

ارزیابی استراتژی
کتاب کارهای کوچک
(ارائه الگوی یک کارت امتیازی متوازن)

مؤلف

دکتر داود پاشا فومشی



۱۳۹۶

سرشناسه	پاشا فومشی، ناو، ۱۳۵۰ -
عنوان و نام پدیدآور	ارزیابی استراتژی کسب و کارهای کوچک: ارائه الگو با رویکرد کارت امتیازی موازن / مولف داود پاشافومشی
مشخصات نشر	تهران : سخنوران، ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری	۲۱۶ص: مصور، جدول، نمودار
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۴۵۵-۰۷۷-۲-۱۲۰۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی	فیب
یادداشت	کتابنامه
موضوع	برنامه ریزی راهبردی
موضوع	Strategic planning
موضوع	کسب و کار خرد -- برنامه ریزی
موضوع	Small business -- Planning
موضوع	کسب و کار خرد -- مدیریت
موضوع	Small business -- Management
ده یل کنکره	HD۲۰/۲۸ ۱۳۹۵ بند۲/پ
بندی دیوپی	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره سریالی ملی	۴۵۳۴۴۲۸



تهران: سخنوران
تلفن: ۰۲۱-۶۶۰۳۰۶۱۳-۰۹۱۹۳۴۱۶۶۱۳ (synpub@gmail.com)
بعد از فرصت، شماره ۱۴۰۷

ارزیابی استراتژی کسب و کارهای کوچک (ارائه الگو با رویکرد کارت امتیازی موازن)

مؤلف: داود پاشافومشی

ویراستار و طراح ی جلد: سخنوران
سال و نوبت چاپ: ۱۳۹۶ - اول

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۵-۰۷۷-۲-۱۲۰۰۰۰

قیمت: ۱۲۰۰۰ تومان

مرکز پخش: ۰۹۱۹۶۰۲۳۵۵۷

کلیه حقوق این اثر محفوظ است.

۱۳..... پیشگفتار

فصل اول

۱۷..... کلیات و مفاهیم مدیریت، مدیریت استراتژیک و کسب و کار

۱۸..... مقدمه

۱۸..... تعاریف و مفاهیم مدیریت و برنامه ریزی

۱۹..... تعاریف و مفاهیم استراتژی

۲۱..... مفهوم استراتژی

۲۲..... ماهیت استراتژی

۲۳..... انواع استراتژی

۲۴..... استراتژی‌های سازمانی

۲۶..... سطوح استراتژی

۲۷..... تعاریف و مفاهیم کسب و کار

۲۸..... مقایسه کسب و کار (با سایر اهمیت آنها)

۳۰..... کسب و کار استراتژیک و سازمان استراتژیک

۳۲..... مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک

۳۸..... تدوین استراتژی

۳۸..... اجرای استراتژی

۳۸..... ارزیابی استراتژی

۳۹..... کنترل و ارزیابی استراتژی

۳۹..... کنترل استراتژیک

فصل دوم

۴۳..... کسب و کارهای کوچک

۴۴..... مقدمه

۴۴..... کسب و کارهای کوچک

۴۵..... اهداف کسب و کارهای کوچک

۴۶..... رویکردهای رفتاری و اخلاقی در کسب و کارها

۴۸..... وضعیت کسب و کار کوچک در کشور

۴۹..... نمونه موردی از کسب و کار کوچک

۵۰..... رویکردهای جهانی به کسب و کارهای کوچک

۵۳..... عوامل محیطی و تاثیر آن بر کسب و کار

فصل سوم

۵۷..... دیدگاه‌ها و رویکردها در ارزیابی کسب و کارها

۵۸..... مقدمه

۵۸..... دیدگاه مشتری

۵۹..... دیدگاه مالی

۶۱	دیدگاه فرآیندهای داخلی
۶۲	دیدگاه رشد و یادگیری
۶۴	دیدگاه کارآفرینی
۶۷	دیدگاه سهامداران و کارکنان
۷۰	دیدگاه زیست محیطی و جامعه
۷۳	دیدگاه مسئولیت‌های اجتماعی و دولت
۷۶	دیدگاه نوآوری تکنولوژیک و فناوری اطلاعات

فصل چهارم

۷۹	اهداف و الگوهای ارزیابی
۸۰	مقدمه
۸۰	بیان مسئله ارزیابی
۸۳	محاسبه و سنجش اهداف
۸۴	اهمیت و ضرورت ارزیابی
۸۶	اهداف ارزیابی
۸۷	اهداف و معیارهای ارزیابی استراتژیک
۸۸	فرآیند ارزیابی استراتژی
۸۹	شناسایی شاخص‌های ارزیابی از دیدگاه متلف
۹۰	الگوهای ارزیابی سازمان
۹۱	الگوهای ارزیابی برنامه ریزی راهبردی
۹۲	الگوهای متداول ارزیابی عملکرد
۹۳	الگوهای ارزیابی محیط کسب و کار

