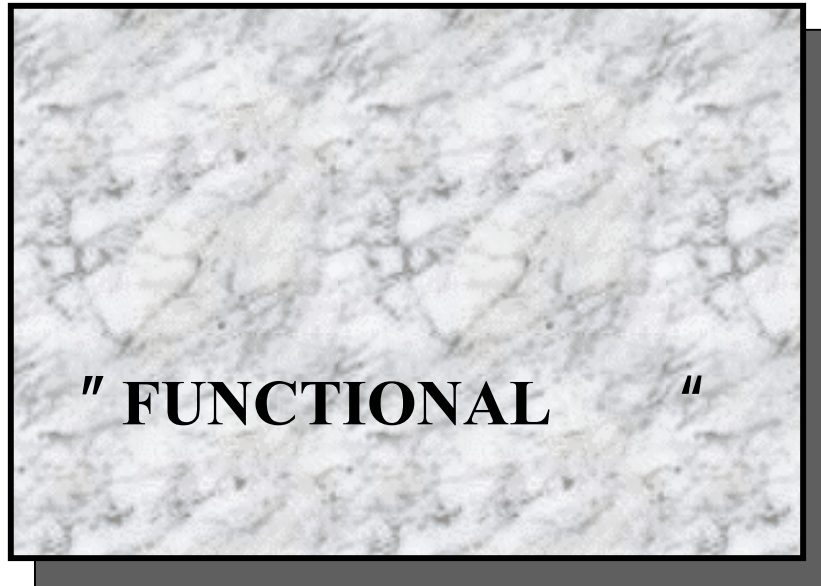


سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران



**I.D.R.**



گروه ارزیابی استراتژی‌ها  
دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک  
آذرماه ۱۳۸۲

۸۲/۰۹/SP۳

S.۲۶

R۱,۰۷-C.۳

توضیح

The Strategy Concept and Process

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

---

\* استراتژی وظیفه ای : مفاهیم کلیدی

- محک زنی وظیفه ای ۱
- قابلیت‌های وظیفه ای و مهندسی مجدد فرآیند رشته کاری ۲
- بخش بندی وظیفه ای : انتخاب کانون‌های تجربه و تحلیل مناسب ۳
- عناصر اصلی تبیین استراتژی وظیفه ای ۶

## فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۶	شکل ۱-۱۸- انواع استراتژی های وظیفه ای، با استفاده از زنجیره ارزشی
۷	شکل ۲-۱۸- عناصر اصلی تبیین استراتژی وظیفه ای
۸	شکل ۳-۱۸- روابط اصلی وظیفه ای با بازارهای خارجی
۹	شکل ۴-۱۸- تصمیمات عمده مرتبط با امور مالی
۱۱	شکل ۵-۱۸- شاخص اندازه گیری عملکرد مربوط به استراتژی مالی
۱۲	شکل ۶-۱۸- انواع تصمیمات عمده مربوط به مدیریت منابع انسانی
۱۳	شکل ۷-۱۸- شاخص های عملکرد مربوط به استراتژی منابع انسانی
۱۴	شکل ۸-۱۸- انواع تصمیمات عمده مربوط به استراتژی تکنولوژی
۱۶	شکل ۹-۱۸- شاخص های عملکرد مربوط به استراتژی تکنولوژی
۱۷	شکل ۱۰-۱۸- تصمیمات عمده مربوط به استراتژی تهیه
۱۹	شکل ۱۱-۱۸- شاخص های عملکرد مربوط به استراتژی تهیه
۲۰	شکل ۱۲-۱۸- تصمیمات عمده مربوط به استراتژی ساخت
۲۲	شکل ۱۳-۱۸- شاخص های عملکرد مربوط به استراتژی ساخت
۲۳	شکل ۱۴-۱۸- تصمیمات عمده مربوط به استراتژی بازاریابی
۲۵	شکل ۱۵-۱۸- شاخص های عملکرد مربوط به استراتژی بازاریابی

## استراتژی وظیفه‌ای: مفاهیم کلیدی

از سه استراتژی- سطح سازمانی، رشته کاری و وظیفه‌ای، استراتژی وظیفه‌ای فراموش شده‌ترین آنهاست. ما بر این باوریم که این فراموشی یکی از علل اصلی افول حالت رقابت در طی سالهای ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ می‌باشد.

### محک زنی وظیفه‌ای

برخورد استراتژیکی با وظیفه به معنای آگاه بودن از آنچه که رقبا برای توسعه قابلیت‌های منحصر بفرد خود انجام می‌دهند و داشتن توانایی برای رسیدن پایشی گرفتن از شایستگی‌های آنان می‌باشد. از نقطه نظر استراتژیک، ما صرفاً علاقمند به دانستن مبنای هزینه و نرخ بهره‌وری، نرخ نوع‌آوری محصول پیشرفت‌هایی که در دریافت تکنولوژی جدید و اصلاح فرآیندهای ساخت داشته‌ایم و وضعیت آماده به کار بودن و نوسازی تاسیسات فیزیکی، و میزان تغییرات ایجاد شده در مهارت‌های عملیاتی یا اداری بر اثر تکنولوژی اطلاعات خود نیستیم. همه اینها زمانی از اعتبار برخوردارند که با مهارت‌های مشابه رقبا اصلی خودمان سنجیده شوند. باید به جای اینکه به بهره‌وری فکر کنیم به توان خود برای رقابت با بهره‌وری رقیب خود فکر کنیم و نظائر آن. بنابراین لازمه برخورد استراتژیک با وظائف مدیریتی آگاهی کامل از رقبا و قابلیت‌های درونی موسسه در مقایسه با رقبا می‌باشد. آنچه که بیان شد نشان‌دهنده وجود یک نیاز شدید به اطلاعات وظیفه‌ای برای ایجاد ملاک‌هایی است که بتواند بعنوان استاندارد متعالی در قابلیت‌های وظیفه‌ای مورد استفاده قرار بگیرد. شناسایی مطلوب این استاندارد ها باعث ایجاد یک اقدام چالشی شده است که معمولاً محک زنی\* نامیده می‌شود.

محک زنی به سه طریق انجام می‌گیرد. اول، روش داخلی، یعنی مقایسه عملکرد خود با خود. تحلیل، سیر تکاملی خویش در طول زمان، مستقیم‌ترین راه برای مقایسه است. در همین رابطه راه کار دیگر محک زنی، مقایسه واحدهای وظیفه‌ای مختلف با هم در یک سازمان بزرگ مقیاس است. در این حالت، یک سازمان جهانی چند منظوره شاخص‌هایی استاندارد

\* Benchmarking

برای اندازه‌گیری عملکرد ایجاد کند و با استفاده از آن کارآئی، مثلاً انواع تاسیسات ساخت را در سراسر جهان اندازه بگیرد.

دومین طریق انجام مقایسه محک زنی، مقایسه قابلیت‌های وظیفه‌ای خود با رقبای پیشگام در صنعت مربوط می‌باشد. شاید بتوان گفت این روش معتبرترین شکل مقایسه است، زیرا به این طریق می‌توان منشاء برتری رقابتی پایدار را شناخت.

