

# Kayen

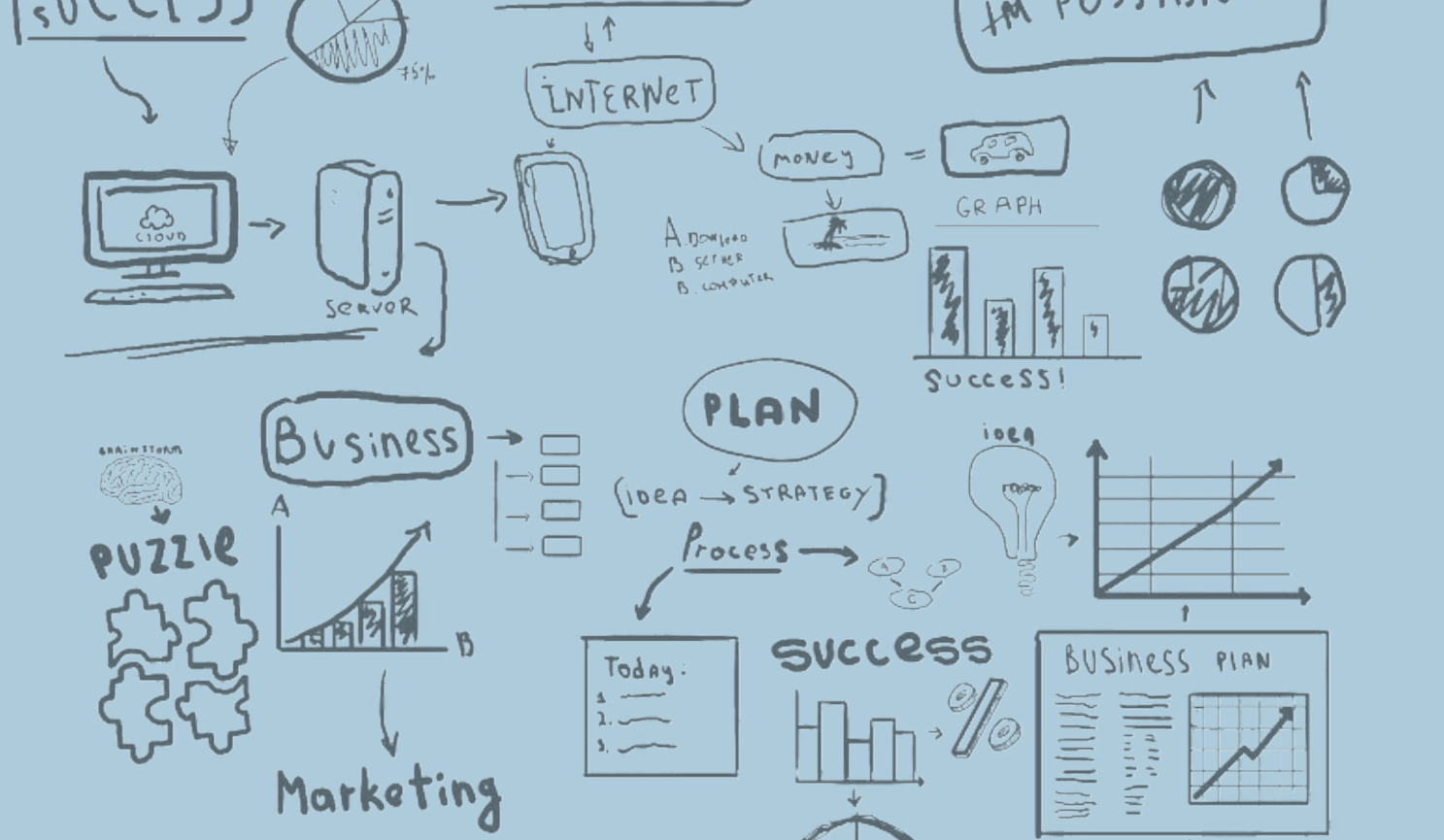
مشاوره و آموزش سیستمهای مدیریت

Consulting & Training of Management Systems

## ماهنامه توسعه دانش (میتد)

نشریه داخلی شرکت مهندسی مشاور کاین  
سال اول: شماره اول (مهر ۱۴۰۰)

موضوع شماره اول:  
مدیران عامل و چالش استراتژی



## مقدمه

این روزها که کسب و کارهای ایرانی برای بقا می‌جنگند و مدیران در شرایط پرفشار و پراسترسی مدیریت می‌کنند، شاید زمان، انرژی و توانی در مدیران برای مطالعه مقالات روز دنیا و زیستن تجربیات و بینش شرکت‌های موفق جهانی وجود نداشته باشد. ما در شرکت مهندسين مشاور کاین بر آن هستیم تا هر ماه با ارائه چندی از این مقالات کاربردی، مدیریت کسب و کار را برای مدیران و کارآفرینان تسهیل کنیم و از این طریق گامی هر چند کوچک در آبادانی و بهبود وضعیت اقتصادی ایران عزیز برداریم. موفقیت شما آرزوی ما است.

