



ادیبیان روز

مدیریت استراتژیک چابک در عصر دیجیتال

سرعت و اثربخشی در تصمیم‌گیری

مؤلف:

دیوید وایراوس

جیمز کریمان

مترجمین:

دکتر محمدعلی شاه‌حسینی

(عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

سحر ستوده

مشخصات کتاب

سرشناسه: ویراوس، دیوید/ Wiraeus, David.
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت استراتژیک چابک در عصر دیجیتال
نویسندگان: دیوید ویراوس، جیمز کریمان؛
مترجمان: محمدعلی شاه حسینی، سحر ستوده.
مشخصات نشر: تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۱
مشخصات ظاهری: ۳۷۸ صفحه
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۶۰-۳
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
عنوان اصلی: Agile Strategy Management in the

دست اندرکاران

صفحه آرا: یاسمن دارابی
طراح جلد: رضا رضوانی
شمارگان: ۵۰۰ جلد
قیمت: ۲۲۰۰۰۰ تومان
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱
نوبت چاپ: اول
چاپ و صحافی: سرمدی
Digital Age: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness, 2019
موضوع: کارآمدی سازمانی | کارت امتیازی متوازن (مدیریت) -- ایران
Organizational effectiveness | Balanec scorecard (management) -- Iran
رده بندی کنگره: HD۵۸/۹
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب های مدیریت،
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز می باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

پلاک ۳۰۰ طبقه اول واحد ۴

تلفن ۱۵-۶۶۹۵۶۸۱۲

مقدمه مترجمان

کتاب حاضر بر اساس تجربه چندین ساله نویسندگان و بهره‌گیری از تحقیقات و پژوهش‌های انجام‌شده و تجربیات کسب‌شده در سازمان‌های مورد مطالعه که در شکل‌دهی و اجرای استراتژی کارکرده‌اند به رویکرد تکاملی، انقلابی و ژنتیک محور می‌پردازد. مشاهدات بی‌شمار ما از موفقیت‌ها، شکست‌ها و به‌خصوص باورهای غلط؛ درس‌های مشترکی را ارائه می‌کند که در سراسر این کتاب به اشتراک گذاشته خواهد شد. یکی از نقاط قوت این کتاب مثال‌های موردی متفاوت و قابل‌درکی است که بسیاری از باورها و کلیشه‌های نادرست را به چالش می‌کشد. در پایان هر فصل به‌طور خلاصه چک‌لیستی ارائه‌گردیده است تا بتوان کاربرد مفاهیم اصلی هر فصل را برای سنجش وضعیت سازمان شما را مورد سنجش و ارزیابی قرار داد.

در فصل اول با تأکید بر زندگی در عصر دیجیتال و اینکه ما در دنیایی پرتلاطم و غیرقابل‌پیش‌بینی زندگی می‌کنیم، توصیه به ساختار شکنی سنتی و تشکیک در باورهای غلط‌گردیده است. تعمیق این نگاه ما را به این درک خواهد رساند که با وجود درجه بالای پیچیدگی محیطی و تغییرات، یک راه‌حل کامل مدیریتی برای چالش‌ها و مسائل سازمانی وجود ندارد. در این فصل مدل اجرای استراتژی چابک، بررسی و نحوه فرمول‌بندی استراتژی‌ها در عصر دیجیتال مورد بحث و بررسی قرار گرفته و اهمیت چابکی، سازگاری با محیط و نوآوری استراتژیک همچون نوآوری مخرب بیان می‌شود. همچنین در این فصل مدلی برای نیروی کار مناسب با انقلاب چهارم صنعتی ارائه شده است.

در فصل دوم خطرات احتمالی چابکی مطرح می‌شود و با توجه به اهمیت توجه به مشتریان در بازارهای رقابتی و بررسی تحلیل نگرش مشتریان، نگاشت سفر مشتری مطرح شده است که موجب می‌شود اصطلاحاً با کشف مشتری گام برداریم و نقاط ارتباطی عاطفی مشتریان را بهتر بشناسیم.

