



سودآوری پایدار شرکت ها باروش BSC-FA

محمد صادق گودرزی

کمی به همراه نحوه محاسبه آنها، در چهار بعد ذیل دسته بندی نمایید:

- ۱- نسبتهای مالی و انتظارات سهامداران
 - ۲- شاخصهای فروش و انتظارات مشتریان و جامعه
 - ۳- شاخصهای فرآیندهای تولیدی و انتظارات تأمین کنندگان و سیستم های پشتیبانی کننده داخلی و خارجی
 - ۴- شاخصهای منابع انسانی و انتظارات همکاران
- قدم دوم:**

با توجه به اصول طب سازمانی مرحله عمر سازمان را تعریف کرده و بیماریها و مشکلات سازمانی را از طریق مقایسه شاخص ها با نرم بازار، اهداف، استانداردهای صنعت و نامیزانیهای بین شاخص ها شناسایی و

پزشکی سازمانی ارائه خواهد شد. در این بخش تعدادی از علائم حیاتی سازمان ارائه خواهد شد. در بخش دوم ضمن تحلیل علائم سازمان و اولویت بندی آنها به معادلات ارزش شرکتها اشاره می شود.

در بخش سوم ضمن معرفی سبکهای مختلف مدیریت و ترکیب آنها در مراحل مختلف چرخه حیات سازمان به تشریح مدیریت رشد توسعه پایدار و فرآیند بهبود مستمر سازمان پرداخته خواهد شد. در این بخش تکنولوژی موفقیت سازمان بطور کامل تشریح می گردد.

الگوریتم چرخه موفقیت سازمانها قدم اول:

با توجه به انتظارات ذینفعان سازمان، علائم حیاتی سازمان را به صورت شاخصهای

مقدمه:

نقصانی که ایجاد تفاوت می کند:

یکی از مهمترین سوالاتی که ممکن است ذهن شما را نیز مشغول کرده باشد این است که:

چگونه می شود یک سازمان به طور پیوسته در حال رشد و توسعه پایدار باشد ولی سازمانی دیگر علی رغم منابع بیشتر از این مهم باز ماند؟ وجه تمایز سازمانهای موفق و دیگر سازمانها چیست؟ سازمانهای موفق چه مزیتی دارند که به واسطه داشتن آن به کامیابی و توسعه پایدار دست می یابند و سایر سازمانها علیرغم داشتن منابع سرشار از این مهم باز می مانند؟

در بخش اول این مقاله ضمن بیان پاسخ این سؤال؛ مقدمه ای بر یکی از اصول و مفاهیم کلی

Time	قسم به زمان	والعصر
Success	تمامی سیستمهای اقتصادی و اجتماعی همانند همه انسانها زیان می دهند	ان الانسان لفي خسر الا
Faith	آنهايي که با اعتقادات درست هدف گذاری می کنند	الذين آمنوا
Action	و به خوبی به اهدافشان جامه عمل می پوشانند	و عملوا الصالحات
Right	و برای تحقق اهداف از بهترین راه استفاده می کنند	و توأصوا بالحق
Patience	و در راه تحقق اهداف در مقابل مشکلات ایستادگی کرده و با ثبات رأی تا تحقق کامل اهداف دست از تلاش و کوشش بر نمی دارند	وتوأصوا بالصبر

زمان / (صبر و پایداری راه درست اقدام صحیح خلاقیت هدف و ایمان) = موفقیت
Success = f (Faith, Action, Right, Prtience) / Time

است. سهامداران، مشتریان، پرسنل و پشتیبانی کنندگان، همانگونه که برای هر یک از این ذینفعان فضا و محیطی وجود دارد، برای هر یک از آنها حقوقی وجود دارد و موفقیت هر شرکتی در گرو اجرای عدالت در برقراری حقوق متقابل آنها می باشد (اصل عدل). بر این اساس سقوط با ضایع کردن حق یک ذینفع به نفع ذینفع دیگر آغاز می گردد. به عبارتی عدم تعادل و توازن بین حقوق ذینفعان از یک سو و یا حرکت ناموزون این چهار بعد با محیط مربوط با آنها از سوی دیگر، مهمترین عامل سقوط سازمانهاست. برای هر یک از این ابعاد مجموعه ای از شاخصها و علائم حیاتی وجود دارد. از آنجا که سازمان پیوسته با چهار ذینفع در ارتباط است، این شاخصها و علائم حیاتی به چهاربخش تقسیم می گردد:

- ۱-۱- شاخصهای مالی و انتظارات سهامداران
 - ۱-۲- شاخصهای فروش و انتظارات مشتریان
 - ۱-۳- شاخصهای فرآیندهای تولیدی و انتظارات پشتیبانی کنندگان
 - ۱-۴- شاخصهای منابع انسانی و انتظارات همکاران
- ذیلاً تعدادی از این شاخصها به عنوان مثال ارائه می گردد. پر واضح است که بسته به نوع شرکت، اهمیت و اولویت این شاخصها متفاوت می باشد.

بخش دوم

تشخیص و تحلیل مشکلات سازمان
در بخش گذشته با شاخصها و علائم حیاتی سازمان آشنا شدیم یکی از مهمترین اصول اداره کردن سازمان توازن و بالانس بودن این شاخصها است. تکیه بر بالا بودن پاره ای از شاخصهای حیاتی که در شرایط خوبی بسر می برند در حالی که تعداد دیگری از آنها در وضعیت بحرانی باشند، امیدواری بسیار خطرناکی است. بعنوان مثال بالا بودن نسبت

به عبارتی سازمان موفق و بهره ور سازمانی است که:

- بهترین اهداف را خلق و شاخصهای کنترل آنها را تعریف و با خود باوری به تحقق آنها ایمان داشته باشد.
 - به آن اهداف جامه عمل بپوشاند
 - برای تحقق آنها از بهترین راه استفاده کند
 - در راه تحقق درست اهداف با آرامش، ثبات و پایداری در مقابل مشکلات مقاومت کرده و به طور مستمر آنها را حل نماید
 - موارد فوق را در بستر زمان به صورت چرخه ای منظم به صورت مستمر ادامه دهد
- این چرخه را ما چرخه موفقیت می نامیم و به صورت نمودار (۱) نمایش می دهیم.

