

10

DAY

تطبيقات خطة مئة يوم
فاعلة للتنفيذ



10 - 1 تطبيقات في التعليم:

10-1-1 خطة مئة يوم لتنفيذ المعايير التعليمية:

1. اختر مشروعات لها أثر كبير في إنجازات الطلبة.
 - أ. استخدم إرشادات تنفيذ:
 - سياسة درجات التصحيح.
 - قرارات المناهج.
 - التغييرات في المؤسسة التعليمية.
 - ب. أفضل خطة لإجراءات في التعليم تفشل إذا كان التنفيذ رديئاً، ولن تتاح لها الفرصة لتصحيح أي شيء.
 - ج. لوضع خطة لتنفيذ المعايير لمئة يوم:
 - اختر إستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى تغيير جذري في المؤسسة إذا ما نُفذت.
 - حدّد لماذا تهم هذه الإستراتيجية على المدى الطويل بالنسبة إلى أصحاب المصالح.
2. حدّد مقدماً موعد القيام بقياس مؤشرات تسجل نجاحاً على المدى القصير، وإصدار تقرير عنها.
3. خطّط لإجراءات تتطلب أن تتعلم وتحاول سلوكيات قيادية مساعدة، وأنت تشرع في مشروعك.
4. طوّر مشروعك أسبوعياً.



10 - 2 تطبيقات في قطاع الأعمال:

10-2-1 خطة انتقالية لمئة يوم - قبل قبول العرض على رئاسة الإدارة:

1. ضَع معايير الأداء.
2. كَوّن تحالفًا يدعم التغيير.
3. قَيِّم الفريق الإداري القائم.
4. حدّد الهيكل التكويني للإدارة الجديدة.
5. استمر على هدوئك، وتملك نفسك، لكن كن حاسمًا.
6. تواصل عند أي فرصة سانحة.
7. احصُر تركيزك، وحدد المجال إلى (3) إلى (5) مبادرات.
8. نشِّط الفريق، وحفزّه، وألهمّه.
9. اغرس شعورًا بالحاجة الملحة لسرعة إيجاد زخم واندفاع ذاتي، وانتصارات مبكرة.
10. تعلّم طبيعة الأعمال الجارية، وراجع المخططات والميزانيات القائمة.
11. حدّد توجهات الشركة ورؤيتها.

12. ضع خططاً احتياطية للعاملين (Plan A, Plan B).
13. كَوْن إدراكًا واضحًا لما يتوقع رئيس مجلس الإدارة، والمجلس على وجه التحديد.
14. حدّد أفضل السبل لتنفيذ خطط المبادرات الرئيسة.
15. اعقد دورات تدريبية عن كيفية إدارة الأعمال في المنظمة.
16. حدّد آليات القيادة - فلسفة الأعمال ومعاييرها - أسلوب العمل المفضل وما التصرف غير المقبول.
17. ضع فلسفة التسويق - فلسفة المبيعات والنتائج المتوقعة - توجيهات الأداء والتوقعات - فلسفة التحكم في النفقات - بيئة العمل التي يطمح المصرف أن يوجددها - كيف أننا مرحبون بالأفكار من أي شخص وفي أي مكان وزمان.

10-2-2 خطة المئة يوم الانتقالية - لمصرف استثماري:

في الأسبوع الأول:

أهداف رئيسة:

1. تقديم واجتماعات مع العاملين والمديرين جميعاً.
2. التحديد الجلي والواضح عما يتوقعه مجلس الإدارة ورئيسه منك.
3. توضيح الغايات القائمة للمصرف.
4. قم بجولة استكشافية، وابحث عما يلفت النظر.
5. اجتمع مع كبار العاملين (واحد مع واحد وفي مجموعة).
6. حلّل كل برامج التسويق والإنفاق.
7. تقابل مع إدارة التسليف والاستثمار بخصوص إدارات الأخطار والمجازفات المالية للمصرف كله.

