

به نام خدا

تکنیک‌های کاربردی مدیریت برتر (۱۶)

رمز موفقیت در تدوین برنامه‌ی فعالیت‌های اقتصادی

نویسنده: تیری ده لاریرز

مترجم: محمد راد

انتشارات رهروپویا-۱۳۹۵

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۵.....	معرفی سازمان مدیریت INSEP.....
۷.....	درباره مترجم.....
۹.....	برنامه‌ی تجاری یا برنامه‌ی عملیات داخلی: چه فایده‌ای دارد؟.....
۱۱.....	(۱) برنامه‌ی تجاری یا برنامه‌ی عملیاتی چیست؟.....
۱۳.....	برنامه‌ی عملیاتی چیست؟.....
۱۴.....	مضمون یک برنامه‌ی عملیاتی.....
۱۵.....	برنامه‌ی عملیاتی را در چه موقعیتی ایجاد کنیم؟.....
۱۶.....	برنامه‌ی عمل را برای چه کسی تدوین کنید؟ و در چه موقع؟.....
۱۷.....	برای تصمیم‌گیری به چه سؤالاتی پاسخ دهیم؟.....
۱۸.....	یک برنامه‌ی خوب عملیاتی همچنین عبارت است از:.....
۲۱.....	(۲) چگونه یک برنامه‌ی عملیاتی را ایجاد کنیم؟.....
۲۳.....	برای ایجاد برنامه‌ی عملیاتی چه شیوه‌هایی وجود دارد؟.....
۲۴.....	در عمل: مراحل عمده.....
۲۵.....	روند برنامه‌ی عملیاتی را به‌خوبی آغاز کنید.....
۲۷.....	(۳) اولین تعریف از پروژه درباره‌ی چیست؟ مرحله‌ی اول.....
۲۹.....	پروژه‌ی خود را روشن کنید.....
۳۰.....	پنج بُعد برای تدوین پروژه‌ی شما.....
۳۱.....	چهار زاویه برای معرفی نو بودن پروژه‌ی خود.....
.....	(۴) تحلیل و استراتژی شانس پروژه‌ی شما چه چیزهایی هستند؟ مرحله‌ی
۳۳.....	دوم.....
۳۵.....	شناخت از مشتری احتمالی را عمیق‌تر کنید.....
۳۶.....	شناخت از مشتری احتمالی را عمیق‌تر کنید.....

- ۳۷..... خود را در آینده ببینید.....
- ۳۸..... مرحله‌ی ۲ را خاتمه دهید.....
- ۳۹..... ... استراتژی و موقعیت‌یابی خود را متوقف کنید.....
- ۴۱ (۵) برنامه‌ی عملیاتی... چگونه آن را انجام دهیم؟ مرحله‌ی سوم.....**
- ۴۳..... راهبرد خود را به برنامه‌ی عملیات ترجمه کنید.....
- ۴۳..... مراحل توسعه‌ی کار را در پروژه‌ی خود تعریف کنید.....
- ۴۴..... برنامه‌ی عمل بازاریابی و تجاری خود را سازمان دهید.....
- ۴۵..... برنامه‌ی عملیاتی فنی و پشتیبانی را سازمان دهید.....
- ۴۶..... برنامه‌ی عملیاتی منابع انسانی و اداری خود را سازمان دهید.....
- ۴۸..... مرحله‌ی سوم را به پایان ببرید: تأمین مالی.....
- ۴۹..... برنامه‌ی مالی خود را ایجاد کنید.....
- ۴۹..... سودآوری پروژه را تحلیل کنید (شاخص‌های سودآوری).....
- ۵۰..... ۱- محاسبه‌ی سود و زیان پروژه.....
- ۵۱..... ۲- نیاز به تأمین مالی پروژه.....
- ۵۲..... ۳- برنامه‌ی گردش نقدینگی پروژه.....
- ۵۳..... ۴- شاخص‌های بهره‌وری.....
- ۵۴..... ۵- ترازنامه (دارایی - بدهی).....
- ۵۵..... ۶- تحلیل حساسیت‌ها.....
- ۵۶..... زمینه‌هایی برای بهبود بخشیدن به بهره‌وری پروژه‌ی شما.....
- ۵۷ (۶) و اکنون: پروژه‌ی خود را "بفروشید" چهارمین مرحله.....**
- ۵۹..... تصمیم‌گیرندگان را قانع کنید: شانس برای به‌دست آوردن.....
- ۶۰..... برنامه‌ی عملیاتی پروژه‌ی خود را تدوین کنید.....
- ۶۱..... اساسی است: خلاصه‌ی گزارش.....
- ۶۲..... ارائه کردن شفاهی خود را آماده سازی کنید.....

