

بسم الله الرحمن الرحيم

اجرای استراتژی

کارت امتیازی متوازن پویا در عصر دیجیتال

www.ketab.ir



Wiraeus, David

ویراوس، دیوید
اجرای استراتژی: کارت امتیازی متوازن پویا در عصر دیجیتال/ دیوید ویریوس و جیمز کرلمن؛
ترجمه سید علیرضا هاشمی. — تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۴۰۰.
۳۳۸ ص.: جدول، نمودار. — (فرهنگ و مدیریت؛ ۱۸۹)

ISBN: 978-964-379-535-1

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیا
عنوان اصلی:

Agile strategy management in the digital age: how dynamic balanced scorecards transform
decision making, speed and effectiveness, [2019].

کتابنامه

۱. کارآمدی سازمانی. ۲. کارت امتیازی متوازن (مدیریت). الف. کرلمن، جیمز. ب. هاشمی، سید علیرضا،
۱۳۵۴ — مترجم. ج. دفتر پژوهشهای فرهنگی. د. عنوان.

۶۵۸/۴۰۱۲

HD ۵۸/۹

۸۴۴۲۱۱۶

کتابخانه ملی ایران

ISBN:978-964-379-535-1

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۷۹-۵۳۵-۱

• اجرای استراتژی

کارت امتیازی متوازن پویا در عصر دیجیتال

• دیوید ویریوس و جیمز کرلمن

• ترجمه دکتر سید علیرضا هاشمی

• Agile Strategy Management in the Digital Age

How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness

• David Wiraeus and James Creelman

• Translated by S. A. Hashemi (Ph.D.)

• ویراستار: مهناز خسروی

• طراح جلد و صفحه آرا: شهره خوری

• شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه • چاپ اول: ۱۴۰۰

همه حقوق محفوظ است. هر گونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی
دفتر پژوهشهای فرهنگی ممنوع است.



دفتر پژوهشهای فرهنگی

مراکز اصلی پخش و فروش:

• دفتر و فروشگاه مرکزی: تهران، خیابان کریم خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، کوچه باقری قصرالدشتی، شماره ۵.

کدپستی: ۱۵۸۷۵-۴۶۹۱

دورنگار: ۸۸۳۰۲۴۸۵

کدپستی: ۱۵۸۴۷۴۷۹۱۳

تلفن: ۸۸۸۲۱۳۶۴

تلفن های فروش: ۰۹۳۵۲۴۷۹۸۴۷، ۸۸۸۴۹۴۶۱

پست الکترونیک: lahze1386@gmail.com فروش الکترونیک: www.iranculturalstudies.com

• پخش مرکزی: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، نبش خیابان شهید وحید نظری، شماره ۲۵۵.

دورنگار: ۶۶۹۵۰۱۴۶

تلفن: ۰۹۱۲۲۱۷۷۶۷، ۶۶۴۱۷۵۳۲

یادداشت

سازمان‌ها در معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگربار و به گونه‌ای متفاوت بیافریند؛ ولی آینده در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان معلوم کنیم و برای این منظور، به عزمی ملی نیاز داریم. عزم جامعه را مجموعه مدیریت کشور هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر پژوهشهای فرهنگی به لحاظ اهمیت موضوع مدیریت در عرصه‌های مختلف، به این مقوله مهم پرداخته و دیری است که شاخه دیگری از پژوهش‌ها و انتشارات خود را با عنوان فرهنگ و مدیریت به جویندگان علم، کارآفرینان و سایر علاقه‌مندان تقدیم کرده است. امید است تلاشگران عرصه علم و فرهنگ و صاحبان اندیشه در حوزه مدیریت، در یک همگامی و هماهنگی حیاتی، برای توفیق در ارائه بهترین و ضروری‌ترین آثار در این میدان، یاورمان باشند.