شاخصها و علائم حیاتی سازمان

یکی از مهم ترین قوانینی که عالم خلقت بر آن استوار است قانون تعادل یا توازن یا اصل عدل است. نظمی که در حرکت زمین به دور خورشید دیده می شود به واسطه تعادل نیروی جاذبه خورشید از یک سو و نیروی گریز از مرکز زمین از سوی دیگر است. مشابه این نظم در حرکتهای سایر اجرام آسمانی و یا حرکت الکترونها حول هسته اتم و سایر پدیدهها هم دیده می شود. این قانون در آدمی به صورت تعادل علائم حیاتی نمود می کند. در پزشکی بیمار به کسی اطلاق می شود که او در جسم یا عقل و یا اخلاقیات با نامتعادل بودن علائم حیاتی مواجه است. برای هر یک از علائم حیاتی انسان محدوده ای استاندارد وجود دارد که عدول از این محدوده به معنی بیماری است. بر همین اساس یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان هماهنگی و توازن بین علائم حیاتی آن می باشد.

هر سازمانی با چهار ذینفع در ارتباط

با توجه به متدولوژی حل اساسی مسئله ضمن جداسازی مسئله از مشکل، مشکلات اساسی و بیماریهای سازمان را شناسایی نماید.

قدم سوم:

با استفاده از فاکتورهای نظیر "درجه اهمیت شاخص"، "رتبه حل توسط مدیریت"، "میزان مغایرت با نرم. هدف" و غیره شاخصها را اولویت بندی نماید. سپس براساس نگرش استراتژیک و براساس استراتژیهای سازمان شاخصها را به صورت بالانس هدف گذاری نموده و اجرای عملی و صحیح فرآیند درمان سازمانی را مدیریت نماید. (منظور از مدیریت فرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل، رهبری و هماهنگی و تخصیص منابع می باشد).

قدم چهارم:

اگر تمامی شاخصهای حیاتی سازمان در وضعیت مطلوب می باشد با نگرش تعالی سازمان بر مبنای کارآفرینی و خلاقیت، شاخصها و فرآیندهای جدید سازمانی را به مجموعه فوق اضافه نماید و این چرخه را پیوسته ادامه دهید.

بخش اول

مقدمه ای بر مبانی طب سازمانها

"علائم حیاتی سازمان"

نقصانی که ایجاد تفاوت می کند:
با نگاهی دقیق به کتاب علم الهی متوجه خواهیم گشت که عوامل مؤثر بر موفقیت سازمانها به پنج عامل تقسیم گردیده. این عوامل عبارتند از:

- خلاقیت متکی به ایمان و ایمان به هدف
- عمل صحیح و اقدام درست برای رسیدن به هدف
- راه درست
- ثبات در مقابل مشکلات، آرامش، پایداری و صبر
- درک زمان و اعمال مفهوم آن بر عوامل موفقیت

سودآوری، پایدار، شرکت‌ها باروش BSC-FEA

ت‌ها باروش BSC-FEA

BSC-FEA

Management By Patience

Management By Faith

MPB

MPB

P

F

P

A

MBR

Management By Right

MBA

Management By Action

سودآوری

سودآوری

سودآوری پایدار

سودآوری پایدار

BSC-FEA

سودآوری پایدار شرکت‌ها باروش BSC-FEA

نمودار یک خرجه موفقیت سازمان

به دارایی جاری و سفارشات به دارایی جاری می‌باشد نسبت به سال ۸۰ بسیار نامطلوب بوده که نشان دهنده وجود بحران اساسی در آینده شرکت می‌باشد. این بدین معنی است که نقش مدیریت متناسب با شرایط به خوبی ایفا نشده است. فرآیند بهبود نیازمند مدیریت جدیدی است که ما آن را مدیریت بر مبنای موفقیت نامیده و در بخش بعد به آن می‌پردازیم. در این فرآیند پس از محاسبه شاخص‌ها بر مبنای سه فاکتور "درجه اهمیت"، "درصد مغایرت با نرم یا هدف" و "درجه حل توسط مدیریت" و با اعمال ضرایب به ترتیب ۴، ۳، ۲ به اولویت بندی آنها می‌پردازیم. از آنجا که مباحث این مقاله بسیار گسترده می‌باشد در اینجا از ابعاد چهارگانه فقط به ذکر مثالی یک بعد یعنی بعد مالی پرداخته می‌شود.

به عنوان مثال اولین شاخص مالی که هم از نرم کمتر و هم از اهداف مدیریت بدور است شاخص نیست بلکه جاری می‌باشد. این بدین معنی است که شرکت مشکل نقدینگی داشته و ممکن است توان پرداخت هزینه‌های جاری خود را نداشته باشد. به عبارتی یکی از مشکلات اساسی سازمان مشکل نقدینگی است. برای تحلیل این مشکل باید ترکیب موجودیهای سازمان را بررسی نماییم. همانگونه که مشاهده می‌شود روند ترکیب موجودیها که شامل نسبتهای موجودی نقد به دارائیهای جاری، مطالبات به دارائیهای جاری، موجودیها

سود به فروش شرکت به تنهایی معیار توفیق سازمان نمی‌باشد در حالی که شاخص رضایت مشتری تهدید مهمی برای سازمان ایجاد می‌نماید. امروزه برای توازن این شاخص‌ها که از وظایف اصلی مدیریت به حساب می‌آید از سیستم‌های پیشرفته و تکنولوژیهای مدرن استفاده می‌شود. این رویکرد در نهایت به موفقیت کامل سازمان می‌انجامد و براین اساس ما آن را تکنولوژی موفقیت می‌نامیم. در فرآیند انتقال تکنولوژی هم می‌بایست تکنولوژی موفقیت در اولویت اول قرار گیرد. سودآوری پایدار یک شرکت زمانی اتفاق خواهد افتاد که شرکت از وضعیت مالی مناسبی برخوردار باشد. این امر در صورتی محقق می‌شود که شرکت از جایگاه مناسبی در زمینه‌های بازار و محصول و رضایت مشتری برخوردار باشد. این منوط به برتری در فرآیند تولیدی و داخلی و در نهایت پایه همه اینها اوضاع مناسب منابع انسانی است عدم رعایت اصل توازن و تعادل در این شاخص‌ها سودآوری پایدار شرکت را دچار اختلال می‌نماید.