معرفی سازمان مدیریت INSEP

در سایت سازمان مدیریت INSEP، اهداف چنین تعریف شده است: "کمک به مدیران برای رشد کردن به عنوان افراد حرفه‌ای در خدمت شرکت خود و کمک به شرکت‌ها برای گسترش استراتژی‌های خود."

مدیران معمولاً سه ویژگی دارند: ۱- تحصیلات خود را در سال‌های قبل به اتمام رسانده و بار تئوریک موضوعات را درک کرده‌اند. بتدریج در شرکت‌ها رشد کرده تا به موقعیت مدیریت رسیده‌اند. ۲- شدیداً درگیر کارهای روزمره هستند و کمبود وقت از خصیصه‌های اصلی مدیران است. ۳- فرصت مطالعه کمی دارند و فرصت گذراندن دوره‌های بازآموزی و تکمیلی را ندارند.

از طرف دیگر، مدیران کارهای اجرایی زیادی انجام داده‌اند، با مسایل مختلف بطور عملی آشنا هستند و تجارب زیاد عملی اندوخته‌اند.

اما علم مدیریت در حال پیشرفت است و همواره روش‌های جدیدی ارائه می‌دهد.

نقش سازمان مدیریت INSEP ایجاد سربلی بین این دو حالت مدیران است. با استناد به تجارب کسب شده مدیران، موضوعات روز مدیریتی را در قالب‌های مختلف از جمله سمینارهای چند ساعته تا یکروزه ارائه می‌دهد تا مدیران با آخرین دستاوردهای علم مدیریت آشنا شوند و با بکارگیری این روش‌ها تأثیر زیادی در پیشرفت کار خود داشته باشند. از سوی دیگر، مدیران، با اتخاذ روش‌های جدید، می‌توانند نقش مهمی در گسترش قابلیت شرکت خود در رقابت و برتر بودن را ایفا کنند. برای تسهیل کار، سازمان مدیریت INSEP همچنین کتاب‌های جیبی را در موضوعات مختلف تدوین کرده است. این کتاب‌ها مطالب پایه نیستند، بلکه با استفاده از تجارب مدیران و عطف به دانش تئوریک آن‌ها، عناصری از تجارب مدیران را جمع‌بندی نموده و در قالب موضوعات خاص مطرح می‌کنند، از جمله کارکردن در محیط چند فرهنگی، تفویض مسئولیت و پرورش کارکنان مسئول، مدیریت فراقسمتی یا مدیریت غیرمستقیم و....

بخشی از این کتاب‌های جیبی در ایران توسط محمد راد ترجمه و به وسیله نشر رهرو پویا در اختیار علاقمندان قرار گرفته است.

درباره مترجم

محمد راد در سال ۱۳۲۷ در کرمان متولد شد. در ۱۴ سالگی به همراه خانواده‌اش به تهران مهاجرت کرد. وی در سال ۱۳۵۱ از دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران فارغ‌التحصیل شد و سال بعد برای ادامه تحصیل به آمریکا رفت. «راد» در سال ۱۳۵۷ با اخذ مدرک کارشناسی ارشد اقتصاد به میهن بازگشت و به تدریس در دانشگاه مشغول شد. او در سال ۱۳۶۲ مجدد عازم فرانسه شد و پس از تغییر رشته و ادامه تحصیل در رشته تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌های اطلاعات مدیریت، در پاریس به کار پرداخت. پس از بازگشت مجدد به ایران در سال ۱۳۷۲ در کنار فعالیت‌های حرفه‌ای، به کار ترجمه و نیز به تدریس سیستم‌های اطلاعات مدیریت و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، در دانشگاه آزاد و تدریس زبان تخصصی در مؤسسه عالی بانکداری ایران پرداخت.

