

مفاهیم و تعاریف

- ✓ تعریف مدیریت
- ✓ مفهوم راهبرد
- ✓ سیمای راهبردی
- ✓ خاستگاه مواضع راهبردی
- ✓ راهبرد در عمل
- ✓ مزایا و معایب راهبردهای تدوینی

بخش دوم جهت گیری راهبردی

- مدیریت راهبردی
- راهبردهای کلیت فعالیت ها
- جایگاه مجموعه فعالیتها
- روشهای تعیین جایگاه راهبردی

بخش سوم راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی

- راهبردهای عمومی و مزیت رقابتی واحدهای تجاری/خدماتی
- راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی
- طراحی راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی به روشی دیگر
- روشهای سازماندهی برای طراحی راهبرد

بخش چهارم راهبردهای عملیاتی، ارزشیابی ها و موانع اجرا

- برنامه ریزی برای اجرای راهبرد
- ارتقای عملکرد داخلی در چارچوب راهبردهای عملیاتی
- ارزشیابی کلی گزینه‌های راهبردی
- موانع عام و خاص طراحی و اجرای راهبرد رسمی

بخش پنجم پیوست ها و قضایا

- تجزیه و تحلیل های رایج برای تدوین راهبرد و ارتقای بهره‌وری
- پرسشنامه خویشتن شناسی
- قضایا

WWW.PALFIBOARD.COM

فصل اول

مدیریت

مقدمه

فروپاشی کمونیزم، شکل‌گیری ایالات متحده اروپا، استقلال و قدرت یافتن برخی کشورها و ضعف برخی دیگر از یک سو، و از سوی دیگر به هم پیوستن بازار کشورها و بوجود آمدن بازار یکپارچه جهانی، ظهور قدرت‌های جدید اقتصادی در آسیا، پیشرفت فناوری‌های بی‌سابقه بر روی کره زمین که با مشکلات خاصی مثل انفجار جمعیت، سو تغذیه، فقر و تخریب منابع طبیعی مانند نابودی لایه اوزن و جنگل‌ها و آلودگی آب‌ها همراه بوده، شرایط وصف‌ناپذیری را در جهان به وجود آورده است. در این گیرودار اگر شوروی سابق می‌توانست دیوار برلن و وحدت خود را حفظ کند قطعاً این کار را می‌کرد، یا اگر بنیادهایی شبیه آن چه انور جوخه، رهبر سابق آلبانی، ایجاد کرده بود امکان محصور کردن و منتزع نگه‌داشتن آن کشور را می‌داد، یا اگر کشورهای دیگر می‌توانستند چنین کنند، شاید توجه به امور و مسایل جهانی و حتی نگرانی در مورد آنها حداقل برای کشورهای انزواطلب موضوعیت نمی‌یافت. اما می‌دانیم در این ایام وسعت ارتباطات، دامنه و شدت نفوذ اخبار و اطلاعات به قدری است که به حصارهای فیزیکی مرزهای مختلف به سادگی اجازه محروم ساختن انسانها را از دانستن نمی‌دهد. در نتیجه بشر به آگاهی‌های درست یا نادرست و به دنبال آن به توانایی‌های زیاد - حتی برای از بین بردن مرزهای فیزیکی - دست می‌یابد. بدیهی است که سیاستگذاران کشور ما حتی اگر می‌خواستند

نمی‌توانستند کشور را چون جزیره‌ای منزوی در میان امواج پرتلاطم اقیانوس پهناور جهان محصور نگه دارند.

بدون تردید شرایط محیط بین‌المللی بر اولین برنامه پنجساله توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران اثر داشت و طبعاً برنامه پنجساله دوم که تا حدودی ادامه برنامه اول بود نمی‌توانست بدون توجه به آن شرایط - برای مثال تاثیر اوضاع اقتصادی جهان بر قیمت نفت که در اقتصاد ما نقشی انکارناپذیر دارد - تدوین شود. به همین ترتیب برنامه‌های سوم و چهارم نه تنها نمی‌توانسته‌اند نسبت به شرایط جهانی بی‌تفاوت باشند بلکه در اساس با درک عمیق‌تری از محیط بین‌الملل و فرآیند جهانی‌سازی صورت‌بندی شده‌اند. حال اگر شرایط جهانی را در کنار محورهای برنامه توسعه قرار دهیم تصویر روشن‌تری از عناصری که ما را به مبارزه دعوت می‌کند و مهلتی که برای حصول به پیروزی داریم در ذهنمان شکل می‌گیرد.

