



رجاوندان شهر امید

**GOOD
TO
GREAT**

از خوب به عالی

جیم کالینز

چرا بعضی از شرکت ها جهش
می کنند و بعضی های دیگر نه؟

جلسه ارائه کتاب
توسط: آقای مجتبی طاهری

با مطالعه این کتاب برآئیم تا به پرسش های زیر پاسخ گوئیم:

آیا انسانهای معمولی هم می توانند به سطح مدیریت عالی دست یابند؟

آیا سازمانهای معمولی هم می توانند به سازمانهای عالی تبدیل شوند؟

ویژگیهای شرکتهای خیلی موفق و عالی چیست؟

آیا استخدام بهترین و معروفترین مدیران،

سازمان را به سمت عالی بودن حرکت خواهد داد؟

نتایج پنج سال تحقیق فشرده توسط یک تیم هجده نفره و کاملاً واقعی و عملی در خدمت شما قرار داده می شود

۲۲ اردیبهشت ۱۳۹۹
ساعت: ۲۱ تا ۲۳



آگاهی شاد است، آزادیست



Email : Rajavandan.ngo@gmail.com



WWW.Rajavandan.org



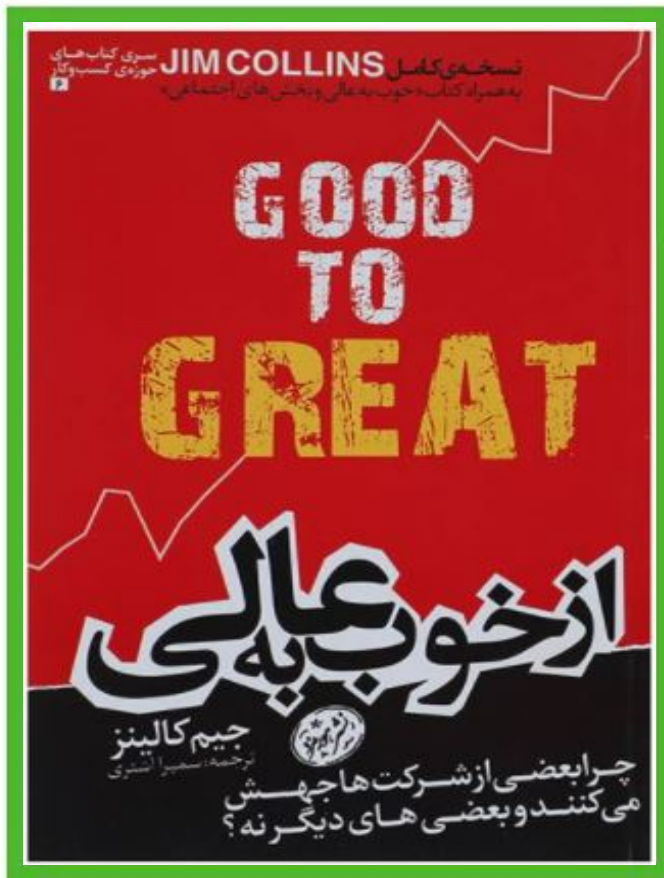
@Rajavandan



Rajavandan



رجاوندان شهر امید



نام ارائه دهنده: مجتبی طاهری

تاریخ: ۹۹/۰۲/۲۲

مکان: نرم افزار GoToMeeting

شماره جلسه : ۹



جیم کالینز کیست و چه شد که این تحقیق و در ادامه این کتاب نوشته شد؟

- عضو رسمی دانشگاه بازرگانی استنفورد که سالها به مطالعه شرکتهای باثبات و عالی پرداخته است
- از اعضای گروه تالیف کتاب "ماندگاری"
- مهمانی شام
- کتاب از خوب به عالی در پاسخ به این پرسش نوشته شد: آیا یک موسسه خوب می تواند به موسسه ای عالی تبدیل شود و این امر چگونه صورت می پذیرد؟



آیا یک موسسه خوب می تواند به یک موسسه عالی تبدیل شود؟ این امر چگونه صورت می گیرد؟ و یا

