

# کنٹر و پائیش اسٹراٹژی

چگونه از تحقق استراتژی و در نهایت  
موفقیت سازمان اطمینان حاصل کنیم؟

مجتبیٰ لشکر بلوکی



نویسنده: مجتبی لشکر بلوکی

طراح جلد: مجید زارع

نام نوشته: حمید قربان پور

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۰۶-۶

نوبت چاپ: اول، بهار ۱۴۰۱

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

تمام حقوق برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.  
هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: لشکر بلوکی، مجتبی، ۱۳۵۷ -

عنوان و نام پدیدآور: کنترل و پایش استراتژی: چگونه از تحقق استراتژی و در نهایت موفقیت سازمان اطمینان حاصل کنیم؟ / مجتبی لشکر بلوکی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری: ۱۸۴ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۰۶-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

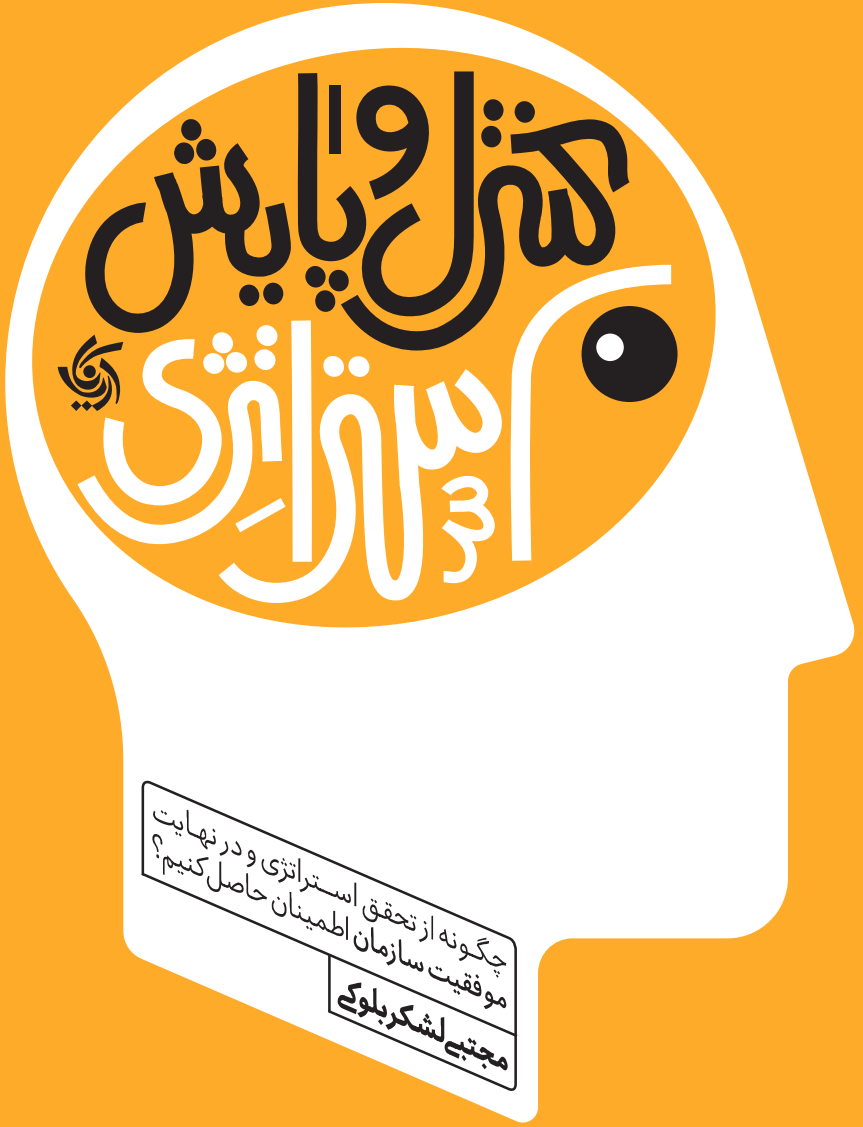
یادداشت: کتابنامه.

