

برنامه ریزی جامع را چگونه اصلاح کنیم؟

سوالاتی که در پروسه کار مطرح می‌شود آشنائی داشته‌باشد. مدیر و کارکنانش باید بدانند که چگونه برنامه‌ریزی جامع را سازمان دهند و چگونه می‌خواهند از نتایج آن بهره‌گیرند. این امر از یک شرکت به شرکت دیگر فرق می‌کند.

بدون چنین تفاهم اولیه‌ای بحث‌ها بی‌نتیجه خواهند شد و دانستن این که چه باید بشود مانع و رادعی بزرگ در راه انجام برنامه‌ریزی خواهد بود. در چنین مواردی مدیران سرخورده شده و برنامه‌ریزی بی‌نتیجه خواهد ماند.

۲ - قبل از شروع کار به دنبال روش‌های خوب بگردید. سعی کنید خیلی زود جدول‌ها را با اعداد و حروف پر کنید.

شخصی به نام «وود» که قبلاً ژنرال ارتش بوده و حالا مدیر یک شرکت است می‌گوید، "تجارت از جنبه‌ای شبیه جنگ است"، اگر استراتژی درست باشد اشتباهات تاکتیکی اندک باعث شکست فعالیت آن نمی‌شود. می‌توان گفت شرکت‌هایی موفق هستند که استراتژی موفق دارند.

یک سیستم برنامه‌ریزی موثر بخش‌های مختلفی دارد، کسب اطلاعات ضروری به‌عنوان خوراک برنامه‌ریزی، فرموله کردن اهداف، تعیین سیاست‌ها، استخراج برنامه نیمه‌گسترده به‌طور تفصیلی و برنامه‌ریزی بودجه جاری. در اینجا سیاست‌گذاری از همه مهم‌تر است منظور از سیاست‌گذاری اتخاذ تصمیمات بسیار مهم شرکت از قبیل نحوه تامین، مصرف و تقسیم منابع مالی و انسانی می‌باشد. خود فرآیند برنامه‌ریزی به هر نحوی

نوشته: جورج اشتاینر

ترجمه: سیدحسین قائمی اسکونی

به‌نحوی که مدیر بتواند در تصمیمات جاری از موقعیت‌ها بهره‌برداری و از مخاطرات پرهیز کند. این امر مهم‌تر از یک ابزار مدیریت بلکه راه‌جدیدی برای اداره است.

برنامه‌ریزی نظمی یا دیسپلینی چون حسابداری نیست بلکه زمینه‌ای جدید با نظام‌ها و توانائی‌های خاص خود است که به تمام کار مدیریت برمی‌گردد. با اینکه موفقیت یک شرکت تنها به برنامه‌ریزی جامع * بسته نبوده، بلکه به تمام مدیریت برمی‌گردد، ولی برنامه‌ریزی خوب احتمال موفقیت را بالا می‌برد. این مغایرتی با اصول و اجزای به‌کار گرفته شده در قبل نداشته، بلکه فلسفه جدیدی را به مدیریت ارائه می‌کند.

و حالا ده توصیه برای اصلاح سیستم‌های برنامه‌ریزی رسمی.

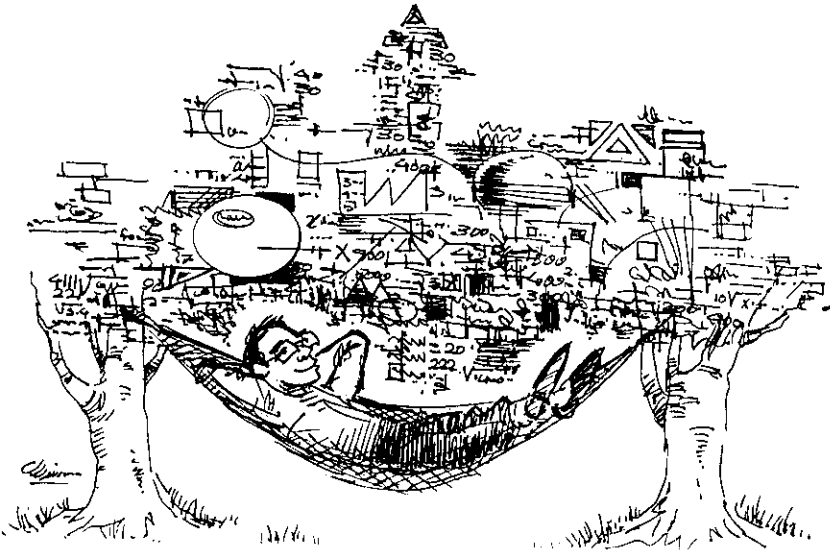
۱ - نخست باید به‌طور دقیق و کامل فهمید که اصولاً برنامه‌ریزی جامع چیست و چه انتظاری می‌توان از آن داشت.

