Strategic Control Articles

Summery

باسمه تعالی

**The Control Function of Management**

**kenneth .A Merchant**

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

**خلاصه مقاله «کارکرد کنترلی مدیریت؛ کنت مرچانت» (زینب ابوطالبی)**

**چکیده**

بعد از این که استراتژی ها تنظیم شدند و برنامه ها مدون شدند، اولین وظیفه مدیریت ان است که گام هایی را دنبال کند که مطمئن شود که این برنامه ها اجرا می شوند یا اگر شرایط اجازه می دهد، برنامه ها مورد تجدید نظر قرار گیرند. این کارکرد کنترلی مدیریت است. و از آن جاییکه مدیریت شامل هدایت فعالیت های دیگران است یک قسمت اصلی کارکرد کنترل این است که این اطمینان را ایجاد کند که سایرین آنچه را که باید انجام گیرد، انجام می دهند.

ادبیات مدیریت پر است از توصیه درباره اینکه چگونه به کنترل بهتری دست پیدا کنیم. این توصیه معمولا شامل شرح گونه هایی از فرآیند اندازه گیری و بازخورد است:

فرآیند کنترلی پایه شامل سه گام می باشد:

* 1. تدوین استانداردها
  2. اندازه گیری عملکرد از طریق این استانداردها
  3. اصلاح انحرافات از استانداردها و برنامه ها

یک سیستم کنترل مدیریت، بوسیله دیده بانی متغیرهای مشخص از برنامه اصلی و مشخص کردن آن ها برای افرادی که می توانند امور را بهبود دهند، کنش را تحریک می کند.

کنترل ها به تمرکز بر نتایج نیاز دارند.

این تمرکز بر اندازه گیری و فیدبک هم چنین می تواند به طور جدی ما را به اشتباه بیندازد. در بسیاری از رویدادها، یک سیستم کنترلی از طریق اندازه گیری و بازخورد، امکان پذیر نیست. و حتی اگر محدودیت امکان پذیری نداشته باشیم، استفاده از یک سیستم کنترلی بازخورد محور، اغلب یک راه حل درجه دوم است. البته هنوز هم کنترل های خوب می توانند بنا نهاده شوند و بهبود دهند استفاده تکنیک های دیگر را.

آنچه نیاز است یک دید وسیع نسبت به کنترل به عنوان یک function مدیریتی است: این مقاله چنین دیدی را نشان می دهد. اولین بخش خلاصه می کند مساله عمومی کنترل را با طرح دلایل اجرای کنترل ها و طرح آنچه می تواند به طور واقعی بدست بیاید. در بخش دوم انواع گوناگون کنترل های دسترس پذیر تعریف می شود. در بخش آخر به طرح علت متفاوت بودن کنترل ها در مجموعه های گوناگون پرداخته می شود.

**چرا به کنترل نیاز است؟(چرایی)**

اگر همیشه کارکنان بهترین عملکرد را داشتند، به کنترل و حتی مدیریت نیازی نبود. اما کارکنان:

* یا نمی توانند
* یا نمی خواهند

بهترین عملکرد را برای سازمان داشته باشند. پس به سیستم های کنترلی نیاز هست تا :

* اجازه رفتارهای نامطلوب را ندهد و
* رفتارهای مطلوب را تشویق کند.

**مسائلی که سیستم های کنترلی با آن ها مواجه هستند عبارتند از:**

* 1. Personal limitations

افراد اغلب

* 1. نه می فهمند که چه از آن ها انتظار می رود
  2. نه می فهمند که چه طور وظایف شان را به بهترین نحو انجام دهند.
     + کمبود توانایی مورد نیاز
     + کمبود آموزش
     + کمبود اطلاعات
  3. بعلاوه بشر کلا یک سری **خطاهای شناختی** دارد مثل عدم توانایی در پردازش اطلاعات جدید به شکل بهینه یا عدم توانایی در تصمیم گیری های سازگار و این Bias ها منجر به عدم کارایی سازمان می شود.

در بعضی موارد personal limitation ها می توان از آن ها اجتناب کرد یا اصلاح شان کرد، اما در بقیه موارد از کنترل ها

انتظار می رود که محافظت کنند در برابر آثار زیان آورشان.

