



## خلاصه کتاب سیستم سازی

تهیه و ترجمه: ژان بقوسیان - تیم تحریریه مدیرسبز

### آنچه در این چکیده می‌آموزید

سام کارپنتر، نویسنده و مهندس پروژه، مالک شرکت سنتراتل در حوزه پاسخگویی تلفنی است که ۱۵ سال به‌سختی دوام آورده و اکنون به سودآوری رسیده است. وقتی کارپنتر ۸۰ ساعت در هفته کار می‌کرد تا مالیات و عوارض بپردازد، شخصی بسیار عصبی، هیجان‌زده و ناامید بود. او با قهوه خیلی زیاد و خواب خیلی کم زنده بود. سپس، در یک لحظه به درک بزرگی رسید. او ناگهان دریافت که تعداد زیادی از سیستم‌های مختلف، زندگی و کار او را هدایت می‌کنند. او فهمید با کنترل و تکمیل این سیستم‌ها می‌تواند بسیاری از مسائل پیچیده را حل کند. این ادراک زندگی او را تغییر داد.

اکنون، کارپنتر تنها چند ساعت در هفته کار می‌کند و از زندگی خود لذت می‌برد.

او برای همه کارهایی که می‌خواهد انجام دهد، زمان کافی در اختیار دارد و کسب‌وکارش به خوبی پیش می‌رود. مطلب نیروبخش این کتاب، دیدگاه شخصی کارپنتر به‌عنوان صاحب کسب‌وکاری است که موضوعات را برای خود مجسم کرده است. این کتاب بازتاب‌دهنده نظریات تئوری مشاوران و استادان مدیریت نیست. کارپنتر رویکرد مدیریت سیستم خود را به خوبی تشریح می‌کند، به نحوی که می‌توانید از روش‌های او برای بهبود فعالیت‌ها و زندگی شخصی خود استفاده کنید. مدیرسبز مطالعه این کتاب را به صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و همه افرادی پیشنهاد می‌کند، که می‌خواهند روش هدایت زندگی خود را بهبود بخشند. خلاصه اینکه: باید سیستم سازی کنید.

## رویکرد سیستمی

آیا زمان زیادی را صرف کار می‌کنید ولی احساس می‌کنید به هیچ چیز نمی‌رسید؟ اگر یک روز سرکار نروید، شرکت از هم می‌پاشد؟ آیا صدها پیام منتظر دریافت پاسخ شما هستند؟ اگر چنین است، برده کار خود هستید و این نشانه واضحی از عدم مدیریت صحیح سیستم‌ها، یعنی نخ‌های تشکیل‌دهنده پارچه زندگی است. زمان آن رسیده که یاد بگیرید زندگی شما در محل کار و در خانه «مجموعه‌ای منطقی از سیستم‌های خطی است که می‌توانید آن‌ها را کنترل کنید.» با کشف، تحلیل و بهینه‌سازی روش‌های اداره زندگی و کسب‌وکار خود، می‌توانید به سرعت همه کارهای خود را ساده کرده و بهبود بخشید. بسیاری از اساتید بزرگ، داشتن رویکردی جامع و کلی‌نگر به بهبود شخصی را پیشنهاد می‌کنند، اما روش تحلیل سیستم‌ها بر اساس روشی مخالف این رویکرد است. سیستم‌های فردی خود را به اجزای کوچک‌تری تقسیم کرده و زیرسیستم‌های آن‌ها را مشخص کنید. تا جایی که می‌توانید فرایندها را اثربخش کنید.

برای ایجاد این تغییرات و دستیابی به نتایج بزرگ، دیدگاهی تازه و جدید بر مبنای یک مفهوم اساسی و واحد داشته باشید: سیستم‌های منطقی «ترتیبی» مرکز

همه چیز هستند. یک گام شما را به گام دیگر راهنمایی می‌کند، که آن نیز به گام بعدی متصل می‌شود. زیرسیستم‌ها، سیستم‌های ترتیبی شما را شکل می‌دهند و همه آن‌ها طبق پروتکل‌هایی که تعریف کرده‌اید، کار می‌کنند.

