

نویسندگان: دیوید ویراثوس | جمز کريلمن

رویکردی چابک به مدیریت استراتژیک در عصر دیجیتال

چگونه کارتهای امتیازی متوازن پویا تصمیم گیری،
سرعت و اثربخشی را تغییر می دهند

مترجمان:

دکتر رامین مولاناپور

هانیه مهدی پور

ریحانه حاجی شیرزی

رویکردی چابک به مدیریت استراتژیک در عصر دیجیتال

مترجمان: دکتر رامین مولاناپور، هانیه مهدی‌پور، ریحانه حاجی شیرزی

ویراستار: حمیدرضا فلاح کتک لاهیجانی

صفحه‌آرایی و طراحی جلد: همتا بیداریان

ناشر: انتشارات آتی‌نگر

ناشر همکار: انتشارات وینا

تیراژ: ۱۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۴۰۱

قیمت: ۹۹۵,۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۷۱-۳۸-۷

ISBN: 978-622-7571-38-7

حق چاپ برای انتشارات آتی‌نگر محفوظ است.

نشانی دفتر فروش: خیابان جمالزاده جنوبی، روبه‌روی کوچه رشتچی، پلاک ۱۴۴، واحد ۱

نمابر: ۶۶۵۶۵۳۳۷

تلفن: ۸-۶۶۵۶۵۳۳۶



www.ati-negar.com * info@ati-negar.com

سرشناسه: ویرائوس، دیوید

رویکردی چابک به مدیریت استراتژیک در عصر دیجیتال: چگونه کارت‌های امتیازی متوازن پویا تصمیم‌گیری، سرعت و اثربخشی را تغییر می‌دهند / نویسندگان دیوید ویرائوس، جمز کرلمن؛ مترجمان رامین مولاناپور، هانیه مهدی‌پور، ریحانه حاجی شیرزی.

تهران: آتی‌نگر، وینا ۱۴۰۱

۳۱۶ ص: مصور، جدول، نمودار.

ISBN: 978-622-7571-38-7

فیبیا.

یادداشت: عنوان اصلی: Agile Strategy Management in the Digital Age: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision

Making, Speed and Effectiveness, 2019

موضوع: کارآمدی سازمانی - Organizational effectiveness - کارت امتیازی متوازن (مدیریت) - Balanced scorecard (Management)

موضوع: کارآمدی سازمانی - اندازه‌گیری - Organizational effectiveness- Measurement

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی - مدیریت - Strategic planning- Management - عملکرد - ارزیابی - Performance -- Evaluation

شناسه افزوده: کرلمن، جمز، Creelman, James

شناسه‌افزوده: مولاناپور، رامین، ۱۳۵۲، - مترجم

شناسه‌افزوده: مهدی‌پور، هانیه، ۱۳۶۲، - مترجم

شناسه‌افزوده: حاجی شیرزی، ریحانه، ۱۳۶۴، - مترجم

رده‌بندی کنگره

رده‌بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی

HD۵۸/۹

۶۵۸/۴۰۱۲

۸۸۲۳۳۴۷

فهرست مطالب

پیشگفتار دیوید نورتن.....	۱۱
فصل ۱: مدیریت استراتژی در عصر دیجیتال:.....	۱۵
از برنامه‌ریزی تا تصمیم‌گیری پویا.....	۱۵
مقدمه.....	۱۵
هیچ راه‌حل مدیریتی «عالی» وجود ندارد.....	۱۶
همه چیز درباره‌ی تکامل تدریجی است.....	۱۶
از ژنتیک یاد بگیریم.....	۱۹
چالش‌های رایج.....	۱۹
آفت شیوه‌ی کار جزیره‌ای.....	۲۰
فرایند و کارکرد استراتژی.....	۲۴
فرضیاتی که باید در طی اجرا تأیید شوند.....	۲۵
مدیریت فرایند پیوسته.....	۲۶
نوآوری استراتژیک.....	۲۷
اهمیت چابکی.....	۲۹
مدل چابک و تطبیقی برای اجرای استراتژی در عصر دیجیتال.....	۳۰
کلام پایانی: سنت شکنی.....	۳۵
چک‌لیست خودارزیابی.....	۳۷
منابع.....	۳۸
فصل ۲: از استراتژی‌های مبتنی بر عصر صنعتی به استراتژی‌های مبتنی بر عصر دیجیتال.....	۳۹
مقدمه.....	۳۹
خطرات بالقوه چابکی.....	۳۹

۴۱	مراقب «دوره زمانی تکرارشونده یا اسپرینت» باشید.....
۴۲	به چالش کشیدن این عقیده که «استراتژی مرده است!».....
۴۲	تعریف استراتژی.....
۴۵	تعریف حس هدفمندی.....
۵۱	برنامه‌ریزی مالی محور.....
۵۴	ثبت نظرات مشتری.....
۵۸	کلام پایانی.....
۶۱	چک‌لیست خودارزیابی از برنامه‌ریزی مالی محور به برنامه‌ریزی فناوری محور.....
۶۲	منابع.....

