

به نام خدا

مدیریت استراتژیک

پایش و کنترل استراتژیک

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

چرایی و چیستی پایش و کنترل استراتژی ها

مثال: شرکت فولکس واگن

• رویداد

- نصب نرم افزاری به منظور فریب ماموران کنترل گازهای گلخانه ای آژانس حفاظت از محیط زیست
- جعل اسناد برای دور زدن کنترل آلاینده‌گی خودروهایش

• نتیجه

- خروج سرمایه گذاران
- از دادن ۲۰ میلیارد دلار سرمایه
- غرامت مشتریان
- جریمه از سوی سازمان محیط زیست
- تخریب برند

مثال: FIFA و KODAK

• رویداد

- اخاذی و کلاهبرداری توسط تعدادی از مقامات فیفا
- دریافت رشوه از آفریقای جنوبی برای میزبانی جام جهانی ۲۰۱۰

• نتیجه

- دستگیری توسط پلیس زوریخ به درخواست وزارت دادگستری آمریکا
- برکناری سپ بلاتر
- نگرانی اسپانسرهای اصلی فیفا (مک دونالد و کوکاکولا)

• رویداد

- کاهش ارزش سهام کداک در ۱۵ سال از ۳۱ میلیارد دلار به ۱۵۰ میلیون دلار
- کاهش تعداد کارکنان از ۶۰ هزار نفر به ۷ هزار نفر
- اعلام ورشکستگی در سال ۲۰۱۲

• دلیل

- انقراض فیلم نگاتیو با ظهور دوربین های دیجیتال

چیستی کنترل و پایش استراتژی ها

- **کسب اطمینان از صحت و اعتبار استراتژی**
 - اطمینان از اینکه راه و مسیر سازمان درست است
 - سرمایه گذاری جدید برای افزایش ظرفیت تولید یک محصول رو به افول
- **کسب اطمینان از کیفیت تبدیل استراتژی به برنامه و بودجه (عملیاتی شدن استراتژی)**
 - عدم تدوین برنامه و تخصیص بودجه به مثلاً استراتژی بین المللی شدن
- **کسب اطمینان از تحقق استراتژی**
 - عدم اجرای برنامه و اقدامات تعریف شده برای مثلاً استراتژی توسعه صادرات
- **کسب اطمینان از جلوگیری از خطا (انحرافات رفتاری عمدی)**
 - دریافت رشوه در انتخاب پیمانکاری که باعث افزایش زمان پروژه شده است.
- **کسب اطمینان از جلوگیری از اشتباهات (انحرافات رفتاری غیر عمدی)**
 - اشتباه در پاک شدن اطلاعات از روی سرور

Insight Control کنترل بینشی

کنترل بینشی Insight Control

• چگونه؟

- از طریق تصویر مشترک از آینده (ماموریت، چشم انداز، ارزش ها و اهداف)
- با جهت دهی مسیر، اندیشه و انگیزه کارکنان

• چرا؟ (نتایج)

- هم جهت و هم افزا شدن تصمیمات و اقدامات اعضا
- جلوگیری از اتلاف منابع به دلیل ناهمسویی تلاش ها

• مثال: شرکت سونی

- چشم انداز: تبدیل شدن به شرکتی که بتواند تصور مردم سراسر جهان را درباره کیفیت نامطلوب کالاهای ژاپنی عوض کند.

