



## خلاصه کتاب اجرا

کتاب اجرا نوشته Larry Bossidy، به این می‌پردازد که موفقیت یک سازمان، فقط به داشتن استراتژی خوب وابسته نیست؛ بلکه به توانایی آن در اجرای درست، انتخاب افراد مناسب و هماهنگ کردن اهداف با عمل واقعی بستگی دارد. این کتاب نشان می‌دهد «اجرا»، یک مهارت و نظم مدیریتی حیاتی است که رهبران باید آن را جدی بگیرند.

## مفهوم اجرا در کسب و کار

بسیاری از شرکت‌ها، فرهنگ قدرتمندی برای «اجرا» ایجاد نمی‌کنند.

زمانی که لری باسیدی در سال ۱۹۹۱ از سمت نایب‌رئیس جنرال الکتریک کناره‌گیری کرد تا مدیرعامل «الاید-سیگنال» شود، شرکت جدید او در ظاهر سالم به نظر می‌رسید؛ اما در واقعیت، این شرکت که در حوزه‌های خودروسازی، مهندسی و هوافضا فعال بود، مشکلی جدی داشت: فقدان «فرهنگ بهره‌وری» و ناتوانی در به سرانجام رساندن

کارها.

همان‌طور که در کتاب اجرا نیز به این موضوع اشاره شده، توصیف باسیدی از وضعیت الاید-سیگنال را می‌توان به بسیاری از شرکت‌های دیگر تعمیم داد: «فرایندها در آنجا، تنها آیین‌های توخالی و تقریباً انتزاعی بودند. کارکنان، زمان زیادی را صرف انجام آن‌ها می‌کردند؛ اما خروجی مفیدی نداشتند».

برای مثال، برنامه‌های راهبردی واحدهای تجاری، کتابچه‌هایی به ضخامت ۱۵ سانتی‌متر بودند که مملو از داده‌های بی‌فایده درباره محصولات بود. افراد برای مدت طولانی در شغل‌های ثابت خود باقی می‌ماندند و بسیاری از کارخانه‌ها به‌جای اینکه توسط مدیران تولید اداره شوند، تحت مدیریت حسابداران بودند.

[ "message\_box text\_color="light]

شیوه اجرا، مجموعه‌ای مشخص از رفتارها و تکنیک‌ها است که شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی، باید بر آن‌ها مسلط شوند.

[message\_box/]

زمانی که شرکت «الاید-سیگنال» در سال ۱۹۹۹ با «هانی‌ول» ادغام شد، تیم لری باسیدی موفق شده بود مفهوم «اجرا» را به بخشی جدایی‌ناپذیر از این شرکت تبدیل کند. طبق آنچه در کتاب اجرا توضیح داده شده است، در آن برهه، حاشیه سود عملیاتی سه برابر شده و بازده حقوق صاحبان سهام شرکت، از ۱۰ درصد به ۲۸ درصد رسیده بود. سهام‌داران از این نتایج درخشان غرق در شادی بودند؛ اما این تحول بزرگ، دقیقاً چگونه رخ داد؟

پاسخ باسیدی ساده است: «ما نظم در اجرا را ایجاد کردیم».

## توانایی اجرا

همان‌طور که در کتاب اجرا توضیح داده می‌شود، توانایی اجرا، یعنی به سرانجام رساندن کارها با تمرکز بر نتیجه نهایی و سودآوری، یک نظم است؛ درست مانند هر رشته مدیریتی دیگر. مدیران باید همکاران و کارکنان خود را تشویق کنند تا بر فرایندهای اصلی و کلیدی تمرکز داشته باشند؛ فرایندهایی که واقعا تفاوت ایجاد می‌کنند. این رویکرد باعث می‌شود افراد به‌جای اینکه در برابر تغییرات بازار سردرگم و مغلوب شوند، بتوانند به آن‌ها پاسخ موثر بدهند.

