

مدیریت استراتژیک

نوشته: هیو مک میلان - مان تمپو

مترجم:

احسن طاهر پور

فرهاد زارعی



۱۳۹۷

سرشناسه: طاهرقر، احسن، ۱۳۵۸ -
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت استراتژیک/ فرهاد زارعی، احسن طاهرقر.
مشخصات نشر: اصفهان: نشر دارخوین، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری: ۴۰۶ ص
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۸۰-۵۱۱-۸
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع: Strategic planning
شناسه افزوده: زارعی، فرهاد، ۱۳۵۳ -
رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ م۲ط/۲۸/HD۲۰
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی: ۴۷۲۶۷۲۹

مدیریت استراتژیک

احسان طاهرقر - فرهاد زارعی

ویراستار: حامد شاه دینی

گرافیک: محمدجواد شاهم‌دینی

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۷

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۸۰-۵۱۱-۸



نشر دارخوین

تلفن مرکز پخش:

۰۳۱ ۹۵۰ ۲۰۷۷۲

www.ndarkhovain.ir

۱۵	پیشگفتار مترجمان
۱۷	مقدمه
۱۹	اهداف کتاب
۲۱	مساعدهت‌های جستجو در حوزه اندیشه مدیریت استراتژیک
۲۳	دیباچه
۲۴	خوانندگان هدف
۲۵	ساختار کتاب
۲۷	فصل اول: ساختار کتاب
۲۹	ساختار کتاب
۳۷	فصل دوم: استراتژی چیست؟
۳۹	ماهیت استراتژی
۳۹	استراتژی از منظر مدیر
۴۱	تعاریف استراتژی
۴۲	ریشه‌های نظامی استراتژی
۴۵	نقش سیاسی استراتژی
۴۵	سهم دانشگاهی در بحث استراتژی
۴۷	سهم دست‌اندرکاران
۴۹	یک راه حل کلی نظری برای معماهای استراتژیک
۵۰	خلاصه

فصل سوم: مکاتب فکری استراتژی و مدیریت استراتژیک

۵۳	
۵۵	مقدمه
۵۵	ابعاد استراتژی
۶۰	سیری بر ادبیات مدیریت استراتژیک
۶۴	خلاصه

فصل چهارم: چرایی اهمیت بستر

۶۵	
۶۷	مقدمه
۶۸	منظور از بستر چیست؟
۶۹	ابعاد بستر
۶۹	کانون در بستر
۷۱	اهمیت منحصربه‌فرد بودن بستر
۷۳	مسائل و معضلات بستر مطرح شده
۷۳	مدل‌های نظری ارتباط بستر
۷۵	مثال‌هایی از بسترها و معضلات متناظر
۸۱	خلاصه

فصل پنجم: تنوع بستر

۸۳	
۸۵	مقدمه
۸۶	کسب و کارهای نرمال
۸۷	بنگاه‌های دانش محور
۸۹	کسب و کارهای بالغ و صنایع در حال رکود
۹۱	واژگونی اساسی وضعیت، بهبود، و ست‌های آخر
۹۶	مدیریت سنتی بخش عمومی
۹۸	مقایسه مدیریت بخش عمومی و خصوصی
۱۰۰	تفاوت‌های میان موجودیت‌های بخش عمومی
۱۰۱	دولت محلی
۱۰۲	خدمات سلامت ملی (ان اچ اس)
۱۰۳	دانشگاه‌ها
۱۰۴	آژانس‌های اجرایی
۱۰۶	خلاصه

۱۰۷	فصل ششم: فرایند تدوین استراتژی: تگاهی کلی
۱۰۹	اهمیت فرایند تدوین استراتژی
۱۱۴	سه عنصر منطقی فرایند تدوین استراتژی
۱۱۶	فرایندهای اثر بخش تدوین استراتژی در عمل
۱۱۸	طراحی فرایند اما نه به معنای طراحی بیش از حد
۱۱۸	نقش مفروض حمایت بیرونی
۱۱۹	نتایج فرایند تدوین استراتژی
۱۲۰	خلاصه

