بیزینس کوچینگ

مدیران عالی

International
Business
Coaching



AREZOO CHITGAR

- هم بنیان گذار صنعت بیزینس کوچینگ در ایران
- قائم مقام مرکز بیزینس کوچینگ بین الملل
- موسس اولین آکادمی معتبر بین المللی بیزینس کوچینگ در ایران ، زیر نظر فدراسیون جهانی کوچینگ امریکا



MASSIH JAVADI

- بنیان گذار صنعت بیزینس کوچینگ در ایران
- مدیرعامل و موسس مرکز بیزینس کوچینگ بین الملل
- موسس اولین آکادمی معتبر بین المللی بیزینس کوچینگ در خاورمیانه، زیر نظر فدراسیون جهانی کوچینگ امریکا
- مسترکوچ بین الملل فدراسیون جهانی کوچینگ امریکا

International Business Coaching

ساختار مدیران عالی کد ۱۲

۵ بیزینس کلاس
(۳ روزه)

۱ بیزینس کمپ
(۳ روزه)

۱ بیزینس کمپ
(۱ روزه)

International
Business
Coaching

برگزاری مستر مایند در هر بیزینس کلاس

International
Business
Coaching

دورهمی شبانه دانش پذیران با حضور کوچ

در روز دوم بیزینس کمپ

International
Business
Coaching

بیزینس چک

لمس واقعیت از نزدیک



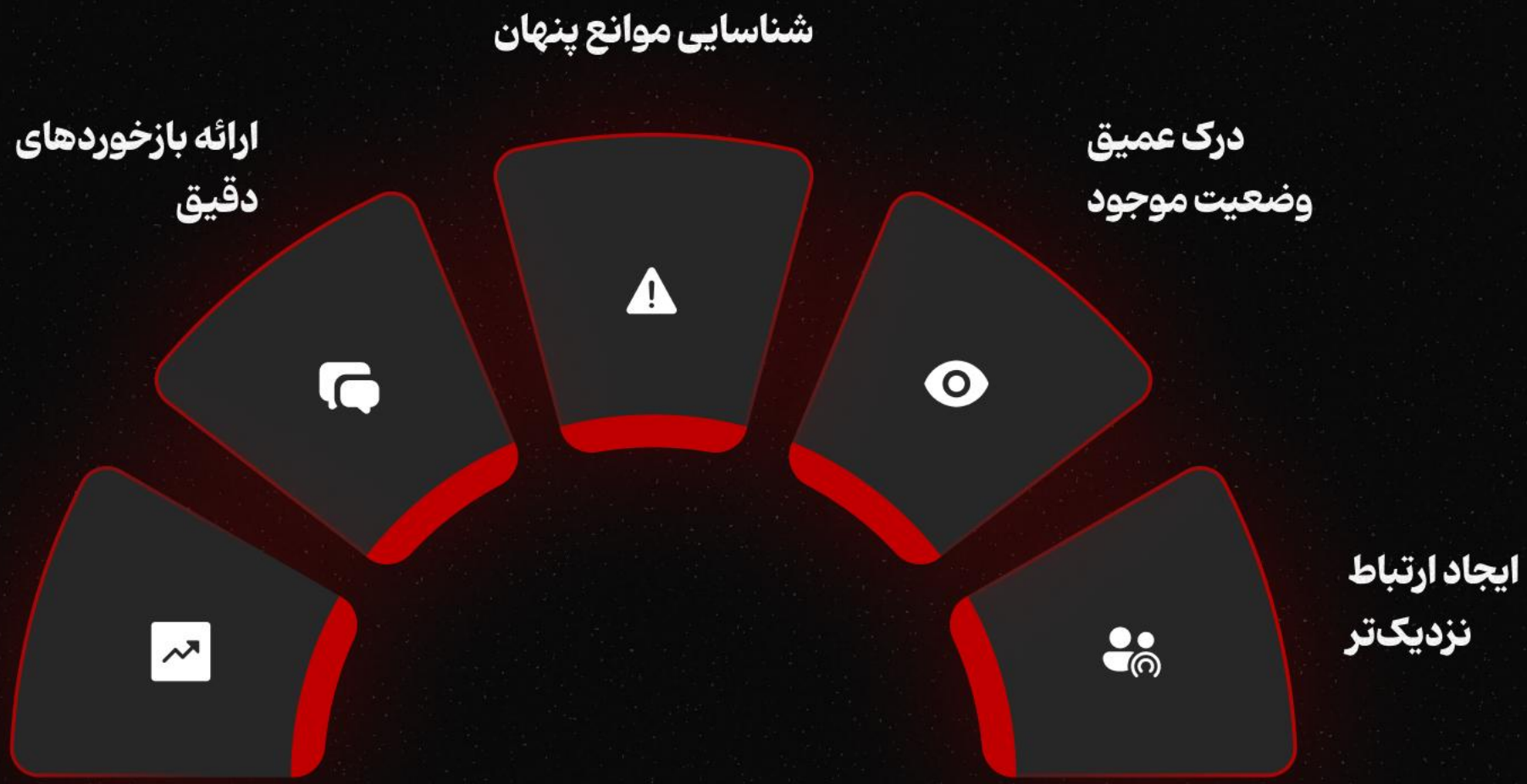
International Business Coaching

بیزینس کمپ

رشد واقعی در یک تجربه مشترک

1. حل چالش‌های واقعی برای افزایش درآمد
2. یادگیری چندلایه از چالش دیگران
3. اتصال عاطفی + رشد حرفه‌ای

International Business Coaching



International
Business
Coaching

۷ سیستم



International Business Coaching

متدولوژی جدید آموزشی کد ۱۲

نگاهی جدید به آموزش ۷ سیستم

International
Business
Coaching

و پاسخ به این سوالات:

۱. الان دقیقاً کجاییم؟

۲. پول از کجا در میاد و کجا میره؟

۳. مشتری چطوری میاد و چرا می‌خره؟

۴. کی قراره این کارا رو انجام بده؟

۵. چطور بفهمیم داریم درست جلو میریم؟

International Business Coaching

۱. الان دقیقاً کجاییم؟

موضوعاتی که کمک می‌کند مدیر وضعیت واقعی بیزینسش را بفهمد، نه آن چیزی که فکر می‌کند هست

الان فروش ما دقیقاً چقدره؟

فروش نسبت به ماه قبل بهتر شده یا بدتر؟

مشتری‌هامون کیا هستن؟

مشتری‌ها بیشتر چی می‌خرن؟

چرا بعضی مشتری‌ها برمی‌گردن و بعضی نه؟

تیم الان واقعاً چقدر کار می‌کنه؟

کجاها کار می‌خوابه؟

گلوگاه اصلی فروش کجاست؟

مشکل اصلی ما فروشه یا اجرا؟

مشکل آدمه یا سیستم؟

تصمیم‌هامون احساسی بوده یا منطقی؟

کدوم بخش بیزینس بیشترین فشار رو داره؟

کجا داریم انرژی تلف می‌کنیم؟

چی داره خوب کار می‌کنه که باید نگهش داریم؟

چی داره بد کار می‌کنه که باید اصلاح بشه؟

International Business Coaching

۲. پول از کجا درمیاد و کجا میره؟

موضوعاتی که کمک می‌کند مدیر پول واقعی بیزینس را بفهمد، نه فقط فروش را.

درآمد ما دقیقاً از کجا میاد؟

کدوم محصول یا خدمت پول‌سازه؟

کدوم فقط دردسره؟

قیمت‌هامون منطقیه یا حدسی؟

قیمت‌گذاری بر اساس چی بوده؟

قیمت تمام‌شده رو واقعاً می‌دونیم یا نه؟

حاشیه سود هر محصول چقدره؟

سود واقعی داریم یا فقط حس سود؟

هزینه‌هامون کجاست؟

کجا داریم هزینه اضافه می‌دیم؟

نقدینگی‌مون در چه وضعیه؟

آخر ماه پول داریم یا نه؟

فروش زیاد داریم ولی پول نیست؛ چرا؟

تخفیف‌هامون حساب‌شده‌ست یا از ترس؟

تصمیم‌های مالی رو با عدد می‌گیریم یا حس؟

International Business Coaching

۳. مشتری چطوری میاد و چرا می‌خره؟

موضوعاتی که به حرکت مشتری مربوط است، نه فقط تبلیغ.

مشتری ما دقیقاً کیه؟

از کجا با ما آشنا می‌شه؟

چرا باید از ما بخره؟

چرا از رقیب نخرید؟

مسیر خرید مشتری چطوریه؟

کجاها مشتری ریزش می‌کنه؟

فروشنده کجا خراب می‌کنه؟

لید چرا تبدیل به خرید نمی‌شه؟

مذاکره فروش کجا می‌لنگه؟

مشتری چرا قیمت رو بالا می‌بینه؟

تجربه خرید مشتری چطوره؟

بعد از خرید چه حسی داره؟

چرا بعضی مشتری‌ها برمی‌گردن؟

چرا بعضی فقط یک بار می‌خرن؟

چطور فروش تکراری بسازیم؟

اعتماد مشتری چطور ساخته می‌شه؟

International Business Coaching

۴. کی قراره این کارا رو انجام بده؟

موضوعاتی که به آدم‌ها و اجرا مربوط است؛ جایی که بیشتر بیزینس‌ها زمین می‌خورند.

الان کی مسئول چیه؟

وظایف شفاف هست یا نه؟

چرا کارها روی زمین می‌مونه؟

نیروها بلد نیستن یا نمی‌خوان؟

آدم مناسب داریم یا نه؟

چطور نیرو خوب جذب کنیم؟

آموزش نیرو چطور باید باشه؟

تیم فروش چرا نتیجه نمی‌گیره؟

پورسانت درست طراحی شده یا نه؟

انگیزه نیروها از کجا میاد؟

مدیر چقدر دخالت می‌کنه؟

تفویض درست داریم یا نه؟

اختلاف‌های تیمی از کجاست؟

چرا تصمیم‌ها اجرا نمی‌شه؟

تیم با هم هماهنگه یا جزیره‌ای؟

International Business Coaching

۵. چطور بفهمیم داریم درست جلو می‌ریم؟

موضوعاتی که کمک می‌کند بیزینس شلخته رشد نکند.

تارگت داریم یا فقط آرزو؟

هدف‌ها شفاف هست یا کلی؟

KPI داریم یا فقط حرف؟

چی رو اندازه‌گیری می‌کنیم؟

چی رو اصلاً نمی‌بینیم؟

گزارش‌ها واقعی هست یا نمایشی؟

عملکرد رو چطور بررسی می‌کنیم؟

کی پاسخ‌گوست؟

اشتباه‌ها کِی اصلاح می‌شن؟

مسیر رو هر چند وقت چک می‌کنیم؟

نظم مدیریتی داریم یا نه؟

جلسات خروجی دارن یا نه؟

رشد داریم یا فقط شلوغی؟

داریم جلو می‌ریم یا درجا می‌زنیم؟

International
Business
Coaching

مدیریت به سبک ژاپنی‌ها

۷ مرحله واقعی برای تبدیل یک بیزینس شلوغ به یک بیزینس قابل کنترل

مشکل بیشتر کسب‌وکارها «کم‌کاری» نیست؛
بی‌مسیر کارکردن است.

International
Business
Coaching

۷ مرحله مدیریت ژاپنی

International Business Coaching

۷ مرحله مدیریت ژاپنی

تعیین جهت *(Direction)*

- بدون مقصد مشخص، هیچ بهبودی ارزش ندارد.

دیدن واقعیت *(Reality Check)*

- قبل از تصمیم، واقعیت را همان‌طور که هست ببین.

شفاف‌سازی اجرا *(Visualization)*

- کاری که دیده نشود، قابل مدیریت نیست.

درست انجام دادن کار *(Quality First)*

- اول درست انجام بده، بعد سریع‌ترش کن.

تصمیم‌سازی مشارکتی *(Alignment)*

- تصمیمی که تیم در آن شریک نیست، اجرا نمی‌شود.

یادگیری سازمانی *(Learning System)*

- تجربه‌ای که منتقل نشود، تکرار می‌شود.

