

ترجمه استراتژی به عمل، نمونه‌ای از کاربرد QFD پویا با رویکرد نسل سوم روش ارزیابی متوازن

مهدی اکبری^{۱*}، سید سپهر قاضی‌نوری^۲

۱- دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۲- دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: ۸۹/۱۰/۲۲

دریافت: ۸۹/۷/۱۰

چکیده

در راستای نیل به یک سازمان استراتژی محور ایجاد هم‌سویی، تمرکز، فهم و درک مشترک از فرایند ترجمان ارکان جهت‌ساز و راهبردها به عمل، آن‌هم در کلیه سطوح و فرایندهای سازمانی حیاتی می‌باشد. اما مسأله مهم‌تر، چگونگی ارائه یک ترجمان با کیفیت، آن‌هم در پیوستار زمان است. در این مقاله نشان داده می‌شود که چگونه یک شرکت می‌تواند از روش سه مرحله‌ای گسترش عملکرد کیفیت (QFD) با رویکرد نسل سوم روش ارزیابی متوازن (BSC) برای ارتقای کیفیت ترجمه مرحله به مرحله ارکان جهت‌ساز و راهبردهای خود به عمل و الزامات عملیات استفاده کند. همچنین از آنجایی که در این مقاله تأکید بر سطح عملیاتی است و ابتکارات و پروژه‌های ترجمه شده اساس راه‌حل‌ها و برنامه‌های عملیاتی برای تحقق اهداف استراتژیک کنترلی^۱ در یک کسب‌وکار را تشکیل می‌دهند، از این رو رویکردی پویا از روش گسترش عملکرد کیفیت از راه به‌کارگیری داشبوردها^۲ تبیین و تشریح شده است. در انتها مفاهیم ذکرشده با بیان یک مطالعه موردی از کاربرد متدولوژی پیشنهادی ترجمان خانه به خانه راهبردها به عمل در یکی از شرکت‌های فعال در صنعت روغن به‌طور عمیق‌تری مورد توجه قرار داده می‌شوند.

E-mail: akbari.mehdi@gmail.com

*نویسنده مسؤل مقاله:

1. Objective
2. Dashboards



کلیدواژه‌ها: مدیریت راهبرد، روش ارزیابی متوازن، داشبوردها، روش گسترش عملکرد کیفیت، QFD پویا.

۱- مقدمه

در سال‌های اخیر مباحث مدیریت راهبرد و پیاده‌سازی آن در کشورهای مختلف دنیا و نیز در سازمان‌ها و صنایع گوناگون (انتفاعی و غیرانتفاعی) به کمک روش ارزیابی متوازن (BSC) به شایستگی توسعه پیدا کرده است است [۱، صص ۶۱۱-۶۲۳]. اما این پایان کار نبوده و همچنان بعد از توسعه روش ارزیابی متوازن هنوز در زمینه اجرای راهبرد، خطاهای جدی پیرامون برنامه‌ریزی، تخصیص منابع و بودجه، گزارش‌دهی، ارتباطات و بازنگری‌های مدیریت وجود دارد [۲]. عارضه‌یابی سازمان‌ها و صنایع در زمینه کاربرد و استقرار نظام ارزیابی متوازن دو نکته مهم را در ترجمه نامطلوب ارکان جهت‌ساز به الزامات عملیات رهنمود می‌سازد. نکته اول آن‌که تعداد بسیاری از آن‌ها دفتر یا دپارتمانی با مسؤولیت ویژه برای هم‌سوسازی سازمان و کارکنان، ارتباطات استراتژی و درنهایت جاری و ساری ساختن راهبردها ندارند، در نتیجه وجود چنین خلأیی در ساختار مدیریتی بیش‌تر سازمان‌ها و صنایع، فرایندهای مدیریتی در طول واحدهای وظیفه‌ای و واحدهای کسب‌وکار ناهماهنگ می‌شوند [۲؛ ۳]. نکته دوم به فرایند ترجمه ارکان جهت‌ساز به الزامات عملیات با رویکرد روش ارزیابی متوازن مربوط است که با وجود تکامل BSC در بستر زمان و ظهور و بروز سه نسل از آن، نسل سوم روش ارزیابی متوازن، در عین جامعیت ضمن قیاس با سایر نسل‌های آن از کاربرد کم‌تری برخوردار می‌باشد [۴]. نتیجه آن‌که در بیش‌تر طرح‌ها و پروژه‌های استقرار نظام ارزیابی متوازن، از یک‌سو هم‌سویی، هم‌دلی، فهم و درک مشترک از فرایند ترجمان استراتژی به عمل در کلیه فرایندهای سازمانی ظهور و بروز نیافته و از سوی دیگر، کنترل رفتاری، یعنی استخراج و رصد مجموعه‌ای از اهداف، شاخص‌ها و ابتکارات در کانون توجه قرار می‌گیرد؛ حال آن‌که کنترل محتوایی موضوع، یعنی آیا اجرای استراتژی در مسیر صحیح قرار دارد؟ از صفحه رادار پایش و پویش سازمان‌ها و صنایع خارج می‌گردد. در این مقاله به منظور رفع دغدغه‌های موصوف، یعنی چگونگی ارائه ترجمان با کیفیت، آن‌هم در پیوستار زمان از روش "گسترش عملکرد کیفیت" (QFD) که در ترجمان مرحله به