**Kayen**

مشاوره و آموزش سیستم‌های مدیریت  
Consulting & Training of Management Systems

ماهانامه  
توسعه  
دانش  
(میتد)



# داستان بیست سال ارزش آفرینی

شرکت مهندسین مشاور کاین امسال ۲۰ ساله شد. امروز در آستانه ۲۰ سالگی بیش از قبل چشم انداز ارزش آفرینی داریم و مسئولیت اجتماعی در صدر اهدافمان قرار گرفته است. امید که در شرکت مهندسین مشاور کاین بستر خوبی را برای مدیران و کسب و کارهای ایرانی فراهم کرده تا لازم نباشد چرخ را از اول ابداع کنند، تجربیات ما چراغ راهشان شود و توفیق هایمان به آینده دلگرمشان کند. آرزوی ما در کاین، خلق اکوسیستمی خلاق، پایدار، یادگیرنده و پاسخگو در صنعت مشاوره مدیریت است.

ما مفتخریم که علی رغم تمام ناملایمات موجود بر سر راه خدمات مشاوره مدیریت، همچنان با قدرت و استوار در مسیر خدمت ایستاده و پشتوانه عظیمی از اعتماد مشتریان عزیزمان را به عنوان سرمایه ای وصف ناپذیر توشه راه نموده ایم. هم اکنون شرکت کاین به عنوان اولین و تنها دارنده تایید صلاحیت بین المللی در در خاورمیانه (CMC-Firm)، تکیه گاهی مطمئن برای مدیران کشور در زمینه های گوناگون خدمتگزار بوده و علاوه بر رهبری موفق پروژه های عظیم ملی همچون توسعه و تعالی مجتمع گاز پارس جنوبی، هلدینگ پترول، هلدینگ میدکو، شرکت ملی صنایع پتروشیمی، هلدینگ پتروشیمی خلیج فارس، شرکت ارتباطات سیار، شرکت ارتباطات زیرساخت، بانک ملت، شرکت ایرانسل، مجتمع پتروشیمی بندر امام خمینی، مجتمع پتروشیمی امیرکبیر، نیروی دریایی ارتش، مجتمع پتروشیمی کارون، شرکت ایران خودرو، مجتمع پتروشیمی پارس، سازمان تامین اجتماعی، بنیاد شهید، جمع کثیری از قطعه سازان خودرو و صنایع غذایی و... همواره در مسیر خدمات علمی عام المنفعه به کشور نیز پیشگام بوده است، که از آن جمله می توان ریاست هیئت مدیره انجمن احیاء ارزشها، ریاست هیئت مدیره کانون شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران (مرکب از ۱۵ انجمن عضو در حوزه مدیریت) نمایندگی این شبکه در هیئت نمایندگان اتاق بازرگانی صنایع و معادن و کشاورزی ایران را نام برد.

شرکت کاین موفق گردیده تا در سال ۱۳۹۰ به عنوان مشاور برگزیده کشور از سوی وزارت صنعت، معدن و تجارت انتخاب و در سال ۱۳۹۲ نیز تنها تندیس طلایی جایزه تعالی مشاور مدیریت کشور را از ان خود نماید. همچنین به عنوان یک افتخار منحصر بفرد بین المللی، شرکت کاین به عنوان نماینده کشور جمهوری اسلامی ایران در جایزه کنستانتین ۲۰۱۶ (بزرگترین جایزه دنیا در حوزه مدیریت) موفق گردید تا از بین ۵۴ کشور جهان مقام چهارم دنیا را از آن خود نماید و افتخار بزرگی را برای اولین بار در کشور ایران در سطح بین المللی رقم بزند.

در روزهای نخست ارزویمان تکیه گاه شدن برای چالشهایی بود که مدیران شرکتهای بزرگ و کوچک بخش خصوصی و دولتی کشور با آن رو به رو بودند و امروز مفتخریم که این چشم انداز محقق گردیده و توانسته ایم اعتماد جامعه متخصصین مدیریت و مدیران ایرانی را به نحو احسن جلب نماییم.





# سه ویژگی که در نقش مدیرعامل باید با آنها خدا حافظی کنید!

شما با کار سخت و مداوم توانسته‌اید شرکتی را ایجاد کنید و پله‌پله نردبان رشد و ترقی را طی کرده‌اید تا به جایگاه مدیرعامل برسید. اما هیچ زمان راحت و آماده‌ای برای شکوفایی دستاوردهای شما وجود ندارد. دنیای کسب‌وکار به طور باورنکردنی‌ای ناکارآمد است و اگر شما نتوانید نتایج مورد نیاز شرکتتان را ایجاد کنید، دیر یا زود به در بسته خواهید خورد.