بهر حال، بهترین ملاک، مقایسه یک‌یک قابلیت‌ها با، به اصطلاح، بهترین‌های موجود می‌باشد. در این راه کار، از طریق مقایسه عملکرد خود در هر یک از گروه‌های وظیفه‌ای با بهترین‌های موجود آنچه را که واقعاً برای کسب برتری‌های عالی مورد نیاز می‌باشد مورد آزمون قرار می‌دهیم. باعث شگفتی است که دستیابی به اطلاعات مورد نیاز برای انجام این نوع محک‌زنی، ساده‌تر از دستیابی به اطلاعات مورد نیاز برای مقایسه خود با رقبای خود می‌باشد. بازیگران برتر، بویژه اگر تامین‌کنندگان و مشتریان شما باشند، از انگیزه قوی برای کمک به بهبود بخشیدن به قابلیت‌های شما برخوردارند، حال آنکه، رقبای شما بندرت برای جمع‌آوری اطلاعات مناسب به شما کمک می‌کنند.

### قابلیت‌های وظیفه‌ای و مهندسی مجدد فرآیند رشته کاری

در سال ۱۹۹۳ میشل همرو جیمز چارلی کتاب خود را تحت عنوان: مهندسی مجدد سازمان: اعلامیه‌ای برای انقلاب رشته کاری، منتشر کردند.

از این کتاب بیش از دو میلیون نسخه به فروش رفت و اثر فوق‌العاده‌ای بر جهان کاری گذاشت. در حقیقت، این کتاب مسیر طیف کامل خدمات مشاوره‌ای در کار را تغییر داد. مبنای فکری این پیکار بزرگ تقریباً ساده بود:

نباید به رشته کاری بعنوان مجموعه‌ای از وظیفه‌ها، بخش‌ها، یا محصولات نگاه کرد. بلکه رشته کاری یک فرآیند است. این فرآیند مانند ایجاد محصولات جدید، تحویل محصولات به مشتریان، مدیریت روابط با مشتریان در سراسر واحدهای سازمانی استاندارد موسسه، بویژه هنگامی که ساختار سازمان وظیفه‌ای است، دیده می‌شوند. ما می‌توانیم از طریق شناسایی این فرآیندهای رشته کاری؛ که در ساختارهای سازمانی متداول، هیچ کس دارای مسئولیت نمی‌باشد، فرصت‌های زیادی را برای بهبود بخشیدن به قیمت، کیفیت، خدمت، و سرعت ایجاد کنیم. علاوه بر آن ما می‌توانیم با شناخت فعالیت‌هایی که بخشی از فرآیندهای رشته کاری

می‌باشد، آن دسته از فعالیتهایی را که ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند، بشناسیم: فعالیتهایی که در طول زمان و بدون اینکه توجه کسی را جلب کرده باشند، در مسیر مخالف حرکت کرده‌اند. حذف اینگونه فعالیتهای که ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند، منبع اصلی ایجاد بهبودهای سریع، که در حقیقت قلب مهندسی مجدد می‌باشد، خواهد بود. در این فرآیند هم منطق و هم ارزش عملی فراوانی وجود دارد. در این رویکرد، در حقیقت توجه به جایی جلب می‌شود که امکان دستیابی به بهبود حائز اهمیت وجود داشته باشد. بهر حال تجربه نشان می‌دهد که اینگونه عقاید هیجان‌انگیز جدید، بیش از اندازه مورد تاکید و اغراق قرار می‌گیرند. نظریه فرآیندهای رشته‌کاری ناگهان وارد می‌شود، و پس از آن به وظائف بعنوان سیلوهای که فعالیتهای رشته‌کاری موسسه را از یکدیگر جدا و تفکیک کرده‌اند، نگریسته می‌شود. در این سناریو، وظائف را دیوارهایی می‌دانند که مانع یکپارچگی مناسب رشته‌کاری می‌شوند. فرآیندهای رشته‌کاری ناگهان مد روز می‌شود، و وظائف از مد می‌افتند.

به نظر می‌رسد که در این نتیجه‌گیری پیام خطرناکی نهفته است. همانطور که اغلب اتفاق می‌افتد، هیچک از آنها به تنهایی اعتبار ندارد. هم فرآیندهای رشته‌کاری اثر بخش، و به همان درجه از اهمیت، قابلیت‌های وظیفه‌ای برای کسب یک جایگاه رقابتی سالم مورد نیاز می‌باشند. بدیهی است، ما می‌باید در قالب عباراتی مستدل مسئولیتهای مربوط به ایجاد فرآیندهای اثر بخش رشته‌کاری را واگذار کنیم؛ ولی همزمان با آن باید از نظر وظیفه‌ای نیز عالی باشیم.

#### **بخش بندی وظیفه‌ای: انتخاب کانونهای تجربه و تحلیل مناسب**

در تدوین استراتژی وظیفه‌ای، از زنجیره ارزش بعنوان چارچوبی برای شناسایی کانونهای تجزیه و تحلیل استفاده می‌شود. در شکل ۱-۱۸ فعالیتهای موسسه بشکلی گروه بندی شده‌اند که شش زمینه برای تجزیه و تحلیل وظائف استراتژیک ایجاد می‌کنند:

- استراتژی مالی
- استراتژی منابع انسانی
- استراتژی تکنولوژی
- استراتژی تهیه و تأمین
- استراتژی ساخت
- استراتژی بازاریابی

البته زمینه‌های دیگری از تجزیه و تحلیل استراتژیک وجود دارد. وظائف اداری نیز به عمد حذف شده است، البته نه بدلیل عدم اهمیت آن، بلکه بدلیل عدم توانایی در برخورد مؤثر با آن در این کتاب دیدگاه‌های خاصی که هنگام برخورد با استراتژی وظیفه‌ای مد نظر قرار می‌گیرند عبارتند از:

#### در استراتژی مالی کل موسسه کانون تجزیه و تحلیل خواهد بود.

امور مال محوری‌ترین وظیفه در هر موسسه می‌باشد. بدون شک پاسخگویی نهائی بر به عهده مدیر عامل می‌باشد. تصمیمات کلیدی، مانند: دریافت و تخصیص منابع مالی، و متعادل کردن پورتفوی رشته کاری، را فقط می‌توان از منظر موسسه بعنوان یک کل انجام داد.

برای استراتژی منابع انسانی، دو کانون تجزیه و تحلیل وجود دارد: بخش‌بندی بازارهای نیروی کار و واحد کاری استراتژیک (SBU).

انواع بازارهای نیروی کار عبارتند از: مدیران، حرفه‌ای‌ها، کارکنان اداری، و کارکنان ساعتی؛ ولی ممکن است در بعضی موسسات شناخت بخشهای تخصصی‌تر مورد نیاز باشد. در نگرش واحد کاری استراتژیک، واحدهای کاری بر حسب نیاز آنها به منابع انسانی از منظر استراتژیک از یکدیگر تفکیک می‌شوند.

در استراتژی تکنولوژی، کانون تجزیه و تحلیل واحد تکنولوژی استراتژیک (STU) می‌باشد.

