JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في إدارة أداء وحدات الأعمال لكبار المهنيين

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في إدارة أداء وحدات الأعمال لكبار المهنيين

إدارة أداء وحدات الأعمال لكبار المهنيين دورة تدريبية مدتها أسبوعين لرؤساء الوظائف وكبار المهنيين المسؤولين عن نتائج وحدة أعمال، يبني فيها المشاركون خطة أداء وحدة الأعمال. تتنافس الوحدات اليوم داخل المجموعة الواحدة على رأس المال والكفاءات واهتمام القيادة، لذا يحتاج قادتها إلى إظهار كيف يحول تسلسل مؤشرات الأداء الاستراتيجية إلى مساهمة قابلة للقياس. صممت جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة لقادة يسألون عن نتائج وحداتهم.

لماذا تهم إدارة أداء وحدات الأعمال الآن

ثلاث قوى تحدد اليوم طريقة الحكم على الوحدات. تخصص القيادة التنفيذية للمجموعة رأس المال للوحدات التي تثبت عائدها، ويطلب المستثمرون ومجالس الإدارة تقارير قطاعية أوضح، وتجعل المنصات الرقمية المشتركة النتائج مرئية في وقت شبه فوري. الوحدة التي تربط أهدافها بنموذج أعمالها تكسب الموارد وهامش الحركة، والوحدة التي تعرض الأنشطة دون مساهمة تخسرهما معا. تستند الدورة إلى أطر أداء راسخة هي بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard BSC، والأهداف والنتائج الرئيسية Objectives and Key Results OKR، والقيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added EVA، والتنبؤ القائم على المحركات، وكلها مطبقة على واقع وحدة واحدة داخل مجموعة أكبر.

المستفيدون من إدارة أداء وحدات الأعمال

- القادة المسؤولون عن إيرادات الوحدة وهامشها وأهدافها التشغيلية
- رؤساء الوظائف الذين يضعون الأهداف ويوزعونها على عدة فرق
- الشركاء الماليون الذين يحولون نتائج الوحدة إلى مراجعات أداء دورية
- كبار المختصين الذين يرأسون منتديات القرار متعددة الوظائف ولجان التوجيه
- قادة الاستراتيجية والتحول الذين يتابعون المبادرات مقابل بطاقات أداء الوحدة

تتحقق الفائدة الكبرى حين يحضر رئيس الوحدة مع شريكها المالي واثنين أو ثلاثة من رؤساء الوظائف في الوحدة نفسها، فيتفقون على مجموعة واحدة من المحركات.

قدرات إدارة أداء وحدات الأعمال

ينتقل المشاركون من قراءة نتائج الوحدة إلى توجيهها، فيربطون كل مقياس بالمحرك الذي يتحكم فيه وبالمنتدى الذي يقرر بشأنه.

- رسم نموذج أعمال الوحدة ومحركات ربحيتها — حالات الاستثمار المعروضة على القيادة التنفيذية
- تصميم تسلسل مؤشرات الأداء من أهداف الوحدة إلى أهداف الفرق — تحديد الأهداف مع رؤساء الوظائف
- حساب هامش المساهمة واقتصاديات الوحدة والربح الاقتصادي — خيارات المحفظة والتسعير
- بناء منتديات قرار متعددة الوظائف بصلاحيات واضحة — قرارات التصعيد والمفاضلة
- إدارة مراجعات أداء شهرية وربع سنوية تطلق إجراءات تصحيحية — فريق قيادة الوحدة
- إيصال أداء الوحدة عبر سرد موجز لبطاقة الأداء — مجالس الإدارة والمستثمرون والإدارة المالية للمجموعة

مصطلحات إدارة أداء وحدات الأعمال الأساسية

- تسلسل مؤشرات الأداء — ربط مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى الوحدة بأهداف كل وظيفة وفريق يتبعها.
- هامش المساهمة — الإيرادات مطروحا منها التكاليف المتغيرة، ويبين ما يضيفه كل منتج أو شريحة لتغطية التكاليف الثابتة والربح.
- القيمة الاقتصادية المضافة EVA — الربح التشغيلي بعد الضريبة مطروحا منه عبء رأس المال الذي تستخدمه الوحدة.
- شجرة المحركات — رسم يفكك النتيجة الرئيسية إلى المحركات التشغيلية والمالية التي تنتجها.
- صلاحيات القرار — بيان متفق عليه بمن يقترح ومن يقرر ومن يستشار ومن يبلغ في كل قرار متكرر.
- التنبؤ المتجدد — تنبؤ يحدث كل فترة لأفق زمني ثابت قادم بدلا من الرؤية السنوية الجامدة.

