



کنترل استراتژیک

دوره DBA

- * شناخت کنترل استراتژیک
- * کنترل استراتژیک و تغییر سازمان
- * کنترل تدریجی استراتژیک
- * نقاط اهرمی در فرایند کنترل استراتژیک
- * اهرم های پایه ای کنترل استراتژیک
- * سیستم های کنترل تشخیصی
- * کنترل و سبک های مختلف اداره سازمان
- * موانع ارزش آفرینی در کنترل استراتژیک



جلسه اول

شناخت کنترل استراتژیک



فلسفه و لزوم کنترل استراتژیک

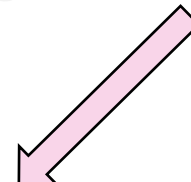
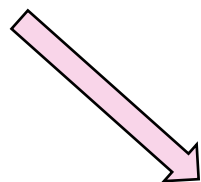
برای داشتن تصویری روشن از عوامل موثر بر سازمان و رسالت آن و حصول اطمینان از نحوه صحیح انجام امور، لازم است کنترل نظام مند و با برنامه ای از پیشرفت سازمان به همراه گسترش معقول و مناسب منابع آن بعمل آید و براساس این سنجش، استراتژی سازمان تغییر یابد.



دو پایه اساسی سیستم کنترل

ارتقاء شناخت مشتری

ارزیابی دقیق کیفیت



بازبینی استراتژی

مشتری

کیفیت



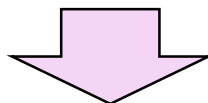
ارتقاء شناخت مشتری

ارزیابی دقیق کیفیت



رهیافت های کنترل استراتژیک و تکامل آنها

- تمرکز کنترل بر متغیرهای درونی سازمان، بمعنای نظارت و درک بیشتر عوامل کلیدی محیط خارجی
- زیان آور بودن شگفت زدگی و شوکه شدن، بمعنای لزوم واگذاری فضایی برای فرصت طلبی و لزوم دوری از هزینه های آن (پیش بینی عمیق) بعنوان یکی از ابعاد استراتژی سازمان
- لزوم اجرای مجموعه ای از رویه های ثابت، بمعنای پویا شدن فرایند کنترل و دخیل کردن فرایند اداری برای کنترل یادگیری



استفاده از مشاهده مستقیم (موارد اتفاق افتاده) + استفاده از مشاهده غیرمستقیم (موارد اتفاق نیافتاده) = آگاهی سازمانی



محیط ناپیوسته سازمان تحت تاثیر چه عواملی است؟

نیروهای اقتصادی

نیروهای تکنولوژیکی

نیروهای اجتماعی

نیروهای سیاسی



انواع کنترل





فرایند کنترل در واقع و در عمل ترکیبی است یعنی همزمان:

برخی از بخش های شرکت نیاز به **کنترل تدریجی** و برخی از بخش ها شرکت نیاز به **کنترل بنیادی** دارند

* تغییر آرام و در طول زمان، هنگامی که محیط یا سازمان ثابت یا تکاملی است، نشانگر نیاز به کنترل تدریجی استراتژیک است.

* تغییر پرشتاب و ناپیوسته، هنگامی که محیط یا سازمان متلاطم است، نشانگر نیاز به کنترل بنیادی استراتژیک است.

کنترل استراتژیک ضرورتاً مکمل بحث برنامه ریزی استراتژیک است و تغییر را کنترل می کند.

(تغییر در سطح استراتژیک، اهداف ، جهت و خصوصیات یا قلمرو سازمان را تحت تاثیر قرار میدهد)



در کنترل تدریجی استراتژیک :

مفروضات تشکیل دهنده محیط یا اکثر آنها - در حین تغییرات محیط یا پس از آن - دارای اعتبارند و کسب و کار هنوز به تبعیت از آنها اداره می شود.

بنابراین تعمیم دهی رویکردها و شیوه ها جریان دارد.

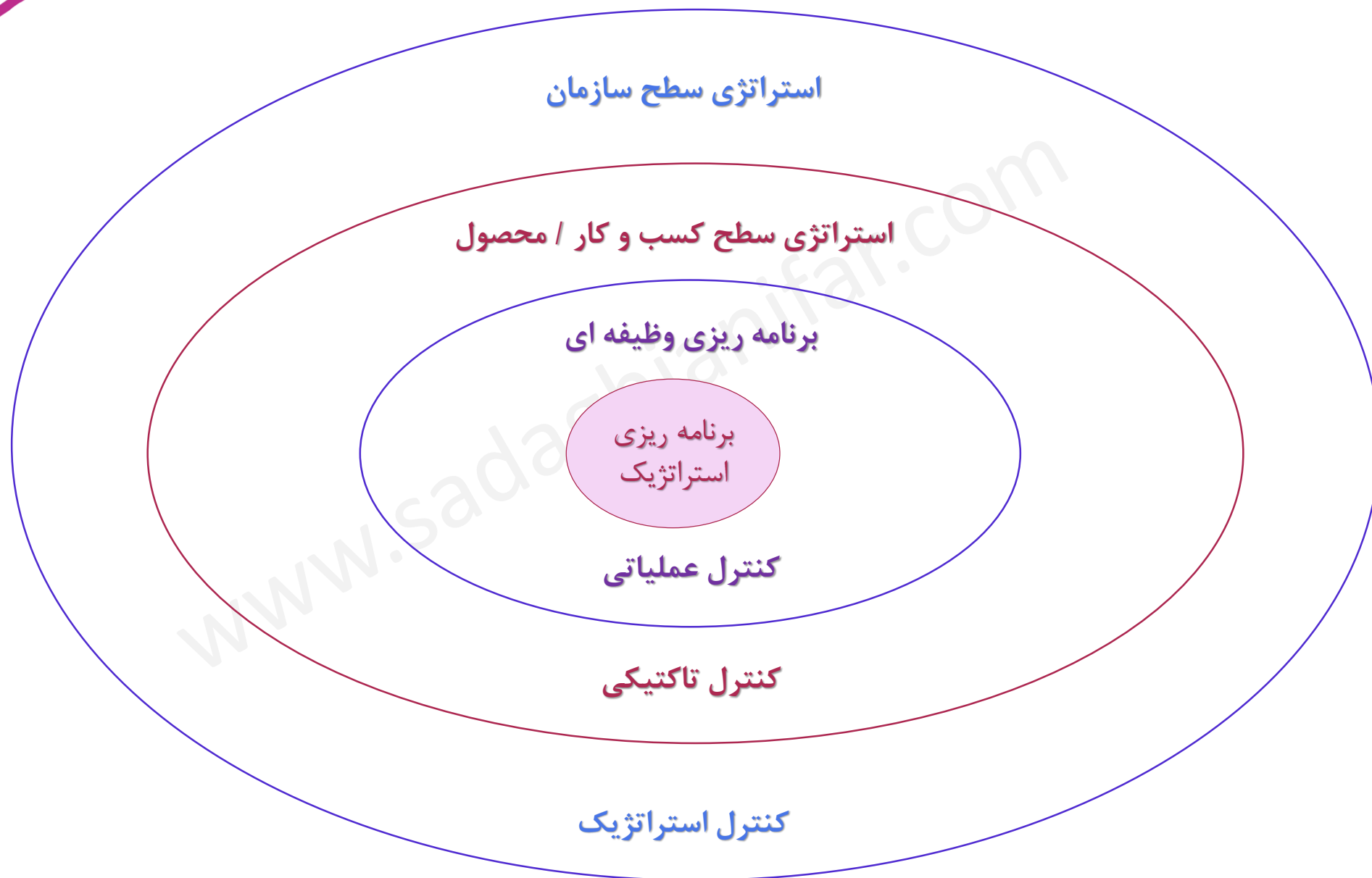
در تحلیل نهایی، رویکرد کنترل تدریجی استراتژیک با فرض حفظ توازن میان نیروهای متغیر و عوامل ثابت محیطی، بر جهت گیری برنامه ریزی شده سازمان تمرکز و تاکید دارد.



در کنترل بنیادی استراتژیک :

مفروضات تشکیل دهنده محیط یا اکثر آنها پایدار نخواهند بود و چالش هایی مانند تنظیم مجدد مسیر سازمان، تصمیم گیری در مورد سطوح عملکرد و سطوح نسبی اطمینان از هدف گذاری و عملکرد پیش روی سازمان قرار دارند.

