

الحمد لله رب العالمين

مدیریت محصول

گام هفتم

مدیریت منابع انسانی

مدیریت استراتژیک (راهبردی)

مدیریت مالی، حسابداری و منابع تامین و جذب سرمایه مالی

مدیریت خطرپذیری

مدیریت تولید و انبارداری

مدیریت فروش

تعریف مدیریت

تحقق اهداف کارآفرین ارتباط تنگاتنگی با فرایند مدیریتی یک کارآفرین و در واقع با اجزاء ، ساختار و شیوه مدیریتی وی دارد.



درباره تعریف مدیریت اتفاق نظر خاصی در دست نیست و صاحب نظران و نظریه پردازان علم مدیریت با اهداف و سرگیری های گوناگون، تعاریف متفاوتی ارائه کرده اند که بعضی از این تعاریف به شرح زیر است:

❖ مدیریت عبارت است از هنر انجام کار به وسیله دیگران

❖ فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل، این فراگرد تغییر و تبدیل را تصمیم گیری می نامند.

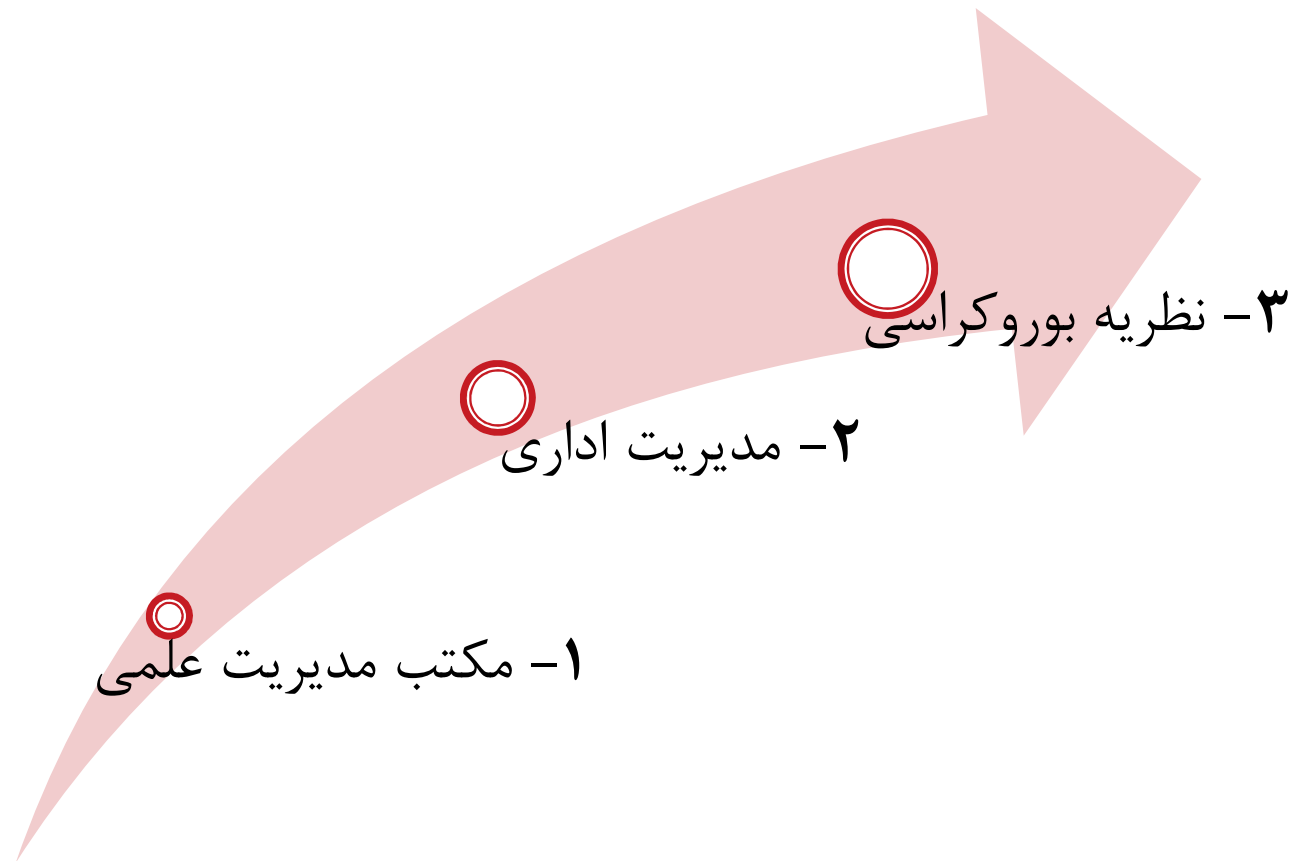
❖ فراگرد هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدفهای گروهی.

❖ فراگرد برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری نظارت کار اعضای سازمان و استفاده، از همه منابع موجود سازمانی برای تحقق هدفهای مورد نظر سازمان.

سیر تحول اندیشه های مدیریت به ترتیب ذیل است

الف- نظریه های کلاسیک که شروع این نظریه از سال ۱۹۱۰م است و

به سه دسته تقسیم می شوند:



شعار مدیریت علمی این است که انتخاب بهترین روش برای انجام هر کار است. در نظریه بوروکراس بر این اصل استوار است که شکل سازمانی مطلوبی که به طور منطقی طراحی گردد بسیار کارآمد می شود و از اصول منطق و نظر پیروی می کند و بر مبنای اختیار مشروع قرار می گیرد.

محوریت بحث نظریه مدیریت کلاسیک دستیابی به حداکثر کارایی سازمان است.

ب- نظریه های نئوکلاسیک که شروع این نظریه از سال ۱۹۲۰م است. این نظریه در زمان رکود اقتصادی دنیای غرب شکل گرفت و در خصوص واکنش کارکنان به میزان تولید در صورت تغییر شرایط کاری، طراحی شغل و محرک های مدیریتی معطوف می باشد، نگرش رفتاری در زیر مجموعه نظریه های نئوکلاسیک قرار دارد.

ج- نظریه های کمی، سیستمی و اقتضای:

هر چه از نظریه های کلاسیک بسوی نظریه های کمی، سیستمی و اقتضای حرکت کنیم، توجه به محیط و سازگاری یا اثرگذاری جدی تر می شود و سیاستگذاری نیز در این رابطه معنا می یابد.

در نگرش کمی بر اهمیت استفاده از فنون ریاضی برای حل مسله مدیریتی تاکید می شود.

در مدیریت سیستمی خلق، کسب و به کارگیری تکنولوژی ممکن می شود.

مدیریت اقتضای: اساس این نگرش که به آن نگرش موقعیتی نیز گفته می شود به این اصل استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیت ها به عنوان بهترین راه وجود ندارد.

ماحصل این تعریف آن است که یک مدیر خوب کسی است که تصمیمات صحیح را به موقع اتخاذ و از تمامی امکانات برای رسیدن به اهداف مورد نظر استفاده نماید.

جدیدترین نظریه مدیریت نظریه نقش های مدیری است . برای موفق و موثر بودن در امر مدیریت، بجز توانایی های ذاتی، فراگیری آموزش های لازم ضروری می باشد.

همین آموزش هاست که مقدمات اعمال برنامه ریزی توسط مدیریت را بوجود می آورد. در واقع برنامه ریزی شالوده مدیریت را تشکیل می دهد. طبیعی است که درک و تفسیر وقوع پدیده ها و شناسایی موقعیتهای و فرصت ها، نقش حیاتی در اجرای برنامه ریزی ایفا می نماید.

برنامه ریزی عبارت است از پیش بینی و تدوین برنامه ها و اقداماتی که اجرای آنها لازم و ضروری می باشد.

در فرایند برنامه ریزی نخست مسئله مورد نظر تعریف خواهد شد، آنگاه وضعیت فعلی در مقابل اهداف بررسی می شود. سپس با ارائه فرضیه های علمی می بایست پیرامون شرایط آینده به تجزیه و تحلیل پرداخت و در خاتمه بهترین راه کاربردی را انتخاب و سپس اجراء نتیجه را ارزیابی نمود.

بنا به مراتب پیش گفته گام هایی که در یک برنامه ریزی صحیح بایستی
برداشته شود به شرح زیر است:

✧ آگاهی یافتن از فرصت ها یا مسائل و مشکلات

✧ تعیین اهداف کوتاه مدت

✧ تعیین فرضیه ها

هر چه افراد مسئول برنامه ریزی، توافق و شناخت بیشتری در بکارگیری
مفروضات ثابت برنامه ریزی داشته باشند، برنامه ریزی آنان هماهنگ تر
خواهد بود.

در نقش مدیریتی علاوه بر برنامه ریزی، وجود عناصری دیگر همچون سازماندهی، فرماندهی و کنترل با اهمیت محسوب می گردد که تعریف آنان به شرح زیر می باشد:

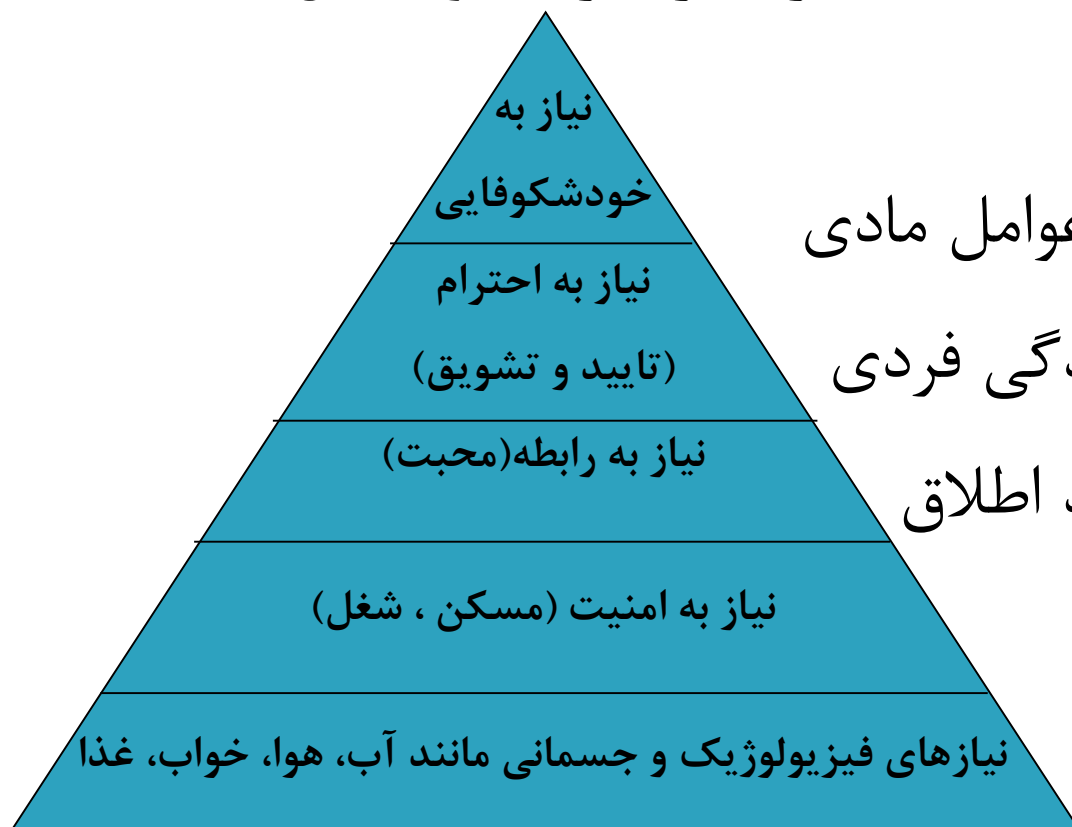
۱- سازماندهی

سازماندهی عبارت است از شناسایی و گروه بندی فعالیت ها، تعیین اختیار و مسئولیت های شاغلین، تعیین مراتب سطوح و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیت ها می باشد.

۲- فرماندهی

فرماندهی به معنی اعمال قدرت است. در فرماندهی، متغیرهایی همچون انگیزه نقش حیاتی را بازی می نماید.

منظور از انگیزه احترام به کارکنان با در نظر داشتن نیازهای روحی ،
اجتماعی و مادی پرسنل است. منشاء انگیزه در افراد دو عامل است که
عبارتند از:



۱- نیازها که به مجموعه ای از عوامل مادی
و غیر مادی که با وجود آنها زندگی فردی
و جمعی انسان ممکن می گردد اطلاق
می شود.