تحصیل، اقامت و کار طولانی مدت در آمریکا و فرانسه باعث شده که «راد» رفتارهای اجتماعی و کاری را در این کشورها از نزدیک لمس کند و معانی واقعی را در ورای بحث تئوریک بخوبی درک کند. نمود این مسئله در ترجمه‌های وی بارز است. در ضمن «راد» مطرح می‌کند که کتاب‌هایی که به آن‌ها برخورد کرده و تغییرات اساسی در زندگی او بوجود آورده‌اند را ترجمه می‌کند.

از ترجمه‌های «راد»، تاکنون، ۲۴ جلد کتاب از انتشارات سازمان مدیریت INSEP فرانسه توسط انتشارات رهرو پویا منتشر شده است. کتب زیر توسط انتشارات نسل نواندیش منتشر شده است: ۱- اثبات شخصیت در برقراری ارتباط با دیگران، ۲- کاربردهای چپ و راست مغز، از تمامی ظرفیت مغز خود استفاده کنید، ۳- ساختار جادویی ان.ال.پی، ۴- استراتژی فروش، ۵- تاکتیک فروش، ۶- راهنمای کاریابی، ۷- طنزهای ملل، ۸- داستان‌های بامزه.

همچنین، کتب زیر توسط انتشارات نگاه دانش به چاپ رسیده است:

- ۱- سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت با کاربردهای تجارت الکترونیک و اینترنت،
- ۲- چگونه استراتژی رقابتی خود را برنامه‌ریزی کنید.

«راد» از خوانندگان کتاب‌های خود تقاضا دارد نظرات، انتقادات، و پیشنهادات خود را به نشانی زیر با وی در میان بگذارند و با وی در ارتباط باشند.

Rad_translate@yahoo.com

برنامه‌ی تجاری یا برنامه‌ی عملیات داخلی: چه فایده‌ای

دارد؟

برنامه‌ی تجاری یا برنامه‌ی عملیات بیشتر اوقات ابزاری است برای کسانی که شرکتی ایجاد می‌کنند یا شرکتی را خریداری می‌کنند. از راه این اصول پایه، ما به شما پیشنهاد می‌کنیم که از آن به شیوه‌ای نظام‌مند در پروژه‌های کلیدی خود، حتی در داخل شرکت استفاده کنید. در واقع، برنامه‌ی عملیاتی:

- ما را تحریک می‌کند که، درباره‌ی کارایی و متناسب بودن پروژه‌های جدید (بر روی برنامه‌های مالی، همچنین بر روی برنامه‌های بازاریابی، صنعتی، منابع انسانی و...) پرسش‌های اساسی طرح کنیم.
- ما را وادار می‌کند برای ارزیابی و به حداکثر رساندن شانس موفقیت، درباره‌ی چگونگی مراحل اجرایی، تفکر خود را شکل دهیم.
- به ما امکان این را می‌دهد که موضوعات مختلفی که به پروژه مرتبط می‌شوند، روی میز گذاشته شوند؛ قابل مشاهده گردند و بررسی شوند و همچنین تصمیم گرفتن و داوری کردن بین حق انتخاب‌های مختلف را تحقق می‌بخشد.
- حالت روحی مدیر و فرهنگ خلاقیت ارزش‌ها را در قلب شرکت توسعه می‌دهد: "و در نهایت چنین تصمیمی که، اگر این پول من بود، آیا به این شکل سرمایه‌گذاری می‌کردم؟"

از این‌رو، این کتاب کوچک بر برنامه‌ی عملیاتی "داخلی" متمرکز است، حتی اگر این تفکر در حد گسترده‌ای به‌وسیله‌ی به‌وجودآوردگان شرکت جدید به‌کار گرفته می‌شود.

