

نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد
برای اجرای استراتژی
رابرت سایمونز

با پیش‌گفتار دکتر علینقی مشایخی

ترجمه

مجتبی اسدی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
Arjuna
Industrial & Research Group
آموزش، تحقیقات و مشاوره مدیریت

تهران، خیابان شریعتی، پایین تر از بهار شیراز، شماره ۳۵۳، طبقه ۴

نمابر ۷۷۶۵۲۴۳۱

تلفن ۷۷۶۵۱۹۶۵

www.aryanagroup.com

info@aryanagroup.com

• نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی

• رابرت سایمونز * با پیش‌گفتار دکتر علینقی مشایخی

• ترجمه: مجتبی اسدی * ویراستار: مسعود سلطانی

Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, Robert Simons, Prentice Hall Inc, 2000.

• طرح جلد: کارگاه گرافیک سپهر • حروف‌نگار: پریسا صیرفی • چاپ: نگاران شهر

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه •

همه حقوق محفوظ است. هر گونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون

اجازه کتبی گروه پژوهشی صنعتی آریانا ممنوع است

Simons, Robert

سایمونز،

نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی / رابرت سایمونز؛ ترجمه مجتبی اسدی

[برای] گروه پژوهشی صنعتی آریانا-- تهران: آسیا، ۱۳۸۵.

۴۴۸ ص.: جدول، نمودار.

ISBN: 964-5759-30-7

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیبا

عنوان اصلی:

Control and Measurement Systems for Implementation Strategy by Robert Simons

۱. حسابداری و مدیریت، ۲. حسابداری مدیریت - نمونه پژوهی ۳. بانک و بانک‌داری -- نظارت.

۴. هزینه - کنترل ۵. برنامه‌ریزی استراتژیک، ۶. کارایی صنعتی - ارزشیابی، ۷. مدیریت صنعتی -

ارزشیابی. الف. اسدی، مجتبی، ۱۳۵۳ - مترجم. ب. عنوان.

۶۵۸/۱۵۱۱

HF/۵۶۵۷/۴/س ۲۶

۱۳۸۵

م ۸۵-۳۱۴

کتابخانه ملی ایران

رشد و بالندگی هر جامعه‌ای در گرو دانایی و خرد اعضای آن می‌باشد و به تعبیری دیگر یکی از خواسته‌های درونی هر فرد و جامعه‌ای تعالی و تقویت توان و ظرفیت فکری و ذهنی می‌باشد. تحقق این مهم به عوامل متعددی بستگی دارد که یکی از مهم‌ترین آنها وجود کتب و نشریات تخصصی است. بدون در اختیار داشتن منابع مکتوب، نسل‌های متمادی بدون آگاهی از تجارب قبلی، همواره در دایره تنگ تجارب اولیه زندگی محصور می‌مانند.

امروزه با ابداع و گسترش شبکه‌های جهانی اینترنت، ظرفیت ذهنی انسان‌های و در نتیجه شتاب تغییرات و توسعه فزونی یافته است، اما کماکان کتاب و نشریات جایگاه ویژه خود را حفظ نموده‌اند. متأسفانه سرانه نشر و مطالعه کتب و به ویژه در حوزه‌های تخصصی در کشور ما به عنوان یکی از شاخص‌های توسعه‌یافتگی، گویای ریشه و علت دشواری‌های فراروی توسعه در کشور ما می‌باشد.

با توجه به این که علم مدیریت به عنوان زیربنای توسعه جامعه در کشور ما محجور مانده و توجه کافی به آن معطوف نبوده است، گروه پژوهشی صنعتی آریانا از سال ۱۳۷۶ با ورود به عرصه آموزش، تحقیقات و مشاوره مدیریت سعی نموده است گام‌هایی در مسیر جبران این کاستی بردارد و از سال ۱۳۸۰ انتشارات این گروه به نشر کتاب‌ها و نشریات تخصصی اقدام نموده است.

آنچه ما به عنوان اصول کاری بر آن تاکید داریم، انتخاب کتاب‌هایی است که مناسب مدیران و اداره‌کنندگان سازمان‌ها بوده و در عین حال از ساده‌انگاری و عمیق نشدن در مطالب نیز دور باشد. از سویی با عرضه نسخه الکترونیکی کتاب و مطالب تکمیلی آن حوزه در لوح فشرده همراه کتاب، راه جدیدی برای بهره‌گیری علاقه‌مندان فراهم نموده‌ایم.

