

«چارلز هندی» در کتاب خود تحت عنوان «عصر سنت گریزی» عنوان کرده است: «ما وارد عصر بی‌منطقی می‌شویم. یعنی زمانی که به آینده باید شکل داد تا آن را از آن خود ساخت، از این‌رو این عصر به خیال‌پردازیهای گستاخانه نیاز دارد، هم در رابطه با زندگی خصوصی و هم در رابطه با امور عمومی، یعنی باید درباره آنچه که نامحتمل است اندیشید و آنچه که غیرمنطقی است انجام داد.»

در حال حاضر جهان شاهد تحولات ژرف و عمیق در زمینه گذار از اقتصاد موج دوم به موج سوم می‌باشد، عصری که در آن صنایع جدیدی بر اساس کامپیوتر، الکترونیک و اطلاعات و بیوتکنولوژی و امثال آن شکل می‌گیرد و این صنایع را برجهای نوین فرماندهی اقتصاد نام نهاده‌اند. تحولاتی چون تولید کارخانه‌ای انعطاف‌پذیر، بازارهای اختصاصی هر سلیقه (NICHE MARKET)، گسترش کار نیمه‌وقت و انبوه‌زدایی رسانه‌های ارتباطی در حال شکل‌گیری است. این تغییرات موجب دگرگونی‌های اساسی و شدید در محیط می‌باشند، تغییراتی که برخلاف گذشته در راستای روند گذشته نیست و آینده حاصل وقایع و شرایطی است که هیچ ارتباط خطی با گذشته ندارد. در چنین شرایطی مدیران سازمان با مسایل عدیده و پیچیده‌ای مواجه هستند که راه‌حل‌های گذشته نیز کارایی چندانی در مورد آنها ندارند. به قول «الوین تافلر»: «در شرایط امروز هیچ چیز خطرناک‌تر از دل بستن به کامیابی دیروز نیست». لذا جهت مصونیت از خطرات و تهدیدات احتمالی، تجهیز و آماده‌سازی سازمان برای پذیرش تغییرات متناسب با شرایط محیطی لازم می‌باشد.

با ذکر این مقدمه می‌توان گفت که سازمانها امروزه با پنج واقعیت بسیار مهم مواجه هستند، واقعیت‌هایی که تأثیر مهمی بر افراد و سازمانها دارند و مستلزم نگرش و رویکردهای نوین در مدیریت هستند. نگارنده بر این اعتقاد است که هیچ یک از این واقعیت‌های کسب و کار بدیع و تازه نیستند، لذا برای تعیین آنها مستلزم توضیحات زیادی نیست. واقعیت اصلی و اساسی تبدیل در کسب و کار است. در این مورد معمولاً افراد به سازمانهایی فکر می‌کنند که در جهت کوچکتر شدن به تجدید ساختار مبادرت می‌ورزند و یا از مهندسی مجدد کمک می‌گیرند درحالی که «تبدیل» در کسب و کار

تدوین و اجرای استراتژی در سازمان و تجربیات «هیولت پاکارد»

از: سلیمان ایران‌زاده

می‌تواند به این مفهوم باشد که سازمان به یک سازمان دانش تبدیل گردد.

واقعیت دوم، افزایش رقابت است در سالهای اخیر شرکتهای بزرگ دنیا به منظور رقابت در سطح بازارهای بین‌المللی و برای پایین آوردن هزینه‌های تولید، ضایعات و بالابردن کارایی شیوه‌ها و سودآوری بیشتر شرکتهای و در نتیجه، قابل رقابت ساختن قیمت‌ها اقدام به استفاده از روشهای جدید می‌نمایند.

سرعت تغییر نیز واقعیت مهم دیگری است، این تغییرات در طول قرن بیستم پیچیده‌تر و بی‌سابقه‌تر بوده است. در همین حال، شتاب تغییرات به دو شکل، یکی تواتر فزاینده تغییرات یعنی رشد تصاعدی کالاها و خدمات و تکنولوژیهای جدید، بسیاری از ناظران را واداشته که نیمه اخیر این قرن را انقلاب صنعتی دوم بنامند. جنبه دیگر این شتاب، افزایشی است که اقتصاددانان آن را آهنگ گسترش تغییر می‌نامند و منظور از آن سرعت تسلط کالاها و خدمات جدید بر بازارهاست.

واقعیت دیگر پیچیدگی سازمانها و فرایندهاست و نهایتاً همه اینها موجب گردیده است که مدیریت به‌عنوان یک واقعیت پنجم تأکید بیشتری بر انسانها داشته باشد و از این طریق اطمینان یابد که استعدادهای مناسب و درستی به خدمت گرفته شده و مهارتها و قابلیتها

با نیازمندیها حرفه کسب و کار هم جهت و متناسب می‌باشند.

باتوجه به واقعیت‌های فوق، دیگر بر همگان روشن شده است که محیط فعالیت‌های اقتصادی و تجاری در هاله‌ای از ابهام و تردید فرو رفته است.

به تبع این واقعیتها است که سازمانها دیگر نمی‌توانند با اتخاذ یک استراتژی و یا نگرش واحد و گام‌به‌گام که در برگیرنده مراحل مختلف از جمله جمع‌آوری اطلاعات، ارائه راه‌حلها، ارزیابی، انتخاب و اجرا، اقدام نمایند. لذا باتوجه به واقعیت‌های محیطی برای تدوین و اجرای استراتژی برخلاف رویه‌های سنتی، به یک شیوه فعال و پویا نیازمند است.

در راستای این واقعیتها، در ادبیات مدیریت استراتژیک همواره به مدیران سازمانها توصیه می‌شود که باید خود را برای روبه‌رو شدن با چالش‌های جدید، متنوع و پیچیده و نیز غافلگیریهایی احتمالی در آینده آماده نمایند. و به آنان آموزش داده می‌شود که هر سازمانی با مسایل و مشکلات گوناگون و دائمی مواجه است. که صورت و ماهیت آینده، حال و گذشته آنها با یکدیگر متفاوت است. لذا از این آموزه می‌توان دو پیام مهم را استنتاج کرد:

۱ - برنامه‌ریزی برای آینده را نمی‌توان صرفاً بر تجربیات فنی موفق گذشته استوار کرد. زیرا تغییر محیط امری مداوم است و چنین اتکالی به موفقیت‌های گذشته خطرناک است.

۲ - هیچ نسخه واحدی برای حصول موفقیت در آینده وجود ندارد که با شرایط همه سازمانها قابل انطباق باشد.

با این استنتاجات، مدیریت با دو مساله کلیدی زیر روبرو خواهد شد:

۱ - هر موسسه باید چالش‌ها، خطرها و فرصتهای آینده خود را شناسایی و تشخیص دهد.

