

سرشناسه

: خداداد حسینی، سید حمید، ۱۳۴۲-

عنوان و نام پدیدآور : مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (رویکردی جامع)/ تألیف سید حمید خداداد

حسینی، شهریار عزیزی.

مشخصات نشر : تهران: صفار: اشراقی، ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری : ۲۹۶ ص. مصور، جدول، نمودار.

شابک : 978-964-388-368-3

وضعیت فهرست نویسی : فیپا

یادداشت : کتابنامه.

موضوع : برنامه‌ریزی استراتژیک

شناسه افزوده : عزیزی، شهریار، ۱۳۵۸-

رده‌بندی د.ب.گه : ۱۳۹۱ م۴۴خ/۲۸/HD۳۰

رده‌بندی ی.ب.س : ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۲۸۵۹۷۳۵

فهرست‌نویسی پیش از انتشار: انتشارات صفار



نام کتاب

: مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (رویکردی جامع)

مؤلف

: حمید خداداد حسینی، شهریار عزیزی

طرح جلد

: فرهاد کمالی

حروفچینی

: معرفت

لینتوگرافی

: گنج شایگان

چاپخانه

: گنج شایگان ① ۵۵۴۰۳۴۷۸

شمارگان

: ۱۱۰۰ نسخه

نوبت چاپ

: پنجم- زمستان ۱۳۹۹

قیمت

: ۴۸۰۰۰۰ ریال

ناشر

: انتشارات صفار

مرکز پخش

: خیابان انقلاب- روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران- بازار- کتاب- طبقه همکف

انتشارات اشراقی ① ۶۶۴۰۸۴۸۷ تلفن: ۶۶۹۱۰۹۹۲

خیابان انقلاب- روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران- بازارچه کتاب- طبقه زیرین

پخش کتاب بینش ① ۶۶۴۹۶۲۹۹

کتابفروشی صفا ① ۶۶۹۷۸۸۴۶

www.saffarpublishing.ir

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۳۶۸-۳

www.Eshraghipub.com

ISBN 978-964-388-368-3

Email: saffar_publishing@yahoo.com

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر، یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مدیریت واحد تولید انتشارات صفار: ۰۹۱۲-۱۰۷۳۰۰۳

فهرست مطالب

بخش اول: آشنایی و مروری بر مدیریت استراتژیک

فصل اول: فرایند مدیریت استراتژیک

۱۳	اهداف فصل
۱۴	۱-۱ مقدمه
۱۴	۱-۲ تعریف و مفهوم استراتژی
۱۴	۱-۲-۱ رویکرد سنتی
۱۵	۱-۲-۲ رویکرد نوین
۱۶	۱-۳ دیدگاه ۵P در تعریف استراتژی
۱۷	۱-۴ روش‌های تشخیص استراتژی سازمان
۱۸	۱-۵ مطالعه مدیریت استراتژیک
۲۲	۱-۵-۱ اسفادهای و ابزار سیستم‌های برنامه‌ریزی رسمی
۲۳	۱-۵-۲ تصمیم‌گیری استراتژیک
۲۴	۱-۵-۲-۱ روش‌های تصمیم‌گیری استراتژیک
۲۴	۱-۵-۲-۲ دام‌های تصمیم‌گیری استراتژیک
۲۵	۱-۵-۲-۳ روش‌های بهبود تصمیم‌گیری استراتژیک
۲۶	۱-۶ سطوح مدیریت استراتژیک
۲۸	۱-۷ رهبری استراتژیک
۲۹	نمونه سؤال‌های فصل

فصل دوم: رسالت، چشم‌انداز، اهداف، آرمان‌ها و ذینفعان

۳۰	اهداف فصل
۳۱	۲-۱ مقدمه
۳۱	۲-۲ رسالت، چشم‌انداز، اهداف و آرمان‌ها
۳۱	۲-۲-۱ اهداف
۳۳	۲-۲-۱-۱ سازمان تک کسب و کاره
۳۴	۲-۲-۱-۲ سازمان چند کسب و کاره
۳۵	۲-۲-۲ چشم‌انداز
۳۶	۲-۲-۳ اهداف و آرمان‌ها
۳۶	۲-۳ حاکمیت سازمانی و استراتژی
۳۷	۲-۳-۱ جایگاه مدیر عامل
۳۸	۲-۳-۲ هیأت مدیره
۳۹	۲-۴ فعالیت‌های نامناسب از سوی مدیران
۴۰	۲-۵ امور اخلاقی و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان
۴۲	۲-۵-۱ دیدگاه‌های رایج در مورد مسئولیت‌های اجتماعی