در حالی که به لحاظ تصمیم‌ها و برنامه‌های داخلی و سیاستهای خارجی از نظر صادرات نفت با محدودیت‌های جدی روبرو هستیم برای رفع نیازهای فزاینده داخلی و بازسازی خرابی‌های ناشی از جنگ هشت ساله تحمیلی عراق علیه کشورمان به منابع زیادی احتیاج داریم. کوچک کردن تشکیلات اداری و بوروکراسی دولتی به معنی کاستن از نیروی انسانی شاغل در بخش دولتی و یا پرهیز از جذب شدن نیروی جدید در این بخش است. به همین جهت فرصت‌های شغلی زیادی باید در بخش خصوصی و به‌خصوص در بخش تولید کالا ایجاد شود اگر جمعیت روبه رشد جوان و جویای کار کشور جذب بخش تولید کالا نشود حداقل سه مشکل بروز خواهد کرد. اول بیکاری منشا مفسد اجتماعی خواهد شد، دوم کشور کالایی برای مصرف داخلی نخواهد داشت و قیمت‌ها بالا خواهد رفت، سوم در صورت عدم تولید کالا امکانی برای صادرات و کسب ارز بجای ارزی که از صادرات نفت حاصل می‌شد نخواهد بود.

اما رکود نسبی اقتصادی جهان و بالا بودن تعداد تولید کنندگان انواع کالاها^۱ و خدمات در کشورها که تقریباً همگی برای کسب ارز خارجی تلاش می‌کنند تولید کنندگان داخلی کشورها را حتی در درون

۱- پانزده میلیون نفر از افرادی که در دوران جنگ سرد در شوروی سابق، اروپا و آمریکا در صنایع نظامی اشتغال داشته‌اند در دوران پس از جنگ سرد و رکود صنایع مذکور حاضر شده‌اند با دستمزدهای بسیار کم در صنایع مصرفی بکار سپرده‌اند.

مرزهای آنها در موقعیت سختی قرار داده است. از آنجا که سیاستهای کشور دیگر اجازه نمی دهد به سادگی و به هر بهانه ای از هر تولیدکننده ای حمایت شود تنها تولیدکنندگانی که بتوانند فعالیتهای خود را از جهات مختلف توجیه و توانایی عملی خویش را در ممانعت از ورود قانونی یا غیر قانونی کالاهای خارجی به کشور ثابت کنند خواهند توانست وام و ارز مورد نیاز خود را به دست آورند. به علاوه بنگاههای صنعتی تحت پوشش دولت یا متعلق به بخش خصوصی تنها با اثبات یا حداقل توجیه قابلیت خود برای سودآور شدن یا ماندن قادر خواهند بود منابع مالی خود را از راه عرضه سهام به عموم به دست آورند.

نه تنها سیاستهای اقتصادی دولت بلکه خواست مردم در مورد ارزان و با کیفیت شدن کالاهای مسئولان بنگاههای تولیدی را بیش از هر زمان دیگر در تاریخ کشورمان تحت فشار قرار می دهد تا هر چه زودتر و قبل از آنکه دچار ضرر و زیانهای جبرانناپذیری شوند کار خود را تعطیل کنند و یا تا مدتی که انبارهای مواد اولیه و اجناس ساخته شده به ایشان اجازه می دهد در مورد نحوه عمل و چگونگی تولید خویش تجدید نظر اساسی به عمل آورند. در بازار جهانی یکپارچه شده مبادلات کالا و خدمات برای شیوههای سنتی تولید ما جایی نیست و اگر در تولید و بازاریابی به شیوههای جدید (هر چند آن شیوهها در سنتهای بسیار دیرین ما ریشه داشته باشند) دست نیازیم، اگر از نظر اقتصادی وضعی بسیار اسفبار نیابیم حداقل با مشکلات اجتماعی ناشی از فقر و بیکاری به پیش خواهیم رفت.

