

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر اندیش مدرست!



عنوان : رهبری عملیاتی

مدرس : جناب آقای اکبر ابراهیمی



شماره تماس: 09122118306

ایمیل: ebrahimiak@gmail.com

سوابق تحصیلی:

- DBA - دانشگاه تهران
- کارشناسی ارشد کارآفرینی- دانشگاه تهران
- کارشناسی اقتصاد- دانشگاه شهید بهشتی

سوابق اجرایی:

- آگیاژهای غیرآهنی امین سلفچگان- مدیرعامل
- ایونکس- مدیرعامل
- توتون صنعت پارسیان قشم- مدیرعامل
- ماهان تجارت زمرد- مدیرعامل
- دخانیات ایران- مدیر کل بازاریابی و فروش
- ساپکو قشم- مدیر پشتیبانی و لجستیک
- ساپکو- رئیس اداره بازاریابی و فروش

سوابق مشاوره‌ای:

- گروه شستا- عضو همکار در پروژه‌های مشاوره
- مدرسه کسب و کار ماهان- مشاور مدیریت
- استراتژیک و مدیریت عملکرد (OKR)
- گروه صنعتی پویش پژوهان- مشاور مدیریت
- استراتژیک و مدیریت عملکرد (OKR)
- شرکت اشکان تجارت آرام- مشاور مدیریت
- استراتژیک و مدیریت عملکرد (OKR)

سوابق تدریس:

- مدیریت استراتژیک
- مدیریت عملکرد
- مدیریت بازاریابی و فروش

اکبر ابراهیمی



مهارت‌ها

- رهبری و مدیریت کسب و کارها
- طراحی و پیاده‌سازی استراتژی برای کسب و کارها
- و مدیریت آنها
- طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد (OKR) و ارزیابی عملکرد (KPI)
- طراحی و پیاده‌سازی برنامه احیاء برای کسب و کارهای دچار بحران

اطلاعات تماس

- 09122118306
- ebrahimiak@gmail.com



معرفی مدرس :

MAHAN BUSINESS SCHOOL



روند تکاملی مدیریت کارخانه

دوره انقلاب صنعتی (قرن ۱۸ و اوایل قرن ۱۹)

❖ ویژگی‌ها

- انتقال از کارگاه‌های کوچک دستی به کارخانه‌های بزرگ مکانیزه
- تمرکز بر تولید انبوه با استفاده از ماشین‌آلات اولیه مانند ماشین بخار
- نیاز به تقسیم کار و تخصص‌گرایی برای افزایش بهره‌وری

❖ سبک مدیریت در این دوره

- ساختارهای مدیریت ابتدایی و غیررسمی
- اغلب صاحبان کارخانه‌ها مدیران کارخانه‌ها بودند و رویکرد مدیریت بیشتر مبتنی بر تجربه شخصی بود



روند تکاملی مدیریت کارخانه

ظهور مدیریت علمی (اواخر قرن ۱۹ و اوایل قرن ۲۰)

ویژگی‌ها

- گسترش فناوری‌های جدید مانند برق و موتورهای احتراقی

- افزایش رقابت و نیاز به کارآیی بیشتر در تولید

سبک مدیریت در این دوره

- پیاده سازی اصول مدیریت علمی، استانداردسازی وظایف و زمان‌سنجی فعالیت‌ها

- تقسیم کار به وظایف کوچک‌تر و قابل مدیریت

- توجه به انگیزه‌های مالی برای افزایش بهره‌وری کارکنان



روند تکاملی مدیریت کارخانه

مدیریت انسانی و روان‌شناسی صنعتی (دهه ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰)

❖ ویژگی‌ها

- پیشرفت‌های روان‌شناسی صنعتی و اهمیت دادن به جنبه‌های انسانی در محیط کار
- تأثیر مطالعات هاثورن توسط التون مایو که به اهمیت رضایت کارکنان و تعاملات اجتماعی در بهره‌وری پی برد

❖ سبک مدیریت در این دوره

- حرکت از رویکرد صرفاً فنی به مدیریت انسانی
- تأکید بر روابط بین فردی، انگیزه‌های غیرمالی و کار تیمی

MAHAN BUSINESS SCHOOL



روند تکاملی مدیریت کارخانه

ظهور مدل‌های سیستمی و نظریه‌های مدرن مدیریت (دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰)

❖ ویژگی‌ها

- رشد پیچیدگی در صنایع و سازمان‌ها
- استفاده از ابزارهای ریاضی و مدل‌سازی برای تصمیم‌گیری
- افزایش رقابت جهانی

❖ سبک مدیریت در این دوره

- معرفی نظریه‌های سیستمی و مدیریت مبتنی بر تحلیل داده
- استفاده از روش‌های آماری، تحقیق در عملیات و برنامه‌ریزی استراتژیک
- توجه به محیط بیرونی سازمان و عوامل اقتصادی-سیاسی

MAHAN BUSINESS SCHOOL



روند تکاملی مدیریت کارخانه

جهانی شدن و فناوری اطلاعات (دهه ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰)

❖ ویژگی‌ها

- انقلاب دیجیتال و استفاده گسترده از رایانه‌ها در تولید و مدیریت
- گسترش زنجیره‌های تأمین جهانی

❖ سبک مدیریت در این دوره

- مدیریت کیفیت جامع (TQM) و تأکید بر بهبود مستمر
- ظهور مدل‌های مدیریتی مانند مدیریت ناب و تولید به موقع
- افزایش اهمیت مشتری‌مداری و انعطاف‌پذیری

MAHAN BUSINESS SCHOOL



روند تکاملی مدیریت کارخانه

عصر هوش مصنوعی و فناوری پیشرفته (از ۲۰۰۰ به بعد)

❖ ویژگی‌ها

- انقلاب صنعتی چهارم با محوریت فناوری‌های پیشرفته مانند اینترنت اشیا (IoT)، هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های کلان

- افزایش اتوماسیون و استفاده از ربات‌ها در کارخانه‌ها

❖ سبک مدیریت در این دوره

- تصمیم‌گیری مبتنی بر داده با استفاده از ابزارهای پیشرفته تحلیلی

- تمرکز بر نوآوری، پایداری و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها

- شکل‌گیری ساختارهای مدیریتی منعطف و غیرمتمرکز

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تاریخچه صنعت و کارخانه‌داری در ایران

دوران پیش از صنعتی شدن (پیش از قاجار)

- قبل از دوران قاجار، ایران بیشتر یک کشور کشاورزی بود و تولیدات صنعتی محدود به فعالیت‌هایی همچون نساجی دستی، صنایع فلزی، سفالگری، و برخی صنایع دستی دیگر بود. کارخانجات بزرگ به شکل مدرن وجود نداشت و بیشتر تولیدات در سطح خانگی یا کارگاه‌های کوچک انجام می‌شد.



تاریخچه صنعت و کارخانه‌داری در ایران

دوران قاجار (۱۸۲۸-۱۹۲۵ میلادی) ورود اولیه صنعت به ایران

- در دوران قاجار، ارتباطات تجاری با کشورهای غربی آغاز شد و ایران به تدریج از تأثیرات صنعتی شدن در اروپا بهره‌مند شد اولین کارخانجات صنعتی ایران در این دوران تأسیس شد:
- در سال ۱۸۶۵ میلادی اولین کارخانه نساجی ایران در تبریز تأسیس شد
- کارخانه‌های شکر، قند، روغن، کبریت در این دوران در بعضی از شهرها شروع به فعالیت کردند
- با وجود آغاز صنعت‌گری، این کارخانجات عمدتاً با تکنولوژی‌های قدیمی و منابع خارجی اداره می‌شدند
- سیاست صنعتی مدونی وجود نداشت



تاریخچه صنعت و کارخانه‌داری در ایران

دوران پهلوی اول (۱۹۲۵-۱۹۴۱ میلادی)-آغاز صنعتی سازی مدرن

- در دوران پهلوی اول، با تأسیس مراکز آموزشی و نهادهای دولتی مربوط به صنعت، روند صنعتی شدن کشور تسریع شد
- تأسیس کارخانه‌های بزرگ فولاد، سیمان و ماشین‌سازی
- ایجاد زیرساخت‌های حمل و نقل مانند راه‌آهن و جاده‌ها برای انتقال مواد اولیه و محصولات صنعتی
- افزایش تعداد کارخانه‌های نساجی و تولید کالاهای مصرفی



