



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انستیتوات آریانا قلم



# فرا تر از عملکرد

سازمان‌های برتر چگونه بالاترین مزیت رقابتی را خلق می‌کنند؟

---

با پیش‌گفتار گری همل

---

نویسندگان: اسکات کالر، کولین پرایس (مشاوران ارشد مکینزی)

---

مترجم: رضا صادق

---

به نام خداوند بخشنده و مهربان

# فرا ترا از عملکرد

سازمان های برتر چگونه بالاترین  
مزیت رقابتی را خلق می کنند؟

سرشناسه	Keller، اسکات، Scott
عنوان و نام پدیدآور:	فرا تراز عملکرد: سازمان های برتر چگونه بالاترین مزیت رقابتی را خلق می کنند؟ / اسکات کالر، کولین پرایس؛ مترجم رضا صادق.
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳
مشخصات ظاهری:	۴۰۰ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۷۶-۴
یادداشت:	Beyond performance how great organization build ...، 2011
موضوع:	رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی
موضوع:	صادق، رضا، ۱۳۵۶ -، مترجم
رده بندی کنگره:	۴۱۳۹۳ ف۷۶۶/۵۸/HD۷
رده بندی دیویی:	۶۵۸
کتاب شناسی ملی:	۳۴۶۴۷۳۴

# فراآتر از عملکرد

سازمان های برتر چگونه بالاترین  
مزیت رقابتی را خلق می کنند؟

اسکات کِلر  
کولین پرایس

مترجم  
رضا صادق



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

# فرا تراز عملکرد

سازمان های برتر چگونه بالاترین  
مزیت رقابتی را خلق می کنند؟

نویسندگان: اسکات کیلر، کولین پرایس

مترجم: رضا صادق

طرح جلد: مریم احسانی

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۷۶-۴

چاپ دوم: زمستان ۱۳۹۶

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه  
تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

نشانی: تهران، خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

## مقدمه ناشر

در شرایط پرتلاطم امروز حفظ و ایجاد سازمان‌هایی که بتوانند خود را در امواج سهمگین تغییرات سرپا نگه دارند، کاری بس دشوار است. موضوعی که در این کتاب به آن اشاره می‌شود این است که تنها یک سوم سازمان‌ها توانسته‌اند ضمن دستیابی به تعالی سازمانی در بلندمدت نیز سرآمدی خود را حفظ کنند. این مسئله‌ای است که در ارتباط با سازمان‌های ایرانی نیز شاهد آن بوده‌ایم. سازمان‌های بسیاری در برهه‌ای از زمان به دنبال برتری در بازار بوده‌اند و مدتی نیز نام آن‌ها بر سرزبان‌ها می‌افتد، اما بعد از چند سال، نامی از آن سازمان باقی نمانده است.

بیشتر کتاب‌هایی که تاکنون درباره تعالی و برتری نوشته شده است می‌گویند که چگونه عملکرد بهتری داشته باشیم و یا به مزیت رقابتی دست یابیم و یا فقط از منظر رهبری به موضوع تعالی پرداخته‌اند، اما نگاه متفاوت این کتاب در تاکید بر چگونگی سرآمدی و تعالی در بلندمدت و در گذر زمان است.

خوشبختانه طی سال‌های اخیر اشتیاق فراوانی در بین سازمان‌های ایرانی برای رشد، توسعه و تعالی شکل گرفته است و مطالعه این کتاب به آن‌ها کمک می‌کند دید بهتری درباره چگونگی حفظ بالندگی در بلندمدت داشته باشند.

نویسندگان این کتاب از مشاوران ارشد مکینزی هستند و بینش آن‌ها در اثر تجربیات واقعی آن‌ها در کار با سازمان‌های مختلف شکل گرفته است. آن‌ها این کتاب را براساس نتیجه یک دهه تحقیق خود تدوین کرده‌اند و به عبارتی دیگر این کتاب نتایج سال‌ها پژوهش و تحقیق و تجربه مشاوران مکینزی است. موضوعی که نویسندگان در این کتاب بر آن تاکید می‌کنند موضوع سلامت سازمان است و برای سنجش این شاخص به ظاهر کیفی، شاخص OHP را که قابل اندازه‌گیری است، معرفی می‌کنند. این کتاب در درجه اول بینشی نوبه مدیران و کارشناسان سازمان‌ها می‌دهد و در مرحله بعد هم یک راهنمای عملیاتی گام‌به‌گام است. انتشارات آریانا قلم امیدوار است برنامه تحول این کتاب بینش جدیدی در مدیران ایرانی به وجود آورد و نیز این نوع نگاه ویژه و توجه به موضوع سلامت سازمانی در سازمان‌های ایرانی ساری و جاری شود و شاهد تداوم حضور و برتری آن‌ها در عرصه داخلی و خارجی باشیم. در انتها برخود لازم می‌دانم از جناب آقای صادق مترجم کتاب و همراهی آقایان نورصالحی و وطن دوست در ویرایش کتاب تشکر نمایم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

بعد از گذشت بیش از سه دهه از انتشار کتاب دوران ساز «در جستجوی سرمای‌دی» تام پترز و رابرت واترمن F، فضای کسب‌وکار و مدیریت در عرصه بین‌المللی دستخوش تغییراتی شگرف شده است. به رغم این تغییرات، اسکات کلر و کولین پرایس با انتشار «فواتر از عملکرد» تلاش کرده‌اند تا ضمن تکرار موفقیت همکاران پیشین خود در شرکت مکینزی، گامی بلند در جهت پیشبرد دانش مدیریت جهان بردارند. کنکاش در مورد عوامل تعالی سازمانی و روش‌های دست یافتن به غایت مزیت رقابتی در جهان بس پیچیده امروز، آن هم در شرایطی که برخی از متفکران برجسته حوزه مدیریت و کسب‌وکار از پایان پارادایم «مزیت رقابتی» سخن به میان آورده‌اند، اهمیت کار نویسندگان این کتاب را دو چندان کرده است. کولین و پرایس امیدوارند که تحقیق دامنه‌دار آنان در مورد دلایل و عوامل تعالی سازمانی، به ارائه رویکردی نوین برای سرآمد شدن و سرآمد ماندن سازمان‌ها بی‌انجامد و در ادبیات مدیریت طرحی نو دراندازد. گری همل نیز در پیشگفتار خود ضمن تصدیق مدعای نویسندگان بیان می‌کند که کولین و پرایس دانش روز مدیریت را گامی به پیش برده‌اند.

نویسندگان کلید دست یافتن به غایت مزیت رقابتی را در توجه و تاکید همسان بر روی عوامل مؤثر بر دو رکن «عملکرد» (یعنی عوامل موفقیت و سرمای‌دی سازمان در کوتاه‌مدت) و «سلامت» (یعنی عوامل توفیق و تعالی سازمان در بلندمدت) می‌دانند و نوآوری نظری و عملی آنان نیز در همین جاست. در همین راستا، ایشان در فصول آغازین کتاب ضمن تشریح نظریه و روش تحقیق خود، با اتخاذ رویکردی روشمند از مفاهیم عملکرد و سلامت سازمان تعریفی نو ارائه کرده و با تشریح عوامل تشکیل‌دهنده هر یک از ارکان مذکور، چهارچوب و رویکردی پنج مرحله‌ای را برای حفظ توازن بین این دو رکن پیشنهاد کرده‌اند. روش پیشنهادی کلر و پرایس، در واقع رویکردی عملی برای

اجرای گام به گام طرح تحول در سطح سازمان و حرکت تدریجی به سوی تعالی و غایت مزیت رقابتی است.

کتابی که مقدمه‌ای جامع از نویسندگان و پیش‌گفتار راهگشای هَمَل را بر پیشانی خود دارد، از هرگونه توضیح دیگری بی‌نیاز است اما شاید در اینجا پاسخ به برخی از دغدغه‌های ذهنی خوانندگان ایرانی این کتاب (که به احتمال زیاد جمعی اندک از مدیران و علاقمندان مباحث نوین در زمینه‌های مدیریت، استراتژی و عملکرد هستند) ضروری باشد. خواننده این کتاب حق دارد از خود بپرسد که: «نسبت شرکت کوچک و متوسط و یا حتی بزرگ ایران با شرکت‌های نام‌آشنای مطرح شده در این کتاب که عمدتاً در مجلات معتبری چون فوربس و فورچون حضور دائم دارند، چیست؟ وقتی که سازمان کوچک یا بزرگ من از پس حل مسئله ساده نقدینگی جاری خود بر نمی‌آید، چگونه می‌توانم به غایت مزیت رقابتی سازمان خود بیاندیشم؟ ارتباط معضلات شرکت‌های معظم بین‌المللی که پای را از مرزهای خود فراتر گذارده‌اند با مشکلات شرکت من که حتی توان رقابت با محصولات چینی موجود در بازار داخل را هم ندارد، چیست؟»

از یک منظر پاسخ به چنین پرسش‌هایی آسان است. اگر خواننده ایرانی کتابی چون «فراتر از عملکرد» را در جستجوی یافتن پاسخ‌های سراسر برای دغدغه‌های خود بخواند، پاسخی صریح برای هیچ یک از پرسش‌های خود نخواهد یافت. زیرا این کتاب بیش از آنکه در ارائه پاسخ به سوالات باشد، در پی ارائه چهارچوبی نوین برای تفکر در مورد حوزه‌های تحول، استراتژی و مدیریت است. از منظری دیگر اما، خواننده جدی کتاب خواهد دید که شرکت‌های به ظاهر بی‌نقص بین‌المللی هم درگیر مشکلاتی هم چون کسرنقدینگی، رقابت با هم‌تایان چینی و بازایی موقعیت از دست رفته خود در بازار هستند. او خواهد دید که مطالعات موردی متعدد نویسندگان در خصوص شرکت‌های بزرگی چون کوکاکولا، جنرال الکتریک، ولس فارگو بیش از هر چیز با هدف ارائه شواهد برای اثبات نظریه پیشنهادی نویسندگان صورت گرفته است و کارکرد عملی نظریه آنان به هیچ روی محدود به شرکت‌های بزرگ و دارای امکانات فراوان نیست. او به این باور خواهد رسید که فضای دنیای جدید کسب‌وکار اگر بی‌رحم است برای همگان بی‌رحم است و اگر فرصت می‌آفریند، دیگر فرصت‌های چندانی در انحصار رقبای به ظاهر دست‌نیافتنی‌اش نیست. او درک می‌کند که اگر به توانایی‌های خود باور داشته باشد و مزیت رقابت خود را به جای یافتن، خلق کند تقلیدناپذیر خواهد بود و موفقیتش تداوم خواهد داشت. شاید گفتار زیر که نویسندگان کتاب در مقدمه خود از قول سعد البارک آورده‌اند راهگشای خوانندگان ایرانی کتاب باشد:



«در غرب، شما دیگر نمی‌توانید با یک محصول یا یک خدمت جدید، مزیت رقابتی خلق کنید، زیرا همه از شما پیروی خواهند کرد. سطح توسعه به حدی بالاست و دسترسی به منابع از چنان غنایی برخوردار است که شبیه سازی یک محصول یا خدمت زمانی نمی‌برد؛ ولی شبیه سازی یک اجتماع، تمامی زمان جهان را طلب می‌کند».

