فصل یازدهم

مدیریت عملیات های داخلی

اقداماتی که اجرای خوب استراتژی را ارتقا می دهند.

اهداف یادگیری

این فصل به شما کمک می کند تا دریابید که :

هدف یادگیری 1: چرا تخصیص منابع باید بر مبنای اولویت های استراتژیک انجام شود.

هدف یادگیری 2: چگونه سیاست ها و روال هایی که به خوبی طراحی شده اند می توانند اجرای خوب استراتژی را تسهیل کنند.

هدف یادگیری 3: چگونه روش ایده آل و ابزارهای مدیریت فرایند بهبود مستر را در عملکرد فعالیت های زنجیره ارزش هدایت می کند و اجرای برتر استراتژی را ارتقا می دهد.

هدف یادگیری 4: بررسی نقش اطلاعات و سیستم های عملیاتی در قادر ساختن کارکنان شرکت به این که نقش های استراتژیک خود را با مهارت انجام دهند.

هدف یادگیری 5: چرا و چگونه استفاده از مشوق ها و پاداش های خوب طراحی شده می توانند قدرتمند ترین ابزار مدیریتی برای ارتقای اجرای ماهرانه استراتژی باشد.

شرکت اپل، یک شرکت کاملا منضبط است و ما فرایند هایی عالی داریم، اما همه چیز فقط عالی بودن فرایند ها نیست. نکته مهم تر این است که بدانیم که این فرایند ها هستند که شما را اثربخش تر می سازند.

استیو جابز[1]- از بنیان گذار اپل.

انگیزش، هنر وا داشتن افراد به انجام چیزی است که شما از آنها می خواهید انجام دهند چرا که آنها می خواهند آن را انجام دهند.

دوایت. دی . آیزنهاور[2]- سی و چهارمین رییس جمهور امریکا.

من دستمزد های خوب نمی دهم، چون پول زیادی دارم؛ من پول زیادی دارم، چون دستمزد های خوبی می دهم.

رابرت بوش[3]- بنیانگذار اسبق شرکت رابرت بوش

در فصل دهم، ما تاکید کردیم که اجرای ماهرانه استراتژی با سه نوع اقدام مدیریتی شروع می شود: 1- استخدام افراد مناسب برای سازمان؛ 2- تملیک، توسعه و تقویت منابع و قابلیت های شرکت 3- ساختار دهی سازمان به روشی که پشتیبان تلاش های اجرای استراتژی باشد.

در این فصل، ما در مورد پنج اقدام مدیریتی حرف می زنیم که دلیل اجرای خوب استراتژی می باشند:

- تخصیص منابع به طور وسیع برای اجرای فعالیت های حیاتی زنجیره ارزش
- نهادینه سازی سیاست ها و روال هایی که تسهیل کننده اجرای خوب استراتژی هستند.
- بهره گرفتن از ابزارهای مدیریت فرایند برای ایجاد پیشرفت مستمر در نحوه انجام فعالیت های زنجیره ارزش.
- راه اندازی سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی که پرسنل شرکت را قادر می سازند تا نقش استراتژیک خود را به طور ماهرانه انجام دهند.
- استفاده از پاداش ها و محرک ها برای ارتقای بهتر اجرای استراتژی و به دست آوردن اهداف استراتژی و مالی.

---

[1] Steve Jobs

[2] Dwight D. Eisenhower

[3] Robert bousch

تخصیص منابع به اجرای استراتژی

هدف یادگیری 1:

چرا تخصیص منابع باید همیشه بر مبنای اولویت های استراتژیک باشد؟

در فرایند مدیریت استراتژیک، مدیران ابتدا باید دریابند که کدام منابع (در زمینه های سرمایه گذاری، افراد و غیره) مورد نیاز می باشد و چگونه باید آنها را در بین واحد هی سازمانی مختلف توزیع شود. این مساله شامل بررسی محتاطانه درخواستها برای افراد بیشتر و تسهیلات و تجهیزات بیشتر در فرایند اجرای استراتژی می باشد و نیز باید آنهایی را که موفق نمی شوند تا از پس این فرایند برآیند، کنار گذاشت و ضمنا فکری هم برای آرام کردن عصبانیت آنها کرد. همچنین جریان نقدی داخلی برای سرمایه گذاری در اقدامات استراتژیک برنامه ریزی شده، کافی نیست، پس مدیریت باید وجوه اضافی را در نظر بگیرد و از طریق فروش سهم ها و یا قرض گرفتن از سرمایه گذاران، اوضاع را بهبود بخشد.

توانایی شرکت در بدست آوردن منابع مورد نیاز برای پشتیبانی از ابتکارات استراتژیک جدید، تاثیر عمده ای بر فرایند اجرای استراتژی می گذارد. کمبود بودجه و ناکافی بودن انواع دیگر منابع ، منجر به کندی پیشرفت فرآیند، و مانع تلاش های واحد های سازمانی برای اجرای درست بخش های مربوط به خود از برنامه استراتژیک می شود. از طرفی سرمایه گذاری و تامین بودجه بیش از حد واحد های سازمانی خاص و فعالیت های زنجیره ارزش، منجر به هدر رفتن منابع سازمانی و کاهش بازدهی مالی می شود. هر دوی این سناریو ها، گواه بر این هستند که مدیران باید عمیقا در بررسی پیشنهادات بودجه ای و هدایت انواع مناسب و مقدار منابع واحد های سازمانی حیاتی از نظر استراتژی درگیر شوند.

اولویت های استراتژیک یک شرکت باید نحوه تخصیص سرمایه و اندازه بودجه های عملیاتی هر واحد را هدایت کند.

یک تغییر در استراتژی، تقریبا به این معنی است که باید تغییر در تخصیص بودجه و منابع رخ دهد. واحد هایی که قبلا مهم بودند ولی حالا نقشی کمتری در استراتژی جدید دارند، نیاز به کاهش ابعاد دارند. واحدهایی که نقش استراتژیک بزرگتر را دارند، به افراد بیشتری نیاز دارند، همچنین تجهیزات جدید و تسهیلات اضافی می خواهند و افزایش های بالای –متوسط را در بودجه های عملیاتی خود دارند. پیاده سازی ابتکارات استراتژی تازه نیازمند این است که مدیران نقشی فعال و گاهی نیرومند در تغییر منابع داشته باشند و نه این که فقط فعالیت هایی را که اولویت بالاتری دارند پشتیبانی کنند بلکه باید فرصت هایی را به چنگ آورند تا بتوانند طوری عمل کنند که از لحاظ هزینه مقرون به صرفه باشد. این مساله نیازمند این است که منابع کافی پشت اقدامات استراتژیک باشد تا موفقیت آنها را پشتیبانی کند. در ضمن، مدیریت باید تصمیمات سختی را برای حذف پروژه ها و فعالیت هایی که دیگر توجیه پذیر نیستند، در نظر آورد.

پشتیبانی قوی گوگل از فعالیت های تحقیق و توسعه باعث شد تا این شرکت در عرض فقط 18 سال، به یک غول 527 میلیون دلاری تبدیل شود. گرچه در سال 2013 گوگل تصمیم گرفت تا سیاست زمانی 20 درصد خود را از میان بردارد. بر اساس این سیاست، گوگل به کارکنان اجازه می داد تا یک روز در هفته روی پروژه های جنبی بر مبنای انتخاب خود،

کار کنند. در حالی که این پروژه جنبی، پدیده های نوآورانه بسیار قدرتمندی مانند جی میل[1] و ادسنس[2] را به همراه داشت. (این دو پدیده، سهم بزرگی را در درآمد های گوگل دارند) همچنین این بدین معنا است که منابع کمتری، برای پروژه های دیگری که به هسته اصلی ماموریت گوگل نزدیکتر بودند، وجود داشت. در سال هایی که گوگل سیاست 20 درصد خود را کنار گذاشت، توانست به طور ثابت در لیست های مربوط به "نوآورترین شرکت ها" در مجله های فورچون، فوربز[3] و فست کمپانی[4]، در صدر قرار گیرد.

اقدامات واضحی برای تخصیص مجدد سرمایه های عملیاتی انجام پذیرفت و افراد به واحد های جدید سازمانی رفتند که نشان دهنده تعهد به تغییر استراتژیک در این سازمان است. بعضی اقدامات می توانند فرایند پیاده سازی را تسریع کنند و بدان اعتبار بخشند. مایکروسافت، اقداماتی را انجام داد که الان دیگر، به طور مرتب صد ها برنامه نویس تغییر جا می دهند تا به برنامه نویسی برای پروژه های با اولویت بالاتر بپردازند و کل کار را در عرض چند هفته یا حتی چند روز انجام دهند. تحولات سریع در بسیاری از بازار ها، شرکت ها را بر آن می دارد تا از بودجه بندی های سالیانه و چرخه تخصیص منابع سنتی به نفع فرایند های جدید تخصیص منابع، که از تعدیل و تطبیق سریع تر استراتژی حمایت می کنند، صرف نظر کنند. شرکت ای تی اند تی[5] در واکنش به تغییر سریع در حوزه فن آوری در صنعت ارتباطات، سرمایه گذاری ها و تملیک هایی را در اولویت قرار قرار داده است که به آنها این امکان را می دهد تا شبکه های انعطاف پذیر تر و سریع تری به مشتریان سازمانی خود ارائه دهند و خدمات مشتری را به روشی جدید و البته نوآورانه انجام دهند، همانند برنامه پشتیبانی داده اش[6].

این که فقط روی اجرای استراتژی موجود فکر کنیم ، خودش نیازمند این است که تغییرات بزرگی در سازمان به وجود آید. در تقابل با این موضوع، به طور کلی اقدامات استراتژیک تازه نیازمند این است که نه تنها تغییرات بزرگی در منابع به وجود آید بلکه تخصیص منابع به تلاش ها به طور وسیعتری هم صورت پذیرد. گرچه، زمان هایی وجود دارند که برای تغییرات استراتژیک، باید ابتکارات اجرایی جدیدی انجام شود بدون این که به هزینه های کلی شرکت چیزی اضافه شود، در چنین وضعیت هایی، مدیران باید راه خود را از طریق تخصیص بودجه مناسب پیدا کنند و قدم به قدم و فعالیت به فعالیت، شرکت را زیر نظر بگیرند تا بتوانند راه هایی را برای کاهش هزینه ها و تخصیص منابع به فعالیت هایی بدهند که اولویت های بالاتری را در تلاش های اجرای استراتژی دارند. در حالتی که یک شرکت نیاز دارد تا کاهش هزینه را به گونه ای قابل توجه، در خلال راه اندازی ابتکارات استراتژیک جدید انجام دهد، مدیران باید به خصوص در یافتن راه هایی برای انجام کار بیشتر با منابع کمتر پیدا کنند. در واقع، در بحث تغییرات استراتژی رایج است که وقتی قرار است

---

۱ **Gmail**

۲ **AdSense**

۳ *Forbes*

۴ *Fast Company*

5 AT&T

6 Sponsored Data

استراتژی به خوبی اجرا شود باید به مساله سطوح بالای اثربخشی عملیاتی توجه شود و به طور همزمان، مهم ترین فعالیت های زنجیره ارزش، هر چه کارآمد تر صورت پذیرند.

نهادینه سازی سیاست ها و روال هایی که اجرای استراتژی ها را تسهیل می کند.

هدف یادگیری 2:

چگونه سیاست ها و رویه ها که به خوبی طراحی شده اند، می توانند اجرای خوب استراتژی را تسهیل کنند.

سیاست ها و رویه ها یک شرکت می توانند اجرای خوب یک استراتژی را پشتیبانی کند و یا مانع اجرای آن شود. هر وقت یک شرکت به این سمت می رود که عناصر استراتژی جدیدی را در کار بیاورد و یا قابلیت های خود را در اجرای استراتژی بهبود بخشد، معمولاً به برخی از تغییرات در شیوه های نیاز است. بنابراین به مدیران توصیه می شود که به دقت بررسی کنند که آیا سیاست ها و رویه های موجود به طور کامل از چنین تغییراتی پشتیبانی می کنند و و یا در نهایت مواردی را که مورد تایید نیست را اصلاح کنند و یا کنار بگذارند. همان طور که در شکل 11,1 نشان داده شده است ، سیاست ها و رویه های عملیاتی خوب، اجرای استراتژی را به سه روش تسهیل می کنند:

شکل 11,1 چگونه سیاست ها و روال ها، اجرای خوب استراتژی را تسهیل می کنند.

سیاست ها و رویه های یک شرکت مجموعه ای از روال های کاملا دقیق را برای اداره یک شرکت و اجرای استراتژی فراهم می کنند.

1. *با فراهم آوردن راهنمایی های بالا به پایین در مورد این که چیزها به چه صورت باید انجام شوند.* سیاست ها و رویه ها، پرسنل شرکت را با مجموعه ای از راهنمایی ها پشتیبانی می کنند آن هم در مورد این که چگونه فعالیت های سازمانی را اجرا کنند، جنبه های مختلف عملیات را هدایت نمایند، مشکلات بوجود آمده را حل کنند و در نهایت اینکه فعالیت های خاصی را به انجام برسانند. در اصل، آنها نمایانگر ذخیره ای از دانش سازمانی و مدیریتی در زمینه روش های اثربخش و کارآمد انجام کارها هستند- یعنی مجموعه ای از روال های تنظیم شده برای به کار انداختن شرکت. آنها عدم قطعیت را در مورد این که چگونه باید در اجرای استراتژی جلو رفت، وضوح می بخشند و اعمال و رفتار پرسنل شرکت را با نیازمندی های مربوط به اجرای خوب استراتژی همسو می سازند. افزون بر این، آنها محدودیت هایی را بر اقدامات ناموثر و خودسرانه قرار می دهند. وقتی آنها با الزامات برنامه پیاده سازی استراتژی به خوبی مطابقت یابند، تلاش های افراد را در مسیر پشتیبانی برنامه به خوبی هدایت می کنند. هنگامی که روش های موجود انجام کارها، مانعی را در برابر اقدامات اجرایی استراتژی قرار دهند، اقدامات و رفتار ها باید تغییر کنند. تحت چنین شرایطی، نقش مدیریت، ایجاد و اجرای سیاست ها و عملکرد های عملیاتی جدیدی است که برای اجرای مطلوب استراتژی مناسب تر هستند. به طور کلی سیاست ها، خود داری از تقض خط مشی شرکت و یا فراتر رفتن از اقدامات و روال های پیشنهادی بدون کسب مجوز یا دلایل قانع کننده هستند.

2- *با کمک کردن برای تضمین ثبات در چگونگی انجام فعالیت هایی که از لحاظ اجرایی حیاتی هستند.* در این جا بحث روی سیاست ها و رویه هایی است که کمک می کنند تا استاندارد سازی روی روش انجام فعالیت ها صورت پذیرد. این می تواند برای تضمین کیفیت و اعتبار فرایند اجرای استراتژی مهم باشد. این مساله کمک می کند تا تلاش های اجرای

استراتژی افراد و گروه ها در سرتاسر سازمان، در یک راستا قرار گیرد.- یعنی ویژگی که به طور خاص، به خصوص وقتی واحد های عملیاتی از لحاظ جغرافیایی پراکنده هستند مفید واقع می شود. به عنوان مثال، حذف تفاوت های مهم در اقدامات عملیاتی در کارخانه ها، منطقه های فروش یا مراکز خدمات مشتری مختلف، یا حتی خروجی های فردی در زنجیره عملیاتی، به شرکت کمک می کند تا ثبات کیفی را در محصول خود ایجاد کند. اجرای خوب استراتژی تقریبا همیشه مستلزم بازتکرار کیفیت محصولات و کالیبریزه کردن خدمت به مشتری در هر مکانی است که در آن به کسب و کار می پردازد- هر چیزی که کمتر از این باشد، تصویر شرکت را کدر می کند و رضایت مشتری را پایین می آورد.

