

باسمه تعالی

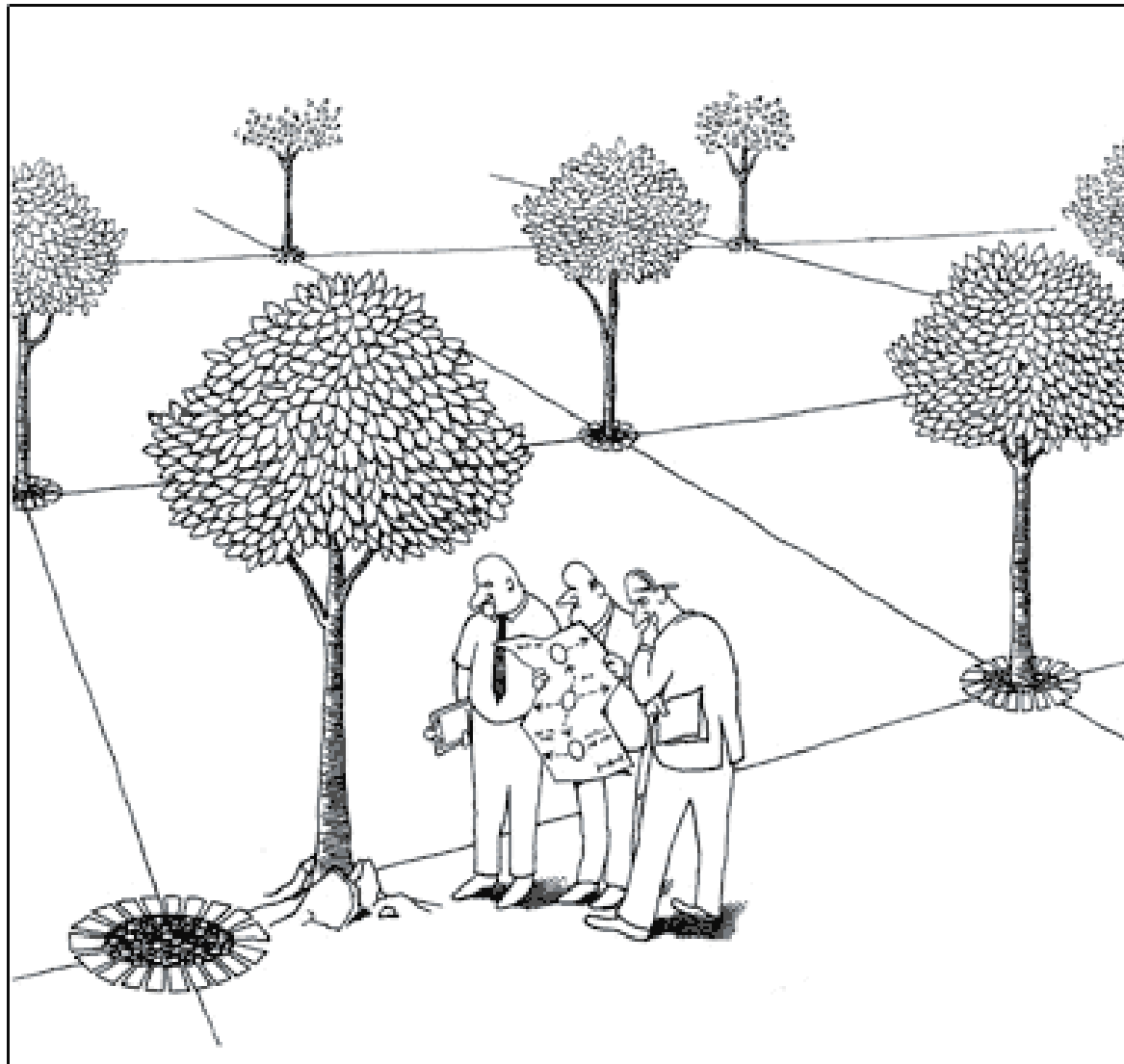
اصول و مبانی مدیریت

برنامه ریزی

مصطفی جهانگیر

طرح مساله

2





شرح تصویر

- اگر هدف شما رویت طلوع آفتاب و استراتژی شما حرکت به سوی غرب باشد مطمئناً به نتیجه ای نخواهید رسید.
- یکی از شروط موفقیت سازمان، انتخاب استراتژی مناسب و مرتبط با اهداف می باشد.
- به نحوی که سازمان را در نیل به اهدافش یاری کند نه اینکه در مسیر مخالف حرکت و آن را به بیراه ببرد.



شرح تصویر

- ار این تصویر، هدف تیم خط کشی، «خط کشی» بوده است و نه هدایت خودروها در جاده.
- بنابراین بدون اینکه برای مشکل پیش آمده (تنه درخت مانع) راه حلی اندیشیده شود، خط کشی انجام شده است.

برنامه ریزی چیست؟

8



برنامه ریزی چیست؟

- اساسی‌ترین وظیفه در میان وظایف مدیریتی
- جایگاهی را که سازمان باید در آینده در آن قرار گیرد تعیین می‌کند.
- مانند پلی است روی فاصله‌ی جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم به آن برسیم.
- سپس مجموعه‌ای از اقدامات را که برای رسیدن به این وضعیت در آینده ضروری است انتخاب و اجرا می‌کنند.
- همه‌ی افراد، گروه‌ها، سازمانها باید برای فعالیتهای خود برنامه‌ریزی کنند تا بتوانند به اهداف خود برسند.

برنامه‌ریزی رسمی و غیررسمی

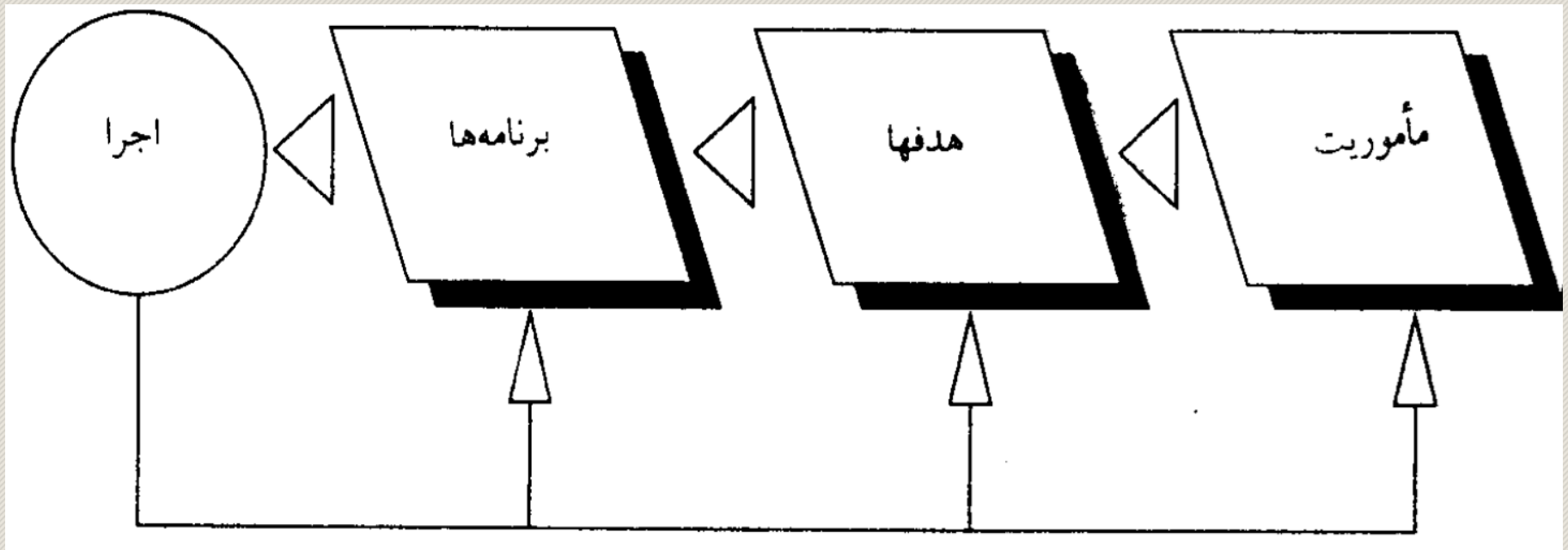
- در برنامه‌ریزی غیررسمی، هیچ چیز نوشته شده‌ای وجود ندارد.
- مدیر در تعیین هدفهای سازمان به تنهایی تصمیم می‌گیرد و یا سهم ناچیزی در تصمیم‌گیری را به کارکنان اختصاص می‌دهد.
- این نوع برنامه‌ریزی بیشتر در سازمانهای بسیار کوچکی کاربرد دارد که در آن مدیر تصویری از آنچه می‌خواهد بدان برسد و چگونگی نیل به آنها را در ذهن دارد.