۱۲۱	فصل هفتم: نیت استراتژیک
۱۲۳	مفهوم نیت استراتژیک
۱۲۵	نیت استراتژیک در عمل
۱۲۷	نقش رهبری در شکل گیری نیت استراتژیک
۱۲۸	ذی نفوذها و توان آنها برای اثر گذاری بر نیت استراتژیک
۱۳۰	تاثیر بستر بر نیت استراتژیک
۱۳۰	تاریخ و فرهنگ سازمانی
۱۳۲	مالکیت و ساختار قدرت
۱۳۳	دیدگاه‌های متعارض درباره ماهیت نیت استراتژیک
۱۳۴	خلاصه

۱۳۵	فصل هشتم: ارزیابی استراتژیک: اصول عمومی
۱۳۷	مقصود از ارزیابی استراتژیک
۱۳۸	ارزیابی استراتژیک به منزله بخشی از فرایند تدوین استراتژی
۱۴۱	پرسش‌هایی که ارزیابی استراتژیک باید به آنها پردازد
۱۴۲	انتخاب چهارچوب‌ها و ابزارهای تحلیلی برای پشتیبانی ارزیابی استراتژیک
۱۴۴	ارزیابی مزیت رقابتی
۱۵۲	بهبود بخشیدن ارزیابی استراتژیک
۱۵۴	ارزیابی استراتژیک یک کسب و کار به منزله یک کل
۱۵۵	خلاصه

۱۵۷	فصل نهم: ارزیابی استراتژیک: تحلیل محیط خارجی
۱۵۹	مقصود از تحلیل خارجی
۱۵۹	تحلیل محیط جامع کسب و کار: تحلیل پست
۱۶۴	ذی نفوذان، حکمرانی شرکت، و مسوولیت
۱۷۶	تحلیل رقبا: تحلیل کلی
۱۷۷	مدل اوامی برای تحلیل رقبا
۱۷۹	تشدید تمایز وظیفه ای
۱۷۹	اتکاء به برتری نسبی
۱۷۹	پیگیری ابتکارات پیشرفته
۱۷۹	بهره برداری از درجات استراتژیک آزادی
۱۸۰	تحلیل مزیت رقابتی
۱۸۲	برنامه ریزی استراتژیک
۱۸۳	خلاصه

۱۸۵	فصل دهم: ارزیابی استراتژیک: تحلیل منابع، قابلیت ها، و شایستگی
۱۸۷	منظور از تحلیل داخلی
۱۸۹	ممیزی منابع
۱۹۰	تحلیل هزینه و منفعت
۱۹۱	افزارسنجی
۱۹۲	تحلیل زنجیره ارزش
۱۹۵	تحلیل زنجیره تامین
۱۹۶	شناسایی شایستگی محوری
۲۰۰	تحلیل ارزش سهامدار
۲۰۲	قابلیت های برجسته سازمانی
۲۰۴	ارزیابی مزیت اولیایی
۲۰۶	تحلیل پورتفیلو
۲۰۹	خلاصه: انتخاب چهارچوب های مناسب برای تحلیل داخلی

فصل یازدهم: انتخاب استراتژیک

- ۲۱۱ اهمیت انتخاب در فرایند تدوین استراتژی
- ۲۱۳ ساختار انتخاب استراتژیک
- ۲۱۵ گزینه‌هایی برای بازارها و محصولات/خدمات
- ۲۲۳ گزینه‌های شیوه‌های اجرا
- ۲۲۴ موافقت نامه‌های پیمانی
- ۲۲۵ پیمان‌ها و مشارکت‌های استراتژیک
- ۲۲۵ گروه‌بندی گزینه‌ها به گزینه‌های استراتژیک
- ۲۲۵ آزمون‌های کلی گزینه‌های استراتژیک
- ۲۲۶ چه افرادی باید در فرایند انتخاب دخالت داده شوند؟
- ۲۲۷ چهارچوب‌هایی نظری برای کمک به انتخاب استراتژیک
- ۲۳۰ انتخاب‌های استراتژیک در مثال‌های موردی
- ۲۳۱ خلاصه