3- *با ارتقا و خلق یک جو کاری که اجرای خوب استراتژی را تسهیل می کند.* سیاست ها و رویه های یک شرکت کمک می کنند تا جو کاری شرکت بهبود یابد و در پیدایش درکی مشترک مشارکت شود تا بفهمیم که "ما چگونه کارها را در اینجا انجام می دهیم". از آن جایی که سیاست های کهنه و رویه های قدیمی، با رویه ها و سیاست های جدید جایگزین می شوند، یعنی سیاست هایی اتخاذ می شوند که به طور حتم، جو داخلی کار را تغییر می دهد، در نتیجه مدیران می توانند از فرایند های تغییر سیاست به عنوان اهرمی برای تغییر فرهنگ شرکت استفاده کنند به نحوی که از ابتکارات استراتژیک بهتر پشتیبانی شود. تدبیر در این جا این است که، سیاست ها و رویه های تازه ای به میان آیند که توجه فوری پرسنل شرکت را برانگیزند و آنها را متوجه سازند که به سرعت اقدامات خود را تغییر دهند و در رفتار خود به نحو مقتضی تجدید نظر کنند.

برای اطمینان از سازگاری در کیفیت محصول و الگوی های رفتاری خدمات، کتابچه راهنمای سیاست مک دونالد رویه های مفصلی را بیان می کند که انتظار می رود از کارکنان هر واحد مک دونالد مشاهده شود. به عنوان مثال، "آشپز ها باید همبرگر را کامل بچرخانند و نه اینکه به آن تلنگر بزنند." یا اگر بیگ مک ها و سیب زمینی های سرخ کرده خریداری نشوند، باید 10 دقیقه بعد از آماده شدن و سرخ شدن ، کنار گذاشته شوند. صندوق داران باید تماس چشمی همراه با لبخند به هر مشتری داشته باشند. فروشگاه های زنجیره ای خرده فروشی و سایر زنجیره های سازمانی (مانند هتل ها، بیمارستان ها، مهدکودک ها) به طور مشابه بر مبنای سیاست ها جزئی نگری هستند که ثبات را در عملیات ها و ارائه خدمات قابل اطمینان به مشتریان تضمین می کنند. شرکت والو[1] که تولید کننده بازی های ویدئویی هست به خود می بالد که سیاست ها و رویه های سفت و سختی ندارد. در این شرکت، کلا یک کتابچه کوچک 37 صفحه ای برای کارمندان جدید، نشان می دهد که چگونه کارها در چنین محیطی انجام می شوند- این در واقع، یک واقعیت کنایه آمیز است نسبت به کل شرکت هایی که از سیاست ها و رویه های خاص و از قبل تعیین شده و سفت و سخت استفاده می کنند.

یکی از مسائل مهم سیاست گذاری این است که بفهمیم چه فعالیت هایی نیاز است تا به طور صریح تجویز شوند و نیز چه فعالیت هایی را باید در نظر گرفت تا برای کنش مستقل از سوی پرسنل، فضای لازم به وجود آید. بسیاری از شرکت ها نیاز دارند تا از کتاب های راهنمای با تعداد صفحات بالا استفاده کنند تا بدانند عملیات هر روزه به چه صورت انجام می

[1] Valve

شود. اعمال بیش از حد یک سیاست، می تواند به اندازه سیاست غلط، مانع آفرین باشد و حتی مانند وقتی که سیاستی در کار نیست، سردرگمی ایجاد کند. ببینید در رویکرد میانه گرا، خردمندی خاصی وجود دارد: *سیاست های کافی را تجویز کنید تا اعضای سازمان بتوانند جهت گیری واضحی داشته باشند و محدودیت های منطقی را بر اَعمال خود اِعمال کنند. بعد به آنها تفویض اختیار کنید تا در درون این محدودیت ها عمل کنند و به تعقیب اهداف سازمان بپردازند.* وقتی به پرسنل شرکت اجازه داده می شود تا درجه ای از آزادی را در کارهایشان داشته باشند، آنگاه خلاقیت فردی و اقدامات نوآورانه از سوی آنها بیشتر انجام می شود، چیزی که برای اجرای خوب استراتژی نسبت به استاندارد سازی و یا انطباق سخت گیرانه مهم تر است. البته نهادینه سازی سیاست هایی که اجرای استراتژی را تسهیل می کنند می توانند به معنای کار با دخالت بیشتر یا کمتر سیاست ها باشند. همچنین شاید مجبور شویم سیاست متفاوتی را اتخاذ کنیم. این قضیه می تواند به این معنا باشد که سیاست ها نیاز به این دارند که از طریق یک استاندارد که به دقت تعریف شده است، انجام شوند. همچنین ممکن است نیاز باشد تا سیاست هایی را به کار گیریم که بر اساس آنها، کارمندان اجازه انحراف از مسیر اصلی را داشته باشند تا بتوانند فعالیت ها را به خوبی انجام دهند، البته به روشی که فکر می کنند بهترین است.

در رویکرد میانه گرا، خردمندی خاصی وجود دارد: سیاست های کافی را تجویز کنید تا اعضای سازمان بتوانند جهت گیری واضح داشته باشند و محدودیت های منطقی را بر اَعمال خود اِعمال کنند. بعد به آنها تفویض اختیار کنید تا در درون این محدودیت ها عمل کنند و به تعقیب اهداف سازمان بپردازند.

اتخاذ بهترین رویکرد ها و به کار گرفتن ابزار های مدیریت فرایند

هدف یادگیری 3:

چگونه روش ایده آل و ابزارهای مدیریتی، فرایند بهبود مستمر را در عملکرد فعالیت های زنجیره ارزش هدایت می کنند و اجرای استراتژی برتر را ارتقا می بخشند.

مدیران شرکت می توانند با اتخاذ روش ایده آل[1] و استفاده از ابزار های مدیریت فرآیند، به منظور بهبود مستمر در نحوه انجام عملیات های داخلی، به طور قابل توجهی منجر به پیشرفت در اجرای صحیح و شایسته استراتژی شوند. الگوبراری[2] یکی از روش های پرکاربرد برای ارزیابی اینکه چقدر یک شرکت به خوبی استراتژی اش را اجرا می کند است. بر اساس این روش، عملکرد شرکت در فعالیت های خاص و فرایند کسب و کار مورد بررسی قرار می گیرد، آن هم در برابر آنها که در صنعت و یا در جهان بهترین هستند. {1} همچنین اگر یک شرکت دارای چندین واحد سازمانی مختلف باشد که وظایف یکسانی را در مکان های گوناگونی انجام می دهند، از میان آنها، در نظر گرفتن یک "بهترین اجرا کننده یک فعالیت در شرکت" نیز می تواند مفید واقع شود. شناسایی، تجزیه و تحلیل و درک این که چگونه شرکت ها یا آن واحد

[1] *best practices*
[2] Benchmarking

های سازمانی که عملکرد بالایی دارند، فعالیت های خاص زنجیره ارزش و فرایند های کسب و کار را هدایت می کنند، معیار مفیدی برای قضاوت در مورد اثربخشی و کارآمدی عملیات های داخلی و تنظیم استاندارد های عملکرد واحد های سازمانی برای دست یابی به این نوع عملکرد ها به ما می دهد.

فرایند شناسایی و ترکیب روش های ایده آل چگونه انجام می شود

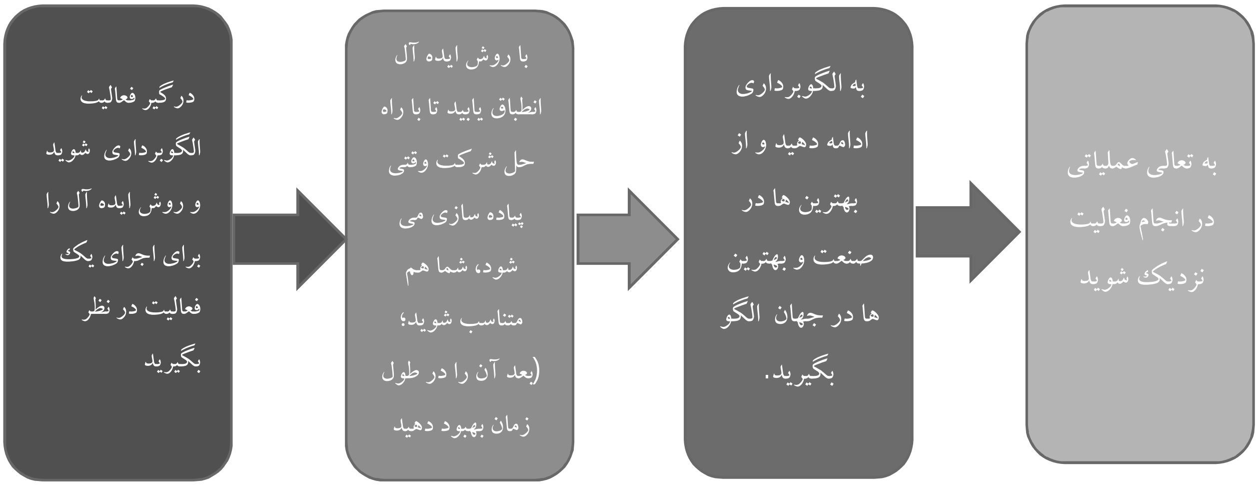
همانطور که در فصل چهارم بحث شد، *الگوبرداری*، ستون فقرات فرایند شناسایی، مطالعه و پیاده سازی "*روش ایده آل*" است. نقش الگوبرداری این است که به بیرون از سازمان نگاه کند و الگو بگیرد و روش ایده آل را بشناسد و بعد داده لازم را برای سنجش این که چقدر عملکرد یک فعالیت در یک شرکت نسبت به روش ایده آل استاندارد خوب است، به دست آورد. یعنی باید بررسی کرد که یک فعالیت در برابر استانداردها چقدر خوب است. گرچه الگوبرداری، پیچیده تر از این است که فقط قرار باشد به سادگی شناسایی شود که کدام شرکت ها بهترین عملکرد را برای یک فعالیت دارند و بعد تلاش شود تا رویکرد های آنها تقلید شود- به خصوص اگر این شرکت ها در سایر صنایع باشند. قضیه به این سادگی ها هم نیست. به طور عادی، باید از روش ایده آل سایر سازمان ها استفاده شوند. این مساله پیامد های خاصی را برای کسب و کار خود شرکت، استراتژی آن و ملزومات عملیاتی آن دارد. از آن جایی که هر سازمان، برای خودش منحصربه فرد است، مهم ترین بخش بررسی روش ایده آل، این است که بفهمیم چگونه یک شرکت باید نسخه خود را درباره روش ایده آل استفاده کند و خلاصه که کارها را بر اساس آن به راه اندازد. در واقع، یک روش ایده آل، چیزی بیشتر از داستان جالب موفقیت یک شرکت دیگر است، بلکه کارکنان شرکت باید با ترجمه آن چه باید از سایر شرکت ها یاد گرفته شود، آن را به نتایج عملی و واقعی تبدیل کنند. نمایندگان تغییر باید کارکنان خط مقدمی باشند که به ضرورت رها کردن روش های قدیمی انجام کارها و روی آوردن به یک ذهنیت "روش ایده آل" متقاعد شده باشند.

همان طور که در شکل 11,2 نشان داده است، تا آنجاکه یک شرکت بتواند تا به طور موفقیت آمیزی روش های ایده آل پیشگامانه را در جاهای دیگر متناسب با شرایط خود تطبیق دهد، احتمالا عملکرد آن را بهبود می بخشد و این همان نتیجه ای است که اجرای بهتر استراتژی را به همراه دارد. از این رو می توان گفت که یک شرکت می تواند با اتخاذ یک ذهنیت روش ایده آل و پیاده سازی موفقیت آمیز استفاده از روش ایده آل در بیشتر فعالیت های زنجیره ارزش خود، گام های بزرگی در جهت اجرای متعالی استراتژی بردارد.

هر چه واحد های سازمان ها، از روش ایده آل در انجام کارشان استفاده کنند، شرکت هم به سمت عملکرد و بازدهی بهتر در فعالیت های زنجیره ارزشش می رود و با اثربخشی و کارآمدی بیشتر کار می کند. این همان چیزی است که مفهوم تعالی عملیاتی را در خود دارد. ببینید اتخاذ روش ایده آل می تواند عملیات داخلی را بهبود بخشد و بدین طریق اجرای استراتژی، جذابیت زیادی خواهد داشت- امروزه، مجموعه ای از شرکت ها در سرتاسر جهان، تلاش های منسجمی را

انجام می دهند تا روش های ایده آل را در هدایت فعالیت های زنجیره تامین انجام دهند و به طور مرتب، نسبت به عملکرد خود در این فعالیت ها ، با "بهترین-در- صنعت[1]" و "بهترین-در- جهان[2]"، الگوبرداری کنند.

شکل 11,2 از الگوبرداری و پیاده سازی روش ایده آل تا تعالی عملیاتی در اجرای استراتژی



استفاده از روش ایده آل در مقیاس وسیع، در سرتاسر زنجیره ارزش شرکت، کمال عملیاتی را ارتقا می دهد و منجر به اجرای خوب استراتژی می شود.

بازمهندسی فرایند های کسب و کار، مدیریت کیفیت فراگیر و برنامه های شش سیگما: ابزارهایی برای ارتقای تعالی عملیاتی

سه ابزار مدیریتی قدرتمند دیگر برای ارتقای تعالی عملیاتی و اجرای بهتر استراتژی: بازمهندسی فرایند کسب و کار[3]، مدیریت کیفیت فراگیر[4] و برنامه های کنترل کیفیت شش سیگما[5] هستند. هر کدام از این ها، شایستگی مورد بحث قرار گرفتن را دارند چرا که بسیاری از شرکت ها در سرتاسر جهان، این ابزارها را استفاده می کنند تا به اجرای استراتژی ها کمک کنند و این مساله به تقلیل هزینه ها، تولید بی نقص، کیفیت برتر تولید و خدمات برتر مشتری و رضایت مشتری فراگیر گره خورده است.

بازمهندسی فرایند کسب و کار

گاهی شرکت هایی که به دنبال راه هایی را برای بهبود عملیات خود هستند، در می یابند که اجرای فعالیت های حیاتی استراتژی دچار موانعی مانند ترتیبات گسسته سازمانی می شود که بر اساس آن قطعاتی از یک فعالیت در دپارتمان های وظیفه ای متفاوت ساخته می شوند و دیگر تنها یک مدیر یا گروه، مسئولیت عملکرد بهینه کل فعالیت را بر عهده ندارد.