بهبود مستمر *(Continuous Improvement)*

- رشد پایدار، نتیجه عادت است نه هیجان.

International
Business
Coaching

方針管理

تعیین جهت

Direction

International
Business
Coaching

方針管理

تعیین جهت

Direction

در مدیریت ژاپنی،

اول جهت مشخص می‌شود،

بعد ابزارها اجازه ورود دارند؛ نه برعکس

International
Business
Coaching

هوشین کانری

Hoshin Kanri

هوشین کانری یعنی:

مشخص‌کردن یک جهت روشن برای بیزینس
و محدودکردن تمرکز به چند اولویت واقعی.

International Business Coaching

هوشین کانری

Hoshin Kanri

اشتباهات رایج مدیران:

۱. عدد و رشد می‌ذارن جلو، ولی دقیق نمی‌دونن قراره روی چی تمرکز کنن.

۲. هم‌زمان می‌خوان چند مسیر رو جلو ببرن و آخرش هیچ‌کدوم جلو نمی‌ره.

۳. پروژه و کار جدید شروع می‌کنن، ولی قبلی‌ها رو همون‌طور باز نگه می‌دارن.

۴. تصمیم‌های روزمره‌شون هیچ ربطی به مسیری که گفتن نداره.

۵. مسیر رو تو ذهن خودشون می‌چینن و بعد از تیم انتظار دارن بی‌چون‌وچرا اجرا کنه.

International Business Coaching

تمرین هوشین کانری

Hoshin Kanri

گام اول:

بنویس: «اگر تا ۱۲ ماه آینده فقط در یک چیز بهتر شویم، بیزینس ما جلو می‌افتد؟»
(یک جمله، نه بیشتر)

گام دوم:

سه کاری را بنویس که بیشترین اثر را روی این جمله دارند.
اگر شد چهار تا، یکی‌اش اضافه است.

گام سوم:

سه کاری را که باید فعلاً انجام ندهی یا متوقف کنی مشخص کن و کنارش بنویس چرا.

International Business Coaching

現地現物

دیدن واقعیت

Reality Check



International
Business
Coaching

現地現物
دیدن واقعیت

Reality Check

بعد از اینکه جهت مشخص شد،
بزرگ‌ترین خطر مدیر این است که:

فکر کند می‌داند چه خبر است،
در حالی که نمی‌داند.

International
Business
Coaching

تکنیک گمبا

Gemba

گمبا یعنی:

مدیر برای فهمیدن واقعیت، به محل واقعی انجام کار می‌رود. نه برای کنترل،
نه برای دستور دادن؛ فقط برای دیدن.

International
Business
Coaching

تکنیک گمبا

Gemba

اشتباهات رایج مدیران:

۱. فقط وقتی مشکل پیش میاد می‌رن سراغ کار، نه به‌صورت منظم و روتین.

۲. می‌رن محل کار، ولی بیشتر حرف می‌زنن و دستور می‌دن تا اینکه واقعاً نگاه کنن.

۳. دنبال مقصر می‌گردن، نه اینکه بفهمن کار کجا گیر می‌کنه.

۴. فکر می‌کنن یه بار دیدن کافیه و دیگه لازم نیست برگردن.

۵. چیزایی رو می‌بینن که نظر خودشون رو تأیید کنه، نه واقعیت رو.

International Business Coaching

تمرین گمبا

Gemba

گام اول:

زمان و محل را قفل کن.

- دو زمان ثابت در هفته انتخاب کن (مثلاً شنبه و سه‌شنبه).
- هر بار ۱۵ تا ۲۰ دقیقه.
- فقط محل واقعی انجام کار (فروش، تولید، پشتیبانی، انبار، تماس با مشتری).

International Business Coaching

تمرین گمبا

Gemba

گام دوم:

فقط نگاه کن، دخالت نکن.

- هیچ دستور، اصلاح یا نصیحتی نده.
- سؤال نپرس مگر برای فهمیدن روند کار.
- موبایل کنار، تمرکز کامل.

به این‌ها دقت کن:

- کار کجا کند می‌شود؟
- کجا دوباره‌کاری هست؟
- کجا آدم‌ها مکث یا سردرگم می‌شوند؟

International Business Coaching

تمرین گمبا

Gemba

گام سوم:

مشاهده را به یادداشت تبدیل کن

بلافاصله بعد از برگشت، فقط این سه جمله را بنویس:

- اینجا کار کجا گیر کرد؟
- چرا گیر کرد؟ (از دید سیستم، نه فرد)
- اگر قرار باشد فقط یک چیز اصلاح شود، کدام است؟

قانون گمبا:

اگر بعد از دیدن، چیزی ننوشتی، گمبا انجام نشده.

International
Business
Coaching

جنچی گنبوتسو

Genchi Genbutsu

International
Business
Coaching

جنچی گنبوتسو

Genchi Genbutsu

هر جا چالشی دیدی،
قبل از تصمیم‌گیری،

خودت برو و چالش را از نزدیک
بررسی کن و داده‌ها را معتبر کن.»

International
Business
Coaching

جنچی گنبوتسو

Genchi Genbutsu

اشتباهات رایج مدیران:

۱. قبل از اینکه مسئله رو از نزدیک ببینن، سریع تصمیم می‌گیرن

۲. به گزارش‌ها و حرف بقیه اعتماد می‌کنن بدون اینکه خودشون بررسی کنن.

۳. فکر می‌کنن تجربه قبلی‌شون جای دیدن مسئله فعلی رو می‌گیره.

۴. دنبال راه‌حل می‌رن، در حالی که هنوز مطمئن نیستن مشکل دقیقاً چیه.

۵. با چند نشونه سطحی قضاوت می‌کنن و سراغ ریشه واقعی مشکل نمی‌رن.

International
Business
Coaching

گنچی گنبوتسو از نظر روحیه شبیه **گمباست**، چون هر دو تأکید دارند مدیر خودش ببیند. اما فرقشان این است که:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

International Business Coaching

گنچی گنبوتسو از نظر روحیه شبیه **گمباست**، چون هر دو تأکید دارند مدیر خودش ببیند. اما فرقشان این است که:

- **گمبا** یعنی مدیر به کف کار می‌رود تا جریان سیستم را ببیند،
- و **گنبوتسو** یعنی وقتی یک مشکل پیش می‌آید، مدیر می‌رود خودِ مشکل را از نزدیک بررسی می‌کندو بعد تصمیم می‌گیرد
- گمبا برای دیدن کل صحنه است، گنبوتسو برای دیدن خودِ مسئله.

International Business Coaching

تمرین گنبوتسو

Genchi Genbutsu

گام اول:

چالش واقعی را مشخص کن.

- یک مشکل یا تصمیم مهم فعلی را انتخاب کن.

چیزی که

- هزینه می‌سازد
- تیم را درگیر کرده
- یا تصمیمش عقب افتاده

مثال: افت فروش، نارضایتی مشتری، خطای تکراری.

International
Business
Coaching

تمرین گنبوتسو

Genchi Genbutsu

گام دوم:

خودِ مسئله را از نزدیک ببین.

قبل از تصمیم:

- تماس واقعی مشتری را گوش بده
- فاکتور، فایل یا خروجی واقعی را ببین
- کنار آدمی که کار را انجام می‌دهد بایست

قانون:

اگر فقط گزارش دیدی، گنبوتسو انجام نشده.

International
Business
Coaching

تمرین گنبوتسو

Genchi Genbutsu

گام سوم:

بعد از دیدن تصمیم بگیر.

حالا تصمیم بگیر و مشخص کن:

- دقیقاً مشکل کجاست؟
- چه چیزی را باید تغییر داد؟

تصمیم را این‌طور بنویس:

بر اساس چیزی که خودم دیدم، تصمیم من این است که...

International
Business
Coaching

見える化

شفاف‌سازی اجرا

Visualization

International
Business
Coaching

見える化

شفاف‌سازی اجرا

Visualization

بعد از اینکه جهت مشخص شد و واقعیت را دیدیم،
مشکل بعدی این است که:

- **کارها انجام می‌شوند،**
  اما واضح نیست کِی، کجا و چرا گیر می‌کنند.

در مدیریت ژاپنی:

- **تا وقتی کار «دیده» نشود،**
  نه قابل کنترل است، نه قابل بهبود.

International Business Coaching

تکنیک ۱

کانبان

Kanban

کانبان یعنی:

قابل دیدن کردن جریان کار

به‌طوری که همه بدانند:

- چه کاری باید انجام شود
- چه کاری در حال انجام است
- چه کاری تمام شده

International Business Coaching

تکنیک ۱
کانبان
Kanban

اشتباهات رایج مدیران:

۱. کارها رو می‌ریزن توی یه لیست شلوغ و فکر می‌کنن همین یعنی نظم.

۲. هم‌زمان چند تا کار مهم رو باز نگه می‌دارن و هیچ‌کدوم جلو نمی‌ره.

۳. کارهای ریز و کم‌اهمیت رو قاطی کارهای اصلی می‌کنن و تمرکز از بین می‌ره.

۴. از این ابزار برای فشار آوردن به آدم‌ها استفاده می‌کنن، نه فهمیدن گلوگاه‌ها.

۵. وضعیت کارها رو می‌بینن، ولی بر اساسش تصمیم یا اصلاحی انجام نمی‌دن.

International Business Coaching

کانبان

تمرین

گام اول:

وضعیت کارها را قابل دیدن کن

- یک برد خیلی ساده درست کن (کاغذ، وایت‌برد، اکسل، فرقی ندارد). فقط ۳ ستون:

- انجام‌دادنی
- درحال‌انجام
- انجام‌شده

قانون:

اگر کار دیده نشود، قابل مدیریت نیست.

International
Business
Coaching

کانبان

تمرین

گام دوم:

جلوی هم‌زمانی زیاد را بگیر

قانون بگذار: **هم‌زمان بیشتر از ۳ کار نباید در «درحال‌انجام» باشد.**

اگر کار جدید آمد:

- یا صبر می‌کند
- یا یکی از کارهای قبلی متوقف می‌شود

هدف این گام:

کمتر شروع کنیم، بیشتر تمام کنیم.

International
Business
Coaching

کانبان

تمرین

گام سوم:

هر روز بر اساس برد تصمیم بگیر

هر روز فقط ۱۰ دقیقه به برد نگاه کن.

از خودت بپرس:

- کدام کار گیر کرده؟
- چرا گیر کرده؟
- امروز کدام کارت باید جابه‌جا شود؟

قانون:

اگر برد فقط برای نگاه‌کردن باشد و
تصمیمی عوض نکند، کانبان اجرا نشده.

International
Business
Coaching

تکنیک ۲
5S

5S یعنی:

نظم دادن آگاهانه به محیط کار.

به‌طوری که خطا، اتلاف و سردرگمی کم شود.

- 5S ابزار تمیزی نیست؛

ابزار شفافیت و کاهش خطای اجرایی است.

International
Business
Coaching

تکنیک ۲
5S

اشتباهات رایج مدیران:

۱. فکر می‌کنن تمیزکاری و مرتب‌سازی هیچ اثری روی حل مشکلات و افزایش فروش نداره.

۲. یه بار با هیجان شروع می‌کنن و بعد رهاش می‌کنن تا همه‌چیز برگرده به حالت قبل

۳. انتظار نظم دارن، ولی خود مدیر توی عمل پایبند نیست

۴. می‌خوان همه‌جا رو هم‌زمان مرتب کنن و آخرش هیچ‌جا درست درنمیاد

۵. نظم رو به کار و نتیجه وصل نمی‌کنن و نمی‌دونن شلوغی کجا داره هزینه می‌سازه

International
Business
Coaching

5S

تمرین

گام اول:

فقط یک نقطه را انتخاب کن.

نه کل شرکت، نه همه‌چیز. فقط یکی.

- میز کار
- فایل‌های کامپیوتر
- انبار پرفروش
- میز فروش یا پشتیبانی

قانون:

اگر همه‌جا را انتخاب کنی، هیچ‌جا درست نمی‌شود.

International
Business
Coaching

5S

تمرین

گام دوم:

هر چیز اضافی را حذف کن.