در دو فصل بعدی چابکی در مراحل مختلف از جمله بیانیه چشم‌انداز با ذکر مثال‌های موردی در نظر گرفته می‌شود. برای درک بهتر محیط تحلیل PESTEL، چارچوب پنج نیروی پورتر و SWOT و تحلیل موقعیتی از دیدگاهی متفاوت بررسی می‌شود و سپس نقشه‌های استراتژی با توجه به مشتریان و اشتباهات رایج در این راستا، اهداف و شاخص‌های کلیدی عملکرد که از اهمیت به‌سزایی برخوردار هستند بررسی می‌شود. در ادامه به درک و اولویت‌بندی ابتکارات استراتژیک پرداخته می‌شود و همچنین خطرات استراتژیک بررسی و در این راستا روش بوتای در ریسک، که روشی مفید در ارزیابی ریسک است مطرح می‌شود.

در فصل پنجم به این موضوع پرداخته می‌شود که چگونه می‌توان کارت امتیازی متوازن چابک و سازگار ایجاد کرد. در ادامه کاربرد KPQ ها بیان می‌شود. و در همین راستا یکی دیگر از استدلال‌های چارچوب شکنی‌ها مبنی بر عدم تأکید زیاد بر KPI بیان می‌شود.

در سه فصل بعدی به معایب کارت‌های امتیازی متداول پرداخته می‌شود و داستان‌های شرکت‌های موفق و ناموفق در به‌کارگیری کارت‌های امتیازی متوازن بیان می‌شود. مبحث هماهنگی بودجه‌بندی با استراتژی، کاستی‌های روند بودجه‌بندی و نقش بودجه‌بندی و مفهوم چابکی در مدیریت مالی مطرح شده و سپس روش مدیریت پروژه چابک اسکرام بررسی می‌شود. مباحث تحول و انواع آن، دفتر تحول و ارتباط آن با استراتژی و همچنین نقش دفتر مدیریت استراتژی و بازاریابی استراتژیک از موضوعات مورد بحث است.

در فصول نهم و دهم به موضوع تجزیه و تحلیل داده‌ها و داده‌های بزرگ، انواع تجزیه و تحلیل اعم از توصیفی، تشخیصی، تجویزی و پیش‌بینی‌کننده پرداخته شده است. تدوین استراتژی، یادگیری استراتژیک و به‌روزرسانی استراتژی از مباحث مهم

و کاربردی مورد توجه است. در ادامه ویژگی‌های رهبری برای اجرای استراتژی، توانایی‌های لازم برای رهبری و در نهایت رهبری چابک در عصر دیجیتال مورد بررسی قرار گرفته است.

در فصول یازدهم و دوازدهم به ایجاد فرهنگ متناسب با استراتژی و تغییرات فرهنگ از طریق کارت امتیازی متوازن، مدیریت فرهنگ و ارزش‌های سازمان پرداخته شده و سپس به بررسی نسل Z و ویژگی‌های آن پرداخته شده و به جایگاه و اهمیت هوش عاطفی در عصر دیجیتال پرداخته شده است.

دو فصل انتهایی کتاب به مباحث ایجاد ارزش پایدار از طریق کارت‌های امتیازی متوازن و همچنین مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها که از موضوعات حائز اهمیت دنیای امروز است، پرداخته شده و مطالب مطرح شده در کل کتاب جمع بندی گردیده است. مطالعه کتاب حاضر که از زاویه متفاوت و متناسب با تحولات دیجیتال به استراتژی می‌نگرد، می‌تواند دیدگاهی متمایز و منحصر به فرد را در بین علاقه‌مندان به این حوزه ایجاد کند.

محمدعلی شاه‌حسینی

سحر ستوده

بهار ۱۴۰۱

فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۱۷.....	فصل اول: مدیریت استراتژی عصر دیجیتال: از برنامه‌ریزی تا تصمیم‌گیری پویا
۱۷.....	مقدمه
۱۸.....	عدم وجود یک راه‌حل «کامل» مدیریتی
۱۸.....	همه چیز در مورد تکامل است
۲۱.....	چالش‌های مشترک
۲۴.....	مصیبت‌های کار مبتنی بر سیلو
۲۸.....	عملکرد و فرآیند استراتژی
۳۰.....	فرضیاتی که باید در مرحله اجرا تأیید شوند
۳۱.....	مدیریت فرایند پیوسته
۳۲.....	نوآوری استراتژیک
۳۴.....	اهمیت چابکی
۳۵.....	یک مدل چابک و تطبیقی برای اجرای استراتژی در عصر دیجیتال
۴۱.....	سخن پایانی: تغییر الگوها
۴۴.....	چک‌لیست خود ارزیابی
۴۵.....	منابع
۴۷.....	فصل دوم: از استراتژی‌های عصر صنعتی تا عصر دیجیتال
۴۷.....	مقدمه
۵۰.....	به چالش کشیدن این مفهوم که «استراتژی مرده است»!
۵۱.....	تعریف استراتژی
۵۴.....	تعریف حس هدف