اهداف و برنامه ریزی



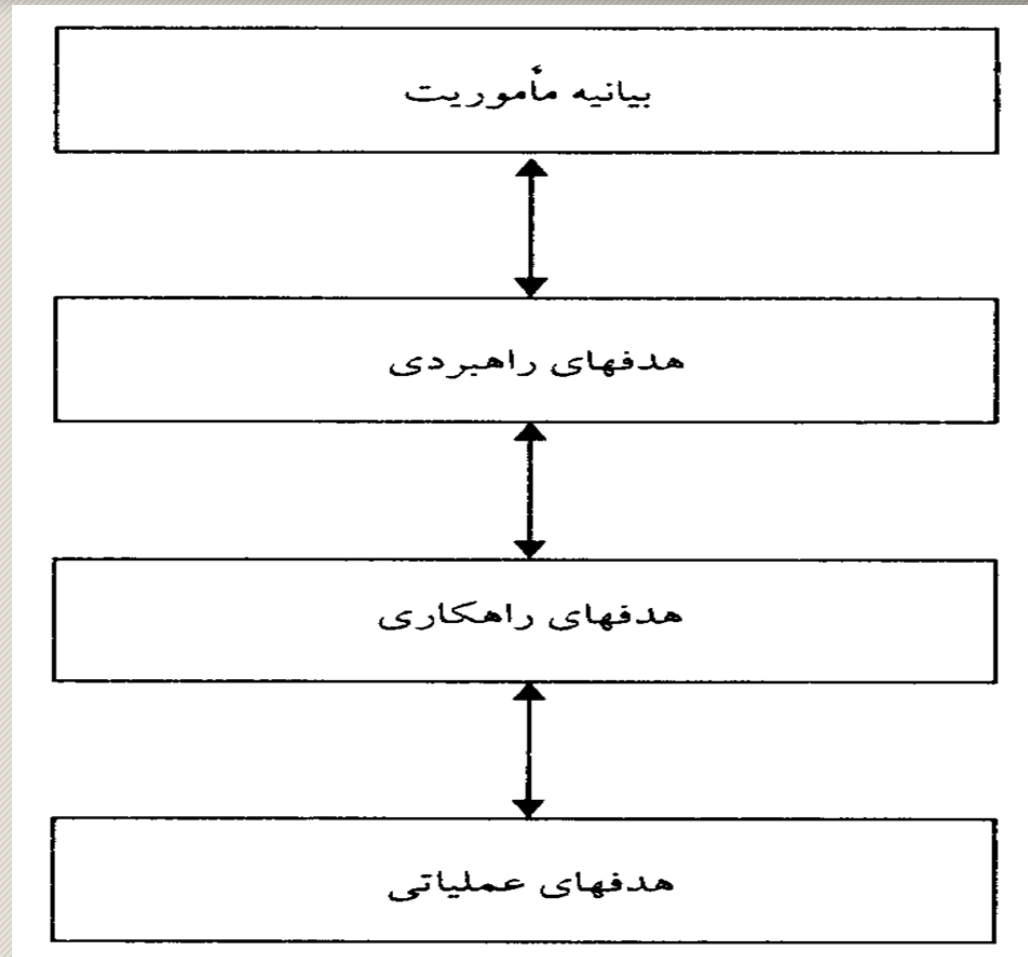
اهداف و برنامه‌ریزی

12



سلسله مراتب هدفها

13

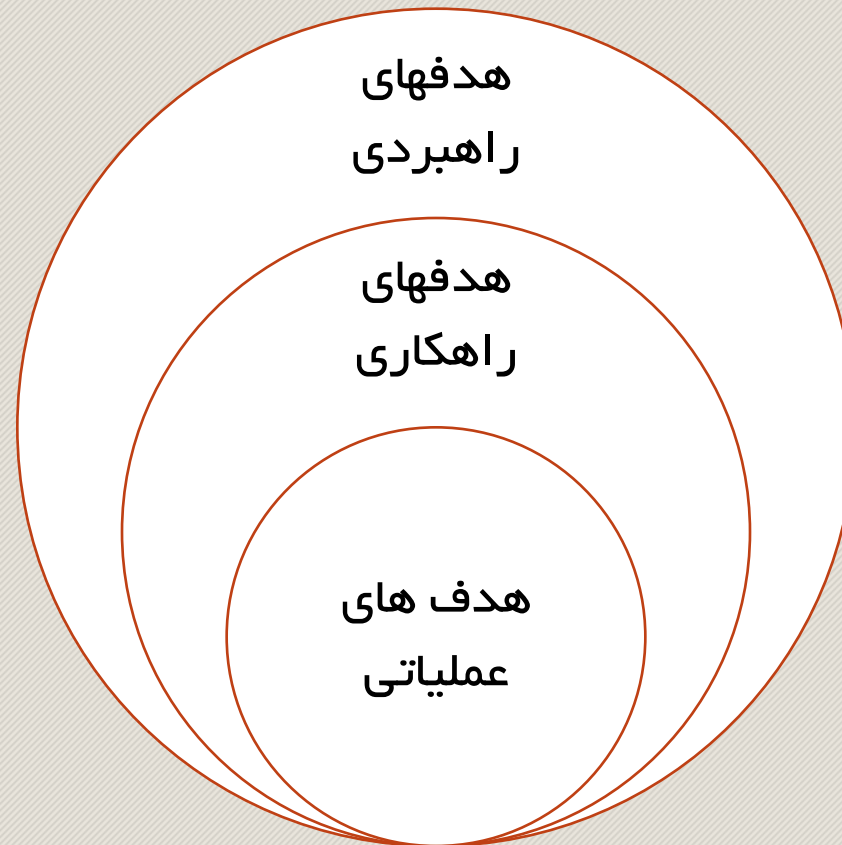


- مأموریت سازمان غایت اساسی برای موجودیت سازمان، و نیرویی است که سازمان را به سوی هدفهایش پیش می‌برد.
- تعیین مأموریت موجب می‌شود نظرات مدیریت عالی سازمان یکپارچه شود و تصویر روشنی از جایی که سازمان باید در آینده در آنجا باشد، آنچه که باید باشد و کسانی را که باید به آنها خدمت کند ارائه می‌دهد.



- هدفها به‌طور دقیقتر تعیین می‌کنند که سازمان کجا می‌خواهد برود و به چه چیزی باید برسد.
- بنابراین به مدیران اجازه می‌دهد که برنامه‌هایی را تدوین کنند که مأموریت سازمان عملی بشود.





هدف‌های راهبردی

17

- کل سازمان برای رسیدن به این هدفها تلاش می‌کند.
- این هدفها را مدیریت عالی سازمان تعیین می‌کند.



- این هدف‌ها را مدیران عالی با همکاری مدیران میانی تعیین و واحدهای سازمانی آنها را پیگیری می‌کنند.
- پشتیبان هدف‌های راهبردی هستند.



- این هدفها را مدیران میانی یا مدیران پایه تعیین می کنند.
- بخشهای مختلف و کارکنان شاغل در واحدهای تخصصی برای نیل به آنها تلاش می کنند.
- برای حمایت از هدفهای راهکاری و راهبردی سازمان ضروری است.



مأموریت
فراهم آوردن خدمات غذا و جا برای
مسافران در سراسر دنیا به طور سودآور

هدفهای راهبری
مدیر عامل
- افزایش ۱۵٪ درآمد خالص سالانه
- ۱۷٪ سود سالانه متصفانه
- حفظ موقعیت رهبری بازار از نظر کیفیت جا و غذا
- ایجاد فرصت‌های بازرگانی جدید در بازارهای بین‌المللی
رو به گسترش

هدفهای راهکاری
معاون بازاریابی
- افزایش درآمد هر اتاق هتل
تا ۲۰٪ در طول سه سال آینده
- گشایش یک دفتر فروش جدید
در اروپای شرقی در طول ۱۸ ماه
- اجرای فعالیت تبلیغی داخلی
برای افزایش نرخ سکونت در
هتل تا ۷٪ در طول ۲ سال

هدفهای راهکاری
معاونت عملیاتی
- گشایش ۱۵۰ هتل در همه جهان در
طول دو سال آینده
- نایل شدن به ۹۹٪ رضایت مشتری
که در بررسی خدمت به مسافران
هتل مشخص می‌شود
- کاهش هزینه عملیاتی تا ۷٪

هدفهای راهکاری
معاونت مالی
- کاهش هزینه‌های وام تا ۱۰٪
- حصول میانگین ۶٪ بازده از
سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت
- نصب سیستم حسابداری
کامپیوتری در طول دو سال

هدفهای عملیاتی
مدیر فروش جشنها و مهمانیها
- توسعه فروش مواد چندزبانه برای
جذب مراسم بازرگانی بین‌المللی
- افزایش هزینه لازم تا ۷٪
- اجرای فعالیت پست مستقیم
برای به دست آوردن ۳۰ مؤسسه
مشتری جدید

هدفهای عملیاتی
مدیر هتل
- اجرای برنامه آموزش کیفیت
خدمات برای همه کارکنان
- کاهش هزینه عملیاتی تا ۷۰٪
- افزایش بهره‌وری قسمت پذیرش
تا بتواند به همه مهمانان در مدت
۱۰ دقیقه بعد از رسیدن خدمات
را ارائه کند.