بخش دوم: ماهیت مزیت رقابتی

فصل سوم: تجزیه و تحلیل محیط بیرونی

اهداف فصل	۵۳
۳-۱ مقدمه	۵۴
۳-۲ کنکاش محیطی	۵۴
۳-۲-۱ محیط کلان	۵۵
۳-۲-۲ محیط وظیفه‌ای (صنعت)	۵۸
۳-۲-۲-۱ اثر بر صنعت	۵۸
۳-۲-۲-۲ مدل رقابتی	۵۹
۳-۲-۲-۳ مدل مشارکتی	۶۴
۳-۳ تحلیل رقبا	۶۷
۳-۴ جهانی شدن و ساختار صنعت	۷۰
۳-۵ هوش رقابتی	۷۳
نمونه سؤال‌های فصل	۷۴

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل محیط درونی (تحلیل سازمانی)

اهداف فصل	۷۵
۴-۱ مقدمه	۷۶
۴-۲ دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان	۷۷
۴-۲-۱ تعیین مزیت رقابتی توسط منابع سازمان	۷۷
۴-۲-۲ منابع ایجاد مزیت رقابتی	۷۷
۴-۲-۲-۱ کارایی	۷۸
۴-۲-۲-۲ کیفیت	۷۹
۴-۲-۲-۳ نوآوری	۷۹
۴-۲-۲-۴ پاسخگویی نسبت به مشتری	۸۰
۴-۳ صلاحیت‌های متمایز: منابع و قابلیت‌ها	۸۱
۴-۴ استراتژی و مزیت رقابتی	۸۳
۴-۵ پایداری و ماندگاری مزیت رقابتی	۸۵
۴-۵-۱ موانع تقلید	۸۵
۴-۵-۲ تقلید از منابع	۸۶
۴-۵-۳ تقلید از قابلیت‌ها	۸۶
۴-۵-۴ قابلیت رقبا	۸۷
۴-۵-۵ پویایی‌های صنعت	۸۷
۴-۶ علل شکست سازمان‌ها	۸۷
۴-۶-۱ جبر سازمانی	۸۸

۸۸	۴-۶-۲ تعهد استراتژیک قبلی
۸۸	۴-۶-۳ معمای ایکاروس
۸۸	۴-۷ زنجیره ارزش سازمان
۹۰	۴-۸ تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش سازمان
۹۲	نمونه سؤال های فصل

بخش سوم استراتژی ها

فصل پنجم: استراتژی در سطح وظیفه ای

۹۴	اهداف فصل
۹۵	۵-۱ مقدمه
۹۵	۵-۲ نقش زمین منبع از خارج سازمان
۹۶	۵-۳ زنجیره ارزش و اهداف سطح وظیفه ای
۹۶	۵-۴ دستیابی به برتری در کارایی
۹۷	۵-۴-۱ صرفه جویی ناشی از مقیاس
۹۸	۵-۴-۲ اثرات یادگیری
۹۸	۵-۴-۳ منحنی تجربه
۹۹	۵-۵ تولید انعطاف پذیر
۱۰۰	۵-۶ استراتژی بازاریابی و کارایی
۱۰۲	۵-۷ استراتژی مدیریت مواد و تولید بهنگم
۱۰۲	۵-۸ استراتژی تحقیق و توسعه کارایی
۱۰۲	۵-۹ استراتژی منابع انسانی
۱۰۳	۵-۹-۱ آموزش نیروی کار
۱۰۳	۵-۹-۲ تیم های خودگردان
۱۰۴	۵-۹-۳ پرداخت بر مبنای عملکرد
۱۰۴	۵-۱۰ استراتژی مالی
۱۰۴	۵-۱۱ استراتژی سیستم اطلاعاتی
۱۰۴	۵-۱۲ زیرساختار
۱۰۵	۵-۱۳ دستیابی به برتری در کیفیت
۱۰۶	۵-۱۳-۱ مفهوم مدیریت کیفیت جامع
۱۰۶	۵-۱۳-۲ اجرای مدیریت کیفیت جامع
۱۰۷	۵-۱۴ دستیابی به برتری در نوآوری
۱۰۷	۵-۱۴-۱ نرخ بالای شکست در نوآوری
۱۰۸	۵-۱۴-۲ ایجاد صلاحیت در نوآوری
۱۰۸	۵-۱۵ دستیابی به پاسخگویی نسبت به مشتری
۱۰۹	۵-۱۵-۱ تمرکز بر مشتری
۱۰۹	۵-۱۵-۲ برآورده کردن نیازهای مشتری

