

بنگاه اندیشه و سخن

مدیریت استراتژیک

با روش کارت امتیازی متوازن

پروفسور

یمنی کندی نیا

دکتر رضا فاضلی زور صائیان
(دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج)

سید مهیار شجاع

انتشارات همپا

۱۳۹۳

سرشناسه	: اسکندری‌نیا، نیما، ۱۳۶۵
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت استراتژیک با روش کارت امتیازی متوازن
مشخصات نشر	: تهران : هیمه، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۹۰ ص.
شابک	: 978-600-6060-37-8
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: برنامه‌ریزی استراتژیک
موضوع	: کارآمدی سازمانی
شناسه افزوده	: فرضی‌پور صائن، رضا، ۱۳۵۰
شناسه افزوده	: شجاعی، سیدمهیاری، ۱۳۶۷
زبان	: ۱۳۹۳ ۴م ۵الف/۲۸، HD۳۰
رده یکتا دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابخانه	: ۳۵۰۵۱۲۹



نام کتاب	: مدیریت استراتژیک با روش کارت امتیازی متوازن
مؤلفان:	: نیما اسکندری‌نیا، دکتر رضا فرضی‌پور صائن، سید مهیار شجاعی
ناشر	: هیمه
نوبت چاپ	: اول - بهار ۱۳۹۳
لیتوگرافی	: آبان
چاپ و صحافی	: قشقایی
تیراژ	: ۱۰۰۰ نسخه
قیمت	: ۹۵۰۰ تومان
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۶۰-۳۷-۸ 78-600-6060-37-8

آدرس: میدان انقلاب، خیابان کارگر جنوبی، نبش کوچه شعله‌ور، پلاک ۴، واحد ۱، انتشارات هیمه

تلفن: ۴۱ - ۶۶۵ ۶۶۵ ۶۶۵، تلفکس: ۶۶۵۶۹۳۸۸

حق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است و هرگونه نسخه‌برداری از آن پیگرد قانونی دارد.

فهرست مطالب

۱	پیشگفتار.....
۲	مقدمه.....
۶	فصل اول.....
۶	بیانیه مأموریت سازمان، چشمانداز و اهداف کلان.....
۱۶	فصل دوم.....
۱۶	ماتریس SWOT - گنجش استراتژیهای برتر.....
۳۷	فصل سوم.....
۳۷	تعیین عوامل کلیدی موفقیت سازمان و شاخص های کلیدی عملکردی.....
۴۶	فصل چهارم.....
۴۶	روش کارت امتیازی متوازن و رسم نقشه استراتژی سازمان.....
۶۸	فصل پنجم.....
	موانع و مشکلات برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک در سازمانها و
	پیشنهاداتی برای رفع آنها.....

پیشگفتار

با توجه به مطالعات گسترده ای که در زمینه فرآیند مدیریت استراتژیک و روش کارت امتیازی متوازن انجام داده ایم و نیز سوابق کاری در تدوین و پیاده سازی روش کارت امتیازی متوازن و مشاوره در این زمینه، تصمیم گرفتیم که کتاب پیش رو را به رشته تحریر در آوریم. این کتاب با توجه به نیازهای تخصصی ما در کشور عزیزمان ایران و با توجه خاص به کتاب‌های ماستر رابرت کاپلان و دکتر دیوید نورتن در مورد کارت امتیازی متوازن، نوشته شده است. از جمله ویژگی‌های بارز این کتاب موجز بودن و در عین حال در بر گرفتن تمامی مطالب مهم و اجرایی جهت پیاده سازی فرآیند مدیریت استراتژیک با روش کارت امتیازی متوازن می باشد.

با توجه به سوالات گسترده ای که دانشجویان رشته‌های مختلف از جمله مدیریت صنعتی، مهندسی صنایع، MBA و سایر رشته‌های مدیریتی معمولاً در مورد مدیریت استراتژیک و روش کارت امتیازی متوازن می پرسند، برخود لازم دانستیم که دست به تالیف کتاب پیش رو بزنیم و پاسخ برخی از سوالات دانشجویان، مدیران و مدرسان در این زمینه را برآورده نماییم.

امید است که کتاب پیش رو، گامی در جهت کمک به پیشرفت علم مدیریت در کشور عزیزمان باشد.

مقدمه

فرآیند مدیریت استراتژیک، فرآیندی است که با تعریف بیانیه مأموریت سازمان و چشم انداز آن سعی در جهت تعیین استراتژی سازمان و اجرای اثربخش استراتژی را دارد. با توجه به اهمیت روزافزون رقابت در دنیای کنونی، روند جهانی شدن و تغییرات محیطی، سازمان ها نیازمند رویه ای تدوین اجرای مدیریت استراتژیک خود می باشند و در این راه نیازمند ارزیابی و مدیریت عملکرد استراتژی خود می باشند.