با این همه، می‌دانیم که در ابتدای مسیر دشواری قرار داریم و به همراهی و هم‌فکری صاحب‌نظران و مدیران برجسته کشور نیازمندیم.

مسعود سلطانی

مدیر مرکز انتشارات آریانا

فهرست

پیش‌گفتار دکتر علینقی مشایخی ۱۱

مقدمه ۱۵

بخش اول: اصول اجرای استراتژی

فصل اول: مدیریت تنش‌های سازمانی ۲۳

نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد ۲۵

برقراری توازن میان تنش‌های سازمانی ۲۹

خلاصه فصل ۳۸

فصل دوم: اصول استراتژی موفق ۴۱

استراتژی شرکت و استراتژی کسب و کار ۴۲

پویایی بازار رقابتی ۴۴

منابع و قابلیت‌های کسب و کار ۴۷

چهار دیدگاه استراتژی ۵۷

خلاصه فصل ۶۸

فصل سوم: سازمان‌دهی برای عملکرد ۷۱

اهداف ساختار ۷۳

طراحی واحدهای کار ۷۲

گزینه‌های واحد پایه طرح ۷۳

تخصیصی شدن و حساسیت نسبت به بازار ۸۴

۸۷	پاسخگویی و حیطه کنترل
۹۱	حیطه توجه
۹۴	خلاصه فصل
۹۷	فصل چهارم: به کارگیری اطلاعات در کنترل و سنجش عملکرد
۱۰۰	الگوی فرایند سازمانی
۱۰۴	انتخاب موضوع کنترل
۱۱۱	به کارگیری اطلاعات
۱۱۷	تعارض در به کارگیری اطلاعات مدیریت
۱۲۰	خلاصه فصل

بخش دوم: ایجاد نظام‌های سنجش عملکرد

۱۲۵	فصل پنجم: ایجاد طرح سود
۱۲۷	سه چرخه برنامه‌ریزی سود
۱۲۹	چرخه سود
۱۴۱	چرخه نقدینگی
۱۵۸	استفاده از چرخه‌های سود برای آزمون استراتژی
۱۶۴	خلاصه فصل
۱۶۷	فصل ششم: ارزیابی عملکرد سود استراتژیک
۱۶۹	سوددهی استراتژیک
۱۷۳	اثر بخشی رقابتی: مغایرت‌های سهم بازار
۱۷۷	اثر بخشی رقابتی: مغایرت درآمد
۱۸۱	خلاصه‌ای از مغایرت‌های اثر بخشی
۱۸۱	طرح سود براساس حجم تعدیل شده
۱۸۸	بهره‌وری عملیاتی: هزینه‌های نامتغیر
۱۹۲	خلاصه مغایرت‌های بهره‌وری عملیاتی
۱۹۳	تفسیر مغایرت‌های سوددهی استراتژیک
۱۹۶	به کارگیری تحلیل سوددهی استراتژیک
۲۰۱	خلاصه فصل

فصل هفتم: طراحی نظام‌های تخصیص دارایی	۲۰۳
نظام‌های تخصیص دارایی	۲۰۴
گروه‌بندی دارایی‌ها	۲۱۱
ارزیابی پیشنهاد‌های تحصیل دارایی	۲۱۲
جمع‌بندی موضوع	۲۲۸
خلاصه فصل	۲۳۱
فصل هشتم: اتصال عملکرد به بازار	۲۳۳
قیمت انتقالی: مدیریت بازارهای درونی شرکت	۲۳۴
روش‌های قیمت‌گذاری انتقالی	۲۳۶
آثار قیمت‌گذاری انتقالی	۲۴۳
پیوند عملکرد سود به بازارهای بیرونی	۲۴۸
ارزش افزوده اقتصادی	۲۵۶
پیوند بازارهای بیرونی و عملیات داخلی بازگشت به برنامه سود	۲۶۴
خلاصه فصل	۲۶۷
فصل نهم: کارت امتیازی متوازن	۲۶۹
کارت امتیازی متوازن	۲۷۱
بررسی ارتباط معیارهای کارت امتیازی متوازن با استراتژی	۲۸۸
چهار وجه: آیا این وجوه کافی است؟	۲۹۱
خلاصه فصل	۲۹۲
بخش سوم: تحقق اهداف و استراتژی‌های سود	
فصل دهم: استفاده از نظام‌های کنترل تشخیصی و تعاملی	۲۹۵
نظام‌های کنترل تشخیصی	۲۹۷
نظام‌های کنترل تعاملی	۳۰۵
بازده مدیریت	۳۲۱
خلاصه فصل	۳۲۳
فصل یازدهم: همسویی انگیزه‌ها و اهداف عملکرد	۳۲۷
ماهیت اهداف عملکرد	۳۲۸