یک واحد تکنولوژی استراتژیک آن دسته از مهارتها و رشته‌های علمی را که برای یک تولید محصول، خدمت، یا فرآیند مورد نیاز یک بازار خاص بکار گرفته می‌شوند، در بر می‌گیرد. در تدوین استراتژی‌های تکنولوژی، شناسایی کلیه واحدهای تکنولوژی استراتژیک (STU) یک وظیفه اساس محسوب می‌شود. در این استراتژی پورتفوی کامل تکنولوژی‌های مورد نیاز در تولیدات و فرآیندهای موسسه به منظور کسب برتری رقابتی تهیه می‌شود. در اینجا یک سوال اساسی مطرح می‌شود: صاحب چه تکنولوژی‌هایی هستیم، و برای حفظ و ارتقاء قابلیت‌های رقابتی خود به چه تکنولوژی‌هایی نیاز داریم؟ تبیین تکنولوژی‌های مورد نیاز اساسی بخش‌بندی واحد تکنولوژی استراتژیک (STU) می‌باشد. گام بعدی تجزیه و تحلیل نقاط



قوت پورتفوی تکنولوژی ایجاد شده خواهد بود. روش علمی این نوع بخش بندی در فصل ۲۰ ارائه می‌شود.

در استراتژی ساخت کانون تجزیه و تحلیل واحد ساخت استراتژیک (SMU) می‌باشد. یک واحد ساخت استراتژیک (SMU) گروهی از محصولات است که دارای اهداف استراتژیک ساخت یکسان مانند هزینه، کیفیت، و ابستگی، قابلیت انعطاف، و نوآوری باشند. مدیران ساخت تا کنون توجه خاصی به این مفهوم مهم و ساده مبذول داشته‌اند: یک کارخانه نمی‌تواند گونه‌های زیادی از وظائف متفاوت را به شکلی استثنائی خوب انجام دهد. عملکرد کارخانه‌ای که دارای هدف رقابتی روشن بوده و فعالیت خود را بر تعداد محدودی محصول برای یک بازار تعریف شده متمرکز می‌کند، بر عملکرد یک کارخانه معمولی که مجموعه‌ای از اهداف ساخت ناسازگار را دنبال می‌کند برتری دارد. واحد ساخت استراتژیک تعیین کنند درجه تمرکز کارخانه بر تعداد محصول می‌باشد. استراتژی ساخت موضوع فصل ۲۱ خواهد بود.

برای استراتژی تهیه، دو کانون تجزیه و تحلیل وجود دارد: واحد ساخت استراتژیک (SMU) و واحد کاری استراتژیک (SBU).

هنگام بر خورد با تصمیمات خرید یا ساخت\* واحد ساخت استراتژیک (SMU) مهم است، و سایر موضوعات مربوط به تهیه، با میزان ترکیب عمودی موسسه ارتباط دارد. هنگامیکه به تهیه بعنوان وظیفه اصلی برای پشتیبانی از توسعه استراتژیک رشته کاری نگریسته می‌شود، واحد کاری استراتژیک (SBU) مرکز توجه خواهد بود.

برای استراتژی بازاریابی، کانون تجزیه و تحلیل، واحد کاری استراتژیک (SBU) خواهد بود.

واحدهای کاری استراتژیک (SBU) را از منظر بازار بر حسب محصولات و خدماتی که به گروهی خاص از ارباب رجوع ارائه می‌کند و با مجموعه‌ای خاص از رقبا مقابله می‌کند

\* Make or Buy Decisions

تعریف کرده‌اند. این دیدگاه دقیقاً در هنگام اشاره به استراتژی بازاریابی نیز مد نظر قرار می‌گیرد.

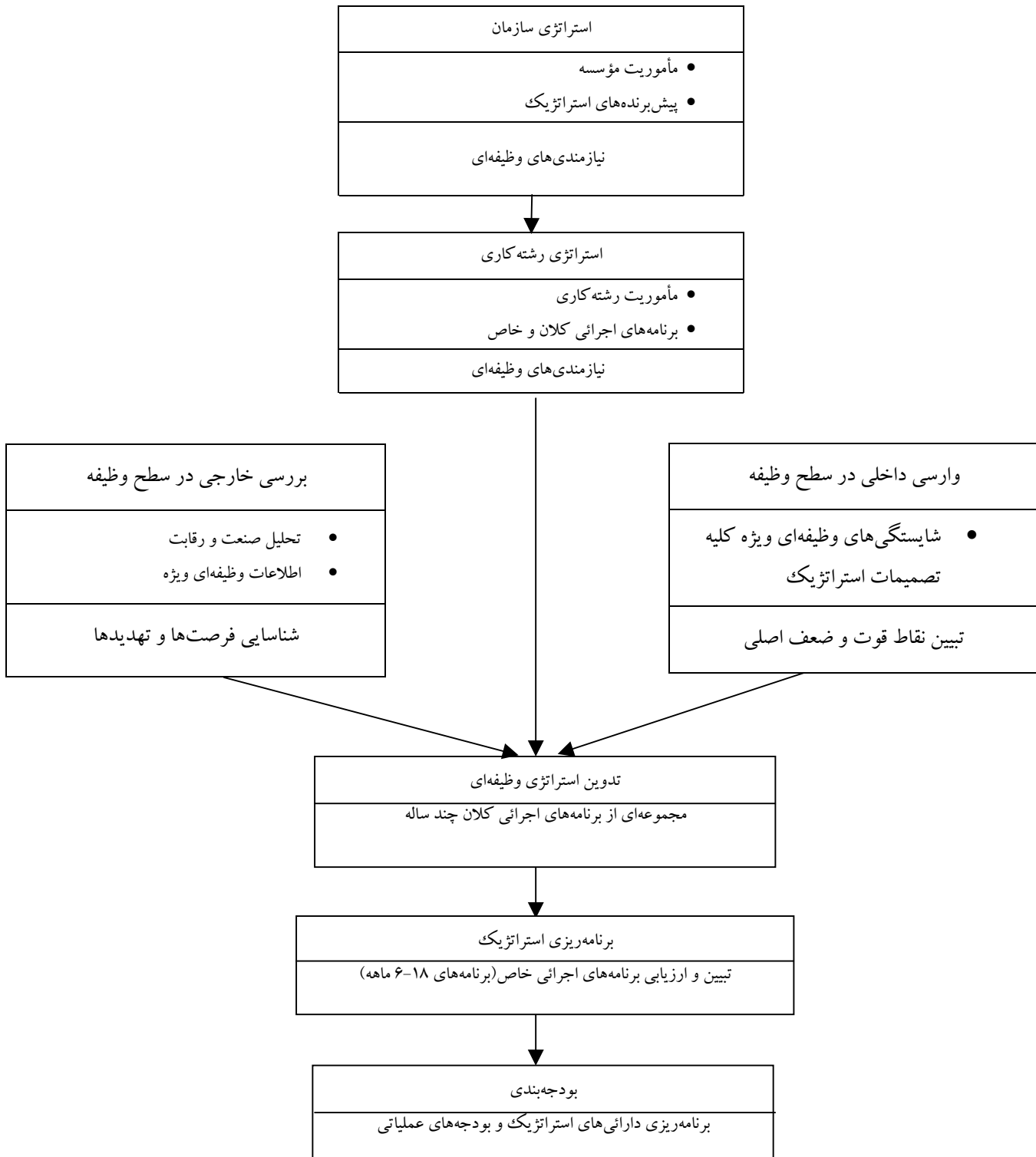
### عناصر اصلی تبیین استراتژی وظیفه‌ای

شکل ۲-۱۸ عناصر اصلی تبیین استراتژی وظیفه‌ای را نشان می‌دهد. وظائف برای تدوین استراتژی وظیفه‌ای مشابه وظائفی است که در تدوین استراتژی رشته‌کاری انجام می‌گیرند. بهر حال تفاوت‌های قابل توجهی نیز بین آنها وجود دارد.

