


কৌশলগত মূল্যায়ন

Strategic Evaluation



আমরা জানি যে, সকল সম্পাদিত কাজ মূল্যায়ন করা দরকার। কেননা, এ মূল্যায়নের মাধ্যমে আমরা কাজটি পরিকল্পিত ভাবে সম্পাদিত হয়েছে কিনা তা জানতে পারি। প্রকৃতপক্ষে, কার্যমূল্যায়ন কাজটি নিয়ন্ত্রণ কাজের একটি অংশ। আমরা জানি, নিয়ন্ত্রণ হলো কাজের আদর্শ মান প্রতিষ্ঠা করা, সম্পাদিত কাজ পরিমাপ করা, আদর্শ কাজের সাথে সম্পাদিত কাজের মূল্যায়ন করা, যে কোন ধরনের বিচ্যুতি বা ঘাটতি বের করা ও এ ঘাটতি দূর করার জন্য প্রয়োজনীয় সংশোধনীমূলক পদক্ষেপ গ্রহণ করা। কিন্তু কৌশলগত ব্যবস্থাপনায় এ কাজগুলোকেই কৌশল মূল্যায়ন কাজ বলা হয়েছে এবং এটিই এ ব্যবস্থাপনার সর্বশেষ কাজ। যা হোক, এ ইউনিটে আমরা কৌশলগত মূল্যায়ন সম্পর্কে আলোচনা করব।

	ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় ২ সপ্তাহ
এ ইউনিটের পাঠসমূহ		
পাঠ-১১.১ : কৌশলগত মূল্যায়ন		

পাঠ-১১.১

কৌশলগত মূল্যায়ন
Strategic Evaluation

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি

- কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা কাকে বলে তা বলতে পারবেন।
- কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার পদক্ষেপসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।
- কার্যকর কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার প্রয়োজনীয় শর্তাবলি বর্ণনা করতে পারবেন।
- কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার আদর্শ মানদণ্ড কেমন হবে তা আলোচনা করতে পারবেন।
- কৌশলগত মূল্যায়নের আদর্শ মানদণ্ড কী হতে পারে তা বলতে পারবেন।
- কৌশলগত মূল্যায়নের ভিত্তিগুলো কী কী তা বর্ণনা করতে পারবেন।
- কৌশলগত মূল্যায়নের হাতিয়ার বা পদ্ধতিগুলো বর্ণনা করতে পারবেন।

কৌশলগত মূল্যায়ন কৌশলগত ব্যবস্থাপনার সর্বশেষ কাজ। এ কাজের মাধ্যমে কৌশল যথযথ বাস্তবায়ন হয়েছে কি না তা পর্যালোচনা করা হয় এবং তা থেকে শিক্ষা নিয়ে পরবর্তী কৌশল প্রণয়ন করতে হয়। এ পাঠে কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার নানা দিক নিয়ে আলোচনা করা হয়েছে। প্রথমে আমরা জানব কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা বলতে কী বোঝায়।

কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা কী?

What is strategic evaluation system?

কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা হলো কৌশল বাস্তবায়নের কাজটি পরিকল্পনা মাফিক যথাযথ ভাবে সম্পাদিত হচ্ছে কিনা বা হয়েছে কিনা তা পর্যালোচনা করার একটি ব্যবস্থা। এ মূল্যায়নের উদ্দেশ্য থাকে যদি কৌশল বাস্তবায়নের কাজটি পরিকল্পনা অনুসারে না হয়ে থাকে তা হলে কোথায় কোথায় হয়নি তা বের করা, কতটুকু পরিমাণে হয়নি তা বের করা ও এ বিচ্যুতি কেন্দ্রীয় ব্যবস্থাপকদের জানানো যেন তারা সংশোধনীয় মূলক পদক্ষেপ নিতে পারে ও কৌশল বাস্তবায়নের কাজটি সঠিক পথে ফিরিয়ে আনতে পারে। মনে রাখতে হবে, কৌশলের সঠিক বাস্তবায়নের পর এর কৌশলগত ব্যবস্থাপনার সাফল্য নির্ভর করছে। আর কৌশল সফল ভাবে বাস্তবায়ন হচ্ছে কিনা তা বিচার বিবেচনা করে কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা। এ বিষয়ে হিল, জোন্স ও গ্যালভিন (২০০৪) বলেন, “কৌশলগত মূল্যায়ন হলো প্রত্যাশিত ফলের সঙ্গে কার্যপারদর্শিতার তুলনাপূর্বক ফলাফল ব্যবস্থাপকদের জানানো যেন তারা তা মূল্যায়ন করে প্রয়োজনীয় সংশোধনীয় মূলক কার্যক্রম নিতে পারে।” কৌশলগত মূল্যায়ন সাধারণত কৌশল বাস্তবায়নের পরে করা হয়। তবে, কাজের সঠিকতা নিশ্চিত করার জন্য মনিটরিং বা পরিধারণ করার মাধ্যমে কার্যকালীন সময়ে এ মূল্যায়ন কাজটি করা হয় যেন কাজে ভুলত্রুটি কম থাকে।

