

اسکیل آپ ابزارهای رشد

ابزارهای یک صفحه ای برای اسکیل کسب و کارها

افراد: برنامه شخصی یک صفحه ای

افراد: چارت پاسخگویی وظایف

افراد: چارت پاسخگویی فرآیندها

استراتژی: کاربرد نقاط ضعف، قوت و روندها

استراتژی: 7 لایه

استراتژی: برنامه استراتژیک یک صفحه ای

استراتژی: خلاصه چشم انداز استراتژی: خلاصه چشم انداز

اجرا: چه کسی، چه کاری، چه زمانی

اجرا: چک لیست عادات راکفلر

نقدینگی: استراتژی افزایش نقدینگی

نقدینگی: قدرت یک واحد

نقدینگی

اجرا

استراتژی

افراد



چهارچوب 4D اسکیل آپ جهت رسیدن به نتیجه
یک روش اثبات شده رشد که چندین هزار کسب و کار را به موفقیت رسانده است.

1 محرک (شتابدهنده ها)

مربیگری - راهنماها - مشاوران - مربیان
یادگیری - آموزش مداوم کسب و کار
فناوری - سیستمهای پاسخگویی مدیریت

2 خواسته ها (توازن)

افراد (اعتبار) - کارمندان، مشتریان، سهامداران
فرآیند (بهره وری) - تولید/خرید، فروش، ثبت و
نگهداری سوابق

3 قواعد (روتینها)

اولویتها - هدف و موضوع اصلی
داده ها - کیفی یا کمی
ریتم جلسات - روزانه، هفتگی، ماهیانه، فصلی، سالانه

4 تصمیم ها (پرسشهای درست)

افراد - شادمانی / پاسخگویی
استراتژی - درآمد / رشد
اجرا - سود / زمان
نقدینگی - اکسیژن / گزینه ها

نتایج

۲ برابر شدن جریان نقدینگی - ۳ برابر شدن سود دهی - ۱۰ برابر شدن ارزش - داشتن زمان بیشتر

- 1 هر فرد مسئول انجام هر کار را مشخص کنید.
- 2 چهار سوال پایین صفحه را از فرد (افرادی) که نامشان را برای هر مسئولیت فهرست کرده اید، بپرسید.
- 3 شاخص‌های کلیدی را برای هر مسئولیت فهرست کنید.
- 4 صورت سود و زیان (P/L)، ترازنامه (B/S) و صورت گردش وجوه نقد شرکت را برداشته و به هر فرد یکی از اقلام را اختصاص دهید، سپس برای هر مسئولیت، نتایج/ خروجی‌های مناسب را در بیاورید.

وظایف	1 فرد پاسخگو	3 (شاخصهای هدایت کننده) KPI	4 نتایج/ خروجی ها
رئیس شرکت			
بازاریابی			
تحقیق و توسعه			
فروش			
عملیات			
حسابداری			
کنترل کیفیت			
فناوری اطلاعات IT			
توسعه استعداد/آموزش			
حمایت از مشتری			
مدیران واحدهای کسب و کار			

این موارد را مشخص کنید: 1. بیش از یک نفر در مسئولیت 2. شخصی در بیش از یک مسئولیت 3. مسئولیتهای خالی 4. مشتاق برای استخدام دوباره؟

روندها

تغییرات عمده در حوزه های فناوری، توزیع، نوآوری در محصول، بازارها، مصرف کنندگان و روندهای اجتماعی در سراسر جهان، که احتمال دارد روی صنعت و سازمان شما تاثیر بگذارد، کدامند؟

نقاط قوت

نقاط قوت ذاتی سازمان که باعث موفقیت شما بوده اند کدامند؟

نقاط ضعف

نقاط ضعف ذاتی سازمان که احتمال تغییر آنها کم است کدامند؟

شرکت خود را توصیف کنید (میزان شناخته شدن شما)

وعده های برند

شاخص های اصلی	وعده های برند	چه (محصولات و خدمات)	کی/ کجا (مشتریان اصلی)

گارانتی وعده های برند (سازوکار ترغیب کننده)

استراتژی تک عبارتی (کلید پول سازی)

فعالیت های متمایز کننده (سه تا پنج فعالیت)

عامل خاص X⁻ Factor (مهمترین مزیت اساسی)

هدف بزرگ جسورانه (هدف ۱۰ تا ۲۵ ساله)

نسبت سود به عامل خاص (موتور اقتصادی)

افراد (محرکهای اعتبار)

