



مدیریت استراتژیک عملکرد

اندازه گیری و تقویت محرک های ارزش آفرین نامشود

A-PDF

برنارد مار

Watermark

ترجمه

دکتر عادل آذر

استاد گروه مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرس

فرزانه جهان سیر

رامین سپهری راد - نوشین رحمانی



انتشارات نگاه دانش

سرشناسه	مار، برنارد Marr, Bernard
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت استراتژیک عملکرد: تقویت و اندازه‌گیری محرک‌های ارزش آفرین/ برنارد مار؛ ترجمه عادل آذر... [و دیگران]
مشخصات نشر	تهران: نگاه دانش، ۱۳۹۴
مشخصات ظاهری	۲۶۳ ص
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۱۵۷-۲۹۸-۵
وضعیت فهرست‌نویسی	فیفا
یادداشت	ترجمه عادل آذر، فرزانه جهان سیر، رامین سپهری‌راد، نوشین رحمانی
یادداشت	عنوان اصلی: strategic performance management: leveraging and measuring your intangible value drivers, 2006
یادداشت	کتاب حاضر قبلاً تحت عنوان «مدیریت عملکرد استراتژیک» با ترجمه سعید صفری... [و دیگران] توسط انتشارات سرسم در سال ۱۳۹۲ منتشر شده است.
موضوع	استانداردهای عملکرد شغلی—مدیریت
موضوع	برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع	کارآمدی سازمانی
موضوع	مهندسی ارزش (کنترل هزینه)
شناسه افزوده	آذر، عادل، مترجم
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۴ ۲۶۴۲ الف/۵/۴۹۵۵۴۹ HF۵۵۴۹
رده‌بندی دیویی	۶۵۸.۳۱۲۵
شماره کتابشناسی ملی	۳۹۵۶۸۷۹



A-PDF
مدیریت استراتژیک عملکرد

انتشارات نگاه دانش

♦ نام کتاب:

♦ مترجمین:

♦ ناشر:

♦ حروف نگاری، صفحه‌آرایی (نگاه دانش):

♦ نوبت چاپ:

♦ تیراژ:

♦ قیمت:

♦ لیتوگرافی/ چاپ/ مصافی:

♦ شابک:

دکتر عادل آذر- فرزانه جهان سیر-
رامین سپهری‌راد- نوشین رحمانی
نگاه دانش

کبری صابری

اول ۱۳۹۴

۱۰۰۰ نسخه

۱۵,۰۰۰ تومان

باختر/ شاهین

۹۷۸-۹۶۴-۱۵۷-۲۹۸-۵

حق چاپ محفوظ و مخصوص ناشر است.

انتشارات نگاه دانش: انقلاب- خ ۱۲ فروردین- ساختمان ناشران پلاک ۲۷۱- طبقه ۲- واحد ۴

تلفن: ۶۶۹۵۱۴۸۹۲

تلفکس: ۶۶۴۸۶۱۵۴

مقدمه مترجمین

بر اساس پیمایش صورت گرفته توسط یکی از شرکت‌های خدمات مشاوره مدیریت معتبر^۱، برنامه‌ریزی استراتژیک در میان ۲۵ ابزار پرکاربرد مدیریتی قرار گرفته که بیشترین استفاده را در شرکت‌های موفق سراسر دنیا داشته‌اند. همچنین موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از بالاترین سطوح رضایت مدیران شرکت‌های پیشرو را در میان ابزارهای گوناگون بدست آورده است. آمار و اطلاعاتی از این دست، نشان می‌دهد که علیرغم سپری شدن حدود نیم قرن از زمان طرح دیدگاه‌های مرتبط با حوزه استراتژی و توسعه مفاهیم و ابزارها و مدهای مدیریتی بسیار در این میان، مفهوم مدیریت استراتژیک همچنان به عنوان ابزاری کارآمد، یحیی داغ و مورد علاقه سازمان‌ها و مشاورین آن‌ها می‌باشد.