درست است که شما همیشه نمی‌توانید فاکتورهایی که موفقیت کسب‌وکارتان را تضمین می‌کند، تعیین کنید اما در عوض شما بر ویژگی‌های رهبری خودتان کنترل دارید و می‌توانید ویژگی‌های منفی و مخرب را اصلاح کنید. احتمالاً همین عامل همه تفاوت‌ها را ایجاد می‌کند. با داشتن ویژگی‌های مناسب رهبری، قادر خواهید بود برای افزایش روحیه کارکنان و پیدا کردن راه‌هایی برای افزایش بهره‌وری فکری بکنید.

باین‌حال، اگر شما نسبت به کاستی‌های شخصیتان غافل باشید یا در دام تله‌های روان‌شناختی معمول در بین مدیران اجرایی بیفتید، برای رسیدن به این نتایج، راه طولانی‌تری خواهید داشت. صفات زیر آن دسته از ویژگی‌هایی است که با کنترل بر آنها می‌توانید به مدیرعامل و رهبر بهتری تبدیل شوید.

■ برای غلبه بر غرورتان کاری کنید:

متأسفانه پس از رسیدن به اهداف و تبدیل شدن به مدیرعامل، شانس ابتلا به غرور کاذب بسیار زیاد است. شما ممکن است به این باور نادرست دچار شوید که

دیگر نیازی به جستجوی فرصت‌های یادگیری و رشد ندارید. به همین ترتیب از تمام کسانی که ادراک و نظرات شما را به چالش می‌کشند، دور می‌شوید و خود را با عده‌ای "بله‌قربان‌گو" محاصره می‌کنید.

واقعیت این است که افتخار به دستاوردهایتان هیچ مشکلی ندارد، اما به شرطی که این مورد باعث نشود فکر کنید هیچ‌کدام از کارهایتان اشتباه نیست. بهتر این است که دائماً خودتان را اول با خود و سپس با رقبا مقایسه کنید. تغییرات صنعت و نظرات دیگران می‌تواند به شما برای فرصت‌های یادگیری و رشد کمک کند. این را به یاد داشته باشید که به عنوان مدیرعامل، باید پایداری و استمرار را حفظ کنید و بدانید که به ندرت پیش می‌آید شما باهوش‌ترین فرد اتاق باشید.

غرور خود را کنار بگذارید و بگذارید افراد تیم اظهار نظر کنند. این ورودی‌ها نه تنها به شما در دریافت ایده‌های جدید کمک می‌کند بلکه انگیزه بیشتری هم به کارکنان شما ارائه می‌دهد. سعی کنید از طریق ارزش دادن به کارکنان حس افتخار را در خود تقویت کنید در این صورت است که می‌توانید نرخ گردش و غیبت را در کارکنان کاهش دهید و به طور مستقیم بر میزان بهره‌وری و کاهش هزینه‌های کلی تأثیر بگذارید.

### ■ احتیاط افراطی را کنار بگذارید:

در نگاه اول، رفتار محتاطانه ممکن است ویژگی منفی به نظر نرسد - اما همان‌طور که دین استمولیس در نشریه کسب‌وکار هاروارد اشاره کرده است این موضوع به ندرت یک خصیصه مطلوب در مدیران عامل به حساب می‌آید. در صدر لیست ویژگی‌های مدیران مطلوب باید توانایی درک خطرات مؤثر و مناسب و توانایی تخصیص فرصت در موقعیت‌های مبهم قرار گرفته باشد. این موضوع به ویژه هنگامی که اقدام "درست" کاملاً روشن و شفاف نیست، اهمیت بیشتری می‌یابد.

در حالی که این موضوع درست است که مدیران اجرایی باید از منابع و دانش موجود در اختیارشان برای اطمینان از تصمیم‌گیری آگاهانه استفاده کنند، اما امیدواری برای موفقیت قطعی و ترس از شکست، می‌تواند موجب اجتناب از هر نوع ریسک سازنده‌ای شود. آن‌ها تصمیمات را بیش‌از حد تحلیل و بررسی می‌کنند و در نهایت امر ترجیح می‌دهند مطابق با آرمان‌های گذشته شرکت پیش روند. در حقیقت، بسیاری از بزرگ‌ترین نوآوری‌ها و موفقیت‌های دنیای کسب‌وکار و سایر حوزه‌ها، نتیجه یک ریسک محاسبه

شده است. این خطر برای بیل گیتس خروج از کالج برای ایجاد مایکروسافت و برای نویسنده هری پاتر رد شدن کتاب توسط چندین ناشر مختلف بود. همه ریسک‌ها چنین مزایایی را در پی ندارند؛ اما حتی زمانی که یک خطر موفقیت‌چندانی به دنبال نداشته باشد، شما می‌توانید چیزهای جدیدی را یاد بگیرید که به شرکتتان کمک می‌کند در دنیای رقابت به پیش تازید. از سوی دیگر، راضی بودن به شرایط موجود و خشنود بودن از عملکرد فعلی‌تان، تنها منجر به این می‌شود که عقب‌نشینی کرده یا در بهترین حالت پسرفت کنید.