دانشمندان تقسیم بندی های

متفاوتی از نیازهای انسان کرده اند

که کاملترین آن تقسیم بندی ماسلو می باشد.

۲- انتظارات افراد که امری ذهنی است که از احتمال وقوع و بروز یک پدیده ، رویداد یا رفتار همراه با نتایج و پیامدهای آن که می تواند ناشی از آگاهی و تجربه شخصی و یا پیش داوری های او و یا از وعده های دیگران و یا فشار هنجار می باشد، اطلاق می گردد.

۳- کنترل

به واسطه کنترل یک مدیر می تواند دریابد که آیا ایده و برنامه طراحی شده وی به درستی پیش خواهد رفت یا خیر، بهتر است کنترل قبل و در حین انجام عملیات انجام شود.

مجموعه در این عوامل منجر به آن خواهد شد که یک کارآفرین بتواند از سرمایه در دسترس بهره برداری مکفی نماید. منظور از سرمایه مجموعه ای از دارایی های مربوط به یک فرد یا گروه مثل کالا، پول، اعتبار، مهارت، دانش، زمان، نیروی کار است که توان آمیزش با دیگر عوامل تولید را برای تولید دارایی های بیشتر با استفاده از مکانیزم های متفاوت را دارد.

سرمایه به اشکال فیزیکی، انسانی، فرهنگی و اجتماعی نمود پیدا می کند. منظور از سرمایه فیزیکی (ثروت، درآمد، مستغلات، اتومبیل و ...) می باشد. منظور از سرمایه انسانی (تحصیلات، معلومات، آموزش ها و مهارت های کاری و...) می باشد.

منظور از سرمایه فرهنگی (نگاه آینده نگر، انضباط شخصی، پرکاری، برنامه ریزی، بودجه بندی، و ارج نهادن به کسب دستاوردهای اقتصادی) می باشد.

منظور از سرمایه اجتماعی (کسب اعتبار، پشتوانه، نیروی مطلوب و...) می باشد.

بدیهی است که هیچ یک از این مراحل بدون وجود دیگری کامل نخواهد شد.

مدیریت منابع انسانی

موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصیص و به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات ، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه های آن دارد.

از آنجائیکه پرسنل هر سازمان در ایجاد بهره وری نقش اساسی و محوری ایفاء می نمایند می توانیم با انجام یکسری تلاش ها و اقدامات کلیدی استفاده موثرتر و کارآمدتری از همکاران بدست آورد.

امروزه این مدیریت را مدیریت منابع انسانی می نامند. مدیریت منابع انسانی اصطلاحی نسبتاً جدید است که از دهه ۱۹۷۰ به بعد مطرح گردیده است، صاحب نظران مدیریت در بیان مسائل انسانی سازمان از واژه های مختلفی مانند کارگزینی، مدیریت نیروی انسانی ، اداره امور کارکنان استفاده نموده اند.

جدیدترین نظریه درباره انسان در دهه ۱۹۸۰ میلادی تحت عنوان مدیریت منابع انسانی مطرح شده است.

براساس این دیدگاه مدیریت منابع انسانی عبارت از شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان به عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چندگانه در فعالیت ها و کارکردهای منابع انسانی به گونه ای که به طور موثر منافع فردی، کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین نماید. عبارتی مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه هایی از فعالیت کارکنان یک سازمان مربوط می شود.

این سیاست ها و اقدامات عبارتند از:



۱- تجزیه و تحلیل شغل

عبارت است از فرایند جمع آوری، تجزیه و تحلیل و مرتب کردن اطلاعات درباره مشاغلی که می خواهیم در شرکت داشته باشیم در تجزیه و تحلیل شغل دو قسمت شرح شغل (ویژگی های مربوط به شغل مورد نظر) و شرایط احراز شغل (ویژگی های فرد انجام دهنده شغل مدنظر قرار می گیرد).

۲- برنامه ریزی منابع انسانی

عبارت است از فرایند تخصص، مهارت، توان فیزیکی، روحی و قابلیت های عمومی فرد با شغل مورد نظر و سعی در به روز نگه داشتن فرد از طریق برگزاری دوره های آموزشی نظری و عملی حین کار و ایجاد انگیزه های مادی و معنوی در کارکنان برای تقویت پیوند سازمانی آنان در برنامه ریزی منابع انسانی، تامین نیروی انسانی نیز مدنظر قرار می گیرد.

ابزار پذیرش نیروی کار معمولاً یا از طریق شناخت فردی- امتحان مهارت، استفاده از افراد متخصص و خبره، توجه به سابقه کاری (روزمه) و مدارک، استفاده از روش های علمی و بکارگیری آزمایشی قابل رویت می باشد. بایستی توجه نمود که سازمانها دارای سه مشخصه مشترک هستند.

اول

• آنکه دارای مقاصد
مشخصی هستند که به
صورت مجموعه ای از
ماموریت ها،
برنامه ها و اهداف
ملاحظه می شود.

دوم

• آنکه از آحاد سازمانی
شکل یافته اند.

سوم

• آنکه همه سازمان ها
ساختار منظمی را
جهت تنظیم و تمديد
رفتار اعضایشان ایجاد
می نمایند.

اهم وظایف عملیاتی تامین منابع انسانی عبارت است از:

۱- استخدام: عبارت است از فرایند تحقیق و شناخت نیروهای انسانی که

دارای استعداد بالقوع می باشند و تشویق آنها جهت استخدام در سازمانها. استخدام در سه مرحله قابل مشاهده می باشد.

الف- ایده تا طرح (استفاده از مشاوران)

ب- طرح تا اجرا (استفاده از رابطین برای اخذ منابع مالی-مجوزهای-

امتیازات) مجریان مانند کسانی که طرح را اجرا می کنند، ناظرین کسانی که صحت اجراء طرح توسط مجریان را کنترل می کنند.

ج- راه اندازی تا ماندگای (بقاء) استفاده از مدیران لایق

۲- پرورش نیروی انسانی به جهت توانمند سازی پرسنل

۳- مشاوره: در این راستا عقاید تازه، پیشنهادات ، راه حل ها و اقدامات عملی بدست می آید.

۴- پشتیبانی کننده: طبیعی است که تدارکات اداره کارکنان سبب می شود که فرصت نفوذ را برای این واحد در واحدهای صنفی ایجاد شود.

۵- میانجی: در صورت اختلاق سلیقه و دیدگاه میان پرسنل این وظیفه اداره کارکنان است که بدلیل جایگاه رسمی و وظیفه ای که داراست تاثیر غیررسمی و روانی آن به صورت پذیرش در بین کارکنان تجلی یابد.

۶- ناظر: زمانیکه شکایتی از سازمان مطرح می شود ضروری است که

نقش تحقیقی نظارتی مطرح می گردد. برای تخمین تامین نیروی انسانی توجه به عوامل زیر دارای اهمیت فراوان است:

✓ اندازه سازمان

✓ پیچیدگی سازمان

✓ استراتژی و هدف های سازمان

✓ اطلاعات و فن آوری

روش های تامین منابع انسانی و نحوه برنامه ریزی وضعیت موجود
روش های تامین منابع انسانی همواره به سه صورت قابل مشاهده می باشد که
اولین آن روش سنتی است که به صورت فراخوان، نسبت فامیلی و دوستی و
توصیه و سفارش دوستان و احساسات انسان دوستانه و خیرخواهانه بچشم
می خورد و دومین آن مکانیزم پذیرش از خارج و سومین آن مکانیزم پذیرش
از داخل می باشد که تفصیل آن به شرح ذیل می باشد.

الف- انواع روش های تامین منابع انسانی از خارج

۱- آگهی: یک موسسه می تواند نیازهای استخدامی مورد نیاز خود را در
رسانه هایی همچون رادیو، تلویزیون، روزنامه ، نشریات علمی و تخصصی
آگهی کند.

۲- مراجعه به موسسات کاریابی عمومی: این موسسات دولتی بوده و در قالب قوانین و مقررات پیش بینی شده فعالیت می کنند. از جمله این موسسات می توان به سازمان امور اداری و استخدامی کشور، وزارت کار و امور اجتماعی و سازمان همیاری اشتغال فارغ التحصیلان اشاره کرد.

۳- مراجعه به موسسات کاریابی خصوصی: در راستای اصل ۴۴ قانون اساسی موضوع واگذاری بخشی از تصدی گری دولتی به بخش خصوصی، این موسسات با اخذ مجوزهای صادره از سوی مقامات ذیصلاح ایجاد شده اند.

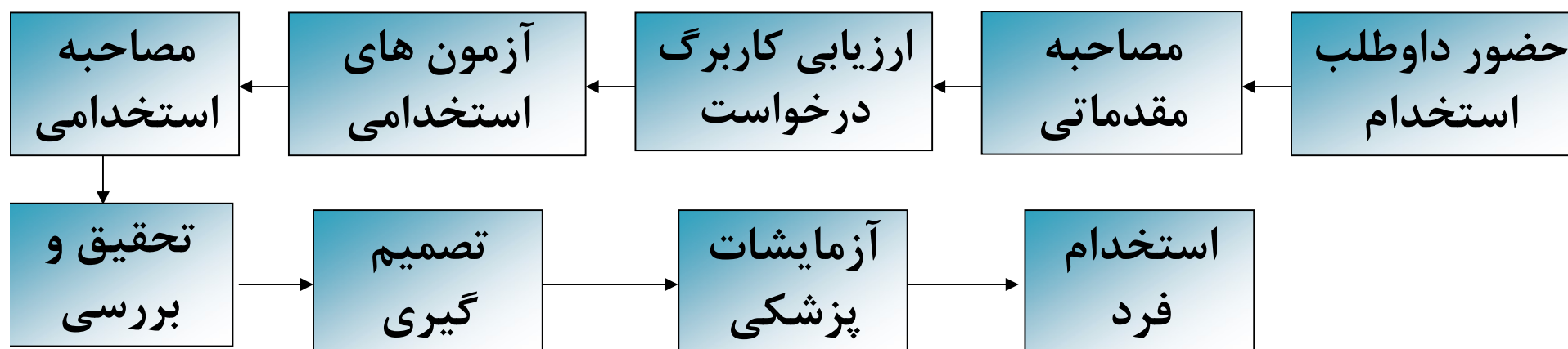
۴- مراجعه به دفاتر کاریابی در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی و فنی حرفه ای.

۵- کارورزان: کارورزانی که در طول سال در قالب طرح کارورزی دانشجویی یا دانش آموزی در سازمان ها دوره کارورزی خود را طی می نمایند.

۶- معرف ها و مراجعه مستقیم داوطلبان استخدام

۷- اینترنت : امروزه بسیاری از شرکت ها و کارفرمایان، تامین منابع انسانی خود را از طریق اینترنت انجام می دهند.

انتخاب و جذب نیروی انسانی: مرحله ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل به منظور یافتن بهترین نامزد از میان نامزدهای موردنظر برای تصدی شغل مربوطه برای انتخاب و جذب نیروی انسانی می بایست گام های متعددی را رعایت کنید. برای مطالعه بهتر، این گام ها در نمودار ذیل ترسیم شده است که شرح تفصیلی آنان نیز در ذیل ترسیم آمده است.