مرحله بسیار مفید عمل می‌کند، استفاده شده است؛ زیرا با توجه به دو بعد کلیدی QFD، یعنی "گروه‌های بین کارکردی" و "فرایند ترجمان" از یک‌سو فرایندهای کلیدی سازمان در مدیریت راهبردها درگیر شده و از سویی دیگر با توسعه و گسترش ویژگی‌ها و کارکردهای "نسل سوم روش ارزیابی متوازن" در قالب ترجمان خانه به خانه، آن‌هم با رویکرد QFD پویا، ترجمان دقیق‌تر و عمیق‌تری از ارکان جهت‌ساز به الزامات عملیات صورت گرفته است که در این صورت شاهد توجه توأمان به دو مقوله کارایی و اثربخشی در عملیاتی ساختن راهبردها خواهیم بود.

از این رو در ادامه مقاله روش ارزیابی متوازن، روش گسترش عملکرد کیفیت و QFD پویا تشریح می‌شود. در بخش بعد متدولوژی ترجمه ارکان جهت‌ساز و راهبردها به الزامات عملیات با رویکردی پویا از روش سه مرحله‌ای گسترش عملکرد کیفیت و با استفاده از نسل سوم روش ارزیابی متوازن بیان می‌شود.

در بخش پایانی نیز یک مطالعه موردی از کاربرد متدولوژی پیشنهادی در یکی از شرکت‌های فعال در صنعت روغن بیان شده است که در انتها مفاهیم نتیجه‌گیری ما برای مدیران و پژوهشگران خلاصه می‌شود.

۲- مرور ادبیات

۲-۱- روش ارزیابی متوازن^۱

با توجه به نارسایی روش‌های ارزیابی عملکرد سنتی مبتنی بر سنجه‌های مالی که نگرش متوازی از عوامل کلیدی موفقیت در سازمان را جلوه‌گر نبوده و اصولاً بر کمی کردن فعالیت‌های انجام شده گذشته متمرکز بوده است؛ [۵، صص ۱۷۹-۱۸۸؛ ۶، صص ۴۶۹-۴۷۷؛ ۷، صص ۳۵۱-۳۶۶] مدیران ارشد سازمان‌ها را بر آن داشت تا در جستجوی راه‌حلی برای به‌دست آوردن اطمینان از تحقق و اجرای مقاصد خود باشند. در چنین شرایطی روش ارزیابی متوازن (BSC) به عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد که علاوه بر شاخص‌های مالی از شاخص‌هایی غیرمالی در سه منظر مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد برای ارزیابی متوازن سازمان‌ها و صنایع استفاده می‌کرد؛ معرفی شد [۸؛ ۹، صص ۷۱-۷۹].

1. Balanced scorecard



اما این پایان کار نبود و نسل اول روش ارزیابی متوازن در بستر زمان توسعه و تکامل یافت. در فاصله سال‌های ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۶ با بهره‌گیری از روش ارزیابی متوازن در کنترل تحقق ارکان جهت‌ساز و اجرای راهبردها و به تبع آن تبیین و تشریح مفهوم اهداف استراتژیک^۱ منتج از عبارات استراتژی [۱۰]، برقراری روابط علت و معلولی بین معیارها و اهداف استراتژیک و ترسیم نقشه استراتژی^۲ [۱۱؛ ۱۲]، نسل دوم BSC نه تنها به عنوان یک ابزار نیرومند برای ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان ابزاری برای تحقق استراتژی به جامعه مدیریت ارائه شد [۱۳؛ ۱۴].

در ادامه سیر تکاملی روش ارزیابی متوازن با هدف تقویت خصوصیات مربوط به نسل دوم BSC، نسل سوم روش ارزیابی متوازن نیز با بهره‌گیری از مفهوم "عبارات مقصد"^۳ و نیز جایگزینی دیدگاه نتایج^۴ و توانمندسازها^۵ به جای مناظر چهارگانه کلاسیک BSC توسعه یافت [۱؛ ۱۵]. به این ترتیب می‌توان گفت که روش ارزیابی متوازن در بستر زمان تکامل یافته است و در قیاس با روش کلاسیک BSC، در ترجمه ارکان جهت‌ساز به الزامات عملیات و نیز پایش و پویس میزان و نحوه اجرای راهبردها بهتر و جامع‌تر عمل می‌کند.

۲-۲- روش گسترش عملکرد کیفیت (QFD)

روش گسترش عملکرد کیفیت (QFD) در اواخر دهه شصت و اوایل دهه هفتاد به وسیله پروفیسور یوجی آکائو^۱ در ژاپن پدید آمد [۱۶، صص ۹-۱۴]. QFD به شرکت‌ها کمک می‌کند تا مصالحه‌ای کلیدی بین آنچه مشتریان می‌خواهند و آنچه شرکت استطاعت برآورده ساختن آن را دارد، برقرار سازد؛ به طوری که با متمرکز ساختن تلاش روی آنچه که مشتری و شرکت را بیش‌تر راضی می‌کند، زمان کم‌تری برای طراحی مجدد و اصلاح محصول یا فرایند صرف شود [۱۷، صص ۴۱-۵۴؛ ۱۸، صص ۱۱-۲۸؛ ۱۹، صص ۲۱-۳۳]. پیتمن^۶ سه بعد کلیدی برای QFD عنوان می‌کند که شامل تیم بین کارکردی^۷ (چندوظیفه‌ای) QFD، فرایند QFD و

