

مدیریت استراتژیک

در بازرگانی و صنایع

دکتر مهدی ابراهیمی نژاد

تهران

۱۳۷۹

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
۲	مقدمه
۵	فصل اول: مفهوم مدیریت استراتژیک
۵	۱-۱ پیشینه مدیریت استراتژیک: سیاست بازرگانی
۸	۱-۲ مدیریت استراتژیک
۱۰	۱-۲-۱ دلایل اهمیت آگاهی از مدیریت استراتژیک
۱۱	۱-۲-۲ مدل مدیریت استراتژیک
۱۲	۱-۳ بیان مفهوم استراتژی
۱۵	۱-۴ بیان مفهوم سیاست یا خط‌مشی
۱۷	فصل دوم: فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک
۱۷	۲-۱ شرایط و موقعیت تصمیم‌گیری
۱۹	۲-۲ مراحل تصمیم‌گیری
۱۹	۲-۲-۱ تعیین و تشخیص مسأله
۲۰	۲-۲-۲ تدوین مسأله
۲۰	۲-۲-۳ تهیه بیان‌کتبی مسأله
۲۲	۲-۲-۴ ایجاد راهکارهای حل مشکل
۲۲	۲-۲-۵ ارزیابی راهکارها و انتخاب بهترین راهکار
۲۵	۲-۲-۶ اجرای تصمیم
۲۶	۲-۲-۷ کنترل و نظارت بر اجرای تصمیم
۲۷	۲-۳ تئوریهای تصمیم‌گیری
۲۷	۲-۳-۱ تصمیم‌گیرنده تحلیلی - عقلایی
۲۸	۲-۳-۲ تصمیم‌گیرنده بینشی - احساسی
۲۸	۲-۳-۳ تصمیم‌گیرنده سیاسی - رفتاری
۳۰	۲-۳-۴ نظریات هربرت سایمون
۳۱	۲-۴ شرایط لازم برای اقدام به تصمیم‌گیری استراتژیک

۳۱	۲-۴-۱ چگونگی ایجاد شکاف در عملکرد
۳۲	۲-۵ تصمیم‌گیری خوب چگونه باید باشد؟
۳۴	۲-۶ تصمیم‌گیری استراتژیک ضعیف
۳۹	فصل سوم: فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۹	۳-۱ برنامه‌ریزی
۳۹	۳-۲ تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی
۴۱	۳-۳ ابعاد برنامه‌ریزی
۴۱	۳-۳-۱ بُعد زمان در برنامه‌ریزی
۴۳	۳-۳-۲ بُعد کاربرد در برنامه‌ریزی
۴۹	۳-۳-۳ بُعد وسعت در برنامه‌ریزی
۵۱	۳-۴ فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای آن
۵۲	۳-۴-۱ تعیین رسالت و مأموریت
۵۳	۳-۴-۲ ارزیابی محیطی
۶۱	۳-۴-۳ هدف‌گذاری
۶۳	۳-۴-۴ تعیین و برقراری استراتژی
۶۷	۳-۴-۵ برنامه‌ریزی استراتژیک در عمل
۷۱	۳-۵ برنامه‌ریزی بازرگانی
۷۲	۳-۶ اصول برنامه‌ریزی
۷۲	۳-۶-۱ اصل انعطاف
۷۳	۳-۶-۲ اصل تجدید نظر
۷۳	۳-۶-۳ اصل تعهد
۷۶	۳-۷ تشکیلات برنامه‌ریزی و عوامل مؤثر بر آن
۷۶	۳-۷-۱ انواع گوناگون تشکیلات برنامه‌ریزی
۷۷	۳-۸ موانع و محدودیتهای برنامه‌ریزی
۷۸	فصل چهارم: عناصر مدیریت استراتژیک
۷۸	۴-۱ اهداف و نقش آنها
۷۹	۴-۲ انواع اهداف
۷۹	۴-۲-۱ رسالت یا مأموریت
۸۲	۴-۲-۲ اهداف کوتاه‌مدت
۸۶	۴-۳ چگونگی تعیین هدف در سازمان
۸۹	۴-۴ فرایند تعیین اهداف و سلسله مراتب سازمانی
۹۰	۴-۵ میزان مشخص بودن اهداف

