



دانشکده مدیریت و اقتصاد
دانشگاه صنعتی شریف

• دوره های آموزشی

پیاده سازی استراتژی: مفاهیم، فرآیند، ابزارها و تکنیک ها

Strategy Implementation: Concepts, Process, Tools and Techniques



۰۲۱۸۲۸۰۴۰۷۱

فهرست ●

۵۲

معرفی دوره‌های کوتاه‌مدت دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

۵۳

مزایای شرکت در دوره‌های دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

۵۴

آشنایی با دوره

۵۶

اساتید دوره

۵۹

مخاطبان دوره

۱۱

اهداف دوره

۱۲

مطالعات موردی

۱۵

محتوای دوره

۱۸

نحوه ثبت‌نام و هزینه

۲۵

جدول زمان‌بندی

۲۱

محل برگزاری و نحوه ارتباط با ما



معرفی دوره‌های کوتاه‌مدت دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

این دانشکده محل نوشته شدن داستان آدم‌هاست؛ محل تحقق یافتن آرزوها و اهداف دانشجویان زیادی که هرکدام، جایی از دنیا مشغول انجام کارهای بزرگی هستند.

حالا بیش از هر زمانی دانشکده مدیریت و اقتصاد با آغوش باز پذیرای افرادی است که می‌خواهند قدمی برای رشد و یادگیری بردارند و در این جهان شلوغ نقطه‌ای را برای ساختن و نقش ایفا کردن پیدا کنند. این دانشکده در نظر دارد که با برگزاری دوره‌های تخصصی کوتاه‌مدت در حوزه مدیریت و اقتصاد، محلی برای ورود افراد فعال صنعت به جمع خانواده بزرگ و پویای شریفی‌ها باشد. با استفاده از روش‌های تازه یادگیری و آموزش مطالب کاربردی کنار شما خواهیم بود تا شاهد نوشته شدن داستان تازه‌ای باشیم.



مزایای شرکت در دوره‌های دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف



۲۵ سال سابقه برگزاری دوره‌های (MBA)

۱



برترین اساتید

۲



استفاده از چالش‌های واقعی دنیای صنعت

۳



شبکه‌سازی سازنده

۴



گواهی معتبر دانشگاه صنعتی شریف

۵



توانمندسازی نیروی انسانی سازمان‌ها

۶

معرفی دوره



پیاده‌سازی استراتژی: مفاهیم، فرآیند، ابزارها و تکنیک‌ها



آشنایی با دوره

مطالعات حاکی از آن است که علت شکست استراتژی در بسیاری از سازمان‌ها نه به سبب استراتژی‌های مناسب، بلکه به دلیل اجرای نامناسب استراتژی‌ها است. درس «اجرای استراتژی در عمل: مفاهیم، فرآیند، ابزارها و تکنیک‌ها» در پاسخ به این نیاز مهم مدیریتی طراحی شده و دو رویکرد از سه رویکرد کلان زیر را شامل می‌شود:

بسیاری از صاحب‌نظران علت شکست اجرای استراتژی‌ها را در انتزاعی بودن و عدم اتصال‌شان به برنامه‌های عملیاتی می‌دانند. در این رویکرد ما به دنبال ترجمه و تبدیل اهداف استراتژیک به برنامه‌های عملیاتی با شاخص‌های اندازه‌گیری مشخص و قابل کنترل هستیم (**رویکرد اجرایی کردن استراتژی**). در رویکرد دوم، صاحب‌نظران معتقدند استراتژی‌ها اجرا نمی‌شوند زیرا اساساً سازمان شرایط و بسترهای لازم برای اجرای آنها را ندارد. به عبارت دیگر، ممکن است استراتژی‌ها به برنامه‌های عملیاتی مدون ترجمه شده باشند؛ اما عدم هم‌سویی و هم‌راستایی آنان با ساختار، سیستم‌ها و فرآیندها، ذی‌نفعان کلیدی و فرهنگ، اجرای این برنامه‌ها را با شکست مواجه کند. بنابراین در این رویکرد به زمینه‌سازی‌های لازم برای اجرای استراتژی (**اجراپذیر کردن استراتژی**) پرداخته می‌شود. و در نهایت رویکرد سوم که در این دوره به آن پرداخته نمی‌شود، اجرای استراتژی در عمل را مورد توجه قرار داده و تلاش دارد از طریق تعریف و اجرای پروژه‌های تحول، استراتژی را به عمل نزدیک کند (**اجرا کردن استراتژی**). پرداختن به موضوع تحول در سازمان نیازمند درس مستقلی است. به علاوه، حجم زیاد مطالب مرتبط با رویکردهای اول و دوم مانع از پرداختن کامل و جامع به هر سه رویکرد خواهد بود. در این درس تلاش می‌شود تا رویکرد اول با جزییات زیاد و همراه با مثال‌های واقعی و عینی مورد بحث قرار گیرد. اما به رویکرد دوم به طور خلاصه و با تمرکز بر مطالب کلیدی پرداخته خواهد شد.