به این ترتیب مدیران ایرانی با خواندن کتابی چون «فراتر از عملکرد» تلاش خواهند کرد تا کسب و کارهایی خلق کنند که بیش از پیش بازتاب جامعه و فرهنگ ایران باشد و لذا تقلید از آن برای هم‌تایان بین‌المللی شان دشوار خواهد باشد. در این صورت موفقیت بین‌المللی کسب و کارهایشان حتمی خواهد بود. مثال سینمای تقلید ناپذیر ایران و موفقیت‌های تکرار شونده آن در عرصه جهانی را شاید بتوان نمونه‌ای از موفقیت بر مبنای الگوی کتاب «فراتر از عملکرد» دانست.

در پایان، بر خود لازم می‌دانم از جناب آقای مهندس مجتبی اسدی مدیرعامل گروه آموزشی و پژوهشی آریانا که زمینه ترجمه این کتاب را فراهم آوردند و در طول مدت ترجمه متن کتاب من را از راهنمایی‌های خود بی‌بهره نگذاشتند تشکر نمایم. به علاوه، از سرکار خانم محمدی مدیر انتشارات آریانا قلم که ضمن معرفی کتاب حاضر با سعه صدر ضمن بازخوانی پیش‌نویس اولیه ترجمه، پیشنهادهای متعددی را برای بازنویسی و بهبود متن ارائه کردند، کمال تشکر را دارم. در نهایت مطمئن هستم که اگر پیشنهادهای دوستانه جناب آقای مهندس وطن‌دوست و ویرایش متن توسط ایشان و جناب آقای مهندس نورصالحی نبود، نواقص این متن بس فراتر از متن حاضر می‌بود؛ لذا قدردان زحمات آنان هستم.

رضا صادق

بهار ۱۳۹۳

# فهرست

۱۳	خلاصه فهرست
۱۷	پیش‌گفتار
۲۳	مقدمه .....
۲۳	پیدایش و پی‌ریزی سرآمدی و تعالی سازمان؟
۲۴	غایت مزیت رقابتی
۲۷	چرا دستیابی به تعالی و سرآمدی سازمانی برای کسب و کار اهمیت دارد؟
۳۰	چرا دستیابی به تعالی و سرآمدی سازمانی برای جامعه اهمیت دارد؟
۳۱	سرآمدی و تعالی گم‌گشته
۳۳	علم سازمان

## بخش اول

۳۵	چرا عملکرد به تنهایی کفایت نمی‌کند؟
۳۷	فصل اول .....
۳۷	ایده بزرگ: عملکرد و سلامت سازمانی
۴۰	سلامت سازمان‌ها
۴۸	مخاطرات عملکرد
۵۷	نبوغ و استعداد نهفته در «حرفِ واو»
۶۰	پنج چارچوب عملکرد و سلامت سازمانی
۶۹	فصل دوم .....
۶۹	علم حقایق انکارناپذیر نهفته در پس‌امور نرم
۷۰	و بدین ترتیب جست‌وجو آغاز می‌شود
۷۲	گام نهادن در راهی کمتر پیموده شده
۷۹	تعریف سلامت سازمانی

۸۱	یک حسابداریِ مدیریت نوین؟
۸۹	نکات بیشتری در باب روش تحقیق ما

## بخش دوم

### پنج چارچوب

۹۹	
۱۰۱	فصل سوم
۱۰۱	خواسته: به کجا می خواهیم برویم
۱۰۵	عملکرد: اهدافِ استراتژیک
۱۱۹	سلامت سازمانی: ارکان و ضروریات
۱۲۷	چهارالگوی اولیه
۱۴۵	فصل چهارم
۱۴۵	ارزیابی: برای رسیدن به مقصد سفر تحول سازمانمان تا چه حد آماده ایم؟
۱۴۸	عملکرد: پلتفرم قابلیت
۱۵۵	سلامت سازمانی: فرآیند کشف
۱۶۰	قدرت ذهنیت ها
۱۸۷	فرایند ارزیابی
۱۹۳	فصل پنجم
۱۹۳	معماری: برای رسیدن به مقصد چه باید بکنیم؟
۱۹۸	عملکرد: پرتفولیوی اقدامات
۲۰۵	سلامت سازمانی: مدل تأثیرگذاری
۲۴۰	مهارت های مورد نیاز برای تغییر
۲۵۹	استفاده از اقدامات عملکرد به منظور تأثیرگذاری بر ذهنیت ها و رفتارهای [سازمانی]
۲۶۷	فصل ششم
۲۶۷	عمل: چگونه مسافرتمان را از مبدأ تا مقصد مدیریت می کنیم؟
۲۷۱	عملکرد: مدل ارائه
۲۸۰	سلامت سازمان: موتور تغییر

مالکیت طرح تحول در سطح گسترده ۲۸۷

## فصل هفتم ..... ۳۰۱

۳۰۱ پیشرفت : چگونه همچنان در مسیر تحول به پیش خواهیم رفت؟

۳۰۴ عملکرد: زیرساخت بهبود مستمر

۳۰۹ سلامت سازمانی: رهبری متمرکز

۳۳۳ سفر به سوی رهبری متمرکز

## بخش سوم جمع بندی

۳۳۹

## فصل هشتم ..... ۳۴۱

۳۴۱ نقش رهبر ارشد: آیا تغییر باید از بالای هرم سازمان شروع شود؟

۳۴۳ آنچه تنها رهبر ارشد قادر به انجام آن است

۳۴۵ معنا بخشیدن به داستان تحول سازمان

۳۵۱ ایفای نقش سرمشق درباره ذهنیت ها و رفتارهای سازمانی مطلوب

۳۵۵ تشکیل تیمی قدرتمند و متعهد

۳۶۰ تلاش خستگی ناپذیر در جهت اثرگذار بودن

## فصل نهم ..... ۳۶۵

۳۶۵ پنج چارچوب در میدان عمل: چگونه سازمانی بزرگ را ...

۳۶۶ داستان تحول آغاز می شود.

۳۶۸ تعیین خواست های صحیح

۳۷۱ ارزیابی میزان آمادگی برای تغییر

۳۷۴ معماری آنچه باید انجام شود

۳۷۷ اقدام کردن

۳۷۹ پیشرفت از طریق بهبود مستمر

## فصل دهم ..... ۳۸۵

- ۳۸۵ محقق کردنِ طرحِ تحول در سازمان: آیا شما هرآنچه نیاز است، در اختیار دارید؟
- ۳۸۶ اگر نتوانم رهبر ارشدِ سازمانم را با خود همراه کنم، چه باید بکنم؟
- ۳۸۹ به چه شکل می‌توان رویکرد پنج چارچوب را عملی کرد؟
- ۳۹۰ چه زمانی باید از یک مرحله فرآیند تحول سازمان گذر کنیم و ...
- ۳۹۷ اصول تشکیل دهنده رویکرد ما

# خلاصه فصل‌ها

## پیش‌گفتار

### مقدمه

#### پیدایش و پی‌ریزی سرآمدی و تعالی سازمان؟

تنها یک سوم سازمان‌ها توانسته‌اند، ضمن دستیابی به تعالی سازمانی، همچنان سرآمدی خود را در گذر زمان حفظ کنند. چرا تعداد سازمان‌های با تعالی پایدار به نسبت کل سازمان‌ها کم است؟ افراد هزاران سال است که ذیل موجودیتی به نام سازمان با یکدیگر همکاری می‌کنند، بنابراین شاید گمان می‌کردید که اوضاع ما در این زمینه بهتر از این باشد. حال که چنین نیست، هزینه و تبعات این موضوع برای کسب و کارها و جامعه چیست؟

## بخش اول

### چرا عملکرد به تنهایی کفایت نمی‌کند؟

#### فصل ۱

##### ایده بزرگ: عملکرد و سلامت سازمانی

عملکرد به مقوله کسب نتایج مالی از سوی سازمان در شرایط کنونی می‌پردازد. این درحالی است که موضوع سلامت، توان کسب نتایج مالی برای سالیان متمادی است؛ بنابراین این دو همسان نیستند. در برخی از شرکت‌ها از هیچ‌یک از این دو؛ یعنی عملکرد و سلامت نشانی وجود ندارد و در برخی دیگر نیز تنها یکی از آن‌ها به چشم می‌خورد. غایت مزیت رقابتی به وجود هر دو جنبه سلامتی و عملکرد منوط است، اما چگونه؟

#### فصل ۲

##### علم: حقایق انکارناپذیر نهفته در پس امور نرم

سلامت سازمانی دقیقاً مانند عملکرد سازمانی قابل اندازه‌گیری است. جامع‌ترین و دامنه‌دارترین تحقیقی که تاکنون در این زمینه انجام شده است، نشان می‌دهد راه

رسیدن به سلامت نیز همچون مسیر دستیابی به عملکرد روشن و هموار است. آیا باید تغییری در روال مرسوم حسابداری مدیریت پدید آورد؟

## بخش دوم پنج چارچوب

### ..... فصل ۳

خواستہ: به کجا می خواهیم برویم  
آیا باید بیشتر بر روی اهداف کوتاه مدت سازمان تأکید کنیم یا باید برای چشم انداز بلندمدت سازمان اهمیت قائل باشیم؟ در واقع، این اهداف میان مدت هستند که بیش از همه اهمیت دارند. آیا دستورالعملی برای موفقیت وجود دارد؟ خود ببینید و کشف کنید که چه ارتباطی بین بلیت بخت آزمایی و انتخاب گزینه مناسب برای سازمانتان وجود دارد.