فرآیند مدیریت استراتژیک شامل ۳ مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی می باشد. متأسفانه اگر سازمان ها پس از تدوین استراتژی های خود، در مرحله اجرای استراتژی ها و ارزیابی عملکرد با مشکلات فراوانی مواجه می شوند و به همین دلیل است که اکثر مدیران شرکت ها از به کار گیری برنامه ریزی استراتژیک رویگردان هستند و مخصوصاً "این پدیده در کشور عزیزمان بسیار چشم گیر و بارز می باشد. متأسفانه در کشور عزیزمان بسیاری از مدیران ارشد سازمان ها، توجهی به فرایند مدیریت استراتژیک خود ندارند و این کار را بی ارزش و فاقد نتایجی نمی نمایند و یا هزینه های پیاپی آن را غیر قابل توجیه می دانند. اگر برنامه ریزی استراتژیک از نظر مدیر عامل مجموعه توجیه پذیر نباشد این فرآیند قطعاً با شکست رو به رو خواهد شد. از دیگر مشکلات پیش روی اجرای موفقیت آمیز استراتژی می توان به عدم آگاهی و شناخت مدیر عاملان شرکت ها از چیستی فرآیند مدیریت استراتژیک اشاره نمود. این مشکل

در شرکت‌های بخش خصوصی که به صورت مدیر-مالک اداره می‌شوند و تصمیم‌گیری کاملاً متمرکز می‌باشد، بارزتر است زیرا بسیاری از مدیر-مالکان مخصوصاً "در ایران شاید هیچ دوره و آموزشی در خصوص برنامه ریزی استراتژیک ندیده باشند. از دیگر مشکلات پیش روی اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها می‌توان به خودکامگی و یک رأی مدیران شرکت‌ها (مخصوصاً "در شرکت‌های مدیر-مالک) اشاره نمود، این افراد دوست دارند که استراتژی سازمان را خودشان و بدون هیچ گونه همفکری و مشاوره‌ای تعیین کنند و سپس با اعمال قدرت خود به اجرای امور و دستوردهی، زیرستان‌پرستان پردازند، این کار باعث عدم همسویی زیرستان با استراتژی سازمان می‌شود و افراد، استراتژی را عامل قدرت افزایی مدیران ارشد سازمان می‌دانند که هیچ منفعتی برای آن‌ها دربر ندارد و یا صرفاً جنبه کاغذ باری دارد.

در کتاب پیش رو، نویسندگان با توجه به تجربیات شخصی خود در مدیریت استراتژیک، فرآیندی گام به گام را بیان می‌نمایند، روش اجرا استراتژی و ارزیابی عملکرد سازمان را با روش کارت امتیازی متوازن شرح می‌دهد و در انتها اشاره‌ای مفید و گذرا به موانع اجرای استراتژی و راه حل برخی آنها می‌نماید.

این کتاب در ۵ فصل تنظیم شده است: فصل اول به تعریف بیانیه مأموریت سازمان، چشم انداز و اهداف کلان می‌پردازد، فصل دوم ماتریس SWOT را تشریح می‌نماید و انتخاب استراتژی را توضیح می‌دهد، فصل

سوم به تعریف عوامل کلیدی موفقیت سازمان (CSF) و شاخص‌هایی کلیدی عملکرد (KPI) می‌پردازد، فصل چهارم روش کارت امتیازی متوازن و رسم نقشه استراتژی سازمان را توضیح می‌دهد و فصل پنجم به برخی از موانع اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک و روش رفع آن‌ها اشاره‌ای کوتاه و گذرا خواهد داشت.

پیشنهادی این کتاب، فرآیند مدیریت استراتژیک با ابزار کارت امتیازی متوازن می‌باشد که در شکل یک به صورت شماتیک نشان داده شده است.



شکل یک. فرآیند پیشنهادی مدیریت استراتژیک

لازم به ذکر می‌باشد که فرآیند فوق صرفاً جهت پیشنهاد است و برخی از مراحل می‌توانند به صورت همزمان انجام شوند به عنوان مثال، بیانیه ماموریت و چشم انداز می‌توانند طی جلسه‌ای مشترک با حضور مدیران ارشد سازمان تعیین شوند و در همین حین می‌توان شروع به گردآوری اطلاعات ماتریس SWOT نمود. فصل پنجم کتاب نیز موانع و مشکلات ارزش‌بخش رو و نحوه رفع آن‌ها را توضیح می‌دهد که فرآیند مدیریت استراتژیک را مؤثریت آمیز نماید.