1. Lack of goal congruenceعدم تجانس اهداف

کارهایی که در این قبیل موارد باید انجام شود این است که یا

* 1. تجانس اهداف را بیشتر کنیم
  2. ممانعت کنیم از اینکه کارمندان بر اساس تمایلات شخصی شان عمل کنند در جایی که عدم تجانس و سازگاری اهداف وجود دارد.

**یک کنترل خوب چه هست؟(چیستی)**

کنترل کامل به معنی تضمین این که دقیقا برنامه محقق شود،هرگز اتفاق نمی افتد چرا که همیشه مسائل پیش بینی نشده رخ می دهد.

کنترل خوب: یک فرد مطلع می تواند مطمئن باشد که هیچ اتفاق ناخوشایند مهم غیر منتظره رخ نخواهد داد.

چند ویژگی دارد این نوع از کنترل:

* 1. آینده محور است. هدف این است که در آینده اتفاق ناخوشایندی رخ ندهد و به گذشته هم تا جایی که ما را به آینده هدایت می کند اهمیت می دهیم
  2. کنترل چند بعدی است و باید به همه ابعاد آن توجه شود. مثلا کنترل دپارتمان تولید نمی تواند بدون کنترل کیفیت، کارایی و مدیریت منابع به درستی کنترل شود.
  3. ارزیابی اینکه تضمین عملکرد خوب به دست آمده است دشوار و غیر عینی و غیر ملموس است.(ارزیابی این که آیا سیستم کنترل خوب است یا نه کار دشواری است)به این دلیل که مناسب بودن در برابر آینده ای باید اندازه گرفته شود که می تواند ارزیابی اش بسیار سخت باشد
  4. کنترل بهتر لزوما همیشه به صرفه نیست. ابزارهای کنترلی هزینه برند

**چگونه می تواند به یک کنترل خوب دست یافت؟(چگونگی)**

کنترل خوب می تواند به وسیله

* 1. اجتناب از برخی مسائل رفتاری
  2. و/یا حفاظت کنیم در برابر مابقی مسائل باقی مانده

Control-problem avoidance

باید ازامکان های زیر استفاده کرد: در واقع در اینجا از دیگران کمک می گیرد و کنترل را Share می کند بین رده های گوناگون سازمان

* 1. اتوماسیون: در بیشتر مواقع مدیران می توانند جلوی بروز رفتار نا مناسب را بگیرند.
  2. تمرکز: مثل مواردی که در مورد تصمیم گیری های حیاتی رخ می دهد. وقتی همه تصمیم ها در یک جا گرفته شود و دیگرانی که مرتبط نیستند، در آن تصمیمات دخیل نشوند.
  3. Risk- sharing با خارج از بدنه سازمان، مثلا شرکت بیمه.
  4. حذف یک کار یا یک عملیات به طور کلی(یا بی خیال بشوید و یا واگذار کنید)

اگر مدیریت نتوانست یا نخواست مسائل را کنترل کند به وسیله تکیه کردن بر دیگران، می تواند از اجرای تاکتیک های کنترل استفاده کند. این ابزارها را می توان در 3 دسته کلی طبقه بندی کرد بر اساس مورد کنترل(object of control)

* 1. عملکردهای خاص
  2. نتایج
  3. کارکنان

Machine generated alternative text:
Table 1
A Control Tool Classification Framework
Object of Control
specific Actions
Results
Personnel
Behavioral Constraint:
— Physical (e.g., locks,
security guards)
— Administrative (e.g.,
separation of duties)
Action Accotintability:
—Work Rules
— Policies and
Procedures
— Codes of Conduct
Preaction Review:
— Direct Supervision
— Approval Limits
— Budget Reviews
Results Accountability:
— Standards
— Budgets
— Management by
Objective (MBO)
Up grade Capabilities;
— Selection
— Training
— Assignment
Improve Communication:
— Clarify Expectations
— Provide information for
coordination
Encourage Peer Control:
—Work Groups
— Shared Goals

* 1. **کنترل کارهای خاص**: ما در اینجا می خواهیم مطمئن شویم کارکنان یک سری کارهای خاص را انجام می دهند(یا نمی دهند)
     + قیود رفتاری یا محدوودیت ها
     + جوابگویی عملکرد: یک نوع سیستم کنترل بازخوردکه به وسیله آن هر کارمندی در برابر کارهای خود پاسخگو می باشد. دراجرای این سیستم های کنترلی باید:
       1. تعریف محدودیت های رفتار قابل قبول
       2. تعقیب رفتارهایی که کارمندان باید درگیر آن بشوند
       3. پاداش و تنبیه
     + مرور پیش عمل ها
  2. **کنترل نتایج**
     + تعریف ابعاد نتایجی که مورد انتظار است مثل کارایی، کیفیت و خدمات
     + اندازه گیری عملکرد بر اساس این ابعاد
     + پاداش و تنبیه
  3. کنترل کارکنان