تاریخچه صنعت و کارخانه‌داری در ایران

دوران پهلوی دوم (۱۹۴۱-۱۹۷۹ میلادی)-جهش صنعتی و رشد کارخانه‌ها

- صنعتی شدن ایران به سرعت گسترش یافت و ایران وارد مرحله‌ای شد که به آن «صنعتی شدن وابسته یا مونتاژ» می‌گویند
- کارخانه‌های بزرگ صنعتی از جمله صنایع پتروشیمی، خودروسازی، ذوب آهن و سیمان راه اندازی شدند
- سازمان‌ها و نهادهایی برای برنامه‌ریزی صنعتی تاسیس شدند؛ سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران، سازمان مدیریت صنعتی
- ورود تکنولوژی‌های جدید و توسعه‌ی شهرک‌های صنعتی



تاریخچه صنعت و کارخانه‌داری در ایران

پس از انقلاب اسلامی (۱۹۷۹ به بعد) - تا پایان جنگ

- پس از انقلاب اسلامی، روند صنعتی‌شدن ایران دچار تغییرات زیادی شد؛
- برخی از صنایع به دلیل سیاست‌های انقلابی با مشکلاتی مثل مصادره مواجه شدند
- برخی از صنایع به دلیل وقوع جنگ (۱۹۸۰-۱۹۸۸) با مشکلاتی مواجه شدند
- برخی از صنایع به دلیل سیاست‌های دولتی (۱۹۸۰-۱۹۸۸) با مشکلاتی مواجه شدند



تاریخچه صنعت و کارخانه‌داری در ایران

دوران پس از جنگ و اصلاحات اقتصادی (۱۳۸۴-۱۳۶۸) - خصوصی‌سازی و بازسازی صنعتی

- اجرای سیاست‌های تعدیل اقتصادی و خصوصی‌سازی کارخانه‌ها

- رشد صنایع خودروسازی، فولاد و پتروشیمی با حمایت دولت

- افزایش صادرات صنعتی و توسعه مناطق آزاد تجاری



تاریخچه صنعت و کارخانه‌داری در ایران

دوران تحریم‌ها و چالش‌های جدید (۱۳۸۴ تاکنون)

- تأثیر تحریم‌های اقتصادی بر تأمین مواد اولیه و ماشین‌آلات صنعتی
- کاهش سرمایه‌گذاری خارجی و رشد هزینه‌های تولید
- رشد صنایع دانش‌بنیان و حرکت به سمت خودکفایی صنعتی
- افزایش توجه به بهینه‌سازی فرآیندهای تولید و مدیریت حرفه‌ای کارخانه‌ها



چالش های صنعت و کارخانه داری در ایران

- تحریم ها و محدودیت های بین المللی
- وابستگی به منابع نفتی
- کمبود سرمایه گذاری و فناوری های نوین
- نوسانات اقتصادی داخلی
- مشکلات زیرساختی
- مدیریت راهبری ناکارآمد و فساد
- مسائل زیست محیطی
- ضعف در پژوهش و توسعه
- تغییرات اقتصادی جهانی و بازارهای صادراتی
- محدودیت در نیروی کار ماهر و متخصص



رهبری

- رهبری به فرآیند راهبری، هدایت و تأثیرگذاری بر دیگران برای دستیابی به اهداف مشخص سازمانی یا گروهی اطلاق می‌شود
- رهبری صرفاً به معنای اعطای دستور یا مدیریت نیست، بلکه به معنای الهام‌بخشی، ایجاد انگیزه و هدایت افراد به سوی موفقیت است
- رهبری به طور معمول از طریق مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری قوی و ایجاد اعتماد به دست می‌آید



رهبری استراتژیک

- رهبری استراتژیک به فرآیند هدایت یک سازمان به سوی اهداف بلندمدت و آینده از طریق تحلیل و تعیین جهت‌گیری‌های کلان است

- در این نوع رهبری، تمرکز بیشتر بر روی نقشه‌راه‌های کلی و استراتژیک سازمان است

ویژگی‌های کلیدی:

- توسعه استراتژی‌های بلندمدت
- توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و بی‌ثبات
- توجه به رقبا و محیط کسب‌وکار جهانی



رهبری عملیاتی

رهبری عملیاتی به هدایت و مدیریت فرآیندهای روزانه و فعالیتهای جاری سازمان اطلاق می‌شود. رهبری عملیاتی بیشتر بر مدیریت منابع انسانی، بهبود بهره‌وری و اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی تمرکز دارد. در این نوع رهبری، توجه به جزئیات و پیاده‌سازی استراتژی‌ها به‌طور موثر و به موقع اهمیت دارد.

ویژگی‌های کلیدی:

- مدیریت مؤثر منابع و زمان
- نظارت بر فرآیندها و کارها به‌طور روزانه
- توانایی حل مشکلات عملیاتی و افزایش بهره‌وری



سبک‌های رهبری عملیاتی

• رهبری تحول‌آفرین: ایجاد تغییرات مثبت در فرآیندها و انگیزش کارکنان برای دستیابی به اهداف

• رهبری مشارکتی: جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و حل مسائل

• رهبری دستوری: تمرکز بر وظایف مشخص و پیروی دقیق از استانداردها

• رهبری حمایتی: حمایت از کارکنان در مواجهه با چالش‌ها و ارائه منابع لازم



رهبری عملیاتی - نقش‌ها

- رهبر سازمانی
- برنامه‌ریز و سیاست‌گذار
- ناظر عملکرد
- مدیر منابع
- تصمیم‌گیرنده



رهبری عملیاتی - مسئولیت‌ها

- مدیریت تولید
- مدیریت کیفیت
- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت مالی
- مدیریت زنجیره تأمین
- مدیریت ایمنی و زیست‌محیطی
- مدیریت فناوری و نوآوری



رهبری عملیاتی - مهارت‌ها

رهبری عملیاتی متولی اجرا و توسعه عملیات تجاری است و دارای طیف گسترده‌ای از مسئولیت‌ها است. این موقعیت، معمولاً نیازمند مهارت‌های متعددی است:

- فنی
- حل مسئله
- تفکر انتقادی
- مهارت‌های تحلیلی
- مهارت‌های ارتباطی



رهبری عملیاتی - وظایف

- ارائه چشم انداز
- الهام بخشی
- توانمند سازی کارکنان
- الگو سازی برای کارکنان
- مدیریت تغییرات
- مربی‌گری برای مدیران زیر مجموعه (Coaching)



تعریف عملکرد (Performance)

○ عملکرد نشان می‌دهد که تا چه اندازه یک فرد، تیم یا سازمان در انجام وظایف و تحقق اهداف خود موفق بوده‌اند.

○ عملکرد می‌تواند به صورت کمی و کیفی اندازه‌گیری شود. نمونه‌هایی از اندازه‌گیری عملکرد کمی شامل میزان فروش، سودآوری، تعداد مشتریان

جدید و غیره می‌باشد.

○ اندازه‌گیری عملکرد کیفی شامل خصوصیات مانند کارکرد عالی، همکاری تیمی، قدرت تصمیم‌گیری و غیره است.

○ عملکرد محک و معیار سازمان‌ها در موفقیت و شکست است.

روند تاریخی توجه به عملکرد

فاز پنجم: 2000 - اکنون : رویکردهای چابک مدیریت عملکرد - OKR

دهه 1980 - 1990:

BSC - هوشین کانری - EFQM - مالکوم بالدريج

فاز چهارم: 1960 - 1980: انتقادات به روش ارزیابی عملکرد سنتی

فاز سوم 1930 - 1960 :

رونق روش ارزیابی عملکرد والتر اسکات

دهه 1950: مدیریت بر مبنای اهداف (MBOs)

