

بسم الله الرحمن الرحيم

روش نو آور

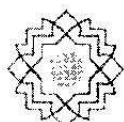
استارت آپ ناب را وارد سازمان خود کنید

نویسندگان

ناتان فور | جف دایر

ترجمه

سعید جوی زاده | علیرضا احمدیان | فاطمه سلطانی (ویدا سلطانی)



نشر آکادمیک
ACADEMIC PRESS

سرشناسه

عنوان و نام پدیدآور

مشخصات نشر

مشخصات ظاهری

شابک

وضعیت فهرست نویسی

عنوان دیگر

موضوع

شناسه افزوده

شناسه افزوده

شناسه افزوده

شناسه افزوده

شناسه افزوده

رده بندی کنگره

رده بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی

اطلاعات رکورد کتابشناسی

فور، ناتان آر. Furr, Nathan R.

روش نوآور: استراتژی ناب را وارد سازمان خود کنید/ نویسندگان ناتان فور، جف دایر؛ ترجمه سعید جوی زاده، علیرضا احمدیان، فاطمه سلطانی

تهران: انتشارات آکادمیک، ۱۴۰۰

۲۲۵ ص: مصور

978-622-5697-13-3

فیبا

روش نوآور: هدایت روح نوپای ناب به سازمان شما

کارآمدی سازمانی Organizational effectiveness

مدیریت -- نوآوری Management -- Technological innovations

دایر، جف

Dyer, Jeff

جوی زاده، سعید، ۱۳۵۷ - مترجم

احمدیان، علیرضا، ۱۳۶۴ - مترجم

سلطانی، فاطمه، ۱۳۶۸ - مترجم

۹/۵۸HD

۴-۶۳/۶۵۸

۸۶۸۶۱۴۹

فیبا



نشر آکادمیک
ACADEMIC PRESS

روش نوآور

ناتان فور | جف دایر

نویسندگان

مترجمین سعید جوی زاده | علیرضا احمدیان | فاطمه سلطانی (ویدا سلطانی)

آکادمیک

انتشارات

دانشگاه خوارزمی

چاپخانه و صحافی

۹۷۸-۶۲۲-۵۶۹۷-۱۳-۳

شابک

اول/ ۱۴۰۰

نوبت چاپ

۵۰۰ نسخه

شمارگان

۱۱۰,۰۰۰ تومان

قیمت

خیابان سهروردی شمالی، خ هویزه غربی، خ یوسفی، پلاک ۷ طبقه دوم



Academicpress



۰۲۱-۲۸۲۲۹۴۸۴



Academicpress.ir



Academicpub1@gmail.com



فهرست مطالب

۸	پیشگفتار.....
۱۲	مقدمه.....
۱۳	باند را اجاره کنید.....
۱۷	درس‌هایی برای مدیران: چگونه عدم اطمینان را به فرصت تبدیل کنیم.....
۱۹	منابع روش مبتکر.....
۲۳	آیا روش مبتکر تفاوتی ایجاد می‌کند؟.....
۲۶	۱: روش مبتکر.....
۲۷	بحران نوآوری: عدم قطعیت بی سابقه.....
۳۴	روشی جدید برای مدیریت: تحول INTUIT.....
۳۴	امتیاز خالص پروموتور = % مروج منهای % مخالفان.....
۳۵	طراحی برای لذت.....
۳۷	پیاده سازی روش مبتکر.....
۳۹	بینش: طعم شگفتی.....
۳۹	مشکل: کار باید انجام شود را کشف کنید.....
۴۱	راه حل: حداقل محصول عالی را نمونه اولیه کنید.....
۴۲	مدل کسب و کار: اعتبار استراتژی رفتن به بازار.....
۴۳	سبک جدیدی از رهبری.....
۴۴	نتایج INTUIT.....
۴۶	راهنمای این کتاب.....
۵۰	۲: رهبری در عصر عدم اطمینان.....

