

فصل چهارم: نقشه استراتژی

یک ژنرال نظامی در صحنه جنگ، نقشه های متعددی را در اختیار نیروهای خود قرار میدهد. نقشه هایی از اطلاعات تفصیلی درباره مأموریت آنها، جاده هایی که باید از آن عبور کنند، نیروهایی که پیش رو دارند و سلاحهایی در اختیار.

این مسئله در عالم کسب و کار هم صدق میکند: کارکنان برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی سازمان، نیاز به اطلاعات شفاف و تفصیلی دارند که میبایستی در نقشه استراتژی سازمان منعکس گردد. نقشه استراتژی، سازمان ها را قادر می سازد تا اهداف، ابتکارات، بازارهای هدف، معیارهای عملکرد و ارتباطات میان اجزای استراتژی خود را به وضوح و با زبانی ساده توصیف کنند و به صورت مدلی تصویری در اختیار آنان قرار گرفته و مدیران نیز از این طریق، شناخت بیشتری از استراتژی و روش اجرای آن بدست می آورند.

۱- مراحل مختلف طراحی نقشه استراتژی

برای طراحی نقشه استراتژی انجام اقدامات زیر ضروری است:

- ۱-۱- خلق آرمان و استخراج استراتژی از برنامه ریزی استراتژیک مندرج در فصل سوم
- ۱-۲- کسب اطمینان از وجود توازن در استراتژی ها از منظرهای مختلف مالی/مشتریان/فرایندهای داخلی/یادگیری و رشد(مراجعه شود به صفحات ۲۳ و ۲۴)
- ۱-۳- تعیین اهداف کلی در هر دیدگاه با توجه به استراتژی های تعیین شده
- ۱-۴- تعیین سنجه های مناسبی برای اندازه گیری میزان وصول به اهداف کلی
- ۱-۵- تعیین اهداف کمی بمورد هر یک از سنجه ها
- ۱-۶- مشخص نمودن برنامه ها و اقدامات ابتکاری

۲- نمودار علت و معلولی و استراتژی های متوازن شده

در نمودار صفحه بعد، استراتژی های منتخب در منظرهای چهارگانه مشاهده می شود که از طریق دیالوگ بین مدیران، انتخاب و با استفاده از منطق علت و معلولی متوازن گردیده و آنگاه با تعیین اهداف کلی، سنجه ها، اهداف کمی و بالاخره اقدامات ابتکاری از طریق دیالوگ، نقشه استراتژی مندرج در صفحه ۵۹ طراحی شده است.

۲- نمودار علت و معلولی و استراتژی های متوازن شده



آرمان: سازمانی یادگیرنده برای فردایی بهتر
استراتژی: توسعه مدیریت علمی و تولید اقتصادی

۳- نقشه استراتژی

اقتصادی نمودن فعالیت های شرکت در جهت ایجاد مزیت رقابتی در سطح جهان

منظر مالی

اهداف کلی: کاستن هزینه ها / افزودن درآمد ها

سنجه ها: قیمت تمام شده / EPS

اهداف کمی: ۲۵٪ - / ۵٪ + در طول دوره

برنامه ها و ابتکارات اجرایی: اشاعه آگاهی از قیمت تمام شده، ایجاد حساسیت کاهش ضایعات در کارکنان و ایجاد تسهیلات برای دسترسی آبی به اطلاعات

توسعه رضایت مشتریان

منظر مشتری

اهداف کلی: جلب رضایت مشتریان

سنجه ها: رضایت مشتریان از طریق نظر سنجی / تعداد شکایات

اهداف کمی: ۱۰٪ + در سال / ۱۰٪ - در سال

برنامه ها و ابتکارات اجرایی: برگزاری جلسات میهمانی دوره ای با مشتریان. ترتیب بازدید مشتریان از مجتمع و تقویت ذهنیت تکریم ارباب رجوع

نوآوری و ارتقاء فرآیندهای شرکت

منظر فرآیندهای داخلی

اهداف کلی: استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع TQM / استقرار نظام HSE

سنجه ها: مدارج بدست آمده در مدل EFQM / کسب گواهینامه HSE / تعداد حوادث ناتوان کننده / میزان آلاینده ها / تعداد بیماری های ناشی از کار.