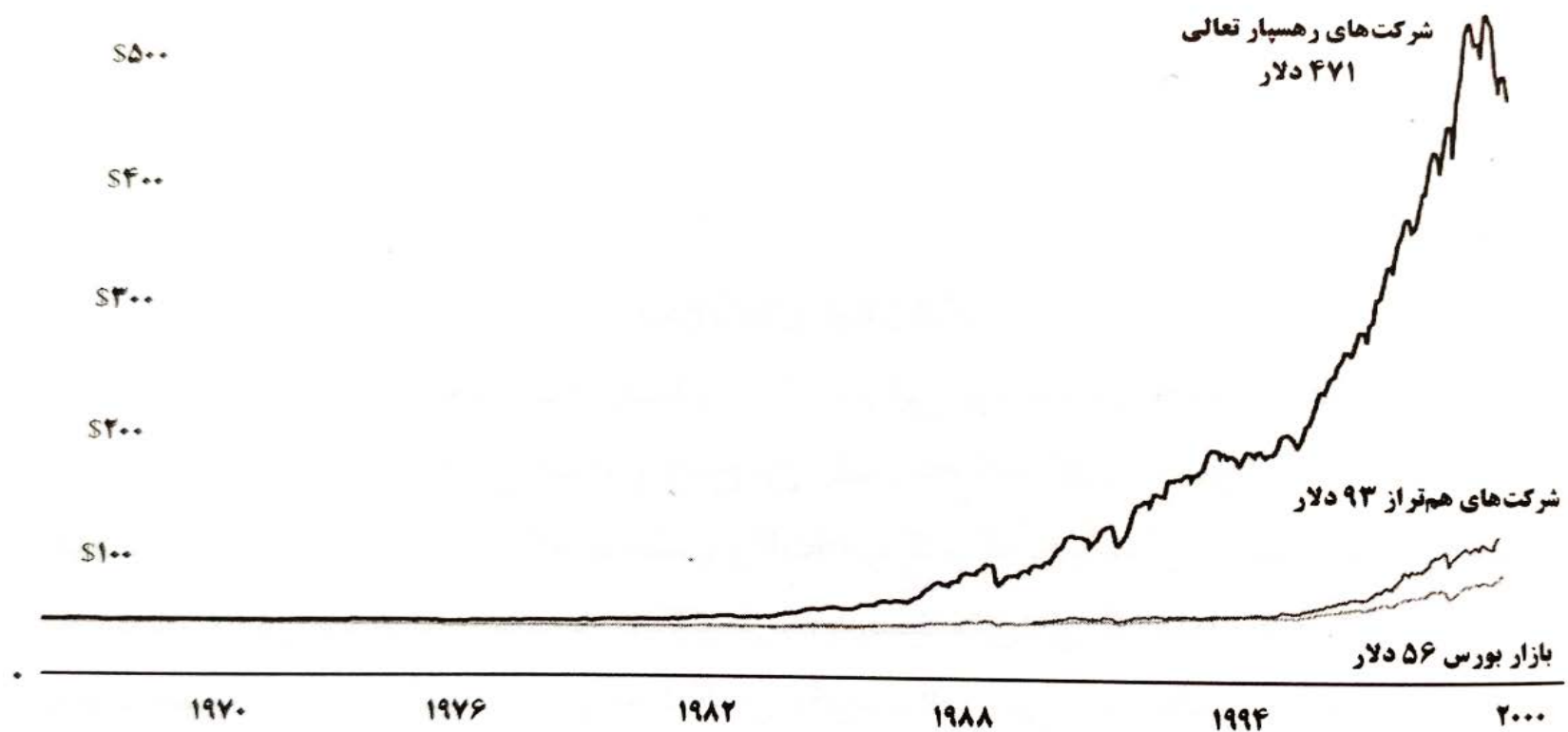
اینکه بیماری "فقط در حد خوب ماندن" علاج ناپذیر است؟

فونداسیون کتاب بر پایه های زیر استوار است:

- شرکتهای رهسپار تعالی
- معیار مقایسه: شرکتهای همتراز
- درون جعبه سیاه
- حرکت از بی نظمی تا رسیدن به نظم و فهم