### ..... فصل ۴

ارزیابی: تا چه حد برای رسیدن به مقصد و مقصود سفر تحول سازمان خود آماده ایم؟  
شما می دانید به کجا می خواهید بروید، اما آیا سازمانتان از عزم، اراده و مهارت های لازم برای رسیدن به مقصد بهره مند است؟ پی بردن به گنه این مسئله آسان نیست، اما ممکن است. برای درک چگونگی این امر به درس هایی توجه کنید که می توان از حکایت دویدن یک مایل در چهار دقیقه و مطالعه آزمون میمون های محرومیت کشیده گرفت.

### ..... فصل ۵

معماری: برای رسیدن به مقصد چه باید بکنیم؟  
اکنون زمان برنامه ریزی سفر برای دستیابی به اهدافتان فرارسیده است. ممارست برای وقوف به کارهای لازم به منظور بهبود عملکرد به تنهایی کفایت نمی کند و لازم است بدانیم چه کارهایی را نباید انجام دهیم. طراح «چگونگی» طی طریق سفر تحول نیز به اندازه «چیستی» آن برای سلامت بهتر سازمان حائز اهمیت است.

## فصل ۶

عمل: چگونه مسافرتان را از آغاز تا پایان مدیریت می‌کنیم؟

تاب آوردن در برابر دشواری‌های اجرای طرح تحول، مستلزم چابکی و انعطاف پذیری است، به همین دلیل با درک داستان اجرای دو طرح آزمایشی، ساختارهای صحیحی را برای اجرای طرحتان برپا کنید و موارد صحیح را اندازه بگیرید. با توجه به اینکه برای به سرانجام رساندن کار تحول به انرژی فوق‌العاده‌ای نیاز دارید، لذا از تاکتیک‌های نظامی و ترفندهای بازاریابی برای پیشبرد حس مالکیت در بین افراد سازمان استفاده کنید

## فصل ۷

پیشرفت: چگونه در مسیر تحول پیش خواهیم رفت؟

حال که اجرای برنامه تحول خاتمه یافته است، چه باید بکنید؟ همچنان به تغییر ادامه دهید! هنگامی که شما از یک سوزیرساخت لازم برای بهبود مستمر و از سوی دیگر شایستگی‌های لازم برای هدایت و رهبری سازمانتان را در مسیر پیشرفت پدید آورید، به صورت طبیعی تغییر رخ خواهد داد.

## بخش سوم

### جمع بندی

## فصل ۸

نقش رهبر ارشد: آیا تغییر باید از بالای هرم سازمان شروع شود؟

رهبر ارشد سایه بلند و سنگینی دارد، لذا در صورتی که رهبران ارشد نقشی را که ایفای آن تنها از عهده ایشان برمی‌آید، با آغوش باز بپذیرند؛ گام برداشتن در مسیر موفقیت آسان تر می‌شود؛ یعنی رهبر باید داستان تحول سازمان را به حکایت شخصی برای خود مبدل کند، تیم مناسبی را برای کار تحول اختصاص دهد و سطح مناسبی از چالش و پشتیبانی را از آن‌ها به عمل آورد.



## فصل ۹

پنج چارچوب در میدان عمل: چگونه سازمانی برتر را به چیزی بهتر از آنچه هست، تبدیل می‌کنید؟

مقابله و رودررویی با سازمانی که با مشکلات دست به گریبان است و متحول کردن آن برای خود حکایتی است، اما اینکه چگونه می‌توان با مقوله تحول در سازمانی که زندگی در آن به خوبی و خوشی جریان دارد، روبه‌رو شد و برنامه تحول را در آن آغاز کرد، برای خود داستانی است. روایت تحول یک شرکت را حین سفر و گذر از این پنج چارچوب، پی‌بگیرید.

## فصل ۱۰

تحقق طرح تحول در سازمان: آیا هرآنچه نیاز است، در اختیار دارید؟

اکنون دانش لازم را برای تحول سازمانتان در اختیار دارید. حال سؤال اینجاست که چگونه می‌خواهید از دانش خود برای تحول سازمانتان استفاده کنید؟ ابتدا زمام عملکرد و سلامت سازمان خود را در اختیار بگیرید. سپس با سعی و افرو با دقت، پنج چارچوب عملکرد و سلامت سازمانی را در سازمان خود اعمال کنید، زیرا اگر می‌خواهید شانس تبدیل سازمانتان به سازمان متعالی افزایش یابد و سازمانتان بتواند سرآمدی خود را در گذر زمان حفظ کند، خودتان باید آغازگر این راه باشید.

## پیش‌گفتار

شاید مهم‌ترین سؤال پیش روی مدیران این باشد: «شما چگونه سازمانی را خواهید ساخت که بتواند بی‌نقص عمل کند و به سرعت در مسیر تطور و تکامل گام بردارد؛ سازمانی که ضمن ارائه دستاوردهای عالی و ارزشمند در وضعیت امروز خود، با چنان سرعت مناسبی متحول شود تا در فردا نیز همچنان حرفی برای گفتن داشته باشد؟» در زمانه ما دیگر هیچ حق انتخاب و هیچ فرصتی برای تعلل وجود ندارد. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که هیچ مجالی برای میان‌مایگی و معمولی بودن وجود ندارد؛ جهانی که در آن رقا از هر نقطه ضعف عملیاتی به سرعت و به نحوی بی‌رحمانه به نفع خود استفاده می‌کنند. ما همچنین در دوران تغییرات تند و ناگهانی زندگی می‌کنیم؛ دورانی که در آن آینده فرارو هر روز کم‌تر از دیروز قابل استنتاج از گذشته است، بنابراین آنچه برای یک سازمان اهمیت دارد، فقط داشتن مزیت رقابتی در یک لحظه خاص از زمان نیست؛ بلکه داشتن مزیت رقابتی تکامل‌یافته<sup>۱</sup> در گذر زمان است. مشکل اینجاست که دانش ما در زمینه چگونگی ساختن سازمانی که بتواند گلیم خود را در کوتاه مدت از آب بیرون بکشد، بسیار بیشتر از میزان اطلاعاتمان درباره چگونگی ایجاد سازمانی است که می‌خواهد سلامت و سرزندگی لازم را برای کامیابی در بلندمدت داشته باشد.

در بیشتر صنایع، تازه‌واردان سهم عمده ارزش بازار جدید و ثروت نوین ناشی از آن را خلق می‌کنند. از سوی دیگر، با فروریختن موانعی که زمانی از شرکت‌های حاکم بر بازار در برابر تخریب‌های خلاق<sup>۲</sup> تازه‌واردان محافظت می‌کرد، حال، شرکت‌هایی که روزگاری بزرگ بوده‌اند، به نحوی فزاینده خود را در موضع دفاعی می‌یابند. افزون‌براین، امروزه معلوم شده است، بسیاری از شرکت‌هایی که به پندار خود شکست ناپذیر بوده‌اند، چندان هم آسیب‌ناپذیر نبوده‌اند و تا حد زیادی به جهل و ناآگاهی مشتریان، انحصارات در توزیع، نبود تقارن دانش<sup>۳</sup> و دیگر منابع اصطکاک<sup>۴</sup> اقتصادی وابسته بوده‌اند که همگی به سرعت در حال از میان رفتن هستند.

1. Evolutionary advantage over time  
 2. Creative destruction  
 3. Knowledge asymmetries  
 4. Economic Friction

در این محیط فرارقابیتی و فراپویا، هر سازمانی یا راه پیش دارد یا راه پس، لذا مجالی برای درج‌ازدن وجود ندارد. امروزه، بهتر شدن دیگر کفایت نمی‌کند، بلکه یک شرکت باید قابلیت و توان «متفاوت شدن» را داشته باشد؛ یعنی شرکت مذکور باید بتواند پیشاپیش و به صورتی پیشگیرانه فرضیات بنیادینی را که به مدل کسب و کارش شکل می‌دهند، به چالش بکشد و آن‌ها را تغییر دهد. مشکل اینجاست که در زمینه نهادینه کردن رویکرد تحول پیشگیرانه، کار چندانی از دست فرآیندهای مدیریتی قدیمی بر نمی‌آید که در بیشتر سازمان‌ها رد پای آن‌ها به چشم می‌خورد.

