

سه ابزار مدیریتی

منبع: اینترنت

مترجم: رسول ابراهیمی یاران

ebrahimi@bahmangroup.com

یادآوری

در شماره ۱۱۹ مقاله‌ای تحت عنوان «نتایج تحقیق از ابزار مدیریتی در سال ۲۰۰۰» به چاپ رسید که در آن نتایج نظرسنجی از ۵۶۱۵ مدیر تجزیه و تحلیل گردید که طی هشت سال توسط شرکت مشاوره‌ای بسین و شرکا (BAIN & COMPANY) جمع‌آوری شده بود. اینک برای آشنایی بیشتر خوانندگان گرامی، سه ابزار اول با بیشترین میزان رضایتمندی را به طور فشرده شرح داده و تحلیل مختصری از نتایج هر یک از سه ابزار آورده می‌شود. لازم به ذکر است ردیف‌های ذکر شده در هر ابزار نشان‌دهنده اولویت آن ابزار در میزان استفاده توسط شرکتها است.

۱ - طرح ریزی استراتژیک

شایستگیهای محوری، بیانیه چشم‌انداز و مأموریت شرکت و طرح‌ریزی گزینه‌های مختلف (SEENARIO PLANNING) از موضوعهای مرتبط با طرح‌ریزی استراتژیک است.

شرح ابزار: طرح‌ریزی استراتژیک، فرایند جامعی است برای تعیین اینکه سرنوشت شرکت در کسب‌وکار خود چه خواهد بود - یعنی زمانی که شرکت به هدف خود نائل شود، چگونه به نظر خواهد رسید و تعیین اینکه به چه طریقی به بهترین شکل ممکن می‌توان به هدف شرکت دست یافت. طرح‌ریزی استراتژیک توان بالقوه کل کسب‌وکار را ارزیابی کرده و به طور وضوح ارتباط بین اهداف شرکت و فعالیتها را مشخص ساخته و چگونگی تخصیص منابع موردنیاز برای دستیابی به اهداف را نمایان می‌سازد. طرح‌ریزی استراتژیک فرایند نظام اداری را ارائه می‌دهد که از طریق آن بتوان با اهمیت‌ترین و حیاتی‌ترین سوالهایی که گروه مدیریت با آن مواجه می‌شود را پرسید و به آنها پاسخ گفت،

سوالهایی که بویژه مربوط به تمهیدات مدیریت نسبت به منابع عظیم برگشت‌ناپذیر LARGE IRREVOCABLE RESOURCE است.

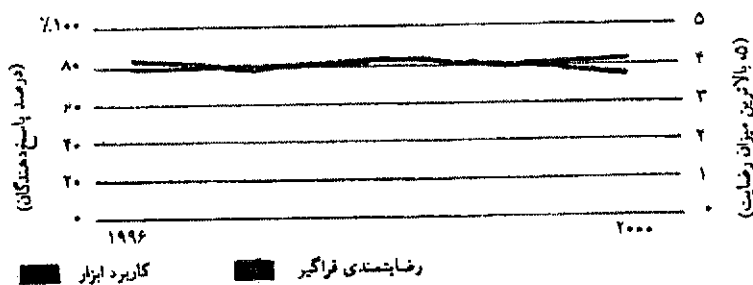
روش کار: یک فرایند طرح‌ریزی استراتژیک موفق باید:

- مأموریت، چشم‌انداز، و ارزشهای زیربنایی سازمان را شرح دهد؛
- عرصه‌های کسب‌وکار بالقوه را شناسایی و تهدیدات و فرصتهای درحال ظهور هر یک از بازارها را نمایان سازد؛
- اولویتهای حال و آینده هر یک از بخشهای مشتریان موردنظر را درک کند؛
- قوت و ضعف شرکت را نسبت به رقبا تجزیه و تحلیل کرده و تعیین کند کدام یک از اجزاء زنجیره ارزش را خود انجام دهد و کدام یک را به پیمانکاران واگذارد؛
- استراتژی‌های دیگری را به عنوان گزینه‌های استراتژیکی شناسایی و ارزیابی کند؛
- یک مدل کسب‌وکار با مزیت را توسعه دهد که به گونه‌ای سودآور شرکت را از رقبایش متمایز

- گرداند؛
- انتظارات ذینفعان را تعریف کرده و اهداف شفاف و محرک برای کسب‌وکار ایجاد کند؛
- برنامه‌ها، سیاستها، و طرحهایی برای اجرای استراتژی تهیه کند؛
- ساختار سازمانی حمایتی، فرایندهای تصمیم‌گیری، سیستم‌های اطلاعاتی و کنترل و سیستم‌های استخدامی و آموزشی را ایجاد کند؛
- منابع را برای توسعه تواناییهای حیاتی تخصیص دهد؛
- بر عملکرد سازمان نظارت داشته و برای مقابله با موارد اضطراری و یا تغییرات محیطی طرح‌ریزی کند.

