



### ۴۱ داده بزرگ

تجزیه و تحلیل ۳,۰  
توماس داوینپرت

### ۴۹ استعداد

چگونه گوگل مهندسانش را به  
مدیریت فروخت!  
دیوید گاروین

### ۷۳ مزیت رقابتی

زمانی که بازاریابی خود استراتژی  
است  
نیراج داوور

# مجله کسب و کار هاروارد

چگونه مدیران کارآمد توجه خود و  
سازمانشان را جهت می دهند

## رهبران متمرکز

دانیل گولمن صفحه ۲۹

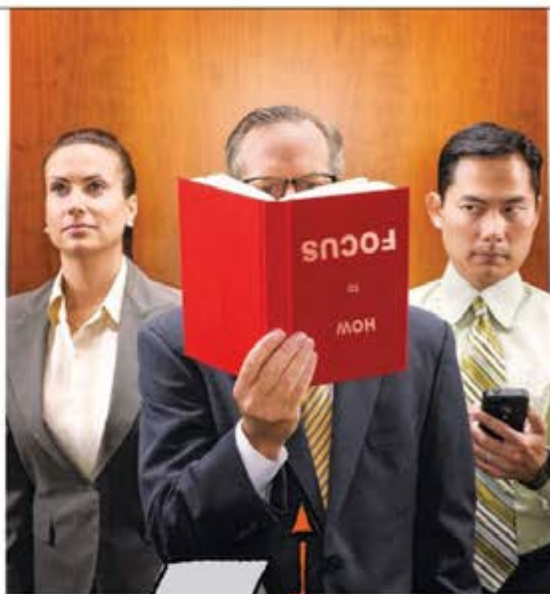


۲۹

### ایده بزرگ

#### رهبران متمرکز

رهبران بزرگ آموخته اند که توجه خود را بر سه مورد متمرکز نمایند: خودشان، دیگران و جهان گسترده تر. دنیل گولمن



۷۳

#### زمانی که بازاریابی خود استراتژی است

مشتریان و بازار، و نه کارخانه و محصول، اکنون در مرکز کسب و کارها قرار دارند. این تغییر جهت رو به پایین (به سمت مصرف کننده) نیازمند بازنگری در استراتژی است. نیراج داور

۸۳

#### چرا هلدینگ‌ها رونق می‌یابند؟ (در خارج از ایالات متحده)

گروه‌های تجاری، که کسب و کارهای بسیار متنوعی را اداره می‌کنند، در بازارهای نوظهور بسیار موفق عمل می‌کنند. چه چیزی باعث برتری آنها نسبت به شرکت‌های چندملیتی می‌شود؟ ساختار منحصر به فردشان. جی رماچاندران، منیکاندن و انیروان پانت