برای ایجاد سازمان‌های سالم که بتوانند خود را به صورت ریشه‌ای با شرایط وفق دهند و از اساس و بنیان نوآور باشند و در عین حال مکان‌هایی جذاب و هیجان‌انگیز برای کار کردن داشته باشند؛ همچنین برای قوام بخشیدن به سازمان‌ها به بازاندیشی عمیقی در این مورد نیاز است. من در کتاب *آینده مدیریت*<sup>۱</sup> به دلایل ضرورت انجام یک نوآوری رادیکال در مدیریت اشاره کرده‌ام. اکنون نویسندگان این کتاب *اسکات* و *کولین*<sup>۲</sup> ایده مذکور را گامی به پیش برده‌اند. در این اثر جامع و نافذ، آن‌ها تلاش مجددانه‌ای را آغاز کرده‌اند تا از شکاف دانش ما درباره چگونگی ایجاد سازمانی که هم توان عمل در کوتاه مدت را داشته باشد و هم در بلندمدت شکوفا باشد، بکاهند و آن را ترمیم کنند. درکل، ایشان حدود چهار دهه تجربه حرفه‌ای دارند و در این مدت به سازمان‌هایی که جویای عملکرد و سلامت بهتر هستند، کمک کرده‌اند تا خود را متحول کنند. ایشان با انواع سازمان‌ها، اعم از عمومی و خصوصی، بزرگ و کوچک در سراسر جهان کار کرده‌اند. آن‌ها در نگارش این کتاب، افزون بر استفاده از تجربیات خود، از تجربیات ده‌ها تن از همکارانشان در شرکت مکینزی و تحقیقات دامنه‌دار بهره برده‌اند.

کتاب *فرا تراز عملکرد* دستاورد کوشش‌های اسکات و کولین است که بسیار فراتر از یک کتاب راهنما برای رهبری یک برنامه تحول سازمانی موفق است. این کتاب، به طریقی نوین مانیفستی برای اندیشیدن درباره سازمان‌ها ارائه می‌کند. اسکات و کولین در ابتدا اجزای اساسی سلامت سازمانی را در بلندمدت شناسایی می‌کنند و سپس در ادامه طرح تفصیلی شفاف‌تری را در این زمینه ارائه می‌دهند. طرحی که هر سازمانی از آن تبعیت کند و افزون بر توانمندی و پویایی بیشتر به نحوی بنیادین تحول خواهد<sup>۳</sup> شود. همان‌طور که نویسندگان کتاب

1. Hyper-dynamic, hyper-competitive

2. The Future of Management

3. Scott and Colin

4. Pro-change

اشاره کرده‌اند، موفقیت سازمانی تاکنون هیچ‌گاه تا بدین اندازه شکننده نبوده است. با وجود این، شما در فراتر از عملکرد ایده‌های فراوانی خواهید یافت که می‌توانند به شما کمک کنند تا از احتمال بی‌سرپناه ماندن سازمانتان در مقابل افت و خیزهای ناشی از امواج تغییر بکاهید.

نقاط قوت این کتاب بسیار است، از جمله اینکه نتایج آن بر شهود یا حدس و گمان مبتنی نیست و بر حقایق تجربی عمیق اتکا دارد. اسکات و کولین «می‌دانند» که چه چیز سبب خلق یک سازمان سالم می‌شود؛ زیرا اولاً آن‌ها داده‌های لازم را برای اثبات وجود پیوندها بین قابلیت‌های سازمانی معین و عملکرد سازمانی بالا در اختیار دارند. به این منظور، آن‌ها نتایج یک تحقیقی پیمایشی را که در آن هزاران مدیر ارشد گزارشی از نحوه کار خود ارائه کرده‌اند، در یک بانک اطلاعاتی منحصربه‌فرد گردآورده‌اند و از آن به مثابه یکی از منابع کتاب استفاده کرده‌اند. تحقیق پیمایشی مذکور که طی ده سال توسعه یافته است، از نظر دامنه کار بی‌سابقه است و از نظر نتایج به دست آمده نیز تحقیقی انقلابی محسوب می‌شود. ترکیب پاسخ‌های ارائه شده در این تحقیق با داده‌های مرتبط با عملکرد هر شرکت در گذر زمان موجب شده است تا اسکات، کولین و همکارانشان بفهمند، چه ترکیب‌هایی از فن‌های مدیریتی<sup>۱</sup> توان سرآمدی و تعالی را در بلندمدت به سازمان‌ها اعطا می‌کند.

ثانیاً، بینش‌های اسکات و کولین بر اثر تجربیات واقعی شکل گرفته‌اند که کارکردشان در میدان عمل به بوته آزمایش گذاشته شده است. وجود ده‌ها حکایت و داستان روشن‌گر در کتاب، به چارچوب مفهومی که کتاب براساس آن بنا شده است، غنا می‌بخشد و به آن شکل می‌دهد. در همین راستا، یکی از موارد محبوب من در این کتاب، چگونگی استفاده نویسندگان آن از روش «داستان‌گویی زنجیروار و آبشاری» برای خلق روایتی متقاعدکننده و مشترک درباره نیاز به تغییر است. آن‌ها به منظور ارائه بینش‌های نو و تجویزهای کاربردی جدید برای خلق و تحقق یک داستان تحول سازمانی به سطحی فراتر از خردورزی متعارف گام نهاده‌اند. از جمله بینش‌های بدیعی که در کتاب مطرح می‌شوند، عبارت‌اند از: (۱) بهره‌گیری نویسندگان از «سطوح پنجگانه معنا»، از سطح صمیمانه فردی تا سطح گسترده اجتماعی؛ (۲) ایجاد حس مالکیت مشترک در بین کارمندان سازمان با فراهم آوردن امکان نگارش شماره قرعه «بلیت بخت‌آزمایی»<sup>۲</sup> از سوی آنان؛ (۳) بهره‌گیری از این حس برای

1. Management Practices

2. Letting employees "write their own tickets"

حیات بخشیدن به داستان تحول در سازمان در حوزه‌های تأثیرگذاریشان (برای جزئیات بیشتر در این مورد به فصل سوم کتاب مراجعه کنید). کتاب حاضر در فنون و تجربیات محرز و تثبیت شده مدیریتی ریشه دارد. با وجود این، این کتاب میزان اثربخشی فنون محرز مدیریتی را به سطحی دیگر ارتقا داده است. وجود همین قابلیت، فراتراز عملکرد را در بین کتاب‌های کلاسیک در سنت ادبیات مدیریت، در کنار کتاب‌هایی، چون در جستجوی سرآمدی<sup>۱</sup> و ساختن برای ماندن<sup>۲</sup> قرار می‌دهد.

ثالثاً، مهم‌ترین بینش‌های منتج از پژوهش‌های اخیر دانشگاهی در زمینه تحول و نوسازی سازمانی در کتاب آمده است و با ساختار آن درهم تنیده شده است. کولین ماند من، زندگی دوگانه‌ای دارد و در کنار فعالیت حرفه‌ای خود، فردی آکادمیک و غرق در تئوری هاست، همچنین دستی در آتش عمل دارد. اسکات مدت هاست که به عنوان یک نوآور در عرصه مدیریت مطرح است و از آخرین تحقیقات در زمینه‌های پژوهشی، مانند تئوری آشوب<sup>۳</sup> و روان‌شناسی شناختی<sup>۴</sup> برای توسعه ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی جدید بهره برده است. ابزارهایی که رهبران سازمان‌ها را قادر می‌سازد تحول سازمانی را در مقیاس وسیع در سازمانشان محقق کنند. نویسندگان برای نگارش فراتراز عملکرد با پشتیبانی بسیاری از همکارانشان بیش از ۹۰۰ کتاب و مقاله را به صورتی موشکافانه بررسی کرده‌اند تا شما مجبور به انجام این کار نباشید، لذا اکنون پژوهشی دانشگاهی و قابل فهم در اختیار شماست که بیشترین کمک را به شما خواهد کرد.

در نهایت، اگرچه ادعاهای مطرح شده در این کتاب واضح و موجز هستند، اما این امر به معنای ساده‌انگارانه بودن آن‌ها نیست. تغییر امور در مقیاس وسیع هرگز آسان نیست. چنین امری، همواره مستلزم تلاشی طاقت فرسا، پیچیده، پرمخاطره و دلهره‌آور است. نویسندگان به این امر واقف‌اند. در اوقاتی که با ایشان سپری کرده‌ام (خواه هنگام گره‌گشایی از گفت‌وگوهای گروهی بزرگ در آمستردام و خواه هنگام برگزاری مصاحبه‌های مشترک در لندن یا در زمان بحث و جدل درباره وضعیت مدیریت در دور میز آشپزخانه در منزل شخصی من در کالیفرنیا)؛ آن‌ها در جایگاه استادان مجرب و رزم‌آزموده عرصه تحول سازمانی همواره من را به شگفتی واداشته‌اند. به برکت همین تجربه است که شما در این کتاب نوش‌داری نخواهید

1. In Search for Excellence  
2. Build to last  
3. Chaos theory  
4. Cognitive psychology

یافت؛ زیرا غلبه برایستایی و سکون و مشتاقانه به استقبالِ تغییررفتن، امور چالش‌برانگیزی هستند که نوش‌دارویی را بر نمی‌تابند. درمقابل، آنچه شما در این کتاب خواهید یافت روش‌هایی صریح، بی‌تکلف و خلاقانه برای مواجهه با این امور چالش‌برانگیز است. در این کتاب، اسکات و کولین در این مورد که چه چیز زمینه‌تطور و تکامل یک شرکت را فراهم می‌کند و آن را در بلندمدت کامیاب می‌سازد، حکایات تغییردهنده قواعد بازی را ارائه کرده‌اند و سخت‌گیری و جدیت شایسته پژوهش‌های دانشگاهی را در کار خویش به خرج داده‌اند، همچنین افزون بر انجام تحقیق تجربی<sup>۱</sup>، ضمن اشاره به حقایق انکارناپذیر<sup>۲</sup> ایده‌های بکرو خلاقانه‌ای را نیز طرح کرده‌اند.