اما ما در کشور خود از بسیاری عناصر لازم برای تولید، مثل نیروی انسانی، سرمایه، تجهیزات، زمین و مواد اولیه برخوردار هستیم ولی به نظر می رسد از تنها عنصری که باید بتواند با ترکیب صحیح عناصر یاد شده خدمات یا کالاهایی ارزنده تولید کند بهره چندان نبوده ایم. حال در واقع موفقیت ما در جبهه نبردهای بازرگانی و اقتصادی که جای نبردهای نظامی را گرفته در گرو تامین مهمترین عامل تولید یعنی مدیریت است.

توانایی ژاپن در کاهش ضایعات و هزینههای تولید از یک طرف و افزایش تنوع و حجم کالاهای آن به شیوه و سامانه های (سیستمهای) مدیریت آن کشور قابل انتساب است و اگر بهرهوری سالانه هر نفر در ژاپن ۴۱۰۰۰ دلار و در کشورهای اروپایی و آمریکایی حداقل ۳۵۰۰۰ دلار بوده، بدون تردید به مدیریتهای آن کشورها ارتباط داشته است. بهرهوری سرانه سالانه نیروی کار در کشور ما حداکثر

۴۰۰ دلار برآورد شده است این مطلب بدین معناست که ضایعات و هزینه‌های تولید بالا و حجم تولید پایین است، و مدیریت سازمان نمی‌تواند خود را در این موارد بی‌نقش بداند. در واقع وقت آن گذشته است که هر ایرانی خود را به نحوی یک مدیر و هر توانایی و لیاقتی را در زمینه مدیریت نه ناشی از دانش مدیریت بلکه تنها و صرفاً ناشی از ویژگی‌های ذاتی بداند. باید به خاطر داشت که تولید کالاها و خدمات جدید و اداره امور بنگاههای تجاری چند محصوله یا چند خدمته اعم از اینکه متعلق به بخش خصوصی یا دولتی باشد یا تحت عنوان این یا آن بنیاد اداره شود به شیوه‌هایی جدید و مدیریتی غیر سنتی و نوین نیاز دارد.

با این مقدمه و این توقع که چندین قرن پس از آنکه پیامبر اسلام (ص) با این فرموده که: "من از اینکه امتم فقیر باشد بیمی ندارم من از اینکه امتم دچار سوء مدیریت و سوء تدبیر شود بیمناکم" با آموختن از تجربیات و پی بردن به اهمیت مدیریت در پیشرفت کشورها نسبت به ارزش مدیریت اعتقادی یافته باشیم در این مبحث خلاصه وار به تعریفی از مدیریت به عنوان جز اول مدیریت راهبردی، و رابطه مدیریت با قابلیت رقابت و بهره‌وری می‌پردازیم. فصول بعد اما به طور مبسوط به جز دوم یا راهبرد اختصاص خواهد داشت.

تعریف مدیریت

برای مدیریت تعاریف متعددی عرضه شده است و آن را عمدتاً برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و رهبری، و کنترل و نظارت دانسته‌اند اما با توجه به تحولات چند ساله اخیر و اینکه به‌خصوص اخلاقیات و توجه به منابع انسانی در مدیریت امروز جایگاه خاصی یافته است. تعریف زیر برای مدیریت مناسبتر به نظر می‌رسد:

مدیریت علم و هنری است برای پدید آوردن محیطی مناسب، که در آن همفکری و همکاری با دیگران به منظور شکل دادن به فرآیندی کارساز که طی آن استفاده بهینه از منابع، برای عرضه خدمات یا کالاهایی قابل رقابت، جهت جلب رضایت متقاضیان آنها، با پرهیز از بروز هر گونه عواقب نامطلوب ممکن شود.