هر چیزی که ۳۰ روز استفاده نشده

- حذف
- بایگانی
- یا از این فضا خارج شود

از خودت بپرس:

اگر این نباشد، چه اتفاقی می‌افتد؟

International
Business
Coaching

5S
تمرین

گام سوم:

جای مشخص تعریف کن.

برای هر چیز باقی‌مانده

- یک جای ثابت
- قابل تشخیص
- قابل دسترس

قانون:

هر چیزی که جای مشخص نداشته باشد، دوباره گم می‌شود.

International
Business
Coaching

品質第一

درست انجام دادن کار

Quality First

International
Business
Coaching

品質第一

درست انجام دادن کار

Quality First

بعد از اینکه:

- جهت مشخص شد
- واقعیت دیده شد
- اجرا شفاف شد

نوبت به مهم‌ترین چالش می‌رسد:

- **کار انجام می‌شود،**
  اما درست انجام نمی‌شود.

International
Business
Coaching

تکنیک ۱
استاندارد ورک
Standard Work

استاندارد ورک یعنی:

بهترین روش فعلی انجام یک کار

که مکتوب، شفاف و قابل تکرار شده است.

- **نه قانون خشک،**
  نه فایل قطور؛
  فقط «روش درستِ فعلی».

International Business Coaching

تکنیک ۱
استاندارد ورک
Standard Work

اشتباهات رایج مدیران:

۱. فکر می‌کنن نوشتن چند تا دستورالعمل یعنی کار استاندارد شده.

۲. هر کسی کار رو به روش خودش انجام می‌ده و مدیر بهش عادت کرده.

۳. استانداردها انقدر کلی یا طولانی هستن که کسی حال خوندنشون رو نداره.

۴. بعد از نوشتن، دیگه سراغشون نمی‌رن و به‌روز نمی‌شن.

۵. انتظار دارن کیفیت بالا بره، بدون اینکه خود مدیر به همون روش عمل کنه.

International
Business
Coaching

تمرین
استاندارد ورک

Standard Work

گام اول:

یک کار پرتکرار و حساس را انتخاب کن.

کاری که:

- زیاد انجام می‌شود
- خطا در آن هزینه می‌سازد
- کیفیتش نوسان دارد

مثال: ثبت سفارش، پاسخ‌گویی فروش، تحویل، تسویه.

قانون:

اگر کار کم‌اهمیت را استاندارد کنی، نتیجه‌ای نمی‌بینی.

International
Business
Coaching

تمرین
استاندارد ورک
Standard Work

گام دوم:

روش درست را کوتاه و شفاف بنویس.

روی یک صفحه بنویس:

- شروع کار دقیقاً از کجاست؟
- مراحل درست انجام (حداکثر ۵ مرحله)
- خطای رایج کجاست؟
- خروجی قابل قبول چیست؟

قانون:

اگر بیشتر از یک صفحه شد، استفاده نمی‌شود.

International
Business
Coaching

تمرین
استاندارد ورک

Standard Work

گام سوم:

با واقعیت تستش کن.

این نوشته را بده:

- یک نیروی جدید
- یا کسی که کمتر آن کار را انجام می‌دهد

اگر وسط کار سؤال داشت یا راه را عوض کرد،
استاندارد هنوز کامل نیست.

قانون استاندارد ورک:

استاندارد خوب، بدون توضیح شفاهی هم اجرا می‌شود.

International
Business
Coaching

تکنیک ۲

جیـــــدوکا

Jidoka

جیدوکا یعنی:

توقف خطا در همان لحظه‌ای که اتفاق می‌افتد،

قبل از اینکه به هزینه، دوباره‌کاری یا نارضایتی مشتری تبدیل شود.

- **جیدوکا سرعت را کم نمی‌کند؛ هزینه خطا را صفر می‌کند.**

International
Business
Coaching

تکنیک ۲

جیـــــدوکا

Jidoka

اشتباهات رایج مدیران:

۱. اجازه می‌دن کارِ اشتباه ادامه پیدا کنه فقط چون می‌ترسن کار بخوابه.

۲. خطا رو می‌بینن، ولی می‌گن «بعداً درستش می‌کنیم».

۳. وقتی کسی کار رو متوقف می‌کنه، به‌جاش حمایت، بازخواستش می‌کنن.

۴. مشکل رو گردن فرد می‌ندازن، نه فرآیندی که اجازه خطا داده.

۵. فقط نتیجه نهایی براشون مهمه، نه اینکه مسیر چطور طی شده.

International
Business
Coaching

تمرین
جیـــــدوکا
Jidoka

گام اول:

خط قرمز را شفاف مشخص کن.

یک فرآیند مهم را انتخاب کن. دقیق بنویس:

- چه خطایی نباید اجازه ادامه پیدا کند

مثال: اطلاعات ناقص سفارش، قیمت اشتباه، تأیید نگرفتن از مشتری.

قانون:

اگر خط قرمز مکتوب نباشد، کسی جرئت توقف ندارد.

International
Business
Coaching

تمرین
جیـــــدوکا

Jidoka

گام دوم:

اختیار توقف را رسمی اعلام کن

به تیم بگو:

- اگر این خطا دیده شد، حق توقف کار دارند
- حتی اگر کار بخوابد

رفتار مدیر در این گام حیاتی است:
اولین توقف نباید با سرزنش همراه شود.

International
Business
Coaching

تمرین
جیـــــدوکا

Jidoka

گام سوم:

بدون اصلاح ریشه‌ای ادامه نده

بعد از توقف بپرس:

- چرا این خطا اتفاق افتاد؟
- کجای کار اجازه داد؟

- تا اصلاح نشد، کار ادامه پیدا نکند.

قانون جیدوکا:

کاری که غلط جلو برود،
چند برابر هزینه برمی‌گردد.

International
Business
Coaching

合意形成

تصمیم‌سازی مشارکتی

Alignment

International
Business
Coaching

合意形成

تصمیم‌سازی مشارکتی

Alignment

بعد از اینکه:

- کارها شفاف شدند
- کیفیت تا حد قابل قبول تثبیت شد

چالش بعدی این است:

تصمیم‌ها گرفته می‌شوند،
اما در اجرا مقاومت ایجاد می‌شود.

در مدیریت ژاپنی:

- **تصمیمِ خوب، تصمیمی نیست که درست باشد؛**
  تصمیمی است که اجرا شود.

International
Business
Coaching

تکنیک
نمـــــاواشی
Nemawashi

نماواشی یعنی:

آماده‌سازی ذهن افراد قبل از تصمیم رسمی.

- تصمیم هنوز اعلام نشده،
  اما گفتگوها شروع شده‌اند.

International Business Coaching

تکنیک
نمـــــاواشی
Nemawashi

اشتباهات رایج مدیران:

۱. تصمیم رو تو ذهن خودشون نهایی می‌کنن و بعد تازه می‌رن نظر بقیه رو می‌پرسن.

۲. فکر می‌کنن توضیح دادن بعد از اعلام تصمیم کافیه.

۳. فقط با آدم‌های موافق حرف می‌زنن و صدای مخالف رو نمی‌شنون.

۴. گفتگوها رو صوری انجام می‌دن، نه برای فهمیدن نگرانی واقعی اجرا.

۵. عجله دارن سریع تصمیم اعلام کنن و برای آماده‌سازی ذهن تیم وقت نمی‌ذارن.

International Business Coaching

تمرین
نمـــــاواشی
Nemawashi

گام اول:

آدم‌های کلیدی اجرا را مشخص کن.

- ۳ تا ۵ نفر که اجرای تصمیم به آن‌ها وابسته است را لیست کن.
- کسانی که اگر همراه نباشند، تصمیم زمین می‌ماند.

قانون:

اگر آدم درست را انتخاب نکنی، بهترین تصمیم هم اجرا نمی‌شود.

International
Business
Coaching

تمرین
نمـــــاواشی
Nemawashi

گام دوم:

گفتگوی غیررسمی و واقعی انجام بده

- **با هرکدام جداگانه صحبت کن.**
- **سؤال‌های ساده بپرس:**
  - این تصمیم کجایش گیر می‌کند؟
  - چه چیزی اجرای آن را سخت می‌کند؟
- **چه چیزی اجرای آن را سخت می‌کند؟**

قانون:

هدف فهمیدن است، نه رأی گرفتن.

International
Business
Coaching

تمرین
نمـــــاواشی
Nemawashi

گام سوم:

تصمیم را قبل از اعلام اصلاح کن

نگرانی‌های تکرارشونده را جمع‌بندی کن.
تصمیم را:

- ساده‌تر
- مرحله‌ای‌تر
- یا قابل‌اجراتر کن

بعد از این گام، تصمیم را رسمی اعلام کن.

قانون نماواشی:

تصمیمی که قبلش شنیده شده،
بعدش مقاومت نمی‌سازد.

International
Business
Coaching

振り返りと展開

یادگیری سازمانی

Learning System



International Business Coaching

振り返りと展開
یادگیری سازمانی

Learning System

بعد از اینکه:

- **تصمیم‌ها ساخته و اجرا شدند،**

چالش اصلی این است:

همان اشتباه‌ها تکرار می‌شوند
و موفقیت‌ها در همان نقطه متوقف می‌مانند.

در مدیریت ژاپنی:

- سازمانی بالغ است که **از نتیجه‌ها یاد می‌گیرد،**
  نه فقط واکنش نشان می‌دهد.

International
Business
Coaching

تکنیک ۱
هانسه‌ای

Hansei

هانسه‌ای یعنی:

بازنگری صادقانه بعد از هر نتیجه

چه شکست، چه موفقیت.

هدف هانسه‌ای پیدا کردن مقصر نیست؛

پیدا کردن یادگیری قابل استفاده است.

International Business Coaching

تکنیک ۱
هانسه‌ای
Hansei

اشتباهات رایج مدیران:

۱. فقط وقتی کار خراب می‌شه برمی‌گردن بررسی می‌کنن، نه بعد از موفقیت‌ها.

۲. جلسه بررسی رو تبدیل می‌کنن به سرزنش و دفاع، نه یادگیری.

۳. زود جمع‌بندی می‌کنن بدون اینکه بفهمن چرا واقعاً این نتیجه به‌وجود اومده.

۴. آخرش به هیچ تصمیم یا تغییر مشخصی نمی‌رسن.

۵. همون اشتباه رو می‌بینن تکرار می‌شه، ولی باز هم فقط تعجب می‌کنن.

International Business Coaching

تمرین
هانسه‌ای
Hansei

گام اول:

یک نتیجه مشخص را انتخاب کن

یک اتفاق واقعی را انتخاب کن:

- پروژه‌ای که تموم شده
- تصمیمی که نتیجه داده
- یا کاری که خراب شده

نه کلی، نه مبهم؛ یک اتفاق مشخص.

قانون:

تا نتیجه مشخص نباشد، بازنگری واقعی شکل نمی‌گیرد.

International Business Coaching

تمرین
هانسه‌ای

Hansei

گام دوم:

بدون دفاع، واقعیت را مرور کن

در یک جلسه کوتاه (حداکثر ۳۰ دقیقه) فقط به این ۳ سؤال جواب بده:

- چی طبق انتظار پیش نرفت؟
- چرا این اتفاق افتاد؟ (نه «کی مقصر بود»)
- کجای تصمیم یا اجرا اشتباه بود؟

قانون:

هر جا دفاع شروع شد، یادگیری متوقف می‌شود.

International Business Coaching

تمرین
هانسه‌ای

Hansei

گام سوم:

یک تغییر مشخص برای دفعه بعد تعیین کن

فقط یک کار مشخص بنویس که:

- دفعه بعد باید متفاوت انجام شود

نه شعار، نه کلی‌گویی.

مثال: «قبل از اجرا حتماً تأیید مشتری گرفته شود.»

قانون هانسه‌ای:

اگر به تغییر مشخص نرسیدی، هانسه‌ای انجام نشده.

International
Business
Coaching

تکنیک ۲

یوکوتن

Yokoten

یوکوتن یعنی:

انتقال آگاهانه تجربه‌ها از یک نقطه سازمان به کل سازمان.