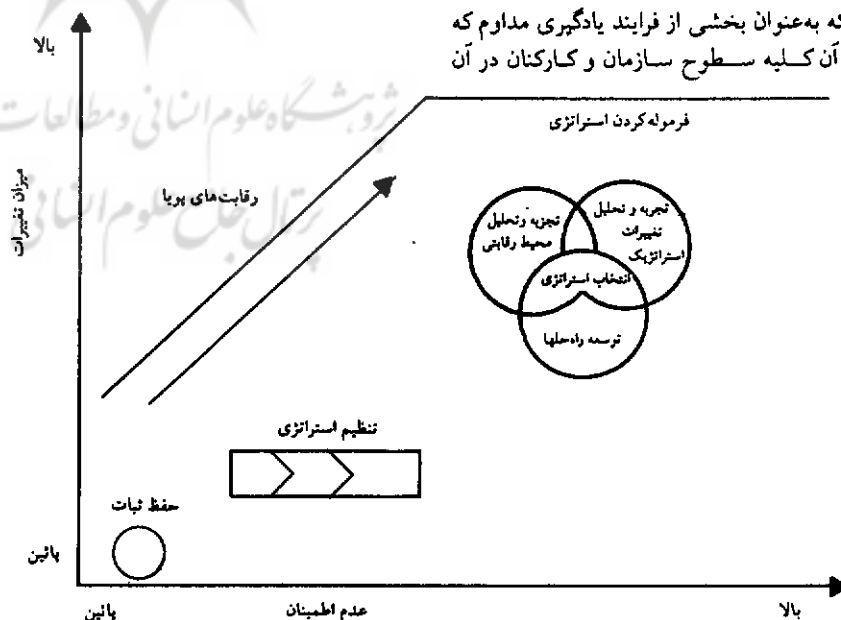
۲ - هر موسسه باید برای موفق شدن در برابر خطرها و چالشها، و نیز حداکثر استفاده از فرصتهای آینده، پاسخ و راه‌حل منحصر به فردی را برای موسسه طراحی و اجرا کند.

بنابراین هنگامی که چشم‌انداز آینده سازمان نسبتاً مبهم و عوامل محیطی نیز در حال تغییر و دگرگونی است، قبل از هرگونه اقدامی باید مدیرانی برای سازمان انتخاب کرد که توان شناخت محیط سازمان خود را داشته و قادر باشند که تحلیل علمی و تعلقلی را با شیوه‌های رفتاری موجود در محیط ادغام نمایند (شکل شماره ۱).

براین اساس تدوین و اجرای استراتژی پویا زمانی مفهوم واقعی خواهد داشت که به صورت یک برنامه متمرکز و از بالا به سطوح پایین‌تر بصورت دیکته شده و تحمیلی ارائه نشده باشد، بلکه به‌عنوان بخشی از فرایند یادگیری مداوم که در آن کلیه سطوح سازمان و کارکنان در آن

مشارکت داشته باشند، مورد توجه قرار گیرد. در واقع باید به این مطلب اذعان کرد که سازمان‌های موفق و معروف جهانی، برنامه‌ریزی متمرکز را رها کرده و انحصاری بودن تدوین استراتژی در سازمان را به کلی ازین برده‌اند و این عمل به وضوح یک نگرش پویا را نسبت به برنامه استراتژیک نشان می‌دهد. البته این نکته قابل ذکر است که مشارکت دادن کارکنان و سهم

کردن آنان در تدوین استراتژی ضمن سرعت‌بخشیدن در اجرای برنامه، دقت در اجرای استراتژی را نیز بیشتر می‌کند. ولی با بودن این مزیت این خطر وجود دارد که کنترل و نظارت مدیران درجهت استفاده بهینه از امکانات ازین برود، و کارکنان فعالیت‌هایی را دنبال کنند که سازمان در آن زمینه فاقد کمترین مزیت نسبی باشد. لذا ایجاد تعادل بین استقرار یک استراتژی جامع در کل سازمان و حفظ انعطاف‌پذیری به‌منظور اطمینان از عکس‌العمل‌های سریع در مقابل تغییرات در یک محیط رقابتی امری اجتناب‌ناپذیر است. تحقق چنین تعادلی زمانی امکان‌پذیر است که یک ارتباط تنگاتنگ و هماهنگ در سطوح بالای سازمان بوجود آید و از ابزار مشترک برای تدوین و اجرای استراتژی استفاده شود. از طرف دیگر وجود ساختارهای قابل انعطاف و فرهنگ توانمند سازمانی درجهت حفظ توان رقابتی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. در مقابل برخی از صاحب‌نظران مدیریت بر



شکل شماره ۱

● چارلز هندلی: «در عصر بی‌منطقی باید درباره آنچه که نامحتمل است اندیشید و آنچه که غیرمنطقی است انجام داد».

● الوین تافلر: «در شرایط امروز، هیچ چیز خطرناک‌تر از دل بستن به کامیابی دیروز نیست».

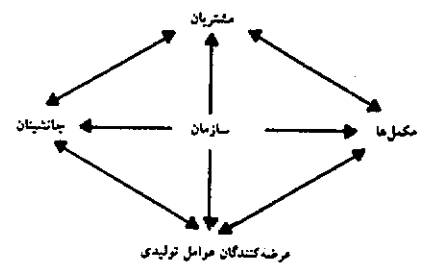
این اعتقادند که موفقیت هر سازمانی مستلزم این است که مدیران این سازمانها مطمئن شوند که استراتژی درستی را انتخاب کرده‌اند. اما این سوال مطرح می‌گردد که مدیران چگونه و با چه مکانیزمی متوجه خواهند شد که استراتژی آنها استراتژی درستی است؟ و در صورت اشتباه بودن استراتژی چه اقدامی باید بکنند؟ به‌منظور کمک به مدیران برای پاسخگویی به این قبیل سوالات، مدلی را تحت عنوان شبکه ارزش معرفی کرده‌اند. (شکل شماره ۲) این مدل نقشه شماتیکی را برای نشان دادن عوامل تأثیرگذار بر سازمان و وابستگی متقابل بین آنان را نشان می‌دهد و ترکیب موثر این ۴ عامل می‌تواند موفقیت سازمان در کشور و بازارهای بین‌المللی را تضمین نماید.

در بعد عمودی مشتریان و عرضه‌کنندگان سازمان قرار دارند و منابعی مانند نیروی کار و مواد اولیه از طرف عرضه‌کنندگان به طرف سازمان و خدمات از طرف سازمان به طرف مشتریان جریان دارد.

پول در مسیر بالعکس ازجهت مشتریان به سازمان و از سازمان به طرف عرضه‌کنندگان جریان است. در بعد افقی نیز عواملی هستند که با سازمان در تعاملند، اما با آن معامله نمی‌کنند، آنان جانشینان و مکمل‌های سازمان هستند.