إنجازات كمية:

1. حرّر مذكرة بشأن التحكم في النفقات.
2. وقّع كل فواتير المدفوعات.

تساؤلات:

1. ما التحديات التي تؤمن الإدارة بأنها تواجه المصرف؟
2. ما مدى التعاون أو التضارب الواضح بين المجموعات الرئيسية؟
3. هل لدى المديرين الكبار شعور بالمطالب الملحة؟
4. هل جميع المديرين الكبار في المرحلة الإستراتيجية نفسها؟ وهل يبدو أنهم على دراية بأي منقلب هم منقلبون؟ هل لديهم خطة؟ ما الإحباطات التي يواجهونها؟ أين تكمن الفرص الكبرى؟
5. ماذا يظن العاملون عن واقع أحوال المصرف؟
6. ما تداعيات الفشل في تحقيق غايات المصرف؟
7. ماذا عن نظم المكافآت؟ كيف يرى العاملون في المصرف المكافآت؟
8. هل المكافآت لها تأثير في السلوكيات المطلوبة؟
9. ما حقيقة مشاعر العاملين في المصرف وتفكيرهم؟
10. في أي مجال تكمن الفرص الكبيرة؟ في أي مجال يمكن للمصرف المنافسة على أوسع مجال؟
11. ما العوامل الأساسية التي ترفع دخل المصرف؟
12. لماذا يتعامل الناس معنا؟ وما المنتج الفريد في مبيعاتنا؟
13. ما الفجوات الماثلة في إستراتيجيتنا الحالية؟
14. كيف حال العلاقات بين العاملين في المصرف؟
15. ما الثلاث قضايا الكبرى التي يهتم بها مجلس الإدارة؟
16. ما المشاهدات الغريبة في هذا المكان؟
17. كيف تبدو فاعلية عملية اتخاذ القرارات الداخلية؟
18. ما الفارق بين الإستراتيجية الرسمية (المكتوبة) وإستراتيجية الواقع؟
19. ما التحديات الكبرى التي نواجهها في نظر الإدارة؟
20. هل هناك عوائق للنمو يمكن ملاحظتها في المصرف؟

نهاية أول ثلاثة أسابيع:

أهداف رئيسية:

1. اكتسب إدراكًا ممتازًا للتكاليف.

2. اكتسب إدراكًا ممتازًا لمصادر الدخل.
3. قيّم كيفية تعامل المصرف مع الزبائن.
4. تقصّ أوجه القوة والضعف في كبار الموظفين، واقرأ كل الملفات الوظيفية للمديرين.
5. تعرف إلى تحالفات القوى الأساسية وشبكات المعلومات غير الرسمية خلال المصارف التي يجب عليك التواصل معها.
6. راجع كل الخطط، مثل: الميزانيات، وخطط العمل، وخطط التسويق، والخطط الاحتياطية للإعداد للطوارئ، وخطط الحوافز.
7. قيّم مراكز الضعف والقوة وأساليب العمل واحتياجات كل شخص يعمل معك.
8. اخرج لمقابلة الزبائن؛ لتقصي أسباب التعامل مع المصرف، وما الذي يحفظ ولاءهم للمصرف، وما قد يضايقهم في التعامل مع المصرف؟ وهل هناك سبيل أن يزيدوا من حصة تعاملهم مع المصرف؟
9. اختبر مدى تعرض المصرف للأخطار في حالة تعرض الشبكات الإلكترونية لأخطار، وما الاحتمالات؟
10. تحسّس بسرعة مواقف الموظفين والمديرين ومعنوياتهم.
11. أعلن عن التزامك لأعلى التوقعات بالنسبة إلى الأداء ودعمك لكل أولئك الذين يحاولون الالتزام بطريقة متناسقة مع تلك التوقعات بروح حماسية وإلحاح.
12. راجع الميزانية الجارية، وخطط السنة القادمة، وأدخل التعديلات المطلوبة.
13. ضع نظامًا لقياس الأداء ومعايير جلية للأداء المقبول والأداء غير المقبول.
14. حدّد مواقع الضعف والثغرات في الإدارة، وضع الخطط وفق ذلك.
15. خفّض التكاليف، وأسس فورًا لثقافة احتواء التكاليف.