نه فقط موفقیت‌ها،
نه فقط شکست‌ها؛

هر یادگیری قابل استفاده.

International
Business
Coaching

تکنیک ۲

یوکوتن

Yokoten

اشتباهات رایج مدیران:

۱. فکر می‌کنن تجربه‌ها خودبه‌خود به بقیه منتقل می‌شه و نیاز به کاری نداره.

۲. موفقیت یا اشتباه توی یک تیم می‌مونه و به بقیه واحدها نمی‌رسه.

۳. تجربه‌ها رو فقط تعریف می‌کنن، بدون اینکه بگن دقیقاً چه کاری باید تکرار یا اصلاح بشه.

۴. انتقال تجربه رو می‌ذارن برای جلسه‌های طولانی که آخرش کسی یادش نمی‌مونه.

۵. هر تیم دوباره همون مسیر اشتباه قبلی رو می‌ره و مدیر فقط نظاره‌گره.

International Business Coaching

تمرین
یوکوتن

Yokoten

گام اول:

یک تجربه «قابل تکرار یا قابل جلوگیری» را انتخاب کن

- یا یک موفقیت که ارزش تکرار دارد
- یا یک اشتباه که نباید دوباره اتفاق بیفتد
- فقط یک مورد مشخص (نه کلی)

قانون:

اگر تجربه مبهم باشد، انتقالش بی‌فایده است.

International
Business
Coaching

تمرین
یوکوتن
Yokoten

گام دوم:

تجربه را یک‌صفحه‌ای و عملی بنویس

در یک صفحه کوتاه بنویس:

- چه اتفاقی افتاد؟
- چرا این اتفاق افتاد؟
- از این به بعد دقیقاً چه کاری باید انجام شود یا نشود؟

قانون:

اگر آخرش «اقدام مشخص» نداشته باشد، یوکوتن نیست.

International
Business
Coaching

تمرین
یوکوتن
Yokoten

گام سوم:

هدفمند منتقل کن، نه عمومی

این صفحه را فقط به تیم‌های مشابه یا درگیر بده بگو:

- این کار از این به بعد باید تکرار شود
- یا این اشتباه دیگر نباید تکرار شود

یک هفته بعد چک کن:
آیا رفتار واقعاً تغییر کرده؟

قانون یوکوتن:

تجربه‌ای که منتقل نشود، دوباره هزینه می‌سازد.

International
Business
Coaching

تکنیک ۳

3M

مودا / مورا / موری

Muda / Mura / Muri

3M یعنی:

سه منشأ اصلی مشکل در هر سیستم کاری
که اگر دیده نشوند، هر اصلاحی موقتی است.

- مودا (Muda): اتلاف
- مورا (Mura): عدم تعادل
- موری (Muri): فشار بیش‌ازحد

International
Business
Coaching

اشتباهات رایج مدیران:

۱. فکر می‌کنن مشکل فقط کم‌کاری یا ضعیف بودن آدم‌هاست، نه خود سیستم.

۲. فقط دنبال حذف اتلاف‌های ظاهری هستن و به فشار و بی‌تعادلی توجهی نمی‌کنن.

۳. با فشار بیشتر می‌خوان نتیجه بگیرن و نمی‌فهمن دارن سیستم رو خسته می‌کنن.

۴. شلوغی و استرس رو با بهره‌وری اشتباه می‌گیرن.

۵. مشکل رو تکه‌تکه می‌بینن و ریشه‌ای بهش نگاه نمی‌کنن.

تکنیک ۳

3M

مودا / مورا / موری

Muda / Mura / Muri

International Business Coaching

تمرین 3M

تشخیص ریشه‌ای مشکل

گام اول:

یک جای دردناک سیستم را انتخاب کن

جایی که:

- همیشه شلوغ است
- تیم خسته و عصبی است
- یا خطا و تأخیر زیاد دارد

مثلاً فروش، تحویل، پشتیبانی، حسابداری.

قانون:

اگر جای درد را درست انتخاب نکنی، تحلیل بی‌فایده می‌شود.

International
Business
Coaching

تمرین
3M

تشخیص ریشه‌ای مشکل

گام دوم:

سه عینک 3M را جداگانه بزن

برای همان فرآیند، فقط این‌ها را بنویس:

- اتلاف (مودا):
  چه کاری انجام می‌شود که ارزش واقعی برای مشتری یا نتیجه ندارد؟
- بی‌تعادلی (مورا):
  کجا کارها موجی، نامنظم یا ناهماهنگ‌اند؟
- فشار زیاد (موری):
  کجا به آدم یا سیستم بیشتر از توانش فشار می‌آید؟

قانون:

اگر فقط یکی را ببینی، مشکل را ناقص دیده‌ای.

International
Business
Coaching

تمرین
3M
تشخیص ریشه‌ای مشکل

گام سوم:

اصلاح را از فشار یا بی‌تعادلی شروع کن

اول سراغ جایی برو که:

- بیشترین فشار ایجاد شده
- یا بی‌تعادلی بقیه مشکلات را ساخته
- نه جایی که فقط اتلافش واضح‌تر است.

مثال: قبل از حذف کار اضافی، ببین چرا این‌همه کار روی یک نفر ریخته.

قانون *3M*:

فشار و بی‌تعادلی، اتلاف می‌سازند؛
نه برعکس.

International
Business
Coaching

改善

بهبود مستمر

Continuous Improvement

International Business Coaching

改善
بهبود مستمر

Continuous Improvement

بعد از اینکه:

- **جهت مشخص شد**
- **واقعیت دیده شد**
- **اجرا شفاف شد**
- **کیفیت تثبیت شد**
- **تصمیم‌ها درست اجرا شدند**
- **سازمان یاد گرفت**

اگر یک چیز نباشد، همه‌چیز آرام‌آرام برمی‌گردد به عقب:

بهبود مستمر

در مدیریت ژاپنی:

- سیستم خوب، بدون بهبود مستمر، دوام نمی‌آورد.

International
Business
Coaching

تکنیک
کایـــزن
Kaizen

کایزن یعنی:

بهبودهای کوچک، مداوم و متوقف‌نشدنی
در کارهای روزمره.

کایزن پروژه نیست؛
عادت مدیریتی است.

International
Business
Coaching

تکنیک
کایـــزن
Kaizen

اشتباهات رایج مدیران:

۱. فکر می‌کنن مشکل فقط کم‌کاری یا ضعیف بودن آدم‌هاست، نه خود سیستم.

۲. فقط دنبال حذف اتلاف‌های ظاهری هستن و به فشار و بی‌تعادلی توجهی نمی‌کنن.

۳. با فشار بیشتر می‌خوان نتیجه بگیرن و نمی‌فهمن دارن سیستم رو خسته می‌کنن.

۴. شلوغی و استرس رو با بهره‌وری اشتباه می‌گیرن.

۵. مشکل رو تکه‌تکه می‌بینن و ریشه‌ای بهش نگاه نمی‌کنن.

International
Business
Coaching

تمرین
کایـــزن
Kaizen

گام اول:

یک نقطه ثابت برای بهبود انتخاب کن

فقط یک حوزه:

- فروش
- تحویل
- پاسخ‌گویی
- جلسات
- گزارش‌دهی

قانون:

اگر هر هفته حوزه عوض شود، کایزن شکل نمی‌گیرد.

International
Business
Coaching

تمرین
کایـــزن
Kaizen

گام دوم:

بهبود خیلی کوچک تعریف کن

فقط یک حوزه:

هر هفته فقط به این سؤال جواب بده:

- این هفته چی رو می‌تونیم کمی بهتر کنیم؟

بهبود باید:

- ساده
- کم‌هزینه
- قابل اجرا در چند روز باشد

قانون:

بهبود کوچکِ اجراشده از ایده بزرگِ اجرانشده بهتر است.

International
Business
Coaching

تمرین
کایـــزن
Kaizen

گام سوم:

اجرا کن و ثبت کن

همان یک تغییر کوچک را اجرا کن.

بنویس:

- چه تغییری دادیم
- چه نتیجه‌ای داشت

اگر جواب نداد، حذفش کن؛ اگر جواب داد، نگهش دار.

قانون کایزن:

بهبود تا وقتی ثبت نشود، پایدار نمی‌شود.

International
Business
Coaching

مهم‌ترین چیزی که باید درباره تصمیم‌ها بدانیم این است:

بدون بازخورد، هیچ تصمیمی درست نمی‌شود.

پیتر دراکر

International Business Coaching

چرا بازخورد مهم‌ترین ابزار مدیر است؟

- **بازخورد، سریع‌ترین راه اصلاح بیزینسه**
- بدون هزینه
- بدون استخدام
- بدون تغییر ساختار
- **فقط شنیدنِ درست**

بیشتر مشکلات بیزینس،

خیلی قبل‌تر توسط یکی دیده شده... ولی کسی نشنیده.

International Business Coaching

چرا مدیرها بازخورد نمی‌گیرند؟

- **بازخورد گرفتن ترسناک است**
- می‌ترسیم ضعف‌هامون معلوم بشه
- می‌ترسیم کنترل رو از دست بدیم
- می‌ترسیم غر زدن شروع بشه

International Business Coaching

بازخورد را باید از چه کسانی گرفت؟

- سه گروهی که حقیقت بیزینس را می‌دانند
- مشتری
- پرسنل
- شرکای کلیدی

International
Business
Coaching

بازخورد از پرسنل کمک می‌کنه بفهمیم:

- کارها دقیقاً کجا گیر می‌کنن
- فروش دقیقاً کجا می‌خوابه
- تصمیم‌ها کجا دردسر درست می‌کنن
- تیم چرا خسته و بی‌انگیزه
- خطر بعدی از کجا میاد

International Business Coaching

«این تمرین رو باید انجام بدید، نه یادداشت کنید.
با حداقل ۳ نفر از پرسنلتون تماس بگیرید.»

۱. کارها کجا گیر می‌کنن؟

هدف تماس: پیدا کردن گیرهای واقعی کار، نه حدس مدیریتی

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- تو کارهای روزمره، کدوم مرحله بیشتر از همه کارت رو معطل می‌کنه؟
- اگه بخوای فقط یک کار رو ساده‌تر کنی، اون کدومه؟
- کجاها دوباره‌کاری داریم که به نظرت بی‌دلیله؟

۲. فروش کجا می‌خوابه؟

هدف تماس: فهمیدن ریزش فروش از زبان کسی که جلوی مشتریه

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- بیشتر مشتری‌ها سر چی عقب می‌کشن؟
- کجا حس می‌کنی فروش داشت شکل می‌گرفت ولی خوابید؟
- به نظرت مهم‌ترین دلیل نخریدن مشتری‌ها چیه؟

۳. تصمیم‌ها کجا اذیت می‌کنن؟

هدف تماس: لو رفتن تصمیم‌های غیرعملی

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- کدوم تصمیم یا دستور اخیراً کارت رو سخت‌تر کرده؟
- کدوم قانون یا روش هست که تو اجرا جواب نمی‌ده؟
- اگه جای من بودی، کدوم تصمیم رو عوض می‌کردی؟

۴. تیم چرا خسته‌ست؟

هدف تماس: فهمیدن فرسودگی پنهان تیم

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- چی تو کارت بیشتر از همه خسته‌کننده شده؟
- به نظرت چی باعث شده انگیزه کمتر بشه؟
- اگه بخوای فقط یک چیز رو تغییر بدی که حالت بهتر بشه، اون چیه؟

۵. خطر بعدی کجاست؟

هدف تماس: هشدارهای زودهنگام

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- به نظرت اگه همین روال ادامه پیدا کنه، کجا ممکنه به مشکل بخوریم؟
- چی هست که الان شاید مهم به نظر نیاد، ولی بعداً دردسر می‌شه؟
- کدوم نشونه رو می‌بینی که من شاید نبینم؟

International Business Coaching

بازخورد از مشتری کمک می‌کند بفهمیم:

- تجربه خرید کجا سخت یا آزاردهنده است
- چرا مشتری خرید می‌کند یا نمی‌کند
- قیمت کجا و چرا مسئله می‌شود
- چرا مشتری برمی‌گردد یا برنمی‌گردد
- چه چیزی باعث معرفی یا عدم معرفی ما می‌شود

