

بناہم اپنی نام فریاد



انتشارات ادیبان روز

راهبردهای شناخت و هدایت
شکوفایی و افول کسب و کارها
نشانه‌های رشد، تنزل و سقوط
ویراست دوم

نویسنده:

دکتر محمدرضا حمیدی زاده
عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی

مشخصات کتاب

سرشناسه: محمدرضا حمیدی زاده
عنوان و نام پدیدآور: راهبردهای شناخت و هدایت شکوفایی و افول کسب و کارها: نشانه‌های رشد، تنزل و سقوط.

نویسنده: محمدرضا حمیدی زاده
مشخصات نشر: تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۲
مشخصات ظاهری: ۴۳۴ صفحه
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۸۱۹۰-۶۰-۸
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
موضوع: موفقیت در کسب و کار

موضوع: Success in business

رده بندی کنگره: HF۵۷۱۸/۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۵۳

شماره کتابشناسی ملی: ۴۶۶۹۹۶۳

دست اندرکاران

صفحه‌آرا: مریم اصغرزاده

طراح جلد: وحید پناهی شایق

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲

نوبت چاپ: دوم ویراست دوم

چاپ و صحافی: سرمدی

انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب‌های مدیریت،
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



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

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

پلاک ۳۰۰، طبقه اول، واحد ۴

تلفن ۶۶۹۵۶۸۱۲-۱۵

فهرست مندرجات

پیشگفتار ۹

فصل ۱: صفحه‌ای از واقعیت ۱۱-۲۷

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ امید یا هراس؛ بیانیه‌های نمایشی ماموریت؛ نگرش و رفتار؛ رژیم نوسانات عملکردی؛ علائم موفقیت، هشدار و ورشکستگی؛ آینده و احساس اطمینان؛ الگوهای چهارگانه سناریونویسی؛ نتیجه‌گیری

فصل ۲: آستانه افول ۲۹-۴۲

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ بقا و تعالی یا افول؛ تضعیف سیستم ایمنی؛ فرهنگ و راهبردهای حمایتی؛ علائم هشدار؛ تشخیص ورطه افول و راه‌های فرار؛ از دست رفتن تمرکز، آمارزدگی، تحت فشار قرار دادن تأمین‌کننده، کم‌بها دادن به کارکنان، آلودگی، ریخت‌وپاش و آسیب‌دیدگی، تجزیه عملیات؛ موانع شش‌گانه پیشرفت؛ نداشتن آگاهی و دانش کار، ترس، چالش با خود، بی‌توجهی به علم روان‌شناسی و جامعه‌شناسی کار، کم‌توجهی به علم فرایندها و سازوکارهای کارها، کم‌توجهی به پرورش دانش حرفه‌ای؛ نتیجه‌گیری

فصل ۳ ناتوانی و سردرگمی ۴۳-۶۲

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ هدف؛ ماهیت و ابعاد؛ سود و قیمت سهام؛ دیدگاه‌های سوداگرانه؛ فرایند سرمایه‌گذاری؛ انسجام سازمانی؛ اهداف و فرایندهای ارزنده؛ ثبات سازمانی؛ آرمان‌ها و اهداف؛ ادغام‌ها و تشدید پیچیدگی؛ تولیدات و اهداف؛ نیاز به تعصب و اشتیاق شدید؛ شناسایی اهداف فراموش شده؛ نتیجه‌گیری.

فصل ۴ نمایشی کار کردن و آمارزدگی ۶۳-۷۳

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ چالش فهمیدن؛ ماهیت و کارکرد آمار؛ مفهوم اعداد و ارقام، علت‌شناسی، استفاده نابه‌جا؛ کار نمایشی و استفاده جنون‌آمیز از آمار؛ کنترل آماری فرایندها؛ اهداف مالی؛ شناخت آمارزدگی؛ نتیجه‌گیری.

فصل ۵ اهرم‌های فشار ۷۵-۹۱

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ بررسی و تحلیل هزینه کل؛ تغییر تأمین‌کننده‌ها؛ تفکر سیستمی در فرآیند تأمین مواد اولیه؛ زیان سازمان به دنبال زیان تأمین‌کننده؛ رضایت مشتریان؛ فنآوری اطلاعات و ارتباطات؛ هدف و سیاست مدیریت خرید؛ کسب رضایت مشتریان خوب؛ آگاهی و اقدام؛ شناسایی اهرم‌های فشار؛ نتیجه‌گیری.