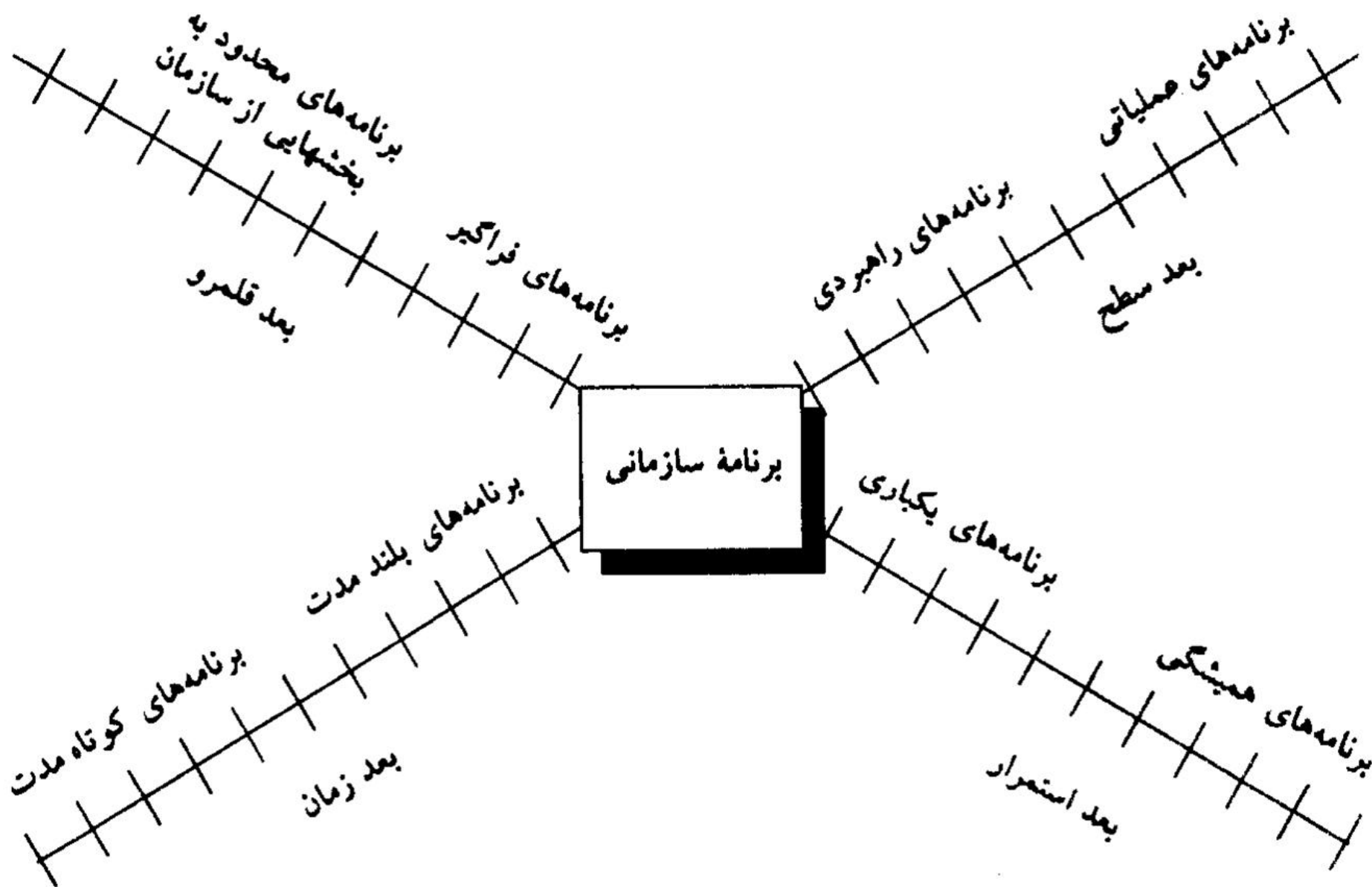
هدفهای عملیاتی
مدیر حسابهای دریافتی
- ماشین‌بندی کردن گزارشهای
حسابهای دریافتی تا پایان سال
- فرستادن فاکتور بانک برای
مشتریان در طول یک هفته
بعد از رویداد
- تماس هفتگی برای حسابهای
پرداخت نشده

سلسله مراتب هدفها برای یک هتل زنجیره‌ای

ابعاد برنامه ها

21

PLAN FIRST!

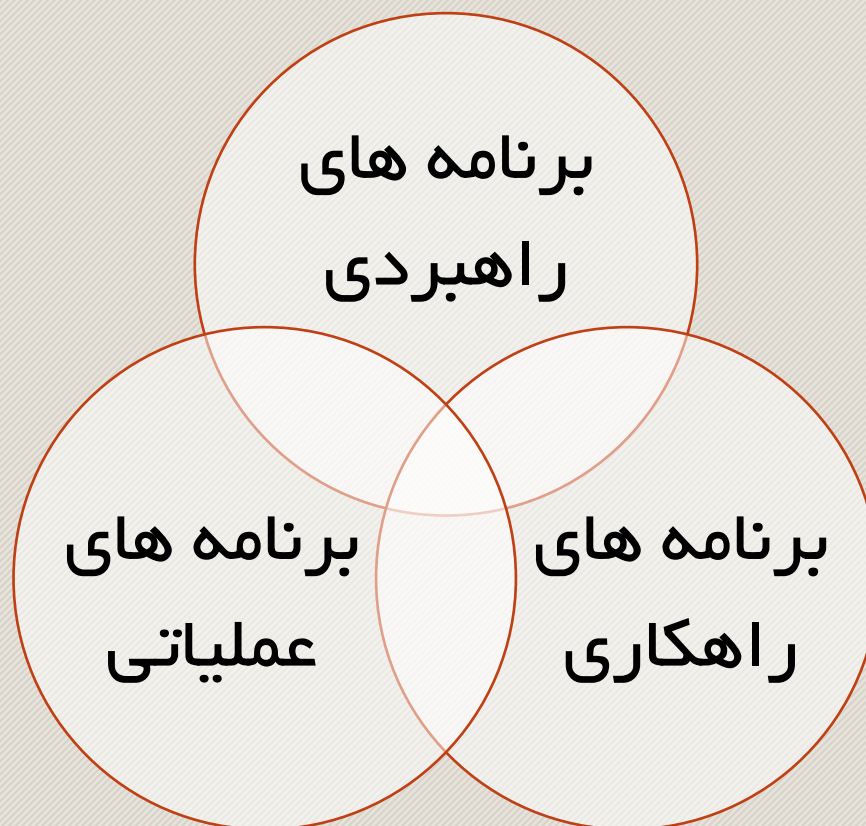


ابعاد چهارگانه برنامه‌های سازمانی

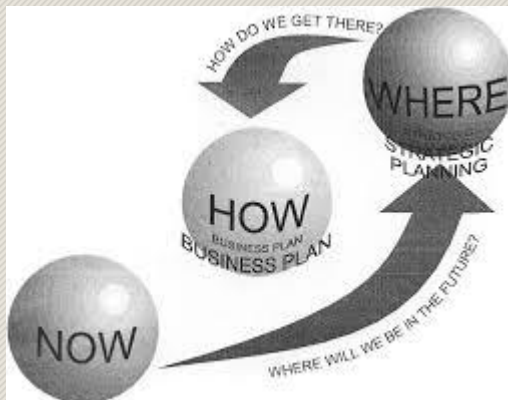
سطوح برنامه ها

23





- ابزارهایی برای حصول هدفهای راهبردی به‌شمار می‌آیند.
- در این برنامه‌ها هدفها و خطوط کلی فعالیتها و مأموریتهای سازمان در درازمدت تعیین و اولویتها مشخص می‌شود.
- سپس اقدامات اصلی و کلیدی که برای نیل به هدفهای سازمانی ضروری‌اند، معین می‌شوند.



