

مدیریت استراتژیک

با نگاهی کاربردی به برنامه ریزی استراتژیک
بر مبنای مدیریت مشارکتی و چرخه PDCA

تألیف: دکتر رضا مهربان



سرشناسه: مهربان، رضا، ۱۳۲۷-

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت استراتژیک: با نگاهی کاربردی به برنامه‌ریزی استراتژیک بر مبنای مدیریت مشارکتی و چرخه PDCA / تألیف رضا مهربان.

مشخصات نشر: مشهد: نما، جهان فردا، ۱۳۸۸.

مشخصات ظاهری: ۲۰۰ ص.

شابک: ۴۵۰۰۰ ریال: 978-964-8907-81-0

وضعیت فهرست نویسی: فیا

موضوع: مدیریت.

رده‌بندی کنگره: ۱۳۸۸ م ۹۴/م ۲۰۰۹ HJ

رده‌بندی دیویی: ۳۵۲/۴۸



نشرجهان فردا



انتشاران نما

انتشارات جهان فردا، مشهد، تلفن ۸۴۰۷۹۹۵ - تهران، تلفن ۶۶۴۶۴۵۹۳

E-mail: info@namapub.ir

<http://www.namapub.ir>

نام کتاب: مدیریت استراتژیک

نویسنده: دکتر رضا مهربان

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

چاپ اول ۱۳۸۸ - ۲۰۰ صفحه وزیری

چاپ: زیبا نگار

صحافی: آستان قدس

قیمت: ۴۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۹۰۷-۸۱-۰

حق چاپ محفوظ است

مرکز پخش: تهران - انقلاب، خیابان اردیبهشت - کوچه وحید شماره ۷ تلفاکس ۶۶۴۶۴۵۹۳

فروشگاه شماره ۱ شعبه دانشگاه آزاد: مشهد - قاسم آباد - استاد یوسفی ۱۷ - کتاب جهان نما تلفاکس ۶۶۲۸۲۲۵

فروشگاه شماره ۲ شعبه دانشگاه سجاده: مشهد - بلوار ایرج میرزا - بین ایرج میرزا ۶۱ و ۶۳ کتاب جهان نما تلفاکس ۶۰۸۶۴۷۶

فهرست

فصل اول	مروری بر ادبیات و مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۱
مقدمه فصل		۱۱
تهیه شده توسط محمد منوچهری		۱۱
تعریف استراتژی		۱۲
تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک		۱۳
رویکردهای موجود نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک		۱۵
ویژگیهای برنامه‌ریزی استراتژیک		۱۵
تاریخچه رشد برنامه‌ریزی استراتژیک		۱۶
فاز ۱ - طرح‌ریزی مالی		۱۶
فاز ۲ - طرح‌ریزی بر مبنای پیش‌بینی		۱۷
فاز ۳ - طرح‌ریزی بر مبنای محیط بیرون		۱۷
فاز ۴ - مدیریت استراتژیک		۱۹
فاز ۵ - تفکر استراتژیک		۲۰
مکتبهای طرح‌ریزی و درسهایی از تکامل این پارادایم		۲۱
مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای بزرگ		۲۵
مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک		۲۷
مقایسه تطبیقی		۲۸
انواع استراتژی‌ها		۲۹
استراتژی‌های ادغام		۲۹
ادغام عمودی رو به بالا (پیش رو)		۲۹
ادغام عمودی رو به پایین (پس رو)		۲۹
ادغام افقی		۳۰
استراتژی‌های تمرکز		۳۰
نفوذ در بازار		۳۰

۳۰	توسعه بازار
۳۰	توسعه محصول
۳۱	استراتژی‌های تنوع
۳۱	تنوع همگون
۳۱	تنوع ناهمگون
۳۱	تنوع افقی
۳۱	سایر استراتژی‌ها
۳۱	مشارکت
۳۲	کاهش
۳۲	واگذاری
۳۲	انحلال
۳۳	ترکیب استراتژی‌ها
۳۳	ادغام‌ها و خریدهای استقرایی
۳۳	ادغام‌ها
۳۴	خریدهای استقرایی
۳۴	استراتژی‌های عمومی مایکل پورتر
۳۵	رهبری در هزینه‌ها
۳۵	تمایز
۳۵	تمرکز
۳۷	فهرست منابع فصل اول