برای مثال، «فرهنگ اجرا» در شرکت هانی‌ول، به این سازمان کمک کرد پس از حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ به نیویورک و واشنگتن، به‌سرعت جایگاه خود را بازتعریف کند. تنها در مدت ۱۰ روز، این شرکت برنامه عملیاتی بخش هوافضای خود را به‌طور کامل کنار گذاشت و برنامه‌ای جدید تدوین کرد. هانی‌ول تصمیم گرفت کاهش درآمد در برخی حوزه‌ها را با کاهش بودجه جبران کند، توسعه همه محصولات مرتبط با امنیت را تسریع بخشد و تیم بازاریابی، حوزه دفاعی خود را تقویت و بازآفرینی کند؛ نمونه‌ای روشن از آنچه کتاب اجرا، از آن به‌عنوان «اجرای موثر در شرایط بحرانی» یاد می‌کند.

[message\_box text\_color="light]

اجرا باید بخشی جدایی‌ناپذیر از استراتژی و اهداف شرکت باشد؛ چراکه اجرای موثر، همان حلقه گمشده‌ای است که بین آرزوها و نتایج واقعی قرار دارد.

[message\_box/]

یعنی، بدون فرآیندهای اجرایی قوی و منسجم، اهداف و استراتژی‌های سازمان نمی‌توانند در عمل تحقق یابند. این همان چیزی است که در کتاب اجرا، به‌عنوان عنصر کلیدی موفقیت شناخته می‌شود.

## رهبری برای اجرا

بنیادی‌ترین مشکل این است: «رهبران معمولا برای اجرا رهبری نمی‌کنند».

بسیاری از مدیران ارشد، شیوه اجرا را صرفا یک موضوع تاکتیکی و اجرایی می‌بینند؛ کاری که آن را به دیگران می‌سپارند تا خودشان مشغول طراحی حرکت‌های استراتژیک روی «صفحه شطرنج» سازمان باشند. این یک خطای راهبردی بزرگ است.

اجرا نباید موضوعی فرعی باشد؛ بلکه باید در بطن فرهنگ شرکت نهادینه شود. این کار به رهبری نیاز دارد که عمیقا به آن متعهد باشد، در جزئیات مشارکت کند و شخصا در فرایندها حضور فعال داشته باشد. فراموش نکنید کمک به بهبود اجرا در سازمان، نه تنها زیربنای اصلی موفقیت شرکت؛ بلکه تضمین‌کننده موفقیت شخصی خود شما به‌عنوان یک رهبر نیز است.

## تغییر در ساختار مدیریتی

در هر سازمان باید این ارزش را نهادینه کنید: «اجرا، یک نظم است که می‌توان آن را آموخت و به‌تدریج در آن ماهر شد». همان‌طور که در کتاب اجرا اشاره می‌شود، ایجاد چنین فرهنگی گاهی نیازمند تغییرات جدی در ساختار مدیریتی است.

نمونه‌های واقعی این وضعیت را می‌توان در شرکت‌هایی مانند Aetna، AT&T، بریتیش ایرویز، Campbell Soup، Compaq، Gillette، Hewlett-Packard، Kodak، Lucent Technologies، Motorola و Xerox دید. همه این شرکت‌ها در نهایت به موفقیت رسیدند؛ اما نه پیش از آنکه مدیرعامل خود را برکنار کنند.

مدیرعامل‌های آن شرکت‌ها، نه بازنشسته شدند و نه به جایگاه‌های بالاتر ارتقا یافتند؛ بلکه صرفا اخراج یا مجبور به استعفا شدند.

واقعیت تلخ این است هر سال، حدود یک‌پنجم رهبران سازمان‌های بزرگ، جایگاه مدیریتی خود را از دست می‌دهند و هنگامی که این اتفاق می‌افتد، کل سازمان آسیب می‌بیند و کارکنان، سهام‌داران و حتی مشتریان، متضرر می‌شوند. در کتاب اجرا،

چنین تغییراتی به‌عنوان بخشی از فرایند بازسازی فرهنگی شرکت‌ها معرفی می‌شود؛ حرکتی برای جایگزینی یک رهبر که فقط حرف از تحول می‌زند با رهبری که واقعا توانایی اجرای آن را دارد.