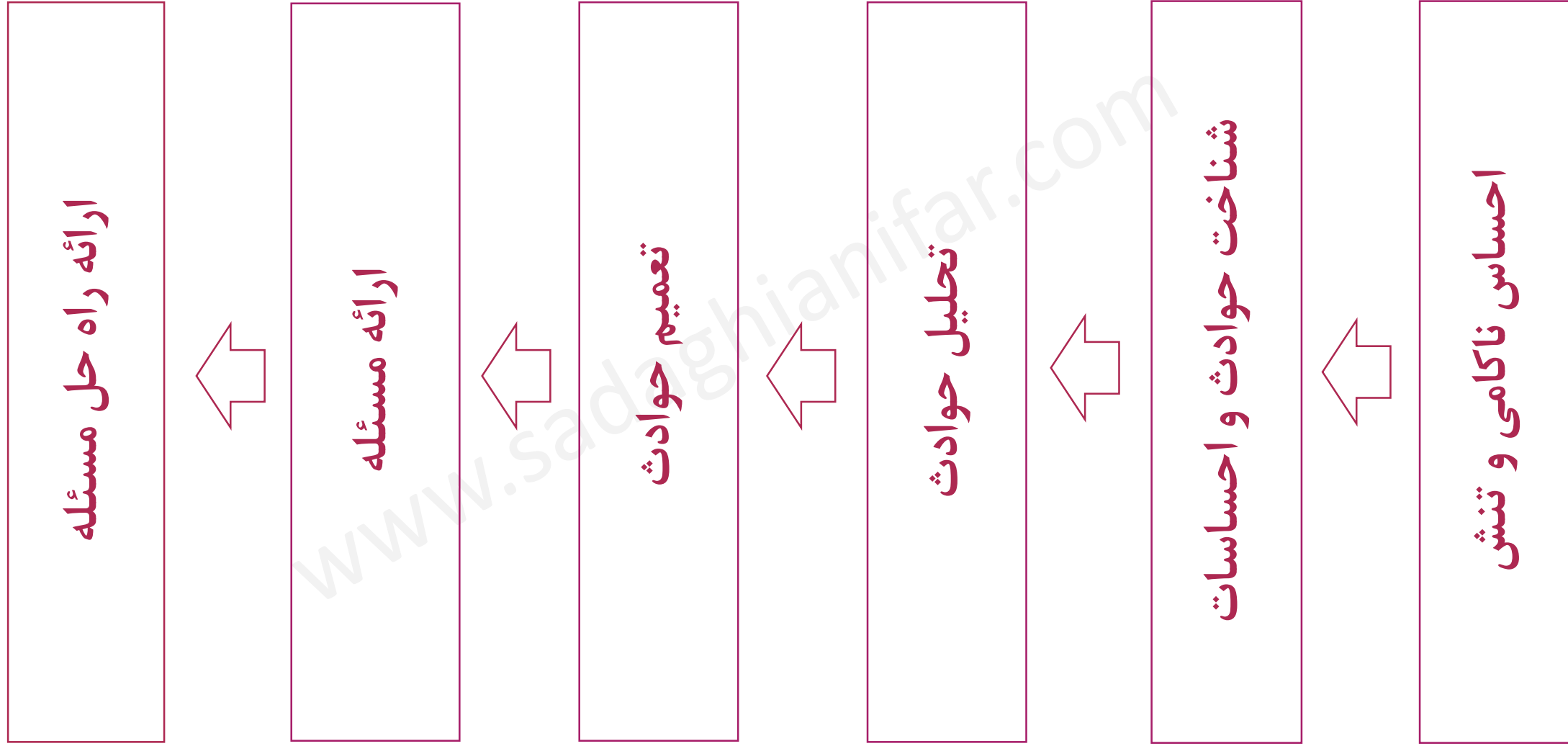
در تحلیل نهایی، حفظ و نگهداری نوسانات سازمان را به جایگاه مطلوب نخواهد رساند یا حتی در جایگاه فعلی تثبیت نخواهد کرد و قوانین حاکم بر استراتژی ها و سازمان باید دوباره تعریف گردند.





جلسه دوم

کنترل استراتژیک و تغییر سازمان





عناصر حساس سازی یا حساسیت سازمان برای اجرای تغییر

اطلاعات

محیط داخلی و خارجی ، نیروهای اثرگذار

منابع

تکنولوژی ، دانش و مهارت ، اعتماد مشتریان ، منابع نقدینگی و پولسازی ، جامعه فرصت ساز

راه حل ها

کاهش مقاومت در برابر تغییر ، تعریف قدرت وتوزیع آن در سازمان ، رهبری ، اقتدار

تغییر

تعریف و درونی سازی مفهوم تغییر ، استمرار فرایند تغییر ، ترکیب قدرت و تصمیم گیری



اصل اساسی در کنترل استراتژیک:

حفظ و ارتقای اثربخشی در حین تغییر

اثربخشی سازمان به تناسب ویژگی های سازمان و نحوه سازگاری آن با ویژگی های محیطی اش بستگی دارد

بسته به میزانی که مشخصه های محیطی تغییر می کنند و اغلب هم پرنوسان هستند ،
اثربخشی مداوم سازمان به توانایی آن در نظارت و کنترل چنین تغییراتی بستگی دارد .



یادگیری چگونه تغییر ایجاد می کند ؟

تغییر در نگرش ها منجر به مقایسه نگرش جدید و نگرش های قدیمی شده و آن نیز، منجر به

یافتن راهکار جدید و در طی زمان منجر به تثبیت نگرش جدید و اصلاح نگرش ها شده و

تخصیص مجدد منابع سازمان را بدنبال خواهد داشت که آن نیز، منجر به تغییرات سازمان شده و در

پی آن، تغییرات اهداف را پدید خواهد آورد.



فرایند کنترل و تغییر از طریق حلقه های یادگیری

(هدایت سازمان از طریق کنترل استراتژیک بسوی انطباق پذیری با ابزار یادگیری)

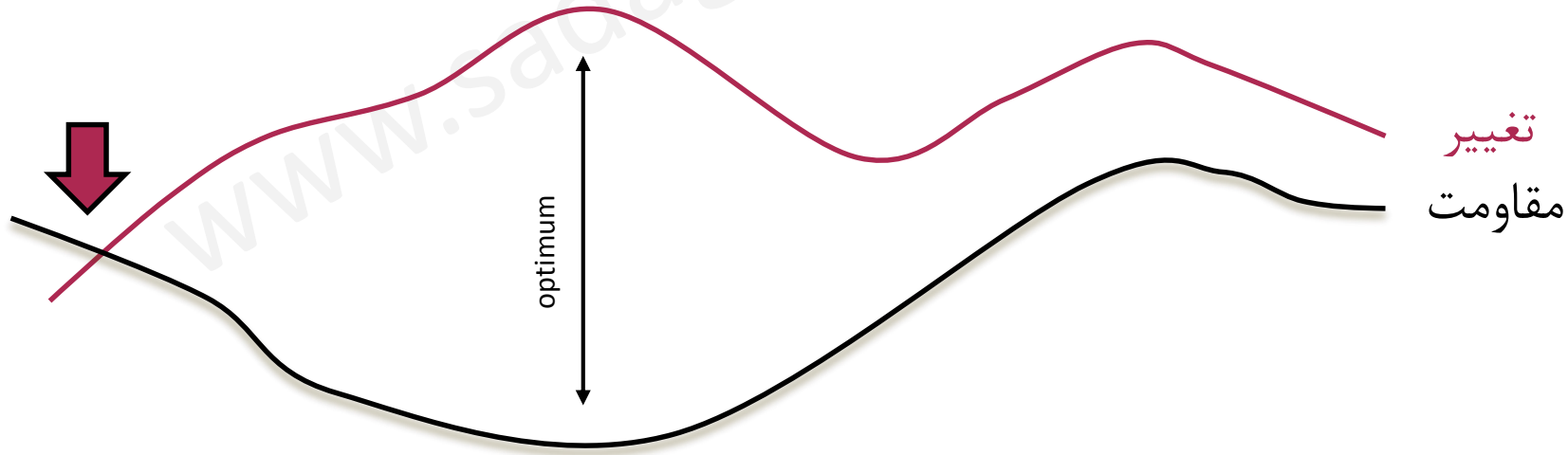
- یادگیری تک حلقه ای : شناسایی و تصحیح خطا
(استراتژی و بسترها درست است)

- یادگیری دو حلقه ای : شناسایی و تغییر معیارها و بسترها، اصلاح هنجارها
(نه فقط برای افزایش اثربخشی بلکه معیارهای تعیین کننده اثربخشی)

- یادگیری ثانویه: سازمان می آموزد که چگونه بیاموزد
(حرکت بسوی سازمان استراتژی محور)



اصل اساسی در کنترل تغییرات، تخمین و ارزیابی وسعت تغییر توسط مدیر یا رهبر است،
یعنی شناخت فاصله بین وضعیت فعلی و وضعیت پیشنهادی، بدین صورت که فاصله باید چنان باشد
که میزان تغییر مورد نیاز، انگیزه ایجاد کند نه مقاومت.





جلسه سوم

کنترل تدریجی استراتژیک



کنترل تدریجی استراتژیک؛ درجه تمایل مهمی برای شدت بخشیدن به توانایی سازمان در ارتباط با محیط است و به سازمان کمک می کند تا خودش را در برابر تغییرات شدید محیطی حساس کند، به طوری که بتواند استراتژی خود را در پیش بینی چنین تغییراتی اصلاح و تقویت کند.

زمان

درک زودهنگام تغییرات در عوامل محیطی به انجام اقدامات اصلاحی بهینه منجر می شود.

افزایش حساسیت

تلاش سازمان برای حساس شدن در مقابل یک عامل یا عواملی خاص ، میتواند توان مدیریت و سازمان را برای درک ، پیش بینی و حل مشکلات ناشی از عامل یاد شده افزایش دهد.

افزایش قابلیت پاسخگویی

سازمان می تواند از طریق تلاش های فعال، قابلیت پاسخگویی خود به تغییرات محیطی را افزایش دهد.