اسکات و کولین با توجه به جایگاه سازمانی خود در شرکت مکنیزی و شرکا<sup>۳</sup> در سمت رهبران واحد «فن‌های مدیریتی سازمان»<sup>۴</sup>، عمیقاً درگیر کار رهبری و پیشبرد پروژه «تبادل نوآوری در مدیریت»<sup>۵</sup> یا میکس<sup>۶</sup> هستند. طرح میکس نخستین پلتفرم باز نوآوری در جهان است که با هدف ایجاد انگیزش به منظور طرح رویکردهای تازه در عالم مدیریت طراحی شده است، بنابراین چنانچه با خواندن این کتاب درخصوص چگونگی تأسیس شرکتی که به راستی برای مواجهه با آینده آماده باشد، ایده جدیدی به ذهنتان خطور کرد، اندکی زمانی بگذارید و ایده خود را با بنیاد میکس به اشتراک بگذارید و به شکل‌گیری نهاد بزرگی کمک کنید که اسکات و کولین بنیان گذاشته‌اند.

دیرزمانی است بر این باورم که ما انسان‌ها تنها با محدودیت منابع روبه‌رو نیستیم؛ بلکه از محدودیت آمال و خواسته‌هایمان نیز در رنج هستیم. نویسندگان فواتر از عملکرد نیز با من در این نظر هم عقیده‌اند. آن‌ها می‌دانند که در قلب هر کوشش تحول‌سازمانی موفق، حسی از یک عزم و خواسته درونی قوی برای موفقیت نهفته است. اگر خواست شما ایجاد سازمانی است که حقیقتاً برای آینده آماده باشد، از شما می‌خواهم که این کتاب را بخوانید.

گری همیل

می ۲۰۱۱

---

1. Empirical research  
 2. Hard facts  
 3. McKinsey & Company  
 4. Organization Practice  
 5. Management Innovation eXchange ([www.managementexchange.com](http://www.managementexchange.com))  
 6. Mix

گری همل<sup>۱</sup> اخیراً از سوی وال استریت جورنال به منزله تأثیرگذارترین متفکر دنیای کسب و کار ستایش شد. او نویسنده کتاب‌های پر فروش مدیریت با عناوین رهبری انقلاب؛ رقابت برای آینده و آینده مدیریت است و با بسیاری از بنگاه‌های پیشتاز عرصه چاپ و نشر، از قبیل وال استریت جورنال، فورچون و فاینشال تایمز فعالانه همکاری<sup>۲</sup> می‌کند. او عضو پژوهشگر<sup>۳</sup> مجمع جهانی اقتصاد<sup>۴</sup> و استاد مدعو مدیریت استراتژیک و بین‌الملل در دانشکده کسب و کار لندن<sup>۵</sup> است.

-----  
1. Gary Hamel  
2. Contribution  
3. Fellow  
4. World Economic Forum  
5. London Business School

## مقدمه

### پیدایش و پی‌ریزی سرآمدی و تعالی سازمان؟

بزرگ‌ترین ابداع تمام دوران‌ها چیست؟ از نظر ما، بزرگ‌ترین ابداع تاریخ چرخ نیست، بلکه سازمان است؛ یعنی موجودیتی که مردم تحت لوای آن با هم برای دستیابی به هدفی مشترک همکاری می‌کنند. سازمان‌ها می‌توانند به افتخارات و دستاوردهای بزرگ دست یابند؛ دستاوردهایی که بسیار فراتر از چیزی است که افراد به تنهایی قادر به انجامش هستند. هر نسل از ما آدمیان به نسبت نسل ماقبل، راه و روش‌های بهتری را برای همکاری با یکدیگر می‌یابد. با بهبود مداوم روش‌های همکاری، سطوح عملکردمان چنان تغییری می‌کند که حتی تصورش هم به سختی در ذهن نسل پیشین ما می‌گنجید. هنگامی که اثربخشی سازمان‌های ما بهبود می‌یابد، خواه سازمان‌های مذکور بنگاه‌هایی خصوصی باشند و خواه دولتی، سهامی عام، خیریه، گروه‌های متشکل از مجامع، احزاب سیاسی یا نهادهای مذهبی، کلیت جامعه از منافع آن بهره‌مند می‌شوند. ابداعاتی، مانند تولید انبوه، حمل‌ونقل عمومی، مسافرت فضایی، اینترنت و تهیه نقشه ژنوم انسان، همگی محصول تلاش انسان تحت لوای سازمان هستند.

به همین ترتیب، کتابی که اکنون در دستان شماست، محصول خرد جمعی سازمان است، زیرا به منظور گسترش مرزهای تفکر، همکاران و دوستان بسیاری با ما همکاری کرده‌اند. این کتاب نقطه اوج فعالیت فکری کولین در رهبری واحد «فن‌های مدیریتی سازمان» شرکت مکینزی در عرصه جهانی است و برای اسکات بیانگریک مانیفست یا منشور است؛ منشوری که برای رویکردی به مدیریت، مدت‌ها مدافعتش بوده و به آن عمل کرده است و در مواقعی موقعیت و جایگاه شغلی‌اش را نیز برایش به خطر انداخته است.

اما فراتر از عملکرد برای شما به نگارش درآمده است. اگر شما رهبری هستید که می‌خواهید تغییری مثبت به وجود آورید، این کتاب به شما تعلق دارد. اگر شما می‌خواهید از خود میراثی ماندگار و ژرف برای سازمان و ذی‌نفعان آن بر جای بگذارید، این کتاب به شما کمک خواهد کرد. مفاهیم و رویکردهایی که در این کتاب تشریح می‌کنیم، در سطحی گسترده برای هرکسی که افراد را در سازمانی رهبری می‌کند، قابل اعمال و استفاده است، خواه شما مدیر عامل شرکتی باشید که شریک تجاری یک بنگاه ارائه‌کننده خدمات



حرفه‌ای است یا یک نهاد عام‌المنفعه یا رهبریک گروه فعال اجتماعی و مدیر سازمانی غیر دولتی یا مسئول یک بنگاه اجتماعی.

به همان میزان که امیدواریم، هر رهبری که این کتاب را می‌خواند از آن بهره‌مند شود، تمایل داریم که تأثیر آن هم دامنه‌دارتر و فراگیرتر شود. اگر بتوانیم به مردم کمک کنیم تا نحوه مدیریت سازمان‌های خود را بهبود بخشند، می‌توانیم امیدوار باشیم که ما نیز به نحوی در پیشرفت جامعه سهمی ایفا کرده‌ایم. ما عمیقاً بر این باوریم که نوع بشر این قابلیت را دارد که در آینده با همکاری با یکدیگر به دستاوردهای بسیار بیشتری از آنچه امروز به آن دست یافته است، برسد.

### غایت مزیت رقابتی

این کتاب معنای دستیابی به سرآمدی و تعالی را در رهبری و مدیریت سازمان‌ها هم به صورت مفهومی و هم به صورت کاربردی تشریح می‌کند. با وجود آنکه تاکنون کتاب‌های متعددی در این باره نوشته شده است، به باور ما هیچ‌کدام آنچه را که ما سعی داریم در این کتاب عرضه کنیم، ارائه نکرده است. رویکرد ما ترکیب دو دیدگاه است. دیدگاه نخست وضعیت موسوم به «تعادل پایدار» در سرآمدی و تعالی سازمانی است. «تعادل پایدار» وضعیتی است که در آن عملکرد برتر سازمان قابل نگهداشت و دوام است. دیدگاه دوم، پویایی انتقال لازم برای حصول به وضعیت «تعادل پایدار» است. شاید این کوشش معادل تلاش فیزیکدانان عصر حاضر برای ترکیب فیزیک کلاسیک نیوتنی با فیزیک زیراتمی باشد. تلاشی که به منظور پیشبرد این حوزه از دانش و دستیابی به درکی عمیق‌تر از طبیعت و ماهیت واقعیت انجام می‌شود. به این ترتیب، ما نیز قصد داریم تا با ترکیب دیدگاه‌های ایستا و پویایی که نسبت به سازمان‌ها وجود دارد، به درک کامل‌تری از طبیعت ذاتی آن‌ها دست یابیم.

برای رسیدن به این مقصود، قصد داریم «گفتمان غالب و نهادینه شده» را در تفکر مدیریتی تغییر دهیم. از آنچه در ادامه این کتاب می‌آید، شما چیزهایی خواهید آموخت که در دوره‌های مدیریتی تدریس نمی‌شود. پیام اصلی ما در این کتاب این است که فعلاً تمرکز بر روی سلامت سازمانی. که ما آن را قابلیت سازمان شما در همسوسازی، اجرا و نوسازی خود سریع‌تر از آنکه رقبای شما قادر به انجام آن باشند، تعریف می‌کنیم

به اندازه تمرکز بر روی عوامل پیش برنده<sup>۱</sup> سنتی عملکرد کسب و کار اهمیت دارد. دلیل این امر همان است که سر ویلیام کسل<sup>۲</sup>، رئیس هیئت مدیره و لکام تراست<sup>۳</sup> می گوید: «سازمان های سالم نسبت به سازمان های ناسالم، کارها را سریع تر، بهتر و تأثیرگذارتر انجام می دهند».

در این کتاب شما فراخواهید گرفت که چگونه خواست هایی<sup>۴</sup> را برای عملکرد و سلامت سازمان خود تعیین کنید که مختص سازمان شما باشد. شما یاد خواهید گرفت که چگونه میزان آمادگی سازمانتان را برای تغییر در راستای تحقق خواست های مذکور، ارزیابی کنید. شما می آموزید که چگونه یک طرح قدرتمند را برای به حرکت درآوردن سازمانتان از جایگاهی که امروز هست، به موقعیتی توسعه دهید که می خواهید باشد. شما مهارت و استادی لازم را برای پیاده سازی و اجرای این طرح به صورت موفقیت آمیز کسب خواهید کرد. شما کشف خواهید کرد که چگونه سازمانتان را برای گذار تدریجی به وضعیت خودکفای<sup>۵</sup> بهبود مستمر در زمینه عملکرد و سلامت سازمانی یاری دهید. کوتاه سخن اینکه این کتاب راهنمایی عملی برای کنترل و بهره برداری از تمامی توانایی های بالقوه سازمان شماست.