• چگونگی انجام کنترل بینشی

- تدوین جهت گیری های استراتژیک سازمان (ماموریت، چشم انداز، ارزش ها و اهداف)
- اطلاع رسانی خلاقانه جهت گیری های استراتژیک

کنترل بینشی در زرماکارون

- دیدگاه راهبردی مدیران ارشد
 - صادرات
- بخشی از اصول کسب و کار زرماکارون از دید مدیران ارشد
 - مزیت شناسی
 - تولید صادرات محور
- بخشی از چشم انداز زرماکارون تا پایان ۱۴۰۴
 - حفظ جایگاه صادرکننده ممتاز ملی در حوزه پاستا
 - افزایش دامنه نفوذ برند در عرصه تجارت جهانی
- نتیجه
 - صادرات به بیش از ۸۰ کشور به صورت مستقیم و غیرمستقیم
 - همکاری با فروشگاه های زنجیره ای اسپار با ۱۳۸۰۰ شعبه در ۴۸ کشور
- تبدیل دیدگاه راهبردی و بینش استراتژیک مدیران ارشد به تصمیمات و اقدامات عملیاتی

Boundary Control کنترول مرزی

کنترل مرزی Boundary Control

• چیستی؟

- مشخص شدن خطوط قرمز و منطقه های ممنوعه
- مشخص شدن محدوده ها و مرزهای استراتژیک

• چرایی؟

- جلوگیری از رفتارهای آسیب زا (خطوط قرمز رفتاری)
- جلوگیری از پراکنده کاری (محدوده ها و مرزهای استراتژیک)
- خطوط قرمز قدرتمندند زیرا تفکر منفی قدرت بالایی دارد.

• چگونه؟

- تدوین و اطلاع رسانی بیانیه ارزش ها و منشور اخلاقی کارکنان (این بیانیه ها باید خیلی کوتاه و گزیده باشند).
- تعیین محدوده ها و مرزهای استراتژیک تا سازمان دچار پراکنده کاری و شلختگی نشود.
- تعیین صریح خطوط قرمز و سازوکارهای تنبیهی در مورد عبور از خط مرز
- نظارت بر رعایت خطوط قرمز و محدوده های استراتژیک

نمونه هایی از خطوط قرمز در کنترل مرزی

- **انجمن سرطان آمریکا**
- از هیچ حزبی حمایت نمی کنیم.
- **وال مارت**
- پذیرفتن هر گونه هدیه از تامین کنندگان ممنوع است.
- **مکنزی**
- افشای اطلاعات حتی برای همسر ممنوع است.
- **گوگل**
- هیچ کسی نمی تواند رتبه بالاتر در جستجو را از گوگل بخرد.
- **هاکوپیان**
- پرستیژ و اصالت و حفظ جایگاه برند، خط قرمز هاکوپیان است.
- **جنرال الکتریک**
- عدم ورود به کسب و کارهایی که نتواند در آن ها به مقام اول یا دوم برسد.

کنترل مرزی با بیانیه ارزش های سازمانی

• چیستی

- کارهای مجاز و غیرمجاز
- راهنمای عمل کارکنان

• چگونگی؟

- تعریف ارزش های سازمانی به طور دقیق و روشن
- تشکیل کمیته نظارت دائمی بر اخلاق و ارزش های سازمانی
- تعهد مدیران ارشد به اخلاق و ارزش های سازمانی
- آموزش و افزایش آگاهی کارکنان از ارزش ها
- کمک گرفتن از فرهنگ سازمانی
- رهبری ارزش مدار: در لحظات دشوار کسب و کار و در تصمیمات سرنوشت ساز، همه احساس کنند که این ارزشهاست که پیشران تصمیمات سرنوشت ساز و دشوار است.
- ارزیابی عملکرد کارکنان مطابق با ارزش های سازمانی
- همراستایی سیستم های تشویقی و تنبیهی سازمان با ارزش ها

کنترل سیستمی System Control

کنترل سیستمی System Control

• چیستی؟

- کنترلی که از طریق سیستم ها رخ می دهد.
- استقرار سیستم ها باعث می شود جلوی خطا و اشتباه گرفته شود.
- سیستم های سازمانی شامل ۴ مولفه زیر هستند (مثال سیستم مرخصی):
 - قواعد اجرایی: در نظر گرفتن سقف برای مرخصی
 - رویه های سازمانی: فرایند و مسیر درخواست مرخصی
 - پردازش های اطلاعاتی: مقایسه درخواست مرخصی با سقف آن
 - پایگاه های داده: ثبت وقایع و داده ها در پایگاه داده