نهاية أول ثلاثة أسابيع:

إنجازات كمية:

1. وضع مجموعة مكتملة من الأهداف والغايات الواضحة المقتضبة والكمية من مجلس الإدارة ورئيسه.
2. وضع قائمة بأهم خمس قضايا من اهتمامات مجلس الإدارة ورئيسه، وما يقترحونه لحلها.

3. عقد اجتماع نصف يوم السبت (العطلة الأسبوعية) للمديرين الكبار؛ من أجل التوجه في المستقبل، والقيادة، والفلسفة، والغايات والأهداف، وكيف ستعامل مع فريق الكبار؟
4. اشرح توقعاتك العالية من كل فرد أو من مجموعهم (القيادات الأساسية).
5. أطلق مبادرة مصرف تجاري (أول مبادرة).

تساؤلات :

1. أين فرص النمو الرئيسة الأكثر جلاءً؟
2. ما أكبر التهديدات التي نواجهها؟ ما الذي قد نفاجاً به، ويطعننا من الخلف؟ وكيف نلطف من وقع تلك الأخطار؟
3. ما مدى جودة ملف القروض؟
4. هل الشخص الملائم في المكان الملائم؟ إذا لم يكن ذلك هو الحال فهل هناك تنسيق أفضل، إذا كان الحل ممكناً؟
5. هل لدينا قدرة الاستيعاب لمواجهة خطط النمو؟ إذا لم يكن هذا هو الحال، فأين مواطن الضعف، وأين نريد أن نرفع من تلك القدرة؟ وما الوقت اللازم لذلك؟ وما التكلفة؟ هل العائد المحتمل يبرر التكاليف؟
6. بماذا يشعر الزبائن بالنسبة إلى المصرف والعاملين فيه ومستوى الخدمة؟
7. هل هناك برامج للتأهيل في معاملة الزبائن على كل مستويات الشركة؟
8. كيف يشعر الصيارفة والعاملون الداعمون في الخلف تجاه معاملتهم؟ وهل هم داعمون للجهود؟ وهل يدركون البيئة التي تعمل فيها؟ وهل تلقوا تدريباً على خدمة العملاء؟
9. هل العاملون حريصون على تنفيذ التزاماتهم؟ وماذا سيحدث لو أنهم أخلوا بالتزاماتهم؟
10. من الذي يبدو أنه يتقن عمله؟ ومن له السلطة؟
11. هل لدينا منتجات جديدة في سبيلها للظهور؟ هل هناك نية في التوسع وافتتاح فروع جديدة؟ ما الوضع القائم لكل ذلك؟
12. اسأل العاملين في المصرف يومياً في البداية، ومرة أسبوعياً على الأقل باستمرار، عما يعملونه لزيادة نصيب مصرفهم من السوق وقيمة شركتهم، فإن رفض موظف

بإصرار الدخول في مغامرة لزيادة نصيب المصرف في السوق لا يجوز أن يستمر في فريقك، أو يلزم عقوبته بإنزال درجته أو خصم راتبه، والبيع هو مهمة كل عامل في المصرف، وأن خفض راتب أو مركز شخص واحد يرسل رسالة قوية وواضحة بأن أساليب المصارف العتيقة الآمنة لا مجال لها في مصرفك.