انتخاب معیارهای عملکرد.....	۳۳۳
تعیین خط عملکرد.....	۳۴۱
هم‌سو کردن انگیزه‌ها.....	۳۴۷
پاداش مقامات اجرایی در شرکت موتور فورد.....	۳۵۵
خلاصه فصل.....	۳۵۷
فصل دوازدهم: شناسایی ریسک استراتژیک.....	۳۵۹
منابع ریسک استراتژیک.....	۳۵۹
ارزیابی فشارهای ریسک داخلی.....	۳۷۲
تظاهر و فریب.....	۳۷۸
یادگیری درباره ریسک‌ها برای اجتناب از آن.....	۳۸۴
خلاصه فصل.....	۳۸۵
فصل سیزدهم: مدیریت ریسک استراتژیک.....	۳۸۷
عقاید و محدوده‌ها.....	۳۸۸
حدود انجام کسب و کار.....	۳۹۲
کنترل‌های داخلی.....	۴۰۰
محدودیت‌های استراتژیک.....	۴۰۷
خلاصه فصل.....	۴۱۶
فصل چهاردهم: اهرم‌های کنترل برای اجرای استراتژی.....	۴۲۳
اهرم‌های کنترل.....	۴۲۴
اهرم‌های کنترل و رفتار انسانی.....	۴۲۹
به‌کارگیری اهرم‌های کنترل.....	۴۳۲
پذیرفتن مسئولیت کسب و کار.....	۴۳۸
تحقق استراتژی‌ها و اهداف سود.....	۴۴۲

پیش‌گفتار

یکی از مشکلات مهم مدیریتی در سازمان‌های ایرانی، ضعف نظام‌های مدیریت عملکرد و کنترل مدیریتی است. وقتی سازمان‌ها بزرگ می‌شوند و کارگاه‌ها یا واحدهای تولیدی مختلف یا مراکز تدارک و فروش متعدد دارند، ابعاد این مشکل نیز افزایش می‌یابد و به مانعی برای رشد سازمان‌ها تبدیل می‌گردد.

وقتی سازمان کوچک و تعداد کارکنان آن محدود است، مدیر سازمان اهداف و جهت‌های کلی سازمان را تعیین می‌کند، کارهایی را که باید در جهت تحقق این اهداف انجام شود، مشخص می‌سازد و کارهای مزبور را به افراد مربوطه واگذار می‌نماید. وی کارها را از نزدیک مشاهده و بررسی می‌نماید و اقدامات اصلاحی را به موقع طراحی و انجام می‌دهد تا سازمان در جهت هدف‌های مطلوب حرکت کند. در این نوع سازمان‌ها مدیر یا مدیران ارشد از نزدیک در عملیات سازمان درگیر می‌شوند و بسیاری از تصمیمات عملیاتی را خودشان می‌گیرند و با مشاهده مستقیم، عملیات و عملکردها را زیر نظر داشته و مدیریت می‌کنند.

اما وقتی ابعاد سازمان بزرگ می‌شوند، مدیران نمی‌توانند به شیوه مزبور سازمان را هدایت و عملکرد آن را کنترل نمایند. عوامل مختلفی مانع از مدیریت به شیوه مزبور می‌شود که برخی از آنها عبارتند از:

۱. مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ نمی‌توانند شاهد و ناظر کلیه عملیات‌ها و فعالیت‌های سازمان باشند. تعداد فعالیت‌ها و عملیات‌ها بسیار زیاد است و مشاهده آنها از نزدیک برای کنترل و ارزیابی در ظرف زمانی مدیران ارشد نمی‌گنجد.

۲. عملیات، فعالیت‌ها و تخصص‌ها در سازمان‌های بزرگ بسیار متنوع و گسترده‌اند و حتی با فرض مشاهده مستقیم آنها، اشراف لازم برای فهم و کنترل آنها در یک مدیر ناممکن است.

۳. در سازمان‌های بزرگ متناسب با تعداد افراد سازمان، استعدادها و خلاقیت‌های بالقوه در سازمان افزایش می‌یابد، تصمیم‌گیری متمرکز در مورد عملیات موجب می‌شود که از این ظرفیت بالقوه سازمان و اطلاعات با ارزش عملیاتی آنان استفاده نشود. به این ترتیب، کیفیت تصمیمات افت می‌کند، استعدادهای سازمان منفعل و دلسرد می‌شوند و احتمالاً سازمان را ترک می‌کنند و در نتیجه عملکرد سازمان تنزل می‌یابد.