1. Objective
2. Strategy map
3. Destination statement
4. Outcome
5. Activity
6. Yoji Akao
7. Pitman
8. Cross - functional

در نهایت نمایش نموداری که فرایند را راهنمایی می‌کند؛ می‌باشد [۲۰، صص ۶۳-۷۲]. همه داده‌های حاصل از تعامل سه بعد مذکور روی یک نمودار گرافیکی به نام "خانه کیفیت" جمع و تلخیص می‌شود. خانه کیفیت نوعی نقشه فرضی است که وسیله ارتباطات و طرح‌ریزی عملکرد داخلی را فراهم می‌سازد [۲۱، صص ۶۳-۷۳] که می‌توان حسب نیاز با استفاده از خانه‌های متعدد کیفیت فرایند را ادامه داد و ترجمان عمیق‌تر و عملیاتی‌تری را ارائه کرد [۲۲، صص ۱۱۰-۱۳۲].

۲-۳- QFD پویا

با توجه به تمامی آنچه که در QFD سنتی بیان شد، باید عنوان کرد که رویکرد QFD سنتی هرچند گامی ضروری است ولی در ارائه دیدگاهی شایسته، کلی‌نگر و پویا از خواسته‌های مشتری روی عناصر زنجیره ارزش موفق نیست [۲۳، صص ۲۵-۳۷]؛ به عبارت دیگر، QFDها در رویکرد سنتی همانند عکس‌های فوری در یک لحظه از زمان و معمولاً در آغاز محصول یا طرح اولیه هستند. از این رو داشتن یک بینش کلی‌نگر و بلندمدت‌تر به منظور به‌روز ساختن QFDها، آن‌هم براساس ویژگی‌هایی که برای مشتری مهم هستند؛ بسیار مطلوب است. پس مسأله‌ای که باقی می‌ماند این است که چگونه می‌توان فاصله ایجاد شده بر اثر به‌کارگیری QFD سنتی ایستا را کاهش داد؟ در پاسخ باید بیان داشت: QFD پویا؛ به عبارت بهتر با ایجاد یک چرخه بازخور از مشتریان به تولیدکنندگان، طراحان، تأمین‌کنندگان و خدمات پس از فروش، شرکت این فرصت را برای پایش نبض متغیر مشتری و در نتیجه تنظیم خوب و دائم پارامترهای فرایند و محصولات مهم به‌دست می‌آورد. مرور ادبیات این حوزه استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مکملی را برای پایش نبض متغیر مشتری، پیشنهاد کرده‌اند که از آن جمله می‌توان به ترکیب QFD با کنترل فرایند آماری (SPC) اشاره کرد [۲۳، صص ۲۵-۳۷].

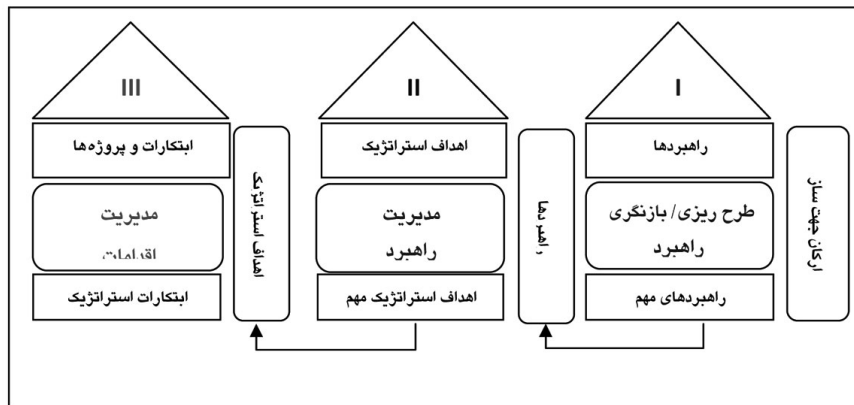
از آن جایی که در این مقاله رویکردی پویا از گسترش عملکرد کیفیت را در مقوله مدیریت راهبردها به منظور بررسی اثربخش بودن ترجمان خانه به خانه در تحقق اهداف استراتژیک مورد استفاده قرار خواهیم داد؛ از این رو در این مقاله ترکیب QFD با داشبوردها پیشنهاد شده است که در ادامه متدولوژی سه مرحله‌ای ترجمان مرحله به مرحله ارکان جهت‌ساز به الزامات عملیات



در قالب QFD پویا شرح داده خواهد شد.