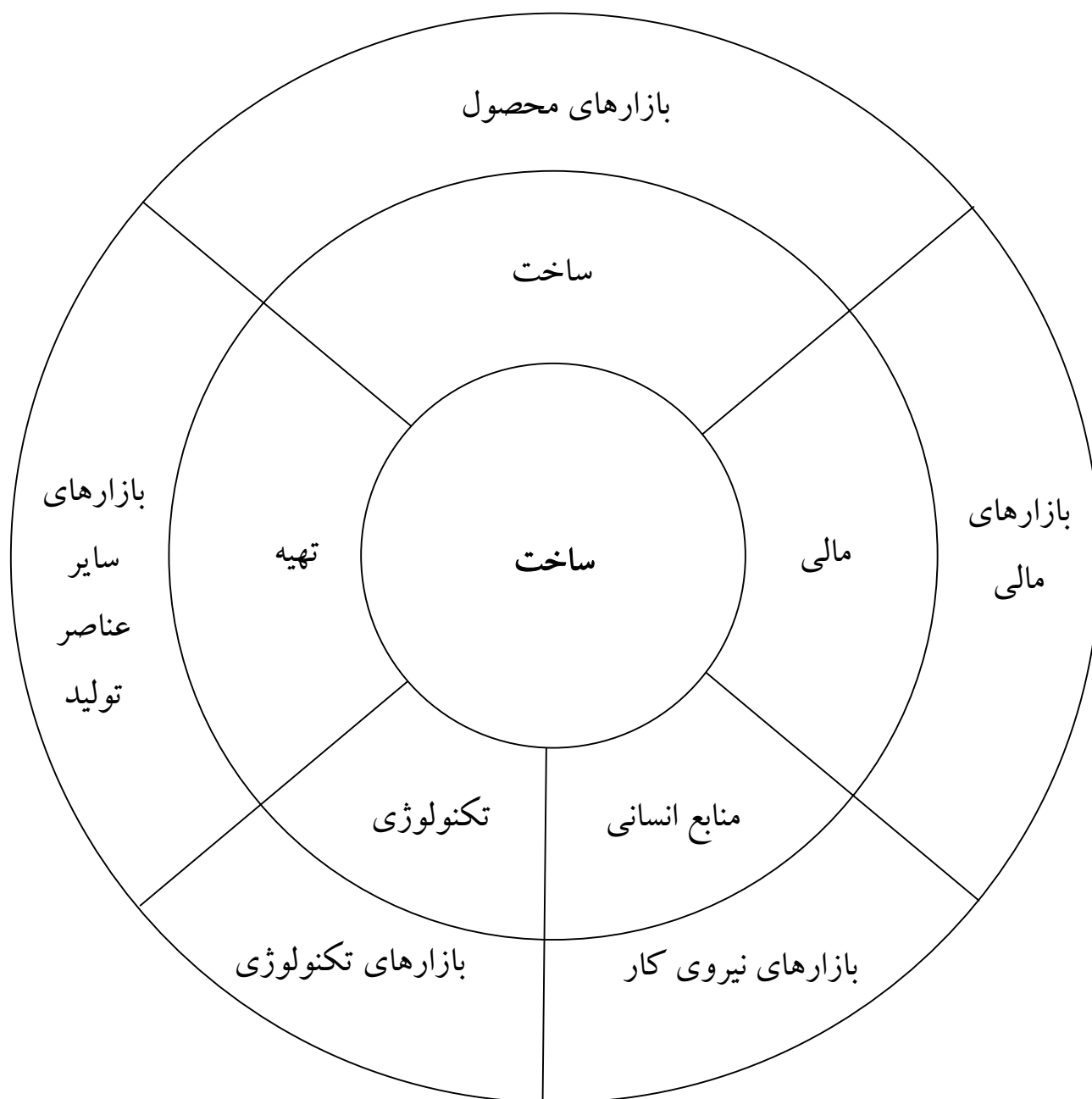
شکل ۱-۱۸. انواع استراتژی‌های وظیفه‌ای، با استفاده از زنجیره ارزشی.



شکل ۲-۱۸. عناصر اصلی تبیین استراتژی وظیفه‌ای



شکل ۳-۱۸. روابط اصلی وظیفه‌ای با بازارهای خارجی



## شکل ۴-۱۸. تصمیمات عمده مرتبط با امور مالی

اطلاعات ویژه مالی، برای شناخت ویژگی‌های فعلی و روندهای آینده بازارهای مالی و سرمایه در سراسر جهان، مانند: آرایش فرصت‌های مالی، تغییرات ایجاد شده در قوانین، نوسانات نرخ ارز، راه کارهای مختلف مدیریت ریسک از طریق مبادلات مالی.

بودجه‌بندی سرمایه، عمدتاً: تصمیم‌گیری در مورد مناسب بودن سرمایه‌گذاری، درخواستهای تخصیص سرمایه بوسیله نوع سرمایه‌گذاری، و بودجه برای مخارج سرمایه‌ای کل.

ادغام‌ها، تملیک‌ها، و اغلال‌ها، شامل: شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها، انواع مالکیت‌ها، فعالیت‌های مشترک، گسترش‌های بین‌المللی، و بطور کلی، رهنمودهایی برای توجه به اینگونه موضوعات از نظر سازمان.

مدیریت سهام و خط مشی توزیع سود سهام، ترکیب: درآمدهای کسب شده بعنوان منبع مالی، بازخرید سهام، انتشار سهام جدید و سهام ویژه، پراکندگی سهام و یکپارچگی سهام، و خط‌مشی‌های مربوط به خرید سهام از طریق قرضه.

امور مالی بدهی‌های بلندمدت، که برای تعیین ساختار سرمایه مؤسسه و نرخ‌بندی بدهی از ضروریات است، و عمدتاً مربوط به: گشایش منابع جدید بدهی‌های بلند مدت، ایجاد مناسب‌ترین دوره زمانی بدهی، و مدیریت پورتفوی بدهی.

مدیریت سرمایه‌جاری به کلیه تصمیمات مربوط به امور مالی کوتاه مدت مؤسسه مربوط می‌شود، و عمدتاً: مدیریت نقدینگی، مدیریت اعتبار، و مدیریت کالا را شامل می‌شود.

مدیریت وجوه بازنشستگی دربرگیرنده کلیه تصمیمات مربوط به مدیریت وجوهی است که بوسیله مؤسسه و کارکنانش برای مقاصد بازنشستگی پرداخت می‌شود.