سواره استفاده معمول: فرایند طرح‌ریزی استراتژیک اغلب در موارد زیر به اجرا درمی‌آید:

- تغییر در جهت‌گیری و عملکرد کسب‌وکار؛
 - تشوین به مباحثی بر مبنای واقعات بر روی موضوعهای حساس سیاسی؛
 - ایجاد چارچوب مشترک برای تصمیم‌گیری در سازمان؛
 - ایجاد زمینه درست برای تصمیمات بودجه‌ای و ارزیابی عملکرد؛
 - آموزش مدیران در توسعه بهتر اطلاعات به منظور تصمیم‌گیری بهتر؛
 - افزایش اطمینان در مسیر کسب‌وکار.
- تجزیه و تحلیل نظرسنجی: تجزیه و تحلیل نظرسنجی از مدیران در مورد این ابزار در ذیل آورده شده است. (نمودار شماره ۱)
- همان‌گونه که در نمودار شماره یک ملاحظه می‌شود حدود ۸۰٪ پاسخگویان از این ابزار استفاده کرده‌اند و میزان رضایت آنان از ابزار طبق مقیاس پنج فاصله‌ای لیکرت با حداکثر امتیاز فاصله‌ای ۵، برابر ۴ است. تقریباً بین میزان استفاده از ابزار و میزان رضایت افراد رابطه



نمودار ۱: ابزار طرح‌ریزی استراتژیک

است، «رویکرد» عملی و قابل تعقیب است، و «چشم‌انداز» دست‌یافتنی است؛

● برای انتقال پیامها با زبانی روشن، ساده و دقیق ارتباط برقرار کنند؛

● کلیه افراد سازمان را در توسعه سهم کرده و از آنها حمایت کنند.

سواره‌استفاده معمول: بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز عموماً در موارد زیر استفاده می‌شود:

در داخل سازمان:

● هدایت تفکر مدیریت در موضوعهای استراتژیک بویژه در مواقع انجام تغییرات مهم؛

● کمک به تعریف استانداردهای عملکرد؛

● روحیه دادن و برانگیختن کارکنان به منظور افزایش بهره‌وری آنان در کار؛

● کمک به ایجاد چارچوبی برای رفتار اخلاقی.

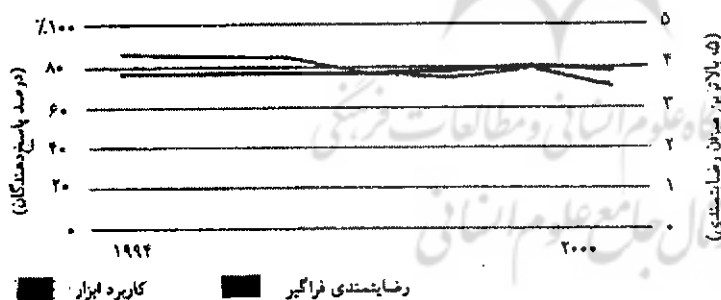
در خارج سازمان:

● به دست آوردن حمایت خارجی؛

● ایجاد رابطه نزدیکتر و ارتباطات بهتر با مشتریان، تامین‌کنندگان، و شرکاء متحد؛

● استفاده از بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز به عنوان یک ابزار روابط عمومی.