۴. با دخالت مدیران ارشد در تصمیمات عملیاتی و جزئی، تراکم تصمیمات در سطوح بالا افزایش می‌یابد. تراکم تصمیمات موجب کندی در تصمیم‌گیری و کاهش کیفیت تصمیمات می‌شود. دو عامل کندی و تنزل کیفیت تصمیمات باعث رکود و افول سازمان و عملکرد آن می‌گردد.

۵. چنانچه مدیران ارشد بخواهند اختیارات تصمیم‌گیری را تفویض نمایند، باید نظامی داشته باشند تا از جهت درست حرکت و عملکرد مناسب واحدهای سازمان مطمئن شوند. در غیر این صورت، به دلیل مسئولیت مدیریت سازمان در قبال عملکرد کل سازمان، تفویض اختیارات نقض می‌شود و نظام تصمیم‌گیری به حالت متمرکز گرایش پیدا می‌کند. عوامل مزبور مانع از رشد مدیران عمومی سازمان و عدم فراغت مدیران ارشد از کارهای عملیاتی برای تفکر و پرداختن به امور راهبردی سازمان شده و همچون عامل بازدارنده‌ای مانع از رشد و شکوفایی سازمان می‌شوند.

دانش مدیریت برای رفع عوارض مزبور، نظام کنترل مدیریت و سنجش عملکرد را تدوین کرده است که موضوع کتاب حاضر است. نظام کنترل مدیریت و سنجش عملکرد نظامی است که امکان رشد و توسعه شرکت، حفظ انسجام و عملکرد هماهنگ شرکت، بروز و رشد استعدادهای مدیران و کارکنان رده‌های مختلف و فراغت مدیران ارشد از درگیری‌های عملیاتی را فراهم می‌کند.

ایجاد فرصت برای مدیران ارشد در جهت پرداختن به مسائل استراتژیک، شناخت استعدادهای مدیریتی در سازمان و ارتقای آنان بر اساس شایستگی در ارایه عملکرد بهتر،

پرداخت پاداش متناسب با عملکرد واحدهای سازمانی و ایجاد انگیزه برای عملکرد بهتر از جمله نتایج چنین نظامی هستند.

نظام کنترل مدیریتی با کنترل عملیاتی متفاوت است. کنترل عملیات بر کنترل چگونگی پیشرفت فعالیت‌ها، هزینه و کیفیت انجام فعالیت‌ها متمرکز است. کنترل مدیریتی به کنترل عملکرد واحدها متمرکز است که در بردارنده تعداد بسیار زیادی از فعالیت‌ها می‌باشد. اگر مجموعه فعالیت‌های یک واحد سازمانی به درستی و هماهنگ انجام شوند، عملکرد واحد سازمانی مناسب خواهد بود. عملکرد مطلوب واحدهای سازمانی است مورد توجه نظام کنترل مدیریت و مدیران ارشد است.

ارکان نظام کنترل مدیریتی و اندازه‌گیری عملکرد را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: دسته اول زیرساخت نظام، دسته دوم ساختار نظام و دسته سوم فرایندهای جاری در نظام کنترل مدیریتی است. در زیرساخت نظام، می‌توان از عواملی نظیر ساختار تشکیلاتی و اختیارات و مسئولیت‌های مدیران واحدهای مختلف، نظام اطلاعاتی سازمان برای تولید و جمع‌آوری و انتقال و ذخیره‌سازی و پردازش اطلاعات، نظام انگیزشی برای هم‌جهت کردن افراد با هدف‌های سازمان و فرهنگ سازمانی نام برد. ساختار نظام کنترل مدیریتی شامل نوع مراکز مسئولیت در سازمان، شاخص‌های کلیدی عملکرد واحدهای سازمانی و ساختار گزارشات کنترلی است. فرایند نظام کنترل مدیریتی شامل فرایند تنظیم اهداف و برنامه‌های استراتژیک و تعیین استانداردهای عملکرد، تنظیم بودجه یا برنامه سود، تهیه و ارایه گزارشات عملکرد، تحلیل گزارشات و طراحی انجام خدمات اصلاحی برای کنترل مدیریتی است. در فرایند مزبور تدوین اهداف و استراتژی‌ها و کنترل سازمان از نظر پیگیری استراتژی‌ها و تحقق هدف‌های استراتژیک اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند.