برای مثال، هر روز معمولی، خود یک سیستم است. اجزای معمولی یا زیرسیستم‌های یک روز معمولی را در نظر بگیرید: از خواب بیدار می‌شوید، مسواک می‌زنید، به حمام می‌روید، لباس می‌پوشید، صبحانه می‌خورید، سرکار می‌روید، کار می‌کنید، ناهار می‌خورید، کارهای بیشتری انجام می‌دهید، به خانه برمی‌گردید، شام می‌خورید، تلویزیون تماشا می‌کنید، مسواک می‌زنید و می‌خوابید. برای بهتر کردن زندگی خود، بر یک زیر سیستم مثلا صرف ناهار تمرکز کنید و آن را بهبود ببخشید. مثلا به جای چیزبرگر سالاد بخورید. سپس، زیرسیستم دیگری را تصحیح کنید، مثلا عصر به جای تماشای تلویزیون، کتاب بخوانید.

### **تقریبا همه چیز مکانیکی و در نتیجه به سادگی قابل بهبود است**

در تحلیل سیستم‌ها و مدیریت سیستم‌ها از روشی استفاده کنید که امکان کنترل جزئیات کسب‌وکار و زندگی شما را با تنظیمات مکانیکی ساده در زیرسیستم‌ها و زیر-زیرسیستم‌ها فراهم آورد. وقتی زندگی و کار خود را به عنوان وسیله یا وسایل مکانیکی قابل کنترل ببینید، برای استفاده از روش «سیستم سازی» آمادگی دارید. از این گام‌های قابل پیش‌بینی، ساده اما متحول کننده استفاده کنید:

**هر چیزی را ثبت کنید:** با نوشتن اهداف تاکتیکی، فرایندهای معمول و اصول راهنما، یک دفترچه تصمیم‌گیری درست کنید. این مستندسازی مشابه روش مهندسان در ثبت نحوه عملکرد تجهیزات و نحوه استفاده از آن‌ها است. در اصل، برای هر مورد یک دفترچه راهنما درست می‌کنید و در نتیجه به روش‌های قدیمی و اشتباه خود باز نمی‌گردید.

**همه سیستم‌های خود را به دقت بررسی و تنظیم کنید:** اغلب کارهای روزمره در

یک «سلسله کارهای گام‌به‌گام و قابل پیش‌بینی» تکرار می‌شوند. سیستم‌های کسب‌وکار و زندگی فعلی خود را مشخص کرده و تحلیل کنید تا نحوه عملکرد آن‌ها را دریابید. دیدگاهی داشته باشید که شما را از همه فعالیت‌های روزمره زندگی و کسب‌وکارتان بیرون برده و از آن‌ها فراتر ببرد، در نتیجه نگاهی بی‌طرف و بدون احساسات تعصب‌آمیز به سیستم‌های خود خواهید داشت و آن‌ها را مواردی می‌دانید که قابل دست‌کاری و تعمیر هستند. با کالبدشکافی و بهینه‌سازی زیر سیستم‌های هر فرایند، آن‌ها را یکی‌یکی تنظیم کنید. کار خود را آن‌قدر ساده کنید تا وقتی که به ساده‌ترین راه‌حل ممکن برسید. وقتی روش‌های خود را بهبود ببخشید، پیشرفت سریعی را تجربه خواهید کرد. اگر آن‌ها را اصلاح نکنید، هیچ‌چیز تغییر نمی‌کند. سیستم‌های کسب‌وکار شامل خدمات مشتریان، کنترل کیفیت، خرید، استخدام کارمندان، پرداخت هزینه‌ها و... هستند. زیرسیستم‌ها شامل برنامه‌ها یا راهکارهای تعمیرات و نگهداری کامپیوترها یا فرایندهایی برای رفع شکایات مشتریان هستند. شاید شرکت شما به سیستم‌ها و زیرسیستم‌های جدید احتیاج داشته باشد.

**از سیستم‌های خود حفظ و نگهداری کنید:** اگر به‌دقت همه سیستم‌ها، زیرسیستم‌ها و زیر-زیرسیستم‌های خود را تحلیل و تعمیر کنید، تغییرات و بهبودهای تدریجی و ادامه‌دار باعث می‌شود که همه‌چیز به‌خوبی پیش رود. آن‌ها را حفظ و نگهداری کنید تا همیشه بهینه عمل کنند.

### مستندسازی

اغلب سیستم‌ها بسیار کارا هستند. شما باید روشی برای شناسایی مشکلات داشته باشید. وقتی بفهمید کدامیک از سیستم‌های زندگی یا کسب‌وکار مشکل‌ساز هستند، در شرایطی ایده‌آل برای تعمیر و نگهداری آن‌ها قرار می‌گیرید. با این وجود، این فقط بخشی از موضوع است: شما باید مستندسازی کنید و تمامی موارد را ثبت کنید.