ارزش افزوده سودهای سهام به ازای یک دلار سرمایه گذاری ۱۹۶۵-۲۰۰۰



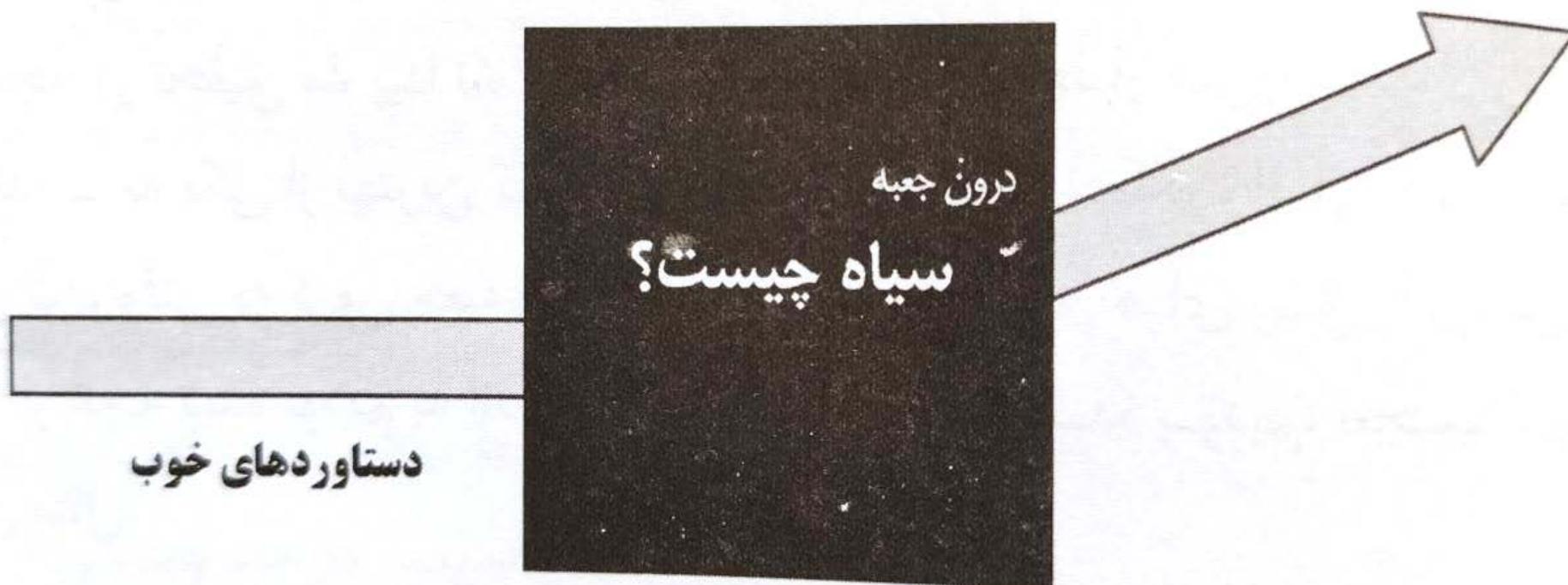


تمام گروه‌های مورد مطالعه

شرکت‌های هم‌تراز		شرکت‌های رهسپار تعالی			
آیجان ^۱		ابوت ^۱			
سیلو ^۲		سیر کویت سیتی ^۳			
گریت وسترن ^۴		فانی می ^۵			
وارنر - لامبرت ^۸		ژیلت ^۷			
اسکات پیپر ^{۱۰}		کیمبرلی - کلارک ^۹			
آ اند پی ^{۱۱}		کروگر ^{۱۱}			
بتلهم استیل ^{۱۴}		نوکور ^{۱۳}			
آر.جی . رینولدز ^{۱۶}		فیلیپ موریس ^{۱۵}			
ادرسوگراف ^{۱۸}		پیتنی بوز ^{۱۷}			
اکرد ^{۲۰}		والگرینز ^{۱۹}			
بانک امریکا ^{۲۲}		ولز فارگو ^{۲۱}			
شرکت‌های هم‌تراز ناپایدار					
تلدین ^{۲۸}	رابرمید ^{۲۷}	هاسبرو ^{۲۶}	هریس ^{۲۵}	کرایسلر ^{۲۴}	بارافز ^{۲۳}



دستاوردهای عالی



دستاوردهای خوب

درون جعبه

سیاه چیست؟



حرکت از بی نظمی به نظم

فرایند از خوب به عالی از سه مرحله اصلی که هر مرحله حاوی دو مفهوم است، تشکیل شده است.