در کتاب حاضر ارکان و اجزای نظام کنترل مدیریتی و اندازه‌گیری به خوبی مورد بحث قرار گرفته است. چالش‌های مدیریتی برای کنترل سازمان در جهت عملکردی متوازن برای ارضای ذی‌نفعان مختلف و عملکردهای کوتاه‌مدت و همچنین جنبه‌هایی از ساختار سازمانی و اطلاعات همراه با مفاهیم اولیه استراتژی، در قسمت اول کتاب بحث شده است.

در قسمت دوم کتاب، ساختار و فرایند کنترل مدیریتی مورد بحث قرار گرفته است. در این قسمت، فرایند تهیه بودجه یا برنامه سودآوری که در واقع استراتژی‌های سازمان را به برنامه‌های عملیاتی یا بودجه‌ای برای کسب درآمد و تعیین سطح هزینه‌ها و سود مورد انتظار

تبدیل می‌کند، مورد بررسی قرار می‌گیرد. علاوه بر این، در مورد تعیین قیمت‌های انتقالی که بحث بسیار مهمی در نظام کنترل مدیریتی است و نیز جامعیت شاخص‌های عملکرد در چارچوب کارت امتیازی متوازن مطالب مفیدی ارائه گردیده است.

در قسمت سوم نیز، طراحی اقدامات اصلاحی مورد توجه قرار می‌گیرد. این اقدامات در قالب دو نوع کنترل به نام کنترل‌های تشخیصی و کنترل‌های تعاملی مورد بحث قرار گرفته است. در کنترل‌های تشخیصی مغایرت عملکرد و متغیرهای کلیدی عملکرد با استانداردها و هدف‌ها تحلیل و علت مغایرت و اقدامات اصلاحی لازم بررسی می‌شوند. سیستم کنترل تعاملی در زمانی که محیط کسب و کار متحول و ریسک پیگیری استراتژی زیاد است، مورد توجه قرار می‌گیرد. در سیستم کنترل تعاملی، مدیران ارشد و مدیران میانی با حساسیت برخی شاخص‌ها را دنبال کرده و در تعامل با یکدیگر برای جلوگیری از افت عملکرد و مخاطرات محیطی چاره‌یابی می‌کنند. همچنین در قسمت سوم کتاب مسئله بسیار مهم هم‌جهت کردن انگیزه‌ها و هدف‌های شخصی افراد با اهداف سازمان برای اثربخشی نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد مورد بحث قرار می‌گیرد.

در مجموع، کتاب حاضر یکی از زمینه‌های بسیار مهم مدیریت سازمان‌ها و به خصوص سازمان‌های بزرگ را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. این حوزه از دانش مدیریت در کشور ما بسیار کم مورد توجه قرار گرفته است و بدون آگاهی و استفاده از دستاوردهای رشته مدیریت در این حوزه، سازمان‌ها نمی‌توانند به طور موثر و کارآمدی به رشد خود ادامه بدهند. امیدوارم انتشار این کتاب آگاهی مدیران و سازمان‌های ایرانی را در این زمینه افزایش دهد و در آینده شاهد رشد و تکامل نظام‌های کنترل مدیریتی سازمان‌های کشور باشیم. لازم است از تلاش‌های مترجم کتاب، مهندس مجتبی اسدی و گروه پژوهشی صنعتی آریانا به خاطر تلاش ارزنده در جهت معرفی کتاب‌های مدیریتی مفید به جامعه مدیران کشور تشکر نمایم.

علینقی مشایخی

اسفند ۱۳۸۴

دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

مقدمه

کتاب‌های اندکی در زمینه کنترل و سنجش عملکرد به زبان فارسی وجود دارد. و از آن نادرتر، حتی به زبان انگلیسی، کتاب‌هایی است که این نظام‌ها را به استراتژی و بررسی تحقق آن و تعدیل و بهبود استراتژی پیوند داده باشد. مهم‌ترین ویژگی کتاب حاضر این است که تلاش دارد از نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد، به منظور سنجش میزان موفقیت استراتژی‌های سازمان و برنامه‌ریزی استراتژیک و تدوین استراتژی‌های آتی یا تعدیل استراتژی‌های فعلی بهره ببرد.

در قرن بیست و یکم، به ابزارهای کنترل و حسابداری جدیدی برای اجرای استراتژی‌های سازمان نیاز می‌باشد. نوآوری‌های سریع، رقبای کارآفرین، و مشتری‌های با تقاضاهای فزاینده پویایی بازار رقابتی را دو چندان کرده‌اند. این کتاب آخرین تکنیک‌های کنترل و سنجش عملکرد را با توجه به واقعیت‌های رقابت، استراتژی و طراحی سازمان، مطرح می‌سازد. هر کسی که می‌خواهد کسب و کاری را اداره کند، از مفاهیم جدید و رویکردهایی جدیدی که در این کتاب ارایه گردیده است، در جهت اجرای استراتژی سازمان خود، بهره خواهد برد.