## هماهنگ‌سازی

هماهنگ‌سازی، برای دستیابی به برتری در اجرا و همچنین ایجاد انرژی و پویایی در کل سازمان، ضروری است. منظور از هماهنگ‌سازی این است بخش‌ها، افراد و فرایندهای مختلف شرکت، در یک زمان و در یک جهت حرکت کنند؛ چیزی که در کتاب اجرا، به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها مطرح می‌شود.

با این حال، برخی شرکت‌ها مانند وال‌مارت و ساوت‌وست ایرلاینز همچنان با موفقیت به مسیر خود ادامه می‌دهند؛ زیرا در اجرا توانمند هستند. اغلب وقتی چنین شرکت‌هایی گزارش‌های فصلی درخشانی منتشر می‌کنند، کارشناسان از مدیران آن‌ها، به‌دلیل داشتن «استراتژی‌های عالی» تمجید می‌کنند؛ اما این فقط بخشی از واقعیت است.

در حقیقت، استراتژی به‌تنهایی نه می‌تواند سازمانی را نابود کند و نه آن را موفق سازد. زمانی که استراتژی‌ها شکست می‌خورند، مشکل تقریبا همیشه در اجرای ضعیف نهفته است. درست مانند افرادی که زیاد حرف می‌زنند؛ اما در عمل چیزی ارائه نمی‌دهند، بسیاری از شرکت‌ها نیز با نوعی «حلقه گمشده» میان آرزوهای بزرگ و نتایج واقعی روبه‌رو هستند.

## ۳ بعد اصلی اجرا

اجرا، سه بعد اصلی دارد:

۱. اجرا یک نظم است؛ مهارتی که باید آن را تمرین کرد و در آن تسلط یافت.
۲. اجرا وظیفه اصلی هر رهبر است و نمی‌توان آن را صرفا به دیگران واگذار کرد.
۳. اجرا باید یکی از عناصر محوری فرهنگ سازمانی باشد.

## ۳ بعد اصلی اجرا

اجرا، سه بعد اصلی دارد:



## ۷ ویژگی رهبرانی که در اجرا موفق هستند

اجرا، شامل ایجاد ارتباط میان افراد، استراتژی و عملیات است تا همه برای رسیدن به اهداف مشترک، همراستا شوند. اجرای موثر، فقط زمانی اتفاق می‌افتد که رهبران مناسب، در زمان مناسب، تصمیم‌ها و اقدامات درست را انجام دهند. مهم‌ترین عامل برای اجرای موثرتر، این است رهبر درستی باشید.

همان‌طور که گفته می‌شود: «هر رهبر بزرگ، گزینه‌های طبیعی برای اجرا داشته است.»

هفت رفتار کلیدی وجود دارد که یک رهبر توانمند در اجرا را تعریف می‌کند:

### ۱. افراد و ماهیت کسب‌وکار را بشناسید

رهبران موثر تنها ناظران بیرونی نیستند؛ آنها در قلب کسب‌وکار زندگی می‌کنند. سازمان‌هایی که در اجرا ناتوان هستند، معمولاً رهبرانی دارند که از واقعیت‌های واقعی شرکت فاصله گرفته‌اند. چنین مدیرانی، شناخت دقیقی از افراد کلیدی ندارند و درک روشنی از شرایط رقابتی و عملیاتی کسب‌وکار به دست نمی‌آورند.

## ۲. بر واقع‌گرایی تاکید کنید

بسیاری از افراد تلاش می‌کنند واقعیت را تغییر دهند یا آن را به شکلی متفاوت جلوه دهند؛ اما انکار واقعیت، مانعی جدی در مسیر اجرا است. رهبر باید با نگاه و بیان واقع‌بینانه عمل کند و از دیگران نیز همین انتظار را داشته باشد. فاصله گرفتن از حقیقت، فاصله گرفتن از توان اجرای موثر است.