سیستم های کنترلی در شرایط گوناگون می تواندیکی از موارد بالا باشد که بسیار بستگی دارد در آن شرایط خاص کدام امکان پذیر تر است. معمولا کنترل کارکنان بیشترین قابلیت تطبیق را دارد در طیف وسیعی از موقعیت ها.(در نمایشگاه ماشین یا زندان)

Machine generated alternative text:
Figure 1 Key Control Object Feasibility Determinants
Ability to Measure Results
On Important Performance Dimensions
High Low
1. Specific- 2. Specific-
Action and/or Action
Results Control
Excellent Control (e4 g., real-estate
Knowledge of venture)
Which
Specific --S.- - ..
Actions 3. Results 4. Personnel
Are Desirable Control Control
Poor (e.g., movie (e.g., research
director) laboratory)

امکان پذیری کنترل به 2 عامل بستگی دارد:

* 1. دانش درباره عملکرد مطلوب
  2. توانایی اندازه گیری نتایج بر اساس ابعاد مهم در عملکرد

**چگونه ازمیان گزینه های ممکن، انتخاب کنیم؟**

* 1. نیاز به کنترل

در هر سازمانی یک چیز باید کنترل شود. مثلا در برخی سازمان ها مهم این است که آیا فعالیت های توسعه محصولات جدید به درستی رخ می دهد در حالیکه در سازمان دیگر تولید درست محصولات فعلی از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

* 1. مقدار کنترلی که می تواند طراحی بشود در هر یک از ابزارهای کنترل

معمولا میکسی از گزینه ها را برمی دارد هر سازمان.

* 1. هزینه هریک
     + مقدار هزینه ای که برای سیستم کنترل می کنی
     + هزینه هر اثر رفتاری ناخواسته

**کجاها فیدبک مناسب است؟**

کنترل ضرورتا آینده مدار است چون ما اعمال گذشته را که نمی توانیم تغییر دهیم، پس فیدبک به چه دردی می خورد؟ تحلیل نتایج و فیدبک مغایرت ها می تواند یک ضمیمه قوی باشد برای سیستم کنترلی. یک پیش نیاز توانایی اندازه گیری نتایج است، بنابراین فیدبک می تواند فقط در موقعیت های که در boxهای 1 و 3 نمودار 1 آمده است مفید باشد.

Machine generated alternative text:
Intervention
(if necessary)
r
F
I
I
‘
+
Inputs
— — a 
Plan
(or standard)
j
I Measurement
. Results
4
Process

3 دلیل وجود دارد که چرا فیدبک نتایج گذشته یک قسمت مهم بسیاری از سیستم های کنترل است.

* 1. فیدبک ضروری است برای تقویت سیستم پاسخگویی نتایج.حتی اگر فیدبک ورودی ها را ارزیابی نکند به ما نشانه هایی می دهد درباره اینکه نتایج رصد monitor می شوند. این می تواند آگاهی کارمندان را بالا ببرد در مورد آنچه از آن ها توقع می رود و کمک کند به تهییج عملکرد بهتر.
  2. در موقعیت های تکراری،اندازه گیری نتایج می تواند به موقع شاخص هایی از شکست را فراهم کند برای اقدامات و مداخله های مفید . همانطور که در نمودار 2 آمده است اگر نتایج راضی کننده نباشد می توان ورودی ها را که شامل عمل های کشخص و انواع افراد درگیر است را برای رسیدن به نتایج متفاوت تغییر داد.
  3. تحلیل اینکه چگونه نتایج تغییر می کند با ترکیب های مختلفی از ورودی ها، ممکن است بهبود بدهد فهم اینکه ورودی ها و نتایج چگونه به هم مرتبط اند.

در نمودار 3 این رابطه توضیح داده شده است.

Machine generated alternative text:
Figure 3
A Feedback Control Model with Learning
nderstandingof tOesired
How Inputs Relate’ %% Results
To Results I
‘V
t
— 
Intervention
Inputs
A
Measurement
Results
Comparison,
Analysis,
Feedback
Process

چنین رویکردی(فهم ارتباط ورودی نتایج) باعث می شود که ما از یک سیستم کنترل نتیجه محورresults-oriented به سمت یک specific- action oriented برویم.

