

جاری سازی

استراتژی

محیط کسب و کار

راهنمای گام به گام پیاده سازی استراتژی

www.ketab.ir



۲۰۵۴۶۶۴

لد بیلیری:

نویسنده: دکتر مجتبی لشکر بلوکی

طراح جلد: مجید زارع

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

شمارگان: ۱۱۰۰ نسخه

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۷۸-۰

نوبت چاپ: ویراست پنجم، چاپ هفتم، ۱۴۰۲

ناشر: آریانا قلم

نشانی: تهران، خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۰۲۱-۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.Arianaqalam.com

تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.

تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: لشکر بلوکی، مجتبی، ۱۳۵۷.

عنوان و نام پدیدآور: جاری سازی استراتژی: راهنمای گام به گام پیاده سازی استراتژی/

نویسنده مجتبی لشکر بلوکی.

وضعیت ویراست: [ویراست ۵].

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۸

مشخصات ظاهری: ۳۶۰ ص.؛ مصور، جدول، نمودار؛ ۲۱۰×۱۳۵ م.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۷۸-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع: برنامه ریزی راهبردی (Strategic planning)

موضوع: برنامه ریزی سازمانی (Business planning)

رده بندی کنگره: ۱۳۹۸ ج ۲ / HD۲۰/۲۸/ل

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتاب شناسی ملی: ۵۶۴۴۰۶۰

تاکنون کتاب‌های زیادی در ارتباط با برنامه‌ریزی استراتژیک به چاپ رسیده است و سازمان‌ها زمان زیادی را صرف انجام تحلیل‌ها و درنهایت تدوین استراتژی‌های مختلف کرده‌اند. اما آیا همه این شرکت‌ها موفق بوده‌اند و به اهداف خود دست یافته‌اند؟ برخی این عدم موفقیت‌ها را ناشی از کاستی‌های فرایند تدوین و هدف‌گذاری می‌دانند، اما براساس آمار ارائه‌شده در این کتاب درصد زیادی از این ناکامی‌ها به اجرا نشدن یا اجرای نادرست این برنامه‌ها برمی‌گردد. بخش مهمی که معمولاً مدیران کمتر به آن توجه می‌کنند، سازوکارها و فرایندهای لازم برای جاری‌سازی استراتژی است که در این کتاب سعی شده است با ارائه مدلی جامع، این راه برای سازمان‌ها هموار شود.

انتشارات آریانا قلم در ادامه کتاب‌هایی که در حوزه استراتژی و عملکرد منتشر کرده است، چاپ نخست این کتاب را در اواخر سال ۱۳۸۹ تقدیم استادان، مدیران و دانشجویان این حوزه کرد. با توجه به استقبال خوب خوانندگان محترم و بازخوردهایی که از کتاب دریافت کردیم و همچنین تغییر سریع محیط کسب‌وکار، با همت و همراهی جناب آقای دکتر لشکر بلوکی در چاپ‌های دوم تا چهارم اصلاحات و تغییراتی متناسب با شرایط در آن صورت گرفت.

اما پس از انتشار دو کتاب هنر رقصیدن با استراتژی و ذهن استراتژیست از دکتر لشکر بلوکی، ایشان تصمیم گرفتند تا برای پیوستگی مطالب هر سه کتاب و بهره‌مندی خوانندگان اصلاحاتی در نسخه حاضر - ویراست پنجم - کتاب جاری‌سازی استراتژی انجام دهند: مطالبی را به کتاب اضافه کنند و مطالبی را هم که جایگاهشان در کتاب‌های دیگر بود حذف کنند. در ادامه همین روند قطع و طراحی کتاب هم دست‌خوش تغییر شد و متناسب با دو کتاب دیگر آماده‌سازی و منتشر شد.

انتشارات آریانا قلم حرکت روبه جلو و ارزشمند کارشناسان و صاحب نظران ایرانی را در پیاده سازی و مستند سازی تجارب و تولید دانش مدیریت ارج می نهد و آن را بیش از پیش زمینه ساز توسعه دانش مدیریت در کشور می داند. انتشار این آثار ارزشمند و فراهم کردن زمینه تبادل دانش و تجارب مدیریتی از جمله رسالت های گروه آریانا طی دهه اخیر بوده است که اهتمام ویژه ای به آن دارد. امید آنکه با همراهی استادان و صاحب نظران این رشته شاهد تولید محتواهای ارزشمندی در این حوزه باشیم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