دهه های 1920 و 1930: مدیریت عملکرد عملیاتی

1908 - 1914 : ظهور تیئوریسم و

اصول مدیریت علمی

دهه 1800: اولین ارزیابی عملکرد

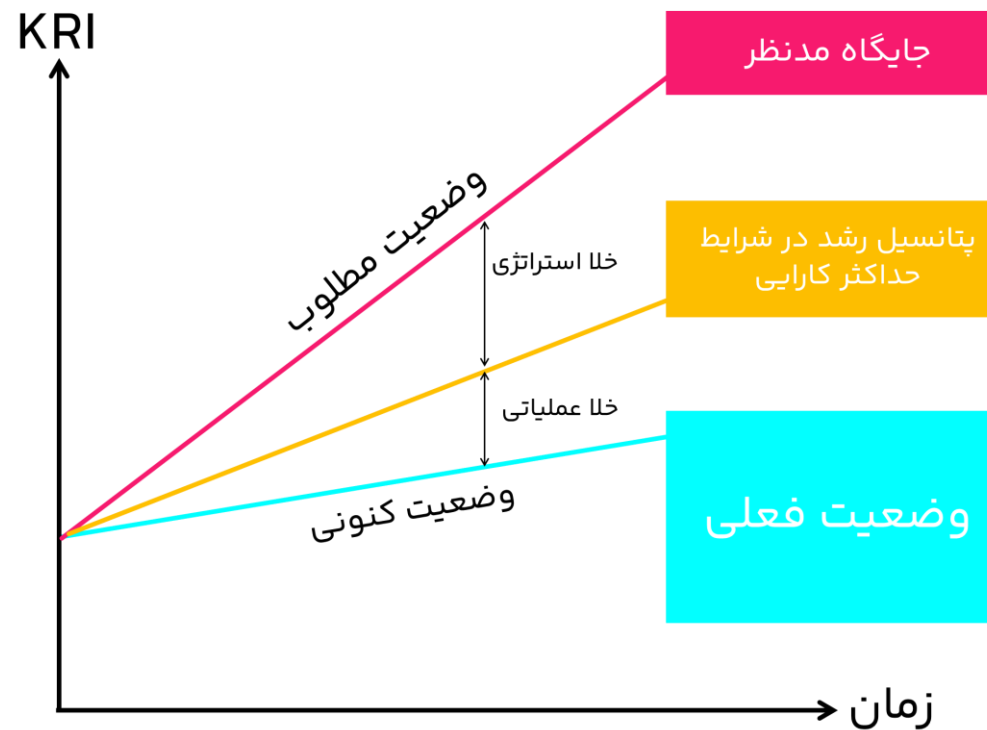


شاخص‌های کلیدی نتایج سازمان

- شاخص‌های استراتژیک-رشد (سهم بازار...)
- شاخص‌های مالی-سودآوری (بازده مالی...)

شکاف عملکرد (Performance Gap)

شکاف عملکرد یعنی تفاوت عملکرد فعلی با جایگاه مد نظر





اهمیت شناخت شکاف عملکرد

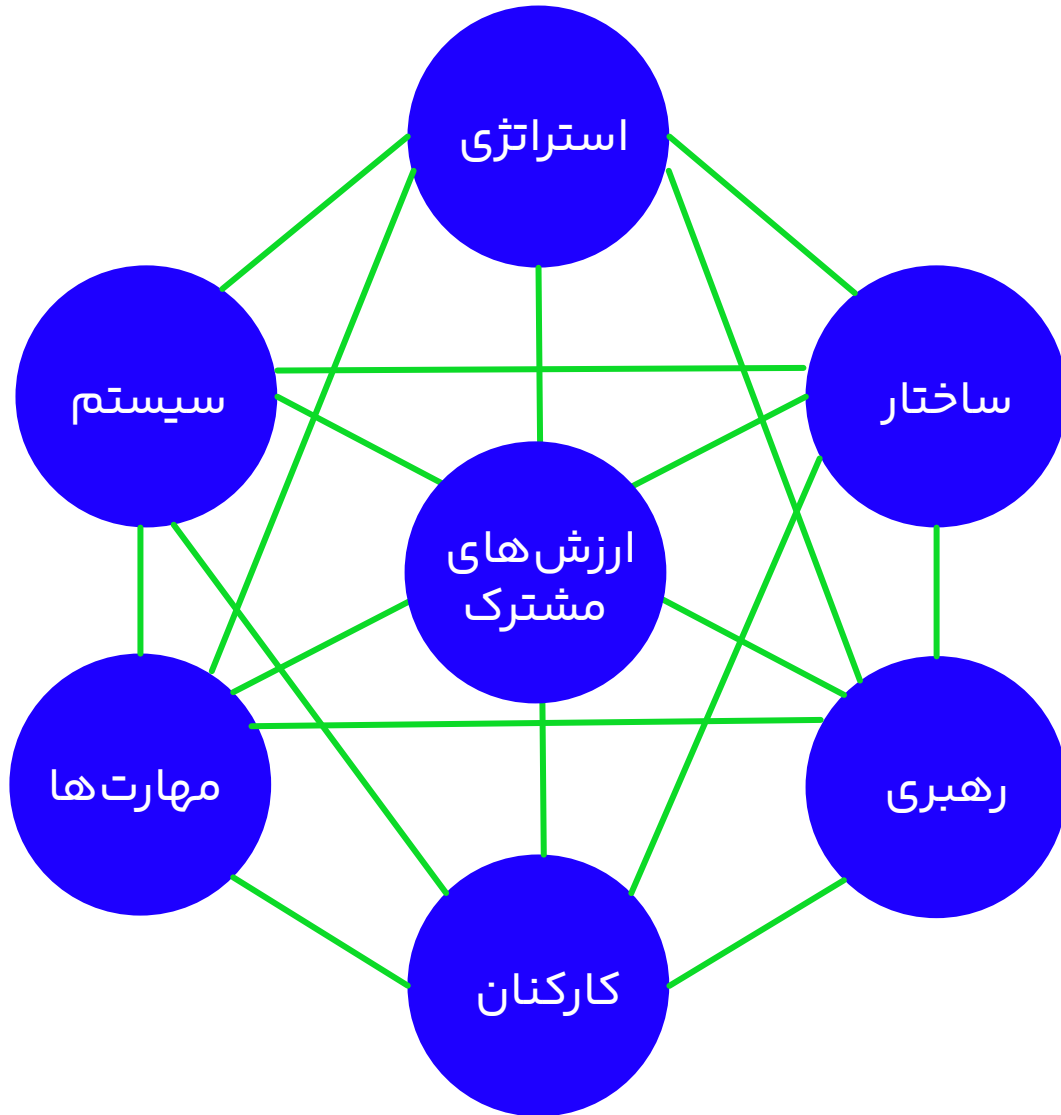
- آگاهی از فاصله وضع موجود با وضعیت مطلوب و بالقوه (پتانسیل)
- آگاهی از اینکه منابع در اختیار به صورت بهینه، بهره برداری می شود و یا خیر؟
- آگاهی از فرصت های بهبود و رشد
- آگاهی از نقاط ضعف و کاستی ها



حوزه های تجزیه و تحلیل شکاف عملکرد

- استراتژیک
- عملیات
- بازار
- مالی
- نیروی انسانی

عوامل موثر در شکل گیری شکاف عملکرد سازمان





مدیریت عملکرد- رویکرد چابک

مدیریت عملکرد چابک (AGILE PERFORMANCE MANAGEMENT) یک رویکرد جدید در مدیریت عملکرد است که بر فرآیند مداوم و مستمر ارزیابی و بازخورد عملکرد کارکنان تمرکز دارد.

مهم ترین ویژگی این رویکرد ارائه بازخورد به صورت مستمر است



مدیریت عملکرد سازمانی چیست

- مدیریت عملکرد سازمانی فرایند نظارت بر عملکرد در سراسر سازمان با هدف بهبود عملکرد کسب و کار است
- سیستم مدیریت عملکرد سازمانی، داده ها را از منابع و بخش های مختلف سازمان جمع آوری، ادغام و تجزیه و تحلیل می کند.
- سیستم های مدیریت عملکرد سازمانی با استفاده از مدل هایی مانند کارت امتیازی متوازن، هوشین کانری، OKR و... در سازمان جاری سازی می شود.

تفاوت مدیریت عملکرد چابک با سنتی

تفاوت‌ها	مدیریت عملکرد سنتی	مدیریت عملکرد چابک
دوره‌های ارزیابی	یک‌بار در سال	هفتگی / ماهانه
بازخورد	پس از پایان دوره ارزیابی	مداوم و پیوسته
هدف‌گذاری	ثابت و براساس اهداف سالانه	دوره ای / سه ماهه
تمرکز	بر روی عملکرد گذشته	بر روی بهبود و توسعه عملکرد آینده
ارتباط	محدود با مدیران	اعضای تیم و مدیران
انگیزش	کاهش انگیزه کارکنان	بهبود انگیزه و مشارکت کارکنان
توسعه مهارت‌ها	تمرکز بر ارتقاء مهارت‌های فردی	توسعه مهارت تیمی و رشد فردی



منابع و قابلیت‌ها

- منابع دارایی‌های مولدی است که بنگاه در اختیار دارد
- قابلیت‌ها کارهایی هستند که بنگاه می‌تواند انجام دهد
- منابع به تنهایی منجر به مزیت رقابتی نمی‌شود
- قابلیت اساس عملکرد برتر است
- منابع + قابلیت‌ها = مزیت رقابتی



قابلیت‌های محوری سازمان

- قابلیت‌ها مجموعه‌ای از شایستگی‌ها و اقداماتی هستند که زیربنای انتخاب‌های حوزه فعالیت محوری و روش دستیابی به پیروزی را شکل می‌دهند
- قابلیت‌هایی که پتانسیل خلق ارزش متمایز و ایجاد جریان سودآوری برای بنگاه داشته باشند به عنوان قابلیت‌های محوری شناخته می‌شوند



مفاهیم بنیادی برای رهبران عملیاتی

- ارزش
- زنجیره ارزش
- مدیریت تغییر
- استراتژی
- اجرای استراتژی



مفهوم مدیریت عملکرد و جایگاه KPI در آن

مدیریت عملکرد مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و فرآیندهاست که هدف آن همراستا ساختن اهداف فردی، تیمی و سازمانی برای دستیابی به نتایج مطلوب است. در این نظام، KPIها ابزارهای اصلی برای پایش تحقق اهداف استراتژیک به شمار می‌روند و به مدیران کمک می‌کنند تا مسیر حرکت سازمان از برنامه تا نتیجه نهایی را ارزیابی کنند.