تجزیه و تحلیل نظرسنجی: تجزیه و تحلیل نظرسنجی از مدیران در مورد این ابزار در ذیل آورده شده است. (نمودار شماره ۲)



نمودار ۲: ابزار بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت شرکت

همان‌گونه که در نمودار شماره ۲ ملاحظه می‌شود، میزان استفاده از ابزار طی سالهای ۱۹۹۴ الی ۱۹۹۶ حدود ۸۶٪ بوده و سپس دچار نوساناتی شده و در نهایت در سال ۲۰۰۰ به سطح ۷۰٪ کاهش یافته است. این درحالی است که میزان رضایت از ابزار از سال ۱۹۹۴ الی ۲۰۰۰ دارای شیب مثبت و ملایمی است که از سطح رضایت ۳/۸ به ۴ افزایش یافته است. لذا می‌توان نتیجه گرفت که کاهش ۱۰ الی ۱۵ درصدی در میزان استفاده از ابزار هیچ‌گونه تاثیری در میزان

و یکپارچه‌سازی سازمانی) به تنهایی در چهار زمینه (به جز نتایج مالی) تاثیر بسزایی دارد.

۲ - بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت شرکت موضوعات مرتبط

تغییر و تحول فرهنگی، طرح‌ریزی استراتژیک و بیانیه ارزشها از موضوعهای مرتبط با این ابزار است.

شرح ابزار: بیانیه مأموریت، کسب‌وکار شرکت را تعریف کرده و نیز رویکرد شرکت را برای دستیابی به آن اهداف بیان می‌دارد. بیانیه چشم‌انداز، وضعیت مطلوب آینده شرکت را توصیف می‌کند. اجزاء بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز در اغلب موارد ترکیب می‌شوند تا بیانیه‌ای را شکل دهند که در آن قصد و نیت، اهداف عالی، و ارزشهای شرکت نشان داده شود. در عین حال بایستی توجه شود که گاهی اوقات این دو عبارت به جای همدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند.

روش کار: مرسوم این است که بیانیه‌های فراگیر چشم‌انداز و مأموریت شرکت را مدیران ارشد بنویسند. مدیران دیگر در سطوح مختلف ممکن است بیانیه‌هایی برای بخشها و یا واحدهای

یکتواختی وجود دارد. می‌توان چنین نتیجه گرفت که میزان استفاده طی سالهای ۱۹۹۶ الی ۲۰۰۰ تغییری نکرده است. این نشان‌دهنده ثبات عمل شرکتها و اطمینان آنها برای استفاده این ابزار است. ضمن اینکه میزان رضایت نیز نشان‌دهنده توان زیاد ابزار برای ارضای خواسته‌های مدیران است. اطلاعات و تحلیلهای تکمیلی از این قرار است:

- این ابزار دارای بیشترین استفاده در بین ۲۵ ابزار مدیریتی است که در تحقیق مورد سوال قرار گرفته است؛

- حداکثر و حداقل میزان استفاده از ابزار ۸۴٪ و ۷۶٪ به ترتیب در سالهای ۱۹۹۸ و ۲۰۰۰ بوده است؛

- این ابزار دارای رتبه دوم در میزان پراکندگی است (۳۱٪ بیشترین رضایتمندی و ۵٪ عدم رضایتمندی که حاصل آن تعداد ۲۶ فاصله پراکندگی در رضایت است) این نکته بیانگر آن است که برای کسب نتیجه بهتر از بکارگیری ابزار بایستی تلاش زیادی صرف گردد در غیراین صورت خطر کاهش قابل ملاحظه‌ای در میزان رضایتمندی وجود خواهد داشت؛

- این ابزار کمترین کاهش استفاده (با ۴٪ دارای رتبه اول) را در بین ۲۵ ابزار داشته است (میانگین کاهش استفاده ۱۱٪ بوده است)؛

- این ابزار در صدر سه ابزاری قرار دارد که ایجاد بیشترین میزان رضایتمندی در موضوعیابی استراتژیکی می‌نمایند (امتیاز ۴/۰۶ در مقابل میانگین ۳/۸۰)؛

- این ابزار در صدر سه ابزاری قرار دارد که بیشترین توان را در عملکرد درازمدت ایجاد می‌کند (امتیاز ۲/۱۴ در مقابل میانگین ۳/۸۴)؛

- این ابزار در صدر چهار ابزاری قرار دارد که بیشترین کمک را به یکپارچه‌سازی سازمانی و ادغام بین شرکتی می‌کند (امتیاز ۳/۹۲ در مقابل میانگین ۳/۶۳)؛

- این ابزار دارای تاثیر زیادی در ایجاد دارایی مشتری است (امتیاز ۳/۶۹ در مقابل میانگین ۲/۵۵)؛

- این ابزار چهارمین ابزار با بیشترین تاثیر در کسب نتایج مالی است (امتیاز ۳/۸۸ در مقابل میانگین ۳/۶۷)؛