دکتر محمد رضا آراستی

- عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف
- مشاور شرکت‌ها و سازمان‌ها در زمینه مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی تکنولوژی



@Mohammad Reza Arasti



arasti@sharif.edu



دکتر ایمان حاجی زاده

مدیرعامل و عضو هیئت مدیره JTA ENERGY، قطر
قائم مقام مدیر عامل و عضو هیئت مدیره شرکت مدیریت و اجرا مهرنیک
موسس، مدیر اجرایی و عضو هیئت مدیره BLANCLINK INC، کانادا
مدیر پروژه سابق شرکت مشاوره مدیریت BCG (The Boston Consulting Group)
دکترای مدیریت ROTMAN SCHOOL OF MANAGEMENT، دانشگاه تورنتو، کانادا
کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه تورنتو، کانادا
کارشناسی مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی



hajizadeh@gsme.sharif.edu



@Iman Hajizadeh Saffar

پیش‌نیاز شرکت در دوره

این دوره آموزشی برای مدیران و کارشناسانی که در ارتباط با **تدوین و پیاده سازی استراتژی** مشغول به فعالیت هستند یا در آینده قصد دارند که در این زمینه فعالیت کنند، طراحی شده است. آگاهی از مفاهیم اولیه حوزه استراتژی و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به درک مطالب این درس کمک می‌کند ولی یک پیش‌نیاز نیست.



مخاطبان دوره





این دوره آموزشی برای مدیران و کارشناسانی که در ارتباط با تدوین و پیاده‌سازی استراتژی در سازمان‌های بزرگ نقش‌آفرینی می‌کنند، مفید خواهد بود. همچنین مدیران ارشد در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند از مطالب این دوره در اجرای اثربخش‌تر و کاراتر استراتژی کسب و کار خود استفاده کنند؛ زیرا در این شرکت‌ها معمولاً بخشی تحت عنوان برنامه‌ریزی یا مدیریت استراتژیک وجود ندارد و وظایف آن بخش را مدیران ارشد بر عهده می‌گیرند.

• مطالب این درس برای کارشناسان تازه کار و کارآفرینان در مراحل اولیه راه‌اندازی کسب‌وکار مناسب نیست.

افراد بعد از این دوره چه می‌آموزند؟ (Course Objectives یا Key Concepts)

- آشنایی و برخورداری از فهم عمیق‌تر از مفهوم استراتژی و فرآیند مدیریت استراتژیک
- آشنایی با نگرش‌های مختلف به پیاده‌سازی استراتژی (اجرایی کردن، اجراپذیری و اجرای استراتژی)
- آشنایی با ابزارهای پیاده‌سازی استراتژی (اجرایی کردن استراتژی) همچون:
 - نقشه استراتژی
 - کارت امتیازی متوازن
 - OKR
- آشنایی مقدماتی با موضوعات آماده‌سازی سازمان برای تغییرات (اجراپذیر کردن استراتژی) همچون:
 - اتصال برنامه‌ها به بودجه
 - طراحی نظام پایش و ارزیابی عملکرد
 - طراحی شغل‌های استراتژیک (Design of Strategic Job Family)
 - روش‌های مختلف آگاه کردن بدنه سازمان از فرآیند اجرای استراتژی (Communication)
 - نقش دفتر استراتژی (OSM) در فرآیند تدوین و پیاده‌سازی استراتژی





