
Styring & kontroll av virksomheten

1 av 6 perspektiv i Systemanalytisk Verdiledelse



En lærebok for ledere om hvordan de bør gå frem for å styre virksomheten mot ønskede mål og kontrollere måloppnåelsen.

**Skrevet av:
Kjetil Sander**

**Utgitt av:
Kunnskapssenteret.com**

**Revisjon:
1.2 (Jan. 2016)**

Innhold

Innhold.....	2
Brukervilkår (terms of use).....	8
Styring & kontroll perspektivet	9
Formål	12
Bærende styringsprinsipper.....	14
Styringshjulet og styringsoppgaver	15
Styringsområder.....	16
Styringsnivåer	17
Strategisk-, taktisk- og operativ styring og kontroll.....	20
Styringsformer	20
Styringsverktøy i Systemanalytisk Verdiledelse.....	21
Målet helliggjør middelet.....	29
”Auto-pilot” er målet.....	29
Positive styringsformer	29
En integrert del av læring- og vekstperspektivet.....	30
En del av alle del-perspektivene i systemet.....	30
Tradisjonelle avviksanalyser.....	33
Målsetninger	33
Resultatmåling	36
Avviksanalyse	36
Korrigerende tiltak.....	38
Prossbeskrivelse	39
4 grunnleggende styringsoppgaver.....	41
Corporate Governance (eierstyring).....	41
Valg av selskapsform.....	43
Corporate Governance modell for aksjeselskaper	44
Vedtekter	45
Aksjeklasser: A – og B – aksjer.....	46
Aksjonæravtale.....	46
Generalforsamling.....	48
Hvor ofte avholdes en generalforsamling?	48
Hvordan innkalle til ordinær generalforsamling?	49
Hvor og hvordan avholde en generalforsamling?.....	49
Hvilke saker behandles på generalforsamlingen?	50
Aksjeeiernes rett til å få saker behandlet på generalforsamlingen.....	50
Hvem leder generalforsamlingen?	51
Hvem har rett til å møte på generalforsamlingen?.....	51
Hvilke stemmeregler gjelder på generalforsamlingen?.....	51
Inhabilitet	53
Protokoll	53
Forenklet generalforsamlingsbehandling	53
Bedriftsforsamling	54
Kompetanse.....	55
Sammensetning og valg.....	55
Styre.....	56
Hvilke selskapsformer trenger et styre?	56
Hvilke lover regulerer styrets ansvar, oppgaver og arbeid?	56

Hvem velger styret?	57
Hvor lenge velges styremedlemmene for?	57
Krav til styremedlemmene	57
Hvor mange styremedlemmer trengs?	58
Organiseringen av styret	59
Hvem bør sitte i styret?	60
Styrets oppgaver og ansvar	63
Styreformannen	67
Styreinstruks	68
Styrearbeidet	69
Styremøte ("best praksis")	71
Huskeliste for et styre	76
Daglig leder	76
Trenger alle selskaper en daglig leder?	78
Hvem ansetter daglig leder?	78
Daglig leder rapporterer direkte til styret	78
Hvilke plikter har daglig leder etter loven?	79
Plikter og rettigheter ovenfor styret	80
Representasjon utad	80
Stillingsinstruks for daglig leder	81
Virksomhetens planhierarki	85
Den strategisk planlegging er utgangspunktet for alt!	85
Regelmessige situasjonsanalyser	88
Due Dilligence hvert 2-4 år	89
Business Inteligence	89
Mål- og resultatstyring	92
Forretninggrunlaget og strategisk kjerne	97
Mål og resultat	98
Strategi	99
Taktikk	99
Kontroll	100
Læring	100
Må integreres med andre styrings- og kontrollverktøy	100
Planleggings- og gjennomføring modell	100
Budsjettkontroll	102
Prosesstyring	107
Kvalitets sirkler- MBO (Målstyring)	110
Hva er målstyring?	110
Målstyringsyklus	111
Etablering av arbeidsmål	112
Gjennomføring	113
Måling av resultater	113
Oppfølging av resultater	113
MBO - fasene	114
Målsettingfasen	114
Gjennomføringsfasen	117
Resultatmålingsfasen	117
Oppfølgingfasen	117
Balansert målstyring	119
Trinn 1: Målsetting	121