جانشینان عواملی هستند که مشتریان ممکن است از آن کالا بخرند یا عرضه‌کنندگان ممکن است منابع خود را به آنها بفروشند شرکت «کوکاکولا» و «پپسی کولا» از دید مصرف‌کنندگان جانشین یکدیگر هستند زیرا آنها می‌توانند جانشین همدیگر شوند.

مکمل‌ها، عواملی هستند که مشتریان از آنها محصولات تکمیلی می‌خرند یا عرضه‌کنندگان به آنها منابع تکمیلی می‌فروشند. به‌عنوان مثال شرکت‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار مکمل‌های کلاسیک هستند.



شبکه ارزش دو تقارن اساسی را مطرح می‌کند: اول بین مشتریان و عرضه‌کنندگان. دوم بین جانشینان و مکمل‌ها، درک این تقارن‌ها می‌تواند به مدیران کمک کند تا استراتژیهای جدید برای کاربردهای نوین استراتژیهای موجود بیابند.

در سالهای اخیر متدولوژیهای متعددی برای تدوین و اجرای استراتژیها بکار گرفته شده است. ولی تنها سازمانهای اندکی موفق به تبدیل این متدولوژیها به نتایج قابل اجرا، گردیده‌اند. حال این سؤال در ذهن متبادر می‌شود که چرا بعضی از سازمانها در مقایسه با دیگر سازمانها توانسته‌اند به نتایج جالب و برجسته در زمینه جذب رضایت مشتریان، رضایت‌مندی کارکنان و ارتقاء کیفیت نائل آیند؟ به منظور پاسخگویی به این سؤال، عملکرد و تاریخچه شرکت هیولت پکارد (H.P.) HEWLETT PACKARD را در این زمینه مورد بررسی قرار می‌دهیم. شرکتی که در سه سال متوالی منتهی به سال ۱۹۹۴ نسبت به سایر رقبا دارای رشد چشمگیر و شگفت‌انگیزی بوده است.

تاریخچه مختصری از شرکت H.P.

این شرکت در سال ۱۹۳۹ در منطقه PALO ALTO در کالیفرنیا تاسیس گردید و از همان بدو تاسیس شروع به رشد کرد به نحوی که هم‌اکنون دارای ۹۲۰۰۰ پرسنل در شعبات مختلف در ۱۱۰ کشور جهان است و فعالیت‌های تحقیقاتی و تولیدی شرکت در ۵۲ شعبه در ۱۸ کشور متمرکز شده است. تاکنون شرکت H.P. ۱۸۰۰۰ محصول یا خدمت را تولید و توزیع کرده است. و کل درآمد خالص شرکت در پایان سال ۱۹۹۲ بالغ بر ۱۶/۴ میلیارد دلار گردیده است. بطوری که بیش از نیمی از درآمد خالص شرکت از تولیدات محصولات جدید که دوساله اخیر به بازار عرضه کرده حاصل گردیده است. اگرچه تا سال ۱۹۸۹

از میزان رشد سودآوری شرکت به مقدار زیادی کاسته شد ولی با این وجود کل سود خالص آن از ۳٪ درآمد خالص هیچگاه تنزل پیدا نکرده است. از ویژگیهای برجسته شرکت H.P. توجه به تحقیق و پژوهش می‌باشد. این شرکت به منظور برآورد توهمات مشتریان ۱۰٪ از درآمد سالانه خود را به تحقیق و پژوهش اختصاص می‌دهد بطوری که در سال ۱۹۹۲ بالغ بر ۱/۵ میلیارد دلار بود.

در طول دهه گذشته محیط فعالیت H.P. با سرعت سرسام‌آوری در حال تغییر و دگرگونی بوده است. سرعت این تغییرات با عکس‌العمل‌های به موقع H.P. که برای به روز نگهداشتن محصولات جدید بکار بسته می‌تواند تشخیص داد. از طرف دیگر فشرده‌گی رقابت در عرضه محصولات کامپیوتر موجب شد که هزینه فروش محصولات برای شرکت H.P. افزایش یابد و در نتیجه پتانسیل رشد سود برای شرکت کاهش یابد. لذا شرکت H.P. به منظور حفظ توان رقابتی ناگزیر شد که از میزان هزینه‌های عملیاتی با بکارگیری روشهای جدید مدیریتی و اعمال مدیریت هزینه، متناسب با افزایش هزینه‌های فروش بکاهد. شیوه برخورد شرکت H.P. در مواجهه با چالشهای رقابتی، استقرار و ایجاد تعادل صحیح بین تداوم فعالیتها و تغییرات می‌باشد که هر یک به نوبه خود مستلزم نگرش پویا در تدوین استراتژی است.

تدوین و اجرای استراتژی پویا

تفکر استراتژیک در H.P. بصورت تاریخی براساس مفهوم کیفیت جامع و به منظور نیل به بهبود مداوم فرآیند تولید، تمرکز بر روی مشتریان و توانمندکردن کارکنان بنا شده است. شرکت در واقع زمینه‌های اجرایی ابعاد مدیریت کیفیت جامع از جمله مشارکت دادن کارکنان، تشکیل حلقه‌های کیفیت و... را فراهم کرده است. این ابعاد بصورت جدا از هم در نظر گرفته نشده، بلکه در فرآیند تدوین و اجرای استراتژی کلان نقش مهمی را ایفا می‌کند. در هسته مرکزی این دیدگاه کلان، تفکر استراتژیک جای گرفته است. به منظور بهبود ارتباطات و سرعت دادن به اجرای فرآیند، H.P. یک روش استاندارد شده‌ای را اتخاذ کرده است که به HOSHIN - KANRI معروف است. این یک عبارت چینی است که در حقیقت تعیین جهت معنی می‌دهد. HOSHIN - KANRI پیش از آنکه ابزار برنامه‌ریزی متمرکز باشد یک فرآیند سازمان‌یافته

است که برای هر یک از سطوح سازمان با استفاده از این مدل در جهت تعیین هدفهای خود مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین این مدل در ارزیابی میزان پیشرفت اهداف بکار رفته و در صورت نیاز تغییر پیدا می‌کند.

فرآیند HOSHIN - KANRI یک گروه از ابزارهای استاندارد شده را که در تمامی واحدهای سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند با هم ترکیب می‌کند. به عنوان مثال می‌توان به مدل‌های تعیین اهداف و اجرای برنامه‌ها، جدول بهبود مستمر و همچنین مدل‌های بررسی و ارزیابی عملکرد که تحلیل انحرافات را دربرمی‌گیرد اشاره کرد.

