



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انجمن آریانا سالقم



# فرا تراز عملکرد

سازمان‌های برتر چگونه بالاترین مزیت رقابتی را خلق می‌کنند؟

---

با پیش‌گفتار گری همل

---

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

---

مترجم: رضا صادق

---

به نام خداوند بخشنده و مهربان

# فرا تراز عملکرد

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

سرشناسه	كلر، اسكات، Keller، Scott
عنوان و نام پديدآور:	فرا تراز عملكرد: سازمان هاي برتر چگونه بالاترين مزيت رقابتي را خلق مي كنند؟ / اسكات كلر، كولين پرايس؛ مترجم رضا صادق.
مشخصات نشر:	تهران: آريانا قلم، ۱۳۹۳
مشخصات ظاهري:	۴۰۰ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابك:	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۷۶-۴
يادداشت:	Beyond performance how great organization build ..., 2011
موضوع:	رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی
موضوع:	صادق، رضا، ۱۳۵۶-، مترجم
رده بندي كنگره:	HD۷/۵۸/ك۷۶۴۱۳۹۳
رده بندي ديويي:	۶۵۸
كتاب شناسي ملي:	۳۴۶۴۷۳۴

# فراقر 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  
انستیتوات 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: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۷۶-۴

چاپ اول: بهار ۱۳۹۳

لیتوگرافی و چاپ: واژه پرداز اندیشه

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 پر تلاطم 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 بلندگی در بلندمدت داشته باشند.

نویسندگان این کتاب از مشاوران ارشد مکینزی هستند و بینش آنها در اثربخشی 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 بر خود لازم می‌دانم از جناب آقای صادق مترجم کتاب و همراهی آقایان نورصالحی و وطن دوست در ویرایش کتاب تشکر نمایم.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

بعد از گذشت بیش از سه دهه از انتشار کتاب دوران ساز «در جستجوی سرآمدی» تام پترز و رابرت واترمن F، فضای کسب و کار و مدیریت در عرصه بین‌المللی دستخوش تغییراتی شگرف شده است. به رغم این تغییرات، اسکات کلر و کولین پرایس با انتشار «فراتر 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 کسب و کار از پایان پارادایم «مزیت رقابتی» سخن به میان آورده‌اند، اهمیت کار نویسندگان این کتاب را دوچندان 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 موثر بر دو رکن «عملکرد» (یعنی عوامل موفقیت و سرآمدی سازمان در کوتاه مدت) و «سلامت» (یعنی عوامل توفیق و تعالی سازمان در بلند مدت) 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 برنمی‌آید، چگونه می‌توانم به غایت مزیت رقابتی سازمان خود بیاورم؟ 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، خواننده جدی کتاب خواهد دید که شرکت‌های به ظاهری نقص بین‌المللی هم درگیر مشکلاتی هم چون کسرنقدینگی، رقابت با هم‌تایان چینی و بازیابی 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 کسب و کار اگر بی‌رحم است برای همگان بی‌رحم است و اگر فرصت می‌آفریند، دیگر فرصت‌های چندانی در انحصار رقابای 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 کسب‌وکارهایی 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 کسب‌وکارهایشان 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 حسابداری 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: اهداف استراتژیک  
 ۱۱۹ سلامت سازمانی: ارکان و ضروریات  
 ۱۲۷ چهار الگوی 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 مسافرتان 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 سرمشقی درباره ذهنیت‌ها 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 خواست‌های 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 طرح 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 کسب‌وکارها 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

خواسته: 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. طراحی «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

### جمع‌بندی

## 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 آسان‌تر 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، پی بگیرید.

## فصل ۱۰.....

تحقق طرح تحول در سازمان: آیا هر آنچه 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 وافر و 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 رقبا 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 تکامل‌یابنده<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 آسیب ناپذیر نبوده‌اند و تا حد زیادی به جهل و ناآگاهی مشتریان، انحصارات در توزیع، نبود تقارن دانش<sup>۳</sup> و دیگر منابع اصطکاک اقتصادی<sup>۴</sup> 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 فراقابتی و فرایویا، هر سازمانی یا راه پیش دارد یا راه پس، لذا مجالی برای درج‌آوردن 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 نوآورد 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 مجدانه‌ای 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 فراتراز عملکرد دستاورد کوشش‌های اسکات و کولین است که بسیار فراتراز 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 شفافی را در این زمینه ارائه می‌دهند. طرحی که هر سازمانی از آن تبعیت کند و افزون بر توانمندی و پویایی بیشتر به نحوی بنیادین تحول‌خواه<sup>۴</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 منحصر به فرد 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 خلقی 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 درهم‌تنیده شده است. کولین ماندن 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 گف‌ و گوه‌های 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 نوش دارویی نخواهید

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

یافت؛ زیرا غلبه بر ایستایی و سکون و مشتاقانه به استقبال تغییر رفتن، امور چالش برانگیزی هستند که نوش‌دارویی را بر نمی‌تابند. در مقابل، آنچه شما در این کتاب خواهید یافت روش‌هایی صریح، بی‌تکلف و خلاقانه برای مواجهه با این امور چالش برانگیز 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 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 در خصوص 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 فراتر از عملکرد نیز با من در این نظر هم عقیده‌اند. آن‌ها می‌دانند که در قلب هر کوشش تحول سازمانی 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 هملاً اخیراً از سوی وال استریت جورنال به منزله تأثیرگذارترین متفکر دنیای کسب و کار ستایش شد. او نویسنده کتاب‌های پرفروش مدیریت با عنوان 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



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انجمن آریانا سالیم



# فرا ترا از عملکرد

سازمان‌های برتر چگونه بالاترین مزیت رقابتی را خلق می‌کنند؟

---

با پیش‌گفتار گری همل

---

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

---

مترجم: رضا صادق

---