مفهوم مدیریت عملکرد و جایگاه KPI در آن

چرا KPI مهم است؟

- **KPI** نه تنها معیار سنجش عملکرد است، بلکه ابزار یادگیری سازمانی نیز محسوب می شود. اهمیت آن در سه بُعد کلیدی قابل توضیح است:

1. **تصمیم گیری:** داده های عملکردی مبنای تصمیم های علمی و دقیق مدیریتی هستند.
2. **انگیزش:** وقتی کارکنان بدانند عملکردشان سنجیده می شود، رفتارهای مطلوب تقویت می شود.
3. **بهبود:** KPI ها انحراف از اهداف را آشکار می کنند و آغازگر پروژه های بهبود مستمر هستند.



مفهوم مدیریت عملکرد و جایگاه KPI در آن

تفاوت KPI با شاخص، هدف و اقدام اصلاحی

- شاخص (Indicator): هر معیار عددی برای سنجش فعالیت.
- KPI: شاخصی که مستقیماً به تحقق اهداف استراتژیک مرتبط است.
- هدف (Target): میزان مورد انتظار برای شاخص در یک بازه زمانی.
- اقدام اصلاحی (Action): فعالیتی که برای رسیدن به هدف انجام می‌شود.

به بیان دیگر، KPI «چه چیزی را باید بسنجیم» مشخص می‌کند، هدف «به کجا باید برسیم» را نشان می‌دهد، و اقدام «چگونه باید برسیم» را تعیین می‌کند.



مفهوم مدیریت عملکرد و جایگاه KPI در آن

ویژگی‌های یک KPI مؤثر (SMART & Relevant)

- یک شاخص کلیدی باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:
- **Specific**: مشخص و واضح باشد.
- **Measurable**: قابلیت اندازه‌گیری عددی داشته باشد.
- **Achievable**: قابل تحقق باشد.
- **Relevant**: مرتبط با اهداف کلیدی سازمان باشد.
- **Time-bound**: دارای بازه زمانی مشخص باشد.

به علاوه، هر KPI باید «اقدام‌پذیر» (Actionable) باشد؛ یعنی نتیجه آن به تصمیم یا اقدام منجر شود

MAHAN BUSINESS SCHOOL



مفهوم مدیریت عملکرد و جایگاه KPI در آن

دسته‌بندی شاخص‌های کارخانه

در یک محیط صنعتی، شاخص‌ها معمولاً در پنج گروه اصلی دسته‌بندی می‌شوند:

1. بهره‌وری (Productivity) نسبت خروجی به ورودی.
2. کیفیت (Quality) درصد تولید بدون خطا و رضایت مشتری.
3. زمان (Time) تحویل به موقع و زمان چرخه تولید.
4. هزینه (Cost) هزینه تولید، نگهداری و ضایعات.
5. منابع انسانی (People) بهره‌وری نیروی کار و نرخ غیبت.



مفهوم مدیریت عملکرد و جایگاه KPI در آن

- خطاهای رایج در طراحی KPI - (Dark Side of KPI)

1. تعریف شاخص بدون ارتباط با اهداف استراتژیک.
2. تمرکز بر فعالیت به جای نتیجه.
3. استفاده از شاخص‌های زیاد و غیرضروری.
4. نبود مالک مشخص برای هر KPI
5. طراحی شاخص‌هایی که رفتار غلط را تقویت می‌کنند (مثلاً کاهش هزینه به قیمت افت کیفیت)



مفهوم مدیریت عملکرد و جایگاه KPI در آن

مدیریت عملکرد، فرایند هدایت سازمان از برنامه به نتیجه است و KPIها ابزار سنجش این مسیر هستند. KPI نه تنها عددی روی داشبورد، بلکه زبان عملکرد سازمان است؛ زبانی که اگر درست تعریف و به کار گرفته شود، سازمان را به سمت یادگیری، چابکی و تعالی عملکردی هدایت می کند.



اصول رهبری عملیاتی اثربخش



هدف گذاری (GOAL SETTING)

هدف گذاری یعنی تبدیل چشم انداز و استراتژی سازمان به نتایج مشخص، قابل اندازه گیری و زمان دار در سطح واحدها و افراد.
اصول هدف گذاری مؤثر (SMART)

1. S – مشخص (Specific) هدف باید دقیق و واضح باشد.
2. M – قابل اندازه گیری (Measurable) معیار سنجش داشته باشد.
3. A – دست یافتنی (Achievable) با منابع موجود قابل تحقق باشد.
4. R – مرتبط (Relevant) با استراتژی کلان سازمان همراستا باشد.
5. T – زمان دار (Time-bound) بازه زمانی مشخص داشته باشد.



هدف گذاری (GOAL SETTING)

اقدامات کلیدی (Key Actions)

اقدامات کلیدی همان گام‌های عملی و قابل اجرا هستند که رسیدن به هدف را ممکن می‌سازند. هر هدف مؤثر باید با چند اقدام کلیدی پشتیبانی شود.

ویژگی‌های اقدام کلیدی مؤثر:

- مستقیماً به تحقق هدف مرتبط است.
- دارای مسئول مشخص و زمان پایان است.
- قابل پیگیری و ارزیابی پیشرفت است.
- منابع (زمان، بودجه، نفرات) آن مشخص است.



هدف گذاری (GOAL SETTING)

مزیت	توضیح
تمرکز سازمان بر نتایج	همه می دانند چه چیزی مهم تر است و باید روی چه تمرکز کنند.
افزایش هم راستایی تیمی	واحدها و افراد با اهداف سازمان همسو می شوند.
افزایش پاسخگویی (Accountability)	هر فرد در برابر هدف و اقدام خود پاسخگو است.
بهبود ارتباط بین KPI و عملکرد	اهداف به شاخص ها و شاخص ها به اقدامات عملی متصل می شوند.
ایجاد انگیزه در کارکنان	افراد پیشرفت خود را می بینند و از موفقیت ها انرژی می گیرند.
تسهیل کوچینگ عملکرد	اهداف و اقدامات مبنای گفت وگوهای کوچینگ بین مدیر و کارمند می شوند.



نظریه رهبری قبیله‌ای (TRIBAL LEADERSHIP)

این نظریه می‌گوید هر سازمان از مجموعه‌ای از «قبایل» تشکیل شده است — یعنی گروه‌هایی از افراد که با ارزش‌ها، زبان و هویت مشترک با هم کار می‌کنند.

رهبران تأثیرگذار به جای تلاش برای تغییر همه‌چیز از بالا، ابتدا قبیله‌ی خود را می‌سازند و هدایت می‌کنند تا تغییر را از درون سازمان آغاز کنند. اقدامات کلیدی برای ساخت قبیله در مسیر تغییر

1. شناسایی افراد هم‌ارزش و هم‌باور در سازمان و شکل‌دادن یک «هسته وفادار».
 2. تعریف زبان مشترک و داستان قبیله‌ای (مثلاً شعار، ارزش‌ها، هدف).
 3. برگزاری تعاملات معنادار و منظم بین اعضای قبیله (جلسات، چک‌پوینت‌ها، گفتگوهای الهام‌بخش).
 4. تمرکز بر رفتارهای الگوساز تا قبیله به‌صورت طبیعی دیگران را جذب کند.
 5. گسترش تدریجی قبیله از درون به بیرون — از تیم کوچک به واحد، و از واحد به کل سازمان.
- مزایای ساخت قبیله وفادار در مدیریت تغییر

- ایجاد انرژی مثبت و تعهد عمیق نسبت به مأموریت تغییر
- مقاومت کمتر در برابر تحول
- افزایش احساس تعلق و معنا در کار
- رشد فرهنگ خودرهبری و اعتماد
- ایجاد موج الهام‌بخش در سازمان بدون نیاز به اجبار



GEMBA LEADERSHIP- رهبری میدانی

“گمبا” در زبان ژاپنی به معنی محل واقعی کار است.
رهبر عملیاتی مؤثر باید تصمیم‌های خود را در همان جایی بگیرد که ارزش خلق می‌شود — یعنی کف کارخانه.