۱- افراد منضبط

- رهبری سطح پنجم

- ابتدا فرد بعد هدف

۲- تفکر منضبط

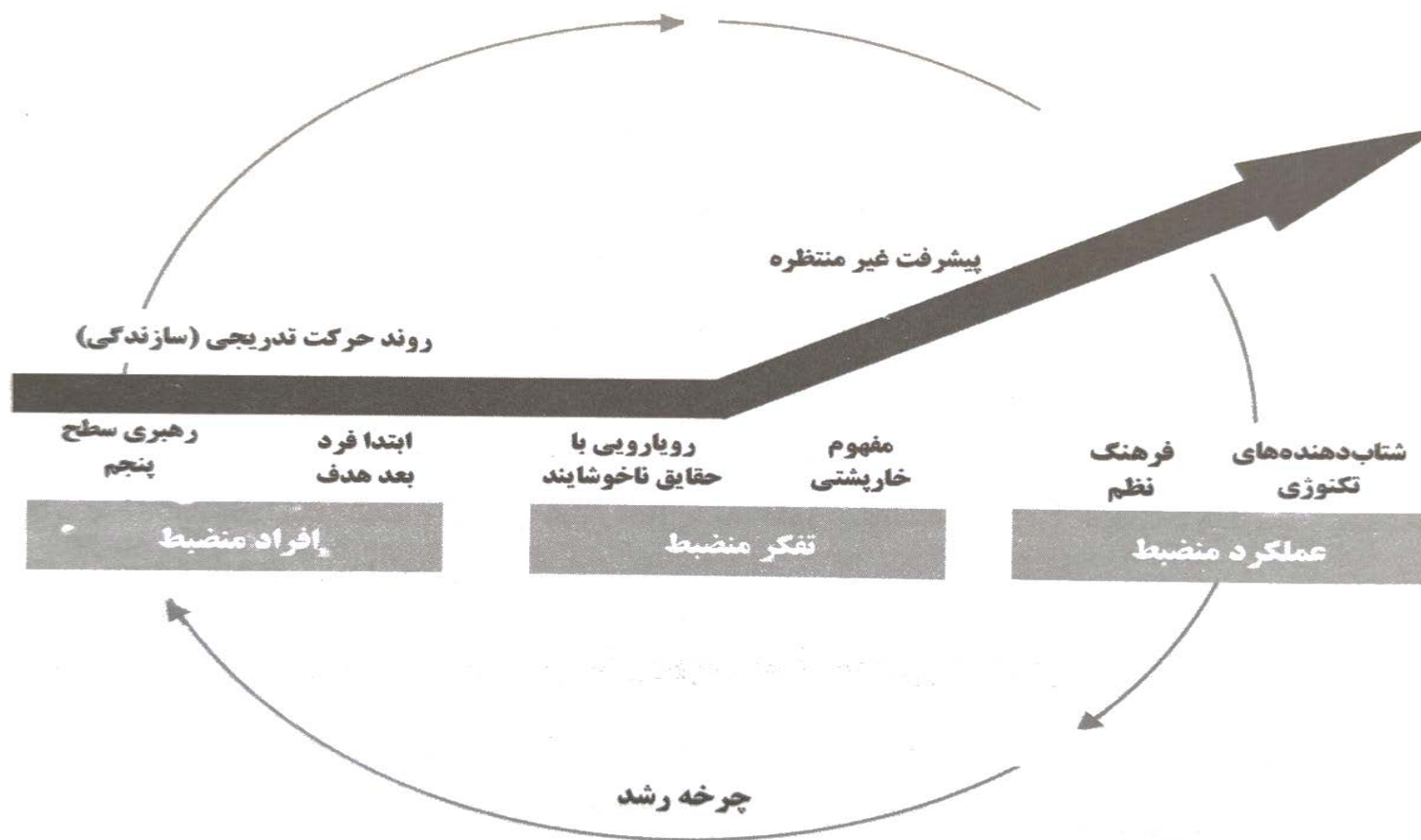
- رویارویی با حقایق ناخوشایند

- مفهوم خارپشتی

۳- عملکرد منضبط

- فرهنگ نظم

- شتاب دهنده تکنولوژی





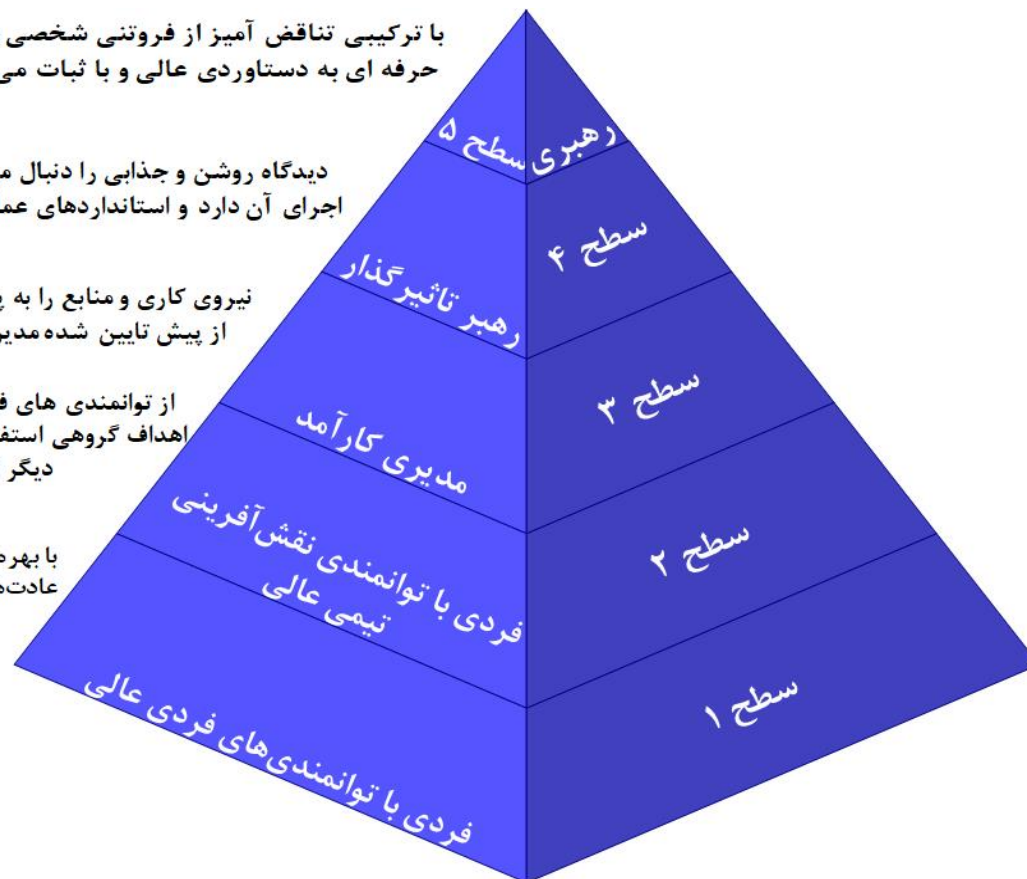
با ترکیبی تناقض آمیز از فروتنی شخصی و اراده
حرفه ای به دستاوردی عالی و با ثبات می رسد

دیدگاه روشن و جذابی را دنبال می کند و تعهد روزافزونی به
اجرای آن دارد و استانداردهای عملی بزرگتری را خلق می کند

نیروی کاری و منابع را به پیگیری موثر از اهداف
از پیش تعیین شده مدیریت سوق می دهد.

از توانمندی های فردی خود برای به ثمر رساندن
اهداف گروهی استفاده می کند و همکاری موثری با
دیگر اعضای گروه دارد.

با بهره گیری از استعداد، دانش، مهارتها و
عادت های کاری خوب همکاری پرحاصلی
دارد





رهبری سطح پنجم

- جاه طلب، اما برای سازمان نه برای خودشان
- فروتن و در عین حال با اراده. با وقار و بی ادعا
- انتخاب مدیران زیر دست شایسته و توانا
- پیگر و خستگی ناپذیر در مسیر کسب نتایج با ثبات
- سخت کوش. مرد عمل هستند تا مرد حرف
- دیدگاه مدیریتی پنجره و آینه
- انتخاب شده از بین افراد داخل سازمان (ده مورد از یازده مورد)
- موفقیت خود را بیشتر به شانس نسبت می دهند تا خودشان