www.ketab.ir

پیشگفتار

نکته اول اینکه: امان از استراتژی! تا زمانی که یک استراتژی خوب نداریم، در جست و جوی آن هستیم و زمانی که یک استراتژی خوب متولد می شود، در دسر جدید آغاز می شود؛ جاری سازی استراتژی! در کتاب هنررقصیدن با استراتژی (مدل موعود) توضیح داده شد که استراتژی ها از چهار چشمه مختلف می جوشند؛ دیدگاه راهبردی، کاوشگری و کنشگری راهبردی، تحلیلگری راهبردی و تصمیم گیری راهبردی بهنگام. در آنجا تشریح شد که این چهار چشمه باید به هم متصل شوند و تبدیل شوند به رودخانه ای واحد و خروشان. آن کتاب بیشتر در مورد پیدایش و جوشش استراتژی است و این کتاب بیشتر در مورد «جاری سازی استراتژی». آن کتاب بیشتر توضیح می دهد که استراتژی ها از کجا می آیند و این که توضیح می دهد که استراتژی ها کجا باید بروند؟ این کتاب بیشتر به رودخانه می پردازد و چشمه های جوشان استراتژی.

نکته دوم: در تکمیل نکته اول باید اضافه کنیم که برای دستیابی به موفقیت استراتژیک نیازمند آن هستیم که؛

- تصمیمات استراتژیک بگیریم.
- تصمیمات استراتژیک را به تغییرات استراتژیک تبدیل کنیم.
- از صحت تصمیمات استراتژیک و کیفیت تغییرات استراتژیک اطمینان حاصل کنیم.

پاسخ گویی به نیاز شماره ۱ را «مدل موعود» انجام می دهد و جوشش استراتژی را پیشنهاد می کند (عامدانه از واژه برنامه ریزی استراتژیک استفاده نشده است) این مدل در کتاب هنررقصیدن با استراتژی تشریح شده است.

پاسخ به نیاز شماره ۲ را «مدل متا» تئوریزه می کند که این مدل در کتاب حاضر معرفی و تشریح شده است.

پاسخ به نیاز شماره ۳ را «مدل مکپا» تشریح می‌کند که در کتابی جداگانه (کنترل و پایش استراتژی) تشریح می‌شود. و چهارچوب ذهن استراتژیست (هوش استراتژی) و همچنین چهارچوب قواعد استراتژی شرایط ذهنی و عینی لازم برای پیشبرد موفقیت آمیز این سه مدل را در عرصه عمل تبیین می‌کنند که در دو کتاب پیش‌گفته و همچنین در کتاب ذهن استراتژیست تشریح شده‌اند. توضیح بیشتر آنکه رابطه بین این پنج مؤلفه (سه مدل موعود، متا و مکپا و دو چهارچوب ذهن استراتژیست و قواعد استراتژی) در متامدل دیاموند تبیین شده‌اند. متامدل دیاموند یک مدل مجزا نیست بلکه مدل‌های مرتبط با پیدایش، پیاده‌سازی و پایش استراتژی را کنار هم گذاشته است و جایگاه هوش استراتژی (ذهن استراتژیست) و قواعد استراتژی را تبیین کرده است (به فصل آخرین کتاب نگاه کنید).

نکته سوم اینکه: کتاب‌ها و منابع موجود در زمینه جاری سازی استراتژی متنوع‌اند و به خاطر حوزه تخصصی‌تر منابع مختلف را مرور کرده‌ام، اما سعی کردم این کتاب متفاوت با بقیه باشد. کمی ساده‌تر بنویسم، کمی کاربردی‌تر و ملموس‌تر، کمی خلاصه‌تر و اندکی جامع‌تر. سعی کردم چارچوبی جامع، کاربردی و گام‌به‌گام برای جاری سازی استراتژی فراهم کنم چیزی که خودم در منابع و مراجع موجود نیافتم و اکنون آن را تقدیم شما می‌کنم.

نکته چهارم اینکه: خواندن چندباره این کتاب توصیه می‌شود. نه به این خاطر که این کتاب نوشته من است بلکه به این خاطر که سعی کرده‌ام مطالب این کتاب، عصاره کتب و مقالات و تجربیات جاری سازی استراتژی باشد. بسیاری از مطالب این کتاب از منابع و مراجع پراکنده موجود گرفته شده است. از طرفی پژوهش‌ها نشان می‌دهد برای ایجاد یادگیری در یک بزرگسال باید پیام /مطلب هفت بار تکرار شود. به جای اینکه چندین کتاب بخوانید، یک کتاب را چندین بار بخوانید.

نکته پنجم اینکه: این کتاب کامل نیست می تواند با مشارکت شما پر بارتر، غنی تر و کم عیب تر باشد. نقد و نظرتان را دریغ نکنید. می توانید از طریق سایت شخصی به من دسترسی داشته باشید.

نکته ششم اینکه: از کسانی که کمک کردند تا این کتاب نوشته شود، متشکرم.