(۱) برنامه‌ی تجاری یا برنامه‌ی عملیاتی چیست؟

برنامه‌ی عملیاتی چیست؟

برنامه‌ی کاری شامل موارد زیر است:

- **مستندات قابل ارائه**، که باید نکات و ارزیابی از فرصت‌ها، اهداف، شرایط موفقیت، خطرات و فرصت‌های پروژه را بیان کند.
 - **فرایند پیشبرد کار** در تدوین این مدرک، که به‌خصوص شیوه‌ی نگارش، تحلیل، تصحیح و تشریح پروژه را در برمی‌گیرد.
 - **ابزار مدیریت و تصمیم‌گیری**، تصمیم‌گیرندگان: مدیریت عامل، هیئت مدیره، سهامداران ...
- و اگر پروژه پذیرفته شود، مدرک تبدیل می‌شود به:
- **قرارداد** بین رئیس پروژه و تصمیم‌گیرندگان که در واقع تأمین کنندگان مالی او هستند و به این ترتیب امکانی به‌وجود می‌آید تا موفقیت پروژه ارزیابی شود.
 - **مدرک راهنمای** رئیس پروژه برای هدایت کردن و موفقیت در راه‌اندازی پروژه.

مضمون یک برنامه‌ی عملیاتی

مثالی از ساختار برنامه‌ی عملیات

با توجه به انواع شرکت‌ها و	خلاصه
تصمیم‌گیرندگان، برنامه‌ی عمل	۱- تعریف پروژه
می‌توانند اشکال بسیار متفاوتی	
داشته باشند. درعین حال، برای	۲- تحلیل پروژه و انتخاب‌های
تسهیل مقایسه، شرکت‌های	راهبردی
بزرگ بیشتر اوقات از فرم‌های از	- مشتری، بازار و رقبا.
پیش تعیین شده‌ی یکسانی	- آینده‌ی پروژه.
استفاده می‌کنند.	- تحلیل و انتخاب استراتژی.
فرم هر چه باشد، برنامه‌ای	۳- برنامه‌ی عملیاتی و مالی
عملیاتی ارائه می‌دهد:	- اهداف و مراحل بزرگ
- پروژه	- برنامه‌ی بازاریابی، تجاری، صنعتی،
- استراتژی در نظر گرفته شده	پشتیبانی، منابع انسانی، اداری و حقوقی
- برنامه‌ی عملیاتی	- جمع بندی مالی
- نیازهای مالی و دیدگاه	۴- گروه و همکاران
اقتصادی	
- ... و همه‌ی این‌ها با حداکثر	ضمیمه
واقع بینی	

برنامه‌ی عملیاتی را در چه موقعیتی ایجاد کنیم؟

به‌منظور ایجاد گام‌هایی برای ساختن یک پروژه و نیز به‌منظور ابزاری برای مدیریت تصمیمات.

برنامه‌ی عملیاتی به‌خصوص برای موارد زیر مفید و شایسته است:

- ساختن یک شرکت جدید.
- ارائه‌ی یک محصول جدید.
- فتح بازار جدید.
- سرمایه‌گذاری جدید صنعتی.
- هدایت یک مشارکت مهم.
- جستجو برای یافتن شریک مالی جدید.
- ارائه‌ی یک ابزار جدید رایانه‌ای.

برنامه‌ی عمل را برای چه کسی تدوین کنید؟ و در چه

موقع؟

برنامه‌ی عملیاتی به پیشگامان پروژه امکان می‌دهد تا نظرات جدید را دریابند، سپس فرصت یا فرصت‌هایی را انتخاب کنند که برای پروژه بیشترین منافع را داشته باشد.

آزمایش کردن
نظرات

برنامه‌ی عملیاتی به حاملان پروژه امکان می‌دهد که آن را مشخص کنند، ممکن بودن آن را ارزیابی کنند و عناصری را برای اقناع تصمیم‌گیرندگان - سرمایه‌گذاران، جمع‌آوری کنند.

به تعمیق بردن
نظر و پیشنهاد

برنامه‌ی عملیاتی به تصمیم‌گیرندگان امکان می‌دهد تا تصمیم بگیرند که در پروژه‌ی شما سرمایه‌گذاری کنند یا خیر.

تصمیم‌گیری برای
سرمایه‌گذاری

برنامه‌ی عملیاتی به شما امکان می‌دهد تا پروژه‌ی خود را راهبری کنید و به تصمیم‌گیرندگان شما امکان می‌دهد تا مدیریت شما را کنترل کنند.

