

مهندسی مجدد سازمان

مهندسی مجدد رویکرد نوینی در مدیریت است که هنوز،
بیش از چند سال از عمر آن نمی‌گذرد.

علیرضا مهدیقلی‌زاده



مقدمه

پیشرفتهای علمی و تکنولوژیکی قرن بیستم شامل مدیریت نیز می‌شود و شاید بتوان گفت که آهنگ پیشرفت تکنیکهای

مدیریت، نسبت به بسیاری از علوم و فنون سریعتر بوده است. مدیریت سازمانهای وسیع و پیشرفته امروزی مستلزم به‌کار بردن تکنیکها و فنون جدیدی است که باید به وسیله مدیران اعمال شود و تکنیک مهندسی مجدد سازمانها، یکی از موثرترین آنها است. اعمال مدیریت صحیح بدون تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها یعنی شناخت مسائل و مشکلات سازمان و ارائه راه حل آنها، امکانپذیر نیست.

پیشرفتهای چشمگیر کشور ما در شئون اجتماعی و اقتصادی سبب توسعه روزافزون سازمانها شده است و هر روز شاهد گسترش سازمانهای قبلی و ایجاد و تاسیس موسسات جدیدی هستیم. به این ترتیب به‌کارگیری تکنیکهای نوین مدیریت به‌منظور بهره‌گیری از امکانات محدود سازمانی لازمه اداره صحیح موسسات امروزی به‌شمار می‌رود.

توسعه

روزافزون سازمانها، به‌ویژه موسسات بزرگی که عهده‌دار وظایفی متنوع می‌باشند، وظیفه مدیریت را بیش از پیش مشکل ساخته است. این مسئله در کلیه سازمانها، اعم از

دستگاههای دولتی یا بخش خصوصی، عمومیت داشته و به واسطه اهمیت آن، میزان چشمگیری از نیروی انسانی و منابع غیرانسانی در سطح ملی و در سطح جهانی برای حل این مشکل تجهیز شده است.

مشکل اداره امور سازمانها این است که مدیران همواره با کمبود منابع مالی، نیروی انسانی، مواد و تسهیلات مواجه می‌باشند.

در اینجا مسئله اساسی تخصیص صحیح منابع محدود به احتیاجات نامحدود سازمانی است. با یک بررسی اجمالی در هر دستگاه، می‌توان نتیجه گرفت که سرعت افزایش نیازهای سازمانی به مراتب بیشتر از سرعت افزایش منابع است. بدین ترتیب، فاصله بین منابع و احتیاجات روزبه‌روز زیادتر می‌شود. البته منظور این نیست که منابع سازمانی روبه‌کاهش است، بلکه

فرهنگ و نظام ارزشی، در فرآیندها و پردازشها، در ساختار و سازماندهی و در روش استفاده از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در سازمانها.

مهندسی مجدد سازمانها، به مجموعه کارهایی گفته می‌شود که یک سازمان برای تغییر پردازشها و کنترل‌های درونی خود انجام می‌دهد تا از ساختار سنتی عمودی و سلسله‌مراتبی، به ساختارهای افقی، میان‌فعالیتی، مبتنی بر گروه و سطح تبدیل شود که در آن، همه پردازشها برای جلب رضایت مشتریان صورت می‌گیرد.

برای موفقیت یک برنامه مهندسی مجدد معمولاً چهار عامل لازم به نظر می‌رسد:

- احساس ناخوشایند از وضع موجود؛
- منابع حاصل از دگرگونی در آینده؛
- درک ضرورت دگرگونی از سوی رهبر سازمان؛

● فراگیر بودن در کل سازمان.

وضعیت موجود باید به معنای واقعی کلمه دردآور باشد تا سبب تشویق کارکنان به حرکت شود. مهندسی مجدد سازمان، مانند پریدن از بالای سکوهای نفتی به دریاست و موضوعی نیست که کسی از روی میل آن را انجام دهد، مگر اینکه از آتش‌سوزی سکو فرار کند.

دگرگونی، همواره با نارضایتی است، حتی اگر برای تبدیل بد به بهتر باشد.