• خانواده ام (پدرم که وجودش امیدآفرین و گرمابخش، مادرم که صبور و

مهرانگیز و همسرم که هم نفس است و همراه)؛

• استادانم که از آنان آموختم؛

• شاگردانم در دانشگاه های صنعتی شریف، امیرکبیر، و تهران (که از

سؤالاتشان آموختم)؛

• همکارانم (که ایده های مرا در عرصه عمل نقد کردند)؛

• کارفرمایانم (که زمینه عملیاتی سازی ایده ها و آموزه های این کتاب را به

من دادند)؛

• صاحبان قلم و اندیشه ای که از اندیشه و آثار آنان استفاده کردم (اما در

منابع و مراجع آنان را از قلم انداخته ام و مدوارم که بر من ببخشایند)؛

• دکتر طیب نیا، دکتر کرباسیان، دکتر دژپسند و برای محترم امور اقتصادی

و دارایی که فرصت کار بست این مفاهیم را در عرصه وسیع وزارت

اقتصاد فراهم کردند.

• خانم سحر خلیل نژاد (دانشجوی خوبم که اشتباهات چاپ اول کتاب

را به من یادآوری کرد).

• و انتشارات خوب آریانا قلم.

و بهره مندی از همه این عزیزان، لطف پروردگار است و بس!

فهرست

۷	سخن ناشر
۹	پیشگفتار

فصل اول

۱۹	اهمیت و جایگاه جاری سازی استراتژی
۲۱	گشایش
۲۲	چرایی پیدایش و اهمیت مفهوم جاری سازی استراتژی
۲۴	نقش جاری سازی استراتژی در موفقیت استراتژیک
۲۶	پنج وجه تمایز کلیدی بین تدوین و جاری سازی استراتژی
۲۷	چهار مهارت بنیادین جاری سازی استراتژی
۲۸	سه دیدگاه اصلی در مورد جاری سازی استراتژی
۳۷	یادآوری پایانی

فصل دوم

۳۹	عملیاتی سازی یا اجرایی کردن استراتژی
۴۱	گشایش
۴۲	شکاف بین لایه استراتژی و عملیات
۴۳	ابزارهای تبدیل استراتژی به اقدامات عملی
۴۶	ابزارهای مدیریت پورتفولیو و مدیریت پروژه
۵۱	ظهور اندیشه نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن
۵۵	کارت امتیازی متوازن (کام) چیست؟
۵۹	چرا به کام، متوازن می گویند؟
۶۰	عناصر تشکیل دهنده کام
۶۳	استفاده های مختلف از کام
۶۴	فواید استقرار و به کارگیری کام در سازمان چیست؟
۶۶	یادآوری پایانی

فصل سوم

- ۶۹ نقشه استراتژی و عملیاتی کردن استراتژی
گشایش
۷۱ نقشه استراتژی: توصیف استراتژی به وسیله کام
۷۱ گام های اجرایی کردن استراتژی
۷۵ یادآوری پایانی
۸۹

فصل چهارم

- ۹۱ یادگیری و کنترل استراتژیک
گشایش
۹۳ سطوح یادگیری سازمانی
۹۴ کلیدهای موفقیت در یادگیری استراتژیک
۱۰۲ یادآوری پایانی
۱۰۶

فصل پنجم

- ۱۰۹ مبانی مدیریت تحولات استراتژیک
گشایش
۱۱۱ جایگاه مدیریت تحولات استراتژیک و چرایی آن
۱۱۱ معنای تحول استراتژیک
۱۱۲ مدل هشت مرحله ای برای مدیریت تحولات استراتژیک
۱۱۴ هشت اشتباه متداول سازمان ها
۱۱۵ یادآوری پایانی
۱۲۴

فصل ششم

- ۱۲۷ از شرایط اضطرار تا چشم انداز مشترک
گشایش
۱۲۹ سه گام ابتدایی مدیریت تحولات استراتژیک
۱۳۰ کلیدهای ایجاد حس ضرورت و فوریت
۱۳۴ تیم راهبری تحول استراتژیک
۱۳۹ یادآوری پایانی
۱۵۵

فصل هفتم

۱۵۷	از هموارسازی تا نهادینه سازی تحولات استراتژیک
۱۵۹	گشایش
۱۶۱	گام پنجم: توانمندسازی و هموارسازی مسیر تحول استراتژیک
۱۶۲	گونه شناسی موانع پیش روی مسیر تحول
۱۶۴	گام ششم: ایجاد دستاوردهای سریع
۱۶۵	کلیدهای موفقیت در گام ایجاد دستاوردهای سریع و ملموس
۱۶۷	گام هفتم: ایجاد تغییرات پایایی و گسترش وسعت تغییرات
۱۶۸	کلیدهای موفقیت در گام ایجاد تغییرات پایایی
۱۷۴	گام هشتم: تثبیت و پایدارسازی تحولات استراتژیک
۱۷۵	کلیدهای موفقیت در تثبیت تحولات استراتژیک
۱۸۲	یادآوری پایانی