### ■ دست از تمرکز صرف بر سودآوری بردارید:

بله، طبیعی است که در مقام مدیرعامل، ترازنامه و شرایط مالی شرکت برایتان مهم باشد. این موضوع زمانی اهمیت دو چندان می‌یابد که باید خود را به سرمایه‌گذاران یا اعضای هیئت‌مدیره معرفی کنید. اما، این موضوع نباید موجب شود سودآوری بر نیاز مشتری اولویت پیدا کند. تمرکز وسیع بر سود به ندرت پایان خوبی خواهد داشت. اگر شما سعی کنید که به پیشنهادات مشتریان کمتر توجه کرده یا از مواد ارزان‌تر برای تولید محصولات خود استفاده کنید، مخاطبان هدف متوجه خواهند شد. بدبختی بسیاری از شرکت‌ها نتیجه مستقیم تعقیب سود، به جای توجه به منافع مشتری است.

اگرچه شما اکنون در مقام مدیرعامل از مشتریان فاصله زیادی دارید، اما می‌توانید با ایجاد بینش و ذهنیت مناسب در کارکنان خط مقدم، نسبت به نیازمندی و دغدغه مشتریان کاری انجام دهید. همان‌طور که شما دائماً در حال تلاش برای بهبود محصولات یا خدمات خود هستید تا بتوانید به بهترین شکل ممکن به مشتریان کمک کنید، می‌توانید با وفادار کردن مشتریان نام تجاری خود را ارتقا داده و زمینه را برای موفقیت پایدار مهیا سازید.

### ■ نسخه بهتری از خودتان، شرکت بهتری را خواهد داشت!

همان‌طور که اقدامات لازم را برای حل نقاط ضعف‌تان در مقام مدیرعامل انجام می‌دهید، بهتر است سعی کنید تأثیر مثبت و پایداری بر شرکتتان داشته باشید. از انگیزه دادن به کارکنان تا واکنش مناسب به تغییرات بازار، غلبه بر موانع معمول در فرایند مدیرعاملی، به شما این امکان را می‌دهد تا شرکت خود را به سمت یک آینده امیدوارکننده هدایت کنید.

منبع: مجله کسب‌وکار هاروارد



# شمشیر دولبه برنامه‌ریزی استراتژیک

■ تله راحتی ۱: برنامه‌ریزی استراتژیک:

در واقع، هر بار که کلمه «استراتژی» استفاده می‌شود، با «طرح و برنامه» قرین است. برنامه‌های استراتژیک مورد اقبال هستند چون موجب می‌شوند استراتژی مفهومی شدنی و راحت به نظر بیاید.

برنامه‌های استراتژیک ساختار تقریباً یکسانی دارند و معمولاً دارای سه بخش اصلی هستند: نخست چشم‌انداز یا بیانیه ماموریت است، دوم یک لیست از طرح‌هایی مانند توسعه محصول، گسترش جغرافیایی و پروژه‌هایی است که ساختار سازمان را در دستیابی به هدف در نظر می‌گیرد. عنصر سوم تبدیل طرح به امور مالی است و از همین طریق طرح به خوبی با بودجه منطبق می‌شود.

اما این استراتژی نیست! برنامه‌ریزی به طور معمول در مورد آنچه سازمان نمی‌خواهد انجام دهد، صریح و روشن نیست. اشتباه برنامه‌ریزی برای استراتژی یک دام رایج است. حتی اعضای هیئت مدیره که قرار است در مورد استراتژی

■ برنامه‌ریزی دقیق می‌تواند آرامش‌بخش باشد، اما یک استراتژی نیست! همه مدیران می‌دانند که استراتژی مهم است اما تقریباً همه آن را ترسناک می‌یابند، چون مجبور به مقابله با آینده‌ای هستند که در بهترین حالت فقط می‌توانند آن را حدس بزنند. از همه بدتر، در واقع انتخاب یک استراتژی مستلزم نوعی تصمیم‌گیری است که امکانات و گزینه‌های پیش‌رویمان را کاهش می‌دهد.