اگر رهبر سازمان در مورد ضرورت و نیاز به دگرگونی قانع نشده باشد قادر به حمایت و پشتیبانی جدی از طرح دگرگونی نخواهد بود و اگر پشتیبانی مورد نیاز برای دگرگونی در سطح فوقانی به صورت ریشه‌ای و در سطحی که مهندسی مجدد به آن نیاز دارد، ظاهر نشود، هر نوع برنامه‌ای که برای مرحله استقرار تهیه شده باشد با شکست مواجه خواهد شد.

مهندسی مجدد سازمانها برای رسیدن به نتایج مطلوب، نیاز به فراگیر شدن در کل سازمان دارد. معمولاً اکثر سازمانها از انجام کامل دگرگونی طفره می‌روند و تنها به مهندسی مجدد یک بخش سازمان مبادرت می‌کنند. این نوع عملیات را نمی‌توان مهندسی مجدد به‌شمار آورد. بلکه بیشتر تجدید طراحی یک فرایند با استفاده از تکنیکهای مهندسی مجدد پردازشهاست.

برای اینکه سازمان به وضعیتی برسد که دقیقاً قادر به تعریف آنچه که می‌خواهد باشد، باید سه مرحله را پشت سر بگذارد: درک نیاز به دگرگونی و توانایی آن. پیش از هر اقدام جدی، باید مدت زمانی به تجزیه و تحلیل شرایطی که سازمان در آن به‌سر

برعکس با تجزیه و تحلیل بودجه، میزان تخصیص نیروی انسانی مواد و تسهیلات در هر سازمان، ملاحظه می‌شود که این منابع در حال افزایش می‌باشد.

بنابراین، مشکل اساسی اداره امور دستگاهها این است که مدیران باید منابع چهارگانه پول، نیروی انسانی، مواد و تسهیلات را که غالباً محدود و ناهماهنگ می‌باشد، هماهنگ سازند و در جهت تحقق بخشیدن به هدف یا هدفهای سازمان از آنها بهره‌برداری کنند. این عمل مستلزم انجام وظایفی از قبیل طرح‌ریزی، سازمان دادن، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل از طرف مدیران می‌باشد. انجام دادن صحیح هر یک از وظایف یاد شده، در گرو یک سلسله بررسیهای منظم و سیستماتیک علمی است. با این دیدگاه است که مدیریت به صورت تخصص درآمده است.

در اداره امور سازمانها تنها انجام دادن وظایف ویژه مدیریت، کافی نیست. تکنیکها و فنون گوناگون نیز ابداع شده‌اند تا مدیران و رهبران سازمانها را در بهره‌برداری هر چه بیشتر از منابع چهارگانه پیشگفته، در جهت تامین هدف یا هدفهای سازمان، یاری کند.

مهندسی مجدد رویکرد نوینی در مدیریت است که هنوز، بیش از چند سال از عمر آن نمی‌گذرد. از اواخر دهه ۹۰ در کشورهای پیشرفته صنعتی سازمانهای مختلفی که در آستانه سقوط بودند با یاری‌جستن از این رویکرد جدید، موفق به دگرگونی بنیادین در سازمان خود شدند و هم اکنون نیز برای دستیابی به دگرگونی مداوم تلاش می‌کنند.

مهندسی مجدد از دریچه کاملاً جدیدی به سازمانهای دولتی و خصوصی می‌نگرد. براساس این رویکرد جدید، این مردم (مشتریان) هستند که در نهایت، بهای خدمات و محصولات تولیدی سازمانها و نیز سود سرمایه‌سازان آنها را پرداخت می‌کنند، پس به همین دلیل، مردم یا مشتریان، اصلترین گره‌های ذی‌نفع سازمانها هستند. از این دیدگاه همه سازمانهای سنتی امروزی که ریشه در نگرش مکانیکی کسانی چون آدام اسمیت، تیلور و ماکس وبر دارند باید ساختار و پردازشهای درونی خود را به گونه‌ای دگرگون و نوسازی کنند که تمام توان و انرژی سازمانها صرف پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه (مردم یا مشتریان) شود.

