

راهنمای جیبی مدیران (۲۷)

**برنامه‌ریزی استراتژیک
و برنامه‌ریزی کسب و کار
(رویکرد تفکر سیستمی)**

استفن جی. هینز
ترجمه: هومن اهرامی

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

سرشناسه	: هینز، استیون G Haines, Stephen
عنوان و نام پدیدآور	: راهنمای جیبی مدیران برای برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی کسب و کار (رویکرد تفکر سیستمی): چگونه از رویکرد تفکر سیستمی به عنوان راهنمایی در حل مؤثرتر مشکلات... / تالیف استفن جی. هینز؛ ترجمه هومن اهرامی.
مشخصات نشر	: تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: ۲۱۰ص: مصور.
شابک	: دوره 4-020-275-600-978 : 1-021-275-600-978
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: The manager's pocket guide to strategic and business planning : the systems thinking approach c1999.
یادداشت	: عنوان دیگر: برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی کسب و کار: رویکرد تفکر سیستمی.
عنوان دیگر	: برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی کسب و کار: رویکرد تفکر سیستمی.
موضوع	: برنامه‌ریزی استراتژیک
موضوع	: تجزیه و تحلیل سیستم‌ها
موضوع	: مدیریت
شناسه افزوده	: اهرامی، هومن، ۱۳۶۰ - مترجم
شناسه افزوده	: سازمان مدیریت صنعتی
رده بندی کنگره	: HD۲۰/۲۸-۹۸۲:۱۳۹۱
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۷۹۰۷۸۰



سازمان مدیریت صنعتی

برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی کسب و کار	مترجم: هومن اهرامی
ناشر: سازمان مدیریت صنعتی	چاپ نخست: ۱۳۹۱ / شماره‌گان: ۳۰۰۰ نسخه
مسئول اجرایی: مجید فاضل نیا	طراح و گرافیکست: الهه توانا
ویراستار: مهسا لیلی	لیتوگرافی، چاپ و صحافی: فارابی
شابک دوره: 4-020-275-600-978 / 1-021-275-600-978	
شابک: 1-021-275-600-978 / 4-020-275-600-978	

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی‌عصر، تپش خیابان جام‌جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، شهرک والفجر، خیابان نهم، مرکز مطالعات بهره‌دوری و منابع انسانی

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ (خط ۲۰) داخلی ۱۰۴۰

bookstore.imi.ir

۵۵۰۰ تومان

فهرست مطالب

۳.....	ساختن ناشر
۹.....	نمای کلی و مقدمه

نحوه کاربرد

۱۳.....	فصل اول: سه عنصر ظاهراً ساده
۲۹.....	فصل دوم: A, B, C, D مدیریت استراتژیک
۵۵.....	فصل سوم: مرحله A: چشم انداز آینده آرمانی
۶۹.....	فصل چهارم: مرحله B: فاکتورهای کلیدی موفقیت
۷۳.....	فصل پنجم: مرحله C: ارزیابی تا استراتژی
۱۲۱.....	فصل ششم: مرحله D: اجرا
۱۵۷.....	فصل هفتم: مدیریت استراتژیک را چگونه شروع کنیم

نتیجه گیری

۱۶۷.....	فصل هشتم: خلاصه
۲۰۳.....	فصل نهم: پیشنهادهای تسهیل کننده

جنون و تغییر ...

جنون ... انجام کارها به روش معمول و انتظار نتایج متفاوت است.
تغییر ... حتی با عملکرد متمرکز و مداوم، تغییر مؤثر دو تا پنج سال
طول می کشد.

استفن جی. هینز (۱۹۹۲)

سخن ناشر

هر مدیر در هر سطحی، در برهه‌ای از زمان با مسائل و اولویت‌هایی روبه‌رو می‌شود: در مقطعی، انگیزش کارکنان در اولویت برنامه‌های او قرار می‌گیرد؛ در زمانی دیگر، باید به تعدیل نیرو با کمترین عوارض و پیامدها برای کارکنان و سازمان همت گمارد؛ در برهه‌ای دیگر، باید به اصلاح فرآیندها و ساختارهای سازمانی بپردازد؛ شاید روزی ناچار باشد میان مدیران ارشد یا برای یک مشتری تأثیرگذار، یک سخنرانی داشته باشد یا گزارشی مکتوب از عملکرد خود و واحد متبوعش بنگارد.