- ۵۳ اسلون در مقابل دورانت: تضاد در سبک‌های مدیریت
- ۵۴ چهار نقش کلیدی رهبر
- ۵۵ آزمایشگر ارشد باشید
- ۵۸ چالش بزرگ را تنظیم کنید
- ۶۰ ایجاد تخصص گسترده و عمیق
- ۶۱ ایجاد تخصص گسترده
- ۶۲ ایجاد تخصص عمیق
- ۶۳ چرا طراحان اکسل: سنتز
- ۶۴ موانع را بردارید و از آزمایشات پشتیبانی کنید
- ۶۴ اختصاص زمان برای نوآوری
- ۶۶ به مشتریان، متخصصان و ابزارها ارائه دهید
- ۶۶ موانع سازمانی را بردارید
- ۶۷ برنامه درسی رهبری I-SCHOOL
- ۷۰ ۳. بیش: طعم شگفتی
- ۷۳ چهار اقدام کلیدی که بیش انجام می‌کند
- ۷۴ رفتارهای DNA مبتکر
- ۷۶ جستجوی گسترده
- ۷۷ بیش را جذب کنید
- ۸۰ INSIGHT را انتخاب کنید
- ۸۰ تست رای
- ۸۱ چگونه زمان نوآوری را به نتیجه برسانیم
- ۸۳ تست اثبات
- ۸۴ مراقب باشید: نوآوران نوآوری می‌کنند، مشتریان اعتبار می‌دهند
- ۸۵ کسب و کار بیش
- ۸۶ ۴: مشکل: کار باید انجام شود را کشف کنید
- ۸۸ کارهایی که باید انجام شود را عمیقاً درک کنید
- ۹۱ اینستاگرام نیش پشه است یا نیش کوسه؟
- ۹۲ سه ابزار برای یافتن شغل قابل کسب درآمد
- ۹۲ درد - طوفان
- ۹۳ یک نمایه مشتری برای تقسیم بندی مشتریان ایجاد کنید
- ۹۶ قوم نگاری برای کاوش فرضیات

- ۹۸..... به عنوان مگس روی دیوار به دنبال چه چیزی باشیم
- ۹۹..... مصاحبه‌های "نصیحت".
- ۱۰۰..... آیا مشکل را حل کرده اید؟ دو تست
- ۱۰۱..... تست تماس سرد
- ۱۰۲..... تست دود
- ۱۰۳..... یک چشم انداز از مشکل مشتری که حل خواهید کرد ایجاد کنید
- ۱۰۷..... مراقب باشید: مشکلات فزاینده و فوری رشد محدودی ایجاد می کنند
- ۱۰۷..... اول کارهای مهم
- ۵: راه حل: حداقل محصول "عالی" را نمونه اولیه کنید..... ۱۰۹
- ۱۱۱..... راه حل - طوفان برای ایجاد گزینه‌های راه حل
- ۱۱۱..... شروع راه حل-طوفان
- ۱۱۱..... آنالوگ ها: نزدیک و دور
- ۱۱۳..... عناصر: اجزا و کل
- ۱۱۴..... مشاهدات: مرئی و نامرئی
- ۱۱۴..... انتخاب راه حل برای نمونه اولیه
- ۱۱۵..... چهار نوع نمونه اولیه
- ۱۱۹..... نمونه‌های اولیه نظری
- ۱۲۰..... نمونه‌های اولیه مجازی
- ۱۲۱..... حداقل نمونه‌های اولیه قابل اجرا
- ۱۲۲..... باریک رفتن را فراموش نکنید
- ۱۲۳..... آیا یک MVP به برند من آسیب نمی‌رساند؟
- ۱۲۴..... حداقل محصولات عالی
- ۱۲۷..... چگونه یک آزمایش خوب اجرا کنیم
- ۱۲۹..... آیا راه حل را پیدا کرده اید؟ سه تست
- ۱۲۹..... تست عجب
- ۱۳۰..... تست NPS
- ۱۳۱..... آزمون پرداخت
- ۱۳۲..... یک الگوی فرآیند راه حل
- ۱۳۳..... مراقب باشید: گرفتار توانایی‌های خود نشوید
- ۱۳۴..... رسیدن به AWESOME
- ۶: مدل کسب و کار: اعتبار استراتژی رفتن به بازار..... ۱۳۵