مکانیزمهای عمده کنترل تدریجی استراتژیک

* مکانیزمهای مدیریت اطلاعات

سیستم اطلاعاتی سازمان، روش های تخصیص منابع، فرایندهای برنامه ریزی و بودجه بندی

* مکانیزمهای مدیریتی

فرایندهای گزینش، اجتماعی سازی، تنبیه و پاداش، ارتقاء

* مکانیزمهای حل تعارض

ایجاد مجاری ارتباطات رسمی سازمان، بررسی میزان و شکاف رسمیت



مرکز مسئولیت (پاسخگویی)

مرکز مسئولیت واحدی وظیفه ای در سازمان است که میتواند عملکرد آن را مستقل از سایر واحدها محاسبه کرد و تحت نظارت مدیری که مسئول عملکرد است هدایت می شود. کنترل مراکز مسئولیت بیشتر نگاهی داخلی دارد و تغییرات محیطی را نظارت نمی کند. شکل عمومی مراکز مسئولیت عبارتند از :

مراکز هزینه ، مراکز درآمد ، مراکز سود و مراکز سرمایه گذاری



در مرکز هزینه، بطور کلی کنترل هزینه داده های سازمان، شامل تملک و نگهداری مورد بررسی قرار میگیرد.

در یک واحد تجاری-تولیدی، هزینه های مستقیم نیروی کار، هزینه های مواد خام، هزینه های عمومی تاسیسات سازمانی و تامین انرژی و سایر هزینه های مشهودی که سازمان اعتقاد به پرداخت آنها دارد و در شکل مشخص بودجه هزینه تنظیم می شوند، مشمول این نوع بررسی ها و کنترل قرار میگیرند.

در مرکز درآمد، فعالیت ها از طریق بازده نهایی، یعنی کسب درآمدهای حاصله مورد بررسی و کنترل قرار میگیرند.

در مرکز سود، فعالیت ها از طریق کسب داده و تبدیل آنها به ستاده - در هر بخش - مورد بررسی و کنترل قرار میگیرند.

یک مرکز سرمایه گذاری مقدار دارایی که به منظور کسب یک نتیجه خاص اقتصادی به کار گرفته می شود را لحاظ می کند.

عمده ترین معیارهای کنترل در این مرکز مسئولیت عبارتند از:

- * نرخ بازگشت سرمایه ROI
- * ارزش دفتری (ارزش خالص دفتری)
- * ارزش جاری بازار
- * استهلاک



منشاء عوامل حیاتی (کلیدی) موفقیت CSFs

* مأموریت سازمان

* صنعت و رقبا

* بازار

* محیط ملی

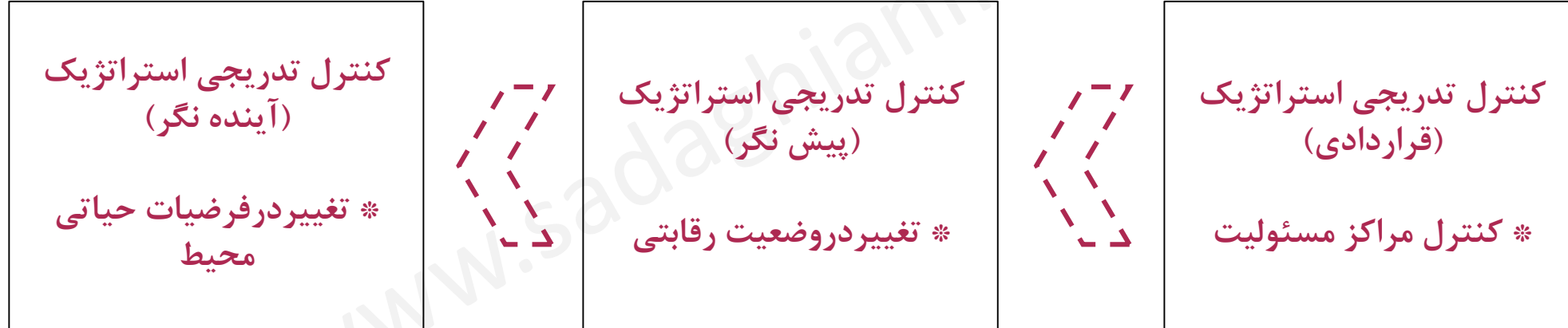
مثالهایی از عوامل حیاتی (کلیدی) موفقیت:

- برخورداری از تکنولوژی بالا

- برخورداری از پرسنل مجرب و خبره

- عرضه سریع محصول

- قیمت فروش ارزان





جلسه چهارم

نقاط اهرمی در فرایند کنترل استراتژیک

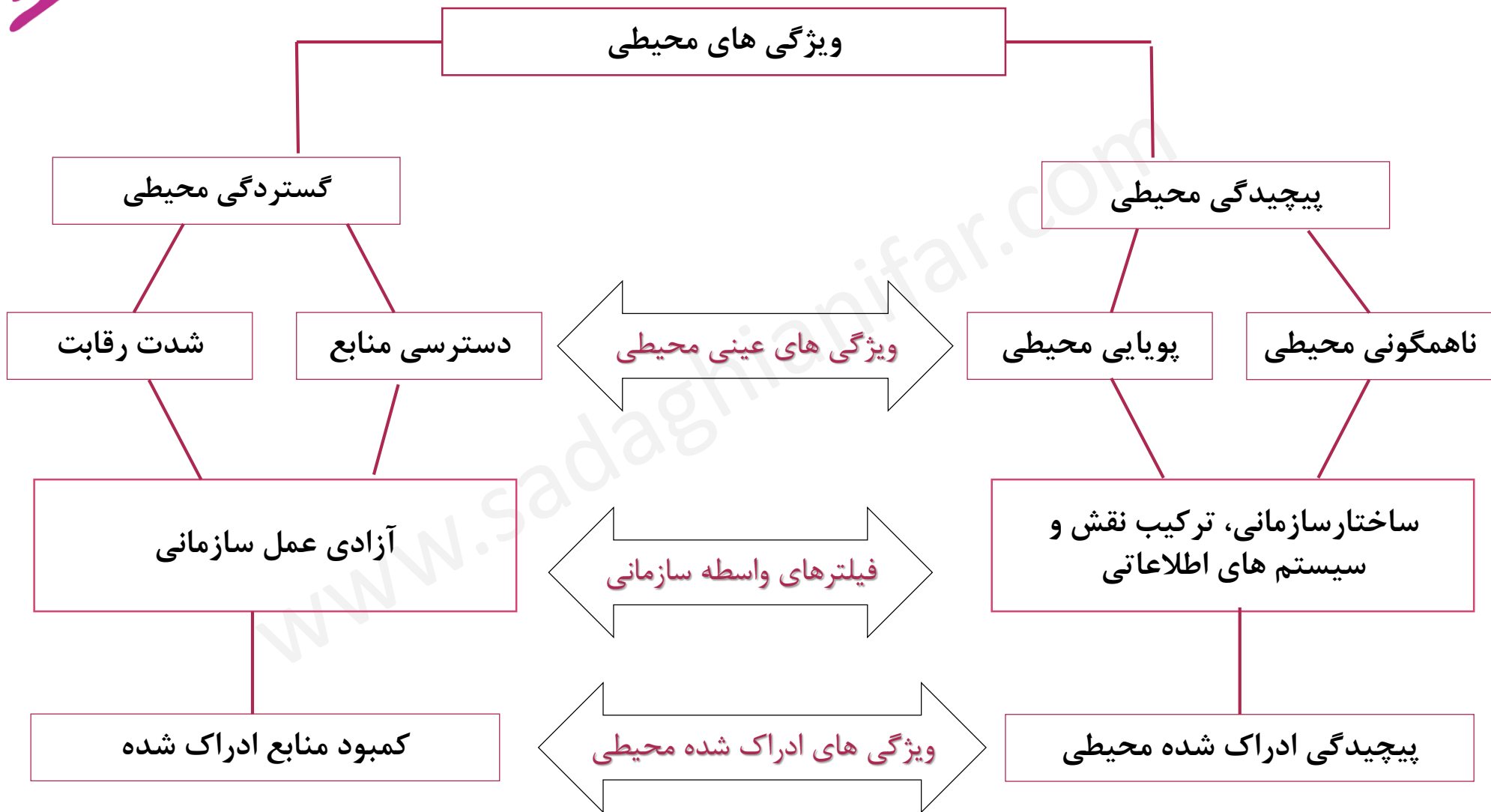


نقاط اهرمی در اداره فرایند کنترل استراتژیک

یکی از اجزای اصلی کنترل استراتژیک، مدیریت نقاط اهرمی است تا سازمان بدان وسیله بتواند برای یادگیری از محیط و تغییر خود، طراحی را در جهت حفظ تعادل خویش تغییر دهد.

* نقاط اهرمی

- مدیریت منابع کمیاب ادراک شده
- مدیریت پیچیدگی اطلاعات
- مدیریت سیستم اطلاعات داخلی
- کاربردی کردن بررسی
- ترویج آزمایش





جلسه پنجم

اهرم های پایه ای کنترل استراتژیک

سیستم باورها و سیستم مرزها



یک سیستم باور، مجموعه صریحی از معانی سازمانی تعریف شده است که مدیران ارشد بصورت رسمی آن را منتقل می کنند و بصورت نظام مند به تقویت آن می پردازند تا مقاصد، جهت گیری و ارزش های پایه سازمان را فراهم سازند. این تعاریف، از ارزش ها و جهت گیری های سازمان و مدیران آن حمایت میکنند و آنها را به استراتژی کسب و کار سازمان، پیوند میدهند.