فصل دوازدهم: ابزارهای تحلیلی برای بسطی از فرایند تدوین استراتژی

- ۲۳۵ مقدمه
- ۲۳۶ مدل‌ها به عنوان ابزارهای تحلیلی
- ۲۳۸ استفاده از داده‌های خام برای تحلیل وضعیت
- ۲۴۲ طبقه‌بندی‌های نرم افزار
- ۲۴۲ مدل سازی استراتژیک
- ۲۴۳ سیستم‌های پشتیبانی تصمیم
- ۲۴۴ کاربرد این ابزارهای پشتیبانی استراتژی
- ۲۴۵ چگونگی کمک این ابزارها به استراتژی گذار؟
- ۲۴۶ نکات مورد تامل در هنگام انتخاب نرم افزار
- ۲۴۶ آزمودن و پایایی
- ۲۴۷ عاملیت
- ۲۴۸ وجوه مشترک
- ۲۴۹ سایر موارد
- ۲۴۹ خلاصه

۲۵۱	فصل سیزدهم: محتوای استراتژی: نگاهی کلی
۲۵۳	مقدمه
۲۵۴	قالب استراتژی
۲۵۷	مستند سازی محتوای استراتژی
۲۶۰	دیگر نتایج فرایند تدوین استراتژی
۲۶۱	خلاصه

۲۶۳	فصل چهاردهم: استراتژی‌های سطح کسب و کار
۲۶۵	مقدمه
۲۶۶	قلمرو استراتژی کسب و کار
۲۶۷	محتوای سند یک استراتژی کسب و کار
۲۶۷	بیانیه نیت استراتژیک برای واحد کسب و کار
۲۶۷	یافته‌های اصولی از یک استراتژیک
۲۶۸	انتخاب‌های استراتژیک که در صورت گرفته اند و حامی عقلانیت هستند
۲۶۸	بیانیه آماال و اهداف
۲۶۸	ترسیم ابتکارات استراتژیک
۲۶۸	رفع نیازهای واقعی مشتری
۲۶۹	بهره برداری از شایستگی حقیقی در استراتژی سطح کسب و کار
۲۷۰	ایجاد مزیت رقابتی پایدار
۲۷۱	مهیا ساختن عرصه برای اجرا
۲۷۱	خلاصه

۲۷۳	فصل پانزدهم: استراتژی کسب و کار
۲۷۵	مقدمه
۲۷۶	توسعه تاریخی دیدگاه‌های مربوط به استراتژی شرکت
۲۷۹	تاثیر بازارهای مالی بر استراتژی شرکت
۲۸۱	مستند سازی استراتژی شرکت
۲۸۱	ارزش‌ها و نیت استراتژیک
۲۸۱	قلمرو کسب و کار
۲۸۱	ساختار، سیستم‌ها، و فرایندها
۲۸۲	مرکز شرکت به چه نحوی قرار است ارزش افزوده ایجاد نماید

