

به نام خدا



استراتژی عملیات (Operations Strategy)

کنترل و پایش استراتژی عملیات

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

چرایی و چیستی پایش و کنترل استراتژی های عملیات

مثال: شرکت فولکس واگن

• رویداد

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

• نتیجه

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

مثال: FIFA و KODAK

• رویداد

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

• نتیجه

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

• رویداد

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

• دلیل

- انقراض فیلم نگاتیو با ظهور دوربین های دیجیتال

چرایی کنترل و پایش استراتژی های عملیات

- اعتمادپذیری
- فولکس واگن
- حفظ منافع ذینفعان
- فیفا
- آینده مطمئن
- کداک

چپستی کنترل و پایش استراتژی های عملیات

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

Insight Control کنترل بینشی

کنترل بینشی Insight Control

• چگونه؟

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

• چرا؟ (نتایج)

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

• مثال: شرکت سونی

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

• چگونه انجام کنترل بینشی

- تدوین جهت گیری های استراتژیک سازمان (ماموریت، چشم انداز، ارزش ها و اهداف)
- اطلاع رسانی خلاقانه جهت گیری های استراتژیک
- سنجش میزان آگاهی و پذیرش اعضای سازمان نسبت به جهت گیری های استراتژیک

کنترل بینشی در زرماکارون

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

Boundary Control کنترول مرزی

کنترل مرزی Boundary Control

• چیستی؟

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

• چرایی؟

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

• چگونه؟

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

• مثال شرکت مرک

- متوجه شد که یکی از داروها، اثرات مرگ آور دارد.
- شرکت این دارو را از بازار جمع کرد هر چند ارزش شرکت به دلیل انتشار خبر جمع آوری داروی مشکوک، ۲۵ میلیارد دلار سقوط کرد.

نمونه هایی از خطوط قرمز در کنترل مرزی

- **انجمن سرطان آمریکا**
 - از هیچ حزبی حمایت نمی کنیم.
- **وال مارت**
 - پذیرفتن هر گونه هدیه از تامین کنندگان ممنوع است.
- **مکنزی**
 - افشای اطلاعات حتی برای همسر ممنوع است.
- **گوگل**
 - هیچ کسی نمی تواند رتبه بالاتر در جستجو را از گوگل بخرد.
- **هاکوپیان**
 - پرستیژ و اصالت و حفظ جایگاه برند، خط قرمز هاکوپیان است.
- **جنرال الکتریک**
 - عدم ورود به کسب و کارهایی که نتواند در آن ها به مقام اول یا دوم برسد.
- **کرایسلر**
 - در زمان بحران: تمرکز منابع شرکت بر ساخت خودرو و کامیون در آمریکای شمالی
- **بنیاد کودک**
 - ورود به پروژه های غیرمرتبط با ذات موسسه، جزو خطوط قرمز محسوب می شود.
 - کاهش هزینه های تشکیلاتی به کمتر از ۱۰% درآمدها

کنترل مرزی با بیانیه ارزش های سازمانی

• چیستی

- کارهای مجاز و غیرمجاز
- راهنمای عمل کارکنان

• چگونگی؟

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

کنترل سیستمی System Control

کنترل سیستمی System Control

• چیستی؟

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

کنترل سیستمی System Control

• چگونگی تاثیر کنترل سیستمی

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

کنترل سیستمی در بوتان

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

کنترل بوروکراتیک Bureaucratic Control

کنترل بوروکراتیک

• چستی؟

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

• چگونگی

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

• مثال

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

مثال کنترل بوروکراتیک

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

کنترل های ساختاری Structural Control

کنترل ساختاری بر اساس حاکمیت شرکتی



Corporate Governance

[ˈkɒr-p(ə-)rət ˈgɑːvər-nən(t)s]

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

 Investopedia

• حاکمیت شرکتی

• تنظیم ساختار قدرت و نظام راهبری شرکتی

• تنظیم روابط بین مدیر عامل، هیات مدیره و سهامداران

• اصول حاکمیت شرکتی

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

• اعضای هیات مدیره مستقل از مدیر عامل باشند.

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

• هیات مدیره مسئولیت نظارت بر مدیران اجرایی را بپذیرد.