## ۳. اهداف و اولویت‌های مشخص تعیین کنید

رهبری که فهرستی طولانی از اولویت‌ها دارد، در عمل هیچ اولویتی ندارد. تعریف چند هدف روشن و محدود، امکان می‌دهد منابع، انرژی و تمرکز را بر مهم‌ترین امور معطوف کنید.

## ۴. پیگیری مستمر داشته باشید

داشتن اهداف بلندپروازانه، کافی نیست. پس از تعیین هدف و شروع کار، لازم است پیگیری، نظم و پایداری وجود داشته باشد. ایجاد سازوکارهای منظم مانند جلسات ماهانه، تضمین می‌کند پیشرفت کارها به‌طور مستمر بررسی و حفظ شود.

## ۵. به افراد اجراکننده پاداش دهید

فرمول ساده است: پاداش‌ها را به عملکرد متصل کنید. اغلب اوقات، هیچ رابطه‌ای بین این دو وجود ندارد. از سیستم جبران خدمات برای تمایز قائل شدن میان برنده‌ها و بازنده‌ها استفاده کنید.

## ۶. ظرفیت‌ها و توانمندی‌های افراد را توسعه دهید

هر تعامل با یک همکار، یک فرصت برای مربی‌گری است. تجربیات و دیدگاه‌های خود را به اشتراک بگذارید.

## ۷. خودتان را بشناسید

هنگامی که شناخت عمیقی از خود، شامل مهارت‌ها، نقاط قوت، ضعف‌ها و گرایش‌های شخصیتان به دست می‌آورد، ویژگی ارزشمندی به نام «استحکام عاطفی» در شما شکل می‌گیرد. این ویژگی، توانایی تعامل سازنده با دیگران، تکیه بر نیروی درونی، تاب‌آوری در برابر طوفان‌ها و پذیرش نظرات دیگران است؛ حتی زمانی که

دیدگاه‌ها و چشم‌انداز آن‌ها تفاوت‌های بنیادی با نظر شما داشته باشد. به‌عنوان رهبری که قرار است «اجرا» را به دیگران بیاموزد، اول باید شناخت کاملی از خودتان داشته باشید.

## تغییر فرهنگ سازمانی

اثر بخشی و عملکرد را به ارزش‌های محوری فرهنگ سازمانی خود تبدیل کنید. تغییر فرهنگ سازمانی، یعنی دگرگون ساختن باورها و رفتارهای افراد، به‌گونه‌ای که تاثیری مثبت بر هدف اصلی هر شرکت، یعنی افزایش سودآوری، بگذارد. برای دستیابی به این هدف، باید میان افراد، استراتژی و عملیات، همراستایی و انسجام ایجاد کنید.

["message\_box text\_color="light]

رهبرانی که اجرای خوبی دارند، بر تعداد اندکی از اولویت‌های کاملاً روشن تمرکز دارند؛ اولویت‌هایی که برای همه قابل‌درک و ملموس هستند.

[message\_box/]

## مراحل تغییر فرهنگ

تغییر فرهنگ سه مرحله دارد:

### ۱. خواسته شفاف

در گام نخست، خواسته خود را به‌روشنی بیان کنید. این کار ممکن است نیازمند آموزش، راهنمایی و ابزارهای ارتباطی باشد. مانند هر تلاش ارتباطی دیگر، وضوح در گفت‌وگو با افراد، اهمیت حیاتی دارد. بر این نکته پافشاری کنید که همه صادقانه، ساده و منطقی سخن بگویند و برای اهدافشان برنامه‌های واقع‌بینانه ارائه کنند.

### ۲. مشارکت همه در برنامه‌ریزی

در مرحله دوم، دیگران را در فرایند برنامه‌ریزی درگیر کنید. مشارکت دادن افراد، احساس مالکیت ایجاد می‌کند و احتمال پایبندی به تغییرات را افزایش می‌دهد. در

نهایت، به کسانی که تغییر را به واقعیت تبدیل می‌کنند، پاداش دهید.