فهرست مطالب

۱۵	پیشگفتار
۱۹	فصل ۱. مدیریت استراتژی عصر دیجیتال: از برنامه‌ریزی تا تصمیم‌گیری پویا
۱۹	مقدمه
۱۹	راه‌حلی «بی‌عیب و نقص» برای مدیریت موجود نیست
۲۰	همه چیز به تکامل مربوط است
۲۳	چالش‌های معمول
۲۴	مصیبت کار سیلومحور
۲۷	عملکرد و فرایند استراتژی
۲۹	فرضیاتی که لازم است در هنگام اجرا تأیید شوند
۲۹	مدیریت فرایند به‌هم‌پیوسته
۳۱	نوآوری استراتژیک
۳۳	اهمیت چابکی
۳۳	الگویی چابک و انطباقی برای اجرای استراتژی در عصر دیجیتال
۳۹	سخن آخر: تغییر الگوها
۴۱	چک‌لیست خودآزمایی
۴۲	منابع

۴۳	فصل ۲. از استراتژی‌های مبتنی بر عصر صنعت تا استراتژی‌های مبتنی بر عصر دیجیتال
۴۳	مقدمه

۴۳	خطرهای بالقوه چابکی
۴۵	به «دوره‌های زمانی» توجه داشته باشید
۴۶	به چالش کشیدن این ایده که «استراتژی مرده است!»
۴۷	تعریف استراتژی
۴۹	تعریف درک هدف
۵۶	برنامه‌ریزی بر مبنای امور مالی
۵۹	دریافت صدای مشتری
۶۴	سخن آخر
۶۷	چک‌لیست خودآزمایی از برنامه‌ریزی بر مبنای امور مالی تا برنامه‌ریزی فناوری محور
۶۸	منابع

۶۹	فصل ۳. تعیین استراتژی چابک
۶۹	مقدمه
۶۹	تدوین بیانیه چشم‌انداز
۷۳	شناسایی شکاف ارزش
۷۴	بررسی محیطی
۷۹	تحلیل موقعیتی SCOPE
۸۰	خطر انجماد در زمان
۸۰	مصاحبه با مدیران ارشد
۸۲	استفاده از تسهیلگر خارجی
۸۶	دستورکار تغییر استراتژیک
۸۹	سخن آخر
۹۴	چک‌لیست خودآزمایی
۹۵	منابع

۹۷	فصل ۴. نگاشت استراتژی در زمانه‌ای تحول‌آفرین
۹۷	مقدمه
۹۷	آغاز کار با نقشه استراتژی
۹۸	اهداف نگارش
۱۰۱	حفظ نقشه‌های استراتژی به صورت متمرکز

۱۰۲	بیانیه‌های اهداف
۱۰۴	ارزش مضامین استراتژیک
۱۰۸	قدرت علت و معلول
۱۱۳	سخن آخر
۱۱۹	چک‌لیست خودآزمایی
۱۲۰	منابع

فصل ۵. چگونه می‌توانیم کارت امتیازی متوازن چابک و انطباقی بسازیم

۱۲۱	مقدمه
۱۲۱	شاخص‌های کلیدی عملکرد بسیار زیاد
۱۲۳	هدف شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱۲۴	چهار گام انتخاب شاخص کلیدی عملکرد
۱۲۹	کارت امتیازی متوازن نوعی سیستم اندازه‌گیری نیست
۱۳۲	علم اندازه‌گیری
۱۳۸	تعیین اهداف
۱۴۲	انتخاب ابتکارات استراتژیک
۱۴۴	سخن آخر
۱۴۷	چک‌لیست خودآزمایی
۱۴۸	منابع

فصل ۶. پیشبرد سریع هم‌راستایی سازمان

۱۴۹	مقدمه
۱۴۹	رویکردهای سستی
۱۵۴	رویکردی چابک
۱۵۷	بحث‌های تیمی
۱۶۰	هم‌راستایی و هم‌افزایی‌ها
۱۶۴	سخن آخر
۱۶۵	چک‌لیست خودآزمایی
۱۶۶	منابع

فصل ۷. هم‌راستایی محرک‌های مالی و عملیاتی موفقیت استراتژیک

- مقدمه
- هم‌راستایی بودجه‌بندی با استراتژی
- کشتن بودجه
- پیوند دادن عملیات به استراتژی
- سخن آخر
- چک‌لیست خودآزمایی
- منابع

فصل ۸. ایجاد قابلیت‌های هم‌راستا با استراتژی در مدیریت پروژه

- مقدمه
- کارت امتیازی متوازن چارچوبی اجرایی نیست
- مدیریت پروژه چابک
- دفتر تحول
- سنجش تأثیر
- رویکرد پورقفوی پروژه
- سخن آخر
- چک‌لیست خودآزمایی
- منابع

