس آنجلس فرستاد.
- ✓ در فضای بین سازمان ها نمی توانید در همه کارزارها پیروز باشید.
- ✓ اما در برخی صنایع کاتالوگ همچنان ۶۰ درصد فروش را تشکیل می دهند.
- ✓ بحران فقط در سطوح بالای سازمان رخ نمی دهد اما هر از چند گاهی جایگاهتان شما را گرفتار می کند.
- ✓ هر شرکت باید در جامعه شهروند خوبی باشید و دلایل متعددی هست که هر شرکت باید کارفرمای منصف و روراستی باشد. مدیریت بحران را به این فهرست اضافه کنید.

- ✓ داشتن دوستان و حامیان راستین در اوقات خوش شانس داشتن مدافعان دو آتیشه را در اوقات بد افزایش می دهد.
- ✓ با گفتار و کردارتان باعث شوید که افراد احساس کنند فردی خوب و شایسته هستید آن قدر خوب و شایسته تا از طرف افرادی که شما را می شناسند طرد نشوید.
- ✓ آخرین اقدام در این فهرست با نحوه اخراج کارکنان اتفاقی بحران درست نکنید.
- ✓ به بیان ساده رهبری به دو نکته مربوط می شود: ۱- حقیقت و اعتماد ۲- جست و جوی بی وقفه حقیقت و ساختن سرسختانه اعتماد.
- ✓ در فصل اول عنوان کردیم که کار می تواند به کار گل تبدیل شود مگر اینکه رهبران سازمان ماموریتی الهام بخش را تعریف کرده و رفتارهای روزمره ای را شناسایی کنند که به آن ماموریت جان می بخشد.
- ✓ درک کارکنان اهمیت دادن به مراقبت مشتاقانه از کارکنان و درک دلایل رفتار آنها
- ✓ خدمت به عنوان مدیر ارشد معنا استفاده از گفتار و کردار برای زمینه سازی و مقصود بخشی به کار تیم.
- ✓ حصول اطمینان از سرگرم کننده بودن کار و ایجاد محیطی مملو از شادی و قدردانی
- ✓ رهبران همچنان باید بی وقفه تیم هایشان را ارتقا دهند و اطمینان حاصل کنند که کارکنانشان با چشم انداز سازمان زندگی کرده و نفس می کشند و اطمینان و خوش بینی را القا می کنند. آنها باید با شفافیت عمل کنند شهادت انتقال پیام های دشوار را داشته باشند
- ✓ اولین کار این است که دیوانه وار مراقب کارمنان و کارشان باشید.
- ✓ به بیان دیگر عمل اعتماد سازی پشتیبانی از زیر دستان در زمانی است که آنها خودشان را سرزنش می کنند.
- ✓ دیگر اقدام رهبری که همواره درباره آن صحبت می شود گوش دادن است.
- ✓ اما اگر جاسات را درست برگزار کنید فرصت های خوبی برای اعتماد سازی فراهم می شود البته اگر مباحثه آشکار را ترغیب کنید هنگامی که کسی حرف مبهم غیر شهودی و به چالش کشنده می زند تمجیدش کنید و اگر زورگویانی تلاش می کنند دیدگاه های مخالف را ساکت کنند توبیخ شان کنید.
- ✓ در کنار سخن چینی، اقدام " ناشایست " دیگری که اعتماد را از بین می برد، ارائه داستان های متفاوت از کسب و کار برای مخاطبان مختلف است. در حقیقت در سازمان های دارای سیستم های بازخورد اثربخش،

کارکنان با عملکرد ضعیف حداقل از شش ماه قبل اخطار می گیرند و به کمک سازمان بسیاری از آن ها قبل از اتمام ضرب الاجل کار پیدا می کنند.

✓ برای رضای خدا حتی اگر کارمند عملکرد ضعیفی داشت هنگام خروج تا حد امکان سخاوتمند باشید.

✓ تنها پادزهر، سادگی است. سادگی رهبری از طریق حقیقت و اعتماد، جست و جوی بی وقفه حقیقت و ساختن سرسختانه اعتماد در هر تصمیمی و در هر عملی.

✓ تیم های بزرگ با بازیکنان بزرگ شکل می گیرد، به همین دلیل استخدام کاری بسیار مهم در عین حال بسیار دشوار است.

✓ لطفاً از پنهان کردن اشتباهات کارمند جدید از رئیس یا همکارانتان پرهیز کنید. در هر "جرمی" پنهان کاری از اصل جرم برتر است.

✓ فقط اطمینان حاصل کنید که این فهرست شامل آی . کیو نیز هست.

✓ به نظر می رسد افراد افسرده، عصبانی، از خود راضی، حقه باز یا سایر افراد ناخوشایند همیشه راهی برای جلب توجه دارند. این گونه نیست؟ این افراد محیط کار می توانند کل تیم را زمین بزنند.

✓ موضوع شادمانی است. کارکنان شاد، دلسته کارشان هستند، به اندازه کافی چالش دارند، دوست دار و مراقب همکاران و مشتریان هستند، انگیزه دارند با هر دو گروه همکاری کنند، بهره ور هستند واهل همکاری و تشرک مساعی و موفقیت هستند.

✓ تمام کاری که باید انجام دهید این است که مطمئن شوید در محل کار به کارکنانتان خوش می گذرد و آن ها مملو از امید به آینده هستند هم برای شغل شان و هم برای شرکت ، آن ها راضی و مشتاق و با انگیزه هستند. شاد کردن آن ها شغل شماست.

✓ اگر رئیس جدید هستید ، به ژن سخاوت برگرد که پیش تر مطرح کردیم. شاید با این ژن متولد نشده باشید اما برای داشتن آن هیچ وقت دیر نیست. بله ، منظورمان محیسط سرگرم کننده ، جذاب و توانمند ساز است. محیطی که افراد دوست دارند آن جا کار کنند.