فصل ۶ بیماری انسانی کسب‌وکار ۹۳-۱۱۶

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ کارکنان خشنود و مفتخر؛ سرمایه‌های انسانی و سود؛ رنج و دردسر؛ حساس کردن سهام‌داران به حفظ دارایی کارکنان؛ ارزیابی عملکرد؛ تأثیرگذاری سیستم؛ بازخورد و بازنگری؛ کارسازنبودن تاکید بر عملکرد بالای متوسط؛ عزت کارکنان و ارتقای آن؛ نمره‌های عملکرد و موفقیت؛ چرخش شغلی؛ ملاک‌های جایگزین؛ کاهش مداوم ترس؛ خلاقیت و ابتکار؛ شناخت کارکنان لایق؛ برون‌سپاری؛ نتیجه‌گیری.

فصل ۷ بیماری فیزیکی کسب‌وکار ۱۱۷-۱۳۱

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ بیماری‌های دارایی‌های فیزیکی؛ برنامه‌های پیشگیرانه؛ آلودگی و بی‌نظمی؛ پیشران‌ها و بازدارنده‌های سلامتی؛ مزایای پاکیزه و بانظم بودن؛ پنج رکن نظافت و سازماندهی؛ فرآیند پنج رکن؛ نشانه‌های هشدار؛ نتیجه‌گیری.

فصل ۸ جزیره‌ای کار کردن ۱۳۳-۱۵۲

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ اهداف بخشی؛ اهداف بخشی و آسیب‌ها؛ حلقه‌های بازخوردی سیستم؛ موانع کار تیمی؛ هماهنگی و توازن سیستمی بخش‌ها؛ مطالعه موردی؛ موانع عملکردی؛ تفکر سیستمی یا نگاه بخشی؛ شناسایی اجزای تکه‌تکه شده عملیات؛ نتیجه‌گیری.

فصل ۹ بهبود سلامت کسب‌وکار ۱۵۳-۱۹۱

چشم‌انداز فصل؛ مقدمه؛ شناخت شرایط نیاز به تحول؛ طبقه‌بندی تحول؛ عوامل تحول‌ساز؛ برنامه‌ریزی تحول؛ چرخه‌های تحول؛ راهبردهای ایجاد تحول؛ فرآیند اجرایی تحول؛ راه‌های ایجاد تحول و چگونگی غلبه بر عوامل مقاومت؛ الزامات موفقیت؛ توانایی تفکر؛ انواع تفکر؛ سطوح تفکر؛ تفکر و چرخه چهار محوری؛ تسلسل چراها؛ برنامه اجرایی؛ پرهیز از انجام کارهای حاشیه‌ای؛ نمودار وابستگی؛ محیط فرحبخش؛ نتیجه‌گیری.

فصل ۱۰ دوره عمر سازمان ها ۲۱۷-۱۹۳

چشم انداز فصل؛ مقدمه؛ نظریه کردار؛ مدل های رشد سازمانی؛ مدل گرینر، مدل آدیزس؛ چاره اندیشی؛ عارضه یابی راداری سازمانی؛ رفتارهای طبیعی و رفتارهای عارضه ساز؛ نتیجه گیری.

فصل ۱۱ راهبرد شناخت عوامل موفقیت ۲۳۸-۲۱۹

چشم انداز فصل؛ مقدمه؛ شرکت های موفق؛ راهبرد نیل به عملکرد موفق؛ عوامل بازدارنده و عوامل موفقیت؛ تکیه گاه شرکت ها؛ مقایسه عوامل پیشران و بازدارنده ی موفقیت؛ مدل دستیابی به موفقیت؛ راهبردهای شرکت های موفق؛ نتیجه گیری.