۲۸۲	مثال‌هایی موردی مربوط به موضوع استراتژی شرکت
۲۸۳	خلاصه
۲۸۵	فصل شانزدهم: اجرای استراتژی: شناخت نیت استراتژیک
۲۸۷	مقدمه
۲۸۸	اهمیت اجرای استراتژی
۲۸۹	قلمرو اجرای استراتژی
۲۸۹	تغییر در سیستم‌ها و فرایندها
۲۹۰	تغییر در فرهنگ
۲۹۰	تغییر در ساختار سازمانی
۲۹۰	اجرای استراتژی: تلفیق‌های موفق؟
۲۹۳	مدیریت تغییر استراتژیک
۲۹۵	رهبری تغییر: همراه نمودن قلبها و اذهان با شما
۲۹۶	مدیریت تغییر: مدیریت توانایی و بهره‌وری
۲۹۶	تغییر فرایندها
۲۹۷	تغییر فرهنگ
۲۹۸	تغییر ساختارهای سازمانی
۲۹۹	سازگاری: قابلیت استراتژیک
۳۰۰	خلاصه
۳۰۱	فصل هفدهم: اجرای استراتژی: رهبری تغییر استراتژیک
۳۰۳	مقدمه
۳۰۵	رهبری و مدیریت: یک نگاه کلی سریع
۳۰۷	نقش رهبر تغییر: چرا رهبری تغییر از رهبری سازمانی متمایز است
۳۱۳	رهبران تغییر باید مهارت‌های تحول آفرینی خود را روی چه کسانی متمرکز سازند؟
۳۱۴	نقش‌های چندگانه لازم برای تغییر موفقیت آمیز
۳۱۷	خلاصه

فصل هیجدهم: اجرای استراتژی: مدیریت برنامه تغییر

۳۱۹	
۳۲۱	مقدمه
۳۲۱	مدیریت برنامه
۳۲۳	مدیریت برنامه
۳۲۳	مرحله شروع
۳۲۶	افراد درون فرایند تغییر و روابط آنها
۳۲۸	اندازه گیری موفقیت برنامه‌های تغییر استراتژیک
۳۲۹	ریسک‌های مدیریت برنامه و پروژه
۳۳۰	خلاصه

فصل نوزدهم: تغییر فرایندهای بازرگانی

۳۳۱	مقدمه
۳۳۳	حمایت از پرسنل
۳۳۳	کمک به مشتریان
۳۳۴	کنترل کیفیت و خدمت
۳۳۴	تحقق کنترل مالی
۳۳۴	تحقق کنترل مدیریت
۳۳۵	هشت گام برای تغییر فرایندهای بازرگانی
۳۳۶	گام اول: بررسی همه فرایندهای موجود در مقابل استراتژی جدید
۳۳۸	گام دوم: جلب موافقت مدیریت در خصوص تغییرات فرایند
۳۳۹	گام سوم: یافتن بهترین روش
۳۴۱	گام چهارم: توسعه معیار و شاخص‌های اثربخشی فرایند
۳۴۳	گام پنجم: بازننگری و بروزرسانی فرایندهای موجود به منظور رفع نیرنگ‌های عملیاتی جدید
۳۴۵	گام ششم: کار گذاشتن فرایندهای جدید/بازنگری شده
۳۴۶	گام هفتم: حضورشان را به اطلاع همه پرسنل رساندن
۳۴۷	گام هشتم: حذف فرایندهای منسوخ
۳۴۸	خلاصه

۳۴۹	فصل بیستم: فرهنگ سازی برای اجرای موفق استراتژی
۳۵۱	مقدمه
۳۵۴	فعالیت‌های نه گانه مربوط به تغییر فرهنگ برای پشتیبانی از استراتژی
۳۶۷	خلاصه

۳۶۹	فصل بیست و یکم: اجرای استراتژی: مدیریت تغییر ساختاری
۳۷۱	مقدمه
۳۷۲	نیروهای سازمانی
۳۷۳	شکل‌های سازمانی
۳۷۶	ساختارهای سازمانی
۳۷۸	بهینه سازی طرح ساختار سازمانی
۳۸۱	افراد و ساختار
۳۸۲	تیم‌های گسترده شده
۳۸۲	ساختار و رهبری
۳۸۴	قابلیت سازمانی
۳۸۶	تعیین ساختارهای سازمانی متناسب با اهداف استراتژیک
۳۹۰	خلاصه

۳۹۱	فصل بیست و دوم: سازگاری: قابلیت استراتژیک
۳۹۳	مقدمه
۳۹۴	تغییر برنامه‌ریزی شده
۳۹۸	سازگاری به منزله قابلیت استراتژیک
۴۰۱	سیستم‌های یادگیری انطباقی به عنوان منابع مزیت استراتژیک
۴۰۲	سازمان‌های آموزشی برنامه‌ریزی شده
۴۰۳	بنا نمودن یک سازمان سازگار برنامه‌ریزی شده
۴۰۵	خلاصه