بیانیه ماموریت و اهداف و را میتوان بخشی از یک سیستم در نظر گرفت که:

➤ رسمی هستند

➤ اطلاعات محور هستند

➤ برای حفظ یا تغییر الگوهای فعالیت های سازمانی، مورد استفاده قرار می گیرند.



تبدیل باورها به سیستم باورها

(۱) پیچیده تر شدن فضای کسب و کار و محیط کسب و کار

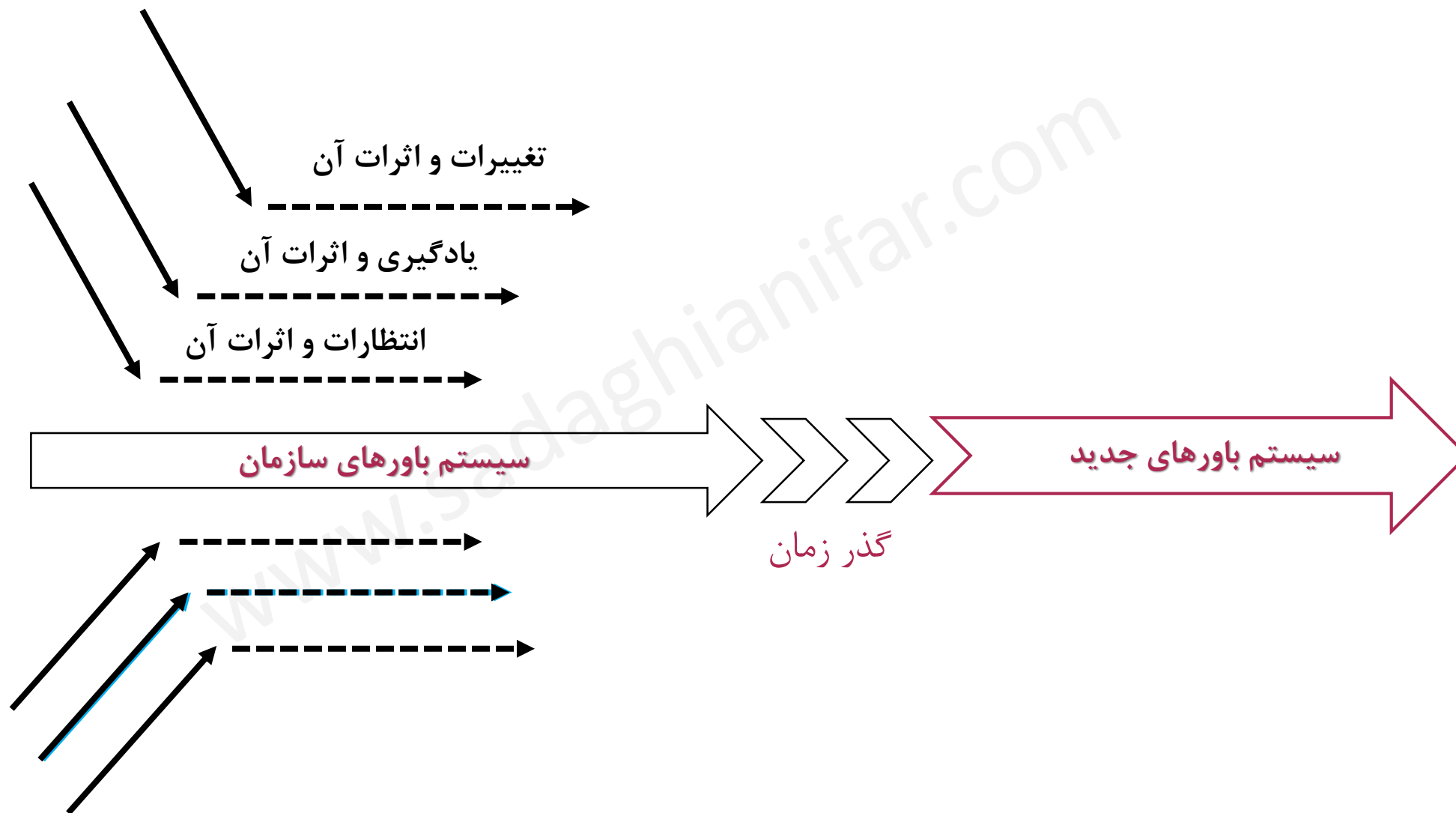
تغییرات تکنولوژی، سلیقه ها و قدرت انتخاب و خرید مصرف کنندگان و لزوم سرعت عمل فزاینده، سازمانها را در درک و هضم حجم تغییرات و جهت گیری های درست سازمان دچار چالش کرده است. وجود یک سیستم ارزشی شفاف و قوی، ثبات فکری و قدرت و جهت تحلیل را فراهم می آورد.

(۲) حجم روزافزون داده ها

مدیران با حجم روزافزون داده ها مواجه و بمباران میشوند و مجبورند که بطور دائم مواضع رقابتی و مبانی تصمیم گیری خود را اصلاح کنند و مطمئن باشند که عملیات داخلی و فرایند ها کارآمد هستند. وجود سیستمی از ارزش های قدرتمند، پایداری سازمانی را فراهم می نماید.

(۳) تغییر نیروی کار مدرن

افراد با تحصیلات و تخصص بالا، انتظارات بالاتری دارند و چالش شخصی و امکان مشارکت در تلاش های هدفمند را می پسندند. پس باید هدف سازمان و نحوه و دلیل مشارکت خود را درک کنند تا خروجی مناسبی به مدیران سازمان بدهند.





اهمیت انتقال باورها از طریق گفتگو در این است که:

- برای هر گروه و لایه سازمانی تبیینی منحصر بفرد صورت میگیرد.
- ارزش های کل سازمان بصورت منحصر بفرد (مزیت سازمان) منتقل میگردد.
- افراد و گروه ها از این گفتگوی رودررو احساس اعتبار و پرستیژ خواهند کرد.
- استفاده از نمادهای مشترک و رسمی افزایش تعهد سازمانی می آورد.



در سازمانها، **تعهد** بمعنای باور کردن ارزش های سازمانی و تمایل به تلاش برای دستیابی به اهداف وسیع سازمانی - با نگاه به اهداف وسیع فردی - است.

تعهد بالاتر فرد، عملکرد بالاتر فرد را بدنبال دارد.

یک سیستم مرز، ایده آل های قطعی و مسلم برای فعالیت های مشارکت کنندگان تعیین نمی کنند؛ در عوض، بر مبنای ریسکهای تعریف شده کسب و کار، حدودی را برای فرصت جویی پایه گذاری می کنند.



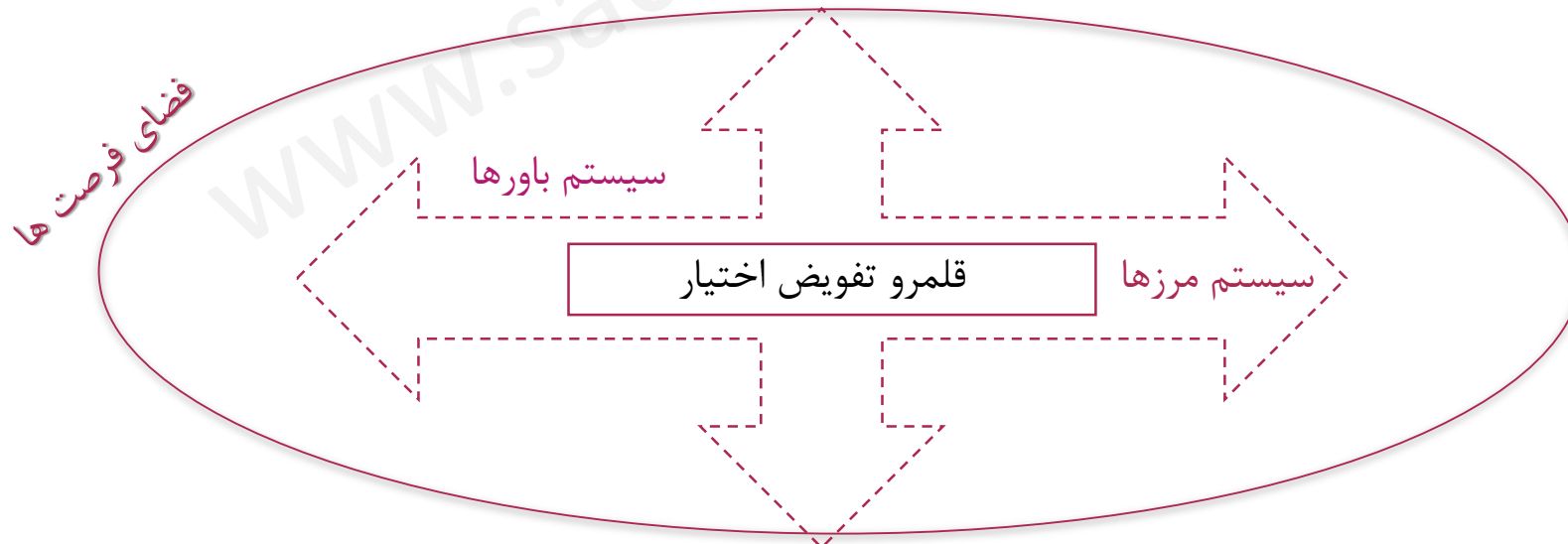
اگر تعداد فرصت های برابر، زیاد باشد، قدرت انتخاب انسان یا سازمان از کار می افتد. محدودیت فرصت ها برای انتخاب ضروری است و پیدا کردن دلیل مناسب برای این که **چرا نباید کار مشخصی را انجام داد**، یکی از روش های رایج تصمیم گیری در مورد کارهایی است که باید در سازمان انجام شوند .