عدم درک برنامه‌ریزی جامع و برداشتی کورکورانه و مبهم از آن به‌احتمال موفقیت لطمه می‌زند. مدیر باید بداند که از این نوع برنامه‌ریزی چه انتظاری دارد. او باید به

امروزه هر شرکت بزرگی در دنیا به‌نوعی سیستم برنامه‌ریزی رسمی دارد. حتی بعضی شرکت‌های متوسط و کوچک نیز دارای چنین سیستمی می‌باشند. علی‌رغم تجربه بالنسبه طولانی در امر برنامه‌ریزی رسمی، هنوز هم تعدادی از مدیران در رابطه با سیستم خود اظهار نارضایتی می‌کنند، حتی از آنهایی که از سیستم برنامه‌ریزی خود راضی هستند بعضاً شنیده می‌شود که علاقمند به اصلاح سیستم خود هستند.

نواقصی در سیستم‌های برنامه‌ریزی مشاهده می‌شود که اگر اصلاح نشوند باعث نارضایتی و کیفیت پائین کار خواهند شد. ذیلاً ده مورد از نواقص مورد بحث را ذکر می‌کنیم و یادآور می‌شویم که در ترتیب ذیل درجه اهمیت مدنظر نبوده و برخی از موارد شاید به‌نحوی آثار دیگر باشد.

لازم به توضیح است که برنامه‌ریزی رسمی سیستم فرموله شده برای دستیابی به اهداف طویل‌مدت، استراتژی‌ها و برنامه‌های تفصیلی بوده و می‌خواهد اطمینان دهد که سیاست‌گذاری‌ها منجر به اهداف خواهند شد، این یک فرایند سیستماتیک برای شناخت موقعیت‌ها و مشکلات در محیط شرکت بوده



که انجام شود، مدیران را در راه اتخاذ تصمیمات جاری درست‌تر و سیاست‌گذاری بهتر یاری می‌کند.

هرچند فرمول خاصی برای ارائه راه سیاست‌گذاری موفق در دست نیست با این حال تمرکز و دقت نظر بیشتر روی سیاست‌گذاری احتمال توفیق سیاست‌ها را افزایش می‌دهد.

۳- برای داشتن برنامه‌ریزی جامع موفق و موثر، بایستی جو مناسبی در سازمان موجود باشد.

ابتدا باید جو برنامه‌ریزی در شرکت ایجاد شود. بدین معنی که افراد علاقمند به برنامه‌ریزی دعوت شوند با جوی مملو از خلاقیت و ابداع در بین مدیران و کارمندان و درگیر کردن کارمندان به نحوی با این امر و ایجاد این حس در مدیران که این نوع برنامه‌ریزی ضروری است، به عمل آید. ایجاد جو مناسب از سطوح بالای سازمان شروع شود. ابتدا باید مدیران سطح بالا به این حقیقت واقف شوند که برنامه‌ریزی جامع، وظیفه و مسئولیت آنهاست. البته این بدان معنی نیست که برنامه‌ریزی جامع فقط به دست مدیران انجام گیرد بلکه می‌تواند و باید قسمتی از آن توسط دیگران یعنی مسئولین صف و کارکنان ستاد انجام پذیرد. هر آینه مدیریت رده بالا ضمن قبول ظاهری برنامه‌ریزی جامع در جلسات خصوصی اشکالات عمده بدان بگیرد، برنامه‌ریزی دچار اشکال خواهد شد. باید این تفاهم ایجاد شود که برنامه‌ریزی جامع بخشی از فرایند کار مدیریت است و نه مربوط به دفتر مرکزی تنها، بلکه خود همانند تولید یک وظیفه سازمانی اساسی است. چیزی نیست که سالی یک‌بار انجام گیرد و سپس به بوته فراموشی سپرده شود.