موضوع: برنامه ریزی راهبردی (strategic planning)

رده بندی کنگره: HD۳۰/۲۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/ ۴۰۱۲

شماره کتاب شناسی ملی: ۷۲۸۸۱۶۲



# کنٹر و پائیش اسٹراٹژی

چگونه از تحقق استراتژی و در نهایت  
موفقیت سازمان اطمینان حاصل کنیم؟

مجتبیٰ لشکر بلوکی

پیشکش قدم‌های **او**  
که روزی خواهد آمد

## پیشگفتار

مدیریت استراتژیک بدون کنترل و پایش یک حلقه باز و ناتمام است. آنچه باعث می‌شود که مدیریت استراتژیک به یک فرایند تکرارشونده و یادگیرنده تبدیل شود کنترل و پایش است. و البته کنترل و پایش همان چیزی نیست که ابتدا به ذهن می‌آید. عموم ما وقتی کلمه کنترل و پایش را می‌شنویم بلافاصله چند معیار کمی و استاندارد، سنجش بین عملکرد محقق و برنامه‌ریزی شده و یک داشبورد با کلاس مدیریتی پر از نمودار و عدد و رقم به ذهنمان می‌رسد. این تصویر به شدت ساده‌انگارانه و ناقص است. این کتاب نوشته شده تا دریابیم برای کنترل و پایش سازمان هیچ یگانه ابزار واحدی وجود ندارد و دست‌کم ۱۴ ابزار باید به کار گرفته شوند تا بتوانیم ادعا کنیم که سازمان تحت کنترل است.

اطمینان و آرامش گوهر کمیابی است. این سؤالات همیشه در ذهن ما می‌چرخد از کجا می‌توانم مطمئن شوم که سازمان من درست کار می‌کند؟ از کجا اطمینان حاصل کنم که استراتژی من درست بوده است و یا اینکه به درستی اجرا می‌شود؟ از کجا می‌توانم مطمئن باشم که در سازمان من خطا، اشتباه، فساد، تبانی، رشوه، اختلاس رخ نمی‌دهد؟ اصلاً در شرایطی که آینده هیچ شرکتی تضمین شده نیست، از کجا می‌توانم در مورد آینده سازمان خودم اطمینان نسبی و آرامش خاطر نسبی داشته باشم؟ در این کتاب ۱۴ اهرم/ابزار کنترلی ارائه می‌شود که بتوانید اکنون و آینده مطمئن‌تری داشته باشید.

امیدوارم این کتاب کوتاه تصویری نسبتاً جامع به مدیران و کارشناسان و طراحان بدهد. حتماً این کتاب نیازمند نقد، تکمیل و بهبود است. تألیف این کتاب را مدیون لطف خداوند، دعای خیر پدر و مادرم و صبوری

همسرم هستم؛ سپاسگزار خداوند، قدردان مرحوم پدر و دست بوس مادر عزیز  
و منت پذیر همسر مهربانم هستم.  
بازخورد خود را با من در میان بگذارید کافی است نام من را در گوگل تایپ  
کنید سایت و ایمیل من را خواهید یافت. من شما را به شورای بازنویسی و  
تکمیل ویرایش بعدی این کتاب دعوت می‌کنم.

**مجتبی لشکر بلوکی**

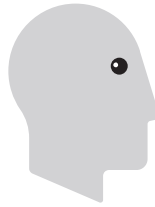
## فهرست

- فصل اول / چرا کنترل؟ از رسوایی مالی و ورشکستگی تا آینده مطمئن ..... ۹
- فصل دوم / چگونگی کنترل: ابزارها و اهرم‌های کنترل ..... ۱۷
- فصل سوم / کنترل نتایج مالی: چگونه ارقام را به سخن درآوریم؟ ..... ۸۹
- فصل چهارم / کنترل عملکردی: چگونه اعداد را به سخن درآوریم؟ ..... ۱۰۹
- فصل پنجم / تحلیل یک نمونه موردی: ریسک تطبیق و اهرم‌های کنترلی ..... ۱۲۹
- فصل ششم / جایگاه کنترل و پایش استراتژی در متامدل دیاموند ..... ۱۳۹
- فصل هفتم / محل دقیق تولد پدرخوانده؛ و ملوانانی که باردار می‌شوند! ..... ۱۵۳
- پیوست ۱ / تطبیق چهار لایه دفاعی با ۱۴ ابزار کنترل ..... ۱۵۹
- پیوست ۲ / چک لیست مرتبط با کنترل اطلاعاتی و امنیت اطلاعات ..... ۱۶۳
- پیوست ۳ / مهندس فرشید چگونه سازمانش را تحت کنترل در آورد؟ ..... ۱۷۱
- پنج تجویز راهبردی پایانی ..... ۱۷۷
- منابع و مراجع ..... ۱۷۹