Trinn 2: Organisering.....	122
Trinn 3: Visjon og forretningsidé.....	122
Trinn 4: Hovedmål og strategier.....	122
Trinn 5: Identifisering av kritiske suksessfaktorer.....	123
Trinn 6: Prioritering av kritiske suksessfaktorer	124
Trinn 7: Utvikling av styringsparametre	125
Identifiser nye styringsparametre i forhold til kritiske suksessfaktorer	125
Kartlegg eksisterende styringsparametre	125
Trinn 8: Evaluering av styringsparametrene.....	126
Årsaks-/virkningsammenheng.....	127
Ytelsesdrivere (førende indikatorer).....	127
Knytte alle styringsparameter til finansielle indikatorer.....	127
Trinn 9: Beskrive definisjoner, kilder, frekvens og ansvar	128
Trinn 10: Sette delmål på bakgrunn av benchmark og måltall	128
Trinn 11: Definere handlingsplaner for å nå hvert enkelt mål	128
Trinn 12: Etablere nødvendige systemer og rutiner for å fremskaffe og rapportere styringsparametrene.....	128
Trinn 13: Utvikle belønningssystem	129
Trinn 14: Evaluere resultatene.....	129
Visjon som styringsverktøy.....	129
I hvilke situasjoner er visjoner et egnet styringsverktøy?	130
Skal bygge bro mellom fortid, nåtid og fremtid.....	131
Evnen til å kommunisere visjonen effektivt	132
Sosialiseringsprosessen	132
Sosiale normer.....	134
Sosial kontroll.....	134
Bygger på sosial læringsteori	135
Primærsosialisering og sekundærsosialisering	135
Formelle og uformelle sosialiseringsagenter	137
Sosialiseringpraksis.....	138
Tostegs hypotesen	139
Et kraftig styringsverktøy.....	141
Kultur, verdier, normer og symboler.....	142
Felles språk og symboler som styringsverktøy	143
Symbolske virkemidler	144
Eventyr og fortellinger.....	145
Metaforer, humor og lek.....	146
Ritualer og seremonier	146
Virksomhetens bursdag.....	147
Årsregnskapet	148
Nyansettelser	148
Forfremmelser	148
Månedens medarbeider, selger osv.....	149
Personlige jubileum.....	149
Milepæler	149
Planlegging	150
Evaluering.....	150
Oppsummering.....	151
Mellommenneskelig kommunikasjon	152
Skape en gjennomiktig ledelseprosess	152

Positiv tenkning er smittsomt.....	153
Smilets makt.....	154
Skape en god lagånd.....	155
Skape en fleksibel organisasjon	155
Skape umiddelbare handlinger	156
De viktige tilbakemeldingene.....	156
1. Skryt av prosessen, ikke evner og egenskaper.....	157
2. Når noe går skeis, ikke skyv ting under teppet.	157
3. Når ting går galt, ikke drep muligheten for forbedring	157
Lederen som rollemodell	158
Strukturstyring.....	160
Hva er en struktur og strukturstyring?	160
Formål.....	161
Svakheter	162
Grunnleggende forutsetninger.....	163
Gruppestrukturen den viktigst strukturn	163
Hvordan fordele arbeidet i organisasjonen?	163
Organisasjonskart	166
Krav til organisasjonsstrukturen og -kartet.....	167
Hva avgjør strukturvalget?.....	169
Virksomhetsfelt	170
Mål og strategier	170
Markedets størrelse	171
Organisasjonens størrelse	171
Omgivelsene	172
Kjerneteknologi	173
Informasjonsteknologi og menneskene	174
Bedriftens oppgaver	175
Produktsortiment	176
Bedriftskulturen	176
Strukturelle dilemmaer	177
Vurderingskriterier	180
Mintzberg`s 5 sektors logo - strukturelle konfigurasjoner	181
5 mulige organisasjonkonfigurasjoner:	183
Enkel struktur.....	184
Maskinbyråkrati	184
Fagbyråkrati	185
Divisjonalisert struktur	186
Konsern - morselskap og datterselskaper	187
Ad-hoc-kрати.....	189
Hvilken strukturell konfigurasjon bør velges?.....	190
Organisasjonsformer og organisasjonsprinsipper	191
Linjeorganisering	192
Linje- og stab organisasjon	193
Funksjonsprinsippet.....	195
Divisjonsorganisasjon (struktur)	196
Prosjektorganisasjon (prosjektorganisering)	199
Matriseorganisasjon	200
Rollefordeling på stillinger.....	204
Antall stillinger	204

