

برنامه ریزی استراتژیک مدیریت کیفیت جامع

رسول محمد علی پور

r.map@hotmail.com

در گذشته تلاش شرکتها برای بهبود مستمر، جدای از برنامه ریزی های کاری صورت می گرفت که این روش از کارایی مناسبی برخوردار نبود. صنایع مارلو، یکی از برندگان جایزه مالکم بالدريج، دلیل این عدم کارایی را استفاده از دو ساختار مجزا برای کیفیت و کار می داند. کریس ویتزک، سرپرست عملیات می گوید: ما سعی داریم کیفیت را در فضای کار وارد کنیم، بصورتی که نتوان تفاوتی میان آن دو احساس کرد. ما بخش کیفی کارمان را با ادغام در برنامه ریزی کاری بوجود می آوریم.

برنامه ریزی استراتژیک مدیریت کیفیت جامع

رسول محمد علی پور^۱

مقدمه: نقش برنامه ریزی استراتژیک در بهبود مستمر

در گذشته تلاش شرکتها برای بهبود مستمر، جدای از برنامه ریزی های کاری صورت می گرفت که این روش از کارایی مناسبی برخوردار نبود. صنایع مارلو، یکی از برندگان جایزه مالکم بالدريج، دليل اين عدم کارایی را استفاده از دو ساختار مجزا برای کیفیت و کار می داند. کریس ویتزک، سرپرست عملیات می گوید: ما سعی داریم کیفیت را در فضای کار وارد کنیم، بصورتی که نتوان تفاوتی میان آن دو احساس کرد. ما بخش کیفی کارمان را با ادغام در برنامه ریزی کاری بوجود می آوریم.

شرکتهای پیشرو بر اصل یکی بودن برنامه ریزی کیفی و برنامه ریزی کاری تاکید دارند. برخورد با این دو بصورت دو موجودیت مجزا، این توهم را برای کارکنان بوجود می آورد که کیفیت موضوعی است خارج از کار و می توان مباحث کیفی را از کار جدا نموده، جداگانه به آن پرداخت. مدیران ارشد با تشریح وابستگی کیفیت به کوچکترین کاری که هر فرد انجام می دهد، شرایط مناسبی را برای بهبود مستمر فراهم می آورند.

این شرکتها نشان داده اند که تنوع و فراوانی داده ها به بهینه کردن فرآیند برنامه ریزی کمک می کند. آنها افراد بیشتری را درگیر فرآیند می کنند. به افرادی که نیاز به آموزش - که یکی از روش های جلب مشارکت کارکنان بشمار می رود- دارند. بعضی شرکت ها مشتریان و تامین کننده ها را در فرآیند شرکت می دهند که این کار خود موجب بهبود رضایت مشتریان و کیفیت تامین کننده ها می شود. برای اطمینان از درک نیازهای مشتری و آگاهی از قابلیت ها و امکانات تامین کننده ها، اطلاعات و داده های بسیاری به کار گرفته می شوند.

بالاخره آنها ثابت کرده اند که روش برنامه ریزی استراتژیک می تواند برای ایجاد هماهنگی و تسریع بهبود مستمر به کار گرفته شود. همسو کردن فعاليتها درطول فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، این امکان را برای هرشرکتی در هر اندازه ای فراهم می کند تا کلیه منابع خود را بر اهداف و استراتژی هایی که برای موفقیتش حیاتی اند، متمرکز کند. در اصل برنامه ریزی استراتژیک می تواند همه ارکان سازمان را به صورتی منسجم، حساب شده، دقیق و روشن در یک راستا و در یک دالان استراتژیک به حرکت درآورده، نهایتاً سازمان را به اهداف از پیش تعیین شده برساند.

برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت کیفیت فراگیر:

شودر بر این عقیده است که مدیریت کیفیت روش کلیدی بهبود عملکرد سازمانیست اما، تاکید می نماید که متغیرهای بسیار دیگری نیز وجود دارند که عملکرد تاثیرگذارند و از آن جمله می توان به عوامل محیطی، نیروهای مالی وارد بر سازمان، استراتژی بازاریابی، طراحی و جو سازمان اشاره نمود. فوش از فقدان تمرکز برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یکی از دلایل عمده این که چرا مدیریت کیفیت فراگیر اثرات مطلوب و موثر بر رقابت پذیری را نداشته است، نام می برد.

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، گرایش بازاریابی - دانشگاه علامه طباطبایی

تفاوت ها و شباهت های برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت کیفیت فراگیر:

- هر دو نیازمند اهداف و ماموریت‌های روشن هستند
- هر دو دربرگیرنده برنامه ریزی سیستماتیک هستند، برنامه ریزی استراتژیک به عنصر زمان مقیدتر بوده، حال آنکه مدیریت کیفیت فراگیر جزئی تر است
- هر دو مستلزم عملیات اجرایی هستند و فراتر از آنچه روی کاغذ می آید
- هر دو نیازمند تعهد مدیریت رده بالا هستند
- هر دو نیازمند تعهد و درگیری کلیه کارکنان هستند
- در هر دو احتمال نیاز به تغییر فرهنگ وجود دارد
- هر دو بر مشتری و یا مصرف کنندگان تاکید دارند
- هر دو مستلزم تحلیل رویه می باشند، مدیریت کیفیت فراگیر بطور صریح و برنامه ریزی استراتژیک بصورت ضمنی
- هر دو پی ایجاد بهبود هستند
- هر دو مستلزم سنجش و کنترل هستند
- هر دو شامل توسعه مهارت‌ها هستند
- برنامه ریزی استراتژیک بیشتر فرایندی سیاسی است، حال آنکه مدیریت کیفیت فراگیر امری عملیاتی و واقعی است
- تمایل برنامه ریزی استراتژیک بالا به پایین است، ولی مدیریت کیفیت فراگیر پایین به بالاست
- برنامه ریزی استراتژیک اغلب کارکنان رده بالا را دربر می گیرد، ولی مدیریت کیفیت فراگیر تمامی کارکنان را شامل می شود

یازده راهکار برای پایدار نگاه داشتن TQM:

۱. بهبود خدمات و کیفیت باید به عنوان یک عادت در تمامی سطوح سازمان نهادینه شود.
۲. هر مدیر باید در برنامه های بهبود کیفیت واحد خودش مشارکت داشته باشد.
۳. شرکت باید گذارشی از وضعیت سالیانه خود داشته باشد و دارای برنامه ای برای سال آتی باشد.
۴. شرکت باید از یک برنامه بازاریابی داخلی برخوردار باشد.
۵. نتایج حاصل از مدیریت کیفیت جامع را در تمامی سازمان روشن نماید.
۶. شرکت می بایستی نتایج کیفیت و خدمت را با سیستم تقدیر و پاداش ادغام نماید.
۷. روزهای چگونگی کیفیت برای مدیران میانی کاتالیزورهای خوبی برای روند مدیریت کیفیت جامع می باشند.
۸. آموزش کیفیت می بایستی به عنوان بخشی از آموزشهای مقدماتی تمامی نیروهای تازه وارد قرار گیرد.
۹. برنامه اختصاصی برای آنکه چگونه مدیران رده بالا در برنامه های مدیریت کیفیت جامع مشهود باشند داشته باشید.
۱۰. مرور بر کیفیت می بایستی در ارزیابی های سالانه لحاظ گردند.
۱۱. روابط الگوبرداری شده ای با دیگر شرکت ها ترتیب دهید و از آنها برای افزایش جاه طلبی های مدیریت کیفیت جامع شرکت خود استفاده نمایید.

ماهیت تصمیم های راهبردی:

- ممکن است تصمیم های راهبردی با قلمرو یا حیطه فعالیتهای سازمان مربوط باشد.
- راهبرد با ایجاد هماهنگی میان سازمان یا بنگاه از یک طرف و محیط دربرگیرنده آن از طرف دیگر مربوط است.
- راهبرد با ایجاد هماهنگی میان فعالیتهای و امکانات یا تواناییهای سازمانی ارتباط دارد.
- تصمیم های راهبردی از نظر منابع برای سازمان پی آمدهای عمده ای دارد.
- به احتمال قریب به یقین تصمیمی م های راهبردی بر تصمیمی م های عملیاتی اثر می گذارد و امواجی از تصمیم های کوچکتر را به جریان م یاندازند.
- تصمیم های راهبردی بر جهت گیری بلند مدت سازمان اثر می گذارد و موقعیتی خاص در آینده را از هم اکنون برای سازمان تعیین می کند.

تعریف راهبرد:

قابل ذکر است که تعاریف متعددی برای راهبرد عرضه شده است و عده ای آنرا از دیدگاه تطابق بین امکانات درونی و شرایط بیرونی و جمعی دیگر آنرا از زاویه وسیله و هدف تعریف کرده اند. راهبرد جهت حرکت و قلمرو فعالیتهای یک سازمان در دراز مدت است که علی القاعده منابع سازمان را با محیط متغیر آن - بخصوص نیازهای بازارها و مشتریان یا مراجعان - به طوری هماهنگ می سازد که به توقعات و انتظارات و ارزشهای اشخاص و افراد ذی نفوذ و ذی نفع پاسخی مناسب داده شود. به علاوه این تعریف را که محوری اقدام گرایانه یا عملی دارد و دو دیدگاه فوق را نیز در بر می گیرد می توان به این صورت بیان کرد که:

تدابیر و طرح یا نقشه ای که در جهت تهیه و تخصیص و بکارگیری هر چه منطقی تر (قابل توجیه یا بهینه) منابع (مانند نیروی انسانی و مالی و تجهیزات و امکانات) برای رفع مشکلاتی که به دلیل بی توجهی به شرایط محیطی بروز کرده یا برای بهتر ساختن وضع خوب فعلی استفاده شود و جوابگوی بازار و مشتریان بوده و رضایت افراد ذی نفع و ذی اثر در سازمان را جلب کند راهبرد به شمار می آید. به این ترتیب تصمیم های راهبردی غالباً ماهیتی پیچیده دارند.

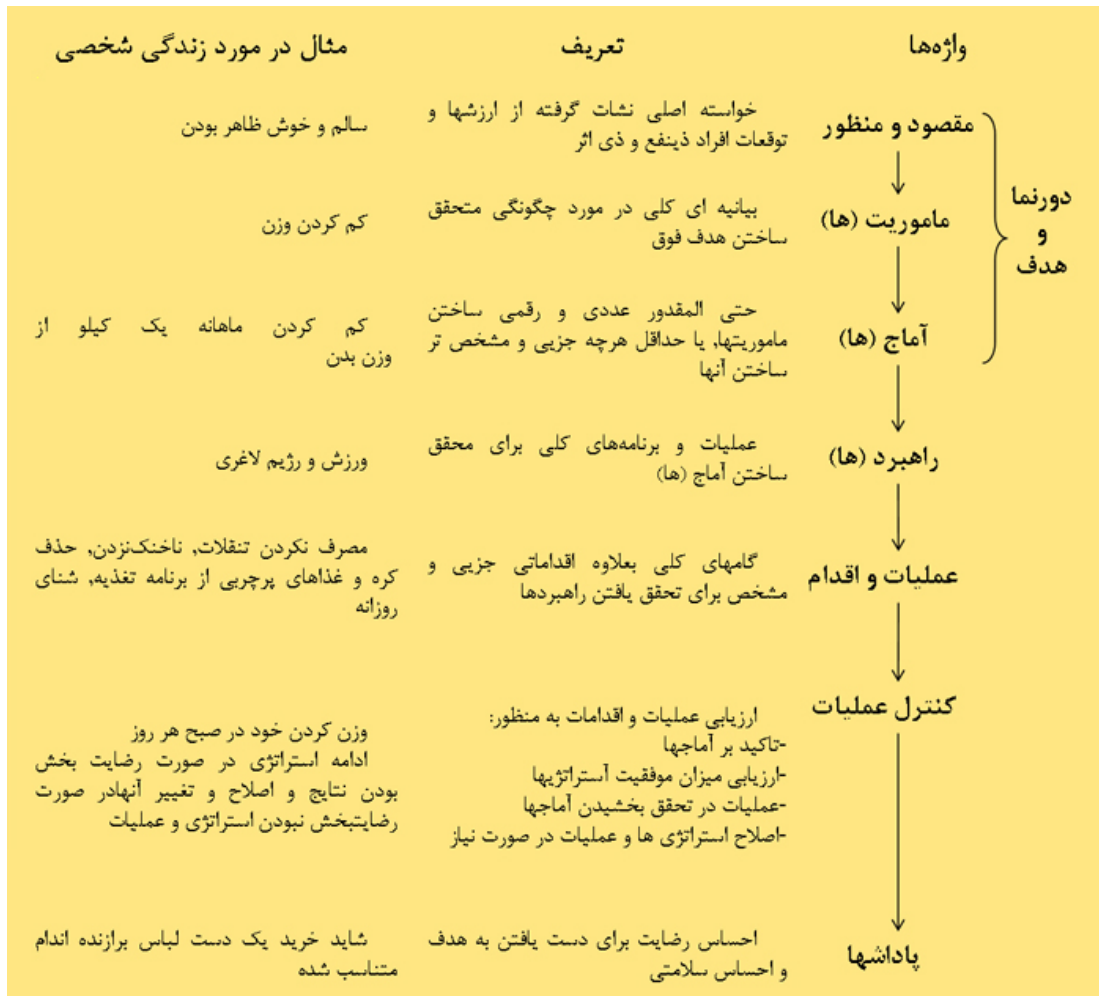
در واقع می توان گفت آنچه مدیریت راهبردی را از دیگر جنبه های مدیریت یا مدیریت غیر راهبردی متمایز می سازد همین ماهیت پیچیده راهبرد است. برای پیچیدگی راهبرد حداقل سه دلیل می توان ذکر کرد:

اولاً یک تصمیم راهبردی باید با در نظر گرفتن آینده اتخاذ شود. برای مثال تنها با عنایت به شرایط و موقعیتی که احتمالاً یک کسب و کار در آن قرار خواهد داشت می توان در مورد ادامه و توقف یا میزان افزایش یا کاهش سرمایه گذاری برای آن تصمیم گرفت. اما با توجه به اینکه شرایط و موقعیتهای آینده نامعلوم و مبهم هستند مدیران نمی توانند با اطمینان خاطر در مورد آنها تصمیم بگیرند.

ثانیاً تصمیم های راهبردی مستلزم برخوردی همه جانبه با امور سازمان است. می دانیم که یک تصمیم راهبردی تنها به امری مستقل از دیگر امور سازمان مربوط نمی شود بلکه در اصل یک تصمیم راهبردی فراگیر است و غالباً اتخاذ تصمیم در مورد مجموعه ای از اجزای سازمان را در بر می گیرد. تصمیم گیری در مورد وظایف و عملیات مختلف و دست یابی به موافقت مسئولان و مدیران آن وظایف و عملیات را ایجاب می کند. اما چون آن مسئولان و مدیران خود برای خودشان برنامه ها و اولوی تهای خاصی دارند جلب نظر مساعد آنها برای رها کردن اولویتهای و برنامه هایشان و هماهنگ شدن با آنچه راهبرد جدید اقتضا می کند به ظرافت خاصی نیاز دارد و بسیار دشوار است.

ثالثاً می دانیم که بخصوص تصمیم های راهبردی برای تغییر وضع موجود اتخاذ می شوند. زیرا اگر وضع موجود رضایت بخش تلقی می شد و حداکثر با برخی از اقدامات جزئی امکان اصلاح برخی از موقعیتهای نامطلوب وجود می داشت دیگر نیازی به تصمیمی م های راهبردی

نبود. بنابراین تصمیم م های راهبردی را م بتوان با تغییرات عمده مترادف دانست. اما نه تنها تصمیم گیری در مورد یک تغییر عمده بلکه متحقق ساختن و عینیت بخشیدن به آن نیز بسیار دشوار است. بالطبع این امر نیز پیچیدگی تصمیم های راهبردی را شدیداً بالا می برد.



باید به خاطر داشت سازمانها می توانند با ایجاد شبکه ها، از کلیه راهبردها استفاده کنند. به علاوه خاطرنشان می شود که هر چند تقریباً همه شرکتها خواهان توسعه هستند، با این حال گاهی اوقات به دلیل نامساعد بودن شرایط، ناگزیر از حفظ وضع موجود یا حتی تقلیل و انقباض فعالیت‌های خود می شوند. در این حالت شرکتها ناگزیر از اتخاذ راهبردهای تثبیتی یا انقباضی می شوند. آشنایی با ذهنیات و چگونگی تجلی آنها در شخصیت آدمها، و بخصوص افرادی که شخصیتشان خواسته یا ناخواسته در شخصیت یا راهبرد فعالیت مجسم می شود، می تواند مقدمه مناسبی برای مشاهده باورها و ارزشها در آینه اعمال باشد.

استراتژی به معنای روش‌هایی است که هریک از طرفین درگیر در جنگ به کار می برند تا بر دشمن خود چیره شوند. یک فرمانده شجاع با مقایسه تعداد و توانایی سربازان خود با دشمن، میزان تجهیزات نظامی که هریک از طرفین در اختیار دارند و همچنین با توجه به موقعیت جغرافیایی منطقه جنگی، استراتژی مناسب را اتخاذ کرده، دشمن را درهم می کوبد. مفهوم استراتژی به تدریج وارد جنگ بقای شرکت‌های بزرگ و کوچک در دنیا شده است. امروزه مدیران موفق با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، قوت ها و ضعف های خود و همچنین فرصت ها و تهدیدهای خارجی، درصدد شکست رقیبان و فتح بازارهای جهانی، از راه اتخاذ استراتژی های موفق هستند.

تفکر استراتژیک دیگر به عنوان یک انتخاب مطرح نیست، بلکه ضرورتی است که بقاء و موفقیت یک شرکت را تضمین می کند. رقابت جهانی، تغییرات مداوم فن آوری و تحولات سریع و گوناگون در فرهنگ کار، تنها چند عامل از عواملی هستند که بازاری پویا به وجود آورده، بر آن تاثیر متقابل دارند.