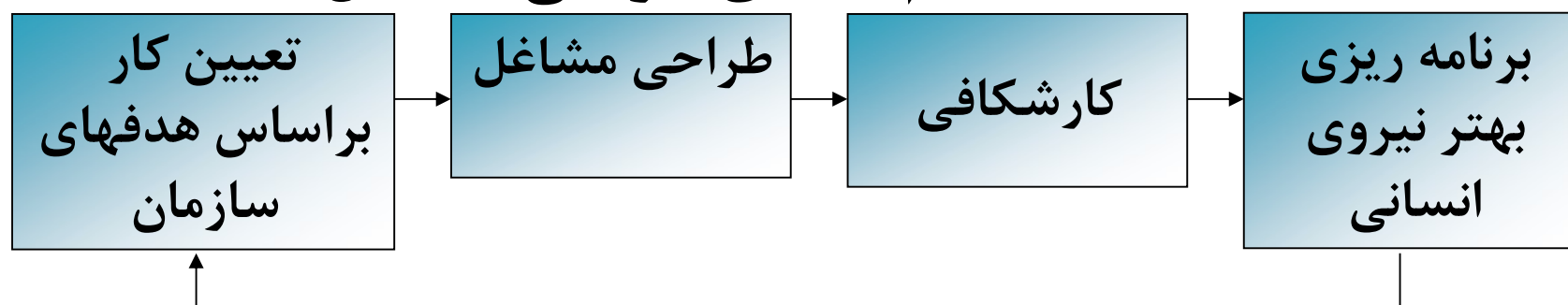


ب- نحوه برنامه ریزی وضعیت موجود منابع انسانی

۱- تعادل عرضه و تقاضا:

زمانی که عرضه و تقاضا نیروی انسانی در سازمان حالت متعادلی دارد، تاکید در جهت به کارگیری انتصاب و ارتقاء خواهد بود. در نتیجه مدیریت سازمان می تواند سیاست هایی را در جهت تطابق مدیران و کارکنان در دسترس با نیازهای سازمان منطبق سازد و به کارگیرد. که به عنوان طراحی مشاغل نمود عینی می یابد.

مفاهیم کلیدی طراحی مشاغل



طراحی مشاغل: عبارت است از یکی کردن محتوای کار(وظایف، روابط، رفتارها، کارکردها، مسئولیت ها و جبران خدمات به صورت مالی و غیر مالی) و کیفیت مورد نیاز جهت انجام کار(مهارت ها، توانایی ها، تجربه و دانش) برای هر شغل به گونه ای که نیازهای کارکنان و سازمان برآورده شود.

فنون طراحی مشاغل

مشاغل را می توان به روش های متفاوتی طراحی نمود. روش های طراحی مشاغل از نظر تاثیر عوامل موثر بر طراحی شغل با هم تفاوت دارند. این روش ها عبارتند از :

۱- ساده کردن کار: یعنی تقسیم کار به ساده ترین صورت ممکن، این شیوه به تخصصی شدن مشاغل منجر می گردد و کیفیت کار در کوتاه مدت به سبب تخصص و تجربه کارکنان روبه بهبود می رود. اما نتیجه به کارگیری این نوع طراحی کار در بلند مدت ناکامی، از خودبیگانگی، تنبلی، فقدان انگیزه و احساس عدم رضایت کارکنان می باشد و در نهایت هزینه ها افزایش می یابد و بهره وری کاهش پیدا می کند.

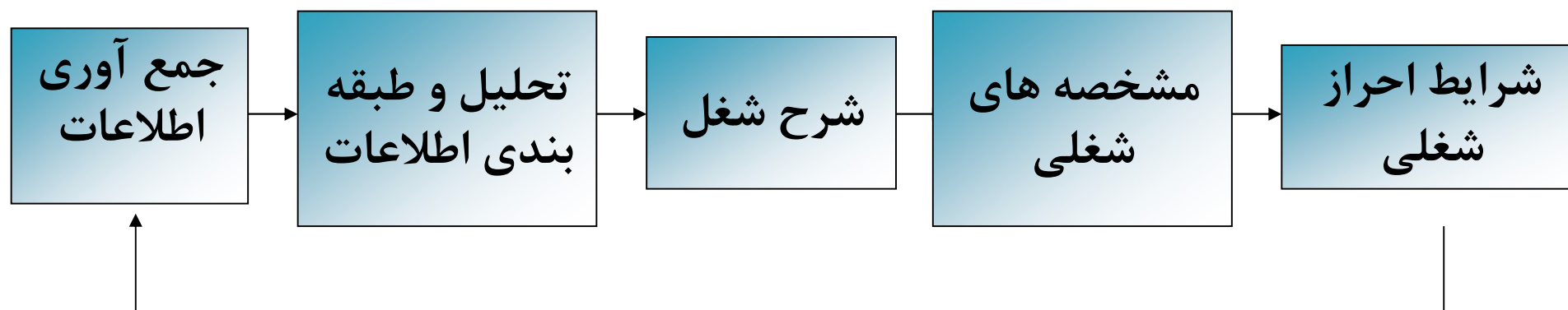
۲- گردش شغلی: عبارت است از جابجایی کارکنان در مشاغل مشابه و در زمان مشخص. گردش شغلی معمولاً به منظور افزایش روحیه و کاهش نارضایتی در مشاغل ساده به کارگرفته می شود.

۳- توسعه شغلی: توسعه شغلی در جهت عکس ساده کردن کار می باشد.

۴- تقویت شغل: وقتی که توسعه شغلی به مفهوم گسترش عمودی کار براساس افزایش مسئولیت می باشد.

از طریق تقویت شغلی، استقلال و مسئولیت و خود کنترلی بیشتر امکان پذیر خواهد بود. این روش به احساس رضایت ، انگیزه بیشتر و افزایش بهره وری منجر می شود.

کارشکافی: فرایند کارشکافی به شکل نمودار زیر است.



هدف از فرایند کارشکافی، جمع آوری اطلاعات در مورد پرسش های اساسی زیر است:

- ۱- چه کاری انجام می شود؟
- ۲- چرا انجام می شود؟
- ۳- چگونه انجام می شود؟
- ۴- برای انجام آن، نیازمند چه ابزار و تجهیزاتی است؟
- ۵- مفاهیم واژه های کلیدی در رابطه با شغل کدام است؟
- ۶- در چه شرایطی انجام می شود؟
- ۷- توسط چه کسی باید انجام شود؟
- ۸- تا چه حد از متغیرهای محیطی متاثر است؟
- ۹- تا چه میزان در نیل به اهداف سازمان موثر است؟
- ۱۰- ملاحظات قانونی به چه صورت باید در شغل منعکس گردد؟

اهمیت کارشکافی به دلایل ذیل است:

۱- تعیین ارزش
نسبی مشاغل

۲- کمک به
مدیران و
سرپرستان در
جهت تعریف
وظایف و
مسئولیت های
شاغلان و
مستخدمان

۳- تعیین
نیازهای
استخدامی

۴- مبنایی برای
برنامه ریزی
پیشرفت شغلی
و توسعه شغلی
است.

۵- مبنایی که
براساس آن
می توان توان
بالقوع کارکنان
را به بالفعل
تبدیل نمود.

انجام فرآیند کارشکافی از روش های زیر استفاده می شود:

الف- جمع آوری اطلاعات که بوسیله مشاهدات، مصاحبه، خود توصیفی (از شاغلان خواسته می شود که مشاغل خود را توصیف نمایند). پرسشنامه و یادداشت های روزانه قابل انجام است.

ب- تحلیل اطلاعات جمع آوری شده که به منظور طراحی محتوی شغل برای کسب اهداف و شغل می باشد. فن تجزیه و تحلیل مهارت ها مراتب زیر را دنبال می نماید.

۱- ریز نمودن شغل که در ۳ ستون مراحل، آموزش و نقاط کلیدی انجام می شود.

۲- تجزیه و تحلیل مهارت های دستی که انجام وظایف کارگر ماهر را که همراه تبحر است تحلیل می نماید.

۳- تجزیه و تحلیل وظایف که در چهار مفهوم استاندارد وظایف و کار ، سطح اهمیت، توانایی شغلی و آموزش انجام می شود.

۴- تجزیه و تحلیل اشتباهات: هنگامیکه میزان وقوع اشتباهات بالاست، استفاده می شود.

۵- تجزیه و تحلیل یادگیری شغل که هدف اولویت بندی- پیش بینی آینده، تفسیر و سازگاری با ایده های جدید می باشد.

ج- شرح شغل: منظور شرح شغل فهرستی از وظایف ، مسئولیت ها، شرایط کار ، مهارت ها به انضمام عنوان شغل ، خلاصه شغل و تعریف شغل می باشد. در شرح شغل پاسخ به پرسش های چه کاری بایدانجام گیرد؟ چه محصولی باید تولید شود؟ چه مهارت های کاری مورد نیاز است؟ در چه شرایطی انجام بگیرد؟ مدنظر می باشد.

د- مشخصات شغلی: شرح مشاغل، شغل را تعریف می کند و در واقع تصویر جامعی از شغل را نشان می دهد. در حالیکه مشخصات شغل به سطوح مورد نیاز در جهت انطباق با توانایی های شاغلان اشاره دارد یعنی چه سطحی از تحصیلات، تجربه، ارتباطات و مهارت ها مورد نیاز می باشد.

هـ- شرایط احراز مشاغل: به نوع تحصیلات، مهارت ها و تجربه مورد نیاز

شغل اشاره می کند.

۲- مازاد نیروی انسانی

محدودیت در استخدام 

کاهش ساعت کار 

بازنشستگی زودرس 

خاتمه خدمت (اخراج) 

۳- کمبود نیروی انسانی

الف- جایگزین های کارمندیابی

عقد قرارداد کوتاه مدت 

کارکنان موقت 

کارکنان پاره وقت 

افزایش ساعت کار 



ج- منابع و روش های تامین نیرو از داخل

۱- کارکنان موجود

❖ اعلان شغلی روشی است که از طریق آن پست های خالی به همه کارکنان اعلام می شود. هدف اعلان شغلی رشد، بهبود، فرصت برابر و پیشرفت کارکنان است.

❖ داوطلبی شغلی روشی است که براساس آن افراد به این باور می رسند که آن ها دارای شرایط احراز یعنی توانایی و کیفیت لازم جهت انجام مشاغل اعلان شده هستند.

۲- موجودی مهارت های قابل استفاده

۳- مراجعه کارکنان: این عمل بیشتر در کشورهای صنعتی مشاهده می گردد که هر هفته هزاران کارمند و کارگر به طور موقت از کار خود منفصل شده اند، مجدداً جهت انجام شغل قبلی خود فراخوانده می شود.

۴- انتقال و ارتقاء

- **ارتقاء** : عبارت از تغییر پست یک شخص به پست بالاتر است که همراه با افزایش حقوق می باشد. که هدف پرکردن پست های خاص از نیروی انسانی موجود می باشد.

- **انتقال** : به حرکت افقی یک کارمند در درون سازمان اطلاق می شود.

۳- آموزش دادن به کارکنان

منظور از آموزش ، روش هایی است که بوسیله آن مهارت بتوان فعل توانمندسازی را در پرسنل پیاده نمود.

این روش ها را می توان در شش مرحله تقسیم بندی کرد:

- تجزیه و تحلیل نیازها
- طرح آموزشی
- مکمل بودن مطالب آموزشی
- معتبر بودن مطالب آموزشی
- اجرا
- ارزیابی نتیجه ها و پیگیری برنامه ها

باتوجه به موفقیت هایی که حاصل می شود محتوای برنامه را باتوجه به عوامل زیر ارزیابی می کنند.

✓ واکنش یادگیرندگان نسبت به برنامه آموزشی.

✓ یادگیری که با استفاده از ابزارهای سنجش آنچه که افراد یادگرفته اند مشخص می شود.

✓ رفتار پرسنل که برنامه هایی که آموزش دیده اند در عمل بکار گرفته اند یا خیر.

✓ **نتیجه:** با توجه به رفتار پرسنل قبل و بعد از برنامه های آموزشی میزان بهبود عملکرد سازمان را تعیین می نماید.

۴- ارزیابی عملکرد

اصولاً هدف از ارزیابی عملکرد بدلائل ذیل است:

- تعیین میزان افزایش مناسب دستمزد و مزایا براساس اندازه گیری عملکرد کارکنان.
- شناسایی افرادی که باید جابجا شوند.
- تعیین افرادی که باید به خدمت آنها خاتمه داد.
- شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان
- شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء و بکارگماردن در پست های مناسب را دارا هستند.
- شناخت قابلیت های کارکنان براساس مقررات و قوانین حکومتی و جبران کاهش توانایی های کارکنان تا رسیدن به استاندارد مورد نظر قوانین.

۵- چگونگی جبران خدمت کارکنان

جبران خدمت نیروی انسانی به پاداش های مالی و غیر مالی که نیروی انسانی در قبال انجام کار ، به طور منصفانه و عادلانه دریافت می کند گفته می شود.

۶- برقراری ارتباط با کارکنان

الف- سامانه های ارتباطی رو به پایین که برای رساندن اطلاعات به کارکنان می باشد مانند جلسات بررسی شکایت ها و سامانه های ارائه پیشنهادات.