رهبری سطح پنجم

- شرکت آزمایشگاه های ابوت به مدیر عاملی جورج کین
- شرکت همتراز ابوت، آپچان



ابتدا فرد بعد هدف

- استخدام و استفاده از افراد شایسته در سازمان سپس تعیین هدف با کمک آنها
- خط مشی، ساختار سازمان و راهکارها همگی بعد از انتخاب افراد شایسته مطرح می شود
- دیدگاه یک نابغه با هزار مشاور در برابر یک مدیر سطح پنجم به همراه گروه مدیریتی شایسته
- سخت گیر در تصمیمات مربوط به نیروی انسانی و در عین حال بی کارسازی در اولویت آنها نبود.
- وقتی تردید دارید استخدام نکنید، در صورت نیاز به تغییر در نیروی انسانی اقدام کنید، بهترین افراد را در جایگاه بهترین فرصت ها قرار دهید نه اینکه بزرگترین مشکلات را با آنها بسپارید.
- گروه های رهسپار تعالی شدیداً بحث می کنند تا بهترین جواب ها را پیدا کنند. بعد از تصمیم گیری همه یک صدا می شوند
- عدم ارتباط بین پرداخت پاداش به مدیران با تحول از خوب به عالی
- افراد مهمترین سرمایه شما نیستند بلکه افراد شایسته مهمترین سرمایه شما هستند



ابتدا فرد بعد هدف

برخورد و پاسخ متفاوت دو شرکت یکی رهسپار تعالی یکی همتراز به شرایط جدید محیطی

- موسسه مالی ولز فارگو به مدیر عاملی دیک کولی

- شرکت همتراز بانک آمریکا



رویارویی با حقایق ناخوشایند

- فرایند یافتن راهی به بزرگی از رویارویی با حقایق ناخوشایند شروع می شود
- تصمیم گیری درست، بدون رویارویی با حقایق ناخوشایند، غیر ممکن است
- ایجاد فرهنگ ابراز عقیده تا حقایق شنیده شوند
- یک تفاوت شرکتهای رهسپار تعالی با همتراز در نوع برخورد و پاسخ به ناملایمات است. آنها با وضعیت حقیقی خود روبرو می شوند
- تناقض استوک دیل. حفظ ایمان به نتیجه خوب در عین تجربه و حقایق دردناک وضعیت فعلی
- اقتدار شخصی مدیر نباید منجر به پنهان حقایق ناخوشایند توسط مدیران شود



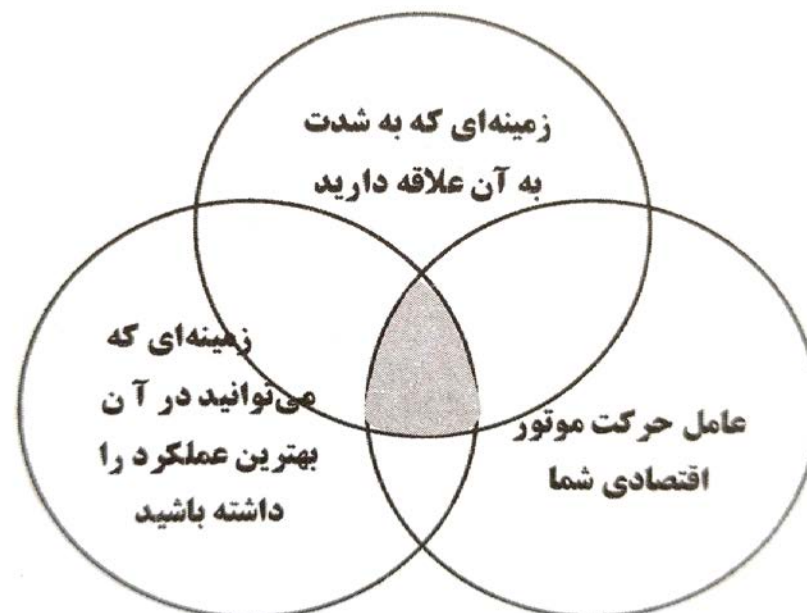
رویارویی با حقایق ناخوشایند

- شرکت ابوت در سال ۱۹۶۴ قبول کرد که شانس خود برای تبدیل شدن به بهترین شرکت دارویی را از دست داده است. دیگر توانایی رقابت با شرکتهایی مثل مرک را نداشت. اگرچه سابقه آنها در این صنعت بسیار بیشتر بود.
- شرکت آپچان این وضعیت را نپذیرفت و هزینه ای هنگفتی را هدر داد
- تفاوت بین حرفه اصلی و مفهوم خارپشتی



مفهوم خاریشتی

- روباه یا خاریشت، مسئله این است! روباه ها خیلی چیزها می دانند ولی خاریشت ها فقط یک چیز مهم را می دانند.



