

به نام خدا

ارائه درس مدیریت استراتژیک

استاد راهنما : جناب آقای دکتر میرقادری

ارائه دهندگان: آقایان نصر-حفیظی-علی بابائی

منبع : کتاب کنترل و پایش استراتژی از آقای لشکر بلوکی

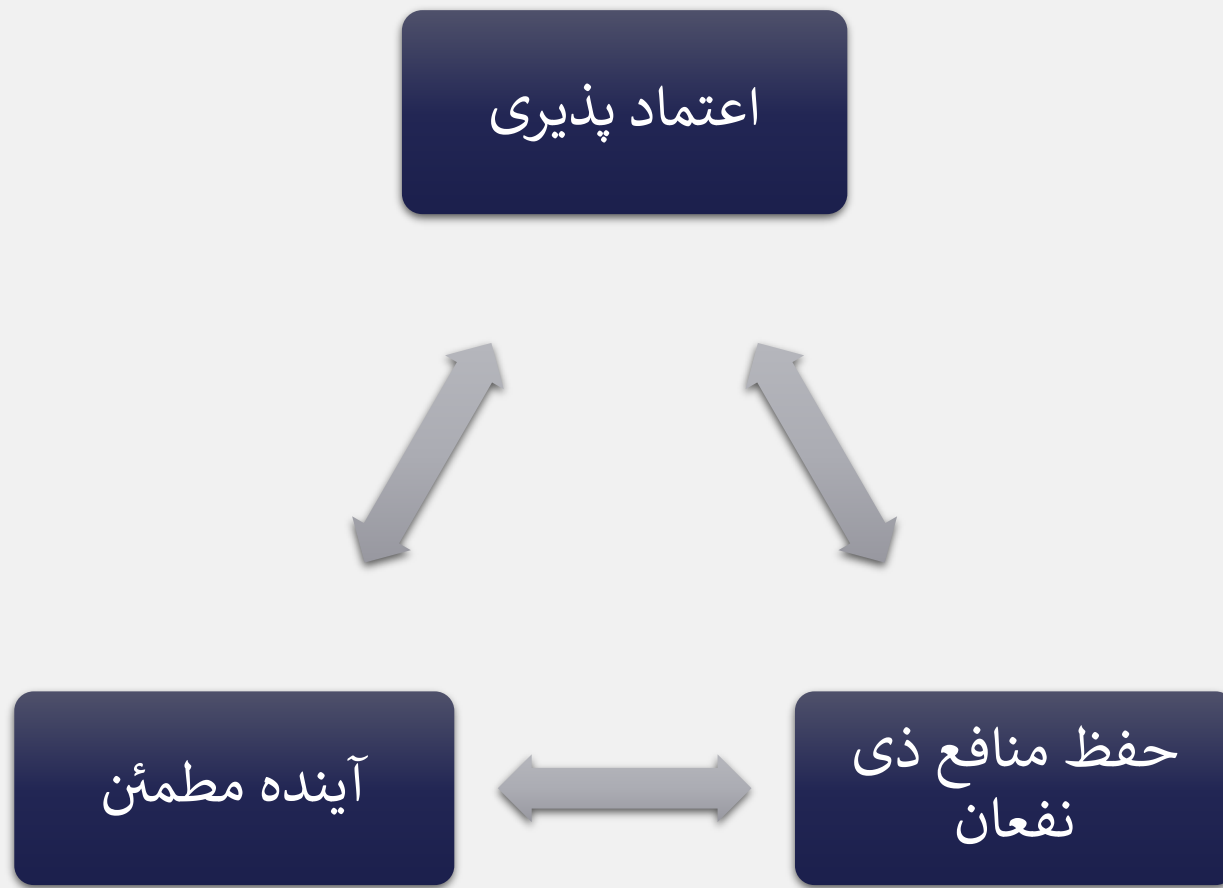
موضوعات

1. کنترل
2. اهداف نهایی کنترل
3. اهرم های کنترلی
4. هفت فرمان برای تحلیل صورت های مالی
5. کنترل عملکردی
6. مدل مکپا

چرا کنترل؟

1. عدم کنترل های لازم منجر به رفتار های نامطلوبی میشود که به اعتماد پذیری شرکت ها به شدت خسارت وارد می کند.
2. ساز و کار های کنترلی اگر در سازمان به خوبی کار نکنند منجر به خسارت به ذی نفعان کلیدی خواهند شد.
3. آینده هیچ شرکتی تضمین شده نیست بنابراین آینده مطمئن دغدغه همه مدیران ارشد و سهام داران است نظام های کنترلی باید در تامین آینده پایدار سازمان ها نقش آفرین باشند.