قدم بعدی در الگوریتم موفقیت سازمانها تشخیص و تحلیل مشکلات اساسی سازمان است. در این قدم در ابتدا مشکلات اساسی را از مشکلات معلولی جدا می‌کنیم. سپس با استخراج شاخص‌های حیاتی که در وضعیت مناسبی به سر نمی‌برند به ریشه یابی آنها اقدام

می‌نماییم. در نهایت دستورالعمل اجرایی بهبود توسط مدیریت برنامه‌ریزی و اجرا می‌گردد. اجرای این برنامه بهبود نیازمند مدیریت خاصی می‌باشد که بنا به شرایط مختلف زمانی و مکانی بهترین شیوه اداره سازمان را اتخاذ نماید. این مدیریت را مدیریت بر مبنای موفقیت می‌نامیم و در بخش بعد به آن می‌پردازیم. در این فرآیند پس از محاسبه شاخص‌ها بر مبنای سه فاکتور "درجه اهمیت"، "درصد مغایرت با نرم یا هدف" و "درجه حل توسط مدیریت" و با اعمال ضرایب به ترتیب ۴، ۳، ۲ به اولویت بندی آنها می‌پردازیم. از آنجا که مباحث این مقاله بسیار گسترده می‌باشد در اینجا از ابعاد چهارگانه فقط به ذکر مثالی یک بعد یعنی بعد مالی پرداخته می‌شود.

به عنوان مثال اولین شاخص مالی که هم از نرم کمتر و هم از اهداف مدیریت بدور است شاخص نیست بلکه جاری می‌باشد. این بدین معنی است که شرکت مشکل نقدینگی داشته و ممکن است توان پرداخت هزینه‌های جاری خود را نداشته باشد. به عبارتی یکی از مشکلات اساسی سازمان مشکل نقدینگی است. برای تحلیل این مشکل باید ترکیب موجودیهای سازمان را بررسی نماییم. همانگونه که مشاهده می‌شود روند ترکیب موجودیها که شامل نسبتهای موجودی نقد به دارائیهای جاری، مطالبات به دارائیهای جاری، موجودیها

معادلات ارزش

برای هر یک از ابعاد چهارگانه فوق (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، پرسنل) معادلات ارزش وجود دارد که بر آن مبنا در ابتدا هر بعد شرکت سنجیده و سپس با رسم نمودار عنکبوتی این ابعاد و محاسبه معادله ارزش نهایی شرکت، به ارزیابی و تحلیل شرکت پرداخته می‌شود. در اینجا نیز به عنوان مثال معادله ارزش بعد مالی ارائه می‌گردد

به عنوان مثال برای ارزیابی بعد مالی از شاخص اسپرینگیست استفاده می‌نمایم

نرم این شاخص $1/862$ می‌باشد به عبارتی شرکتی که S آن کمتر از این مقدار است به سوی ورشکستگی حرکت می‌کند.

بخش سوم

معرفی سبکهای مختلف در مدیریت

بر مبنای موفقیت

مدیریت بر مبنای موفقیت بر چهار سبک مدیریتی پایه و یک سبک مدیریتی زمینه استوار است. وقتی صحبت از پایه می‌شود منظور شیوه‌های مدیریتی است که هر یک برای موفقیت نهایی لازم بوده ولی کافی نمی‌باشند. شیوه‌هایی که هر چند اهمیت و تقدم هر یک در بستر زمان تغییر خواهد کرد ولی به هر حال پیش نیاز مدیریت موفق و بهره‌ور بوده و همانگونه که در آینده خواهیم گفت وجود همزمان همه آنها لازمه تحقق موفقیت خواهد بود.

وقتی هم که صحبت از زمینه می‌شود منظور بستر است که پایه‌های فوق بر روی آن بنا می‌شوند. به عبارتی آن قسمت از پایه‌ای است که در تمامی آنها مشترک می‌باشد.

اما سبک مدیریتی که زمینه تمامی شیوه‌های مدیریتی دیگر بوده و در همه آنها مشترک می‌باشد، مدیریت بر مبنای زمان است. این مدیریت پس از این که مشخص شد که چه کارهایی، چگونه، توسط چه کسانی، با چه هزینه‌ای و در چه جایی انجام می‌شود، به آنها زمان داده و انجام به موقع و کامل و درست آنها را کنترل می‌کند. مدیریتی که با داشتن اطلاعات کامل بر تمامی امور اشراف داشته و به همزمانی و تطابق سایر اجزاء می‌پردازد.

این مدیریت به همه سبکهای دیگر می‌گوید که: موفقیت، مستلزم صرف زمان و آرامش است.

موفقیت، مستلزم هدف گذاری بموقع است.

موفقیت، مستلزم تلاش برای اتمام کارها تا زمانی معین است.

موفقیت، مستلزم انجام بموقع، درست و کامل همه فعالیتهاست.

۱-۱- شاخصهای مالی و انتظارات سهامداران:

در جدول یک تعدادی از شاخصهای این زمینه ارائه گردیده است.