هر شرکتی نیازمند یک برنامه استراتژیک است. این برنامه بصورت یک برنامه کاری مستمر، درجریان و درحال رشد و پیشرفت است. بنابراین نباید آن را بصورت ابزاری یک بار مصرف نگرست که با برنامه ریزی های آینده کنار گذاشته شود. برعکس، یک برنامه استراتژیک موفق بطور مستمر تحت بازنگری است. استراتژی فرآیندی پویاست و برنامه هم باید بصورتی طراحی و بازنگری شود که بطور فعال به فشارها و شوک های بازار پاسخ دهد.

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک: ده گام به سوی موفقیت

مدیران موفق همگی یک خصوصیت دارند: در سر داشتن ایده ی محصول یا خدمتی که برای جامعه مفید است و امکان سودآوری زیادی دارد. تعداد بسیار اندکی از این ایده های بزرگ در کتاب های تاریخ مشاغل ضبط شده اند. در عوض تقریباً همه این ایده ها بخش خاصی از علایق شغلی مدیران را تحت تاثیر قرار می دهد. به طور مثال، هنگامی که فرد اسمیت شرکت فدرال اکسپرس را تاسیس کرد، در ذهن خود ایده ی یک شبکه توزیع را می پروراند که ارسال بسته ای پستی را انجام دهد. او نمی دانست که بزودی باید کار ارسال بسته هایی به ارزش پنج میلیون دلار را که باید به سرعت به مقصد برسند، انجام دهد.

فرد اسمیت و استیو جاب، بنیانگذار شرکت کامپیوتری اپل، مانند دیگر کارآفرینان موفق در ذهن خود ایده هایی درباره ی آینده داشتند. ایده هایی کوچک که در نهایت محرک نوآوری های سودمند آینده شدند. اما آیا موفقیت آنها به خاطر بخت مساعد بود؟ آیا آنها شکارچی لحظه ها بودند؟ نه!

گام اول:

یک بینش روشن برای سازمان خود مشخص کرده، آن را بصورت عبارتی با معنا که بیانگر بیانیه ماموریت شرکت

است بیان کنید. در طول تاریخ بزرگترین رهبران سیاسی همواره دوراندیش بوده اند. رهبران مشاغل بزرگ نیز نیازمند بینشی وسیع هستند. این بینش هرچه باشد، هدف آن یکی است: متمرکز کردن توجه همه افراد سازمان بر روی یک هدف. بینش یک شرکت یا هرکس اعم از مخترعان، کارمندان، سرمایه گذاران، مشتریان و جامعه به نوعی ارتباط برقرار می کند. این بینش عبارتی است که مدیریت به آن علاقه مند است، از آن حمایت می کند و به آن اعتقاد دارد. مدیران بسیار موفق قادرند با بینش خود با کسانی که در اطرافشان هستند به خوبی ارتباط برقرار کنند. بهترین کار برای انجام این کار نوشتن بیانیه ماموریت است.

بیانیه ماموریت به این پرسش اولیه پاسخ میگوید: من در چه شغلی هستم؟ این جمله پیش از هرچیز باید جهت شرکت را مشخص کند. بدون یک بیانیه ماموریت شرکت سردرگم و بی هدف در بازار پرسه می زند. بدون آنکه بداند به کجا برود و یا چطور به آنجا برسد. یک جمله خوب نباید طولانی باشد، بلکه باید پرسش های کلیدی را پاسخ دهد:

- ارزش ها و عقاید اصلی سازمان چه چیزهایی هستند؟
- خدمات و تولیدات اصلی شرکت چه چیزهایی هستند؟
- مشتریان مورد نظر شرکت و خصوصیات آنها چیست؟
- هدف آنها از خرید کردن از ما، برآورده کردن چه نیازها و خواسته هایی است؟
- ما چگونه می توانیم این نیازها و خواسته ها را برآورده کنیم؟
- چه چیزهایی برای مشتریان ارزش بحساب می آیند؟
- ما در چه بازارهایی و در چه بخش هایی از این بازارها رقابت خواهیم کرد؟

- این بازارها در سال های آینده دچار چه تحولاتی خواهند شد؟
- توانمندی های اصلی و مزیت های رقابتی ما چه چیزهایی هستند؟
- ضعف های اولیه ما چه چیزهایی هستند؟
- ما با چه فرصت ها و تهدیدات خارجی روبرو هستیم و یا خواهیم شد؟
- سهامداران چه کسانی هستند و چه تاثیری بر آینده شرکت دارند؟
- تصور عمومی مطلوب ما چیست؟

گام دوم:

نیروی پیش برنده شرکت را شناسایی و موقعیت بازار آن را مشخص کنید. هیچ شغلی نمی تواند در همه چیز خوب باشد و کسانی که تلاش می کنند این گونه باشند، معمولاً به هیچ چیز دست نمی یابند. شغل های جدید موفق و مشاغل پابرجا و مستحکم با مشخص کردن و رشد دادن مجموعه ای از نیروهای پیش برنده خاص، یک هویت ویژه برای خود در بازار دست و پا می کنند. نیروی پیش برنده کاری است که شرکت به بهترین شکل انجام می دهد و مهم ترین نقطه استراتژیک شرکت است. بطور معمول مشاغل جدید بر یکی از نیروهای پیش برنده زیر تکیه می کنند:

۱. دانش: بعضی از کارآفرینان شغل خود را روی دانش گسترده ای که از یک موضوع دارند بنا می کنند.
۲. محصولات و خدمات بی مانند: بعضی از شرکتها تمرکز خود را به محصولات و خدماتی که می فروشند معطوف می کنند.
۳. ارائه خدمات به بازار هدف: هنوز هم برخی از شرکتها با برآورده کردن نیازهای بخش خاصی از مشتریان، خود را در بازار ننگه می دارند.

هنگامی که این عوامل پیش برنده با یکدیگر همراه شوند، شغل جدید می تواند اولین گام را بردارد. یعنی به اصلی ترین سوال که چگونگی قرار گرفتن شغل در بازار است پاسخ گوید.