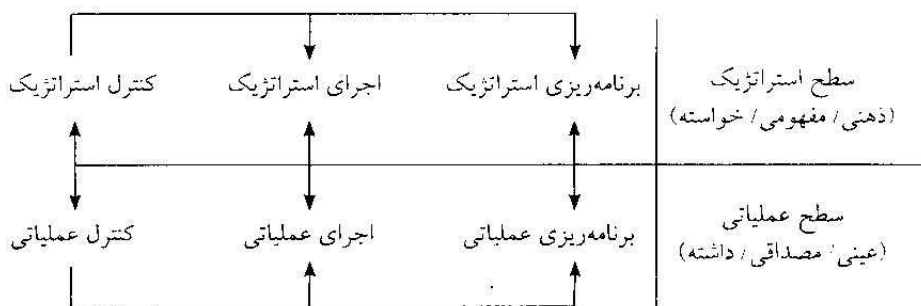
فصل ۹. آزادسازی قدرت تجزیه و تحلیل برای یادگیری و انطباق استراتژیک

- مقدمه
- همبستگی و علیت
- تحلیل و شاخص‌های کلیدی عملکرد
- تحلیل و تصمیم‌گیری
- تحلیل پیشرفته و مدیریت استراتژی
- قابلیت‌های لازم
- تحلیل ساده
- بازبینی عملکرد
- گزارش‌های استراتژی

پیشگفتار

مدیریت به دو سطح به هم پیوسته استراتژیک و عملیاتی (نمودار ۱) تقسیم می شود.

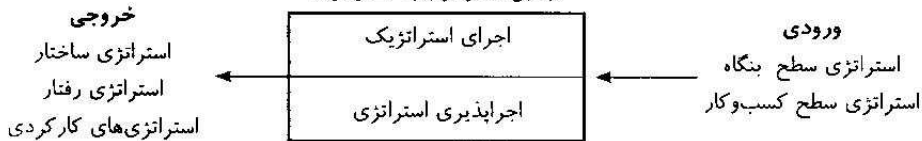
نمودار ۱. سطوح مدیریت استراتژیک و عملیاتی



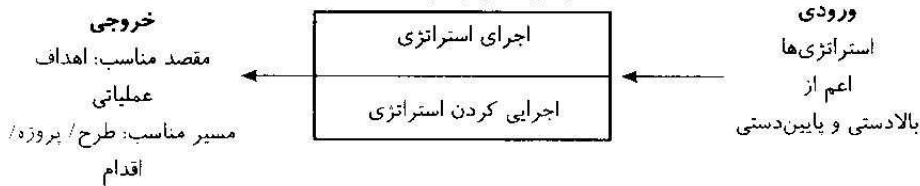
محصول برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از: استراتژی های سطوح بنگاه و کسب و کار. اجرا هم دارای سه سطح به هم مرتبط (نمودار ۲) است.

نمودار ۲. فرایند اجرا

تبدیل استراتژی به استراتژی



تبدیل استراتژی به عملیات



تبدیل عملیات به محصول



اجرا تابعی است از اجرای استراتژیک، اجرای استراتژی و اجرای عملیاتی

۱. اجرای استراتژیک که همان اجراپذیر کردن استراتژی است استراتژی‌های سطوح بنگاه و کسب‌وکار را به‌عنوان ورودی دریافت کرده و به استراتژی‌های وظیفه‌ای یا کارکردی با قلمرو محدودتر در حوزه‌های تخصصی در موضوعات ساختاری، رفتاری و کارکردی تبدیل می‌کند.

۲. الگوی برنامه‌ریزی عملیاتی (مقصد مناسب و مسیر مناسب) مبتنی بر استراتژی‌ها که به آن اجرای استراتژی می‌گویند. اجرای استراتژی که همان اجرایی کردن استراتژی است. استراتژی‌ها در سطوح مختلف بنگاه، کسب‌وکار و کارکردی را به‌عنوان ورودی دریافت کرده و از طریق شاخص‌گذاری به اهداف عملیاتی و طرح، پروژه، فعالیت و اقدامات تبدیل می‌کند.

۳. اجرای عملیاتی که همان اجرا کردن استراتژی است طرح‌ها، پروژه‌ها و فعالیت را به‌عنوان ورودی دریافت کرده و طی فرایند به محصول (کالا یا خدمت) تبدیل می‌کند.