اقدامات کلیدی

حضور روزانه در خطوط تولید و گفت‌وگو با کارکنان.
مشاهده‌ی مستقیم فرآیندها، شناسایی موانع و اقدام فوری برای رفع آن‌ها.
ارائه بازخورد سریع و تقدیر از پیشنهادهای مؤثر کارکنان.

مزایا

افزایش اعتماد و شفافیت در سازمان.
درک واقعی از مشکلات عملیاتی.
تصمیم‌گیری دقیق‌تر و سریع‌تر.

تمرین

۱. آخرین باری که شخصاً از خط تولید بازدید کردید چه زمانی بود؟
۲. چه مسئله‌ای در آن بازدید مشاهده کردید که قبلاً در گزارش‌ها ندیده بودید؟



جریان روان عملیات (FLOW STRATEGY)

کارخانه‌ای کارآمد است که جریان مواد، اطلاعات و تصمیم‌ها در آن بدون توقف و تأخیر حرکت کند. گلوگاه‌ها، موجودی‌های مازاد و انتظارهای غیرضروری نشانه‌ی اختلال در جریان هستند.

اقدامات کلیدی

ترسیم نقشه جریان ارزش (Value Stream Map)
شناسایی نقاط توقف یا انتظار در فرآیند.
تمرکز بر کاهش زمان مقرر (Lead Time)

مزایا

کاهش اتلاف و هزینه‌ها.
افزایش سرعت تحویل و رضایت مشتری.

تمرین

یک فرآیند تولید را انتخاب کنید و مسیر حرکت مواد از ابتدا تا انتها را روی کاغذ بکشید.
چند مرحله بدون ارزش افزوده در آن می‌بینید؟



تصمیم‌گیری داده‌محور (DATA-DRIVEN LEADERSHIP)

رهبری مؤثر بر پایه‌ی داده و شواهد شکل می‌گیرد، نه بر مبنای حدس یا تجربه‌ی شخصی.

اقدامات کلیدی

- ایجاد داشبورد عملکرد روزانه (تولید، توقف، کیفیت، ایمنی).
- مرور داده‌ها در جلسه‌ی کوتاه صبحگاهی (۱۵ دقیقه).
- تحلیل علت‌ریشه‌ای (Root Cause Analysis) با داده واقعی.

مزایا

- شفافیت تصمیم‌ها.
- کاهش دوباره‌کاری و خطای انسانی.
- تمرکز سازمان بر واقعیت‌های عددی.

تمرین

در بخش خود چه داده‌هایی جمع‌آوری می‌شود که استفاده‌ای از آن‌ها نمی‌کنید؟
چطور می‌توانید از آن‌ها برای تصمیم بهتر بهره ببرید؟



توانمندسازی خط مقدم (EMPOWER THE FRONTLINE)

مفهوم

کارکنان خط مقدم بیشترین تماس را با فرآیند دارند؛ باید اختیار داشته باشند تا مشکلات را در لحظه حل کنند.

اقدامات کلیدی

تعیین سطح اختیارات برای کارگران و سرپرستان.
تشویق به گزارش خطا و پیشنهادهای بهبود.
پاداش برای اقدامات اصلاحی مؤثر.

مزایا

واکنش سریع تر به خطاها.
افزایش انگیزش و احساس مالکیت.
کاهش وابستگی به مدیران برای تصمیمهای جزئی.

تمرین

اگر کارگر شما در لحظه با یک نقص روبه‌رو شود، چقدر اختیار دارد برای حل آن اقدام کند؟
چه چیزی مانع تصمیم‌گیری اوست؟

MAHAN BUSINESS SCHOOL



کیفیت در منبع (BUILT-IN QUALITY)

کیفیت در پایان خط تولید ایجاد نمی‌شود؛ باید از همان مرحله‌ی اول در فرآیند «ساخته» شود.

اقدامات کلیدی

کنترل‌های درون‌فرآیند (In-Process Control)
آموزش کارکنان برای توقف خط در صورت خطا.
استفاده از سیستم‌های ضدخطا (Poka-Yoke)

مزایا

کاهش دوباره‌کاری.
حفظ ثبات کیفیت.
افزایش اعتماد مشتری.

تمرین

آخرین خطایی که در کارخانه شما رخ داد، در چه مرحله‌ای شناسایی شد؟
چطور می‌توانستید آن را زودتر شناسایی کنید؟



چابکی در عملیات (AGILE OPERATIONS)

کارخانه‌های امروز باید بتوانند به سرعت به تغییر سفارش، مواد اولیه یا شرایط بازار واکنش نشان دهند.

اقدامات کلیدی

طراحی خطوط تولید منعطف.
آموزش چندمهارتی کارکنان. (Multi-Skilling)
بازبینی هفتگی برنامه‌ها بر اساس داده‌های جدید.

مزایا

افزایش انعطاف و تاب‌آوری سازمان.
کاهش اتلاف ظرفیت.
رضایت بیشتر مشتریان.

تمرین

در هفته گذشته، چند بار مجبور شدید برنامه تولید را تغییر دهید؟
آیا تیم شما برای این تغییر آماده بود؟



استانداردسازی عملیات (STANDARD WORK)

پایداری عملکرد بدون استانداردسازی ممکن نیست.
استاندارد، زبان مشترک عملیات است.

اقدامات کلیدی

مستندسازی بهترین روش‌های کاری.
بازآموزی منظم کارکنان.
پایش انحراف از استانداردها.

مزایا

ثبات در کیفیت و زمان تولید.
پیش‌بینی پذیری عملکرد.
کاهش وابستگی به افراد خاص.

تمرین

کدام فرآیند در بخش شما بدون مستندات یا روش استاندارد اجرا می‌شود؟
چه خطاهایی از این موضوع ناشی شده است؟



مدیریت دیداری (VISUAL MANAGEMENT)

مدیریت دیداری یکی از ارکان اصلی تفکر ناب (Lean) است که هدف آن قابل مشاهده کردن وضعیت عملکرد، استانداردها و انحرافات در محل کار است. به زبان ساده، در مدیریت دیداری "وضعیت واقعی باید با یک نگاه مشخص باشد". در واقع، مدیریت دیداری به شما کمک می کند تا عملکرد، مشکل و اقدام اصلاحی را ببینید — نه صرفاً در گزارش ها، بلکه در محیط واقعی کار.

اقدامات کلیدی در مدیریت دیداری

- نمایش شاخص های کلیدی عملکرد (KPI Board)
- تابلوهای اقدام اصلاحی (Action Board)
- نقشه جریان ارزش یا گردش کار (Process Map)
- مدیریت دیداری ایمنی (Safety Visuals)
- جلسات دیداری عملکرد (Visual Stand-up Meeting)

مزایا

شفافیت عملکرد
کاهش زمان تصمیم گیری
درگیری بیشتر کارکنان
تقویت پاسخگویی
تسهیل کوچینگ و جلسات مرور عملکرد



هوش هیجانی (EMOTIONAL INTELLIGENCE)

هوش هیجانی یعنی توانایی درک، کنترل و به کارگیری احساسات خود و دیگران برای هدایت مؤثر رفتار، برقراری ارتباط بهتر و تصمیم‌گیری هوشمندانه‌تر در موقعیت‌های کاری. اقدامات کلیدی در توسعه هوش هیجانی مدیران

1. خودآگاهی Self-Awareness

1. بازخوردگیری منظم از همکاران و تیم
2. ثبت احساسات روزانه و تحلیل واکنش‌ها

2. خودمدیریتی Self-Management

1. تمرین مکث پیش از واکنش به بحران
2. استفاده از تکنیک‌های تنفس و ذهن‌آگاهی

3. آگاهی اجتماعی Social Awareness

1. گوش دادن فعال در جلسات
2. مشاهده زبان بدن و نشانه‌های غیرکلامی همکاران

4. مدیریت روابط Relationship Management

1. گفت‌وگوهای باز و شفاف با اعضای تیم
2. تمرکز بر حل تعارض به جای سرزنش

5. همدلی Empathy

1. درک شرایط احساسی دیگران پیش از تصمیم‌گیری
2. توجه به تأثیر تصمیمات مدیریتی بر احساسات کارکنان



جمع بندی

- رهبری عملیاتی مؤثر یعنی ترکیب دانش فنی، حضور میدانی، تحلیل داده، مدیریت دیداری و انگیزش انسانی
 - رهبر موفق عملیات نه تنها جریان تولید را مدیریت می کند، بلکه فرهنگ سازمانی را به سمت یادگیری، نظم و بهبود هدایت می نماید.
 - رهبری عملیات در کارخانه، هنر ایجاد توازن میان کارایی، کیفیت، انسان و تغییر است.
- رهبری که این استراتژی ها را به صورت مستمر اجرا کند، نه تنها عملکرد فنی کارخانه را ارتقا می دهد، بلکه فرهنگی از همکاری، نظم و افتخار شغلی می سازد — همان چیزی که اساس موفقیت پایدار صنعتی است.



