

نگارشی نمود تفکر استراتژیک

مؤلفان:

امیرمسین امیرفانی - سمیه کریمی - هوشنگ کولیوند - هادی ابراهیمی

انتشارات لوح برتر



عنوان و نام پدیدآور: نگرشی نو در تفکر استراتژیک / امیرحسین امیرخانی ... [و دیگران].

مشخصات نشر: تهران: لوح برتر، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری: ۳۴۴ ص. : جدول.

شابک: ۲۰۰۰۰ ریال: ۵-۱۴-۷۴۱۲-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

یادداشت: امیرحسین امیرخانی، سمیه کریمی، هوشنگ کولیوند، مهدی ابراهیمی.

یادداشت: کتابنامه: ص. ۳۲۷-۳۴۴.

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی.

موضوع: برنامه‌ریزی سازمانی.

شناسه افزوده: امیرخانی، امیرحسین، ۱۳۳۹.

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۴ ن ۸ / ۲۸ / ۳۰ HD

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۴۰۹۵۳۴۵



شماره پروانه‌ی نشر: ۹۶۹۷

تلفن:

نام کتاب: نگرشی نو در تفکر استراتژیک

۳۶۱۷۳۶۲۰-۳۶۱۷۰۵۸۲

مؤلفان: امیرحسین امیرخانی، سمیه کریمی،
هوشنگ کولیوند، مهدی ابراهیمی

۳۶۱۱۴۸۱۱-۳۶۱۷۳۳

انتشارات: لوح برتر

ایمیل: lohebaratar@gmail.com

حروفچین: هاجر سخنور

سامانه ارسال و دریافت پیامک:

طرح جلد: مجتبی حجازیان

۴۰۰۰۵۳۶۳۰۰۰۵۳۶

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۴

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۴۱۲-۱۴-۵

بها: ۲۴۰۰۰ تومان

تیراژ: ۱۰۰۰

حقوق چاپ و نشر، محفوظ و مخصوص ناشر است.

۱۰	 پیشگفتار
----	----------------

۱۲	 مقدمه
----	-------------

فصل اول: مفهوم استراتژی در سازمان

۱۴	 مقدمه
----	-------------

۱۴	 نگاهی تاریخی به مفهوم استراتژی و تعاریف آن
----	--

۲۰	 انواع استراتژی
----	----------------------

۲۰	 استراتژی‌های بزرگ
----	-------------------------

۲۱	 استراتژی‌های سه گانه پوراس
----	----------------------------------

۲۲	 استراتژی‌های چهارگانه شاکت‌ها، ژاپنی
----	--

۲۲	 استراتژی‌های فرعی
----	-------------------------

۲۵	 استراتژی‌های وظیفه‌ای
----	-----------------------------

۲۸	 استراتژی‌های برخورد با دولت
----	-----------------------------------

۲۹	 استراتژی‌های ملی
----	------------------------

۳۰	 مفاهیم کلیدی استراتژی
----	-----------------------------

۳۰	 سیر تکامل پارادایم استراتژی
----	-----------------------------------

۳۴	 اجزای استراتژی
----	----------------------

۳۶	 سطوح استراتژی
----	---------------------

۳۸	 رویکردها نسبت به استراتژی
----	---------------------------------

۴۲	 ویژگی‌های یک استراتژی خوب
----	---------------------------------

۴۳	 ویژگی‌های یک استراتژی کارآمد
----	------------------------------------

فصل دوم: برنامه‌ریزی استراتژیک و تنوع آن در سازمان‌های مختلف

۴۵	 مقدمه
----	-------------

۴۶	 تعاریف برنامه‌ریزی استراتژیک
----	------------------------------------

۴۹	 فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک
----	------------------------------------

۴۹	 فرآیند تغییر شکل در برنامه‌ریزی استراتژیک
۵۳	 اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک
۵۴	 برنامه‌ریزی مدیریت استراتژیک و مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک
۵۵	 دلایل شکست برنامه‌های استراتژیک
۵۶	 برنامه‌ریزی عملیاتی
۵۷	 تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی عملیاتی
۵۷	 دلایل عدم استفاده سازمان از رویکرد استراتژی
۵۹	 تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک بین سازمان‌های بزرگ و کوچک
۶۳	 مکاتب استراتژیک