فصل ۱۲ هدف گذاری و معیارهای رشد ۲۶۱-۲۳۹

چشم انداز فصل؛ مقدمه؛ هدف گذاری؛ اهداف بنگاه های کسب و کار؛ اهداف دستوری بنگاه های بخش خصوصی و انتفاعی؛ سودآوری، نظریه های سودآوری، قوانین تصمیمات نهایی، شاخص های ارزیابی؛ اهداف توصیفی بخش خصوصی و انتفاعی؛ مطلوبیت مدیریت، معیارهای رشد، فعالیت های درازمدت، رضامندی و استانداردهای بازدهی؛ اهداف دستوری بنگاه های بخش عمومی و غیرانتفاعی؛ تحلیل منفعت- هزینه، قوانین تصمیمات نهایی؛ اهداف مؤسسات غیرانتفاعی؛ اهداف دستوری، اهداف توصیفی؛ نتیجه گیری.

فصل ۱۳ معیارهای اندازه گیری موفقیت و هدف ها ۲۷۹-۲۶۳

چشم انداز فصل؛ مقدمه؛ معیارهای کلیدی و هدف های میانی؛ اندازه گیری عوامل کلیدی؛ اعتبار و موفقیت؛ معیارهای کلیدی؛ غفلت ها؛ مصادیق؛ تعیین هدف ها و معیارها؛ ماتریس هدف، الویت بندی معیارهای کلیدی؛ نتیجه گیری.

فصل ۱۴ خطا شناختی برنامه های راهبردی ۳۰۵-۲۸۱

چشم انداز فصل؛ مقدمه؛ پایه سطوح سیستمی برنامه ریزی؛ اشتباه های رایج برنامه ریزی؛ منافع شناسی سیستم مدیریت راهبردی؛ رهیافت های برنامه ای؛ زوایای فکری؛ اشتباه های رایج در تدوین بیانیه مأموریت؛ اشتباه و سردرگمی در موقعیت یابی؛ تاب آوری و آسیب شناسی؛ رهیافت خطا شناسی؛ نتیجه گیری.

فصل ۱۵ دانش بنیان شدن کسب و کارها ۳۰۷-۳۲۸
چشم انداز فصل؛ مقدمه؛ دانش و تمایزات خاص؛ مبانی الگوسازی؛ خبرگی و حل مسئله؛ نقشه دانش؛ کاربرد نقشه های دانش در کسب و کارها؛ شهان دانش؛ چالش طراحی و مهندسی دانش؛ الزام توانمندسازی؛ تهدیدهای دانش بنیان شدن؛ فناوری؛ چالش نیروها؛ چالش های دانش آفرینی؛ برنامه های راهبردی؛ نقشه راهبردی موفقیت؛ نتیجه گیری.

فصل ۱۶ توانمندی تفکر و مدیریت کارآمد ۳۲۹-۳۴۹
چشم انداز فصل؛ مقدمه؛ ضرورت ها و چالش ها؛ آگاهی و چالش ها؛ زمان شناختی و آگاهی؛ نظریه و تعالی هوش؛ یادگیری سلسله مراتبی؛ اندیشه گرایی دانشی؛ هویت های دانشی؛ نتیجه گیری.

فصل ۱۷ یادگیری و بهبود مهارت ها ۳۵۱-۳۷۳
چشم انداز فصل؛ مقدمه؛ یادگیری کسب و کارها؛ سطوح، مهارت ها، انواع، ابعاد و مراحل یادگیری؛ توسعه مهارت های یادگیری؛ سبک های یادگیری، سازوکارهای یادگیری؛ ظرفیت و سرمایه اجتماعی؛ منابع، ابعاد و سطوح ظرفیت اجتماعی؛ ویژگی راهبران مولد و اشکال ظرفیت اجتماعی؛ توانمندی و قدرت پاسخ گو بودن؛ نتیجه گیری.

فصل ۱۸ بین المللی شدن کسب و کارها ۳۷۵-۴۰۵
چشم انداز فصل؛ مقدمه؛ ضرورت ها؛ دیدگاه ها و مدل ها؛ پیشران ها؛ روش ها و چگونگی ورود؛ جذابیت و موانع کشورها؛ آمادگی بین المللی شدن؛ مسیرها و مراحل؛ فرایندها و چگونگی؛ عوامل خرد و کلان محیطی؛ نتیجه گیری.