- ۱۳۹..... اعتبار هر جزء از مدل کسب و کار
- ۱۴۳..... استراتژی قیمت گذاری خود را مشخص کنید
- ۱۴۴..... ابزار سنجش حساسیت قیمت
- ۱۴۶..... جذب مشتری ناخن
- ۱۴۸..... ابزار زنجیره مصرف
- ۱۵۱..... هرم نفوذ مشتری
- ۱۵۴..... ساختار هزینه فعالیتها و منابع کلیدی
- ۱۵۵..... متغیر بمانید، انعطاف پذیر بمانید
- ۱۵۷..... قرار دادن قطعات در کنار هم: نمونه الگوی عکس فوری مدل کسب و کار
- ۱۵۸..... مراقب باشید: اجازه ندهید مدل کسب و کار شما نوآوری را از بین ببرد
- ۱۶۰..... پرداخت آن
- ۱۶۱..... ۷: استاد PIVOT
- ۱۶۴..... PIVOT چیست؟
- ۱۶۶..... درک زمان و نحوه چرخش
- ۱۶۶..... چرخه های محوری
- ۱۶۸..... تست محوری
- ۱۷۰..... محورهای پهن در مقابل باریک
- ۱۷۰..... چرخش متوالی در مقابل موازی
- ۱۷۱..... پیوت اف
- ۱۷۳..... از معیارهای چندگانه و قوی برای PIVOT TAKEOFF استفاده کنید
- ۱۷۴..... کوه ها در مقابل تپه ها: به چرخش خود ادامه دهید
- ۱۷۶..... محبوبیت در مقابل محورهای مشتری محور
- ۱۷۷..... حق در اشتباه بودن
- ۱۷۹..... ۸: مقیاس آن
- ۱۸۲..... تشخیص زمان مقیاس
- ۱۸۴..... مقیاس بازار
- ۱۸۸..... مقیاس فرایند
- ۱۸۹..... انتقال شفاف را به اشتراک بگذارید
- ۱۹۰..... ارتباط برای شکل دادن به فرآیند و فرهنگ
- ۱۹۱..... پیشرفت خود را اندازه گیری کنید
- ۱۹۱..... تیم را بزرگ کنید

از ابزار مقیاس‌بندی استفاده کنید: V2MOM.....	۱۹۳
شکاف در انتظار.....	۱۹۷
مراقب باشید: زمان شمارش می‌شود.....	۱۹۸
۹: ایجاد روش مبتکر برای شما.....	۱۹۹
استفاده از روش مبتکر به تنهایی.....	۱۹۹
استفاده از روش مبتکر در یک تیم.....	۲۰۲
گرفتن صفحه از AGILE.....	۲۰۴
شعله ور کردن نوآوری از درون با استفاده از روش مبتکر.....	۲۰۵
تنظیم برای نوآوری مخرب در برابر نوآوری افزایشی.....	۲۱۱
نوآوری مخرب چیست؟.....	۲۱۱
انتظارات بازخورد خود را تنظیم کنید.....	۲۱۳
جدول زمانی خود را تنظیم کنید.....	۲۱۴
ساختار خود را تنظیم کنید.....	۲۱۴
مراقب باشید: آیا به شخص دیگری وابسته هستید؟.....	۲۱۶
با نوآوری سازگار شوید.....	۲۱۷
نتیجه: عدم قطعیت را به فرصت تبدیل کنید.....	۲۱۹
در روش خود نوآوری کنید.....	۲۲۴
یک مزیت رقابتی به دست آورید.....	۲۲۵
حرفه‌ای و شخصی.....	۲۲۶
ضمیمه: مروری بر روش مبتکر.....	۲۲۸
قدردانی‌ها.....	۲۲۹
درباره نویسندگان.....	۲۳۴