کتاب حاضر در سه بخش و چهارده فصل تدوین شده است. بخش اول بنیان‌های اجرای استراتژی را بیان می‌کند و در آن از مقدمات لازم برای اجرای استراتژی و استفاده از نظام‌های سنجش عملکرد بحث شده است. بخش دوم به معرفی نظام‌های سنجش عملکرد کیفی و کمی و کاربردهای مختلف آنها اختصاص دارد. بخش سوم نیز به روش‌های مورد استفاده برای تحقق برنامه‌های سود و استراتژی‌های می‌پردازد. در ادامه به تفصیل هر یک از این بخش‌ها و محتوای آنها مرور خواهد شد.

نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد ابزارهای حیاتی مدیران برای تحقق استراتژی‌ها و برنامه‌های سود هستند. این نظام‌ها به مدیران در ایجاد توازن میان سود، رشد و کنترل؛ عملکرد کوتاه مدت و بلند مدت؛ انتظارات مختلف؛ فرصت‌های توجه مدیریت؛ و انگیزه‌های مختلف رفتار کمک می‌کنند. نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد به مدیران کمک می‌کنند بر موانع سازمانی غلبه نمایند. این موضوع و مدیریت تنش‌های سازمانی در فصل اول بررسی گردیده است.

فصل دوم به عوامل اساسی موفقیت یک استراتژی می‌پردازد. در این فصل رویکردهای متفاوت به استراتژی مطالعه می‌شود. چهار نگرش به استراتژی در این فصل بررسی شده است: استراتژی به عنوان نگرش، استراتژی به عنوان موقعیت، استراتژی به عنوان برنامه و استراتژی به عنوان الگوی عمل. هر یک از این رویکردها جنبه‌ای از استراتژی را بیان می‌کنند. این چهار رویکرد به ترتیب برای بیان مأموریت، شیوه رقابت، تعیین اهداف عملکرد و بازخورد و تنظیم به کار می‌روند.

مدیران باید بدانند چگونه کسب و کار را سازمان بدهند که اهداف سازمان محقق گردد. فصل سوم کتاب به این موضوع اختصاص دارد و در آن درباره طراحی واحدهای کاری، حیطه کنترل، حیطه پاسخگویی به عنوان ابزارهای ساختاری نفوذ و هدایت توجه سازمانی بحث شده است تا از همسویی تمام افراد با اهداف سازمان اطمینان حاصل گردد. مدیران باید از وجود کانال‌های اطلاعاتی موثق برای تمام افراد برای همکاری و یادگیری از یکدیگر مطمئن باشند که در فصل بعدی به آن پرداخته شده است. مدیران از اطلاعات برای موارد متعددی مثل تصمیم‌گیری، کنترل، علامت دادن، آموزش و یادگیری استفاده می‌کنند. علاوه بر این مدیران باید مواردی را که کنترل آنها لازم است، انتخاب کنند که در فصل چهارم به تفصیل این مطالب بحث شده‌اند. به این ترتیب، در بخش اول کتاب با تنش‌های سازمانی و نحوه مدیریت بر آن، عوامل موفقیت استراتژی سازمان، سازمان‌دهی مناسب سازمان و استفاده از اطلاعات و نحوه گردش اطلاعات در سازمان آشنا می‌شویم. این موارد به ما کمک می‌کنند بنیان‌های لازم برای اجرای استراتژی را متوجه شویم و بتوانیم به خوبی از نظام‌های کنترل و سنجش عملکردی که در بخش بعدی مطرح می‌شوند برای اجرای استراتژی سازمان بهره ببریم.

همان‌طور که گفتیم، بخش دوم به ایجاد نظام‌های سنجش عملکرد اختصاص دارد. این بخش شامل ۵ فصل است که در آنها روش‌های کمی و کیفی برای ارزیابی عملکرد کسب و

کار و تحقق استراتژی‌ها و همچنین انتخاب میان استراتژی‌های مختلف و اصلاح آنها مطالعه می‌شوند.