این مرزها و محدودیت ها به مدیران امکان تفویض اختیار تصمیم گیری را می دهند و زمینه خلاقیت و انعطاف سازمانی را فراهم می آورند.



در درون سازمان:

سیستم باورها، نیروی حرکت و هدف سازمانی را برای هدایت و انگیزه بخشی برای فرصت جویی فردی در فضای فرصت ها فراهم می آورد و در درون این سیستم، **سیستم مرزها،** محدوده قابل قبولی را برای فعالیت و جستجو فراهم می آورد و دامنه فرصت را بعنوان زیرمجموعه ای از فضای فرصت مشخص و معلوم می کند که مشارکت کنندگان، در درون آن می توانند انرژی خود را بکار گیرند.





اساسی ترین مرزهای سازمان ، مرزهای منشور های اخلاقی کسب و کار هستند.

استانداردها و مرزهای این منشورها ، سه منبع عام و اصلی دارند:

* قوانین جامعه

* سیستم باورهای سازمان

* استانداردهای حرفه ای مورد قبول صنعت

مرزهای استراتژیک ، بر رفتارهای فرصت جویی تمرکز می کنند تا از استراتژی های صریح سازمانی پشتیبانی کنند.

اگرچه سیستم های برنامه ریزی استراتژیک برای چند هدف مختلف سودمند هستند، اما هدف اصلی، **محدود کردن فعالیت های جستجو** است.

برنامه ریزی استراتژیک در اغلب موارد برای تصریح این موضوع استفاده می شود که کدام فعالیت های جستجو قابل قبول نیستند و نباید پیگیری شده و برای آنها هزینه شود.



جلسه ششم

سیستم های کنترل تشخیصی

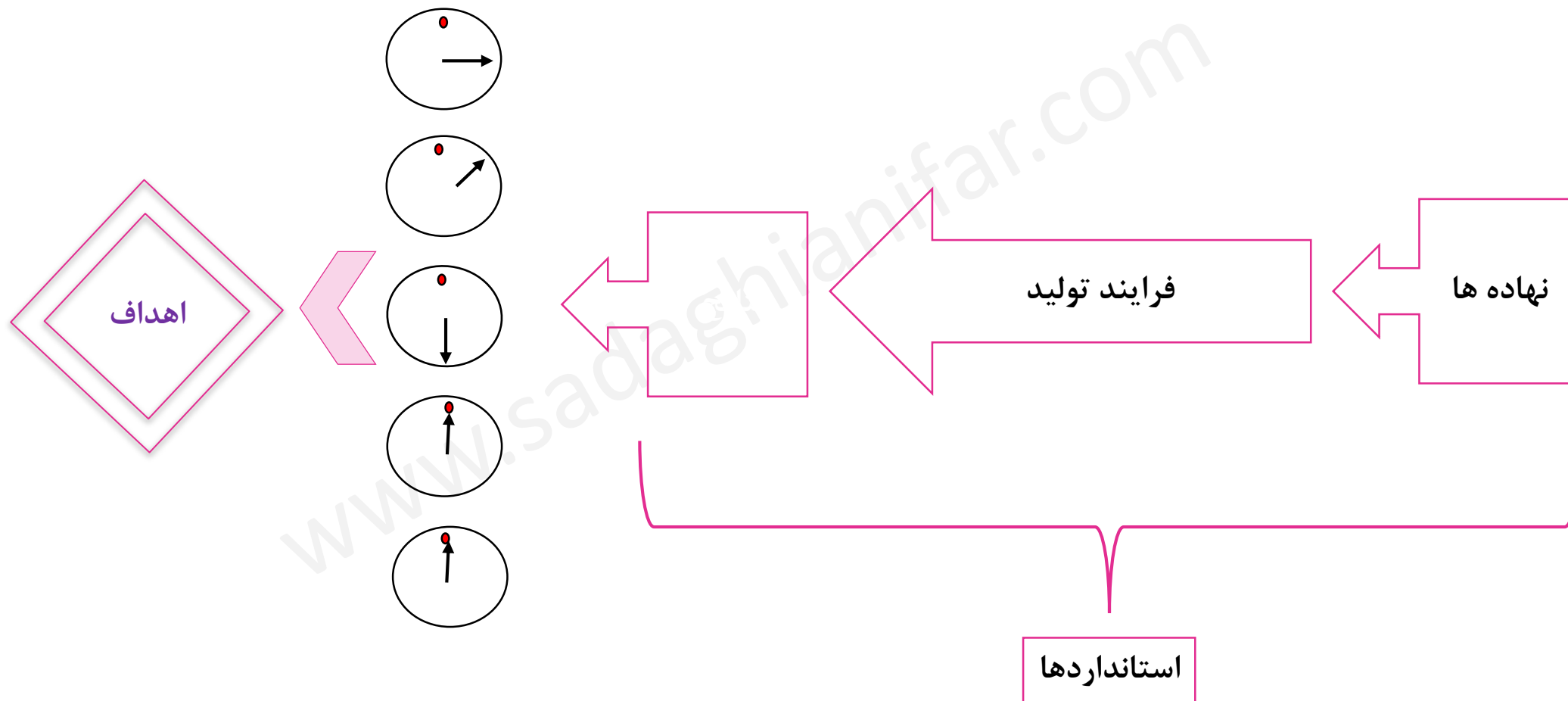


سیستم های کنترل تشخیصی ، برای حصول حداکثر اطمینان از دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده و مورد انتظار، طراحی و بکار گرفته می شوند.

این سیستم ها، سیستم های اطلاعات رسمی ای هستند که مدیران از آنها برای نظارت بر پیامدهای سازمانی و اصلاح موارد انحراف از استانداردهای جاری عملکرد استفاده می کنند.

ویژگی های سیستم های کنترل تشخیصی:

- توانایی سنجش خروجی های یک فرایند
- وجود استانداردهای از پیش تعیین شده؛ برای مقایسه نتایج واقعی با آنها
- توانایی اصلاح موارد انحراف از استانداردها؛ به کمک راه حل های ارائه شده سیستم