فصل سوم: مدیریت استراتژیک

۶۸	 مقدمه
۶۸	 تعاریف مدیریت استراتژیک
۷۲	 مزایای مدیریت استراتژیک
۷۳	 فرآیند مدیریت استراتژیک
۷۵	 موانع و مشکلات طراحی برنامه‌های استراتژیک
۷۶	 سطوح مدیریت استراتژیک
۷۷	 فرصت‌های استراتژیک
۸۱	 سه رویکرد برتر در مدیریت استراتژیک
۸۴	 برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۸۶	 تعریف استراتژی منابع انسانی
۸۷	 انواع استراتژی‌های منابع انسانی
۹۳	 انواع برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۹۴	 مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۹۵	 اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۹۷	 نقش استراتژی منابع انسانی در مدیریت استراتژیک
۹۸	 مدیریت استراتژیک در سازمان‌های هلدینگ

۱۰۱	شیوه‌های غالب مدیریتی در سازمان‌های هلدینگ
-----	--

فصل چهارم: مدل‌های تدوین استراتژی

۱۰۵	مقدمه
۱۰۵	مدل گروه مشاوره‌ای بوستون
۱۰۶	مدل شرکت جنرال الکتریک
۱۰۹	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۱۱۱	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۱۱۱	ماتریس سافت
۱۱۳	ماتریس داخلی و خارجی
۱۱۴	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
۱۱۶	مدل آنسف
۱۱۶	مدل کانلر
۱۱۸	مدل مینتزبرگ
۱۱۹	مدل دیوید
۱۲۰	مدل بارسو و اشنايدر
۱۲۵	مدل‌های استراتژی مبتنی بر نوع سازمان
۱۲۶	استراتژی و فرهنگ

فصل پنجم: تفکر استراتژیک

۱۳۴	مقدمه
۱۳۸	تفکر استراتژیک چیست؟
۱۴۰	یک الگوی مفهومی
۱۴۵	تفکر استراتژیک - برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۴۷	ارتباط تفکر استراتژیک و مدیریت دانش
۱۴۷	تعاریف مدیریت دانش
۱۴۹	مؤلفه‌های کلیدی مدیریت دانش
۱۵۰	مزایای مدیریت دانش

دانش ضمنی در برابر دانش تصریحی	۱۵۱
ویژگی‌های دانش	۱۵۱
مدل‌های مدیریت دانش	۱۵۲
عوامل حیاتی موفقیت مرتبط با فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش	۱۶۸
وظایف مرتبط شده با توسعه و ایجاد بکارگیری طیف مدیریت دانش	۱۷۰

فصل ششم: ارتباط بین استراتژی‌های رقابتی و ساختار سازمانی

مقدمه	۱۷۶
انواع استراتژی‌های کسب و کار	۱۷۶
انواع استراتژی‌های کسب و کار از نظر مایلز و اسنو	۱۷۶
انواع استراتژی‌های کسب و کار از نظر پورتر	۱۷۷
انواع استراتژی‌های کسب و کار از نظر میلر	۱۸۱
پنج عامل استراتژی مینتربرگ	۱۸۲
ساختار سازمانی	۱۸۷
ساختار مکانیک و ارگانیک	۱۸۸
اجزای ساختار سازمانی	۱۸۹
ساختار سازمانی متناسب با شرایط اطمینان محیطی	۱۹۱
ساختار سازمانی متناسب با شرایط عدم اطمینان محیطی	۱۹۲
انواع ساختارهای سازمانی	۱۹۴

فصل هفتم: اقیانوس آبی، استراتژی رقابت در بازار بی رقیب

مقدمه	۱۹۸
مفهوم رنگ در استراتژی	۱۹۹
استراتژی اقیانوس آبی در برابر استراتژی رقابتی	۲۰۱
حرکت از اقیانوس قرمز به اقیانوس آبی	۲۰۳
ابزارهای موجود در استراتژی اقیانوس آبی	۲۰۶
نوآوری ارزش: زیربنای استراتژی اقیانوس آبی	۲۰۷
الزامات رویکرد اقیانوس آبی	۲۰۹
استراتژی اقیانوس آبی در شرکت‌های بزرگ	۲۱۱