گام سوم:

قوت ها و ضعف های شرکت را ارزیابی کنید. بعد از مشخص کردن نیروهای پیش برنده و موقعیت مورد نظر شرکت در بازار، مدیریت باید نیروی خود را بر ارزیابی قوت ها و ضعف های شرکت متمرکز نماید. ایجاد یک استراتژی موفق نیازمند این است که شرکت قوت های خود را بیشتر کند و ضعف های خود را پوشانده یا جبران نماید.

قوت ها عوامل درونی مثبتی هستند که به تحقق اهداف شرکت کمک می کنند. ضعف ها، عوامل درونی منفی هستند که مانع تحقیق اهداف شرکت می شوند. شناسایی قوت ها و ضعف ها به مدیریت کمک می کند تا کسب و کار را آنگونه که هست و یا خواهد بود بشناسد. یک شیوه موثر برای دستیابی به این دیدگاه استراتژیک، تهیه کردن یک ترازنامه از قوت ها و ضعف های شرکت است که بخش مثبت آن باید مهارت های قابل توجه، منابع و دانشی را که به موفقیت شرکت کمک می کند، منعکس کند و بخش منفی آن هرگونه محدودیت را که از توانایی رقابتی شرکت می کاهد، بصورت کاملاً واقع بینانه ثبت نماید. این ترازنامه باید تمام زمینه های اجرایی کلیدی کار را تجزیه و تحلیل کند. این زمینه ها عبارتند از: کارکنان، سرمایه، تولید، بازاریابی، توسعه تولید و غیره. این ابزار تجزیه و تحلیل، مدیریت را قادر می سازد که اهمیت نسبی عوامل درونی را در موفقیت کلی شرکت بسنجد.

گام چهارم:

محیط را برای یافتن فرصت ها و تهدیدهایی که شغل با آن روبرو خواهد شد، بررسی کنید. هنگامی که مدیریت یک فهرست از ضعف های شرکت تهیه کرد، باید به محیط خارج شرکت توجه کند تا بتواند فرصت ها و تهدیدهایی را که ممکن است تاثیر

زیادی روی شرکت داشته باشند، شناسایی کند. فرصت ها عوامل خارجی مثبتی هستند که می توان از آنها استفاده کرده، اهداف بلند مدت خود را تحقق بخشید. هنگام شناسایی موقعیت ها باید توجه زیادی به بازارهای بالقوه و سلیقه های مشتریان داشت. تعداد فرصت های بالقوه نامحدود است.

تهدیدها عوامل خارجی منفی هستند که توانایی های شرکت را برای دست یابی به اهداف آن کاهش می دهند. تهدید های می توانند به شکل های مختلف چون ورود یک رقیب جدید به بازار تحت فعالیت شرکت، اهداف دولتی جهت هماهنگ کردن فعالیت های شغلی، پیشرفت های فن آوری که محصولات شرکت را از دور خارج می سازند و غیره باشند. با شناسایی و تجزیه و تحلیل مهم ترین عوامل داخلی و خارجی، اکنون خلاصه کردن رابطه بین این عوامل با استفاده از ماتریس SOWT ممکن است.

گام پنجم:

عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کار را شناسایی کنید. هرکسب و کار با مجموعه ای از عوامل متغیر قابل کنترل که موفقیت نسبی هر یک از شرکتهای حاضر در بازار را رقم می زند شناخته می شود. یک تولیدکننده کوچک لوازم آرایشی ممکن است دریابد که عرضه گسترده، توزیع مناسب و فضای ویتترین مناسب، در موفقیت او نقش مهمی دارند. از سوی دیگر، مدیر یک فروشگاه زنجیره ای درمی یابد که اطمینان مشتری، خدمات خصوصی، توانایی در مدیریت فروشگاه و هزینه های پایین توزیع، موفقیت او را تضمین می کنند. مدیران می توانند با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و بکارگیری آنها در برابر رقبای موجود، از یک مزیت رقابتی برخوردار شوند. عوامل موفقیت بسته به صنعت مورد نظر از الگوهای متنوعی پیروی می کنند. بسیاری از این مزیت های رقابتی - مانند هزینه تولید و توزیع برای هر واحد - بر مبنای هزینه استوارند. بقیه عوامل، شامل طرح محصول، کیفیت محصول، خدمات خاصی که توسط شرکت ارائه می شوند، مکان شرکت و یا شهرت آن در کارهای اخلاقی و انسان دوستانه هستند.

گام ششم:

رقابت را تجزیه و تحلیل کنید. اهداف اولیه این گام عبارتند از:

- جلوگیری از بهت زدگی در مقابل تحرکات رقبا و کاهش زمان واکنش و واکنش در برابر استراتژی ها و تاکتیک های آنها
 - شناسایی تهدیدهایی که توسط رقبا ایجاد می شود
 - بهبود مهارت های برنامه ریزی با پیش بینی اعمال رقبا
 - درک بهتر عملکرد بازار و نگاه به بازار از زاویه ای که رقبا آن را می بینند.
- متأسفانه بسیاری از شرکت ها از گردآوری اطلاعات رقابتی سر باز می زنند، زیرا تصور می کنند این کار پرهزینه است. ارزیابی رقابت یک بینش واقع گرایانه از بازار و موقعیت شما در آن را ارائه می دهد.

گام هفتم:

اهداف و آرمانهای شرکت را تعریف کنید. مدیران باید پیش از تعیین استراتژی های شرکت، اهداف و آرمانها را تعریف کنند تا برای نشانه روی هدف داشته باشند و عملکرد شرکت را به کمک آن ارزیابی نمایند. بدون این آرمانها، مدیران نمی دانند که جهت کسب و کار به کجا متمایل می شود، یا چگونه می گردد. تعریف آرمان ها و اهداف یکی از بخش های بسیار مهم مدیریت استراتژیک است. آرمان ها، اهداف بزرگ و گسترده ای هستند که شرکت در پی تحقق بخشیدن به آنهاست و بهتر است کلی و حتی گاهی اوقات خلاصه باشند. آرمان ها نباید به طور دقیق تعریف شوند تا مدیر بر مبنای آن عمل کند. اهداف خواسته های اجرایی مشخصی هستند. اهداف متداول عبارتند از سوددهی، قدرت تولید، رشد، کارایی، سهم بازار، منابع مالی و ... یک هدف خوب خصوصاً زیر را دارد:

- دقیق و مشخص: اهداف باید دقیق و روشن باشند.