انواع سیستم های کنترل تشخیصی در سازمانها با ابعاد گوناگون

* اهداف عملیاتی واحدها

* برنامه های کسب و کار BP

* بودجه بندی بر مبنای هزینه

* نظارت بر پروژه ها

* برنامه های منابع انسانی

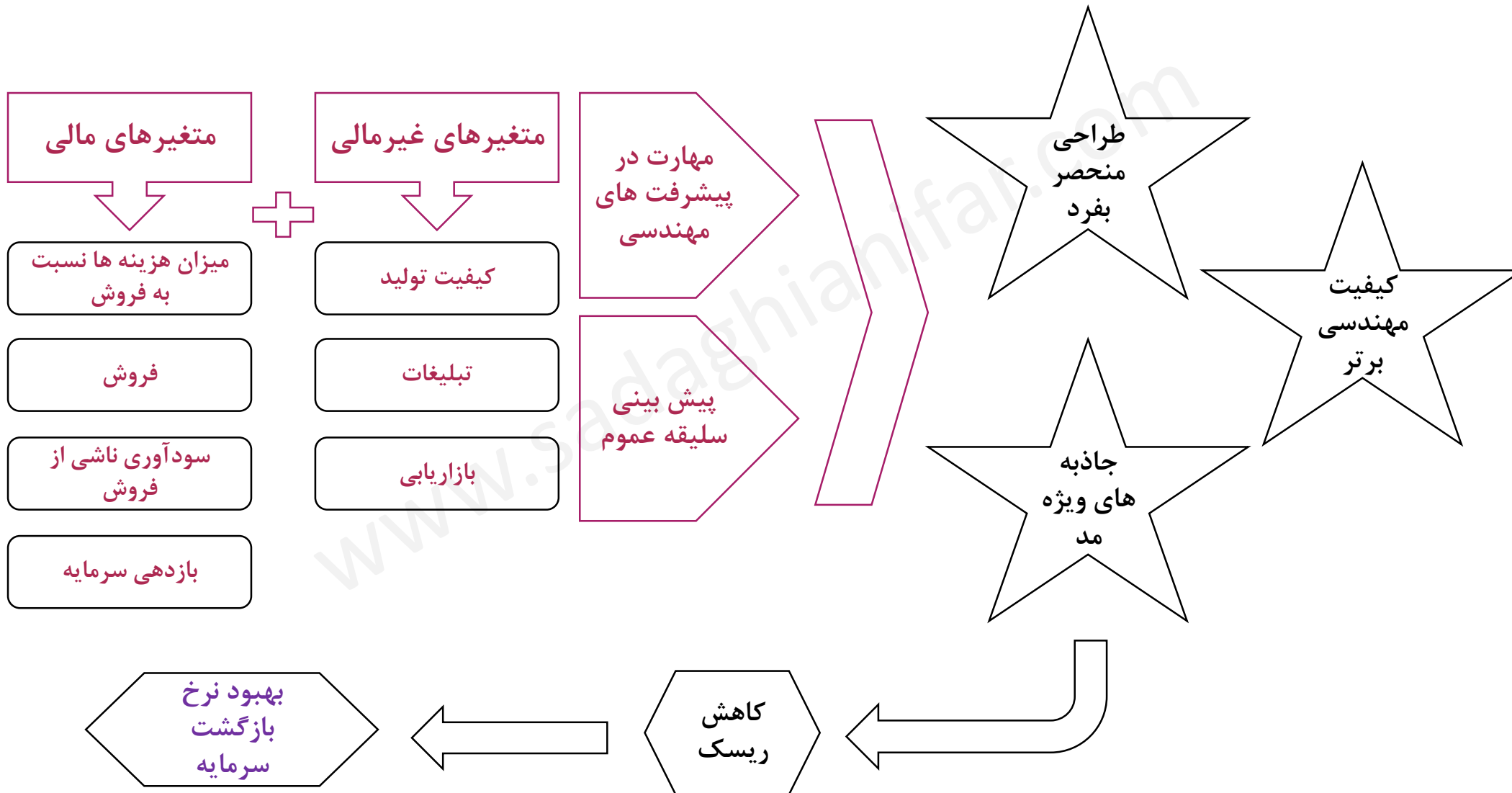
* مدیریت بر مبنای هدف



در کنترل تشخیصی متعادل و متوازن، ضمن ارائه آموزش و شفاف سازی اهداف و استراتژی برای واحدهای وظیفه ای و تبدیل آنها به SBU و تفویض نوع اجرا با توجه به اهداف و امکانات و محدودیت های سازمان، به طراحی متغیرهای کلیدی عملکرد یا عوامل کلیدی موفقیت اقدام شده یا آنها را شناسایی می کنند. در این حال ایستگاههای کنترلی سازمان برای همگان مشخص میشود و مدیریت توجه و تاکید خود را بر خروجی های از پیش برنامه ریزی شده معطوف می نماید.



شاخص های غیرمالی دونالدسون براون و تاثیر آن در بهبود عملکرد جنرال موتورز





* نقاط مورد توجه مدیران در سیستم های کنترل تشخیصی:

(۱) تنظیم اهداف و مذاکره در مورد آنها

(۲) دریافت گزارش ها

(۳) پیگیری انحرافات قابل توجه

* کنترل های داخلی

حفاظت های ساختاری

حسابداری مدیریت ، حسابرسی داخلی ، تفکیک و شرح وظایف ، سطوح تعریف شده دسترسی ها و مجوزها ، سطوح دسترسی ها

حفاظت های مربوط به کارکنان

آموزش های تخصصی ، بروز رسانی دانش کاربردی ، گردش مشاغل ، سیستم های ارتقاء

حفاظت های سیستمی

اسناد و مکتوبات ، مستندسازی ، گزارش دهی بموقع ، پایگاه های داده ها



مزیت های اتکا به کارکنان در سیستم های کنترل تشخیصی:

(۱) توجه - چون سیستم سازمان بنوعی خودکنترل می شود، مدیران می توانند با فراغ بال بیشتر به جای توجه به جزییات به کارکردها و بهره وری عملیاتی کارکنان توجه کنند.

(۲) کارایی - خودکنترلی باعث می شود که کارکنان تخصصی بهترین راه حل ها را یافته و ارائه دهند و برای بهره مندی حداکثر از مشوق های سازمان - اعم از منابع و پاداش - بهره وری و کارایی خود را بهبود بخشند.

(۳) یکپارچگی - کارکنان متخصص مستقل می توانند نظارت و حفاظت های لازم برای حصول اطمینان از یکپارچگی و صحت داده ها را فراهم کنند.



جلسه هفتم

کنترل و سبک های مختلف اداره سازمان



سازمان های کنترل مالی:

اینگونه سازمانها در رویکرد خود نسبت به برنامه ریزی استراتژی ها نامتمرکز هستند و در عین حال، کنترل مالی کوتاه مدت سختگیرانه ای را اعمال می کنند، بدین معنا که اجازه تاثیرگذاری زیادی به برنامه ها و شرایط محیطی بر ثبات سازمان نمیدهند. فرایند کنترل در اینگونه سازمانها تقریبا بطور کامل بر اهداف سود مبتنی بر بودجه های تنظیم شده متکی و متمرکز است.

فروض اساسی سبک کنترل مالی:

- آزادی عمل مدیران در اداره کسب و کار - بشرط وجود اهداف مبسوط و روشن - موجب بهترین عملکرد خواهد شد.
- سودآوری کوتاه مدت ، بیانگر بهترین اقدام سنجشی ممکن درباره عملکرد کسب و کار است و عقلایی است که بعنوان مبنایی برای فرایند کنترل دقیق و سخت گیرانه مورد استفاده قرار گیرد.



عناصر فرض اول)

اعتقاد به آگاهی کامل مدیران از وضعیت خود

اعتقاد به واگذاری آزادی عمل مدیران

اعتقاد به واگذاری مسئولیت برای تحویل اهداف

روشن و توافق شده

اعتقاد به نقش موثر پاداش

اعتقاد به پاسخگویی در قبال نتایج

عناصر فرض دوم)

سود کوتاه مدت سنگ محک مناسبی برای رسیدن به

سودخالص پایان دوره است.

اصول پذیرفته شده حسابداری ، معیارهای شفافیت برای

سنجش عملکرد است.

کوتاه مدت بودن ارزیابی مدیران را در حفظ وضعیت بهینه،

مجبور میکند.



سازمان های دارای سبک برنامه ریزی استراتژیک:

اینگونه سازمانها در رویکرد خود نسبت به برنامه ریزی استراتژی ها متمرکز هستند و با تدوین طرح های مختلف برای کسب و کار و هدف گذاری بر نقش کنترل بر اهداف بلند مدت، تاکید می کنند.

سازمان های دارای سبک کنترل استراتژیک:

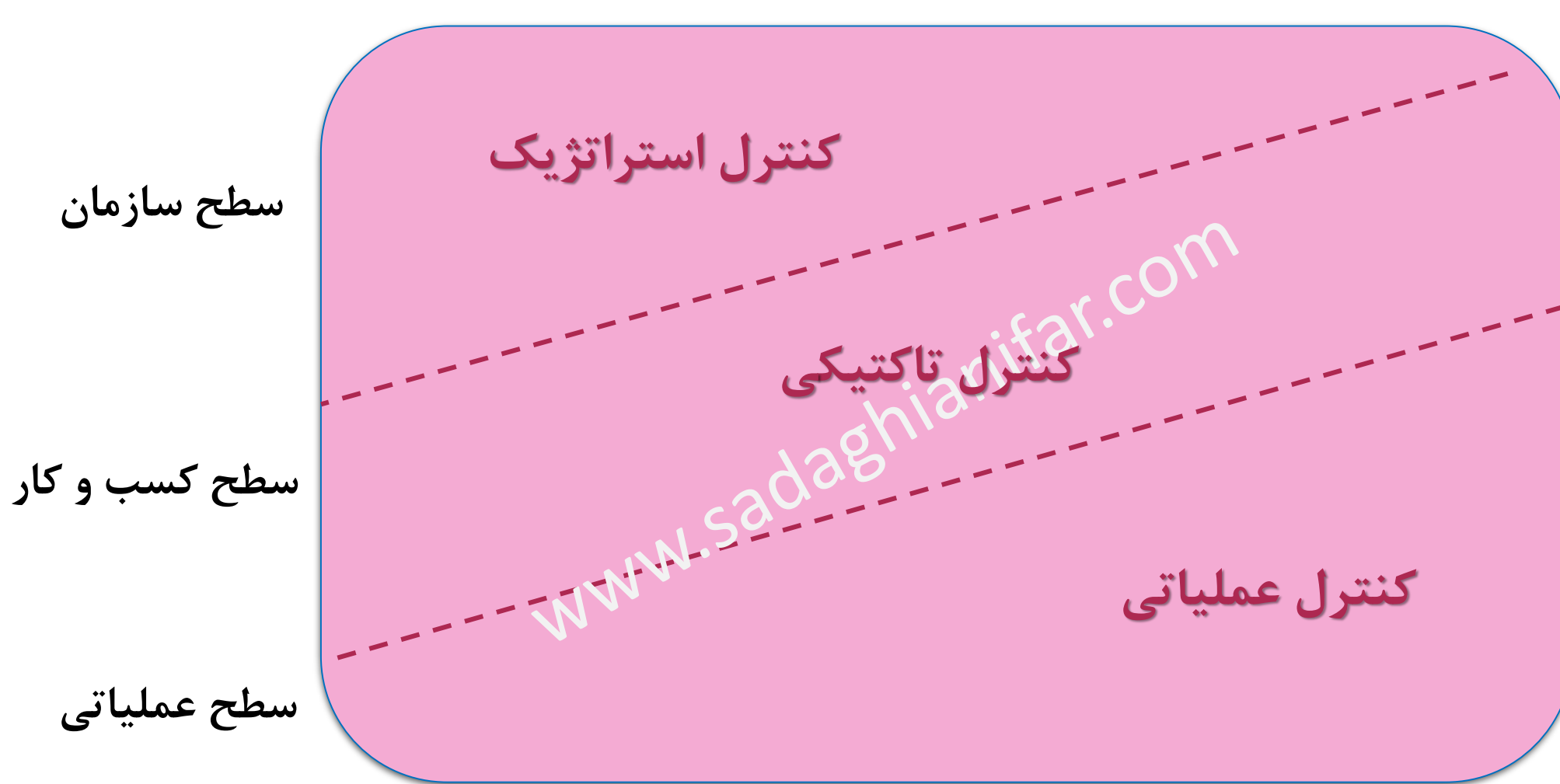
اینگونه سازمانها در رویکرد خود، بین دو سبک پیش گفته قرار میگیرند. بطوری که بر حسب اثر برنامه ریزی، نسبت به سازمان های کنترل مالی متمرکزترند اما میزان مشارکتی بودن آنها از شرکت های دارای برنامه ریزی استراتژیک کمتر است.