کنترل سیستمی System Control

• چگونگی تاثیر کنترل سیستمی

- جلوگیری از اشتباه در محاسبه درصد پیشرفت پروژه با سیستم کنترل پروژه
- جلوگیری از برخوردهای سلیقه ای و غیرعادلانه با سیستم HRM
- جلوگیری از تبانی با سیستم های قرعه کشی الکترونیک
- جلوگیری از زدو بندها در قراردادهای دولتی با سامانه تدارکات الکترونیکی
- جلوگیری از فراموش شدن کارها با سیستم Task Management
- جلوگیری از خطاهای داوری در فوتبال با VAR

کنترل سیستمی در بوتان

- اصل مهم در بوتان
- رضایت مشتریان و قیمت یکسان
- سیستم سفا (سیستم فروش آنلاین)
- صدور فاکتور توسط نمایندگان فروش از طریق این سیستم
- ارائه کارت گارانتی
- ارسال سفارش به نزدیک ترین سرویس کار
- اعلام نتیجه توسط سرویس کار

کنترل بوروکراتیک Bureaucratic Control

کنترل بوروکراتیک

• چستی؟

- قاعده مندسازی و استانداردسازی رفتار از طریق حاکمیت اصول و مقررات
- وجود یک نظام انضباطی و رفتاری یکنواخت

• چگونگی

- تدوین و استفاده از دستورالعمل ها، آیین نامه ها، بخشنامه ها و چک لیست ها

• مثال

- وجود آیین نامه جذب نیروی انسانی
- وجود آیین نامه انتصاب مدیران
- قانون برگزاری مناقصات دولتی
- آیین نامه مالی و معاملاتی
- آیین نامه اعطای وام
- لیست پیمانکاران مجاز شهرداری

مثال کنترل بوروکراتیک

- کنترل بوروکراتیک در نیروی هوایی ارتش آمریکا
 - سفارش بمب افکن با برد بلند
 - کسب رتبه برتر توسط بوئینگ
 - انفجار بمب افکن ۲۹۹ بوئینگ در آسمان
 - خلبان فراموش کرده بود که یکی از قفل ها را باز کند.
 - تنظیم چک لیستی برای برخاستن هواپیما
 - تبدیل مدل ۲۹۹ به بمب افکن موفق B-17
- کنترل بوروکراتیک در سازمان بهداشت جهانی
 - چک لیست ۱۹ موردی جراحی
 - کاهش ۳۶% عوارض پس از جراحی
 - کاهش ۴۷% مرگ و میر
 - کاهش ۵۰% عفونتهای بیمارستانی

کنترل های ساختاری Structural Control

کنترل ساختاری بر اساس حاکمیت شرکتی



Corporate Governance

[ˈkɒr-p(ə-)rət ˈgɑːvər-nən(t)s]

The system of rules, practices, and processes by which a firm is directed and controlled.

 Investopedia

• حاکمیت شرکتی

• تنظیم ساختار قدرت و نظام راهبری شرکتی

• تنظیم روابط بین مدیر عامل، هیات مدیره و سهامداران

• اصول حاکمیت شرکتی

• رئیس هیات مدیره از مدیر عامل جدا و بالاتر از آن باشد.

• اعضای هیات مدیره مستقل از مدیر عامل باشند.

• کمیته های هیات مدیره به ویژه ریسک، حسابرسی و انتصابات مستقل از مدیر عامل باشند.

• هیات مدیره مسئولیت نظارت بر مدیران اجرایی را بپذیرد.

• هیات مدیره و مدیران اجرایی نباید در موقعیت های تضاد منافع باشند.

Human Control کنترول انسانی

کنترل انسانی

• چیستی کنترل انسانی

- بسیاری از بی انضباطی ها، خطاها، ریسک ها و اشتباهات ناشی از نیروی انسانی ناکارآمد و نامناسب است.