ماشین‌های پیچیده، دفترچه‌های راهنمای کاملی دارند که مردم می‌توانند بدون خراب کردن این دستگاه‌ها از آن‌ها استفاده کنند. به همین ترتیب، باید زمانی را به نوشتن جزئیات مقررات و فرایندهای شرکت خود اختصاص دهید. این مستندسازی نحوه عملکرد عالی سیستم را یادآوری کرده و در اتخاذ تصمیمات به شما کمک می‌کند. کارمندان به موارد مکتوب توسط شما پیرامون فرایندهای کلیدی نیاز دارند تا بتوانند عملکرد سیستم‌ها را در سطح عالی نگه دارند. مستندسازی بخش دشوار سیستم سازی است، اما بسیار حیاتی و مهم است. این کار نشان می‌دهد که کسب‌وکار و زندگی شما ترکیبی از «سیستم‌های متنوع» با اهداف و روش‌های خاص است. مستندسازی سه جزء دارد:

## ۱. اهداف استراتژیک

سندی یک صفحه‌ای تهیه کنید که فهرستی از اهداف اصلی شخصی و کسب‌وکارتان در آن نوشته شده باشد. فهرستی از گام‌های کلی خود و کارمندانان برای درک این اهداف تهیه کنید. تا جایی که ممکن است گام‌هایی واقع‌گرایانه تعریف کنید، زیرا این فهرست مسیر شما را مشخص می‌کند.

حداقل ۶ تا ۸ ساعت را به تهیه این اسناد حیاتی اختصاص دهید. سپس آن را در اختیار کسانی بگذارید که نظراتشان در این مورد مفید خواهد بود مثل همسر، کارمندان یا شرکا. برای نمونه، یکی از اهداف شرکت سنتراتل این است: «استراتژی اصلی ما این است که سیستم‌های کسب‌وکار را با جدیت در راه تکامل به‌کار گیریم.»

## ۲. اصول کلی اجرایی

وقتی اهداف خود را تعیین کردید، اصول اصلی را بر اساس ارزش‌ها و تجربیات خود ثبت کنید. این اصول راهنمایی حیاتی برای تصمیم‌گیری و نشان‌دهنده باورها و اولویت‌های اصلی شما است. آن‌ها تمرکز موردنیاز شما و کارمندانان را تأمین



می‌کنند. تهیه و تصحیح این سند دو یا سه صفحه‌ای باید ۱۰ تا ۲۰ ساعت طول بکشد.

شرکت سنتراتل ۳۰ اصل اجرایی کلی دارد، از جمله: «ما آتش‌نشان نیستیم، ما متخصصان پیشگیری از آتش‌سوزی هستیم. ما مشکلات را مدیریت نمی‌کنیم، بلکه در مرحله اول، در ارتقا و تعمیر سیستم‌ها برای جلوگیری از بروز مشکلات تلاش می‌کنیم.» یک اصل دیگر می‌گوید: «ترتیب و اولویت‌بندی حیاتی است. ما اول بر مهم‌ترین فعالیت‌ها کار می‌کنیم.»

### ۳. فرایندهای کاری

کارمندان می‌توانند به تهیه اسنادی کمک کنند که پروتکل‌های اولیه و اساسی فعالیت‌ها را تشریح می‌کند. روش صحیح انجام هر فرایند را روی کاغذ بنویسید و تا جایی پیش روید که نسخه‌ای ایده‌آل و گام‌به‌گام از هر سیستم ارائه کنید. همه اطلاعات را به شکل سوال و جواب‌های صریح شرح دهید. در ابتدا به مشکل‌سازترین سیستم بپردازید. نوشتن جزئیات فرایندهای کارها، این اطمینان را به شما می‌دهد که سیستم به خوبی کار خواهد کرد.

