

۱۰ اصل اثربخشی

استراتژی

نویسنده: دکتر غلامرضا کیانی



سازمان فرهنگی فرا

سرشناسه کیانی، غلامرضا، ۱۳۳۰
عنوان و نام پدیدآور: ۱۰ اصل اثربخشی استراتژی نویسنده غلامرضا کیانی
مشخصات نشر: تهران: فرا، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری: ۱۸۶ ص.
شابک: 978-964-7092-97-5
عنوان گسترده: ده اصل اثربخشی استراتژیک
موضوع: برنامه‌ریزی استراتژیک
موضوع: برنامه‌ریزی سازمانی
موضوع: موفقیت در کسب‌وکار
رده‌بندی کنگره: ۱۳۸۸ ۵۹۳/۳۰۱/HD۲۸۱
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی: ۲۰۶۸۸۲۳

نام کتاب: ده اصل اثربخشی استراتژی

نویسنده: دکتر غلامرضا کیانی

صفحه‌آرایی: ترکیب میرصانع

طراح جلد: آزاده شبیانی

فرایند چاپ: مصطفی تاجیکی

نویت چاپ: اول بهار ۱۳۸۹ **شمارگان: ۲۵۰۰ جلد**

دوم، تابستان ۱۳۸۹ **شمارگان: ۲۵۰۰ جلد**

قیمت: ۴۴۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۰۹۲-۹۷-۵ **ISBN 978-964-7092-97-5**

ناشر: فرا

نشانی: تهران، خیابان ولی عصر، مقابل پارک ساعی، بلاک ۲۳۶۴، کدپستی ۱۴۳۴۷

تلفن بخش و فروش: ۸۸۸۸۰۷۰۰-۱ **دورنگار: ۸۸۸۸۰۷۰۲**

پست الکترونیک: info@fara.ir

چاپ: طبف‌نگار

ناشر از همکاری شرکت نفثا جی در چاپ این کتاب به منظور کمک
به توسعه فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می‌کند.
حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

صفحه

۷	مقدمه ناشر
۹	پیش گفتار نویسنده
۱۳	بخش یک - استراتژی و اثربخشی
۱۵	اثربخشی استراتژی
۱۹	مفهوم استراتژی
۲۲	استراتژی، تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۵	چرخ استراتژی در جاده زمان
۳۳	بخش دو - اصول اثربخشی در خلق و پیاده‌سازی استراتژی
۳۵	اصل یک: استراتژی هنر است و نه تکنیک
۴۰	هنر نویینی
۴۴	جایگاه تکنیک در برنامه‌ریزی استراتژیک
۴۹	اصل دو: جوهره استراتژی، تفکر استراتژیک است
۵۵	ظرفیت تفکر استراتژیک در سازمان
۵۷	چگونگی تقویت تفکر استراتژی
۶۳	اصل سه: استراتژی، ایجاد مزیت است
۶۶	ماتریس مشتری
۷۰	تحلیل مزیت توسط ماتریس مشتری
۷۱	استراتژی زرافه
۷۲	مفهوم و مدل کسب‌وکار
۷۷	مدیریت تمایز
۸۱	اصل چهار: استراتژی بر دو پایه استوار است؛ فرصت و قوت
۸۵	فرصت
۸۹	قوت

- ۹۵ اصل پنج: قاعده بیست - هشتاد یا اصل پارتو
- ۱۰۲ چگونگی تشخیص موضوعات استراتژیک
- ۱۰۹ اصل شش: استراتژی خریدنی نیست، کار مدیران سازمان است
- ۱۱۵ مانع بزرگ مشارکت
- ۱۲۱ اصل هفت: ساده‌سازی نه ساده‌انگاری
- ۱۲۴ چرا خیلی وقت‌ها حتا تخفیف کلان هم کارساز نیست؟
- ۱۲۶ عاقبت کامیون‌های چینی در بازار ایران
- ۱۲۸ ساده‌گزینی و ساده‌سازی
- ۱۳۳ اصل هشت: جاری دیدن استراتژی
- ۱۳۷ یک سوال اساسی
- ۱۴۰ ظرفیت خلق استراتژی درست کنید
- ۱۴۵ بخش سه - اصول اثربخشی ویژه پیاده‌سازی استراتژی
- ۱۴۷ نقش پیاده‌سازی استراتژی
- ۱۵۱ اصل نه، پیاده‌سازی کاری رهبرانه است نه مدیرانه
- ۱۵۵ پیاده‌سازی و ضرورت مدیریت تغییر
- ۱۶۲ استراتژی جدید، نظم جدید
- ۱۷۱ اصل ده، عامل تحول انسان است و نه برنامه
- ۱۷۴ قابلیت نقش‌آفرینی انسان
- ۱۷۶ پیاده‌سازی در دو بستر ذهن و سازمان
- ۱۷۷ ابتدا به تحول در کارکنان تان بیاندیشید
- ۱۷۹ انسان‌محوری در مقابل برنامه‌محوری
- ۱۸۳ چه باید کرد؟
- ۱۹۱ فهرست نام شرکت‌ها
- ۱۹۳ معرفی نویسنده