#### چگونه انجامش دادم! ۲۵

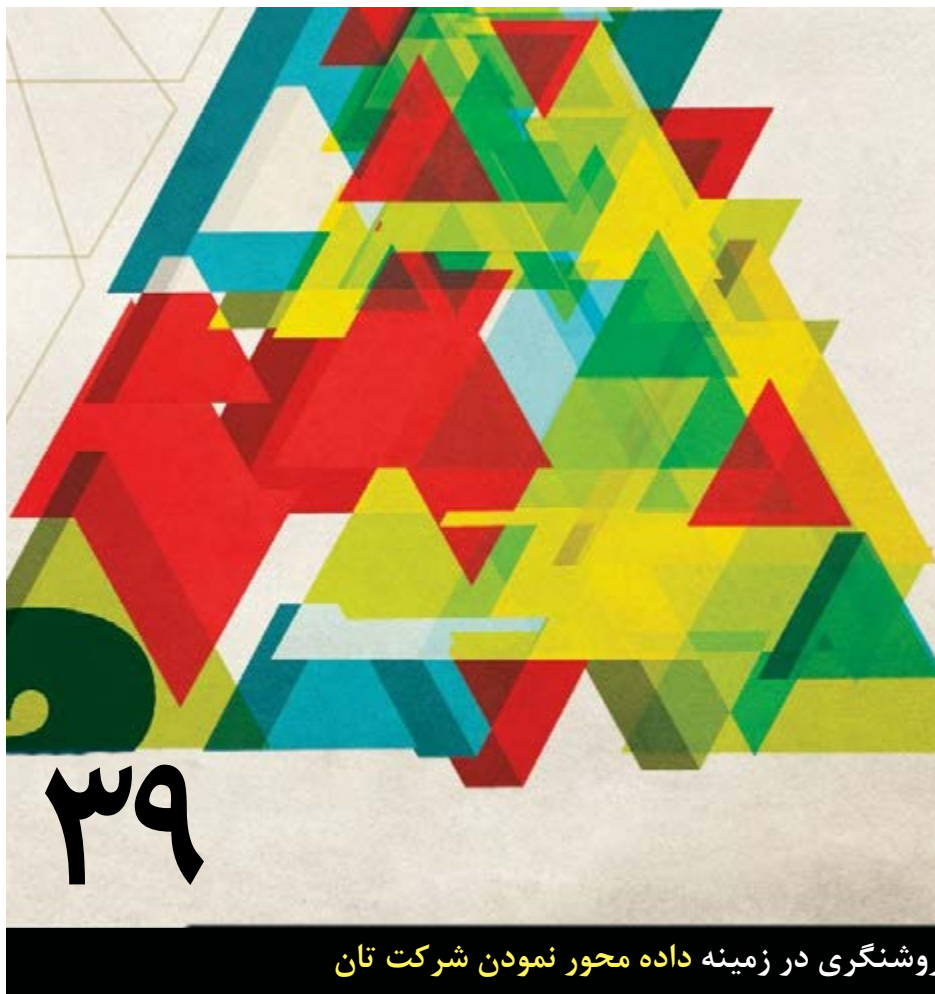
مدیرعامل شرکت کورن/فری در عبور شرکت از قبل بحران گری بارنيسون

#### جهان ۹۴

چگونگی پیدایش غول‌ها آنها با استراتژی برای مدیریت نوآوری، عملیات و برند نیاز دارند. جان جولنر



داستان موفقیت گریت والز، خودروساز عظیم چینی



تصویر:  
اثر چاد هاگن  
اینفوگرافی چرند، شماره ۴،  
۲۰۰۹

## روشنگری در زمینه داده محور نمودن شرکت تان

### ۴۱ تجزیه و تحلیل ۳,۰

ما وارد عصری شده ایم که در آن داده ها نه تنها فعالیت های عملیاتی که محصولات و مشتریان کسب و کار را نیز تقویت می کند، برای موفق شدن، سازمان ها نیاز به مهارت ها، موقعیت ها و اولوین بندی های جدیدی دارند. توماس اچ. دانپورت

### ۴۹ چگونه گوگل مهندسانش را به مدیریت فروخت

یک تیم تحلیلی در گوگل، با استفاده از فرآیند داده کاوی پیچیده و طولانی، مشخص کرد که مدیران ارزش های زیادی برای سازمان ایجاد می کنند و چگونگی آن را نیز بیان کرد. دیوید ا. گاروین

### ۵۹ مسئله اعتبار داده ها

پنج سال بعد از مطرح شدن عبارت «زباله که وارد شود، زباله هم خارج می شود!» (منظور این است که وقتی داده های غلط وارد سیستم شود، داده های خروجی نیز اشتباه و بی اعتبار خواهند بود)، ما هنوز درگیر بحث کیفیت داده ها هستیم. راه حل این وضعیت، نه تکنولوژی پیشرفته تر، بلکه مدیریت بهتر است. توماس سی. ردمن

### ۶۵ ممکن است به داده بزرگ احتیاجی نداشته باشید

بیشتر شرکت ها به راحتی می توانند با استفاده از داده های موجود در سیستم عملیاتی شان و با به کاربردن آنها در تصمیم گیری های روزانه شان، عملکرد خود را بهبود بخشند. جین راس، سینثیا بیت، و آنا کواگرس