مهندسی مجدد یعنی دگرگون‌سازی و طرح نو در انداختن، دگرگونی در ذهن (طرز فکر و نگرش مدیران و کارکنان)، در

می‌برد، هشیاری رهبری سازمان نسبت به ضرورت دگرگونی و توانایی و قابلیت سازمان برای دگرگونی اختصاص یابد.

تحلیل ذی‌نفعان کلیدی و محیط- در این مرحله از کار باید یک گروه کوچک (در صورت نیاز، استفاده از مشاور خارج از سازمان) برای انجام کارهای تجزیه و تحلیل تشکیل داد. این تحلیلها باید نیاز به مهندسی مجدد را در خود کاملاً متبلور نمایند و تا آنجا ادامه یابند که کلیه واحدهای تاثیرپذیر سازمان و تحلیل راه‌حلهای محتمل تحت پوشش قرار گیرد.

طراحی و ایجاد چارچوبی برای کسب موفقیت- این کار به دنبال تجزیه و تحلیل و برای کمک رسانی به ارتباطات انجام می‌پذیرد و شامل اجزایی نظیر مأموریتها، آرمانها و هدفهاست. این چارچوب برای آغاز طراحی برنامه استقرار و اولویت‌بندی عملیات، کمک موثری به‌شمار می‌آید.

ابزار و تکنیکهای تحلیل و پردازش

تکنیکهای اساسی تصویری کامل و جامع از آنچه که می‌گذرد و آنچه که مورد نیاز است فراهم می‌نمایند و به‌منزله ابزاری است و آن عبارت است از:

- ابزارهایی برای تحلیل مشتریان؛
- ابزارهای تحلیل عرضه‌کنندگان؛
- ابزارهایی برای تجزیه و تحلیل کارکنان شرکت؛
- ابزارهای تجزیه و تحلیل سهامداران.

ابزارهای تجزیه و تحلیل سهامداران

یکی از مهمترین تکنیکهای مورد استفاده در مهندسی مجدد سازمان که به‌عنوان تعیین‌کننده هدف و عملکرد سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد تجزیه و تحلیل از دیدگاه سهامداران است. رابطه درونی صورت سود و زیان و ترازنامه- صورت سود و زیان ترازنامه، دو گزارش مالی و اساسی موسسات هستند که با استفاده از اطلاعات مالی در آنها می‌توان نسبت به سلامت مالی شرکتها اظهار نظر کرد. با استفاده از این دو صورت، صورت مالی ثالثی به

نام صورت جریان نقدینگی (منابع و مصارف وجوه) تهیه می‌شود. بر مبنای اطلاعات مالی مندرج در این صورت می‌توان میزان بازده سرمایه و منابع ایجاد شده برای سهامداران شرکت را مورد بررسی و ارزیابی قرار داد. براساس شاخصهای کلیدی صورت جریان نقدینگی و برآورد تغییرات آن در آینده، سطح و میزان ارزش ایجاد شده برای سهامداران مشخص و تعیین می‌شود.

تشخیص تفاوت ماهوی بین دو صورت مالی (ترازنامه و سود و زیان) بسیار مهم است. صورت سود و زیان عملکرد مالی یک موسسه را در یک دوره زمانی نشان می‌دهد در حالی که ترازنامه تنها تصویری از وضعیت مالی یک موسسه در یک مقطع زمانی مشخص ارائه می‌کند. بنابراین، صورت سود و زیان بر روی ترازنامه تاثیر می‌گذارد و این تاثیر که از ابتدای دوره مالی آغاز می‌شود، در پایان دوره مالی منجر به تهیه ترازنامه جدیدی خواهد شد.