مدیریت مالیات شامل تعدادی موضوعات مالی و قانونی که مجموع مالیات‌های پرداختی یک سازمان به نهادهای دولتی اعم از محلی و خارجی را تعیین می‌کند. این موضوعات شامل مرادوات با: تصمیمات سرمایه‌گذاری، تملیک و انحلال؛ خط‌مشی امور مالی و تقسیم سود سهام؛ و فعالیت‌های بین‌المللی می‌باشند.

## ادامه شکل ۴-۱۸

مدیریت ریسک برای کمک به مؤسسه برای حفاظت از عملیاتش در برابر حوادث پیش‌بینی نشده که ممکن است باعث ایجاد تنگناهای مالی و حتی فقدان منابع مالی در شرایط حاد بشود.

از بین راه‌کارهای موجود می‌توان به: استفاده از ابزارهایی مانند راه‌کارهای واگذاری حق خرید و فروش، معاوضه، معاملات سلف، قراردادهای آینده، و سایر راه‌کارها برای حفاظت مؤسسه در برابر ریسک‌های ناشی از نرخ تورم، سود، و مبادلات ارزی، قیمت کالاها، و بی‌ثباتی سهام؛ استراتژی سرمایه‌گذاری از طریق داد و ستد دارائی‌های ثابت یا جاری، دارائی‌های با عمر طولانی یا با عمر کوتاه، و اقدامات متنوع‌سازی در رشته‌کاری، صنعت، و سطح بین‌المللی؛ ائتلاف‌ها و همکاری‌ها؛ استراتژی‌های مالی؛ حمایت‌ها و امتیازات دولت و انواع خط‌مشی‌های عملیاتی وابسته به تصمیمات ساخت در برابر خرید، قراردادهای بلند مدت در برابر کوتاه مدت، حق معاملات با هزینه‌های ثابت در برابر هزینه‌های متغیر، اشاره کرد.

مدیریت روابط با جامعه مالی، شامل: بانکداری تجاری و سرمایه‌ای، سازمانهای بین‌المللی، تحلیل‌گران صنعت، و مؤسسات اعتباری.

سازمان مالی و زیرساخت مدیریتی، شامل نقش عنصر مالی در داخل ساختار سازمانی مؤسسه و طرح سیستم‌های مدیریتی که با: روش‌های حسابداری، مراکز مسئولیت، شاخص‌های عملکرد مالی، و دامنه وظایف خزانه‌داری و کنترلر، و پشتیبانی سیستم‌های اطلاعات، برخورد دارد.

شکل ۵-۱۸. شاخص اندازه‌گیری عملکرد مربوط به استراتژی مالی

شاخص‌های بازار سرمایه که معرف ارزیابی خارجی عملکرد اقتصادی مؤسسه در ارتباط با رقبای کلیدی، از طریق استفاده از شاخص‌های معروف و متداول مانند: نسبت قیمت به درآمد ( $\frac{P}{E}$ )، سود سهام حاصله (نسبت سود سهام به قیمت)، درآمد هر سهم (EPS)، نسبت ارزش بازاری به دفتری (M/B)، و بسیاری شاخص‌ها دیگر، می‌باشد.

شاخص‌های سودآوری که متداول‌ترین شاخص‌ها می‌باشد: برگشت سرمایه (دارائی) (ROA)، برگشت سرمایه سهام (ROE)، برگشت سرمایه گذاری (ROI)، و حاشیه فروش. بالابودن قابلیت مؤسسه برای کسب سود به میزانی بالاتر از هزینه سرمایه حائز اهمیت است. می‌توان این شاخص‌ها را برای قضاوت درباره عملکرد مؤسسه با شاخص‌های رقبای آن مقایسه کرد.

ریسک با اهرم مالی بتا (B)  $\left( \frac{\text{بدهی سهام}}{\text{سرمایه سهام}} \right)$  یا نرخ اوراق قرضه سنجیده می‌شود. هزینه سرمایه برای بدهی و سود سهام، و ترکیب قابل قبولی از آنها. رشد سرمایه (دارائی‌ها)، درآمدها، فروش‌ها، فرصت‌های سرمایه‌گذاری، و هر چیز دیگری که به مؤسسه مربوط می‌شود.

## شکل ۶-۱۸. انواع تصمیمات عمده مربوط به مدیریت منابع انسانی

اطلاعات ویژه مدیریت منابع انسانی برای شناخت اقدامات مربوط به مدیریت در بازارهای منابع انسانی، و تغییرات مورد انتظار در آن. موضوعات مهم آن عبارتند از: ساختارهای پاداش، سطوح و جبران خدمت پست‌ها و شغل‌ها، راه‌کارهای آموزش و پرورش ظرفیت‌ها، تغییرات مربوط به مدیریت منابع انسانی، روندهای ایجاد و پیوستن به اتحادیه‌ها، جذابیت تخصص‌های کلیدی از زاویه دید خارج از سازمان، از رده خارج شدن مهارت کارکنان سطوح پائین، و اقدامات آموزشی.

گزینش، ارتقاء و انتصاب، برای مدیریت حرکت اشخاص به داخل، میان، و خارج سازمان، ایجاد تناسب بین منابع انسانی موجود و شغل‌های سازمانی.

ارزش‌یابی، برای ارزیابی عملکرد اشخاص در داخل سازمان، و در نتیجه، ایجاد امکان تخصیص مناسب پاداشها، طراحی برنامه‌های بهبود مدیریت مؤثر، نگهداری فهرست استعدادهای موجود، و ارتقاء و انتصاب مناسب کارکنان.

پاداشها جبران خدمت به شکل‌های مختلف، مانند: پولی، ارتقاء، تقدیر و تشویق مدیریت، فرصت‌های رشد خدمتی، قدردانی از مشتریان، ایجاد احساس خوب در کارکنان، فرصت‌های یادگیری، امنیت، مسئولیت، احترام و دوستی با همکاران. بهبود مدیریت، ایجاد مکانیسم‌هایی جهت ارتقاء مهارت‌ها، فرصت‌های ارتقاء و مسیرهای رشد شغلی.

روابط کار و کارکنان و حق اظهار نظر به منظور ایجاد فضای تعاون و همکاری بین مدیران و کارکنان.

سازمان مدیریت منابع انسانی و زیرساخت مدیریت، که بر تبیین جایگاه مدیریت منابع انسانی در ساختار سازمان، و سیستمها و روشهای مورد نیاز برای اداره آن، عمدتاً بر مسئولیتهایی که در محدوده واحد منابع انسانی واحد قرار می‌گیرند، و نیاز به مشارکت سایر واحدهای مؤسسه تمرکز می‌کند.



## شکل ۷-۱۸ شاخص‌های عملکرد مربوط به استراتژی منابع انسانی

- رضایت شغلی
- عملکرد شغلی
- ترک کار و جابجایی کارکنان
- غیبت
- انگیزش
- امنیت شغلی
- چشم‌اندازهای رشد شغلی
- فشار روانی
- شرایط ایمنی و سلامت
- درآمد

این ویژگی‌ها می‌باید بوسیله آمارهای جمع‌آوری شده، تماس‌های شخصی بین رئیس و مرئوس، تعهدات ایجاد شده بوسیله سیستم مدیریت بر مبنای هدف، بررسی عکس‌العمل‌های کارکنان، و بررسی شناخت شغلی محاسبه شوند.