پیشگفتار

به زودی، لطفاً به صورت فیزیکی یا مجازی به نیویورک، هنگ کنگ، سنگاپور و دبی سفر کنید. در نیویورک، به تقاطع خیابان ۶ و خیابان ۵۷ بروید و به سمت جنوب و دور از پارک مرکزی شروع کنید. در سمت چپ، مرکز راکفلر را خواهید دید - مجموعه ای از آسمان خراش‌هایی که در دهه ۱۹۳۰ ساخته شده اند. سپس به سمت راست خود نگاه کنید، جایی که مجموعه ای از آسمان خراش‌های بزرگتر را خواهید دید که در دهه ۱۹۶۰ طراحی و ساخته شده اند. اینها انبوهی از مستطیل‌ها و زوایای قائمه هستند که به آسمان می‌رسند، که فقط بر اساس نوع ضلع مورد استفاده و اینکه آیا آنها شصت یا هفتاد طبقه داشتند، متمایز می‌شوند.

سپس به هنگ کنگ، سنگاپور و دبی بروید و افق آن‌ها را با افق‌های خیابان آمریکا در نیویورک مقایسه کنید. اکثر آسمان خراش‌های این شهرها که در پانزده سال اخیر ساخته شده‌اند منحصر به دنیا هستند. اکثر آنها بسیار جذاب هستند و برخی واقعاً خیره کننده هستند. منحنی‌ها، زوایا، لهجه‌ها و عبارات برای هر ساختمان منحصر به فرد است. چه چیزی تغییر کرده است؟ آیا معماران به سادگی جسورتر و خلاق‌تر شده اند؟ آیا معماران آن شهرها در طراحی بهتر از معماران آمریکایی هستند؟

پاسخ: خیر. در عوض، نرم افزاری که معماران در هنگ کنگ، سنگاپور، و دبی و در سرتاسر جهان از آن استفاده می‌کردند، آنقدر پیچیده شده است که اگر یک معمار زاویه ای را تغییر دهد، تحمل وزن یا منحنی جدید را در آن تنظیم می‌کند. یک پرتو H یا نوع جدیدی از جوش را اضافه می‌کند تا در زیور آلات بیرون زده در طبقه ۲۳ استفاده شود، نرم افزار به طور خودکار طراحی هر قطعه دیگر را مجدداً محاسبه می‌کند و نشان می‌دهد که هر یک چه کاری باید انجام دهد و در کجا باید قرار گیرد. وابستگی‌های متقابل الزامی شده توسط عنصر غیرمعمول هر قطعه را در نظر بگیرید. قدرت نرم‌افزار

برای محاسبه تمام وابستگی‌های متقابل بین عناصر این آسمان‌خراش‌های عظیم، مجموعه‌ای از قوانین را به همراه دارد که می‌گویند «اگر این، پس آن». این قوانین از آن دسته نیستند که بگویند «این کار را نکن، زیرا ما نمی‌دانیم چه اتفاقی خواهد افتاد».

دلیل اینکه آسمان‌خراش‌های طراحی‌شده در دهه ۱۹۶۰ تفاوت چندانی با یکدیگر ندارند این است که عرض جغرافیایی کمی برای خلاقیت وجود دارد: هر چیزی که یک پرتو مستقیم استاندارد یا زاویه ۹۰ درجه نباشد، خطرناک و بسیار بسیار پرهزینه است. حتی بهترین معماران تلاش کردند تا تمام تنظیماتی را که برای اجرا در جای دیگری از سازه نیاز داشتند، برای توضیح هر چیزی که غیرعادی بود انجام دهند.