سهامداران	مشتریان	کارمندان
_____ .۱	_____ .۱	_____ .۱
_____ .۲	_____ .۲	_____ .۲
_____ .۳	_____ .۳	_____ .۳

اهداف یکساله (چه چیزی)	اهداف سه تا پنج ساله (کجا)	ماموریت (مقصود)	ارزش های محوری و باورها (بایدها و نبایدها)															
<table border="1"> <tr><td>پایان سال</td></tr> <tr><td>درآمدها</td></tr> <tr><td>سود</td></tr> <tr><td>ارزش بازار</td></tr> <tr><td>سود ناخالص</td></tr> <tr><td>نقدینگی</td></tr> <tr><td>دوره حسابهای قابل دریافت</td></tr> <tr><td>دوره نگهداری موجودی کالا</td></tr> <tr><td>درآمد/ کارمند</td></tr> </table>	پایان سال	درآمدها	سود	ارزش بازار	سود ناخالص	نقدینگی	دوره حسابهای قابل دریافت	دوره نگهداری موجودی کالا	درآمد/ کارمند	<table border="1"> <tr><td>تاریخ آتی</td></tr> <tr><td>درآمدها</td></tr> <tr><td>سود</td></tr> <tr><td>ارزش بازار/ نقدینگی</td></tr> </table> <p>خلاصه ای از اقدامات مورد نیاز برای برنامه آینده</p>	تاریخ آتی	درآمدها	سود	ارزش بازار/ نقدینگی				
پایان سال																		
درآمدها																		
سود																		
ارزش بازار																		
سود ناخالص																		
نقدینگی																		
دوره حسابهای قابل دریافت																		
دوره نگهداری موجودی کالا																		
درآمد/ کارمند																		
تاریخ آتی																		
درآمدها																		
سود																		
ارزش بازار/ نقدینگی																		
<p>پیش برنده ها یا محرکها اولویتهای یکساله</p> <table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>2</td></tr> <tr><td>3</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	<p>نیازها/قابلیتهای کلیدی اولویتهای سه تا پنج ساله</p> <table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>2</td></tr> <tr><td>3</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	<p>اقدامات برای زیستن ارزشها، ماموریت و هدف بزرگ جسورانه</p> <table border="1"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>2</td></tr> <tr><td>3</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
<p>حیاتی: افراد یا ترازنامه</p> <p>■ ■ ■ بین سبز و قرمز ■</p>	<p>شاخصهای کلیدی وعده برند (KPI)</p>	<p>نسبت سود به عامل X</p>																
<p>حیاتی: فرآیند یا صورت سود و زیان</p> <p>■ ■ ■ بین سبز و قرمز ■</p>	<p>وعده برند</p>	<p>هدف بزرگ جسورانه</p>																

نقاط ضعف

_____ .۱
_____ .۲
_____ .۳

نقاط قوت

_____ .۱
_____ .۲
_____ .۳

فرآیندها (محرك های بهره وری)

تولید / خرید	فروش	ثبت سوابق
_____ .1	_____ .1	_____ .1
_____ .2	_____ .2	_____ .2
_____ .3	_____ .3	_____ .3

اقدام فصلی (چگونه)	موضوع هدف (فصلی/سالانه)	پاسخگویی شما (چه کسی، چه وقتی)																															
<table border="1"> <tr><td>پایان فصل</td></tr> <tr><td>درآمدها</td></tr> <tr><td>سود</td></tr> <tr><td>ارزش بازار</td></tr> <tr><td>سود ناخالص</td></tr> <tr><td>تقدینگی</td></tr> <tr><td>دوره حسابهای قابل دریافت</td></tr> <tr><td>دوره نگهداری موجودی کالا</td></tr> <tr><td>درآمد/کارمند</td></tr> </table>	پایان فصل	درآمدها	سود	ارزش بازار	سود ناخالص	تقدینگی	دوره حسابهای قابل دریافت	دوره نگهداری موجودی کالا	درآمد/کارمند	<p>مهلت</p> <p>معیار/هدف قابل اندازه گیری</p> <p>موضوع هدف</p> <p>طراحی جدول امتیازات</p> <p>طرح خود را در این فضا توصیف کنید یا بکشید</p>	<p>KPIهای شما</p> <table border="1"> <tr><th>هدف</th><th>1</th></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table> <p>اولویتهای فصلی شما</p> <table border="1"> <tr><th>موعد تحویل</th><th>1</th></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	هدف	1							موعد تحویل	1												
پایان فصل																																	
درآمدها																																	
سود																																	
ارزش بازار																																	
سود ناخالص																																	
تقدینگی																																	
دوره حسابهای قابل دریافت																																	
دوره نگهداری موجودی کالا																																	
درآمد/کارمند																																	
هدف	1																																
موعد تحویل	1																																
<p>اولویتهای (سه ماهه)</p> <table border="1"> <tr><th>چه کسی</th><th>1</th></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	چه کسی	1																															
چه کسی	1																																