### ۳. پاداش مناسب

در نهایت افرادی که در تبدیل تغییرات به واقعیت، نقش موثر دارند را مورد تقدیر و پاداش قرار دهید. همواره میان پاداش‌ها و عملکرد واقعی، ارتباطی مستقیم و شفاف برقرار کنید.

["message\_box text\_color="light]

به رفتارهای درست و افرادی که کارها را به نتیجه می‌رسانند، پاداش دهید؛ اما پاداش‌ها را نیز به اهداف عملکردی متصل کنید.

[message\_box/]

### انتخاب فرد مناسب

هر کسب‌وکار با عوامل زیادی روبه‌رو است که خارج از کنترل آن است؛ مانند وضعیت اقتصاد، شرایط بازار یا دسترسی به تامین‌کنندگان. بنابراین باید روی چیزهایی تمرکز کنید که قابل کنترل هستند.

برای مثال، اگر کنترل می‌کنید هر فرد چه نقشی را انجام دهد، پیش از آنکه فردی را در یک موقعیت قرار دهید، از خود بپرسید: «این فرد تا چه اندازه در انجام دادن و به سرانجام رساندن کارها توانمند است؟» از کسانی که فقط حرف می‌زنند دوری کنید و کسانی را انتخاب کنید که واقعا عمل می‌کنند.

«پیوند دادن پاداش‌ها با عملکرد، برای ایجاد فرهنگ اجرا ضروری است؛ اما به‌تنهایی کافی نیست.»

### داده‌های نادرست

قرار دادن فرد درست در جایگاه درست، برای اجرا حیاتی است؛ با این حال در بسیاری از

سازمان‌ها، افراد مناسب در جایگاه‌های درست نیستند. اگر سازمان شما نیز اینطور است، شاید دلیلش این باشد به داده‌های نادرست تکیه می‌کنید. این داده‌های نادرست می‌توانند شامل ارزیابی‌های اشتباه یا نادرست کارکنان باشند که بر اساس آن‌ها، تصمیمات زیادی درباره استخدام، اخراج یا ارتقا گرفته می‌شود.

ممکن است در چنین موقعیتی، مشکل اصلی کمبود قاطعیت و شجاعت اخلاقی باشد. در اقدام کردن تردید نکنید. هیچ‌وقت فردی را در نقشی که برای آن مناسب نیست، باقی نگذارید.

نباید فقط به خاطر اینکه با یک کارمند راحت هستید، او را ارتقا دهید؛ به جای آن باید کسی را انتخاب کنید که کار را بهتر انجام می‌دهد. نمی‌توان از همه افراد عملکردی فوق‌العاده انتظار داشت. بعضی‌ها بیش از توان واقعیشان ارتقا یافته‌اند و لازم است به موقعیت دیگری منتقل شوند.

گاهی هم با افزایش سرعت اجرا در سازمان، افرادی که عملکرد ضعیفی دارند، خودشان این را تشخیص می‌دهند و درخواست بازنشستگی یا جابه‌جایی می‌کنند؛ و در چنین مواقعی، رفتن آن‌ها می‌تواند بهترین تصمیم باشد. در هر حال، افرادی که به اندازه کافی تاثیرگذار نیستند را در جای خود نگه ندارید.

["message\_box text\_color="light]

هر رهبر کسب‌وکار، در هر شرکت و در هر سطحی، باید بر نظم در اجرا مسلط باشد. این همان راهی است که همراه با آن، اعتبارتان به‌عنوان یک رهبر را تثبیت می‌کند.

[message\_box/]

مطمئن شوید تیم منابع انسانی، به نتایجی که باید به دست آورید متعهد است. از خود بپرسید: «آیا تیم منابع انسانی افرادی را جذب و پرورش می‌دهد که بتوانند کارها را به خوبی اجرا کنند؟» وقتی باسیدی به هانی‌ول پیوست، یکی از اولین کارهایی که انجام داد تقویت بخش منابع انسانی بود. از متخصصان منابع انسانی بخواهید نشان دهند بخش آن‌ها، چگونه به تحقق اهداف و نتایج استراتژیک سازمان کمک

خواهد کرد.