## فصل اول

### چرا کنترل؟ از رسوایی مالی و ورشکستگی تا آینده مطمئن



#### گشایش:

بگذارید در ابتدا نگاهی کنیم به تجربه های جهانی:

**نمونه اول:** یکی از پرسروصداترین رسوایی ها مربوط به شرکت فولکس واگن است.

این شرکت هم زمان با اینکه مهندسانش را در آگهی های تجاری مثل فرشتگان جلوه می داد در حال جعل استادانه اسناد بود برای دور زدن کنترل آلاینده های خودروهایش تا به این وسیله مشتریان خود را فریب دهد. زمانی که شرکت

#### درس راهبردی یکم:

عدم کنترل های لازم منجر به رفتارهای نامطلوبی می شود که به اعتمادپذیری شرکت ها به شدت خسارت وارد می کند.

خودروسازی فولکس واگن در ماه سپتامبر اعلام کرد نرم افزاری در میلیون ها خودروی تولیدی اش به منظور فریب مأموران کنترل گازهای گلخانه ای آژانس حفاظت از محیط زیست نصب کرده است، تا وانمود کند که این خودروها بیش از آنچه نشان می دهند دوستدار محیط زیست اند، سرمایه گذاران این شرکت را ترک کردند. فولکس واگن تقریباً بیست میلیارد دلار از سرمایه بازار خود را از دست داد چراکه سرمایه گذاران از درخواست غرامت مشتریان ترسیدند. این شرکت هم با

غرامت مشتریان، هم با جریمه از سوی ناظران و هم با خراب شدن شهرت خود مواجه بود که به شدت بر سهمش از بازار خودرو تأثیر داشت.

**نمونه دوم:** هفت نفر از مدیران از جمله معاون فیفا (فدراسیون جهانی فوتبال)

و رئیس کنفدراسیون را به درخواست وزارت دادگستری آمریکا پلیس سوئیس در زوریخ دستگیر کرد. واقعیت عجیب در ماجرای اتهام اخاذی، کلاهبرداری

و سایر جرائم به فیفا از سوی اف بی آی

این بود که این اتهامات را آمریکا مطرح

کرد؛ کشوری که محبوبیت فوتبال در آن

نسبت به سایر کشورها کمتر است.

بعد از مدتی، فیفا به صورت رسمی

دریافت رشوه را از سوی مدیران ارزش

سابق خود در ازای اعطای میزبانی جام

#### درس راهبردی دوم:

سازوکارهای کنترلی اگر در سازمان

به خوبی کار نکنند، منجر به خسارت

به ذی نفعان کلیدی (عدم حفاظت

از حقوق و منافع ذی نفعان کلیدی)

خواهند شد.

جهانی تأیید کرد و خواستار پس گرفتن میلیون‌ها دلار پولی شد که مقامات فاسد

این نهاد بین‌المللی دریافت کرده بودند. رئیس سابق فیفا جزو آخرین افرادی بود که

در تیررس اتهامات فساد مالی قرار گرفت و از سمتش کنار رفت. فیفا با استناد به

تحقیقات دستگاه قضایی آمریکا همچنین آفریقای جنوبی را به پرداخت ده میلیون

دلار رشوه برای خرید میزبانی جام جهانی ۲۰۱۰ متهم کرده است. رئیس جدید فیفا

که جانشین سپ بلاتر شد خواهان بازگرداندن پول‌های دریافت شده به صورت

غیرقانونی و هزینه کردن آنها در جهت توسعه و پیشرفت فوتبال شده است.

اف بی آی در همان زمان پنج مدیر بازاریابی ورزشی را نیز تحت تعقیب قرار

داد. همچنین این رسوایی برخی از شرکت‌های بزرگ آمریکایی مانند کوکاکولا

و مک دونالد را که از اسپانسرهای اصلی فیفا هستند نگران کرد. این شرکت‌ها

از هیئت رئیسه فیفا خواستند که مدیران فاسد را برکنار کنند و دست به

اصلاحات اساسی بزنند.