سه هدف نهایی کنترل



سه هدف نهایی کنترل

1. اعتماد پذیری: برای آنکه من یک سازمان اعتماد پذیر باشم باید پیشبینی پذیر باشم یعنی رفتار من در طول زمان قابل پیش بینی باشد. من سازمانی قاعده مند خواهم بود.
2. حفظ منافع ذی نفعان کلیدی: سازمان باید منافع سهامداران خرد سهام داران اصلی شرکا و کارکنان را بشناسد و از آنها صیانت کند.
3. آینده مطمئن: هدف نهایی کنترل آن است که از دستیابی به نتایج کلیدی عملکرد و تحقق مقصود بنیادی و ارزش های سازمان اطمینان حاصل کند و بدین ترتیب در مورد آینده سازمان امنیت خاطر ایجاد کند.

برای تحقق سه هدف نهایی کنترل ما باید در سازمان از پنج مورد اطمینان حاصل کنیم



ردیف	محورهای کنترل	مثال
۱	کسب اطمینان از صحت و اعتبار استراتژی	در شرایطی که بازار محصول الف روبه افول است، سرمایه‌گذاری‌های جدیدی برای توسعه ظرفیت تولید الف صورت بگیرد. این یک خطای محاسباتی استراتژیک است.
۲	کسب اطمینان از کیفیت تبدیل استراتژی به پورتفولیوی راهبردی (برنامه و بودجه)	استراتژی ما بین‌المللی شدن است، اما برنامه‌های مناسب برای تحقق این استراتژی تدوین نشده و بودجه مکفی به تأمین این استراتژی تخصیص داده نمی‌شود.
۳	کسب اطمینان از تحقق استراتژی و جلوگیری از انحرافات عملکردی-فنی (تطبیق با برنامه و بودجه یا استانداردها)	استراتژی ما توسعه صادرات به همسایگان غربی است و استراتژی درستی هم هست؛ برنامه و بودجه مناسب هم تدوین شده و به آن تخصیص یافته است، اما در عمل برنامه‌ها به خوبی اجرا نمی‌شوند و دستاوردهای موردانتظار رخ نمی‌دهند.
۴	کسب اطمینان از جلوگیری از خطا (انحرافات رفتاری عمدی)	رشو (انحراف رفتاری عمدی) باعث می‌شود ما پیمانکاری را انتخاب کنیم که پروژه به جای هجده ماه ۳۶ ماه طول بکشد و هزینه‌های اجرایش نیز دو برابر شود.
۵	کسب اطمینان از جلوگیری از اشتباهات (انحرافات رفتاری غیرعمدی)	اشتباه غیرعمدی باعث می‌شود اطلاعات حساب‌های بانکی و کارهای مشتریان لو برود و مقادیر زیادی پول از حساب مشتریان دزدیده شود. علاوه بر نارضایتی مشتریان، ریسک شهرت زیادی به سازمان وارد می‌شود.

1. محور اول: هدف این کنترل این است که سازمان مطمئن شود که راهی که انتخاب کرده درست است و استراتژی صحیح است.
2. محور دوم: هدف آن است که مطمئن شویم استراتژی ها به درستی به اهداف و اقدامات عملیاتی و بودجه متصل شده است .
3. محور سوم: در این محور با فرض اینکه استراتژی و اهداف و اقدامات عملیاتی درست است نگران این هستیم که آیا راه را به درستی طی میکنیم یا خیر.
4. محور چهارم و پنجم: در این محور به این توجه داریم که هرگونه استراتژی با هر محتوایی به صورت مستقل کار خود را به درستی انجام دهد . مدیریت باید با قانون شکنی ها و اشتباهات غیر عمدی مقابله کند.