فصل پنجم

۹۵	الگوهای ارزیابی برنامه ریزی راهبردی
۹۶	مقدمه
۹۶	اهداف ارزیابی برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی)
۹۷	الگوی ارزیابی SWOT
۹۹	الگوی ارزیابی گروه مشاورین بوستون
۱۰۱	ماتریس بررسی مقایسه‌ای رقابت
۱۰۱	مدل برنامه ریزی فیلیپس
۱۰۱	الگوی فرآیند برنامه ریزی بهبود عملکرد
۱۰۲	الگوی ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
۱۰۳	الگوی ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی

فصل ششم

۱۰۵	الگوی ارزیابی عملکرد
۱۰۶	مقدمه

۱۰۶	تعاریف و مفاهیم ارزیابی عملکرد
۱۰۷	ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد
۱۰۸	اهداف ارزیابی عملکرد
۱۰۹	الگوهای متداول ارزیابی عملکرد
۱۰۹	الگوی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی
۱۱۰	الگوی نظام مدیریت کیفیت ایزو
۱۱۰	الگوی الویت بندی براساس تشابه به راه حل ایده آل
۱۱۱	الگوی هرم عملکرد
۱۱۲	الگوی نظام مدیریت بر مبنای هدف
۱۱۲	الگوی مدیریت و استیپل
۱۱۳	الگوی هوشین کانری
۱۱۴	الگوی نظام مدیریت کیفیت جامع
۱۱۴	الگوی تعالی سازمان
۱۱۵	الگوی ماکوم و ریدج

فصل هفتم

۱۱۷	الگوی ارزیابی محیط کسب و کار
۱۱۸	مقدمه
۱۱۸	اهداف ارزیابی محیط کسب و کار
۱۲۰	الگوی ارزیابی محیط کسب و کار
۱۲۰	الگوهای کلان اقتصادی
۱۲۱	الگوهای حکمرانی
۱۲۳	الگوهای توسعه صنعتی
۱۲۶	الگوهای توسعه کشاورزی
۱۲۷	الگوی توسعه متوازن
۱۲۷	الگوهای پیاده سازی دولت الکترونیک
۱۳۰	تحلیل محیطی کسب و کار (نمونه مورد مطالعه نیروگاه‌های مقیاس کوچک)

فصل هشتم

۱۳۳	الگوی ارزیابی با کارت امتیازی متوازن
۱۳۴	مقدمه
۱۳۴	ارتقاء اثربخش کسب و کارها
۱۳۶	دلایل و اهمیت استفاده از کارت امتیازی متوازن
۱۴۰	الگوی کارت امتیازی متوازن
۱۴۳	منظورهای کارت امتیازی متوازن
۱۴۹	رابطه علت و معلولی مناظر ارزیابی متوازن
۱۵۱	نقشه‌های استراتژیک

۱۵۴	چارچوب کارت امتیازی متوازن
۱۵۵	تبدیل استراتژی به فرآیند مستمر
۱۵۹	مقایسه و ارتباط BSC با سایر روشهای ارزیابی
۱۵۹	مقایسه و ارتباط BSC با EFQM
۱۶۱	مقایسه و ارتباط BSC با ایزو
۱۶۱	مقایسه و ارتباط BSC با MBO
۱۶۱	مقایسه و ارتباط BSC با TQM
۱۶۲	ارتباط BSC با بالدریج
۱۶۲	ارتباط BSC با مدیریت هوشین
۱۶۲	ارزیابی عملکرد نیروگاههای مقیاس کوچک
۱۶۳	تدوین استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن
۱۶۴	چشم انداز: مأموریت و ارزشها
۱۶۵	تهیه کارهای امتیاز متوازن
۱۶۵	ستون اول: استراتژیها
۱۶۵	ستون دوم: اهداف کلان
۱۶۵	ستون سوم: شاخصهای اندازه گیری
۱۶۵	ستون چهارم: اهداف کمی
۱۶۵	ستون پنجم: برنامهها و اقدامات اجرایی
۱۶۵	همسوسازی کارکنان با استراتژیها
۱۶۶	بازنگری استراتژیها و بهبود مستمر