۳۸	فصل دوم مدل اجرایی مدیریت استراتژیک
۳۸	مقدمه فصل
۳۹	تاریخچه رشد مدیریت استراتژیک
۴۱	تعریف مفاهیم مدیریت استراتژیک
۴۲	۱- تعریف استراتژی (Strategy)
۴۲	۲- تعریف استراتژیک (Strategic)
۴۳	۳- تعریف برنامه
۴۳	۴- تعریف برنامه ریزی
۴۴	۵- تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک

۴۵	۶- تعریف تفکر استراتژیک
۴۵	۷- تعریف مدیریت استراتژیک
۴۵	مقایسه برنامه‌ریزی استراتژیک با مدیریت استراتژیک
۴۷	پیش فرضها و اهداف مدیریت استراتژیک
۴۸	چرخه مدیریت استراتژیک
۴۹	هدف نهایی مدیریت استراتژیک
۵۲	ساختار سازمانی مدیریت استراتژیک
۵۳	فرایند مدیریت استراتژیک
۵۵	۱- برنامه (Plan)
۵۵	۱-۱ ایجاد تفکر استراتژیک
۵۶	۲-۱ تعیین جهت استراتژیک
۵۷	۳-۱ تدوین اهداف
۵۷	- تدوین بیانیه چشم انداز
۵۷	- تدوین بیانیه مأموریت
۵۸	- تعیین اهداف بلند مدت
۵۸	۴-۱ تدوین برنامه ها
۵۸	- طراحی و تجزیه و تحلیل شاخصهای حیاتی
۵۸	- تعیین موضوعات حیاتی و تجزیه و تحلیل آنها
۵۹	- تدوین اهداف میان مدت
۵۹	- تدوین اهداف کوتاه مدت
۵۹	۲- اجرا (Do)
۶۰	۱-۲ تنظیم برنامه بودجه‌های عملیاتی و مالی
۶۰	۲-۲ ایجاد ساختار اجرای مشارکتی برنامه ها
۶۱	۱-۲-۲ تعیین حامی، مسئول و اعضای تیمهای کاری
۶۴	۲-۲-۲ تعیین وضعیت پایه
۶۴	۳-۲-۲ تأمین نیازمندی تیمها
۶۴	۴-۲-۲ اجرای فعالیتهای گروهی و ارائه گزارشهای پیشرفت
۶۴	۳- بازنگری/ بررسی (Check)
۶۶	۱-۳ اقدامات قبل از جلسات بازنگری
۶۶	۲-۳ اقدامات طی جلسات بازنگری

۶۸	۳-۳ اقدامات بعد از جلسات بازنگری
۶۸	۴- اصلاح / اقدام (Act)
۷۰	فصل سوم مکانیزم‌های تدوین برنامه مدیریت استراتژیک (Plan)
۷۰	مقدمه فصل
۷۳	ایجاد تفکر استراتژیک
۷۳	انجام بررسیهای محیطی
۷۴	۱. بررسی محیط داخلی
۷۶	۲. بررسی محیط خارجی
۷۷	تجزیه و تحلیل عوامل اثربخش (SWOT)
۷۹	تعیین جهت استراتژیک
۸۲	تدوین بیانیه چشم انداز
۸۵	تدوین بیانیه مأموریت
۸۶	مقایسه مشخصات چشم انداز با مأموریت
۸۷	تکنولوژی‌های مدیریتی
۸۸	تعیین اهداف بلند مدت
۹۱	طراحی و تجزیه و تحلیل شاخصهای حیاتی
۹۱	۱- طراحی شاخصها
۹۲	۲- جمع آوری داده‌ها و تعیین وضعیت پایه
۹۴	۳- هدف گذاری شاخصها و محاسبه میزان مغایرت
۹۴	۴- تجزیه و تحلیل مغایرت بین وضعیت پایه و هدف
۹۴	تعیین موضوعات حیاتی و تجزیه و تحلیل آنها
۹۴	۱- شناسایی فرایندهای کلیدی
۹۶	۲- شناسایی فرایندهای توانمند کننده
۹۶	تدوین اهداف میان مدت
۹۸	تدوین اهداف کوتاه مدت
۱۰۱	تابلوی مدیریت روزمره
۱۰۴	ضمیمه یک - تجزیه و تحلیل عوامل اثربخش داخلی و خارجی شرکت (SWOT)
۱۰۴	یک - ۱- نقاط قوت
۱۰۵	یک - ۲- نقاط ضعف