## نقش رهبری

اجرا، وظیفه اصلی هر رهبر در هر سازمانی است.

برنامه توسعه رهبری شما، تاثیر زیادی بر توان رقابتی شرکت در بلندمدت دارد. این برنامه، شامل ارزیابی افراد برای شناسایی کسانی است که ظرفیت رهبری دارند، شناخت نقاط قوت و ضعف آنها، و مشخص کردن چالش‌ها و مسئولیت‌هایی که هر فرد برای رشد توان رهبری خود به آنها نیاز دارد.

به یاد داشته باشید: «انجام درست کارها، در نهایت به اجرای مجموعه‌ای مشخص از رفتارها بستگی دارد».

## انتخاب رهبر مناسب

هر فردی را که احتمال دارد در آینده رهبر شود، با استفاده از یک «خلاصه ارزیابی رهبری» بررسی کنید. این ارزیابی، نمایی کلی از ویژگی‌هایی است که دنبال آنها هستید.

در این ارزیابی، هم به ویژگی‌های رفتاری توجه کنید، مانند نحوه تعامل با تیم و شخصیت فرد، و هم به ویژگی‌های عملکردی، مانند توانایی رسیدن به اهداف تعیین‌شده. افرادی را برای رهبری در آینده ارتقا دهید که در هر دو زمینه عملکرد خوبی دارند.

مدیرانی که هم از نظر رفتار و هم از نظر عملکرد ضعیف هستند، احتمالاً آینده زیادی در شرکت شما نخواهند داشت. اگر مدیرانی دارید که از نظر کاری استانداردهای شما را برآورده می‌کنند یا حتی از آن فراتر می‌روند اما در رفتار مشکل دارند، برای آنها آموزش و مربی‌گری در نظر بگیرید.

اولویت شما باید پرورش بهترین گزینه‌ها برای ارتقا باشد: «کسانی که هم در عملکرد

و هم در رفتار، برجسته هستند».

## ارزیابی استراتژی

واقعیت‌های عملیاتی پایه در شرکتان را به‌خوبی درک کنید. اجرای موثر، نیازمند تسلط بر «چگونگی‌ها» است.

اگر سازمانتان روش‌های دقیقی که قرار است نتیجه‌های استراتژیک به‌دست آورد را مشخص نکند، به‌احتمال‌زیاد شکست خواهد خورد. داشتن یک استراتژی درست در سطح کلی شرکت، دیگر کافی نیست. شما به یک استراتژی درست برای هر بخش کسب‌وکار هم نیاز دارید؛ یک استراتژی که روشن کند هر بخش، قرار است چگونه به اهداف خود دست پیدا کند.

برای ارزیابی استراتژی‌های کلی شرکت و بخش‌هایتان، این سوال‌ها را از خود پرسید:

### فهرست سوالات استراتژیک برای مدیران

<b>۱</b>		<b>یادداشت‌های مدیر</b> کلید واژه‌ها / اقدامات	<b>۱</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>۱</b>	محیط بیرونی چگونه است؟
<b>۲</b>			<b>۲</b>	<input type="checkbox"/>	<b>۲</b>	آیا شرکت شناخت کاملی از مشتریان و بازارهای فعلی خود دارد؟
<b>۳</b>		<b>یادداشت‌های مدیر</b> کلید واژه‌ها / اقدامات	<b>۳</b>	<input type="checkbox"/>	<b>۳</b>	کدام مسیرهای رشد، سودآورتر به نظر می‌رسند؟
<b>۴</b>		<b>یادداشت‌های مدیر</b> کلید واژه‌ها / اقدامات	<b>۴</b>	<input type="checkbox"/>	<b>۴</b>	مهم‌ترین مانع‌های رشد سریع چیست؟
<b>۵</b>		<b>یادداشت‌های مدیر</b> کلید واژه‌ها / اقدامات	<b>۵</b>	<input type="checkbox"/>	<b>۵</b>	رقبای شرکت چه کسانی هستند؟
<b>۶</b>			<b>۶</b>	<input type="checkbox"/>	<b>۶</b>	آیا استراتژی سازمان، میان دغدغه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت تعادل برقرار می‌کند؟
<b>۷</b>		<b>یادداشت‌های مدیر</b> کلید واژه‌ها / اقدامات	<b>۷</b>	<input type="checkbox"/>	<b>۷</b>	آیا کسب‌وکار واقعا می‌تواند استراتژی تعیین‌شده را اجرا کند؟