طبق تعریف دکتر دانیلز، مدیریت عملکرد عبارتست از یک سیستم مدیریتی داده‌گرا که از سه عنصر اصلی اندازه‌گیری، بازخورد و تقویت مثبت ایجاد شده است. رکن اساسی موفقیت مدیریت استراتژیک سازمان، توسعه و رشد سیستم مدیریت عملکرد است؛ چرا که طبق یک گفته معروف، همواره آن چیزی را می‌توان مدیریت نمود که قابل اندازه‌گیری باشد. رویکرد استراتژیک به مدیریت عملکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به طور هوشمندانه چگونگی تحقق استراتژی‌های خود را مورد پایش قرار داده، انحرافات و مغایرت‌ها را شناسایی کرده و ضمن شناسایی علل انحرافات، برنامه‌های بهبود را جهت تحقق استراتژی‌ها پی‌ریزی نمایند.

مدیریت استراتژیک در کشور ما نیز طی دهه‌های اخیر مورد توجه بسیاری قرار گرفته است. اما استفاده نامناسب از این ابزار به طوری که در آن ارتباط میان استراتژی‌ها و عملیات به خوبی برقرار نشده یا پایش به درستی به عمل نیامده است و یا در این مسیر از فناوری اطلاعات به درستی استفاده نشده است، منجر به عدم بهبود بهره‌وری (به معنای ایجاد توانان اثربخشی و کارایی) و به تبع آن عدم بکارگیری مستمر و شکل‌گیری بدبینی مدیران ارشد به این مقوله شده است. لذا هدف از ترجمه کتاب حاضر، فراهم آوردن منبعی به منظور برقراری ارتباط میان برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد است، چرا که نویسنده تا حد امکان تلاش نموده خلاهای مذکور را به صورتی کاملاً کاربردی پوشانده و برنامه‌ریزی استراتژیک عملکرد را تا سطح عملکرد روزمره سازمان تسری دهد.

^۱ Bain & Company (Management consulting services company)

^۲ Aubrey C. Daniels

نویسنده کتاب در بخش اول با تأکید بر اهمیت آگاهی و درک صحیح و روشن کارکنان در سطوح مختلف سازمان از استراتژی جاری، رویه‌ای به منظور دریافت و شفاف‌سازی بافت استراتژیک ارائه می‌دهد. در این راستا سازمان باید ابتدا فلسفه وجودی ارزش‌های محوری و اهداف کلان آرمانی خود را تعریف نماید تا قادر به ترسیم مرزهایی گردد که استراتژی جدید باید در آن تنظیم شده و به سادگی مبنایی را برای حرکت رو به جلوی سازمان بدون وارد آوردن آسیب به آرمان‌هایش ایجاد نماید. در گام بعدی لازم است تا سازمان اقدام به تجزیه و تحلیل محیط خارجی نموده (دیدگاه بازار محور) و سپس تجزیه و تحلیل محیط داخلی را در دستور کار قرار دهد (دیدگاه منبع محور). در این مرحله پس از ایجاد درک مشترک از استراتژی میان کارکنان، سازمان قادر خواهد بود تا نقشه خلق ارزش را به منظور تعیین مؤلفه‌های اصلی استراتژی سازمانی ایجاد نماید و در نهایت تمامی آن‌ها را در چارچوبی موجز، به شکلی روایتی و در حدود یک صفحه از مدل کسب و کار که روایت ارزش خوانده می‌شود، ارائه نماید.

مدل کسب و کار (نگاشت خلق ارزش و روایت ارزش) نقطه شروعی برای مدیریت استراتژیک عملکرد است. در بخش دوم، نویسنده با تأکید بر ضرورت کنار گذاشتن ذهنیت فرمان‌دهی و کنترل که در آن از سنجه‌های عمدتاً گذشته‌نگر به منظور اعطای پاداش یا تنبیه کارکنان استفاده می‌شد، ایجاد محیط یادگیری توانمند را پیشنهاد می‌نماید که در آن از نماگرها برای یادگیری، به چالش کشیدن و بهبود عملکرد آینده استفاده می‌شود. در این راستا سازمان باید ابتدا نماگرهای عملکرد مناسب را طراحی و ایجاد نموده و سپس از آن‌ها برای تحلیل بازبینی و به چالش کشیدن مدل کسب و کار خود استفاده نماید. سپس سازمان نیازمند تفسیر نماگرها به منظور استخراج بینش‌های مدیریت و اتخاذ تصمیمات آگاهانه‌تر است؛ و این نقطه‌ای است که تأثیر استراتژی‌ها در عملیات و عملکرد سازمانی ظاهر می‌شود.