این کتاب برخلاف دیگر کتاب های دنیای کسب و کار، به شما توصیه نمی کند که آنچه دیگر سازمان ها برای موفقیت انجام داده اند، بخوانید و سپس دستورالعمل آن ها را برای موقعیت خود به کار بگیرید. تاکنون چند شرکت به تجزیه و تحلیل این مورد پرداخته اند که جنرال الکتریک چگونه مدل کسب و کار خود را در چندین صنعت تکثیر و بازتولید می کند یا اینکه شرکت هواپیمایی سوات وست ایرلاینز<sup>۶</sup> چگونه سفر هوایی ارزان قیمت را به مشتریان ارائه می دهد؛ یا اینکه شرکت هتل ها و اقامتگاه های زنجیره ای ریتز کارلتون<sup>۷</sup> چگونه استانداردها را در خدمات مشتریان تعیین می کند؛ یا اینکه پروکتر اند گمبل<sup>۸</sup> چگونه برندهای خود را مدیریت می کند، بدون آنکه هیچگاه توانسته باشد موفقیتی را تکرار کند که این شرکت ها به آن دست یافته اند؟ تعداد این شرکت ها باید «بسیار زیاد»

1. Drivers  
2. Sir William Castell  
3. Welcome Trust  
4. Aspirations  
5. Self-sustaining  
6. South West Airlines  
7. Ritz-Carlton  
8. Procter and Gamble

باشد. اگرچه همواره نکات آموزنده‌ای وجود دارد که ما بتوانیم از دیگران بیاموزیم، اما دستورالعملِ سرآمدی و تعالی در یک سازمان خاص به زمینه<sup>۱</sup> خاص آن سازمان؛ یعنی تاریخ آن، قابلیت‌ها و اشتیاق‌های افراد آن، محیط بیرونی و خواست‌های آن مربوط است. ثمراتی که خلق و نگهداری از دستورالعملِ مختص سازمانتان. دستورالعملی که به گونه‌ای بی‌همتا متناسب با این عوامل شکل‌دهنده به زمینه آن تهیه شده است برای آن به همراه خواهد داشت، به گونه‌ای است که رقبای شما نمی‌توانند از آن تقلید کنند (در صورت تقلید و کپی برداری از دستورالعمل شما، مسئولیت مخاطرات چنین کاری با ایشان است). به باور ما، منزلگاه حد کمالِ مزیت رقابتی اینجاست.

نیروهایی که به اقتصاد امروز جهان شکل می‌دهند، منابع مرسوم مزیت رقابتی را تضعیف کرده‌اند یا حتی از میان برده‌اند؛ برای مثال، دسترسی فوری به اطلاعات اغلب مجانی را که با رشد سرسام‌آور (بیش از ۲۰ درصدی) در میزان استفاده از پهنای باند اینترنت در عرصه بین‌الملل تسهیل شده است، در دسترس بودن اطلاعات با چنین سهولتی، مزیتی را تضعیف کرده است که شرکت‌ها به صورت سنتی با اتخاذ استراتژی‌های هوشمندانه‌تر و در اختیار داشتن دارایی‌های برتر، کسب کرده‌اند؛ زیرا هم‌اکنون به واسطه در دسترس بودن اطلاعات می‌توان با سرعت و اثربخشی بالایی از آن‌ها تقلید و کپی برداری کرد. مزیت رقابتی در قرن بیست و یکم به نحوی فزاینده از دارایی‌های نامشهودی حاصل می‌شود که تقلید و کپی برداری از آن‌ها دشوار است، از قبیل فرهنگ سازمانی و اثربخشی رهبری. سعدالبارک<sup>۲</sup>، مدیرعامل سابق شرکت مخابراتی کویتی الاصل زاین<sup>۳</sup> به خوبی به این امر اشاره کرده است: «در غرب، شما دیگر نمی‌توانید با یک محصول یا یک خدمت جدید، مزیت رقابتی خلق کنید، زیرا همه از شما پیروی خواهند کرد. سطح توسعه به حدی بالاست و دسترسی به منابع از چنان غنایی برخوردار است که شبیه‌سازی یک محصول یا خدمت زمانی نمی‌برد؛ ولی شبیه‌سازی یک اجتماع، تمامی زمان جهان را طلب می‌کند».

1. Context  
2. Saad Al-Barrak  
3. Zain

## چرا دستیابی به تعالی و سرآمدی سازمانی برای کسب و کار اهمیت دارد؟

روند تغییرات در دنیای کسب و کار از هر زمان دیگری سریع‌تر است؛ برای مثال، مدت زمانی را که یک شرکت متوسط در شاخص بورس سهام اس اند پی ۵۰۰<sup>۱</sup> باقی می‌ماند، در نظر بگیرید. در سال ۱۹۵۵ تخمین زده می‌شد که این میزان ۴۵ سال باشد؛ در سال ۱۹۷۵ این میزان به ۲۶ سال رسید و در سال ۲۰۰۹ این میزان ۱۷ سال برآورد شد. با این نرخ، نیمی از شرکت‌هایی که در سال ۲۰۱۰ در شاخص اس اند پی ۵۰۰ حضور داشتند، احتمالاً ناگزیر خواهند بود تا پیش از سال ۲۰۲۰ م از آن خارج شوند.

افزون براین، طی سالیان اخیر بسیاری از بنگاه‌هایی که تا چند سال پیش نامشان بر سر زبان خانواده‌ها بود، اکنون نه تنها جایگاهی در بین شاخص‌های بورس سهام جهان ندارند، بلکه از هستی نیز ساقط شده‌اند. در این زمینه کافی است سرنوشت انرون<sup>۲</sup>، دیجیتال اکویپمنت کورپوریشن<sup>۳</sup>، لیمن برادرز<sup>۴</sup>، آرتور اندرسن<sup>۵</sup> و بریتیش لی لند<sup>۶</sup> را در نظر بگیرید. حیات کدام یک از شرکت‌هایی که امروز نامشان در بین خانواده‌ها بر سر زبان‌هاست، طی ۱۰ یا ۲۰ سال آینده خاتمه خواهد یافت؟

این سؤال است که پاسخ به آن در ایام تحولات سریع و فراگیر اقتصادی حتی از گذشته دشوارتر است. درحالی‌که ما در حال نگارش این کتاب هستیم، چنین به نظر می‌رسد که دنیا در حال خروج از یکی از عمیق‌ترین بحران‌های اقتصادی از زمان رکود بزرگ در دهه ۳۰ م است. هیچ‌کس نمی‌داند درنهایت سیر تحولات به کجا خواهد انجامید، اما اتفاق نظر گسترده‌ای وجود دارد که آنچه سر برمی‌آورد یک وضعیت «نرمال جدید» است که خصیصه‌اش بی‌ثباتی و پیش‌بینی‌ناپذیریشتری در بازارهای سرمایه، در میزان اعتماد مشتریان و سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دولت خواهد بود. این بیان و تذکر از چارلز داروین که «در تنازع برای بقا بین موجودات زنده، آن‌هایی که بیشترین انطباق را با محیط اطراف خود دارند، به بهای از میان رفتن رقبایشان پیروز میدان هستند، زیرا آن‌ها توانسته‌اند خود را به بهترین نحو با محیطشان وفق دهند». شاید اکنون به جمله‌ای مستعمل و کلیشه‌ای در ادبیات «مدیریت تحول» بدل شده باشد، اما این گفته هیچ‌گاه

1. S&P 500

2. Enron

3. Digital Equipment Corporation (DEC)

4. Lehman Brothers

5. Arthur Andersen

6. British Leyland

تا به این اندازه در دنیای کسب و کار مصداقِ پرتنینی نداشته است. توانایی مدیریت یک سازمان به صورت پویا به نحوی که بتواند هم محیط اطراف خود را شکل دهد و هم به سرعت با آن وفق پیدا کند، در حال تبدیل شدن به مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی در قرن بیست و یکم است.

برای موفقیت تنها برنده بودن در بازار مشتریان کافی نیست، بلکه برنده شدن در بازار متشکل از کارمندان با استعداد نیز لازم است. نقش کسب و کار در جامعه در حال تغییر است. امروزه، هرچه ما بیشتر کار می‌کنیم، زمان کمتری برای معاشرت‌های اجتماعی داریم و به این ترتیب زمانی که برای فعالیت‌های سنتی ما شامل خانواده‌مان، اجتماع محلی مان و نهادهای مذهبی مان باقی می‌ماند، رو به کاهش است. در نتیجه، هویت و درک ما از معنای وجودی مان به نحو فزاینده‌ای از محل کارمان (شغل‌مان) و بازار (کالا و خدماتی که می‌خریم) ناشی می‌شود.

کار محور زندگی‌های ماست، اما ما از کار خود چه انتظاری داریم؟ برای پاسخ به این پرسش، تحقیقی پیمایشی از بیش از ۵۰۰۰ مدیران ارشد به عمل آوردیم که خود از بین ۲۰۰ مدیر برتر سازمان‌های مطبوعشان انتخاب شده بودند؛ از آن‌ها پرسیدیم که وقتی تصمیم گرفتند به شرکت‌های مربوطه ملحق شوند، به همکاری با آن ادامه دهند یا آن را ترک کنند، کدام عوامل در تصمیمشان نقش محوری داشت؟ «آزادی و خودمختاری» و وجود «چالش‌های هیجان برانگیز» از جمله عواملی بودند که بالاترین رتبه را به دست آوردند. این عوامل گزینه‌های منتخب بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان به پیمایش مذکور بودند، در حالی که تعداد افرادی که «مجموع حقوق و مزایای بالا» را انتخاب کرده بودند، از ۲۵ درصد کمتر بود. «امنیت شغلی بالا» (گزینهٔ منتخب ۸ درصد) و «پایین بودن میزان استرس و معقول بودن شتاب روند انجام کار» (گزینهٔ منتخب ۱ درصد) از جمله عواملی بودند که کمترین رتبه‌ها را به خود اختصاص دادند.