## طرح عملیاتی قوی

شما به چیزی بیشتر از یک استراتژی «رویایی و غیرعملی» نیاز دارید. به یک طرح عملیاتی قوی نیاز دارید که استراتژی شما را به افرادی که قرار است آن را اجرا کنند، متصل کند. این ارتباط، باید بر اساس نتایج ساخته شود.

یک طرح عملیاتی، به کارکنان «نقشه راه» می‌دهد؛ نقشه‌ای که نشان می‌دهد چطور به اهداف استراتژیک دست پیدا کنند. این طرح، اهداف بلندمدت را به اهداف میان‌مدت و کوتاه‌مدت تبدیل می‌کند و به آن، «نیروهای هدف همین‌جا و همین لحظه» گفته می‌شود.

## فرایند بودجه‌ریزی

فرایند بودجه‌ریزی در بیشتر شرکت‌ها، مشکل‌های جدی در هماهنگی و هم‌ترازی را نشان می‌دهد. شرکت‌ها معمولا اول بودجه را تعیین می‌کنند و بعد طرح‌های عملیاتی را طوری می‌نویسند که با آن بودجه جور دربیاید. در حالی که باید برعکس باشد: بودجه سازمان باید بازتاب طرح‌های عملیاتی آن باشد.

بودجه‌ها به‌ندرت به مسائل رقابتی اساسی شرکت‌ها می‌پردازند. به عبارت دیگر، بودجه‌ها حجم زیادی کار و توجه می‌طلبند؛ اما در نهایت به «سندی ثابت در یک دنیای متحرک» تبدیل می‌شوند.

["message\_box text\_color="light]

«خیلی‌ها فکر می‌کنند «اجرا»، صرفا انجام کارهای جزئی است که پایین‌تر از شان یک رهبر کسب‌وکار است؛ اما این تصور اشتباه است. دقیقا برعکس؛ اجرا مهم‌ترین وظیفه یک رهبر است.»

[message\_box/]

## اجرا کنید!

نقاط عطف و اهداف مرحله‌ای تعیین کنید که واقع‌بینانه و متناسب با توان واقعی

کسب و کارتان باشند. برای بررسی عملکرد، بازبینی‌های عملیاتی برگزار کنید و از نتایج آن‌ها به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و مربی‌گری استفاده کنید. پس از هر بازبینی، یک یادداشت شخصی برای پیگیری ارسال کنید.

توانایی شما در اجرا، به این بستگی دارد که تا چه اندازه می‌توانید افراد، استراتژی و عملیات را هماهنگ کنید تا همگی در جهت یک هدف مشترک حرکت کنند. به‌عنوان یک رهبر، به همه نشان دهید کاملاً از واقعیت‌های کسب و کارتان آگاه هستید. همین موضوع، می‌تواند نقش مهمی در تقویت توان اجرای سازمانتان داشته باشد.

اگر به‌عنوان یک مدیر یا رهبر کسب و کار به مباحث این کتاب علاقه‌مند هستید، پیشنهاد می‌کنیم «[خلاصه کتاب نقطه عطف](#)» را نیز در وبسایت مدیرسبز مطالعه کنید.

این کتاب می‌تواند دید عمیق‌تری درباره رشد، تصمیم‌گیری و ایجاد تحول در کسب و کار در اختیار شما قرار دهد.