معرفی چارچوب OKR

OKR یک چارچوب استراتژیک برای تعیین اهداف و اندازه‌گیری نتایج کلیدی است که ابتدا توسط

اندی گراو (Andy Grove) در شرکت اینتل معرفی شد و سپس توسط شرکت‌های بزرگ مانند گوگل، LinkedIn و

Twitter به کار گرفته شد



اجزای OKR

OKR از دو بخش اصلی تشکیل شده است:

- **اهداف (Objects):** اهداف کیفی و انگیزشی که سازمان یا تیم می‌خواهد به آنها برسد. این اهداف باید واضح، انگیزشی و به‌طور ملموس قابل درک باشند.
- **نتایج کلیدی (Key Results):** شاخص‌های قابل اندازه‌گیری که مشخص می‌کنند چگونه می‌توان به هدف دست یافت. این نتایج باید قابل اندازه‌گیری باشند و نشان‌دهنده پیشرفت در رسیدن به هدف باشند.



اصول و ویژگی‌های OKR

- شفافیت: OKRها باید برای همه اعضای تیم یا سازمان شفاف باشند تا همه در یک مسیر حرکت کنند
- تمرکز: به جای تعیین تعداد زیادی از اهداف، باید بر روی چند هدف اصلی تمرکز کرد تا از پراکندگی منابع جلوگیری شود
- چالش‌برانگیز بودن: اهداف باید به اندازه‌ای چالش‌برانگیز باشند که انگیزه برای رسیدن به آنها افزایش یابد
- قابلیت اندازه‌گیری: نتایج کلیدی باید به‌طور دقیق و با استفاده از داده‌ها قابل اندازه‌گیری باشند
- بازخورد دوره‌ای: OKRها باید به‌طور دوره‌ای ارزیابی و بازبینی شوند تا پیشرفت و عملکرد بررسی شوند



تعیین اهداف (Objectives)

- اهداف باید به طور واضح و مختصر بیان شوند
- اهداف باید انگیزشی و الهام بخش باشند و به گونه ای طراحی شوند که تیم ها را به همکاری و تلاش بیشتر ترغیب کنند
- اهداف باید به طور مستقیم با استراتژی های کلان سازمان هم راستا باشند



تعیین نتایج کلیدی (Key Results)

- هر هدف باید حداقل ۲-۳ نتیجه کلیدی مشخص داشته باشد
- نتایج کلیدی باید قابل اندازه‌گیری باشند، یعنی باید به‌گونه‌ای تعریف شوند که مشخص شود آیا به هدف رسیده‌ایم یا خیر
- نتایج کلیدی باید به‌صورت عددی و قابل سنجش تعیین شوند (مثلاً درصد، زمان، مبلغ مالی و غیره)



چرخه OKR

OKR در یک چرخه مشخص و تکراری اجرا می‌شود. این چرخه شامل مراحل زیر است:

1. **تنظیم OKR:** در ابتدای هر دوره زمانی (مثلاً سه‌ماهه)، اهداف و نتایج کلیدی تعیین می‌شوند
2. **اجرای OKR:** تیم‌ها و افراد شروع به کار بر روی اهداف و نتایج کلیدی می‌کنند
3. **ارزیابی و بررسی عملکرد:** در پایان دوره، نتایج بررسی می‌شوند و درصد دستیابی به اهداف و نتایج کلیدی ارزیابی می‌شود
4. **بازخورد و تنظیم مجدد OKRها:** با توجه به ارزیابی‌ها، OKRهای جدید برای دوره بعدی تنظیم می‌شوند



روش‌های ارزیابی OKR

در پایان هر دوره زمانی، پیشرفت در راستای OKR ارزیابی می‌شود. مقیاس‌های ارزیابی معمولاً به صورت عددی هستند و از ۰ تا ۱۰۰ درصد برای سنجش پیشرفت استفاده می‌شود

- ۰-۶۰ درصد: یعنی پیشرفت در رسیدن به هدف کمتر از حد انتظار بوده است
- ۶۰-۸۰ درصد: یعنی پیشرفت خوب بوده، اما هنوز نیاز به تلاش بیشتری هست
- ۸۰-۱۰۰ درصد: یعنی هدف تقریباً یا کاملاً محقق شده است



مزایای استفاده از OKR

- افزایش تمرکز: OKR کمک می کند تا تمام تلاش ها و منابع بر روی اولویت ها متمرکز شود
- شفافیت در عملکرد: OKR برای همه افراد و تیم ها شفاف است و از این رو به همه می فهماند که چه چیزی برای سازمان مهم است
- انگیزه بخش بودن: اهداف چالش برانگیز انگیزه بیشتری ایجاد می کنند
- افزایش هماهنگی: OKR ها به هم راستایی و هماهنگی میان تیم ها و بخش های مختلف سازمان کمک می کنند
- بررسی دوره ای عملکرد: بازخوردهای دوره ای باعث می شوند که سازمان در طول مسیر بررسی شود و از اشتباهات جلوگیری شود



چالش‌های استفاده از OKR

- تنظیم اهداف واقع‌بینانه: گاهی اوقات ممکن است اهداف آن‌چنان چالش‌برانگیز باشند که محقق شدن آن‌ها دشوار باشد
- نیاز به پیگیری مداوم: اگر OKRها به‌طور مداوم پیگیری نشوند، ممکن است تاثیر خود را از دست بدهند
- درک صحیح از OKR: همه اعضای سازمان باید به‌خوبی درک کنند که OKR چیست و چگونه باید در جهت آن حرکت کنند



استراتژی چیست

- یک چارچوب تحلیلی برای تشخیص فرصت ها و کسب منافع نهفته در آن
- یک چارچوب تحلیلی مبتنی بر قضاوت ها و بینش های شهودی برای پاسخ به مسئله ها
- استراتژی مجموعه ای پویا از انتخاب هاست که با باز تخصیص منابع محدود در جستجوی تاثیرگذاری اساسی بر نتایج

کلیدی عملکرد است

- استراتژی به معنای شناسایی و بهره برداری از منشاهاى سودآوری است

- استراتژی راهکارهایی برای تحقق اهداف است

MAHAN BUSINESS SCHOOL



استراتژی چیست

- استراتژی دو بعد اصلی دارد: ۱- موقعیت یابی (برتر) برای حال ۲- انطباق با آینده
- استراتژی به معنای منطبق کردن منابع و قابلیت های بنگاه با فرصت های به وجود آمده در محیط بیرونی است
- استراتژی منابع و قابلیت های سازمان را با نیاز مشتریان همراستا می کند و در یک مسیر قرار می دهد
- استراتژی ها مجموعه ای پویا از تصمیمات سازگار با ارکان جهت ساز سازمان هستند که با ملاحظات منابع محدود و منافع حداکثری انتخاب می شوند
- استراتژی یک تئوری است با این موضوع که یک کسب و کار چگونه می تواند برای ذی نفعانش ارزش خلق کند.



استراتژی چیست

استراتژی مجموعه ای منسجم از قضاوت‌ها، بینش‌ها، تحلیل‌ها، سیاست‌ها، استدلال‌ها و

اقداماتی است که به چالشی سنگین / مهم / بنیادی... پاسخ می‌دهند



استراتژی چیست

هسته استراتژی شامل سه عنصر مهم است:

- تشخیص

تبیین ذات چالش / قضاوت درباره معانی واقعیت‌ها

- سیاست راهنما / Guiding Policy

رویکرد کلی برای تدوین برنامه‌ها، راهکارها... برای حل مسئله یا غلبه بر چالش

- اقدام منسجم

مجموعه از طرح‌ها و برنامه‌های انتخاب شده که حاصل تصمیماتی سخت، قاطع و دردناک هستند

MAHAN BUSINESS SCHOOL



شناخت چالش

چالش ها سه گونه هستند:

- **چالش انتخاب**

گزینه ها معوم است هنر تشخیص گزینه ارجح وانطباق آن با منابع در اختیار است

- **چالش طراحی**

گزینه های از پیش تعیین شده ای در اختیار نداریم باید گزینه هایی خلق کنیم که متناسب با منابع مان باشد و بیشترین منافع را ایجاد کند

- **چالش پیچیده**

تعریف واضحی از مسئله وجود ندارد، دانش پیشینی برای طراحی و خلق گزینه نداریم و هیچ رابطه علی و معلولی روش بین اقدامات و نتایج وجود ندارد



چارچوب تحلیلی ساختار استراتژی

تشخیص ماهیت موضوعات استراتژیک (مسئله، چالش)