عناصر کلیدی هر یک از صورتهای مالی

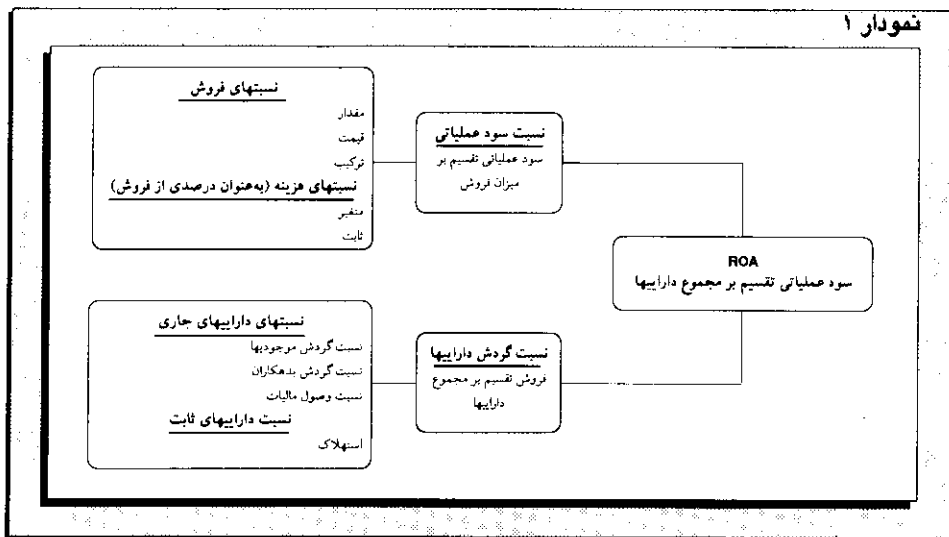
صورت سود و زیان- صورت سود و زیان، وضعیت سودآوری یک موسسه را نشان می‌دهد. سود به معنای پول نقد نیست. به‌عنوان مثال، استهلاک داراییها به‌عنوان یک قلم از هزینه نشان داده می‌شود. در حالی که در واقع یک نوع هزینه غیرنقدی است. فروش نیز می‌تواند منجر به منفی شدن نقدینگی شرکت شود، اگر شرکت مواد و لوازم مصرفی خود را نقد خریداری کند و در عوض محصولات خود را به‌طور نسیه به فروش رساند. با توجه به این نکات شناخت و درک ماهیت درونی صورت سود و زیان بسیار کلیدی است. در بررسی و تجزیه و تحلیل صورت سود و زیان، توجه اصلی باید معطوف درک رابطه درونی درآمدها و هزینهها شود و اینکه چه هزینه‌هایی متغیرند (که با افزایش حجم تولید افزایش می‌یابند) و چه هزینه‌های ثابتند. پس از این کار باید نقطه سربه‌سری شرکت را محاسبه و بررسی کرد.

ترازنامه- ترازنامه به‌طور ساده نشان دهنده منابع تامین نقدینگی و روش سرمایه‌گذاری و هزینه کردن آن است. در یک طرف ترازنامه داراییها قرار دارند، داراییهای ثابت (زمین، ساختمان، غیره) و داراییهای جاری (بدهکاران، موجودی نقدی در بانک و غیره) و در طرف دیگر ترازنامه بدهیها، سرمایه و حقوق صاحبان سهام قرار دارد. سرمایه، بیانگر پولی است که صاحبان سهام به شرکت آورده‌اند (که نباید با ارزش روز سهام شرکت در بازار اشتباه گرفته شود). حقوق صاحبان سهام شامل باقیمانده سود تقسیم نشده بین سهامداران نیز می‌شود. بدهیها شامل وامهای بلندمدت دریافتی از بانکها، اضافه برداشت بانکی و بستانکاران (میزان بدهیهای شرکت به فروشندگان موادخام و لوازم مصرفی شرکت در تاریخ ترازنامه) است. برای برآورد کردن انتظارات سهامداران شرکتها، باید مطلوبترین رابطه ممکن بین سود و زیان و ترازنامه برقرار شود.

روشهای متنوع حسابداری مانند هزینه‌یابی

به‌کارگیری تکنیکهای
نوین مدیریت به‌منظور
بهره‌گیری از امکانات
محدود زمانی لازمه
اداره صحیح موسسات
امروزی به‌شمار می‌رود.