فصل پنجم به تدوین طرح سود اختصاص دارد. طرح سود استراتژی سازمان را به زبان ارقام اقتصادی توصیف می‌کند. طرح سود برای آزمون و اعلام استراتژی ابزار سودمندی است و مدیران باید زمان لازم را به آن اختصاص بدهند. از طرح سود می‌توان برای مقایسه استراتژی‌های مختلف و برآورد منابع مورد نیاز و در دسترس بودن آنها استفاده کرد. در برنامه سود چرخه‌های سود، جریان نقدینگی و بازده اقتصادی (ROE) مطرح است که در این فصل به تفصیل بررسی گردیده‌اند.

ارزیابی عملکرد بر اساس داده‌های مالی که در برنامه سود لحاظ شده است، موضوع بحث فصل ششم است. تدوین طرح سود که در فصل پنجم بحث شده است، اولین قدم تبدیل استراتژی به عمل است. در این فرایند، مدیران ناگزیر از ساخت فرضیات و بیان روابط علت و معلولی و بیان استراتژی‌ها هستند. گام بعدی آزمودن این فرضیات و روابط است تا صحت استراتژی اتخاذ شده را اثبات نمایند. در این فصل ابزارهای کمی متعددی برای این منظور معرفی شده‌اند. تحلیل سوددهی استراتژیک به سه منظور مفید خواهد بود: یادگیری استراتژیک و ارزیابی فرضیات مستتر در استراتژی، اخطار به موقع و اصلاح استراتژی، و ارزیابی عملکرد سازمان و موفقیت استراتژی اتخاذ شده.

تخصیص دارایی‌های سازمان و نظام‌های تخصیص از جمله وظایف اصلی مدیران سازمان‌هاست. طراحی چنین نظامی در فصل هفتم بیان شده است. در این فصل انواع دارایی و شیوه‌های تخصیص با توجه به هدفی که انتظار می‌رود، توضیح داده شده است.

بدیهی است که نمی‌توان شاخص‌های عملکرد را بدون توجه به بازار در نظر گرفت. به همین منظور، در فصل هشتم، پیوند بازار و عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است. مهم‌ترین چالشی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، نقل و انتقالات کالا و خدمات داخلی است. شیوه تعیین قیمت و اصلاح برنامه سود هر واحد با توجه به قیمت‌های انتقالی از موضوعات مورد بحث این فصل است. علاوه بر این مدیران باید از ارتباط میان ساز و کارهای درونی سازمان و بازار مطلع باشند تا بتوانند به طور موثری بازار را مدیریت نمایند.

فصل بعدی، کارت امتیازی متوازن، فراتر از داده‌های صورت‌های مالی می‌رود و توجه خود را به منابع نامشهود معطوف می‌کند. دارایی‌های نامشهودی مثل مشتری‌های کلیدی،

نوآوری و ... نمی‌تواند با مدل حسابداری سنتی ارزیابی شود. کارت امتیازی متوازن ابزاری است که به مدیران در انجام این امر کمک می‌نماید. از این رو، این فصل با کمک کاپلان و نورتون، معرفی‌کنندگان روش کارت امتیازی متوازن، به منظور معرفی ابزاری جهت سنجش عملکرد سازمان در جهت اجرای استراتژی نگاشته شده است.

در بخش سوم کتاب، اصول طراحی و شکل‌های تکنیکی انواع مختلف برنامه‌ریزی سود، سنجش عملکرد و نظام‌های کنترل بررسی می‌گردد. فصل دهم به این موضوع اختصاص دارد که مدیران چگونه از این نظام‌ها استفاده کنند. انتخاب شیوه استفاده به تخصیص توجه فرد و مدیر مافوقی که گزارش را دریافت می‌کند بستگی دارد. نظام‌های کنترل تشخیصی به مدیران کمک می‌کنند مطمئن شوند که اهداف در واحدهای کار محقق شده است. در مقابل، نظام‌های کنترل تعاملی به موارد جایگزین و عدم قطعیت‌ها می‌پرازند و به منظور اصلاح استراتژی به کار می‌روند. در فصل دهم ضمن معرفی این دو شکل استفاده از نظام‌های سنجش عملکرد، زمان استفاده از این شیوه‌ها و استفاده مکمل آنها بحث شده است.