۲۱۲	شرکت سیرک دوسولیل
۲۱۶	شرکت دل

فصل هشتم: کارت امتیازی متوازن

۲۲۰	مقدمه
۲۲۴	تعریف کارت امتیازی متوازن
۲۲۶	نکات مهم در کارت امتیازی متوازن
۲۲۷	سیر تکاملی کارت امتیازی متوازن
۲۲۷	مروری بر نسل اول کارت امتیازی متوازن
۲۳۳	جمع‌بندی نسل اول کارت امتیازی متوازن
۲۳۴	گذر از نسل اول کارت امتیازی متوازن به نسل دوم
۲۳۵	مروری بر نسل دوم کارت امتیازی متوازن
۲۳۷	گزینش سنجه‌های استراتژی محور در منظر
۲۵۱	متصل کردن سنجه‌های مختلف کارت امتیازی متوازن به یک استراتژی واحد
۲۵۷	استفاده از کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک
۲۶۳	گذر از نسل دوم روش امتیازی متوازن به نسل سوم
۲۶۵	مروری بر نسل سوم کارت امتیازی متوازن
۲۶۷	سازمان استراتژی محور
۲۸۸	گذر از نسل سوم روش کارت امتیازی متوازن به نسل چهارم
۲۹۰	مروری بر نسل چهارم کارت امتیازی متوازن
۲۹۲	تفاوت استراتژی و اثربخشی عملیاتی
۳۰۸	مدیریت از طریق جهت‌گیری استراتژیک
۳۱۵	ساختار کارت امتیازی متوازن
۳۱۹	فرآیند ساخت کارت امتیازی متوازن
۳۲۱	بررسی ارتباط معیارهای کارت امتیازی متوازن با استراتژی
۳۲۴	بکارگیری کارت امتیازی متوازن
۳۲۷	منابع

پیشگفتار

امروزه بر این نکته تأکید فراوان می‌شود که، مدیران ارشد، برای کارآمد شدن، باید به ابزار ساده و مهمی به نام تفکر استراتژیک مجهز شوند. تفکر استراتژیک مدت‌هاست به عنوان یک برگ برنده در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی شناخته شده است. این مهارت معمولاً در نگاه اول برای بسیاری از مدیران ابهام برانگیز است. گرچه بدانند که راه موفقیت در کسب و کارها از شناسایی آن می‌گذرد. ارتقا این توانایی ما را در تصمیم‌گیری‌ها یاری می‌دهد، به خصوص در موقعیت‌های استراتژیک که سرگردانی در نگاه مدیران موج می‌زند. برای شناخت کامل این مهارت، تلاش فراوانی لازم است، به این جهت می‌توان با شناخت مرزهای تفکر استراتژیک یا حداقل تلاش در این جهت به یک شایستگی دست یافت. باور عمومی این است که افراد موفق پیش از عمل، ابتدا فکر می‌کنند و بعد تصمیم می‌گیرند. بدین اعتبار احتمال شکست را کاهش می‌دهند. استفاده از تفکر استراتژیک راهکاری است که ما را در تصمیم‌گیری صحیح پیش از عمل یاری می‌دهد.

این کتاب در هشت فصل تدوین شده است. فصل اول با عنوان مفهوم استراتژی در سازمان مربوط به بیان مفهوم استراتژی در سازمان می‌باشد. به طور کلی استراتژی از نقطه نظرات نظریه‌پردازان مختلف مورد بررسی قرار گرفته است و همچنین انواع استراتژی‌های مورد استفاده در سازمان مورد بررسی قرار گرفته‌اند. فصل دوم برنامه‌ریزی استراتژیک و تنوع آن در سازمان‌های مختلف را در برمی‌گیرد. در این فصل برنامه‌ریزی استراتژیک از دیدگاه نظریه‌پردازان مختلف و همچنین فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در فصل سوم با عنوان مدیریت استراتژیک بعد از ارائه تعاریف مختلف از سوی اندیشمندان، فرآیند مدیریت استراتژیک مورد تحلیل قرار گرفته است. این فصل به بیان سه رویکرد برتر در مدیریت استراتژیک پرداخته است. فصل چهارم مدل‌های مختلف تدوین استراتژی نام گرفته است که در آن

به تشریح انواع مختلف مدل‌های تدوین استراتژی در سازمان پرداخته شده است. از جمله این مدل‌ها ماتریس گروه مشاوران بوستون، ماتریس جنرال الکتریک، ماتریس SWOT و... می‌باشند. فصل پنجم با عنوان تفکر استراتژیک، به مفهوم کلی تفکر استراتژیک و همچنین بیان الگویی که شامل سه فرمان می‌باشد پرداخته و در نهایت ارتباط بین تفکر استراتژیک و مدیریت دانش شرح داده شده است.