International Business Coaching

۱. تجربه خرید کجا اذیت‌کننده بوده؟

هدف تماس: فهمیدن اصطکاک واقعی تجربه مشتری

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- تو فرآیند خرید، کدوم قسمت برات سخت یا اذیت‌کننده بود؟
- اگه بخوای خرید رو ساده‌تر کنی، کجاش رو تغییر می‌دی؟
- جایی بود که حس کنی وقتت تلف شد؟

۲. چرا خرید انجام شد یا نشد؟

هدف تماس: فهمیدن منطق تصمیم مشتری

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- چی باعث شد تصمیم به خرید بگیری؟
- لحظه‌ای بود که نزدیک بود نخری؟ چرا؟
- اگه نخریدی، دقیقاً چی کم بود؟

۳. قیمت کجا مسئله شد؟

هدف تماس: فهمیدن حساسیت واقعی قیمت

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- قیمت رو چطور دیدی؟ منطقی، بالا، یا نامشخص؟
- اگه گرون بود، چرا؟ نسبت به چی؟
- چی می‌تونست قیمت رو برات قابل‌قبول‌تر کنه؟

۴. چرا ممکنه دوباره نخری؟

هدف تماس: فهمیدن ریزش آینده مشتری

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- چه چیزی ممکنه باعث بشه دفعه بعد از ما نخری؟
- چه تجربه‌ای اگه تکرار بشه، اذیتت می‌کنه؟
- چه چیزی باعث می‌شه بری سراغ گزینه دیگه؟

۵. چرا ممکنه ما رو معرفی کنی یا نکنی؟

هدف تماس: سنجش رضایت واقعی مشتری

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- احتمالش هست ما رو به کسی معرفی کنی؟ چرا؟
- چه چیزی باعث می‌شه معرفی نکنی؟
- چی باید بهتر بشه که با خیال راحت معرفی کنی؟

International
Business
Coaching

بازخورد از شرکای کلیدی به ما کمک می‌کند بفهمیم:

- بازار به کدام سمت می‌رود
- کجا از رقبا عقب‌تریم
- کدام فرصت‌های رشد را نمی‌بینیم
- جایگاه قیمت و ارزش ما در بازار چگونه است
- چه ریسک‌ها و تهدیدهایی در راه است

International Business Coaching

۱. بازار به کدوم سمت می‌ره؟

هدف تماس: فهمیدن جهت حرکت بازار از نگاه کسی که وسط بازاره

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- این مدت تقاضای بازار به کدوم سمت رفته؟
- مشتری‌ها بیشتر دنبال چی هستن نسبت به قبل؟
- چه چیزی داره کم‌کم از بازار حذف می‌شه؟

۲. ما کجا از بازار عقب‌تریم؟

هدف تماس: دیدن ضعف‌های بیزینس نسبت به رقبا

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- به نظرت ما نسبت به رقبا کجا ضعیف‌تریم؟
- کدوم بخش کارمون باعث می‌شه مشتری مکث کنه؟
- چی داریم که بازار دیگه خیلی براش هیجان‌انگیز نیست؟

۳. کجا فرصت رشد داریم؟

هدف تماس: شناسایی فرصت‌های پنهان رشد

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- کجا می‌تونیم فروش بیشتری داشته باشیم ولی نداریم؟
- چه محصول یا خدمتی الان جاش خالیه؟
- مشتری‌ها چه چیزی رو می‌پرسن که ما نداریم؟

۴. قیمت و ارزش ما چطور دیده می‌شه؟

هدف تماس: فهمیدن جایگاه قیمتی و ارزشی در بازار

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- قیمت ما نسبت به بازار چطور دیده می‌شه؟
- اگه گرون به نظر میاد، چرا؟
- چی باعث می‌شه قیمت بره بالا ولی مشتری هنوز بخره؟

۵. چه خطری جلو راه ماست؟

هدف تماس: دریافت هشدارهای زودهنگام برای رشد آینده

سؤال‌هایی که باید بپرسند:

- به نظرت بزرگ‌ترین ریسک بازار تو ماه‌های آینده چیه؟
- چی هست که اگه بهش توجه نکنیم، عقب می‌افتیم؟
- کدوم تغییر بازار می‌تونه به ما ضربه بزنه؟

International Business Coaching

جلسه هفتگی

جلسه هفتگی برای چیست؟

- مرور وضعیت کارها
- حل موانع و گره‌ها
- هماهنگی برای هفته بعد

اگر خروجی ندارد، جلسه لازم نیست.

International Business Coaching

جلسه هفتگی

زمان، نظم و نقش‌ها

- روز و ساعت ثابت
- حداکثر ۶۰ دقیقه
- شروع و پایان دقیق

نقش‌ها:

- مدیر جلسه (هدایت و زمان)
- دبیر جلسه (ثبت تصمیم‌ها)
- اعضا (گزارش کوتاه، نه توجیه)

International Business Coaching

جلسه هفتگی

دستور جلسه و گزارش‌دهی

دستور جلسه ثابت:

- گزارش کوتاه هفته گذشته
- موانع و مشکلات
- اقدامات هفته آینده

گزارش‌ها:

- کوتاه
- ترجیحاً عددی
- بدون توضیح اضافه

International Business Coaching

جلسه هفتگی

تمرکز جلسه کجاست؟

تمرکز جلسه هفتگی روی:

- چه کاری جلو نرفته؟
- چرا جلو نرفته؟
- چه کمکی لازم دارد؟

جلسه هفتگی = جلسه حل گره‌ها

International Business Coaching

جلسه هفتگی

خروجی و پیگیری

هر جلسه باید داشته باشد:

- اقدام مشخص
- مسئول مشخص
- زمان مشخص

بعد از جلسه:

- خلاصه مکتوب
- ارسال برای همه
- پیگیری در جلسه بعد

International Business Coaching

جلسه اتاق فکر

ساختار حرفه‌ای اجرای اتاق فکر

اتاق فکر زمانی اثرگذار است که ساختار داشته باشد، نه فقط ایده‌پردازی.

هدف اتاق فکر، حل مسئله و خلق ایده‌ی قابل اجراست، نه گفت‌وگوی پراکنده.

International Business Coaching

جلسه اتاق فکر

فضای جلسه را هدفمند و امن بچین

- فضای جدا، آرام و بدون رفت‌وآمد
- تخته، کاغذ بزرگ و ابزار نوشتن در دسترس
- موبایل‌ها بی‌صدا
- فضای صمیمی، بدون قضاوت

قانون شروع جلسه:

اینجا فقط ایده می‌دهیم؛ نقد و قضاوت نداریم.

International Business Coaching

جلسه اتاق فکر

موضوع را دقیق و شفاف انتخاب کن

اتاق فکر برای حل یک مسئله مشخص برگزار می‌شود، نه کلی‌گویی.

- موضوع باید مشخص، محدود و قابل پاسخ باشد
- یک سؤال واضح روی تخته نوشته شود

مثال خوب:

- «چطور نرخ تبدیل فروش را از ۸٪ به ۱۵٪ برسانیم؟»

مثال بد:

- «فروشمون چرا کمه؟»

International Business Coaching

جلسه اتاق فکر

نقش‌ها را از اول مشخص کن

اتاق فکر بدون نقش، خیلی زود به گفت‌وگوی پراکنده تبدیل می‌شود.

مدیر جلسه: هدایت بحث، نه ایده دادن

دبیر جلسه: ثبت دقیق تمام ایده‌ها، بدون حذف

شرکت‌کنندگان: فقط ایده می‌دهند؛ تحلیل و نقد ممنوع

International Business Coaching

جلسه اتاق فکر

ترکیب افراد حاضر مهمه

بهترین ایده‌ها از ترکیب نگاه‌های متفاوت بیرون می‌آید.

ترکیب پیشنهادی:

- چند نفر از تیم داخلی مرتبط (فروش، تولید، خدمات)
- یک نفر خارج از بیزینس با نگاه تازه
- یک نفر هم‌صنف قابل اعتماد

اگر تیم کوچک است، حتی دعوت از نیروی پذیرش یا پشتیبانی هم ارزشمند است.

International Business Coaching

جلسه اتاق فکر

قوانین ساده ولی مهم جلسه

- فقط نوبتی صحبت کن
- وسط حرف کسی نپر
- هیچ ایده‌ای قضاوت نمی‌شود
- کسی حق ندارد بگوید «جواب نمی‌دهد»
- در صورت خستگی، استراحت کوتاه بده

هدف جلسه: تولید ایده، نه تصمیم‌گیری

International Business Coaching

جلسه اتاق فکر

بعد از جلسه، ایده‌ها را دسته‌بندی کن

جلسه تمام شد، کار تازه شروع می‌شود.

- همه ایده‌ها را یک‌جا جمع کن
- ایده‌های مشابه را گروه‌بندی کن
- ایده‌های جذاب را جدا کن
- نتیجه را با ارائه‌دهنده جلسه مرور کن

International Business Coaching

جلسه اتاق فکر

ایده‌های قابل اجرا را انتخاب کن

همه ایده‌ها اجرا نمی‌شوند؛ و این طبیعی است.

- ۲ یا ۳ ایده‌ی قابل اجرا انتخاب کن
- بقیه را برای آینده نگه دار

نکته حرفه‌ای:

اگر ایده‌ای خوب است ولی الان اولویت نیست، بگو:

«ایده عالیه، فعلاً تمرکز ما روی A هست؛ برای بعد نگهش می‌داریم.»

International Business Coaching

جلسه اتاق فکر

اجرای ایده‌ها را دقیق پیگیری کن

تا ایده اجرا نشود، اتاق فکر فقط وقت‌گذرانی است.

- مسئول اجرا مشخص شود
- زمان‌بندی تعیین شود
- نتیجه در جلسه بعد بررسی شود

International
Business
Coaching

هدف گذاری

International
Business
Coaching

هدف گذاری

هدف خوب چیزی است که اگر به آن نرسیم،
همان آدم قبلی می‌مانیم.

International
Business
Coaching

هدف گذاری

هدف خوب چیزی است که اگر به آن نرسیم،
همان آدم قبلی می‌مانیم.

هدف باید «تغییر» بسازد.

International Business Coaching

ویژگی های یک هدف خوب

- **شفاف** باشد (همه یک چیز بفهمند)
- **قابل سنجش** باشد (بشود گفت جلو رفت یا نه)
- **متعهدکننده** باشد (نتوان راحت رهایش کرد)
- **تمرکزساز** باشد (نه ده‌تا هدف هم‌زمان)

International Business Coaching

چرا هدف نباید داخل نقطه امن باشد؟

اگر هدف داخل نقطه امن باشد:

- تیم هیجان نمی‌گیرد
- رفتارها تغییر نمی‌کند
- نتیجه‌ها تکراری می‌ماند

هدف داخل نقطه امن = ادامه وضع موجود

International
Business
Coaching

هدف خوب کجاست؟

هدف خوب:

- کمی ترسناک است
- نیاز به تصمیم جدید دارد
- رفتار تیم را عوض می‌کند
- مدیر را مجبور به پیگیری می‌کند

International
Business
Coaching

تمرین عملی هدف‌گذاری

(۳ گام ساده)

International Business Coaching

گام اول

وضعیت فعلی را بنویس

به‌صورت خیلی ساده و واقعی بنویس:

- الان دقیقاً کجای کار هستی؟
- نتیجه فعلی تو چیه؟ (عدد)

مثال: «فروش ماهانه ما الان ۳ میلیارد است.»

International Business Coaching

گام دوم

نقطه امن را مشخص کن

به این سؤال جواب بده:

- چه هدفی هست که رسیدن به آن برایت راحت است؟

مثال: «رسیدن به فروش ۳.۵ میلیارد بدون تغییر جدی.»

International Business Coaching

گام سوم

هدف خارج از نقطه امن را بنویس

حالا هدفی بنویس که:

- کمی ترسناک باشد
- نیاز به تصمیم جدید داشته باشد
- رفتار تیم را تغییر دهد

مثال: «رسیدن به فروش ۹ میلیارد با تغییر مدل فروش.»