پس این چه ارتباطی با مدیریت دارد؟ از لحاظ تاریخی، مدیریت در مورد "خطوط مستقیم" و "زوایای راست" است. ابزارهای برنامه‌ریزی کسب‌وکار سنتی - «نرم‌افزار» - که امروزه مدیران از آن استفاده می‌کنند، به آنها کمک کرده است تا در زمانی که مشکل استاندارد است و وابستگی‌های متقابل مشخص باشد، هنر تحلیل، برنامه‌ریزی و اجرا را کامل کنند. اما نوآوری در مورد عدم قطعیت و فرآیندهای غیراستاندارد است - "منحنی‌ها" و "زوایای عجیب" - و ادبیات مدیریت و ابزارهایی که ما استفاده می‌کنیم هنوز با انواع جدیدی از مشکلاتی که مدیران و مبتکران با آن روبرو هستند مواجه نشده‌اند. "نرم‌افزار" جدیدی مورد نیاز است - مجموعه جدیدی از دستورالعمل‌ها و قوانین - که مدیران می‌توانند برای رویارویی با مشکلات عدم اطمینان بالا از آنها استفاده کنند.

علاوه بر این، اگرچه بیشتر شرکت‌ها در سرتاسر وابستگی‌های متقابل قرار دارند، اکثر مدیران در واقع اطلاعات کمی از چیرستی و نحوه تعاملشان دارند. برخی از تعاملات در یک شرکت ایستا هستند و در یک مقطع زمانی مشخص رخ می‌دهند. دیگران پویا هستند و کار خود را در طول زمان انجام می‌دهند. دلیل اینکه بسیاری از مدیران و کارکنان به فرآیندهای استاندارد پایبند هستند این است که تغییرات در فرآیندهای وابسته به هم زمان بر، پرخطر و پرهزینه هستند. فرآیندهای استاندارد نوآوری را کاهش می‌دهند، اما بسیاری از مدیران به طور غریزی در جستجوی نظم، نوآوری کمتری را انتخاب می‌کنند.

مدیران تا حدودی با این تناقضات روبرو هستند زیرا تعداد کمی از محققان کسب و کار به درک قابل مقایسه‌ای از وابستگی‌های متقابل تجاری که نرم‌افزار به معماری آورده است، دست یافته‌اند. بسیاری از ما باید از این چند نفر پیروی کنیم، زیرا تأثیر این محققان بر درک وابستگی‌های متقابل سیستمی فرآیندها و ساختار سازمانی عمیق بوده است. به عنوان مثال، استیون اسپیر و کنت بوون مطالعه قابل توجهی در مورد سیستم تولید تویوتا انجام دادند و فرآیند کامل تولید در صنایع از

مراقبت‌های بهداشتی نا آلوده‌یوم را بررسی کردند. از این درک عمیق، آنها توانستند چهار قانون را برای مدیریت (که در مقاله HBR "رمزگشایی DNA سیستم تولید تویوتا" خلاصه شده است) که فراتر از آن چیزی بود که محققان قبلی سعی کرده بودند با عبارات ساده توصیف کنند، تعیین کنند. به همین ترتیب، در آناتومی صلح، تری وارنر و همکارانش در مؤسسه آربینگر روند وابسته به یکدیگر را که توسط آن تعارض ایجاد و حل می‌شود، شرح دادند. ادگار شاین از ابتدا تا انتها فرآیندی را که از طریق آن فرهنگ ایجاد می‌شود و در مقابل تغییر مقاومت می‌کند، مطالعه کرد که در کتاب فرهنگ سازمانی و رهبری خلاصه شده است. و در نهایت، چت هوپر با OnStar نوشت انحراف: سفر غیرمنتظره، شگفت انگیز، زندگی من. هوپر به عنوان مبتکری که این شرکت بسیار موفق را در جنرال موتورز ایجاد کرد، وابستگی‌های متقابل ایستا و پویا در شرکت را توضیح می‌دهد. هوپر کاری را انجام داد که هیچ کس فکر نمی‌کرد ممکن است، زیرا او در واقع از تجربه خود و تحقیقات چند نفر دیگر مجموعه‌ای از قوانین را استخراج کرد: "اگر این، پس آن." تری وارنر و همکارانش در مؤسسه آربینگر، روند وابسته به هم را که توسط آن تعارض ایجاد و حل می‌شود، شرح دادند. ادگار شاین از ابتدا تا انتها فرآیندی را که از طریق آن فرهنگ ایجاد می‌شود و در مقابل تغییر مقاومت می‌کند، مطالعه کرد که در کتاب فرهنگ سازمانی و رهبری خلاصه شده است. و در نهایت، چت هوپر با OnStar نوشت انحراف: سفر غیرمنتظره، شگفت انگیز، زندگی من. هوپر به عنوان مبتکری که این شرکت بسیار موفق را در جنرال موتورز ایجاد کرد، وابستگی‌های متقابل ایستا و پویا در شرکت را توضیح می‌دهد. هوپر کاری را انجام داد که هیچ کس فکر نمی‌کرد ممکن است، زیرا او در واقع از تجربه خود و تحقیقات چند نفر دیگر مجموعه‌ای از قوانین را استخراج کرد: "اگر این، پس آن." ادگار شاین از ابتدا تا انتها فرآیندی را که از طریق آن فرهنگ ایجاد می‌شود و در مقابل تغییر مقاومت می‌کند، مطالعه کرد که در کتاب فرهنگ سازمانی و رهبری خلاصه شده است. و در نهایت، چت هوپر با OnStar نوشت انحراف: سفر غیرمنتظره، شگفت انگیز، زندگی من. هوپر به عنوان مبتکری که این