اجزا تعریف مدیریت

۱- علمی بودن مدیریت

منظور اینکه حداقل بخشی از مدیریت آموختنی است و مدیر با یاد گرفتن علوم لازم برای مثال توانایی طراحی فرآیند یا استفاده بهینه از منابع را کسب می‌کند.

۲- هنر بودن مدیریت

هنر مدیریت و جنبه ذاتی آن به مدیر کمک می‌کند تا او در ایجاد محیطی مناسب برای همفکری و همکاری با دیگران موفق و با استفاده از تجربه و دوراندیشی‌های خود عواقب امر را به وضوح ملاحظه کرده از جنبه‌های نامطلوب آنها پرهیز کند.

۳- فراگیر بودن مدیریت

مدیریت در هر سازمانی اعم از خصوصی یا دولتی، خدماتی، یا تولیدی و در هر واحدی از هر سازمانی در هر رده‌ای از آن موضوعیت دارد. هر مدیری در هر رده‌ای در هر واحد و هر سازمانی حداقل باید به طراحی یک فرآیند ساده یا پیچیده دست زند و چنانکه این کار را آگاهانه انجام ندهد، فرآیندهایی مانند چگونگی برخورد با مراجعان، استخدام، حقوق و دستمزد، تعمیرات، حل اختلافات، ارتباطات درونی و بیرونی و برنامه ریزی به‌خودی خود و به‌صورتی نامنسجم و شاید هم ناکاراً شکل می‌گیرد.

۴- طراحی فرآیند

فرآیندها عبارت از برنامه‌های ساده یا پیچیده در هر رده و سازماندهی برای اجرا، کنترل و نهایتاً اصلاح و بهبود مستمر آنها هستند.

۵- محیط مناسب

فضایی مشحون از صفا و صمیمیت برای کار و تلاش و پرهیز از دشمنی و انتقام‌جویی با احساس وجود عدالت در محیط کار، جذب افراد لایق و هماهنگ با آن محیط محسوب می‌شود.



شکل ۱-۱ جنبه های مختلف بهره وری

۶- خدمات یا کالاهایی قابل رقابت برای جلب رضایت متقاضیان

این عبارت به این معنی است که مدیران باید بررسی نیازهای مشتریان و مراجعان به سازمان خود را در اولویت اول قرار دهند. در واقع مدیران باید به امکانات و توانایی‌های خود از دیدگاه همان نیازها بنگرند و نه بالعکس. اما خدمات و کالاهای مدیران در عین حال باید همیشه از جهتی از خدمات و کالاهای دیگران بهتر باشد. به این ترتیب مدیران باید/رزشهایی را برای مشتریان محصولات خود خلق کنند تا آنان با طیب خاطر وجه آن محصولات را بپردازند. اما سلیقه‌ها در طول زمان تغییر می‌کند و رقبای پرنرژی‌تری وارد میدان می‌شوند. بنابراین مدیران برای راضی نگهداشتن مشتریان محصولات خویش تنها نباید به خوب بودن محصولات خود در یک زمان و در یک جا اکتفا کنند. آنان باید محصولات خود را مرتباً بهتر و در هر زمانی با خواست مشتریان متناسب سازند بدون آنکه قیمت‌ها را به‌طور غیر قابل توجیهی افزایش دهند. دست یافتن به این آرمان ایجاب می‌کند مدیران خود را در معرض اطلاعات لازم قرار دهند و سازمانهای خویش را عرصه نوآوری‌ها و خلاقیت‌ها سازند.