درست است که بخش اعظم کار برنامه‌ریزی را کارمندان دفتر مرکزی انجام می‌دهند، ولی مسئولیت نهائی اجرای آن بر دوش مدیران صف است. شاید با بروز تضادی

○ مدیر و کارکنانش باید بدانند که چگونه برنامه‌ریزی جامع را سازمان دهند و چگونه از نتایج آن بهره‌گیرند.

○ برنامه‌ریزی جامع بخشی از فرایند کار مدیریت است.

بدین نحو به نظر آید که مدیریت، به طرف اخذ تصمیمات و قضاوت‌های شخصی کشش دارد، در حالی که برنامه‌ریزی جامع خط و خطوطی را برای دنبال کردن تعیین می‌کند، باید توجه داشت که برنامه‌ریزی جامع می‌تواند در راه درک بهتر مسائل و اخذ تصمیمات دقیق‌تر مدیر را یاری کند.

حداقل فایده سیستم برنامه‌ریزی جامع، دادن وقت کافی به مدیران جهت واکنش است. البته باید سعی شود که طرز تفکر مدیریت شرکت و برداشت‌های وی در سیستم برنامه‌ریزی جامع ملحوظ باشد.

بهترین حالت زمانی پیش می‌آید که سازگاری بین طرز تفکر مدیریت و برنامه‌ریزی انجام شده ایجاد شود. هرچند برنامه‌ریزی براساس نظام ارزشی مدیریت

سطح بالای شرکت صورت می‌گیرد و این مدیریت عموماً تمایل در به آزمایش گذاشته شدن نظام ارزشی خود و مقایسه قضاوت‌ها دارد، ولی اگر از کارمندان بخواهیم در این امر کمک بگیریم باید به نحوی این ارزش‌ها برای آنها قابل فهم شود. نظام برنامه‌ریزی جامع فرایندی برای تضارب افکار مدیریت‌های سطح بالا، سطح پائین و کارمندان است. هر یک از این طبقات که اعتقاد به کار خود نداشته یا مساله را نفهمد باعث نزول کیفیت کار خواهد شد.

چه بسا مدیرانی که مایل به فکر کردن درباره احتمالات ناخوش‌آیند و واقعیات تلخ نیستند. مدیران صف عموماً مایل نیستند برای چیزی برنامه بریزند که ناخوش‌آیند است ولی ممکن است اتفاق افتد. به نظر آنها در این گونه موارد برنامه چیزی جز مواجهه با امر نیست. این نوع خصوصیت‌های بشری می‌تواند موانع جدی در راه برنامه‌ریزی ایجاد کند. برای برنامه‌ریزی بهتر باید این گونه موانع که به واقعیات مربوط می‌شوند از پیش‌پای برداشته شوند.

۴- مطمئن شوید که نظام در قالب خصوصیات منحصر به فرد شرکت جا می‌افتد و از برنامه‌ریزی

اضافی خودداری کنید.

هر شرکتی برای خود منحصر به فرد است و نظام برنامه ریزی آن متفاوت با شرکت های دیگر است. هر چند فرایندهای مقدماتی، اصول و روش ها می توانند یکی باشد اما جزئیات متفاوت است. شرکت ها از لحاظ نوع مدیریت سطح بالا، سازمان، مسائل و مشکلات، امکانات برنامه ریزی، بزرگی، پیچیدگی، خط تولید و غیره متفاوتند. سیستم برنامه ریزی باید به قواره چنین متغیرهایی برازنده گردد.

