

نگاهی جامع به مدیریت استراتژیک
تاریخچه، مدل‌ها، ابزارها، مکاتب، رویکردها و مفاهیم نوین
و
نیز اصطلاحات و واژه‌های رایج

مؤلف: فریبا مرادی

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۰



سازمان مدیریت صنعتی
انتشارات

مؤلف: فریا مرادی

نگاهی جامع به مدیریت استراتژیک

تاریخچه، مدل‌ها، ابزارها، مکاتب، رویکردها و مفاهیم نوین

و

نیز اصطلاحات و واژه‌های رایج

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

مسئول اجرایی: مهید فاضل‌نیا

آماده سازی: الهه توانا

چاپ نخست: ۱۳۹۰ / شمارگان ۲۲۰۰ نسخه

لینوگرافی: تارنگ

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۸۹۶-۸۵-۵ / ISBN: 978-964-8896-85-5

ناشر: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی - تهران، خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

www.bookstore.imi.ir

تلفن: ۰۲۱-۲۲۰۴۳۰۰۵ داخلی ۳۶۴

مرکز پخش: پخش مهریان: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لبافی‌نژاد، پلاک ۱۸۱، تلفن: ۰۲۱-۶۶۹۷۳۱۷۵

۷۵۰۰ تومان

سرشناسه	:	مرادی، فریبا، ۱۳۴۶ -
عنوان و نام پدیدآور	:	نگاهی جامع به مدیریت استراتژیک: تاریخچه، مدل‌ها، ابزارها، مکاتب، رویکردها و مفاهیم نوین و نیز اصطلاحات و واژه‌های رایج / فریبا مرادی.
مشخصات نشر	:	تهران : سازمان مدیریت صنعتی ، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	:	۲۹۴ص: جدول، نمودار.
شابک	:	۷۵۰۰۰ریال : 978-964-8896-85-5
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
موضوع	:	برنامه‌ریزی استراتژیک
موضوع	:	برنامه‌ریزی سازمانی
شناسه افزوده	:	سازمان مدیریت صنعتی
رده بندی کنگره	:	۱۳۹۰ ن ۴م/۲۸/۳۰ HD
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	:	۲۵۲۸۵۲۶

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیشگفتار.....	۱۵
فصل اول: برنامه‌ریزی استراتژیک؛ مفاهیم و سیر تکامل.....	۱۷
۱-۱- استراتژی؛ مفهوم و انواع آن.....	۱۸
انواع استراتژی.....	۲۰
۲-۱- تاریخچه برنامه‌ریزی.....	۲۵
۱-۲-۱- دوره بودجه‌ریزی/برنامه‌ریزی عملیاتی.....	۲۶
۱-۲-۲- دوره برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی بلندمدت غلطان.....	۲۶
۱-۲-۳- دوره برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۲۸
۲-۴- دوره مدیریت استراتژیک.....	۳۱
۲-۵- تفکر استراتژیک.....	۳۵
منابع و مأخذ.....	۳۸
فصل دوم: مروری بر مدل‌های برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک.....	۳۹
۱-۲- مدل‌های برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مبتنی بر رویکردهای تجویزی.....	۴۱
۱-۱-۲- مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دارای مراحل متوالی بلکایی.....	۴۲
مدل استراتژی صنعتی اندروز.....	۴۲
مدل برنامه‌ریزی استراتژیک هیل.....	۴۳
مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیگلز و روجر.....	۴۵
مدل راییت.....	۴۶
مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانکن و همکاران.....	۴۷
مدل استونر و فریمن.....	۴۹
مدل برنامه‌ریزی استراتژیک گوداشتاین و همکاران.....	۵۱
مدل هیل و جونز.....	۵۳

۵۴	مدل برنامه‌ریزی استراتژیک هرینگتون برابیس
۵۵	مدل رابینسون
۵۷	مدل APO
۵۹	مدل تلفیقی پیرس و رابینسون
۶۰	مدل ج ارجنتی
۶۱	مدل اساسی مکتب طراحی
۶۲	یک مدل برنامه‌ریزی استراتژیک
۶۳	یک مدل دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک
۶۴	یک مدل تفصیلی پلکانی
۶۶	نظام برنامه‌ریزی رولر رویس
۶۷	مدل مینا
۶۹-۱-۲	مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دارای مراحل متوالی چرخشی
۶۹	مدل هاکس
۷۰	مدل ساموئل سیرتو و پائول پیتز
۷۱	مدل ویلیام گلوئیک
۷۱	مدل وایتمن
۷۲	مدل برابیسون
۷۴	مدل بومن و دیوید اش
۷۵	مدل استینر
۷۶	مدل دیسون و برابین
۷۷	مدل دفت
۷۸	مدل فرد دیوید
۸۰	دوره برنامه‌ریزی سالیانه در جنرال الکتریک
۸۱	مدل کلی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک از دیدگاه تجویزی