فصل نهم

۱۶۷	انتخاب الگو و ارزیابی کسب و کار مورد مطالعه
۱۶۸	مقدمه
۱۶۸	انتخاب الگوی کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی استراتژی
۱۶۹	الگوی مفهومی مدیریت استراتژیک کسب و کار
۱۷۰	فاز ۱: گامهای تدوین استراتژی کسب و کار با رویکرد کارت امتیاز متوازن
۱۷۱	فاز ۲: گامهای اجرای استراتژی کسب و کار با رویکرد کارت امتیازی متوازن
۱۷۲	فاز ۳: کنترل استراتژی کسب و کار با رویکرد کارت امتیازی متوازن
۱۷۲	فاز ۴: ارزیابی استراتژی کسب و کار با رویکرد کارت امتیازی متوازن
۱۷۴	انتخاب معیارهای ارزیابی استراتژیک در صنعت مورد مطالعه
۱۷۵	معیارهای مشتری
۱۷۶	معیارهای مالی
۱۷۷	معیارهای فرآیند داخلی
۱۷۹	معیارهای فرآیند رشد و یادگیری
۱۸۰	تعیین جایگاه هریک از ابعاد کارت امتیازی متوازن و رتبه بندی آنها در کسب و کار مورد مطالعه
۱۸۱	دلایل عدم توسعه نیروگاههای مقیاس کوچک

فصل دهم

۱۸۳	نتیجه‌گیری و پیشنهاد
۱۸۴	مقدمه
۱۸۴	نتایج آمار توصیفی
۱۸۶	الگوی ارزیابی کسب و کارهای کوچک
۱۸۷	نتایج ارزیابی مالی
۱۸۸	نتایج ارزیابی مشتری
۱۸۸	نتایج ارزیابی فرآیندهای داخلی
۱۸۸	نتایج ارزیابی فرآیندهای رشد و یادگیری
۱۸۹	پیش‌دها
۱۹۱	ضمائم
۲۰۵	فهرست منابع
۲۰۶	منابع داخلی
۲۱۴	منابع خارجی
۲۱۶	اینترنت

«ن وَالْقَلَمُ وَمَا يَسْطُرُونَ»

هر آنچه مدیریت می شود، باید قابل اندازه گیری باشد و اگر نه، شما نمی توانید بفهمید کسب و کار، سازمان، مدیر و کارکنان تا چه میزان توفیق داشته اند. هر چیزی را که نشود اندازه گیری کرد، قابل مدیریت کردن هم نیست. پس برای این اندازه گیری ها باید معیارهایی داشته باشید تا شاخص های موفقیت و یا عدم موفقیت را اندازه گیری کنید. بنابراین در جهانی که تغییر مداوم و تحولات پر شتاب را تجربه می کند، برای مدیریت بر کسب و کارها و سازمان ها، نیازمند آنیم که بدانیم عملکرد سازمان چگونه است و با چه اندازه توانسته ایم، به اهداف و معیارهای از پیش تعیین شده دست یابیم. این مهم با استقرار نظام ارزیابی جامعی، که بتواند سازمان را در تمامی ابعاد آن ارزیابی و تجزیه و تحلیل کند ممکن خواهد بود.

محققان بر این عقیده اند که هر موضوع، کالا یا محصول و خدمت؛ کاربرد یا ویژگی های بلندمدت، یادگیرنده، رقابتی، حیاتی و مهم بودن (بیرحم) را داشته باشد، موضوع، کالا یا محصول و خدمت استراتژیک محسوب می گردد. مسائل استراتژیک در درون و ذات خویش با پیچیدگی ها و ناهمگونی های بسیاری روبه رو هستند که تصمیم گیری ها را برای مدیران و مالکان شرکت ها با سختی و دشواری روبه رو می سازند از این رو در محیط به شدت متغیر در حال تحول کسب و کار که اکثر ما با آن مواجه ایم، به چیزی بیش از یک تجزیه و تحلیل ساده انبساطی نیاز داریم. سازمانها معمولاً فرایندهای عملکرد واقعی با بودجه، جهت اتخاذ تصمیمات استراتژیک نیازمندیم. سازمانها معمولاً فرایندهای جداگانه ای برای بودجه بندی کسب و کارهایشان و برنامه ریزی استراتژیک دارند.

چنانچه کسب و کاری، کسب و کار استراتژیک تلقی شود، ارزیابی استراتژی های این کسب و کار و حتی فراتر از این ارزیابی آن کسب و کار، ارزیابی استراتژیک به حساب می آید، چرا که استراتژی ها ممکن است عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار دهند و تحت شرایطی یک استراتژی خاص تاثیر بهتر و مهمتری بر کل سازمان و کسب و کار آن داشته باشد.

ارزیابی استراتژی فرآیندی است که به منظور تعیین حدود دستیابی به هدفهای استراتژیهای پیاده

شده، باید مورد توجه قرار گیرد تا میزان انطباق برنامه با مسیر انتخاب شده تعیین گردد و نقاط ضعف و قوت مشخص شود تا مدیران و مجریان تصویری شفاف‌تر از چگونگی فعالیت‌ها داشته باشند و بتوانند آگاهانه تصمیمات لازم را در جهت تقویت و یا اصلاح و ادامه برنامه بگیرند. ارزیابی استراتژی هاو همچنین ارزیابی استراتژیک در زمره مهم ترین راه کارهای ارتقای اثربخش کسب و کارها تلقی می گردد، از این رو پژوهشگران درصدد ارایه الگویی مناسب برای ارزیابی استراتژی سازمان‌ها و کسب و کارها بوده‌اند. در این میان روش‌های متعددی از گذشته تاکنون برای این ارزیابی‌ها پیشنهاد شده است.