۱ best-in-industry
۲ best-in-world

[3] business process reengineering
[4] TQM
[5] Six Sigma

این مساله می تواند به آسانی در فعالیت های بین وظیفه ای رخ دهد مانند خدمات مشتری(که می تواند شامل پرسنل در تکمیل سفارش، انبارداری و حمل و نقل؛ تعمیرات پس از فروش، پشتیبانی فنی صدور صورت حساب باشد) به خصوص در شرکت های که ساختار سازمانی وظیفه ای دارند. یک شرکت می تواند برای حل مشکلات عملکرد پایین تر از بهینه که در این موقعیت ها رخ می دهد، *تلاش های کاری را بازمهندسی کند*، قطعه های یک فعالیت را از جاهای مختلف سازمان و بخش های گوناگون بیرون بکشد و یک تیم کاری چند تخصصی[1] یا بخش منفرد تشکیل دهد تا کارها را یکپارچه سازد(معمولا این کار *توسعه فرایند* نامیده می شود). استفاده از تیم های چند تخصصی، با استفاده از باز مهندسی فرایند های کسب و کاری که شامل طراحی مجدد و ساده سازی جریان کار است(که معمولا با استفاده پیشرفته از فن آوری آن لاین و سیستم های اطلاعاتی امکان پذیر است)، به روشی رایج برای دست یابی به سود های قابل توجه در عملکرد فعالیت، تبدیل شده اند. {2}

[1] cross-functional

مفهوم اصلی

بازمهندسی فرایند کسب و کار شامل طراحی مجدد بنیادین فرایندها است. بر اساس آن ما باید دریابیم که یک فعالیت چگونه انجام می شود و خوب اوضاع را بررسی کنیم چون می خواهیم بهبود های شگرف و قابل توجهی داشته باشیم

بازمهندسی فعالیت های زنجیره ارزش در بسیاری از شرکت ها و در بسیاری از صنایع در سرتاسر جهان انجام شده است، که البته با نتایج عالی در بعضی شرکت ها همراه بوده است. {3}شرکت هالمارک[1]، فرایند خود را برای توسعه کارت تبریک های جدید، باز مهندسی کرد و تیم هایی را ساخت که از کارکنانی تشکیل شده بودند که هر کدام شغل های گوناگون داشتند. (این تیم ها شامل هنرمندان، نویسندگان، متخصصین لیتوگرافی، بازار پردازان[2] و مدیران اجرایی بودند) و این گونه روی تم ها و مضمون های کارت های تبریک و پیغام های روز های مناسبت کار کرد. فرایند بازمهندسی شده، زمان های توسعه را برای خطوط جدید کارت های تبریک سرعت می بخشد. به این طریق، کارها از لحاظ هزینه مقرون به صرفه می شوند و رضایت مشتری افزایش می یابد. {4} در بخش پردازش سفارش، بخش مدار شکن[3] جنرال الکتریک، مدت زمان طی شده از پذیرش سفارش تا تحویل، از سه هفته به سه روز کاهش یافته است آن هم از طریق یکی کردن شش واحد تولید در یک واحد. این مساله باعث شده است تا گستردگی و تنوع موجودی قبلی و گام های اجرایی کاهش یابد، در ضمن یک سیستم طراحی جدید جایگزین فرایند طراحی سفارشی قبلی شد که به وسیله انسان هدایت می شد. بدین ترتیب سطوح مختلف سازمانی بین مدیران و کارگران از سه به یک کاهش یافت. در نتیجه بهره وری در یک سال 20 درصد افزایش یافت و هزینه های واحد تولید 30 درصد کاهش یافت. شرکت نورث وست واتر[4]، یک شرکت خدمات عمومی بریتانیایی[5] است که از باز مهندسی فرآیند برای حذف 45 ایستگاه کاری که به عنوان پایگاه خدمه نصب و تعمیر خطوط و تجهیزات آب و فاضلاب استفاده می شد ، بهره برد. تحت ترتیبات بازمهندسی شده، خدمه، دیگر به طور مستقیم با وسایل خود کار می کردند، کار هایی را جهت تعمیر بر عهده می گرفتند و گزارش های تکمیل کار را به ترمینال رایانه ای در کامیون های خود ارائه می داند. در نتیجه با روند جدید، خدمه ها، به پیمانکاران نورث وست واتر تبدیل شدند. این حرکتی بود که نه تنها نیاز به ایستگاه های کاری را از بین برد، بلکه اجازه داد تا شرکت نورث وست، درصد بزرگی از کارکنان بوروکراتیک وسازمان سرپرستی و نظارت را که کار خدمه را مدیریت می کردند حذف کند. {5}

در حالی که بازمهندسی فرآیند کسب و کار، به عنوان بهانه ای برای کوچک سازی[6]، مورد انتقاد قرار گرفته است، با این حال، ثابت کرده است که ابزاری مفید برای ساده سازی تلاش های کاری شرکت و نزدیک شدن به تعالی عملیاتی است. همچنین از رویکرد مبتنی بر فن آوری بیشتری برای تلفیق و ساده سازی فرآیند های کسب و کار الهام گرفته شده است،

[1] Hallmark
[2] merchandisers
[3] Circuit breaker
[4] Northwest Water
[5] utility
[6] downsizing

مانند *برنامه ریزی منابع بنگاه*[1]، که یک سیستم مبتنی بر نرم افزار است که با کمک شرکت های مشاوره ای مانند اس ای پی[2] (پیشرو در ارائه نرم افزار های کسب و کاری) اجرا شده است.

برنامه های مدیریت کیفیت فراگیر

مدیریت کیفیت فراگیر[3] یک رویکرد مدیریتی است که بر بهبود مستمر در همه مراحل عملیات تاکید می کند، بر اساس این رویکرد، باید 100 درصد دقت در انجام وظایف مد نظر قرار گیرد و نیز تفویض اختیار و مشارکت کارمندان در همه سطوح در نظر باشد، به طراحی کار تیمی توجه شود و در نهایت هم روی رضایت فراگیر مشتری تاکید شود. {6} **TQM** بر تولید کالاهای با کیفیت تمرکز می کند و نیز تاکید دارد که به طور کامل انتظارات مشتری ارضا شود. وقتی TQM به بیشترین موفقیت دست می یابد که به تلاش های کارمندان همه *بخش ها* تسری یابد-منظور بخش های منابع انسانی، حسابداری، صدور حساب و سیستم های اطلاعاتی می باشد- که ممکن است فاقد فشار لازم برای بهبود در جهت انگیزه های مشتری مدارانه باشند. این مساله شامل اصلاح فرهنگ شرکت و تغییر به فلسفه بهبود مستمر کسب و کار می شود که به همه جنبه های سازمان نفوذ می کند. {7} هدف مدیریت کیفیت فراگیر، به شوق درآوردن کارکنان است. مدیریت کیفیت فراگیر، بر آن است تا در اقدامات از بالا تا پایین سازمان، تعهد ایجاد شود. وظیفه مدیریت این است که سرتاسر سازمان را برای روش هایی در راستای بهبود عملکرد پرسنل شرکت جست و جو کند و از استعداد افراد استفاده نماید. دکترین مدیریت کیفیت فراگیر این نکته را توصیه می کند که چیزی به نام "به اندازه کافی" وجود ندارد و نیز همه کارکنان، مسئولیتی را در قبال بهبود مستمر دارند. بنابراین مدیریت کیفیت فراگیر یک مسابقه بی پایان است. موفقیت ناشی از برداشتن گام های کوچک، آن هم هر روز و رو به جلو، ناشی می شود، فرآیندی که ژاپنی ها آن را *کایزن*[4] می نامند.

مفهوم اصلی

مدیریت کیفیت فراگیر مستلزم خلق فرهنگ کیفیت فراگیر با مشارکت مدیران و کارمندان در همه سطوح می شود، یعنی فرهنگی که متمایل به بهبود مستمر عملکرد هر فعالیت زنجیره ارزش است.

مدیریت کیفیت فراگیر به زمانی نسبتا طولانی نیاز دارد تا نتایجی قابل توجه را به ما بدهد. – یعنی در شش ماه اول، مزیت و منافع خیلی کمی دارد. در عوض سود بلند مدت مدیریت کیفیت فراگیر، بستگی به موفقیت مدیریت در پیاده سازی فرهنگی دارد که در آن فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر و اقدامات آن حضور دارند. مدیریت کیفیت فراگیر یک ابزار

---

[1] *enterprise resource planning*

[2] SAP

[3] TQM

[4] *kaizen*

مدیریتی است که کاربران متعددی را مجذوب خود کرده و در طول دهه های متمادی با موفقیت همراه بوده و وقتی به خوبی استفاده شود می تواند نتایج خوبی را فراهم سازد.

برنامه کنترل کیفیت شش سیگما

برنامه های شش سیگما راهی دیگر را برای به پیش بردن بهبود در کیفیت به طور مستمر و اجرای استراتژی پیش می نهد. این رویکرد شامل استفاده از روشهای استاندارد های آماری می باشد تا دلایل نقص (خطاها) شناسایی شوند و برای رفع آنها فکری شود. *هنگامی عملکرد یک فعالیت و یا فرایند به کیفیت شش سیگما می رسد، آنگاه بیش از 3/4 نقص در هر میلیون تکرار نخواهیم داشت (برابر با 99/9997 درصد دقت)* {8}

مفهوم اصلی

برنامه های شش سیگما از روش های آماری پیشرفته استفاده می کند تا کیفیت را از طریق تقلیل و کاهش نقص ها بهبود دهند و از تغیر در عملکرد فرایند کسب و کار بکاهند.

دو نوع مهم برنامه شش سیگما وجود دارند. یک نوع شش سیگما داریم که شامل فرایند تعریف، سنجش تحلیل و بهبود و کنترل است(**DMAIC** که د- می –ایک[1] هم گفته می شود). این نوع شش سیگما نوعی سیستم بهبود برای فرایندهایی است که زیر سطح بهبود مورد نیاز می باشند. یک نوع دیگر از شش سیگما را هم داریم که شامل تعریف، سنجش، تحلیل و طراحی و بازبینی می شود(**DMADV** که د مد-وی[2] هم گفته می شود). این نوع شش سیگما برای توسعه فرایند ها و محصولات تازه در سطوح کیفیت شش سیگما استفاده می شود. DMADV گاهی به طراحی شش سیگما یا DFSS اشاره دارد. هر دو نوع برنامه های شش سیگما توسط کارکنانی اجرا می شوند که حتما دوره آموزشی "استادی کمربند سیاه[3]" را طی کرده اند. این دوره ها توسط پرسنلی اجرا می شوند که خودشان "کمربند سبز" یا "کمربند سیاه" شش سیگما را دارند. بر اساس آمار آکادمی شش سیگما، پرسنلی که کمربند سیاه دارند می توانند برای شرکت ها تا سقف 230000 دلار به ازای هر پروژه صرفه جویی به ارمغان آورند و در طول سال بین 4 تا 6 پروژه را انجام دهند. {9} تفکر آماری زیر بنای شش سیگما، بر مبنای این سه اصل می باشد: (1) همه کار یک فرایند است (2) همه فرایند ها تغییر پذیری دارند و (3) همه فرایند ها داده ها را خلق می کنند و این تغییر پذیری را شرح می دهند. {10} فرایند **DMAIC** شش سیگما، وسیله ای مناسب برای بهبود عملکرد است. بر اساس شش سیگما، تغییر پذیری گسترده در عملکرد یک فعالیت مورد بررسی قرار می گیرد. به عنوان مثال، شرکت های هواپیمایی تلاش می کنند تا عملکرد سر وقت بودن پروازهایشان را بهبود بخشند و تعداد پروازهایی را که بیش از 30 دقیقه تاخیر دارند، کاهش دهند. برنامه های کنترل کیفیت شش سیگما، مورد علاقه شرکت های بزرگ هستند، این شرکت ها کاملا از عهده سرمایه گذاری زیاد بر آموزش کارکنان در این زمینه

[1] de-may-ic
[2] de-mad-vee
[3] master black belt

بر می آیند و در ضمن می توانند ساختار سازمانی را تغییر دهند و از خدمات مشاوره بهره مند شوند. به عنوان مثال، در شرکت جنرال الکتریک از طریق برنامه های شش سیگما، صرفه جویی در هزینه بالغ بر 4/4 میلیارد دلار به وجود آمده است. این شرکت باید 1/6 میلیارد دلار سرمایه گذاری می کرد و حتی ضرر های ناشی از این برنامه را در سال اول متحمل می شد. {11}

از وقتی که برنامه های شش سیگما، برای اولین بار معرفی شدند، هزاران شرکت و سازمان غیر انتفاعی درسرتاسر جهان از شش سیگما استفاده کرده اند تا تعالی عملیاتی خود را ارتقا دهند. به عنوان مثال، شرکت هایی که در صف مقدم این جنبش قرار دارند مانند موتورلا، جنرال الکتریک، فورد و هانیول توانستند صرفه جویی را انجام دهند و درآمد خود را بین 1/2 تا4/5 درصد افزایش دهند . این آمار بر مبنای تحلیل داده ها که توسط سازمان آیسیک سیگما[1] انجام شده، اعلام شده است.این یک سازمان است که مقالات و منابع رایگان را در حوزه شش سیگما تولید می کند. اخیرا، اجرای شش سیگما مجددا مورد توجه قرار گرفته است، و شرکت هایی همانند زیمنس، کوکاکولا، اوشن اسپری[2]، جیکو[3] و مریل لینچ[4] برای بهبود خطوط اصلی خود به شش سیگما متوسل شده اند. در طول 5 سال اول انطباق با شش سیگما در بانک آمریکا[5]، چیزی بالغ با 2 میلیارد دلار دستاورد درآمد و صرفه جویی در هزینه را به همراه داشت؛ بانک آمریکا، برنامه "نمایشگاه بهترین شش سیگما[6]" را برگزار می کند تا از تیم ها و پروژه هایی تقدیر کند که بالاترین و عالی ترین مشارکت را در عملیات شرکت داشته اند. جی ای(جنرال الکتریک) یکی از موفقترین شرکت ها در پیاده سازی و اجرای آموزش شش سیگما و تعقیب دستیابی به کمال شش سیگما در کل عملیات، می باشد که در طول 5 سال اول عملیات پنج سال اول 10 میلیارد دلار به دست آورده است.- به عنوان مثال بخش روشنایی، کالاهای معیوب کمتری تولید می کند و 98 درصد نرخ آن را کاهش داده است. {12}

همچنین از شش سیگما برای بهبود فرایند ها در بخش درمان و سلامت استفاده شده است. بیمارستان فرودرت[7] در میلواکی ویسکانسین، از شش سیگما استفاده کرد تا دقت تجویز دوز ها را برای بیماران بالاتر ببرد. تحلیل **DMAIC** روی فرایند سه مرحله ای انجام شد که از طریق آن تجویز ها توسط دکترها نوشته می شدند و داروخانه بیمارستان آن ها را دریافت می کردند و بعد داروها توسط پرستاران به بیماران داده می شدند. پرسنل دریافتند که بیشتر اشتباهات از غلط خواندن دست خط دکترها ناشی می شدند. بیمارستان برنامه ای گذاشت تا دکترها حتما تجویز خود را وارد کامپیوترهای بیمارستان کنند، این مساله باعث شد تا تعداد اشتباهات به طور شگفت انگیزی کاهش یابد. در سال های اخیر، شرکت پی فیزر[8] شروع به

---

۱ **iSixSigma**

2 Ocean Spray
3 GEICO
4 Merrill Lynch

۵ Bank of America

6 Best of Six Sigma Expo
7 Froedtert
8 Pfizer

اجرای 85 پروژه شش سیگما کرد تا فرایند تحقیق و توسعه خود را ساده تر سازد و هزینه تحویل داروها را به بیماران در بخش علوم دارویی کاهش دهد.

کپسول توضیحی 11,1 نحوه استفاده مرکز درمانی منطقه چارلستون را از شش سیگما به عنوان ارائه دهنده درمان و سلامت بیان می دارد، این مرکز با چالش های کنونی در این صنعت روبرو می باشد.

با وجود مزایای بالقوه، شش سیگما هم مشکلات خودش را دارد. به عنوان مثال، شواهدی وجود دارد که تکنیک شش سیگما می تواند نوآوری و خلاقیت را خفه کند. ذات شش سیگما این است که باید تغییر پذیری را فرایند ها کاهش داد، اما فرایند های خلاق، به طور ماهوی، شامل مجموعه ای از تغییر پذیری می باشد. در بسیاری از مثال ها، نوآوری های بنیادین تنها پس از این که هزاران ایده با شکست مواجه شدند و رها شدند، مورد عنایت پژوهشگران قرار می گیرند و تازه ایده های موفق نیز باید مرحله ساخت نمونه اولیه و نیز مکرر باید آزموده شوند. رییس هیات مدیره گوگل، اریک اشمیت[1]، بیان داشته است که استفاده از سنجش شش سیگما و اصول کنترل برای فعالیت های خلاقانه در گوگل باعث می شد تا روند نوآوری مسدود شود. {13}

یک رویکرد ترکیبی به پیاده سازی شش سیگما که این روزها، محبوبیتی قابل توجه یافته است ، دنبال کردن بهبود های تدریجی در کارایی عملیاتی است، در حالی که به طور همزمان تحقیق و توسعه و سایر فرایند ها هم این امکان را به شرکت می دهند تا راه های جدید برای ارائه ارزش بیشتر به مشتری آزادنه تر فراهم شود. مدیران این سازمان های دوسوتوان[2]، در به کارگیری بهبود مستمر در فرایند های عملیاتی مهارت دارند اما از طرفی به تحقیق و توسعه اجازه می دهند تا تحت لوای مجموعه ای از قوانین عملیات کنند و بدین ترتیب امکان اکتشاف و توسعه نوآوری های چشمگیر شکل بگیرد. گرچه، این دو رویکرد متمایز به مدیریت کارمندان باید توسط مدیران ارشد به طور یکپارچه با هم استفاده شود تا تضمین شود که واحد های پراکنده و مجزا با مقصدی مشترک کار می کنند. شرکت سیبا ویژن[3]، در حال حاضر بخشی از شرکت چند ملیتی آلکن[4] در حوزه سلامت چشم می باشد، و به طرزی شگفت آوری هزینه های عملیاتی خود را از طریق برنامه های بهبود مستمر کاهش داده است، در حالی که به طور همزمان و همساز، مجموعه ای جدید از لنز های تماسی را ساخته اند که باعث شده است تا درآمد این شرکت ها 300 درصد در طول یک برهه 10 ساله افزایش یابد. {14}بنگاهی که بطور نظامند و خردمندانه، از روش های شش سیگما در زنجیره ارزش خود استفاده کند، آن هم فعالیت به فعالیت؛ می تواند گام های قابل توجهی به سمت توسعه مهارت ها بردارد و استراتژی را بدون قربانی کردن نوآوری اجرا کند. همان طور که در قضیه مدیریت کیفیت فراگیر هم دیده می شود، دستیابی به تعهد مدیریتی، ایجاد فرهنگ

[1] Eric Schmidt

[2] ambidextrous

[3] Ciba Vision

[4] Alcon

کیفیت،و مشارکت کامل کارکنان از اهمیت خاصی برای پیاده سازی موفقیت آمیز برنامه های با کیفیت شش سیگما برخوردار است {15}

سازمان های دوسوتوان، در به کارگیری بهبود مستمر در فرایند های عملیاتی مهارت دارند اما از طرفی به تحقیق و توسعه اجازه می دهند تا تحت لوای مجموعه ای از قوانین عملیات کنند و بدین ترتیب امکان اکتشاف و توسعه نوآوری های چشمگیر شکل بگیرد.