شاخص	تعریف شاخص	سببیت	استاندارد نرم	Y8	Y7	A+	A-	AT
سود به فروش	سود عملیاتی	MR, FI		222	222	222	225	228
	فروش عملیاتی							
نسبت جاری	ظرفی جاری	FI	2200 & 2250	2129	2120	2122	2112	2100
	بدهی جاری							
نسبت آبی	نسبت آبی	FI	2120 & 2100	240	248	265	265	2800
متوسط دوره وصول مطالبات A	حسابهای دریافتی	FI		4	8	22	27	20
	متوسط دوره وصول مطالبات							
دوره گردش کالا	بهای تمام شده	FI		2109	2124	2128	2125	2100
	متوسط موجودیها							
میانگین سنی B موجودی کالا	تعداد	FI		235	287	282	208	182
	دوره گردش کالا							
سیکل عملیاتی	A+B	FI		229	292	206	225	203
	تعداد سهام							

جدول شماره یک - شاخصهای مالی و انتظارات سهامداران

پیروزی را کوتاهتر یا راحتتر می‌کند. مدیریتی که مهمترین عامل رشد و موفقیت می‌باشد. مدیریتی که با بلند نظری هدف گذاری می‌کند. آنها اهدافی واقعی و دست یافتنی. اهداف ملموس و قابل اندازه گیری این مدیریت هم جهت اهداف را مشخص می‌کند و هم اندازه و مقدار آنها را. مدیریت که نیروی حرکت دهنده در سازمان را ایجاد و سازماندهی می‌کند و موتور موفقیت و بهره‌وری است، این مدیریت را بشناسید و پیوسته آن را تقویت کنید که رشد شما در گرو آن است.

این مدیریت منشاء تغییرات رفتاری سازمان است. مهمترین عامل مؤثر بر این مدیریت خودباوری است. خودباوری سازمانی در دو جنبه خلاصه می‌گردد. اول این باور که ما قادر به انجام همه امور هستیم. دوم این که در سازمان همدیگر را قبول داشته باشیم. یکی از مهمترین مشکلاتی که در سازمانهای غیرموفق دیده می‌شود این است که هیچکس، هیچکس را قبول ندارد. برای حل این مشکل مدیریت باید فرهنگ اعتماد و احترام متقابل را در سازمان ایجاد نماید. این تغییر فرهنگ سازمانی از وظایف همه سبکهای مدیریت بوده که توسط مدیریت بر مبنای صبر هدایت می‌گردد.

مدیریت بر مبنای عمل:

Management By Action (MBA)

داشتن توانایی همیشه به معنی استفاده از توانایی نیست. آنچه که مهم است استفاده از توانایی است، این معنی عمل و اجرا است. برای این که شما بتوانید از توانایی‌های خود استفاده کنید لازم است در هر مرحله با توجه به شرایط تازه به یک سازماندهی مجدد و تجدید ساختار

موفقیت، مستلزم خلاقیت و دهنگام است.

مدیریت بر مبنای ایمان و خلاقیت : Management By Faith (MBF)

اولین قدم در مدیریت بر مبنای موفقیت آن است که تغییری در باورها یا ایمان خود بوجود آورید.

انسان چیزی نیست جز آنچه که باور دارد. هرگونه باوری که به زندگی معنی و جهت بخشد را ایمان می‌گوئیم. ایمان، اعتقاد و باوری است که می‌گوید چه چیزی شدنی است و چه چیز ناشدنی. ایمان از مقوله نیرو است. نیرویی حرکت دهنده که مهمترین عامل تغییرات و تحولات رفتاری می‌شود چه در انسان و چه در یک سازمان، تحولات و تغییراتی که بر مبنای ایمان باشند تماماً مثبت و سازنده هستند. از ترکیب ایمان (و یا به عبارت دیگر اعتقاد و باور به این که چه چیز شدنی است و چه چیز غیرممکن) و آرزو، اهداف پدید می‌آیند. اگر این ایمان و امید را با علم درآمیزیم معجونی بدست می‌آید به نام خلاقیت. این معجون که ترکیبی است از ایمان، دانش و امید، کلید حل هر معما بوده و سر همه محال‌ها است. نتیجه این سبک مدیریت، دو چیز است: اول دانش فنی اجرای کار و دوم یقین به این مطلب است که از عهده کارها برآمده و به اهداف خواهیم رسید. سازمانی که از این معجون برای مدیریت و اداره کارها استفاده می‌کند. پرچم دار موفقیت و بهره‌وری بوده و عهده دار نقشی از مدیریت است که چراغ امید را در سازمان روشن می‌نماید. چراغی که هرچه برافروخته تر گردد سرعت رشد را بالاتر برده و زمان تحقق

۲-۱ - شاخصهای فروش و انتظارات مشتریان :

در جدول دو تعدادی از این شاخصها ارائه شده است.

شاخص	تعریف شاخص	مسئولیت	استاندارد (نرم)	۷۸	۷۹	۸۰	۸۱	۸۲
درصد رضایت مشتریان از محصول		MA		٪۸۲	٪۸۴	٪۸۷	٪۸۹	
درصد رضایت خدمات پس از فروش		SA		٪۷۱	٪۷۳	٪۸۲	٪۷۹	
درصد رضایت مشتریان از کیفیت ارتباط با شرکت		PA		٪۲۰	٪۲۹	٪۳۲	٪۴۲	

جدول شماره دو - شاخص های فروش و انتظارات مشتریان

دست بزنید. هر موفقیت بزرگی در اثر پشتکار در عمل و جدیت در اجرا بدست می آید. مهمترین موهبتی که در سازمانهای موفق دیده می شود توان اجرا و قابلیت استفاده از منابع است. این مدیریت کار سازمان را در کوتاه مدت موثر و کارا می کند. این کارایی و اثربخشی وقتی بوجود می آید که عامل اجرا در فعالیتهای دسته جمعی بوجود آید. مدیریت بر مبنای عمل دو پیش نیاز دارد. اول بدست آوردن دانش کار و دوم ایجاد روحیه ای از ماهیت یقین که حتماً در کار موفق می شویم. پس هر گاه به دانش کار دست یافتید و یقین پیدا کردید که از عهده کار بر می آید، سریعاً با دانشتان دست به عمل بزنید و با یقینتان قدم بردارید. زیرا در غیر این صورت با گذشت زمان دانشتان به جهل و یقینتان به شک تبدیل خواهد شد.