HBR.ORG

نسخه فارسی در

Nashrenovin.ir



سخن سردبیر ۵  
تعامل ۷



افزایش آشنایی و صمیمیت در گروه ها از  
علائق سازمانی است!  
صفحه ۱۲

## ۱۰ بررسی ایده

۱۲ مردم

### مزایای پنهان سالم نگه داشتن تیم ها

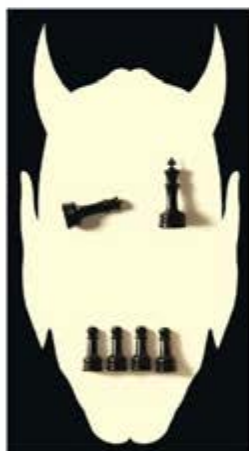
آشنایی یکی از ابزار شگفت انگیز مدیریت تیم هاست و مدیران برای عملکرد بهتر باید از آن بهره ببرند. چگونه تنوع باعث نوآوری می شود. زمانی که تبلیغات موبایلی جواب می دهد.

۳۶

### بیانیه چشم انداز

#### آیا کار بیشتر منجر به اقتصاد سالم تر می شود؟

آشنایی یکی از ابزار شگفت انگیز مدیریت تیم هاست و مدیران برای عملکرد بهتر باید از آن بهره ببرند. چگونه تنوع باعث نوآوری می شود. زمانی که تبلیغات موبایلی جواب می دهد.



تاثیر استراتژی بر زندگی ما  
صفحه ۱۰۹



آیا دلار با پول دیگری جایگزین  
خواهد شد؟ صفحه ۲۱



«شما مجبورید مشکلات را  
پیش بینی کنید»

## ۱۰۰ مدیریت بر خویش

### مانند یک رهبر به نظر برسید

خود را وادار کنید که در گروه فعال تر باشید تا  
تاثیر گذاری و احترام بیشتر داشته باشید.

### ترکیب

تصویر تعدادی از متفکران غیر مرسوم استراتژیک

### متمرکز بمانید

در سال ۱۹۹۸، روانشناسی به نام دانیل گلمن، مقاله ای برای HBR نوشت که به سرعت به یکی از متون کلاسیک تبدیل شد. او در «چیزی که رهبرها را می سازد» توضیح داد که معمولا مدیران کارآمد سطح بالایی از «هوش هیجانی» دارند. هوش هیجانی مفهومی بود که به تازگی داشت رواج می یافت. برای گلمن این موضوع به معنای سطح بالاتری از خودآگاهی، همدلی و مهارت های دیگر اجتماعی بود. علاوه بر این، او نشان داد که با علاقه و تعهد کافی، مدیران اجرایی می توانند این مهارت ها را توسعه دهند. کمتر از ۱۸ ماه بعد گلمن مقاله ای دیگر برای HBR نوشت، که آن هم در بین تاثیرگذارترین ها قرار دارد: «روش رهبری موفق در کسب نتایج». در این مقاله او سعی کرد از رموز هنر رهبری خوب پرده بردارد. اون شش سبک اجرایی را شناسایی کرد و نشان داد که بهترین رهبران می توانند بر اساس اقتضای شرایط از هر کدام از این سبک ها استفاده می کنند. او برای اولین بار بیان کرد که تبدیل شدن به رهبری عالی همانقدر که به دانش نیاز دارد، هنر است. این ماه نیز خوشحالیم که دوباره از گلمن مقاله ای منتشر می کنیم. در «رهبر متمرکز» (صفحه ۵۰؟) بیان می کند که وظیفه اولیه هر رهبری «جهت دهی توجه» به آنچه که مهم است می باشد، بنابراین لازم است که ابتدا خود تمرکزشان را حفظ کنند. بنابر دانش عصب شناسی او می گوید که تمرکز، فیلتر کردن مسائلی که باعث حواس پرتی می شود، نیست و در حقیقت ترویج آگاهی درباره مسائل واقعا مهم است. هدف مدیر اجرایی باید توسعه دادن سه چیز باشد: تمرکز درونی، تمرکز بر دیگران و تمرکز بر دنیایی بزرگتر. دو مورد اولی به ایجاد هوش هیجانی کمک می کند، و سومی در طرح ریزی استراتژی، نوآوری و مدیریت کاربرد دارد. از گلمن پرسیدیم که تفکر او در طی سالیان چطور دستخوش تحول شده است؟ او پاسخ داد: «من به این نتیجه رسیده ام که توجه، پایه رهبری موثر است. و خبر خوب اینکه توجه مثل ماهیچه ای در مغز است و ما می توانیم از طریق تمرین های نظام مند توانایی های خود را تقویت کنیم.»