۱۰۶	یک - ۳ - فرصتها
۱۰۸	یک - ۴ - تهدیدات
۱۰۹	ضمیمه دو - تبیین چشم انداز
۱۰۹	ضمیمه سه - تبیین مأموریت
۱۱۱	ضمیمه چهار - فهرست شاخصهای سازمانی
۱۲۰	فصل چهارم مکانیزمهای اجرای مشارکتی مدیریت استراتژیک (Do)
۱۲۰	مقدمه فصل
۱۲۰	تکنولوژیهای حمایتی
۱۲۲	۱. مکانیزمهای مدیریت مشارکتی (Employee Involvement)
۱۲۳	کمیته راهبردی
۱۲۷	کمیته اجرایی
۱۳۰	تیمهای مختلف وظیفه ای
۱۳۳	تیمهای یکسان وظیفه ای
۱۳۴	تسهیلگر یا هماهنگ کننده
۱۳۶	۲. مکانیزمهای انجام به موقع کارها (Just In Time)
۱۳۸	۳. مکانیزمهای تضمین کیفیت جامع (Total Quality Assurance)
۱۳۹	تضمین کیفیت تأمین کنندگان
۱۳۹	- انتخاب تأمین کنندگان (Supplier Selection)
۱۴۰	- تعیین درجه صلاحیت تأمین کنندگان (Supplier Qualification)
۱۴۰	- ارزیابی و تأیید مشخصات حیاتی (Critical Characteristics Review and Evaluation)
۱۴۱	ارزیابی هزینه کیفیت (Cost of Quality Review)
۱۴۲	تضمین کیفیت مشتریان
۱۴۴	تضمین آماری کیفیت
۱۵۰	ضمیمه یک - شرح شغل تسهیلگر
۱۵۳	ضمیمه دو - آیین نامه کمیته راهبردی
۱۵۷	ضمیمه سه - آیین نامه کمیته اجرایی
۱۶۱	ضمیمه چهار - فرم اقدام پروژه
۱۶۲	ضمیمه پنج - فرم تدوین صورتجلسه (جلسات کمیتههای راهبردی، اجرایی و تیمهای کاری)
۱۶۴	ضمیمه شش - جدول ارزیابی تأمین کنندگان

ضمیمه هفت - فرم چک لیست مدارک تیمهای کاری	۱۶۶
فصل پنجم مکانیزم‌های بررسی تحقق اهداف مدیریت استراتژیک و انجام اصلاحات/ اقدامات ..	۱۶۷
مقدمه فصل	۱۶۷
بخش اول - مکانیزم‌های بررسی تحقق اهداف مدیریت استراتژیک (Check)	۱۶۸
مکانیزم‌های قبل از تشکیل جلسه بازنگری	۱۶۹
مکانیزم‌های طی تشکیل جلسه	۱۷۳
مکانیزم‌های بعد از تشکیل جلسه بازنگری	۱۸۱
بخش دوم - مکانیزم‌های انجام اصلاحات/ اقدامات (Act)	۱۸۵
ضمیمه یک - آیین نامه فرایند بازنگری	۱۹۰
ضمیمه دو - گواهینامه تقدیر مسئولان و اعضای تیمهای کاری	۱۹۶
ضمیمه سه - لیست اقدامات جلسه بازنگری و لیست اقدامات بهینه سازی سیستم کیفیت	۱۹۶