بالا	برنامه ریزی استراتژیک	کنترل استراتژیک	
پایین			کنترل مالی
	کنترل شدید استراتژیک	کنترل منعطف	کنترل شدید مالی



سلسله مراتب کنترل در سازمان





دو ویژگی اطلاعات که به تحلیل ارتباطات و نیازهای کنترلی مدیران ارشد مربوط میشوند:

تدوین اطلاعات :

ساختاربندی اطلاعات ازطریق دسته بندی و فشرده سازی داده هاست.

انتشار اطلاعات :

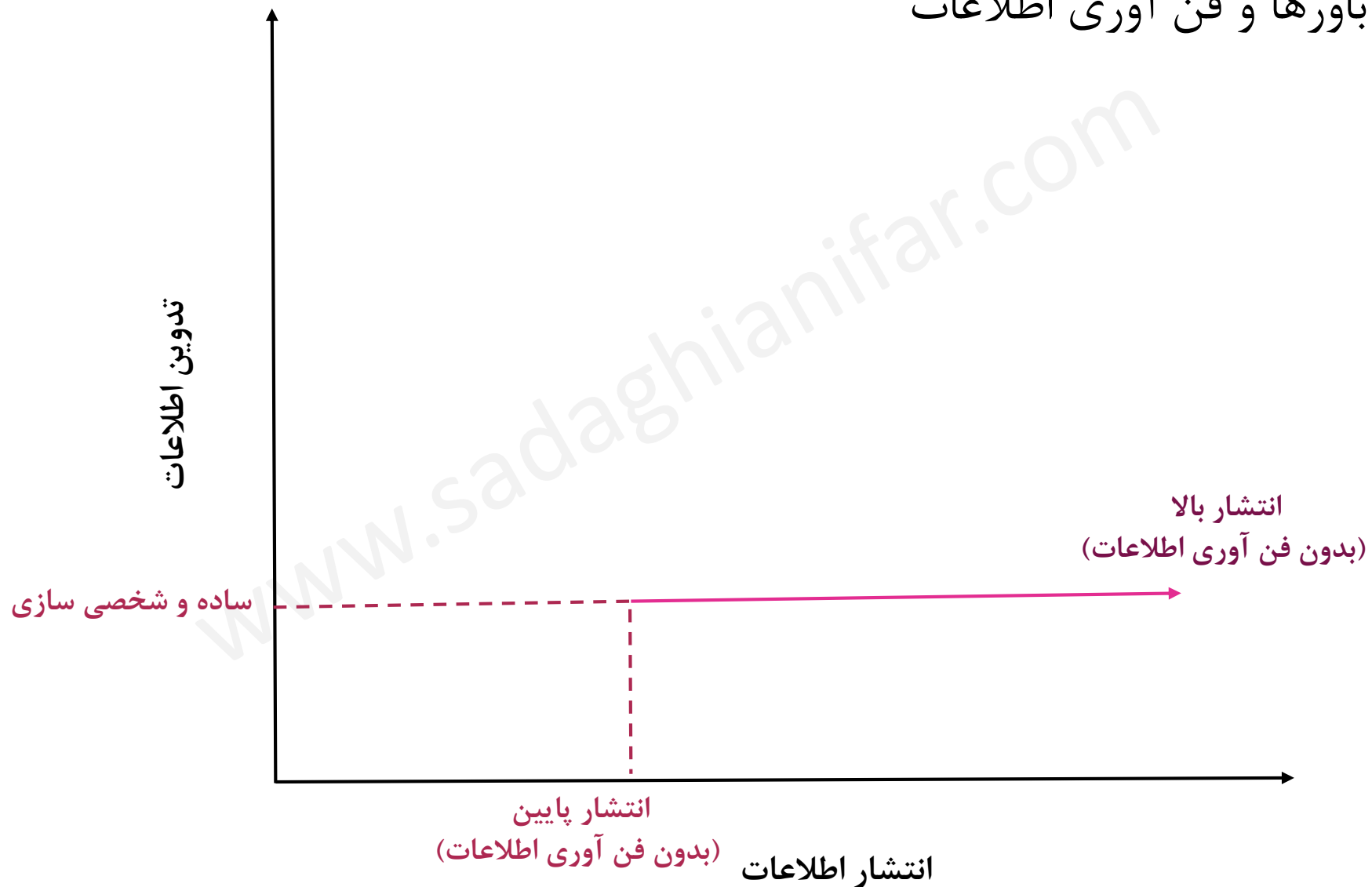
میزان اشتراک گذاری اطلاعات در سازمان است.

تدوین و انتشار اطلاعات بهم وابسته هستند و هرچه اطلاعات بیشتری بتوان تدوین کرد، راحتتر میتوان بصورت غیرشخصی به انتشار آن اقدام کرد.