ادی ایگناتیوس، سردبیر

# تبلیغ در مجله کسب و کار هاروارد

خوانندگان مجله کسب و کار هاروارد، قدرت، نفوذ و پتانسیل بالایی دارند. آنها جزو مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌های مختلف، کارآفرینان و اساتید و دانشجویان دانشگاه‌های کشور می‌باشند. افراد موفق که هرگز دست از تلاش بر نمی‌دارند، با آغوش باز به استقبال ایده‌های نو می‌روند و در مسیر دستیابی به بهترین‌ها هستند.

برای اغلب تبلیغات، مجله کسب و کار هاروارد محل ارزشمند و کارآمدی است.

به منظور کسب اطلاعات بیشتر در مورد کسانی که این مجله را می‌خوانند و اینکه برند شما چگونه می‌تواند با آنها ارتباط برقرار کند؛ با تیم تبلیغات مجله تماس بگیرید:

۰۲۱-۶۶۱۵۲۷۴۳

[info@nashrenovin.ir](mailto:info@nashrenovin.ir)



آیا تبلیغات موبایلی، برای محصول شما مفید است؟

نیاز به کمک دارید؟ از کسی بخواهید که دست رد به سینه شما زده است

آیا کار بیشتر منجر به یک اقتصاد سالم تر می شود؟

زمانی که نابرابری غیر قابل تحمل می شود

# بررسی ایده

ایده ها و تحقیقات در حال انجام

چندین سال پیش یکی از ما با جراح استخوان معروفی بنام هنری فورد ملاقات کردیم. اکثر جراحان یک تا دو ساعت وقت صرف عمل جراحی جایگزینی (تعویض) یک زانو می کردند ولی این پزشک کار را خیلی عادی در عرض ۲۰ دقیقه تکمیل می نمود. برای نمونه در یک سال وی بیش از ۵۵۰ عمل تعویض زانو انجام داد که ۲,۵ برابر آنچه که دومین جراح حاذق بیمارستان انجام داد بود و نتایج بهتر و عوارض کمتری از بسیاری همکاران داشت. وی در طول دوره کاری ۳۰ ساله اش، تکنیک های فراوانی برای پیشبرد شایستگی اش بکار بست. برای نمونه، وی تنها از یک مارک زان وی مصنوعی استفاده می کرد و بیهوشی موضعی را بر بیهوشی عمومی ترجیح می داد. ولی عامل دیگری در سرعت وی سهیم بود: علیرغم اینکه اکثر جراحان با گروهی متغیر از پرستاران و متخصصان هوشبری کار می کردند، وی دو گروه اختصاصی در هر یک از دو اتاق عمل مجاور ترتیب داده بود؛ که شامل پرستارانی بود که بیش از ۱۸ سال در کنار وی کار کرده بودند. او می گوید فقط تعدادی از متدهایی که در آنها پیشقدم شده بوده، اگر بخاطر صمیمیت (همکاری نزدیک و آشنایی) کار با همان افراد روزمره نبوده، تجربی بوده اند.