در بخش سوم و انتهایی کتاب، نویسنده با اشاره به تحولات اخیر در دنیای نرم‌افزار، لزوم حمایت نرم‌افزاری از فرآیند مدیریت استراتژیک عملکرد را مطرح کرده و قویاً از آن دفاع می‌کند. در این بخش به تفصیل در ارتباط با عدم توانایی برنامه‌های توسعه یافته بر مبنای صفحات گسترده پرداخته شده و هشدارهایی از قبیل "اجرای مدیریت استراتژیک عملکرد یک پروژه فناوری اطلاعات نیست" مورد تأکید قرار گرفته است. در این بین باید توجه داشت که حتی اگر برنامه‌های نرم‌افزاری بتوانند

یک ابزار قدرتمند در فرآیند مدیریت عملکرد باشند، این بدین معنی نیست که این برنامه‌ها می‌توانند برای شما کار انجام دهند! بلکه نکته کلیدی در طراحی منحصر به فرد نگاشت خلق ارزش و سپس طراحی نماگرهای عملکرد ویژه است تا سازمان را در اتخاذ تصمیمات استراتژیک بهتر، یاری نماید: "نرم‌افزارها همیشه یک توانمندساز و یک تقویت‌کننده هستند؛ بدین معنی که اگر پای‌های رویکرد مدیریت استراتژیک عملکرد ضعیف باشد، اتوماسیون نیز چنین خواهد بود."

با توجه به کاربردی و عملیاتی بودن تکنیک‌ها و ابزارهای ارائه شده، مخاطبان این کتاب را می‌توان از یک سو مشاوران، تحلیلگران و مدیرانی دانست که در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک عملکرد فعالیت نموده و یا قصد دارند در سازمان خود برنامه‌ریزی استراتژیک عملکرد را پیاده‌سازی و عملیاتی نمایند. از سوی دیگر دانشجویان رشته‌های مدیریت صنعتی، مدیریت دولتی، مدیریت بازرگانی، مدیریت اجرایی، MBA، مهندسی صنایع و علوم مالی گروهی دیگر از مخاطبان کتاب حاضر هستند. این کتاب می‌تواند منبع مفیدی برای دانشجویان و فعالان این رشته باشد.

نویسنده کتاب حاضر، برنارد مار^۳ یکی از پرفروش‌ترین نویسندگان، سخنرانان کلیدی و مشاورین برتر در حوزه‌های عملکرد استراتژیک تجزیه و تحلیل نماگرهای کلیدی عملکرد و نیز از پیشروان استفاده از تحلیل داده‌های عظیم^۴ به منظور بهبود عملکرد سازمان‌ها است. ایشان یکی از معتبرترین صاحب‌نظران در استفاده از داده‌ها به منظور حصول بینش بهتر از سازمان و بهبود عملکرد کسب و کار بوده و همکاری‌های دامنه‌دار وی با سازمان‌های تجاری، پیشرو و بخش دولتی در سراسر دنیا موجب شده است تا به عنوان محقق، مشاور و مدرس در سطح بین‌المللی شناخته و تحسین شود. امید است با ترجمه این کتاب بخشی از خلاءهای کاربردی مدیریت عملکرد به ویژه در برقراری ارتباط آن با برنامه‌ریزی استراتژی برای دانشجویان و فعالان مدیریت و نظام کاربردی مرتفع شود. بی شک این تلاش خالی از ضعف نبوده و مترجمین از نقدها و پیشنهادهای کاربران کتاب استقبال می‌کنند.