مدیریت بر مبنای حق :

Management By Right (MBR)

پس از هر عملی لازم است نتیجه بخشی، اثر گذاری و کارایی آن را ارزیابی کنیم. این که آیا قدمهای برداشته شده ما را به اهداف نزدیک کرده است یا خیر و آیا راهی که انتخاب شده بهترین راه است؟ آیا در این راه از منابع استفاده بهینه می شود؟ آیا از فرصتها بهترین استفاده شده است؟ فرق بین شرکتهای موفق و ناموفق در آنچه که دارند نیست بلکه در این است که توجه به امکانات و تجربیات خود چگونه عمل می کنند. استفاده صحیح و سریع از فرصتها و منابع از نتایج این سبک مدیریت است. همچنین ارزیابی، اصلاح و بهبود دائم عملکرد، کنترل اصلی فرایند تغییر دهی در سازمان در این مدیریت انجام می گردد. از مهمترین وظایف این مدیریت ایجاد قوانین و سیستمهایی کارا برای رعایت حقوق متقابل ذینفعان می باشد. در اینجا براساس

این اصل پایه اخلاق حرفه ای و قوانین سازمان عدالت در رعایت حقوق متقابل ذینفعان است.

مدیریت بر مبنای صبر و آرامش : Management By Patience (MBP)

این مدیریت بدنبال تثبیت موفقیت است. این مهم است که همیشه موفق باشیم. این ثبات مستلزم پابندی به یک سری اصول و ارزشهاست. لذا این مدیریت بدنبال ایجاد ثبات در یکسری اصول است. از مهمترین اصولی که در سازمان باید ثابت باشد، اصل تغییر مداوم است. این اصل مبتنی بر ایجاد توان پرسشهایی است که پیوسته امور را بهبود بخشد. مهمترین اصول حاکم بر یک سازمان، اصل عدالت محوری از یکسو و از سوی دیگر صداقت می باشد. زیرا تمامی جملات خداوند به دو کلمه ختم می گردد "صداقت و عدالت".

بسیاری از تصمیمات بزرگ هرگز به مرحله اجرا نمی رسند. زیرا با تغییر شرایط و ایجاد مشکلات جدید، به جای تغییرات تاکتیکی و عملیاتی، تصمیمات عوض می شوند.

این مدیریت، اول بدنبال تعریف دقیقی از مشکلات است. سپس بدنبال پرسشهای دقیقی است که پاسخ آنها یعنی حل اساسی مشکلات اساسی، سپس با رفع محدودیتها و موانع و تهیه منابع مورد نیاز، در سایه صبر و آرامش به حل مشکل می پردازد.

یکی از تفاوتهای مهم شرکتهای موفق و ناموفق در نحوه نگرش آنها به مشکلات از یک سو و از سوی دیگر به قوانین و اصول است. مشکلات سازمانها بر دو نوعند : اول مشکلات عادی که جزء لاینفک سازمانند و بنا به شرایطی که سازمان در آنها قرار گرفته بروز آنها امری طبیعی و عادی است. این مشکلات به طور عمده توسط عناصر داخل سازمان باید حل گردند و در مراحل گذر سازمانی خود بخود حل

می گردند.

مراحل گذر مراحلی هستند که سازمان از یک مرحله از عمر خود وارد مرحله دیگری می گردد. هرچه سازمان در مرحله تکاملی بالاتری قرار داشته باشد مشکلات عادی بیشتری دارد. (دقیقاً مثل آدمهای بزرگ که مسائل بزرگ دارند). مسائل و مشکلات عادی سازمان هرچه بزرگتر و غنی تر باشند نشان دهنده درجه بالاتری از تکامل سازمانی است. هرچه سازمان مشکلات عادی کمتری داشته باشد یعنی تغییرات کمتری داشته و به این معنی که به سوی مرگ و عدم موفقیت پیش می رود. از مشخصه های دیگر مشکلات عادی قابل پیش بینی بودن آنهاست.

اما دسته دیگر مشکلات، مسائل غیرعادی بوده که قابل پیش بینی نبوده و بسته به شرایطی که سازمان در آن قرار گرفته بروز آنها امری غیرعادی است. برای حل این مشکلات عموماً باید از عناصر و عوامل بیرون سازمان کمک گرفت. از وظایف دیگر این مدیریت ایجاد امنیت شغلی و سازمانی است. همچنین فراهم آوردن محیطی که با افزایش روحیه کاری کارکنان، انگیزه های لازم جهت تلاش و رشد آنها را ایجاد نماید. این فرآیند مستلزم توسعه سیستم های آموزش و توسعه منابع انسانی است که در این مدیریت شکل می گیرد.

نحوه ترکیب سبکهای مدیریت در

مراحل مختلف عمر سازمان :

از هریک از سبکهای مدیریتی که در بخش قبل شرح داده شد، یک نقش مدیریتی مشتق می شود.

به عبارتی ما با چهار نوع مدیر برخورد می کنیم :

اول مدیران خلاق : این نقش مدیریتی از سبک مدیریت بر مبنای ایمان و خلاقیت مشتق می شود.

۳-۱ - شاخصهای فرآیند تولیدی و انتظارات پشتیبانی کنندگان :

در جدول سه پاره ای از این شاخصها ارائه شده است .