۷- ایمنی و بهداشت کارکنان

منظور شرایطی است که منابع انسانی را از عوامل مضر می تواند سلامتی آنان را به خطر بیاندازد مصون نگه می دارد. پاره ای از موارد ایمنی و بهداشت ناشی از کار عبارتند از:

- * موارد فیزیکی مثل صدا، حرارت، ارتعاشات و اشعه ها.
- * عوامل شیمیایی مثل گرد و غبار- بخارات سمی.
- * عوامل بیولوژیک مثل باکتری و قارچ و حشرات.
- * عوامل استرس زا مثل استرس های فیزیکی، فیزیولوژیکی و ارگونومیک.

پیاده سازی شرایط بهداشت روانی و ایمنی کارکنان مزایا و فوایدی
زیادی همچون کم کردن استرس شغلی در سازمان، رفع بیماری های شغلی
در سازمان کمک کردن مرگ و میرهای ناشی از حوادث، از بین بردن
مخاطرات ناشی از کار ایجاد محیط به دور از حوادث و ایجاد محیط کار
بهداشتی را در پی دارد.

گام هفتم

مدیریت منابع انسانی

مدیریت استراتژیک (راهبردی)

مدیریت مالی، حسابداری و منابع تامین و جذب سرمایه مالی

مدیریت خطرپذیری

مدیریت تولید و انبارداری

مدیریت فروش

مدیریت استراتژیک (راهبردی)

واژه استراتژیک از ریشه یونانی به معنای فرمانده ارتش گرفته شده است. در جای دیگر استراتژی بدین شکل تعریف می شود استراتژی مجموعه ای از اهداف اصلی و سیاستها و برنامه های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه ای که قادر تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب کاری و چه نوع سازمانی فعالیت می کنیم و یا می خواهیم فعالیت نمایم.

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک عبارت است از فرایند تضمین دستیابی سازمان به فرایند ناشی از به کارگیری استراتژی های مناسب.

فرایند مدیریت استراتژیک شامل شش گام متوالی و مستمر است:

۱- تجزیه و تحلیل محیطی

۲- پایه گذاری جهت گیری سازمانی

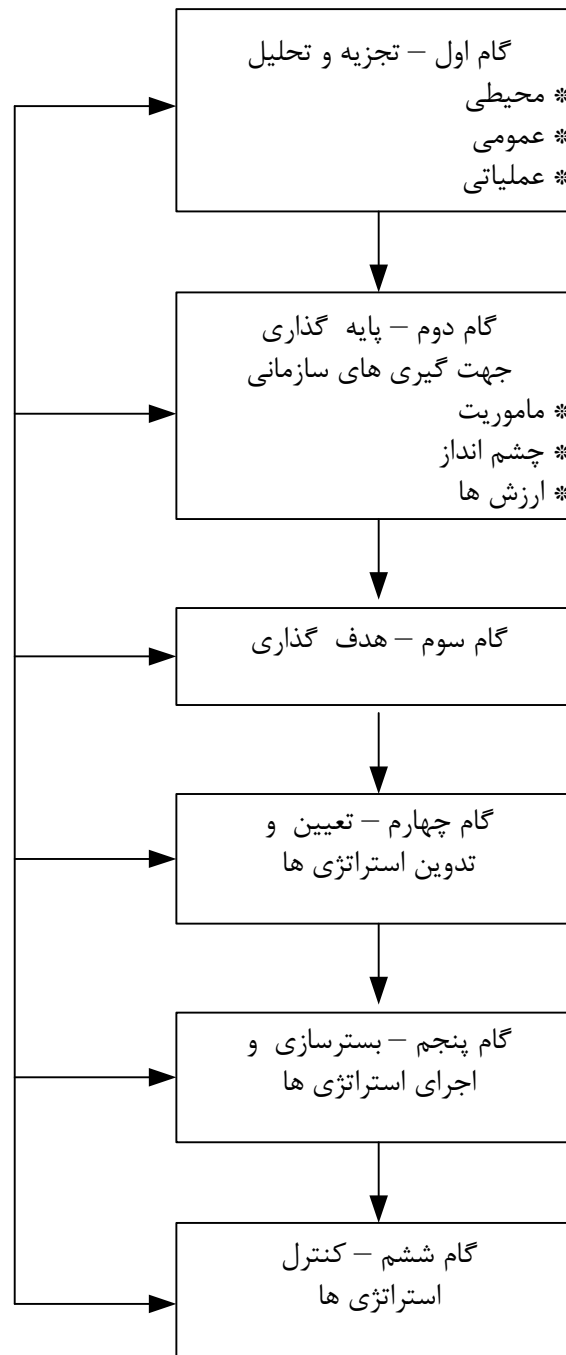
۳- هدف گذاری

۴- تعیین و تدوین استراتژی ها

۵- بستر سازی و اجرای استراتژی ها

۶- کنترل استراتژی ها

شکل ۱- مراحل فرایند استراتژیک



۱- تجزیه و تحلیل محیطی

عبارت است از مطالعه محیط سازمان در راستای شناسایی عوامل محیطی که به عملکرد سازمان تاثیر به سزایی دارند.

۲- پایه گذاری جهت گیری های سازمان

اکنون مدیران با بهره گیری از نتایج تجزیه و تحلیل محیطی اقدام به تعیین جهت گیری های سازمان می نمایند. ۳ عنصر اساسی در همین راستا، مأموریت سازمانی، چشم انداز سازمانی، ارزش های سازمانی می باشند.

۳- هدف گذاری

هدف گذاری جزء لاینفک یک برنامه ریزی است. اهداف سازمانی مقاصدی هستند که سیستم مدیریت باز در جهت آنها حرکت می کند. اهداف سازمانی مناسب منعکس کننده منظور یک سازمان هستند.

۴- تعیین و تدوین استراتژی ها

تعیین استراتژی عبارتست از فرایند تعیین زمینه های عملکرد مناسب جهت دستیابی به اهداف سازمانی در راستای مأموریت و فلسفه وجودی سازمان. عبارت دیگر استراتژی ها می بایست تحلیل های محیطی را منعکس کرده و منتج به رسیدن به مأموریت و اهداف سازمانی شوند.

۵- بستر سازی و اجرای استراتژی ها

جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها به چهار مهارت بنیادین نیاز است:

الف- مهارت تعامل: که عبارت است از توانایی اداره کردن افراد طی اجرای استراتژی ها.

ب- مهارت تخصیص: که عبارت است از توانایی تهیه و تدارک منابع سازمانی ضروری برای اجرای یک استراتژی.

ج- مهارت نظارت: که عبارت است از توانایی استفاده از اطلاعات برای مشخص کردن این امر که آیا مانعی بر سر اجرای استراتژی بوجود آمده است یا خیر.

د- مهارت سازمانده: که عبارت است از توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان که می توانند به هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی به حل آن مشکل کمک کنند.

۶- کنترل استراتژی ها

کنترل تمامی ابعاد تجزیه و تحلیل محیطی، پایه گذاری جهت گیری های سازمانی، تعیین و تدوین استراتژی های، اجرای استراتژی ها و حتی نحوه کنترل استراتژی ها را در بردارد.

در رویکر استراتژی یک اصل قوی و بدون تغییر وجود دارد و آن تمرکز است. اگر بخواهیم در همه کارها قوی باشیم، در هیچ کاری قوی نخواهیم بود.

استراتژی به دوبرخش اصلی تفکیک می شود: فرصت های استراتژیک، راهیابی استراتژیک، فرصت یاب استراتژیک معمولاً از ملاحظه یک پدیده آغاز شده به درک فرصت های استراتژیک می انجامد. راهیابی، راهکارهای استراتژیک برای دستیابی به منافع استراتژیک را مشخص می سازد.

کارآفرینان بایستی همواره یک نکته مدنظر بگیرند که هیچ سازمانی را نمی توان صرفاً با استراتژی اداره کرد. برنامه ریزی، زیربنای اداره سازمان ها است. استراتژی و برنامه در ابزار مدیریتی مکمل یکدیگر هستند.

اهدافی که به مدیریت کارآفرین در مدیریت استراتژیک کمک می کنند عبارتند از :

- درک بهتری از محیط رقابتی بیافرینیم.
 - روش های گوناگون مدیریت را درک کنیم.
 - اخلاق مدیریتی را گسترش دهیم.
 - وجوه کلیدی فرهنگ و چگونگی تاثیر آن بر تصمیم گیری را درک کنیم.
- مزایای مدیریت استراتژیک

پژوهش های انجام گرفته، مزایایی را برای تفکر استراتژیک قایل است که عبارتند از:

- سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف ، هدایت و راهنمایی می کند.

- شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات ، فرصت های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می کند

- منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می سازد.

- کلیه تصمیم گیری های مدیران در زمینه استراتژی را در کل سازمان هماهنگ می نماید.

- سازمان را قادر می سازد که موقعیت واکنشی خود را به وضعیت کنشی و آینده ساز تبدیل کند.

مزایای فوق به سازمان ها توانایی آن را می بخشد که به جای آنکه صرفاً پاسخگوی نیروهای رقابتی بوده و در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان دهند و خود بر آنها تاثیر گذارند.

مدیریت زمان

معمولاً راه های مختلفی برای بیان درک ما از زمان وجود دارد. در خیلی موارد برای انجام کارها بنظر می رسد که تعداد ساعات کافی در طول روز وجود ندارد و به همین دلیل است که همواره انسان به زمان و ابعاد آن توجه داشته که عبارت وقت طلاست گویای همین نکته می باشد.

هرچند که فناوری های نو، محیطی فراهم آورده که تقریباً در مدت زمان کم می توان به خیلی از اطلاعات دسترسی پیدا کرد و خیلی کارها را سریعتر و آسانتر انجام داد، اما تمایل به سریعتر انجام دادن کارها و بیشتر کار انجام دادن روز به روز در حال افزایش است و این احساس را به انسان بوجود می آورد که علیرغم تلاش فراوان از زمان عقب می ماند.

اهمیت یادگیری مدیریت زمان برای کارآفرینان دوچندان است. در هر ثانیه از روز اختراعات جدیدی صورت می پذیرد و خبره تازه امروز، یک خبر قدیمی در فردا محسوب می شود. طبیعی است کسانی که با تغییرات پیش نروند عقب خواهند ماند، کارآفرین می بایست از تمام منابع موجود خود استفاده کند تا باز مان پیش رود.

مدیریت زمان را شامل مجموعه ای از مهارت ها برای کنترل کردن و استفاده بهتر از زمان دانست.



اصول عمومی مدیریت زمان

دلیل عدم استفاده از مدیریت زمان این است که مردم نمی دانند مدیریت زمان چیست و بعد از آن می توان به عواملی چون سستی و تنبلی ناشی از بی هدف و بی انگیزش بودن برای امر برنامه ریزی اشاره نمود. البته گروهی از انسانها نیز مشاهده می شوند که دوست دارند هر کاری در تحت فشار و تنگی وقت (دقیقه نود) در شرایط بحرانی انجام دهند.

مدیریت زمان کمک می کند به کارآفرین که تعیین کند کدام یک از کارهایی که انجام می دهد مهمترین هستند. این عمل به کارآفرین کمک این امکان را می دهد به برخی از فعالیت ها اولویت زیادی دهد و برخی از فعالیت ها را حذف کند.

همچنین مدیریت زمان به کارآفرین کمک می کند که از طریق حذف مزاحمت ها و فعالیت های غیر ضروری، مدت زمانی که مفید واقع می شوند را افزایش داده و استرس را در محیط کار و زندگی به پایین ترین سطوح خود برساند.

برای عملیاتی ساختن مدیریت زمان اصول آن می بایست به نحو احسن اجرا گردد که عبارت است از:

- ثبت فعالیت ها:

برای ثبت نحوه گذراندن، بهتر است از یک دفتر یادداشت ، دفتر گزارش فعالیت با بخش های تفکیک شده و ساعت گذاری استفاده کنیم. در هنگام نگارش نه تنها آنچه که در طول روز انجام داده ایم بلکه بهتر است احساس خود (خسته-پرانرژی-عصبانی-بی حال و ...) را ثبت کنیم.