نمونه های از اهرم های کنترل

1. کنترل بینشی: ماموریت و چشم انداز سازمان که در بیانیه های مختلف سازمانی می آید و اعضای سازمان رابه جست و جو و خلق فرصت هایی برای تحقق اهداف شرکت بر می انگیزد.
2. کنترل تحدیدی: منطقه های ممنوعه را مشخص می کند . مدیران ارشد باید با اعلام رفتار های غیر مجاز به کارکنان مانع از وقوع رفتار های خطرناک شوند.
3. کنترل سیستمی: نوعی کنترل است که از طریق سیستم ها رخ می دهد به عبارت دیگر استقرار سیستم ها خود باعث می شود که جلوی خطا و اشتباه گرفته شود.

4. کنترل بروکراتیک : در جست و جوی قاعده مند سازی و استاندارد سازی رفتار از طریق حاکمیت اصول و قواعد شکل یافته و مقررات و غیر شخصی بودن اداره امور است. (تدوین قوانین)

5. کنترل های ساختاری : یعنی کنترل از طریق اهرم های ساختاری. ساختار نظام یکپارچه ای از مسئولیت ها ، اختیارات، پاسخ گویی و ارتباطات است.

6. کنترل انسانی : کنترل از طریق ساز و کارهای مدیریت منابع انسانی است.

7. کنترل محتوای استراتژی: یعنی اطمینان از صحت استراتژی. باید با بررسی مفروضات استراتژی مطمئن شویم که آیا راهی که انتخاب کرده ایم درست است یا نه، استراتژی و اهداف استراتژیک درست اند یا نه.

8. کنترل انضباط مالی: وجود سازوکاری به عنوان تایید کننده صحت گزارش های مالی و آماری و صحت عملیات و معاملات مانند سیستم ها و رویه های حسابداری و مالی.

9. کنترل فیزیکی: حفاظت فیزیکی به معنای کنترل ورود و خروج کالا ها و وسایل نقلیه و افراد .

10. کنترل اطلاعاتی: هدف امنیت اطلاعاتی است یعنی حفاظت اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی از فعالیت های غیر مجاز مانند افشا اطلاعات- نسخه برداری- خراب کردن- تغییر و دستکاری اطلاعات.

11. کنترل فنی – عملیاتی : اعم از کنترل کیفیت محصولات- کنترل انبار و موجودی- آسیب دیدن- فاسد شدن

12. کنترل بودجه

کنترل نتایج مالی

در بررسی نسبت‌های مالی این است که از هر نسبت مالی میتوان به عنوان یک سیگنال خبری در کنار سایر نسبتها استفاده کرد و در تصمیم‌گیری نباید فقط یک نسبت مالی را ملاک تصمیم‌گیری قرار داد.

گزارشهایی که براساس نسبت‌های مالی ایجاد میشوند نتایج عملیات و وضعیت مالی شرکت را در یک دوره مالی خاص بیان میکنند.

نمونه صورت مالی یک شرکت



صورت مالی سود و زیان سازمان معاصر (اعداد به میلیارد ریال)

سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال پایه	شرح
۱۱۵۰	۱۲۰۰	۱۱۰۰	۱۰۰۰	۸۸۰	فروش
-۹۵۲	-۹۰۰	-۹۷۰	-۷۷۰	۶۶۰	بهای تمام شده کالای فروش رفته
-۱۵۰	-۱۳۲	-۱۰۷	-۱۰۷	-۱۰۰	هزینه های عمومی اداری
-۲۱	-۱۶	-۹	-۸	-۸	هزینه بهره
-۲۶	-۳۵	-۴۲	-۴۴	-۴۶	مالیات
۱	۱۱۷	۲۸	۷۱	۶۶	سود خالص

هفت فرمان پایانی برای تحلیل صورتها و نسبتهای مالی

در گذشته برای نسبتهای مالی عددی را به عنوان مقدار مطلوب پیشنهاد میکردند. در طول زمان، این عددها کمرنگ شدند، چون شرایط فعالیتها آنقدر متفاوت و متنوع است که نمیتوان برای نسبتها یک عدد ثابت پیشنهاد کرد.