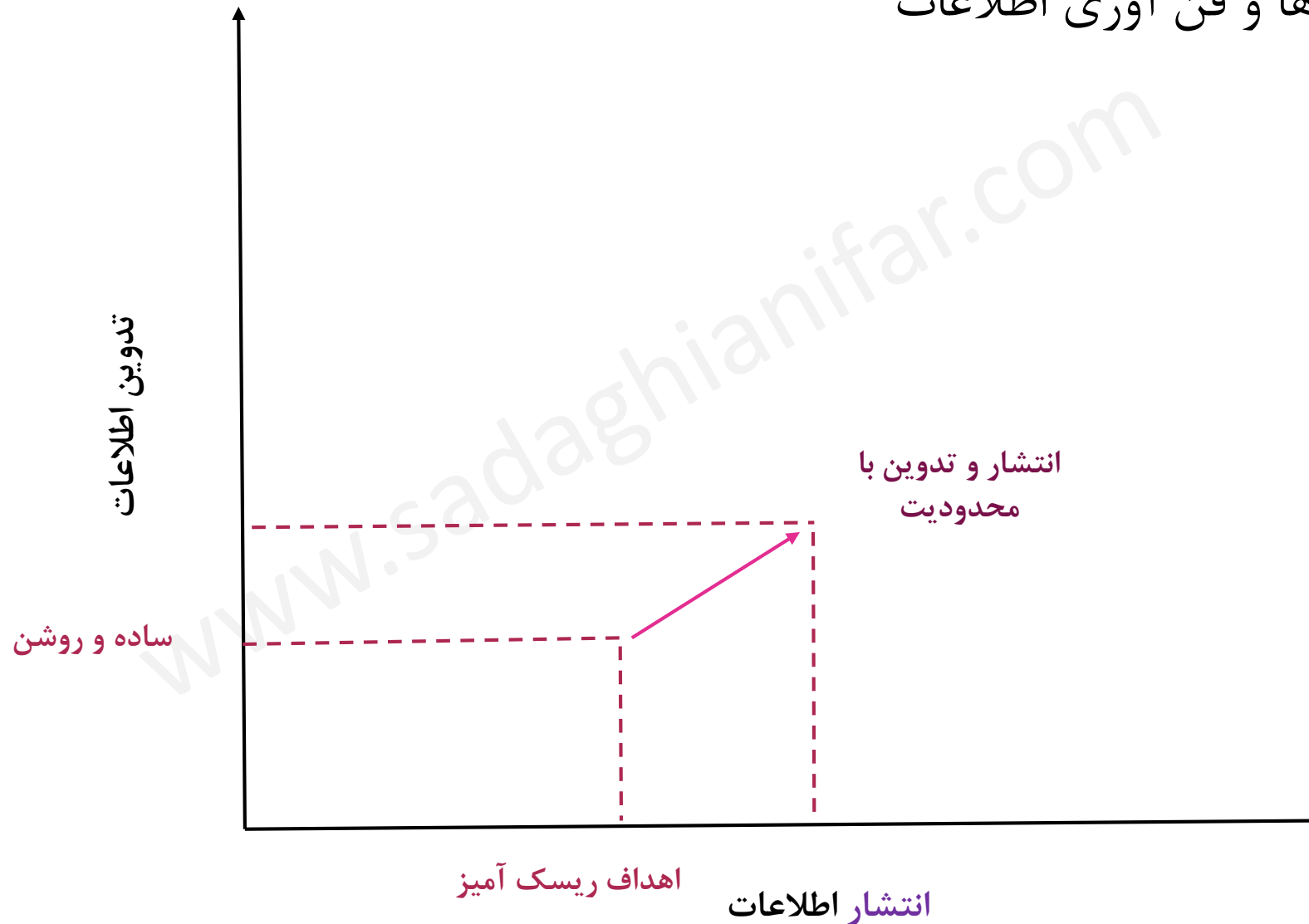


سیستم های باورها و فن آوری اطلاعات



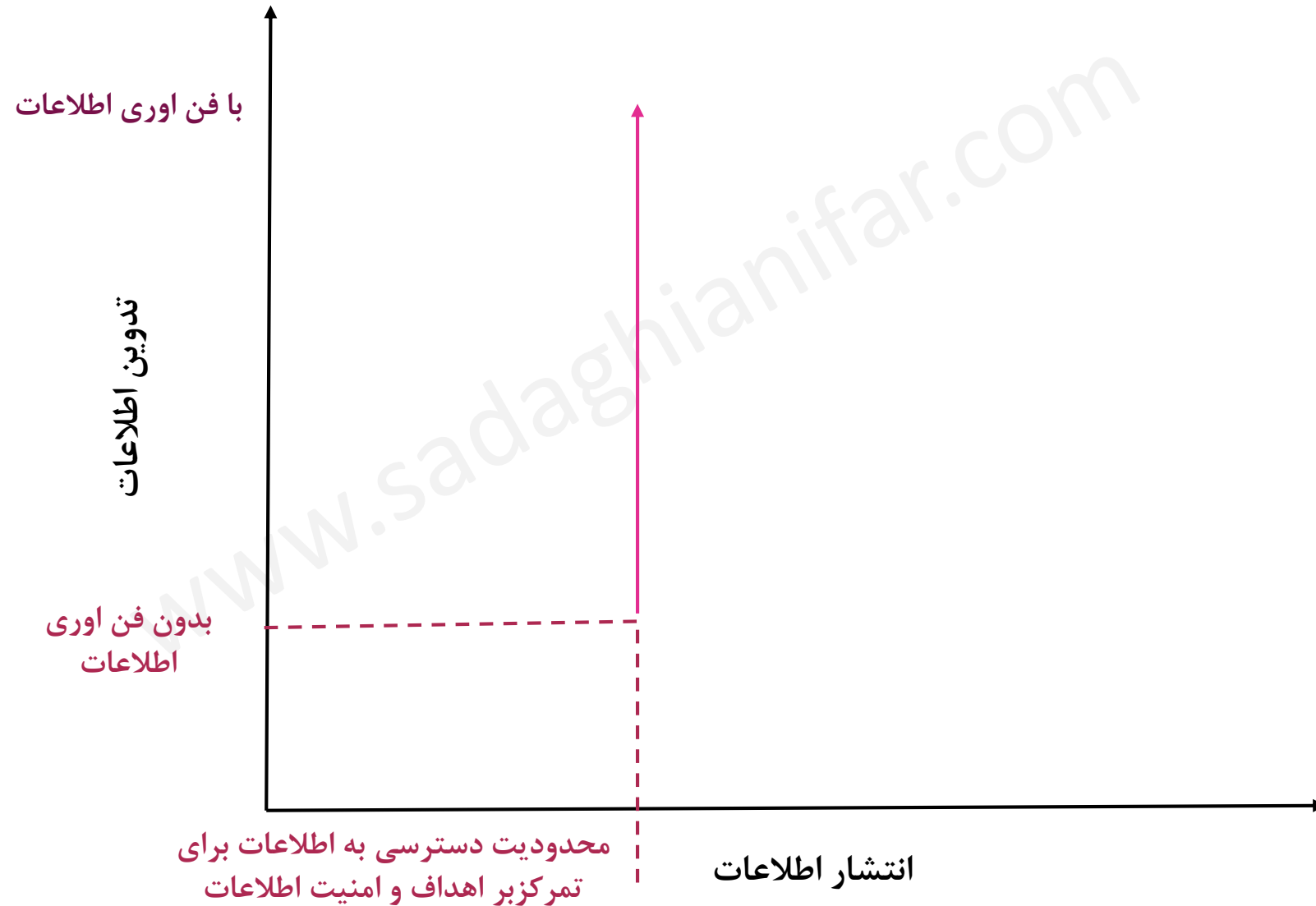


سیستم های مرزها و فن آوری اطلاعات





سیستم های کنترل تشخیصی و فن آوری اطلاعات





جلسه هشتم

موانع ارزش آفرینی در کنترل استراتژیک



منافع ناشی از ایجاد و اجرای سیستم های کنترل در سازمانها (ارزش آفرینی سیستم های کنترل)

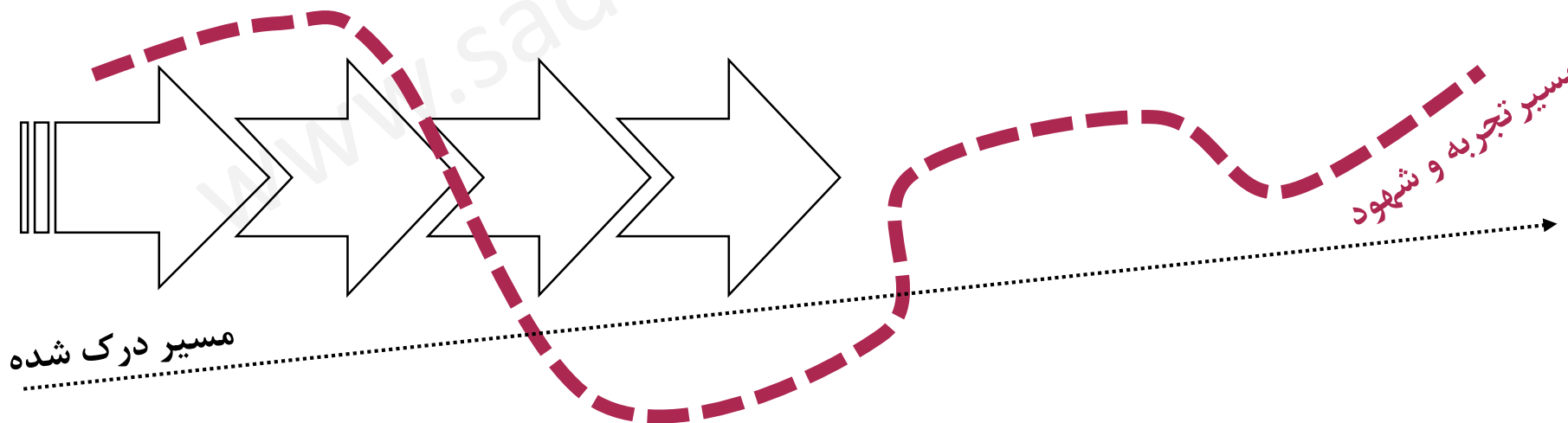
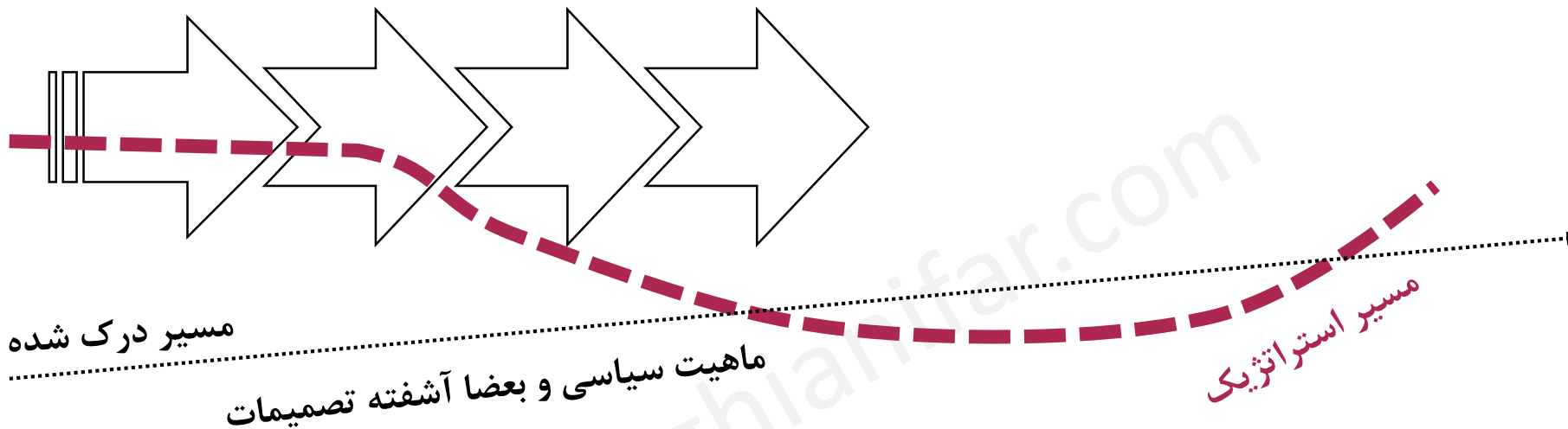
- * شفافیت و واقع گرایی بیشتر در برنامه ریزی های سازمان
- * زمینه اجرا و حمایت از استانداردهای سازمانی رو به تعالی
- * ایجاد انگیزش بیشتر برای مدیران و لایه های سازمان
- * امکان مداخله بهنگام برای اصلاح و هدایت سازمان توسط مدیران ارشد
- * اطمینان نسبی از همسویی اهداف مالی و اهداف استراتژیک

موانع اصلی ارزش آفرینی سیستم های کنترل

- * عدم انطاف پذیری
- * افزایش هزینه و بوروکراسی فرایند کنترل



اتکا به سیستم های کنترل رسمی و عدم درک مسیر





هزینه کنترل عبارتست از

هزینه های پایه ریزی و استقرار (جاری سازی استراتژی و اهداف)

+

هزینه های سنجش فرایندی و پارامتریک (جریان های اطلاعات و گزارشها)

+

هزینه های نظارت بر پارامترها (میزان رسمیت و حمایت مدیریت از سیستم کنترل)



www.sadaghianifar.com



sadaghianifar

sadaghianifar@gmx.com

0912-4969-112