فصل ششم، ارتباط بین استراتژی‌های رقابتی و ساختار سازمانی را شامل می‌شود. این فصل به بیان انواع استراتژی‌های کسب و کار از دیدگاه نظریه پردازان مشهور پرداخته، استراتژی‌های رقابتی پورتر به طور کامل مورد تشریح قرار گرفته‌اند و پنج عامل مهم استراتژی‌های بین‌المللی توضیح داده شده است. در ادامه فصل ساختار سازمانی و اجزا و عوامل مربوط به آن مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

اقیانوس آبی عنوان فصل هفتم است. اقیانوس آبی فضایی است بدون رقیب که می‌تواند سازمان را نسبت به رقبای به برتری رقابتی برساند. این فصل تفاوت بین استراتژی اقیانوس آبی و قرمز را بیان کرد و راه‌های دستیابی به اقیانوس آبی را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داده است.

سرانجام فصل هشتم با عنوان کارت امتیازی موازنه به بررسی کامل کارت امتیازی موازنه و دلایل استفاده از این ابزار توسط سازمان‌ها پرداخته شده است.

در پایان امیدوارم مجموعه پیش‌رو روزنه‌ای باشد به سوی دنیای مدیریت. مدیریتی که بتواند به کمال برساند کارکنانش را، سازمانش را و کشورش را. به امید حرکت به سوی کشوری دارای عالی‌ترین تفکر استراتژیک در همه زمینه‌ها، کشوری متعالی در سطح جهانی و سازمان‌هایی عالی و موفق.

همانطور که می‌دانیم بنگاه‌های اقتصادی در عصر کنونی با ناپایداری، رقابت شدید، عدم اطمینان، و کمیابی منابع روبرو می‌باشند؛ جهت تداوم حیات بنگاه‌های اقتصادی، برنامه‌ریزی استراتژیک نقش حیاتی دارد. جوهره برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین استراتژی‌ها، اجرا و نحوه نظارت بر اجرای آن است. استراتژی‌ها ابزار تغییر و تحول بنگاه‌های اقتصادی هستند و آن‌ها را از وضع موجود به وضع مطلوب می‌رسانند. در این میان استراتژی‌های رقابتی که بر اساس شایستگی‌های محوری^۱ هر بنگاه شکل می‌گیرند از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند. استراتژی رقابتی تحت تأثیر عوامل متعدد و متنوع هستند که یکی از این عوامل، ساختار سازمانی است. استراتژی به عنوان یک فرآیند تغییر و دگرگونی، بر استمرار و تداوم تغییر مسیر حرکت سازمان و تثبیت تغییرات اتصالات اشاره دارد و در آن یکپارچه‌سازی نشان‌دهنده ارتباط نزدیک بین تئوری و عمل شناخته شده است (احمدپور داریانی، ۱۳۸۴: ۳۰۶).

استراتژی سازمان باید در جهت اجرای مأموریت و هدف‌گیری به سوی چشم‌انداز و متناسب با منابع، ظرفیت‌ها، شرایط محیط و اهداف اصلی سازمان باشد. از طرفی فرآیند استراتژیک باید با نافع فرآیندهای استراتژیک محیط کسب و کار که سازمان با آن روبرو است، هماهنگ و سازگار باشد، در حالی که از تهدیدها برحذر گردد. یکی از هدف‌های اصلی و کلی استراتژی آن است که سازمان را در وضعی قرار دهد که بتواند مأموریت مربوطه را به صورت مؤثر و سودمند به موقع به اجرا درآورد. یک استراتژی خوب آن است که بتواند اهداف، ساختارها، منابع و عملیات سازمان را ادغام و ترکیب نموده، به گونه‌ای که یک کل وابسته به هم را تشکیل دهد، ضمن این‌که باید بر اساس واقعیت‌ها و حقایق صنعت و کسب و کار مربوطه باشد. اما علی‌رغم انتخاب بهترین استراتژی، ممکن است که سازمان با شکست روبرو شود، زیرا که دنیا و محیط سازمان پیوسته در حال تغییر و تحول است و سازمان ممکن است نتواند تمام ابعاد و عوامل آن را تشخیص داده و درک کند و به همین جهت سبب شکست سازمان گردد. لذا استراتژی حتماً باید با چشم‌انداز و دورنمای آتی سازمان و مأموریت و روند حرکت آینده آن در ارتباط بوده و از آنها نشأت بگیرد. موضوع تنظیم و اجرای استراتژی یک کار جاری و مستمر است که هیچگاه پایان نمی‌پذیرد.