پیوست ها ۴۰۷

منابع ۴۱۸

پیشگفتار

هدف این کتاب، تبیین دانش "راهبردهای شناخت و هدایت شکوفایی و افول کسب و کارها: نشانه‌های رشد، تنزل و سقوط" است، تا با ارتقای سطح شناخت به یافتن راه هدایت معیارهای نیل به شکوفایی، رشد و تعالی برای اداره‌ی طول عمر سازمان‌ها پرداخت. هدف بعدی کتاب، تشریح نحوه‌ی افتادن به دام سوء مدیریت و درآستانه رکود و ورشکستگی اقتصادی قرار گرفتن کسب و کارها است. از آنجا که موقعیت‌یابی راهبردی کسب و کارها، سازوکارهایی از علم اقتصاد، مدیریت و بازاریابی را برای درک و پرورش توانایی و مهارت مدیران و سازمان‌ها جهت ایجاد مزیت رقابتی فراهم می‌سازد باید بتوان به چگونگی دست‌یافتن به سرآمدی پایدار دست یافت. از این رو، هدف سوم کتاب، توسعه توان تاب‌آوری، شناخت آسیب‌پذیری و هوشمندکردن آستانه تامل‌گرایی مدیران مطابق ساختارها، فرایندها، سازوکارها، رفتارها و عملکردها خواهد بود. بر این اساس می‌توان به ارائه راهکارهای تقویت و ارتقای سطح تعالی‌گرایی، خطاشناسی و آسیب‌یابی مدیران و کارشناسان پرداخت؛ بدین منظور لازم است اهداف و مسیرهایی را رصد و ردگیری کرد که تا قبل از ورود سازمان‌ها به دره‌ی افول، بیماری‌های مرتبط را مطابق علائم، نشانه‌ها و مولفه‌ها آن، شناخت، درمان و برطرف کرد. کتاب توضیحات تحلیلی در مورد هر یک از علائم موفقیت، رشد، شکوفایی و هشدار در چارچوب دروازه‌های ورود و هم‌رنگ شدن با آن نشانه‌ها ارائه می‌دهد. هدف دیگر کتاب، تقویت درک چگونگی شکل‌دادن شکوفایی، نیل به رکود و ارزیابی عملکرد کسب و کارها است. در این کتاب ابزارهایی مفهومی و نرم برای استفاده و تحلیل صحیح از آن عوامل و بازگشت به مسیر تعالی و بهره‌وری ارائه می‌شود. علائم هشدار، دلایل انحطاط کسب و کارها را روشن می‌کنند. مدیران و کارشناسان باید با شناخت علائم هشدار از آن‌ها برای تعیین سلامت کسب و کار خود استفاده کنند. آن‌ها از اطلاعات، دانش و تدبیر باید برای درمان دردها و حل مشکلاتی استفاده کنند که در صورت وجودشان، سد راه موفقیت‌های راهبردی و درازمدت کسب و کارها خواهد بود. پیشرفت، نشانه‌ی پشتکار در مسیر موفقیت و حل روند مشکلات است.

به هر حال، بهتر است توجه داشت که کسب و کارها، طول عمری مانند انسان‌ها دارند. آن‌ها در این طول عمر، کیفیت و مراتب زندگانی مانند انسان‌ها دارند. شناخت مراحل تولد، رشد و توسعه، موفقیت، بیماری، رقابت و تلاش آن‌ها، نیاز به دانش دارد. اما برای سلامتی آن باید مراقبت‌های ویژه‌ای مبذول داشت زیرا سازمان‌ها با بکارگیری منابع، ظرفیتی به مراتب بالاتر از انسان‌ها، با ارزش افزوده‌ای بیشتر و کارکردی بالاتر خواهند داشت. البته ارزش انسان به مراتب بالاتر از سازمان‌ها است زیرا موجودی زنده و دارای روح و عزت الهی است که همواره در جستجوی کسب تعالی می‌باشد و او این کسب و کار را بوجود آورده و هدایت می‌کند.

هرچند نخستین نوشته‌های فصول این کتاب را از سال ۱۳۷۹، آغاز کردم اما کامل شدن این نوشته‌ها، تا به زمان حاضر که ویراست دوم آن پس از چاپ اول در ۱۳۹۶ عرضه می‌شود طول کشیده است. این کتاب جلد دوم کتاب «طرح‌ریزی و ایجاد کسب و کارها» است که ویراست سوم آن در سال ۱۴۰۱ نشر یافت.