اهداف کمی: به دست آوردن سرآمدی / اخذ گواهینامه HSE در سال اول / ۲۰٪ - در سال در هر یک از موارد فوق

برنامه ها و ابتکارات اجرایی: توسعه مدیریت منابع انسانی، توسعه نظام مدیریت مشارکتی، مکانیزه نمودن فرآیندها

علمی نمودن مدیریت در جهت ایجاد سازمانی یادگیرنده

اهداف کلی: گسترش همه جانبه IT // گسترش فعالیت های تحقیق و نوآوری // استقرار دیسپلین های سازمان های یادگیرنده

سنجه ها: استقرار ERP / میزان مصرف کاغذ / نسبت کاربرهای کامپیوتر به کل کارکنان / تعداد کارکنان دارای ICDL // تعداد پروژه های تحقیقاتی - کاربردی / تعداد پیشنهادهای گروهی // تعداد مدیران مجهز به تفکر سیستمی // میزان تحقق اهداف آموزشی توانمند سازی کارکنان در سطوح مختلف

اهداف کمی: استقرار کامل ERP طی سه سال / ۱۰٪ - در سال / ۱۰٪ + در سال / ۵۰ نفر در سال // ۵٪ + در سال در هر مورد // تکمیل دوره

توانمندسازی برای کلیه مدیران تا سطح سرپرستی.

منظر یادگیری

و رشد

برنامه ها و ابتکارات اجرایی: اشاعه تفکر سیستمی، نهادینه کردن نگرش علمی به مدیریت، نهادینه کردن ارتباطات عملی،

اشاعه منطق تئوری/عمل و توسعه تفکر اقتصادی در میان کارکنان

۴- مدل دیگری از نقشه استراتژی BIPC

منظور	اهداف کلی	سنجه	هدف کمی	ابتکارات
مالی	- کاستن هزینه ها - افزودن درآمدها	- قیمت تمام شده - EPS	- در طول دوره - ۲،۵٪ - ۵٪ + در طول دوره	- اشاعه آگاهی از قیمت تمام شده - ایجاد حساسیت کاهش ضایعات در کارکنان - ایجاد تسهیلات برای دسترسی آنی به اطلاعات
مشتریان	- جلب رضایت مشتری	- میزان رضایتمندی (از طریق نظر سنجی) - تعداد شکایات	- ۱۰٪+ در سال - ۱۰٪- در سال	- برگزاری جلسات میهمانی دوره ای با مشتریان - ترتیب بازدید مشتریان از مجتمع - تقویت ذهنیت تکریم ارباب رجوع
فرآیندهای داخلی	- استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع TQM - استقرار نظام HSE	- مدارج EFQM - گواهینامه HSE - تعداد حوادث ناتوان کننده - میزان آلاینده ها - تعداد بیماریهای ناشی از کار	- بدست آوردن سرآمدی طی سه سال - اخذ گواهینامه HSE در سال اول - ۲۰٪- در سال - ۲۰٪- در سال - ۲۰٪- در سال	- توسعه مدیریت منابع انسانی - توسعه نظام مدیریت مشارکتی - مکانیزه نمودن فرآیندها
یادگیری و رشد	- گسترش همه جانبه IT - گسترش فعالیت های تحقیق و نوآوری - توسعه تفکر سیستمی - استقرار دیسپلین های سازمان های یادگیرنده	- میزان استقرار ERP - میزان مصرف کاغذ - نسبت کاربران کامپیوتر به تعداد کارکنان - تعداد کارکنان دارای گواهینامه ICDL - تعداد پروژه های تحقیقاتی / کاربردی - تعداد پیشنهادهای گروهی - تعداد مدیران مجهز به تفکر سیستمی - میزان تحقق اهداف آموزشی توانمندسازی کارکنان	- استقرار کامل ERP ظرف ۳ سال - ۱۰٪- سال - ۱۰٪+ سال - ۵۰- نفر در سال - ۵٪+ در طول دوره - ۵٪+ در طول دوره - ۱۰- نفر تا پایان دوره - تکمیل برگزاری دوره های توانمند سازی برای مدیران تا سطح سرپرستی	- اشاعه تفکر سیستمی - نهادینه کردن نگرش علمی به مدیریت - نهادینه کردن ارتباطات علمی - نهادینه کردن نگرش علمی به مدیریت - توسعه تفکر اقتصادی در میان کارکنان

فصل پنجم : نحوه تعیین اهداف شرکت

بخشی از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک تعیین اهداف است که حصول آنها متضمن رسیدن به آرمان و حرکت در مسیر تامین مأموریت اصلی سازمان می باشد. در این دوره، برای هدف گذاری از مدل زیر استفاده می گردد که در حقیقت بخش زیرین نمودار صفحه ۲۸ می باشد.