شاخص	تعریف شاخص	مسئولیت	استاندارد/نرم	۷۸	۷۹	۸۰	۸۱
ضایعات	فروش نامیات ایجاد شده فروش ضایعات مورد انتظار	PR		۲۱۶	۲۱۱	۲۱۷	۲۲۰
تربیت استعداد و فریب کارخانه		MA, PR		۲۲۲	۲۲۷	۲۲۶	۲۲۵
گرمش انلام	فروش انلام صرف شده متوسط ارزش انلام موجود در انبارها	PR, LG		۲۲۲	۲۲۵	۲۲۱	۲۲۲
سبک انبارداری (روز)		LG		۲۲۲	۲۲۸	۲۰۱	۲۲۵

جدول شماره سه - شاخصهای فرآیندهای تولیدی و انتظارات پشتیبانی کنندگان

مدیریتی باید باشد. در یک مرحله مدیریت باید به دست مدیر خلاق باشد و در مرحله دیگر بدست مدیر اجرایی، تحت یک شرایط رهبری بدست مدیر واقع گرا و در شرایط دیگر بدست مدیر قانون گرا .

هر چند که هر مدیری به فراخور حال خود معجونی از این چهار سبک را داراست. لیکن بدلیل تضاد موجود بین این روشها معمولاً یک و یا حداکثر دو سبک غالب در یک فرد وجود دارد.

از سوی دیگر هر چند تضادی محسوس (چه آشکار و چه پنهان) بین این سبکها بنا به شرایط وجود دارد لیکن از وظایف مهم مدیریت بر مبنای زمان است که زمینه احترام و اعتماد متقابل را بوجود آورد که این تضادها به نیروهای سازنده و حرکت دهنده تبدیل شوند.

هر سیستمی یک روز بدنی می آید و یک روز می میرد. (کل من علیها فان). البته مرگ نه به معنی نیستی مطلق بلکه به معنی انتقال از یک شرایط رشد به یک شرایطی دیگر (به عبارتی از یک دنیا یا طبقه سیستمها به دنیا یا طبقه سیستمهایی دیگر) سازمانها نیز از این قواعد تبعیت کرده و همانند همه سیستمها طی این دوران، از یک منحنی عمر برخوردارند. آنها در هر مرحله عمر تحت شرایط خاصی رشد می کنند و در صورت عدم تحقق آن شرایط افول خواهند کرد. در عین حال شرایطی که در یک مرحله باعث رشد سازمان می شود در مرحله دیگر باعث زوال سازمان خواهد شد. این بدین معنی است که در مراحل مختلف عمر سازمان، ترکیبهای مختلفی از سبکهای مدیریتی لازم است تا مجموعه به موفقیت نهایی نائل آید. (زیرا سبک مدیریتی که در یک مرحله باعث رشد سازمان می شود در مرحله دیگر باعث زوال سازمان خواهد شد).

در هر مرحله از عمر سازمان نقشهای مدیریتی باید به دو حالت ضعیف و قوی ظاهر

مدیران قانون گرا : این نقش از مدیریت بر مبنای صبر و آرامش مشتق می شود. شعار این مدیر این است :
به اصول اساسی پایبند باش، در مقابل مشکلات استقامت کن، از قانون عدول نکن، قانون، قانون، قانون.

هر روز ساعت ۸ صبح سرکار می آید و رأس ساعت ۴ بعد از ظهر سازمان را ترک می کند. اتاق و میز کارش همیشه مرتب است و لباسهایش همیشه اتو کشیده و تمیز. ثبات را تنها عامل رشد و موفقیت می داند و زیاد با تغییر موافق نیست. نمی خواهد که تصمیم گرفته شده تغییر کند و احتیاط را شرط عقل می داند.

ترکیب سبکهای مختلف مدیریت در مراحل مختلف عمر سازمان

حال به نظر شما، در راه موفقیت، رهبری سازمان باید به دست چه کسی باشد؟

یکی از مهمترین مسائلی که باید به آن توجه شود این است که تحت هر شرایطی هر چهار سبک مدیریت فوق باید وجود داشته و همه نقشهای فوق باید ایفاء شوند. لیکن در هر مرحله از عمر سازمان و بنا به نوع آن مرحله این نقشها قوی و ضعیف شده ولی به دست یک

شمار این مدیر این است: "خلاقیت، هدف گرای، برنامه ریزی" به عبارتی هدف، هدف، هدف. این مدیر هدف گرا بوده و تمامی نیروهای سازمان را برای تحقق هدف رهبری و هدایت می کند. صمیمی بوده و با همه مدارا می کند. به دنبال این است که کسی از دست او رنجیده نشده و در برخورد با احترام همه را دارد. در تصمیم گیریها به همه حرفها گوش کرده و از بین آنها بهترین را بر میگزیند. معمولاً جز خلاقیت اهداف و شعارهای تازه از خود حرفی برای گفتن ندارد ولی از قابلیت نفوذ زیادی برخوردار بوده و از این نفوذ برای تحقق هدف استفاده می کند.

دوم مدیران اجرایی : این نقش مدیریتی از سبک مدیریت بر مبنای عمل مشتق می شود. شعار این مدیر این است : کار، کار و کار. انجام بده و آن را تمام کن . کار، کار و کار. ساعت ۷ صبح کارش شروع می شود و تا ۷ شب ادامه می یابد. سر میزش همیشه شلوغ است. در استعاره لباس پاره را برعکس به تن می کند ولی کارش را به اتمام می رساند.