- تحلیل و بررسی فعالیت های ثبت شده:

خیلی از فعالیت های ثبت شده در گزارش بصورت بارز دیده می شوند چرا که وقت زیادی برای صرف آنها شده است. دیگر حوزه مهم در یادداشت ها، فعالیت های غیرضروری است که در طول روز انجام داده ایم. وقتی این فعالیت ها به صورت جداگانه دیده می شوند خیلی زمان بر نیستند، اما وقتی دسته بندی شوند کارآفرین متوجه می شود که چقدر از وقت شرکت به هدر رفته است.

تحلیل فعالیت ها منجر به اولویت بندی فعالیت ها توسط کارآفرین خواهد شد.

- اولویت بندی فعالیت ها:

اولویت بندی فعالیت ها یکی از مهمترین قدم های مدیریت زمان است. این عمل کمک می کند موارد زمان بر را حذف نماییم.

برای تصمیم گیری در خصوص فعالیت هایی که باید انجام گیرد. بهتر است فعالیت هایی را انتخاب کنیم که از آنها لذت می بریم و آنها را خوب انجام می دهیم.

بعد از تعیین کارهایی که از آنها لذت می بریم و آنها را خوب انجام می دهیم، آماده می شویم که فعالیت های غیر ضروری در زندگی خود را دورتر بریزیم و تمام منابع موجود خود را پیدا کنیم و فعالیت هایی را که پیش از توان خود می دانیم تفویض کنیم.

- برنامه ریزی

برنامه ریزی در زندگی شخص و حرفه ای متفاوت از هم انجام می شوند. در برنامه ریزی شخصی، برنامه ریزی از طریق هدف گذاری و ترسیم مسیر دستیابی به اهداف انجام می شود .

در برنامه ریزی حرفه ای، برنامه ریزی پروژه محور است. برنامه ریزی پروژه باید از طریق نرم افزارهای برنامه ریزی رسمی انجام شود. در برنامه ریزی سعی نکنید با توجه به تعداد ساعات محدودی که در یک روز در اختیار دارید نتایج ماورا قابلیت های خود دست یابید. دوم آنکه برای اینکه سوددهی برنامه ریزی به حداکثر برسد احتیاج به زمان خواب و استراحت کافی نیز ضروری است.

طبیعی است که کار مداوم بدون استراحت سطوح استرس را افزایش داده و در نتیجه سطوح عملکرد مثبت کاهش می یابد.

در برنامه ریزی علاوه بر نکات بالا، می بایست به موضوعات زیر توجه زیادی داشته :

- ۱- همواره بر بهره ور بودن تاکید شود نه مشغول بودن
- ۲- همواره کارهایمان را کنترل کنیم
- ۳- سرعت خود را تنظیم کنیم
- ۴- از مزاحمت ها جلوگیری کنیم
- ۵- مدیریت میز کار داشته باشیم
- ۶- بهتر است قبل از ترک دفتر کارمان، فهرست کارهای فردا را مرور کنیم
- ۷- از جلسات حداکثر استفاده را ببریم

مدیریت خلاق

باتوجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، سازمان هایی موفق خواهند بود که بتوانند حسب نیاز جامعه به صورت روز افزونی خود را با تغییرات محیطی وفق داده و سازگار نمایند.

عصر حاضر ، عصر تحولات و تغییرات شگرف در فناوری هاست و از آن جاییکه مدیران خلاق منبع تولید فرآوری بحساب می آیند توجه به مدیرتی انسانی خلاق و دانش گرا دارای اهمیت فراوانی شده است.

مدیریت خلاق باتوجه به تغییرات محیط از خود واکنش نشان می دهد و با فعال نمودن پتانسیل های خود اهتمام لازم را جهت حل بحران و شرایط اضطراری محیط کار معطوف می دارد.

در چنین شرایطی مدیران سازمان ها به حدی از توانایی رسیده که علاوه بر هماهنگی با تغییر می توانند مسیر تغییرات و دگرگونی های آینده را پیش بینی کرده و قادر می شوند این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده ای بهتر هدایت کنند.

مدیران خلاق دارای خصوصیات برجسته ای به شرح زیر می باشند:

- ۱- تمرکز به یک موضوع و یک کار که نتیجه آن دوری از سطحی نگری و رسیدن به ژرف نگری.
- ۲- دارای روحیه علمی و تاکید بر خرد جمعی.
- ۳- سلامت روانی و ادراکی.
- ۴- استقلال رای و قابلیت خطر کردن و ریسک پذیری.
- ۵- ترجیح دادن به پیچیدگی نسبت به سادگی.
- ۶- انعطاف پذیری و دارای روحیه نقادی

در بوجود آمدن این خصوصیت ها چهار عامل نقش بسیار اساسی دارد که عبارت است از:

۱-دانش : اگر در سده هیجده و نوزده دگرگونی های عمده هر ۸۰ سال رخ می داد، امروز بواسطه دانش این زمان به ۶۰ روز تقلیل یافته است.

دانش حاوی علم و تجربه در بین انسانها یکی از رموز موفقیت در دنیای امروز است و در چنین وضعیتی سازمانها بواسطه مدیران خلاق خود می توانند از آسیب های شوک آینده در امان باشند و به آینده ای بهتر بیاورند.

۲- انگیزش : انتصاب متناسب افراد با تخصص آنها و عدم اجبار شغل نامناسب به افراد، آزادی عمل و تفویض اختیار از عوامل افزایش انگیزش درونی به شمار می روند.

۳- محیط: افراد خلاق عموماً در داخل محیط های حیاتی بیشتر امکان ظهور می یابند. ایجاد گروه های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه و نیز ترکیب اندیشه های متفاوت، اشتیاق افراد را به کار و دستیابی به هدف افزایش داده و در نتیجه تفکر خلاق را ارتقاء می بخشد.

۴- شخصیت: افراد خلاق عموماً دارای ویژگی های شخصی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی هستند و سبک فکری جدا از دیگران دارند.

می توان نمونه ای مدیریت خلاق را در شکل گیری خوشه های صنعتی بیان نمود.

خوشه صنعتی به مجموعه از واحدهای کسب و کار اطلاق می شود که در یک منطقه جغرافیایی و یک گرایش صنعتی متمرکز شده اند و نقطه شروع خوشه صنعتی و توسعه آن شروع حیطه اقتصادی است یعنی کسب صنعت مشترک در جهان امروز بنگاه های بزرگ از یکطرف بدلیل افزایش سلیقه مشتریان، تغییرات پرشتاب در تنوع تولید و نیاز به انعطاف پذیری و از طرف دیگر توجه به سالم سازی محیط زیست بعنوان یک اصل حیاتی، نمی توانند از خود انعطاف لازم نشان دهند.

به همین دلیل مدیران خلاق به جهت حفظ بقای بنگاه های خود به سمت بنگاه های متوسط و کوچک (SMES) حرکت نمودند و مدیرانی که فعالیت کارگاه آنان در ارتباط با دیگر کارگاه ها بود و در یک منطقه جغرافیایی مستقر بودند تصمیم گرفتند از چالش ها و فرصت های مشترک برخوردار شوند و تکمیل کننده فعالیت یکدیگر شوند.

بدین ترتیب یک خوشه صنعتی از نظر مدیران خلاق چهار مشخصه اصلی داشت:

اول: در یک مجموعه خاص جغرافیای و بخش متمرکز قرار دارد.

دوم: فعالیت در یک گرایش کسب و کار می باشد.

سوم: تکمیل کننده فعالیت همدیگرند.

چهارم: چالش ها و فرصت های مشترک دارند.

نبايستی از یاد ببریم که خوشه های صنعتی معمولاً چند مرحله دارد:

۱- جنینی ۲- شکل گیری ۳- اجرایی ۴- توسعه یافته

در مناطق جهان سوم که در آن مدیران خلاق کمتر امکان رشد و نمود پیدا می کنند، خوشه های صنعتی بصورت جنینی مشاهده می شود که علت آن بدلائل زیر است:

الف- نبود همکاری بین واحدها

ب- وجود رقابت شکننده در قیمت به جای رقابت در کیفیت تولید و نوآوری.

ج- ناکافی بودن زیر ساخت ها و حمایت از کسب و کار

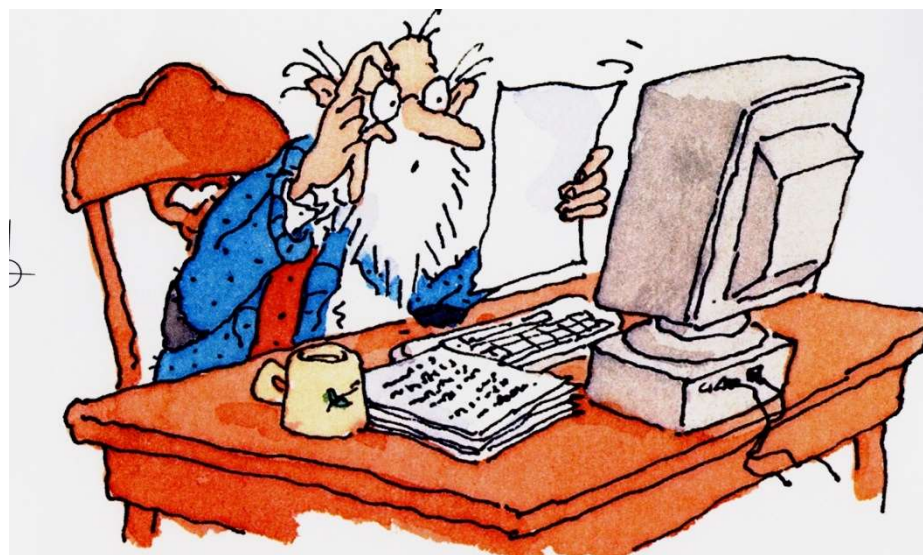
د- درونگرایی

مدیران خلاق برای توسعه خوشه ۴، ۳ کار اصلی انجام داده اند.

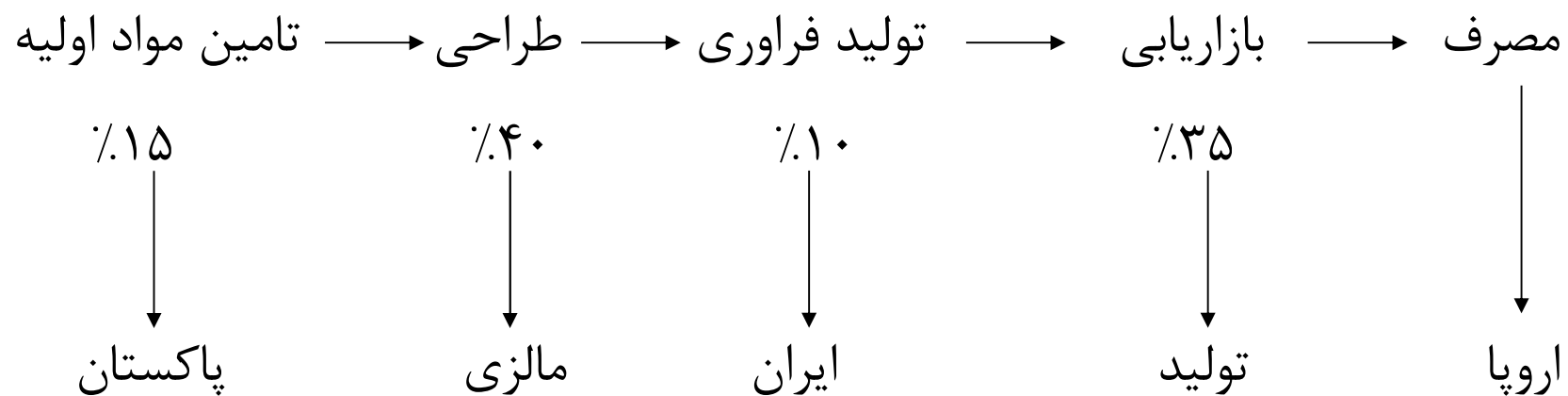
۱- رقابت از جنس مثبت و رقابت برای نوآوری

۲- همکاری در حین رقابت زیرا زمانیکه منطقه و سریعتر شود پس برای جوابگوی بازار همکاری بیشتری بین واحدها مشاهده می گردد.