فصل ۳: ایجاد استراتژی چابک..... ۶۳

۶۳	مقدمه.....
۶۳	درست کردن سند چشم‌انداز.....
۶۷	شناسایی شکاف ارزش.....
۶۸	پویش محیطی.....
۷۳	تحلیل وضعیت SCOPE.....
۷۳	خطر یخ بستن در زمان.....
۷۴	مصاحبه‌های مدیریت ارشد.....
۷۵	استفاده از هماهنگ‌کننده بیرونی.....
۷۹	برنامه تغییر استراتژیک.....
۸۳	کلام پایانی.....
۸۶	چک‌لیست خودارزیابی.....
۸۷	منابع.....

فصل ۴: نقشه‌نگاری استراتژی در دوران تحول‌آفرین..... ۸۹

۸۹	مقدمه.....
۸۹	شروع با نقشه استراتژی.....
۹۱	نوشتن اهداف.....
۹۳	متمرکز نگه داشتن نقشه‌های استراتژی.....
۹۴	اسناد عینی.....

۹۶	ارزش موضوعات استراتژیک
۹۸	مثال موردی: AW Rostamani
۱۰۰	قدرت علت و معلول
۱۰۵	کلام پایانی
۱۱۰	چک‌لیست خودارزیابی
۱۱۱	منابع

فصل ۵: نحوه ایجاد کارت امتیازی متوازن چابک و تطبیقی

۱۱۳	مقدمه
۱۱۵	هدف شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱۱۶	چهار مرحله انتخاب KPI
۱۲۱	کارت امتیازی متوازن یک سیستم اندازه‌گیری نیست
۱۲۳	علم اندازه‌گیری
۱۲۸	تعیین اهداف کمی
۱۳۲	انتخاب طرح‌های ابتکاری استراتژیک
۱۳۵	کلام پایانی
۱۳۷	چک‌لیست خودارزیابی
۱۳۸	منابع

فصل ۶: پیشبرد سریع هم‌راستایی سازمان

۱۳۹	مقدمه
۱۳۹	رویکردهای سنتی
۱۴۳	رویکرد چابک
۱۴۷	بحث‌های تیمی
۱۴۹	هم‌راستایی و هم‌افزایی
۱۵۳	کلام پایانی
۱۵۴	چک‌لیست خودارزیابی
۱۵۵	منابع

فصل ۷: هم‌راستایی پیش‌ران‌های مالی و عملیاتی موفقیت استراتژیک ۱۵۷

مقدمه.....	۱۵۷
هم‌راستایی بودجه با استراتژی.....	۱۵۷
از بین بردن بودجه.....	۱۶۳
پیوند عملیات با استراتژی.....	۱۶۹
کلام پایانی.....	۱۷۶
چک‌لیست خودارزیابی.....	۱۷۸
منابع.....	۱۷۹

فصل ۸: توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه هم‌راستا با استراتژی..... ۱۸۱

مقدمه.....	۱۸۱
چارچوب اجرایی نیست.....	۱۸۲
مدیریت پروژه چابک.....	۱۸۲
اداره تحوّل.....	۱۸۷
اندازه‌گیری تأثیرات.....	۱۸۹
رویکرد پورتفولیو.....	۱۹۱
زیرمجموعه‌های پورتفولیو.....	۱۹۲
کلام پایانی.....	۱۹۳
فهرست خودارزیابی.....	۱۹۷
منابع.....	۱۹۸

فصل ۹: رهاسازی قدرت تحلیل‌شناسی برای تطبیق و یادگیری استراتژیک ۱۹۹

مقدمه.....	۱۹۹
همبستگی و علیت.....	۲۰۰
تحلیل‌شناسی و شاخص‌های کلیدی عملکرد.....	۲۰۱
تحلیل‌شناسی و تصمیم‌گیری.....	۲۰۲
تحلیل‌شناسی پیشرفته و مدیریت استراتژیک.....	۲۰۵
قابلیت‌های موردنیاز.....	۲۰۹
تحلیل‌شناسی ساده.....	۲۱۰
مرور عملکرد.....	۲۱۳