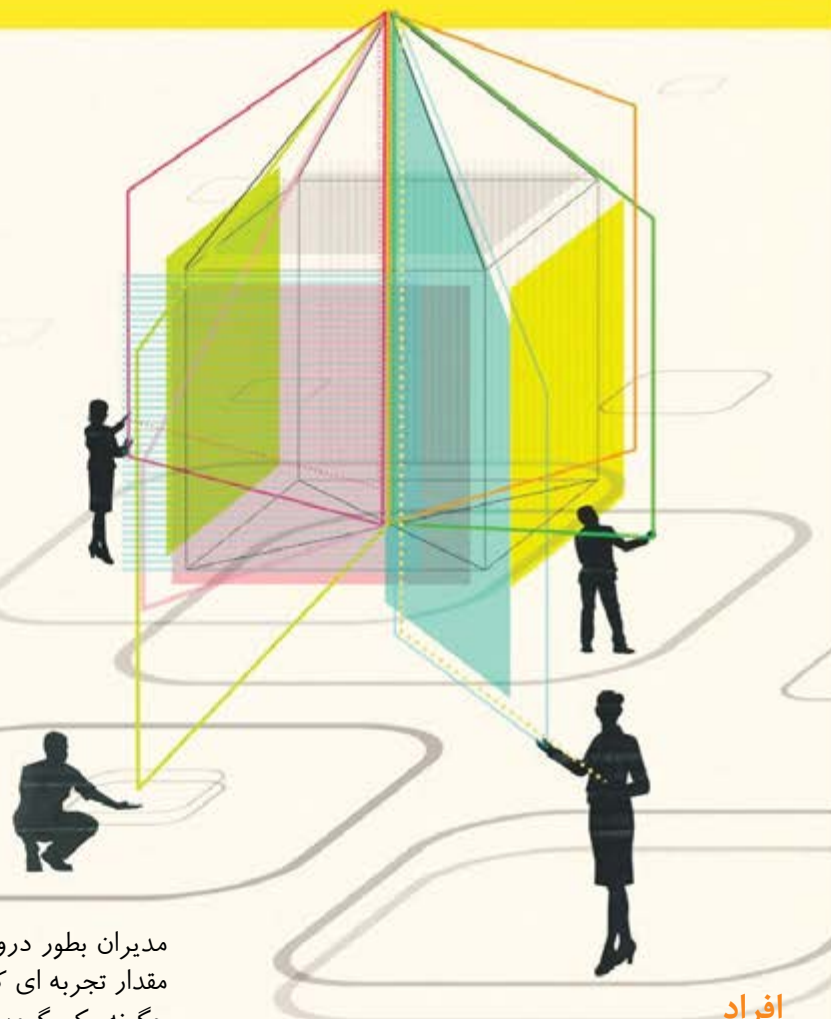
مدیران بطور درونی در می یابند که آشنایی (همکاری نزدیک) گروه - مقدار تجربه ای که افراد حین کار با یکدیگر دارند - می تواند بر اینکه چگونه یک گروه عمل می کند اثر داشته باشد. با این حال در طول ۷ سال گذشته گروه هایی را بطور مشترک در بهداشت و درمان، محیط نظامی و محیط مشاوره مورد بررسی قرار دادیم تا آشنایی (همکاری نزدیک) گروه را دریافته و فواید آن را بسنجیم و دریافتیم که آشنایی پدیده ای عمیق است که بیشتر مدیران باور دارند. آنها باید در حد وسیع تری بخصوص در دوره ای که گروه ها بطور پیوسته در حال شکل گیری، پراکندگی و گروه بندی مجدد هستند، اعمال نفوذ نمایند.

افراد

## فواید پنهان صحیح و سالم نگه داشتن گروه ها

بیشتر مدیران نیروی همکاری نزدیک (صمیمیت) را نادیده می گیرند. از آن برای اجرای عملکرد بهره ببرید!

نوشته رابرت هاگمن و برادلی استاتس





دنیل گلدمن، به عنوان یکی از مدیران کنسرسیوم تحقیقاتی هوش هیجانی در سازمان‌ها در دانشگاه راجرز می‌باشد. او نویسنده کتاب «تمرکز: راهبر پنهان تعالی» می‌باشد که در سال ۲۰۱۳ منتشر شد.