یک مدیر اجرایی ممکن است از ترس اتخاذ تصمیم اشتباه، طرح و صفحات گسترده دقیقی ایجاد کند که هزینه و درآمد پروژه به دقت در آن محاسبه شده و تقریباً همه چیز بررسی شده است. جالب اینجاست بدانید این روش شاید یک راه عالی برای کنار آمدن با ترس از ناشناخته‌ها باشد اما برای ایجاد استراتژی، واقعا وحشتناک است!

بپذیریم یا نه، ترس و ناراحتی بخشی جدانشدنی از استراتژی‌پردازی است. در واقع اگر شما به طور کامل با استراتژی‌تان راحت هستید، به احتمال قوی آن استراتژی زیاد خوب نیست. بر اساس این جهان‌بینی، مدیران می‌پذیرند که استراتژی خوب، محصول ساعت‌ها تحقیق و مدل‌سازی دقیق نیست که منجر به یک نتیجه بی‌نقص شود. در عوض استراتژی خوب ناشی از یک فرایند ساده و بسیار سریع از فکر کردن است. فکر کردن به اینکه چه می‌خواهیم و واقع بینانه بسنجیم آیا امکانات و توانمندی لازم برای رسیدن به این چشم‌انداز را داریم یا خیر. اگر مدیران چنین رویکردی را بپذیرند، شاید و فقط شاید، بتوانند به استراتژی‌پردازی

خارج از محدوده امنشان ادامه دهند. در ادامه به تله‌هایی اشاره می‌کنیم که موجب می‌شود دلتان نیاید حین تدوین استراتژی از محدوده امتنان خارج شوید و ترجیح دهید به ترس‌هایتان بچسبید و با برنامه‌ریزی مستمر، ادای استراتژیست بودن را دریاورید.

صادق باشند هم بدان گرفتار می‌شوند.

## ■ تله راحتی ۲: تفکر مبتنی بر هزینه:

تمرکز بر برنامه‌ریزی به آرامی منجر به تفکر مبتنی بر هزینه می‌شود. هزینه‌ها خودشان را به طور شگفت‌انگیزی به برنامه‌ریزی وصل می‌کنند چون از منظر زمانی متغیرهای قابل کنترلی هستند. هزینه‌ها راحت هستند زیرا می‌توان آن‌ها را با دقت نسبی برنامه‌ریزی کرد. اما مسئله اینجاست که برای هزینه‌ها، شرکت تصمیم‌گیری می‌کند اما برای درآمد، مشتریان تصمیم‌گیرنده هستند. شما شاید بتوانید کنترل هزینه‌هایتان را در دست بگیرید اما کنترل درآمد از طریق برنامه‌ریزی میسر نخواهد شد. بنابراین نکته مهم این است که قابلیت پیش‌بینی هزینه‌ها اساساً از پیش‌بینی درآمد متفاوت است.

## ■ تله راحتی ۳: چارچوب استراتژی خودارجاعی:

این دام شاید موذی‌ترین حيله باشد زیرا می‌تواند حتی مدیرانی را که به خوبی از دام برنامه‌ریزی آگاهند و به دنبال یک استراتژی واقعی هستند هم به اشتباه بیندازد. در شناسایی و تبیین استراتژی، بیشتر مدیران از چارچوب‌های استاندارد استفاده می‌کنند. دو مورد از محبوب‌ترین‌ها، چارچوب‌هایی است که سعی می‌کند متناسب با متغیرهای قابل کنترل شرکت، استراتژی طراحی کند.

در سال ۱۹۷۸، هنری مینتزبرگ مقاله‌ای را منتشر کرد که بسیار مورد اقبال قرار گرفت. بینش مینتزبرگ ساده اما قدرتمند بود. او بین استراتژی عمدی (که بر اساس اراده است) و استراتژی اورژانسی (که بر اساس نیت و قصد قبلی نیست) و در عوض شامل پاسخ‌های شرکت برای انواع رویدادهای پیش‌بینی نشده است، تمایز قائل شد.

تفکر مینتزبرگ نشان می‌دهد که مدیران توانایی پیش‌بینی خود را از آینده بیش از حد واقعی تخمین می‌زنند. با ترسیم تمایز میان استراتژی عمدی و اورژانسی، او می‌خواست مدیران را برای تماشای دقیق تغییرات محیطی و ایجاد اصلاحات در استراتژی عمدی‌شان تشویق کند. علاوه بر این، به آن‌ها در برابر خطرات ناشی از چسبیدن به یک استراتژی ثابت با تغییرات اساسی در محیط رقابتی هشدار داد.