بهبود در آنها وجود دارد، پی برد (نمودار ۱). با استفاده از نسبت بازده داراییها می توان به بررسی وضعیت بدهیهای شرکت و تاثیر مثبت و یا منفی آنها



نسبت به ارزش ویژه سهامداران پرداخت. اگر نسبت بازده داراییها بالاتر از میانگین نرخ بهره در بازار سرمایه باشد، آن وقت می توان نتیجه گرفت که تاثیر بدهیها روی عملکرد شرکت مثبت بوده است. این امری کاملاً بدیهی است. اگر شما پولی را با بهره ۱۰ درصد وام گرفته و صرف خرید داراییهای ثابت شرکت کرده باشید که بازده آن ۱۵ درصد باشد، کاملاً واضح است که از وام دریافتی به نحو مطلوب و اقتصادی استفاده کرده‌اید. در بعضی از موارد ممکن است به دلیل عملکرد ضعیف شرکت و فقدان کارایی در آن، نقدینگی ایجاد شده از محل وام، با در نظر گرفتن هزینه بهره و دیگر هزینه‌های مرتبط با آن کاملاً از دست شرکت خارج شود.

توجه به این نکته بسیار مهم است که هیچ تکنیک و یا ابزاری به تنهایی داری همه دردها نیست. در عین حال اگرچه عقلانی آن است که از تکنیکهای متنوعی استفاده شود، اما تنها شرایط بسیار محدودی وجود دارد که به چنین تکنیکهای متنوعی نیاز باشد. استفاده خشک و متعصبانه از تکنیکهای ارائه شده پیش از آنکه به تحلیل و تبیین شرایط و مسائل منجر بشود به کج فهمی و عقیم شدن ذهن منجر خواهد شد. بنابراین ابتدا باید شرایط را بررسی و سپس مناسبترین تکنیک را انتخاب کرد و به روشی کنترل شده مورد استفاده قرار داد.

دانستن اینکه چه می‌خواهید تنها نخستین گام تبدیل چشم‌اندازها به واقعیت محسوب می‌شود. بنابراین نباید فراموش کرد که برای تحقق چشم‌اندازها، هنوز چندین گام اساسی دیگر نیز وجود دارند که باید به نحو صحیح و مطلوب طی شوند.

1- Lifo

2- Fifo

3- ROA

تاریخی نسبت به هزینه‌یابی واقعی، ارزشیابی موجودیها به روش اولین صادره از آخرین وارده^۱ و یا روش اولین صادره از اولین وارده^۲ تاثیرات متفاوتی بر

روی صورتهای مالی اساسی موسسات به جای می‌گذارند. به هر حال، مسئله کلیدی در این میان درک منطق درونی روابط اجزای صورتهای یاد شده است.

نسبت کلیدی تحلیل صورتهای مالی

پس از درک روابط درونی صورتهای مالی سود و زیان و ترازنامه یکی از روشهای کنترل بهینه بودن روابط آنها استفاده از بعضی نسبتهای کلیدی است. یکی از نسبتها، نسبت بازده داراییها^۳ است که نتیجه روابط اجزای کلیدی این دو صورت مالی، یعنی صورت سود و زیان و ترازنامه را نشان می‌دهد.

نسبت بازده سرمایه‌گذارها را ابتدا می‌توان از تقسیم سود عملیاتی (سود خالص پیش از بهره و مالیات) به مجموع ارزش داراییها محاسبه کرد. خود نسبت بازده داراییها نشان‌دهنده گردش داراییهای شرکت برای تولید سود عملیاتی است. نسبت سود عملیاتی، خود از تقسیم آن به فروش حاصل می‌شود. این نسبت نشان می‌دهد که در مقابل هر واحد فروش درصد سود عملیاتی شرکت چقدر است. نسبت گردش داراییها از تقسیم کل داراییها به میزان فروش به دست می‌آید و بیانگر آن است که در مقابل هر واحد سرمایه‌گذاری چقدر فروش داشته‌ایم.

هر دو نسبت سود عملیاتی و گردش داراییها می‌تواند به نسبتهای تفصیلی‌تر، مانند نسبت هزینه‌های متغیر به فروش و یا نسبت دوره وصول مطالبات (مدت زمانی که طول می‌کشد تا به‌طور متوسط بدهکاران شرکت بدهی خود را تسویه کنند) تجزیه شوند.

بهترین کاربرد این نسبت، در مقایسه آن با روند گذشته و مقایسه با دیگر رقبا هفته است. از طریق تجزیه نسبت بازده داراییها به اجزای تشکیل‌دهنده آن می‌توان به نقاطی که امکان