Strategic Control Articles

Summery

باسمه تعالی

**HOW NEW TOP MANAGERS USE CONTROL**

**SYSTEMS AS LEVERS OF STRATEGIC RENEWAL**

**ROBERT SIMONS**

***Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, Massachusetts,***

***U.S.A.***

***Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, Massachusetts,***

***U.S.A.*** *c*

**خلاصه مقاله «چگونه مدیران ارشد سیستم های کنترل را به عنوان اهرم هایی برای نوسازی استراتژیک به کار می برند؟ » (زینب ابوطالبی)**

**چکیده**

چگونه مدیران ارشد سیستم های کنترلی را به عنوان اهرم هایی برای نوسازی استراتژیک به کار می برند؟

این پژوهش یک مطالعه میدانی از 10 مدیر ارشد تازه کار است، پژوهش تمرکز کرده است بر فهم:

1. چشم انداز و استراتژی کسب و کارشان و
2. اینکه چگونه آن ها از سیستم های رسمی کنترل به عنوان اهرم هایی برای تغییر و نوسازی استراتژیک استفاده می کنند.

تحلیل داده ها ما را به این نتیجه می رساند که سیستم های کنترل اهرم های مهمی هستند برای مدیریت تغییرات انقلابی و تدریجی.

سیستم های کنترل توسط مدیران ارشد به چند منظور مورد استفاده قرار می گیرند:

1. رسمیت بخشیدن به باورها
2. تعیین مرزهایی بر رفتارهای استراتژیک قابل قبول
3. تعریف و اندازه گیری متغیرهای عملکرد حیاتی
4. انگیزشی برای مناظره و مباحثه پیرامون عدم قطعیت های استراتژیک

علاوه بر کارکردهای مونیتوریگ و ارزیابی های سنتی، سیستم های کنترل برای موارد زیر نیز مورد استفاده قرار می گیرد:

1. غلبه بر اینرسی سازمانی
2. تعامل با موضوعات استراتژیک جدید
3. تنظیم اهداف و جداول زمانی اجرا
4. اطمینان از توجه دائمی به ابتکار عمل های استراتژیک جدید

**چهارچوبی برای کنترل استراتژی کسب و کار**

سایمونز سیستم های کنترل مدیریت را اینگونه تعریف می کند:

رویه ها و پروسه های اطلاعات محور رسمی که توسط مدیران برای اصلاح الگوی فعالیت های سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد.

4 نوع سیستم کنترل مدیریت عبارتند از :

1. سیستم های اعتقادی
2. سیستم های تعیین کننده حدود
3. سیستم های کنترل تشخیصی
4. سیستم های کنترل تعاملی

**جدول مربوط به مقایسه این 4 سیستم**

Machine generated alternative text:
Table I (Tharacteristics of four categones of management cornrnl systems used by top managers
Beliefs systems
Boundary systems
Diagnostic control
systems
Interactive control
systems
Nature of system.
Explicit se of shared
beliefs that define
basic values,
purpose. and
direction
Formally stated limits Feedback systems
and rules that must used o monitor
be respected organizational
outcomes and correct
deviations [rom
pieset standards of
perfonnance
Cotitrol systems that
managers use to
regularty and
personally involve
themselves in the
decision activities of
subvrdLnates
Purpose:
Provide momentum
and guidance to
uportunity-secking
behaviors
Allow individual Provide motivation.
crcivity within resource-s. and
defined limits of information to
freelom ensure Important
organieational
strategies and goals
will be achieved
Focus organizational
attention on strategic
uncertaintIes and
thereby provoke the
emergence of new
initiatives and
strategies
Key design variables:
Core value
Risks lo be avotded Critical performance
variables
Sirstegic uncertainties
Examples:
— Mission statements
— Vision statements
— Credos
— Statements of
purpose
Clear rules, limits, and — Profit plans and
prorIptmons in: budgets
— codes of business — C,nals and
conduct objectives systems
strategic planning — Project monitoring
systems systems
caçilal budgeting — Brand revenue
systems momtonng systems
Top managers can
make any control
system interactive
by
(I) ensuring that
system is an
important and
recurring agenda to
discuss with
subordinates
(2) ensuring that
system is a regular
locus of attention by
operating managers
throughout the
organization
(3) participating in
face.to•tace meetings
with subordinates
(4) continually
challenging and
debating data,
assumptions, and
action plans

وقتی پژوهش ما حدود 70 درصد پیشرفت کرد، به کمک نموداری که در ادامه آمده است، داده هایمان را مرتب نمودیم.