- کنترل از طریق سازوکارهای مدیریت منابع انسانی

• چگونگی کنترل انسانی

- سازوکارهای استخدای برای استخدام مناسب
- جامعه پذیری و سازگاری فرد با ارزش ها، فرهنگ، هنجارها و الگوی رفتاری مطلوب سازمان
- آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی
- ارزیابی عملکرد، پاداش دهی و ارتقای مبتنی بر ارزیابی عملکرد
- چرخش کارکنان در پست های کلیدی

نمونه ای از کنترل انسانی: هواپیمایی ماهان

- خلبانان پس از دریافت مدرک خلبانی، آموزش های تخصصی خود را در ماهان شروع می کنند.



- ۲۰۰ ساعت آموزش زمینی

- ۶۰ ساعت آموزش شبیه ساز پرواز

- شرکت در آزمون

- آزمون داخلی

- آزمون سازمان هواپیمایی کشوری

- آموزش مجدد شبیه سازها

- ۶۰ ساعت آموزش عملی در شبیه ساز در خصوص Take off، Landing، هوای بد، تکان های شدید

- ارزیابی مجدد توسط سازمان هواپیمایی کشوری

- ۲۰۰ ساعت پرواز آزمایشی با هواپیمای آموزشی تحت سرپرستی خلبان

- کار به عنوان کمک خلبان

بحث کلاسی

• نحوه کنترل Cyber Slacking کارکنان

- **Cyberslacking**
 - Refers to an employee's use of work computers and other resources during work hours for non-work-related purposes.



کنترل مالی

Financial Control

کنترل مالی

• نظر شما درباره ادعای زیر چیست؟

• تقریباً هیچگونه خطا یا اشتباهی نیست که رد پای مالی نداشته باشد.

• چگونگی کنترل های مالی

• حسابرسی داخلی

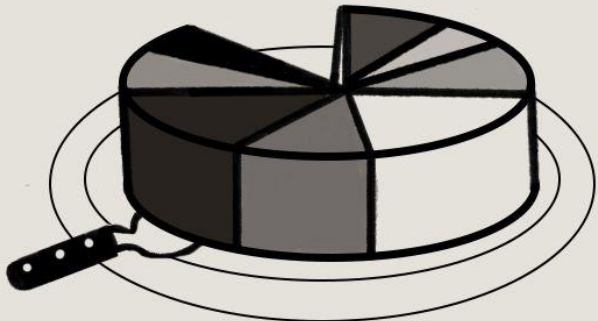
• حسابرسی مستقل



Audit

[ˈɑːdɪt]

A thorough review of a company's financial statements to ensure the financial records are fair and accurate.



کنترل فیزیکی

Physical Control

کنترل فیزیکی

- کنترل ورود و خروج کالاها، وسایل نقلیه و رفت و آمد افراد
- حفظ امنیت اماکن، تاسیسات، انبارها، کارکنان و تجهیزات در برابر سرقت، تعرض، تخریب، جاسوسی و آشوب