**نمونه سوم:** برند کداک را بسیاری از ما می‌شناسیم؛ شرکت چندملیتی سازنده

تجهیزات، مواد خام و خدمات عکاسی است که دفتر مرکزی آن در شهر روجستر در ایالت نیویورک آمریکا واقع شده است و جورج ایستمن در سال ۱۸۹۲ تأسیس کرد. این شرکت مخترع اولین دوربین‌های عکاسی دستی بود که موجب عمومیت یافتن هنر عکاسی شد و از قدیمی‌ترین و

#### درس راهبردی سوم:

آینده هیچ شرکتی تضمین شده نیست؛ بنابراین آینده مطمئن دغدغه همه مدیران ارشد و سهام‌داران است. نظام‌های کنترلی باید در تأمین آینده پایدار سازمان‌ها نقش آفرین باشند.

معروف‌ترین تولیدکنندگان تجهیزات و مواد عکاسی در جهان به شمار می‌رفت. تصاویر نخستین فرود انسان بر کره ماه توسط یکی از دوربین‌های این شرکت تصویربرداری شد؛ شرکتی در اوج اقتدار و نام‌آوری و موفقیت.

اما انقراض فیلم نگاتیو با ظهور دوربین‌های دیجیتال کسب و کار کداک را دستخوش دگرگونی کرد. کداک که مشهورترین شرکت عکاسی قرن بیستم محسوب می‌شد در سال ۲۰۱۲ اعلام ورشکستگی کرد. کارشناسان دلیل ورشکستگی کداک را ناتوانی آن در تطبیق با پیشرفت‌ها و تحولات بنیادین دنیای عکاسی در پی ورود دوربین‌های دیجیتال دانستند. این وضعیت باعث شده بود که ارزش سهام کداک در پانزده سال از ۳۱ میلیارد دلار به کمتر از ۱۵۰ میلیون دلار کاهش یابد و تعداد کارکنان آن در مرکز اصلی شرکت هم از شصت هزار نفر به هفت هزار نفر تنزل پیدا کند. آینده هیچ شرکتی تضمین شده نیست؛ بنابراین آینده مطمئن دغدغه همه مدیران ارشد و سهام‌داران است.

## چرایی کنترل و پایش

قبل از آنکه وارد چيستی و چگونگی شويم، بايد از چرایی کنترل و پایش پيرسيم: اصلاً چرا کنترل و پایش مهم است؟ اهداف نهایی کنترل عبارت اند از:

### سه هدف نهایی کنترل:

- اعتمادپذیری؛
- حفظ منافع ذی نفعان؛
- آینده مطمئن.

- اعتمادپذیری: برای آنکه من یک سازمان اعتمادپذیر باشم، باید پیش‌بینی‌پذیر باشم؛ یعنی رفتار من در طول زمان قابل پیش‌بینی باشد. پیش‌بینی‌پذیری در گروهی قاعده‌مندی است؛ بدان معنا که با حاکمیت نظم و انضباط و درستکاری و دوری از فساد، دزدی، تبانی، رشوه و... من سازمانی قاعده‌مند خواهم بود (نمونه موردی فولکس‌واگن را به خاطر بیاورید).
- حفظ منافع ذی‌نفعان کلیدی: سازمان باید منافع سهام‌داران خرد، سهام‌داران اصلی، شرکا و کارکنان را به رسمیت بشناسد و از آنها صیانت کند (نمونه موردی فیفا را در ذهن مرور کنید).
- آینده مطمئن: هدف نهایی کنترل آن است که از دستیابی به نتایج کلیدی عملکرد و تحقق مقصود بنیادی و ارزش‌های سازمان اطمینان حاصل کند و بدین ترتیب در مورد آینده سازمان امنیت خاطر ایجاد کند (نمونه موردی کداک را یک بار دیگر در ذهنتان مرور کنید).