- قابل سنجش و اندازه گیری: مدیران باید توانایی برنامه ریزی پیشرفت سازمان به سوی اهداف را داشته باشند. این کار نیازمند یک نقطه آغازین تعریف شده برای مقیاس برای اندازه گیری پیشرفت است.
- قابل دسترسی: برای ایجاد انگیزه در مدیران و کارمندان، اهداف باید قابل دسترسی باشند وگرنه آنها کارها را بیهوده پنداشته، برای آن تلاش نمی کنند.
- واقع گرایانه و دشوار: تحت هر شرایطی انتظار مدیران باید بالا باشد. به عبارت دیگر هرچه اهداف دشوارتر و درعین حال واقع بینانه باشند، کیفیت کار بالاتر می رود.
- زمان بندی شده:
- نوشته شده:

گام هشتم:

انتخاب های استراتژیک را فهرست کرده، مناسب ترین آنها را برگزینید. استراتژی نقشه فعالیت های شرکت است. مدیران این نقشه را ترسیم می کنند تا به مأموریت ها، آرمان ها و اهداف شرکت جامه عمل ببوشانند. شرکت های مختلف استراتژی های گوناگونی را پیش رو دارند. ولی هنگامی که تمام انتخاب ها کنار زده شوند، سه استراتژی بسیار معمول باقی می ماند:

- کاهش هزینه: شرکتی که استراتژی کاهش هزینه را دنبال می کند، در تلاش است تا کم هزینه ترین تولید کننده در مقایسه با رقبایش باشد. پیشگامان کاهش هزینه یک مزیت رقابتی در دست یابی به مشتریانی دارند که اولین معیار خرید آنها قیمت است. این استراتژی هنگامی که مشتریان نسبت به تغییرات قیمت حساس هستند و دیگر رقبا هم محصول مشابهی را می فروشند و هنگامی که شرکت ها از صرفه جویی های مقیاس سود می برند، بسیار موثر است.
- ایجاد تمایز: شرکتی که از استراتژی ایجاد تمایز پیروی می کند، دنبال دست یابی به اعتماد و وفاداری مشتریان با خلق محصولات و خدماتی بی نظیر و متفاوت است. به عبارت دیگر شرکت تلاش می کند تا در چیزی که مشتریان برای آن ارزش قایل هستند، از رقبایش بهتر باشد. راه های زیادی برای آفرینش یک استراتژی ایجاد تمایز وجود دارد، اما مسئله کلیدی، ویژه بودن در چیزی است که مشتریان آن را مهم می دانند.
- تمرکز: این استراتژی بر این اصل استوار است که همه بازارها یکدست و همگون نیستند. در حقیقت در هر بازار طبقات متفاوتی از مشتریان وجود دارند که هر کدام نیازها، خواسته ها و خصوصیات متفاوتی دارند. ایده اصلی این استراتژی انتخاب یک یا چند بخش از بازار، شناسایی نیازها، خواسته ها و علایق ویژه مشتریان آن و دست یابی به این خواسته ها با ارائه کالاها و خدمات مناسب است.

گام نهم:

برنامه استراتژیک را به برنامه کاری تبدیل کنید. هیچ برنامه استراتژیکی تا هنگامی که در عمل اجرا نشود، کامل نیست. مدیران باید برنامه های استراتژیک را به برنامه های عملیاتی که شرکت را در کارهای روزانه هدایت می کنند و بخش فعال و آشکار کار هستند، تبدیل کنند. برای عملی شدن برنامه، مدیران شرکت باید آن را به پروژه هایی که هر کدام را با دقت و با در نظر گرفتن عوامل زیر تعریف کرده اند تقسیم نمایند:

- هدف: پروژه برای دستیابی به چه چیز طراحی شده است؟
- وسعت: چه بخش هایی از این شرکت در این پروژه درگیر هستند؟
- ارتباط: پروژه با دیگر پروژه ها و کل برنامه استراتژیک چه ارتباطی دارد؟
- منابع: چه تعداد نیروی کار و سرمایه برای اجرای موفقیت آمیز پروژه مورد نیاز است؟

- زمان بندی: چه برنامه زمانی و چه مهلت هایی برای تکمیل پروژه ضروری هستند؟

گام دهم:

انجام کنترل های دقیق. مدیر ارشد برای کنترل نتایج بدست آمده که از برنامه منحرف شده اند، به شدت احساس نیاز می کنند. برنامه بدون کنترل ارزش عملیاتی کمی دارد، در نتیجه فرایند برنامه ریزی هم نیازمند مراحل کنترل است. برنامه هایی که با طی این مراحل به وجود می آیند، به استانداردهایی جهت سنجش فعالیت های واقعی شرکت تبدیل می شوند.

مفاهیم استراتژیک مرتبط با مدیریت کیفیت جامع:

strategic quality management:SQM

این واژه به معنای مدیریت استراتژیک کیفیت، در سال ۱۹۸۸ وارد ادبیات مدیریت کیفیت فراگیر شد و از آن طریق به کیفیت به عنوان یک سلاح تهاجمی رقابتی نگریسته شد. گاروین از آن به عنوان دوره چهارم کیفیت پس از بازرسی، کنترل کیفیت آماری و تضمین کیفیت یاد می کند. این شیوه جایگاه مشتری را در اولویت قرار می دهد. وی هشت بعد مدیریت کیفیت استراتژیک را اینگونه برمی شمارد:

۱. عملکرد
۲. مشخصه ها
۳. اعتبار
۴. همنوایی
۵. تداوم
۶. خدمت پذیری
۷. زیبایی شناسی
۸. کیفیت درک شده

مدیریت استراتژیک کیفیت دارای ابعاد گسترده ای است که شامل نیازهای مشتریان، انعطاف پذیری سازمانی، یادگیری سازمانی، برنامه ریزی فجایع و تعلیمات مدیریت بحران می شود.