۸۱	۲-۲- مدل‌های مدیریت استراتژیک مبتنی بر پارادایم توصیفی
۸۲	مدل چاکرآواشی و لورنج
۸۳	چرخه فرایند مدیریت استراتژیک- مدل آرنولد جادسون
۸۴	عناصر تشکیل دهنده و مدل مفهومی مدیریت استراتژیک ایگنور آنسوف
۸۶	مدیریت استراتژیک مدل جان تامسون
۸۷	مدل هنری مینتزبرگ
۸۸	یک مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک
۹۰	منابع و مأخذ
۹۱	فصل سوم: ابزارهای مورد استفاده در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک
۹۴	۱-۳- ابزارهای بررسی و تحلیل محیطی
۹۵	۱-۱-۳- ابزارهای بررسی و تحلیل محیط داخلی
۹۵	۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE
۹۸	۲- زنجیره ارزش سازمان
۱۰۰	دیدگاه مبتنی بر منابع موجود
۱۰۱	۱-۳-۲- ابزارهای بررسی و تحلیل محیط خارجی
۱۰۱	الف) بررسی محیط اجتماعی/کلان
۱۰۱	ماتریس ارزیابی عوامل محیطی EFE
۱۰۳	بررسی محیط اجتماعی/کلان- روش PEST
۱۰۷	ب) بررسی محیط وظیفه‌ای (کاری) براساس نظریه پورتر
۱۱۱	ج) ماتریس بررسی رقابت (CPM)
۱۱۴	۲-۳- ابزارهای تعیین موقعیت و جهت‌گیری کلی سازمان
۱۱۴	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)
۱۲۰	ماتریس استراتژی اصلی
۱۲۱	ماتریس داخلی و خارجی (IE)

۱۲۳	۳-۳- ابزارهای تعیین استراتژی
۱۲۵	ماتریس SWOT
۱۳۰	برخی مزایا و معایب ماتریس SWOT
۱۳۰	استراتژی‌های عمومی (ژنریک) مایکل پورتر
۱۳۲	ماتریس رشد و سهم بازار یا ماتریس گروه مشاوران بوستون یا ماتریس BCG
۱۳۴	تشریح خانه‌های ماتریس BCG
۱۳۶	برخی مزایای ماتریس BCG
۱۳۷	ضعف‌ها و محدودیت‌های BCG
۱۳۸	ماتریس جذابیت صنعت- قدرت رقابت یا ماتریس GE & McKinse
۱۴۱	نام‌گذاری خانه‌ها و استراتژی‌های سرمایه‌گذاری برای خانه‌های ماتریس GE
۱۴۲	ماتریس داخلی و خارجی IE
۱۴۶	مقایسه ماتریس IE و ماتریس BCG
۱۴۷	مدل شل / DPM
۱۵۱	برخی ویژگی‌های ماتریس DPM/شل
۱۵۲	مدل چرخه عمر ADL
۱۵۵	متغیرهای موثر بر تعیین موقعیت یک SBU بر روی ماتریس ADL
۱۵۶	توصیف خانه‌های ماتریس ADL
۱۶۲	ماتریس تکامل بازار/محصول یا مدل هوفر- شندل
۱۶۸	۳-۴- ابزارهای اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی
۱۷۰	ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)
۱۷۴	نقاط قوت و ضعف ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی
۱۷۴	مدل فریمن
۱۷۵	مراحل اجرای مدل
۱۷۷	طراحی سناریوی شرکت

۱۷۹	۳-۵- ابزارهای مدیریت اجرای استراتژی
۱۸۰	کارت امتیازی متوازن BSC
۱۸۱	مراحل استفاده از روش کارت امتیازی متوازن
۱۹۶	منابع و مآخذ
۱۹۷	فصل چهارم: مکاتب مدیریت استراتژیک
۲۰۰	معرفی انواع مکاتب مدیریت استراتژیک مبتنی بر پارادایم تجویزی یا پیش تدبیری
۲۰۰	مکتب طراحی
۲۰۱	ویژگی‌ها و پیش‌فرض‌های مکتب طراحی
۲۰۲	تکنیک‌ها و ابزار قابل استفاده در مکتب طراحی
۲۰۲	نقد مکتب طراحی
۲۰۳	مکتب برنامه‌ریزی
۲۰۵	ویژگی‌ها و پیش‌فرض‌های مکتب برنامه‌ریزی
۲۰۵	مدل مکتب برنامه‌ریزی
۲۰۵	تکنیک‌ها و ابزار پشتیبان مکتب برنامه‌ریزی
۲۰۶	نقد مکتب برنامه‌ریزی
۲۰۷	مکتب موقعیت‌یابی (The Positioning school)
۲۰۸	ویژگی و پیش‌فرض‌های مکتب موقعیت‌یابی
۲۰۹	نقد مکتب موقعیت‌یابی
۲۱۰	تکنیک‌ها و ابزارهای پشتیبان مکتب موقعیت‌یابی
۲۱۰	معرفی انواع مکاتب مدیریت استراتژیک مبتنی بر پارادایم توصیفی (تجربی - انطباقی)
۲۱۱	مکتب کارآفرینی
۲۱۲	پیش‌فرض‌های مکتب کارآفرینی
۲۱۳	نقد مکتب کارآفرینی
۲۱۳	مکتب شناختی (ادراکی)