تحلیل مسئله (تهدید-گره) – KSF

تحلیل چالش (فرصت – گلوگاه) – CSF

طراحی گزینه‌های استراتژیک

انتخاب راهکار/ تصمیم

انطباق با منابع و قابلیت‌ها (بازتخصیص منابع)

تدوین و طراحی اقدامات منسجم (اجرا)



چارچوب مفهومی خلق و جاری سازی استراتژی

تشخیص مسئله / چالش

تحلیل CSF/KSF

انطباق با
منابع و قابلیت‌ها

راهکار
استراتژیک

اجرای استراتژی

موقعیت برتر

MAHAN BUSINESS SCHOOL



ماهیت استراتژی

- برنامه (plan)
- شگرد (ploy)
- الگو (pattern)
- جایگاه (position)
- چشم انداز (perspective)



استراتژی در قالب راهکار / تصمیم / انتخاب / طراحی

• اقتباسی

• خلاقانه

قاعده

روی

• پارادایم

جدید

قاعده

شکنی



استراتژی در قالب: راهکار / تصمیم / انتخاب / طراحی

قاعده شکنی

- پارادیم جدید

قاعده روی

- اقتباسی

- خلاقانه



ویژگی‌های استراتژی اثربخش

- تعامل داینامیک با محیط
- مستلزم انتخاب سخت و دشوار
- مستلزم تخصیص منابع
- متمرکز بر دستیابی بر چشم انداز و اهداف
- منعطف، شفاف و مشارکتی
- همگام با تحولات فناوری اطلاعات

سیر تحول استراتژی در عرصه سازمان و مدیریت

مرحله	زمان	اندازه سازمان	وضعیت محیط	نقش مدیر	الگوی اساسی مدیریت و برنامه‌ریزی
۱	دهه ۱۹۵۰ و قبل از آن	کوچک	ایستا	تصمیم‌گیر	بودجه‌بندی (یک ساله)
۲	دهه ۱۹۶۰	متوسط	نسبتاً پویا	خط مشی گذار	برنامه‌ریزی بلندمدت
۳	دهه ۱۹۷۰	بزرگ	پویا	استراتژیست	برنامه‌ریزی استراتژیک
۴	دهه ۱۹۸۰	خیلی بزرگ	خیلی پویا	مدیر استراتژی	مدیریت استراتژیک
۵	دهه ۱۹۹۰	تفاوتی ندارد	خیلی پویا و پیچیده	جهت‌گیری تلفیق و هماهنگی	تفکر استراتژیک
۶	۲۰۰۰ به بعد	تفاوتی ندارد	خیلی پویا و پیچیده	جهت‌گیری ارزش‌آفرینی همه جانبه در اکوسیستم کسب و کار	استراتژی باز



سود/سودآوری/سودآوری/سودآوری

- سود نشان دهنده‌ی موفقیت یا کارآمدی یک کسب و کار یا فعالیت اقتصادی می‌باشد
- سود به زبان ساده، تفاوت بین درآمد و هزینه‌های یک کسب و کار است
- سودآوری توانایی یک شرکت، سازمان یا فرد برای ایجاد سود است
- سودآوری به مجموعه‌ای از اقدامات، استراتژی‌ها و فرآیندهایی اطلاق می‌شود که با هدف افزایش سود یک سازمان یا کسب و کار انجام می‌شود



ارزش- وجه تمایز کسب و کارها

- سود، سودآوری، سودآوری بر پاشنه مفهومی به نام ارزش می چرخند
- کسب و کارها می توانند ارزش هایی متنوع و متفاوت برای مشتریان خود ایجاد کنند
- ارزش ها معمولاً بر اساس نیازهای مشتریان و مزایایی که از محصولات یا خدمات دریافت می کنند تعریف می شوند



انواع و مصادیق ارزش‌ها

ارزش اقتصادی

- کاهش هزینه‌ها: ارائه محصول یا خدماتی که هزینه‌های مشتری را کاهش دهد
- افزایش بهره‌وری: کمک به مشتریان برای استفاده بهتر از منابع و زمان
- قیمت مناسب: ارائه قیمت رقابتی یا ارزش بالاتر نسبت به مبلغ پرداختی مشتری



انواع و مصادیق ارزش‌ها

ارزش عملکردی

- کیفیت بالا: تولید محصولاتی با دوام و عملکرد مطلوب که نیاز مشتری را به‌طور کامل برطرف کند
- نوآوری: ارائه راه‌حل‌های جدید یا فناوری‌های پیشرفته که مشکلات را به شکل مؤثرتری حل می‌کنند
- کاربری ساده: ایجاد محصول یا خدمتی که استفاده از آن آسان و بدون پیچیدگی باشد



انواع و مصادیق ارزش‌ها

ارزش احساسی

- ایجاد حس تعلق: کمک به مشتری برای احساس تعلق به یک جامعه یا گروه (مثلاً برندهای لوکس)
- تجربه مثبت: ایجاد تجربه‌ای جذاب و دلپذیر در تعامل با کسب‌وکار
- تأثیر بر احساسات: ارائه محصولاتی که حس شادی، امنیت یا رضایت را به مشتری القا می‌کند



انواع و مصادیق ارزش‌ها

ارزش اجتماعی

ارتباطات و تعاملات: ایجاد فرصت‌هایی برای ارتباط مشتری با دیگران

اعتبار اجتماعی: ارائه محصولاتی که مشتری را در جامعه برجسته یا معتبرتر نشان دهد

حمایت از مسئولیت اجتماعی: تمرکز بر مسائل محیط زیست، حقوق بشر و...



انواع و مصادیق ارزش‌ها

ارزش زمانی

صرفه‌جویی در زمان: ارائه خدمات یا محصولات که فرآیندها را سریع‌تر و ساده‌تر می‌کنند
دسترسی آسان: فراهم کردن دسترسی سریع و راحت به محصولات یا خدمات



انواع و مصادیق ارزش‌ها

ارزش شخصی‌سازی

سفارشی‌سازی : ارائه خدمات یا محصولات که با نیازها و خواسته‌های خاص مشتری منطبق باشند
انعطاف‌پذیری: توانایی تغییر یا تنظیم محصول بر اساس شرایط خاص مشتری



انواع و مصادیق ارزش‌ها

ارزش سلامتی و ایمنی

بهبود سلامت: ارائه محصولات که به بهبود وضعیت جسمی یا روحی مشتری کمک می‌کنند

افزایش ایمنی: طراحی محصولات که ایمنی مشتریان را تضمین می‌کند



مکانیزم تاثیر ارزش بر سود و سودآوری

افزایش فروش: مشتریان بیشتر و خرید مکرر

کاهش هزینه‌ها: از طریق بهبود کارایی و کاهش هزینه‌های اضافی

ایجاد تمایز: دوری از رقابت‌های صرفاً قیمتی و افزایش توان رقابتی

ایجاد وفاداری بلندمدت: کاهش نرخ از دست دادن مشتریان و افزایش طول عمر آنها

ایجاد ترکیبی از این ارزش‌ها بر اساس شناخت دقیق نیازها و خواسته‌های مشتریان می‌تواند باعث جذب، حفظ و ایجاد وفاداری در مشتریان و متعاقباً باعث سودآوری بیشتر شود

معادله ارزش، هزینه، تمایز

1. Blue Ocean vs. Red Ocean



Key Differences:

1. Market Space	<i>*Existing market spaces</i>	<i>*New market spaces</i>
2. Competition	<i>*Intense competition</i>	<i>*Reduced pressures</i>
3. Value Creation	<i>*Cost leadership or Differentiation</i>	<i>*Cost leadership & Differentiation</i>
4. Customer Base	<i>*Existing customers</i>	<i>*New customers</i>
5. Growth Potential	<i>*Limited growth potential</i>	<i>*More sustainable</i>



ماهیت تمایز

- تمایز ملموس
- تمایز ناملموس



وجوه تمایز

تمایز صرفاً به معنای ارائه یک محصول با ویژگی متفاوت نیست بلکه شامل تمام شئون روابط با مشتریان می شود



شاخص موفقیت در کسب مزیت تمایز

مزیت تمایز وقتی به وجود می‌آید که بنگاه بتواند از تمایز خود، قیمت مازادی نسبت به هزینه‌ای که برای ایجاد تمایز کرده است به دست آورد



عناصر کلیدی پدید آورنده تمایز

- کیفیت
- نوآوری
- برندسازی

عناصر مهم سازنده تمایز، در ارزش پیشنهادی برند مستتر هستند



تولید ارزش و ایجاد تمایز مبتنی بر مدیریت هزینه‌ها

- صرفه جویی ناشی از مقیاس
- صرفه جویی ناشی از یادگیری (مهارت های فردی / روال های سازمانی)
- بکارگیری تکنیک‌های بهینه‌سازی عملیات تولید
- مدیریت هزینه‌های ورودی
- طراحی محصول بازار محور
- بهره برداری کارآمد از منابع و قابلیت‌ها
- کارایی عملیاتی
- یکپارچگی‌های ویژگی محصول



زنجیره ارزش (Value Chain)

زنجیره ارزش (Value Chain) مفهومی است که برای اولین بار توسط مایکل پورتر (Michael Porter) در کتاب "استراتژی رقابتی" (Competitive Strategy) مطرح شد. این مدل به شرح فعالیت‌های داخلی سازمان پرداخته و نشان می‌دهد که چگونه هر فعالیت در فرآیند تولید ارزش افزوده به محصول نهایی یا خدمات می‌کند. زنجیره ارزش شامل تمامی فعالیت‌هایی است که در یک سازمان برای تولید محصول یا ارائه خدمات انجام می‌شود و هر کدام از این فعالیت‌ها می‌توانند موجب ایجاد یا افزایش ارزش در نهایت شوند.