۳- متدولوژی ترجمان خانه به خانه

روش گسترش عملکرد کیفیت (QFD) به منظور دنبال کردن خواسته‌های مشتری از آغاز طرح‌ریزی محصول تا جزئی‌ترین دستورات در سطح عملیاتی، ساختاری به هم پیوسته را برای مرتبط ساختن نتایج و ابزارها در هر مرحله به کار می‌گیرد. در واقع بیش‌تر کاربرد روش چهار مرحله‌ای QFD با رویکرد صنعتی می‌باشد. اما با این وجود مرور ادبیات این حوزه، کاربرد روش گسترش عملکرد کیفیت با رویکرد خدماتی را در حوزه‌هایی نظیر بهبود کیفیت آموزش، بهبود تدوین استراتژی و نظایر آن آشکار می‌سازد [۱۷، صص ۴۱-۵۴؛ ۲۰، صص ۶۳-۷۲؛ ۲۴، صص ۶۰۴-۶۱۲؛ ۲۵، صص ۵۳۳-۵۴۳؛ ۲۶، صص ۵۱-۵۲؛ ۲۷]. با توجه به این‌که کاربرد QFD در خدمات، بخش جدیدی از مهندسی کیفیت به شمار می‌آید؛ در این صورت معادل‌سازی کلمات، انتقال مفاهیم و هم‌چنین سازگارسازی مطالب تخصصی با ویژگی‌های خدمت، مستلزم ظرافت‌های خاصی است. از این رو استفاده از روش گسترش عملکرد کیفیت در ترجمان خانه به خانه ارکان جهت‌ساز به الزامات عملیات، نیازمند برخی تعدیلات و تنظیمات است. برای این منظور، روش سه مرحله‌ای QFD برای ترجمان مرحله به مرحله ارکان جهت‌ساز به الزامات عملیات در نظر گرفته شده است. شکل ۱ الگوی سازگار شده سه مرحله‌ای QFD را نشان می‌دهد که مراحل آن شامل ۱- طرح‌ریزی / بازنگری استراتژی؛ ۲- مدیریت راهبرد و ۳- مدیریت اقدامات می‌باشد که در ادامه گام‌های لازم برای تکوین و توسعه متدولوژی موصوف در یک ساختار سیستماتیک به صورت تفصیلی بیان می‌شود.



شکل ۱ روش سه مرحله‌ای QFD در مدیریت راهبردها

۳-۱- مرحله مقدماتی: تعیین گروه‌های کاری اصلی

تیم عبارت است از تعداد اندکی از افراد با مهارت‌های مکمل یکدیگر که متعهد به یک کار، اهداف عملکردی و رویکرد مشترک هستند که در برابر آن، خود را متقابلاً مسؤول می‌دانند. کلید انتخاب تعداد افراد مناسب برای تشکیل تیم در گستره و حوزه‌های مختلف سازمانی - که انتظار می‌رود از نظام مدیریت راهبرد استفاده کنند - نهفته است.

۳-۲- مرحله اول: طرح‌ریزی / بازنگری استراتژی

۳-۲-۱- گام اول: گروه‌بندی عبارات ارکان جهت‌ساز در وصف دیدگاه نتایج (مناظر مالی

و مشتری) و تبدیل آن به اهداف استراتژیک کنترلی

همان طوری که در تبیین و تشریح روش ارزیابی متوازن، به‌خصوص نسل سوم آن عنوان شد؛ به منظور اعتباربخشی به راهبردها و فرایند مدیریت راهبرد، باید عبارات مقصد که شرح بلندمدت کمی و بند بند شده ارکان جهت‌ساز است، استخراج شود. از این رو در این قسمت متن بیانیه چشم‌انداز و مأموریت به دقت مطالعه و عبارات مهم آن - که مربوط به دو منظر مالی و مشتری است - در قالب پاسخ به دو سؤال ذیل گروه‌بندی و استخراج می‌شود.

۱- با تحقق مأموریت و چشم‌انداز از طریق راهبردها، ذینفعان و سهام‌داران (منظر مالی)



چه تغییری را در خود احساس خواهند کرد؟

۲- با تحقق مأموریت و چشم‌انداز از طریق راهبردها، مشتریان (منظر مشتری) از نگاه

ذینفعان و سهام‌داران چه تغییری خواهند کرد؟

در ادامه گروه‌بندی، عبارات ارکان جهت‌ساز در وصف مناظر مالی و مشتری باید به

اهداف استراتژیک کنترلی^۱ تبدیل شوند. به این ترتیب "چه چیزها" در اولین خانه کیفیت

به‌طور شفاف مشخص می‌گردند.

۳-۲-۲- گام دوم: تدوین یا بازنگری و اولویت‌بندی راهبردها و مضامین استراتژیک

در این قسمت "چگونه‌ها"ی خانه اول که همان راهبردها و مضامین استراتژیک می‌باشند؛ با

توجه به "چه چیزها" تدوین و یا به عبارت بهتر بازنگری می‌شوند. به این ترتیب اولین خانه

کیفیت تکمیل می‌شود و با برقراری ماتریس روابط بین "چه چیزها"^۲ و "چگونه‌ها"^۳ در قالب

تکنیک گروه اسمی، درجه اهمیت راهبردها و مضامین استراتژیک انجام و مصالحه برقرار

می‌گردد. نکته حایز اهمیت آن‌که مضامین استراتژیک شرکت از طریق دو منظر فرایندهای

داخلی و یادگیری و رشد به عنوان "توانمندسازها"ی شرکت، عملیاتی و منتج به تحقق اهداف

مناظر مالی و مشتری به عنوان "نتایج" شرکت خواهند شد.

شایان ذکر است که در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌ها به منظور انتخاب و اولویت‌بندی

راهبردها نیز می‌توان از روش گسترش عملکرد کیفیت (QFD) و ترکیب آن با ماتریس

SWOT و روش BSC بهره گرفت [۲۷].