۳- تمرکز از ایجاد افراد متخصص (خوشه توسعه یافته یعنی بردن افراد متخصص از ابتدا تا تولید و ارائه محصول)



نمودار : زنجیره جهانی



گام هفتم

مدیریت منابع انسانی

مدیریت استراتژیک (راهبردی)

مدیریت مالی، حسابداری و منابع
تامین و جذب سرمایه مالی

مدیریت خطرپذیری

مدیریت تولید و انبارداری

مدیریت فروش

مدیریت مالی، حسابداری و منابع تامین و جذب سرمایه مالی

هدف اصلی مدیریت مالی، بکارگیری مهارت هایی است که با استفاده از آن مهارت ها هدف اصلی بنگاه های اقتصادی که همانا حداکثر رساندن ثروت صاحبان بنگاه است، محقق گردد.

برای اینکه یک کارآفرنی بتواند در عملیات تجاری خود تصمیم بگیرد اول می بایست موقعیت خود را شناسایی کند.

از آنجائیکه از وظایف مدیر مالی از دیدگاه آنچه که باید اداره گردد شامل مدیریت دارایی ها است پس ارقام و اطلاعات مالی و حسابداری منجمله پیش بینی جریان نقدینگی تامین منابع مالی، اداره جریان منابع مالی داخلی، کنترل هزینه ها قمیت گذاری، پیش بینی سود و در نهایت اندازه گیری بازده مورد نظر به کارآفرینان کمک خواهند نمود تا موقعیت خود را دریابند و بدانند که در کدام جهت حرکت می کنند.

بدین منظور باید اطلاعات و آمار کتبی و مدونی از عملیات و فعالیت های مالی خود داشته باشند. این اطلاعات منجر به آن خواهد شد که یک کارآفرین از نقاط قوت شرکت استفاده می کند و از سوی دیگر نقاط ضعف را اصلاح می نماید.

یک مدیر مالی می بایست با مفاهیم نسبت های مالی نیز آشنایی داشته باشد که مهم ترین آنها به شرح زیر است.

- **نسبت های نقدینگی:** نسبت هایی هستند که قدرت نقدینگی را تعیین می کنند مانند نسبت جاری (نشان دهنده توانایی شرکت در بازپرداخت بدهی های کوتاه مدت) و نسبت سریع یا آنی (نشان دهنده توانایی شرکت رد باز پرداخت های کوتاه مدت)

- **نسبت های مربوط به مدیریت دارایی ها:** که از طریق این نسبت ها می توان میزان اثربخشی مدیریت شرکت بر دارایی ها را اندازه گیری کرد مانند نسبت گردش موجودی ها، دوره وصول مطالبات، نسبت گردش دارایی های ثابت ، ثبت گردش کل دارایی ها.

نسبت های بدهی که شامل موارد زیر است:

الف- کل بدهی ها تقسیم بر کل دارایی ها: بوسیله آن درصد وجوهی که از طریق اعتبار دهندگان یا بستانکاران تامین می شود نشان داده می شود.

ب- نسبت توان پرداخت بهره می توان میزان یا مقدار کاهش سود عملیاتی را تعیین نمود.

ج- نسبت پوشش هزینه های ثابت که نشان دهنده توانایی در تامین هزینه های وام است.

✎ نسبت های سود آوری شامل حاشیه سودفروش (نشان می دهد سود خالص چند درصد از فروش است) قدرت کسب سود دارایی ها، بازده کل دارایی ها(قدرت کسب سود خالص از بکارگیری دارایی ها را نشان می دهد) و بازده حقوق سهام یا ارزش ویژه.

✎ نسبت های ارزش بالا: مدیریت با این نسبت های می تواند دریابد که سرمایه گذاران در مورد عملکرد گذشته و عملکرد مورد انتظار آینده چگونه فکر می کند.

آشنایی با مفاهیم حسابداری مالی

حسابداری مالی شاخه ای از حسابداری است که بر تهیه صورتهای مالی تمرکز بیشتری دارد.

یک دوره را جهت افراد ذینفع منعکس می سازد. از گزارش های مالی استفاده های متفاوتی می شود. از این رو صرف انعکاس اطلاعات مالی در آن کافی نیست. تجزیه و تحلیل آن اطلاعات نیز از اهمیت فراوانی برخوردار است. برخی صورتهای مالی همانند ترازنامه، صورتحساب سود و زیان و صورتحساب تغییرات در وضعیت مالی کاربرد فراوانی برای یک کارآفرین خواهد داشت. از این رو دانستن نکات اساسی آن برای اداره نمودن یک بنگاه و موسسه اقتصادی ضروری است.

الف - ترازنامه:

ترازنامه صورتحسابی است که وضعیت مالی واحد تجاری شامل دارایی، بدهی و حقوق صاحبان سهام را در یک تاریخ معین نشان می دهد، دارایی های واحد تجاری معمولاً از طریق سرمایه گذاری صاحبان سرمایه و از طریق ایجاد بدهی تامین می شود. بنابر این جمع دارایی هر واحد تجاری با جمع بدهی حقوق صاحبان سهام برابر می باشد. دارایی به دو دسته کلی شامل دارایی های جاری و ثابت تقسیم می شوند.

الف-۱) دارایی ثابت:

دارایی ثابت در برگیرنده آن دسته از دارایی هایی است که به منظور ایجاد درآمد و استفاده از آن خریداری شده است و عمر آن بیش از یکسال می باشد مانند زمین، ساختمان، ماشین آلات، وسایل نقلیه و اثاثیه.

بدیهی است که با گذشت زمان دارایی ثابت دچار فرسودگی و از مدافتادگی خواهد شد. بنابر این ضروری است که در پایان هر دوره هزینه های ناشی از این امر تحت عنوان هزینه استهلاک محاسبه و از درآمدهای همان دوره کسر شود.

الف-۲) دارایی جاری:

دارایی جاری در برگیرنده آن قسمت از دارایی های یک موسسه است که یا نقد بوده و یا تا پایان دوره مالی بعد قابل تبدیل به نقد و یا مصرف می باشد. برخی از اقلام دارایی جاری به شرح زیر می باشد:

- وجوه نقد در صندوق و در بانک
- موجودی کالا که به سه صورت مواد اولیه، کالای در جریان ساخت و کالای ساخته شده وجود دارد. ارزش این موجودی ها معمولاً به قیمت تمام شده یا قیمت بازار هر کدام که کمتر باشد ملاک درج در ترازنامه است.
- حسابهای دریافتنی: که منظور مطالبات از سایه اشخاص است که در ترازنامه تحت عنوان سرفصل حسابهای دریافتنی درج می شود.

- **پیش پرداختها و هزینه سال آینده:** وجوهی است که یک واحد تجاری پرداخت می کند تا در دوره مالی بعد کسب در آمد نماید. با توجه به دو اصل وضع هزینه های یک دوره از درآمد همان دوره و اصل تحقق در پایان دوره مالی، پیش پرداخت ها یا هزینه سالهای آینده تحت عنوان دارایی جاری در ترازنامه منعکس می شود.

- **سایر دارایی ها:** ممکن است بخشی از دارایی های یک موسسه صرف سرمایه گذاری در سایر شرکتهای شود . از این رو این بخش از دارایی ها تحت عنوان سرفصل سرمایه گذاری و به قیمت خریداری شده در ترازنامه منعکس می شود.

- **بدهی ها:** بدهی های واحد تجاری به سایر موسسات و اشخاص معمولاً تحت دو سرفصل بدهی بلند مدت و بدهی جاری در ترازنامه منعکس می گردد. منظور از بدهی بلند مدت بدهی است که تاریخ باز پرداخت آنها بیش از یک سال از تاریخ ترازنامه قابل پرداخت است.

بدهی ها در ترازنامه تحت عنوان سرفصل های بستانکاران (مطالبات اشخاص که بابت آن سفته یا برات تسلیم نشده است) اضافه برداشت از بانکها و اسناد پرداختنی (مطالبات اشخاص که بابت آنها سفته یا برات تسلیم شده باشد) و هزینه های پرداختنی (شامل هزینه هایی که تا تاریخ ترازنامه تحقق یافته و به حساب هزینه منظور شده است و بابت آن در سرفصل هزینه های پرداختنی بدهی منظور می گردد) منعکس می شود.

الف-۳) حقوق صاحبان سهام:

این عنوان در برگیرنده کلیه حقوقی است که سهامداران در یک شرکت و یا موسسه دارا هستند و شامل کلیه دارایی ها پس از کسر کلیه بدهی ها است و معمولاً تحت عنوان سرفصل های زیر در ترازنامه انعکاس می یابد.

- **سرمایه:** در شرکتهای سهامی سرمایه شرکت به سهام تقسیم شده و مبلغ اسمی هر سهم در صورتی که تمام آن توسط سهامداران پرداخت شده باشد مبین سرمایه سهامداران است و در سایه واحدهای تجاری میزان وجوهی که توسط شرکاء پرداخت شده باشد مبین میزان سرمایه شرکاء است.

- **اندوخته قانونی:** براساس قانون تجارت شرکتهای بایستی هر سال یک بیستم از سود خالص شرکت را به عنوان اندوخته قانونی در حسابهای خود نگهدارند و وقتی اندوخته مزبور به میزان ده درصد سرمایه بالغ گردید ادامه اندوخته گذاری اختیاری خواهد شد.

- **اندوخته احتیاطی:** واحد تجاری می تواند قسمتی از سود خالص قابل تقسیم را تحت سرفصل اندوخته احتیاطی جهت مواقع اضطراری نگهداری نماید.

- **سود یا زیان سنواتی:** سود تقسیم نشده شرکت تحت عنوان سرفصلی به همین عنوان در ترازنامه منعکس می شود و چنانچه شرکت متحمل زیان شده باشد تحت عنوان سرفصل زیان سنواتی منعکس می شود. زیان سنواتی حقوق صاحبان سهام را کاهش می دهد.



(ب) صورت حساب سود و زیان:

صورت حساب سود و زیان گزارشی است که چگونگی فعالیت یک واحد در یک دوره مالی را نشان می دهد. اقلام حساب سود و زیان در برگیرنده فروش خالص، بهای تمام شده کالاهای فروش رفته سود یا زیان ناخالص، هزینه های سایر درآمدها و ی سانجام سود و زیان خالص میباشد .

(ب-۱) فروش خالص:

یکی از اقلام صورت حساب سود و زیان واحدهای تجاری را فروش کالا یا خدمات تشکیل می دهد. منظور از فروش خالص فروش پس از کسر تمام برگشتی ها و تخفیفات می باشد.

ب-۲) بهای تمام شده کالاهای فروش رفته:

در شرکت های بازرگانی بهای تمام شده کالای فروش رفته در برگیرنده خرید به اضافه موجودی های کالای اول دوره پس از کسر آن چه از موجودی کالا در پایان سال باقی مانده است، می باشد.

ب-۳) سود یا زیان ناخالص:

چنانچه میزان فروش از قیمت تمام شده کالای فروش رفته کسر شود حاصل سود و زیان ناخالص را نشان می دهد.

ب-۴) هزینه های عملیاتی:

هر واحد تجاری به منظور کسب درآمد و ناگزیر از صرف هزینه و مخارج است. مخارجی که صرف تولید کالا می گردد (مانند مواد اولیه مصرفی، دستمزد کارکنان کارخانه، استهلاک کارخانه و سایر هزینه های تولید) جزیی از قیمت تمام شده

کالا ساخته شده را تشکیل می دهد که قبل از تعیین سود و زیان ناخالص محاسبه می شود. سایر هزینه های که یک واحد تجاری به منظور فروش کالا یا خدمات خود متحمل می شود مانند هزینه های اداری، هزینه های مالی، (سود و کارمزد بانکی)، هزینه های تولید و فروش کالا تحت عنوان سر فصل هزینه های عملیاتی از سود ناخالص کسر میشود. سایر درآمدهای شرکت نیز در این قسمت منظور شده و نهایتاً سود و زیان ویژه واحد تجاری مشخص می شود.

پ) صورت حساب تغییرات در وضعیت مالی:

صورت حساب تغییرات در وضعیت مالی صورت حسابی است که چگونگی تامین منابع مالی و مصارف آن را در یک دوره معین مشخص می نماید. این صورت حساب همچنین چگونگی و علت

تغییر در سرمایه در گردش یک واحد تجاری را معین می نماید.