توصیه اکید میشود :

1. برای تحلیل نسبتها از تحلیل روند استفاده کنید؛ بدین معنا که بررسی کنید که یک نسبت در طول سالیان چگونه تغییر کرده است! همچنین میتوانید از متوسط صنعت و یا بهترین رقیب نیز به عنوان مبنای مقایسه استفاده کنید.

2. فقط به نسبتهای استاندارد بسنده نکنید. میتوانید برای خودتان نسبتهای ویژه سازی شده طراحی کنید.

3. شاخص بازده حقوق صاحبان سهام برابر با شاخص بازده سهامدار نیست. بسته به اینکه شما چه کسی هستید، برخی نسبتهای مالی برای شما اهمیت پیدا میکنند و برخی بی اهمیت میشوند.

4. حتما در ایران نسبت سود غیر عملیاتی را به کل سود بسنجید.

5. نسبتهای مالی را خودتان تعیین کنید و نگذارید مدیران زیردست شما آنها را تعیین کنند. اگر یک نسبت مالی را تعیین کردید، در سالهای آینده نیز همان نسبت مالی را بسنجید. برخی مدیران هر سال از بین سبد متنوع نسبتهای مالی فقط آنهایی را ارائه میکنند که وضعیت مطلوبتری دارند.

6. تحلیلهای افقی و عمودی باید همزمان به کار گرفته شوند. هیچگاه فقط یک نسبت را بدون توجه به نسبتهای مالی دیگر تحلیل نکنید. تحلیل نسبتها باید از دیدگاهی کلان صورت گیرد و نه موردی. تحلیل موردی یک نسبت مالی ممکن است منجر به برداشت اشتباه شود.

7. حتما در ایران تورم را در تحلیل فروش و سود ملاحظه کنید. گاهی اوقات فروش ۲۵٪ رشد داشته و مطلوب به نظر میرسد، اما در شرایط تورم ۴۰ درصدی این اصلا موفقیت آمیز نیست.

کنترل عملکردی

وقتی سازمانی بزرگ میشود و یک مدیر نمیتواند به تنهایی بر وضعیت کارکنان نظارت کند، نیاز به یک نظام مدیریت عملکرد یا کنترل عملکردی وجود دارد که جایگزین نظارت مستقیم چشم و گوش مدیر شود و به او در مسؤلیتهایش کمک کند.

1. اصل مناظر چندگانه و توازن

2. اصل کیفیت اطلاعات

3. اصل چرخ دنده چرخ دنده های مدیریت عملکرد باید درگیر باشد

4. اصل برج عاج مأموریت تا عملیات معیارهای عملکرد باید بازتاب مأموریت چشم انداز، استراتژیها و اهداف استراتژیک باشد.

5. اصل گفت وگو تعامل و تفاهم، اعداد، برنامه سیستم اهداف و شاخصها محور نیستند؛ محور انسان است چرا که در نهایت همین انسان است که قرار است عملکرد را بهبود ببخشد.

6. اصل گذشته برای آینده گذشته مهم است خیلی مهم اما نه مهم تر از آینده درست است که ما گذشته را می سنجم اما همه این هزینه ها برای آینده است.

7. اصل دقت در تعریف معیارها معیارها رفتار سازند.

8. اصل برانگیزانندگی مدیریت تمایلات ما از کنترل عملکردی استفاده میکنیم تا مردم را به سمت خاصی هدایت کنیم.

9. اصل معیار کمتر زندگی بهتر تعدد معیارهای عملکردی باعث سردرگمی و پیچیدگی تحلیل میشود.

10. اصل هم موفقیت هم شکست برای اینکه بدانیم کدام متغیرها را باید بسنجیم باید از خود پرسیم که برای موفقیت چه متغیرهایی مهم است.