پیام این تحقیق پیمایشی آن است که کارمندان با استعداد حاضر نیستند نقش چرخ‌دهنده‌های ماشینی را ایفا کنند که دندان‌ه‌هایش در هر فصل مالی برای تحقق مشتری از ارقام عملکردی تیز می‌شود. آن‌ها می‌خواهند محل کارشان جایی باشد که حس کنند در آن این توانایی به آن‌ها اعطا شده است تا تغییری مثبت و معنادار را پدید آورند. چنان‌که

آدام کروزیئر<sup>۱</sup>، مدیرعامل پیشینِ رویال میل<sup>۲</sup> می‌گوید: «مردم به دنبال یک حسِ تعلق و حسی که به زندگی کاری‌شان معنا ببخشد، می‌گردند...» سؤالاتی که فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها می‌پرسند، از این قرار است: «آیا من می‌خواهم به این شرکت تعلق داشته باشم؟ آیا در این جا می‌توانم آینده‌ای برای خود متصور باشم؟ شما چه آموزش‌هایی برگزار می‌کنید؟ شما برای کمک به جامعه چه می‌کنید؟». روبرتو ستوبال<sup>۳</sup>، مدیرعامل بانک ایتاوی اونی بانکو<sup>۴</sup> در برزیل، نیز تصدیق می‌کند که «افراد با استعداد تنها برای آنکه وظایفشان را انجام دهند، به اینجا نمی‌آیند. آن‌ها می‌خواهند تا بتوانند ایده‌های خود را ارائه کنند، آزادانه بحث کنند، از نظر حرفه‌ای رشد کنند و در شکل دادن به آینده شرکت، نقش داشته باشند».

با این اوصاف، آیا ما توانسته‌ایم زمینه و بستر بامعنایی را برای کارِ افراد فراهم کنیم؟ متأسفانه خیر؛ در واقع اوضاع ما از گذشته بدتر شده است؛ برای مثال، میزان رضایت شغلی در آمریکا را در نظر بگیرید. در سال ۱۹۸۷، ۶۷ درصد از کارکنان از کار خود اظهار رضایت می‌کردند. این میزان در سال ۲۰۰۰، به ۵۱ درصد کاهش یافت و در سال ۲۰۰۹ تا ۴۵ درصد سقوط کرد. این روند نزولی در تمامی گروه‌های سنی و تمامی طبقات درآمدی به چشم می‌خورد و مصداق دارد.

حال که رضایت شغلی مان از گذشته کمتر است، آیا کارایی مان از قبل بیشتر شده است؟ خیر. از ۱۹۵۰ به بعد، در هیچ دوره پانزده ساله دیگری افزایشِ میزان بازده کسب و کارها در آمریکا کمتر از میزان افزایش این شاخص در فاصله سال‌های ۱۹۹۵ و ۲۰۰۹ نبوده است. در بیشتر کشورهای توسعه یافته‌ای که اقتصادهای مبتنی بر بازار بر آن‌ها حاکم است نیز روندهای مشابهی به چشم می‌خورد.

در حالی که اقتصادهای ما در حال خروج از دوره رکود هستند، قابلیت رهبری و مدیریت سازمان‌ها به نحوی که در کارمندان انگیزه ایجاد کند و به آن‌ها کمک کند تا کارا تر عمل کنند، از هر زمان دیگری با اهمیت تر است. در گزارشِ نظرسنجی شرکت ایپسوس موری<sup>۵</sup> از ۱۰۰ تن از مدیرانی که در سطح هیئت مدیره ۵۰۰ شرکت بزرگ بریتانیا صورت گرفت، آمده

-----  
 1. Adam Crozier  
 2. Royal Mail  
 3. Roberto Setubal  
 4. Itau Unibanco  
 5. Ipsus Mori

بود که «جذب کردن، ایجاد انگیزه و نگهداشت بهترین کارمندان» اولویت اول کسب و کار است و بر بهبود کارایی یا داشتن استراتژی صحیح ارجحیت دارد.

### چرا دستیابی به تعالی و سرآمدی سازمانی برای جامعه اهمیت دارد؟

اگر ما از فراز بازاری که برای مشتریان و کارکنان با استعداد وجود دارد، به کلیت جامعه بنگریم، می بینیم که اهمیت سرآمدی سازمانی هیچ گاه تا به این اندازه نبوده است؛ برای مثال، در فرآیند سیاسی، رهبرانی که متعهد به تغییرند، سطوح غیرمنتظره‌ای از حمایت مردمی را به خود جلب می‌کنند. نقش کاریزمای شخصی این دسته از سیاستمداران در جلب حمایت مردمی، از اذعان عموم مردم درباره ناکارآمد بودن رویکردهای جاری در زمینه خدمات درمانی، آموزش، تنظیم قوانین و مقررات اقتصادی، روابط خارجی و دیگر موضوعات عمده کمتر است.

در ایالات متحده آمریکا، باراک اوباما با وعده تغییرات گسترده در کل سیستم سیاسی به ریاست جمهوری انتخاب شد. در فرانسه، رئیس جمهور سارکوزی در حال پیشبرد بزرگ‌ترین طرحی است که تحولی در بخش خدمات عمومی این کشور محسوب می‌شود. در بریتانیا، رهبران سیاسی موج وسیعی از اصلاحات را به پیش می‌برند تا نحوه کار مؤسسات عمومی را با توافقات جدید بین وزارت خانه‌ها و دولت مرکزی، تمرکززدایی از نظام تصمیم‌گیری و کوشش‌های گسترده برای بهبود مهارت‌ها تغییر دهند. در مالزی، نخست وزیر داتو سری نجیب تون رزاک<sup>۱</sup> به منظور تبدیل کشور به یک کشور کاملاً توسعه یافته تا سال ۲۰۲۰، در بخشی از بیانیه مأموریت کشور، برنامه‌ای ارائه کرده است تا دولت را به دولتی پاسخگوتر و کارا تر بدل کند. این موارد صرفاً تعداد انگشت شماری از اصلاحات عمده‌ای است که در سراسر جهان در سطح دولت‌ها در جریان است.

خارج از دنیای سیاست، سازمان‌های غیردولتی و غیرانتفاعی به دست و پنجه نرم کردن با چالش‌های فرامرزی، از قبیل نگهداری از محیط زیست و یاری رساندن به کشورهای در حال توسعه برای شکستن چرخه معیوب فقر، فساد و تحصیلات ناکافی ادامه می‌دهند. در سراسر جهان، حداقل پنج عامل ذیل محرک تغییرات گسترده هستند:

1. Dato Sri Najib Tun Razak

انتقال تاریخ ساز رشد اقتصادی از کشورهای توسعه یافته عالم خاکی به جهان در حال توسعه؛ ضرورت پدیدآمده در اقتصادهای بالغ برای بالابردن میزان کارایی به منظور حفظ استانداردهای زندگی؛ سربرآوردن شبکه های تجاری و ارتباطاتی با پیچیدگی باورنکردنی فعلی؛ چالش نیاز مبرم برای برقرارکردن تعادل بین رشد اقتصادی و پایداری محیط زیست؛ و نقش رو به گسترش دولت در تنظیم بازارها و تأثیرگذاری بر توسعه اقتصادی. این عوامل احتمالاً همچنان موتور محرک تغییرات در دهه های پیش رو خواهند بود.

### سرمادی و تعالی گم گشته

حدود سه دهه پیش، تام پترز و رابرت واترمن از شرکت مکینزی<sup>۱</sup> کتابی را با عنوان «در جستجوی سرمایگی و تعالی: درس هایی از شرکت های آمریکایی که به بهترین نحو مدیریت می شوند»<sup>۲</sup> منتشر کردند که به یکی از پرفروش ترین و تأثیرگذارترین کتاب های کسب و کار تمامی دوران ها بدل شد. شاید قدرتمندترین میراث کتاب چارچوب مشهور هفت S باشد. ایشان با بررسی ۴۳ شرکت از بین شرکت های با عملکرد برتر در آمریکا که نام آن ها در لیست فورچون پانصد<sup>۳</sup> آمده بود، هفت عامل دخیل در سازماندهی یک شرکت را به صورتی همه جانبه نگرانه و مؤثر شناسایی کردند. این هفت عامل که همگی در زبان انگلیسی با حرف S آغاز می شوند، عبارت اند از: استراتژی، ساختار، سیستم ها، کارکنان، مهارت ها، سبک و ارزش های مشترک.

از زمان انتشار در جستجوی سرمایگی، سیل انبوهی از کتب حوزه کسب و کار به موضوع سرمایگی سازمانی پرداخته اند و درباره آنکه چه چیز موتور محرکه آن است، نظریه پردازی کرده اند. یکی از شناخته شده ترین نمونه ها در این مورد، کتاب سال ۱۹۹۴ جیم کالینز و جری پورراس<sup>۴</sup> با عنوان ساختن برای ماندن است که الگوهای موجود در بین ۱۸ شرکت موفق را تحلیل کرده است.