محمدرضا حمیدی‌زاده

استاد دانشگاه شهید بهشتی

فصل اول:

صفحه‌ای از واقعیت

چشم‌انداز فصل

۱. الگوی شناختی نگرش و رفتار بنگاه‌های کسب‌وکار در چارچوب امید و هراس، چگونه است؟
۲. چه نقش و کارکردی بیانیه‌های ماموریت دارند؟
۳. شناخت وضعیت و مسیر موفقیت و ورشکستگی بنگاه‌ها بر پایه چه علائمی حاصل می‌شوند؟
۴. چگونه می‌توان به آینده با امید و اطمینان فعالیت کرد و از هراس و نااطمینانی دور شد؟
۵. در برنامه‌ریزی برای آینده از چه راهبردهای سناریونویسی می‌توان استفاده کرد؟

فصل دوم:

آستانه افول

چشم انداز فصل

۱. در چه شرایطی، بنگاه‌های کسب و کار به آستانه‌ی افول نزدیک می‌شوند؟
۲. چگونه می‌توان بقای بنگاه اقتصادی را پایدار نمود و از افول آن دور شد؟
۳. چه ارتباطی بین سیستم ایمنی و مدیریت بحران سازمانی وجود دارد؟
۴. چگونه می‌توان به شناخت علائم هشدار به‌سوی ورطه افول رسید و از آن پرهیز کرد؟
۵. پیشران‌های پیشرفت و بازدارنده‌های آن چیست؟

فصل سوم: ناتوانی و سردرگمی

چشم انداز فصل

۱. اهداف بنگاه‌ها چه نقش و کارکردی در نیل به سلامت و تعالی سازمانی دارند؟
۲. ثبات سازمانی چه ارتباطی با آرمان‌ها و اهداف سازمان در خروج از بن‌بست کسب‌وکارها دارد؟
۳. چه ارتباطی راه تعالی کسب‌وکارها با بیماری‌های ناتوانی و سردرگمی آن‌ها دارد؟
۴. چه ارتباطی چالش‌های زنده نگهداشتن کسب‌وکارها با ادغام و استقلال آن‌ها دارند؟
۵. چه نقشی تعصب داشتن و اشتیاق شدید به کار کیفی در بهبود سلامت سازمانی دارند؟

فصل چهارم: نمایشی کارکردن و آمار زندگی

چشم انداز فصل

۱. چرا مدیران بنگاه‌ها با دلسوزی و اشتیاق، کار نمی‌کنند و بیشتر تمایل به کارکردهای نمایشی دارند؟
۲. آیا الگوهای تصمیم‌گیری بنگاه‌ها، جنبه‌ی تخصصی و سرنوشت ساز دارند؟
۳. چه ارتباطی بین شناخت و فهم شرایط، مسئله و تصمیم‌گیری در نیل به موفقیت وجود دارد؟
۴. چه نقشی کنترل فرایندهای کسب‌وکارها در سلامتی سازمان دارند؟
۵. منظور از آمار زندگی سازمان چیست؟

فصل پنجم: اهرم‌های فشار

چشم‌انداز فصل

۱. اهرم‌های فشار چیستند؟ و چگونه می‌توان آن‌ها را شناخت؟
۲. چگونه با تحلیل هزینه‌ها می‌توان از فشار بازدارنده‌ها کاست؟
۳. زنجیره تأمین چیست؟ و چه کارکردی تأمین‌کننده‌ها در ارتقای سطح کیفیت فرآورده‌های کسب‌وکارها دارند؟
۴. چگونه با بهره‌گیری از تفکر سیستمی می‌توان بر زنجیره تأمین، مدیریت کارآمد داشت؟
۵. از چه راهکارهای معین، سطح رضایت مشتریان بهبود می‌یابد؟

فصل ششم: بیماری انسانی کسب و کار

چشم انداز فصل

۱. منظور از بیماری انسانی کسب و کارها چیست؟ و با چه الگویی می توان آن را شناخت؟
۲. چه کارکردی سرمایه انسانی در سودآوری بنگاه های کسب و کارها بر عهده دارند؟
۳. منظور از دارایی کارکنان چیست؟ و چه کارکردی دارند؟
۴. چه نقشی ارزیابی عملکرد در بهبود تندرستی کارکنان و موفقیت سازمان ها، خواهد داشت؟
۵. چگونه کارکنان لایق و باکیفیت می توانند تضمین کننده سلامت سازمانی باشند؟