نهاية أول شهر:

أهداف رئيسية:

1. قيّم توجهات المصرف ونجاحاته وإستراتيجيته.
2. ابدأ عملية التغيير بتقييم صريح لمشكلات الموظفين الكبرى، وقم بتحليل صريح للعاملين الذين يحتاجون إلى مشورة خبراء.
3. اكشف الغطاء عن الأمور الخفية والمشكلات غير المعروفة علناً.
4. تواصل، تواصل، تواصل؛ ولكن حافظ على البساطة وكررها مرارًا، وحافظ على تناسق الرسائل، وتذكر أن تستخدم اختبار ركوب المصعد 30 ثانية.
5. خطة المئة يوم الانتقالية - مصرف استثماري.
6. وعلينا أن نخطط عمدًا، وأن نحقق إنجازات ناجحة على المدى القصير لنرفع مستوى التحفز، ولا تحاول فحسب، بل سجل إنجازًا ناجحًا سريعًا على الأرض.
7. ابنِ حوافز ودفعةً ذاتيًا، وشجع الناس على الحماس للتحرك سريعًا.

إنجازات كمية:

1. ضع معايير جديدة للأداء؛ ووزّع تلك المعايير في اجتماعات الموظفين، وكن موجودًا في كل اجتماع؛ حتى يدرك العاملون أن تلك المعايير تأتيهم من أعلى.
2. اكتب وتحدث عن فلسفتك في العمل، التي ستسرد كيفية مباشرة الأعمال، وما الذي تسانده من سبل القيام بالأعمال؟
3. الخطاب المكتوب يجب أن يوزع، وينشر في صورة مسودة، بحيث يرتاح الوكلاء إلى ما ينتظر أن يدعموه، ويقلدوه.
4. بعض المشروعات التي تطرح مبكرًا يجب أن تتضمن:
- أ. تغيير طرق قياس الأداء.

- ب. تحديد جوانب القوة والبناء عليها.
- ج. هل عندنا جانب فريد يُعدُّ مربحًا لنا بالأخص، فنستثمره ونستفيد منهم أكثر؟
- د. العمل على سبل تحسين الثقافة؛ لتتحول أكثر فأكثر إلى فريق من الراحين يهمله النتائج.

نهاية أول شهرين:

أهداف رئيسية:

1. خلال المدة الانتقالية المبكرة يجب وضع رؤية جلية عن كيفية عمل الشركة في النهاية، وأن تبني على قاعدتك السياسية وتبسطها، بحيث تجد الدعم الكافي للتغييرات الضرورية التي لا بد أن تتم.
2. ابدأ في تعديل ثقافة الشركة، بإدخال أصول جديدة للتشغيل (مثل وقت التحول، ووقت الانتظار،... إلخ)، التوقعات، والأداء، ومعايير الخدمات.
3. خطة المئة يوم الانتقالية - مصرف استثماري.
4. ضع خططاً لتحديد الحوافز للقائمين على القروض، ويجب تحديد من سيكون المؤهل، وما المعايير الجديدة. ونسّق في ذلك مع المدير المالي ومجلس الإدارة ورئيسه.
5. حدّد توجه المصرف العام.
6. فَعِّل 3 إلى 5 مبادرات، وحدّد أجندة ستة أشهر.
7. أصدر وثيقة واضحة ومقتضبة وناضجة، فيها نبذة عن توجهك وفلسفتك في التشغيل وتوقعاتك.

إنجازات كمية:

1. يجب إتمام كل خطط الحوافز والموافقة عليها لكل القائمين على القروض ومديريهم.
2. ضع من 3 إلى 5 مبادرات إستراتيجية مهمة، وأطلقها بقوة.
3. ضع كل ميزات الأداء للعام القادم وأهدافها، ووزعها.

تساؤلات:

1. ما صورة الشركة في المجتمع المحلي، بين الموظفين، وبين الزبائن، وبين الموردين؟ وكيف يقارن الواقع بانطباعات مجلس الإدارة والموظفين؟
2. هل لدينا الموهبة لتحقيق أهداف العمل الذي نقوم به؟

نهاية المئة يوم:

أهداف رئيسية:

1. حدّد كل البنود المهمة في أولوياتك.
2. من سيستبدل؟ وبمن؟ ومتى؟
3. اكشف الغطاء عن المعايير الجوهرية في إستراتيجية العمل.
4. تحقّق ممن هو متحمس، ومن لا يبالي، من الفائز الأكبر، ومن الداعم صاحب موقف القادر على العمل وأصحاب المواقف السلبية الراضية.
5. ضع خطة أعمال للشركة.
6. خطة المئة يوم الانتقالية - مصرف استثماري.
7. يجب أن تكون أكملت تقييم المنافسين خلال تسعين يوماً، ومدى الحاجة لزيائن، والفريق المخضرم، وكل مشروعات أعمال المصرف، ويجب أن تكون قد وضعت رؤية مقنعة، ووضعت خطة تفصيلية لإنجاز غايات 2 إلى 3 من سنواتك القادمة.
8. كوّن دعم حلفاء قوي، وشبكة علاقات واسعة غير رسمية، ولكنها إعلامية، وتمكن من أن تجمع بين المجموعات المتنافرة على العمل المشترك، في جو من الدعم والثقة وروح الجماعة.

إنجازات كمية:

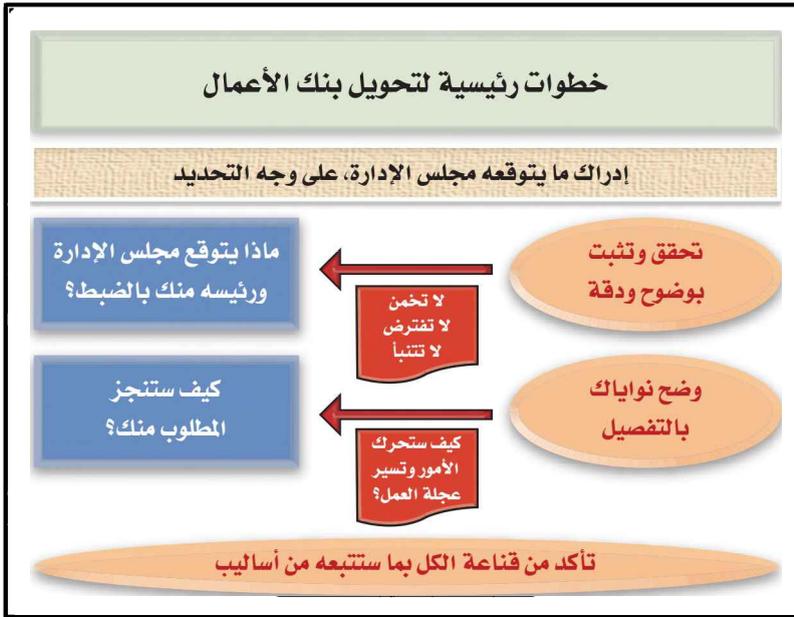
1. صمّم رسالة، ورؤية، وقيماً ثقافية.
2. ضع خطة إستراتيجية وعملية للأشهر الـ 24 إلى الـ 36 شهراً القادمة، وشارك مع مجلس الإدارة.
3. تنفيذ قرارات من سيقون ومن سيرحلون.
4. اعقد جلسة للقيادة على شاكلة مخيم تدريب.
5. أعلن عن الاتجاه العام للشركة.

تساؤلات:

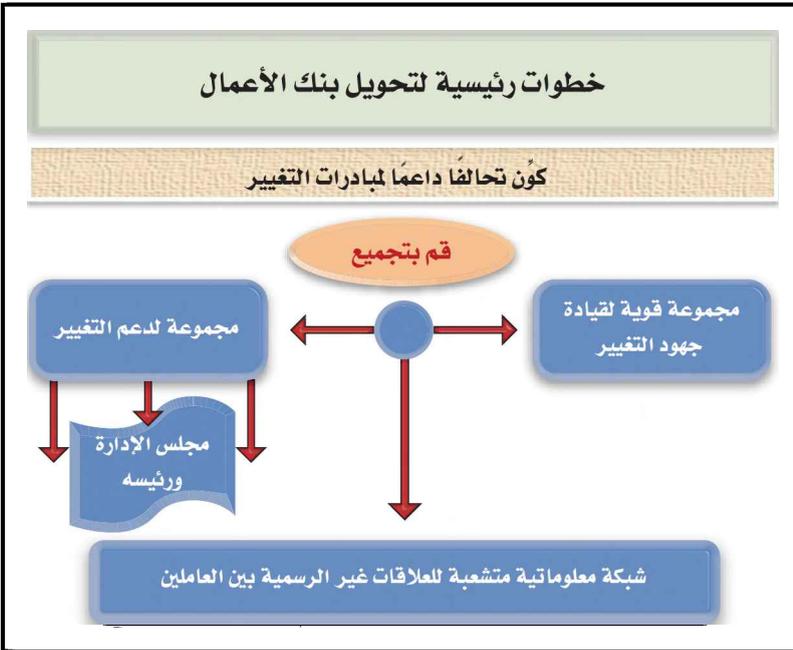
1. هل فريق الإدارة العليا قادر على العمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة؟ أم أن هناك حروب مجالات النفوذ، وقضايا أخرى من أعمال التخريب الحدقة؟

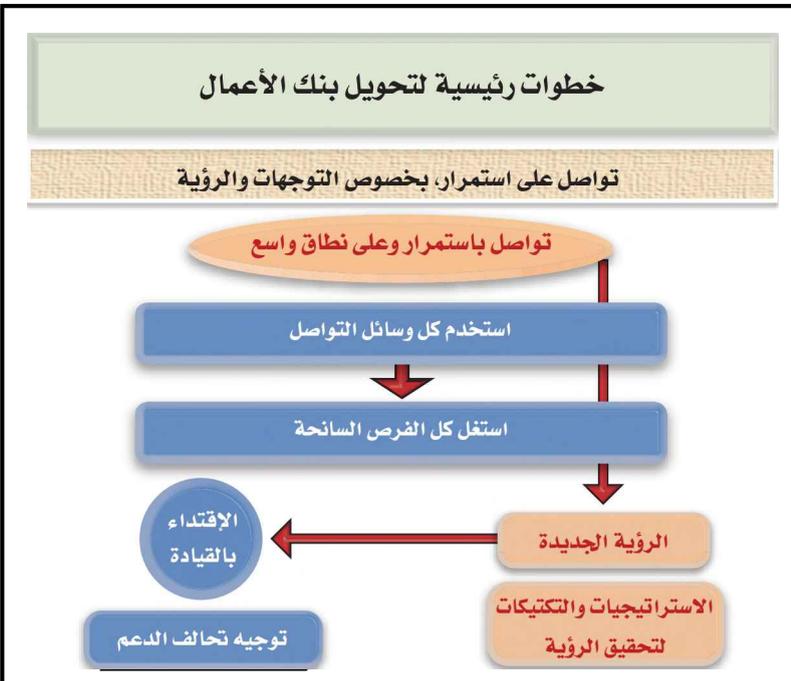
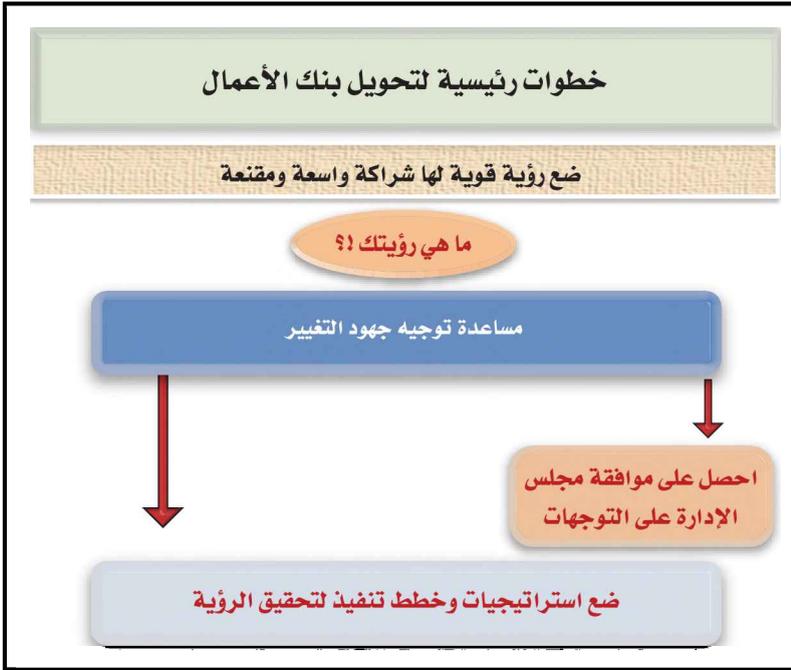
2. ما الذي يجب أن يحدث لتحسين فاعلية قراراتنا ودوامها؟
3. إلى أي حد بلغت حوافز الموظفين على الخطوط الأمامية؟ هل يتلقون ما يحتاجون إليه من دعم العاملين في الخلف؟
4. اسأل الموظفين والمديرين ومجلس الإدارة:
 - أ. أي جانب من عملي يجعل عملكم صعباً؟
 - ب. هل أسلوبني في العمل أو أي من قراراتي تقلقكم في واقع الأمر؟
 - ج. ماذا تقترحون عليّ أن أفعل حتى يمكن مساعدتي على إصلاح علاقة العمل بيننا؟