এবার আমরা কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার প্রয়োজনীয় শর্তাবলি নিয়ে আলোচনা করব।

কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার প্রয়োজনীয় শর্তাবলি

Essential conditions for strategic Evaluation system

কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা কার্যকর হতে হলে এর কতকগুলো শর্ত পূরণ করতে হবে। অর্থাৎ এ ব্যবস্থার মধ্যে অন্তর্নিহিত ভাবে এ শর্তগুলো বজায় থাকতে হবে। সে শর্তগুলো নিচে আলোচনা করা হলো:

১. **মিতব্যয়িতা (Economical):** কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার উপাত্ত সংগ্রহ, প্রক্রিয়াকরণ ও ফলাবর্তন কাজের জন্য যে ব্যয় করা হয়, তা যেন তথ্য থেকে প্রাপ্ত সুবিধাকে ছাড়িয়ে না যায়। অতিরিক্ত ব্যয়যুক্ত ব্যবস্থা চলবে না।
২. **সামঞ্জস্যতা (Consistency):** কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা যে কৌশলগত উদ্দেশ্য অর্জনের চেষ্টা করা হচ্ছে তার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ হতে হবে। তা না হলে মূল্যায়ন ব্যবস্থা সঠিক ফল দিতে পারবে না।

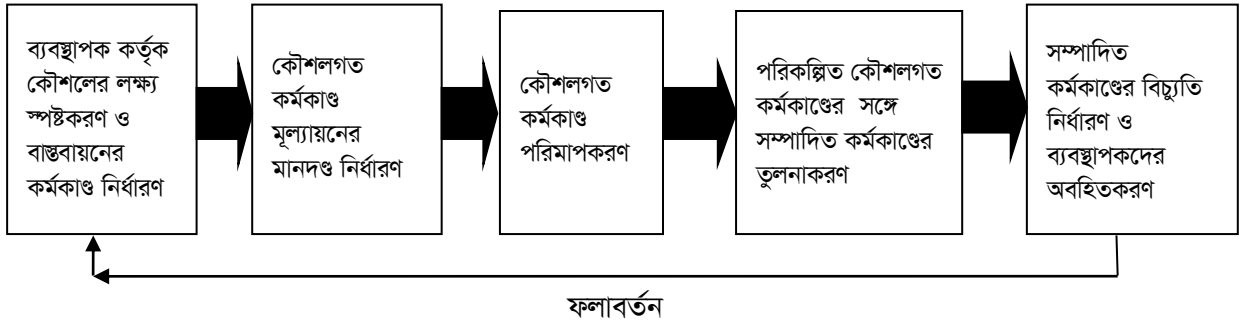
৩. **সময়ানুগতা (Timeliness):** তথ্যের ভিত্তিতে সিদ্ধান্ত নেয়া হয় বা পুনঃকৌশল প্রণয়ন করা হয়। এ জন্য প্রয়োজনের সময় তথ্য পাওয়া দরকার। কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা যথা সময়ে তথ্য দেওয়ার জন্য উপযুক্ত হতে হবে। সময় চলে গেলে তথ্যের আর কোন মূল্য থাকে না।
৪. **ব্যবহারযোগ্যতা (Usefulness):** প্রয়োজনীয় তথ্য না হলে সেই তথ্য কোন কাজে লাগে না। কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা সিদ্ধান্ত গ্রহণে ব্যবহারের জন্য যে তথ্য দরকার সে তথ্য সরবরাহ করার উপযুক্ত হতে হবে। অপ্রয়োজনীয় তথ্য কোনো কাজে আসে না।
৫. **সঠিকতা (Correctness):** তথ্য সঠিক না হলে সিদ্ধান্ত ভুল হবে। কৌশল ব্যর্থ হবে। তাই, কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা কৌশল বাস্তবায়ন কাজের ও অন্যান্য সংশ্লিষ্ট বিষয়ের সঠিক চিত্র সংগ্রহ করে ব্যবস্থাপকদের সঠিক সময়ে তথ্য দেয়ার মতো দক্ষ ও উপযুক্ত হতে হবে।
৬. **আলোকপাত আওতা (Focus scope):** কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার স্বল্পমেয়াদি ও দীর্ঘমেয়াদি উভয় সময়ের প্রেক্ষিত বিবেচনায় তথ্য সংগ্রহ ও প্রক্রিয়াকরণ করে ব্যবস্থাপকদের কাছে সরবরাহ করার সক্ষমতা থাকতে হবে।
৭. **বাস্তবায়নযোগ্যতা (Feasibility):** কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা এমন ভাবে নকশা করতে হবে যাতে এর বাস্তবায়নের জন্য যে ভৌত কাঠামো, দক্ষ মানব সম্পদ ও অন্যান্য সহায়ক সেবা দরকার তা সহ বাস্তবায়ন করার সক্ষমতা কোম্পানির থাকতে হবে।