۳-۳- مرحله دوم: مدیریت راهبرد

۳-۳-۱- گام سوم: تعیین "چه چیزها"ی خانه دوم کیفیت

در اصول ترجمان خانه به خانه، "چگونه‌ها"ی اولویت‌بندی شده خانه اول کیفیت، به‌عنوان

"چه چیزها"ی خانه دوم قرار می‌گیرند. از این رو راهبردها و مضامین استراتژیک موزون و

1. Objective

2. Whats

3. Hows

اولویت‌بندی شده که نتیجه ماتریس روابط خانه اول کیفیت می‌باشند، به عنوان "چه چیزها"ی خانه دوم در نظر گرفته می‌شوند.

۳-۲-۳- گام چهارم: تعیین و اولویت‌بندی اهداف استراتژیک فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد

در این مرحله اهداف مستتر در راهبردها و مضامین استراتژیک شناسایی و به عنوان اهداف استراتژیک کنترلی در مناظر فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد قرار می‌گیرند. از آن جایی که اهداف استراتژیک کنترلی مناظر فرایندها و یادگیری و رشد به عنوان توانمندساز^۱ در این ترجمان محسوب می‌شوند که نتایج^۲ آن را در مناظر مالی و مشتری می‌توان یافت، از این رو تعیین و تدوین صحیح اهداف استراتژیک این مناظر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در راستای تحقق این مهم، تعیین و مشارکت تیم‌های کاری از فرایندهای مختلف سازمانی، براساس زنجیره ارزش پورتر شامل فرایندهای اصلی (فرایندهای عملیاتی - خدماتی، مشتری، نوآوری و اجتماعی - قانونی) و فرایندهای پشتیبانی (منابع انسانی، منابع اطلاعاتی، منابع سازمانی) به همراه مستندات ISO هر یک از فرایندهای موصوف که دربرگیرنده ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌ها می‌باشد؛ در پربار و بامعنا شدن تدوین اهداف استراتژیک کنترلی و نیز ایجاد تمرکز و هم‌سویی سازمانی نقشی بسیار حایز اهمیت خواهد داشت [۲۸:۱۴؛۴:۳]. به این ترتیب "چگونه‌ها"ی خانه دوم کیفیت با عنوان مدیریت راهبرد مشخص و تکمیل می‌شود. با پشت سر گذاشتن مراحل اول و دوم موصوف، کلیه اهداف استراتژیک کنترلی مناظر چهارگانه BSC مشخص شده است که در این صورت می‌توان اقدام به ترسیم نقشه استراتژی شرکت کرد [۲۹].

۳-۴- مرحله سوم: مدیریت اقدامات

۳-۴-۱- گام پنجم: تعیین "چه چیزها"ی خانه سوم کیفیت

در این قسمت اهداف استراتژیک کنترلی موزون و اولویت‌بندی شده دیدگاه توانمندسازها، یعنی مناظر فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد که خروجی مرحله دوم می‌باشند، به‌عنوان "چه چیزها"ی خانه سوم کیفیت با عنوان مدیریت اقدامات تعیین می‌شوند.

1. Activity
2. Outcome



۳-۴-۲- گام ششم: تعیین و اولویت‌بندی ابتکارات و پروژه‌ها

در این گام ابتکارات^۱، پروژه‌ها و طرح‌هایی که باید به اجرا در آید تا اهداف استراتژیک کنترلی مناظر فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد محقق شود (کارایی) و به تبع آن اهداف مناظر مالی و مشتری به نتیجه دست پیدا کند (اثربخشی)؛ از طریق اتاق‌های فکر تخصصی گروه‌های کاری تیم QFD تعیین می‌شود. به این ترتیب "چگونه‌ها"ی خانه سوم کیفیت نیز مشخص شده و با شکل‌دهی ماتریس روابط بین اهداف استراتژیک کنترلی و ابتکارات و پروژه‌های شناسایی شده می‌توان پروژه‌ها و طرح‌های اولویت‌دار را انتخاب و با تعیین سبب پروژه‌ها^۲ و اختصاص منابع لازم آن‌ها را اجرایی کرد.

به منظور برقراری ماتریس روابط خانه‌های کیفیت اشاره شده در متدولوژی ترجمان خانه به خانه، از درجه روابط قوی (۹ امتیاز را در بر می‌گیرد که علامت آن \odot است)، متوسط (۳ امتیاز را در بر می‌گیرد که علامت آن \circ است) و ضعیف (۱ امتیاز را در بر می‌گیرد که علامت آن \triangle است) [۶، صص ۴۶۹-۴۷۷؛ ۲۶، صص ۵۱-۵۲] و در قالب تکنیک گروه اسمی استفاده شده است که مکانیسم محاسبه درجه اهمیت (وزن) سطرها و ستون‌های هر یک از خانه‌های کیفیت، در قالب مطالعه موردی نشان داده شده است.

۳-۵- مرحله چهارم: ترکیب روش گسترش عملکرد کیفیت با داشبوردها (QFD پویا)

بدیهی است با توجه به تغییر پارادایم‌های محیطی تأثیرگذار بر مسیر حرکتی سازمان‌ها و صنایع، رصد شاخص‌ها، اهداف کمی، پروژه‌ها و ابتکارات اجرایی که با توجه به روش ارزیابی متوازن در مقطعی از زمان مدون شده است، در تصمیم‌گیری برای نیل به موفقیت کافی نباشد. از این رو لازم است تا به تناوب، این پایش و پویش که "آیا شاخص‌ها، اهداف کمی، پروژه‌ها و ابتکارات درست انتخاب شده‌اند؟" و "آیا شاخص‌ها و اهداف کمی اندازه‌گیری شده، پروژه‌ها و ابتکارات درحال اجرا و یا خاتمه یافته، هنوز روایی و پایایی داشته و تأثیر مثبت بر تحقق ارکان جهت‌ساز داشته‌اند؟" صورت پذیرد.