فصل هشتم

۱۸۵	همسوسازی فرهنگ و استراتژی
۱۸۷	گشایش
۱۸۸	واقعاً فرهنگ به چه معناست؟
۱۹۰	چرا فرهنگ اهمیت استراتژیک دارد؟
۱۹۱	فرهنگ چگونه شکل می گیرد؟
۱۹۵	حالت های مختلف استراتژی و فرهنگ
۱۹۸	انتخاب های اصلی در مدیریت استراتژیک فرهنگ
۱۹۹	جعبه ابزار تغییرات فرهنگی
۲۰۲	یادآوری پایانی

فصل نهم

۲۰۵	همسوسازی ساختار و استراتژی
۲۰۷	گشایش
۲۰۸	ساختار سازمانی چیست؟
۲۰۹	طراحی ساختار چگونه است؟
۲۱۱	چارت سازمانی، ساختار نیست!

۲۱۳	چگونگی بازطراحی استراتژیک ساختار
۲۱۶	یادآوری پایانی

فصل دهم

۲۱۹	همسوسازی سیستم‌ها و استراتژی
۲۲۱	گشایش
۲۲۲	سیستم‌های سازمانی چیست؟
۲۲۶	سیستم‌ها چگونه بر جاری سازی استراتژی تأثیر می‌گذارند؟
۲۲۸	همسوسازی سیستم‌های سازمانی با استراتژی
۲۳۳	اصول کلیدی همسوسازی سیستم‌ها با استراتژی
۲۳۵	یادآوری پایانی

فصل یازدهم

۲۳۷	مدل متا: مسیر تحقق تصمیمات استراتژیک
۲۳۹	گشایش
۲۳۹	ترکیب هوشمندانه سه دیدگاه استراتژیک در مورد جاری سازی استراتژی
۲۴۱	مدل متا
۲۴۳	مدل متا (مسیر تحقق تصمیمات استراتژیک)
۲۴۳	گام ۱: شفاف سازی تصمیم استراتژیک یا استراتژی
۲۴۸	گام ۲: تحلیل موانع یا محرک‌های اصلی جاری سازی استراتژی
۲۵۱	گام ۳: ایجاد حس ضرورت و فوریت تغییر
۲۵۲	گام ۴: تیم سازی (تشکیل هستهٔ محوری راهبری تحول)
۲۵۳	گام ۵: شبکه سازی (ایجاد شبکهٔ حامیان و همراهان تحول)
۲۵۵	گام ۶: ترسیم نقشهٔ موفقیت یا استراتژی
۲۵۶	گام ۷: تبدیل استراتژی به اهداف، پروژه‌ها و اقدامات راهبردی
۲۵۸	گام ۸: تصویرسازی مشترک از آینده
۲۵۸	گام ۹: تدوین پروژه‌های سازمانی برای اجراپذیری استراتژی
۲۶۲	گام ۱۰: تشکیل پورتفولیوی راهبردی سازمان (تدوین برنامه و بودجهٔ استراتژیک)
۲۶۸	گام ۱۱: ایجاد موفقیت‌های سریع
۲۶۹	گام ۱۲: توانمندسازی و هموارسازی مسیر تحول

- گام ۱۳: گسترده سازی تغییرات و حفظ پویایی تحول
 ۲۷۰
 گام ۱۴: پایدارسازی تحولات استراتژیک
 ۲۷۱
 یادآوری پایانی
 ۲۸۵

فصل دوازدهم

- تحلیل نمونه موردی جاری سازی استراتژی براساس مدل متا
 ۲۸۷
 گشایش
 ۲۸۹
 چگونه استراتژی یک شرکت را از قعر جدول به رتبه یک رساند؟
 ۲۸۹
 موبیل چگونه استراتژی را در سازمان جاری کرد؟
 ۲۹۱
 اما استراتژی جدید چه بود؟
 ۲۹۲
 یادآوری پایانی
 ۳۲۸

فصل سیزدهم

- جاری سازی استراتژی در پنج دقیقه
 ۳۳۱
 گشایش
 ۳۳۳
 سه سؤال در پنج دقیقه!
 ۳۳۶
 تحلیل پایانی
 ۳۳۷

فصل چهاردهم

- بیست اصل کلیدی مدل متا و ده باور اشتباه
 ۳۳۹
 گشایش
 ۳۴۱
 بیست اصل کلیدی جاری سازی استراتژی
 ۳۴۱
 ده باور اشتباه
 ۳۴۸

فصل پانزدهم

- جایگاه مدل متا در متامدل دیاموند؛ نگاهی فراگیر به مدیریت استراتژیک
 ۳۵۱
 گشایش
 ۳۵۳
 جایگاه مدل متا در متامدل دیاموند
 ۳۵۵
 فهرست پیوست های الکترونیک کتاب
 ۳۵۹