مقدمه ناشر

بگویم من و کس نگوید که نیست که بیراه بسیار و راه اندکیست فردوسی

فرماندهان پیروز در میدان‌های نبرد، موفقیت‌شان را مرهون استراتژی‌هایی می‌دانند که راهگشای پیروزی‌اند. مربیان ورزشی آن‌گاه پیروز از زمین بازی بیرون می‌آیند که استراتژی به‌کارگرفته‌شان در بازی موثر افتاده باشد. سیاست‌مداران، آن‌گاه به موفقیت دست می‌یابند که استراتژی‌هایی اثربخش راهنمای سمت‌گیری‌های سیاسی‌شان باشد. دولت‌مردان نیز برای اداره مدبرانه کشور و حرکت به سمت چشم‌انداز مطلوب‌شان نیازمند استراتژی‌های اثربخش در ابعاد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشند. در کسب‌وکار استراتژی را به نقشه گنج تشبیه کرده‌اند؛ اگر درست راهنمایی کند، شما را به سرمنزل مقصود خواهد رساند.

رمز پیروزی سازمان‌های برتر برخورداری از رهبران هوشمند است. این رهبران توان ترسیم چشم‌اندازی یکتا و خلق استراتژی اثربخش برای رسیدن به آن را دارند. سازمان بدون چشم‌انداز و استراتژی، پهنه آزمون و خطاهای پرهزینه است. از آن‌جا که به گفته فردوسی «بیراهه بسیار است و راه درست اندک»، حرکت به سمت هر سرابی و پانهادن در هر بیراهه‌ای، ره به جایی نمی‌برد و تنها یک استراتژی اثربخش می‌تواند رهگشا باشد.

کتاب «ده اصل اثربخشی استراتژی» به قلم نویسنده‌ای باتجربه به نگارش درآمده است که هم کوله‌باری ارزشمند از تجربیات شخصی در مدیریت سازمان‌های شاخص کشور داشته و هم در لباس مشاور در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌هایی بزرگ مشارکت نموده است. خواننده رد پای این

تجربیات را در قالب مثال‌هایی بومی از سازمان‌های کشور در جای‌جای کتاب مشاهده می‌کند. این ویژگی کتاب می‌تواند آن‌را برای خواننده ایرانی کتابی متمایز سازد، چراکه آموزه‌های آن ریشه در تجربیات ملموس او دارد. تجربیاتی که سرزمینش بهای گزافی برای اندوختنش پرداخته و می‌تواند او را در تنگناهای تصمیم‌گیری دست گیرد و از گزند حوادث مشابه ایمن دارد که به گفته رودکی:

برو ز تجربه روزگار بهره بگیر که بهر دفع حوادث ترا به کار آید

نویسنده فرآیند خلق استراتژی را یک هنر می‌داند. وی مجموعه‌ی باید‌ها و نبایدها در مقوله‌ای بسیار پیچیده چون استراتژی را هنرمندانه در قالب ده اصل ساده فرموله کرده است. مدیریت استراتژیک، از خلق استراتژی تا پیاده‌سازی آن در سازمان، راهی است پر فراز و نشیب که اگر درست پیموده نشود رهرو به مقصد نخواهد رسید. ده اصل استراتژی اثربخش سنگ‌نشانه‌هایی هستند تا که ره گم نشود.

سازمان فرهنگی فرا خواندن این کتاب را به همه مدیران، مشاوران، دانش‌پژوهان و پژوهشگران مدیریت پیشنهاد می‌کند. امید که کتاب، راهنمایی باشد در میان بیراهه‌های بسیار و راهگشایی باشد برای پیمودن راه‌های اندک پیروزی.