اگرچه این شیوه عمل یک فرم سلسله مراتبی را تداعی می‌کند ولی این کار به منزله برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز، که در آن برنامه‌ها از طریق سطوح بالا به برنامه‌های جزئی تر تقسیم می‌شود، نمی‌باشد. بعبارت دیگر هر واحد در داخل سازمان موظف است که اهداف خود را مشخص نماید، بنابراین با تعیین استراتژی هر یک از واحدها، اهداف استراتژیک شرکت می‌تواند در دو طبقه اهداف جزئی و اهداف کلان سازمان تقسیم‌بندی گردد. اهداف سطوح پائین تر بیشتر به نوآوریها در هر یک از واحدها برمی‌گردد در حالی که اهداف کلان، میزان افزایش نوآوری در سطح کل سازمان را دنبال می‌کند.

همیشه فرآیند انتخاب به اهدافی محدود می‌شود که بیشترین تاثیر را در زمینه‌های کلیدی سازمان داشته باشد. هر یک از اهداف با معیارهای کاملاً مشخصی تعریف و تعیین می‌شوند. در اینجا هدف، ایجاد ارتباط بین استراتژی و معیارهای تعیین شده در یک سطح با اهداف یک سطح پائین‌تر در کل سازمان می‌باشد. در این صورت می‌توان یقین حاصل کرد که تمرکز در سازمان حفظ خواهد شد. همچنین شیوه و فرآیند تدوین و اجرای استراتژی در سازمان را به نسبت تجربیات کسب شده در هر یک از سطوح به تمامی سطوح گسترش داده تا بتدریج تمامی سازمان را دربرگیرد. بدین ترتیب تفاوت بین این شیوه و یک فرآیند برنامه‌ریزی متمرکز از بالا را، که در آن برنامه‌ریزی کلان از جانب سطوح بالای مدیریت تعیین و در سلسله مراتب ساختار سازمانی دیکته می‌شود نشان می‌دهد.

در اینجا لازم است خاطر نشان شود که اگر

چه هریک از واحدهای سازمان به عنوان بخشی از فرایند تدوین و اجرای استراتژی در نظر گرفته می شود ولی در هریک از سطوح یک نوع تمرکز وجود دارد. در سطوح بالا تمرکز روی توسعه استراتژیهای کلی سازمان چرخ می زند که رهبریت سایر استراتژیهای سطوح پایین تر را برعهده دارند در حالی که در سطوح پایین تر تمرکز اصلی، تلاش در جهت بهبود مستمر یا افزایش نوآوری است.

جدول HOSHIN همانند جداول بررسی و ارزیابی عملکردها و فعالیتهای اصلاحی بصورت پویا مورد تجدید نظر قرار می گیرند. هرگاه برنامه ها توسعه یابند توجه به سمت اجرا و بررسی عملکرد جلب می شود و اگر انحرافی مشاهده شود فعالیتهای اصلاحی بلافاصله اعمال می گردد.

با توجه به مطالب مطرح شده مشخص می شود که فرایند HOSHIN - KANRI هسته مرکزی تدوین و اجرای استراتژی در H.P را تشکیل می دهد و از اینکه هر جزء از سازمان به عنوان بخشی از فرایند کلی، همسو و هم راستا با سایرین در یک جهت تلاش می کند اطمینان حاصل می شود. در عین حال الگوهای HOSHIN - KANRI ابزارهایی هستند که برای تدوین و ایجاد استراتژیها بکار گرفته می شوند. بنابراین لازم است که چگونگی تهیه برنامه های هریک از واحدها و نحوه مشارکت آنها در تدوین و اجرای استراتژی کلان سازمان و هم راستا شدن با آنها مورد تبیین قرار گیرد.

فرایند مدیریت در H.P

H.P به سازمان خود به عنوان مجموعه ای از فرایندهای مدیریتی که می توانند بصورت مستمر بهبود یابند توجه نشان می دهد و در این بین به شیوه مدیریت به عنوان فرایندی که از پنج فعالیت تشکیل شده توجه می شود. (شکل شماره ۳) این فرایندها شباهت زیادی به حلقه PLAN-DO-CHECK-ACT که در اجرای TQM بکار می رود دارد. این فعالیتها نمی توانند به تنهایی مورد نظر باشند و در تمامی سطوح سازمان بکار برده می شود. به منظور اجرای عملی این مفاهیم، H.P برای هریک از مراحل تمهیداتی را بوجود آورده است که درباره هریک از آنها بعداً در همین مقاله توضیح داده خواهد شد. نقطه شروع فرایند مدیریت در گرو تعیین یک هدف مشترک می باشد. برای نیل به این منظور لازم

- سازگاری و هماهنگی از ویژگی های مهم در «هیولت پکارده» است.
- سازمان باید به کارکنان خود اعتماد کند و ریسک پذیری را تشویق نماید.
- باید قدرت تصمیم گیری و مسئولیت به کارکنانی که در نقاط مختلف سازمان پراکنده اند، واگذار شود.

هدف از آن حصول اطمینان از تفهیم کامل مجموعه اهداف در کلیه سطوح سازمان می باشد. که این مرحله با ایجاد نظارت و کنترل و دریافت بازخورد از نتایج فعالیتها و ایجاد انگیزه در کارکنان و مشارکت دادن آنان عملی می گردد. در مرحله نهایی این چرخه ارزیابی نتایج و فرایندها می باشد. این ارزیابی شامل تشخیص رضایت مصرف کنندگان و صاحبان سهام و تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان می گردد.

ضوابط و شیوه های تدوین و اجرای استراتژی

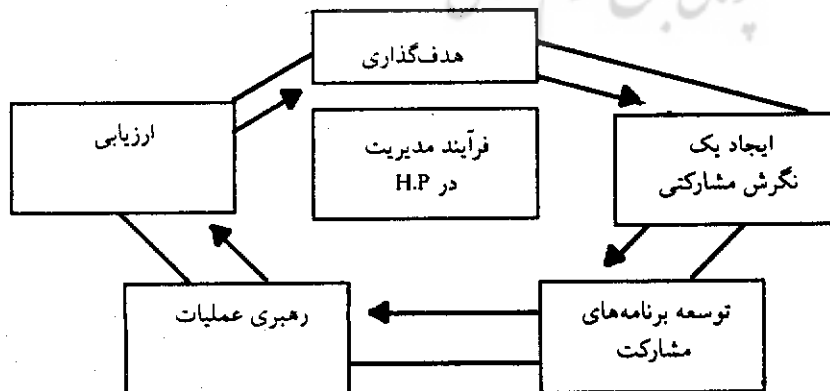
فرایند مدیریت با استفاده از تعدادی شیوه و ضابطه استاندارد به منظور حصول اطمینان از اجرای به موقع و منطقی برنامه عملی می شود. این ضوابط و شیوه ها به جای تمرکز روی عملکرد و نتایج حاصل از آن روی فرایند تمرکز می یابند و به شرح زیر دسته بندی می گردد:

- شناسایی و پیش بینی نقاط کلیدی
- تعیین اهداف به منظور مقابله با رقبا
- اجرای فرایند برنامه ریزی
- بازنگری و ارزیابی استراتژی
- رهبری و هدایت گروه های عملیاتی
- ارزیابی عملکرد

مراحل بالا فرایند موثری است که توسط شرکت H.P معرفی شده اند. سازمانهایی که به طور سنتی سازماندهی گردیده اند واحدهای مختلف سازمان به علت اهداف متفاوت همواره در تعارض با هم قرار دارند و این امر باعث هدر رفتن امکانات و انرژی در سازمان می گردد. براین اساس و به منظور پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی شرکت H.P مرکز توجه خود را از سلسله مراتب سازمانی به سمت تیم هایی که به صورت افقی عمل می کنند انتقال داده است و

است با مصرف کنندگان محصولات ارتباطات کافی برقرار شده و با کنکاش در محیط فعالیت شرکت، اهداف سازمانی با استفاده از اهداف واحدهای جزء مشخص و معین شوند. هدف مشترکی که H.P برای خود تعریف و تعیین کرده است عبارتست از «ایجاد اطلاعاتی که ارتقای آگاهی و دانش فنی نیروی انسانی سازمانهای موجود را موجب شود». قدم بعدی در فرایند مدیریت جزئی نگری و بازکردن اهداف کلان سازمان برای سطوح مختلف می باشد بطوری که در آن ارزشهای مشترک به منظور حصول اطمینان و حفظ مسیر مشخص شده قبلی، مورد تاکید قرار گرفته است. نگرشهای جزئی تر معمولاً در قالب اهداف پنج ساله بیان می شوند و هدف از آن تعیین عوامل کلیدی موفقیت با استفاده از مفاهیم قابل اندازه گیری است. منظور از مفاهیم قابل اندازه گیری این نیست که مکانیزم های کنترلی پیچیده ای بکار گرفته شود بلکه بیشتر بدین خاطر است که افق کاملاً روشن و واضحی برای کلیه پرسنل و کارکنان شرکت ترسیم شده باشد. نگرشهای جزئی و مفاهیم قابل اندازه گیری اساس فرایند HOSHIN - KANRI را که بصورت سالانه به اجرا گذاشته می شود تشکیل می دهد. بعد از این مرحله، مرحله رهبری عملیات فرا می رسد و

شکل شماره ۳: فرایند مدیریت در H.P



تمامی فعالیتها و سازمان به طریقی طراحی شده‌اند که در نهایت موجب رضایت مشتریان گردد. در نتیجه رضایت مشتری در رأس استراتژیهای شرکت قرار گرفته است و با ایجاد مکانیزمهای بازخورد این امر تقویت و حمایت می‌گردد.

مشتری برای شرکت H.P بخش جدانشدنی از همه ابعاد فعالیت شرکت است. H.P به مشتریان خود نزدیک است. «جان دوپل» سرپرست بخش پژوهش و توسعه در شرکت این موضوع را به خوبی توضیح داده است. او اعتقاد دارد، رمز موفقیت در دنیای پیچیده اقتصادی این است که کالایی به بازار عرضه کنیم که موردپسند مشتری باشد.

فرایند شکل‌گیری استراتژی در شرکت H.P

هر مرحله از فرایند شکل‌گیری استراتژی از طریق گروهی از اهداف مشخص تعیین می‌شود. شکل‌گیری استراتژی به هیچ‌وجه در یک فرایند نامشخص و یا در محیط پراز ابهام امکان‌پذیر نیست. می‌توان گفت این فرایند، فرایندی است بازنگری شده، که در آن جمع‌آوری اطلاعات، آزمایش راه‌حل‌های پیشنهادی، تعیین نقاط قوت و ضعف راه‌حل‌ها و در نهایت به کارگیری راه‌حلها بعد از آزمایشات لازم و در نظر گرفتن عواملی مثل زمان، مهارتها و دانشهای موردنیاز می‌باشد.

ضمناً در هر مرحله از اجرای برنامه ممکن است پاره‌ای از فرضیات کاربردی نداشته باشد، لذا این فرضیات را حذف و فرضیات جدیدی جایگزین آنها می‌شود.

فرایند تدوین استراتژی با تعیین هدف و با اجرای همزمان مراحل D,C شروع می‌شود و در این مراحل اهداف ذیل دنبال می‌شود:

- ۱ - تبیین و بخش‌بندی بازار براساس تقاضا
- ۲ - تعیین بخشهایی از بازار که برای شرکت جذابیت فروش دارد
- ۳ - تخصیص امکانات

پایان مراحل D,C باید دربرگیرنده سه عامل ذیل باشد:

- ۱ - به کدام قسمت از نیازهای مشتریان باید توجه شود؟
- ۲ - قیمت‌های پیشنهادی شرکت H.P به چه میزان باید باشد؟
- ۳ - چه پایه و اساسی برای رسیدن به برتری در یک رقابت نسبی وجود دارد؟

پس از آنکه اهداف بیان شد و اهداف پنج‌ساله که شامل اهداف مالی، جلب رضایت مشتریان و اهداف داخلی مانند جلب رضایت کارکنان حاصل شد. قدم بعدی تعیین آن دسته از محصولات و خدمات است که نیازها و خواسته‌های مشتریان را برآورد می‌کند. در اینجا در واقع هدف تامین سود است و خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را ایفا می‌کند. قدم F نشان‌دهنده مسیر تعیین سود می‌باشد (سودی که در مرحله E می‌تواند حاصل شود) و میزان سود بستگی به توانمندیهای تکنولوژی، نحوه بازاریابی، توزیع و برنامه‌ریزی عملیات دارد.

مرحله G، اهداف مالی براساس اهدافی که در مرحله B بیان شده است، موردتجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. تجزیه و تحلیل مشکلات هدف، قدم بعدی است. در این مرحله پیش‌بینی حوادث و نحوه تاثیر این حوادث بر سازمان و خلق استراتژیهای جدید متناسب با شرایط جدید موردتوجه است. قدم I بیشتر بر روی عوامل داخلی و نحوه تعامل آنان با یکدیگر متمرکز است. بطورخلاصه، فرایند شکل‌گیری استراتژی، شکاف میان محیط رقابتی را پر می‌کند و این امکان را فراهم می‌کند که واحدها ضمن تحقق اهداف سازمان نسبت به عوامل محیطی عکس‌العمل مناسب نشان دهند. (شکل شماره ۴)

روشهای رهبری

استراتژی پویا تنها زمانی می‌تواند با موفقیت به کار رود که سازمان دارای ویژگیهای ذیل باشد:

- غیرمتمرکز کردن سازمان: قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت به کارکنانی که در نقاط مختلف سازمان پراکنده‌اند واگذار شود.