## چيستی کنترل و پایش

برای آنکه این سه هدف نهایی کنترل محقق شود، ما باید در سازمان از پنج مورد اطمینان حاصل کنیم. این پنج مورد را اهداف میانی کنترل می‌ناميم:

مثال	محورهای کنترل	۳.
در شرایطی که بازار محصول الف روبه افول است، سرمایه‌گذاری‌های جدیدی برای توسعه ظرفیت تولید الف صورت بگیرد. این یک خطای محاسباتی استراتژیک است.	کسب اطمینان از صحت و اعتبار استراتژی	۱
استراتژی ما بین‌المللی شدن است، اما برنامه‌های مناسب برای تحقق این استراتژی تدوین نشده و بودجه مکفی به تأمین این استراتژی تخصیص داده نمی‌شود.	کسب اطمینان از کیفیت تبدیل استراتژی به پورترفولیوی راهبردی (برنامه و بودجه)	۲
استراتژی ما توسعه صادرات به همسایگان غربی است و استراتژی درستی هم هست؛ برنامه و بودجه مناسب هم تدوین شده و به آن تخصیص یافته است، اما در عمل برنامه‌ها به خوبی اجرا نمی‌شوند و دستاوردهای موردانتظار رخ نمی‌دهند.	کسب اطمینان از تحقق استراتژی و جلوگیری از انحرافات عملکردی-فنی (تطبیق با برنامه و بودجه یا استانداردها)	۳
رشوه (انحراف رفتاری عمدی) باعث می‌شود ما پیمانکاری را انتخاب کنیم که پروژه به جای هجده ماه ۳۶ ماه طول بکشد و هزینه اجرایش نیز دو برابر شود.	کسب اطمینان از جلوگیری از خطا (انحرافات رفتاری عمدی)	۴
اشتباه غیرعمدی باعث می‌شود اطلاعات حساب‌های بانکی و کارهای مشتریان لو برود و مقادیر زیادی پول از حساب مشتریان دزدیده شود. علاوه بر نارضایتی مشتریان، ریسک شهرت زیادی به سازمان وارد می‌شود.	کسب اطمینان از جلوگیری از اشتباهات (انحرافات رفتاری غیرعمدی)	۵

محور اول کنترل به کسب اطمینان از صحت و اعتبار محتوای اهداف و استراتژی مرتبط است. هدف این نوع کنترل آن است که سازمان مطمئن شود راهی که برگزیده است راهی درست است و استراتژی همچنان معنادار و صحیح است.

محور دوم با فرض صحت استراتژی به مطلوبیت ترجمه استراتژی به عمل (عملیاتی کردن استراتژی) می‌پردازد. هدف این کنترل آن است که مطمئن شود اهداف و استراتژی‌ها به درستی به اهداف و اقدامات عملیاتی و بودجه متصل شده‌اند.

محور سوم با فرض صحت استراتژی و فرض ترجمه درست استراتژی‌ها به

اهداف و اقدامات عملیاتی  
دغدغه این را دارد که آیا  
اقدامات، طرح‌ها و پروژه‌ها  
به خوبی پیش می‌روند. اگر در  
محور اول دل‌نگران اینیم که راه  
درستی را انتخاب کرده‌ایم یا  
نه، در محور سوم نگران اینیم  
که آیا راه را به درستی طی  
می‌کنیم یا نه. در این محور،  
بخشی داریم که ممکن است  
مستقیماً به اهداف و استراتژی

#### پنج محور کنترل یا اهداف میانی کنترل:

کسب اطمینان از:

- صحت و اعتبار استراتژی؛
- کیفیت تبدیل استراتژی به پورتفولیوی  
راهبردی؛
- تحقق استراتژی و جلوگیری از انحرافات  
عملکردی-فنی؛
- جلوگیری از خطا (انحرافات رفتاری  
عمدی)؛
- جلوگیری از اشتباهات (انحرافات  
رفتاری غیرعمدی).

ربطی نداشته باشد؛ برای نمونه اینکه سازمان با اتکا به کنترل پروژه یا کنترل رضایت مشتریان یا کنترل موجودی انبار بخواهد که از انجام عملیات خاصی (پروژه‌ها، انبارداری، سرویس به مشتریان) به طور کارا و مؤثر اطمینان حاصل کند. محور کنترل چهارم و پنجم: جلوگیری از خطا و اشتباه: این دو محور ربط مستقیمی به اهداف و استراتژی ندارند؛ به این معنا که در صورت وجود هرگونه استراتژی با هر محتوایی به صورت مستقل کار خود را باید انجام دهند. مدیریت باید با قانون شکنی‌های عمدی و اشتباهات غیرعمدی مقابله کند. اطلاعات حاصل از صورت وضعیت سود، معیارهای بازده مالی و کارت امتیازی متوازن و سایر نظام‌های سنجش در صورتی قابل اتکا خواهند بود که مدیران از صحت ارقامشان اطمینان داشته باشند. بروز خطا به شیوه‌های مختلفی صورت می‌گیرد؛ کارکنان آموزش ندیده ممکن است عملیات را به درستی پردازش نکنند یا کارکنان باتجربه ممکن است برای تعجیل در انجام دستورهای کاری روزمره مرتکب خطاهای غیرعمدی شوند. ممکن است کارکنان دارایی‌های