۲۱۴	پیش‌فرض‌های مکتب شناختی
۲۱۵	نقد مکتب شناختی
۲۱۵	مکتب یادگیری (The Learning school)
۲۱۷	پیش‌فرضیه‌های مکتب یادگیری
۲۱۸	نقد مکتب یادگیری
۲۱۸	مکتب قدرت‌گرایی (The Power school)
۲۲۰	پیش‌فرض‌های مکتب قدرت
۲۲۰	نقد مکتب قدرت
۲۲۱	مکتب فرهنگی
۲۲۲	پیش‌فرض‌های مکتب فرهنگی
۲۲۲	نقد مکتب فرهنگی
۲۲۳	مکتب محیطی
۲۲۴	پیش‌فرض‌های مکتب محیطی
۲۲۴	نقد مکتب محیطی
۲۲۵	مکتب پیکربندی
۲۲۶	فرضیات مکتب ترکیب‌بندی
۲۲۷	نقد مکتب ترکیب‌بندی
۲۳۰	منابع و مأخذ
۲۳۱	فصل پنجم: برخی مفاهیم جدیدتر در مدیریت استراتژیک
۲۳۳	استراتژی جودویی
۲۳۸	تفکر استراتژیک
۲۴۰	۱- ماهیت تفکر استراتژیک
۲۴۱	۲- ویژگی‌های تفکر استراتژیک
۲۴۶	۳- کارکردها

۲۴۶	رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک
۲۴۶	دسته‌بندی هراکلیئوس
۲۴۸	دسته‌بندی الن گلدمن
۲۴۸	ارتباط برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک با مکاتب دهگانه استراتژی
۲۴۹	استراتژی اقیانوس آبی
۲۵۱	ابزارهای ایجاد و موفقیت در اقیانوس آبی
۲۵۱	۱- نقشه وضیعت استراتژی
۲۵۲	۲- الگوی تصمیم‌گیری چهاراقدامی
۲۵۳	۳- شبکه چهاروجهی حذف کردن- تقلیل دادن- افزایش دادن- خلق کردن
۲۵۳	سه معیار مناسب بودن یک استراتژی اقیانوس آبی
۲۵۴	تدوین استراتژی اقیانوس آبی
۲۵۴	اصل اول- تجدید ساختار مرزهای بازار
۲۵۸	اصل دوم- طراحی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۶۱	اصل سوم: دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود
۲۶۳	اصل چهارم: پایه‌ریزی صحیح مراحل استراتژی
۲۷۰	اجرای استراتژی اقیانوس آبی
۲۷۵	منابع و مأخذ
۲۷۶	فصل ششم: واژه‌ها و مفاهیم مورد استفاده در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک
۲۹۱	انواع ائتلاف استراتژیک
۲۹۴	منابع و مأخذ

به نام خداوند جان و خرد

سخن ناشر

امروزه با رقابتی شدن فضای کسب و کار و توسعه رقابت به عرصه بین المللی دیگر مدیریت بنگاههای اقتصادی و سازمانها با استفاده از روشهای سنتی ممکن نیست. سازمانها برای بقا پایدار در عرصه رقابت نیازمند استفاده از ابزارهای علمی روز آمد هستند. یکی از مهمترین این ابزارها دانش مدیریت است که در جهان امروز با سرعتی سرسام آور رو به توسعه است. از طرفی مدیریت سازمان در سطح کلان نیازمند نگاهی تمام شمول به محیط داخل و پیرامون سازمان، درک درست شرایط و تصمیم گیری به موقع است. دانش مدیریت استراتژیک، امکان تحلیل علمی و سیستماتیک شرایط کسب و کار برای تصمیم گیری به موقع را برای مدیران فراهم می آورد تا آنان با استفاده از ششم مدیریتی خود سازمان را در مسیری مناسب به سوی آینده ای روشن هدایت کنند.