گروه مترجمین

تابستان ۱۳۹۴

^۳ Bernard Marr

^۴ Big Data

فهرست مطالب

بخش اول: مقدمه..... ۱۱

۱۴	عواقب مدیریت عملکرد ضعیف.....
۱۵	مدیریت استراتژیک عملکرد چیست؟.....
۱۵	دام استراتژی.....
۱۷	دیدگاه‌های بازار محور در مقابل منبع محور.....
۱۹	دام اندازه‌گیری.....
۲۲	دام مدیریت.....
۲۳	پشتیبانی فناوری اطلاعات (IT) از مدیریت استراتژیک عملکرد.....
۲۴	ساختار کتاب.....
۲۶	منابع.....

بخش دوم: درک و شفاف‌سازی بافت استراتژیک..... ۲۹

۳۳	فصل ۱: درک و شفاف‌سازی بافت استراتژیک.....
۳۳	درک شرایط مرزی، فلسفه وجودی، ارزش‌ها و اهداف کلان استراتژیک.....
۳۵	هدف بنیادین (فلسفه وجودی).....
۳۵	ارزش‌های محوری.....
۳۷	اهداف کلان آرمانی.....
۳۹	مرزهای استراتژیک.....
۴۱	منابع.....

فصل ۲: تحلیل استراتژیک خارجی: دیدگاه بازار محور..... ۴۳

۴۴	شناسایی ذینفعان کلیدی و خواسته‌های آنها.....
۴۶	درک محیط کلان استراتژیک.....
۴۶	درک محیط خرد استراتژیک.....
۴۹	نگاهی به آینده.....
۵۲	شفاف‌سازی گزاره ارزشی ذینفعان.....
۵۴	درک محیط خارجی.....
۵۴	منابع.....

فصل ۳: تجزیه و تحلیل استراتژیک داخلی- دیدگاه منابع محور..... ۵۷

۵۸	منابع سازمانی.....
۶۰	اهمیت منابع نامشهود.....
۶۰	منابع نامشهود چه هستند؟.....
۶۲	منابع انسانی.....

۶۲	منابع رابطه‌ای
۶۴	منابع ساختاری
۶۶	توانایی‌ها و شایستگی‌های محوری
۶۹	ماهیت پویای منابع
۷۰	شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها
۷۱	شناسایی سهم منابع کلیدی
۷۳	شناسایی اهمیت نسبی منابع کلیدی
۷۵	درک وابستگی‌های درونی منابع
۷۷	نگاهی به آینده
۷۷	درک محیط داخلی
۷۸	منابع

۸۳	فصل ۴: نگاشت و روایت خلق ارزش
۸۴	چرا نگاشت و روایت؟
۸۶	نگاشت استراتژیک در کسب و کار
۸۸	نگاشت خلق ارزش چیست؟
۹۲	چگونگی ساخت یک نگاشت خلق ارزش
۹۴	روایت خلق ارزش چیست؟
۹۴	چگونگی ساخت روایت خلق ارزش
۹۵	شکل آبشارگونه نگاشت خلق ارزش
۹۸	نگاشت و روایت خلق ارزش در عمل
۹۹	نمونه موردی: DHL
۱۰۲	مطالعه موردی: نووو نوردیسک
۱۰۴	روایت خلق ارزش نووو نوردیسک
۱۰۵	نگاشت خلق ارزش نووو نوردیسک
۱۰۸	مطالعه موردی: باشگاه
۱۱۰	نمونه موردی: دفترخانه انگلستان
۱۱۱	روایت خلق ارزش IND
۱۱۲	نگاشت خلق ارزش IND
۱۱۳	منابع

بخش سوم: مدیریت عملکرد در محیط یادگیری توانمند ۱۱۷

۱۱۹	مقدمه بخش دوم: از فرمان‌دهی و کنترل به یادگیری
۱۲۳	منابع

فصل ۵: شاخص‌های عملکرد ۱۲۵

۱۲۶	چرا به سنج‌های عملکرد نیاز داریم؟
-----	-----------------------------------

۱۲۸	چه چیزی را می‌توانیم "اندازه" بگیریم و چه چیزهایی را نمی‌توانیم.....
۱۳۱	پیامدهای استفاده از سنجش‌ها.....
۱۳۲	مشکلات اندازه‌گیری و پیامدهای آن برای گزارش‌دهی و توجه.....
۱۳۳	مشکلات اندازه‌گیری و پیامدهای آن برای کنترل رفتار کارکنان.....
۱۳۶	اندازه‌گیری برای تصمیم‌گیری استراتژیک و یادگیری.....
۱۳۹	ارزیابی عملکرد و انتخاب نماگرها.....
۱۴۳	طراحی نماگر عملکرد.....
۱۵۰	گزارش نماگرهای عملکرد.....
۱۵۲	منابع.....