اغلب مطالعات انجام شده در مورد توان مدیریتی در سطح کشور و اظهار نظر بعضی از متخصصین و مسئولان کشور در رسانه های گروهی، همواره به این نکته که "ضعف مدیریت" یکی از مشکلات همیشگی کشور بوده و می باشد، اشاره کرده اند. اگر چه در سه دهه اخیر، سرمایه گذاری های قابل ملاحظه ای در این مورد در بخشهای مختلف کشور انجام شده و دستاوردهایی نیز کسب شده، ولی متأسفانه سرمایه گذاری های لازم و کافی برای پیشبرد دانش مدیریت و به اصطلاح مدرنیزه کردن فن یا فرایند مدیریت انجام نشده است. از سوی دیگر تغییر و تحولات مدیریتی در سطح کشور، بیشتر بر اساس روابط از یک فرد به فرد دیگر انتقال پیدا می کند، نه بر اساس تخصص، تجربه، دانش، توانایی رهبری و شایستگی های مدیریتی.

مشکل جدی دیگر این است که دانشگاههای کشور بیشتر توجهشان به تدریس است تا تحقیق و اصولاً نسبت دانشگاههای تحقیقاتی به کل دانشگاهها بسیار پائین است، اساتید دانشگاهها بیشتر وقتشان را برای تدریس می گذرانند تا تحقیق و پژوهش، دولت بودجه کافی جهت انجام مطالعات بنیادی در مورد میزان اثربخشی روشهای مدیریتی موجود در اختیار دانشگاهها قرار نمی دهد و بودجه های پژوهشی اختصاص یافته نیز در بسیاری از مواقع صرف امور دیگر می شود.

ضمناً کتابهای موجود در رشته مدیریت نیز اغلب ترجمه کتابهای آکادمیکی است که در کشورهای دیگر به چاپ رسیده و تدریس می شود. حتی مقاله های دانشگاهی تهیه شده توسط دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترا، بیشتر بررسی، مقایسه و تجزیه و تحلیل مدلهای مدیریتی است که از مقالات و کتابهای خارجی برداشت شده است.

اگرچه همه ساله سمینارها و کنفرانس های مدیریتی بسیاری در سطح کشور انجام می شود ولی تغییر قابل ملاحظه ای در فرایند مدیریت و نحوه اداره شرکتها و مؤسسات کشور دیده نمی شود. انجمنها و سازمانهایی که توجه بنیادی به فرایند مدیریت داشته باشند کمتر به چشم می خورند و نهایتاً مدیران کمتر به فنون نوین مدیریتی توجه دارند چون تلاش در جهت استفاده از این فنون بیشتر سطحی است و در عمق سازمان رخنه نکرده است. اقدامات برخی از سازمانهای دولتی که با صرف بودجه های هنگفت تلاش کرده اند تا درجه بهره وری و کاهش ضایعات را بهبود بخشند نیز به دلیل توجه به منافع مالی، چندان اثربخش نبوده و در حد ارائه آمارهای سطحی و غیر کارشناسی توسط مسئولین متوقف شده است.

نویسنده پس از سالها تدریس در دانشگاههای داخل و خارج کشور و کسب تجربه کار اجرایی به عنوان مشاور داخلی در استقرار مدیریت کیفیت جامع و کاربردی کردن روشهای آن از جمله برنامه ریزی استراتژیک، به منظور ایجاد این فرهنگ در یک شرکت چند ملیتی آمریکایی که با بیش از ۱۹,۰۰۰ نفر پرسنل، ۴۵ واحد تولیدی را در ۲۳ کشور در سطح بین المللی اداره می کند و بیش از ۳ میلیارد دلار درآمد فروش سالیانه آن می باشد، انجام وظیفه نماید. همچنین مدتی تحت عنوان مدیر کل کیفیت جهانی (Director of Global Quality) در یک شرکت چند ملیتی دیگر آمریکایی که با ۶,۰۰۰ نفر پرسنل در ۲۲

واحد تولیدی برای دستیابی به فروشی بیش از یک و نیم میلیارد دلار تلاش می کند، مشغول فعالیت بوده است.

