نقشهٔ تصمیم جلسه: از ۲۱ روز به ۱۴ روز

نسخهٔ کامل‌شدهٔ برگهٔ کار — همراه مقالهٔ جلسات بی‌نتیجه | zofino.ir

همان مثال مقاله پر شده: تحویل ۲۱ → ۱۴ روز · تصمیم پیش‌فاکتور · مالک مشخص

آزمون سه‌سؤالی پیش از جلسه

پیش از اینکه دعوت‌نامه بفرستید، این سه سؤال را روی همین کاغذ جواب دهید. با مداد؛ قرار است چند بار پاک شود.

۱ این جلسه به کدام هدف و کدام پروژه وصل است؟

اگر جواب ندارید، جلسه هم جواب نخواهد داشت.

هدف (چه وضعیتی باید فرق کند؛ با معیار و زمان):

کاهش میانگین زمان تحویل سفارش از ۲۱ روز به ۱۴ روز تا پایان فصل

پروژه (کدام شرط‌بندی برای رسیدن به آن هدف):

بازطراحی مسیر تحویل سفارش

۲ کدام تصمیم مشخص باید در پایان آن گرفته شود؟

«هم‌فکری» تصمیم نیست. «انتخاب بین مسیر الف و ب برای ارسال پیش‌فاکتور» تصمیم است.

تصمیم مشخص:

انتخاب بین مسیر الف و ب برای ارسال پیش‌فاکتور به سه مشتری منتظر

گزینه‌هایی که باید بین‌شان انتخاب شود:

الف: ارسال همین هفته با مشخصات فعلی · ب: یک‌روز تأخیر برای هم‌تراز کردن مشخصات با تولید

۳ تصمیم نهایی با کیست؟

نه «همه با هم»؛ یک نفر. مالک نتیجه.

مالک تصمیم (یک نام):

نادر، مدیر فروش (مالک نتیجهٔ پیش‌فاکتور و تعهد به مشتری)

اگر نتوانستید به این سه جواب بدهید، به جلسه نیاز ندارید؛ به وضوح نیاز دارید.

و وضوح را نمی‌شود با دعوت ده نفر به یک اتاق تولید کرد.

هدف ≠ پروژه ≠ خروجی ≠ کار

نسخهٔ کامل‌شده | وقتی کسی می‌گوید «کار پیش می‌رود»، دربارهٔ کدام لایه حرف می‌زند؟

zofino

چهار لایه، با مثال همان مقاله

در جلسهٔ دوشنبه، مدیر فروش دربارهٔ هدف حرف می‌زد، مدیر تولید دربارهٔ خروجی، طراح دربارهٔ کار و مدیر پروژه دربارهٔ درصد کارها. چهار نفر، چهار لایه، یک اتاق.

لایه	تعریف کوتاه	مثال مقاله	دروغی که جلویش را می‌گیرد
هدف	تصویری از تغییر مطلوب؛ تغییر، معیار و زمان معلوم.	کاهش میانگین زمان تحویل سفارش از ۲۱ روز به ۱۴ روز تا پایان فصل	«همه‌چیز مهم است.»
پروژه	فرضیه‌ای دربارهٔ راه‌حل؛ شرط‌بندی، نه حقیقت.	بازطراحی مسیر تحویل سفارش	«راه‌حل ما همان حقیقت است.»
خروجی	چیزی که بشود پذیرفت یا رد کرد (مایلستون).	نود درصد سفارش‌ها با فرم جدید ثبت می‌شوند	«پیشرفت درصدی یعنی چیزی قابل استفاده ساخته‌ایم.»
کار	کوچک‌ترین تعهد قابل مشاهده به یک نتیجه.	جمع‌آوری بازخورد پنج فروشنده دربارهٔ نسخهٔ آزمایشی فرم تا چهارشنبه، مالک: سارا	«پیگیری شود» و «هماهنگ کن»؛ کار بی‌فاعل

«آموزش تیم فروش» را می‌شود تیک زد، حتی اگر هیچ‌چیز عوض نشده باشد. «نود درصد سفارش‌ها با فرم جدید» را یا می‌شود پذیرفت یا نمی‌شود.

جلسهٔ بعدی خودتان

موضوع جلسه: **هم‌راستایی هفتگی مسیر تحویل سفارش** تاریخ: **دوشنبه (مثال مقاله)**

هدف	**کاهش میانگین زمان تحویل سفارش از ۲۱ روز به ۱۴ روز تا پایان فصل**
پروژه	**بازطراحی مسیر تحویل سفارش**
خروجی	**نود درصد سفارش‌ها با فرم جدید ثبت می‌شوند**
کار	**جمع‌آوری بازخورد پنج فروشنده دربارهٔ نسخهٔ آزمایشی فرم**
مالک / موعد	**سارا · تا چهارشنبه**

اگر یکی از چهار خط خالی ماند، همان خط دستور جلسه است؛ نه گزارش وضعیت.

از هدف به کار؛ و هشداری که شکل تصمیم دارد

اولویت را نمی‌شود در لایهٔ کار ساخت؛ فقط می‌شود آن‌جا مصرفش کرد.

zofino

چهار پرسش اولویت‌بندی، از بالا به پایین

۱. نتیجهٔ فصل: این فصل، کدام **یک** نتیجه از همه مهم‌تر است؟

کاهش میانگین زمان تحویل سفارش از ۲۱ به ۱۴ روز

۲. پروژه‌های خدمت‌کننده: کدام پروژه‌ها مستقیماً به آن خدمت می‌کنند و کدام فقط «خوب است که باشند»؟

خدمت‌کننده: بازطراحی مسیر تحویل · فقط خوب است: بازطراحی بروشور فروش

۳. خروجی بعدی: خروجی بعدیِ هر پروژهٔ مهم چیست؟

نود درصد سفارش‌ها با فرم جدید ثبت می‌شوند

۴. کار مانع: حالا، و فقط حالا: کدام کار مانع آن خروجی است؟

جمع‌آوری بازخورد پنج فروشنده تا چهارشنبه، مالک: سارا

اگر تیم شما هرگز پروژه‌ای را رسماً متوقف نمی‌کند، اولویت ندارد؛ فقط صف دارد.

قالب هشدار چهارجزئی

«فکر کنم شاید کمی دیر شود» هشدار نیست؛ سایهٔ هشدار است. هشدار حرفه‌ای چهار جزء دارد:

جزء	سؤال راهنما	مثال انبار از مقاله
مشاهده	چه دیده‌ام؟	از هشت سفارش امروز، سه سفارش هنوز تأیید موجودی ندارند.
پیامد	اگر ادامه دهیم چه می‌شود؟	اگر تا ساعت دوازده زمان ارسال را قطعی اعلام کنیم، احتمال خلف وعده بالاست.
درخواست	چه تصمیمی می‌خواهم؟	پیشنهادم این است که اعلام این سه سفارش متوقف شود تا انبار تأیید کند.
زمان	تا کی فرصت داریم؟	ساعت دوازده آخرین زمان تصمیم است.

هشدار خودتان (نمونهٔ انبار مقاله)

مشاهده

از هشت سفارش امروز، سه سفارش هنوز تأیید موجودی ندارند.

پیامد

اگر تا ساعت دوازده زمان ارسال را قطعی اعلام کنیم، احتمال خلف وعده بالاست.

درخواست

اعلام این سه سفارش متوقف شود تا انبار تأیید کند.

زمان

ساعت دوازده آخرین زمان تصمیم است.

«من که گفته بودم» گزارش پس از شکست است، نه سازوکار پیشگیری.