Machine generated alternative text:
Beliefs
Systems
Diagnostic
Control
Systems
Risks To
Be Avoided
Strategic
Uncertainties
Boundary
Systems
Inractive
Control
Systems
Figure 1. Controlling business strategy: Framework for analysis

**سیستم های کنترل مدیریت به عنوان اهرم هایی برای تغییرات و نوسازی های استراتژیک**

« سیستم ها حیاتی ترین شکاف ما هستند. بدون سیستم های مناسبی که داده ها را جمع آوری کنند، بسیار دشوار است که استراتژهای ما کارآمد باشند.»

تمام این 10 مدیری که در تحقیق ما مشارکت کردند از سیستم های کنترل به شکل موثری برای تغییر استراتژیک استفاده می کردند.

ما این 10 نفر و سازمان شان را براساس مقدار تغییری که قرار بود در سازمان ایجاد کنند به دو دسته تقسیم نمودیم:

1. cluster strategic turnaround
2. Strategic evolution cluster

یکی از انتظارات ما که در طراحی پژوهش انعکاس داشت، این بود که مدیرانی که از خارج سازمان آمده بودند بیشتر مایل بودند که تغییرات تدریجی در شرکت ایجاد کنند نسبت به مدیرانی که از داخل شرکت ارتقا پیدا کرده بودند. که البته یافته های تحقیق این را نشان نمی داد. خلاصه از تاریخچه شرکت های نمونه در جدول زیر آورده شده است:

Machine generated alternative text:
Table 3. Strategic history of sample companies
Results of past strategy Past cop manager New top manager
Strategic turnaround cluster
Computer manufacturer Unsuccessful niche strategy; Terminated internally
market failure and heavy losses promoted
Bank Unsuccessful diversiticiation; bad Terminated Internally
loans and heavy losses promoted
Food manufacturer Stuck in the middle; potential Terminated Outsider
unexploited
Health aids Franchise eroded; failed Terminated Outsider
di versification
Strategic evolution cluster
Can manufacturer High volume, low cost market Left following Outsidcr
leader corporate
acquisition
Machinery manufacturer Market leader in niche Retired Internally
promoted
Branded consumer products Market leader with strong brand Still chairman; in Internally
franchises transition promoted
Electric utility Innovative monopoly in regulated Died unexpectedly Outsider
environment
Paper manufacturer Market leader in niche In transition Outsider
Retail manufacturer/merchant Market leader in niche Still chairman; in Internally
transition promoted

جدول 4 خلاصه ای از کارهای مدیرانی است که تغییرات تدریجی و یا انقلابی را انتخاب کرده اند:

Machine generated alternative text:
Table 4. Summary of tonnai control system usage patterns by ncwly’apptnnied top managers
Purpose
Strategic turnaround mandait
Strategic evolution mandate
Fin: 12 monjIta:
l Overcome organizational
inertia
2. Communicate substance of
new agenda
3. Establish implementation
timetable and targets
4. Ensure continuing attention
through incentives
Formalize and communicate
strategic boundaries (thou
shall nul .‘)
Formalize new strategy and
communicate through new
mission statements (beliels
systems)
Use diagnostic control
systems goals as road map
in peesentations to
superiors
Based on commitments
made to superiors. 6*
accountability targets with
tubordirtates
Link diagnostic control
system targets to
announced strategy
Alter bonus incentives to be
subjectively determined
bused on effort and
allegiance to new strategic
agenda
Link bonuses to financial
targets
Raise minimum performance
levels for financial targets
Issue planning guidelines to
subordinates outlining new
strategic initiatives
Use iterations of planning
processes to test and teach
new agenda
Link diagnostic control
system targets to
announced strategy
Alter bonus incentives Lo be
formula-based and linked
to new, more demanding
financial targets
Second ¡2 months:
5. Focus organization learning
on strategic uncertainties
associated with sis.ion for the
future
Begin using one control
system interactively to
signal priorities and
motivate internal debate
and dialogue
Begin using one control
system interactively to
signal priorities and
motivate internal debate
and dialogue

صرفنظر از اینکه این مدیران در کدام دسته(تغییرات ناگهانی و انقلابی یا تغییرات تدریجی استراتژیک) قرار گرفته اند ،سیستم های کنترل را به 5 منظور مورد استفاده قرار داده اند:

1. غلبه بر اینرسی سازمانی
2. تعامل با جایگزین های دستور کارهایشان
3. ساختاردهی به جداول زمانی و اهداف اجرا
4. اطمینان از توجه دائمی از طریق مشوق ها و
5. تمرکز بر یادگیری سازمانی در مورد عدم قطعیت های مرتبط با چشم انداز آینده شان

**نتیجه گیری**

سیستم های کنترل مدیریت،

* توجه را متمرکز می کند،
* یک زبان و منطق مشترک ایجاد می نماید،
* یک تعهد عمومی را فراهم کرده و
* باورهای مشترک را خلق می کند.

NPSoft

NPSoft.ir

[Pick the date]