سازمان مدیریت صنعتی ایران در راستای انجام مأموریت خود در جهت توسعه دانش مدیریت برای مدیران سازمانها و صنایع کشور تاکنون اقدام به چاپ کتب مختلفی در ارتباط با مباحث مدیریت و برنامه ریزی نموده است. با این امید که اشکایی دانشجویان، مدیران و دست اندرکاران با این مقوله ها، زمینه استفاده هر چه بهتر از دانش مدیریت در سازمانهای کشور فراهم آورد. کتاب حاضر که با عنوان "نگاهی جامع بر مدیریت استراتژیک" ارائه گردیده حاوی بخش عمده ای از مباحث مطرح در مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک است که امکان ایجاد یک درک کلی از این مقوله را برای خواننده فراهم می آورد. امید است با توسعه دانش مدیریت در سازمانهای کشور علی الخصوص بنگاههای اقتصادی امکان رشد و شکوفایی اقتصادی کشور بیش از پیش فراهم آید.

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

پیشگفتار

تاکنون کتب و مقالات زیادی در سطح جهان در ارتباط با مدیریت استراتژیک منتشر شده است که تعداد زیادی از آنها هم به زبان فارسی ترجمه شده‌اند. از طرفی تعدادی از صاحب‌نظران این علم در کشورمان هم اقدام به انتشار مطالب مفیدی در این ارتباط؛ در قالب کتاب و مقاله نموده‌اند. بنابر این در ارتباط با مباحث مختلف مدیریت استراتژیک هم منابع پر باری به زبان فارسی وجود دارد و هم این مباحث به زبان انگلیسی از طرقی نظیر اینترنت به وفور و سهولت قابل دسترسی هستند. هر یک از کتب موجود رویکرد خاصی را مورد نظر قرار داده‌اند. اما کمبود یک منبع که در آن کلیه مباحث کلاسیک و نوین مدیریت استراتژیک برای کاربران و علی‌الخصوص دانشجویان عزیز کشورمان به صورت یک جا ارائه شده باشد، محسوس بود. رویکرد این کتاب رفع این کمبود در منابع موجود است. در چارچوب این رویکرد کلیه جوانب این مقوله به صورت خلاصه و در حد معرفی به خوانندگان محترم ارائه شده است. بدیهی است برای مطالعه بیشتر می‌توان به منابعی که هریک از مباحث این کتاب را به طور تخصصی مورد بحث و بررسی قرار داده‌اند و در پایان هر فصل مورد اشاره قرار گرفته‌اند مراجعه نمود.

کتاب دارای شش فصل به شرح زیر است:

در فصل اول مفهوم استراتژی، تاریخچه کاربرد این واژه و نیز تاریخچه بکارگیری برنامه‌ریزی ارائه شده و مراحل برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک در سازمان‌ها در قالب پنج مرحله روبه تکامل ارائه شده است.

در فصل دوم تعداد زیادی از مدل‌های اصلی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در قالب مدل‌های تجویزی و مدل‌های توصیفی معرفی شده‌اند.

در فصل سوم ابزارهای مورد استفاده در مراحل مختلف فرایند مدیریت استراتژیک نظیر؛ ابزارهای تعیین موقعیت و جایگاه رقابتی سازمان، ابزارهای شناسایی و تعیین استراتژی و ابزارهای اجرای استراتژی معرفی شده‌اند.

در فصل چهارم مکاتب دهگانه تجویزی و توصیفی مدیریت استراتژیک معرفی شده‌اند.

در فصل پنجم برخی مفاهیم تازه‌تر در مقوله مدیریت استراتژیک مورد بحث قرار گرفته‌اند. این بخش شامل استراتژی جودویی؛ استراتژی اقیانوس آبی و مباحث مربوط به تفکر استراتژیک

است.

در فصل پایانی هم تعدادی از مفاهیم و واژه های رایج مقوله مدیریت استراتژیک تشریح شده اند.

در اینجا لازم است که به شکل ویژه مراتب قدردانی خود را از جناب آقای دکتر داوود مسگریان حقیقی که ایده اولیه انجام این کار مربوط به ایشان است و نیز جناب آقای دکتر فرامرز شاه محمدی به خاطر زحماتش در انتشار این مجموعه و ارائه راهنمایی در پیشبرد آن ابراز نمایم.

همچنین از همسر و دختر دلبندم که با شکیبایی خود آراش لازم را برای اینجانب در

جست انجام

این کار فراهم نمودند، سپاسگزارم.

این کتاب تقدیمی است به روان پاک و بزرگ مادرم پوران دخت.

فریبا مرادی

کارشناس ارشد مهندسی صنایع

۱۳۹۰