برنامه باید از صلابت کافی برخوردار باشد و گرنه لقی زیادی شکل برنامه را از آن گرفته و به تدریج باعث به فراموشی سپرده شدن برنامه ریزی جامع خواهد شد. از خصایص مهم برنامه ریزی جامع اینست که آرمانمند، قابل فهم، سیستماتیک (دارای نظم) و دارای ساخت باشد. با وجود این هزاران راه به روی شرکت در راه انجام سازمان دهی و استفاده از نتایج یک برنامه ریزی باز است. نظام خوب آن است که ترکیب مناسبی از فرموله بودن و قابلیت انعطاف باشد. ضمناً همواره باید به معادله "موارد استفاده برنامه ریزی" و "هزینه انجام آن" توجه داشت. هزینه به کلیه مخارج اعم از پول، وقت نیروی انسانی و هرگونه هزینه قابل لمس و مورد نیاز اطلاق می شود و همواره باید سعی کرد که از برنامه ریزی اضافی و صرف هزینه اضافی خودداری شود.

۵ - از ابهام در برنامه ریزی و داشتن اهداف متعدد باید پرهیز کرد.

ابهام در اهداف و اظهارات نامشخص و کلی کمکی به برنامه ریزی نمی کند. مثلاً گفته شود "ما دنبال پول بیشتر هستیم". این اظهار مقایسه شود با این که گفته شود "فروشانمان از یک صد میلیون تومان در سال جاری به دویست و پنجاه میلیون تومان در ده سال دیگر برسد". اهداف باید از صلابت کافی برخوردار بوده و راه برنامه ریزی جامع را نشان

دهند، نه این که در ابهام و در پس پرده باشند. بعضی از موسسات هدف اصلی شرکت را با اهداف برنامه ریزی جامع اشتباه می کنند. مثلاً در هدف شرکت در اساسنامه ذکر شده، جلب اطمینان بیشتر مشتریان و کیفیت بهتر در کالاهای تولیدی یا رسیدن به یک استاندارد بالا در صنعت قابل مقایسه با..... (تولیدات خارجی و غیره) و یا گفته می شود اقدام برای رفاه کارکنان یا جامعه و غیره. این نوع گفتارها نمی توانند به عنوان اهداف برنامه ریزی گسترده ذکر شوند.

اهداف خیلی بلند پروازانه نیز کمکی به برنامه ریزی نمی کند. به همین منوال اهداف بسیار سهل الوصول نیز محرک کمی در این مقوله به حساب می آیند. تعدد اهداف هر چقدر هم که خوب توضیح داده شود مساله ساز خواهد بود. هرچه تعداد اهداف بیشتر شود، احتمال برخورد بین آنها بیشتر شده و کار برنامه ریزی مشکل تر می شود. به این سوال که یک شرکت چند هدف دارد شاید نشود جواب قاطعی داد. تعدادی از این اهداف فروش، سود، بازگشت سرمایه، به دست آوردن سهم بازار بیشتر هستند. اما بعلاوه اهدافی چون استخدام (جذب نیروی کار)، ایجاد امکانات برای فعالیت بیشتر کارکنان، توسعه کانال های توزیع، خودکفائی یا به دست آوردن موقعیت های دیگر نیز می توانند مطرح باشند.

○ ابتدا باید مدیران سطح بالا به این حقیقت واقف شوند که برنامه ریزی جامع وظیفه و مسئولیت آنهاست.

● آرمان مندی، قابلیت فهم، سیستماتیک و دارای ساخت بودن از ویژگی های مهم برنامه ریزی جامع است.

۶ - مدیریت نباید به دلیل کارهای جاری از برنامه ریزی جامع غافل شود.

فقط در یک مورد آن هم زمانی که ورشکستگی شرکت را تهدید می کند و باید تمام هم و غم صرف نجات شرکت شود شاید بشود استثناء قایل شد. در موارد دیگر برنامه ریزی جامع می تواند و باید هم سنگ پرداختن به مشکلات جاری پیش برود. مدیران اجرایی در برنامه ریزی با قانونی مواجه هستند که می گوید: مسائل با طیف کوتاه انسان را به تفکر در طیف بلند وامی دارد. انسان خیلی راحت کاملاً مشغول مسائل جاری می شود، مسائلی که وجود دارد و قابل فراموش کردن نیست باید از فکر درباره حل این مسائل برای برنامه ریزی جامع بهره گرفت. وقتی برنامه ریزی جامع به دلیل مسائل جاری فراموش شود یا این امر به دوش کارمندان می افتد که این حالت خوش است و بدش آنست که این امر منجر به نارضایی و نهایتاً شکست در برنامه ریزی می شود.