صفحه	عنوان
۹۱	۴-۶ چرا اهداف تغییر می‌کنند؟
۹۳	۴-۷ مدیریت هدف‌گرا
۹۳	۴-۷-۱ روش سیستمی برای مدیریت هدف‌گرا
۹۴	۴-۷-۲ مراحل مدیریت هدف‌گرا
۹۶	فصل پنجم: عوامل محیطی و تأثیر آن بر روند فعالیتهای مؤسسات بازرگانی و صنعتی
۹۶	۵-۱ عوامل محیطی
۹۸	۵-۱-۱ بخش اقتصادی - اجتماعی
۱۰۶	۵-۱-۲ عوامل فن آوری
۱۰۸	۵-۱-۳ بخش دولت
۱۱۱	۵-۱-۴ تأثیرات جهانی
۱۱۳	۵-۱-۵ بخش رقبا
۱۱۸	۵-۱-۶ بخش عرضه‌کننده عوامل تولید
۱۲۱	۵-۲ تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و تکنیکهای آن
۱۲۱	۵-۲-۱ جمع آوری اطلاعات
۱۲۲	۵-۲-۲ پیش‌بینی شرایط محیطی
۱۲۹	۵-۳ تجزیه و تحلیل و تشخیص محیطی
۱۳۰	۵-۳-۱ تهدیدها و فرصتهای محیطی
۱۳۲	۵-۴ عوامل محیطی و تعیین استراتژی
۱۳۴	فصل ششم: عوامل برتری استراتژیک و راهکارهای استراتژیک
۱۳۴	مقدمه
۱۳۵	۶-۱ عوامل برتری استراتژیک
۱۳۵	۶-۱-۱ توزیع و بازاریابی
۱۳۶	۶-۱-۲ مدیریت عملیاتی و تولیدی
۱۳۷	۶-۱-۳ حسابداری و مالی
۱۳۸	۶-۱-۴ پرسنلی و منابع انسانی
۱۳۹	۶-۱-۵ فن آوری - تحقیق و توسعه
۱۴۳	۶-۲ تجزیه و تحلیل برتری استراتژیک
۱۴۶	۶-۳ انتخاب راهکارهای استراتژیک
۱۴۹	۶-۳-۱ راهکارهای استراتژیک و تعیین نوع عملیات بازرگانی
۱۵۰	۶-۳-۲ انواع راهکارهای استراتژیک سطح شرکت
۱۶۲	۶-۳-۳ روشهای گوناگون اجرای استراتژی سطح شرکت
۱۷۲	۶-۳-۴ راهکارهای استراتژیک سطح واحد بازرگانی

صفحه	عنوان
۱۷۴	فصل هفتم: اجرای استراتژی - تخصیص منابع
۱۷۴	۷-۱ اجرای استراتژی
۱۷۵	ساختار سازمانی
۱۷۶	رهبری
۱۷۷	سیستمهای کنترل و اطلاع رسانی
۱۷۷	فن آوری
۱۷۸	منابع انسانی
۱۷۸	۷-۲ فرایند اجرا و به کارگیری
۱۸۰	۷-۳ روش تخصیص منابع
۱۸۲	۷-۴ ابزار تخصیص منابع
۱۸۸	فصل هشتم: اجرای استراتژی - تعیین سیاست و خط مشیها
۱۸۸	مقدمه
۱۸۹	۸-۱ توسعه و ایجاد خط مشیها
۱۹۰	۸-۱-۱ خط مشیهای حسابداری و مالی
۱۹۳	۸-۱-۲ خط مشیهای بازاریابی
۱۹۵	۸-۱-۳ خط مشیهای مدیریت عملیاتی تولید
۱۹۹	۸-۱-۴ خط مشیهای تحقیق و توسعه
۲۰۲	۸-۱-۵ خط مشیهای پرسنلی و حقوقی و روابط عمومی
۲۰۵	۸-۲ ترکیب خط مشیها
۲۰۸	فصل نهم: ارزیابی استراتژی
۲۰۸	مقدمه
۲۰۹	۹-۱ ارزیابی استراتژی
۲۱۱	۹-۲ فرایند کنترل و ارزیابی
۲۱۴	۹-۲-۱ انگیزه برای ارزیابی
۲۱۶	۹-۲-۲ معیارهای ارزیابی
۲۱۸	۹-۲-۳ اندازه گیری و سیستم بازخورد
۲۱۹	۹-۲-۴ ارزیابی و تصحیح فعالیتها
۲۲۱	منابع و مآخذ

تقدیم به

برادر شهیدم حسین، دانش‌آموز مدرسه
عشق، حماسه‌آفرین و شب‌شکن آوردگاه
خون و شرف، که همه نبوغ و استعدادش را از
سنگر درس و تعلیم به جبهه‌های نبرد حق علیه
باطل روانه ساخت و در نبردی قهرمانانه با
دشمن در عملیات کربلای ۵ همه هستی
خویش را فدای اسلام و قرآن نمود.

پیشگفتار

درس «مدیریت استراتژیک» یکی از دروس پایه‌ای رشته‌های مدیریت و بازرگانی است و شورای عالی انقلاب فرهنگی نیز لزوم تدوین کتاب درسی جامعی را در این زمینه تأکید نموده است؛ لذا برآن شدیم قدمی در اجرای این منظور مهم برداریم. شروع این امر، با کتاب سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک بود که در سال ۱۳۶۸ به همت جهاد دانشگاهی دانشگاه شهید باهنر کرمان چاپ شد و مورد استفاده دانشجویان دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد دانشگاهها قرار گرفت.