متأسفانه، به نظر می رسد دستورالعمل هایی که این کتب شاخص برای سرمایگی ارائه می کنند، هیچ ضمانتی برای باقی ماندن در قدرت ارائه نمی کنند. نگاهی به حال و روز فعلی «شرکت های سرمایگی» که در صفحات کتاب های در جستجوی سرمایگی و ساختن برای ماندن ستایش شده اند، بیانگر این امر است که در سال ۲۰۰۶، مدتی پیش از

1. McKinsey's Tom Peters and Robert Waterman

2. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies

3. Fortune 500

4. Jim Collins and Jerry Porras



بحران مالی کنونی، ۲۰ درصد از شرکت‌های مذکور دیگر وجود نداشتند، ۴۶ درصد دیگر برای بقا در تقلا بودند و تنها ۳۳ درصد از آن‌ها همچنان عملکرد بالایی خود را حفظ کرده بودند. چرا چنین بود؟ البته مسلماً نمی‌توان گناه روی‌گردانی بخت و اقبال از شرکت‌ها را تماماً به گردن خود آن‌ها انداخت؛ زیرا بخشی از عملکرد هر شرکتی ناشی از نیروهای اقتصاد کلان، جذابیت صنعت و شانس و اقبال محض است، اما با وجود این عملکرد سازمان‌ها ناشی از تصمیماتی که رهبران می‌گیرند، آنچه انجام می‌دهند و نمی‌دهند و روش رهبری آن‌ها نیز هست. این‌ها مواردی هستند که هر رهبری کنترل آن را در سازمان تحت امرش در اختیار دارد.

همان‌طور که در فصل یک کتاب نشان داده‌ایم، از تحقیقات ما چنین برمی‌آید که بسیاری از شرکت‌ها عظمت و بزرگی خود را به واسطهٔ جانبداری مفرط از دیدگاه ایستا در مدیریت عملکرد از دست می‌دهند. آن‌ها به جای آنکه دیدگاه پویاتری را اتخاذ کنند که هم دربرگیرنده عملکرد سازمانشان باشد و هم سلامت سازمانشان را در پی داشته باشد؛ یعنی قابلیت آن در همسوسازی، اجرا و نوسازی خود سریع‌تر از سرعت رقابت موجود در بازار؛ نبض «هفت S» سازمان خود را براساس اهداف فصلی و سالیانه تنظیم می‌کنند.

بنابراین، اگر سازمان‌ها به اتخاذ دیدگاهی پویاتر دربارهٔ سرآمدی نیاز دارند، چگونه می‌توانند به آن دست یابند؟ برای پاسخ به این پرسش، نخست باید به پرسش دیگری پاسخ گفت و آن اینکه رهبران چگونه می‌توانند تغییرات سریع و گسترده‌ای را در سازمان خود پدید آورند و چگونه فرهنگ‌های بهبود مستمر را در سازمان نهادینه کنند؟

در سال ۱۹۹۶ جان کاتر<sup>۱</sup> کتاب رهبری تحول<sup>۲</sup> را منتشر کرد. او در این کتاب که به عقیده بسیاری تأثیرگذارترین اثر در حوزه مدیریت تحول بوده است، اعلام کرد که تنها سی درصد از کل برنامه‌های تحول سازمانی موفق بوده‌اند. اکنون پانزده سال از آن تاریخ گذشته است و بیش از ۲۵۰۰۰ کتاب در زمینه تحول سازمانی منتشر شده است و صدها دوره آموزشی دربارهٔ چگونگی رهبری و مدیریت وجود دارد. حال حدس بزنید که با وجود وفور اندرزه‌ها و سفارشات در این زمینه کلیهٔ تحقیقات انجام شده چه چیز را نشان می‌دهند؟ هنوز هم از هر سه طرح تحول، تنها یکی از آن‌ها موفق می‌شود، لذا چنین به نظر می‌رسد که در حوزه مدیریت تحول هیچ چیز تغییر نکرده است.

1. John Kotter

2. Leading Change

تنها یک سوم از شرکت‌های درآمد، توانسته‌اند برای مدت زمانی طولانی همچنان سرآمدی خود را حفظ کنند. تعداد طرح‌های تحول موفق حتی از این هم کمتر است. به راستی، علت این امر چیست؟

ما ادعا نمی‌کنیم که پاسخ تمامی پرسش‌ها را می‌دانیم، اما در این مقطع از کوشش‌های پژوهشی مان، اطمینان داریم که توصیه‌هایی بصیرت‌آمیز (فراتر از عقل سلیم) و کاربردی در اختیار داریم که به رهبران کمک خواهد کرد تا بر چالش‌ها و نامالیقات موجود غلبه کنند و به سرآمدی سازمانی پایدار دست یابند. در واقع، ما شاهد بوده‌ایم که استفاده از رویکردهای تشریح شده در این کتاب، در صنایع گوناگون و در بسیاری از سازمان‌هایی که برنامه تحول خود را از خاستگاه‌های<sup>۱</sup> متفاوت آغاز کرده بودند، موفقیت‌آمیز بوده است، لذا بر مبنای این مشاهدات، ما گذار و تحول سازمانی موفقیت‌آمیز و دستیابی به سرآمدی پایدار را تقریباً برای هر سازمانی امری محتمل و قابل تحقق می‌دانیم.

## علم سازمان

دنیای مدیریت سرشار از نظریات و گمانه‌هاست. در نگارش این کتاب، کوشیده‌ایم تنها به تجربه خود به منزله مشاوران مدیریت اکتفا نکنیم و از بی‌طرفانه، عینی و مبتنی بر واقعیت بودن ادعاهایمان تا حد امکان اطمینان حاصل کنیم؛ درحالی‌که کتاب‌های در جستجوی سرآمدی و ساختن برای ماندن به ترتیب بر مطالعات انجام شده بر روی ۴۳ و ۱۸ شرکت آمریکایی متکی بودند، این کتاب بر شواهد و مدارک بسیار گسترده‌تری استوار است. ما از مزیت نتایج تحقیقات پیمایشی صورت گرفته بر روی عوامل پیش‌برنده عملکرد و سلامت سازمانی که بیش از ۶۰۰ هزار نفر از ۵۰۰ سازمان در سراسر جهان به آن‌ها پاسخ گفتند؛ انجام تحقیقات پیمایشی که در آن‌ها بیش از ۶۸۰۰ مدیرعامل و مدیران ارشدی مشارکت داشتند که تجربه انجام تغییر متحول‌کننده را در سازمان‌های خود از سرگذرانده بودند؛ مرور بیش از ۹۰۰ کتاب و مقاله از نشریات و مجلات دانشگاهی؛ مصاحبه‌های تک به تک با ۳۰ مدیرعامل و دیگر مدیران ارشدی که ما در تجارب شخصی خود از رهبری تحول و پیشبرد عملکرد شریک کردند؛ داده‌ها و آموخته‌هایی که از همکاری مشترک با بیش از ۱۰۰ مشتری شرکت مکینزی در طرح‌هایی که اختصاصاً به سلامت و عملکرد سازمانی مرتبط بود به دست آمد؛ و ارتباط کاری نزدیک با چهار شخصیت دانشگاهی

1. Starting point

شاخص و برجسته که ما را در به چالش کشیدن، تقویت و تکمیل یافته‌هایمان یاری کردند، بهره‌مند بوده‌ایم. درواقع، ما اطمینان داریم که فراتراز عملکرد نمایانگر حدّ اعلاّی یکی از جامع‌ترین کوشش‌های پژوهشی است که تاکنون در این حوزه انجام شده است. ما تصور می‌کنیم که بیشتر خوانندگان کتاب به درس‌های عملی که ما می‌توانیم از تحقیق بگیریم علاقه دارند تا به خود تحقیق، لذا کتاب عمدتاً بر کمک به رهبران برای کسب نتایج بهتر از سازمانشان متمرکز است. با وجود این، فصل دوم جزئیات منابع و مأخذ و روش‌های تحقیق را برای هرکس که به رویکرد تکنیکی و مدارک و شواهد ما علاقه‌مند است، ارائه می‌کند. دیگر خوانندگان کتاب ممکن است بخواهند مرور گذرای به این بخش کنند تا از شواهد و مدارکی آگاه شوند که سنگ بنای مدعاهای ماست.

---

به‌راستی، اگر این کتاب به سازمان‌های بیشتری کمک کند تا به سرآمدی دست یابند و سرآمد نیز باقی بمانند و طرح‌های تحول سازمانی بیشتری موفق شوند، رسالت خویش را انجام داده است. همچنین، چنانچه این کتاب کمکی به مردم بکند تا در مواجهه با مشکلات و مسائل بزرگ اجتماعی و سیاسی زمانه پیشرفتی حاصل کنند و از عهده آن‌ها برآیند، به هرآنچه ما امیدش را داشته‌ایم، دست یافته است، اما فارغ از این آمال و آرزوهای بزرگ، اگر شما پس از مطالعه این کتاب چنین احساس کنید که برای ایجاد تغییری مثبت در جهان از طریق نحوه رهبری و مدیریت سازمانتان مجهزتر از پیش هستید، ما نیز چنین حس خواهیم کرد که تلاشمان به مثابه نویسندگان کتاب ثمربخش بوده است.

## ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **ارزیابی عملکرد** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریاناqlم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)



گروه پژوهشی صنعتی ایران  
انتشارات ایراناقلیم

---

## **Beyond Performance:** How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage Scott Keller ,Colin Price

---

تنها یک سوم سازمان‌ها توانسته‌اند ضمن حصول به تعالی سازمانی، سرآمدی خود را در گذر زمان حفظ کنند. چرا تعداد سازمان‌های دارای تعالی پایدار به نسبت کل سازمان‌ها چنین کم‌شمار است؟

نفس رویارویی با سازمانی که با مشکلات متعددی دست به گریبان است و متحول کردن آن برای خود حکایتی است. اما چگونگی رویارویی با مقوله تحول در سازمانی که زندگی در آن به خوبی و خوشی جریان دارد و آغاز طرح تحول هم برای خود داستانی است. در این کتاب چگونگی تحول یک شرکت را در حین سفر تحول و بر مبنای الگوی پنج چارچوب مطرح شده در این کتاب فرا خواهید گرفت.

ISBN: 978-600-6227-76-4



9 786006 227764