এবার আমরা কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার ফ্রেমওয়ার্ক বা কাঠামো নিয়ে আলোচনা করব।

কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার ফ্রেমওয়ার্ক বা কাঠামো

Framework or structure of strategic evaluation systems

কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার ফ্রেমওয়ার্ক বা কাঠামো বলতে এ ব্যবস্থা বাস্তবায়নের কার্য পদক্ষেপগুলোর পর্যায়ক্রমিক সংঘটন কাঠামোকে বোঝায়। কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা কতকগুলো কাজের একটি প্রক্রিয়া, যার সূষ্ঠ বাস্তবায়নে কৌশলগত মূল্যায়ন সফল হয়। যা হোক, কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার ফ্রেমওয়ার্ক বা কাঠামোটি নিচে দেখানো হলো এবং তারপর কার্য পদক্ষেপগুলো এক এক করে আলোচনা করা হয়েছে। প্রথমে ছকটি দেখুন।



এবার কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার পদক্ষেপগুলোর আলোচনা।

১। **ব্যবস্থাপক কর্তৃক কৌশলের লক্ষ্য স্পষ্টকরণ ও বাস্তবায়নের কর্মকাণ্ড নির্ধারণ:** এ কাজগুলো কৌশলগত ব্যবস্থাপনার প্রাথমিক পর্যায়ে করা হয়। এ পর্যায়ে রূপকল্প বা ভিজন, মিশন, লক্ষ্য স্থিরকরণ, কৌশল প্রণয়ন, কৌশলের লক্ষ্য ও তা বাস্তবায়নের রূপরেখা তৈরি করা হয়। এ পর্যায়ে কৌশল বাস্তবায়নের একটি সময়সূচিও প্রস্তুত করা হয়।

২। **কৌশলগত কর্মকাণ্ড মূল্যায়নের পরিমাপক ও মানদণ্ড নির্ধারণ:** এ পর্যায়ে কৌশল বাস্তবায়নের কাজ মূল্যায়নের জন্য গ্রহণযোগ্য ও বাস্তবায়নযোগ্য পরিমাপক ও মানদণ্ড নির্ধারণ করা হয়। এ পরিমাপক কার্যভিত্তিক হয়। অর্থাৎ উৎপাদন কাজের পরিমাপক আর লাভজনকতা মাপের পরিমাপক এক হবে না। যারা মানদণ্ড ব্যবহার করবে তাদেরকে প্রশিক্ষণ দেওয়া হয়, যাতে তারা সূষ্ঠ ভাবে মানের ধারণা ও পরিমাপক বুঝতে পারে ও মানদণ্ড ব্যবহার করে ভালোমন্দ নির্ধারণ করতে পারে।

৩। **কৌশলগত কর্মকাণ্ড পরিমাপকরণ:** কৌশল বাস্তবায়নের সম্পাদিত কাজ এবার পরিমাপ করা হয়। নির্ধারিত পরিমাপক দিয়ে বাস্তবায়নের কাজ পরিমাপ করতে হবে এবং সম্পাদিত কাজের একটা বর্ণনা লিখিত ভাবে তৈরি করতে হবে।