تحقق یافتن

برای تصمیم‌گیری به چه سؤالاتی پاسخ دهیم؟

تصمیم به رفتن / یا نرفتن؟

برنامه‌ی عملیاتی داخلی شما هرچه باشد، سؤالاتی که تصمیم‌گیرندگان طرح می‌کنند تا تصمیم بگیرند که بروند یا نروند، همیشه یکسان هستند.

در ابتدای پروژه، ما با توجه به ابعاد گوناگون، به این سؤالات اساسی پاسخ می‌دهیم، درعین حال این پرسش و پاسخ‌ها ممکن است برای تصمیم به ادامه دادن یا ادامه ندادن پروژه کافی باشند.

برعکس، برنامه‌ی عملیاتی تکمیل شده، به تمامی این سؤالات پاسخ می‌گوید. اصول این سؤالات از این قرارند:

- من چگونه می‌توانم به رئیس پروژه و گروه او در جریان عمل، اطمینان داشته باشم: لیاقت‌ها، قابلیت اعتماد، اعتبار، تحرک و پویایی؟
- این پروژه چگونه به وجود آمد؟ اهدافش چه هستند؟ آیا این پروژه دقیق، واقع بینانه و جالب است؟
- محصولات و خدمات آن چیست و هزینه‌ها و قیمت فروش آن چه مقدار است؟
- مشتریان چه کسانی هستند؟ بازار مورد نظر کدام است؟ آیا تقاضای جذابی برای این پیشنهاد وجود دارد؟ رقبا چه کسانی هستند؟ چه بخشی از بازار را می‌توانیم به دست آوریم؟
- مشتریان چگونه جلب می‌شوند؟ در پیشنهاد ارائه شده نسبت به قبل چه تفاوت‌هایی وجود دارد؟ (محصولات و خدمات)

- همیاران ما چه کسانی هستند (عرضه کنندگان، پیمانکاران...)? آیا آن‌ها قابل اعتماد هستند؟
- فعالیت‌ها چگونه مدیریت، اداره و هدایت می‌شوند؟
- آیا عناصر کلیدی موفقیت جمع‌آوری شده‌اند؟
- نیاز مالی چقدر است؟ چگونه آن‌ها را پوشش می‌دهیم؟
- پیش‌بینی فروش، هزینه‌ها و دستاوردها چه هستند؟
- سود مالی چقدر است؟ بازده سرمایه چقدر است؟ با چه ریسکی؟
- منافع پروژه چه هستند؟ چگونه به راهبرد شرکت ما و سهامداران ما خدمت می‌کند؟

یک برنامه‌ی خوب عملیاتی همچنین عبارت است از:

یک ابزار برای طرح و جذب کردن

یک سناریو با اهداف عالی برای پیشرفت که تصمیم‌گیرندگان در رؤیا می‌دیدند و سناریوهای متفاوت که ریسک و فرصت‌ها را دربردارند و نیز برای بررسی نقاط ضعف رؤیا به کار می‌رود.

یک ابزار قابل اعتماد، واقع‌نگر و معتبر

داده‌های استفاده شده‌ی روشن و واقعی، با منابع مشخص، برای اطمینان بخشیدن به تصمیم‌گیرندگان.

یک ابزار قابل دسترسی

یک ارتباط روشن بین فرضیه‌های اولیه و نتایجی که اعلام می‌شود، برای اعتبار بخشیدن به پیش‌بینی‌ها.

یک ابزار چابک

که بزرگی و اندازه‌ی آن را ضمانت کند و تأثیرات فرضیه‌های متفاوت را اندازه بگیرد و همگی با باقی ماندن در اعتبار خود (بی‌شک) برای این که به نکات اساسی برویم.

هرگز نباید فراموش کرد که یک برنامه‌ی عملیاتی تنها یک ابزار پیش‌بینی است... و نه گویِ کریستال^۱.

۱. کمابیش استعاره از چراغ جادو و یا کره‌ای کریستالی است که جادوگران و پیش‌گویان از درون آن دنیا را می‌بینند. (مترجم)