مطالعات موردی (Case Studies)



در این درس با استفاده از مورد کاوی (case study) تلاش می‌کنیم تا نحوه به کارگیری ابزار و تکنیک‌ها را در محیط واقعی کسب‌وکار نشان دهیم. مطالعات موردی از صنایع مختلف و کسب‌وکارهای بزرگ و کوچک انتخاب شده‌اند. درس با یک مثال واقعی از یک شرکت نوپا (Start-up) در صنعت ساخت تجهیزات پزشکی آغاز می‌شود. با پیشرفت درس و در طول مسیر یادگیری، از مثالهای متنوعی برای آشنایی دانش‌پذیران با چالش‌های پیاده‌سازی استراتژی و نحوه مقابله با آن چالش‌ها بهره گرفته می‌شود.

شرکت مورد بررسی

توضیح

ATH

ATH شرکتی نوپا در ایالات متحده آمریکا است که توسط یک محقق دانشگاهی ایجاد شده است. این شرکت بعد از یک مرحله جذب سرمایه توسط یک شرکت بزرگ داروساز خریداری (Take-over) می‌شود. در این case با چالش‌های یک شرکت نوپا در ورود به بازار و مسائلی که در ارتباط با رشد و سواوری دارد، آشنا می‌شویم. همچنین به کمک این مثال واقعی مفهوم چهار P استراتژی توضیح داده شده و ضرورت توجه مدیران به آنها تشریح می‌شود. این مثال عملاً فرآیند مدیریت استراتژیک (شامل برنامه‌ریزی، اجرا و بازخورد) را به خوبی تبیین می‌کند.



Best Buy

Best Buy یک شرکت خرده‌فروشی تجهیزات الکترونیک است. علی‌رغم رشد قابل توجهی که در بازار خرده‌فروشی تجهیزات الکترونیک وجود دارد، فروش Best Buy رضایت‌بخش نیست. مشتریان از فروشگاه‌های Best Buy به عنوان سالن نمایش (Show Room) استفاده می‌کنند و پس از مشاهده و بررسی کالای مورد نیاز خود در این فروشگاه‌ها، خرید خود را از طریق خرده‌فروشان بر خط (Online Retailers) انجام می‌دهند. هدف از این مطالعه موردی، بررسی چالش اساسی Best Buy و راهکارهای استراتژیک حل آن و نیز اقدامات مورد نیاز برای اجرای راهکارهای استراتژیک در عمل است. در این زمینه شرکت Best Buy را با شرکتی مشابه ولی کوچک‌تر که در زمینه فروش گوشی موبایل در بازار هند فعال بوده و استراتژی موفق‌تری را به اجرا گذاشته است (به نام Go Mobile) مقایسه می‌کنیم.

Continental Airline

در درس با ابزار نقشه استراتژی (Strategy Map) و کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard) و نحوه استفاده از آنها در ترجمه استراتژی به اهداف قابل فهم توسط سازمان و قابل سنجش، متصل کردن این اهداف به اقدامات اجرایی (Initiatives) و بودجه آشنا می‌شویم. مطالعه موردی Continental Airline این امکان را فراهم می‌کند که استفاده از این ابزار را در ارتباط با یک مثال واقعی تمرین کنیم. Continental Airline یکی از شرکت‌های معتبر حمل و نقل هوایی در ایالات متحده است که به دلیل اتخاذ یک تصمیم استراتژیک نادرست دچار چالش‌های اساسی شده و برای سالیان متمادی زیان انباشت شده‌ای را تجربه کرده است. مدیرعامل جدید طرحی را برای رهایی سازمان از شرایط نامناسب اقتصادی آماده و به هیئت مدیره ارائه می‌دهد. به دنبال موافقت هیئت مدیره، طرح به اجرا گذاشته می‌شود و نتایج خوبی را به همراه دارد ...