سه محور فکری مفهوم خاریشتی



مفهوم خاریشتی در عمل:

- شرکت سرمایه گذاری ولز فارگو. در مودستو پول بیشتری وجود دارد تا در توکیو
- شرکتهای دارویی ابوت و آپچان. تمرکز ابوت بر ابداع طیفی از محصولات که هزینه مراقبت های بهداشتی را کاهش می دهد.



موتور اقتصادی

- اگر می توانستید فقط یک نسبت را انتخاب کنید، مثلاً سود یا گردش مالی بر حسب عامل مجهول، که در طول زمان به طور منظم افزایش می یابد، کدام عامل می توانست بزرگترین و پایدارترین تاثیر را بر نیروی اقتصادی شما داشته باشد؟
- مثال شرکت والگرنز تغییر سود به ازای هر فروشگاه به سود به ازای هر مشتری
- سود به ازای کارمند در بانک ولز فارگو. شعباتی با کارمندهای اندک و سیستم خودپرداز



فرهنگ نظم

- دستاوردهای بزرگ و پایدار مستلزم ایجاد فرهنگی مبتنی بر نظم گرایی است. ایجاد فضایی آکنده از افراد منظم که اعمالی منظم دارند و متعصبانه در چارچوب سه محور فکری عمل می کنند.
- آزادی و مسئولیت دو روی یک سکه
- فهرست کارهایی که نباید انجام دهیم مهمتر از فهرست کارهایی است که باید انجام دهیم



شتاب دهنده های تکنولوژی

- اجتناب از روشهای زودگذر و هیاهوهای تکنولوژیکی و در عین حال پیشرو در زمینه به کارگیری تکنولوژی های انتخابی
- پرسش مهم: آیا این تکنولوژی با مفهوم خارپشتی ما هماهنگی مستقیم دارد؟
- تکنولوژی عامل سرعت دهنده نه عامل ایجاد کننده
- روش خزیدن، راه رفتن و سپس دویدن



انتقادات از این کتاب

- این کتاب در سال ۲۰۰۰ نوشته شده و اطلاعات آن قدیمی است
- شرکت فانی می ورشکست شده و سیرکت سیتی دیگر وجود خارجی ندارد. ولز فارگو ورشکست شده و شرکت ژیلت توسط پراکتور اند گمبل خریداری شده است.
- در این تحقیق فقط از اطلاعات شرکتهایی استفاده شده که در لیست فورچون ۵۰۰ و بورس نیویورک در آن زمان حضور داشته اند. این شرکتها ابتدا به ساکن موفق و دارای منابع بسیار بوده اند.
- با توجه به شرکتهای انتخاب شده، این مدل لزوما در شرکتهای دیگر (در حال تاسیس، تکنولوژی محور...) و در کشورهای دیگر کار نمی کند.
- از سال ۲۰۰۰ تا امروز شرکتهایی مانند گوگل، فیس بوک، اپل تاسیس شده اند که شاید معیارهای این کتاب بر آنها منطبق نباشد.



سازمان مردم نهاد "رجاوندان شهر امید"

با ایمان به تاثیر ارتقاء خود آگاهی جمعی بر عبور از مسائل فراراه توسعه ایران عزیزمان بر آن است تا با همه کسر کردن مطالعه کتاب های مرتبط با این حوزه گامی هر چند کوچک در این مسیر بردارد.

مجموعه اسلاید هایی که مشاهده شد، مربوط به یکی از جلسات ارائه کتاب بوده
شما نیز می توانید با پیوستن به این حرکت جمعی، چراغ خویشستن بر فروزید و هریک نوری باشیم در عبور از تاریکی ها

همراه شو عزیز...