کپسول توضیحی 11,1

برنامه شش سیگما در مرکز درمانی منطقه چارلستون (CAMC)

این مرکز در سال 1972 تاسیس گردیده است و بزرگترین مرکز درمانی از لحاظ تعداد تخت خواب، پذیرش و درآمد می باشد. در سال 2000، **CAMC** برنامه شش سیگما را اجرا کرد و مشکلات کیفی را بررسی نمود و فرایند های درمانی را استاندارد کرد.

بهبود عملکرد برای مدیریت CAMC اهمیت داشت و این مساله خود، دلایل استراتژیک متعددی داشت شامل: موقعیت یابی رقابتی و کنترل هزینه. آمریکا دیگر دوره تکامل را در ساختار پرداخت- به ازای- عملکرد گذرانده بود، که بر اساس آن، بیمارستان بر اساس ارائه کیفیت درمان پاداش داده می شود. دوره جدیدی با تغییرات جدیدی شروع شده بود. CAMC از شش سیگما استفاده کرده تا از این تغییرات مزیت های خود را در محیط درمان ببرند. به عنوان مثال برای بهبود عملکرد خود در درمان حمله شدید قلبی[1] (AMI)، CAMC از برنامه شش سیگما DMAIC استفاده کرده است. پرستاران در زمینه فرایند درمان AMI آموزش دیده اند و اهداف عملکردی در واحد های پرستاری اهمیت یافته است و چسبیدن به شاخص های اتحاد کیفیت بیمارستان[2] (HQA) در زمینه AMI در دستور کار قرار گرفته است. به عنوان یک نتیجه از این برنامه، CAMC سازگاری خود را با HQA بهبود بخشید و در درمان حمله شدید قلبی، از 50 درصد به 90 درصد رشد کرد. محققین دانشگاه هاروارد دریافتند که CAMC یکی از بیمارستان های عالی از حال عملکرد شده است و داده ها چنین چیزی را نشان می دهند. هزینه های کنترل، یکی از جنبه های مهم اقدامات بهبود عملکرد CAMC بر اساس مقررات محلی بود. وست ویرجینیا یکی از دو ایالتی است که در آن نرخ خدمات درمانی بر اساس مقررات ایالتی تعیین می شود. این باعث می شود تا CAMC مجبور شود که هزینه های خود را محدود سازد چون بیمارستان نمی تواند قیمت ها را افزایش دهد. CAMC ابتدا از شش سیگما به عنوان تلاشی برای کنترل هزینه ها استفاده نمود آن هم از طریق مدیریت موثر تر زنجیره تامین. این تلاش باعث شد تا فقط در یک مورد، شاهد 150000 دلار صرفه جویی از طریق کار با فروشنده ها برای کاهش موجودی تاریخ گذشته باشیم. در نتیجه بهبود مستمر، گزارش سال 2015

---

[1] acute myocardial infarction

[2] Hospital Quality Alliance

بیان می دارد که **CAMC** در 4 سال گذشته، در مدیریت زنجیره تامینش، به صرفه جویی در حد 12 میلیون دلار رسیده است. از زمانی که **CAMC** شش سیگما را استفاده کرده است، بیش از 100 پروژه بهبود مستمر راه اندازی شده است. یکی از کلیدهای موفقیت **CAMC** این است که ذهنیت مدیریت بهبود مستمر در فرهنگ سازمانی استقرار یافته است. دیل وود[1]، رییس اداره کیفیت در **CAMC** این گونه بیان می دارد که: "اگر شما افرادی را در سطح بالای سازمان دارید که به طور کامل از شما پشتیبانی می کنند و می خواهند تا این تغییرات رخ دهند، آن گاه ممکن است شما هنوز هم موفق نشوید...شما به گروهی از شبکه سازها نیاز دارید که بتوانند تغییرات را در سازمان ایجاد کنند، یعنی این شبکه ساز هم برای خودشان مهمند. " با توجه به فرهنگ بهبود عملکرد در **CAMC**، این بیمارستان، بر اساس مرکز خدمات بیمه سلامت سالمندان و بیمه بهداشت مستمندان[2]**(CMS)** رده بالایی را در درجه بندی کیفیت درمان و ایمنی بیمار در سطح کشور کسب کرده است.

Note: **Developed with Robin A. Daley**
Sources: **CAMC website; Martha Hostetter, "Case Study: Improving Performance at Charleston Area Medical Center,"** *The Commonwealth Fund*, **November–December 2007, www.commonwealthfund.org/publications/newsletters/quality-matters/2007/novemberdecember/case-study-improving-performance-at-charleston-area-medical-center (accessed January 2016); J. C. Simmons, "Using Six Sigma to Make a Difference in Health Care Quality,"** *The Quality Letter*, **April 2002.**

تفاوت ها بین بازمهندسی فرایند کسب و کار و برنامه های بهبود مستمر مانند شش سیگما و مدیریت کیفیت فراگیر. در حالی که بازمهندسی فرایند کسب و کار که به دستاوردهای کوانتومی یعنی 30 تا 50 درصد جهش یا حتی بیشتر دست می یابد، برنامه های کیفیت فراگیر مانند TQM و شش سیگما روی پیشرفت مستمر در اصلاح تدریجی[3] تاکید می کنند و عملا ذره ذره کار را دنبال می کنند تا دوباره و دوباره، پیشرفتی آرام را در جریان کاری بی انتها فراهم نمایند. این دو رویکرد به بهبود مستمر فعالیت های زنجیره ارزش و تعالی عملیاتی، جدا از یکدیگر نیستند. بهتر است هر دو را پشت سر هم استفاده کنیم. باز مهندسی می تواند ابتدا برای تولید یک طراحی پایه ای خوب استفاده شود که حاصلش بهبود های شگفت انگیز و سریع در انجام فرایند کسب و کار می باشد. در ادامه می توان از برنامه های **TQM** و شش سیگما، برای پیگیری برنامه های بازمهندسی فرآیند و یا پیاده سازی روش های ایده آل برای دستیابی به بهبود های تدریجی در یک مدت زمان طولانی بهره مند شد.

بازمهندسی فرایند کسب و کار هدفش ایجاد بهبودی یکباره و کوانتومی است، در حالی که برنامه های بهبود مستمر مانند TQM و شش سیگما هدف شان بهبود مستمر در بهبود های تدریجی است.

در نظر گرفتن مزایای بتکارات برای بهبود عملیات ها

---

[1] Dale Wood
[2] Centers for Medicare and Medicaid Services
[3] *ongoing incremental progress*

بزرگ ترین ذینفعان به کارگیری ابتکاراتی چون الگوبرداری و بررسی روش ایده آل، بازمهندسی، مدیریت کیفیت فراگیر و شش سیگما شرکت هایی هستند که به چنین برنامه هایی، نه به خودی خود(به عنوان یک استراتژی)، بلکه به عنوان یک ابزار برای پیاده سازی موثر تر استراتژی نگاه می کنند. حداقل دستاورد ها وقتی رخ می دهند که مدیریت، برنامه هایی را به عنوان ایده های تازه ای که ارزش آزمایش کردن دارند، در نظر می گیرد و اجرا می کند. در اغلب این نمونه ها، حداقل دستاورد این است که تلاش های استراتژی، ساده تر مدیریت می شوند.

یک درس مهم در اینجا وجود دارد. همه ابزارهای مدیریت فرایند کسب و کار نیاز دارند که به اولویت های استراتژیک شرکت وصل شوند تا به طور کارآمد مشارکت کنند و اجرای استراتژی بهبود یابد. تنها استراتژی می تواند نشان دهد که کدام فعالیت های زنجیره ارزش مهم هستند و کدام اهداف عملکرد بیشترین معنا را می دهند. بدون یک چهارچوب استراتژیک، مدیران زمینه را برای بهبود و تعدیل کارهایی که واقعا برای واحد کسب و کار مهم است، از دست می دهند.

برای دستیابی به حداکثر دستاورد از ابتکارات و اجرای ماهرانه تر استراتژی، مدیران باید ایده ای واضح را در مورد این داشته باشند که برای آنها واقعا چه نتیجه مهم و خاصی مهم است. آیا مراد آنها، بالا بودن نرخ تحویل به موقع است؟ آیا هدف دستیابی به هزینه های کلی پایین تر است یا شکایت های کمتر مشتریان مد نظر است: آیا باید به چرخه های زمانی کوتاه تر دست یابند، درصد درآمد بالاتر برای محصولاتی که تازه معرفی شود، و یا چیز دیگری؟ الگوبرداری آن هم از روی "بهترین شرکت در صنعت" و "بهترین شرکت در جهان"، در حوزه فعالیت های زنجیره ارزش، باعث می شود تا مبنایی واقع بینانه برای در نظر گرفتن نقاط عطف[1] عملکرد داخلی و اهداف بلند مدت به دست آید. پس از آن که ابتکارات در بهبود عملیات، به اولویت های استراتژیک شرکت ربط داده شدند، وظیفه مدیریتی ایجاد یک فرهنگ کیفیت فراگیر متعهد به دستیابی به نتایج عملکردی است که موفقیت استراتژیک به آن نیاز دارد. {16}

مدیران می توانند گام های زیر را برای به دست آوردن ارزش کامل از مدیریت کیفیت فراگیر و یا اقدامات شش سیگما طی کنند و فرهنگ تعالی عملیاتی را ارتقا دهند: {17}

1- نشان دادن تعهدی قابل مشاهده، صریح و ثابت قدم نسبت به کیفیت فراگیر و بهبود مستمر از جمله تعیین اهداف قابل سنجش خاص برای افزایش کیفیت و پیشرفت مداوم.
2- ترغیب افراد نسبت به بروز رفتار های حامی کیفیت از طریق:

الف) غربالگری دقیق متقاضیان شغلی و استخدام فقط آنهایی که نگرش و استعداد مناسب را برای عملکرد مبتنی بر کیفیت دارند.

ب)فراهم آوردن آموزش با کیفیت برای کارکنان

[1] milestone

ج) استفاده از تیم ها و تمرینات تیم سازی برای تقویت و پرورش تلاش های فردی(ایجاد یک فرهنگ کیفیت وقتی تسهیل می شود که تیم ها بیشتر چند تخصصی باشند، محوریت چند وظیفه ای[1] داشته باشند و به طور فزاینده ای خود گردان باشند.)

د) شناخت و پاداش تلاش های افراد و تیم ها برای بهبود کیفیت آن هم به طور مداوم و نظام مند.

ه) پیشگیری از تاکید صرف (انجام کار به طرزی صحیح در همان بار اول)، و نه اصلاح (نهادینه سازی راه هایی برای خنثی سازی و غلبه بر اشتباهات)

3) تفویض اختیار به کارمندان به طوری که اقتدار برای ارائه خدمات عالی و بهبود محصولات در دستان کسانی باشد بیشتر اهل عمل هستند و کارها را بی تعلل اجرا می کنند و نه این که فقط بنشینند و پیش بینی کنند. – *بهبود کیفیت باید به عنوان بخشی از شغل همه دیده شود.*

4) استفاده از سیستم های آن لاین برای فراهم آوردن روش ایده آل اخیر، برای همه جناح های سازمان، تا بتوانند انطباق با روش ایده آل را در سرتاسر سازمان ایجاد کنند. سیستم های آن لاین می توانند اجازه دهند تا پرسنل شرکت داده ها و عقاید خود را در مورد مسائل تبادل کنند، به خصوص در مورد این که چگونه اقدامات شرکت ارتقا یابند.

5- تاکید بر عملکرد می تواند و باید بهبود یابد، چون رقبا کار را رها نمی کنند و مشتریان همیشه دنبال چیزی بهتر هستند.

در مجموع الگوبرداری، اتخاذ روش ایده آل، بازمهندسی فرایند کسب و کار، مدیریت کیفیت فراگیر و تکنیک های شش سیگما، همه نیاز دارند تا به عنوان تلاشی در ابعاد گسترده برای اجرای حرفه ای استراتژی دیده شوند. اگر این ابزارها به طور مناسبی استفاده شوند، همه آنها قادر خواهند بود تا مهارت را در انجام کارهای کل زنجیره ارزش ارتقا دهند. بهبود های حاصل از این ابتکارات نه تنها در خلال زمان افزایش یافته و قابلیت های سازمانی را تقویت می کند، بلکه به ایجاد یک فرهنگ تعالی عملیاتی نیز کمک می کند. همه این ها، زیر بنای دستیابی به یک مزیت رقابتی هستند {18} اگر چه استفاده از ابزار های مدیریت فرآیند برای رقبا نسبتا آسان است، اما ایجاد یک فرهنگ عمیقا ریشه دار در تعالی عملیاتی، برای آنها بسیار دشوار تر و وقت گیر تر است.

هدف از استفاده از الگوبرداری، روش ایده آل، بازمهندسی فرایند کسب و کار، TQM و برنامه های شش سیگما این است که عملکرد فعالیت های حیاتی استراتژی بهبود یابد و در نتیجه اجرای استراتژی ارتقا می یابد.

استقرار سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی

هدف یادگیری 4:

[1] multitask-oriented

نقش سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی در توانمند سازی کارکنان شرکت برای انجام نقش های استراتژیک به صورت حرفه ای

بدون وجود تعدادی از سیستم های داخلی برای عملیات کسب و کار، استراتژی های شرکت نمی توانند به خوبی اجرا شوند. کانتاس آبرویز[1]، جتبلو[2]، ریانیر[3]، بریتیش ایرویز[4] و سایر خطوط هوایی موفق، بدون وجود سیستم های برخط کاربر پسند[5]، سیستم های دقیق و سریع حمل بار و چمدان، و همچنین برنامه تعمیرات دقیق هواپیما جهت حل مشکلات مربوط به خدمات گیت بدون تاخیر ، نمی توانند امیدوار باشندکه خدماتی دلپذیر برای مسافر فراهم کنند. شرکت فد کس[6]، سیستم های ارتباطی داخلی خاصی را دارد که اجازه می دهند تا 100000 خودرو را با هم هماهنگ و منسجم سازد و 10/5 میلیون واحد کالا از طریق کشتی به بیش از 220 کشور حمل و نقل شود. سیستم های عملیاتی پرواز در این شرکت،در دنیا پیشرو هستند به گونه ای که این امکان را فراهم می کنند تا یک کنترل کننده منفرد، به تعداد 200 فروند هواپیما از مجموع 650 فروند هواپیما این شرکت را به طور همزمان، هدایت کند، ضمن آنکه بر مشکلات برنامه ریزی نیز به دلیل وضعیت بد جوی و یا سایر مسائل فایق آیند. همچنین شرکت فدکس، مجموعه ای ابزارهای کسب و کار الکترونیکی را برای مشتریان فراهم کرده است تا این امکان را در اختیار آنها قرار دهد که به طور آن لاین بسته های خود را ردگیری کنند، دفترچه های آدرس بسازند، تاریخچه حمل و نقل را مرور کنند، گزارش های سفارشی ایجاد کنند، و همچنین صورت حساب مشتری به سادگی ارائه شود. درضمن کاهش انبارداری داخلی، هزینه های مدیریت موجودی، خرید کالاها و خدمات از تامین کنندگان و پاسخ گویی خیلی سریع به تقاضاهای در حال تغییر، از اهداف این شرکت می باشد. همه سیستم های فدکس، استراتژی شرکت را برای فراهم آوردن کسب و کارها و افرادی که گستره ای وسیع از خدمات تحویل بسته ها را دارند، پشتیبانی می کنند و بدین طریق برای این شرکت، توان رقابت پذیری در برابر شرکت های دیگر مانند یونایتد پارسل سرویس[7]، دی اچ ال[8]، یو اس پوستال سرویس[9] به وجود می آید.

