

بهبشتین روش

هدف اصلی این بخش ارائه نوشته‌هایی درباره مسائل کلیدی کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن دیدگاه‌های کارشناسی بهترین صاحب نظران کسب و کار دنیا برای خوانندگان است. در هر شماره مقالاتی در باره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی / فرهنگ، مدیریت بازار، استراتژی‌های مالی، فن آوری اطلاعات (IT)، سیستمها، ساختار، رهبری، نو سازی، تولید و اثربخشی کارکنان و... تقدیم خواهند شد.

مقالات این بخش

نگاهی نو به بودجه‌ریزی: فرا بودجه‌ریزی

رقابت بر سر هم‌زمانی

تامین بودجه

یافتن و حفظ بهترین استعدادها در جهان

مدیریت موضوعات عالی در قرن ۲۱

تبدیل محیط کار به یک محیط پویا

ارزش انسان برای سازمان

نگاهی نوبه بودجه ریزی: فرا بودجه ریزی

دکتر مسعود حجاریان - کیوان پورشب

در سال ۱۹۹۰، رابین فریزر و جرمی هوپ با یک نتیجه حسی مشترک دریافتند، عدم رضایت در کسب و کارها، به دلیل تقابل با روش مدیریت سنتی است که رشدی فزاینده دارد. اساس این موضوع، متأثر از بودجه ریزی سنتی در غالب فرهنگ حاکم بود که در مسیر حرکت موفق مدیریت، تبعات منفی به همراه داشت.

در همین سال، رابین فریزر و جرمی هوپ با حضور در همایش تخصصی برنامه بودجه ریزی پیشرفته که "سازمان تحقیقات بین المللی" برپا کرده بود، در بخش کارگاه تخصصی، ایده "فرا بودجه ریزی" را ارائه کردند.

نظام بودجه ریزی صحیح، باید رفتار مدیران و کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. نگاه صحیح به بودجه ریزی، پیوند میان

اگر تمرکز الگوی مدیریت نوین بر سازمانها در قرن بیست و یکم، بر عملکرد استراتژیک، ایجاد ارزش افزوده اقتصادی و مدیریت دانش باشد، این امر بسیار حساس و سرنوشت ساز است که الگوی مزبور بر آمده و مبتنی بر اعتماد میان مدیران، کارکنان، مشتریان و همکاران باشد.

مدیران و کارکنان با نظام مدیریت را برقرار می نمایند و آن را ارتقا خواهد داد.

اگر تمرکز الگوی مدیریت نوین بر سازمانها در قرن بیست و یکم بر عملکرد استراتژیک، ایجاد ارزش افزوده اقتصادی و مدیریت دانش باشد، این امر بسیار حساس و سرنوشت ساز است که الگوی مزبور بر آمده و مبتنی بر اعتماد میان مدیران، کارکنان، مشتریان و همکاران باشد. اما این اعتماد می تواند سازمانها را با مشکلات کوتاه مدت مواجه می کند و در نهایت می تواند کل فرایند بودجه ریزی را مختل نماید.

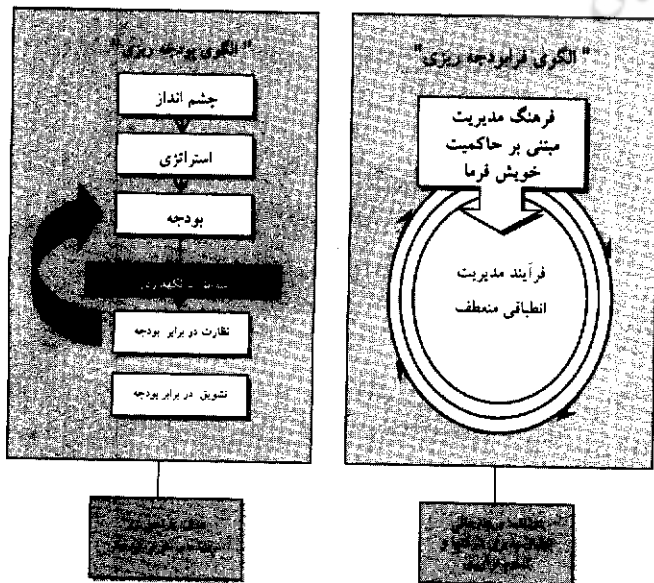
سازمانها بطور عمومی، عادت و گرایش به کوچکتر شدن دارند اما اغلب کسب و کارها به نوعی با شرکتهای چند ملیتی و فراملیتی پیوند خورده اند، در این شرایط اکثر سازمانها رویکرد و نگاه خود را بر اعداد و ارقام بودجه، به جای روابط مستقیم