فصل هفتم: بیماری فیزیکی کسب و کار

چشم انداز فصل

۱. منظور از بیماری دارایی های فیزیکی کسب و کارها چیست؟
۲. چه سازوکارهایی، پیشران ها و بازدارنده های سلامت کسب و کارها دارند؟
۳. با چه نشانه های هشدار، بیماری دارایی های فیزیکی، تشخیص داده می شوند؟
۴. با چه سازوکارهای پاکیزه و با نظم بودن، سازمان را از بیماری دور می سازد؟
۵. برنامه های پیشگیرانه برای رهایی از بیماری دارایی های فیزیکی کسب و کارها، چیست؟

فصل هشتم: جزیره‌ای کار کردن

چشم‌انداز فصل

۱. با چه سازوکارهایی، کسب‌وکارها وارد ورطه‌ی عملکرد جزیره‌ای می‌شوند؟
۲. چگونه با بخشی‌نگری، آسیب‌های محیط کار بالا می‌رود؟
۳. چگونه با حلقه‌های بازخوردی سیستم می‌توان به بهبود، ارتقای توانمندی و سلامت سازمانی دست یافت؟
۴. با چه نشانه‌هایی، کارکردهای جزیره‌ای شناخته می‌شوند؟
۵. چگونه می‌توان از کارکردهای جزیره‌ای در کسب‌وکارها، پرهیز کرد؟

فصل نهم: بهبود سلامت کسب و کار

چشم انداز فصل

۱. با چه الگویی می توان به بهبود در سلامت کسب و کار سازمانی دست یافت؟
۲. شرایط، نشانه های نیاز به تغییر و راه های شناخت آن چیست؟
۳. تحولات سازمانی کسب و کارها را با چه طبقه بندی ها و عوامل تحول ساز، می توان ساخت؟
۴. چگونه می توان به برنامه ریزی برای تحول مبادرت ورزید و از چه نوع چرخه های تحول و تفکری استفاده به عمل آورد؟
۵. با چه الزاماتی می توان در تحولات کسب و کارها به موفقیت رسید؟

فصل دهم: دوره‌ی عمر سازمان‌ها

چشم‌انداز فصل

۱. نظریه کردار چیست؟ و چه ارتباطی با دوره عمر و زندگی سازمانی دارد؟
۲. چه کارکردی مدل‌های دوره عمر سازمانی دارند؟
۳. مدل دوره عمر سازمانی گرینر، چه مراحل و ویژگی‌هایی را تشریح می‌کند؟
۴. مدل دوره عمر سازمانی آدیزس، چه مراحل و ویژگی‌هایی را تشریح می‌کند؟
۵. چگونه می‌توان به چاره‌اندیشی برای جلوگیری از افول سازمان پرداخت؟
۶. در دوره عمر سازمانی، چه رفتارهایی عادی هستند و چه رفتارهایی عارضه‌ساز؟

فصل یازدهم: راهبرد شناخت عوامل موفقیت

چشم انداز فصل

۱. چگونه می‌توان عوامل موفقیت در کسب و کارها را شناسایی و با چه راهبردهایی آن‌ها را بکار گرفت؟
۲. عوامل موفقیت و بازدارنده‌های آن در شرکت‌های ژاپنی و غربی کدامند؟
۳. منظور از الگوی اتم شاد در شرکت‌های خلاق و نوآور چیست؟
۴. شرکت‌های موفق از چه راهبردهایی استفاده می‌کنند؟
۵. از چه رهیافت‌هایی می‌توان برای موفقیت شرکت‌های ایرانی استفاده به عمل آورد؟

فصل دوازدهم: هدف‌گذاری و معیارهای رشد

چشم‌انداز فصل

۱. چگونه می‌توان در کسب‌وکار بنگاه‌ها، هدف‌گذاری کرد؟
۲. بنگاه‌ها از چه اهدافی در عرصه‌های محیطی و سازمانی استفاده می‌کنند؟
۳. اهداف دستوری با اهداف توصیفی چه تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند؟
۴. اهداف سازمانی کسب‌وکارها با کارایی، چه تعاملی دارند؟
۵. چگونه می‌توان با هدف‌گذاری به ارتقای سطح کارکردهای بنگاه‌های کسب‌وکار پرداخت؟