کنترل اطلاعاتی

Information Control

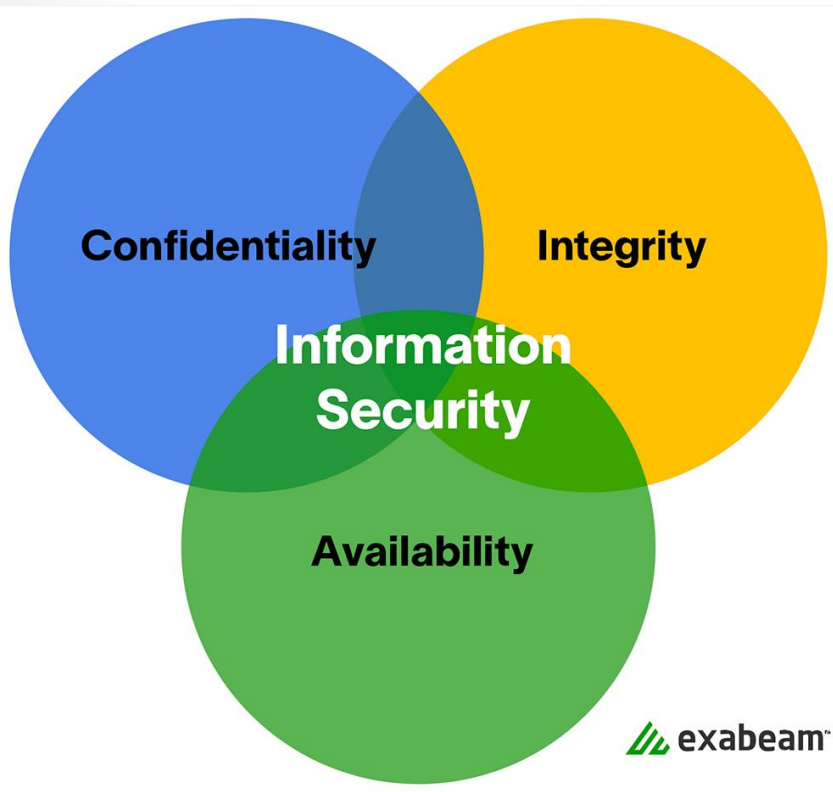
کنترل اطلاعاتی

• چیستی

- حفظ امنیت اطلاعات از دسترسی غیرمجاز، افشا، نسخه برداری، تخریب، تغییر و دستکاری

• چگونه

- سازوکارهای پیشگیرانه (Preventive): تعریف دسترسی ها، رمزنگاری، احراز هویت و ...
- سازوکارهای تشخیصی و هشدار دهنده (Detective): آنتی ویروس ها، فایروال ها
- سازوکارهای اصلاحی (Corrective): بازیابی و بازگردانی اطلاعات، مسدود کردن دسترسی



کنترل فنی-عملیاتی

Technical-Operational Control

کنترل فنی-عملیاتی



Inventory Management

[ˈin-vən-,tór-ē ˈma-nij-mənt]

The process of ordering, storing, using, and selling a company's raw materials, components, and finished products.



- کنترل کیفیت محصولات و فرایندها
- کنترل انبار و موجودی
- کنترل موجودی انبار از نظر میزان سفارش و زمان سفارش
- جلوگیری از آسیب دیدن اقلام در انبار
- جلوگیری از فاسد شدن اقلام در انبار
- جلوگیری از آب رفتن اقلام در انبار
- کنترل سطح سرویس انبار
- کنترل پروژه

ریشه فساد و رفتارهای غیرقانونی

• امکان

- امکان یک رفتار دیگر غیر از رفتار قانونی وجود داشته باشد.
- آیا می توان به یک دستگاه خودپرداز رشوه داد که به جای ۲۰۰ هزار تومان ۳۰۰ هزار تومان بدهد؟

• وسوسه

- وقتی فردی می بیند که با استفاده از ارز ارزان دولتی می تواند یک ماهه، معادل ۳۰ سال حقوق کارمندی اش درآمد داشته باشد، حداقل یک بار وسوسه نمی شود؟
- I'm gonna make him an offer he cant't refuse

• فشار

- آیا کسی که کالایش پشت گمرک گیر کرده و اگر تا هفته بعد ترخیص نشود ۱۰ میلیارد ضرر می کند، به دلیل تحت فشار بودن احتمال اینکه رشوه بدهد زیاد نیست؟

• توجیه

- وجدان خود را یک سری دلایل قانع کنیم. همه رشوه می گیرند حالا من چرا نکنم؟ اگر من رشوه نگیرم، کسی دیگه ای میگیره.

• پیامد

- اگر پیامد فساد، زیاد، اثرگذار و بازدارنده نباشد، احتمال ارتکاب آن زیاد خواهد بود.