- به مسائل اساسی سازمان می‌پردازند.
- چارچوبی برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری عملیاتی فراهم می‌آورند.
- دید بلندمدت دارند و افق‌های دورتری را در سازمان مطرح می‌سازند.
- فراگیر هستند و کلیه برنامه‌های راهکاری و عملیاتی سازمان را دربر می‌گیرند و به آنها جهت می‌دهند.

- به‌عنوان وسیله‌ای برای نیل به هدفهای راهکاری سازمان طراحی شده‌اند.
- با همکاری مدیران عالی و میانی سازمان پدید می‌آیند.
- دورهٔ زمانی کوتاهتری را نسبت به برنامه‌های راهبردی دربر می‌گیرد و به‌طور مستقیم اجرای برنامه‌های راهبردی را پشتیبانی می‌کنند.
- حوزهٔ محدودتری نسبت به برنامه‌های راهبردی دارد.



برنامه‌های عملیاتی

- وسایل رسیدن به هدفهای عملیاتی سازمان را تشریح می‌کنند.
- از اجرای برنامه‌های راهکاری پشتیبانی می‌کنند.
- شامل تصمیمها و اقدامات ضروری است که باید به وسیلهٔ قسمت‌ها یا بخش‌های تخصصی اجرا شود.
- دوره‌های کوتاه‌تری را نسبت به برنامه‌های راهکاری دربر می‌گیرند و شامل عملیات روزانهٔ سازمان هستند.
- با همکاری مدیران میانی و مدیران عملیاتی سازمان تنظیم می‌شوند.

چارچوبهای زمانی برنامه‌ها

29

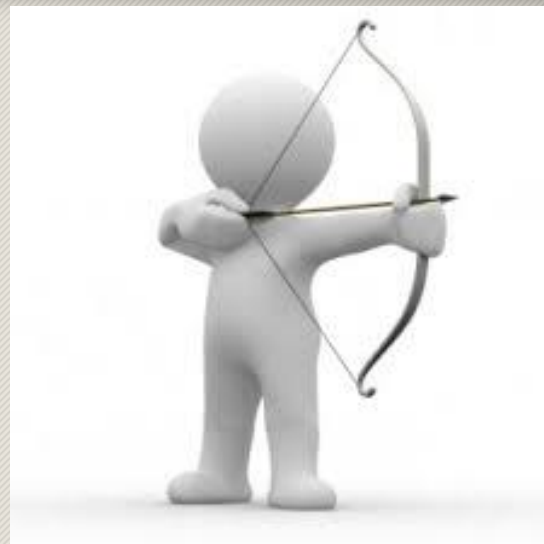


چارچوبهای زمانی برنامه‌ها

- **برنامه‌های بلندمدت:** شامل هدفها و برنامه‌های راهبردی است که ممکن است چند سال طول بکشد.
- **برنامه‌های میانمدت:** به‌طور عموم محدوده‌ای زمانی بین یک تا چند سال دارد و شامل هدفها و برنامه‌های راهکاری است.
- **برنامه‌های کوتاهمدت:** شامل هدفها و برنامه‌های عملیاتی است و فعالیتهایی را تنظیم می‌کند که در دوره‌ی زمانی یک سال یا کمتر انجام می‌شود.

قلمرو برنامه‌ها

31



- [illegible]

استمرار برنامه‌ها

33



برنامه‌های
اقتضایی

برنامه‌های
همیشگی

برنامه‌های
یکباری

برنامه‌های یکبارگی

- برای موقعیتهایی مناسب‌اند که تکرار نمی‌شوند.
- طرحها و پروژه‌ها دو نوع رایج از برنامه‌های یکبارگی‌اند.
- **طرح** مجموعه‌ای مرکب از اقدامات مرتبط به هم است که می‌خواهد به هدفی اساسی دست یابد که تنها یک بار اتخاذ می‌شود.
- **پروژه** برنامه‌ی یکبارگی پیچیدگی کمتری دارد و حوزه‌ی محدودتری را نسبت به یک طرح شامل می‌شود و منظور آن نایل شدن به هدف یکبارگی خاصی است.
- پروژه‌ها نسبت به طرحها، فعالیتها و منابع کمتری را با هم ترکیب می‌کنند و اغلب به‌عنوان زیربخش طرحها عمل می‌کنند.

برنامه‌های همیشگی

- وقتی موقعیتی به‌طور مکرر برای سازمان تکرار می‌شود، مدیران برای هدایت تصمیمها و فعالیتهای مدیریت از برنامه‌های همیشگی استفاده می‌کنند.
- این برنامه‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند: **خط مشیها، روشها و قوانین**
- **خط مشیها** راهنمای تصمیم‌گیری‌اند و چارچوب وسیعی را ایجاد می‌کنند تا مدیران در محدوده آن تصمیمهای آتی را اتخاذ کنند.

- تصمیم‌گیری را در جهت مسائلی با ماهیت تکراری هدایت می‌کنند.
- معیارهایی برای ارزیابی تصمیمها ایجاد می‌کنند.
- نسبت به ثبات و یک شکلی تصمیمهای سراسر سازمان اطمینان ایجاد می‌کنند.



اجرای برنامه‌ها

38



اجرای برنامه‌ها

- در این مرحله، مدیران با تجهیز منابع و امکانات سازمان و استفاده از ساز و کارهای مدیریتی تلاش می‌کنند با اجرای درست برنامه‌ها کارآیی و اثربخشی سازمان را افزایش دهند.
- سپس، بر اجرای برنامه‌ها نظارت کنند تا چنانچه در مرحله اجرا انحرافی از اهداف و برنامه‌های مصوب سازمان ایجاد شده باشد، با ارائه اطلاعات مستند و به موقع برای نیل تحقق اهداف سازمانی اصلاحات لازم را در فرآیند برنامه‌ریزی به‌عمل آورند.

مسئولیت برنامه‌ریزی

- **متخصصان برنامه‌ریزی.** معمولاً در ستادهای برنامه‌ریزی برای کل سازمان برنامه‌ریزی می‌کنند، عموماً به‌طور مستقیم به رئیس سازمان گزارش می‌دهند و برنامه‌ریزی برای قسمت‌ها یا بخش‌ها را نیز سرپرستی می‌کنند.
- **گروه ضربت برنامه‌ریزی.** گروهی موقت از مدیران هستند که از قسمت‌های مختلف سازمان گرد هم جمع شده‌اند و مسئولیت تنظیم برنامه را بر عهده دارند.
- **شخص مدیر.** مدیران به‌طور فردی عامل اصلی برنامه‌ریزی مؤثر به‌شمار می‌آیند.

مدیریت بر مبنای هدف

41



- معمولاً هدفهای اصلی در بالای سازمان تعیین، و سپس به هدفهای فرعی برای هر سطحی از سازمان تقسیم میشود.
- این شیوه فرآیندی یک مرحله‌ای دارد که در آن مدیریت بالای سازمان معیارهای خود را بر هر کسی که زیر دستش قرار دارد تحمیل میکند.

هدف مدیریت عالی

«ما نیاز داریم
عملکرد شرکت
را اصلاح کنیم»

هدف مدیر بخش

«ما می‌خواهیم بهبود در منافع
این قسمت حاصل شود»

هدف مدیر قسمت

«افزایش منافع، بدون توجه به وسایل»