فصل سیزدهم:

معیارهای اندازه‌گیری موفقیت و هدف‌ها

چشم‌انداز فصل

۱. معیارهای کلیدی سنجش موفقیت کدامند؟
۲. چگونه می‌توان معیارهای سنجش موفقیت بنگاه‌ها را تعیین کرد؟
۳. چگونه می‌توان معیارهای کلیدی سنجش موفقیت را برای بنگاه‌های کسب‌وکار اندازه‌گیری کرد؟
۴. منظور از ماتریس هدف کسب‌وکارها چیست؟
۵. چه اولویاتی می‌توان میان معیارهای سنجش موفقیت بنگاه‌ها برقرار کرد؟

فصل چهاردهم: خطاشناختی برنامه‌های راهبردی

چشم‌انداز فصل

۱. سطوح برنامه‌ریزی راهبردی بنگاه‌های کسب‌وکار کدامند؟
۲. هنگام برنامه‌ریزی، با چه اشتباهاتی ممکن است مواجه شد؟
۳. با برقراری و استفاده از سیستم مدیریت راهبردی، به چه منفعی می‌توان دست یافت؟
۴. منظور از رهیافت‌های برنامه‌ای در توسعه و موفقیت کسب‌وکارها چیست؟
۵. با چه رهیافت‌هایی می‌توان از ورود به آستانه‌ی بُروز اشتباهات در تدوین بیانیه‌ی مأموریت و موقعیت‌یابی، پرهیز کرد؟

فصل پانزدهم:

دانش بنیان شدن کسب و کارها

چشم انداز فصل

۱. منظور از دانش و تمایزات خاص دانشی چیست؟
۲. خبرگی در کسب و کارها با حل مسائل بنگاه‌ها، چه ارتباطی دارد؟
۳. چگونه می‌توان نقشه‌های دانش کسب و کارها را تهیه کرد؟
۴. برای دانش بنیان شدن کسب و کارها چه تهدیدهایی پیش رو قرار می‌گیرند؟
۵. چه چالش‌هایی برای دانش آفرینی کسب و کارها، مطرح می‌شوند؟

فصل شانزدهم: توانمندی تفکر و مدیریت کارآمد

چشم‌انداز فصل

۱. چه کارکردی، آگاهی و چالش‌های آن در بهبود کیفیت و توسعه‌ی کسب‌وکارها دارند؟
۲. چه بهره‌گیری‌هایی می‌توان از زمان و آگاهی در شناخت مسائل بازدارنده موفقیت کسب‌وکارها کرد؟
۳. هوش و تعالی آن در کسب‌وکارها، چه کارکردهایی دارند؟
۴. تجربه چیست و با چه سطوحی می‌تواند راهنمای موفقیت کسب‌وکارها شود؟
۵. سازوکارهای تجربه چه کمکی به توسعه کسب‌وکارها می‌کنند؟

فصل هفدهم: یادگیری و بهبود مهارت‌ها

چشم‌انداز فصل

۱. منظور از یادگیری در کسب‌وکارها چیست؟
۲. از چه الگوهایی می‌توان برای توسعه‌ی مهارت‌های یادگیری و انواع آن استفاده کرد؟
۳. ظرفیت اجتماعی چگونه با یادگیری شکل گرفته و توسعه می‌یابد؟
۴. راهبران مولد ظرفیت اجتماعی چه خصیصه‌هایی باید داشته باشند؟
۵. چگونه می‌توان توانمندی و قدرت پاسخ‌گویی کسب‌وکارها را ارتقاء بخشید؟

فصل هجدهم: بین‌المللی شدن کسب‌وکارها

چشم‌انداز فصل

۱. از چه دیدگاه‌ها و آمادگی‌هایی برای بین‌الملل کردن کسب‌وکارها، می‌توان استفاده کرد؟
۲. بین‌المللی کردن بنگاه‌های کسب‌وکار، نیاز به چه مدل‌هایی دارند؟
۳. پیشران‌های بین‌المللی شدن بنگاه‌ها، کدامند؟
۴. از چه روش‌ها و عوامل مؤثری می‌توان برای ورود به بازارهای بین‌المللی استفاده کرد؟
۵. چگونه می‌توان جذابیت و موانع کشورها را برای صادرات، شناخت و ارزیابی کرد؟