۷- پرهیز از عواقب نامطلوب

پرهیز از عواقب نامطلوب، ایجاب می‌کند مدیران به انتظارات افراد ذی‌نفع در سازمان احترام گذارند و اصول اخلاقی مسئولیتهای فردی و اجتماعی خود را رعایت کنند. اصول اخلاقی (مثل رازداری)، مسئولیتهای فردی (مانند حفظ سلامتی) و مسئولیتهای اجتماعی (مثل آلوده‌نکردن محیط زیست و ایجاد آثاری مثبت در محیط و برای مثال مشارکت در انجام امور عام‌المنفعه مثل ایجاد بیمارستان) را ایجاب می‌کند. عواقب نامطلوب از رفتار ناپسند، ضعف شخصیت و بی‌توجهی به آداب اجتماعی نیز می‌تواند ناشی شود. برای مثال تندخویی، تغییر رای و نظر در هر دقیقه، بی‌توجهی به وعده‌ها، ظاهر نامناسب، پرحرفی، طرز نشستن بر سر میز غذا، با سرو صدا و با دهان باز غذا خوردن هر چند مواردی کم اهمیت و بی‌تاثیر در امور بازرگانی به شمار می‌آیند، در قلمرو روابط و مبادلات تجاری گاهی عواقب نامطلوبی به بار می‌آورند.

۸- استفاده بهینه از منابع

اولین مطلب قابل توجه در این مورد پاسخ گفتن به این سوال است که: استفاده بهینه از منابع برای چه منظور؟ در واقع چون چگونگی استفاده از منابع، به کالاها یا خدماتی که به وسیله آنها تولید می‌شود

ارتباط دارد، همواره در بحث استفاده بهینه از منابع، کالاها و خدمات مربوط با آنها نیز مطرح می شود. اما چنانکه محصولات را به شکلی که در بند شش مذکور مطرح کردیم با این بند تلفیق کنیم خواهیم گفت مدیریت باید با استفاده بهینه از منابع، خدمات یا کالاهایی قابل رقابت برای جلب رضایت مشتریان یا اربابان رجوع تولید کنند.

بدیهی است که رضایت مشتریان یا اربابان رجوع در شرایط عادی در صورتی جلب می شود که /ارزشی به دست آورند. به این ترتیب ناگفته پیداست مدیریتی موفق تر است که در میدان رقابت با دیگر رقبا با استفاده بهینه از منابع، ارزشی بیشتر به مردم عرضه کند. اگر رابطه محصول (آنچه تولید می شود) و منابع (آنچه برای تولید به کار گرفته یا مصرف می شود) را به صورت کسری که در آن محصول یا بیرون داد و مخرج آن منابع مورد استفاده یا درون داد است نشان دهیم (یعنی کسری که بیانگر میزان بهره‌وری سازمان است). در آن صورت مدیریت را به صورت زیر هم می توانیم تعریف کنیم:

مدیریت علم و هنری برای پدید آوردن محیطی مناسب جهت همفکری و همکاری با دیگران برای شکل دادن به فرآیندی کارساز برای پرهیز از عواقب ناخواسته در عین تولید ارزشی بیش از ارزشی که رقبا تولید می کنند از راه افزایش بهره‌وری به شمار می آید.

چنانکه ملاحظه می شود افزایش بهره‌وری برای مدیریت از اهمیت خاصی برخوردار است و به همین دلیل خوبی و بدی مدیریت را می توان با بالا یا پایین بودن بهره‌وری آن سنجید. اما همین ایجاد ارزش، افزایش بهره‌وری، و دست یافتن به قابلیت رقابت، به طرح، نقشه، برنامه‌ای پویا و جامع نیاز دارد که در فصل بعد جوانب مختلف آن تحت عنوان راهبرد تشریح می شود.

جمع بندی و نتیجه گیری

این فصل با ارائه مقدمه‌ای کوتاه ضرورت توجه به مدیریت علمی یا به عبارت بهتر مدیریت به شیوه علمی را توجیه می‌کند و سپس تعریفی برای مدیریت پیشنهاد می‌دهد. هر چند خواننده این کتاب با تعاریف مختلف مدیریت آشناست، با این تعریف ابتدا مدیریت به عنوان جز اول مدیریت راهبردی بخاطر خواننده می‌آید و از آن پس کتاب بطور کامل به راهبرد می‌پردازد. چنانکه ملاحظه می‌شود در این فصل مدیریت با بهره‌وری مترادف دانسته و بطور ضمنی ارزشیابی مدیریت به شاخص‌های بهره‌وری محول شده است. با نگرش به مدیریت از این دیدگاه وظیفه راهبرد تحقق بهره‌وری و حصول اطمینان از ارتقای مستمر آن است.