- در نهایت اینکه ابزار طرح‌ریزی استراتژیک تنها ابزاری است که از پنج زمینه عملکردی مورد سوال (نتایج مالی، دارایی مشتری، توانایی عملکرد در درازمدت، موضوعیابی استراتژیکی،

خاص خود تهیه کنند. فرایند توسعه بیانیه‌های مذکور درگرو این است که مدیران:

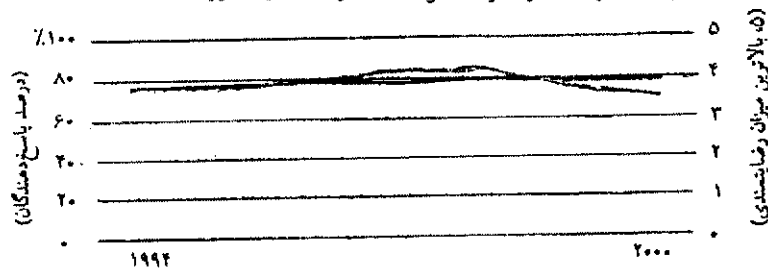
● به طور وضوح و شفاف فرهنگ، ارزشها، استراتژی و نگرش بنگاه نسبت به آینده را مشخص سازند. این کار با مصاحبه با کارکنان، تامین‌کنندگان، و مشتریان صورت می‌پذیرد؛

● به تعهد خود نسبت به ذینفعان اصلی و مهم شرکت شامل مشتریان، کارکنان، سهامداران، و تشکلهای اشاره کنند؛

● اطمینان یابند «اهداف کمی» قابل اندازه‌گیری

تسهیل در امر سهیم کردن همگان از تجربیات همدیگر می‌شود.

تجزیه و تحلیل نظرسنجی: تجزیه و تحلیل نظرسنجی از مدیران برای ابزار الگوبرداری در نمودار شماره ۳ آورده شده است:



نمودار ۳: ابزار الگوبرداری رضایتمندی فراگیر کاربرد ابزار

همانگونه که از این نمودار ملاحظه می‌شود میزان استفاده از ابزار طی سالهای ۱۹۹۴ الی ۱۹۹۷ با شیب ملایم و مثبتی از ۷۷٪ به ۸۲٪ افزایش یافته و سپس طی سه سال آتی منتهی به ۲۰۰۰ با شیب تندتری به سطح ۶۹٪ کاهش یافته است. این درحالی است که میزان رضایت از ابزار از سال ۱۹۹۴ الی ۲۰۰۰ دارای شیب مثبت و بسیار ملایمی است که از سطح رضایت ۳/۸ به ۴ افزایش یافته است. با وجود اینکه استفاده از این ابزار در سالهای آینده نیز ممکن است کاهش داشته باشد، ولی چنین کاهش‌هایی در میزان رضایت استفاده‌کنندگان از آن تأثیری نداشته است. ثبات عمل شرکتها و اطمینان آنها برای استفاده از این ابزار نیز چشمگیر بوده و نشان‌دهنده توان زیاد ابزار برای ارضاء خواسته‌های مدیران است. اطلاعات و تحلیلهای تکمیلی از این فرار است:

- این ابزار دارای رتبه سوم بیشترین میزان استفاده در بین ۲۵ ابزار مدیریتی موردسوال این تحقیق است؛

- حداکثر و حداقل میزان استفاده از ابزار ۸۲٪ و ۶۹٪ به ترتیب در سالهای ۱۹۹۷ و ۲۰۰۰ بوده است؛

- میزان پراکندگی این ابزار کمتر از دو ابزار قبلی است؛

- کاهش استفاده از این ابزار (۷ درصد) کمتر از میانگین است؛

- این ابزار تأثیر چندانی در کسب نتایج مالی ندارد؛

- این ابزار نیز تأثیر کمی در ایجاد دارایی مشتری دارد (امتیاز ۳/۴۴ در مقابل میانگین ۳/۵۵).