۱۱۰	۱۶-۵ استراتژی‌های پر مخاطره
۱۱۱	نمونه سؤال‌های فصل

فصل ششم: استراتژی در سطح واحد تجاری (کسب و کار)

۱۱۲	اهداف فصل
۱۱۳	۶-۱ مقدمه
۱۱۳	۶-۲ چگونگی شناخت ضعف‌ها و قوت‌ها
۱۱۳	۶-۳ روش تصمیم‌گیری در مورد ضعف یا قوت بودن
۱۱۴	۶-۴ انواع ضعف‌ها و قوت‌ها براساس روند داخلی
۱۱۷	۶-۵ چارچوب، نهومی برای تجزیه و تحلیل SWOT
۱۲۴	۶-۶ ماتریس، برنامه‌ریزی استراتژیک کمی
۱۲۷	۶-۷ استراتژی در سطح واحد تجاری
۱۲۸	۶-۷-۱ مروری بر انواع استراتژی‌ها
۱۲۹	۶-۷-۲ استراتژی‌های سطح واحد تجاری از دیدگاه درک ایل
۱۳۰	۶-۸ انتخاب استراتژیهای رقابتی در سطح واحد تجاری
۱۳۱	۶-۸-۱ استراتژی رهبری هزینه
۱۳۱	۶-۸-۲ استراتژی متمایزسازی
۱۳۱	۶-۸-۳ استراتژی متمایزسازی و رهبری هزینه به‌طور همزمان
۱۳۲	۶-۹ ماتریس ارزیابی وضعیت و اقدام استراتژیک
۱۳۴	۶-۱۰ استراتژی تمرکز
۱۳۴	۶-۱۱ انتخاب استراتژی سرمایه‌گذاری در سطح واحد تجاری
۱۳۵	۶-۱۱-۱ موقعیت رقابتی
۱۳۵	۶-۱۱-۲ اثرات چرخه حیات
۱۳۷	۶-۱۲ استراتژی در سطح واحد تجاری و محیط صنعت
۱۳۷	۶-۱۲-۱ استراتژی در صنایع خرد شده
۱۳۸	۶-۱۲-۲ استراتژی در مراحل طفولیت و رشد صنایع
۱۴۰	۶-۱۲-۳ استراتژی در مرحله بلوغ صنعت
۱۴۰	۶-۱۲-۳-۱ استراتژی‌های مدیریت رقابت در مرحله بلوغ صنعت
۱۴۳	۶-۱۲-۳-۲ استراتژی‌های عرضه و توزیع در مرحله بلوغ صنعت
۱۴۳	۶-۱۲-۴ استراتژی در مرحله افول صنعت
۱۴۵	نمونه سؤالهای فصل