با توجه به تجاربی که در تدوین این درس حاصل شد و با استفاده از منابع جدید، زمینه تهیه کتاب حاضر تحت عنوان مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع میسر شد. در این کتاب سعی شده است فهرست موضوعات بر مبنای مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی طرح ریزی شود.

مسائل مطرح شده در این کتاب در سطح خرد و مربوط به بنگاه و شرکتهاست، لیکن در مورد مؤسسات بزرگ و نهادهای علمی و صنعتی و همچنین مؤسسات بازرگانی و صنعتی دولتی نیز قابل تعمیم است. در اینجا ضمن تشکر از برادران بزرگوار جناب آقای دکتر علی رضائیان و دوست ارجمند جناب آقای دکتر بابائی زکلیکی و همه اساتیدی که مرا مورد محبت و تشویق خود قرار دادند، امیدوارم که همواره از راهنماییها و توصیه‌های اساتید محترم، دوستان بزرگوار و دانش پژوهان عزیز بهره‌مند باشم.

مهدی ابراهیمی نژاد

مقدمه

اگر به فهرستی از شرکتها و مؤسسات اقتصادی و اجتماعی و تولیدی و صنعتی در یک دوره بلندمدت در گذشته نظر افکنیم متوجه خواهیم شد که بعضی مؤسسات کوچک و بی‌اهمیت در حال حاضر توسعه یافته و تبدیل به مؤسساتی غول پیکر شده‌اند. بالعکس، بسیاری از مؤسسات موفق و پیشرو در گذشته‌ای نه چندان دور، موقعیت خود را از دست داده و حتی بعضی از آنها بکلی از صحنه فعالیت کنار رفته‌اند.

توجه به علت این ترقی یا افول، این سؤال را به ذهن متبادر می‌سازد که چگونه یک مؤسسه می‌تواند در طول زمان از نزول و سقوط خود پیشگیری کند و رشد و تکامل داشته باشد؟ این سؤال اصلی است که سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک به دنبال پاسخ آن است. عامل اصلی این تغییرات هر چه باشد به جرأت می‌توان ادعا نمود که عدم درک و شناخت صحیح از اوضاع و شرایط محیطی و فقدان یک برنامه‌ریزی بلندمدت و اصولی مبتنی بر ارزیابی دقیق و عمیق از فرصتها و تهدیدات محیطی، از جمله دلایل شکست واحدها و مؤسسات مذکور بوده است. تأثیر توجه به مدیریت استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب در پیشرفت سازمانها امری نسبتاً روشن و مورد قبول اکثر کارشناسان و صاحب‌نظران است.

مدیریت استراتژیک از یک سنت طولانی اقتباس مفاهیم، تئوریا و معیارها از نظامهای بازرگانی متنوع بهره برده که به درک پدیده‌های عمده استراتژیک کمک کرده است. برای کمک به تحلیلهای محیط رقابتی، محققان مدیریت استراتژیک مفاهیم علم اقتصاد سازمانهای صنعتی را به کار برده‌اند. برای کمک به درک مفاهیم ادغام و مدیریت مؤسسات انتفاعی از مفاهیم مربوط به اقتصاد مبادله استفاده شده و بالاخره، برای کمک به تجزیه و تحلیل تغییرات استراتژیک از مفاهیم تئوری سازمانی، فرهنگ سازمانی، کار دسته جمعی، شهرت، اعتبار و اعتماد و... بهره گرفته شده است.

این کتاب تلاش دارد تا مفاهیم اساسی مورد استفاده در مدیریت استراتژیک را در مؤسسات صنعتی و بازرگانی مورد بحث قرار دهد؛ به این منظور:

فصل اول کتاب به مفهوم مدیریت استراتژیک و اجزاء آن پرداخته است. فصل دوم به تصمیم‌گیری استراتژیک و برنامه‌ریزی اختصاص یافته است. فصل سوم به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک اختصاص یافته است. فصل چهارم عناصر مدیریت استراتژیک را مورد بحث قرار داده است. فصل پنجم عوامل محیطی و تأثیر آن بر روند فعالیت مؤسسات بازرگانی را مورد بحث قرار داده است. فصل ششم عوامل برتری استراتژیک و راهکارهای استراتژیک را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. در فصل هفتم اجرای استراتژی مورد بحث قرار گرفته است و دیدگاه‌های مربوط به تخصیص منابع مورد بررسی قرار گرفته است. در فصل هشتم اجرای استراتژی با توجه به تعیین سیاستها و خط‌مشیها مورد بحث واقع شده است. فصل نهم به ارزیابی استراتژی پرداخته است.