1. Initiative
2. Project portfolio

در مقاله حاضر در راستای رفع این دغدغه از رویکرد QFD پویا استفاده شده است؛ به عبارت دیگر در متدولوژی پیشنهادی ترجمان خانه به خانه از داشبوردها که وضعیت تحقق شاخص‌های اهداف استراتژیک کنترلی را نمایش می‌دهند؛ بهره گرفته شده است. داشبوردها در واقع میزان تحقق مقدار کمی یا کیفی اهداف استراتژیک 'مناظر چهارگانه' روش ارزیابی متوازن را نسبت به برنامه پیش‌بینی شده در یک طیف عملکردی قرمز (ضعیف)، زرد (متوسط) و سبز (قوی) نشان می‌دهند. پایش و پویا مستمر روایی و پایایی ابتکارات و پروژه‌های اجرایی با وضعیت داشبوردهای دیدگاه توانمندسازها و به تبع آن، آنالیز روایی و پایایی داشبوردهای دیدگاه توانمندسازها با وضعیت داشبوردهای دیدگاه نتایج و درنهایت ویرایش شاخص‌ها، اهداف کمی، دسته‌بندی طیف قرمز تا سبز داشبوردها و در آخر پروژه‌ها و ابتکارات اجرایی، حسب نیاز، ترجمان ارکان جهت‌ساز به الزامات عملیات را در پیوستار زمان معنادار می‌کند.

در ادامه به منظور تبیین و تشریح بیش‌تر متدولوژی پیشنهادی مقاله حاضر، نتایج حاصل از به‌کارگیری متدولوژی تبیین و تشریح شده در یکی از شرکت‌های فعال در صنعت روغن کشور در قالب مطالعه موردی نشان داده شده است.

۴- مطالعه موردی

به منظور شرح و بسط متدولوژی ترجمان مرحله به مرحله ارکان جهت‌ساز به الزامات عملیات، یکی از شرکت‌های فعال ایرانی در صنعت روغن کشور به عنوان پایلوت انتخاب شد، سپس با تشکیل تیم خبره‌ای از مدیرعامل، مدیران ارشد و کارشناسان ستاد شرکت (با شرط حداقل تحصیلات لیسانس و حداقل ۵ سال سابقه کار)، رؤسای واحدهای تولیدی و کارخانجات تابعه، مدیران و سرپرستان واحدهای مختلف کارخانجات (با شرط حداقل تحصیلات فوق دیپلم و حداقل ۱۰ سال سابقه کار) تسکیل شد و در ادامه مرحله مقدماتی متدولوژی پیشنهادی مقاله حاضر، یعنی شکل‌دهی گروه‌های کاری اصلی انجام شد که در ادامه سایر مراحل و نتایج حاصل شده به تفصیل نشان داده شده است.

شایان ذکر است که ۳۰ نفر از کارکنان خبره شرکت براساس "اصل همه شماری" [۳۰] و با توجه به



مهدی اکبری و همکار ————— ترجمه استراتژی به عمل، نمونه‌ای از...

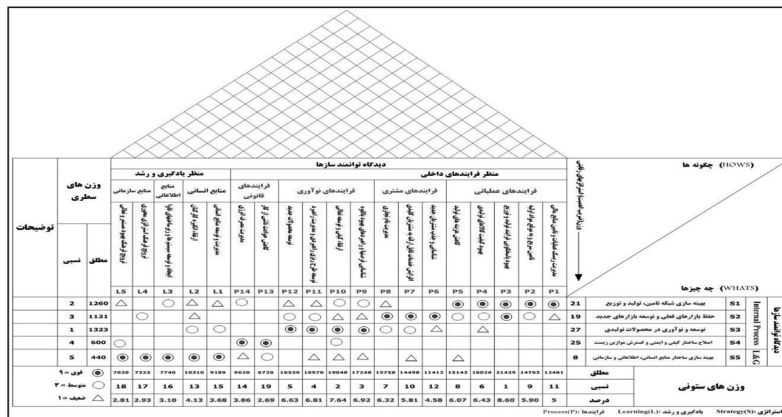
معیارهای مذکور در سطوح مختلف عالی، میانی و عملیاتی در قالب یک کارگاه سه روزه و در راستای تهیه و تدوین برنامه پنج ساله شرکت، متدولوژی پیشنهادی ترجمان خانه به خانه ارکان جهت‌ساز به الزامات عملیات را به کار بستند که با توجه به نتایج به دست آمده، امید آن می‌رود که شرکت مورد مطالعه در پایان برنامه پنج ساله به یکی از سه شرکت برتر در صنعت روغن کشور مبدل شود.