سوم مدیران حقیقت گرا: این نقش از سبک مدیریت بر مبنای حق مشتق می شود. شعار این مدیران این است :

بهترین راه را انتخاب کن، کارهایت را ارزیابی کن، رفتار را به سوی موفقیت تغییر بده و درست عمل کن . تغییر، تغییر، تغییر. هر روز که می آید برنامه دارد و هر شب که می رود عملکرد را ارزیابی می کند. تأکیدش بر انتخاب بهترین راه است. زود تصمیم می گیرد و بسیار عجله دارد. هر روز بدنبال تغییر است. یک روز تغییر برنامه ها، روز دیگر تغییر راه و روشهای اجرایی و شاید یک روز هم تغییر اهداف و قوانین. برای هر کاری معیاری تعریف می کند و عملکرد را بر اساس آن معیار می سنجد. اعتقاد به سیستم داشته و بدنبال استفاده بهینه از منابع است. ریسک پذیر است و گاهی اوقات احتیاط را مانع پیشرفت می داند.

۴-۱ - شاخصهای منابع انسانی و انتظارات همکاران :

در جدول چهار تعدادی از این شاخصهای ارائه شده است .

شاخص	تعریف شاخص	مسئولیت	استاندارد/نرم	۷۸	۷۹	۸۰	۸۱
تربیت رضایت کارکنان		HR		۶۵	۶۱	۵۸	۵۶
تربیت انگیزه کارکنان		HR		۵۲	۴۹	۴۷	۴۴
تعداد حوادث ناشی از کار		HR		۷	۱۷	۱۶	۲۲
سرک خدمت کنندگان کلیدی	سرک خدمت کنندگان کلیدی کل سرک خدمت کنندگان تعداد کل پرسنل	HR		۲۴	۲۳	۲۵	۲۱

جدول شماره چهار - شاخصهای منابع انسانی و انتظارات همکاران

نماد نقش ضعیف	نماد نقش قوی	نماد کلی	سبک مدیریت
f	F	MBF	مدیریت برمبنای ایمان و خلاقیت
a	A	MBA	مدیریت برمبنای عمل
r	R	MBR	مدیریت برمبنای حق
p	P	MBP	مدیریت برمبنای صبر و آرامش

جدول شش - نمادهای سبکهای مختلف مدیریت در حالت‌های قوی و ضعیف

از یک سو جوان تر و از سوی دیگر پخته تر باشد نقش مدیریت خلاق بهتر ایفا می‌شود.

۲-۳- کارآیی شیوه رهبری :

در مراحل مختلف دوره حیات شیوه‌های رهبری متفاوتی مورد نیاز است. وقتی شخصی قدرت و رهبری جمعی را بدست می‌گیرد، دیگر به هیچ وجه حاضر نیست آن را از دست بدهد. در حالی که با تغییر شرایط سبک رهبری باید تغییر یابد. خود این تغییر، ریسک پذیری بالایی را می‌خواهد. معمولاً مدیر حاکم این تغییر را دوست ندارد. لذا تغییر و ریسک پذیری فراموش می‌گردد.

۳-۳- کارآیی ساختار سازمانی :

عنصر بعدی که فاکتور خلاقیت را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد کارایی ساختار سازمانی است. در هر فعالیتی، دو نوع جهت گیری باید وجود داشته باشد. جهت گیری دراز مدت و جهت گیری کوتاه مدت، اگر جهت گیری دراز مدت نباشد رفتار R و F ضعیف می‌گردد. در این حالت، کل ساختار وجود خلاقیت F و تغییردهی R را مردود می‌داند. مداوای این بیماری ایجاد و تقویت FR در هر واحد است.

۴-۳- سهم نسبی بازار :

سهم بازار مربوط به مشتریانی است که تقاضای هریک وابسته به نیازهای معینی است. سهم بازار یک شرکت به سهم بازار بزرگترین رقیب آن را سهم نسبی بازار می‌گویند. مثلاً اگر سهم بازار یک شرکت ۲ باشد، یعنی اگر مثلاً سهم بازار ما ۳۳۵ باشد ۱۷٪ بازار متعلق به بزرگترین رقیب ماست. به نظر شما این شرکت رقابت جوست یا راحت طلب؟ وقتی روح رقابت مطرح باشد جهت و حرکت

عامل محرکه مدیر اجرایی است. مدیریت برمبنای صبر و آرامش نیز از فعالیتهایی است که باید اجرا شود. پس این مدیریت نیز از مدیریت F مشتق می‌شود. F از طرق فرهنگ سازمانی وابسته به ارزشهاست و ارزشها براساس ایده‌ها، اعتقادات و باورها تعیین می‌شود. پس سوخت مدیریت برمبنای حق که موتور تغییر و تحول در سازمان و فرهنگ سازمانی است نیز مدیریت F می‌باشد. رشد سایر سبکهای رفتار این سبک مدیریت باید کنترل گردد، لیکن به هیچ وجه نباید تضعیف گردد. این سبک است که منشاء تعهد سازمانی بوده و خودباوری را در سازمان ایجاد می‌کند. این سبک است که جو صمیمیت، احترام و اعتماد متقابل را بوجود می‌آورد. این سبک است که به سایر نقشها جهت می‌دهد. این سبک است که نیروی راننده هر سازمان را بوجود می‌آورد و به سازمان حیات می‌بخشد.

این سبک مدیریتی تحت تأثیر مستقیم چهار عامل می‌باشد. اگر این عوامل خوب شناخته شوند می‌توانیم برخورد مناسب جهت حل مشکلات سازمانی داشته باشیم. این عوامل عبارتند از:

۱-۳- سن فکری رهبران سازمان :

منظور از رهبران، مدیران تصمیم گیر سازمان است (نه صاحبان آن). و منظور از سن فکری تباین و ناسازگاری بین نتایج مطلوب و دست یافته مورد نظر در ذهن آنهاست. این سن ربطی به سن طبیعی ندارد. هرچه سن فکری سازمان

شوند. در اینجا لازم است از خاصیت حروف اختصاری زبان انگلیسی استفاده کرده و برای بیان نقش قوی و ضعیف این سبکهای مدیریتی، حروف کوچک و بزرگ انگلیسی را بکار ببریم. در نمودار سه منحنی عمر سازمان و چگونگی ترکیب نقشهای مختلف مدیران نمایش داده شد. نیمه سمت چپ ترکیب مدیریتی که در سازمان باید حاکم گردد نشان داده شده. از نیمه سمت راست برای تشخیص بیماریهای سازمانی استفاده می‌شود که با توجه به کمبود وقت فقط برای آگاهی ارائه شده و از توضیح آن صرف نظر می‌گردد. همانگونه که در نمودار ۳ مشاهده می‌شود سبک مدیریت در مراحل مختلف عمر سازمان باید تغییر کند.