برنامه‌ریزی مبتنی بر امور مالی	۶۲
دریافت صدای مشتری	۶۵
سخن پایانی	۷۱
از چک‌لیست خودارزیابی مبتنی بر امور مالی تا برنامه‌ریزی مبتنی بر فناوری	۷۴
منابع	۷۶
فصل سوم: تنظیم استراتژی چابک	۷۷
مقدمه	۷۷
ارائه بیانیه چشم‌انداز	۷۷
شناسایی شکاف ارزش	۸۲
بررسی زیست‌محیطی	۸۳
تحلیل موقعیتی حوزه	۸۸
خطر بدون تغییر و تحول ماندن طی زمان	۸۹
مصاحبه‌های مدیریت ارشد	۹۰
استفاده از تسهیل‌کننده خارجی	۹۱
دستور کار تغییر استراتژیک	۹۵
سخن پایانی	۹۹
چک‌لیست خودارزیابی	۱۰۴
منابع	۱۰۶
فصل چهارم: نقشه استراتژیک در زمان‌های اختلال	۱۰۷
مقدمه	۱۰۷
شروع با نقشه استراتژی	۱۰۷
اهداف نگارش	۱۰۹
متمرکز نگه داشتن نقشه‌های استراتژی	۱۱۲

۱۱۳.....	بیانیه‌های هدف
۱۱۶.....	ارزش موضوعات استراتژیک
۱۲۰.....	قدرت علت و معلول
۱۲۷.....	سخن پایانی
۱۳۳.....	چک‌لیست خود ارزیابی
۱۳۴.....	منابع
فصل پنجم: چگونه می‌توان یک کارت امتیازی متوازن چابک و سازگار ایجاد کرد. ۱۳۵	
۱۳۵.....	مقدمه
۱۳۷.....	هدف KPI ها
۱۳۹.....	چهار مرحله از انتخاب KPI
۱۴۴.....	کارت امتیازی متوازن، یک سیستم اندازه‌گیری نیست
۱۴۷.....	علم اندازه‌گیری
۱۵۳.....	تعیین اهداف
۱۵۸.....	انتخاب ابتکارات استراتژیک
۱۶۲.....	سخن پایانی
۱۶۴.....	چک‌لیست خود ارزیابی
۱۶۶.....	منابع
فصل ششم: ایجاد هم‌ترازی سریع بنگاه تجاری. ۱۶۷	
۱۶۷.....	مقدمه
۱۶۷.....	رویکردهای سنتی
۱۷۲.....	رویکرد چابک
۱۷۷.....	بحث‌های تیمی
۱۸۰.....	همسویی و هم‌افزایی

۱۸۴.....	سخن پایانی
۱۸۶.....	چک لیست خود ارزیابی
۱۸۶.....	منابع
۱۸۷.....	فصل هفتم: همسویی محرک های مالی و عملیات موفقیت استراتژیک
۱۸۷.....	مقدمه
۱۸۷.....	هماهنگی بودجه بندی با استراتژی
۱۹۵.....	از بین بردن بودجه
۲۰۲.....	پیوند عملیات به استراتژی
۲۱۲.....	سخن پایانی
۲۱۴.....	چک لیست خود ارزیابی
۲۱۶.....	منابع
۲۱۷.....	فصل هشتم: توسعه قابلیت های مدیریت پروژه همسو با استراتژی
۲۱۷.....	مقدمه
۲۲۰.....	مدیریت پروژه چابک
۲۲۴.....	دفتر تحول
۲۲۸.....	اندازه گیری تأثیر
۲۳۰.....	رویکرد پورنفلیو
۲۳۱.....	سخن پایانی
۲۳۷.....	چک لیست خود ارزیابی
۲۳۸.....	منابع
۲۳۹.....	فصل نهم: آشکار کردن قدرت تجزیه و تحلیل برای یادگیری و سازگاری استراتژیک
۲۳۹.....	مقدمه