این رویکرد باعث می شود ما به نتایج فوق العاده ای برسیم.

توجه کنید که این دو علت آخری برای تحلیل فیدبک - مداخله و یادگیری- در مواردی مفید است که حداقل به صورت موردی تکرار کنند خودشان را. مثلا فیدبک در مواردی مثل یک بار سرمایه گذاری مفید نیستند.

ملاحظات هزینه ای نیز ممکن است ما را به این نتیجه برساند که استفاده از فیدبک در یک سیستم کنترلی نباید صورت گیرد. طراحی، پیاده سازی و نگهداری سیستم های اطلاعاتی result -tracking می تواند بسیار گران تمام شود.

**فرآیند طراحی**

همانطور که در ابتدای این مقاله نیز به آن اشاره شد، کنترل مدیریت یکی از مسائل human behaviorاست. اینکه هر فردی بهترین عملکرد را در حد امکان داشته باشد. بنابراین این منطقی است که طراحی سیستم کنترلی را با اجزاء نیروی انسانی سازمان شروع کنیم(by itself). در برخی موقعیت ها ، از نیروهای سطح بالا توقع می رود که خودشان کارشان را به بهترین نحو انجام دهند بدون هیچ گونه سیستم کنترلی. چرا که این سیستم های کنترلی هم هزینه بر است و هم side effectهای نامطلوبی دارد.

اما اگر به هر حال، مدیریت به این نتیجه رسید که باید کنترل های پرسنلی صورت بگیرد، اولین قدم باید این باشد که امکان پذیری گزینه های کنترل متغیر مورد آزمون قرار گیرد. به این منظور مدیریت باید 2 فاکتور را ارزیابی کند:

* 1. چه مقدار درباره specific actionهای مطلوب می دانیم؟
  2. عملکرد را چه قدر خوب می توانیم اندازه بگیریم؟

این آزمون امکان پذیری به سرعت معلوم می کند آیا ما باید به سمت specific actionجهت گیری کنیم یا نتایج.

**یک مثال : کنترل نیروی فروش**

به طور کلی کنترل های نیروی انسانی قسمت هایی از هر سیستم کنترل نیروی فروش هستند.

اینکه چه سیستم کنترلی داشته باشیم بستگی دارد به چیزی که می فروشیم.

در حالت تک محصولی، عملیات با حجم بالا، حجم فروش فاکتوری است که مهم است و لذا ما باید یک سیستم کنترل result-oriented داشته باشیم. سیستم result- accountability می تواند کامل شود با کمیسیون های فروش. البته در مورد چند محصولی ها هم این سیستم کار می کند.

در جاهایی که در برخی ماه ها فروش خوب است و در برخی مقاطع زمانی صفر هم می شود، دو راه حل امکان پذیر است:

* 1. از specific- action controlها مثل activity report ها کمک بگیریم:ساعاتی که کار کرده اند یا تعداد تلفن هایی که زده شده است.
  2. موارد intangible مثل رضایت مشتری یا میزان آشنایی فروشنده با محصولات شرکت را ملاک بگیریم.

**نتیجه گیری**

این مقاله به مساله پایه ای کنترل سازمان- چگونه کارکنان را تشویق کنیم تا برنامه هایی را که پایه ریزی شده است را اجرا کنند- یک نگاه جدید دارد.

نکاتی که از دل این بحث بیرون آمده است عبارتند از:

* 1. کنترل مدیرت یک مساله رفتاری است. ابزارهای کنتر لی گوناگون تنها وقتی کارا هستند که رفتارها را در جهت مطلوب هدایت کنند.
  2. کنترل خوب اغلب از راه های چندین راه متفاوت به دست می آید. در برخی شرایط مسائل کنترلی قابل اجتناب هستند مثلا به وسیله اتوماسیون یا تمرکز تصمیم های مشخص. اگر نشود ا زمسائل اجتناب کرد یک یا چند نوع از کنترل ها لازم یا مطلوب هستند. که در نمودار یک به آن ها اشاره شد.
  3. همه مدل های کنترلی در همه موقعیت ها امکان پذیر نیستند.نمودار 4 به سوالاتی که باید پرسیده شود در ارزیابی امکان پذیری مدلهای کنترلی اشاره کرده است.