۷ - تاکید باید روی گرفتن نتیجه و فرآیند برنامه ریزی متمرکز شود تا روی تعقیب دستورالعمل ها این امر قبلاً یک بار گفته شد ولی نیاز به توجه بیشتری دارد.

برنامه ریزی گسترده باید سرچشمه دو نوع نتیجه باشد: نتایج مستقل و منافع حاصله در رابطه با کار (فرایند برنامه ریزی).

بدون برنامه ریزی باید حاوی نتایج مستقل و ذاتی با ارزش برای شرکت مخصوصاً در زمینه سیاست گذاری باشد. شرکت هایی هستند که اهداف خود را اعلام می کنند و سپس تصور می کنند که پیروی از دستورالعمل ها برنامه مفیدی برای رسیدن به اهداف خواهد بود. فرایند برنامه ریزی خیلی بیشتر از پیروی یک سری دستورالعمل ها و تجویزها باید تاکید روی ارائه ایده های جدید و جواب سئوالاتی که برنامه ریزی با آنها سروکار دارد نموده و دست یابی به اهداف به دقت توسعه یافته و

سیاست‌ها و برنامه‌های تفصیلی که اطمینان می‌دهند که سیاست‌گذاری‌ها منتهی به برآورده شدن اهداف می‌شود را دنبال کند. این نتایج مستقل و ذاتی آن‌گاه باید با اخذ تصمیمات به‌خصوص جاری تکمیل شود. نتایج مرحله بعد کمتر محسوس است. خود فرایند برنامه‌ریزی ارزش بسیار دارد. مثلاً برنامه‌ریزی زمینه آموزش را برای مدیران فراهم می‌کند و آنها را وادار می‌کند که کارها را به‌نحوی انجام دهند که مدیران خوب انجام می‌دهند. مثلاً مطرح کردن این سئوالات و یافتن پاسخ به آنها که رقبا چه می‌کنند، محصول تولیدی تا چه حد باب روز است و وضع نقدینگی چگونه است، اهداف چیست، سیاست‌گذاری، چگونه است و غیره، فرآیند برنامه‌ریزی به آدم‌ها کمک می‌کند که خود را با تغییر وفق دهند و با وقایع غیر منتظره کمتر روبرو شوند. فرآیند مزبور هم چنین امکان ایجاد یک سیستم ارتباطی در شرکت را می‌دهد که اگر به‌خوبی ایجاد شود سرمایه‌گران بهائی برای شرکت به حساب می‌آید. امکان می‌دهد که مردم (کارکنان و مدیران سطوح مختلف) در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند. کارمندان می‌توانند در فرآیند برنامه‌ریزی جامع توانایی‌ها و پتانسیل‌های خود را جهت برنامه‌ریزی به‌کار گیرند که برای شرکت می‌تواند خیلی باارزش باشد.

۸ - زمانی که به دستورالعمل‌ها اهمیت بیشتری از روابط بین اشخاص داده شود، اثر برنامه‌ریزی کمتر می‌شود.

برنامه‌ریزی باید تاکید روی تحلیل‌های اقتصادی داشته باشد. خط مشی تخصیص سرمایه، فرمول‌های کسب درآمد، پیش‌بینی تخصص‌ها و سایر اهداف و جزئیات بی‌جان و..... ولی انسان‌ها در ابعاد دیگری فکر می‌کنند. بدون در نظر گرفتن این عامل تاثیر برنامه‌ریزی کمتر خواهد شد. هر انسانی یک نظام ارزشی دارد که متفاوت از سایرین است.