شرکت آمازون، سفارش های مشتریان را در زمینه های مختلف مانند کتاب، سی دی، و هزاران آیتم دیگر از طریق یک شبکه جهانی با بیش از 120 انبار در مکان هایی مانند آمریکا، چین و آلمان ارسال می کند. انبارها، از لحاظ فن آوری، بسیار پیچیده هستند به صورتی که آنها برای برنامه ریزی نیاز به برنامه نویس های برجسته دارد. این برنامه نویس ها از الگوریتم های پیچیده استفاده می کنند تا فرایند اخذ سفارش را با فرستادن سیگنال به دریافت کننده های بی سیم کارگران انجام دهند و به آنها بگویند که کدام قلم کالا را باید از روی قفسه ها بردارند. همچنین رایانه ها داده را در مورد اقلام

[1]Qantas Airways
[2]JetBlue
[3]Ryanair
[4]British Airways
[5] user-friendly
[6]FedEx
[7]United ParcelService
[8]DHL
[9]U.S. Postal Service

کالایی که در یک جعبه قرار می گیرند، تولید می کنند، سرعت خط را نشان می دهند و بهره وری کارگر را اندازه می گیرند و در نهایت در سفارش ها، وزن کالاها را برای حمل و نقل می سنجند. سیستم ها به طور مرتب ارتقا می یابند و بهبود های بهره وری به سرعت دنبال می شوند. دو موردی که آمازون به تازگی مشغول آزمایش آنها است، این که تحویل را به طور مرتب و منظم انجام دهد و نیز از یک برنامه نرم افزاری[1] به نام آن مای وی[2] استفاده کند تا راننده ها بتوانند به طور پاره وقت هم با آمازون کار کنند.

شرکت اوتیس الویتر[3]، بزرگترین سازنده آسانسور، با بیش از 2/5 میلیون آسانسور و بالابر در سرتاسر جهان، دارای سیستم پایشگری[4] هفت روز هفته و 24 ساعته در روز است، که کمک می کند تا در یابد کدام آسانسور دچار مشکل است. این سیستم 325 مشکل را در آسانسور ها پایش می کند. {19} اگر سیستم پایشگری مشکلی را تشخیص دهد، دلیل و محل را تشخیص می دهد و تحلیل می کند، بعد با تعمیر کار اوتیس[5] در نزدیکترین مکان تماس می گیرد و به او کمک می کند تا عیب را پیدا کند(این تعمیرکار یک تلفن موبایل دارد که به مجهز به وب است) و قطعه ای که مشکل را ایجاد کرده است شناسایی می شود. سیستم نگهداری شرکت زمان از کار افتادگی آسانسور را تا سه ساعت تقلیل داده است- سعی می شود قبل از این که افراد بفهمند که مشکلی رخ داده کل قضیه جمع و جور شود. همه داده های تماس های مربوط به مشکلات برای کارکنان طراحی و ساخت، نگهداری می شوند و به آنها اجازه داده می شود تا مشخصات طراحی را تغییر دهند و روال های ساخت را تعدیل کنند. همه مشتریان دسترسی آن لاین به داده های عملکرد و بازدهی برای آسانسور و بالابر های خودشان دارند.

وقتی سیستم های عملیاتی یک شرکت مطابق با آخرین پیشرفت های علمی هستند، نه تنها باعث می شوند تا اجرای استراتژی بهتر انجام شود بلکه قابلیت های سازمانی تقویت می شوند.- این یعنی زمان کافی برای فراهم آوردن فرصت رقابت علیه رقبا ایجاد می شود. برای مثال یک شرکت با یک استراتژی تمایز بر مبنای کیفیت برتر، اگر سیستم هایی داشته باشد که به کارکنان تکنیک های کیفیت را آموزش دهد و کیفیت محصول را در هر گام تولیدی ردگیری کنند و تضمین کنند که همه کالا ها بر اساس استاندارد های کیفیت حمل و نقل می شوند، ظرفیت را افزایش داده است. اگر این سیستم های کنترل کیفیت بهتر از سیستم های کنترل رقبا باشند، آنگاه برای شرکت مزیت رقابتی به وجود می آورند. به طور مشابه، اگر یک سیستم الگوبرداری داشته باشد که فرصت ها را برای پیاده سازی روش های ابده آل شناسایی کند و هزینه ها را سریعتر از رقبایش پایین آورد آنگاه می تواندتولید کننده محصولاتی با هزینه پایین باشد و از لحاظ رقابتی موقعیتی قوی تر را بدست آورد. شرکت هایی که رشد سریعی دارند از داشتن قابلیت هایی که به آنها این امکان را می دهد تا

---

[1] app
[2] On My Way
[3] Otis Elevator
[4] monitoring
[5] Otis

کارمندان جدیدی را در حجم زیادی استخدام کنند و آموزش دهند، و سرمایه گذاری روی زیرساخت ها یی که به آنها قابلیتی برای مدیریت رشد سریعتر فراهم می کند، بهره زیادی می برند.

نهادینه سازی سیستم های اطلاعاتی، رد گیری عملکرد و کنترل با کفایت

برای این که مدیران دریابند چقدر خوب فرایند اجرای استراتژی به پیش می رود، اطلاعات دقیق و به موقع در مورد عملیات روزانه اهمیت دارد. شرکت ها در همه جا، روی فن آوری روز برای نهادینه سازی قابلیت تولید داده بلادرنگ[1] سرمایه گذاری می کنند. در حال حاضر، اغلب شرکت های خرده فروشی، سیستم های آن لاین خودکار دارند که گزارش های روزانه فروش را برای هر فروشگاه تولید و موجودی به روز می کنند و بهره وری نیروی کار را در هر شیفت ردگیری می کنند. شرکت های حمل ونقل، برای خودشان، سیستم های اطلاعاتی را فراهم کرده اند تا اطلاعاتی را در مورد زمان بندی حرکت قطارها به طور بلادرنگ به وجود آورند و به طور خودکار آنها را در قالب پیام های دیجیتال و سیستم های آدرس دهی بستر صوتی استفاده کنند.

شرکت سیمنز هلثکر[2] یکی از بزرگترین تامین کنندهای حوزه درمان، از یک سیستم ردگیری فعالیت های کسب و کار[3] استفاده می کند که بر اساس رایانش ابری کار می کند، تا به طور مستمر به پیگیری و بهبود فرایند های شرکت در بیش از 190 کشور بپردازند. رضایت مشتری یکی از مهم ترین اهداف کسب و کار شرکت سیمنز می باشد و قابلیت اعتماد، مدیریت سفارش و خدمات مناسب به مشتری برای این شرکت،مهم است. در شرکت اوبر[4]، که خدماتی است و در زمینه اشتراک گذاری خودرو[5] مشهور است،[6]سیستم هایی برای قرار دادن خودرو نزدیک مشتری دارد. همچنین این شرکت به طور بلادرنگ، به پی گیری مسائل مربوط به کرایه ی زمان های تقاضا بالا می پردازد.

سیستم های اطلاعاتی نیاز دارند تا پنج حوزه عمومی را پوشش دهد: (1) داده مشتری (2) داده عملیات (3) داده کارمند (4) داده شریک استراتژیک و/یا تامین کننده (5) داده عملکرد مالی. همه شاخص های استراتژیک عملکرد باید ردگیری شوند و در هر زمان ممکن به طور بلادرنگ گزارش شوند. سیستم های اطلاعاتی بلادرنگ این امکارن را فراهم می کنند تا مدیران شرکت بر ابتکارات پیاده سازی و عملیات روزانه مسلط باشند و بررسی کنند که آیا چیزی از قلم افتاده است یا خیر. ردگیری شاخص های عملکرد، جمع آوری اطلاعات از پرسنل عملیاتی، شناسایی و تشخیص مشکلات و کنش های اصلاحی، قطعات یکپارچه فرایند مدیریت اجرای استراتژی و پیش بینی عملیاتی، همگی باید به طور مرتب بررسی شوند. اطلاعات آماری به مدیران این فرصت را می دهد تا ارقام را خوب برسی کنند و گزارش ها را مد نظر قرار دهند و از

---

[1] real-time
[2] Siemens Healthcare
[3] business activity monitoring
[4] Uber
[5] ridesharing
[6] هم‌پیمایی یا به اشتراک گذاری خودرو به امری گفته می‌شود که طی آن مالکین خودرو، صندلی‌های خالی خودروی خود را با مسافران هم مسیر خود به اشتراک می‌گذارند تا از حجم ترافیک، آلودگی هوا و هزینه‌ها بکاهند.این فرایند، یک عمل اجتماعی محسوب می‌شود و افرادی که اقدام به استفاده از سامانه‌های هم پیمایی می‌کنند بیش از آنکه هدف مالی ای را دنبال کنند به دنبال کاهش ترافیک و آلودگی هوا هستند منبع http://www.ttcenter.ir

آخرین تحولات و مسائل نوظهور با خبر شوند. همچنین آنها می توانند به این روش، ارتباط شخصی خود را با کارکنان بهبود بخشند. همه این ها دماسنج های خوبی هستند واین طوری می فهمیم که چگونه کارها به پیش می روند و چه جنبه های عملیاتی نیاز به توجه مدیریت دارد. مدیران باید مشکلات را شناسایی کنند و انحرافات از برنامه ها را تشخیص دهند و سازمان را دوباره به مسیر قبلی برگردانند، حال یا با بهبودرویکرد نسبت به اجرای استراتژی یا تنظیم دقیق استراتژی. جف بزوس[1]، مدیر عامل شرکت آمازون، یک هوادار دو آتشه مدیریت بر مبنای ارقام است. او معتقد است: تصمیم های بر مبنای ریاضی، همیشه بر قضاوت و نگرش سیطره دارد. مشکل اینجا است که بیشتر شرکت ها فقط وقتی تصمیم گیری قضاوتی می کنند که تصمیم گیری بر مبنای داده بتواند شکل بگیرد. {20}

باید پیشرفته ترین سیستم های عملیاتی، اطلاعاتی و داده های بلادرنگ به طور یکپارچه در اجرای برتر استراتژی و تعالی عملیاتی استفاده شوند.

پیگیری عملکرد کارکنان.

همچنین سیستم های اطلاعاتی باید ابزاری را برای پیگیری عملکرد کارکنانی که به آنها تفویض اختیار شده است، فراهم آورند تا ببینند که آیا آنها در محدود معین شده کار می کنند یا خیر. {21} اگر قرار باشد تا کارمندانی را که به آنها تفویض اختیار کرده ایم به حال خود رها کنیم تا با روش های خودشان استاندارد های عملکرد را بدون بررسی و بازرسی مناسب فراهم آورند آنگاه سازمان در معرض ریسکی دشوار قرار می گیرد. {22} مثال هایی زیادی در مورد تصمیمات انحرافی و رفتار های غلط کارمندان در این زمینه وجود دارد، گاهی این اشتباهات منجر به هزینه های زیاد و حتی مسائل قانونی و خدشه وارد شدن به شهرت شرکت شده است.

بررسی موشکافانه آمار عملیاتی به صورت روزانه و هفتگی یکی از راه هایی است که در آن مدیران می توانند نتایج اعمال زیردستان را بدون نظارت از نزدیک و بالای سرشان پیگیری کنند. اگر نتایج عملیاتی خوب به نظر رسیدند، پس منطقی خواهد بود که فرض کنیم که تفویض اختیار، کارها را راه انداخته است. اما پی گیری از نزدیک روی عملکرد عملیاتی تنها یکی از ابزار های کنترلی در دستان مدیر می باشد. اهرم ارزشمند دیگر در شرکت ها این است که روی کارمندانی که تفویض اختیار شده اند، تکیه شود به خصوص آنهایی که در گروه های کاری خود محور و یا سایر تیم ها کار می کنند. در این جا کنترل بر مبنای همکار[2] به کار می آید. چون ارزیابی همکاران، همچون ابزاری کاملا قدرتمند است، بنابراین شرکت هایی که بر اساس تیم ها سازماندهی می شوند، می توانند بعضی لایه های سلسله مراتب سازمانی را حذف کنند و روی فشار قوی همکار تکیه کنند. این فشار باعث می شود تا افراد تیم در بین حدود مد نظر، عملکرد خود را انجام

[1]Jeff Bezos

[2] peer-based control

دهند و عملکرد آنها مقبول باشد. این مساله به خصوص زمانی صادق است که سیستم های اطلاعاتی یک شرکت، این قابلیت را داشته باشد تا عملکرد تیمی را به صورت روزانه و یا بلادرنگ پایش کند.

پاداش ها و انگیزش برای ارتقای بهتر استراتژی

هدف یادگیری 5:

چرا و چگونه استفاده از انگیزش ها و پاداش هایی که به خوبی طراحی شده اند، می توانند قدرتمند ترین ابزارهایی باشند که برای اجرای مناسب استراتژی الزامی است.

ضروری است تا کارکنان، مشتاقانه به اجرای موفق استراتژی متعهد باشند و تلاش کنند تا به اهداف عملکردی دست یابند. معمولا در نظر گرفتن چنین تعهدی، نیازمند استفاده از ترتیباتی از تکنیک ها انگیزشی و پاداش ها است. در واقع، یک *ساختار پاداش که به طور کارآمد طراحی شده است، قویترین ابزار مدیریت برای بسیج تعهد کارکنان به اجرای استراتژی موفق است.* اما انگیزش ها و پاداش ها چیزی بیشتر از تقویت کارکنان برای موفقیت می باشند- آنها همچنین روی توجه کارمندان بر دستاوردهای اجرای استراتژی معین و اهدافش تمرکز دارند. نه تنها آنها روی تلاش های افراد برای دستیابی به اهدافشان تاکید دارند بلکه کمک می کنند تا فعالیت های افراد در سرتاسر سازمان با یکپارچه سازی انگیزه های فردی با اهداف سازمان، منسجم شود. در این حالت، سیستم های پاداش با تنوعی که دارند به طور غیر مستقیم به مکانیسم کنترل خدمت می کنند. بدین طریق مکانیسم های کنترل، هزینه را حفظ می کنند و بینش نظارت را ارتقا می دهند.

برای این که افراد تعهد انرژیک و پایدار به فرایند اجرای استراتژی داشته باشند، مدیریت باید از لحاظ طراحی و استفاده از جبران های انگیزشی دستش باز باشد- چه مالی و چه غیر مالی. هر چه یک مدیر بهتر بفهمد که چه چیز، زیردستان را انگیزه می دهد و هر چه بیشتر بر جبران های انگیزشی، به عنوان ابزاری برای دست یابی به نتایج مالی و اهداف استراتژیک تکیه کند، آنگاه تعهد کارمندان به انجام کار ملال آور هر روزه بیشتر می شود و آنها بهتر این وضعیت را تحمل می کنند. در نتیجه این مساله باعث می شود تا اجرای استراتژی به خوبی انجام شود و اهداف عملکردی به دست آید. {23}

اقدامات انگیزشی و مشوق هایی که اجرای خوب استراتژی را تسهیل می کنند.

مشوق های مالی معمولا، در صدر فهرست های ابزارهای انگیزشی برای بدست آوردن تعهد قلبی کارمندان برای اجرای خوب استراتژی و متمرکز کردن توجه بر روی اولویت های استراتژیک قرار دارند. پاداش های سخاوتمندانه مالی، همیشه توجه کارمندان را به خود جلب می کند و *انگیزه های قدرتمندی* را برای افراد ایجاد می کنند تا بهترین تلاش های خود را نشان دهند. معمولا بسته پاداش های مالی شرکت، شامل ترکیبی از افزایش پایه حقوق، پاداش عملکرد، برنامه های تقسیم سود، ، برنامه های بازنشستگی و مشوق های مقاطعه کاری[1] (در مورد کارگران تولیدی) می توانند موثر باشند. اما

[1] piecework

بیشتر شرکت ها و مدیران موفق به طورگسترده از مشوق های غیر مالی استفاده می کنند. بعضی از رویکردهای غیر مالی مهم که شرکت ها می توانند برای افزایش انگیزه کارکنان استفاده کنند شامل عناصر زیر می شود{24}:

یک ساختار پاداش که به طور مناسب طراحی شده است، تنها ابزار و مهمترین ابزار برای به راه انداختن جریان تعهد کارمند در روند اجرای استراتژی می باشد و باعث می شود تا تلاش در سرتاسر سازمان با اولویت های استراتژیک متحد شود.