اجزای زنجیره ارزش در مدل پورتر

فعالیت‌های اصلی (Primary Activities)

این فعالیت‌ها به‌طور مستقیم با تولید و تحویل محصول یا خدمت مرتبط هستند:

- ورودی مواد (Inbound Logistics): شامل دریافت، ذخیره‌سازی و مدیریت مواد اولیه و قطعات.
- عملیات (Operations): فرآیندهای تولید کالا یا ارائه خدمات.
- خروجی مواد (Outbound Logistics): شامل ذخیره‌سازی، بسته‌بندی و توزیع محصولات نهایی به مشتریان.
- بازاریابی و فروش (Marketing & Sales): فعالیت‌هایی برای جذب مشتریان و ایجاد تقاضا برای محصول یا خدمت.
- خدمات پس از فروش (Service): ارائه خدمات به مشتری پس از فروش، مانند گارانتی و تعمیرات.



اجزای زنجیره ارزش در مدل پورتر

فعالیت‌های پشتیبانی‌کننده (Support Activities)

این فعالیت‌ها از عملیات اصلی پشتیبانی می‌کنند و به‌طور غیرمستقیم به تولید ارزش کمک می‌کنند:

- زیرساخت‌های سازمانی (Firm Infrastructure): شامل برنامه‌ریزی، مدیریت، مالی، حقوقی و سایر فعالیت‌های اداری.
- مدیریت منابع انسانی (Human Resource Management): جذب، آموزش، و توسعه منابع انسانی.
- توسعه فناوری (Technology Development): شامل تحقیق و توسعه، نوآوری و فناوری‌های جدید.
- تامین و خرید منابع (Procurement): فرایند خرید مواد اولیه، قطعات و خدمات مورد نیاز برای تولید.



چگونگی ایجاد ارزش در زنجیره ارزش

- **هزینه‌ها و کارایی:** هر کدام از مراحل تولید باید به گونه‌ای طراحی شوند که هزینه‌ها کاهش یابد و کارایی افزایش یابد
- **تفاضل ارزش و هزینه:** یک زنجیره ارزش موفق می‌تواند باعث ایجاد تفاضل مثبت بین ارزش افزوده و هزینه‌های هر مرحله شود
- **رقابت:** رقابت سازمان‌ها نه تنها بر اساس قیمت بلکه بر اساس کیفیت، نوآوری و کارایی در هر یک از فعالیت‌های زنجیره ارزش است



تحلیل زنجیره ارزش

برای تحلیل و ارزیابی زنجیره ارزش، سازمان‌ها باید فعالیت‌های مختلف خود را بررسی کنند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند:

- شناخت نقاط قوت: فعالیت‌هایی که ارزش بیشتری ایجاد می‌کنند
- شناسایی نقاط ضعف: فعالیت‌هایی که هزینه‌های بالایی دارند و ارزش کمی تولید می‌کنند
- ارزیابی رقابتی: مقایسه زنجیره ارزش خود با رقبا برای شناسایی فرصت‌های بهبود و ایجاد مزیت رقابتی



کاربرد زنجیره ارزش در صنایع مختلف

- **صنایع تولیدی:** زنجیره ارزش در صنعت تولید به کاهش ضایعات، بهبود فرآیندها و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند
- **صنعت خدمات:** در خدمات مانند هتل‌داری، بیمه، و مشاوره، زنجیره ارزش به ایجاد تجربه مشتری بهتر و ارائه خدمات با کیفیت بالا کمک می‌کند
- **صنعت فناوری و نوآوری:** برای شرکت‌های فناوری، زنجیره ارزش شامل فرآیندهای تحقیق و توسعه، نوآوری در محصولات و خدمات، و تولید با بهره‌وری بالا است



استراتژی‌های ایجاد مزیت رقابتی از طریق زنجیره ارزش

- تمایز: ارائه محصول یا خدماتی که از رقبای موجود متمایز است
- رهبری هزینه: بهینه‌سازی فرآیندها و کاهش هزینه‌ها به گونه‌ای که بتوان قیمت پایین‌تری نسبت به رقبا ارائه داد
- نوآوری: نوآوری در هر مرحله از زنجیره ارزش برای ایجاد ارزش بیشتر و پاسخگویی به نیازهای بازار



مدل شینگو

مدل شینگو یکی از متداول ترین و معتبرترین مدل ها در زمینه بهبود مستمر (Continuous Improvement) و تولید ناب (Lean Manufacturing) است

این مدل توسط شینگو (Shigeo Shingo)، یکی از پیشگامان و مبتکران ژاپنی در حوزه تولید، طراحی شده است

مدل شینگو بیشتر به عنوان یک راهنمای جامع برای بهبود فرآیندها و ارتقای کیفیت در صنایع مختلف شناخته می شود



اصول بنیادین مدل شینگو

- ایجاد فرهنگ بهبود مستمر (Continuous Improvement)
- احترام به افراد (Respect for People)
- حذف ضایعات (Eliminate Waste)
- استانداردسازی (Standardization)
- شایستگی در فرآیندها (Competence in Processes)
- نوآوری و تطبیق با تغییرات
- حل مسئله عمیق (Deep Problem Solving)
- تمرکز بر ارزش برای مشتری (Customer Value Focus)
- بازخورد و خود ارزیابی (Feedback and Self-Assessment)
- ایجاد هم‌راستایی در همه بخش‌ها (Alignment Across Functions)



هفت هدررفت (Seven Wastes) در مدل شینگو

- هدررفت در تولید (Overproduction): تولید بیش از نیاز و تقاضای واقعی مشتری
- هدررفت در انتظار (Waiting): زمان‌هایی که کارکنان یا تجهیزات بدون فعالیت منتظر هستند
- هدررفت در حمل و نقل (Transportation): حمل و نقل غیرضروری مواد یا قطعات
- هدررفت در فرآیند (Processing): انجام فرآیندهایی که به‌طور غیرضروری پیچیده یا تکراری هستند
- هدررفت در موجودی (Inventory): نگهداری موجودی بیش از حد و غیرضروری
- هدررفت در حرکت (Motion): حرکت غیرضروری کارکنان یا ماشین‌آلات
- هدررفت در نقص‌ها (Defects): تولید محصولات معیوب که نیاز به اصلاح دارند



ابزارهای کاربردی مدل شینگو

5S •

Poka-Yoke •

Kanban •

Kaizen •



مراحل پیاده‌سازی مدل شینگو در سازمان‌ها

- آموزش و آگاه‌سازی: آشنایی همه کارکنان با مدل شینگو و اصول آن
- شناسایی هدررفت‌ها: شناسایی و تحلیل هدررفت‌ها در فرآیندهای مختلف
- استفاده از ابزارهای شینگو: پیاده‌سازی ابزارهایی مانند 5S، Kanban، Poka-Yoke و غیره
- ایجاد فرهنگ بهبود مستمر: ایجاد یک فرهنگ سازمانی که به بهبود مستمر فرآیندها توجه کند
- بازخورد و ارزیابی: ارزیابی مداوم فرآیندها و شناسایی زمینه‌های بهبود بیشتر



چالش‌ها و نکات مهم در پیاده‌سازی مدل شینگو

- **مقاومت فرهنگی:** تغییر فرهنگ سازمانی ممکن است با مقاومت کارکنان مواجه شود. برای موفقیت در پیاده‌سازی شینگو، لازم است که همه کارکنان به‌طور فعال در این فرآیند مشارکت کنند
- **نیاز به تعهد مدیریت:** پیاده‌سازی شینگو نیازمند تعهد مدیریت به بهبود مستمر و فراهم آوردن منابع و آموزش‌های لازم است
- **مدیریت تغییر:** باید فرآیندهای مدیریت تغییر به‌درستی طراحی و پیاده‌سازی شوند تا این تغییرات به‌طور مؤثر در سازمان اعمال شوند