از این رو مدیران باید یک چارچوب پیشرفته برای ارزیابی عملکرد بخش‌های سازمانی و استراتژی‌های کسب و کاری خود به کار بگیرند که صریحاً ناهماهنگی بین اهداف و ارزیابی‌های چندبعدی ناسازگار دوسو را نشان دهد. آنان بینش‌هایی را دریافت می‌کنند که کدام نواحی کاری یا استراتژی‌های کسب و کاری را مورد توجه قرار دهند و کدام قسمت‌ها نیازمند توجه بیشتر هستند.

از بین مدل‌های فراوانی که برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و یا وضعیت کسب و کارها و حوزه‌های عملیاتی شرکت‌ها ارائه شده، که اهداف استراتژیک کسب و کار را به وسیله شاخص‌های مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری به مجموعه‌ای از ویژگی‌های عملیاتی ربط می‌دهد. روش ارزیابی متوازن، فرصتی عالی برای مرتبط ساختن فرایندهای مهم سازمان و کسب و کارها فراهم می‌سازد. وقتی یک روش ارزیابی متوازن ایجاد می‌گردد، نه تنها در قالب اهداف، سنجه‌ها و اهداف کمی در هر یک از چهار منظر مدل ارزیابی متوازن اندیشیده می‌شود بلکه برنامه‌ها و ابتکارات و اقدامات اجرایی مورد نیاز جهت تحقق این اهداف نیز مدنظر قرار می‌گیرد.

روش ارزیابی متوازن، چشم انداز و استراتژی سازمان و کسب و کارها را به یک مجموعه منسجم از سنجه‌ها در چهار منظر متوازن ترجمه می‌کند. به این ترتیب مجموعه مدیریت سازمان یا صاحبان کسب و کار اطلاعاتی بیش از یک سلسله داده‌های مالی صرف در اختیار داشته و وقتی نتایج عملکرد سنجه‌های ارزیابی متوازن در یک کل منسجم مورد بررسی قرار گیرد، وضعیت استراتژی‌های کسب و کار نشان داده خواهد شد و مبنایی در اختیار سازمان و مدیران کسب و کار قرار

می‌دهد تا بداند آیا این نتایج کسب و کار و سازمان را به تحقق استراتژی نزدیکتر می‌سازد یا خیر؟ هر استراتژی کسب و کاری که سازمان تعقیب می‌کند، نشان دهنده یک فرضیه یا بهترین گمانه در چگونگی کسب موفقیت است. برای اثبات معنی دار بودن این گمانه‌ها، سنجش‌های نظام ارزیابی متوازن، باید با یکدیگر متصل و مرتبط شوند تا داستان استراتژی کسب و کار را بازگو کنند.

هدف از نگارش کتاب حاضر، ارائه الگویی جهت ارزیابی استراتژی کسب و کارهای کوچک بوده است.

لذا در این کتاب، در فصل اول به مفاهیم اولیه مدیریت و کسب و کار و در فصل دوم به کسب و کارهای کوچک و در فصل سوم دیدگاه‌های مختلف در ارزیابی کسب و کارها پرداخته ایم. در فصول چهارم، پنجم، ششم، هفتم، هشتم، نهم، دهم، یازدهم، و شانزدهم اهداف، روشها و الگوهای متداول ارزیابی اشاره‌ای داریم و در فصل هشتم الگوی ارزیابی بازاریابی و کارت امتیاز متوازن و کاربرد آن برای ارزیابی کسب و کارهای کوچک توضیحاتی ارائه شده و در فصل نهم به انتخاب الگوی کارت امتیازی متوازن برای سنجش میزان دستیابی به اهداف شرح و - صنایع اطمینان از پیاده سازی و اجرای مطلوب برنامه ریزی استراتژیک، توسعه استراتژی‌های کسب و کار و ارزیابی استراتژیک در صنعت مورد مطالعه آمده است.

در پایان، نتایج مراجعه به خبرگان صنعت برق و نظرخواهی از متخصصان و کارشناسان کلیدی جامعه هدف، اهداف برنامه ریزی‌های استراتژیک براساس معیارهای ارزیابی استراتژیک به روش کارت امتیازی متوازن از منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته است. براساس این مطالعه معیارهای مهم جهت ارزیابی استراتژی در کسب و کارهای کوچک و صنعت نیروگاههای مقیاس کوچک استخراج گردید و نتایج آن نیز در فصل دهم نشان داده شده است.