# رهبر متمرکز

چگونه مدیران کارا، توجه خود و سازمان‌شان را جهت می‌دهند!

نویسنده: دنیل گلمن (Daniel Goleman)







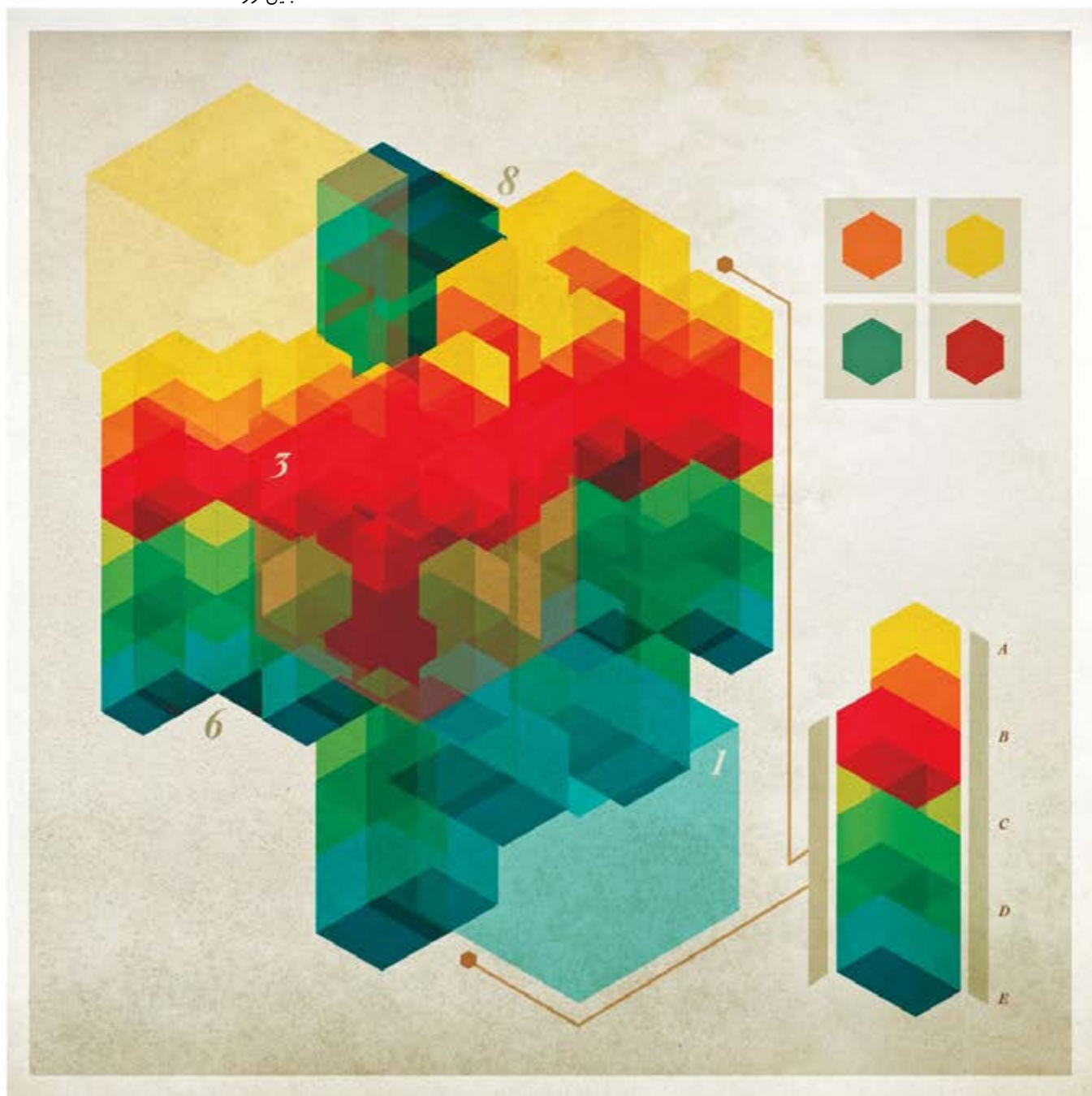
تجزیه و تحلیل ۳,۰ صفحه ۴۱  
توماس دانپورت