شرکت را جهت نفع شخصی خود استفاده کنند و سپس برای فرار از مجازات ارقام حسابداری را مخدوش نمایند. رشوه، سوءاستفاده از دارایی‌ها، افشای اطلاعات کلیدی مشتریان، خراب شدن قطعات حساس و گم شدن ذخایر ارزشمند، همه و همه، می‌تواند ناشی از خطا یا اشتباه باشد، انحراف عمدی یا غیرعمدی از رفتار مطلوب.

ایجاد نظم و جلوگیری از اختلال و ایجاد فضای مطمئن امکان تخصیص زمان مدیران را برای پرداختن به جاری‌سازی استراتژی فراهم می‌کند. حفظ دارایی‌ها، کنترل اطلاعات و قابل اعتماد بودن اطلاعات حسابداری مقدمه جلوگیری از اشتباهات (غیرعمدی) و بی‌نظمی‌ها (فساد، انحراف عمدی) است؛ برای مثال، از طریق بازرسی فیزیکی دارایی‌ها و منابع می‌توان آرامش و اطمینان را برای مدیران فراهم کرد و زمان آنها را برای جاری‌سازی استراتژی آزاد نمود.

### چگونگی کنترل و پایش

برای تحقق سه هدف نهایی کنترل (اعتمادپذیری، حفظ منافع ذی‌نفعان و آینده مطمئن) و کسب اطمینان از پنج هدف میانی کنترل یعنی کسب اطمینان از صحت و اعتبار استراتژی، کسب اطمینان از کیفیت تبدیل استراتژی به پورتفولیوی راهبردی (برنامه و بودجه)، کسب اطمینان از تحقق استراتژی به جلوگیری از انحرافات (تطبیق با برنامه و بودجه و استانداردها)، کسب اطمینان از جلوگیری از خطا (انحرافات رفتاری عمدی) و کسب اطمینان از جلوگیری از اشتباهات (انحرافات رفتاری غیرعمدی) مجموعه تجربه و دانش مدیریتی به چهره نوع ابزار/اهرم کنترل رسیده است که در فصول بعدی آنها را معرفی می‌کنیم. این چهارده نوع ابزار/اهرم کنترل عبارت‌اند از:

■ کنترل بینشی

■ کنترل مرزی (تحدیدی)

□ کنترل و پایش استراتژی □

- کنترل انضباط مالی
- کنترل نتایج مالی
- کنترل فنی- عملیاتی
- کنترل بودجه‌ای
- کنترل ساختاری
- کنترل انسانی
- کنترل سیستمی
- کنترل مفروضات و محتوای استراتژی
- کنترل بوروکراتیک
- کنترل فیزیکی
- کنترل اطلاعاتی
- کنترل عملکردی



# ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد کتاب **کنترل و پایش استراتژی و سفارش** نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGharam.com](http://www.AryanaGharam.com)

# دغدغه اطمینان

اطمینان و آرامش گوهر کمیابی است. این سؤالات همیشه در ذهن ما می‌چرخد: از کجا می‌توانم مطمئن شوم که سازمان من درست کار می‌کند و استراتژی درستی دارد؟ و آن استراتژی را به درستی اجرا می‌کند؟ از کجا می‌توانم مطمئن شوم که در سازمان من خطای عمدی، فساد، تبانی، خطای غیرعمدی و اشتباه رخ ندهد؟ در شرایطی که آینده هیچ شرکتی تضمین شده نیست! از کجا می‌توانم نسبت به آینده سازمان خود اطمینان حاصل کنم؟ در این کتاب ۱۴ اهرم کنترلی را معرفی می‌کنیم که می‌تواند برای شما اطمینان خاطر بیشتری، ایجاد و برای سازمان‌تان، آینده مطمئن‌تری خلق کند.



9 786227 089066

گروه پژوهشی صنعت آریانا

انتشارات آریانا قلم