৪। **পরিকল্পিত কৌশলগত কর্মকাণ্ডের সঙ্গে সম্পাদিত কর্মকাণ্ডের তুলনাকরণ:** এ পর্যায়ে সম্পাদিত কাজের লিখিত বর্ণনার সাথে পরিকল্পিত কাজের তুলনা করতে হবে। একটি চার্টের মাধ্যমে এ তুলনাকরণের কাজটি করা হয়। এ তুলনাকরণে সংখ্যাবাচক ও গুণবাচক উপাদান ব্যবহৃত হয়।

৫। **সম্পাদিত কর্মকাণ্ডের বিচ্যুতি নির্ধারণ ও ব্যবস্থাপকদের অবহিতকরণ:** তুলনাকরণ কাজটির পরে বিচ্যুতিগুলো নির্ধারণ করা হয় ও স্পষ্ট আকারে লিপিবদ্ধ করা হয়। বিচ্যুতির ধরনও নির্ধারণ করা হয় অর্থাৎ বিচ্যুতিটি কী ধনাত্মক, ঋণাত্মক না নিরপেক্ষ তা নির্ধারণ করা হয়। এ সম্পর্কিত একটা রিপোর্ট চার্টের আকারে মন্তব্যসহ ব্যবস্থাপকদের কাছে পাঠানো হয় এবং ব্যবস্থাপকরা তার ভিত্তিতে সংশোধনীমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করে।

এবার আমরা দেখব কৌশলগত মূল্যায়নের আদর্শ মানদণ্ড প্রকৃতি কেমন হবে।

আদর্শ মানদণ্ড কেমন হবে?

What shall be the nature of ideal standards?

কৌশলগত মূল্যায়নের জন্য যে মানদণ্ড ব্যবহার করা হবে সেগুলো নিম্নবর্ণিত বৈশিষ্ট্যযুক্ত হতে হবে (ব্যায়ার, রু, ও জাহরা, ১৯৯৬):

- ১। **প্রাসঙ্গিক (Relevance):** আদর্শ মানদণ্ড হতে হবে যে কাজ বা ফল পরিমাপ করা হবে তার সঙ্গে সম্পর্কিত। কাজের বা ফলের সাথে প্রাসঙ্গিক না হলে পরিমাপ কাজে আসবে না।
- ২। **স্থায়িত্ব (Stability):** আদর্শ মানদণ্ড নানা জন নানা সময়ে ব্যবহার করবে। প্রত্যেক সময়েই যেন পূর্বাপর সংগতিপূর্ণ ফল পাওয়া যায়।
- ৩। **স্পষ্টতা (Clarity):** আদর্শ মানদণ্ড সকলের কাছে পরিষ্কার থাকবে। কৌশল বাস্তবায়নের সাথে জড়িত লোকজন স্পষ্ট ভাবে জানবে পরিমাপকটি কী পরিমাপ করবে, কখন করবে, কীভাবে করবে এবং কেন করবে। স্পষ্টতা কার্যকর পরিমাপের জন্য একটি পূর্বশর্ত।
- ৪। **স্বচ্ছতা (Fairness):** আদর্শ মানদণ্ড মানুষের মনে যেন কাজের পরিমাপ সম্পর্কে আস্থা ও স্বচ্ছতা সৃষ্টি করে। তারা যেন মনে না করে যে, এ মানদণ্ডের বিচার ন্যায্য হবে না।

এবার আমরা কৌশলগত মূল্যায়নের আদর্শ মানদণ্ড কী হতে পারে তা নিয়ে আলোচনা করব।

কৌশলগত মূল্যায়নের আদর্শ মানদণ্ড কী হতে পারে

What could be the ideal standards for strategic evaluation

কৌশলগত মূল্যায়নের মানদণ্ড নির্ধারণ কোম্পানির আকার, শিল্পের প্রকৃতি, কৌশলের ধরন ও ব্যবস্থাপনার দর্শনের ওপর নির্ভরশীল। বিভিন্ন কৌশলগত কার্য উপাদান ও কার্য পারদর্শিতা মূল্যায়নের জন্য সম্ভাব্য আদর্শ মানদণ্ড কী হতে পারে তা নিচে উল্লেখ করা হলো।