همه این‌ها منطقی و معقول به نظر می‌رسد. درست است؟ اما مدیران اغلب با این منطقی که آینده بسیار غیرقابل پیش‌بینی و متغیر است، از تدوین استراتژی اجتناب می‌کنند و معتقدند که انتخاب استراتژی تا زمانی که آینده به اندازه کافی روشن باشد، معنی نمی‌دهد. اگر آینده برای انتخاب استراتژیک بیش از حد غیرقابل پیش‌بینی است، چه چیزی یک مدیر را وادار می‌کند تا به استراتژی بیاندیشد؟ مدیر چگونه نقطه‌ای را تشخیص دهد که

قابل پیش‌بینی باشد و نوسانات کمی برای شروع انتخاب داشته باشد؟

از این رو مفهوم استراتژی اورژانسی به سادگی تبدیل به یک بهانه سودمند برای اجتناب از انتخاب‌های



اینجا ۳ قانون اساسی وجود دارد که رعایت کردنشان آسان نیست! اگر بتوانید منطقه امتنان را ترک کنید و به این قوانین متعهد بمانید، حداقل می توانید مطمئن شوید، استراتژی تان، استراتژی بدی نیست. در ادامه به تشریح این قوانین می پردازیم:

### ■ قانون ۱: بیانیه استراتژی را ساده نگه دارید:

به جای ایجاد اسناد عریض و طویل به یک گزاره خوب فکر کنید: «چرا مشتریان به جای این که رقبا را انتخاب کنند، به سمت من می آیند؟». همه چیز در پاسخ به همین سوال خلاصه شده است. گزاره ارزش پیشنهادی تان را پیدا کنید و بر اساس آن زمین بازی (مشتریان هدف) و ابزارتان برای پیروزی در این زمین بازی را مشخص کنید. هیچ دلیلی وجود ندارد که یک استراتژی خوب نتواند با کلمات ساده و در یک صفحه کاغذ جا شود! نگذارید برنامه ریزی جای استراتژی را برایتان بگیرد.

### ■ قانون ۲: بدانید که استراتژی در مورد کمال نیست!

قبلا صحبت کردیم که استراتژی در درجه اول در مورد درآمد است نه هزینه، اما در برنامه ریزی ما بر کنترل هزینه ها تمرکز داریم نه درآمد! لذا کمال در استراتژی غیرممکن است. بنابراین در بهترین حالت، استراتژی احتمال عدم موفقیت شرکت را کاهش می دهد. مدیران باید این واقعیت را درونی سازی کنند که نباید از روند ایجاد استراتژی ترسید.

بپذیرید که استراتژی یک شرط بندی است. هر بار که در تلاشید به دیگران ثابت کنید استراتژی تان قطعاً خوب است، استراتژی واقعی را تضعیف می کنید! تا زمانی که این اصل را نپذیرید مطمئن باشید به جای استراتژی، برنامه ریزی خواهید داشت!

### ■ قانون ۳: یک منطق صریح و آشکار ایجاد کنید:

تنها راه مطمئن برای بهبود میزان موفقیت گزینه های استراتژیک شما، این است که منطق تفکر تان را تست کنید! برای اینکه انتخاب های شما خوب و واقعی باشند، باید چه چیزی در مورد مشتریان، بازار، صنعت، رقابت و از همه مهم تر در مورد خودتان بدانید؟ در مورد اینها چه اعتقادی دارید؟ مهم است تا پاسخ این سوالات را بنویسید و با گذشت زمان سیر رشد خود را ببینید.

سخن آخر اینکه ما در این یادداشت، برنامه ریزی، مدیریت هزینه و تمرکز بر قابلیت ها را تله های

دشوار استراتژیک شده است و بهانه ای برای تکرار عنوان «پیرو سریع» است. این در حالی است که اگر واقع بین باشیم، پیروی از انتخاب های رقبا هرگز یک مزیت منحصربه فرد و ارزشمند ایجاد نخواهد کرد! احتمالاً با مفهوم قابلیت های سازمانی آشنایی دارید. تاکید بر صلاحیت های سازمانی برای خیلی از مدیران جذاب است اما اینجا مشکل این است که این قابلیت ها خود به خود یک مشتری را وادار به خرید نمی کنند. فقط کسانی که یک معادله با ارزش را برای مجموعه خاصی از مشتریان تولید می کنند، می توانند این کار را انجام دهند. اما از طرفی مشتریان و محیط هر دو ناشناخته و غیرقابل کنترل هستند. بسیاری از مدیران ترجیح می دهند تا بر قابلیت هایی که تحت کنترل هستند، تمرکز کنند و اگر موفق نشوند تقصیر را بر گردن مشتریان دمدمی مزاج و یا رقبا غیرمنطقی می اندازند.