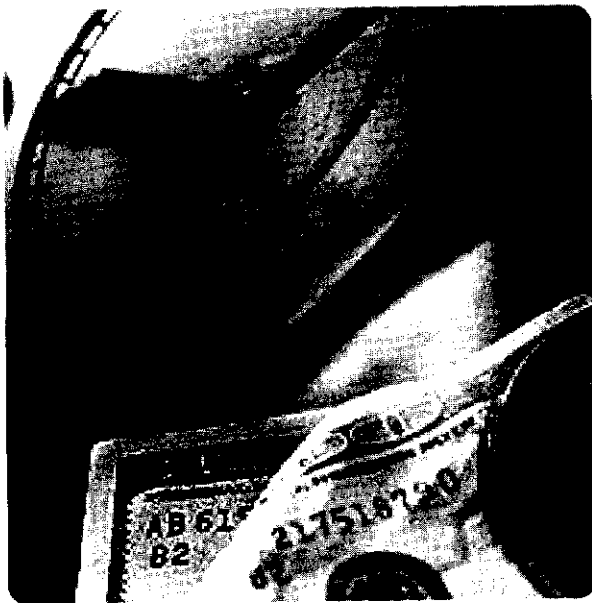
متمرکز ساخته اند، که البته اجرای آن بنا بر اندازه سازمان و تعداد پرسنل، بسیار مشکل به نظر می رسد.

مدیران بر این موضوع واقفند که با پیروی از برنامه و ملاحظه اهداف مالی سالانه سنتی، حضور آنها در سازمان بیشتر خواهد شد. اما اندیشه طراحان "فرا بودجه ریزی" طراحی الگویی جایگزین برای مدیریت بود تا این امکان را فراهم آورد که حتی سازمانهای بزرگ امروز با استفاده از همه توانمندیهای بالقوه خود، در جهت تدوین نظام فرا بودجه ریزی گام بردارند. بر این اساس، ابتدا نیاز به الگویی نوین برای تدوین مدیریت فرا بودجه ریزی در سطح کلان می باشد تا مدیران ضمن انتخاب، فرایندهای صحیح را با فراز و فرودهایی، سازگار نمایند و در نهایت به عنوان ابزاری پشتیبان، برای تصمیمات مدیران باشد. در مقایسه روش فرا بودجه ریزی با الگوی بودجه ریزی سنتی، دو تفاوت و اختلاف بنیادی مشاهده می شود:

۱. روش فرا بودجه ریزی، روشی انطباقی در مدیریت است. در حالیکه در بودجه بندی سنتی برنامه های ثابت سالانه مالی، برای مدیران در اجرای برنامه های از پیش تعیین شده، اجبار ایجاد می کند.

۲. الگوی فرا بودجه ریزی، امکان مدیریت غیر متمرکز را فراهم می کند. در مقابل در روش سنتی، تمرکز بر سلسله مراتب است.





تاثیر بکارگیری روش فرابودجه ریزی این است که فرایند اجرایی مبتنی بر تعهد، رشد و پیشرفت را فراهم می آورد. فرض بر این است که مدیران، متعهد به انجام و تحقق هدفی ثابت و بدون تغییر نیستند.

در این روش سعی بر آن است، کارکنان با هدف ترقی و پیشرفت، از دانش و قوه تشخیص خود برای سازگاری و انطباق شرایط با تغییرات بهره جویند.

تحقق این امر در سایه اعتماد متقابل است. اما اجرای این طرح، جایگزین ساده ای در برنامه های ثابت نیست. نتیجه مدیریت منعطف، شامل اصولی همچون در نظر گرفتن اهداف آرمانی، کاهش ریسکهای بدون برنامه، بکارگیری استراتژیهای صحیح و دستیابی به پاسخهای سریع، کاهش ضایعات، ارتقاء سطح کیفی، ارائه خدمات به مشتریان و تمرکز ویژه بر یادگیری و رفتار حرفه ای است.

تفویض تصمیم گیری و واگذاری مسئولیت یکی از کارکردهای کلیدی در مقوله بودجه ریزی است. معمولاً این واگذاری در

پیشنهادی غیرعادی باشد، اگر ادعا شود صلاح بنگاه های کسب و کار در آن است که بودجه ریزی سنتی را کنار بگذارند. الگوی فرابودجه ریزی بعنوان جایگزین انطباقی و منعطف در تفویض اختیار و مسئولیت در این عرصه وارد شد. در واقع این الگو به جای الگوی متداول بودجه ریزی با انعطاف بیشتر و شرایط جایگزینی مناسب برای واگذاری و تفویض مسئولیتها ارائه می شود.