اساساً، می‌باید برای کشف درجه سلامت فضای منابع انسانی، از مجموعه‌ای از مکانیسم‌ها استفاده کرد. علاوه بر آن، فهرست پیشنهادی را می‌توان به منظور تطبیق بیشتر جایگاه استراتژیک مؤسسه و شرایط انحصاری آن، تکمیل و تصحیح کرد.

## شکل ۸-۱۸. انواع تصمیمات عمده مربوط به استراتژی تکنولوژی

اطلاعات ویژه تکنولوژی عمدتاً به منظور: جمع‌آوری اطلاعات با توجه به وضعیت حال و آینده توسعه تکنولوژی، شناسایی واحدهای فنی استراتژیک (STU) مؤسسه، ارزیابی نقاط قوت فنی ایجاد شده بوسیله واحدهای فنی استراتژیک (STU) در مقایسه با رقبای اصلی، و کشف مرکز نوآوری در نواحی اصلی تولید (مصرف‌کنندگان، سازندگان، تأمین‌کنندگان، و دیگران)

انتخاب تکنولوژی، که در آن، مؤسسه تلاشهای خود را برنوآوری در فرآیندها و تولیدها، در هر مرحله‌ای از سیکل زندگی رشته کاری متمرکز می‌سازد. زمان‌بندی معرفی تکنولوژی جدید، عمدتاً تصمیمات مربوط به متقدم و متاخر بودن در نوآوری تولیدات و فرآیندها، شناسایی خطرات و مزایای ناشی از استراتژی رهبری و پیروی، و حصول اطمینان از همسوئی استراتژی تکنولوژی منتخب با استراتژی‌های رشته کاری مؤسسه.

روش‌های وارد کردن تکنولوژی (کسب تکنولوژی)، از طریق اتکاء به تلاشهای داخلی و یا متوسل شدن به منابع خارجی، راه‌کارهای ممکن عبارتند از: توسعه داخلی، دریافت از خارج، دریافت حق امتیاز، فعالیت مشترک داخلی، فعالیت مشترک و ائتلاف سرمایه مشترک و ورود تحصیلات به سازمان.

استراتژی افقی تکنولوژی، شناسایی و بهره‌گیری از روابط تکنولوژیکی متقابل موجود در بین رشته‌های کاری مستقل، ولی مربوط، به منظور ارتقاء برتری رقابتی مؤسسه از طریق: تکنولوژی‌های محصولات مشترک، تکنولوژی‌های فرآیندهای مشترک، تکنولوژی‌های مشترک در سایر فعالیتهایی که ارزش افزوده ایجاد می‌کند، ادغام یک محصول در دیگری، پیدا کردن مشترکات محصولات.

انتخاب، ارزیابی، تخصیص منابع و کنترل پروژه، شامل: ایجاد معیار تخصیص منابع، تخصیص وجه به هر پروژه با اعمال کنترل قابل انعطاف برای منابع جهت پشتیبانی از، و طراحی پروژه‌ها، درجه نوسانات در تخصیص وجوه به تکنولوژی، و عمق شکاف سود که می‌باید بوسیله محصولات جدید پر شود.

## ادامه شکل ۸-۱۸

تکنولوژی سازمان و زیرساخت مدیریتی، تمرکز بر: تبیین ساختار سازمانی عنصر تکنولوژی، شناسایی مکانیسم‌های هماهنگ‌کننده که برای بهره‌برداری از روابط تکنولوژیکی متقابل واحدهای مختلف کسب و کار و فعالیتهای زنجیره ارزشی مورد نیاز می‌باشند، ایجاد مسیرهای رشد شغلی برای دانشمندان و حرفه‌ای‌های فنی، طراحی سیستم‌های انگیزشی و پاداش برای دانشمندان و حرفه‌ای‌های فنی، میزان دخالت مدیران ارشد در تصمیمات تکنولوژیکی، فرآیند تصمیم‌گیری برای تخصیص منابع به پروژه‌های تکنولوژیکی، و حفاظت از دانش فنی تکنولوژیکی از طریق خط مشی‌های ثبت حق اختراع و خط‌مشی‌های انتشاراتی.

شکل ۹-۱۸. شاخص‌های عملکرد مربوط به استراتژی تکنولوژی

نرخ نوآوری تکنولوژی، انتخاب یک یا چند شاخص عملکرد تکنولوژیکی برای محصولات و فرآیندهای کلیدی (منحنی S یک نمایش گرافیکی خوب برای نرخ نوآوری تکنولوژیکی است).

بهره‌وری تحقیق و توسعه (R&D) که از طریق تقسیم بهبود عملکرد محصولات یا فرآیندها بر سرمایه‌گذاری تدریجی در تحقیق و توسعه به دست می‌آید. نرخ برگشت سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، سود حاصله از سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه را اندازه می‌گیرد.

منابع تخصیص یافته به تحقیق و توسعه سطح مخارج تخصیص یافته به پروژه‌های مختلف، رشته‌های کاری در کل مؤسسه را نظارت و کنترل می‌کند.

نرخ معرفی محصولات جدید، بوسیله تعداد محصولات جدید که در طول سال معرفی می‌شوند، تعداد حق اختراع ثبت شده، و درصد فروش ناشی از محصولات جدید.

## شکل ۱۰-۱۸. تصمیمات عمده مربوط به استراتژی تهیه

**اطلاعات ویژه تهیه و تأمین** برای آگاهی از اقدامات مشترک متداول در بازارهایی که عامل تولید برای مؤسسه هستند، تلاش برای پیش‌بینی تغییر و تحولاتی که ممکن است بر عملکرد عنصر تهیه اثر بگذارد. موضوعات مهم عبارتند از: مراکز مختلف عرضه در سراسر جهان، تغییرات قانونی، تشکیل کارتل توسط عرضه‌کنندگان، سلامت عمومی و موضع رقابتی عرضه‌کنندگان کلیدی، تغییرات تکنولوژی اثرگذار بر تهیه، الگوهای توزیع، و اقدامات و نوآوری‌های مدیریت مواد.

**گزینش، ارزیابی، و توسعه عرضه‌کنندگان**، برای پیدا کردن، انتخاب کردن، ارزیابی کردن، توسعه دادن، اداره کردن، و برانگیختن عرضه‌کنندگانی که توانمند و علاقمند به فراهم آوردن کیفیت، خدمات، قیمت‌های رقابتی پایدار هستند؛ حفظ روابط سالم با عرضه‌کنندگان، عقد قراردادهای فرعی، خرید از داخل شرکت، و تصمیمات خرید در برابر ساخت.

**مدیریت کیفیت کالای خریداری شده**، که شامل، تبیین مشخصات کیفیت مناسب کالای تولید شده، بازرسی اقلام خریداری شده به منظور حصول اطمینان از تطبیق آن با مشخصات بیان شده، و حتی ایجاد یک فرآیند کنترل کیفیت در کارخانه عرضه‌کنندگان.