International Business Coaching

جریان ذهنی هدف

- ما اول «چی می‌خوایم» رو می‌نویسیم
- ولی کمتر می‌پرسیم «چرا می‌خوایم»
- هدف بدون نیت شفاف، وسط راه فرسوده می‌شه

International Business Coaching

نیت پشت هدف چیست؟

- نیت = دلیل واقعی حرکت
- دو هدف با عدد یکسان، ولی نیت متفاوت → نتیجه متفاوت
- نیت روی صبر، پیگیری و تحمل فشار اثر می‌ذاره

International Business Coaching

توکل در کنار مسئولیت‌پذیری

توکل یعنی رها کردن اجرا نیست

توکل یعنی:

- من مسیر را شفاف می‌کنم
- تصمیم می‌گیرم
- عمل می‌کنم
- نتیجه را به خدا می‌سپارم

International Business Coaching

اثر نیت جمعی تیم

- هدف اگر فقط در ذهن مدیر باشد، سنگین می‌شود
- وقتی تیم بفهمد «چرا»، انرژی جمعی شکل می‌گیرد
- نیت مشترک ← تمرکز ← هم‌جهتی ← نتیجه

International
Business
Coaching

برای رسیدن به هدف،
به «اقـــدام» نیاز داریم

- هیچ هدفی فقط با نوشتن محقق نمی‌شود.
  بین هدف و نتیجه، **اقدام** قرار دارد.
- رای رسیدن به هدف،
  به **اقداماتی با ویژگی‌های مشخص** نیاز داریم.

International Business Coaching

اقدام خوب چه ویژگی‌هایی دارد؟

یک اقدام خوب:

- مستقیماً روی رسیدن به هدف اثر می‌گذارد
- درکنترل تیم یا مدیر است (نه بازار، نه شانس)
- به تصمیم یا رفتار جدید منجر می‌شود
- قابل پیگیری در بازه مشخص(روزانه، هفتگی و ماهانه) است
- واضح و بدون تفسیر نوشته می‌شود
- مسئول مشخص دارد
- انجام‌پذیر اما چالشی است

International
Business
Coaching

تمرین عملی نوشتن اقدام‌ها

International Business Coaching

گام اول

هدف را جلوی چشمت بگذار

هدفی که همین الان نوشتی را:

- واضح
- عددار
- خارج از نقطه امن

دقیقاً جلوی خودت بنویس. (بدون تغییر، بدون اصلاح)

International Business Coaching

گام دوم

اقدام‌ها را بدون فیلتر بنویس

حالا فقط بنویس:

- برای رسیدن به این هدف **چه کارهایی باید انجام شود؟**

قوانین این گام:

- قضاوت نکن
- حذف نکن
- زیاد بودن اشکال ندارد
- فقط بنویس (حتی اگر مطمئن نیستی)

International Business Coaching

گام سوم

اقدام‌های مؤثر را جدا کن

از بین اقدام‌هایی که نوشتی:

- آن‌هایی را انتخاب کن که اگر انجام شوند، هدف واقعاً جلو می‌رود

در نهایت:

- ۳ تا ۵ اقدام را نگه دار
- بقیه را کنار بگذار

International
Business
Coaching

مثال‌هایی از اقدامات قابل انجام

International Business Coaching

مثال‌هایی از اقدامات قابل انجام

۱. تماس منظم با مشتریان قدیمی برای فعال‌سازی دوباره
(مثلاً تماس روزانه با ۵ مشتری که مدتی خرید نکرده‌اند)

۲. درخواست مستقیم معرفی از مشتریان راضی بعد از خرید
(مثلاً درخواست معرفی از ۳ مشتری راضی در روز)

۳. پیگیری برنامه‌ریزی‌شده لیدهایی که قبلاً خرید نکرده‌اند
(مثلاً پیگیری روزانه ۵ لید سرد)

۴. ارسال پیام معرفی مشخص به مخاطبان بالقوه
(مثلاً ارسال روزانه ۵ پیام معرفی هدفمند)

۵. پاسخ‌گویی سریع به تمام تماس‌ها و پیام‌های ورودی
(مثلاً پاسخ‌گویی به همه پیام‌ها حداکثر تا ۳۰ دقیقه)

۶. تماس خروجی روزانه با لیست شماره‌های هدف
(مثلاً تماس روزانه با ۱۰ شماره بالقوه)

۷. فعالیت روزانه هدفمند در یک کانال فروش مشخص

۸. جمع‌آوری فعال اطلاعات تماس مشتریان جدید

International Business Coaching

مثال‌هایی از اقدامات قابل انجام

۷. فعالیت روزانه هدفمند در یک کانال فروش مشخص
(مثلاً روزانه ۳۰ دقیقه پاسخ‌گویی و معرفی در اینستاگرام یا واتساپ)

۸. جمع‌آوری فعال اطلاعات تماس مشتریان جدید
(مثلاً ثبت شماره تماس ۳ مشتری جدید در روز)

۹. انتشار منظم تجربه یا رضایت مشتریان
(مثلاً انتشار هفته‌ای ۲ تجربه واقعی مشتری)

۱۰. تست و اصلاح پیام معرفی فروش
(مثلاً تست هفتگی یک متن جدید معرفی)

۱۱. ارتباط‌گیری منظم با کسب‌وکارهای مکمل
(مثلاً تماس هفتگی با ۲ کسب‌وکار مرتبط)

۱۲. پیگیری مجدد تماس‌ها یا پیام‌های بی‌پاسخ
(مثلاً تماس دوباره روزانه با شماره‌هایی که پاسخ نداده‌اند)

۱۳. پیگیری منظم مشتریان مردد بعد از مذاکره
(مثلاً پیگیری روزانه ۵ مشتری مردد)

۱۴. مشخص‌کردن قدم بعدی خرید در پایان هر مذاکره
(مثلاً گفتن دقیق «قدم بعدی چیه» به هر مشتری)

International Business Coaching

مثال‌هایی از اقدامات قابل انجام

۱۵. ثبت دقیق دلیل نخریدن هر مشتری
(مثلاً نوشتن دلیل عدم خرید بعد از هر مذاکره ناموفق)

۱۶. کاهش زمان پاسخ‌گویی تیم فروش
(مثلاً پاسخ‌گویی زیر ۱۵ دقیقه)

۱۷. تمرین روزانه سناریوی فروش با تیم
(مثلاً تمرین روزانه ۱ مکالمه فروش)

۱۸. توضیح شفاف قیمت و شرایط خرید
(مثلاً اعلام قیمت و شرایط بدون ابهام در هر تماس)

۱۹. آماده‌سازی پاسخ مشخص برای اعتراض‌های پرتکرار
(مثلاً آماده‌کردن پاسخ ۵ اعتراض اصلی مشتریان)

۲۰. ساده‌سازی مراحل و مسیر خرید
(مثلاً حذف یک مرحله غیرضروری از فرآیند خرید)

۲۱. استفاده از تجربه مشتریان راضی در مذاکره فروش
(مثلاً گفتن نمونه رضایت واقعی هنگام فروش)

۲۲. کاهش تعداد انتخاب‌های مشتری در پیشنهاد فروش
(مثلاً ارائه فقط ۲ گزینه خرید)

International Business Coaching

مثال‌هایی از اقدامات قابل انجام

۲۳. ایجاد فوریت منطقی برای تصمیم‌گیری مشتری
(مثلاً پیشنهاد معتبر تا پایان هفته)

۲۴. بررسی و گوش‌دادن به تماس‌های فروش
(مثلاً گوش دادن روزانه به ۱ تماس فروش)

۲۵. پیشنهاد محصول یا خدمت مکمل در هر فروش
(مثلاً پیشنهاد محصول جانبی به هر مشتری)

۲۶. ارائه گزینه بهتر یا پلن بالاتر در مذاکره
(مثلاً معرفی پلن حرفه‌ای در هر تماس)

۲۷. تماس پیگیری بعد از خرید برای حفظ ارتباط
(مثلاً تماس روزانه با ۳ مشتری بعد از خرید)

۲۸. ارسال پیشنهاد خرید مجدد به مشتریان قدیمی
(مثلاً ارسال پیام خرید مجدد به‌صورت هفتگی)

۲۹. تمرکز فروش روزانه روی محصولات یا خدمات سودده
(مثلاً اولویت فروش محصولات با حاشیه سود بالاتر)

۳۰. حذف تخفیف‌های بدون دلیل مشخص
(مثلاً عدم ارائه تخفیف مگر با شرط روشن و تعریف‌شده)

International Business Coaching

چرا برای هر اقدام باید «شاخص» داشته باشیم؟

ما اقدام می‌نویسیم تا کاری انجام شود.

اما اگر شاخص نداشته باشیم:

- نمی‌فهمیم اقدام انجام شده یا نه
- نمی‌فهمیم درست انجام شده یا نه
- نمی‌فهمیم مسیر جلو می‌رود یا نه

پس هر اقدام باید یک عدد مشخص داشته باشد
تا بتوانیم مسیر را کنترل کنیم.

International Business Coaching

شاخص اندازه‌گیری یعنی چی؟

شاخص یعنی:

یک عدد ساده که وضعیت اجرای اقدام را نشان می‌دهد

شاخص خوب:

- **عدد دارد**
- **ساده است**
- **سریع چک می‌شود**
- **مستقیم به همان اقدام وصل است**

به این شاخص‌های کلیدی می‌گویند: *KPI*

International Business Coaching

اولویت اول در طراحی شاخص‌ها

اول برای این‌ها شاخص بگذار:

۱ کارهایی که مستقیم پول می‌سازند

۲ کارهایی که مرتب تکرار می‌شوند

۳ کارهایی که اگر انجام نشوند، کار می‌خوابد

۴ کارهایی که همیشه سرشان اختلاف نظر است

۵ کارهایی که نتیجه‌شان دیر دیده می‌شود

International
Business
Coaching

برای چه واحدهایی می‌شود شاخص تعریف کرد؟

- واحد فروش
- واحد بازاریابی
- واحد منابع انسانی
- واحد عملیات و اجرا
- واحد مالی
- مدیریت
- محصول و خدمات
- پشتیبانی مشتری
- ...

International
Business
Coaching

تمرین عملی طراحی شاخص‌ها

(۳ گام ساده)

International Business Coaching

گام اول

فعالیت‌های مهم را انتخاب کن

از بین تمام کارهایی که انجام می‌دهی:

- ۳ فعالیت را انتخاب کن
- آن‌هایی که بیشترین اثر را روی فروش و درآمد دارند

International Business Coaching

گام دوم

برای هر فعالیت یک عدد مشخص کن

برای هر فعالیت بگو:

- چقدر باید انجام شود؟
- در چه بازه‌ای؟

عدد باید:

- ساده
- قابل شمارش
- قابل پیگیری باشد

International Business Coaching

گام سوم

شاخص‌ها را بنویس

حالا برای هر فعالیت:

- یک شاخص واضح بنویس
- طوری که هر هفته بتوانی چک کنی انجام شده یا نه

International Business Coaching

فروش | KPI

۱ **تعداد تماس یا مذاکره فروش در روز**
مثلاً هر فروشنده روزانه ۱۵ تماس یامذاکره ثبت کند