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

Human Control کنترول انسانی

کنترل انسانی

• چیستی کنترل انسانی

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

- کنترل از طریق سازوکارهای مدیریت منابع انسانی

• چگونگی کنترل انسانی

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

نمونه ای از کنترل انسانی: هواپیمایی ماهان

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



- ۲۰۰ ساعت آموزش زمینی

- ۶۰ ساعت آموزش شبیه ساز پرواز

- شرکت در آزمون

- آزمون داخلی

- آزمون سازمان هواپیمایی کشوری

- آموزش مجدد شبیه سازها

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

- ارزیابی مجدد توسط سازمان هواپیمایی کشوری

- ۲۰۰ ساعت پرواز آزمایشی با هواپیمای آموزشی تحت سرپرستی خلبان

- کار به عنوان کمک خلبان

بحث کلاسی

• نحوه کنترل Cyber Slacking کارکنان

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



کنترل مفروضات استراتژی

Strategy Assumptions Control

کنترل مفروضات استراتژی

چیستی

- یعنی اطمینان از صحت تداوم استراتژی
- آیا مفروضات تعیین شده در زمان تدوین استراتژی هنوز اعتبار دارند.
- عدم قطعیت ها و وجود سناریوهای مختلف
- زیر سوال رفتن استراتژی با نقض شدن مفروضات آن
- ظهور فرصت ها و تهدیدات جدید

مثال

- جانسون اند جانسون همواره پیش بینی های درآمد چند سال آینده را بر اساس آخرین اطلاعات بروز می کند.



کنترل مالی

Financial Control

کنترل مالی

• نظر شما درباره ادعای زیر چیست؟

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

• چگونگی کنترل های مالی

• حسابرسی داخلی

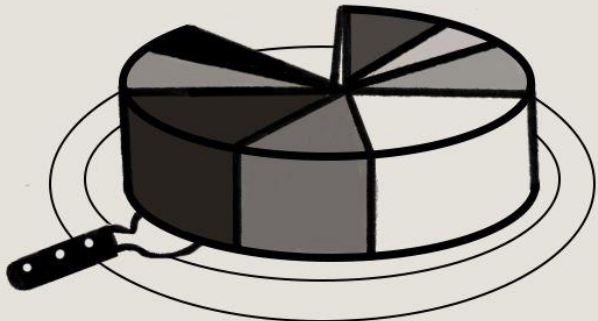
• حسابرسی مستقل



Audit

[ˈah-dət]

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



کنترل فیزیکی

Physical Control

کنترل فیزیکی

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



کنترل اطلاعاتی

Information Control

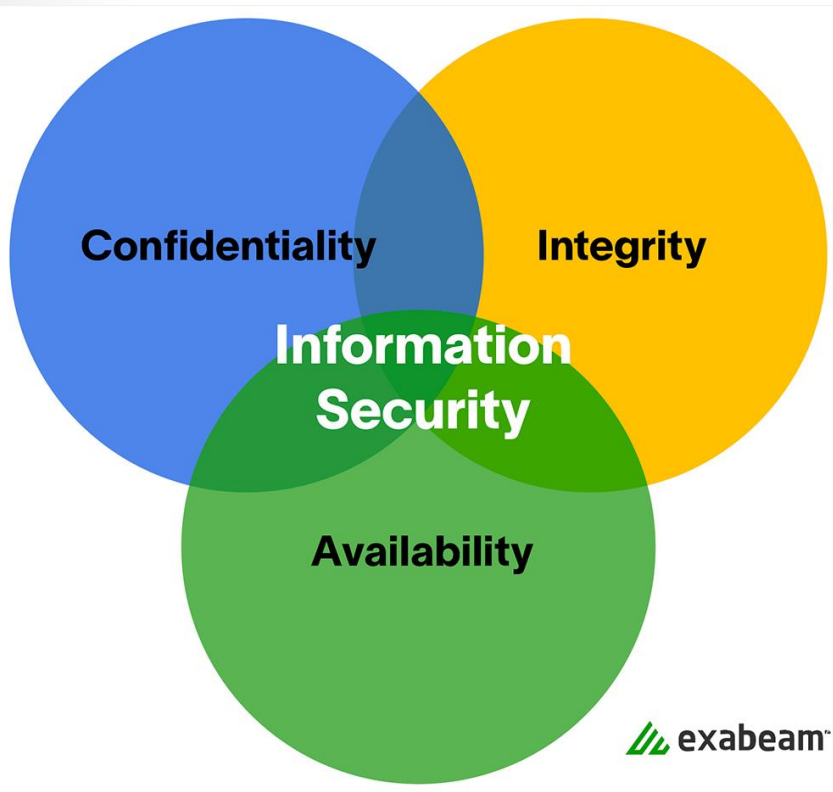
کنترل اطلاعاتی

چیستی

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

چگونگی

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



کنترل فنی-عملیاتی

Technical-Operational Control

کنترل فنی-عملیاتی



Inventory Management

[ˈin-vən-,tór-ē 'ma-nij-mənt]

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



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

ریشه فساد و رفتارهای غیرقانونی

• امکان

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

• وسوسه

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

• فشار

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

• توجیه

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

• پیامد

- اگر پیامد فساد، زیاد، اثرگذار و باز دانه نباشد، احتمال ارتکاب آن زیاد خواهد بود