البته هر مدیری به مجموعه‌ای از مهارت‌های عمومی‌تر نظیر مهارت‌های رهبری نیروی انسانی، مدیریت عملکرد، ارتقای نوآوری و خلاقیت خود و نیروی انسانی متبوع، تیم‌سازی و ایجاد روحیه کار گروهی، مدیریت تغییر و ... نیز نیاز دارد.

شکی نیست که مدیران به اقتضای کار خود، هرگز زمان کافی نخواهند داشت که در دوره‌های آموزشی رسمی تمام این مباحث را بیاموزند یا آن قدر بخت یارشان نیست که میان انبوه کتاب‌ها و منابع حجیم و نگاشته شده با زبانی آکادمیک، منبعی کم‌حجم اما مفید و کاربردی برای ارتقای مهارت‌های عمومی خود و نیز برای حل مسائل مقطعی بیابند.

از این رو، سازمان مدیریت صنعتی بر آن شد تا به انتشار مجموعه‌ای جامع بپردازد که به نوعی بتواند نقش مشاور و دایره‌المعارف مدیران را در ارتقای مهارت‌های عمومی و تخصصی آن‌ها و نیز کمک به حل مسائل اولویت‌دار بازی کند؛

مشاوری بی‌ادعا، کم‌خرج و جامع. این مجموعه که ترجمه مجموعه کتاب‌های جیبی انتشارات HRD و از معتبرترین کتاب‌های نوع خود در سرتاسر جهان است، به گونه‌ای تدوین شده است که بیشترین موضوعات ممکن را در دانش مدیریت پوشش دهد.

در تألیف این کتاب‌ها، به دو موضوع توجه ویژه شده است: یکی آنکه کتاب‌ها در حداقل حجم ممکن، حداکثر مفاهیم مورد نیاز را به خواننده منتقل می‌کنند و دوم، کتاب‌های این مجموعه، با زبانی کاربردی نگاشته شده‌اند تا مدیران بتوانند از آن‌ها به عنوان راهنمای عمل استفاده کنند.

در ترجمه این مجموعه، توجه ویژه مترجم به شیوایی و روانی متن و استفاده از واژگان تخصصی آن موضوع بوده است. مترجم این مجموعه، آقای هومن اهرامی، در ترجمه هر کتاب کوشیده است که از کمک فردی آشنا به حوزه مفهومی کتاب کمک بگیرد تا ترجمه کتاب‌ها از لحاظ زبانی، شیواتر و از لحاظ مفهومی، معتبرتر گردد.

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی امیدوار است مدیران کشور در هر سطح و سازمانی، این مجموعه را آموزنده و راهگشای مسائل خود بیابند.

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

مقدمه مترجم

مدیریت در عصر حاضر با تب و تاب تغییرات بسیار دشوارتر و پیچیده‌تر از گذشته همراه است. امروز به کمک فناوری، دسترسی به اطلاعات آسان‌تر، اما کاربری آن، پیچیده‌تر شده است: اطلاعات بیشتر و انتخاب‌های دشوارتر؛ خاصه که دانش مدیریت باید به مدیران کمک کند تا بتوانند **بهترین تصمیم** را در **کمترین زمان ممکن** اتخاذ نمایند و برای **سازمان**، خود، کارکنان و جامعه‌شان، اثربخش و ارزش‌آفرین باشند. از این رو، یادگیری اصول، مبانی و روش‌های دانش مدیریت، ناگزیر اهمیت می‌یابد. این مجموعه، حکم بخشی از الفبای دانش مدیریت و یک حرف از آن را دارد که در کنار یکدیگر، آوایی را تشکیل می‌دهند و از ترکیب آنان، مدیریت ساری می‌گردد.