## شمشیر دو لبه برنامه ریزی استراتژیک: از کجا بفهمیم در این تله ها گیر افتاده ایم یا خیر!؟

آیا شما در منطقه امتنان اسیر شده اید؟	
شاید!	احتمالاً نه!
شما احتمالاً یک گروه برنامه ریزی استراتژیک بزرگ دارید.	اگر شما یک گروه استراتژی دارید، احتمالاً گروه کوچکی است.
علاوه بر سود، مهم ترین معیارهای عملکردی شما، مبتنی بر هزینه و قابلیت است.	علاوه بر سود، مهم ترین معیار عملکردی شما رضایت مشتری و سهم بازار است.
استراتژی شرکتتان توسط تیم برنامه ریزی استراتژیک، به هیئت مدیره معرفی شده است.	استراتژی عمدتاً توسط مدیران خط به هیئت مدیره معرفی شده است.
اعضای هیئت مدیره اصرار دارند به آن ها اثبات کنید استراتژی موفق خواهد شد.	اعضای هیئت مدیره برای توصیف کامل از خطراتی که در یک استراتژی وجود دارد، قبل از تصویب آن سوال می پرسند.

### ■ فرار از تله ها: راه چاره چیست؟

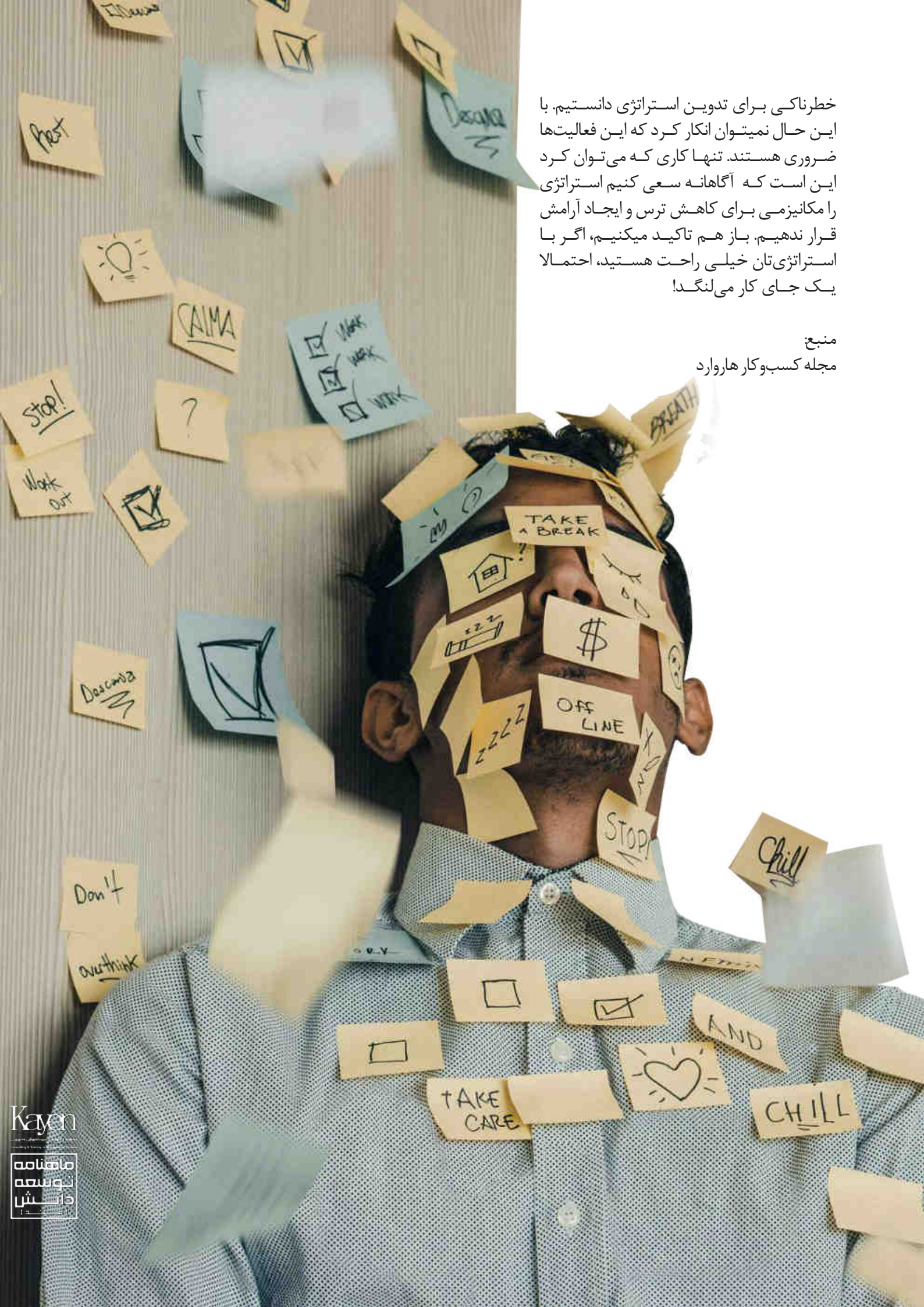
چگونه یک شرکت می تواند از این تله ها فرار کند؟ از آن جا که مشکل در عدم انطباق طبیعی افراد با حس ترس و ناراحتی ناشی از استراتژی است، تنها راه حل، اتخاذ یک نظم و دیسپلین مشخص در مورد ایجاد استراتژی است که شما را با تجربه احساس وحشت و ترس ناشی از تدوین استراتژی آشتی می دهد. در