فصل هفتم: استراتژی در سطح سازمان

۱۴۶	اهداف فصل
۱۴۷	۷-۱ مقدمه
۱۴۷	۷-۲ استراتژی در سطح سازمان

۱۴۷	۷-۳ استراتژی‌های هدایتی سازمان
۱۴۸	۷-۳-۱ استراتژی‌های رشد
۱۴۸	۷-۳-۱-۱ ادغام
۱۵۱	۷-۳-۱-۲ اتحاد استراتژیک و ادغام
۱۵۱	۷-۳-۱-۳ متنوع‌سازی
۱۵۴	۷-۳-۱-۴ اتحاد استراتژیک و متنوع‌سازی
۱۵۴	۷-۳-۱-۵ اکتساب و سرمایه‌گذاری جدید از طریق منابع داخلی
۱۵۶	۷-۳-۲ استراتژی‌های ثبات
۱۵۶	۷-۳-۲-۱ استراتژی توقف / حرکت محتاطانه
۱۵۶	۷-۳-۲-۲ استراتژی عدم تغییر
۱۵۷	۷-۳-۲-۳ استراتژی سود
۱۵۷	۷-۳-۳ استراتژی‌های کاهشی
۱۵۷	۷-۳-۳-۱ استراتژی تغییر اساسی
۱۵۸	۷-۳-۳-۲ استراتژی درمان محبوس
۱۵۸	۷-۳-۳-۳ واگذاری / سرمایه‌برداری
۱۵۸	۷-۳-۳-۴ ورشکستگی / تصفیه
۱۵۹	۷-۴ تحلیل پورتفولیو
۱۵۹	۷-۴-۱ ماتریس سهم بازار / رشد گاو و شاره بوستون
۱۶۲	۷-۴-۲ صفحه کسب و کار جنرال الکتریک
۱۶۴	۷-۴-۳ مزایا و محدودیت‌های پورتفولیو
۱۶۵	نمونه سؤال‌های فصل

فصل هشتم: استراتژی در سطح جهانی

۱۶۶	اهداف فصل
۱۶۷	۸-۱ مقدمه
۱۶۷	۸-۲ محرک‌های جهانی شدن
۱۶۹	۸-۳ سطوح مختلف استراتژی‌های جهانی
۱۷۰	۸-۳-۱ استراتژی بین‌المللی
۱۷۰	۸-۳-۲ استراتژی چند منطقه‌ای (استراتژی چند ملیتی)
۱۷۱	۸-۳-۳ استراتژی جهانی
۱۷۱	۸-۳-۴ استراتژی فراملی
۱۷۲	۸-۴ مزایا و معایب استراتژی‌های چهارگانه
۱۷۵	۸-۵ انتخاب روش ورود
۱۷۶	۸-۵-۱ صلاحیت‌های متمایز و روش ورود
۱۷۷	۸-۵-۲ فشار برای کاهش هزینه و روش ورود

۱۷۷	۸-۶ نیروهای مؤثر در کاهش هزینه و پاسخگویی محلی
۱۷۸	۸-۷ مزایای استراتژی‌های جهانی
۱۷۸	۸-۸ معایب استراتژی‌های جهانی
۱۷۹	۸-۹ اتحادهای استراتژی جهانی
۱۸۰	۸-۱۰ مزایا و معایب استراتژیک
۱۸۱	نمونه سؤال‌های فصل

فصل نهم: برنامه ریزی راهبردی با رویکرد سناریو

۱۸۲	اهداف فصل
۱۸۳	۹-۱ مقدمه
۱۸۳	۹-۲ تاریخچه برنامه ریزی سناریو
۱۸۴	۹-۳ معنا و مفهوم سناریو
۱۸۵	۹-۴ تفاوت سناریو با برنامه ریزی کلاسیک
۱۸۶	۹-۵ شرایط مناسب برای استفاده از برنامه ریزی بر مبنای سناریو
۱۸۸	۹-۶ مکاتب و روش‌های سناریو نویسی
۱۹۷	۹-۷ ویژگی‌های سناریوهای خوب
۱۹۸	نمونه سؤال‌های فصل

بخش چهارم: اجرا و پیاده سازی استراتژی

فصل دهم: استراتژی طراحی ساختار سازمانی

۲۰۰	اهداف فصل
۲۰۱	۱۰-۱ مقدمه
۲۰۱	۱۰-۲ مفهوم اجرای استراتژی
۲۰۲	۱۰-۲-۱ مسئولیت اجرای استراتژی
۲۰۳	۱۰-۲-۲ چگونگی اجرای استراتژی
۲۰۳	۱۰-۲-۳ مهندسی مجدد و اجرای استراتژی
۲۰۵	۱۰-۳ تبعیت ساختار از استراتژی
۲۰۶	۱۰-۴ نقش ساختار سازمانی
۲۰۶	۱۰-۵ تفکیک، هماهنگی و هزینه‌های اداری (بوروکراتیک)
۲۰۸	۱۰-۵-۱ تفکیک سازی عمودی
۲۱۰	۱۰-۵-۲ تفکیک سازی افقی
۲۱۰	۱۰-۶ انواع ساختار سازمانی
۲۱۰	۱۰-۶-۱ ساختار ساده
۲۱۰	۱۰-۶-۲ ساختار وظیفه‌ای
۲۱۱	۱۰-۶-۳ ساختار ماتریسی