Exon Mobil

Exon Mobil که از ادغام دو شرکت Exxon و Mobil تشکیل شده است، یکی از برندهای بزرگ و معتبر در صنعت نفت و گاز و انرژی به شما می‌رود. این شرکت برای حضور فعالتر در بخشی از صنعت نفت که به توزیع سوخت مربوط می‌شود، تصمیم می‌گیرد که بخشبندی بازار را مجدداً انجام داده و مشتریان هدف خود را مشخص کند. همچنین به دنبال گسترش کسب‌وکار از طریق اعطای حق امتیاز به جایگاهدارانی است که مایلند از برند Exxon Mobil برای جلب بیشتر مشتریان استفاده کنند و در قبال این استفاده به Exxon Mobil حق امتیاز (Franchise) بپردازند. این مطالعه موردی نشان خواهد داد که وقتی یک شرکت با دو گروه از مشتریان یا ذینفعان روبرو است، چگونه می‌تواند با استفاده از نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن رضایت هر دو گروه که دارای خواستها، نیازها و الزامات متفاوت (گاهی متعارض) هستند را برآورده کند.



محتوای دوره

۴ ساعت



سرفصل ۱

مفهوم استراتژی و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک

Concept of Strategy and the Strategic Planning Process

ضرورت پرداختن به موضوع پیاده‌سازی استراتژی
مرور و جمع‌بندی اجمالی فرآیند تدوین استراتژی به منظور حفظ یکپارچگی مطالب،
ایجاد تصویر ذهنی مشترک از مفاهیم کلیدی و آمادگی اذهان برای ورود به بحث
پیاده‌سازی

مفهوم استراتژی بر اساس چهار P معرفی شده توسط

Mintzberg

فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس مدل Kaplan &

Norton

استراتژی به عنوان تعیین نقطه تمرکز در بازار (Strategy
(as a Position

ماتریس گستره بازار (Business Scope)

مفهوم رقابت‌پذیری بنگاه (Competitiveness) و نقش

ارزش پیشنهادی (Value Proposition)

لیست
مفاهیم کلیدی
سرفصل ۱





Strategy Implementation

همانطور که اشاره شد، در حالت کلی سه رویکرد به پیاده‌سازی استراتژی وجود دارد. رویکرد اول، به اتصال استراتژی‌ها به برنامه‌های عملیاتی می‌پردازد (اجرائی کردن استراتژی‌ها یا تهیه یک برنامه اجرا). در بخش دوم که شامل سه جلسه چهار ساعته است، به تشریح کامل روش‌ها و ابزارهای رویکرد نخست خواهیم پرداخت.

- معرفی روش‌ها و ابزارهای مختلف اجرایی کردن استراتژی
- ترجمه استراتژی کسب‌وکار به استراتژی‌های عملیاتی (Functional Strategies)
- تدوین نقشه راه (Roadmap)
- تهیه نقشه استراتژی (Strategy Map) و کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard)
- OKR
- نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن
- معرفی نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن
- مفهوم توازن در کارت امتیازی متوازن
- خطر استفاده از کارت امتیازی متوازن بدون اتصال آن به استراتژی
- نقشه استراتژی: ابزاری قدرتمند برای ترجمه استراتژی به اهداف قابل فهم و قابل سنجش توسط سازمان
- لزوم توجه به هم‌راستایی عمودی (Vertical Alignment)، هم‌راستایی افقی (Horizontal Alignment) و یکپارچه‌سازی (Integration) در نقشه استراتژی
- فرایند گام به گام ترسیم نقشه استراتژی و اتصال آن به کارت امتیازی متوازن
- نقشه استراتژی برای کاربردهای خاص
- نقشه استراتژی در شرکت‌های چند کسب‌وکاره و مفهوم هم‌راستایی میان نقشه‌های استراتژی مختلف در شرکت‌های مادر
- نقشه استراتژی برای سازمان‌های غیرانتفاعی
- نقشه استراتژی در سازمان‌های نوپا و تکنولوژی محور
- آیا OKR رقیب یا مکمل نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن است؟

