



مرکز آموزش مدیران
دانشکده مدیریت و اقتصاد
دانشگاه صنعتی شریف

• دوره فشرده تخصصی

برنامه ریزی استراتژیک: مفاهیم، فرایند، ابزارها و تکنیکها

Strategic Planning: Concepts, Process, Tools and Techniques



۰۲۱۸۲۸۰۴۰۷۱

لیست

معرفی مرکز آموزش مدیران دانشکده
مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

۵۲

مزایای شرکت در دوره‌های
دانشگاه صنعتی شریف

۵۳

آشنایی با دوره

۵۵

استاد دوره

۵۷

مهمانان صنعت

۵۸

پیش‌نیازهای شرکت در دوره

۱۲

مخاطبین دوره

۱۳

اهداف دوره

۱۵

محتوای دوره

۲۱

جدول زمان‌بندی

۲۶

نحوه پذیرش

۲۷

هزینه و گواهی شرکت در دوره

۲۸

محل برگزاری و ارتباط با ما

۲۹



معرفی مرکز آموزش مدیران دانشگاه صنعتی شریف

این دانشکده محل نوشته شدن داستان آدم‌هاست؛ محل تحقق یافتن آرزوها و اهداف دانش‌پذیران 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 ارائه مجموعه‌ای از خدمات آموزشی تخصصی در حوزه مدیریت و اقتصاد، محلی برای ورود افراد فعال صنعت به جمع خانواده بزرگ و پویای شریفی‌ها باشد. با استفاده از روش‌های به‌روز آموزش و تدریس مطالب کاربردی کنار شما خواهیم بود تا شاهد نوشته شدن داستان تازه‌ای باشیم.



مزایای شرکت در دوره‌های دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف



۲۶ سال سابقه برگزاری دوره‌های (MBA)

۱



اساتید به‌روز و باتجربه

۲



استفاده از چالش‌های واقعی دنیای صنعت

۳



شبکه‌سازی سازنده

۴



گواهی صادره از دانشگاه صنعتی شریف

۵



توانمندسازی نیروی انسانی سازمان‌ها

۶

معرفی دوره



برنامه‌ریزی استراتژیک:

مفاهیم، فرایند، ابزارها و تکنیک‌ها

آشنایی با دوره

مدیران و حتی محققین حوزه مدیریت، برداشت یکسان و مشترکی از واژه "استراتژی" ندارند. به همین دلیل، معمولاً در شناخت مسائل استراتژیک و تصمیم‌گیری برای حل آن‌ها دچار خطا می‌شوند. تصمیمات استراتژیک سطوح مختلفی دارند که آگاهی از آن‌ها باعث می‌شود، فرایند و ابزار مناسب برای تصمیم‌گیری انتخاب شود. این تصمیمات از تعیین فلسفه وجودی یا مأموریت شرکت آغاز می‌شود که Henry Mintzberg از آن تحت عنوان Strategy as Perspective یاد می‌کند. سپس در چارچوب مأموریت تعیین‌شده، چشم‌انداز یا گستره کسب‌وکار در یک افق مشخص تبیین می‌شود (Strategy as Position). در نهایت برای اجرایی کردن تصمیمات دو لایه بالا، مدیران شرکت به تدوین برنامه‌ها یا استراتژی‌های عملیاتی (Functional Strategies) می‌پردازند (Strategy as Plan).

درس "برنامه‌ریزی استراتژیک: مفاهیم، فرایند، ابزارها و تکنیک‌ها" در پاسخ به این نیاز طراحی شده‌است که هر یک از سطوح سه‌گانه برنامه‌ریزی استراتژیک چه تفاوتی از نظر محتوا، فرایند و ابزار دارند و وظایف مدیران عالی و میانی سازمان در برابر هر یک از این سطوح چیست. به علاوه رابطه میان این سطوح بر اساس یک مدل آبخاری (بالا به پایین) و فرایند بازخورد (پایین به بالا) تشریح می‌شود.

رویکرد ما در این دوره، رویکرد برنامه‌ریزی است. در کنار آشنایی با مفاهیم، تمرکز بر شناخت ابزارها و تکنیک‌های کاربردی و نحوه استفاده از آن‌ها برای تدوین استراتژی در یک بنگاه اقتصادی خواهد بود. برنامه‌های اصلی این دوره را تدریس، تمرین (کارگروهی)، بازی و بررسی مثال‌های (Case) واقعی تشکیل می‌دهند. به علاوه مدیرانی از صنعت با حضور در کلاس و بیان تجربه‌های زیسته خود از تدوین استراتژی، ما را با نکات عملی و چالش‌های این کار در عمل آشنا خواهند کرد.