ت) تجزیه و تحلیل صورت های مالی:

برای انجام تجزیه و تحلیل صورت های مالی در ابتدا لازم است بررسی های زیر انجام شود:

ت-۱) بررسی گزارش حسابرسی مستقل:

علاوه بر گزارش های حسابرسی مالی، حسابسان مستقل به طور معمول پیرامون کنترل های داخلی موجود در یک واحد تجاری که تحت رسیدگی آنها قرار دارد. اظهار نظر می نماید. این گزارش ها که به نام گزارش مدیریت معروف است به طور معمول به هیئت مدیره موسسات ارائه می شود که می تواند در دسترس مجامع عمومی

سهامدارن نیز قرار گیرد و حاوی رهنود های لازم و مفیدی در جهت تصمیم گیری می باشد.

ت-۲) بررسی گزارشهای تهسه شده توسط واحد تجاری:

مسئولیت تهیه و تنظیم و ارائه گزارشهای مالی به مراکز تصمیم گیری به عهده مدیران واحد تجاری می باشد. به طور کلی حسابرسی داخلی در برگیرنده موارد زیر است:

- بررسی و ارزیابی صحت و کفایت کنترلهای موجود در حسابداری ، مالی و سایر فعالیت ها.

تعیین میزان انطباق امور انجام شده با خط مشی ، برنامه ها و مقررات و آئین نامه های تدوین شده در موسسه.

- تشخیص میزان دقت و قابل اعتماد بودن آمار و اسناد
موسسه و محافظت از دارایی ها.

- ارزیابی کیفیت انجام وظایف محوله به کارکنان در بخش های
مختلف.

ت-۳) بررسی گزارش های مقایسه ای:

چنانچه گزارش های مالی سال مورد رسیدگی به همراه گزارشهای
مالی دوره های قبل ارائه گردند اطلاعات مفید تری را به منظور
تصمیم گیری در اختیار افراد ذینفع قرار می دهد.

ث) استفاده کنندگان از صورت های مالی:

ث-۱) سهامداران: به منظور ارزیابی نحوه مدیریت واحد، تصمیم گیری در مورد افزایش یا کاهش سرمایه گذاری.

ث-۲) سرمایه گذاران: به منظور تصمیم گیری در مورد خرید سهام و سرمایه گذاری.

ث-۳) اعضا هیئت مدیره: اطلاع از عملکرد گذشته، بررسی نتایج اقتصادی گذشته و تصمیم گیری در مورد آینده.

ث-۴) بانک ها: به منظور اعطاء وام و اعتبارات و تعیین شرایط وام

ث-۵) بستانکاران و فروشندگان: به منظور اعطاء اعتبار و تعیین شرایط آن.

ث-۶) دولت: به منظور تشخیص و دریافت مالیات و ارائه نقطه نظرهای ارشادی در فعالیت های اقتصادی.

ج) اصول قابل قبول حسابداری:

ج-۱) اصل قبول قیمت تمام شده تاریخی، گزارش های مالی در قالب اعداد قابل سنجش به پول با قیمت تمام شده تاریخی (در مقابل قیمت بازار یا قیمت جایگزینی) ارائه می شوند.

ج-۲) اصل تحقیق: کلیه فعالیت های یک واحد تجاری می بایست در زمان تحقق بدون توجه به دریافت یا پرداخت نقدی در دفاتر مالی به هنگام ارائه گزارشهای مالی ثبت شوند.

ج-۳) اصل ثبات رویه:

باتوجه به اینکه روشهای مختلف و قابل قبولی پیرامون ثبت و شناخت فعالیت های مالی وجود دارد به منظور قابل مقایسه بودن گزارشهای مالی بایستی رویه ای که در دوره مالی قبل به کار گرفته در دوره مالی بعد نیز مورد اجرا قرار گیرد و در صورت تغییر روش مرتب در گزارش منعکس شود.

گام هفتم

مدیریت منابع انسانی

مدیریت استراتژیک (راهبردی)

مدیریت مالی، حسابداری و منابع تامین و جذب سرمایه مالی

مدیریت خطرپذیری

مدیریت تولید و انبارداری

مدیریت فروش

مدیریت خطر پذیری

خطر امری اجتناب ناپذیر است و خطر پذیری جزیی از کار یک کارآفرین محسوب می آید.

معمولا افراد در مورد خطر پذیری دارای تصورات غلطی هستند و شاید همین تصورات غلط است که بسیاری از افراد را خطر گریز ساخته است. هر چند که خطر محرک بسیار قدرتمندی است و می تواند منجر به از دست دادن نیروی انسانی حرفه ای، بازار یا فرصت های درآمد زایی و از دست دادن کامل عملیات کسب و کار شود اما اگر خطر به درستی درک و مدیریت شود می تواند به مزیت رقابتی تبدیل گردد.

در واقع خطر پذیری لازمه زندگی است. زیرا نوآوری و پیشرفت بدون خطر پذیری ممکن نمی باشد. خطر پذیری یعنی احتمال وقوع هر نتیجه ای به غیر از آنچه انتظارش را داریم.

یک کار آفرین باید مطلع باشد که چگونه میتوان خطر پذیری را مدیریت کرد. مدیریت خطر پذیری اقدامی آگاهانه است که به کار آفرین در بالا بردن احتمال تحقق پیامدهای مطلوب و کاهش پیامدهای نامطلوب یاری می رساند.

مدیریت خطر پذیری معمولاً به دو شیوه اساسی نمود عینی می یابد:

الف) مدیریت خطر پذیری برنامه ریزی شده: که شامل موارد زیر است

۱- **شناسایی خطرات:** به منظور اخذ تصمیم صحیح می بایست با طبقه بندی عوامل خطرآفرین علل خطر را شناسایی و برای آن چاره ای اندیشید.

۲- **توسعه خطر مبتنی بر دانش:** مدیریت اثربخش خطر نیازمند تهیه مخزن از اطلاعات شناسایی خطرات است. بدین ترتیب اطلاعات به روز می باشد.

۳- **تحلیل خطر:** همه پروژه ها با همه خطرات مواجه نمی شوند. لذا باید عوامل خطر را برای هر پروژه مشخص نماییم و می توانیم برای تحلیل خطرات از فرمولی استفاده نماییم تا دریابیم که چرا این عوامل برای پروژه خاصی وجود دارند. برای مثال احتمال اینکه خطری رخ دهد در مقیاس ۰ تا ۱۰۰ خواهد بود. در حالیکه شاید تاثیر آن در مقیاس دیگری تعریف شود.

۴- توسعه طرح: پس از شناسایی هر خطر، خطر طبقه بندی و تحلیل می شود. در این حالت باید طرحی برای نظارت، اندازه گیری و رفع هر یک از خطرات توسعه در نظر گرفت.

۵- نظارت بر خطر: با پیگیری روند پیشرفت کار می توان خطرات را اولویت بندی و زمان حذف آنها را تعیین نمود.

۶- فراگیری از خطر: کار آفرین می بایست همواره از خطرات درس های مهمی را فرا گیرد و این امر به آنها کمک می کند تا دوباره اشتباهات روی ندهند.

ب) مدیریت خطرپذیری واکنشی: در این شیوه با توجه به غیرقابل پیش بینی بودن منابع خطر، توانای های سازمان برای اقدام واکنشی در قبال پیامدهای مخاطره انگیز به گونه ای راهبردی مدیریت می شود.

مدیریت بحران

بحران به شرایط غیرعادی اطلاق می شود که به تصمیم فوری نیاز دارد. طبیعی است که در چنین شرایطی، ضوابط ، هنجارها و قوانین مرسوم دیگر کارساز نیست.

امروزه با پیچیده شدن محیط کار و پویایی سریع آن، هر لحظه امکان بروز یک بحران ، فرهنگ سازمان می بایست آهنگ تغییرات به خود گرفته و به سمت یک فرهنگ خلاق و متغیر گرایش پیدا کند. این امر منجر به ایجاد فرصت هایی جهت حفظ و تداوم حیات سازمان می شود.

با وقوع بحران ، واکنشهای روانی متعددی رخ می دهد که عبارتند از ناباوری ، وحشت، قبول شکست، قضاوت های غلط ، اقدامات غیر منتظره، کوتاه نظری، هیجان زیاد و نهایتاً مقصر دانستن این و آن.

موارد فوق واکنش های هستند که در ابتدای هر بحران از طرف افراد بروز می کند و علاوه بر آن، هر چند که ممکن است نوع بحران ها متفاوت باشند ولی همه آنها نقاط مشترکی دارند که عبارتند از:

- ۱- نیاز به تصمیم گیری بدیع دارند.
- ۲- عزم واکنش های سریع معمولاً پیامدهای نا مطلوب در پی دارد .
- ۳- راه حل ها محدود هستند.
- ۴- زمان به نفع تصمیم گیران نیست.

۵- تصمیمات غلط ، عواقب وخیم دارند.

۶- شدت گرفتن غیره منتظره رویدادها وضعیت بحرانی را تشدید می کند.

با توجه به مطالب ذکر شده هر مدیر یا مسئول ممکن است با این سوال مواجه شود که: چگونه باید با بحران برخورد نماید؟

- برخورد با بحران از منظر تصمیم گیری:

واضح است که وامنش ها و نحوه تصمیم گیری افراد به هنگام بحران به چگونگی برداشت آنها از اوضاع وابسته است.

بر اساس این سه عامل می توان سناریوهای مختلفی ترسیم کرد:

الف- اینکه وضعی که پیش آمده منافع خود، گروه و سازمان را تا چه حد مورد تهدید قرار داده است.

ب- زمان لازم برای عکس العمل چقدر است.(فرصت)

ج- برای سازمان تا چه حد غیرمنتظره بوده است.(غافلگیری)

بدیهی است در هنگام وضعیت بحرانی، شناخت دقیق مسئله و ارائه راه حل مناسب در زمان معین تهدیدها را به فرصت ها تبدیل می نماید.

-برخورد با بحران از منظر روانشناسی:

از منظر روانشناسی برای محدود کردن عواقب سوء بحران و کنترل وضعیت ، تصمیمات فوری نقش حیاتی بازی می کند. در چنین وضعیتی بهتر است که فکر خودمان را از روی مسائل متفاوت جدا کرده و فقط بر روی حل مسئله متمرکز نماییم.

کنترل برخورد و حفظ خویشتنداری و آرامش در تسلط بر اوضاع به هنگام بحران نقش حیاتی بازی میکند. هر چند که لازمه تصمیم گیری در بحران، تجربه و مهارت کافی است ولی افزون بر آن، مدیر باید اعتماد به نفس خود را از دست ندهد و از ذهن خود استفاده کافی ببرد.

سناریدها و حالات مختلف بحران:

۱- وضعیت کاملاً بحرانی: در این وضعیت تهدید شدید، زمان کوتاه و غافلگیری مشاهده می شود و بعبارتی حادثه پیش آمده کاملاً غیر منتظره می باشد. در چنین حالتی دیگر نمی توان از روشهای معمول برای نشان دادن عکس العمل استفاده کرد. یک کارآفرین در چنین وضعیتی بیش از هر چیز به تجربه، مهارت، سزعت، هوشمندی، خلاقیت و موقعیت سنجی نیاز دارد.

از آنجا که فرصت کافی برای جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات وجود ندارد پس باید هر چه سریعتر با توجه به اطاعات موجود موضوع ارزیابی و نسبت به آن اقدام گردد.

۲- وضعیت نو ظهور: در حالت بحران پیش آمده کاملاً غیرمنتظره می باشد ولی فرصت کافی برای تصمیم گیری وجود دارد.

۳- وضعیت آرام: در این حالت هم تهدید کم است و هم فرصت برای تصمیم گیری بسیار زیاد، ولی حادثه غیر مترقبه است. چون تهدید هم جدی نیست افراد کمتر دچار اضطراب و دستپاچگی هستند و بهتر می توانند تصمیم بگیرند.

۴- وضعیت موردی یا تصادفی: در این حالت بحران پیش آمده تهدید اساسی محسوب نمی گردد ولی اگر تصمیم گیری درست انجام نشود بحران می تواند تشدید گردد.

۵- وضعیت انعکاسی: در این وضعیت تهدید شدید است و زمان عکس العمل کوتاه ولی غافلگیری وجود ندارد. چون از قبل، وقتی حادثه ای قابل پیش بینی بوده است در چنین حالتی بهتر است کارآفرین از قبل، خودش را برای مواجهه با چنین بحرانی آماده کرده باشد تا بتواند در زمان کوتاه تصمیم های لازم را بگیرد.