مفهوم اصلی

پاداش های مالی زمانی انگیزه های پر قدرتی را فراهم می کنند که پاداش های به نتایج اهداف خاصی گره خورده باشند.

- *ارائه تسهیلات جذاب و مزایای جانبی.* گزینه های متعدد شامل پوشش حق بیمه درمانی برنامه تندرستی، کمک هزینه تحصیلی، فراهم آوردن زمان برای تعطیلات به طور سخاوتمندانه، مراقبت از کودکان در محل کار، مراکز تناسب اندام و ماساژ در محل کار، فرصت هایی سرگرمی در مراکز تفریحی متعلق به شرکت، خدمات دربان شخصی، کافه تریا های کوچک و غذاهای رایگان، لباس ها غیر رسمی و راحتی، خدمات مسافرت، مرخصی های زایمان برای مادران و پدران، مرخصی های استحقاقی برای مراقبت از اعضای بیمار خانواده، فراهم آوردن دور کاری، هفته های کاری فشرده(چهار روز ده ساعته به جای 5 روز 8 ساعته)، برنامه کاری منعطف،. بورسیه های دانشگاهی برای فرزندان و خدمات جابجایی.
- *اعطای جوایز و تقدیر عمومی از افراد به خاطر عملکرد بالا و نمایش موفقیت شرکت.* بسیاری از شرکت ها، مراسم های تقدیر و بزرگداشت افراد، تیم ها و آن واحد های سازمانی را که عملکرد بالایی دارند را برگزار کرده و دستاور ها و نقاط عطف شرکت را جشن می گیرند. بقیه شرکت ها هم تلاش می کنند تا دستاوردهای برجسته افراد، تیم ها و واحد های سازمانی در گردهمایی های غیر رسمی شرکت شناسانده شوند و یا در گاهنامه خبری شرکت منعکس گردند. چنین کنش هایی یک روحیه همبستگی را در درون سازمان ایجاد می کنند و رقابت سالم را در بین تیم ها و واحدهای کاری در درون شرکت گسترش می دهند.
- *تکیه بر ارتقاء در هر زمان ممکن.* این اقدامات، کمک می کند تا کارکنان به کارفرمایان خود و بالعکس،همبسته شوند. یعنی کارفرمایان را به کارکنانشان وصل می کند. افزون بر این، انگیزه های قوی را برای عملکرد خوب به وجود می آورد. ارتقا از دل سازمان همچنین کمک می کند تا تضمین کنیم که افراد در موقعیت های مسئولیت دانش معینی را نسبت به کسب و کار فن آوری و عملیات دارند.
- *دعوت کردن افراد به کار روی ایده ها و پیشنهاد هایشان.* بسیاری از شرکت ها دریافته اند که بهترین ایده های آنها برای اصول اساسی بهبود عملیاتی، از پیشنهاد های کارمندان به دست می آید. افزون بر این، تحقیقات نشان می دهد که دادن قدرت تصمیم گیری به کارمندان سطح پایین انگیزه و رضایت و همچنین بهره وری آن ها را افزایش می دهد. استفاده از تیم های خود گردان نیز تقریبا همین تاثیر را دارد.

- *ایجاد یک جو کاری که در آنبین کارگان و مدیریت و کارکنان، احترام واقعی وجود دارد*. یک محیط کار "خانوادگی" جایی است که افراد با اسم کوچکشان صدا زده می شوند و به صورت رفاقتی با آنها برخورد می شود. در این محیط، وفاداری قوی کار تیمی را ارتقا می دهد و مشارکت بین واحد ها افزایش می یابد.
- *بیان چشم انداز استراتژیک به صورت الهام بخش که باعث می شود کارکنان حس کنند که آنها بخشی از یک پهنه اجتماعی بزرگتر هستند*. قدرت انگیزشی قوی در این وجود دارد که به افراد این شانس داده شود تا بخشی از چیزی پرهیجان و ارضا کننده باشند. شغل هایی که مقصود اصیل دارند، گرایش دارند تا کارکنان را بر آن سازند تا همه آنچه را که دارند به پای کار بیاورند. همان طور که در فصل 9 توصیف شد، این مساله تنها افزایش دهنده بهره وری نیست بلکه هزینه های استخدام و آموزش کارکنان را کاهش می دهد.
- *به اشتراک گذاری اطلاعات با کارمندان درباره عملکرد مالی استراتژی، سنجه های عملیاتی، شرایط بازار و کنش های رقبا*. افشاگری گسترده و ارتقای ارتباطات باعث می شود تا پیامی به سرتاسر سازمان فرستاده شود که همه مدیران به کارکنان خود اعتماد دارند و آنها را شرکای با ارزش خود در بنگاه ها می دانند. وقتی کارکنان بی اطلاع نگه داشته می شوند و اطلاعات از آنها دریغ می شود، از لحاظ معنوی با کار درگیر نمی شوند، انگیزه آنها پایین می آید و از بازدهی و عملکرد مناسب باز می مانند.
- *فراهم آوردن محیط کاری جذاب*. یک محیط کاری جذاب حتما می تواند تاثیر مثبت روی روحیه کارمندان و بهره وری آنها داشته باشد. ایجاد محیط کاری راحت، که در آن ارگونومی رعایت شده باشد، به طور خاص مهم است به خصوص وقتی از کارگران انتظار می رود تا ساعات زیادی را در محیط کار بمانند. اما بعضی شرکت ها به فراتر از این مسائل پیش پا افتاده می روند و تلاش می کنند تا موقعیت کاری شگفت انگیز و جذابی را برای کارکنان خود به وجود آورند. مدیریت گوگل، ستاد های گوگل پلکس[1] را به وجود آورد "تا یک محیط کاری رویایی باشد" و نیز جلوه ای باشد برای یک طراحی محیطی صحیح. در این محیط، کارمندان به ده الی دوازده کافه دسترسی دارند که غذای سالم، اتاق استراحت، اسنک و نوشیدنی، ارائه می دهند. همچنین در این محیط، چندین مرکز تناسب اندام، استخر های شنا، میزهای پینگ پنگ، زمین های والیبال ساحلی، امکانات دوچرخه سواری و اسکوتر برای حرکت از یک ساختمان به ساختمان دیگر وجود دارد. اپل و فیس بوک هم، ستاد های پروژه ای آینده نگر و چشم گیری دارند.

برای مثال های خاص در مورد تاکتیک های انگیزشی که توسط شرکت های برجسته مختلف استفاده می شود(بسیاری از این شرکت ها، در فهرست 100 شرکت برتر برای کار در امریکا قرار دارند) به کپسول توضیحی 11,2 مراجعه فرمایید.

پیش به سوی توازن صحیح بین پاداش و تنبیه.

---

۱ Googleplex

در حالی که اغلب رویکرد ها به انگیزش، جبران خدمت و مدیریت افراد بر وجه مثبت این قضیه تکیه دارند، با این حال، شرکت ها باید این امر را پیش خودشان واضح بسازند که تلاش های بی رویه و البته بی اشتیاق و عملکرد پایین می تواند عواقب منفی را به همراه داشته باشند. در شرکت های جنرال الکتریک و مک کینزی اند کمپانی[1] و نیز بسیاری از شرکت های حسابداری عمومی و سایر شرکت هایی که به دنبال عملکرد فردی درجه یک هستند، یک سیاست "آپ اور اوت[2] " استفاده می شود- یعنی وقتی مدیران و حرفه ای های سازمان دیگر به اندازه کافی خوب نیستند ، ابتدا از مزایا و پاداش های سهام محروم می شوند و بعد هم اگر اثر نکرد، آنگاه کلا حذف می شوند. در اغلب شرکت ها، مدیران ارشد و افراد کلیدی، در واحدهایی که عملکرد پایینی دارند تحت فشار قرار می گیرند تا بازدهی را بالا ببرند و به سطح قابل قبول برسانند و از ریسک فاصله بگیرند.

کپسول توضیحی 11,2

بهترین شرکت ها برای انگیزش و پاداش کارکنان، چگونه عمل می کنند.

شرکت ها انواع اقدامات انگیزشی و پاداش را برای خلق یک محیط کاری طراحی می کنند که به کارکنان انرژی می بخشد و اجرای بهتر استراتژی را امکان پذیر می سازد. رضایت شغلی، نرخ بالای ابقاء و افزایش خروجی و بهره وری از دیگر مزایای یک سیستم شناسایی موفق است. در این جا نمونه ای از آن چه بهترین شرکت های آمریکایی انجام می دهند، آورده می شود:

- شرکت اس ای اس[3] توسعه دهنده نرم افزار است و توازن بین کار و زندگی را در اولویت خود قرار داده است. این شرکت نیروی کاری نزدیک به 7000 نفر دارد. مرکز سلامت این شرکت، میزبان خانواده های همه کارکنان این شرکت می باشد و شامل 53 نفر کارکنان درمان و پشتیبانی می باشد، پرستاران و متخصصین رژیم، تکنیسین های آزمایشگاه و کارکنان بخش روانشناسی بالینی. ستاد های معظم این شرکت، شامل زمین گلف، سالن استخر و امکانات پیاده روی و دوچرخه سواری می باشد. با چنین محیطی، شگفت آور نیست که کارمندان، پاسخ گو و گزارش دهنده به ستاد می باشند.
- مثالی دیگر: شرکت Salesforce.com که به شیوه جهانی در زمینه رایانش ابری کار می کند و در سان فرانسیسکو قرار دارد، در فهرست مجله فوربس ، نوآورترین شرکت در آمریکا لقب گرفته است. این شرکت، با نیروی کاری که از سال 2012 به این سو، بیش از سه برابر شده بود، به شدت کار کرد تا افراد استخدام شده

[1] **McKinsey & Company**

[2] up-orout

[3] SAS

جدید را در داخل تیم های موجود یکپارچه سازد. برنامه های شناسایی شرکت شامل پاداش هایی چه در داخل شرکت و چه در اجتماعات بیرون از شرکت می باشد. به عنوان مثال، در سال 2013 فروشندگان برتر، برای تعهدات و نتایج قابل توجهشان، یک سفر دو هفته ای به کشور بوتان پاداش گرفتند.

- شرکت **DPR Construction** یکی از 50 شرکتی است که قرارداد های بزرگی با شرکت هایی مانند فیس بوک، پیکسار[1] و گنچ[2] دارد. این شرکت، کار تیمی و برابری را در سطوح مختلف سازمان پرورش می دهد. در 1999 یک صنعت گر، که به رکورد 30000 ساعت کار ایمن رسیده بود، یک کامیون فورد -150 جدید پاداش گرفت. مدیریت شرکت نیز پاداش تازه ایمنی را به نام وی طراحی کرد که شامل یک پلاک هم می باشد و نیز یک سفر 2000 دلاری و 40 ساعت مرخصی همراه با حقوق و یک جلیقه ایمنی که تعداد ساعت های رکورد روی آن چاپ شده است. در سال 2016، 28 نفر از افراد بخش قالب گیری، این پاداش سخاوتمندانه را برای تعهد خود به مقوله ایمنی دریافت کردند.

© Ingvar Björk/Alamy Stock Photo

- هیلکاپ[3]، شرکت اکتشاف نفت و گاز، به خاطر سخاوت شگفت آورش، سر خط عناوین خبرها را در سال 2011 از آن خود کرد. شرکت پس از دستیابی به اهداف پنج ساله اش، در طول پنج سال، به هر کارمند یک ووچر ماشین 50000 دلار داد (یا 35000 دلار پول نقد) بر مبنای این موفقیت، هیلکاپ یک برنامه انگیزشی را اعلام کرد که به هر کارمند 100000 دلار در سال 2015 قول پاداش می دهد البته در صورتی که اهداف خاصی تامین می شدند. هیلکاپ به اهداف خود در سال 2015 دست یافت و چک های خود را در ژوئن همان سال بین کارمندانش پخش کرد.

Note: **Developed with Meghan L. Cooney.**

---

[1] Pixar
[2] Genentech
[3] **Hilcorp**

Sources: **“100 Best Companies to Work For, 2014,”** *Fortune*, **money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/ (accessed February 15,**
2014); company profiles, *GreatRated!*, **us.greatrated.com/sas (accessed February 24, 2014).**

به عنوان یک قاعده کلی، غیر منطقی است که زیادی به شرکت فشار بیاوریم تا عملکرد خوبی داشته باشد و یا در برابر پیامد های ضعف در عملکرد ایستادگی نکنیم و کوتاه بیاییم. شواهدی اندکی وجود دارد که نشان می دهد محیط کار بدون فشار و بدون عواقب نامطلوب منجر به اجرای برتر استراتژی و یا تعالی عملیات شود. همان طور که مدیر عامل یک بانک بزرگ به این نکته اشاره کرده است که " در محیط کاری ما، یک سیاست آگاهانه برای خلق سطحی از اضطراب وجود دارد. بر این اساس، معمولا برندگان به نحوی عمل می کنند که انگار کسی از پشت سر آنها را می پاید". {25} تعدادی از شرکت ها به طور عمدی به کارمندان حجم کاری سنگین می دهند و برای آنها ضرب الاجل تعیین می کنند، تا جربزه آنها را بسنجند-افراد به سختی تحت فشار قرار می گیرند تا اهداف اولیه را تامین کنند و از آنها انتظار می رود تا ساعات زیادی را به کار کردن بگذارند(اگر نیاز باشد شب ها و تعطیلات آخر هفته). سازمان هایی که بازدهی بالایی دارند تقریبا کادری از افراد بلند پرواز را در اختیار دارند که فرصت را برای بالا رفتن از نردبان موفقیت غنیمت می شمارند، چالش را دوست دارند، محیط عملکرد گرا را موجب پیشرفت می دانند و رقابت و فشار را برای ارضای انگیزه های خود جهت شناخت شخصی، موفقیت و رضایت از خود مفید می دانند.

با این وجود اگر رویکرد های انگیزشی یک سازمان و ساختار پاداش آن، استرس زیادی را القا کند، رقابت پذیری داخلی، عدم امنیت شغلی و ترس از عواقب نامطلوب، روی هم رفته بر روی روحیات نیروی کار و اجرا ی استراتژی تاثیر ضد بهره ور می گذارد. شواهد نشان می دهد که اقدامات مدیریتی برای بهبود اجرای استراتژی باید عناصر انگیزشی مثبت بیشتری داشته باشند تا منفی، زیرا وقتی که همکاری به جای اجبار و ارعاب و تهدید،(ضمنی یا صریح) به طور مثبتی پاداش داده می شود، افراد تمایل بیشتری دارند تا با اشتیاق، فداکاری، خلاقیت و ابتکار پاسخ دهند..{26}

پیوند دادن پاداش ها با دستیابی به نتایج درست

برای خلق یک سیستم پاداش و انگیزش که استراتژی را حمایت می کند، یک شرکت باید به افراد نه فقط برای انجام وظایف محوله، بلکه باید برای رسیدن به نتایج نیز پاداش دهد . حضور در محل کار و انجام وظایف محوله، به خودی خود رسیدن به نتیجه مطلوب را تضمین نمی کنند. برای این که محیط کار نتیجه تا آن چه باید انجام دهند. و دستیابی به نتیجه از خودِ کار برای آنها مهم تر باشد. {27} از وقتی که شرکت شروع به تمرکز روی نتایج کار هر کارمند کرد و تمرکز روی حضور دیرهنگام و خروج دیرهنگام برداشته شد، بهره وری در میان کارکنان ستادهای شرکت بست بای[1]، 35 درصد بیشتر شد.