۲ **تعداد پیگیری انجام‌شده**
مثلاً روزانه حداقل ۱۰ پیگیری واقعی

۳ **تعداد فروش نهایی‌شده**
مثلاً حداقل ۲ فروش در روز

۴ **نسبت تماس به فروش**
مثلاً از هر ۱۰ تماس، ۱ فروش

۵ **میانگین مبلغ هر فروش**
مثلاً میانگین هر فاکتور ۳ میلیون تومان

۶ **زمان پاسخ‌گویی به مشتری**
مثلاً پاسخ به پیامیا تماس زیر ۲۰ دقیقه

۷ **تعداد مشتری جدید**
مثلاً روزانه ۳ مشتری جدید

۸ **تعداد مشتری برگشتی**
مثلاً حداقل ۳۰٪ فروش روز از مشتریان قبلی

۹ **تعداد روزهای بدون فروش**
مثلاً حداکثر ۱ روز بدون فروش در هفته

۱۰ **درصد تحقق هدف فروش هفتگی**
مثلاً رسیدن به ۹۰٪ تارگت فروش هفته

International Business Coaching

جذب مشتری / بازاریابی | KPI

۱ **تعداد سرنخ ورودی در روز**
مثلاً روزانه ۲۰ سرنخ جدید

۲ **منبع اصلی سرنخ‌ها**
مثلاً ثبت اینکه ۵۰٪ سرنخ‌ها از اینستاگرام هستند

۳ **تعداد پیام یا تماس ورودی**
مثلاً حداقل ۳۰ پیام یا تماس در روز

۴ **درصد سرنخ‌های پیگیری‌شده**
مثلاً پیگیری حداقل ۹۰٪ لیدها

۵ **تعداد معرفی از مشتریان قبلی**
مثلاً روزانه ۲ معرفی جدید

۶ **تعداد محتوا یا پیام معرفی منتشرشده**
مثلاً روزانه ۱ پست یا پیام فروش

۷ **نسبت سرنخ به فروش**
مثلاً از هر ۱۰ سرنخ، ۲ فروش

۸ **تعداد روزهای بدون لید**
مثلاً حداکثر ۱ روز بدون لید در هفته

۹ **تعداد پیشنهاد یا کمپین فعال**
مثلاً همیشه حداقل ۱ پیشنهاد فعال

۱۰ **هزینه تقریبی جذب هر مشتری**
مثلاً حدود ۳۰۰ هزار تومان برای هر مشتری

International Business Coaching

منابع انسانی | KPI

۱ **حضور منظم نیروها**
مثلاً حداقل ۹۵٪ حضور ماهانه

۲ **انجام کارهای محول‌شده**
مثلاً انجام حداقل ۹۰٪ وظایفهفتگی

۳ **تعداد تأخیر یا غیبت**
مثلاً کمتر از ۲ مورد تأخیر در هفته

۴ **تعهد به برنامه هفتگی**
مثلاً انجام حداقل ۸۰٪ تعهدات

۵ **مشارکت در جلسات**
مثلاً حضور فعال حداقل ۷۰٪ تیم

۶ **میزان خستگی یا فرسودگی تیم**
مثلاً امتیاز خستگی کمتر از ۶ از ۱۰

۷ **تعداد خطاهای تکرارشونده**
مثلاً کمتر از ۳ خطای مشابه در هفته

۸ **تعداد پیشنهاد یا ایده از تیم**
مثلاً حداقل ۵ پیشنهاد در ماه

۹ **ثبات تیم**
مثلاً عدم خروج نیرو در ماه

۱۰ **رضایت کلی تیم**
مثلاً میانگین رضایت بالای ۷ از ۱۰

International Business Coaching

مالی | ۱۰ KPI حداقلی برای بقا و رشد

۱ **فروش روزانه یا هفتگی**
مثلاً فروش روزانه ۱۰۰ میلیون تومان

۲ **هزینه‌های ثابت ماهانه**
مثلاً هزینه ثابت ۱.۲ میلیارد تومان

۳ **سود تقریبی**
مثلاً سود حدود ۲۰٪ فروش

۴ **موجودی نقد**
مثلاً حداقل نقدینگی برای ۱ ماه

۵ **بدهی‌ها**
مثلاً بدهی کوتاه‌مدت کمتر از ۳۰٪ فروش ماه

۶ **مطالبات**
مثلاً وصول حداقل ۸۰٪ مطالبات در ماه

۷ **نقطه سربه‌سر**
مثلاً حداقل فروش ۹۰۰ میلیون در ماه

۸ **فاصله فروش تا سود**
مثلاً فروش بالا ولی سود زیر ۱۰٪ = هشدار

۹ **انحراف از برنامه مالی**
مثلاً اختلاف هزینه واقعی با برنامه کمتر از ۱۰٪

۱۰ **تعداد روزهای بدون نقدینگی**
مثلاً صفر روز بدون پول نقد

International Business Coaching

واحد عملیات و اجرا | KPI

۱ **تعداد کارهای انجام‌شده**
مثلاً انجام ۲۵ سفارش / پروژه در روز

۲ **تعداد کارهای عقب‌افتاده (معوق)**
مثلاً حداکثر ۵ کار معوق در پایان هفته

۳ **زمان انجام هر کار (چرخه اجرا)**
مثلاً میانگین انجام هر سفارش ۲ روز

۴ **درصد تحویل به‌موقع**
مثلاً تحویل به‌موقع ۹۰٪ سفارش‌ها

۵ **درصد کارهای بدون نیاز به اصلاح یا شکایت**
مثلاً ۹۲٪ کارها بدون اصلاح تحویل شدند

۶ **تعداد دوباره‌کاری‌ها**
مثلاً کمتر از ۵ مورد دوباره‌کاری در هفته

۷ **درصد انجام برنامه کاری تعیین‌شده**
مثلاً انجام ۸۰٪ برنامه هفتگی عملیات

۸ **تعداد توقف‌های کاری غیرضروری**
مثلاً حداکثر ۲ توقف غیرضروری در روز

۹ **تعداد خطاهای تکرارشونده**
مثلاً کمتر از ۳ خطای مشابه در هفته

۱۰ **تعداد کارهای بدون برنامه قبلی**
مثلاً کمتر از ۱۰٪ کل کارها بدون برنامه

International Business Coaching

واحد انبار | KPI

۱ **موجودی واقعی کالا**

مثلاً اختلاف موجودی فیزیکی با موجودی ثبت‌شده کمتر از ۲٪ باشد

۲ **تعداد کسری و اضافه انبار**

مثلاً حداکثر ۳ مورد کسری یا اضافه در ماه

۳ **تعداد اقلام ناموجود** *(Out of Stock)*

مثلاً بیشتر از ۳ قلم ناموجود در هفته نداشته باشیم

۴ **موجودی راکد یا کم‌تحرک**

مثلاً کالاهایی که بیش از ۶۰ روز حرکت نداشتند کمتر از ۱۰٪ کل انبار باشند

۵ **گردش موجودی کالا**

مثلاً هر کالا حداقل ماهی ۱ بار گردش داشته باشد

۶ **دقت ثبت ورود و خروج کالا**

مثلاً حداقل ۹۸٪ رسیدها و حواله‌ها بدون خطا ثبت شوند

۷ **زمان آماده‌سازی سفارش از انبار**

مثلاً آماده‌سازی هر سفارش حداکثر ۳۰ دقیقه

۸ **تعداد اشتباه در ارسال کالا**

مثلاً حداکثر ۲ ارسال اشتباه در ماه

۹ **نسبت موجودی انبار به فروش**

مثلاً موجودی انبار معادل حداکثر ۱ تا ۱.۵ ماه فروش باشد

۱۰ **ضایعات و آسیب‌دیدگی کالا**

مثلاً ضایعات کمتر از ۱٪ ارزش کل موجودی

International Business Coaching

چرا عددها و هدف‌ها پایدار نمی‌مانند؟

ما:

- هدف می‌نویسیم
- اقدام تعریف می‌کنیم
- شاخص می‌گذاریم

اما بعد از مدتی:

- هرکس کار را یک‌جور انجام می‌دهد
- کیفیت بالا و پایین می‌شود
- نتیجه قابل پیش‌بینی نیست
- مدیر مجبور است مدام دخالت کند

مسئله اصلی این نیست که آدم‌ها بد کار می‌کنند؛

مسئله این است که روش مشترک و مشخص نداریم.

International Business Coaching

SOP یعنی چی و چه مشکلی را حل می‌کند؟

SOP یعنی:

روش استاندارد انجام یک کار تکرارشونده

یعنی:

- کارها هر بار یک‌شکل انجام می‌شوند
- سرعت اجرا بالا می‌رود
- کیفیت ثابت می‌ماند
- نتیجه قابل پیش‌بینی می‌شود

SOP کمک می‌کند:

- کارها گم نشوند
- شاخص‌ها قابل کنترل شوند
- وابستگی به افراد کم شود

SOP را چطور بنویسیم؟

International
Business
Coaching

SOP را چطور بنویسیم؟

SOP را طوری بنویس که:

اگر خودت هم نباشی، کار درست انجام شود.

International Business Coaching

گام اول

اسم کار را دقیق بنویس

اول مشخص کن:

- دقیقاً کدام کار؟
- یک کار مشخص، نه چندتا

اسم باید واضح باشد.

International Business Coaching

گام دوم

بگو این کار کی و چند وقت یک‌بار انجام می‌شود

مشخص کن:

- چه زمانی؟
- هر روز؟ هر هفته؟ هر بار؟

ابهام = اجرا نشدن

International Business Coaching

گام سوم

بگو مسئول این کار کیست

فقط یک مسئول:

- نه «همه»
- نه «هرکی بود»

مسئول مشخص = پیگیری ممکن

International Business Coaching

گام چهارم

مراحل کار را خیلی کوتاه بنویس

۳ تا ۷ مرحله کافی است:

- به ترتیب
- ساده
- بدون توضیح اضافه

طوری که با خواندنش، کار انجام شود.

International
Business
Coaching

گام پنجم

بگو خروجی درست چیست

آخرش مشخص کن:

- خروجی قابل قبول چیست؟
- کی بگوییم کار درست انجام شده؟

International Business Coaching

مثال از یک SOP مربوط به واحد فروش بخش پیگیری

در آلتون هر روز مشتری‌هایی تماس می‌گیرند یا پیام می‌دهند؛ درباره یخچال، ماشین لباسشویی، اجاق گاز یا سایر محصولات سؤال می‌پرسند، قیمت می‌گیرند، شرایط گارانتی و ارسال را بررسی می‌کنند و معمولاً می‌گویند: «بذار بررسی کنم» یا «بعداً خبر می‌دم». اگر این مرحله رها شود، در بیشتر مواقع فروش از دست می‌رود؛ نه به این دلیل که مشتری قصد خرید ندارد بلکه چون پیگیری به شکل مشخص و منظم انجام نمی‌شود.

به همین دلیل، در آلتون ابتدای هر روز کاری، کارشناس فروش مسئول شیفت وارد CRM می‌شود و لیست مشتریانی را که طی یک تا سه روز گذشته تماس، پیام یا درخواست پیش‌فاکتور داشته‌اند ولی هنوز خرید نکرده‌اند، از CRM استخراج می‌کند. این لیست شامل تمام لیدهایی است که وضعیت آن‌ها «در انتظار تصمیم» یا «نیازمند پیگیری» ثبت شده است. پس از آماده شدن لیست، همان کارشناس فروش موظف است طبق ترتیب ثبت‌شده در CRM با مشتری‌ها تماس بگیرد یا پیام ارسال کند.

هدف این ارتباط، فشار برای خرید نیست؛ هدف مشخص‌کردن وضعیت تصمیم مشتری است. در حین تماس، اگر مشتری بین چند مدل مردد باشد، کارشناس فروش طبق اسکریپت پیگیری فروش آلتون توضیحات را ارائه می‌دهد و برای مقایسه مدل‌ها از فرم مزیت‌های رقابتی محصولات آلتون استفاده می‌کند. توضیح شرایط گارانتی و ارسال نیز دقیقاً مطابق با راهنمای استاندارد گارانتی و تحویل آلتون انجام می‌شود، نه بر اساس برداشت شخصی.

اگر مشتری دغدغه قیمت داشته باشد، کارشناس فروش فقط گزینه‌ها و مزیت‌هایی را مطرح می‌کند که در اسکریپت و فرم‌های فروش تعریف شده‌اند.

در صورتی که مشتری نیاز به زمان داشته باشد، زمان پیگیری بعدی به‌صورت مشخص تعیین و در CRM ثبت می‌شود.

پس از پایان هر تماس یا پیام، کارشناس فروش موظف است نتیجه پیگیری را بلافاصله در CRM ثبت کند؛

وضعیت مشتری به‌صورت شفاف به یکی از این حالت‌ها تغییر می‌کند:

- خرید انجام شد
- نیاز به پیگیری در تاریخ مشخص
- عدم تمایل به خرید

هیچ مشتری نباید در CRM بدون وضعیت مشخص باقی بماند. در پایان هر روز کاری، سرپرست فروش گزارش پیگیری‌ها را از CRM بررسی می‌کند؛ تعداد پیگیری انجام‌شده، مشتری‌های بدون پیگیری و وضعیت فروش‌ها مشخص می‌شود.و برای مدیریت در تلگرام ارسال می کند.