تاکنون کتاب‌های متعددی در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک به رشته تحریر در آمده یا ترجمه شده است. نظر به تنوع و گستردگی مباحث این حوزه، هر یک از نویسندگان بر جنبه یا رویکرد خاصی تأکید کرده‌اند.

در ویرایش دوم این کتاب سعی بر آن بوده تا ضمن رفع برخی اشکالات شکلی و تایپی، برخی فصول کتاب با توضیحات بیشتر تکمیل شود و همچنین با اضافه کردن کارت امتیازی متوازن در بخش چهارم در قسمت کنترل‌های استراتژیک و نیز ارائه یک فصل تحت عنوان برنامه‌ریزی راهبردی با رویکرد سناریو در انتهای بخش سوم به غنای مجموعه مطالب کتاب افزوده شود. در کتاب حاضر علاوه بر در نظر گرفتن این موارد، تلاش شده است با در پیش گرفتن رویکردی یکپارچه، و تأکید بر مهمترین مباحث استراتژیک در حوزه‌ی سازمان و مدیریت و با نگاهی نظری- کاربردی به برنامه‌ریزی استراتژیک، به مخاطبین کتاب که طیف گسترده‌ای از اساتید، دانشجویان، و مدیران بخش‌های صنعتی و خدماتی کشور هستند، آگاهی‌ی استراتژیک ارائه شود. بر این اساس در چارچوب کتاب علاوه بر در نظر گرفتن موضوعات عمده و کلان مدیریت استراتژیک بر بعضی از جنبه‌های استراتژیک که از اهمیت و جایگاه خاصی، به ویژه در شرایط کنونی، برخوردار است تمرکز بیشتری صورت گرفته است.

بنابراین، نظر به اهمیت مدیریت عنصر مزیت رقابتی- کارایی، کیفیت، نوآوری، و پاسخگویی نسبت به مشتریان- در سطح ملی و جهانی، سرانجام این کتاب به رشته تحریر درآمده و در این نکته متمرکز شده‌اند که چگونه یک سازمان می‌تواند این زمینه‌های رقابتی را در سطوح وطنی (کارویژه‌ای)، بخشی، سازمانی و حتی جهانی برای خود تقویت کند. همچنین علاوه بر مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک به موضوع مهم اجرا و پیاده‌سازی و چگونگی ایفای نقش طراحی سازمانی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان و کسب مزیت رقابتی نیز پرداخته می‌شود. با توجه به روند روزافزون جهانی شدن (سازری)، اهمیت و نقش این بُعد در قالب محیط بیرونی اشاره شده و در انطباق استراتژی با ساختار، روابط بین و درون‌سازمانی (سازری) بحث شده است. علاوه بر این در بخش مطالعات موردی، ارائه روش‌های تشریح و تحلیل آن، این امکان را فراهم آورده تا یافته‌های نظری مطرح شده در طول کتاب را بتوان در بستر عملیاتی مورد آزمون و بررسی قرار داد. امید است مؤلفین با تهیه و تحریر کتاب حاضر توانسته باشند گامی مثبت برای علاقه‌مندان به مطالعه و تحقیق در این حوزه به ویژه آنانی که همیشه در این اندیشه‌اند تا گامی جلوتر از دیگران به حرکت مستمر، پویا، و توأم با موفقیت خود ادامه دهند و آینده‌ای روشن را فراهم آورند، برداشته باشند. از کلیه صاحب‌نظرانی که همچنان ما را با انتقادات و پیشنهادها سازنده و راهگشا برای رفع نقایص و معایب کتاب حاضر و به منظور ارتقاء کیفیت آن یاری می‌دهند تشکر و قدردانی می‌کنیم.

دکتر سید حمید خداداد حسینی - دکتر شهریار عزیزی