الگوی فرابودجه ریزی تنها یک فرایند نیست، فرابودجه ریزی یک الگوی مدیریتی مبتنی بر دو بخش فرآیندی و تفویض اختیارات به شرح ذیل است:

اصول شش گانه مدیریت با فرایندهای انطباقی و منعطف عبارتند از:

۱. اهداف مبتنی بر بزرگ نمایی توان بالقوه و پتانسیل موجود
۲. ارزیابی پایه و در نظر گرفتن پاداش در مقابل پیشرفت نسبی همراه با بازنگری
۳. ارائه طرح عملیاتی برای فرایندهای پیوسته و حساب شده
۴. ایجاد منابع مورد نیاز و در دسترس
۵. ایجاد هماهنگی میان عملیات شرکتی بر حسب تقاضای رایج مشتریان
۶. کنترل و نظارت اساسی بر حاکمیت اثربخش و دامنه هایی از شاخص های عملکرد نسبی

اصول شش گانه تفویض اختیار در نظام فرابودجه ریزی عبارتند از:

۱. فراهم آوردن چارچوب حاکمیتی براساس اصول و مرزهای شفاف
۲. ارائه عملکرد عالی و متناسب.
۳. تصمیم گیری آزاد داخلی برای کارکنان، منطبق با اصول و اهداف سازمانی

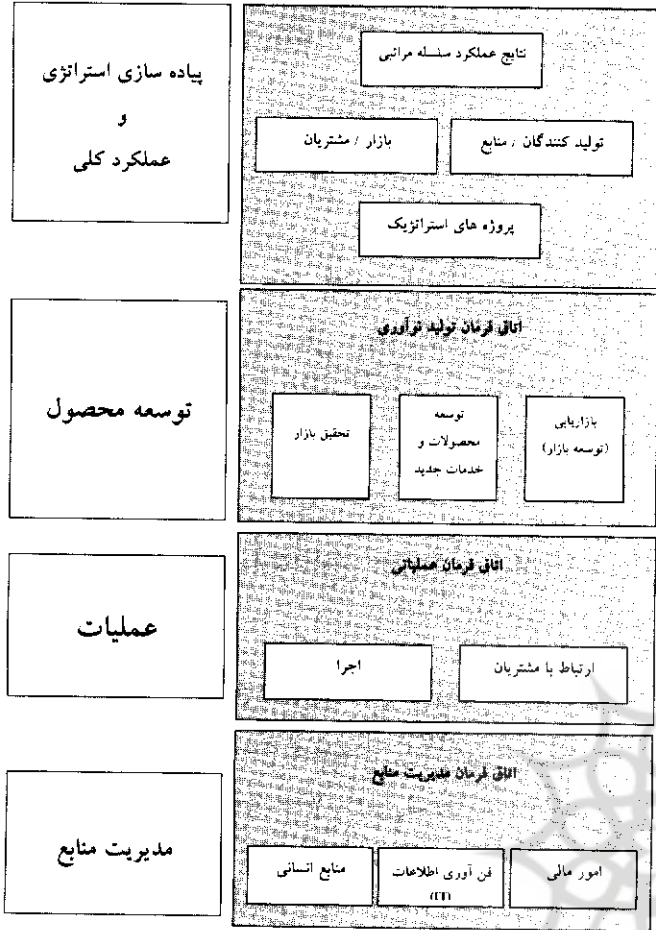
وجه تمایز روش فرابودجه ریزی با دیگر الگوها، ارائه الگوی جامع است که نگاهی صرف به محدودهای خاص نداشته و ابزاری برای تفحص در سایر حوزه ها نیست، بلکه این روش بدنبال تجهیز و تامین همه بخشها در الگوهای مدیریتی در شرایط منسجم و یکپارچه، همراه با اطمینان بخشی است. شاید به نظر پیشنهادی غیرعادی باشد، اگر ادعا شود صلاح بنگاه های کسب و کار در آن است که بودجه ریزی سنتی را کنار بگذارند.

محدوده پیروی و نظارت اتفاق می افتد. واگذاری مسئولیت به منزله استفاده از داوری و ابتکار عمل آنها در نتیجه گیری بدون تقید و تحمیل توافق یا برنامه ای خاص و از پیش تعیین شده است. بنابراین تفویض اختیار و مسئولیت بمنزله توان افزایی و تشویق تصمیمات داخلی است.