International
Business
Coaching

یک SOP برای خودتان بنویسید

International Business Coaching

گام اول

یک کار پرتکرار را انتخاب کن

یک کاری را انتخاب کن که:

- هر روز یا هر هفته انجام می‌شود
- روی فروش، کیفیت یا سرعت اثر دارد
- اگر درست انجام نشود، مشکل ایجاد می‌کند

International Business Coaching

گام دوم

مسیر انجام کار را بنویس

بدون توضیح اضافه، فقط مشخص کن:

- این کار از کجا شروع می‌شود
- چه مراحلی دارد
- در پایان باید به چه نتیجه‌ای برسد

۳ تا ۷ مرحله کافی است.

International Business Coaching

گام سوم

نقش‌ها و ثبت نتیجه را مشخص کن

برای این کار بنویس:

- چه سمتی مسئول انجام آن است
- نتیجه کجا ثبت می‌شود (مثلاً *CRM* یا فرم)
- چه چیزی یعنی کار درست انجام شده

International
Business
Coaching

آموزش زبان صحبت با ChatGPT (Prompt Thinking)

«هرچی شفاف‌تر بگی، حرفه‌ای‌تر تحویل می‌گیری»

International Business Coaching

مثال نوشتن SOP با CHATGPT

مرحله ۱: SOP)

ریختن واقعیت کار روی میز

فقط اینا رو به ChatGPT بگو:

- من می‌خواهم یک فرآیند کاری را مستند کنم و SOP اون رو بنویسم.
  موضوع فرآیند: ...

تاچ‌پوینت‌های مهم این فرآیند:

- ...
- ...

شرح کاری که الان واقعاً انجام می‌شود:

- ...
- ...
- ...

تا وقتی که اعلام نشده دکمه ارسال رو نزنید

International Business Coaching

مثال نوشتن SOP با CHATGPT

مرحله ۲: گفتن دردها و اشتباهات تکراری

بعد بلافاصله اینو اضافه کند:

- اشتباهات و مشکلاتی که در این فرآیند مدام تکرار می‌شود و اذیتم می‌کند:
  - ...
  - ...

International Business Coaching

مثال نوشتن SOP با CHATGPT

مرحله ۳: مجبور کردن ChatGPT به سوال پرسیدن

حالا این دستور کلیدی را می‌دهد:

اگر هر سوالی از من داری اول ازم بپرس تا جوابت رو بدم و بتونی SOP بهتری برام بنویسی

International
Business
Coaching

مثال نوشتن SOP با CHATGPT

مرحله ۴: به ChatGPT بگید که این SOP شما چه ویژگی داشته باشه

مثلا کاربردی باشه ، لحنش خودمونی باشه یا رسمی ، داستان وار بگه یا شماره ۱ و ۲ و ۳ بزنه براتون و .....

حالا بر اساس همه چیزهایی که گفتم،

یک SOP شفاف، اجرایی و قابل استفاده برای کسب‌وکار من بنویس.

International
Business
Coaching

حالا دکمه ارسال رو بزنید

International Business Coaching

اینجا SOP واقعی تولید می‌شود،

SOP رو مطالعه کنید و مواردی که نیاز به اصلاح هست رو بهش تذکر بدید

به عنوان مثال:

- این قسمت هنوز مبهم است.
- اینجا نقش مسئول مشخص نیست.
- این مرحله در واقعیت این‌طوری انجام نمی‌شود. این طوری انجام می شود ....

International Business Coaching

مثال نوشتن SOP با CHATGPT

مرحله ۵: بهبودهای هدفمند

حالا مدیر می‌تواند دقیقاً بگوید چه تغییری می‌خواهد و این مرحله رو آنقدر ادامه میده تا به نتیجه مطلوب برسه:

- رسمی‌ترش کن
- خودمونی‌ترش کن
- ساده‌تر و کاربردی‌ترش کن
- کوتاه‌ترش کن
- مناسب آموزش پرسنل تازه‌کارش کن

International
Business
Coaching

طراحی سیستم تارگت گذاری و پورسانت دهی

International
Business
Coaching

بدون تارگت، فروش فقط امیدواریه!

- تیمی که تارگت نداره، فقط تلاش می‌کنه، نه نتیجه می‌گیره
- تارگت فروش به افراد جهت، انگیزه و تمرکز می‌ده
- تارگت خوب باید عددی، واضح و قابل اندازه‌گیری باشه
- کسب‌وکارهایی که تارگت‌گذاری منظم دارن، تا ۳۷٪ عملکرد بهتر در فروش دارن

International Business Coaching

ویژگی‌های یک تارگت خوب

معیار	توضیح	مثال
Specific (مشخص)	دقیق، نه کلی	فروش ۳۰ بسته
Measurable (قابل اندازه‌گیری)	عددی و قابل پیگیری	روزانه ۵ تماس
Achievable (قابل دستیابی)	نه رویایی، نه ضعیف	30٪ رشد نسبت به ماه قبل
Relevant (مرتبط)	هدف باید متناسب با اهداف مجموعه باشه	تمرکز بر کالای پر سود
Time-bound (دارای محدودیت زمانی)	مهلت داشته باشه	تا پایان ماه جاری

International Business Coaching

تمرین عددی ساده برای تارگت

سناریو:

می‌خوای در یک ماه ۶۰ میلیون تومان فروش داشته باشی.

محصولت میانگین ۳ میلیون قیمت داره.

درصد موفقیت فروش توی پیگیری ۲۰٪ هست.

محاسبه:

باید حداقل ۲۰ خرید داشته باشی.

برای ۲۰ خرید با نرخ ۲۰٪ باید با ۱۰۰ نفر ارتباط بگیری.

پس تارگت روزانه تماس = حداقل ۳-۵ نفر

International
Business
Coaching

بدون تارگت، فروش فقط امیدواریه!

- کسب‌وکارهایی که تارگت هفتگی دارن، تا ۳۵٪ عملکرد فروشنده‌هاشون بهتره
- فروشندگانی که تارگت شخصی دارند، تا ۴۲٪ پیگیری بیشتری انجام می‌دن
- فروشنده‌هایی که هر روز تارگت‌شون رو یادداشت می‌کنن، تا ۲ برابر نرخ فروش بالاتری دارن
- بهترین تیم‌های فروش دنیا، نه فقط تارگت فروش بلکه تارگت تماس و پیگیری هم دارن

International
Business
Coaching

سیستم پورسانت‌دهی موثر و هدفمند

International
Business
Coaching

سیستم پورسانت‌دهی موثر و هدفمند

«وقتی کارکنان برنده باشند، کسب‌وکار هم برنده است؛
هیچ برد پایداری با باخت تیم شکل نمی‌گیرد.»

پیتر دراکر

International
Business
Coaching

سیستم پورسانت‌دهی موثر و هدفمند

«حقوق، آدم‌ها را سرِ کار نگه می‌دارد؛
اما پورسانت درست، آدم‌ها را وادار به فروش می‌کند.»

برایان تریسی

International
Business
Coaching

پورسانت = سوخت اجرایی تارگت‌ها

- فقط گفتنِ «بفروش» انگیزه نمی‌سازه
- سیستم پاداش باعث تمرکز روی هدف می‌شه
- پورسانت باید هم ساده باشه، هم منصفانه، هم اثرگذار
- اگر درست طراحی نشه، می‌تونه به تقلب، دروغ یا انگیزه منفی منجر شه

International Business Coaching

مدل‌های رایج پورسانت‌دهی

مدل	توضیح کوتاه	مناسب برای
درصد از فروش	از مبلغ هر فروش X٪	تیم‌های مشاوره / کالا
درصد پلکانی	با افزایش فروش، درصد پورسانت هم بالا می‌ره	تیم با انگیزه بالا
هدف‌محور	فقط بعد از رسیدن به تارگت، پاداش فعال می‌شه	فروش‌های گران‌قیمت
پورسانت ترکیبی	درصد ثابت + پاداش برای کالاهای خاص	فروشگاه‌های چندمحصولی
پورسانت تیمی	هدف جمعی و تقسیم پاداش بر اساس مشارکت	تیم‌هایی با همکاری بالا

International Business Coaching

نکات کلیدی در طراحی سیستم پورسانت‌دهی

- **قابل فهم**
  - همه اعضا باید دقیق بدونن چطور محاسبه می‌شه
- **پرداخت هفتگی یا ماهانه**
  - تا انگیزه حفظ بشه
- **وابسته به گزارش‌گیری**
  - پیگیری و ثبت شرط پرداخته
- **نداشتن پورسانت منفی**
  - کاهش بی‌دلیل انگیزه ایجاد نکن
- **توجه به کیفیت فروش**
  - نه فقط تعداد بلکه سود یا بازگشت مشتری

International Business Coaching

مثال سیستم پورسانت

کسب‌وکار: **فروش دوربین امنیتی**

- فروش هر دستگاه: **۴ میلیون**
- پورسانت پایه: **۵٪ (۲۰۰ هزار تومان) به شرط عبور از ۵ دستگاه**
- اگر ماهانه ۱۰ عدد فروخته بشه: **درصد می‌ره روی ۷٪**
- پاداش ویژه برای فروش کالای قدیمی یا مانده‌دار: **+۱٪ بیشتر**
- سیستم: **ترکیب درصد پلکانی + انگیزه برای کالاهای خاص + هدف محور**

International Business Coaching

پورسانت باید تیم فروش را از «نقطه امن» خارج کند

- حقوق ثابت فقط وضعیت فعلی را حفظ می‌کند.
- اگر با همان عملکردِ امروز هم پورسانت بگیرند، رشدی اتفاق نمی‌افتد.

پورسانتِ درست، فروشنده را مجبور می‌کند:

- بیشتر تلاش کند
- رفتار فروشش را تغییر دهد
- از تکرار روزمره بیرون بیاید

قانون کلیدی:

اگر پورسانت با ماندن در وضعیت فعلی هم فعال می‌شود،
آن پورسانت «انگیزه رشد» نمی‌سازد.

International Business Coaching

منطق پلکانی پورسانت

هرچه فروشنده از «نقطه امن» دورتر می‌شود، پورسانت باید جذاب‌تر شود.

- تلاش بیشتر باید پاداش بیشتر داشته باشد.
- اگر بعد از عبور از نقطه امن، پورسانت ثابت بماند:
  - انگیزه دوباره افت می‌کند
  - فروشنده روی حداقلِ قابل قبول می‌ایستد

منطق درست پورسانت

- نزدیک نقطه امن → پاداش کم
- عبور از نقطه امن → پاداش جدی
- فاصله زیاد از نقطه امن → پاداش جذاب و هیجانی

قانون طلایی:

فروشنده باید حس کند هر قدم اضافه‌ای که برمی‌دارد «می‌ارزد».

International
Business
Coaching

تمرین طراحی پورسانت پلکانی جذاب

International Business Coaching

گام اول

تعریف نقطه امن عددی

هر نفر این ۳ خط را پر کند:

- میانگین فروش فعلی فروشنده: ...
- عددی که فروشنده با آن «راضی» است: ...
- نقطه امن فروش: ...

قانون: نقطه امن همان عددی است که فروشنده اگر به آن برسد، فشار بیشتری به خودش نمی‌آورد.

International Business Coaching

گام دوم

ساخت پله‌های رشد

حالا حداقل ۳ پله بالاتر از نقطه امن تعریف کند:

- پله اول (کمی بالاتر از نقطه امن): ...
- پله دوم (تلاش واقعی): ...
- پله سوم (عملکرد عالی): ...

هر پله باید:

- قابل رسیدن باشد
- ولی بدون تلاش اضافه اتفاق نیفتد

International
Business
Coaching

گام سوم

عددگذاری جذاب پورسانت

حالا برای هر پله یک عدد پورسانت بگذارد:

- پله اول ← ... %
- پله دوم ← ... %
- پله سوم ← ... %