نتایج حاصل از ترجمان خانه به خانه متدولوژی پیشنهادی در قالب سه خانه کیفیت "طرح‌ریزی یا بازنگری استراتژی"، "مدیریت راهبردها" و "مدیریت اقدامات" در شکل‌های (۴،۳،۲) نشان داده شده است. از آن جایی که در مطالعه موردی مقاله حاضر، تعداد مضامین استراتژیک شرکت (چگونه‌های خانه اول) و اهداف استراتژیک کنترلی (چگونه‌های خانه دوم) قابل مدیریت بودند، از این رو همه مضامین استراتژیک و اهداف استراتژیک کنترلی برای شکل‌دهی "چه چیزها" و ترجمه بیشتر به "چگونه‌ها"ی خانه‌های بعدی کیفیت انتخاب شدند.

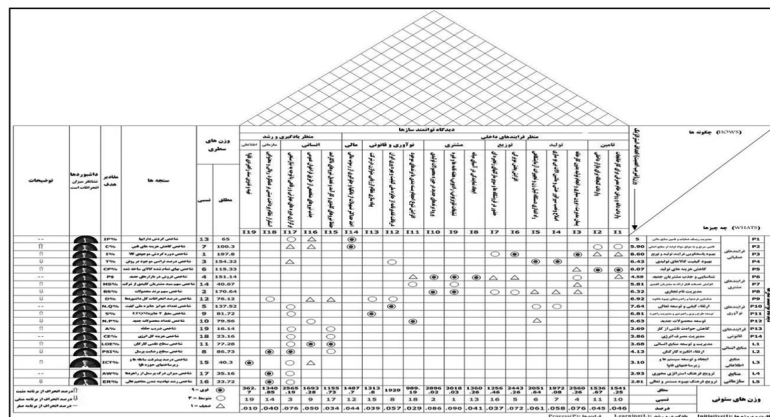
چگونه‌ها (HOWS)		دیدگاه توانمند سازها					وزن های سطر	مقادیر هدف	توضیحات
		منظر فرایندهای داخلی							
		S5	S4	S3	S2	S1			
F1	افزایش سودآوری	○	○	○	○	20	شاخص حاشیه سود	P%	
F2	افزایش فرصتهای درآمدی	○	○	○	○	17	شاخص فروش	S \$	
F3	افزایش بهره گیری از داراییها	○	○	○	○	15	شاخص بازده داراییها	Y%	
F4	کاهش استراتژیک هزینه ها	○	○	○	○	16	شاخص بهای تمام شده	C%	
C1	توسعه برند شرکت	○	○	○	○	15	شاخص سهم بازار	M%	
C2	ارتقاء سطح رضایت مشتریان	○	○	○	○	17	شاخص رضایت مشتریان	C%	
وزن های ستونی		مطلق					6475	توی = ۹	
		نسبی					3	متوسط = ۳	
		درصد					21	ضعیف = 1	
		2412	7984	8488	5781	6475	* محاسبه وزن سطر: افزایش سود آوری: $100 \times (1+3) = 20 \times (1+3+1) = 20 \times 4 = 80$ * محاسبه وزن ستونی: هزینه سازی شبکه تامین، تولید و توزیع: $6475 = (9 \times 284) + (3 \times 208) + (3 \times 180) + (9 \times 100) + (1 \times 459)$		

شکل ۲ خانه اول کیفیت ترجمان مرحله به مرحله ارکان جهت‌ساز به عمل ، "تدوین/ بازنگری راهبرد"

به این ترتیب با تکمیل روش سه مرحله‌ای کیفیت و کاربرد رویکرد QFD پویا در خانه‌های اول و سوم کیفیت از طریق داشبوردها، ترجمان خانه به خانه ارکان جهت‌ساز شرکت به الزامات عملیات انجام که به تناسب در سطوح مختلف سازمانی قابل فهم، درک و عملیاتی شدن خواهد بود.



شکل ۳ خانه سوم کیفیت ترجمان مرحله به مرحله ارکان جهت‌ساز به عمل، "مدیریت راهبرد"



شکل ۴ خانه سوم کیفیت ترجمان مرحله به مرحله ارکان جهت‌ساز به عمل، "مدیریت اقدامات"



۵- نتیجه‌گیری

ترکیب روش گسترش عملکرد کیفیت و روش ارزیابی متوازن در قالب روش سه مرحله‌ای سازگار شده QFD شامل "طرح‌ریزی/بازنگری استراتژی"، "مدیریت راهبردها" و "مدیریت اقدامات"، با توجه به کارکردها و ویژگی‌های منحصر به فرد هر یک از ابزارهای موصوف موجب شد تا استراتژی در فرایندهای کلیدی سازمانی، جاری و ساری شده و فرایندهای موصوف در طول سطوح عالی سازمان هماهنگ و همسو شوند. ترجمان خانه به خانه- که در این مقاله با رویکردی پویا از QFD از طریق داشبوردها توصیف شد- به ابزاری تصمیم‌یار با گستره استراتژیک وسیع‌تر تبدیل گردید که در این صورت با مهندسی مجدد شاخص‌ها و ابتکاراتی که از هماهنگی استراتژیک با وضعیت داشبوردها برخوردار نیستند، کیفیت ترجمه عملیاتی راهبردها را در پیوستار زمان ارتقا می‌بخشد.