چگونه گوگل مهندسان خود را به  
مدیریت فروخت صفحه ۴۹  
دیوید گاروین

مسئله اعتبار داده ها صفحه ۵۹  
توماس ردمن

ممکن است به داده بزرگ نیازی  
نداشته باشید صفحه ۶۵  
جین رز

# سازمان تان را داده محور کنید!





دیوید ا. گاروین استاد مدیریت کسب و کار مدرسه کسب و کار هاروارد است. این مقاله برگرفته از مطالعه موردی تحت عنوان پروژه اکسیژن گوگل: آیا مدیران اهمیت دارند؟» می باشد.

# چطور گوگل مهندسين خود را به مدیریت فروخت!

**اشاره:** این مقاله کاملا در مورد داده هاست. توسط دیوید گاروین

از نخستین روزهای آغاز به کار گوگل مردم و کارکنان سراسر شرکت درباره ی ارزش مدیران سوال می کردند. این تردید و بدبینی از یک فرهنگ بسیار فنون گرا ریشه می گیرد. به طوری که یکی از مهندسان نرم افزار به نام اریک فلت در این باره گفته است: شرکت ما شرکتی ساخته شده از مهندسان مهندسی است! و اکثر مهندسان، نه فقط آنان که در گوگل هستند، تمایل دارند که وقت خود را نه برای نظارت بر پیشرفت دیگران و نه برای تعامل با رئیسان بلکه برای طراحی و اشکال زدایی (از کارهای خود) بگذرانند. آنان مدت هاست با قلب خود پذیرفته اند که مدیریت بیش از آن که مفید باشد ویرانگر است، نوعی منحرف کننده از کار و هدف واقعی و فعالیت های هدف محور و قابل لمس.

چند سال حضور در شرکت، موسسان یعنی لری پیچ و سرچی برین را به شگفتی واداشت که آیا اصلا نیازی به مدیر هست یا نه؟! در سال ۲۰۰۲ آنها این ایده را با یک تشکیلات بی تنوع و یک دست آزمایش کردند، با حذف کردن مدیران مهندسی تلاشی در جهت درهم شکستن موانع انجام دادند و راهی به سمت سرعت بخشیدن به توسعه ی نظریات و ایده ها و نیز تکرار محیط دانشکده ای خود که از آن لذت می بردند باز کردند. آن آزمایش تنها چند ماه به طول انجامید چرا که آنها زمانی که مردم بسیاری برای سوال درمورد گزارش مخارج، مشکلات خصوصی و بسیاری از مسایل بنیادی دیگر به پیش شان آمدند تسلیم شدند.

و همین طور که شرکت رشد کرد موسسان متوجه شدند که مدیران در مسیرهای مهم بسیاری از جمله مناظره درباره ی فنون و استراتژی، کمک به کارکنان برای پروژه ها، تسهیل همکاری، حمایت از توسعه ی شغلی و نیز تضمین همراه بودن پروسه ها و سیستم ها با اهداف شرکت کمک می کنند.

گوگل در حال حاضر چندین لایه و طبقه بندی دارد ولی نه به اندازه ای که انتظار دارید در یک شرکت با



# وقتی بازاریابی، خود استراتژی است

چرا باید استراتژی خود را از محصولات به مشتری ها تغییر دهید؟

این قوطی نوشیدنی است. آنچه برای خریدار در اینجا ارزشمند است این است که او مجبور نیست تا به خاطر بسیار که پیش از تشنگی یک بسته ۲۴ تایی نوشابه را خریداری کند، سپس یکی از قوطی ها را جدا کند و جایی برای نگهداری مابقی بسته پیدا کند و آن قوطی را تمام طول روز با خود حمل نموده و روشی برای خنک نگه داشتن آن پیدا کند تا در لحظه تشنگی استفاده کند. فعالیت های پایین دستی مانند ارائه یک کالا برای مصرف در شرایط خاص روز به روز بیشتر دلیل ترجیح یک برند بر سایرین توسط مصرف کنندگان می شود و عاملی برای افزایش وفاداری خریداران می باشد. همچنین این فعالیتها بخش عمده ای از هزینه های شرکت را به خود اختصاص می دهد. به بیان ساده تر نقطه ثقل برای بسیاری از شرکت ها به سمت فعالیت های پایین دستی متمایل شده است.