تجلیل	حیاتی: افراد یا ترانزنامه	حیاتی: افراد یا ترانزنامه
	<p>■</p> <p>■</p> <p>■ بین سبز و قرمز</p> <p>■</p>	<p>■</p> <p>■</p> <p>■ بین سبز و قرمز</p> <p>■</p>
پاداش	حیاتی: فرآیند یا صورت سود/زیان	حیاتی: فرآیند یا صورت سود و زیان
	<p>■</p> <p>■</p> <p>■ بین سبز و قرمز</p> <p>■</p>	<p>■</p> <p>■</p> <p>■ بین سبز و قرمز</p> <p>■</p>

_____ .4
_____ .5
_____ .6

روندها
_____ .1
_____ .2
_____ .3

وعده برند	ماموریت	ارزش های محوری
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; display: inline-block;"> <p>هدف بزرگ جسورانه</p> </div>		
استراتژیک		اولویت های
فصلی	یکساله	۳-۵ ساله

نام _____

زمان انجام کار

اولویتهای فصلی

هدف

شاخصهای کلیدی عملکرد شما

		1
		2
		3
		4
		5

<p>حیاتی: افراد یا ترانزنامه</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #0070C0; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #70AD47; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #FFD700; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #FF0000; margin-bottom: 2px;"></div> </div> <p>بین سبز و قرمز</p>
<p>حیاتی: فرآیند یا صورت سود و زیان</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #0070C0; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #70AD47; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #FFD700; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #FF0000; margin-bottom: 2px;"></div> </div> <p>بین سبز و قرمز</p>