اگر چه راهبردها، اهداف استراتژیک کنترلی و ابتکارات و الزامات عملیات مطالعه موردی مقاله حاضر، بسیار موشکافانه تهیه و بازنگری می‌شوند؛ با این حال ضعف و نقصان در تکمیل ماتریس روابط QFD که متأثر از دشواری تعیین درجه روابط بین "چه چیزها" و "چگونه‌ها" در قالب مقیاس کمی "۹-۳-۱" می‌باشد؛ می‌تواند تلاش‌های رتبه‌دهی و اولویت‌بندی صحیح را در ترجمان خانه به خانه خدشه‌دار کند. از این رو استفاده از منطق فازی در فرایند QFD با رویکردهای متفاوت نظیر تلفیق مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره گروهی (ME-MCDM) با روش گسترش عملکرد کیفیت و نظایر آن برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود.

۶- منابع

- [1] Lawrie G., Cobbold I.; "Third generation balanced scorecard: Evolution of an effective strategic control tool"; *International Journal Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No.7: 611-623, 2004.
- [2] Kaplan R. S., Norton D. P. ; "Office of strategy management (OSM)"; *Strategic Finance*, October 2005.
- [3] Kaplan R. S., Norton D. P. ; "Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies"; HBS Press, Boston, MA, 2006.

- [4] Porter M. E. ;"Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors with an introduction"; New York: Free Press, 1998.
- [5] Amaratunga D., Baldry D., Sarshar M. ;"Process improvement through performance measurement: The balanced scorecard methodology"; *Work Study*, Vol.50, No.5: 179-188, 2001.
- [6] KO Andrew Sail On, Lee S.F. ;"Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong"; *Managerial Auditing Journal*, 15/9: 469-477, 2000.
- [7] Prastacos G. P., Papalexandris A. , Ioannon G. ;"Implementing the balanced scorecard in Greece: A software firm's experience"; *Long Range Planning*37: 351-366, 2004.
- [8] Cobbold I. C. , Lawrie G.J.G. ;"The development of the balanced scorecard as a strategic management tool"; *Proceeding of PMA 2002*, Boston, MA, May 2002.
- [9] Kaplan R. S., Norton D. P. ;"The balanced scorecard: Measures that drive performance"; *Harvard Business Review*: 71-79, 1992.
- [10] Kaplan, R. S. Norton D. P.;"Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, September/October, 1993.
- [11] Kaplan R. S., Norton D. P. ;"Linking the balanced scorecard to strategy"; *California Management Review*, Vol. 39, No.1,1996a.
- [12] Kaplan R. S., Norton D. P.;"Translation strategy into action"; HBR Press, Boston, MA, 1996b.
- [13] Kaplan R. S., Norton D. P. ;"The strategy focused organization"; HBR Press, Boston, MA, 2000.
- [14] Niven, Paul R. ;"Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results", John Wiley,2002.
- [15] 2GC web site (cited 14 JUNE 2009), Available from [URL:http:// w.w.w .2gc .co.uk](http://w.w.w.2gc.co.uk).
- [16] Akao Y. ;"New product development and quality assurance: System of QFD,

- standardization and quality control"; Japan Standard Association, Vol.25, No.4: 9-14, 1972.
- [17] Lam Kokin, Zhao Xiande ;"An application of quality deployment to improve the quality of teaching"; *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.15, Issue: 4: 41-54, 1998.
- [18] Bouchereau V., Rowlands H. ;"Methods and techniques to help quality function deployment (QFD)"; *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.11, Issue: 4: 11-28, 2000.
- [19] Shen X.X., Tan K.C., Xie M.;"Benchmarking in QFD for quality improvement"; *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7, Issue: 4: 21-33, 2000.
- [20] Pitman G., Motwani J., Kumar A. , Chun Hung C.; "QFD application in an educational setting Pilot field study"; *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, Issue: 6 : 63-72, 1995.
- [21] Hauser J.R , Clausing, D.P. ;"The house of quality"; *Harvard Business Review*, May – June: 63-72, 1988.
- [22] Kahraman C., Etay T. , Buyukozkan, Gulcin ;"A fuzzy optimization model for QFD planning process using analytic network approach"; *European Journal of Operational Research*:110-132, 2004.
- [23] Adiano C., Roth A. V. ;"Beyond the house of quality: Dynamic QFD"; *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 1, Issue: 1: 25-37, 1994.
- [24] Lee S.F., Lo K.K. ;"e-Enterprise and management course development using strategy formulation framework for vocational education"; *Journal of Material Processing Technology*139: 604-612, 2003.
- [25] Ip, Y.K., Koo, L.C. ;"BSQ strategic formulation framework: A hybrid of balanced scorecard, SWOT Analysis and quality function deployment"; *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 4: 533-543, 2004.

- [26] Hwang H. B., Teo, C. ; "Translating customers' voices in to operations requirement: A QFD application in higher education"; *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, Issue: 2: 51-52, 2001.
- [۲۷] اکبری، م.، محقرع؛ "FBSQ چارچوب تدوین استراتژی؛ ترکیبی از روش ارزیابی متوازن، ماتریس SWOT و روش گسترش عملکرد کیفیت با رویکرد غربال‌سازی فازی"؛ *مجله دانشور*، ۱۳۸۸.
- [28] Kaplan, R. S., Norton D. P.; "The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage", HBS Press, Boston, MA, 2008.
- [29] Kaplan, R. S., Norton. D. P. ; "Strategy maps: Converting intangible assets to tangible outcomes"; HBS Press, Boston, MA, 2004.
- [۳۰] آذر ع.، رجب‌زاده ع.؛ "تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد MADM)"; تهران: نشر نگاه دانش، چاپ اول، ۱۳۸۱.