إدارة أداء وحدات الأعمال يوما بيوم

اليوم 1: الوحدة داخل المجموعة

- أدوار محفظة المجموعة — هل تنمو الوحدة أم تحافظ أم تحصد
- تحليل ميزة الرعاية من المجموعة — ما تضيفه المجموعة للوحدة
- بيان تفويض الوحدة — النطاق والحدود والاعتماد على الخدمات المشتركة
- خريطة توقعات أصحاب المصلحة — مطالب المجلس والإدارة المالية والعملاء
- تشخيص نضج قياس الأداء — موقع ممارسات القياس الحالية في الوحدة

اليوم 2: اقتصاديات نموذج الأعمال

- لوحة نموذج الأعمال للوحدة — مصادر الإيرادات وهيكل التكاليف
- رسم خريطة مجمعات الربح — موقع الهامش على امتداد سلسلة القيمة
- اقتصاديات الوحدة لكل عميل — تكلفة الاستقطاب مقابل هامش دورة حياة العميل
- تحليل تكلفة الخدمة — الشرائح والقنوات التي تستحق الاستمرار
- مسح الموقع التنافسي — فجوات السعر والخدمة والقدرات

اليوم 3: الأداء المالي للوحدة

- قائمة أرباح وخسائر القطاع — المساهمة بعد توزيع التكاليف العامة
- تحليل هامش المساهمة — خيارات مزيج المنتجات والقنوات
- روافع رأس المال العامل — المخزون والذمم المدينة ودورة التحويل النقدي
- القيمة الاقتصادية المضافة EVA — العائد مقابل تكلفة رأس المال
- التسعير الداخلي بين الوحدات — رسوم داخلية عادلة وحوافز متوازنة

اليوم 4: أشجار المحركات والأهداف

- بناء شجرة المحركات — ربط النتائج الرئيسية بالروافع التشغيلية
- المؤشرات الاستباقية واللاحقة — الإنذار المبكر مقابل مقاييس النتائج
- أساليب تحديد الأهداف — أهداف طموحة ومرجعية وقائمة على الطاقة الاستيعابية
- اختبار حساسية المحركات — الروافع الأكثر تأثيرا في الربح
- بطاقات تعريف المقاييس — المالكون والمعادلات ومصادر البيانات

اليوم 5: تسلسل مؤشرات الأداء

- بطاقة الأداء المتوازن BSC للوحدة — توازن المنظورات الأربعة
- روابط الخريطة الاستراتيجية — علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف
- الأهداف والنتائج الرئيسية OKR — تركيز ربع سنوي لفرق الوظائف
- مصفوفة مواءمة التسلسل — الفجوات والتداخلات بين أهداف الوظائف
- مقاييس مشتركة بين الوظائف — ملكية مشتركة لنتائج العملاء

اليوم 6: منتديات القرار متعددة الوظائف

- بنية المنتديات — مستويات القرار التشغيلي والتكتيكي والاستراتيجي
- مخططات أدوار القرار — من يوصي ومن يوافق ومن يقرر
- عتبات التصعيد — متى تنتقل المسائل إلى قيادة الوحدة
- مواثيق الاجتماعات وجداول أعمالها — قرارات بدلا من تحديثات الحالة
- بروتوكولات المفاضلة — حسم التوتر بين المبيعات والعمليات والمالية

اليوم 7: مراجعات أداء تدفع إلى الفعل

- إيقاع مراجعة الأعمال الشهرية — الانحراف والسبب والإجراء التصحيحي
- تحليل الأسباب الجذرية للانحراف — آثار الحجم والسعر والمزيج والكفاءة
- التنبؤات المتجددة — استبدال الموازنات الجامدة برؤى مستقبلية
- سجلات الإجراءات والمتابعة — المساءلة بين دورات المراجعة
- مهارات حوار الأداء — مساءلة النتائج دون لوم