- در دست گرفتن ابتکار عمل: داشتن چنین اندیشه‌ای موجب می‌شود که تعداد بیشتری از کارکنان و اعضای سازمان در فرایند تصمیم‌گیری دخالت کنند و بدین‌وسیله جریان ابتکار عمل و خلاقیت بیشتر تقویت گردد.

- اعتماد داشتن و پذیرای تغییر بودن: سازمان باید به کارکنان خود اعتماد کند، ریسک‌پذیری را تشویق نمایند و پذیرای نتایجی باشند که در اثر این نوع ریسک‌پذیرها حاصل می‌شود.

- مسئولیت‌پذیری: سازمانها باید از طریق واگذار کردن مسئولیت‌های گوناگون به اعضا و کارکنان خود فرصت‌های جدیدی را برای سازمان به‌وجود آورند. واگذاری مسئولیتهای بیشتر و گسترش دامنه فعالیت کارکنان (در سطح افقی

سازمان) باعث خواهد شد که آنان دید بازتری به سازمان پیداکنند.

شرکت H.P در راستای مطالب فوق به منظور ایجاد هماهنگی در سازمان از تیم‌های متخصص و کارآمد استفاده می‌کند و گروههای خاصی را با توجه به نوع تخصص و تجربه به صورت داوطلبانه و موقت به استخدام واحدی درمی‌آورد. که با مساله یا مشکلی روبرو شده و سپس برای نشان دادن راههای اصلاحی درجهت بهبود کیفیت کارها، محیط کار و بالابردن راندمان کار به بحث پردازند. شرکت H.P این گروهها یا تیم‌های تخصصی که مشکل‌گشا هستند را دوایر کیفیت نیز می‌نامند که دربارها بهبود عملکرد راههایی را ارائه و به مدیریت سازمان توصیه موثر می‌نمایند.

یک تیم خودگردان در H.P ریشه در روشهایی دارد که براساس تشکیل گروههای تخصصی به اجرا درمی‌آید. این سیستمها معمولاً دارای پنج تا سی عضو هستند که هرکدام دارای مهارتهای خاصی هستند. این گروه یا سیستمها عهده‌دار مشاغل متفاوتی می‌گردند و نوعی محصول یا خدمتی را به صورت کامل تولید یا ارائه می‌کنند و وظایف مدیریتی را مثل برنامه‌ریزی کارها و امور مربوط به مرخصی‌های کارکنان سفارش مواد و استخدام اعضای جدید را انجام می‌دهند.

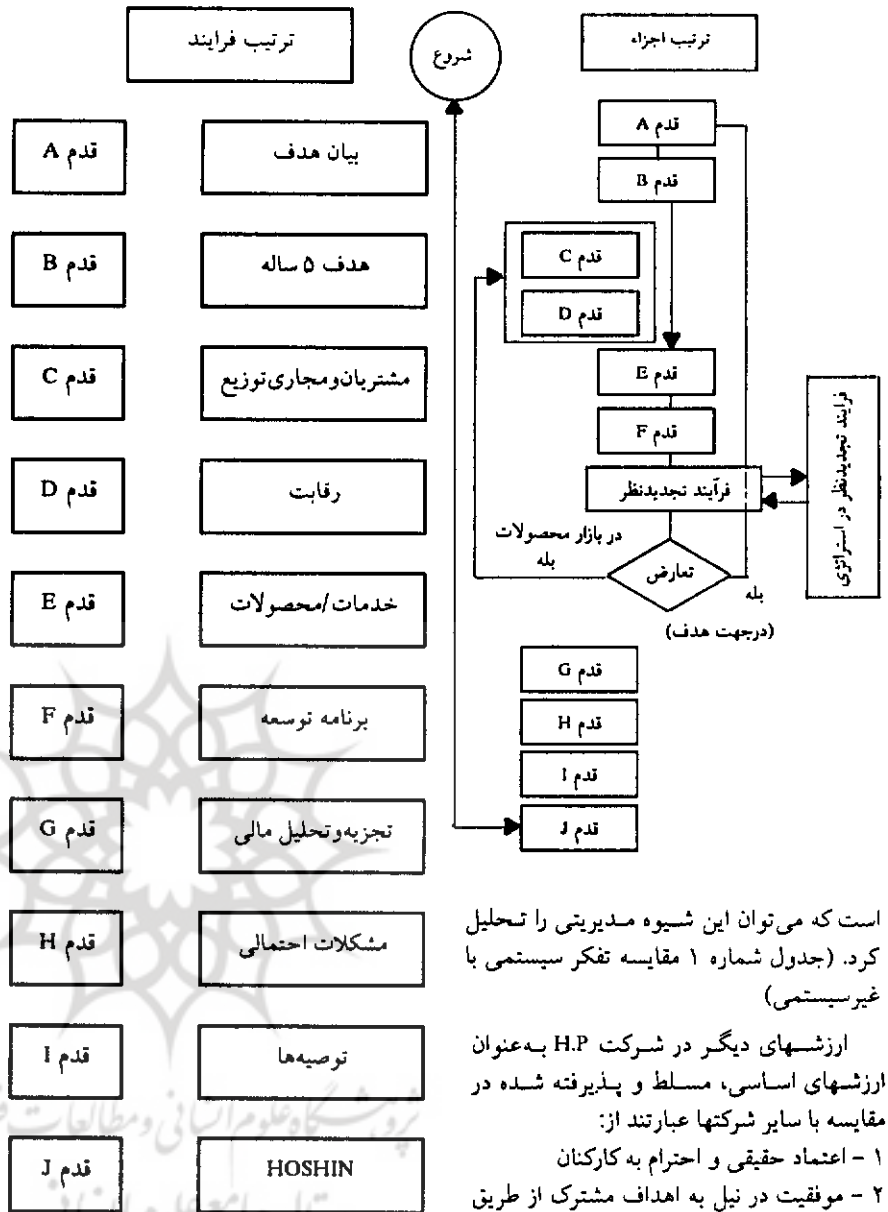
مزایای مرتب بر اینگونه ساختارها از دیدگاه مدیریت شرکت H.P می‌توان به شرح ذیل عنوان کرد:

- ۱ - سیستم‌های مزبور در رابطه با نیازهای محیطی به سرعت از خود واکنش نشان می‌دهند. تصمیمات را سریع‌تر می‌گیرند و مشتریان را راضی نگه می‌دارند.

- ۲ - موانع دوایر سازمانی به کلی از بین می‌رود و در مرحله عملی، چنین موانعی وجود خارجی نخواهد داشت. این بدان معنی است که هماهنگی از نظر فکری در بالاترین سطح خواهد بود.