دکتر فریا لطیفی

مدیرعامل

پیش‌گفتار نویسنده

نوشتن این کتاب را به یک منظور ساده شروع کردم: این که سازمان‌های زیادی در کشورمان خود را مشغول برنامه‌ریزی استراتژیک کرده‌اند در حالی که بیش‌تر آن‌ها نتیجه مطلوبی از کار خود نگرفته‌اند. هیچ مدیری برای شکست برنامه‌ریزی نمی‌کند ولی بسیار نادرند مدیرانی که برنامه استراتژیک آن‌ها موتور موفقیت آن‌ها شود. نتیجه مطالعات نشان می‌دهد قریب به اتفاق برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌های کشورمان فاقد قدرت لازم برای ایجاد تحول هستند و در واقع برنامه استراتژیک نیستند.

نوشتن کتاب دلیل دیگری هم دارد و آن این که سازمان‌های کشور با بحران رهبری مواجهند و به جرات می‌توان گفت که بزرگ‌ترین چالش پیش روی مدیریت کشور فقدان ظرفیت رهبری است. مدیران در غالب سازمان‌های کشور در واقع مدافعان و سرای‌داران وضع موجودند. درباره این مطلب قبلاً در کتاب «رهبری اثربخش» گفته‌ام. رهبری به معنای برقراری نظمی نو در ورای قواعد موجود نیاز به اثربخش‌سازی استراتژی دارد.

چرا استراتژی ما اثربخش نیست؟ و چگونه می‌توان به فعالیت‌های برنامه‌ریزی سازمان‌ها جامه اثربخشی پوشاند؟ این‌ها سوال‌هایی هستند که کتاب در مقام پاسخ به آن‌ها برآمده است. مشاهدات نشان می‌دهد خروجی‌های متعددی برای منحرف‌شدن فرایند خلق و پیاده‌سازی استراتژی از مسیر درست آن وجود دارد. راندن در مسیر درست با توجه به نو شدن همواره قواعد بازی

که ویژگی عصر حاضر است، کاری بسیار دشوار است. جاده اثربخشی استراتژی اکنون مسیری مه‌آلود است و بیش از هر زمان دیگر نیازمند اصول راهنماست. حاصل مطالعات و تجاربم در برنامه‌ریزی استراتژیک و پیاده‌سازی آن مرا به فهم تاثیر ۱۰ اصل اساسی در اثربخشی استراتژی راهنمایی کرده است. این اصول که محورهای اصلی کتاب را تشکیل می‌دهند عبارتند از:

- اصل یک: استراتژی هنر است و نه تکنیک
- اصل دو: جوهره ایجاد استراتژی تفکر استراتژیک است
- اصل سه: استراتژی ایجاد مزیت است
- اصل چهار: استراتژی بر دو پایه استوار است، فرصت و قوت
- اصل پنج: اصل پارتو یا قانون اهرم
- اصل شش: استراتژی خریدنی نیست، کار مدیران سازمان است
- اصل هفت: ساده‌سازی نه ساده‌انگاری
- اصل هشت: جاری دیدن استراتژی
- اصل نه: پیاده‌سازی استراتژی کاری رهبرانه است و نه مدیرانه
- اصل ده: عامل تحول، انسان است و نه برنامه

ده اصل یاد شده که به درک درست و عمیق ما از ماهیت استراتژی و تحول استراتژیک کمک می‌کند می‌تواند راهنمای راندن در مسیر مه‌آلود اثربخشی استراتژی باشد؛ به شرط آن که آن‌ها را خوب بشناسیم و باور کنیم.

کتاب با نگرش خواننده سر و کار دارد و سعی دارد در برابر دیدگان وی پنجره‌ای بگشاید تا از آن‌جا مفهوم استراتژی و چگونگی خلق و پیاده‌سازی آن‌را آن‌گونه که باید بنگرد. کتاب درباره فرایند و روش طراحی استراتژی

نیست؛ که در این باره به اندازه کافی در کتاب «استراتژی اثربخش» گفته شده است؛ بلکه فراتر از آن به دنبال راز اثربخشی استراتژی است.

مخاطبین کتاب را کلیه مدیران در تمامی سطوح سازمانی در بر می گیرد، چرا که درک واقعیت های اساسی استراتژی منحصر به قشر خاصی از مدیریت یک سازمان نمی شود، لازم است کلیه مدیران با قواعد بازی سازمانی آشنا شوند. از این رو مطالعه این کتاب برای همه مدیران و همچنین مشاوران، کارشناسان و علاقه مندان به مدیریت مفید است و به آن ها کمک می کند تا با نگاهی متفاوت به سازمان خود بنگرند و در خلق و پیاده سازی استراتژی های موفق، اثربخش تر بیاندیشند و عمل کنند.

غلامرضا کیانی

تابستان ۸۹