خطرناکی برای تدوین استراتژی دانستیم. با این حال نمیتوان انکار کرد که این فعالیتها ضروری هستند. تنها کاری که می توان کرد این است که آگاهانه سعی کنیم استراتژی را مکانیزمی برای کاهش ترس و ایجاد آرامش قرار ندهیم. باز هم تاکید میکنیم، اگر با استراتژی تان خیلی راحت هستید، احتمالا یک جای کار می لنگد!

منبع:

مجله کسبو کار هاروارد





# Kayen

مشاوره و آموزش سیستم‌های مدیریت  
Consulting & Training of Management Systems

ماهنامه  
توسعه  
دانش  
(میتد)



# برگی از یک تجربه در کاین

موضوع پروژه:

پیاده سازی و استقرار نظام جامع مدیریت فرآیندهای کسب و کار

صنعت مورد بررسی:

معدن و فولاد

مسئله قابل بهبود در سازمان:

عدم وجود معماری فرآیندی یکپارچه و ضعف در وجود استراتژی یا نقشه راه مشخص برای بهبود فرایندهای کسب و کار در مسیر ارتقای کارایی و بهره‌وری در سازمان  
عدم تعهد شرکت مشاوره مدیریت کره‌ای در ارتباط با ادامه مسیر پروژه مذکور و واگذاری بخشی از عملیات باقی مانده به شرکت کاین

راه حل کاین برای این مسئله:

۱. طراحی و پیاده سازی نقشه فرآیندهای کسب و کار
۲. بازطراحی فرآیندهای کسب و کار به منظور افزایش اثربخشی سیستمهای اطلاعاتی یکپارچه سازمانی (ERP)
۳. توسعه مدل اختصاصی و بومی معماری فرآیندهای کسب و کار در صنایع معدنی و فولادی
۴. انعطاف پذیری در مواجهه با تغییرات مورد انتظار کارفرما در پروژه
۵. تمرکز بیشتر بر آموزش و فرهنگسازی کارفرما تا سطوح پایین و عملیاتی واحدهای سازمانی در حوزه رویکرد و نگرش فرآیندی

عامل کلیدی موفقیت در پروژه‌هایی با این ویژگی:

شناسایی و ارزیابی دقیق مسئله، ابعاد پروژه، ریسک‌ها و آماده‌سازی طرح کیفیت اجرای این پروژه بر اساس ارزیابی‌های مذکور

۱. تشکیل کمیته راهبری مدیریت فرآیند و برگزاری مستمر و منظم جلسات جهت پیگیری امور پروژه و رفع مسایل احتمالی
۲. اتخاذ رویکرد نظام جامع مدیریت پروژه در راهبری پروژه
۳. همکاری و تعامل مناسب کارفرما از طریق تشکیل گروههای کاری و مشارکت مستمر در برگزاری جلسات کاری
۴. وجود دیدگاه فرآیندی در سازمان کارفرما و بالاخص مدیران ارشد
۵. سازماندهی مناسب تیم پروژه درخصوص اجرای پروژه در فازهای مختلف

مدیر پروژه: مهندس فرزاد سلطانی

مشاور ارشد پروژه: مهندس مجید قیطاسی

ناظر کیفی پروژه: دکتر محمود اولیایی

```
mirror_no
mirror_no
mirror_no
elif operati
mirror_mo
mirror_mo
mirror_mo
```

```
#selectio
mirror_ob.sel
modifier_ob.s
bpy.context.s
print("Select
```



🌐 [www.kayen-co.com](http://www.kayen-co.com)

☎ 02166946797 - 02166903379

✉ [info@kayen-co.com](mailto:info@kayen-co.com)

✉ [kayenco@gmail.com](mailto:kayenco@gmail.com)

📷 @Kayen\_company

🌐 [kayen-samaneh-company](https://www.linkedin.com/company/kayen-samaneh-company)

👤 کافه مدیر

📍 تهران، خیابان باقرخان غربی

ساختمان باقرخان

پلاک ۶۴ واحد ۱۵ و ۱۶