تعیین اهداف عملکرد و انگیزه‌ها از مسئولیت‌های اصلی مدیریت است. محورهای مورد بحث فصل یازدهم، چگونگی تعیین اهداف، معیارها مورد نظر، تعداد معیارها، انگیزش افراد و شیوه‌های پاداش می‌باشد. شناسایی و مدیریت خطرات استراتژیکی که سازمان با آن روبه‌رو می‌گردد، از جمله مهم‌ترین وظایف مدیران ارشد سازمان است. فصل‌های ۱۲ و ۱۳ به این امر اختصاص یافته است. در این فصول با انواع خطراتی که سازمان‌ها ممکن است با آن مواجه شوند، فشارهای درونی سازمان و علل بروز ریسک آشنا می‌شویم. سپس نحوه مدیریت بر این خطرات استراتژیک مطرح می‌گردد. استفاده از ارزش‌های بنیادین و مأموریت سازمان برای جلوگیری از بروز ریسک‌های ناخواسته، یکی از مواردی است که مدیران باید از آن استفاده نمایند. تدوین کنترل‌های داخلی گام بعدی برای جلوگیری از بروز خطرات استراتژیک در سازمان است. کنترل‌های داخلی متعددی در سازمان‌ها به کار می‌روند که در فصل ۱۳ بحث شده‌اند. تعیین روشن مرزهای فعالیت نیز از جمله مواردی است که باید مورد توجه قرار گیرند. استفاده از این ابزارها به نحوی که نوآوری را به خطر نیندازد از مباحث کلیدی فصل سیزدهم است.

فصل آخر نیز به اهرم‌های کنترل برای اجرای استراتژی اختصاص دارد. در واقع فصل آخر، ابزارهایی را که در کتاب معرفی شده‌اند، در یک چارچوب جامع خلاصه می‌کند. در این فصل

نشان می‌دهیم چگونه یک مدیر، همچون پزشک، سازمان را معاینه کند و زمان و شیوه به کار بستن اهرم‌های کنترل را در موقعیت‌های مختلف به منظور تحقق اهداف و استراتژی‌های خاص سازمانی تعیین نماید.

به طور خلاصه می‌توان گفت، نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی، همان طور که از نام آن برمی‌آید، پس از بررسی بنیان‌های لازم برای استفاده از نظام سنجش عملکرد و آشنایی با مفاهیم مورد نیاز و اهداف استراتژیک و عملکرد، خواننده را با ابزارها، تکنیک‌ها و نظام‌های مختلف سنجش عملکرد آشنا می‌سازد. این نظام‌ها در جهت تحقق استراتژی و سنجش میزان موفقیت استراتژی و اصلاح آن در صورت ضرورت و همچنین تصمیم‌گیری برای انتخاب میان دو استراتژی رقیب بررسی شده‌اند. به عبارت دیگر، نظام‌های سنجش عملکردی که در این کتاب معرفی شده‌اند به مدیران کمک می‌کنند استراتژی‌های سازمان را بیش از گذشته محقق کنند و دلایل موفقیت یا شکست استراتژی‌های اتخاذ شده و اصلاح لازم در آنها را متوجه گردند. در بخش پایانی نیز روش‌های کنترل و دخالت موثر در ساز و کارهای سازمانی در جهت بهبود عملکرد و تحقق استراتژی‌ها بررسی شده است. شیوه استفاده از نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد، همسو کردن اهداف عملکرد و انگیزه‌ها، شناسایی و مدیریت خطرات استراتژیک و اهرم‌های کنترل از مباحث بخش آخر کتاب است.

درباره نویسنده

رابرت سایمونز استاد دانشکده کسب و کار چارلز ویلیامز در دانشگاه کسب و کار هاروارد است. وی معاونت پژوهشی دانشکده هاروارد را نیز بر عهده دارد. در ۱۵ سال گذشته، در دوره MBA و مدیریت اجرایی حسابداری و کنترل مدیریت تدریس کرده است. در ضمن درسی با عنوان تحقق استراتژی‌ها و برنامه‌های سود تدریس نموده است که بخشی از مطالب این کتاب حاصل این دوره است.

کتاب قبلی سایمونز، *اهرم‌های کنترل: چگونه مدیران از نظام‌های کنترل جدید برای تجدید استراتژی استفاده می‌کنند*، به این موضوع می‌پردازد که مدیران چگونه میان نوآوری و کنترل در حین اجرای استراتژی توازن برقرار می‌کنند.

سایمونز درجه دکتری خود از دانشگاه مک‌گیل دریافت کرده است. وی مشاور شرکت‌های متعددی بوده است و کارشناس رسمی دادگاه فدرال آمریکا در زمینه نظام‌های کنترل و سنجش

عملکرد می باشد. وی عضو انجمن حسابداران خبره کانادا، انجمن حسابداری امریکا، آکادمی مدیریت و انجمن مدیریت استراتژیک می باشد.

www.ketab.ir