هر قدر قدرت مدیری در شرکت بیشتر است اثر نظام ارزشی وی در برنامه‌ریزی بیشتر است اما نظام ارزشی تمام مدیران در نظام برنامه‌ریزی اثر می‌گذارد. برنامه‌ریزی باید به نظام ارزشی مدیریت سطح بالا بیشتر توجه کند و گرنه شکست می‌خورد. تفاوت در تلقی‌های کارمندان مرکزی و مدیران صف نیز خود مسأله‌ای است. برنامه‌ریزی در یک شرکت ضمن رعایت نظام ارزشی مدیریت سطح بالا باید در توافق با مدیران صف و کارکنان مرکزی کار کند. مدیران خط تولید عموماً از تجربه کاری بالا برخوردارند، آنها تصمیمات سریع بر مبنای قضاوت‌های شخصی می‌گیرند، انجام دهنده کارها هستند و می‌دانند که با افراد چگونه کار کنند. در سوی دیگر کارمندان مرکزی تمایل دارند فکر کننده جانبی، محققین و مشاهدین بی‌طرفی باشند و از بحران‌های جاری کناره گیرند، این‌ها ساده‌نگری زیاد است، و اما هر وقت چنین اختلافاتی موجود باشد موجب برخورد می‌شود. موقعیت‌های دیگری نیز برای برخورد پیش می‌آید. تقابل غیر ضروری بین کارمندان ستادی و مدیران خط در رابطه با ارزیابی برنامه‌ها که یا باید کارمندان مرکزی دقیقاً درگیر مسائل خط تولید شوند و یا از نفوذ مدیریت سطح بالا برای اعمال نظرات خود به‌طور غیر معقولی استفاده کنند.

روابط هماهنگ در بین انسان‌ها در یک سازمان خیلی کاری‌تر از تعقیب صرف دستورالعمل‌هاست. ساده‌تر است که

○ برنامه‌ریزی گسترده باید سرچشمه دو نوع نتیجه باشد: نتایج مستقل و منافع حاصله در رابطه با کار.

● برنامه‌ریزی بلند به نظام ارزشی مدیریت سطح بالا بیشتر توجه کند.

دستورالعمل‌ها را با شخصیت افراد هماهنگ کرد تا این که کاری را به‌زور از پیش برد.

۹ - وقتی کار برنامه‌ریزی جامع تکمیل شود، از نتایج می‌توان در تصمیم‌گیری برای ساخت بودجه جاری بهتر استفاده کرد.

برنامه‌ریزی وقتی با ارزش است که بتوان به وسیله آن تصمیمات جاری بهتری در آتیه گرفت. در غیر این صورت فرآیند برنامه‌ریزی کامل نیست و نهایتاً بلااستفاده و بی‌ارزش خواهد شد. در برخی شرکت‌ها ارتباط نزدیکی بین اعداد ذکر شده در برنامه و بودجه جاری موجود است. در برخی دیگر ارتباط ضعیف، و اعداد فاصله زیاد با هم دارند اما آن‌که مهم است باید در تمام موارد تصمیمات بودجه انعکاس دهنده کوشش‌های انجام یافته در برنامه‌ریزی جامع باشند.

۱۰ - برنامه‌ریزی طولانی مدت توسط مدیران به‌خوبی انجام نمی‌گیرد اگر ارزش‌یابی کار مدیران و پاداش‌های آنها کاملاً در ارتباط با سودآوری کوتاه‌مدت باشد.

این امر به‌ویژه زمانی تشدید می‌شود که مدیریت سطح بالا جلسات رو در رو با مدیران برای بحث درباره برنامه‌های طولانی مدت تشکیل ندهد. وقتی که بهبود وضع مالی شخصی مدیر بر اساس سود سالانه وی تشدید می‌شود و در حالی که مدیریت بالای شرکت برنامه‌های وی را مطالعه نمی‌کند و باز خوری به وی نمی‌دهد او هم حاضر نیست روی برنامه‌ریزی جامع کار کند و وقت بگذارد. شرکت‌ها برای فائق آمدن به این مشکل ارزش‌یابی و پاداش‌ها را بر اساس سیستم نمره‌ای پایه‌گذاری می‌کنند. نمره زیاد برای کارکرد مادی ولی امتیازهایی هم به پرورش خوب مدیران زیر دست، عمل به مسئولیت‌های جمعی، برنامه‌ریزی موثر و خوب جامع و غیره بر اساس ارزش‌یابی موضوعی داده می‌شود. □

* Corporate Planning