[1] Best Buy

به طور ایده آل، هر واحد سازمانی، هر مدیر و هر تیم و کارمند باید در قبال نتایج نهایی مسئول باشند، نتایجی که باعث می شود تا عملکرد و بازدهی کسب و کار بهبود یابد و اجرای خوب استراتژی صورت پذیرد. اگر استراتژی شرکت، بر مبنای هزینه پایین باشد، سیستم انگیزش باید اعمال شود و دستاورد هایی را پاداش دهد که منجر به هزینه پایین می شوند. اگر یک شرکت استراتژی تمایز را داشته و بر کیفیت و خدمات برتر تمرکز داشته باشد، آنگاه سیستم انگیزشی باید نتایجی مانند شش سیگما، نرخ معیوب، تناوب شکایت مشتری، فرایند سفارش و تحویل سریع و سطوح استاندارد رضایت مشتری را در نظر آورد. اگر رشد شرکت بر مبنای یک استراتژی نوآوری محصول جدید می باشد، پس انگیزه ها باید به شایستگی هایی همچون درصد درآمد و سود به دست آمده از محصول تازه معرفی شده گره بخورد.

انگیزه ها باید بر مبنای تکمیل نتایج صحیح باشد و نه صرفا وظیفه شناسی برای انجام و اجرای فعالیت مورد نظر.

معمولا جبران خدمات انگیزشی برای مدیران ارشد، یا به سنجه های مالی مانند درآمد و رشد عایدی ، بازدهی قیمت سهام، بازگشت سرمایه و ارزش اعتبار ربط دارد و یا به سنجه های استراتژیکی مانند رشد سهم بازار. گرچه، معمولا انگیزه ها برای روسای بخش ها و دپارتمان ها، تیم ها و کارکنان به نتایج عملکردی گره می خورند. نتایجی که به طور نزدیکی به حوزه خاص مسئولیت آنها ربط دارد. به عنوان مثال، در ساخت و تولید، جبران خدمات انگیزشی برای نتایجی همچون هزینه ها تولید واحد، حمل و نقل و ترابری به موقع و تولید سر وقت، نرخ معیوب پایین، تعداد و گستره پایین توقف کار به دلیل خرابی تجهیزات و غیره صورت می پذیرد. در فروش و بازاریابی، جبران خدمات انگیزشی، بر مبنای دستیابی به فروش دلاری و یا اهداف واحد حجم، سهم بازار، نفوذ فروش هر گروه هدف شرکت، سرنوشت محصولات تازه معرفی شده، تناوب شکایات مشتری، تعداد حساب های تملیک شده جدید و سنجه های رضایت مشتری انجام می شوند. این که چه نوع سنجه عملکردی را مبنای جبران خدمات انگیزشی قرار دهیم بستگی به موقعیت دارد- اولویت بر مبنای اهداف استراتژیک و مالی است. ملزومات برای موفقیت استراتژیک و رقابتی شامل اجرای استراتژی در مسیر صحیح خودش است.

کلید خلق یک سیستم پاداش که ارتقا دهنده اجرای خوب استراتژی است، سنجش خوب عملکرد کسب و کار و اجرای خوب استراتژی می باشد که بر مبنای طراحی انگیزش، ارزیابی تلاش های فردی و گروهی و پاداش دهی مناسب است.

کپسول توضیحی 11,3 مثالی بارز را در مورد این که چگونه یک شرکت، یک سیستم جبران خدمات انگیزشی را که به طور مستقیم با نتایج مرتبط است، طراحی می کند تا به نتایج ناشی از اجرای خوب استراتژی دست یابد.

راهنمایی های اضافی برای طراحی سیستم های جبران خدمت انگیزشی

این کافی نیست که صرفا انگیزه ها به نتایج مناسب و درست ربط یابد. – این نتایج عملکرد است که نشان می دهد که استراتژی شرکت و اجرای آن در مسیر مناسب قرار دارد. برای این که سیستم پاداش یک شرکت حقیقتا اعضای سازمان

را انگیزه دهد، بهترین تلاش ها را به آنها الهام بخشد و در سطوح بالای بهره وری پایدار بماند، مهم است تا راهنمایی هایی را که در زیر می آید در طراحی و اجرای سیستم پاداش مد نظر قرار دهیم:

اولین اصل در طراحی یک سیستم جبران انگیزشی موثر، گره زدن پاداش ها به نتایج عملکرد است که مستقیما با اجرای خوب استراتژی و نیز دستیابی به اهداف مالی و استراتژیک مرتبط است.

- *پرداخت عملکرد را به عنوان تکه ای بزرگ و نه کوچک از بسته جبران خدمات کل قرار دهید.* مزایای عملکرد باید حداقل 10 تا 12 درصد از حقوق پایه باشد تا اثری زیاد داشته باشد. جبران های انگیزشی که تا 20 درصد و یا بیشتر از جبران خدمت کل می باشند، به خوبی جلب توجه می کنند و ممکن است واقعا افراد و یا تلاش های تیمی را به پیش برانند. پرداخت های انگیزشی که کمتر از 5 درصد کل جبران خدمت می باشند، به طور مقایسه ای تاثیر انگیزشی ضعیف تری دارند. افزون بر این، پرداخت برای افراد و تیم ها با عملکرد بالا باید به طرز معناداری بیشتر از پرداخت برای کسانی باشد که بازده متوسط دارند. در ضمن پرداخت برای افرادی که بازده و عملکرد متوسط دارند، به طور معنا داری بیش از کسانی می باشد که بازدهی پایین تر از سطح متوسط دارند.
- *پرداخت های انگیزشی باید به گستره ای باشند که همه مدیران و همه کارگران را دربر گیرد و نه فقط مدیران ارشد را.* یک محاسبه ناشیانه است اگر انتظار داشته باشیم که مدیران سطح پایین تر و کارمندان، سخت ترین تلاش ها را می کنند تا به اهداف عملکردی دست یابند و در عین حال، مدیریت ارشد شرکت هم بر اساس پاداش های آن چنانی شناخته شوند. این بی انصافی است.
- *سیستم پاداش را با انصاف و هدف گرایی و دقت بالا مدیریت کنید.* اگر استاندارد های عملکردی، مجموعه ای از ارزیابی های عملکرد گروه و فرد باشند که دقیق هم نباشد و البته به روش دقیق مستندسازی نشده باشند، آنگاه عدم رضایت در مورد سیستم بر مزیت های مثبت آن برتری می یابد.
- *تضمین دهید که اهداف عملکردی برای هر فرد و یا تیم تنظیم شده است و شامل نتایجی می شود که فرد یا تیم به طور شخصی می تواند روی آن تاثیر بگذارد.* نقش مشوق ها این است که تعهد فرد را ارتقا دهد و رفتار را کانالیزه کند تا به جهات پر منفعت هدایت شود. سنجه های عملکردی که پرسنل شرکت با آنها قضاوت می شوند باید جایی دور از تاثیر و دسترسی آنها نباشد.
- *زمان بین دستیابی به اهداف عملکرد و دریافت پاداش باید تا جایی که ممکن است کوتاه باشد.* نوکور[1]، یک تولید کننده رهبر در زمینه محصولات فولاد، به بهره وری بالای نیروی کار دست یافته است آن هم از طریق پرداخت مزایای هفتگی به کارگرانش که البته بر مبنای سطوح تولید هفتگی می باشد. پرداخت مزایای سالانه برای مدیران سطح بالا، بهترین روش است و نیز در موقعیت هایی که اهداف نتایج به سودآوری کلی شرکت ارتباط پیدا می کند، حتما باید این مدیران را تشویق کرد.

[1] Nucor

- *از پاداش دادن به تلاش ها نسبت به نتایج اجتناب کنید.* اگرچه وسوسه انگیز است که به افرادی که سخت تلاش کرده اند و راه زیادی را طی کره اند، ولی با این حال، به دلیل شرایطی که خارج از کنترل آن هاست، در دست یابی به اهداف عملکردی کوتاهی کرده اند، پاداش داده شود، اما توصیه نمی شود چنین کاری انجام دهید. انتظار داشتن برای پیامد های پیش بینی نشده، کنترل نشده و ناشناخته برای خودش مساله ای می شود، یعنی وقتی "بهانه های خوب[1]" داریم تا پاداش دهیم، آن وقت دیگر در ها برای همه نوع دلیلی وارد می شوند و افراد از توضیح دلایل اصلی برای شکست در دستیابی به اهداف عملکردی سر باز می زنند. یک استاندارد "بی بهانه بودن" را باید برای کارکنان گذاشت، این طوری مدیریت هم راحت تر است و ما به جو کاری نتیجه گرا هدایت می شویم.

کپسول توضیحی 11,3

شرکت نوکور: گره زدن انگیزش با اجرای استراتژی به طور مستقیم

شرکت نوکور، یکی از سه تولید کننده بزرگ فولاد در آمریکا است، که تولید کننده هزینه پایین محصولات فولاد می باشد. از آن جایی که هزینه های نیروی کار، بخش مهمی از هزینه کار در کسب وکار فولاد می باشد، در نتیجه پیاده سازی موفق استراتژی رهبری هزینه پایین توسط نوکور، شامل دستیابی به هزینه های پایین تر به ازای هر تن فولاد نسبت به هزینه های رقبا می باشد. مدیریت نوکور، از سیستم انگیزش استفاده می کنند تا بهره وری بالای کارگران را ارتقا بخشد و هزینه های نیروی کار را پایین تر از رقبایشان بیاورند. نیروی کار هر مجتمع در قالب تیم های تولیدی سازمان یافته است(هر کدام قرار است تا کارکرد خاصی را اجرا کنند) و به طور هفتگی اهداف تولیدی برای هر تیم در نظر گرفته می شود. مقیاس های حقوق پایه، بر مبنای سطوح قابل قیاس با حقوق های شغل های تولیدی در حوزه های محلی، تعیین می شوند. البته کارگران می توانند 1 درصد مزایای هم برای 1 درصد افزایش در خروجی خود داشته باشند. اگر یک تیم تولید از حد نصاب تولیدی اش تا 10 درصد بالاتر بزند، اعضای تیم 10 درصد مزایا برای پرداخت چکی بعدی دریافت می کنند. اگر یک تیم از حد نصاب تولیدش 20 درصد بالاتر بزند، آنگاه اعضای تیم 20 درصد مزایا دریافت می کنند. این مزایا، هر دو هفته پرداخت می شوند، و بر مبنای سطوح تولید واقعی در طول دو هفته می باشند که بر اساس اهداف قیاس می شوند. برنامه انگیزشی نرخ-قطعه نوکور، باعث شده تا نتایجی قابل توجه به دست آیند. با این تمهیدات، تیم های تولیدی تلاش های شگفت انگیزی از خود به نمایش می گذارند. برای اغلب اعضای تیم ها، عجیب نیست که از اهداف هفتگی تولید خود بین 20 تا 50 درصد بالاتر بزنند. وقتی به پرداخت حقوق پایه کارمندان این مزایا اضافه می گردد، آنگاه دیده می شود که نیروی کار شرکت نوکور ، بالاترین پرداخت را در کل صنعت فولاد آمریکا دارد. از دیدگاه مدیریتی، سیستم انگیزشی باعث شده است تا بهره وری نیروی کار این شرکت بین 10 تا20 درصد بالاتر از نیروی کار متوسط غیر همگن در بین رقبای متعددش باشد، این مساله باعث شده است تا از مزیت هزینه بیشتر نسبت به اغلب رقبا بهره مند شود.

---

[1] good excuses

پس از سال ها رکورد زدن در زمینه سود، شرکت نوکور در خلال سال های 2008-2010 که با رکود اقتصادی همراه بود دچار مشکلاتی بود، به خصوص با تولید کنندگان و سازندگانی که فولاد می خریدند. اما وقتی مزایا کم شدند، نوکور وفاداری قابل توجه و تحسین برانگیزی را به کارگران تولیدی اش نشان داد و از بیکار کردن آنها اجتناب ورزید و سعی کرد تا آنها را نگه دارد و در تعمیرات و نگهداری از آنها استفاده کند. منظور کارهایی است که قبلا از طریق قرار داد با شرکت های دیگر انجام می شد و این طوری نوکور می توانست پس انداز کند. بدین ترتیب، اخلاقیات در شرکت در سطح بالایی باقی ماند، و در آن زمان، مدیر عامل نوکور دانیل دی میکو[1] در مجله صنعت هفته[2] تقدیر شد و این گونه به خاطر سیاست های اجتناب از بیکاری اش به تالار مشاهیر پیوست.

همان طور که رشد صنعت ادامه می یابد، نوکور، یک نیروی کار را که خوب آموزش دیده است، به دست می آورد، که بیشتر از همیشه برای دستیابی به نوعی بهره وری متعهد است. چیزی که نوکور به خاطر آن بسیار مشهور است. دی میکو دلیلی خوب نزد خودش داشت تا از نوکور انتظار داشته باشد که اولین شرکتی باشد که از بحران ها در می آید، چون همه کارمندان خود را مالک این شرکت می دانستند و بدان تعهد داشتند.

Sources: Company website (accessed March 2012); N. Byrnes, "Pain, but No Layoffs at Nucor," _BusinessWeek_, March 26, 2009; J. McGregor,
"Nucor's CEO Is Stepping Aside, but Its Culture Likely Won't," _The Washington Post_ Online, November 20, 2012 (accessed April 3, 2014).

برای اینکه سیستم تشویقی یک سازمان به خوبی کار کند، جزییات ساختار پاداش باید ابلاغ و توضیح داده شود. هر کس نیاز دارد تا بفهمد چگونه جبران خدمت وی، محاسبه می شود و چگونه اهداف عملکردی گروهی یا فردی به اهداف عملکردی سازمان کمک می کنند. فشار برای دستیابی به اهداف عملکردی استراتژیک و مالی و بهبود مستمر روی اجرای سیستم باید زیاد باشد و کلا کار سخت گیرانه در نظر گرفته شود. افراد در تمام سطوح باید بخاطر اجرای بخش های تعیین شده از برنامه استراتژیک پاسخگو باشند و در برنامه استراتژیک نقش خود را ایفا کنند و باید دریابند که پاداش های آنها بر مبنای کالیبریزه کردن نتایج به دست آمده است. اما با فشار برای عملکرد، پاداش های معناداری نیز باید همراه باشد. بدون یک پرداخت جذاب، سیستم از پا می افتد، مدیران بدون انتخاب های کارا برای انجام سفارش ها باقی می مانند و تلاش می کنند تا صرفا اطاعت کارکنان را تقویت کنند و فقط روی حسن نیت کارکنان تکیه کنند.

باید استاندارد های خدشه ناپذیر برای قضاوت در مورد این که آیا تیم ها، افراد و واحد های سازمانی، کاری خوب را انجام داده اند، تدوین شود. باید ببینیم که آیا آنها اهداف عملکردی را انجام داده اند یا خیر. این مساله بازتاب دهنده میزان و نحوه اجرای خوب استراتژی است.

نکات کلیدی:

[1] Daniel DiMicco
[2] Industry Week

1-پیاده سازی اقدامات استراتژی جدید نیازمند این است که مدیران نقشی فعال و گاهی نیرومند در تغییر منابع داشته باشند و نه این که فقط فعالیت هایی را که اولویت بالاتری دارند پشتیبانی کنند بلکه باید فرصت هایی را به چنگ آورند تا بتوانند طوری عمل کنند که از لحاظ هزینه مقرون به صرفه باشد. این مساله نیازمند این است که منابع کافی پشت اقدامات استراتژیک باشد تا موفقیت آنها را پشتیبانی کند.

2- سیاست ها و رویه ها یک شرکت می توانند اجرای خوب یک استراتژی را پشتیبانی کند و یا مانع اجرای آن شود. هر وقت یک شرکت به این سمت می رود که عناصر استراتژی جدیدی را در کار بیاورد و یا قابلیت های خود را در اجرای استراتژی بهبود بخشد، معمولاً به برخی از تغییرات در شیوه های نیاز است. بنابراین به مدیران توصیه می شود که به دقت بررسی کنند که آیا سیاست ها و رویه های موجود به طور کامل از چنین تغییراتی پشتیبانی می کنند و و یا در نهایت مواردی را که مورد تایید نیست را اصلاح کنند و یا کنار بگذارند. سیاست ها و رویه های عملیاتی خوب، اجرای استراتژی را به سه روش تسهیل می کنند:

- با فراهم آوردن راهنمایی بالا به پایین در مورد این که چیزها به چه صورت باید انجام شوند.
- با کمک کردن برای تضمین ثبات در چگونگی انجام فعالیت هایی که از لحاظ اجرایی حیاتی هستند.
- با ارتقا و خلق یک جو کاری که اجرای خوب استراتژی را تسهیل می کند.