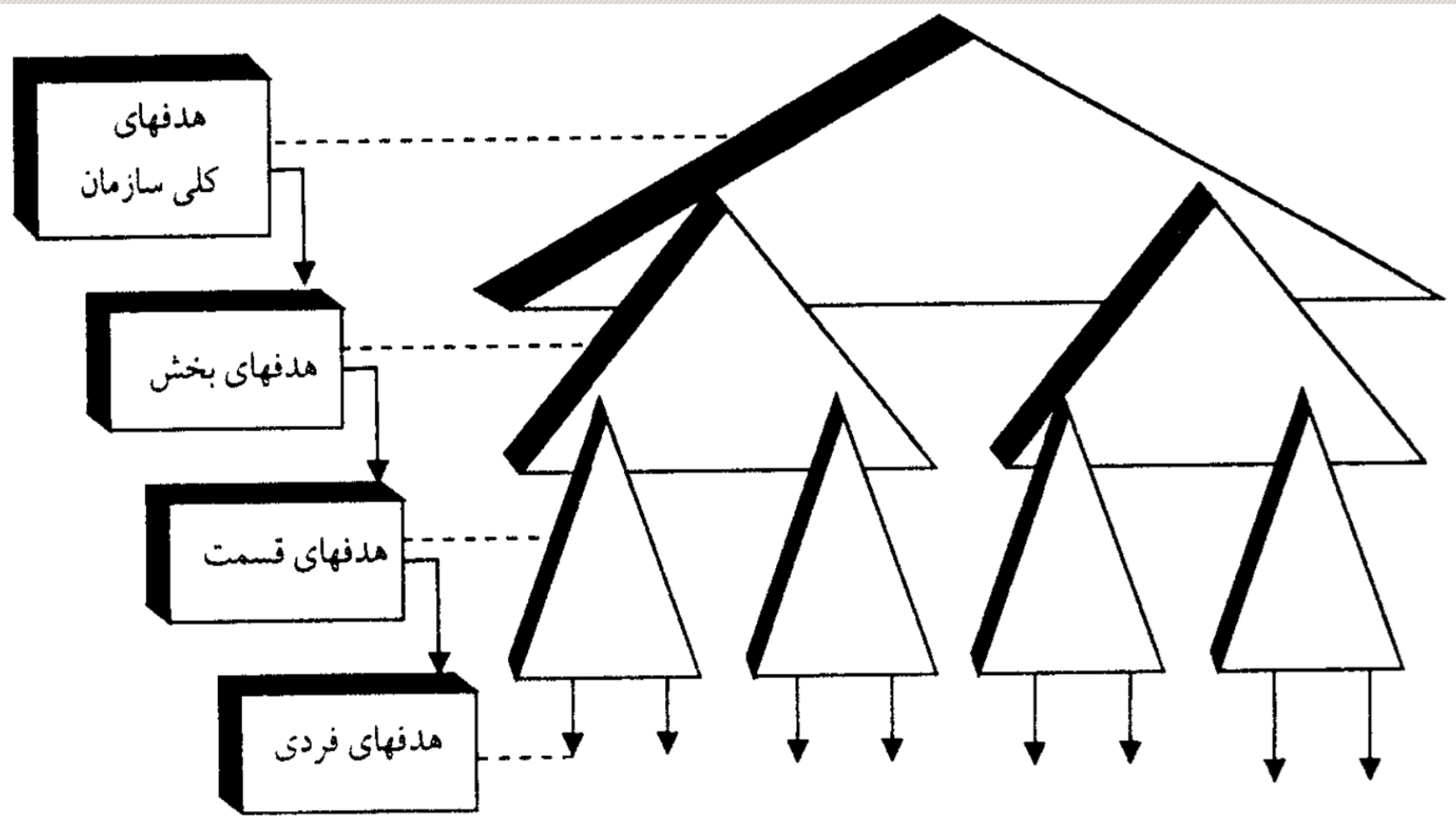
هدف فردی کارکنان

نگران کیفیت نباشید فقط سریع کار کنید

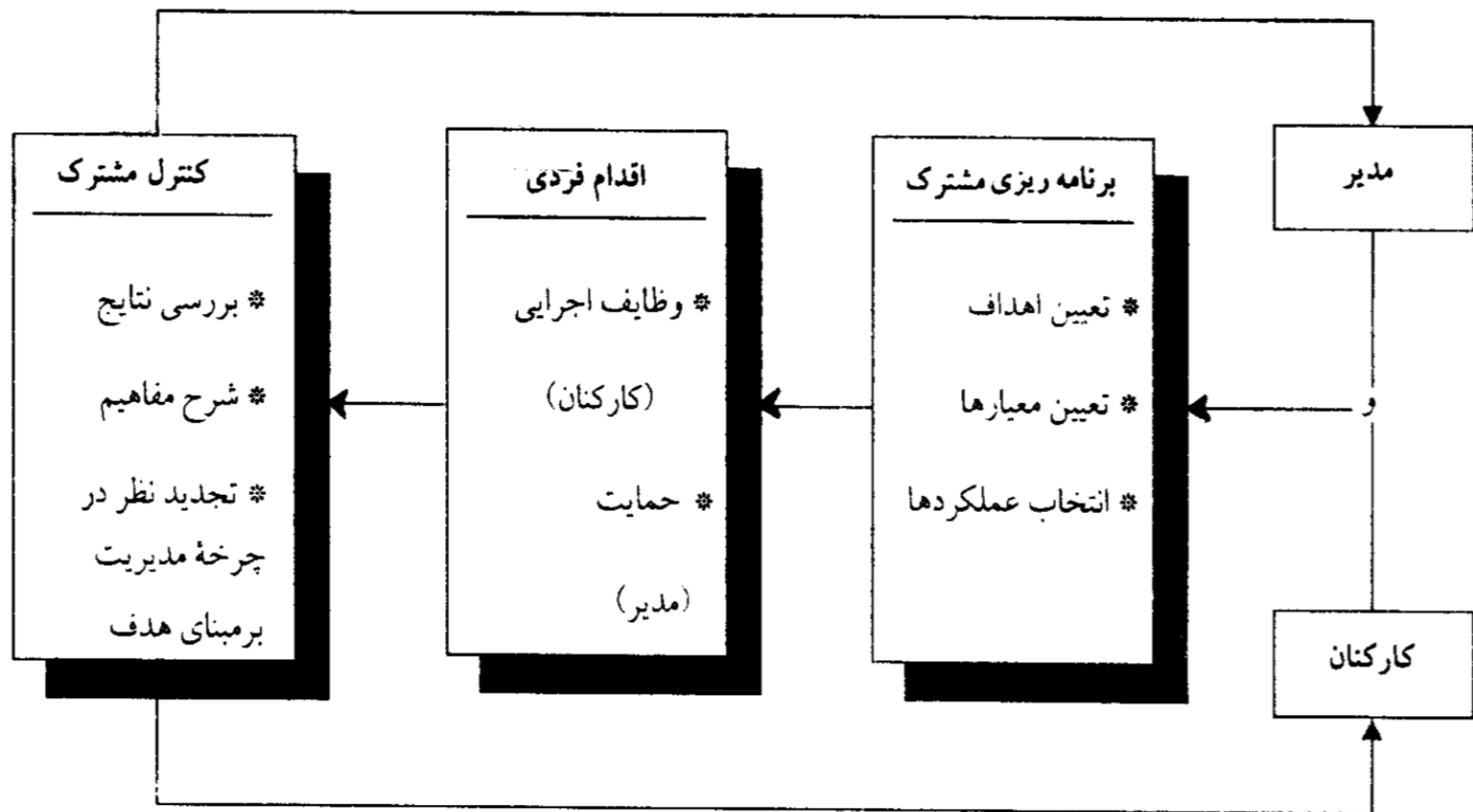
هدف‌گذاری سنتی

مدیریت بر مبنای هدف

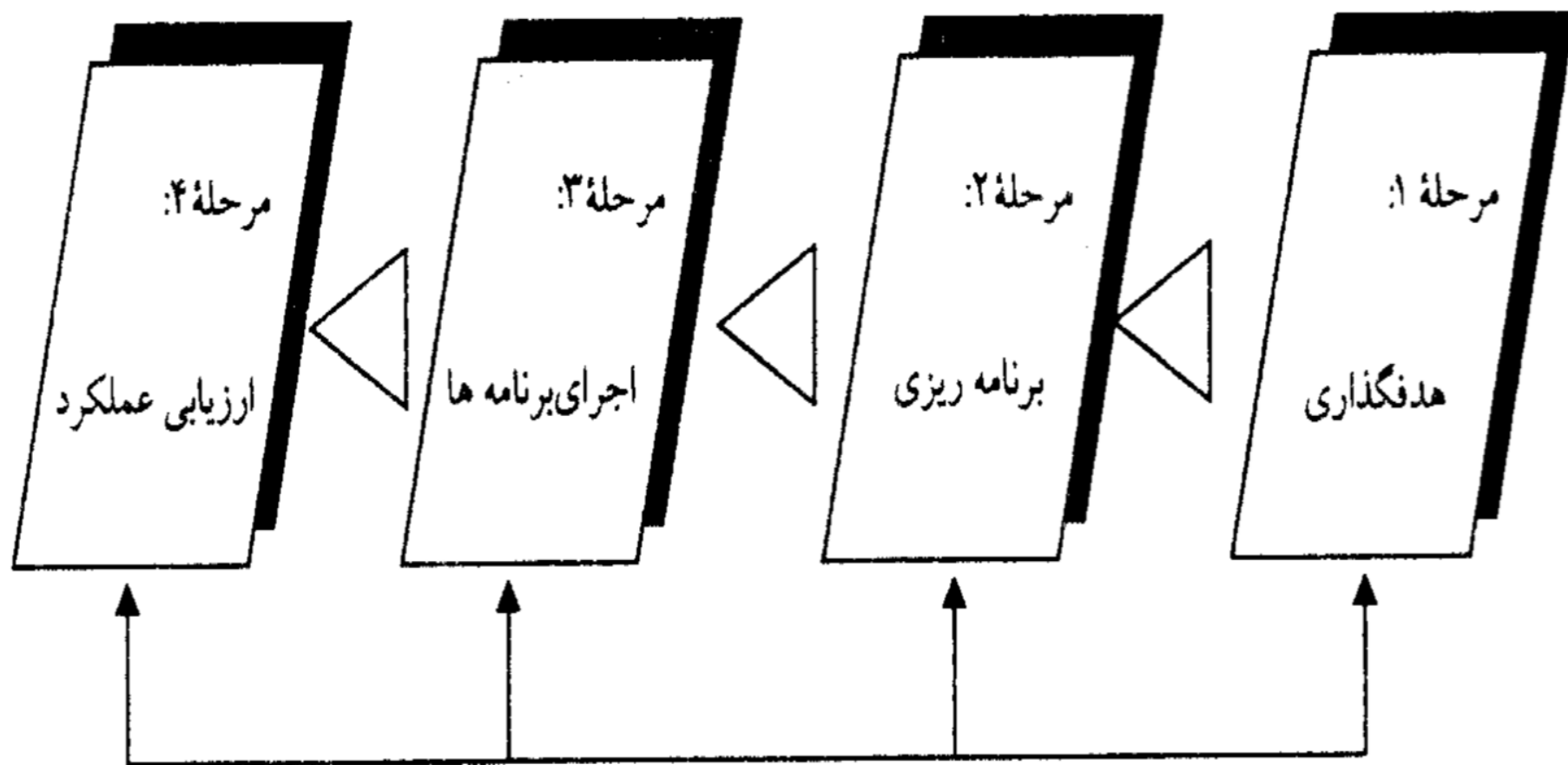
- بر خلاف شیوه سنتی، نظامی است که در آن هدفها و برنامهها بهطور مشترک توسط کارکنان و مدیران تهیه و تنظیم میشود.
- مدیران و کارکنان، بهطور مشترک هدفها و برنامهها را تنظیم و معیارهایی برای ارزیابی عملکرد را تعیین میکنند.
- سپس، افراد بر اساس اهداف و برنامههای معین شده وظایف خود را اجرا و مدیران از اقدامات آنها حمایت میکنند.
- در مرحله آخر، نتایج بررسی، و مفاهیم تعریف میشود و چرخه مدیریت بر مبنای هدف مورد تجدید نظر قرار میگیرد.



هدف‌گذاری در مدیریت بر مبنای هدف



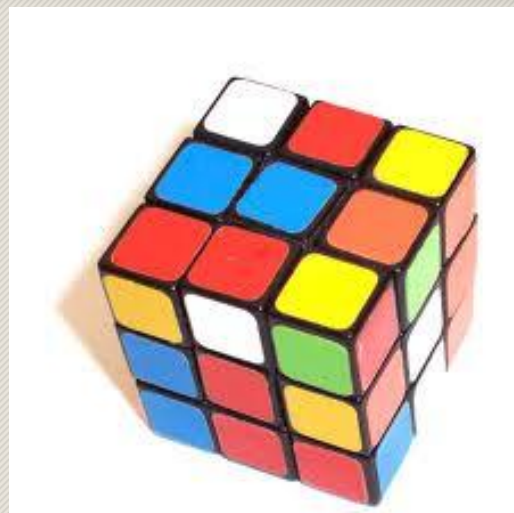
چرخه مدیریت بر مبنای هدف به عنوان نظام یکپارچه برنامه ریزی و کنترل



فرآیند مدیریت بر مبنای هدف