**مدیریت مواد کالای خریداری شده**، کنترل جریان حرکت کلیه کالاهای خریداری شده به داخل سازمان، عمدتاً: طرح‌ریزی و کنترل مواد، پردازش سفارش، حمل و نقل کالای ورودی، کنترل انبار، دریافت، حرکت مواد در داخل کارخانه، تعیین تکلیف کالاهای قراضه و زائد.

**تجزیه و تحلیل ارزش، تجزیه و تحلیل قیمت/هزینه**، و استاندارد سازی، برای مقابله با اطلاعات دست و پاگیر و روابط بین قیمت، کیفیت، طرح، قابلیت، ساخت، استانداردسازی، و هزینه. تجزیه و تحلیل هزینه یک تلاش نظام یافته در جهت تجزیه و تحلیل نیازهای وظیفه‌ای به منظور دستیابی به کمترین هزینه ممکن، متناسب با عملکرد مورد نیاز، قابلیت اطمینان، کیفیت، و قابلیت نگهداری یک محصول می‌باشد.

## ادامه شکل ۱۰-۱۸

**سازمان تهیه و زیرساخت مدیریتی**

الف) سازمان. تصمیمات مربوط به چگونگی ایجاد ساختار تهیه باید حاوی دو موضوع اصلی باشد: درجه تمرکز در برابر عدم تمرکز خرید، و نیاز به هماهنگ کردن فعالیتهای خرید با سایر وظائف مدیریتی، که مهمترین آنها عبارتند از: ساخت، تکنولوژی، بازاریابی، توزیع، کنترل کیفیت، و تأمین مالی. وظیفه تهیه باید دارای چهار امتیاز ویژه باشد: انتخاب مراکز عرضه، برقراری ارتباط با عرضه کنندگان، ممیزی درخواست خرید با توجه به نیاز، و مدیریت ابعاد تجاری وظیفه، از جمله چگونگی خرید، قیمت، برنامه زمانی و شرایط سفارش، دستورالعمل‌های بسته‌بندی و حمل.

ب) سیستم تهیه. عنصر اصلی زیرساخت مدیریتی، ایجاد یک سیستم جامع لجستیک تهیه شامل: بررسی درخواست‌ها تثبیت فهرست بهاء، تهیه جدول زمانی خرید و تحویل، صدور دستور جزء، بررسی شرایط قانونی قراردادها، پی‌گیری تحویل، بررسی رسید مواد، و تأیید صورتحساب خرید. علاوه بر آن، سیستم باید از قابلیت نگهداری و به روز کردن کلیه سوابق، و اطلاعات مورد نیاز برای حل و فصل مناسب موضوعات تهیه برخوردار باشد.

## شکل ۱۱-۱۸ شاخص‌های عملکرد مربوط به استراتژی تهیه

تیین اندازه‌گیری مؤثر عملکرد تهیه، بدلیل وجود عواملی که می‌باید برای ایجاد جریان مداوم مواد مورد نیاز، در پائین‌ترین قیمت با یکدیگر تعامل داشته باشند، کار مشکلی است. اهداف تهیه که می‌باید تحقق یابند عبارتند از: کیفیت بهینه، کمترین هزینه نهائی، خدمت مؤثر عرضه‌کنندگان، تداوم عرضه، یک دانش فنی مداوم عرضه‌کنندگان، و روابط خوب و دائمی عرضه‌کنندگان. برخی نمونه‌های اندازه‌گیری عملکرد عبارتند از:

**شاخص‌های عملکرد هزینه،** هزینه‌های کالاهای خریداری شده در مقایسه با هزینه‌های استاندارد، هزینه‌های اداری بخش خرید بعنوان قسمتی از خرید کل، ارزش افزوده کل کالاهای خریداری شده بعنوان قسمتی از هزینه کل، نسبت‌های گردش موجودی، و صرفه‌جویی‌های بعمل آمده در هزینه.

**شاخص‌های عملکرد خدمات،** درصد سفارش‌های به موقع و میانگین تأخیر در سفارش‌هایی که به موقع انجام نشده‌اند.

**شاخص‌های عملکرد کیفیت،** کیفیت خریدها برحسب مشخصه‌های اعلام شده، قابلیت اطمینان کالاهای خریداری شده، و کیفیت فروشنده.

**شاخص‌های روابط فروشنده.**

## شکل ۱۲-۱۸. تصمیمات عمده مربوط به استراتژی ساخت

اطلاعات ویژه ساخت، مشاهده اقدامات و روندهای ساخت در صنعت، مانند: تغییرات در تأسیسات رقبا، توسعه‌های تکنولوژیکی در تکنولوژی‌های فرآیند، مواد خام و قطعات جدید، استانداردهای ساخت، اقدامات مربوط به سرمایه‌گذاری زیربنایی، و قوانین محیطی.

تأسیسات، که به شرح زیر تعیین می‌شود: تجهیزات کارخانه و منابع انسانی موجود، عدم بکارگیری ظرفیت با توجه به تقاضای موجود، توانایی پاسخ گفتن به تقاضای ماکزیمم، و تصمیمات مربوط به ترتیب توالی گسترش ظرفیت.

ترکیب عمودی، که از آن میان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: تبیین مرزهای مؤسسه با توجه به زنجیره ارزشی (سؤالات مربوط به ساخت یا خرید)، مدیریت روابط بین مؤسسه و ذینفعان خارجی آن (عمدتاً عرضه‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، و مشتریان)، و شرائطی که در تحت آن می‌باید این مشخصه‌ها طوری تغییر کنند که موجب کسب برتری رقابتی و افزایش تخصیص ارزش بوسیله مؤسسه شود.

تکنولوژی‌های فرآیند، شامل تصمیماتی مانند: میزان تجهیزات تکنولوژی و فرآیند استفاده شده (از تجهیزات کلی تا تجهیزات اختصاصی)، مهارت‌های مورد نیاز، درجه اتوماسیون، انعطاف‌پذیری دامنه و حجم، هم‌چنین نرخ معرفی محصولات جدید.

دامنه محصولات و معرفی محصولات جدید، شامل موضوعاتی مانند: تبیین پهنای خطوط تولید، نرخ و نوع معرفی محصولات جدید، طول سیکل زندگی مورد درخواست برای محصولات.

منابع انسانی، به سؤالاتی اشاره می‌شود مانند: کارمندیابی، گزینش، ارتقاء و انتصاب؛ ارزشیابی؛ پاداشها، محرک‌ها، و امنیت شغلی؛ توسعه مهارت‌ها و تطبیق آن با تقاضاهای در حال تغییر تکنولوژیکی؛ و روابط کاری کارکنان، و اظهار نظرها.

مدیریت کیفیت، شامل: تبیین کیفیت مورد نیاز برای کالاها، برنامه بهبود کیفیت، واگذاری مسئولیت‌ها در زمینه‌های کیفیت، آموزش، کنترل کیفیت، محافظت، و آزمایش.