اليوم 8: قرارات خلق القيمة

- تقييم حالات الاستثمار — منطق صافي القيمة الحالية وفترة الاسترداد
- ترتيب أولويات محفظة المبادرات — تقييم القيمة والجهد والمخاطر
- قرارات التسعير والهامش — انضباط الخصومات وتحقيق السعر
- خيارات التصنيع أو الشراء أو الشراكة — موازنة القدرات مقابل التكلفة
- قرارات الخروج والتقليص — إيقاف المنتجات التي تضعف العائد

اليوم 9: التقارير والحوافز

- سرد بطاقة أداء الوحدة — رواية قصة الأداء أمام القيادة التنفيذية
- تصميم لوحة متابعة الأداء — مقاييس قليلة وعتبات واضحة
- مواءمة الحوافز — ربط المكافآت بمحركات الوحدة
- الآثار السلوكية للأهداف — التلاعب وخفض التوقعات والعزلة بين الوظائف
- إحاطات المجلس والمستثمرين — نتائج القطاع بلغة واضحة

اليوم 10: ممارسة خطة أداء وحدة الأعمال

- مراجعة شجرة المحركات والتسلسل — اختبار مقاييس الوحدة من البداية إلى النهاية
- محاكاة منتدى القرار — حسم مفاضلة حية بين الوظائف
- لعب أدوار مراجعة الأداء — مساءلة الانحراف وإجراءات التعافي
- نقد الأقران لأولويات الاستثمار — صقل حالة القيمة
- خطة أداء وحدة الأعمال — الأهداف النهائية والمنتديات وتقويم المراجعات

تطبيق إدارة أداء وحدات الأعمال بعد الدورة

- إعادة بناء شجرة محركات الوحدة مع الشريك المالي واستخدامها لإعادة ضبط تسلسل مؤشرات الأداء لكل وظيفة في الربع القادم.
- إعادة تصميم مراجعة الأعمال الشهرية حول أسباب الانحراف والتنبؤات المتجددة وسجل إجراءات متابع.

أسئلة حول إدارة أداء وحدات الأعمال

ما إدارة أداء وحدات الأعمال ولماذا تهم الآن؟

إدارة أداء وحدات الأعمال هي ممارسة ربط نموذج أعمال الوحدة وأهدافها ومنتديات قرارها ومراجعاتها بمساهمة قابلة للقياس. وتهم الآن لأن المجموعات توزع رأس المال والكفاءات على الوحدات القادرة على إثبات عائدها، ولأن النتائج أصبحت مرئية أسرع من قبل.

ما الأدوار الأكثر استفادة من دورة إدارة أداء وحدات الأعمال؟

رؤساء الوظائف وقادة الوحدات والشركاء الماليون هم الأكثر استفادة من دورة إدارة أداء وحدات الأعمال. ويستفيد أيضا كبار المختصين الذين يرأسون لجان التوجيه أو يملكون محافظ المبادرات، لأنهم يحولون الأهداف إلى قرارات عبر عدة وظائف.

كيف تختلف إدارة أداء وحدات الأعمال عن إدارة العمليات التشغيلية؟

تركز إدارة أداء وحدات الأعمال على اقتصاديات الوحدة كاملة وأهدافها وصلاحيات القرار فيها. أما دورة إدارة العمليات فتتناول تصميم مسارات العمل الفردية وملكيتها وتحسينها. وتعمل هذه الدورة على مستوى محركات الربح وتسلسل المؤشرات ومراجعات الأداء لا خرائط العمليات.

ماذا تعود به من دورة إدارة أداء وحدات الأعمال؟

تعود بمجموعة مختبرة من محركات الوحدة وتسلسل لمؤشرات الأداء وتصميم لمنتديات القرار وإيقاع للمراجعات. وتشكل معا وثيقة يمكنك عرضها على فريق قيادة وحدتك والإدارة المالية للمجموعة في الأسابيع الأولى بعد الدورة.

إدارة أداء وحدات الأعمال: الطريق إلى الأمام

توجه خطة أداء وحدة الأعمال أولا إعادة ضبط أهداف الربع القادم، حين يتفق قادة الوحدة ورؤساء الوظائف على المحركات التي يملكها كل فريق. ويستخدمها الشركاء الماليون لتأطير المراجعات الشهرية، وتعتمد عليها القيادة التنفيذية في الحكم على طلبات الاستثمار. وبعد أول دورة مراجعة كاملة تستحق صلاحيات القرار في كل منتدى إعادة النظر، فهناك يظهر الاحتكاك بين الوظائف عادة.