Machine generated alternative text:
Figure 4
Questions to Determine Feasibility of Control Types
Have
No knowledge
as to what results
are desirable?
Yes
Able to Yes
measure
results?
Are other
people involved?
No f Outside scope\
Yes
\ this article
—
Able to
avoid people?
(e.g., centralization,
Yes
automation)
Control
Problem
Avoidance
Feasible
No
Can you
rely on people
involved?
Yes
No
ible td
make people
.qe1iabIe? (e.g., training,
Yes
Personnel
socialization).
Control
Feasible
No
No
—
Have
knowledge
as
to what specific
actions are
1esirabIe?
Yes
Able to
assess whether
specific action
Yes
Specific-
was taken?
Results
Control
Feasible
Action
Control
No
r
‘T
Feasible
Must rely
on good
luck

* 1. کنترل یا با یک نسخه دقیق تر و سخت تر از یک نوع سیستم کنترلی تقویت می شود یا بوسیله اجرای بیش از یک نوع کنترل. اگرچه سیستم های کنترل سفت و محکم تر به دلیل هزینه های اضافی و side effect های نامطلوب معمولا مطلوب نیست، مثل تخریب روحیه، کاهش ابتکار عمل، یا انتقال توجه و تمرکز کارکنان به نواحی نتایج قابل اندازه گیری فقط.

Machine generated alternative text:
Table 2
Qualities of Control Tools
Object of
Control:
SPECIFIC ACTIONS
RESULTS
PERSONNEL
Constraint
Ac co unt ability
Review
Accountability
Amount of Tight Tight if Specific; Tight if Tight if Expectae Loose
Control Loose if Vague Detailed tions Are Specific
Provided And Frequent And Detailed
(tight or
loose)
Outeofa Low Low High High Varies
Po cketaCost
(relative)
Possible Slight Rigid, Operating Goal Displacement,
Unintended Operating Bureaucratic Delays Data Distortion
Effects Delays Behavior
(examples)برخی از کیفیت ها، فواید و هزینه های هریک از انواع کنترل اصلی در جدول 2 لیست شده اند.

* 1. مسائل کنترل مدیریت ابتدایی و Alternativeها برای همه نواحی کارکردی و همه سطوح سازمانی یکسان است از پایین ترین سطوح نظارتی تا بالاترین سطوح مدیریتی.بهترین راه حل، به هرحال به موقعیت بستگی دارد.

فهم کنترل می تواند یک ورودی مهم در تصمیم گیریهای مدیریتی محسوب شود. به عنوان مثال مسائل کنترل باید در برخی از انواع سرمایه گذاری ها در نظر گرفته شود. سرمایه گذاری در یک عملیات که کنترل در آن دشوار است - مثل جاهای بسیار تخصصی و تکنیکال که کنترل بسیار به کنترل های نیروی انسانی وابسته است- بسیار ریسکی است. بنابراین سرمایه گذاری باید قول بدهد که این ریسک را جبران کند.

به شکل مشابه ملاحظات کنترلی باید سایر قسمت های سیستم مدیریت را تحت تاثیر قرار دهد. مثلا ساختار سازمانی. مثلا اگر سیستم کنترل ماresults- accountability باشد مستلزم ساختاری است که نواحی مستقل از لحاظ مسوولیتی داشته باشد تا کارمندان حس کنند بر نتایج موثرند. این اصل از یک اصل کنترل داخلی می آید:separation of duties

این مقاله تلاش کرده است تا یک نگاه جدید به همان مسائل پایه ای مدیریت داشته باشد.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| جدول 4 | | | | | |
| موضوع کنترل | Specific action | | | Results | personnel |
|  | محدودیت/قید | پاسخگویی | review |  |  |
| مقدار کنترل | سخت | سخت در صورت مشخص بودن/ ضعیف در صورت ابهام | سخت در صورت جزئی و تکرار شونده بودن | سخت اگر انتظارات مشخص و جزئی باشد | ضعیف |
| هزینه | پایین | پایین | بالا | بالا | متغیر |
| مثال هایی از اثرات ناخواسته | تاخیرات عملیاتی جزئی | بوروکراسی سخت و غیر منعطف | تاخیرات عملیاتی | جابجایی اهداف  تحریف داده ها |  |

NPSoft

NPSoft.ir

[Pick the date]