✓ وقتی کسی اندکی سرگرمی و هیجان به تیمتان اضافه می کند، آشکارا تشویقش کنید و زمانی که کسی هیجان را نمی خشکاند به همان شدت او را بیرون کنید.

- ✓ منظورمان را متوجه می شوید. شرک را به مکانی تبدیل کنید که کارکنان شاد هستند و شما نیز شاد خواهید بود.
- ✓ تمام کاری که یک مدیر باید انجام دهد این است که مشخص کند کار تیمی رفتاری است که ارج نهاده شده و پاداش داده می شود.
- ✓ افراد مناسب به سمت شایسته سالاری جذب می شوند که این حقیقت زندگی است که افراد باهوش و مستعد از ارزش شان آگاه هستند، می خواهند پیروز شوند و دوست دارند با کسانی دم خور شوند که چنین احساساتی را از خد به اشتراک می گذارند. آن ها مشتاق کار در جایی هستند که ارزشمندی شان از نظر مالی و روانی مورد تایید و تقدیر قرار میگیرد.
- ✓ در کل، منابع انسانی هیچ ربطی به امور اداری نداشته به بیان ساده وظیفه واحد منابع انسانی به یافتن، آموزش و انگیزش و نگهداشت افراد مستعد مربوط می شود.
- ✓ تمرین حقیقت جویی در تملک، به سرمایه گذاری بیست میلیون دلاری ، نه صد میلیون دلاری، در فناوری اطلاعات منجر شده و شرکت با این مبلغ مشکلی نداشته است. در حقیقت به گفته جو: "راه کار جدید منعطف تر و بهره ورتر از آب درآمد."
- ✓ ارزشمند ترین منبعی که به عنوان مدیر دارید، توجه تان است. آن را صرف افراد ستاره و کسانی کنید که قابلیت پیوستن به ستاره ها را دارند.
- ✓ حفظ یک فرد تعارض ساز کینه توز در تیم، شما را به یک مدیر خوب و متعادل تبدیل نخواهد کرد، بلکه شما را قربانی "سرقت زمان" خواهد کرد.
- ✓ بیندیشید. به گفته مارک تواین: "دو روز مهم در زندگی شما نخست روز تولدتان و سپس روز درک چرایی تولدتان است."
- ✓ نمی توانیم اهمیت صرف وقت برای شناسایی مهارت، قابلیت یا خصلتی که شما را به راستی از دیگران متمایز می کند را دست کم بگیریم. روی تجارب خود در دبیرستان ، پادگان و محل ار تامل کنید. در کدام یک واقعا برتر بود، در کدام حوزه بیش تر تاثیرگذار بودید؟



- ✓ درباره برنامه هفته، ماه یا سال آینده خود فکر کنید. بیش از هر چیز منتظر انجام چه فعالیت هایی هستید؟  
کدام یک هیجان، انتظا و حتی لذتتان را بیش تر می کند.
- ✓ برای ارزیابی حوزه سرنوشت خود وقت بگذارید. این جای است که موفقیت با شادمانی تلاقی میکند. این جایی است که کار صرفا کار نیست بلکه اصل وکل زندگی است.
- ✓ ایده جدید و بهتر بانی این بود که با همکاری نزدیک صنعتگران خبره آسیایی می تواند راهی برای تولید انبوه مبلمان سفارش و فروش آن با قیمت مناسب به خانه داران مرقه پیدا کند.
- ✓ افراد مستحق آگای از نحوه عملکردشان در کاری هستند که روزی ۸ تا ۱۰ ساعت به انجام آن مشغول هستند.
- ✓ وظایف محوله دسوار و نمایان، به ویژه وظایفی که هیچ کسی به آن نزدیک نمی شود. ابتکاری که تنها رئیس طرفدارش است.
- ✓ دنیا مملو از ایده است . همواره در آن ها نا کنید. هر فصل به دنبال ایده های جدید و هوشمندانه باشید.
- ✓ اگر میخواهید در تبلیغات پیشتاز باشید، تنها زمانی ترقی خواهید کرد که همسو با فراز و فرودهای بی وقفه نوآوری فناوری عمل کنید.
- ✓ "میخواستم کاملا به سیستم مسلط شوم. واقعا نیاز داشتم چون در معرض کم توجهی و به حاشیه رفتن بودم".
- ✓ همین دلیل توصیه جدی ما این است ، مهم نیست که در چه مرحله ای از حرفه تان قرار دارید، هر فرد پیرامون خود را مربی در نظر بگیرید: پیر یا جوان ، درو یا خارج از حوزه تخصصی تان. در حلقه مربیان بهترین اقدامات را منساهده کنید.
- ✓ آخرین استراتژی برای شکستن سکون حرفه ای سخت ترین مورد است. آن دوست داشتن همه است.
- ✓ هرگز اجلازه ندهید چنین اتفاقی بیفتد. هر پایانی فرصتی برای شروع دوباره، آگاهانه، هوشمندانه و جسارت بیش تر برای کار بعدی است.
- ✓ کارهایی را انجام دهید که سال ها منتظرش بودید. همانند طاعون از ایستایی پرهیز کنید. ایستایی چیزی است که باعث می شود بسیاری از افراد بازنشسته حسرت روزهای گذشته را بخورند. این کار به کسی کمک نمی کند، رهایش کنید. به خودتان و انرژی تان اجازه دهید به جایی کالا متفاوت جریان پیدا کند. بازنشستگی موجب می شود در گذشته زندگی کنید. بازآفرینی شما را ترغیب می کند در حال و آینده زندگی کنید.