- ۳ - کارکنان و اعضای تیم از روحیه بهتری برخوردار می‌شوند زیرا با هم مشارکت می‌کنند و همگی در همه کارها درگیر می‌شوند، سرانجام هزینه‌های سربار اداری کاهش می‌یابد، زیرا تیمها وظایف مدیران را انجام می‌دهند. به نظر نگارنده ساختار ویژه مستلزم نگرشهای متفاوتی است و نگرش حاکم بر مدیریت شرکت H.P براساس تفکر سیستمی است و تنها در این چارچوب

شکل شماره ۴ - فرآیند شکل‌گیری استراتژی موسسه «هیولت - پاکارد»



از مجموعه مدیران ارشد ۲۰ نفری شرکت H.P. ۱۸ مدیر مدعی بودند که موفقیت شرکت آنها ناشی از توجهی است که مدیران شرکت به کارکنان دارد و آنها آن را «راه H.P.» نامیده‌اند. «بیل هیولت» بنیانگذار شرکت در این زمینه می‌گوید: «به اعتقاد من همه کارکنان، از زنهار گرفته تا مردها جملگی به ارائه کار خوب معتقدند، طالب خلاقیت هستند، تنها شرط آن این است که برای آنها شرایط مناسب فراهم آید. باید با همه این اشخاص با دلسوزی و احترام و همدلی روبه‌رو شد و موفقیت‌های شخصی آنها را به رسمیت شناخت. صحبت به ظاهر متعارفی به نظر می‌رسد اما من و دیو (دیگر بنیانگذار شرکت) واقعاً به این فلسفه معتقدیم. احترام و ارزش کارکنان موضوع بسیار مهمی است. ما سالهاست که کارت ساعتی زدن کارکنان را کنار گذاشته‌ایم و اخیراً از شیوه ساعات کار انعطاف‌پذیر استفاده می‌کنیم. این نشانه اعتماد و اطمینان ما به همکاران است. در عین حال به آنها فرصت می‌دهیم تا ساعت کار و نیازهای زندگی خود را با هم تطبیق دهند... استفاده از اسامی کوچک اشخاص نکته دیگری است که ما رعایت می‌کنیم. این از مقولات مهم در شرکت هیولت پکارد است. نمی‌توانید به کمک اعداد و ارقام و آمار در این زمینه حرف بزنید. باید بگوییم که این روحیه و نظریه حاکم بر کارهاست. ما احساس می‌کنیم که هر یک از کارکنان عضوی از نیروی به حرکت درآورنده شرکت است و همان‌طور که گفتیم ما روی کارکنان خود حساب باز می‌کنیم و تاثیر مثبت آن را دیده‌ایم. این در واقع احساس هیولت پکارد را شکل می‌دهد. در دهه ۱۹۴۰ هیولت - پکارد تصمیم گرفته که در شرکت اخراج نباشد این تصمیم در آن دوران تصمیم شجاعانه‌ای بوده زیرا کار الکترونیک صرفاً در ارتباط با دولت بوده و از سوی دولت حمایت می‌شد. در رکود بزرگ سال

است که می‌توان این شیوه مدیریتی را تحلیل کرد. (جدول شماره ۱ مقایسه تفکر سیستمی با غیرسیستمی)

ارزشهای دیگر در شرکت H.P. به عنوان ارزشهای اساسی، مسلط و پذیرفته شده در مقایسه با سایر شرکتها عبارتند از:
 ۱ - اعتماد حقیقی و احترام به کارکنان
 ۲ - موفقیت در نیل به اهداف مشترک از طریق کارگروهی

- ۳ - تاکید بر مشارکت در ابعاد وسیع
- ۴ - وجود مدیران لایق و کاردان با توانایی رهبری بسیار قوی
- ۵ - قبول مسئولیت در قبال کیفیت و عرضه تولیدات در سطح عالی
- ۶ - توجه به امر آموزش و توسعه منابع انسانی
- ۷ - پذیرش افکار و عقاید کارکنان و تشویق آنان به ارائه طرح و نظر
- ۸ - استقلال مدیران حتی در بخشهای کوچک و تفویض وسیع اختیارات با آنان

جدول شماره ۱

تفکر سیستمی	تفکر غیرسیستمی
۱- دیدگاه کل‌نگار	۱- دیدگاه جزئی‌نگار
۲- توجه به روابط بین اجزا	۲- توجه به اجزا به تنهایی
۳- توجه به تغییرات در طول زمان	۳- توجه به لحظه حال
۴- توجه به تعادل و پایداری	۴- توجه به تغییرات مداوم
۵- توجه به منابع انسانی	۵- توجه به منابع مادی
۶- توجه به همکاری و همافزایی	۶- توجه به رقابت و تنگنا
۷- توجه به یادگیری و توسعه	۷- توجه به حفظ وضع موجود
۸- توجه به تنوع و انعطاف	۸- توجه به یکنواختی و استاندارد
۹- توجه به مسئولیت‌پذیری	۹- توجه به تفویض اختیار
۱۰- توجه به شفافیت و صداقت	۱۰- توجه به ابهام و عدم شفافیت

۱۹۷۰ شرکت به جای اخراج کارکنان میزان حقوق را به اندازه ۱۰ درصد کاهش داد. از ساعات کار نیز ۱۰ درصد کاسته شد. با این سیاست هیولت - پکارده بدون اخراج کارکنان خود با موفقیت توانست ادامه کار کارکنانش را تضمین کند. فلسفه توجه به کارکنان که از دیر باز شروع شد به طور دایم مورد تجدیدنظر قرار گرفته است. هدف‌های شرکت را دوباره نویسی کردند و آن را در اختیار کارکنان قرار دادند. تغییر فلسفه کار شرکت هم با اعضا در میان گذاشته شد اساسنامه شرکت با این جمله شروع می‌شود «موفقیت‌های هر سازمان ناشی از تلاش جمعی همه افراد آن سازمان است». در ادامه مطلب «هیولت پکارده»، به مساله مهم کارکنان نوآور اشاره دارد که به پیشرفت شرکت کمک فراوان کرده است. «قبل از هر چیز سازمان محتاج اشخاص لایق و نوآور است... باید رهبری شرکت به گونه‌ای باشد که اشتیاق و پشتکار کارکنان را موجب شود. مدیران شرکت نه تنها باید مشتاق و دلگرم باشند بلکه باید براساس توانایی خود برای ایجاد دلگرمی و اشتیاق در کارکنان انتخاب شوند. در هیولت - پکارده به سازمان محکم و منسجم بهای زیاد داده می‌شود اما هم زمان به افراد امکان می‌دهند که با توجه به نظرات و طرزتلفی‌های خود در برآورده ساختن این نیازها کوشا باشند».