		1
		2
		3

- ۱- تیم اجرایی سالم و همراستا هستند.
- اعضای تیم تفاوت‌ها، اولویت‌ها و سبک‌های یکدیگر را درک می‌کنند.
 - تیم به صورت منظم (بهتر است هفتگی باشد) برای تصمیمات استراتژیک جلسه می‌گذارد.
 - تیم به صورت مداوم در جلسات آموزشی اجرایی شرکت می‌کند (بهتر است ماهیانه باشد).
 - تیم قادر است در بحث‌های سازنده شرکت کند و همه اعضا از شرکت در آن احساس راحتی می‌کنند.
- ۲- همه اعضای تیم با موضوع شماره 1 (مهمترین هدف) که باید در این سه ماهه انجام شود تا شرکت رو به جلو حرکت کند، آشنا و همسو هستند.
- عدد حیاتی برای پیشروی سازمان در این سه ماه مشخص شده است.
 - ۳ تا ۵ اولویت سازمان که تأمین‌کننده عدد حیاتی است مشخص و برای سه ماه آینده اولویت بندی شده‌اند.
 - به کارکنانی که عدد حیاتی را در طی سه ماه برآورده می‌کنند (به هدف سه ماهه می‌رسند) پاداش داده و تجلیل می‌شوند.
 - موضوع هدف سه ماهه و عدد حیاتی در کل شرکت به صورت هفتگی اطلاع‌رسانی می‌شود تا کارمندان از پیشرفت کار مطلع شوند.
- ۳- ارتباطات به صورت منظم برقرار می‌شوند و گردش اطلاعات به شکل دقیق و سریع در سازمان انجام می‌شود.
- همه کارمندان در جلسات روزانه سرپایی ۱۵ دقیقه‌ای شرکت می‌کنند.
 - همه تیم‌ها یک جلسه هفتگی دارند.
 - مدیران اجرایی و میانی یک روز در ماه برای یادگیری و حل مسائل بزرگ و انتقال DNA سازمان، با یکدیگر جلسه می‌گذارند.
 - مدیران اجرایی و میانی به صورت فصلی و سالانه برای تصمیم‌گیری درباره ۴ تصمیم اصلی، در خارج از سازمان با یکدیگر جلسه می‌گذارند.
- ۴- هر بخش از سازمان دارای یک مسئول مشخص است که مسئولیت تحقق اهداف بخش خود را دارد.
- نمودار پاسخگویی وظایف و عملکرد (FACe) به طور کامل تکمیل شده است (فرد مناسب، کار مناسب را به شکل درست انجام می‌دهد).
 - برای هر قسمت از صورت وضعیت‌های مالی، فرد خاصی به عنوان مسئول مشخص شده است.
 - برای هر کدام از ۴ تا ۹ فرآیندی که در نمودار پاسخگویی فرایندها (PACe) درج شده، فرد مشخصی به عنوان متولی وجود دارد.
 - در هر کدام از ظرفیتهای ۳ تا ۵ ساله، برای تخصص‌های مورد نیاز اگر فردی در سازمان وجود نداشته باشد از خارج سازمان استخدام می‌شوند.
- ۵- ویژگی‌ها و وضعیت هر یک از کارکنان برای شناسایی موانع و فرصت‌ها جامع آوری شده است.
- همه مدیران اجرایی (و میانی) به صورت هفتگی حداقل با یک کارمند گفتگو (شروع/پایان/نگه داشتن) می‌کنند.
 - بینش و نظرات حاصل از مکالمات با کارمندان در جلسات هفتگی مدیران اجرایی به اشتراک گذاشته می‌شود.
 - نظرات کارمندان درباره موانع و فرصتها به صورت هفتگی جمع‌آوری می‌شود.
 - تیمی از مدیران میانی مسئول گردش اطلاعات درباره موانع و فرصتها در شرکت هستند.
- ۶- داده‌های حاصل از بازخوردهای مشتریان به اندازه داده‌های مالی، با دقت و در دوره‌های ثابت، گزارش و تحلیل می‌شود.
- همه مدیران اجرای (و میانی) حداقل یک بار در هفته با یک کاربر نهایی یک مکالمه ۴ سواله دارند.
 - نظرات و بینش حاصل از مکالمات با مشتریان در جلسه هفتگی تیم مدیران اجرایی به اشتراک گذاشته می‌شود.
 - همه کارمندان در فرآیند جمع‌آوری اطلاعات از مشتریان سهیم هستند.
 - تیمی از مدیران میانی مسئولیت فرآیند بسته شدن چرخه همه بازخوردهای مشتریان را برعهده دارند.
- ۷- ارزشهای اصلی و ماموریت در سازمان "زنده" هستند.
- ارزشهای اصلی شناسایی شده و ماموریت سازمان بیان شده است و هر دوی آنها برای همه کارمندان شناخته شده هستند.
 - همه مدیران اجرایی و میانی به‌هنگام تشویق‌ها و تنبیه‌ها به ارزشها و ماموریت سازمان اشاره می‌کنند.
 - فرآیندها و فعالیت‌های منابع انسانی با ارزشها و اهداف اصلی سازمان منطبق است. (استخدام، ارزیابی، شناسایی و غیره)
 - اقداماتی که منجر به تقویت ارزشها و ماموریت سازمان می‌گردند به صورت فصلی شناسایی و اجرا می‌شود.
- ۸- کارمندان می‌توانند مولفه‌های کلیدی زیر در مورد استراتژی شرکت را به طور دقیق بیان کنند.
- پیشرفت هدف جسورانه بزرگ، قابل ردیابی و مشاهده است.
 - پروفایل مشتریان اصلی با ۲۵ کلمه یا کمتر برای هر مشتری کامل شده است.
 - ۳ وعده برند و KPI های متناظر با آن به صورت هفتگی گزارش می‌شوند.
 - یک پاسخ قانع‌کننده برای این پرسش که "شرکت شما چه کاری انجام می‌دهد؟" مشخص شده است.
- ۹- همه کارمندان می‌توانند به صورت کمی به این سوال که آیا روز یا هفته خوبی داشته‌اند، پاسخ دهند (ستون 7 برنامه استراتژیک یک صفحه‌ای).
- یک یا دو شاخص کلیدی عملکرد (KPI) به صورت هفتگی برای هر نقش یا فرد گزارش می‌شود.
 - هر کارمند یک عدد حیاتی دارد که با عدد حیاتی فصلی سازمان (برای سه ماه) منطبق است (دید واضح).
 - هر فرد / تیم 3 تا 5 اولویت فصلی (سه ماهه) دارند که با اولویتهای فصلی سه ماهه سازمان سازگار است.
 - همه مدیران اجرایی یا میانی یک مربی (یا شبه مربی) دارند که نسبت به تغییرات رفتاری، به آنها پاسخگو هستند.
- ۱۰- برنامه‌ها و عملکرد سازمان برای همه قابل مشاهده است.
- یک "اتاق سازماندهی" برای جلسات هفتگی تعیین شده است (فیزیکی یا مجازی).
 - ارزشهای اصلی، ماموریت و اولویت‌ها در سراسر شرکت دیده می‌شود.
 - جدول امتیازات در همه بخش‌های سازمان نصب شده است و وضعیت فعلی شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و عدد حیاتی را نشان می‌دهند.
 - سیستمی برای ردیابی و مدیریت اولویت‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکردی که برآورد نشده‌اند، وجود دارد.