آگاهی یافتن از فرایندها و مهارتهای عملی است که سبب بروز عملکرد موردنظر می‌شود. شرکتها سپس با بسوی سازی (TAILORING) و بکارگیری بهترین مهارتهای عملی در درون عملیات خود موجب بهبود عملکرد شرکت خود

می‌شوند. این کار نه از طریق تقلید بلکه از طریق نوآوری انجام می‌گردد. روش کار: گامهای ذیل را باید در ابزار الگوبرداری برداشت:

- انتخاب یک محصول، خدمت، یا فرایند برای اجرای الگوبرداری در مورد آن؛
- شناسایی شاخصهای عملکردی مهم و کلیدی؛
- انتخاب شرکتها و یا بخشهای داخلی برای الگوبرداری از آنها؛
- جمع‌آوری داده‌ها در مورد عملکرد و فعالیتهای تجزیه و تحلیل داده‌ها و شناسایی فرصتهایی برای بهبود؛
- تطبیق‌دهی با بهترین مهارتهای عملی و به اجرا درآوردن آن، انجام هدف‌گذاری محقول و کسب اطمینان از اینکه اهداف یادشده در کل سازمان موردپذیرش قرار گرفته است

موارد استفاده معمول: شرکتها از الگوبرداری برای موارد زیر استفاده می‌کنند:

بهبود عملکرد: الگوبرداری موجب شناسایی روشهایی برای بهبود کارایی عملیاتی و طراحی محصول می‌شود.

کسب آگاهی از موقعیت نسبی هزینه: الگوبرداری موجب آشکارکردن موقعیت نسبی هزینه شرکت شده و فرصتهای بهبود را شناسایی می‌کند.

هستایی به مزیت استراتژیک: الگوبرداری کمک می‌کند تا شرکتها بر آن دسته از قابلیت‌های تمرکز کنند که در ایجاد مزیت استراتژیک بسیار مهم هستند.

افزایش نرخ یادگیری سازمانی: الگوبرداری با خود نظرات جدیدی را به سازمان آورده و باعث

رضایت استفاده‌کنندگان ابزار نداشته است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که برای این ابزار نیز ثبات عمل شرکتها و اطمینان آنها برای استفاده از آن چشمگیر بوده و نشان‌دهنده توان زیاد ابزار برای ارضاء خواسته‌های مدیران است. اطلاعات و تحلیلهای تکمیلی از این فرار است:

- این ابزار دارای رتبه دوم بیشترین میزان استفاده در بین ۲۵ ابزار مدیریتی موردسوال این تحقیق است؛

- حداکثر و حداقل میزان استفاده از ابزار ۸۶٪ و ۷۰٪ به ترتیب در سالهای ۱۹۹۳ و ۲۰۰۰ بوده است؛

- این ابزار دارای رتبه چهارم در میزان پراکندگی است (۳۲٪ بیشترین رضایتمندی و ۹٪ عدم رضایتمندی که حاصل آن تعداد ۲۳ فاصله پراکندگی در رضایت است) برای این موضوع تحلیل مشابه با آنچه برای ابزار طرح‌ریزی استراتژیک آمد، صادق است؛

- کاهش استفاده از این ابزار (۸ درصد) کمتر از میانگین است؛

- تأثیر این ابزار در کسب نتایج مالی کمتر از میانگین است (امتیاز ۳/۴۳ در مقابل میانگین ۳/۶۷)؛

- این ابزار تأثیر کمی در ایجاد دارایی مشتری دارد (امتیاز ۳/۴۴ در مقابل میانگین ۳/۵۵)؛

- این ابزار دارای تأثیر نسبی در ایجاد موقعیت استراتژی است (امتیاز ۳/۷ در مقابل میانگین ۳/۸)؛

- این ابزار در رده سوم ابزاری است که بیشترین کمک را به یکپارچه‌سازی سازمانی و ادغام بین شرکتی می‌کند (امتیاز ۳/۸۹ در مقابل میانگین ۳/۶۳).

۳- الگوبرداری

بهترین مهارتهای نمایش یافته، تهیه بیوگرافی و شمایی از رقبا و بیانیه ارزشها از موضوعهای مرتبط با این ابزار است.

شرح ابزار: الگوبرداری (BENCHMARKING)

موجب بهبود عملکرد از طریق شناسایی و بکارگیری بهترین مهارتهایی می‌شود که در زمینه عملیات و فروش نمایش یافته و نشان داده شده است. مدیران عملکرد محصولات و فرایندهای خود را به‌طور خسارچی با محصولات و فرایندهای رقبا و شرکتی مقایسه می‌کنند که در پیشه خود بهترین هستند. هدف از الگوبرداری، یافتن نمونه‌هایی از عملکرد عالی و