پیشگفتار مترجمان

بیا تا گل برافشانیم و می در ساغر اندازیم

فلک را سقف بشکافیم و طرحی نو دراندازیم

خالق اندیشه‌ها و رسایل را ساسگزاریم که به ما توفیق داد تا اثری گرانبها و ارزشمند، با عنوان "مدیریت استراتژیک، نوشته هیو مک‌میلان و مان تمپو"، را به زبان زیبای پارسی ترجمه نموده و به جامعه علمی کشور، مخصوصاً مدیران سازمانهای هزاره سوم تقدیم نماییم.

با خواندن مطالب این کتاب به کاربردی بودن، آید بودن و جذابیت محتوا پی خواهید برد و تعمق در آن قطعاً نگرشی نو در ادامه فعالیتهای شما خواهد آفرید؛ به گونه‌ای که شاهد تحولات و نو آفرینیهای اثربخش در سازمانتان باشید؛ تلفیق هوشمندانه، ماهیم تیوری و عملی، این کتاب را از سایر کتابها متمایز ساخته و امید آن داریم، مطالعه این کتاب شما و سازمانتان را از سایر مدیران و سازمانها متمایز سازد و درخششی عالی در برنامههای استراتژیک شما بازریزد. شادی، سربلندی و موفقیت مدام شما را از ایزد منان خواستاریم.

گرچه راهیاست پر از بیم، ز ما تا بر دوست رفتن آسان بود آر واقف منزل باشی

احسن طاهر فر - فرهاد زارعی

مقدمه

مدیریت استراتژیک، جذاب‌ترین حوزه مطالعاتی مدیریت است. مدیریت استراتژیک در خصوص موفقیت و شکست، قابلیت طراحی و فتح نبردها می‌باشد. ادغام‌های بزرگ (که در عمل، شاید عینی‌ترین نشانه مدیریت استراتژیک باشند) سرعنوان مذکور را در تصاحب دارند. مدیریت استراتژیک اثربخش توان - گذر از عجز، عملکرد یک سازمان، ایجاد ثروت‌هایی برای سهامداران، یا تغییر ساختار یک صنعت را دارا است. مدیریت استراتژیک غیر اثربخش توان ورشکسته کردن کمپانی‌ها و به نابودی کشاندن مسیرهای شغلی ما بران می‌آورد.

مدیریت استراتژیک، هم یک مهارت و هم یک فراست. مدیریت استراتژیک، به جهت وجود حجمی از دانش قابل یادگیری و به جهت وجود تکلیفاتی که می‌توان با شایستگی کم یا زیاد، آنها را بکار گرفت یک مهارت می‌باشد. هنر بودن مدیریت استراتژیک از آن جهت است که به آینده قابل یادگیری پرداخته و با قلب‌ها و اذهان افرادی سروکار دارد که محدودیت‌های برهان را پشت سر می‌نهند. اندیشه شفاف و قضاوت قوی لازمه مدیریت استراتژیک خواهند هستند.

مدیریت استراتژیک، فرایند رسمی و ساختاریافته‌ای است که، یک سازمان پست رهبری استراتژیک را بوسیله آن برپا می‌نماید. رهبری استراتژیک، در خصوص دست‌یابی به مزیت رقابتی پایدار در مدت رقابت صحبت می‌نماید. رهبری استراتژیک ثمره فرایند مدیریت استراتژیک می‌باشد. رهبری استراتژیک بیش از آنکه یک سازوکار مدیریت باشد، از حالات وجودی مدیریت استراتژیک است. لذا رهبری استراتژیک جایگزین مدیریت استراتژیک نمی‌گردد؛ رهبری استراتژیک، برآیند مدیریت استراتژیک می‌باشد.