چرخه مدیریت عملکرد



مدل تحلیلی مکپا



مدل مکپا، مدل کنترل و پایش استراتژی

آینده مطمئن 		حفاظت از حقوق و منافع ذینفعان 		اعتمادپذیری 
اطمینان از جلوگیری از اشتباهات (انحرافات رفتاری غیر عمدی)	اطمینان از جلوگیری از خطا (انحرافات رفتاری عمدی)	اطمینان از تحقق استراتژی و جلوگیری از انحرافات عملکردی-فنی	اطمینان از کیفیت تبدیل استراتژی به پورتفولیوی راهبردی	اطمینان از صحت و اعتبار استراتژی
کنترل بینشی: از طریق تصویر مشترک از آینده، مأموریت و جهت گیری های استراتژیک				



کنترل بینشی: کنترل بینشی باعث میشود که تبدیل استراتژی به پورتفولیوی راهبردی با سرعت و سهولت بیشتر و خطای کمتری رخ دهد و این باعث میشود که آینده مطمئن تری داشته باشیم.

کنترل مرزی تحدیدی: کنترل مرزی به علت شفاف سازی خطوط قرمز رفتاری باعث میشود که خطاهای استراتژیک انحرافات رفتاری عمدی با احتمال پایین تری رخ دهد هدف میانی چهارم همچنین به علت روشن بودن محدوده های استراتژیک کنترل تبدیل استراتژی و اجرای آن بهبود یابد هدف میانی دوم و سوم و در نهایت سازمان اعتماد پذیرتر باشد هدف نهایی اول و منافع ذی نفعان کلیدی حفظ شود هدف نهایی دوم .

کنترل انضباط مالی: کنترل انضباط مالی منجر به جلوگیری از خطا (انحرافات رفتاری عمدی و اشتباهات انحرافات رفتاری غیر عمدی) میشود اهداف (میانی چهارم و پنجم)؛ همچنین پشتیبانی از هدف نهایی اول یعنی اعتماد پذیری / پیش بینی پذیری.

کنترل نتایج مالی و کنترل بودجه ای: کنترل نتایج مالی از طرفی به ما سیگنال میدهد که استراتژی ما همچنان معتبر یا نه؛ همچنین، نشان دهنده کیفیت تبدیل استراتژی به پورتفولیوی راهبردی برنامه و بودجه نیز هست و اگر انحرافی در حوزه عملکردی - فنی داشته باشیم خود را در نتایج مالی نشان میدهد. این سه آینده مطمئن را تأمین میکنند.

کنترل فنی عملیاتی: هرگونه ضعف و انحراف در حوزه فنی عملیاتی منجر به رفتار خارج از انتظار از سازمان میشود؛ پس کنترل فنی عملیاتی باعث میشود که اعتماد پذیری سازمان تقویت شود هدف نهایی اول

کنترل‌های ساختاری: سیستمی بوروکراتیک انسانی فیزیکی و اطلاعاتی کنترل‌های مذکور منجر به جلوگیری از خطا انحرافات رفتاری عمدی و اشتباهات انحرافات رفتاری غیر عمدی میشود (اهداف میانی چهارم و پنجم)؛ همچنین پشتیبانی از هدف نهایی اول یعنی اعتماد پذیری / پیش بینی پذیری درضمن، با جلوگیری از خطاها به ویژه انحرافات عمدی مانند رشوه تبانی اختلاس و دزدی میتوان اطمینان حاصل کرد که حقوق ذی نفعان رعایت و منافع آنان حفظ میشود .

کنترل مفروضات و محتوای استراتژی: کنترل مفروضات و محتوای استراتژی کمک میکند که از کیفیت و صحت استراتژی اطمینان یابیم (هدف میانی اول) و از این طریق هدف نهایی سوم یعنی آینده مطمئن را جست و جو کنیم .

کنترل عملکردی : مهمترین نقشی که کنترل عملکردی میتواند ایفا کند کسب اطمینان است از کیفیت تبدیل استراتژی به پورتفولیوی راهبردی (برنامه و بودجه)، تحقق استراتژی و جلوگیری از انحرافات عملکردی فنی تطبیق با برنامه و بودجه یا استانداردها توانمندی اصلی کنترل عملکردی تبدیل مفاهیم کلی و کیفی به مقادیر عددی و کمی و استانداردهای عملکردی است لذا عملکرد سازمان را شفاف میکند.

با تشکر از توجه شما
پایان