کالینو ترکیب فرموله نمودن استراتژی مدیریت کیفیت جامع را اینگونه برمی شمارد:

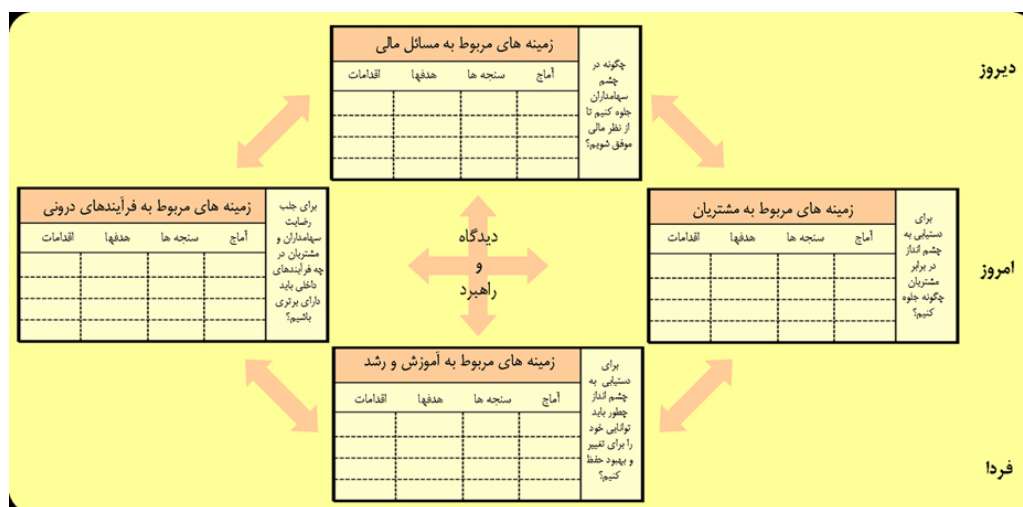
این مراحل شامل بودجه بندی سالیانه می شود که در این مرحله، کیفیت به سادگی تابع خصوصیات است و تقاضای خدمت یا محصول بالاست. سپس برنامه ریزی بلند مدت است که در آن مدیریت ارشد از TQM برای بهبود محصول استفاده می نماید. مرحله سوم برنامه ریزی استراتژیک کیفیت است که در آن کاملاً به مشتری توجه می شود. پس از آن مدیریت سیاستی را که در آن بهبود کیفیت به موازای سازمان و به عنوان سلاحی استراتژیک مورد توجه قرار می گیرد. در انتها مدیریت کیفیت استراتژیک از ادغام برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی کیفیت ناشی می شود.

جدول (کارت) امتیازهای متوازن (با استفاده از سنجه های کلیدی عملکرد) :Balanced Scorecard

غالباً وقتی سنجش عملکرد کلی (نه عملکرد اشخاص) در بخش خصوصی یا عمومی مطرح می شود، کاربرد شاخصها و نمایه های مالی به عنوان مهمترین وسیله ارزشیابی به خاطر می آید. مبالغ صرفه جویی یا کسب شده وجوهی که از خطر حیف و میل نجات یافته اند، هدفهای مالی تحقق یافته ، بدهیها، هماهنگی مصارف با مبالغ تخصیص یافته ، فروش در آمد، سود و نظایر آنها از جمله آن نمایه های مالی برای ارزشیابی عملکردهای سازمانی به شمار می آیند.

اما کپلان و نورتون معتقدند کیفیت عملکردها رانه تنها با نمایه های مالی ، بلکه باید با نمایه های غیر مالی در چارچوب صفحه یا جدول متوازن عملکردها مورد سنجش قرار داد . روش تحلیل عملکرد یا تجزیه و تحلیل امکانات با استفاده از جدول امتیازهای متوازن بدون بهره گیری از نمایه های غیر مالی بی معنی است با این حال چون نمایه های مالی مورد توجه در این روش عمده به نظر می رسند این روش تحلیل از جمله روشهای مربوط به تحلیلهای مالی محسوب شده است. جدول امتیازهای متوازن سنجه های مالی را که نتایج اقدامات قبلی را آشکار می سازند با نمایه های عملیاتی بیانگر رضایت ارباب رجوع / مشتری، فرآیندهای درونی و فعالیتهای نوآورانه، یا اقداماتی که سازمان برای بهبود عملکردها انجام می دهد - یعنی فعالیتها که می توانند ارتقای عملکردهای مالی و غیر مالی را در آینده در بر داشته باشند - تلفیق می کند. بنابر پیش فرضهای این روش ، مدیریت سازمان آرمانها یا هدفهایی مشخص را در چهار قلمرو زیر در نظر می گیرد:

- مالی: تامین کنندگان مالی ما از ما چه بر داشتی دارند (حساس نسبت به منابع یا بی مبالا؟)
 - ارباب رجوع / مشتریان: اربابان رجوع یا مشتریان ما را چگونه می بینند؟ (علاقه مند نسبت به جلب رضایت آنان یا بی توجه؟)
 - از دیدگاه درون سازمانی: در چه زمینه یا زمین ه هایی باید ارتقاء پیدا کنیم؟ (کاهش مدت عرضه خدمات؟)
 - نوآوری و یادگیری: تاچه حد می توانیم کارها را بهبود بخشیم و ارزش آفرین یکنیم؟
- سپس می توان سنجه هایی را برای سنجش میزان تحقق هدفهای مربوط به هر یک از قلمرو های فوق (برای مثال مقدار معینی صرفه جویی در قلمرو مالی) بکار برد. این سنجه ها را می توان سنجه های کلیدی عملکرد یا سنجه هایی که برای دستیابی به گزینه راهبردی مطلوب انکارنا پذیرند، محسوب کرد.