از چه ابزارهایی برای برنامه‌ریزی
استفاده می‌کنیم؟

48





پیش بینی

جدول زمانی

پیش بینی

50



پیش بینی

- برای هدایت اقدامات سازمانی و تصمیم‌گیری، مدیر باید پیش‌بینی کند.
- پیش‌بینی عبارت است از برآورد شرایط یا رویدادهای آینده بر اساس اطلاعات جاری، پژوهش و تجربه گذشته.

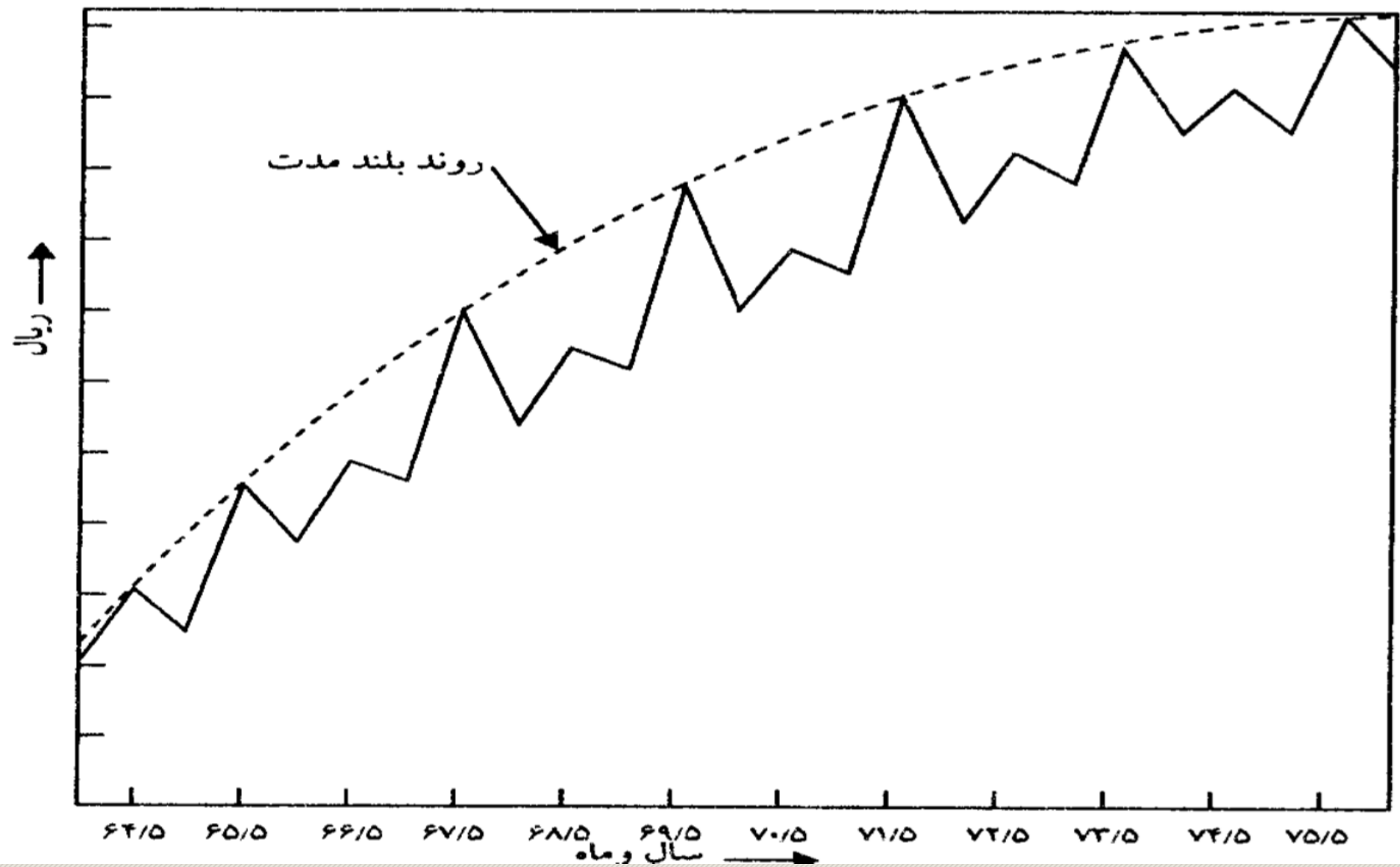
- پیش‌بینی انواع گوناگونی دارد که عبارتند از:

- پیش‌بینی اقتصادی
- پیش‌بینی فنی
- پیش‌بینی روند اجتماعی
- پیش‌بینی فروش



شیوه‌های پیش‌بینی فروش

- **شیوه نظرات هیئت مدیران.** گروهی از مدیران در سازمان گرد هم جمع می‌شوند تا نظراتشان را درباره وضعیت فروش آینده شرح دهند.
- **شیوه برآورد نیروی فروش.** در این شیوه، با تحلیل نظرات فروشندگان، فروش آینده پیش‌بینی می‌شود زیرا فروشندگان با مشتریان ارتباط متقابل دارند.
- **شیوه تحلیل توالی زمانی.** فرض می‌شود که روندهای گذشته بدون تغییر در آینده ادامه یابد.