گزارش‌های استراتژی.....	۲۱۶
کاهش اهمیت شاخص‌های کلیدی عملکرد.....	۲۱۶
تازه‌کردن استراتژی.....	۲۱۷
پیامدهای مربوط به دفتر استراتژی: دیدگاه کارشناس.....	۲۱۹
کلام پایانی.....	۲۲۰
چک‌لیست خودارزیابی.....	۲۲۳
منابع.....	۲۲۴

فصل ۱۰: چگونه می‌توان از رهبری هماهنگ یا استراتژی اطمینان حاصل کرد؟..... ۲۲۵

مقدمه.....	۲۲۵
اهمیت متن.....	۲۲۶
رهبری برای اجرای استراتژی.....	۲۲۷
رهبری استراتژیک: شواهد تحقیقاتی.....	۲۳۳
رهبری چابک در عصر تحوّل آفرینی دیجیتال.....	۲۳۶
ارزیابی مدل‌ها.....	۲۳۸
کلام پایانی.....	۲۳۹
چک‌لیست خودارزیابی.....	۲۴۰
منابع.....	۲۴۱

فصل ۱۱: چگونگی تضمین فرهنگ هم‌راستا با استراتژی..... ۲۴۳

مقدمه.....	۲۴۳
فیل در اتاق.....	۲۴۴
تعریف فرهنگ.....	۲۴۵
ارزش‌های سازمانی.....	۲۴۷
رهبری و فرهنگ.....	۲۵۰
پیشبرد تغییرات فرهنگی از طریق کارت امتیازی متوازن.....	۲۵۱
ارزیابی فرهنگی.....	۲۵۲
یکپارچه‌سازی داده‌ها.....	۲۵۴
کلام پایانی.....	۲۵۵
چک‌لیست خودارزیابی.....	۲۶۱

منابع..... ۲۶۲

فصل ۱۲: تضمین حس هدف‌مندی کارمندان در عصر دیجیتال..... ۲۶۳

مقدمه..... ۲۶۳

شواهد تحقیقاتی Gallup..... ۲۶۳

تغییر رابطه کارمند-کارفرما..... ۲۶۵

توسعه سرمایه انسانی برای اجرای استراتژی..... ۲۷۷

کلام پایانی..... ۲۷۸

چک‌لیست خودارزیابی..... ۲۸۱

منابع..... ۲۸۲

فصل ۱۳: توسعه‌های بیشتر: ایجاد ارزش پایدار از طریق کارتهای امتیازی و نقشه‌های استراتژی

مشارکتی..... ۲۸۳

مقدمه..... ۲۸۳

مسئولیت اجتماعی سازمانی..... ۲۸۴

اصول عمده سه‌گانه..... ۲۸۴

مثال موردی Nova Nordisk..... ۲۸۵

نقشه استراتژی پایداری..... ۲۸۶

ارزش مشترک..... ۲۸۷

توضیح ارزش مشترک..... ۲۸۹

تأثیر مثبت..... ۲۹۰

سازمان‌های شبکه‌ای..... ۲۹۰

نمونه موردی: Thriving Weld..... ۲۹۱

سیستم اندازه‌گیری مشترک قوی..... ۲۹۳

دلبستگی کاری بهبودیافته و اقدامات جدید..... ۲۹۵

کلام پایانی..... ۲۹۵

فهرست خودارزیابی..... ۲۹۸

منابع..... ۲۹۸

فصل ۱۴: نتیجه‌گیری و ۲۵ سؤال اصلی استراتژیک	۳۰۱
مقدمه	۳۰۱
چابکی و سازگاری	۳۰۱
۲۵ سؤال کلیدی استراتژیک	۳۰۲
مرحله ۱: نحوه تدوین استراتژی‌های عصر دیجیتال	۳۰۲
مرحله ۲: چگونگی ساخت کارت امتیازی متوازن چابک و سازگار	۳۰۵
مرحله ۳: پیشبرد هم‌راستایی سازمانی سریع	۳۰۸
مرحله ۴: به‌دست آوردن نتایج از طریق اجرای استراتژی چابک	۳۰۹
مرحله ۵: رهایی از قدرت تحلیل‌شناسی برای سازگاری و یادگیری استراتژیک	۳۱۱
محکم‌تر کردن مدل	۳۱۳
ایجاد نیروی کار هم‌راستا با استراتژی برای انقلاب چهارم صنعتی	۳۱۴
کلام پایانی	۳۱۵
منابع	۳۱۵