3- سه ابزار مدیریتی قدرتمند دیگر برای ارتقای تعالی عملیاتی و اجرای بهتر استراتژی: بازمهندسی فرایند کسب و کار، مدیریت کیفیت فراگیر و برنامه های کنترل شش سیگما می باشند. هر کدام از این ها، شایستگی بحث را دارند چرا که بسیاری از شرکت ها در سرتاسر جهان، این ابزارها را استفاده می کنند تا به اجرای استراتژی ها کمک کنند و این مساله به تقلیل هزینه ها، تولید بی عیب، کیفیت برتر تولید و خدمات مشتری برتر و رضایت مشتری فراگیر گره خورده است.

4-استراتژی شرکت نمی تواند به خوبی اجرا یا پیاده سازی شود اگر سیستم های داخلی جا افتاده نداشته باشیم تا عملیات هر روزه پشتیبانی شود. سیستم های اطلاعات بلادرنگ و سیستم های کنترل، اجرای خوب استراتژی را باعث می شوند در بعضی موارد، عملیات در سطح اول و سیستم های اطلاعاتی قوی، قابلیت های استراتژی شرکت را برای دستیابی به قدرت رقابتی تقویت می کند.

5- کافی نیست که صرفا انگیزه ها به نتایج مناسب و درست ربط یابد. – این نتایج عملکرد است که نشان می دهد که استراتژی شرکت و اجرای آن در مسیر مناسب قرار دارد. برای این که سیستم پاداش یک شرکت حقیقتا اعضای سازمان را انگیزه دهد، بهترین تلاش ها را به آنها الهام بخشد و در سطوح بالای بهره وری پایدار بماند، مهم است تا راهنمایی هایی را که در زیر می آید در طراحی و اجرای سیستم پاداش مد نظر قرار دهیم:

- پرداخت های انگیزشی باید به گستره ای باشند که همه مدیران و همه کارگران را دربر گیرد و نه فقط مدیران ارشد را
- سیستم پاداش را با انصاف و هدف گرایی و دقت بالا مدیریت کنید.
- تضمین دهید که اهداف عملکردی برای هر فرد و یا تیم تنظیم شده است و شامل نتایجی می شود که فرد یا تیم به طور شخصی می تواند روی آن تاثیر بگذارد.
- زمان بین دستیابی به اهداف عملکرد و دریافت پاداش باید تا جایی که ممکن است کوتاه باشد.
- از پاداش دادن به تلاشهایی کمتر از نتایج مورد انتظار، اجتناب کنید.

تمرین های یادگیری

1- پیاده سازی یک استراتژی جدید یا متفاوت نیازمند تخصیص منابع به روش جدید می باشد. با استفاده از **LexisNexis** و **EBSCO** در دانشگاهتان، آخرین مقالاتی را استخراج کنید که در مورد شرکت هایی بحث می کنند که الگوی تخصیص منابع و بودجه های بخشها را بازبینی کرده اند تا اقدامات استراتژیک جدید را پشتیبانی کنند.

هدف یادگیری 1

به سراغ سیاست ها و روال هایی می رویم که اجرای استراتژی را تسهیل می کنند و البته برای تناسب و تطابق با اهداف و استراتژی شرکت طراحی شده اند. با استفاده از دسترسی دانشگاهتان به **LexisNexis** و **EBSCO** در مورد مقالاتی جست و جو کنید که در باب روش یک شرکت برا ی بازبینی سیاست ها و رویه ها بحث می کنند. ببینید این بازبیتی سیاست ها، در جهت راهنمایی بالا به پایین پرسنل شرکت در زمینه نحوه اجرا و هدایت فعالیت ها و مسئولیت های هر روزه می باشد.

هدف یادگیری 2

کپسول توضیحی 11,1 در مورد مرکز درمانی حوزه چارلستون بحث می کند که از اقدامات شش سیگما استفاده کرده است، سه مزیت ملموس را که این برنامه فراهم کرده است، فهرست کنید. توضیح دهید که چرا در هدف یادگیری شماره 2، وجود تعهد به کنترل کیفیت به طور خاص در صنعت بیمارستان مهم می باشد. چگونه استفاده از برنامه شش سیگما می تواند به فراهم آورندگان سلامت، کمک کند تا بتوانند در جو کنونی صنعت بقا داشته باشند؟

هدف یادگیری 3

تعدادی مقاله های اخیر را در که در سایت **www.isixsigma.com** منتشر شده اند، بخوانید. بعد یک گزارش یک صفحه ای برای استاد خود فراهم کنید در مورد این که چگونه شش سیگما در دو شرکت استفاده شده اند و چه

مزایایی را شرکت ها به عنوان نتیجه دارند. افزون بر این، دو تا سه نقد یا دشواری بالقوه را در پیاده سازی شش سیگما بحث کنید.

هدف یادگیری 3

استراتژی های شرکت نمی تواند به خوبی اجرا شود بدون این که از تعداد سیستم پشتیبانی برای راه اندازی عملیات شرکت بهره گرفته شود. با استفاده از دسترسی شرکت خود **LexisNexis** و یا **EBSCO** برای مقاله های اخیر در زمینه اینکه چگونه یک شرکت از سیستم های اطلاعات بلادرنگ و سیستم های کنترل استفاده می کنند تا اجرای خوب استراتژی را داشته باشند، جست و جو کنید.

هدف یادگیری 4

کپسول توضیحی 11,2 نمونه ای از تاکتیک های انگیزشی را ارائه می دهد که توسط چندین و چند شرکت برجسته استفاده می شوند(بسیاری ازآنها در فهرست 100 شرکت برتر برای استخدام در مجله فورچون می باشند) در مورد این مساله بحث کنید که در شرکت های **SAS**و **Salesforce.com** و **DPR Construction** و **Hilcorp** چگونه پاداش ها به اجرای استراتژی در هر شرکت کمک می کنند.

هدف یادگیری 5

تمرین هایی برای شبیه سازی مشارکت کنندگان

1. آیا شما و مدیران هم تراز شما منابع مفصلی را برای حوزه های حساس استراتژی تخصیص داده اند؟ اگر این چنین است توضیح دهید چگونه این سرمایه گذاری ها، به اجرا ی استراتژی و بهبود عملکرد شرکت کمک می کند.

هدف یادگیری 1

2. شرکت شما چه کنش هایی، اگر وجود داشته باشند، اتخاذ می کند تا بهبود مستمر را تعقیب کند و چگونه با این کنش ها فعالیت های خاص زنجیره تامین را دنبال می کند.؟

اهداف یادگیری 1 و 2و 3

3. آیا داده های ارزیابی مقایسه ای برای شبیه سازی اجرا فراهم است؟ اگر این چنین است به طور مرتب، خودتان و مدیران هم تراز با خودتان ، داده های ارزیابی مقایسه ای را مطالعه کنید تا ببینید شرکت شما چقدر خوب کار می کند؟ دلیل آن چیست؟ سه مثال اخیر را که بیاورید که آزمودن آمار ارزیابی مقایسه ای باعث شده است تا شما و مدیران هم تراز شما کنش های اصلاحی را برای بهبود و تقویت عملکرد شرکت به کار می برند.

اهداف یادگیری شماره 3

4. چه شواهد نمایانی می توانید بیاورید که نشان می دهد، تیم مدیریت شرکت کاری بهتر یا بدتر را در راستای دستیابی به کمال عملیاتی و اجرای استراتژی نسبت به رقبا انجام می دهد؟

هدف یادگیری 3

5. آیا شما و مدیران هم تراز شما به طور آگاهانه تلاش می کنند تا به کمال عملیاتی دست یابند؟ توضیح دهید که چگونه شما این کار را انجام می دهید و چگونه شما روند پیشرفت را ردگیری می کنید

هدف های یادگیری 2و 3 و 4

6. آیا شرکت شما فرصت هایی را دارد تا از تکنیک های جبران خدمت انگیزشی استفاده کند؟ اگر چنین است، توضیح دهید که رویکرد شرکت شما به جبران خدمت انگیزشی چیست. آیا شواهدی نمایان وجود دارد که بتوانید بدان اشاره کنید که تکنیک های جبران خدمت انگیزشی کار را رانده انداخته است؟ به عنوان مثال، آیا اقدامات جبران خدمت انگیزشی شرکت شما باعث شده است تا واقعا بهره وری افزایش یابد؟ آیا می توانید شواهدی را بیاورید که دستاورد های بهره وری باعث شده است تا به هزینه های نیروی کار پایین تر دست یافته شود؟ اگر دستاورد های بهره وری در قالب هزینه نیروی کار پایین تر انعکاس نیافته اند، آیا منصفانه است که بگوییم جبران خدمت انگیزشی در شرکت شما یک شکست است؟

هدف یادگیری 5

ENDNOTES

{1} Christopher E. Bogan and Michael J. English, *Benchmarking for Best Practices: Winning through Innovative Adaptation* (New York: McGraw-Hill, 1994); Mustafa Ungan, “Factors Affecting the Adoption of Manufacturing Best Practices,” *Benchmarking: An International Journal* 11, no. 5 (2004), pp. 504–520; Paul Hyland and Ron Beckett, “Learning to Compete: The Value of Internal Benchmarking,” *Benchmarking: An International Journal* 9, no. 3 (2002), pp. 293–304; Yoshinobu Ohinata, “Benchmarking: The Japanese Experience,” *Long-Range Planning* 27, no. 4 (August 1994), pp. 48–53.
{2} M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: HarperCollins, 1993).
{3} James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992); Ann Majchrzak and Qianwei Wang, “Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations,” *Harvard Business Review* 74, no. 5 (September–October 1996), pp. 93–99; Stephen L. Walston, Lawton R. Burns, and John R. Kimberly, “Does Reengineering Really Work? An Examination of the Context and Outcomes of Hospital Reengineering Initiatives,” *Health Services Research* 34, no. 6 (February 2000), pp. 1363–1388; Allessio Ascari, Melinda Rock, and Soumitra Dutta, “Reengineering and Organizational Change: Lessons from a Comparative Analysis of Company Experiences,” *European Management Journal* 13, no. 1 (March 1995), pp. 1–13; Ronald J. Burke, “Process Reengineering: Who Embraces It and Why?” *The TQM Magazine* 16, no. 2 (2004), pp. 114–119.
{4} www.answers.com (accessed July 8, 2009); “Reengineering: Beyond the Buzzword,” *Businessweek*, May 24, 1993, www.businessweek.com (accessed July 8, 2009).
{5} Gene Hall, Jim Rosenthal, and Judy Wade, “How to Make Reengineering Really Work,” *Harvard Business Review* 71, no. 6 (- November–December 1993), pp. 119–131.
{6} M. Walton, *The Deming Management Method* (New York: Pedigree, 1986); J. Juran, *Juran on Quality by Design* (New York: Free Press, 1992); Philip Crosby, *Quality Is Free: The Act of Making Quality Certain* (New York: McGraw-Hill, 1979); S. George, *The Baldrige Quality System* (New York: Wiley, 1992); Mark J. Zbaracki, “The Rhetoric and Reality of Total Quality Management,” *Administrative Science Quarterly* 43, no. 3 (September 1998), pp. 602–636.
{7} Robert T. Amsden, Thomas W. Ferratt, and Davida M. Amsden, “TQM: Core Paradigm Changes,” *Business Horizons* 39,

no. 6 (November–December 1996), pp. 6–14.
{8}Peter S. Pande and Larry Holpp, *What Is Six Sigma?* (New York: McGraw-Hill, 2002); Jiju Antony, "Some Pros and Cons of Six Sigma: An Academic Perspective," *TQM Magazine* 16, no. 4 (2004), pp. 303–306; Peter S. Pande, Robert P. Neuman, and Roland R. Cavanagh, *The Six Sigma Way: How GE, Motorola and Other Top Companies Are Honing Their Performance* (New York: McGraw-Hill, 2000); Joseph Gordon and M. Joseph Gordon, Jr., *Six Sigma Quality for Business and Manufacture* (New York: Elsevier, 2002); Godecke Wessel and Peter Burcher, "Six Sigma for Small and Medium-Sized Enterprises," *TQM Magazine* 16, no. 4 (2004), pp. 264–272.
{9} www.isixsigma.com (accessed November 4, 2002); www.villanovau.com/certificate-programs/six-sigma-training.aspx (accessed February 16, 2012).
{10} Kennedy Smith, "Six Sigma for the Service Sector," *Quality Digest Magazine*, May 2003; www.qualitydigest.com (accessed September 28, 2003).
{11} www.isixsigma.com/implementation/-financial-analysis/six-sigma-costs-and-savings/ (accessed February 23, 2012).
{12} Pande, Neuman, and Cavanagh, *The Six Sigma Way*, pp. 5–6.
{13} "A Dark Art No More," *The Economist* 385, no. 8550 (October 13, 2007), p. 10; Brian Hindo, "At 3M, a Struggle between Efficiency and Creativity," *Businessweek*, June 11, 2007, pp. 8–16.
{14} Charles A. O'Reilly and Michael L. Tushman, "The Ambidextrous Organization," *Harvard Business Review* 82, no. 4 (April 2004), pp. 74–81.
{15} Terry Nels Lee, Stanley E. Fawcett, and Jason Briscoe, "Benchmarking the Challenge to Quality Program Implementation," *Benchmarking: An International Journal* 9, no. 4 (2002), pp. 374–387.
{16} Milan Ambroé, "Total Quality System as a Product of the Empowered Corporate Culture," *TQM Magazine* 16, no. 2 (2004), pp. 93–104; Nick A. Dayton, "The Demise of Total Quality Management," *TQM Magazine* 15, no. 6 (2003), pp. 391–396.
{17} Judy D. Olian and Sara L. Rynes, "Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders," *Human Resource Management* 30, no. 3 (Fall 1991), pp. 310–311; Paul S. Goodman and Eric D. Darr, "Exchanging Best Practices Information through Computer-Aided Systems," *Academy of Management Executive* 10, no. 2 (May 1996), p. 7.
{18} Thomas C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage," *Strategic Management Journal* 16 (1995), pp. 15–37; Richard M. Hodgetts, "Quality Lessons from America's Baldrige Winners," *Business Horizons* 37, no. 4 (July–August 1994), pp. 74–79; Richard Reed, David J. Lemak, and Joseph C. Montgomery, "Beyond Process: TQM Content and Firm Performance," *Academy of Management Review* 21, no. 1 (January 1996), pp. 173–202.
{19} www.otiselevator.com (accessed February 16, 2012).
{20} Fred Vogelstein, "Winning the Amazon Way," *Fortune* 147, no. 10 (May 26, 2003), pp. 60–69.
{21} Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment," *Harvard Business Review* 73 (March–April 1995), pp. 80–88.
{22} David C. Band and Gerald Scanlan, "Strategic Control through Core Competencies," *Long Range Planning* 28, no. 2 (April 1995), pp. 102–114.
{23} Stanley E. Fawcett, Gary K. Rhoads, and Phillip Burnah, "People as the Bridge to Competitiveness: Benchmarking the 'ABCs' of an Empowered Workforce," *Benchmarking: An International Journal* 11, no. 4 (2004), pp. 346–360.
{24} Jeffrey Pfeffer and John F. Veiga, "Putting People First for Organizational Success," *Academy of Management Executive* 13, no. 2 (May 1999), pp. 37–45; Linda K. Stroh and Paula M. Caliguiri, "Increasing Global Competitiveness through Effective People Management," *Journal of World Business* 33, no. 1 (Spring 1998), pp. 1–16; articles in *Fortune* on the 100 best companies to work for (various issues).
{25} As quoted in John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 91.
{26} Clayton M. Christensen, Matt Marx, and Howard Stevenson, "The Tools of Cooperation and Change," *Harvard Business Review* 84, no. 10 (October 2006), pp. 73–80.
{27} Steven Kerr, "On the Folly of Rewarding A While Hoping for B," *Academy of Management Executive* 9, no. 1 (February 1995), pp. 7–14; Doran Twer, "Linking Pay to Business Objectives," *Journal of Business Strategy* 15, no. 4 (July–August 1994), pp. 15–18.