ماحصل و نتیجه این گونه مدیریت، عملکرد عالی راهبری در امور رقابتی موفق، راهبری آزادانه برای ایجاد نوآوری، تیم محوری با تمرکز بر ارزش آفرینی و کاهش ضایعات، توجه به رضایتمندی مشتریان و سرانجام ایجاد فرهنگ بنیادی برای تحقق رفتار حرفه ای است.

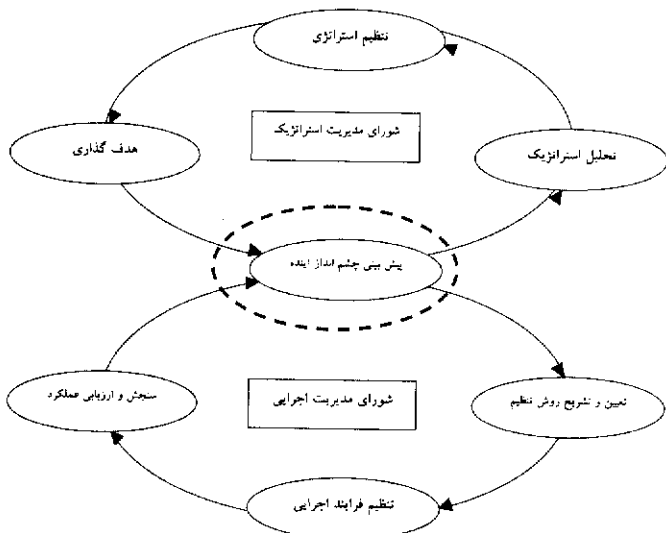
وجه تمایز روش فرابودجه ریزی با دیگر الگوها، ارائه الگوی جامع است که نگاهی صرف به محدوده ای خاص نداشته و ابزاری برای تفحص در سایر حوزه ها نیست، بلکه این روش بدنبال تجهیز و تامین همه بخشها در الگوهای مدیریتی در شرایط منسجم و یکپارچه همراه با اطمینان بخشی است. شاید به نظر

مدل سیستم نظارتی چند سطحی



توازن آفرینی و تمرکز دقیق بر عوامل موفقیت اجرایی و استراتژیک

"مدل مدیریت اجرایی در نظام سازمان پویا و منطبق بر تصمیم گیریهای منعطف"



۴. انتصاب مسئولیتها برای ارزش آفرینی
۵. تربیت افراد پاسخگو در مقابل مشتریان
۶. پشتیبانی از نظامهای حرفه ای

توانائیهای الگوی فرا بودجه ریزی:

■ پاسخگویی سریع: تسهیل و تسریع در عملکرد اجرایی شرکتها، از مزایای این الگوی مدیریتی می باشد. کار اجرایی در شبکه های منعطف، مدیران را قادر به پاسخگویی سریع نسبت به برآورده ساختن نیازها از طریق فرآیندهای بازآفرینی می کند.

■ تدوین استراتژیهای خلاقانه: در شرکتهایی که از این الگو بهره جسته اند، کارکنان در محیطی باز و ملزم به پاسخگویی نسبت به عملکرد خود هستند.

■ کاهش هزینه ها: صرفا با نگاهی بر فرآیندهای اجرایی در روابط میان تامین کنندگان و مشتریان، مدیران مجبور به برآورده ساختن نیاز آنها با در نظر گرفتن کیفیت مطلوب و کاهش هزینه هستند، در چنین شرایطی تنها با کنار گذاردن ذهنیت بودجه ریزی سنتی می توان مدیران را به چالش انگیزی در مورد هزینه های ثابت و کاهش هزینه ها، تشویق و ترغیب نمود. شرکتهایی که از الگوی فرا بودجه ریزی استفاده نموده اند، از هزینه های کمتری برخوردارند. این امر تنها به دلیل رفع نیاز مشتریان نیست بلکه شرکتها از طریق پیاده سازی این الگو تولیدات، فرآیندها، پروژهها و ساختارها را به نحوی راهبردی و استراتژیک تنظیم می کنند.

■ مشتریان وفادار: در شرکتهایی که از این الگو بهره جسته اند، نیازهای ارزشی مشتریان، مبنای استراتژیهای اجرایی این شرکتها قرار دارد. تسریع در پاسخگویی به نیاز مشتریان از اهمیت فراوانی برخوردار است. بنابراین کارکنان خط مقدم بایستی دارای قدرت تصمیم گیری سریعی باشند.