بهبود مدل کسب و کار	مشکلات تخمینی	کاهش زمان چرخه
---------------------	---------------	----------------

A راه های بهبود چرخه فروش

				1
				2
				3
				4
				5

B راه های بهبود چرخه موجودی / تولید یا ساخت

				1
				2
				3
				4
				5

C راه های بهبود چرخه تحویل

				1
				2
				3
				4
				5

D راه های بهبود چرخه پرداخت

				1
				2
				3
				4
				5

درآمد قبل از مالیات از مالیات	نقدینگی جاری خالص	قدرت یک واحدی شما
		موقعیت فعلی شما

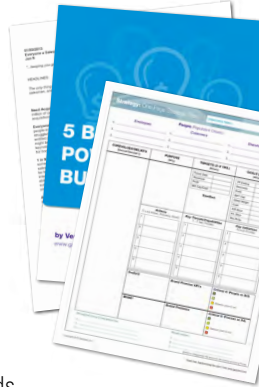
اثرگذاری آن بر درآمد قبل از مالیات	اثرگذاری آن بر جریان نقدینگی سالیانه	تغییری که میخواهید انجام بدهید	قدرت یک واحدی شما
		%	افزایش قیمت
		%	افزایش حجم
		%	کاهش هزینه کالاهای فروخته شده
		%	کاهش سربار
		روز	کاهش دوره وصول مطالبات
		روز	کاهش مدت نگهداری
		روز	افزایش روزهای طلبکاران

		تأثیر قدرت یک واحدی شما
--	--	-------------------------

درآمد قبل از مالیات از مالیات	نقدینگی جاری خالص	قدرت یک واحدی شما
		جایگاه شغلی تعدیل یافته/ی شما

3 SUGGESTED PRIORITIES FOR SCALING YOUR BUSINESS

1. Sign up for Verne Harnish's "Weekly Insights" to receive the latest in ideas, tools, and techniques for growing your business.
2. Download copies of the **One-Page Strategic Plan** and other One-Page tools.
3. Access, on scalingup.com, short "Growth Guy" articles offering practical tips on setting up advisory boards, daily huddles for sales people, and 75 other topics.



Go to www.ScalingUp.com



SCALING UP SCOREBOARD

The Official Software Tool for Implementing Scaling Up.

Scale 2x faster:

Companies using the software typically see a **2x increase in number of priorities completed** after 12 months.



Run Daily and Weekly Huddles.



Your hub for your One Page Strategic Plan and other growth tools.



Cascade priorities and track KPI progress.



Power of One and Cash Acceleration Strategies.

Request a demo at scalingup.com/software or call **888.315.4049**

DRIVE CULTURE. DELIVER KNOWLEDGE. REWARD RESULTS.



- Effective and inexpensive training program
- Increase your team's human capital
- Reward your employees for reading relevant books

When individual team members learn and grow, the entire company learns and grows.

For more info visit betterbookclub.com

SCALING UP COACHES

Our coaches use the **Scaling Up (Rockefeller Habits 2.0)** tools to help leadership teams align their decisions and actions around **People, Strategy, Execution and Cash**, based on proven best practices.

"Recordsforce has been using Scaling Up for a year and a half and we love it! It has made an amazing difference for me as CEO to have a real methodology for running my business."

— Bill Becker, President

PEOPLE

Become a magnet for A-players, increase accountability, and boost performance.

STRATEGY

Align your values, be honest about your SWTs, and develop a 3 to 5 year strategy to catapult growth.

EXECUTION

Drive flawless execution into your organization and fine-tune processes to run without drama.

CASH

Streamline cash flow to fuel growth and tighten your sales cycle to keep cash reserves healthy.

LET US CONNECT YOU WITH YOUR SCALING UP **CERTIFIED COACH!**

To get started, email us at: coaching@ScalingUp.com



Transform your organization into a SCALING UP MACHINE!

Be a part of the next online class of **75 selected leaders** who, within 3 months, will remodel their company's operations with the guidance of **Verne Harnish & Scaling Up Coaches.**

Join the next class at scaleupu.com



یادداشتها

یادداشتها

SCALING UP
A GAZELLES COMPANY