۲۴۱.....	همبستگی و علیت
۲۴۲.....	تجزیه و تحلیل و KPI ها
۲۴۳.....	تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری
۲۴۶.....	تجزیه و تحلیل پیشرفته و مدیریت استراتژی
۲۵۱.....	قابلیت های مورد نیاز
۲۵۲.....	تجزیه و تحلیل ساده
۲۵۶.....	مرور عملکرد
۲۵۹.....	گزارش های استراتژی
۲۵۹.....	کاهش اهمیت KPI ها
۲۶۱.....	تجدید استراتژی
۲۶۳.....	مفاهیم برای دفتر استراتژی: دیدگاه کارشناس
۲۶۴.....	سخن پایانی
۲۶۸.....	چک لیست خودارزیابی
۲۷۰.....	منابع
۲۷۱.....	فصل دهم: چگونگی کسب اطمینان از همسویی استراتژی رهبری
۲۷۱.....	مقدمه
۲۷۳.....	اهمیت زمینه
۲۷۵.....	رهبری برای اجرای استراتژی
۲۸۲.....	رهبری استراتژیک: شواهد تحقیق
۲۸۵.....	رهبری چابک در عصر دیجیتال
۲۸۸.....	ارزیابی مدل ها
۲۹۰.....	سخن پایانی
۲۹۱.....	چک لیست خودارزیابی

۲۹۲.....	منابع
۲۹۳.....	فصل یازدهم: نحوه تضمین فرهنگ هم‌راستا با استراتژی
۲۹۳.....	مقدمه
۲۹۵.....	تعریف فرهنگ
۲۹۸.....	ارزش‌های شرکت
۳۰۱.....	رهبری و فرهنگ
۳۰۲.....	ترویج تغییرات فرهنگ از طریق کارت امتیازی متوازن
۳۰۴.....	ارزیابی فرهنگی
۳۰۶.....	یکپارچه‌سازی داده‌ها
۳۰۸.....	سخن پایانی
۳۱۵.....	چک‌لیست خودارزیابی
۳۱۶.....	منابع
۳۱۷.....	فصل دوازدهم: اطمینان از هدف کارکنان در عصر دیجیتال
۳۱۷.....	مقدمه
۳۱۷.....	شواهد تحقیق گالوپ
۳۱۹.....	تغییر رابطه بین کارگر و کارفرما
۳۲۲.....	پایان ارزیابی‌ها
۳۲۴.....	خطرات واگذاری KPI به افراد
۳۲۴.....	تغییر مکالمه
۳۲۵.....	نظریه X و نظریه Y
۳۲۶.....	احساس هدف
۳۲۷.....	یافته‌های تحقیقاتی دلویته
۳۳۰.....	ارتباطات

۳۳۳.....	توسعه سرمایه انسانی برای اجرای استراتژی
۳۳۳.....	سخن پایانی
۳۳۸.....	چک لیست خودارزیابی
۳۴۰.....	منابع

فصل سیزدهم: توسعه گسترده‌تر: ایجاد ارزش پایدار از طریق نقشه‌ها و کارت‌های

۳۴۱.....	امتیازی استراتژی مشترک
۳۴۱.....	مقدمه
۳۴۲.....	مسئولیت اجتماعی شرکت
۳۴۲.....	خط‌مشی سه‌گانه
۳۴۳.....	مثال موردی شرکت نوو نوردیسک
۳۴۴.....	نقشه استراتژی پایداری
۳۴۶.....	ارزش مشترک
۳۴۷.....	ارزش مشترک توضیح داده شده
۳۴۹.....	تأثیر مثبت
۳۵۰.....	سازمان‌های شبکه‌ای
۳۵۱.....	مثال موردی: رونق شرکت ولد
۳۵۴.....	سیستم اندازه‌گیری مشترک قوی
۳۵۵.....	تعامل بهبودیافته و اقدامات جدید
۳۵۶.....	سخن پایانی
۳۵۹.....	چک لیست خودارزیابی
۳۶۰.....	منابع

فصل چهاردهم: نتیجه‌گیری و ۲۵ سؤال کلیدی استراتژیک

۳۶۱.....	مقدمه
----------	-------

۳۶۱.....	چابکی و سازگاری
۳۶۲.....	۲۵ سؤال کلیدی استراتژیک
۳۷۴.....	زیربنای مدل
۳۷۶.....	سخن پایانی
۳۷۷.....	منابع