Antall nivåer	204
Delegering av myndig og ansvar	205
Uformelle og formelle roller	205
Oppgavefordeling	205
Klare mål.....	206
Stillingbeskrivelse.....	206
Hvordan samordne arbeidet i organisasjonen?	210
Vertikal samordning.....	211
Horisontal samordning	212
Gruppestrukturene.....	213
Hva er en effektiv gruppe?.....	214
Valg av gruppestruktur.....	217
Hva er oppgavens karakter?.....	217
Hvilken kompetanse kreves?.....	218
Hvordan er omgivelsene?.....	219
Hvordan kan vi tydeliggjøre roller og relasjoner og samordne kreftene?	220
Gruppe konfigurasjoner	220
Struktur med en sjef.....	221
Struktur med mellomledere	221
Enkelt hierarki.....	222
Sirkelnettverk	222
Stjernenettverk	223
Gruppedynamikk.....	223
Uformelle - & formelle roller.....	224
Uformelle roller	226
Hvordan styre gruppemedlemenes atferd?	227
Regelstyring	229
Arbeidsavtale.....	230
Arbeidsreglement	231
Personalhåndbok.....	232
Verdigrunnlag	232
Møter og forhandlinger.....	233
Hvorfor horisontal samordning?	233
Medarbeidersamtaler.....	235
Møter	235
Kjøpslåing og forhandlinger	235
Bygge nettverk og koalisjoner	236
Belønningssystemet og incitament	238
Indre belønning.....	238
Ytre belønning.....	239
Incitament	239
Belønningssystemets dimensjoner	243
Belønningssystemet	244
Lønnsformer og lønnsystemet	245
Hvilket belønningssystem er det mest effektive?.....	246
Videre lesing	247
Rekruttering og opplæring	248
Videre lesing	248
Logistikk.....	249
Logistikkfunksjonene.....	251

Logistikk kostnader.....	251
Beskrivelse av den totale vareflyten i logistikksammenheng.....	253
Intern flyt.....	253
Ekstern flyt	253
Ledetidstruktur.....	254
Ordrestruktur	254
Lagerstruktur.....	254
Sendingsstruktur	255
Leverandørstruktur	256
Kundestruktur	256
Logistikkostnader.....	258
Innkjøpskostnader.....	258
Ordrekostnader	258
Transportkostnader.....	259
Lagerkostnader	259
Innkjøp	261
FIFO og LIFO prinsippet	262
Lagringssystem.....	263
Fastplasssystem.....	263
Flytende lagringssystem.....	265
Blandingssystemet.....	266
Bestillingsystemer	266
Logistikk prognoser.....	267
Innkjøp	268
Lagerstyring.....	269
Omløpshastighet.....	270
Servicegrad	271
Leveringstid og leveringspålitelighet	271
Leveringssikkerhet	271
Informasjonsutveksling.....	272
Kundetilpasing.....	272
Formler for innkjøp og lagerstyring.....	272
Lagerstørrelse	273
Koordinere innkjøps- og lagerstyringen	274
HMS og intern kontroll.....	274

Brukervilkår (terms of use)

Dette er en e-bok versjon av artikkelserier hentet fra:

<http://kunnskapssenteret.com/>

E-boken er lastet ned for personlig bruk. Det er ikke lov til å kopiere innholdet eller spre det til andre uten skriftlig samtykke på forhånd. Andre kan laste ned sin egen e-bok ved å bestille den her:

<http://kunnskapssenteret.com/ebooks/>

Ønsker du å bruke artikkelserien som en del av et undervisningsopplegg kan du inngå en klasse- eller partneravtale som gir deg muligheten til å distribuere kopier til alle dine elever og kursdeltakere. Nærmere informasjon finner du her:

<http://kunnskapssenteret.com/abonnement/>



Kort om Kjetil Sander (f.1968)

Etter at Kjetil ble uteksaminert fra NMH/BI i 1996 jobbet han først som markeds- og systemsjef i NorgesGruppen Servering ASA, før han kastet seg på ".com-bølgen" og ble "grunder" og "forretningsutvikler".

Siden slutten av 1990-tallet har han vært involvert i mer enn 10 selskaps-etableringer og enda flere spin-off og konsepter. Selv om hovedvekten har vært IT relaterte selskaper og konsepter, har han også vært med på å etablere alt fra barer og klesforretning til konsulent-, telemarketing-, eiendoms- og reiselivsselskap. Noe som har gjort han til en ressursperson innen forretningsutvikling og –drift generelt.

På fritiden har han også bygd opp Kunnskapssenteret.com siden 2001, hvor han har fungert som ansvarlig redaktør og skrevet de drøye 2100 artiklene på høtskole- og universitetsnivå som ligger her (per nov. 2015).

I tillegg driver han flere egenutviklede portaler og nettavis, ved siden av å jobbe som daglig leder for webbyrådet og hostingsselskapet OnNet AS i Oslo. Samtidig som han har styreverv i flere norske og utenlandske selskaper.

Nettsider: <http://kunnskapssenteret.com>

Facebook: <http://facebook.com/kunnskapssenteret.com/>

E-post: redaksjonen@kunnskapssenteret.com