مدیران و کارمندان شرکت سنتراتل هر سیستم را به‌تنهایی تحلیل می‌کنند، آن را به‌طور کامل مستندسازی کرده، دلایل هر مشکل یا عدم کارایی را مشخص می‌کنند، برنامه‌هایی برای برطرف کردن این نگرانی‌ها در نظر می‌گیرند و طرح اولیه فرایندهای کاری بازبینی شده را می‌نویسند. سپس پروتکل جدید را در شرایط سخت آزمایش می‌کنند تا مطمئن شوند که از عهده تشخیص مشکلات و ارائه راه‌حل مناسب برمی‌آید. وقتی یک فرایند کاری این معیارها را داشته باشد، سنتراتل آن را به نیروی کار خود داده و همه کارمندان را موظف می‌کند که به‌دقت از آن پیروی کنند. در حال حاضر، سنتراتل از ۳۰۰ فرایند کاری استفاده می‌کند. بسیاری از آن‌ها تنها چند خط توضیح دارند. برخی آن‌ها نیز حدود ۶ صفحه هستند.

باید اطمینان حاصل کنید که فرایندهای کاری شما همیشه بهترین راه حل ممکن است، اما روش‌های خود را فقط به حوزه مشکلات محدود نکنید. در حقیقت باید برای هر فعالیت مهمی «فرایند کاری» ایجاد کنید. تهیه دستورالعمل‌های باکیفیت برای هر کار، به زمان و تلاش زیادی نیاز دارد، اما هنگام آموزش کارمندان جدید در وقت صرفه‌جویی خواهد شد. یادداشت‌های مکتوب حاوی جزئیات اجرای هر فعالیت، افراد جدید سازمان را قادر می‌سازد تا روش انجام دقیق، سریع و موثر کارها را بدانند. به علاوه، دستورالعمل‌های مکتوب به شما کمک می‌کند که کسب‌وکار خود را تا حد ممکن حرفه‌ای پیش ببرید، در نتیجه رقبا به سختی می‌توانند به اندازه شما هدف‌دار و متمرکز کار کنند و برای مشتری تجربه یکسانی را خلق کنند.

در راهنمای «ساخت دستورالعمل‌های کاری» شرکت سنتراتل، فهرستی از اصول دقیق برای ایجاد دستورالعمل‌های کاری نوشته شده است. بر اساس این اصول: «برای شرح فرایندها، تا حد ممکن اطلاعات اضافه کنید، اما این کار را به روشی انجام دهید که یافتن اطلاعات آسان باشد. از فهرست بندی الفبایی، عناوین فرعی منطقی و جملات با ساختار ساده و دقیق استفاده کنید.

این سه سند اصلی به شما در داشتن تسلط بر کارتان کمک می‌کند. آن‌ها جزئیات مواردی که می‌خواهید به آن‌ها دست یابید، دیدگاه‌ها و نظرات شما درباره کارها و به خصوص، نحوه عملکرد شما و کارمندانان برای انجام آنچه در توان دارید و دستیابی به اهداف را مشخص می‌کنند. با داشتن چنین مستنداتی، شما و کارمندانان نقشه راه بسیار ارزشمندی در اختیار دارید که شما را در مسیر صحیح نگه می‌دارد. مستندسازی به شما امکان می‌دهد تا تمرکز خود را حفظ کنید.

## کنترل را در دست بگیرید

این روش سیستمی به ملاحظات دیگری نیز بستگی دارد که عبارتند از:

**لازم نیست دستورالعمل‌های کاری شما کامل و بی‌نقص باشد:** هیچ کسب‌وکاری کامل نیست. تلاش برای دستیابی به کمال در رویکرد تحلیل سیستم و مدیریت سیستم بهره‌وری پایینی دارد. وقتی در حال ارتقای روش‌های کاری هستید، برای پاک کردن آن‌ها از هر عیب و نقصی، آن‌ها را بیش‌ازحد پیچیده نکنید. از طرف دیگر، اهداف استراتژیک و روش‌های کلی اجرایی خود را تا جایی که می‌توانید کامل و بی‌نقص کنید.

**تصمیمات نامناسب اتخاذ نکنید:** «اقدام نکردن نیز یک انتخاب است.» پس اگر در برخی موارد اقدام نمی‌کنید، خودتان مسئول هستید. بنابراین برای موارد مهم اقدام کنید. تصمیم نگیرید که صورت‌حساب‌ها را پرداخت نکنید، ورزش نکنید، تغذیه صحیح نداشته باشید یا خانه‌تان را تمیز نکنید. ناتوانی مردم در تصمیم‌گیری، اغلب منجر به نتایج نامناسب می‌شود. حتی این رویکرد منظم و سیستم‌سازی نمی‌تواند شما را از اتخاذ تصمیمات مهم نجات دهد.