১। ইনপুট মানদণ্ড:

- (১) কাঁচামালের মান ও মানদণ্ড প্রতিষ্ঠা;
- (২) সরবরাহকারীদের সামর্থ্য;
- (৩) কাঁচামালের মান নিয়ন্ত্রণের ব্যবস্থা;
- (৪) সরবরাহ সময় কমানোর পরিমাণ।

২। বাস্তবায়ন কাজের মানদণ্ড:

- (১) সম্পদ ব্যবহারের হার;

(২) সম্পদ অপচয়ের হার।

৩। আউটপুট আদর্শ মানদণ্ড:

- (১) বাজার শেয়ার;
- (২) বিক্রয় প্রবৃদ্ধি;
- (৩) সম্পদ প্রবৃদ্ধি;
- (৪) শেয়ার প্রতি আয়।

৪। আর্থিক মানদণ্ড:

- (১) কর পরবর্তী নিট লাভ;
- (২) কর পরবর্তী নিট লাভের হার;
- (৩) বিনিয়োগের ওপর আগম (ROD);
- (৪) ইকুইটিটির ওপর আগম (EOI)।

৫। ক্রেতা সম্পর্কিত মানদণ্ড:

- (১) ক্রেতা সন্তুষ্টি: একই ক্রেতার বারবার কেনা, ক্রেতা আনুগত্য;
- (২) ক্রেতা ধরন: বর্তমান ক্রেতার সংখ্যা ও তাদের ক্রয়ের প্রবৃদ্ধির হার;
- (৩) ক্রেতা আকর্ষণ: নতুন ক্রেতার পরিমাণ ও তাদের কাছে বিক্রির পরিমাণ;
- (৪) বাজার অংশ: শিল্পের মোট বিক্রির কত অংশ কোম্পানির বিক্রি;
- (৫) হিসাব অংশ: ক্রেতা কত টাকা কোম্পানির পণ্য কিনতে ব্যয় করে;
- (৬) ক্রেতা লাভজনকতা: ক্রেতার কোম্পানির পণ্য কেনার মাত্রা।

৬। অভ্যন্তরীণ ব্যবসায় প্রক্রিয়া মানদণ্ড:

- (১) পুরাতন থেকে নতুন প্রক্রিয়া উদ্ভাবন চক্রের সময়;
- (২) পণ্য মান বৃদ্ধি;
- (৩) কর্মচারী দক্ষতা বৃদ্ধি;
- (৪) কর্মচারী উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি;
- (৫) মৌলিক সক্ষমতা বা দক্ষতা বৃদ্ধি;
- (৬) গুরুত্বপূর্ণ প্রযুক্তি সংযোজন;
- (৭) সহায়ক সেবা সংযোজন বা বৃদ্ধি।

৬। উদ্ভাবন ও শিক্ষা বিষয়ক মানদণ্ড:

- (১) নতুন পণ্য বা সেবা উদ্ভাবনের সংখ্যা;
- (২) সহায়ক সেবা বৃদ্ধি;
- (৩) ঘুরে দাঁড়ানোর কৌশল উদ্ভাবন;
- (৪) নতুন পণ্য বা সেবা সৃষ্টির সংখ্যা;
- (৫) নতুন পণ্য বা সেবা উদ্ভাবনের সংখ্যা;
- (৬) চালু পণ্যের মান বৃদ্ধি।

৭। আর্থিক নিরীক্ষা:

- (১) নিয়মিত অভ্যন্তরীণ নিরীক্ষা;
- (২) নিয়মিত বহিষ্কৃত নিরীক্ষা।

৮। পরিবেশ নিরীক্ষা:

- (১) পরিবেশ বান্ধব পণ্যের সংখ্যা;
- (২) পরিবেশ সম্পর্কিত আইন মেনে চলার পরিমাণ;
- (৩) পরিবেশ উন্নয়নের উদ্যোগের পরিমাণ;
- (৪) কর্মচারীদের পরিবেশ বিষয়ক প্রশিক্ষণের সংখ্যা।