با سوابق ارائه شده، فرصت پیدا شد تا به مدت ۱۸ ماه نیز به عنوان مشاور مدیریت در یک شرکت هولدینگ بزرگ ایران فعالیت کند. اگر چه در اوائل انقلاب سمتهای مدیریتی متعددی در سطح شرکتهای هولدینگ و تولیدی بزرگ ایران داشته ولی تلاش مجدد به عنوان مشاور در استقرار مدیریت استراتژیک، این امکان را فراهم کرد که فرایند مدیریت را به نحوی که در حال حاضر در ایران انجام می شود، با ترتیبی که در سطح بین المللی انجام می شود مقایسه کند. این کتاب با توجه به حدود ۳۰ سال سابقه کار این نویسنده بر فرایند مدیریت و به ویژه نحوه استقرار مدیریت استراتژیک در سطح شرکتهای سازمانهای ایرانی تمرکز دارد.

اگر چه در سالیهای اخیر توجه نسبی به استفاده از روشهای نوین مدیریتی مانند برنامه ریزی استراتژیک در بعضی از شرکتهای سازمانهای ایرانی معطوف شده، ولی با توجه به مطالبی که در این مجموعه به همراه شواهد لازم ارائه می شود، این اقدامات بسیار سطحی بوده و به اصطلاح تأثیر قابل ملاحظه ای در خط آخر ترازنامه شرکتهای نداشته است. از طرف دیگر با توجه به اینکه مدیریت سنتی در اغلب شرکتهای سازمانهای هولدینگ کشور رایج است، بینش استفاده از روشهای نوین مدیریتی در آنها وجود نداشته و مدیران در این زمینه سرمایه گذاری های لازم را نمی کنند.

بررسی نحوه استقرار برنامه ریزی استراتژیک در سطح سازمانهای ایرانی نشان داده که استفاده از این روش به صورت یک پروژه و بطور جدا از فرایند مدیریت این شرکتهای انجام شده و اغلب موارد توسط واحد برنامه ریزی شرکتهای فردی که این مسئولیت را دارد، اداره می شود. استفاده از این روشها همواره کاری جداگانه و اضافی در مقایسه با وظایف اجرایی افراد محسوب شده و به این دلیل و دلایل بسیار دیگر، استفاده از این روش اثربخشی لازم را در سطح شرکتهای سازمانهای ایرانی نداشته است. فرایندی که این نگارنده طی این مجموعه پیشنهاد می کند، فرایندی است که می تواند مدیریت از طریق استقرار روشهای نوین، به ویژه برنامه ریزی استراتژیک در قالب فرایند مدیریت استراتژیک، را متحول نماید.

مؤلف امیدوار است با ارائه این مجموعه، توجه مسئولان کشور را به این موضوع مهم معطوف کرده، مدیران سازمانهای هولدینگ را به استقرار مدیریت استراتژیک به منظور ایجاد کارایی، افزایش بهره وری و بهبود کیفیت فرایند مدیریت تشویق کرده و مکانیزم های لازم را بطور خیلی ساده و کاربردی به مدیرانی که علاقمند به استفاده از این فرایند نوین هستند، ارائه کند تا زیربنای موفقیت بیشتر سازمانها و مدیران کشور را به وجود آورد.

در پایان جا دارد از زحمات جناب آقای محمد منوچهری که برای هرچه بهتر شدن این مجموعه مرا یاری نموده اند، تشکر و قدردانی نمایم.

دکتر رضا مهربان