برای مثال سازمان می تواند بهره گیری کارآمدتر از منابع مالی ، کاهش هزینه های سربار در هر سه ماه و نسبت بیرون داد (محصول) به هر متر مربع فضای کالبدی را به عنوان نمایه های موفقیت در قلمرو مالی بکار برد . کاهش میزان شکایات و رضایت از خدمات جدید می توانند نمایه هایی برای توجه به ارباب رجوع یا مشتری باشند . تقلیل مدت عرضه خدمات (کاهش زمان صدور شناسنامه ، موافقت اصولی، رساندن نامه به مقصد و نظایر آنها) و هزینه هر مورد خدمت (هزینه های صدور یک جلد شناسنامه) می توانند شاخصهایی برای دیدگاههای داخلی باشند . مدت (کوتاهی یا بلندی زمان) طراحی محصول جدید ، اصلاح روشها و نظایر آنها می توانند سنجه هایی برای نمایاندن ظرفیت نوآوری و یادگیری سازمانی باشند.

انگپایه زنی - Benchmarking:

انگپایه زنی هم مانند باز مهندسی (مهندسی مجدد) کسب و کار، مهندسی همزمان ، مهندسی معکوس بیش از آنکه روش تجزیه و تحلیل باشد فرآیندی خاص و رویکردی برای پرداختن به مقولاتی خاص است . انگپایه زنی عمدتاً اقدامی بیرون گر است و فرآیندهای مشترک جاری در سازمان شما و سازمانهایی که کاری مشابه کار شما انجام می دهند (و لزوماً رقیب شما نیز نیستند) را با هم مقایسه می کند. غرض از انگپایه زنی مشخص ساختن یک روش مشترک (که در مقایسه با روشهای مشابه مورد استفاده به وسیله همه بهترین روش قلمداد می شود) برای هماهنگی یا بهتر شدن آن است . برای مبادرت ورزیدن به انگپایه زنی ابتدا باید فرآیندی را که می تواند از مقایسه سود جوید، و در اثر آن به بهبودی رسد مشخص کرد . سپس باید با سازمان یا سازمانهایی که در محدوده آنها آن فرآیند به بهترین وجه (در مقایسه با دیگران) انجام می شود به توافقی رسید. در درجه اول لازم است فرآیندی که تصور می کنید در سازمان شما نیاز به بهتر شدن دارد بخوبی درک کنید ، در غیر این صورت ممکن است به این احساس برسید که فرآیندی در سازمان شما نیاز به بهبود دارد ولی دقیقاً متوجه نشوید از چه جهت همین فرآیند در سازمان دیگر بهتر انجام می شود.

گاهی می توان انگپایه را بر مبنای فرآیندی که در بنگاههای رقیب بخوبی انجام می شود، محقق ساخت. اما طبعاً انگپایه زنی با همکاری سازمانها و بنگاههایی که در قلمرو یک صنعت بی هیچ رقابتی فعالیت دارند بهتر می تواند انجام شود (برای مثال چگونگی توزیع برق و کسب وجوه قبضهها در ایران م ی تواند با روشهایی که سازمانها یا بنگاههایی مربوط در کشورهای دیگر برای همین امور بکار می برند مقایسه شود) ، به علاوه م ی توانید یک روش مورد استفاده در سازمان خود را با چنین روشی که ممکن است در سازمانی که در درون مرزهای صنعت شما فعالیت نمی کند امادر استفاده از آن روش با شما وجهه تشابهی دارد مقایسه کنید (مثال تولید کننده محصولات مصرفی که قبلاً بنابر ضرورت ، فرآیند خدمات رسانی یک شرکت هوایی را به مسافران مطالعه م ی کند) . هدف اصلی و اساسی از دست زدن به این اقدامات حصول به بهبود دایمی است . انگپای ه زنی وسیله ای عمده برای دستیابی به عملکردی در سطح جهانی است . ضمناً انگپای ه زنی مقدم ه ای ضروری برای با ز مهندسی (مهندس ی مجدد) فرآیند کسب و کار است . این فن دارای ارزشهای دیگری نیز هست . برای مثال این روش وسیله ای مفید در تحلیل رقبا به شمار م ی آید. زیرا به وسیله آن م ی توان به نقاط قوت و ضعف رقبا پی برد . اما توجه به اصول اخلاقی، که ضرورتی گری ز ناپذیر در جریان انگپای ه زنی است، از اهمیتی فوق العاده برخوردار است . البته اصول اخلاقی و رفتاری خاصی در این زمینه تدوین و چاپ شده است ، اما صرف نظر از آن اصول و آیین نام ه های مدون باید بخاطر داشت که بدون اطمینان چند جانبه میان بنگاههای در گیر ، انگپایه زنی بخوبی و بسادگی انجام پذیر نخواهد بود. انگپایه زنی صرفاً، مقایسه چند نسبت مربوط به عملکردها نیست ، هر چند این نوع مقایسه در ابتدا می تواند راهگشا باشد و قسمتهایی را که ضعیف عمل میکنند نشان دهد ، انگپایه زنی مقایسه جزء به جزء کلیه عناصر فرآیندهای مشابه است، وقتی قرار به مقایسه عملکردها در بنگاه یا سازمان باشد استفاده از انگپایه زنی مفیدخواهد بود ، با بهره گیری از این روش م ی توان عملکرد واحدها یا شعبه های یک سازمان را با هم مقایسه کرد. این مقایسه می تواند به ارتقای عملکرد کلی کمک کند ، اما اگر عملکرد حداقل یکی از آن واحدها یا شعبه ها در سطح جهانی نباشد عملکرد کلی به آن حد نخواهد رسید.

منابع:

- جعفری، مصطفی (۱۳۸۲): مدیریت کیفیت فراگیر. جلد دوم. انتشارات آژینه
- دکتر رحمان سرشت، حسین و دکتر محب علی، داوود، مدیریت استراتژیک (کاربردی)، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران: ۱۳۷۶.
- Laund, klaus & Thomsen, Claus. How to sustain the total quality management after ۱۲ month: The TQM Magazine, Vol. ۶ No. ۵, ۱۹۹۴, pp. ۴۷-۴۹
- Leonard, Denis & McAdem, Rodney. The strategic impact and implementation of TQM. The TQM magazine: volume ۱۴: number ۱,۲۰۰۲,pp ۵۱-۶۰
- B.Line, Mauice: Relating quality management to strategic planning.
- Min Hua Lu, Christian N. Madu, Chu-hua Kuei and Dena Winokur. Integrating QFD, AHP and Benchmarking in Strategic Marketing. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. ۹ No. ۱, ۱۹۹۴,