لیست مفاهیم کلیدی سرفصل ۲

پیش‌درآمدی بر رویکرد دوم به اجرای استراتژی: بسترسازی‌های لازم برای پیاده‌سازی استراتژی Foundations for Strategy Implementation

همانطور که اشاره شد، در حالت کلی سه رویکرد به پیاده‌سازی استراتژی وجود دارد. رویکرد دوم به ایجاد بسترهای مناسب در سازمان برای پیاده‌سازی می‌پردازد (اجراپذیر کردن استراتژی). در این بخش به معرفی مقدماتی و اجمالی رویکرد دوم در دو جلسه چهار ساعته خواهیم پرداخت.

- لزوم و اهمیت بسترسازی مناسب در سازمان برای اجرای موثر و موفق استراتژی
- نقش در میان گذاشتن (Communicate کردن) استراتژی، اهداف استراتژیک و برنامه‌ها با لایه‌های مختلف سازمان در موفقیت اجرای استراتژی
- رابطه میان اجرای استراتژی و نظام بودجه‌ریزی در سازمان
- رابطه میان اجرای استراتژی و نظام پایش و ارزیابی عملکرد سازمان
- رابطه میان اجرای استراتژی و نظام پاداش و تنبیه سازمان
- نقش دفتر استراتژی (OSM) در تدوین و پیاده‌سازی موثر استراتژی در سازمان

لیست
مفاهیم کلیدی
سرفصل ۳

مراحل پذیرش و شرکت در دوره

پیش ثبت نام	اعلام نتایج پذیرفته شدگان	ثبت نام نهایی و پرداخت هزینه	شروع دوره
۱۶ فروردین الی ۱۶ اردیبهشت	۱۷ اردیبهشت	۱۷ الی ۲۰ اردیبهشت	۲۳ اردیبهشت

نحوه پذیرش



هزینه شرکت در دوره

شهریه دوره	۱۹/۰۰۰/۰۰۰ تومان
فارغ التحصیلان دانشکده مدیریت و اقتصاد (اعم از دوره‌های آزاد و رسمی)	۱۷/۰۰۰/۰۰۰ تومان
ثبت نام گروهی یا سازمانی (۳ نفر و بیشتر)	۱۷/۰۰۰/۰۰۰ تومان

گواهی شرکت در دوره

شرکت‌کنندگانی که حضور قابل قبول و مستمری در کلاس‌ها داشته باشند و بتوانند نمره موفقیت (در امتحانات، تکالیف و پروژه‌ها) دوره را کسب کنند، گواهی معتبر موفقیت در دوره را دریافت خواهند کرد. این گواهی به دو زبان انگلیسی و فارسی توسط دانشگاه صنعتی شریف صادر خواهد شد.



جدول زمان بندی

سه شنبه ۲۳ اردیبهشت	ساعت ۱۶ الی ۲۰
سه شنبه ۳۰ اردیبهشت	ساعت ۱۶ الی ۲۰
سه شنبه ۶ خرداد	ساعت ۱۶ الی ۲۰
سه شنبه ۱۳ خرداد	ساعت ۱۶ الی ۲۰
سه شنبه ۲۰ خرداد	ساعت ۱۶ الی ۲۰
سه شنبه ۲۷ خرداد	ساعت ۱۶ الی ۲۰





محل برگزاری و نحوه ارتباط با ما

در صورت تمایل به مشاوره در مورد شرکت در دوره، فرم تماس و درخواست مشاوره را تکمیل نموده، در اسرع وقت کارشناسان دانشکده مدیریت و اقتصاد شریف با متقاضیان تماس خواهند گرفت.

دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف، خیابان آزادی،
خیابان حبیب‌الهی، نبش میدان تیموری



۰۲۱۸۲۸۰۴۰۷۱



SBS@Sharif.edu



Pedu.gsme.sharif.edu



فرم درخواست مشاوره



لینک پیش‌ثبت‌نام دوره