৯। সামাজিক নিরীক্ষা: সামাজিক দায়দায়িত্ব সম্পাদনের পরিমাণ

- (১) শিক্ষা প্রসারে বৃত্তির পরিমাণ;
- (২) স্কুলকলেজ, কারিগরি শিক্ষাপ্রতিষ্ঠান গড়ে তোলার সংখ্যা;
- (৩) দাতব্য হাসপাতাল বা চিকিৎসা কেন্দ্র গড়ে তোলার সংখ্যা;
- (৪) শিক্ষা প্রসারে সহায়ক সেবায় বিনিয়োগের পরিমাণ।

এবার আমরা কৌশলগত মূল্যায়নের ভিত্তিগুলো কী কী নিয়ে আলোচনা করব।

কৌশলগত মূল্যায়নের ভিত্তিগুলো কী কী**Bases of strategy evaluation**

কৌশল বাস্তবায়নের কাজটি মানদণ্ডের বিচারে নির্ধারণ করা হলো। এখন কোম্পানির পারদর্শিতাকে কার সঙ্গে তুলনা করতে হবে? সেই ভিত্তিগুলো নিয়ে কথা বলা হবে।

১। শিল্প আদর্শ বা মান: যে শিল্পে কোম্পানি কাজ করে সেই শিল্পের গড় পারদর্শিতাকে মানদণ্ড ধরে কোম্পানির পারদর্শিতা বিচার করা হয়। বিভিন্ন প্রকাশনা থেকে এ মানদণ্ড জানা যায়। যদি সম্পাদিত পারদর্শিতা শিল্পের গড় পারদর্শিতার চেয়ে বেশি হয়, তবে কোম্পানির কৌশল ভালো, না হলে কৌশল খারাপ।

২। কোম্পানির অতীত বা ঐতিহাসিক পারদর্শিতা: কোম্পানি অতীতে যে পারদর্শিতা দেখিয়েছে তাকে মানদণ্ড হিসেবে গ্রহণ করে কোম্পানির পারদর্শিতা বিচার করা হয়। যদি সম্পাদিত পারদর্শিতা কোম্পানির অতীত পারদর্শিতার চেয়ে বেশি হয়, তবে কোম্পানির কৌশল ভালো, না হলে কৌশল খারাপ।

৩। বেঞ্চমার্ক করা কোম্পানির পারদর্শিতা: শিল্পের কোনো প্রতিষ্ঠান যদি ভালো করে, তবে সেই প্রতিষ্ঠানের পারদর্শিতাকে বেঞ্চমার্ক ধরে কোম্পানির পারদর্শিতা তুলনা করা হয়। বেঞ্চমার্ক কোম্পানিকে পারদর্শিতায় ছাড়িয়ে গেলে কৌশল হবে ভালো, তা না হলে কৌশল হবে খারাপ।

এবার আমরা কৌশলগত মূল্যায়নের হাতিয়ার বা পদ্ধতিগুলোর নিয়ে আলোচনা করব।

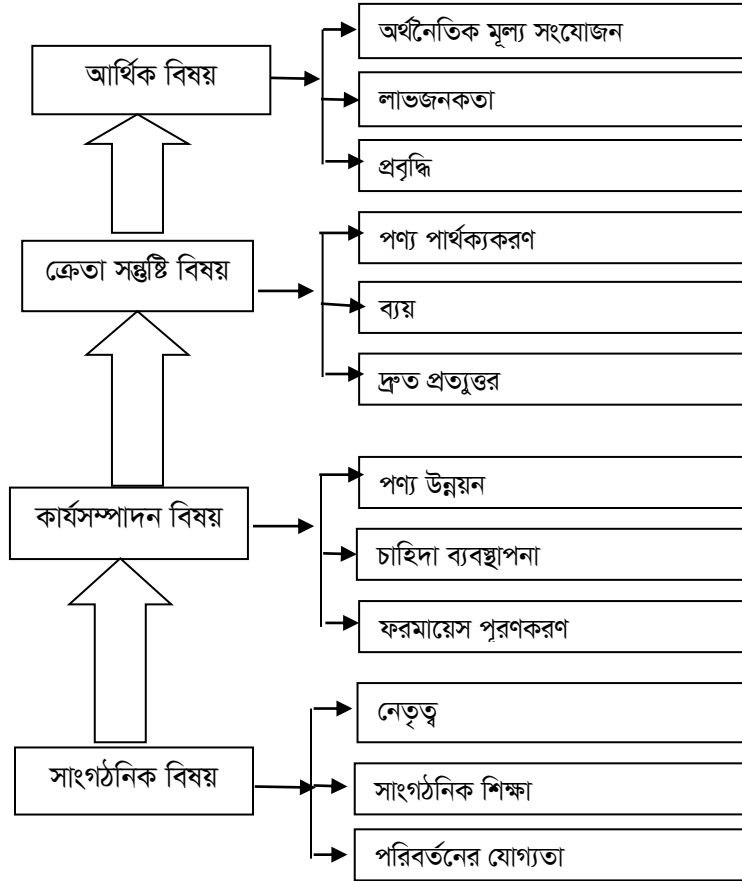
কৌশলগত মূল্যায়নের হাতিয়ার বা পদ্ধতি**Tools or Methods of strategy evaluation**