فروش ماهانه مؤسسه تهویه هوا از سال ۱۳۶۴ تا ۱۳۷۵

جدول زمانی

54

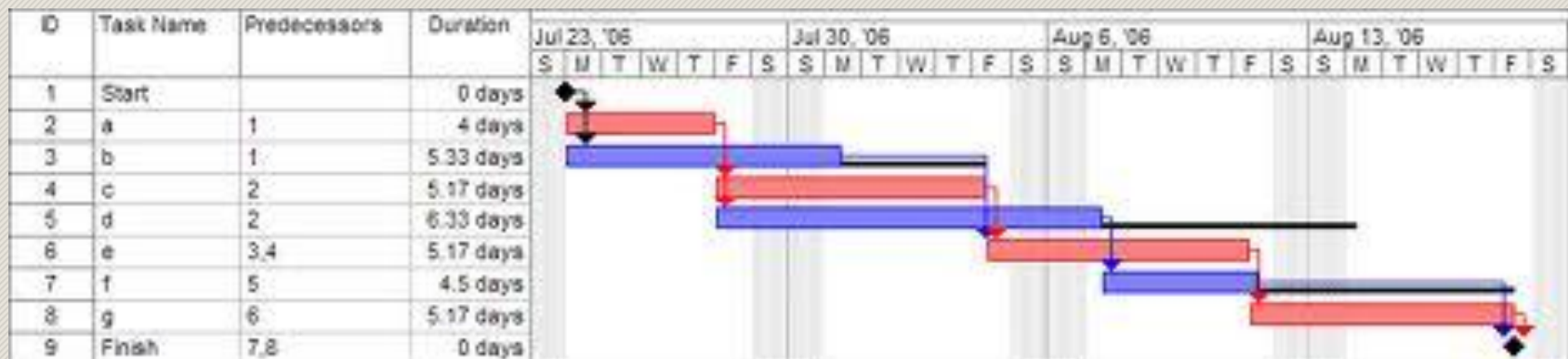
	M	Tu	W	Th	F	Sa	Su
Morning						—	—
Afternoon						—	—
Evening	—	—	—	—	—	—	—

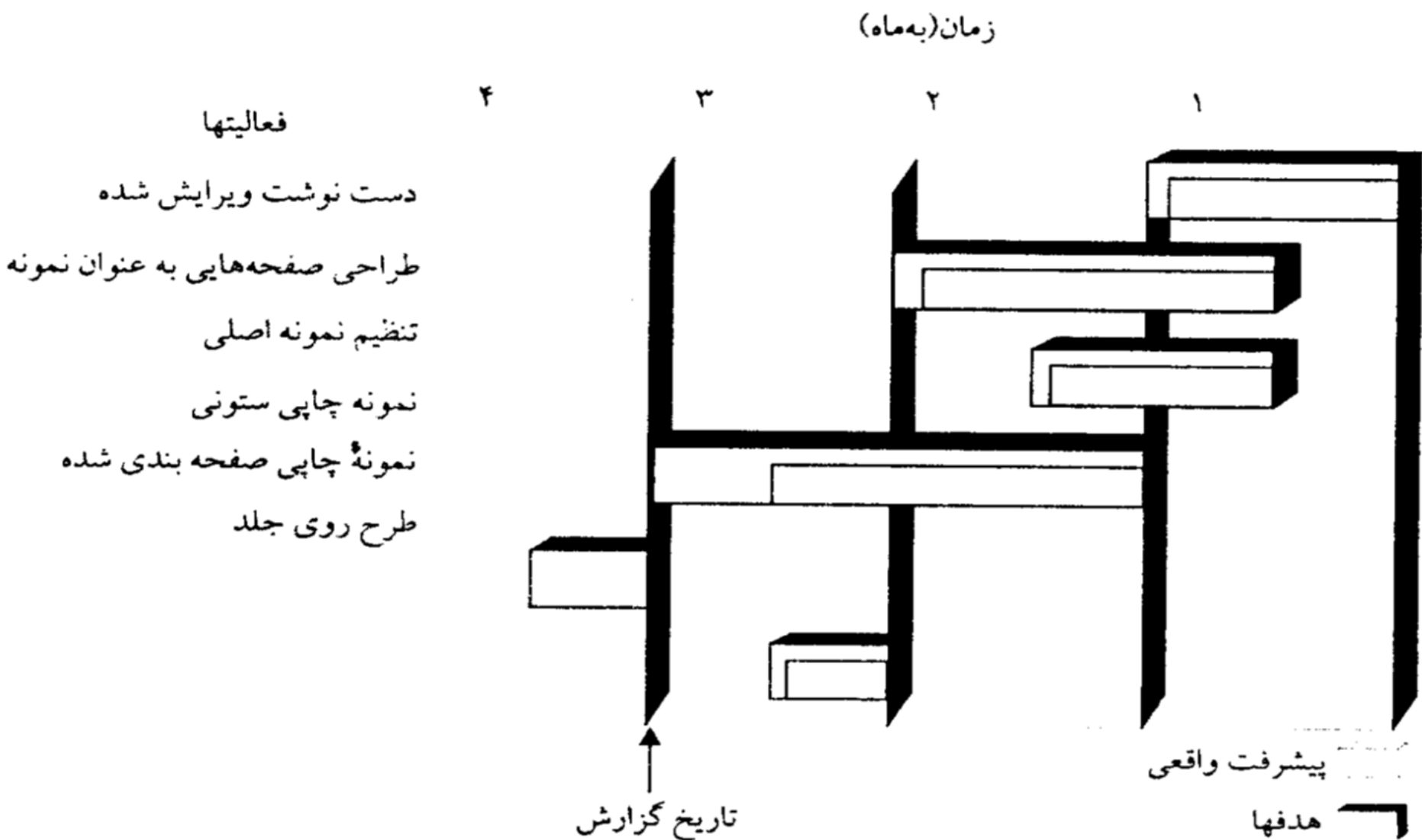
- فرآیندی است برای تنظیم فهرستی از جزییات فعالیتهایی که باید برای تحقق هر هدف اجرا شود.
- این فهرست جزییات، بخش مکمل برنامه‌ریزی سازمانی است.
- دو شیوه برای تهیه و تنظیم جدول زمانی عبارت‌اند از:
 - نمودار گانت
 - فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت)

نمودار گانت

56

- معمولاً در برنامه‌ریزی پروژه به‌کار می‌رود.
- فعالیت‌های مختلف، زمان لازم و وضعیت جاری هر فعالیت را در پروژه مورد نظر نشان می‌دهد.





نمونه‌ای از یک نمودار گانت

فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت)

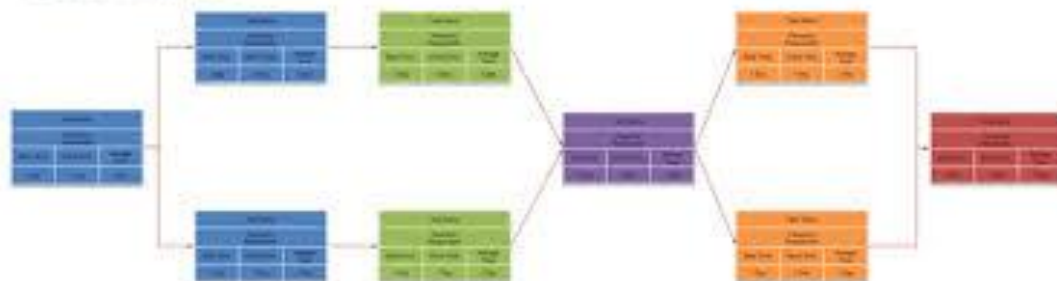
- برای برنامه‌ریزی زمانی پروژه‌های استفاده می‌شود.
- سه مفهوم اساسی پرت: رویداد، فعالیت، و مسیر بحرانی
- **رویداد**: نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است و در شبکه به صورت یک دایره نشان داده می‌شود.
- **فعالیت**: اجزای اصلی تشکیل‌دهنده یک برنامه یا پروژه‌اند. این اجزا از یک زمان مشخص شروع می‌شوند و در زمان معین خاتمه می‌یابند. در شبکه پرت به صورت پیکان یا فلش (\rightarrow) نشان داده می‌شوند.

فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت)

• مسیر بحرانی:

- مسیری که از اولین رویداد تا حصول هدف به حداکثر زمان نیاز دارد.
- بیشترین زمان را در رسیدن از رویداد اولیه به رویداد نهایی لازم دارد.
- هر رویدادی که در طول مسیر بحرانی دیرتر انجام برسد باعث می‌شود که رویداد نهایی نیز همان قدر دیرتر انجام شود.

PERT Chart



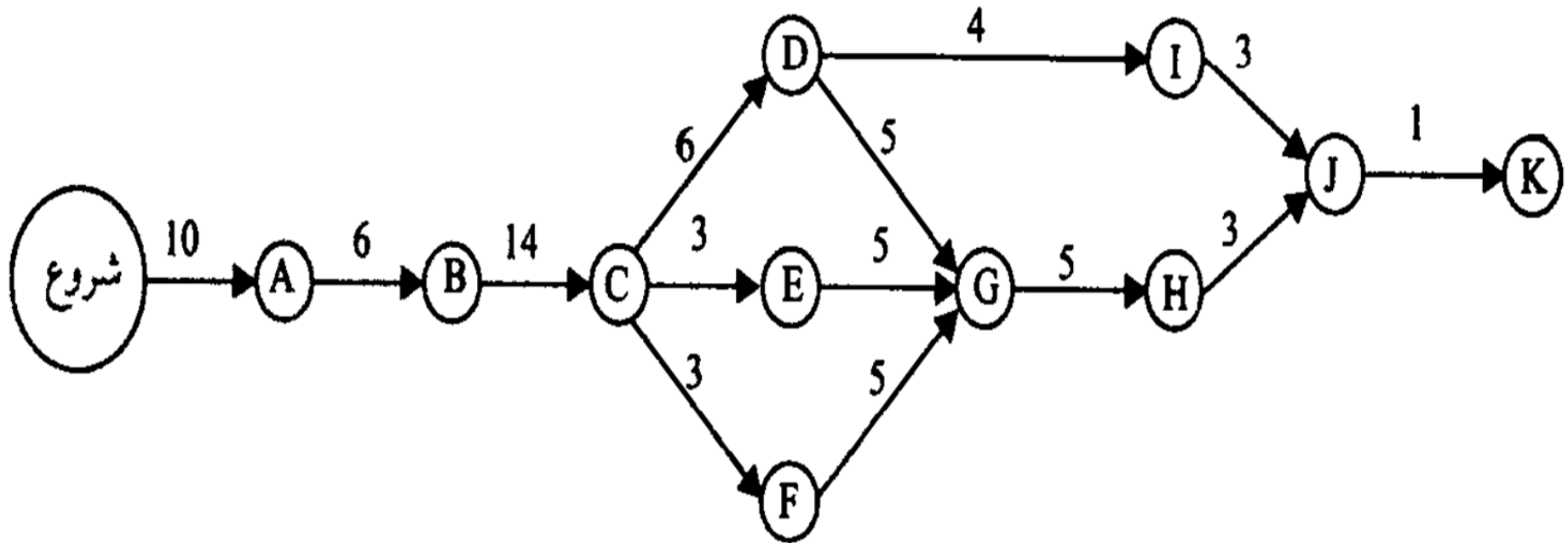
زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت

- زمان خوش‌بینانه (t_o): مدت زمانی برای تکمیل یک فعالیت
- محتملترین زمان (t_m): مدت زمان معمول برای تکمیل یک فعالیت
- زمان بدبینانه (t_p): بدترین شرایط زمانی برای اتمام یک فعالیت
- زمان مورد انتظار (t_e)

$$t_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

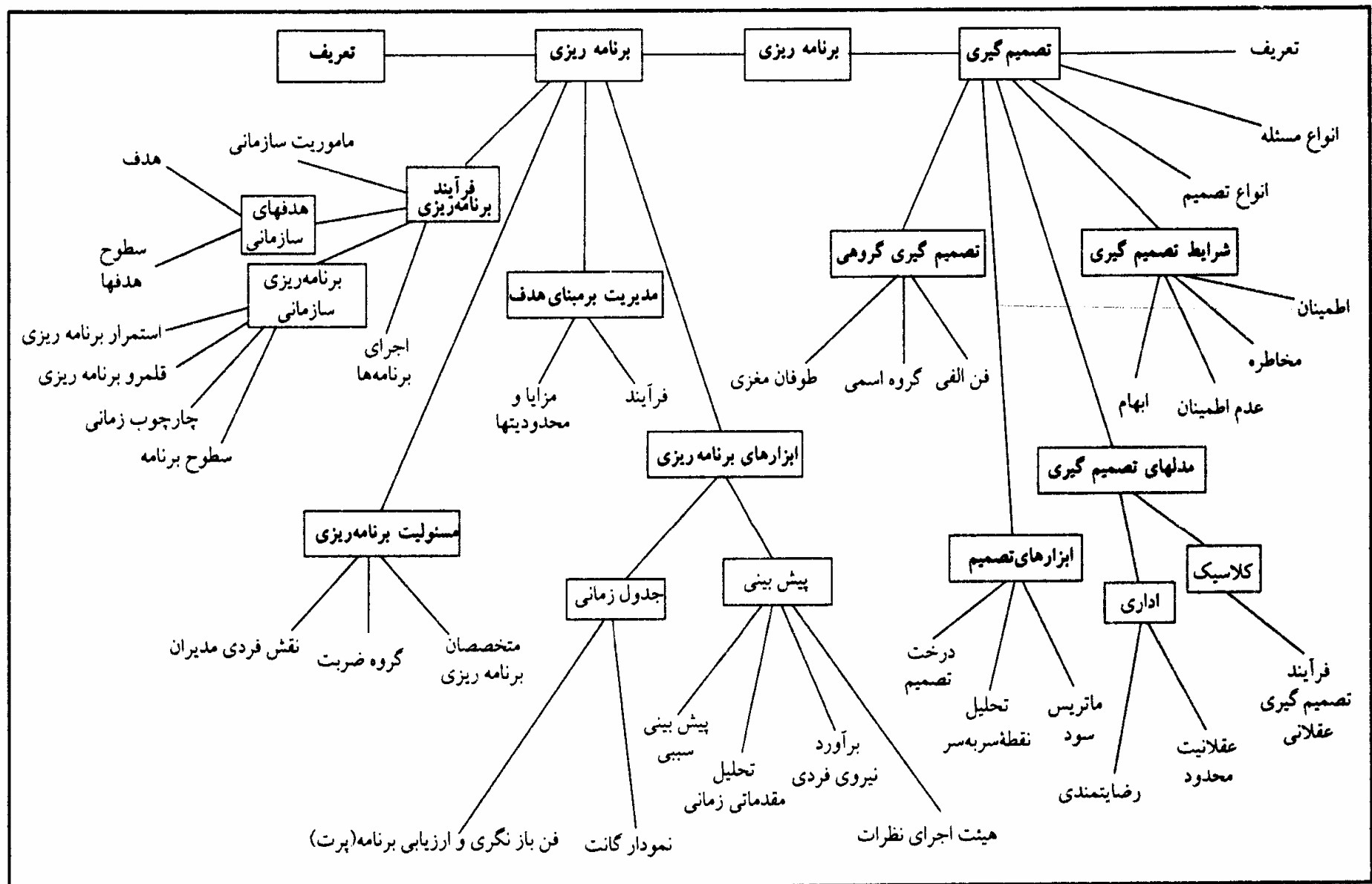
نمودار شبکه پرت

61



اگر همه کارها مطابق برنامه پیش برود، پنجاه هفته طول می‌کشد تا پروژه تکمیل شود. این مدت به این ترتیب محاسبه شده است که مسیر بحرانی شبکه پی‌گیری شده است.

K.J.H.G.D.C.B.A



معرفی چند منبعی



برایان تریسی

موسس و مدیر کتابخانه روزنامه را (مجله)

هدف

چگونه سریع تر از آنچه تصور می کردید
به خواسته هایتان برسید

برگردان
مهدی قراچه داغی



وزارت آموزش و پرورش



جمهوری اسلامی ایران

0

راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

کتاب همراه مدیران

هدف گذاری

اولویت بندی، برنامه محوری، ستایش موفقیت

مشاوران، بنی لوسی، لندا هیل

ترجمه: مسعود سلطانی

TOSAN