۶- بحران تعمقی: در این حالی تهدید شدید است ولی زمان کافی برای عکس العمل وجود دارد و هم بحران قابل پیش بینی می باشد مثل بحران بیکاری

۷- وضعیت عادی: در چنین وضعیتی هم تهدید کم است و هم زمان برای تصمیم گیری بسیار زیاد.

چاره چیست؟

وظیفه مدیر نیست تا بعد از بروز مشکل نسبت به اتخاذ تصمیم اقدام نمی کند بلکه وظیفه اصلی مدیر این است که با افزایش معلومات خود و در نتیجه آینده نگری به سمت پیشگیری از بحران حرکت نمایید و بدیهی است که خویشنداری و آرامش و اعتماد به نفس کمک زیادی در این امر به کارآفرین خواهد شد.

گام هفتم

مدیریت منابع انسانی

مدیریت استراتژیک (راهبردی)

مدیریت مالی، حسابداری و منابع تامین و جذب سرمایه مالی

مدیریت خطرپذیری

مدیریت تولید و انبارداری

مدیریت فروش

مدیریت خطرپذیری

مدیریت تولید و انبار

وظایف مدیر تولید: اداره سامانه تولید محصولات می باشد. مدیریت تولید، کار کردی است که عهده دار تبدیل ورودی ها به خروجی ها یعنی خدمات و کالاهاست در نظام تولید، ورودی ها شامل مواد اولیه، نیروی انسانی، ماشین آلات ساختمان، فناوری، پول و خروجی ها شامل محصولات (کالاها و خدمات) می باشند.

عمده وظایف مدیریت تولید عبارتند از:

الف) پیش بینی تولید و عملیات:

پیش بینی در مدیریت تولید بسیار ضروری است. مدیریت تولید از طریق بکار بردن روش های کیفی پیش بینی، میزان فروش برای هر محصول در هر دوره زمانی، و مقدار محصولاتی را که خریداران قصد دارند در آینده خریداری کنند پیش بینی و سپس از روی این پیش بینی ها منابع مورد نیاز برای تولید را برآورد می سازند.

ب) طراحی و برنامه ریزی فرآیند تولید:

فرآیند تولید به طور معمول شامل مراحل زیر است:

- ایده تولید محصولات جدید
- مطالعه امکان پذیری فنی و اقتصادی
- طراحی فرآیند تولید
- طراحی محصولات
- تولید و بازاریابی کالا و خدمات جدید

ج) انتخاب روشهای مناسب تولید:

به طور معمول انواع روش تولید محصول عبارت است از:

- تولید مبتنی به محصول: در این تولید، واحدهای تولیدی بر اساس نوع کالا یا خدمتی که تولید می شود ، سازماندهی می شوند. تولید مبتنی به محصول به سه شکل صورت می پذیرد.



۱- **تولید واحدهای جدا:** به معنی تولید محصولات متمایز مثل تولید خودرو.

۲- **تولید فرایندی:** در این نوع تولید مواد در عملیات تولیدی نظیر غربال کردن ، آسیاب کردن ، پخت و ... جابه جا می شوند. این روش تولید در صنایع غذایی ، مواد شیمیایی- پتروشیمی و امثال اینها مشترک است.

۳- **تحویل خدمات:** در این سامانه خدمات بطور پیوسته و مسیرهای خطی به مشتریان ارائه می شود مانند تسهیلات خودروشویی.

- تولید مبتنی بر فرآیند:

در این نوع تولید، عملیات تولیدی بر اساس نوع فرآیند ها سازماندهی می شود. سامانه تولیدی مبتنی بر فرآیند، نیازمند به مهارت و آموزش و سرپرستی زیاد دارد و برنامه ریزی و کنترل تولید در آن پیچیده تر است.

(د) فن آوری تولید:

فن آوری تولید یعنی مجموعه روشهای مورد استفاده جهت تبدیل و تغییر یک دسته مواد خام به یک سری محصولات تمام شده یا نیمه تمام شده .

(ه) برنامه ریزی ظرفیت:

پس از تصمیم گیری در مورد نوع کالا و خدماتی که باید ارائه گردد، ظرفیت سامانه تولیدی نیزبایستی تعیین گردد.

(خ) برنامه ریزی تلفیقی:

شرح راهبردهایی است که زمان بندی تولید یا نرخ خدمات، تعداد نیروی کار و عوامل دیگر در تولید و همچنین سرمایه گذاری در موجودی مواد اولیه را مشخص می کند و نشان می دهد که چگونه در جهت دستیابی به اهداف بلند مدت پیشرفت حاصل می شود.

(ج) برنامه زمان بندی:

در این فرآیند منابع را در طول زمان برای انجام وظایف تعیین شده مشخص می نمایند. معمولاً برنامه های زمان بندی اغلب برنامه های کوتاه مدت تلقی می گردد.

م) کنترل موجودی و برنامه ریزی مواد:

موجودی مواد اولیه و قطعات و کالاهای کامل شده ، از لحاظ مالی و عملیاتی برای سازمان حائز اهمیت است. به دلیل اینکه موجودی ها مستلزم صرف هزینه های همچون هزینه نگهداری، نقل و انتقال و انبارداری است لذا یک مدیر تولید ، با نگهداری مقدار مناسبی موجودی در سازمان، هزینه ها را کاهش و سودآوری سازمان را افزایش می دهد.

ن) کنترل کیفیت:

کنترل کیفیت از ابزارهای مهم جهان رقابتی بحساب می آید. همیشه بایستی این نکته را مد نظر داشت که کیفیت در نظر مشتریان به صورت مستمر در حال تغییر است.

پس ضمن مناسب بودن قیمت محصول بایستی همیشه تاثیرات روانی محصول را برای بقاء شرکت مد نظر قرار گیرد و این کار غیرممکن است مگر با کنترل کیفیت محصول.

گذشته از وظایف مطرح شده مدیریت تولید، مسئولیت انبار و انبارداری نیز از شرح وظایف یک مدیر بحساب می آید . انبار به فضایی گفته می شود که بر اساس یک سامانه طبقه بندی صحیح، مواد اولیه ، کالای نیمه ساخته ، محصول ساخته شده و یا فرآورده های صنعتی و بازرگانی در آن نگهداری می شود.

تشخیص و تفکیک اجناس و اقلام مختلف از یکدیگر و طبقه بندی موضوعات برای تجزیه و تحلیل به وسیله کد گذاری انجام می گردد. روش های مختلفی که برای کد گذاری می توان از آنها استفاده شود عبارت است از:

- روش شماره گذاری ساده یا اعداد ترتیبی
- روش الفبایی
- روش تلفیق حروف با اعداد
- روش اعتباری یا دیویی
- روش نیمونیک
- روش کد گذاری بر اساس طبقه بندی کالا

روش چیدمان در انبار معمولاً به وسیله قفسه انجام می پذیرد. در واقع با چیدمان صحیح اجناس موجبات به وجود آمدن نظم و کاهش وقت در داد و ستد فراهم می آید. در امر چیدمان متغیرهایی همچون میزان تقاضا، اندازه و حجم کالا و مشخصات کیفی اجناس نقش ارزشمندی ایفا می نماید.

گذشته از مطالبات فوق الذکر یک مدیر تولید می بایست به روشهای متداول انبار گردان که به دو روش دایمی و دوره ای قابل تقسیم می باشند و اصول ایمنی و حفاظت انبار آشنایی کامل داشته باشد و اولین قدم برای رعایت این اصل ممانعت از ورود یا خروج اشخاص غیر مجاز به انبار و محوطه آن است.

گام هفتم

مدیریت منابع انسانی

مدیریت استراتژیک (راهبردی)

مدیریت مالی، حسابداری و منابع تامین و جذب سرمایه مالی

مدیریت خطرپذیری

مدیریت تولید و انبارداری

مدیریت فروش

مدیریت فروش

فروش، آخرین و مهمترین عملیات در کسب و کار یک کارآفرین است و در این مرحله کارآفرین متوجه می شود که از کسب و کار خود چه نتیجه ای گرفته است و سود و زیان وی مشخص می گردد.

در مرحله فروش در واقع کارآفرین وظیفه دارد تا مشتری را از نیازهایش مطلع سازد و کمک نماید برای رفع نیازهای مشتری. بنابراین فروش فرآیندی است که دارای سه مرحله می باشد:

۱- درک نیازهای مشتری

۲- ارائه راه حلی برای رفع این نیازها

۳- کسب رضایت مشتری

از آنجا که در فروش، فروشندگان نقش پل ارتباطی بین تولید کننده و مصرف کننده را بازی می کنند، لذا فعالیت فروشندگان می بایست توسط مدیران فروش به نحوی مقتضی ، برنامه ریزی، هدایت و کنترل شود. مدیر فروش باید اهداف فروش را مشخص کند و این اهداف را با اهداف بازاریابی و اهداف کل کسب و کار هماهنگ سازد.

مدیر فروش می بایست بخشی از اوقات خود را جهت رسیدگی به موارد زیر اختصاص دهد.

۱- گزینش و استخدام افراد مورد نیاز برای تکمیل نیروی فروش

۲- فراهم نمودن امکانات جهت آموزش کافی برای نیروی فروش خود

۳- اطمینان از اینکه سیستمها و برنامه های حقوق و دستمزد موجب انگیزش جهت فروش بیشتر در پرسنل فروش می شود.

۴- ارزیابی هر چند وقت یکبار از عملکرد نیروی فروش در زیر هر یک از وظایف مدیران فروش را به تفکیک در حوزه عملیات مدیریت فروش مورد بررسی قرار می دهیم:

- برنامه ریزی:

مدیران فروش در عملیات خود ابتدا بایستی به برنامه ریزی فروش بپردازند. اهمیت برنامه ریزی به معنای تفکر پیشاپیش و پیش بینی راه حل های احتمالی آینده است یکی از اهرم های عالی برنامه ریزی فروش که مورد استفاده مدیران فروش می تواند قرار گیرد تدوین

بودجه دقیق فروش و هزینه های توزیع و فروش، تعیین مناطق فروش و ایجاد سهمیه های فروش برای فروشندگان می باشد.

- هدایت:

وظیفه دیگر مدیر فروش، اداره و مدیریت بر نیروی فروش است. او باید نیروهای انتخاب شده برای پست های مختلف بخش فروش را به گونه ای هدایت کند که بهد نحو مطلوبی انتظارات شرکت را تحقق بخشد. اصولاً مدیران فروش با تخصیص مناطق فروش و سهمیه فروش برای فروشندگان می تواند فرآیند فروش آنها را هدایت کند.

- کنترل:

برای اطمینان از اینکه فعالیت های نیروی فروش در چهارچوب برنامه ریزی انجام شده صورت می پذیرد از عفه کنترل در آیند مدیریت فروش استفاده می شود. کنترل به معنای مقایسه نتایج بدست آمده است.

سازماندهی:

مدیر فروش باید به خوبی بخش خود را سازماندهی کند تا به نحو مطلوب و موثری وظایف متعدد و متنوع بخش فروش به انجام رسد.

- تامین نیروی انسانی :

فروش عملی است که به نیروی انسانی نیاز دارد و خدمات کامپیوتری انرا از انسان بی نیاز کنند. چنانچه قرار باشد عملیات فروش به نحو مطلوبی صورت گیرد، در درجه اول توانای ها، دانش، معلومات و کوشش جمعی افراد استخدام شده در بخش فروش اهمیت می یابد.

موفقیت آمیز بودن عملیات فروش به انتخاب و گزینش صحیح فروشندگان بستگی دارد و بنابراین مدیر فروش باید به امر انتخاب و به کارگیری، آموزش و سیستم پرداخت حقوق و مزایای فروشندگان توجه زیادی مبذول دارد.

بطور کلی فرآیند مدیریت فروش شامل ۵ مرحله زیر است:

۱- تعریف ایجاد پاگاه اطلاعاتی به منظور جمع آوری اطلاعات مربوط به فروش.

۲- تحلیل اطلاعات و بدست آوردن روندهای مختلف

۳- پیش بینی فروش های آنی بر اساس روند های قبلی

۴- تعیین سهم و مناطق فروش

۵- تعیین تعدادفروشندگان و عاملین فروش.

The End