شرکت بسیار موفق را در جنرال موتورز ایجاد کرد، وابستگی‌های متقابل ایستا و پویا در شرکت را توضیح می‌دهد. هوپر کاری را انجام داد که هیچ کس فکر نمی‌کرد ممکن است، زیرا او در واقع از تجربه خود و تحقیقات چند نفر دیگر مجموعه‌ای از قوانین را استخراج کرد: "اگر این، پس آن." ادگار شاین از ابتدا تا انتها فرآیندی را که از طریق آن فرهنگ ایجاد می‌شود و در مقابل تغییر مقاومت می‌کند، مطالعه کرد که در کتاب فرهنگ سازمانی و رهبری خلاصه شده است. و در نهایت، جت هوپر با OnStar نوشت انحراف: سفر غیرمنتظره، شگفت‌انگیز، زندگی من. هوپر به عنوان مبتکری که این شرکت بسیار موفق را در جنرال موتورز ایجاد کرد، وابستگی‌های متقابل ایستا و پویا در شرکت را توضیح می‌دهد. هوپر کاری را انجام داد که هیچ کس فکر نمی‌کرد ممکن است، زیرا او در واقع از تجربه خود و تحقیقات چند نفر دیگر مجموعه‌ای از قوانین را استخراج کرد: "اگر این، پس آن." هوپر وابستگی‌های متقابل ایستا و پویا را در شرکت توضیح می‌دهد. هوپر کاری را انجام داد که هیچ کس فکر نمی‌کرد ممکن است، زیرا او در واقع از تجربه خود و تحقیقات چند نفر دیگر مجموعه‌ای از قوانین را استخراج کرد: "اگر این، پس آن."

من بسیار مدیون اینها و چند محقق و نویسنده دیگر هستم که به من آموخته‌اند به جای عقب نشینی از مطالعه و استفاده از وابستگی‌های متقابل در تجارت و دانشگاه، در کلیسا و خانواده ام لذت ببرم.

و به همین دلیل از پروفیسور دایر و فور تشکر می‌کنم. با روش مبتکر، آنها اولین محققینی هستند که من از آنها آگاهم که سعی کرده‌اند روند نوآوری را از ابتدا تا انتها شرح دهند - وابستگی‌های متقابل ایستا و پویا را که از لحاظ تاریخی نوآوری را بسیار سخت کرده است، ترسیم کنند. اگر کسی با مشکل عدم قطعیت بالا روبرو شود، ابزارهای راه‌اندازی ناب و تفکر طراحی که توصیف می‌کنند، ابزارهای نوآوری ارزشمندی هستند. آنها، همراه با بسیاری دیگر، به ساختن معادل مدیریت نرم‌افزاری که معماران امروزه برای ایجاد ساختارهای جدید شگفت‌انگیز استفاده می‌کنند، کمک می‌کنند.

با تشکر من،

کلیتون ام. کریستنسن

استاد دانشکده بازرگانی هاروارد