১। পরিধারণ বা মনিটরিং (Monitoring): কৌশল বাস্তবায়নের কাজ যথাযথ ভাবে সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা দেখার কাজটি হলো পরিধারণ। কঠোর পরিধারণ ব্যবস্থা চালু রাখলে কৌশল বাস্তবায়নে সফলতা আসে। পরিধারণের কাজটি করার জন্য ভৌত ব্যবস্থার পাশাপাশি ডিজিটাল ব্যবস্থা চালু করা হয়েছে।

২। বাজেট (Budget): বাজেট হলো পরিকল্পনার সংখ্যাতাত্ত্বিক প্রকাশ। কৌশলগত পরিকল্পনা নানা ভাবে বাজেটের আকারে প্রকাশ করা হয়। যেমন উৎপাদন বাজেট, ক্রয় বাজেট, বিক্রয় বাজেট, ব্যয় বাজেট, আয় বাজেট, প্রশিক্ষণ

বাজেট, সক্ষমতা বাড়ানোর বাজেট, মেশিন চালনা বাজেট, শ্রম ঘণ্টা বাজেট, মানব সম্পদ বাজেট ইত্যাদি বাজেট তৈরি করা হয়। এ বাজেটের ভিত্তিতে কৌশল বাস্তবায়নের কাজ সম্পাদিত হচ্ছে কিনা তা তদারকি করা হয়। বাজেটের মধ্যে থাকলে সাফল্য ধরা হবে। সব সময়েই বাজেটের সঙ্গে কিছু কমবেশী যোগ-বিয়োগ করার বিধান যুক্ত করে বাজেটকে নমনীয় করা হয়।

৩। **স্থিতস্কোর কার্ড (Balanced score card):** কৌশল মূল্যায়ন করার জন্য আর একটি পদ্ধতি হলো স্থিত স্কোরকার্ড বিশ্লেষণপদ্ধতি। এই পদ্ধতিতে কোম্পানির চারটি মৌলিক বিষয়ের মূল্যায়ন করার মাধ্যমে কোম্পানির কৌশল যথাযথ ভাবে বাস্তবায়িত হয়েছে কিনা তা পর্যালোচনা করা হয়। নিচের স্থিত স্কোরকার্ড ছকটি দেখুন। এ ছকের প্রত্যেক উপাদান সম্পর্কে পূর্বে বিস্তৃত আলোচনা করা হয়েছে।



সারসংক্ষেপ:

কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা হলো কৌশল বাস্তবায়নের কাজটি পরিকল্পনা মাফিক যথাযথ ভাবে সম্পাদিত হচ্ছে কিনা বা হয়েছে কিনা তা পর্যালোচনা করার একটি ব্যবস্থা। কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা কার্যকর হতে হলে এর কতকগুলো শর্ত পূরণ করতে হবে। সে শর্তগুলো হলো: মিতব্যয়িতা, সামঞ্জস্যতা, সময়ানুগতা, ব্যবহারযোগ্যতা, সঠিকতা, আলোকপাত আওতা, ও বাস্তবায়নযোগ্যতা। কৌশলগত মূল্যায়নের ভিত্তিগুলো হলো: শিল্প আদর্শ বা মান, কোম্পানির অতীত বা ঐতিহাসিক পারদর্শিতা, বেঞ্চমার্ক করা কোম্পানির পারদর্শিতা। কৌশলগত মূল্যায়নের হাতিয়ার বা পদ্ধতি হলো পরিধারণ বা মনিটরিং, বাজেট, স্থিত স্কোর কার্ড। কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা সফল ভাবে প্রয়োগ করতে পারলে কৌশলগত ব্যবস্থাপনা কার্যকর হয়।



১. কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থা কাকে বলে?
২. কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার পদক্ষেপসমূহ বর্ণনা করুন।
৩. কার্যকর কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার প্রয়োজনীয় শর্তাবলি বর্ণনা করুন।
৪. কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার আদর্শ মানদণ্ড কেমন হবে তা আলোচনা করুন।
৫. কৌশলগত মূল্যায়নের আদর্শ মানদণ্ড কী হতে পারে তা বলুন।
৬. কৌশলগত মূল্যায়নের ভিত্তিগুলো কী কী তা বর্ণনা করুন।
৭. কৌশলগত মূল্যায়নের হাতিয়ার বা পদ্ধতিগুলো বর্ণনা করুন।
৮. বাংলাদেশের একটি প্রতিষ্ঠান বেছে নিন ও তার কৌশলগত মূল্যায়ন ব্যবস্থার নকশা করুন।

সহায়ক গ্রন্থাবলি (References)

- Byars, L.L., Rue, L.W., and Zahra, S.A. (1996). *Strategic Management*. Chicago: IRWIN.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Chen, M. and Hambrick, D.C. (April, 1995), speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behaviour, *Academy of Management Journal*: 38(2).
- Collin, J.C. and Porras, J.I. (1991). *Organizational Vision and Visionary Organizations*. Research paper no. 1159. USA: Graduate School of Business: Stanford University, p.11.
- David, F.R. (2009). *Strategic Management: Concept and Cases*. 12th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Glueck, W.F. and Jauch, L. R. (1984). *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Gilad, B., Gordon, G. and Sudit, E. (1993), Identifying Gaps and Blind Spots in Competitive Intelligence, *Long Range Planning* 26:6.
- Hill, C.W.L., Jones, G.R. and Galvin, P. (2004). *Strategic Management: an Integrated Approach*. Australia: John Wiley and Sons Australia, Ltd.
- Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert E. and Hitt, Michael A. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases*, Thomson South-Western.
- Glueck, W.F. and Jauch, L. R. (1984). *Business policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kotler, P. and Sing, R (Winter, 1981). Marketing Warfare in the 1980s, *The Journal of Business Strategy*: 1(3).
- Kotler, P. (1984), *Marketing Management*, 5th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. pp. 401-406
- Kotter, John P. (1979). Managing External Dependence. *Academy of Management Review*. Vol. 4, 87-92
- Lowson, Bob; King, Russel ; and Hunter, Alan (1999) Quick Response - Managing the Supply Chain to meet Consumer Demand.
- Mannan, Ph.D., M.A. (2010), *Strategic Management: Today and Tomorrow*, Dhaka: Saint Martin Publishers.
- Macmillan, I (Fall 1983), Preemptive Strategies, *Journal of Business Strategy*: 14(2)
- Macmillan, I (Fall 1980), How Business Strategies Can Use guerrilla Warfare Tactics, *Journal of Business Strategy*: 1(2)
- Miller, C.C. and Cardinal, L.B. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A synthesis of More Than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal* 6, No. 27: 1649-1665.
- Miller, Alex R. and Dess, Gregory G. (1996). *Strategic Management*, New York: McGraw Hill.
- Peel, M. and Bridge, J. (1998). How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance. *Long Range Planning* 31, No. 6: 848-872.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Schwenk, G.L. and Schrader, K. (1993). Effects of Formal Strategic Planning in Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship and Practice* 3, No. 17: 53-64.
- Thompson Jr. A.A. and Strickland III, A.J. (2013). *Strategic Management*. 17th ed. New York: McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- Thompson, James D. (1967). *Organisations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Wit, B. D. and Meyer, R. (1994). *Strategy: Process, content, Context*. New York: west Publishing Company.
- Zahra, S. A. and Chaples, S. S. (7 May, 1993), Blind Spots in Corporate Analysis, *Academy of Management Executive*, 9.
- Kotler, J.P. and Heskett, J.I. (1992), *Corporate culture and performance*, New York: Free Press.
- Quinn, J.B., Anderson, P. and Finkelstrin, S. (Nov. 1996), Leveraging Intellect, *Academy of Management Executive*, 10(3)
- Thompson, A.A., Strickland, A.J. ---- (2008) *Crafting and Executing Strategy*, New York: McGraw-Hill.