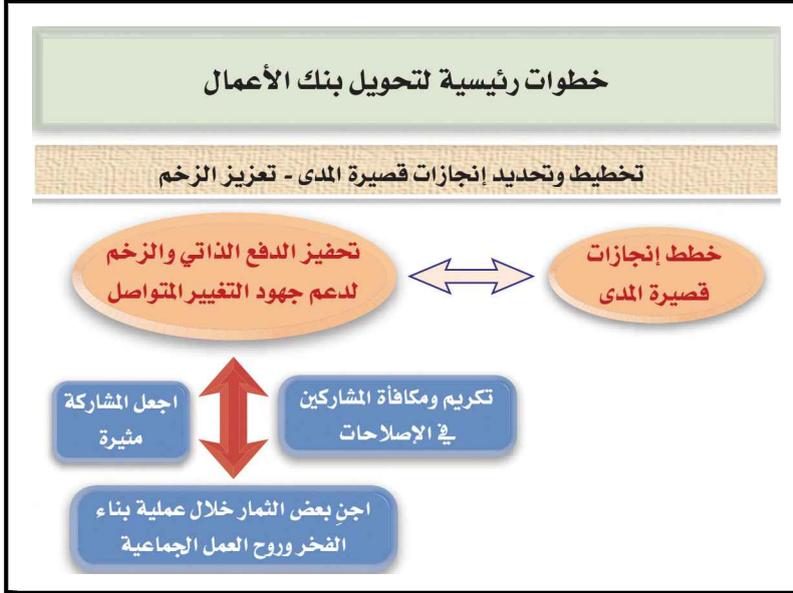
10-2-3 خطوات رئيسية لتحويل مصرف الأعمال⁽¹⁾:



(1) James E. Lukaszewski, CEO Survival: The First 100 Days (Plus 1148 More), International Association of Business Communicators, <http://mn.iabc.com/2013/09/03/jim-lukaszewski-blog-ceo-survival-the-first-100-days-plus-1148-more/> (Retrieved Feb. 7, 2014)







خطوات رئيسية لتحويل بنك الأعمال

ادمج الإصلاحات لتحصل على تغيير أكبر

استفد من مصداقيتك لغير نظم إنشاءات
وسياسات لا تتماشى مع الرؤية

استأجر ورقً وكافئ العاملين الذين يحققون الرؤية

أثعش العملية بمشاريع ومواضيع وعوامل تغيير جديدة

سند إنجاز
المبادرات
الأولية