این الفبا، پاسخگوی مهم‌ترین نیازهای مدیران متناسب با دغدغه آنهاست: کمبود زمان، تغییرات برق‌آسای دانش روز مدیریت، تعدد منابع و مجموعه **کتاب‌های جیبی راهنمای مدیران** که در ۳۰ عنوان و با ۳۰ موضوع اصلی و زمینه‌بنیادین دانش مدیریت ارائه می‌شود، با هدف ارائه دانش نوین مدیریتی با تکیه بر تجارب جهانی برای مدیرانی که زمانی اندک برای آموختن دارند، تهیه و تدوین شده و در قالب نو، مرجعی سریع برای اتصال به شبکه گسترده مدیران کلاس جهانی است. مفاهیمی چون مدیریت دانش، رهبری معنوی، ارزیابی عملکرد، منتورینگ، تفکر سیستمی، کوچک‌سازی، مربیگری و ... از جمله عناوینی هستند که متخصصان توانمندسازی مدیران آن را

تدوین نموده‌اند. بهره‌گیری از چارچوب تبدیل دانش به کلید واژه‌های عملیاتی و ارائه فرم‌ها و دستورالعمل‌های متناسب با موضوع و بهره‌مندی از مثال‌های تشریحی کاربردی از مزیت‌های اصلی این مجموعه است. کتاب‌ها برای کسانی طراحی شده‌اند که دنبال پاسخ به این پرسش مهم هستند: **"چگونه این موضوع مهم مدیریتی را عملیاتی کنیم؟"**

ارائه این مجموعه میسر نمی‌شد مگر با حمایت و همت عزیزانی که در پیدایی و بهبود آثار، نقشی مؤثر داشتند. از جناب آقای جعفری پور، مدیر محترم انتشارات سازمان مدیریت صنعتی و همکارانشان خصوصاً آقای فرقانی و خانم توانا، از دوست خوبم حمید سلطانی که زحمت بازخوانی و ویرایش متون را بر عهده داشت و همه دوستانی که در پیدایش این آثار مشوق و مؤثر بودند، صمیمانه قدردانی می‌کنم. امید است این تلاش‌ها مورد نظر و توجه جامعه مدیریت کشور و به تبع آن، مفید فایده برای جامعه قرار گیرد. بی‌شک پیشنهادها و رهنمودهای خوانندگان بزرگوار، کوکب هدایت حقیر خواهد بود.

هومن اهرامی



A,B,C,D

مدیریت استراتژیک

تعریف: برنامه‌ریزی استراتژیک + مدیریت تغییر استراتژیک

الف: ارزش‌های چشم انداز

ب: بازخورد معیارها

پ: استراتژی‌های ارزیابی

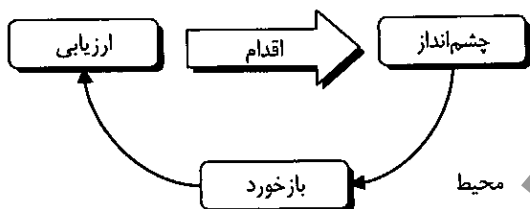
ت: تغییر عملکردها

سه هدف:

۱. توسعه‌ی برنامه‌ها و مستندات استراتژیک/کسب و کار
۲. حصول اطمینان از اجرا و تغییر موفق آن‌ها
۳. ایجاد و نگهداری عملکرد سطح بالا

سه فرض اساسی:

۱. مدیریت استراتژیک/تغییر بخش عمده‌ای از مدیریت و رهبری را تشکیل می‌دهد.
۲. افراد از چیزی که در خلق آن همکاری کرده‌اند، پشتیبانی می‌کنند.
۳. از تفکر سیستمی استفاده کنید؛ بر روی نتایج تمرکز کنید؛ به مشتری خدمت کنید.



نتایج

رویکرد تفکر سیستمی در خلق یک سازمان
یادگیرنده، مشتری محور با عملکرد سطح بالا