**انضباط شخصی داشته باشید:** هر تغییر بزرگ به فداکاری، عزم و اراده و تلاش نیاز دارد.

**از طفره رفتن و تنبلی دوری کنید:** اجتناب از انجام اقدامات زمان‌بر بدترین دشمنی است که می‌تواند به شرکت شما آسیب برساند. کار بهبود سیستم‌ها را همین امروز شروع کنید، نه فردا. «طفره رفتن یعنی نداشتن شجاعت کامل، زندگی شما را ویران می‌کند.»

**در جستجوی کارمندان بی‌عیب و نقص نباشید:** چنین افرادی وجود ندارند. در عوض، تا جایی که در توان دارید، محیط کار بی‌نقصی برای کارمندان خود ایجاد کنید. این مؤثرترین ابزار استخدامی شما است. افرادی خوش‌بین و پذیرا استخدام کنید که بتوانند با این روش هماهنگ شوند.

**با کارمندان بیشتر در ارتباط باشید:** هر چه اطلاعات بیشتری در اختیار کارمندان خود بگذارید، بهتر است. هرگز آن‌ها را مجبور نکنید که زمانشان را برای حدس زدن رویدادهای احتمالی یا تلاش برای تجسم اجزای مهم فعالیت شما صرف کنند.



به جای آن، فرایندهای مورد استفاده خود و دلیل استفاده از آن‌ها را دقیقاً برایشان تشریح کنید.

**از وقت خود هوشمندانه استفاده کنید:** «بهترین ساعات کاری» شرکت خود را شناسایی کنید. چالش‌برانگیزترین کارهای شرکت را که به افراد مختلف مربوط می‌شود، در این ساعات پیگیری کنید.

### مکانیزمی ساده و درعین حال قدرتمند برای تغییر

«سیستم سازی» ساده و شفاف است: سیستم‌های اساسی خود را مشخص کرده و زیرسیستم‌های آن‌ها را تنظیم کنید تا همیشه بهترین عملکرد ممکن را داشته باشند. همین. این استراتژی متکی به توجه دقیق به ویژگی‌های سیستم‌های کاری و شخصی شما همانند یک دستگاه مکانیکی است. سپس آن‌ها را تغییر دهید به نحوی است که برای شما کار کنند نه برعکس شما. تنظیم و بهبود سیستم‌ها و حفظ آن‌ها زندگی شما را به شدت تغییر خواهد داد. در نتیجه شادتر خواهید شد و در هر کاری که انجام می‌دهید، مبتکرتر و ثابت‌قدم‌تر می‌شوید. این رویکرد اعتماد به نفس شما را افزایش می‌دهد زیرا باعث می‌شود کنترل کار و زندگی‌تان را در دست بگیرید.

### نکات کلیدی کتاب

۱. اگر ساعاتی طولانی کار می‌کنید و شرکت بیش از اندازه به شما وابسته است، در مدیریت سیستم‌های هدایت‌کننده کسب‌وکار و زندگی‌تان مشکل دارید.
۲. برای مدیریت هر دو حوزه زندگی و کار باید بدانید که زندگی شما «مجموعه‌ای منطقی از سیستم‌های خطی است که می‌توانید آن‌ها را کنترل کنید». از «روش سیستم سازی» استفاده کنید.
۳. سیستم‌های خود را به دقت بررسی کرده و جزئیات دقیق کارهایی که باید برای بهبود آن انجام دهید را مشخص کنید. سه مجموعه سند ایجاد کنید:
۴. سند اول «اهداف استراتژیک»، اهداف شما را تعیین می‌کند.

۵. سند دوم، «اصول اجرایی کلی»، باورها و ارزش‌های غالب را به تصویر می‌کشد.
۶. سومین سند که مربوط به «فرایندهای کاری» است که به صورت گام‌به‌گام فرایندها را مشخص کرده و جزئیات عملکرد سیستم‌ها و زیرسیستم‌های شما را در بهترین حالت مشخص می‌کند.
۷. سومین سند همه فرایندها را به‌طور کامل برای کارمندانان توضیح می‌دهد. وقتی روش‌های خود را ارتقا دادید، مرتباً آن‌ها را تصحیح کنید تا به‌روز باقی بمانند و کارایی خود را حفظ کنند.
۸. استفاده از روش «سیستم سازی» به زمان و تلاش نیاز دارد. به دنبال کمال نباشید، اما کاری کنید که این مدل موفق عمل کند.
۹. این رویکرد منظم، بیشترین کنترل بر کسب‌وکار و زندگی را به ارمغان می‌آورد.