اعتقاد «هیولت پکارده» به کارکنان را می‌توان در سیاست «انبار آزمایشگاه باز» این شرکت جست‌وجو کرد. در این انبار لوازم الکتریکی و مکانیکی شرکت نگه‌داری می‌شود. معنای آزمایشگاه باز این است که نه تنها مهندسان آزادانه به لوازم و تجهیزات دسترسی دارند بلکه افراد تشویق می‌شوند که لوازم موردنیاز را به منزل ببرند و از آن برای مصارف شخصی استفاده کنند. سیاست موجود در این زمینه این است که وقتی این تجهیزات به منزل این مهندسان راه پیدا می‌کند، به هر تقدیر وقت آزاد خود را با آنها می‌گذرانند و در نتیجه بر مهارت و استادی‌شان افزوده می‌شود و میزان نوآوری افزایش می‌یابد. ماجرا از این قرار است که می‌گویند «بیل هیولت» در یکی از روزها از کارخانه‌ای دیدن می‌کرد و متوجه شد که در انبار آزمایشگاه بسته است. «هیولت» بلافاصله به واحد مهندسی و تعمیرات رجوع کرد و با دستگاه برش قفل در را شکست. یادداشتی نوشت که روز اول هفته به رویت افراد رسید: «بعد از این، در را قفل نکنید. متشکرم».

بیل».

سازگاری و هماهنگی از ویژگیهای مهم در «هیولت - پکارده» است. هر آینه به ادارات «هیولت پکارده» می‌روید، کارکنان شرکت را می‌بینید که درباره کیفیت محصولات شرکت حرف می‌زنند و به موفقیت‌های شرکت افتخار می‌کنند. کارکنان «هیولت - پکارده» به شدت مشتاق و دلگرم هستند، به طوری که وقتی همکاران ما با مهندسان، مدیران یا سایر کارکنان شرکت روبرو می‌شوند و با آنها حرف می‌زنند از خود می‌پرسند «آیا این حرف‌هایی که می‌زنند حقیقی است؟» اما وقتی به نمونه‌های مشابه برخورد می‌کنند، به تدریج بدبینی‌شان برطرف می‌شود. برای خود ما هم اوایل باور کردنش دشوار بود، اما بعداً فهمیدیم که سخنان آنها عین حقیقت است.

سنجش و ارزیابی

ارزیابی بخش پایانی چرخه مدیریت می‌باشد در این مرحله بازخورد لازم و به منظور حصول اطمینان از موارد زیر به عمل می‌آید:

- ۱ - اطمینان از اینکه آیا استراتژی‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی بکار گرفته شده‌اند؟
- ۲ - اطمینان از اینکه آیا در مرحله اول، استراتژیها بصورت صحیحی طراحی گردیده‌اند؟
- ۳ - آیا استراتژیها موجب ایجاد معیار مناسب جهت تعیین سیستم‌های پاداش و ارتقاء کارکنان گردیده است؟

شرکت H.P عملکرد اشخاص، گروهها و واحدهای سازمانی را در راستای اهداف تحقق یافته اندازه می‌گیرد. و معیارهای بکارگرفته شده مستقیماً با عامل ارزیابی در ارتباط بوده و بیانگر تعادل مناسب بین کارایی (انجام صحیح کار) و اثربخشی (انجام کارهای صحیح) و تکامل (توانایی در سازش، توانایی باقی ماندن در محیط رقابتی) می‌باشد.

چارچوب ارزیابی عملکرد در H.P از سیستم‌های ارزیابی که صرفاً بر کارایی تاکید دارد، متفاوت است. ارزیابی عملکرد در کل سازمان به شکلی وسیع به هم مرتبط هستند، و از طریق استفاده از کارتهای حساب نگهدار، عملکرد واحدهای مختلف سازمانی یا واحدهایی که در مناطق مختلف پراکنده‌اند مورد مقایسه قرار می‌گیرند. در این روش توجه مدیریت معطوف به اهداف اصلی می‌باشد.

استفاده از این روش عملاً موجب ارتقای انگیزش کارکنان شده بطوری که هیچیک از

واحدهای سازمانی علاقه ندارند که در نیل به اهداف تعیین شده عقب‌تر از برنامه باشند. نظام ارزیابی عملکرد شرکت H.P با یک سیستم استاندارد مدرن تقویت شده است و عملکرد واقعی با برنامه‌ها و استانداردهای تعیین شده مورد مقایسه قرار می‌گیرد. (جدول شماره ۲) معیارهای انتخاب شده تا حدود زیادی بستگی به شرایط و تغییرات محیطی دارد. به عنوان مثال وقتی که شرکت تاکید بر کاهش هزینه‌های عملیاتی دارد (باتوجه به افزایش هزینه‌های فروش)، برای حفظ سوددهی، مطابق با استانداردهای تدوین شده در جهت کاهش هزینه عملیاتی اقدام می‌نماید.

منابع و ماخذ:

- ۱ - توماس جی پیترز، راجر واترمن «به سوی بهترین‌ها» ترجمه جمشید قراچه داغی.
 - ۲ - ادوارد دمیگ «خروج از بحران» ترجمه: نوروز درداری، انتشارات رسا.
 - ۳ - مارک اچ کورمک «هاروارد چه چیزهایی را یاد نمی‌دهد» ترجمه محمود طلوع، انتشارات رسا
 - ۴ - دکتر مایکل ترسی، دکتر فرد ویرزما «راهکارهای پیشازان بازار» ترجمه: دکتر عبدالرضا رضایی‌نژاد، انتشارات رسا.
 - ۵ - ریچاردال دفت «تئوری سازمان و طراحی ساختار» ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
 - ۶ - فریدمن و استوانر «مدیریت» ترجمه دکتر پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش بازرگانی.
 - ۷ - امیران - حیدر «راهنمای ممیزی نظام‌های تضمین کیفیت» انتشارات شرکت کیفیت‌ساز
 - ۸ - ایران‌زاده - سلیمان «مدیریت بهسازی سازمان» تدبیر شماره ۷۱، اردیبهشت ۷۶
 - ۹ - ایران‌زاده - سلیمان «استراتژیهای جدید تولید» تدبیر شماره ۵۷، آبان ۷۴
 - 10 - RICHARD BECKHARD AND WENDY PRITCHARD "THE ART OF CREATING AND LEADING FUNDAMENTAL CHANGE IN ORGANIZATIONS" 1987 P.127 - 128
 - 11 - EDWARD L.HENNESSY JR. "THE RAIDER MAKE IT HARDER TO COMPETE THE NEW YORK TIMES" MARCH 13, 1988 P.39
 - 12 - GEORGE MELLON "AGOOD DIRECTOR IS GETTING HARDER TO FIND" THE WALL STREET JOURNAL, FEBUARY, 1988 .P.F3
- سلیمان ایران‌زاده: دانشجوی دوره دکتری مدیریت صنعتی، عضو هیات علمی و مدیر گروه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، مدرس مرکز آموزش مدیریت دولتی شمال غرب و مراکز آموزش عالی در تبریز.