فصل ۶: ایجاد یک محیط یادگیری توانمند..... ۱۵۷

۱۵۸	محیط یادگیری توانمند چیست؟.....
۱۶۱	موانع محیط یادگیری توانمند.....
۱۶۲	ایجاد یک محیط یادگیری توانمند.....
۱۶۲	ایجاد زمینه اجتماعی درست.....
۱۶۵	هماهنگی جلسات بررسی عملکرد.....
۱۶۷	مثالی از فرآیند ناکارآمد بررسی عملکرد استراتژیک.....
۱۶۹	ایجاد جلسات بهره‌ور بهبود استراتژیک عملکرد.....
۱۷۰	قبل از جلسه.....
۱۷۲	در طول جلسه.....
۱۷۴	محیط یادگیری توانمند در عمل: مثالی از خدمات فوجیتسو.....
۱۷۹	منابع.....

فصل ۷: استخراج بینش‌های مدیریتی بیشتر..... ۱۸۱

۱۸۲	استفاده از مدیریت استراتژیک برای پشتیبانی از توانمندی‌های پویا.....
۱۸۳	آزمون مفروضات نگاشت خلق ارزش و مدل کسب و کار.....
۱۹۰	شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها.....
۱۹۱	ریسک‌های خارجی.....
۱۹۳	ریسک منابع فیزیکی.....
۱۹۴	ریسک منابع انسانی.....
۲۰۱	تحلیل ریسک.....
۲۰۱	پر کردن لیست ریسک.....
۲۰۳	ارزیابی ترکیب و ادغام.....
۲۰۷	ارزیابی قبل از ادغام.....
۲۰۹	مطالعه موردی ارزیابی قبل از ادغام.....
۲۱۱	یکپارچه‌سازی بعد از ادغام.....
۲۱۴	منابع.....

۲۱۷.....	بخش چهارم: اتوماسیون (خودکارشدن) مدیریت استراتژیک عملکرد.....
۲۱۹.....	مقدمه بخش سوم: اتوماسیون به عنوان یک توانمندساز.....
۲۲۱.....	منابع.....
۲۲۳.....	فصل ۸: مزایای اتوماسیون.....
۲۲۴.....	ارتباطات/ همکاری.....
۲۲۸.....	تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۲۳۴.....	یکپارچه‌سازی داده‌ها و مدیریت داده‌ها.....
۲۳۶.....	منابع.....
۲۳۷.....	ضمائم: انتخاب نرم‌افزار مناسب.....
۲۳۹.....	محدوده پیاده‌سازی.....
۲۴۰.....	درجه یکپارچه‌سازی.....
۲۴۱.....	سفارشی‌سازی مورد نیاز و پشتیبانی IT.....
۲۴۲.....	چارچوب انتخاب نرم‌افزار.....
۲۴۴.....	شرکت و محصول.....
۲۴۴.....	مقیاس‌پذیری.....
۲۴۵.....	انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری.....
۲۴۵.....	ارتباط و همکاری.....
۲۴۶.....	امنیت و کنترل دسترسی.....
۲۴۶.....	مشخصات فنی.....
۲۴۶.....	رابط کاربر/ ارائه داده‌ها.....
۲۴۶.....	قابلیت تجزیه و تحلیل.....
۲۴۷.....	خدمات.....
۲۴۷.....	آینده.....
۲۴۸.....	منابع.....
۲۴۹.....	واژه‌نامه انگلیسی به فارسی.....
۲۵۹.....	واژه‌نامه فارسی به انگلیسی.....
۲۶۱.....	نمایه.....