امروزه بر هیچ کس پوشیده نیست که در بسیاری از صنایع، فعالیت های بالادستی مانند منابع، تولیدات و تجهیزات با ارزان و فراگیر شده اند یا برون سپاری می شوند. بر خلاف آن فعالیت های پایین دستی که به منظور کاهش هزینه ها و ریسک های مشتریان انجام می شوند به عنوان عوامل ارزش آفرینی و منبع مزیت رقابتی مطرح می شوند. خرید یک قوطی کوکاکولا توسط یک مشتری را در نظر بگیرید. او در یک سوپرمارکت یا عمده فروشی قوطی را در یک بسته ۲۴ تایی خریداری می کند. قیمت چیزی در حدود ۲۵ سنت برای هر قوطی می باشد. همین مشتری در یک روز گرم تابستانی در پارک در لحظه تشنگی با رضایت کامل برای یک قوطی خنک ۲ دلار به دستگاه فروش نوشیدنی می پردازد. این افزایش ۷۰۰ درصدی در قیمت به دلیل محصول بهتر یا متفاوت تر نیست بلکه دلیل آن ساده تر بودن روش تهیه



# تجربه

به شما یک وظیفه جانبی و تازه محول شده است و امروز موعد اولین ملاقات است. مدیران از سراسر شرکت در اتاق کنفرانس شعبه مرکزی جمع می شوند. همکاران در دفاتر بین المللی از طریق تماس کنفرانسی یا از طریق اسکایپ در جلسه شرکت می کنند. مدیر عامل شرکت که تنها بر شروع کار گروه نظارت دارد با گفتگویی انگیزشی سخن آغاز می کند. او می گوید «خب ما از همه ی شما می خواهیم تا در طراحی (ترسیم) مسیری جدید به ما کمک کنید». «ما انتظار پیدایش (ارائه) ایده های جذابی را از دل این گروه داریم» شما به چهره های نا آشنای دوروبرتان نگاهی می اندازید و افرادی که از دور به شما گوش می دهند را در ذهن مجسم می کنید. شما مجموعه ای از زنان و مردان با سنین و عناوین مختلفی که هر کدام نماینده بخش های گوناگون و با پس زمینه های عملکردی متفاوتی هستید و در کشورهای مختلفی زندگی می کنید. چه کسی از میان شما ستاره ی این تیم خواهد شد؟ دانشمندان علوم اجتماعی دهه ها وقت خود را صرف مطالعه این مهم کرده اند که چگونه افراد در گروه های سازمانی خود به جایگاه هایی دست پیدا کرده اند - یعنی چگونه در نظر دیگران واجد احترام، برتری و تاثیرگذاری گشته اند؟ برای مثال از نظر جمعیت شناسی ما می دانیم که: مردمی که از نظر تاریخی از یک نژاد بوده و در یک جنس و رده سنی قرار دارند (مردان سفید پوست بالای چهل سال در جهان صنعتی غرب) نوعا توانایی دستیابی به جایگاه های بالاتری را به نسبت دیگران در اختیار دارند. البته در این میان ویژگی های ظاهری (افراد قد بلند و خوش چهره نسبت به آنها که از نظر زیبایی های ژنتیکی کم بهره اند، بیشتر مورد توجه اند) و همین طور شخصیت (افراد برون گرای با اعتماد به نفس



مدیریت رشد حرفه ای تان

مدیریت خود

## همچون یک رهبر به چشم بیایید

یک تمرین ساده می تواند جایگاه و تاثیرگذاری شما را ترقی دهد