روابط عرضه‌کنندگان، شامل موضوعاتی مانند: انتخاب عرضه‌کنندگان، حائز شرائط بودن، درجه مشارکت و همکاری، استراتژی‌های سازنده عرضه‌کننده، فهرست رقبای مناقصه،



## ادامه شکل ۱۲-۱۸

و کنترل عرضه‌کننده. این بحث یکی از زمینه‌هایی است که توجه زیادی را به خود جلب کرده‌است. زیرا در کشوری مانند ژاپن روابط بین سازندگان و عرضه‌کنندگان بر اساس دوستی و اعتماد متقابل است، در حالیکه در آمریکا این روابط تا این اواخر بر اساس دشمنی و سوءظن بود.

سازمان ساخت و زیرساخت مدیریتی، که مهمترین آنها: طرح مناسب ساختار سازمانی (شامل درجه تمرکز مسئولیتها)، طرح سیستمهای طرحریزی و جدول زمانی، سیستمهای کنترل و اطلاعات، و مدیریت پیش‌بینی و انبارداری. این بخش به دلیل نوآوری انقلابی مدیریت ساخت ژاپنی که معرفی‌کننده تولید بهنگام (JIT) و مدیریت کیفیت جامع (TQM) می‌باشد، توجه زیادی را به خود جلب کرده‌است.

## شکل ۱۳-۱۸ شاخص‌های عملکرد مربوط به استراتژی ساخت

هزینه که می‌توان آن را به شکل‌های مختلف اندازه‌گرفت، که معتبرترین آن: هزینه متغیر واحد و هزینه کل واحد (از نقطه نظر سازنده)، و هزینه کل سیکل زندگی (از نقطه نظر مصرف‌کننده).

تحویل، که بصورت: درصد حمل به موقع، قابل پیش‌بینی بودن تاریخ تحویل، و زمان پاسخگویی به تغییرات تقاضا اندازه‌گیری می‌شود.

کیفیت، که برحسب پیوستگی محصولات با ابعاد مختلف کیفیت (عملکرد، شکل، استحکام شباهت، دوام، قابلیت سرویس‌دهی، زیبایی و کیفیت درک شده)، نرخ کالای رد شده، نرخ کالای برگشت داده شده، هزینه و نرخ تعمیرات محلی، و هزینه کیفیت، سنجیده می‌شود.

انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات حجم و معرفی محصولات جدید، که برحسب: نشان دادن عکس‌العمل در برابر تغییرات محصولات یا حجم، قابلیت جایگزینی محصول، و تنوع محصول سنجیده می‌شود.

معمولاً، رقابت با استفاده از قیمت تحویل، با رقابت از طریق کیفیت و قابلیت انعطاف متفاوت است. اگر مؤسسه بخواهد خود را بعنوان تولیدکننده ارزان معرفی کند، ممکن است استراتژی انتخابی او مانع تحویل کالاهای کاملاً سفارشی و هم‌زمان با آن باعث ایجاد تغییرات قابل توجه در حجم و نوآوری محصول بشود.

## شکل ۱۴-۱۸. تصمیمات عمده مربوط به استراتژی بازاریابی

اطلاعات ویژه بازاریابی، مربوط به تلاشهای بعمل آمده توسط مؤسسه بمنظور کشف موضع رقبا و پیش‌بینی حرکت‌های آینده آنهاست. موضوعات مهم عبارتند از: معرفی محصول، رویکردهای بازاریابی، تغییرات در بخش‌بندی‌ها، خط‌مشی‌های قیمت، برگشت محصول، مجاری جدید توزیع، و رویکردهای خدمات مطلوب.

**تیین و تحلیل بازار**، ایجاد درون داد به منظور هدایت جایابی محصولات مؤسسه، از طریق بخش‌بندی مناسب بازار، و تبیین دقیق‌تر بخش‌های محصول/ بازار، به نحوی که بتوان به اولیت‌های مختلف و نیازهای مشتریان دست یافت، در هر یک از آن بخش‌ها. تجزیه و تحلیل رفتار مشتریان و خریداران سازمانی، هم‌چنین کل موقعیت رقابتی استراتژیک انجام می‌گیرد.

**استراتژی محصول**، شامل تصمیمات در مورد: ارائه محصول، پهنای خطوط تولید، ترکیب، مسدود کردن، بازارهای هدف، ایجاد اهداف استراتژیک برای محصولات (سهم بازار، کمک به ایجاد سود)، و انتخاب یک استراتژی برای علامت تجاری.

**توسعه و معرفی محصولات جدید**، عمدتاً خلق ایده، بروز و ارزیابی عقاید، تجزیه و تحلیل رشته کاری، نمونه‌سازی و آزمایش، تدوین یک رویکرد بازاریابی، آزمایش بازار در مناطق نمونه، تنظیم سیستم‌های اداری و پشتیبانی، و معرفی محصولات جدید.

**استراتژی توزیع**، شامل گزینش مجاری توزیع (اعم از مستقیم یا از طریق فروشگاه‌ها، کلی فروش‌ها، یا عاملین)، طراحی و مدیریت سیستم فیزیکی توزیع (شامل خدمات مشتری، پیش‌بینی تقاضا، کنترل انبار، حمل مواد، پردازش سفارش، پشتیبانی قطعات و سرویس، نگهداری و انبار کردن، تهیه، بسته‌بندی، حمل کالاهای برگشت داده شده، و حمل و نقل و جابجائی)، شیوه فشار یا کشش عملیات توزیع و سیستم‌های فروش.

**استراتژی قیمت**، توجه به: جایگاه رقابتی محصول، ترکیب محصول، استراتژی نام تجاری، کیفیت و شکل محصول، و استراتژی‌های توزیع، تبلیغات و نیروی فروش.

## ادامه شکل ۱۴-۱۸

استراتژی‌های ارتقاء و تبلیغات، بر مبنای: تبلیغات، ارائه و ارتقاء عقاید، کالا، و خدمات بوسیله یک بانی معروف و شناخته شده؛ فروش شخصی، ارتقاء فروش، و تبلیغ و معرفی. سازمان بازار و زیرساخت مدیریتی، توجه به: ایجاد یک ساختار سازمانی با طرحریزی، سیستمهای کنترل و اطلاعات؛ سیستمهای پاداش و محرک منطبق با فرهنگ مؤسسه و استراتژی بازاریابی.

شکل ۱۵-۱۸ شاخص‌های عملکرد مربوط به استراتژی بازاریابی

استراتژی تولید، که بوسیله: نرخ رشد فروش، سهم بازار، سهم نسبی بازار، پهنای خط تولید، پوشش بازار، درجه متنوع‌سازی، نرخ معرفی محصولات جدید موفق، و متوقف کردن تولید اندازه‌گیری می‌شود.

استراتژی توزیع، که بوسیله: کارآئی مجاری توزیع، سطوح خدمات مشتری، هزینه‌های توزیع هر مجرای توزیع، و بهره‌وری نیروی‌های توزیع و فروش اندازه‌گرفته می‌شود.

استراتژی قیمت، که بوسیله: حساسیت قیمت و قیمت‌گذاری ترکیب بازاریابی انجام می‌گیرد.

استراتژی حراج و تبلیغات، که بوسیله: بخش‌بندی محصول، پذیرش نام تجاری، و اطلاعات ویژه بازاریابی (توانائی در پیش‌بینی نیازهای مشتری و کشف تغییرات در روندهای بازار) انجام می‌شود.