در هر مرحله از عمر، سازمان با شرایطی درونی خاص و مشخصی مواجه است که جز لاینفک سازمان می‌باشند. با تغییر شرایط یا به عبارت دیگر گذر از یک مرحله، سبک مدیریتی سازمان باید متناسب با آن دوره تغییر یابد. در یک دوره اختیار و قدرت باید به دست مدیر خلاق باشد. در مرحله دیگر بازی مدیریت باید با ایفای نقش مدیر اجرایی آغاز گردد. این تغییر به خاطر رشد متناسب ارکان اصلی سازمان در بستر زمان است. در شرایطی که سازمان از همه جهت رشد متناسب را دارا می‌باشد هر چهار نقش مدیریتی باید به خوبی ایفاء گردند.

مهمترین، بحرانی ترین و حساس ترین نقش مدیریتی در بین چهار نقش اصلی سازمان، که قادر است رشد و فرهنگ سازمان را متحول سازد، نقش مدیریت برمبنای ایمان و خلاقیت است. (نقش F) این نقش

تعریف می‌شود. وقتی این تحرک نباشد شرکت از مشتریان می‌خواهد که نیازهای خود را با محصولات شرکت تطبیق دهند. در این شرایط مدیر می‌گوید همین که هست. می‌خواهی بخواب، نمی‌خواهی نخواب والسلام.

این تفکر باعث طرد شدن F، R می‌گردد. رفتن این دو یعنی کور شدن سازمان.

با توجه به این مطالب مهمترین، حساس ترین و بحرانی ترین نقش در مدیریت سازمانها، نقش مدیریت بر مبنای ایمان و خلاقیت است. تحرک، نشاط، شادابی و موفقیت سازمانها در گروی ایفاء مطلوب این نقش است.

بخش چهارم

معرفی نرم افزار مدل

اجرای موفق، کارا و اثربخش این مدل مستلزم استفاده از نرم افزار کامپیوتری جهت اداره کردن شرکت می‌باشد. در این جا به شرح اقداماتی که در این نرم افزار باید صورت پذیرد پرداخته می‌شود. اداره کردن شرکت بر مبنای این متدولوژی و نرم افزار حداکثر ظرف مدت ۶ ماه تأثیرات خود را در افزایش بهره‌وری نمایان خواهد ساخت.

■ برنامه ریزی ۵ ساله در ابعاد مالی، فروش، فرآیندهای عملیاتی و منابع انسانی و تعیین اهداف و شاخص‌های کلیدی سازمان به صورت متوازن.

■ تدوین برنامه فروش ماهیانه روزانه مقداری و ریالی

■ تدوین برنامه تولید ماهیانه روزانه

■ تهیه برنامه تأمین ماهیانه و روزانه اقلام، مواد و تجهیزات تولیدی

■ تهیه جدول هزینه‌های ثابت دستمزد و سربار

■ تهیه جدول مواد مصرفی کارخانه

■ تهیه جدول اقلام خرید داخل

■ تهیه جدول اقلام خرید خارج

■ محاسبات بهای تمام شده

■ محاسبه نقطه سرسبز

■ استخراج سود و زیان عملیاتی و ترازنامه

■ تعیین بهترین ترکیب تولید و فروش محصولات و قیمت گذاری

■ تهیه جداول آنالیز محصول

■ برنامه ریزی و کنترل طرحهای سرمایه

■ کنترل روزانه عملیات و محاسبه شاخص‌های حیاتی و کلیدی سازمان

خلاصه و نتیجه گیری

در بخش‌های گذشته با شاخص‌های کنترلی و حیاتی سازمان و نیز ترکیب سبکهای مختلف مدیریت در مراحل عمر سازمان آشنا شدیم. امید است با استفاده از این تکنولوژی



قادر به رشد و توسعه پایدار و متوازن سازمان خود می‌گردیم.

از علاقه مندان دعوت می‌شود که کلیه نظرات و انتقادات خود را با اینجانب در میان بگذارند.

از علاقه مندان دعوت می‌شود که کلیه نظرات و انتقادات خود را با اینجانب در میان بگذارند.

منابع و مواخذ:

۱. رساله کارشناسی ارشد افزایش با روش طب سازمانی اثر نویسنده مقاله ۱۳۷۴

۲. مقاله "تکنولوژی موفقیت سازمانها" کنفرانس بین المللی مدیریت زمستان ۸۲ (نویسنده مقاله)

۳. مقاله مدیریت بر مبنای موفقیت کنگره

بهره‌وری ملی ایران اثر نویسنده مقاله ۱۳۷۷
۴. مقاله مهندسی مجدد موتور توسعه پایدار کنگره

بهره‌وری ملی ایران اثر نویسنده مقاله ۱۳۷۷
۵. مقاله کاربرد تکنیکهای ساده در حل مشکلات کنگره بهره‌وری ملی ایران اثر نویسنده مقاله ۱۳۷۵

۶. جزوه Wide Problem Solving Prof, Takanaka ۵۹۹۱ Company

۷. جزوه Problem Solving Prof, Takanaka ۵۹۹۱
۸. جزوه And Practice Prof, Lwayama ۵۹۹۱ Theori

۹. جزوه Hoshin Kanri, Sawada ۵۹۹۱

۱۰. جزوه Fortune ۲۰۰۲ و سایر متون مربوطه

۱۱. صورتهای مالی شرکتهای خودروساز