محمد رضا آراستی

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



@mohammad-reza-arasti-24086036



arasti@sharif.edu



مهندس جواد فلاحي

- کارشناسی مهندسی مکانیک ساخت و تولید از دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران)
- دارای MBA دانشگاه تهران
- مدیرعامل شرکت مهندسی موادکاران



@fallahi-javad





دکتر ایمان آدمی

- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی
- دانشگاه صنعتی امیرکبیر
- دکترای تخصصی (PhD) مدیریت رسانه
- دارای مدرک MBA و DBA



@iman-adami-dehkordi





مهندس صادق پیمانخواه

- کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک و مینی MBA، دانشگاه تهران
- مولف کتاب ترسیم نقشه راه فناوری
- مشاور برنامه ریزی استراتژیک در صنایع نفت و گاز و آب و شرکت دنیای مس
- عضو هیات مدیره شرکت آتی کاوان انرژی پارت
- موسس و مدیر عامل شرکت آمیژال
- مدیر عامل موسسه بنیان دانش پژوهان



@sadegh-peymankhah-0348b391





مهندس سعید خانی نژاد

- کارشناسی علوم کامپیوتر دانشگاه صنعتی شریف
- کارشناسی ارشد مدیریت MBA دانشگاه صنعتی شریف
- عضو هیات مدیره و هم بنیانگذار شرکت پردازش اطلاعات مالی آرتا (انیگما)
- رئیس هیات مدیره شرکت محصولات غذایی سلامت محور نیکو
- مدیرعامل سابق شرکت سرمایه گذاری ارزش پژوه



@saeed-m-khaninezhad-21b16b60



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. گذراندن این دوره هیچ پیشنیازی ندارد.





- کارشناسان باتجربه (شرکت‌های بزرگ)
- مدیران و رهبران تازه‌کار
- سرپرستان یا مدیران تیم‌ها (شرکت‌های بزرگ)
- مدیران میانی (شرکت‌های بزرگ)
- مدیران ارشد (شرکت‌های کوچک و متوسط)

این دوره آموزشی برای مدیران و کارشناسانی که در ارتباط با تدوین و پیاده سازی استراتژی در سازمان‌های بزرگ نقش‌آفرینی می‌کنند، مفید خواهد بود. همچنین مدیران ارشد در شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند از مطالب این دوره در تدوین برنامه استراتژیک کسب‌وکار 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.

اهداف دوره

- آشنایی و برخورداری از فهم عمیق تر از مفهوم استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک؛
- آشنایی با نگرش‌های مختلف به استراتژی؛
- آشنایی با نقش و مسئولیت مدیران عالی و میانی در ارتباط با تدوین برنامه استراتژیک؛
- آشنایی با مفاهیم، ابزارها و تکنیک‌های تدوین برنامه استراتژیک در سه سطح plan و position ، perspective؛
- آشنایی مقدماتی با پیاده‌سازی استراتژی (اجرایی کردن استراتژی) در عمل.

رویکرد آموزشی

در این درس با استفاده از **مورد کاوی** (CASE STUDY) تلاش می‌کنیم تا نحوه بکارگیری 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 شرکت Netflix در صنعت Streaming فیلم و سریال آغاز می‌شود. با پیشرفت درس و در طول مسیر یادگیری، از مثال‌های متنوعی برای آشنایی دانش‌پذیران با فرآیند، ابزار و تکنیک‌های تدوین استراتژی بهره خواهیم برد.

مطالعات موردی (Case Studies)

Netflix رهبر بازار Streaming فیلم و سریال، در سال 2010 با یک چالش روبرو می‌شود که حیات شرکت را با مخاطره روبرو می‌کند. مدیران شرکت ناچار به اخذ تصمیماتی می‌شوند که عملاً گستره (Scope) کسب‌وکار را تغییر می‌دهد. به کمک این مثال واقعی با مفهوم "Strategy as Perspective" آشنا می‌شویم. همچنین دانش‌پذیران متوجه می‌شوند که فرایند بازنگری در استراتژی (تدوین استراتژی جدید) شرکت تنها هنگامی آغاز می‌شود که شرکت به یک چالش اساسی (Crux) روبرو باشد.

شرکت
Netflix



مطالعات موردی (Case Studies)

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 اتخاذ شده توسط مدیران این شرکت برای مقابله با این چالش است. از طریق این مثال، ضمن تاکید مجدد بر چالش اساسی (Crux) به عنوان نقطه شروع فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، با مفهوم Strategy as Position آشنا می‌شویم. در نهایت تصمیمات استراتژیک شرکت Best Buy را با تصمیمات شرکتی مشابه ولی کوچک‌تر که در زمینه فروش گوشی موبایل در بازار هند فعال بوده و استراتژی موفق‌تری را به اجرا گذاشته است (Go Mobile) مقایسه می‌کنیم.

شرکت
**Best Buy
&
Gomobile**

مطالعات موردی (Case Studies)

Azalea یک شرکت کوچک در صنعت مواد غذایی است که در کنار خلیج مکزیک به تولید غذای آماده طبخ بر پایه میگو مشغول است. این شرکت با چالش رشد روبرو است و مدیران آن در تلاش برای پیدا کردن راهی برای توسعه کسب و کار هستند. در این مثال با تحلیل های محیط بیرون و درون و نیز استفاده از ابزار SWOT برای تدوین استراتژی شرکت آشنا خواهیم شد.

شرکت
Azalea

مطالعات موردی (Case Studies)

در این case 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 بدنه سازمان و قابل سنجش و نیز متصل کردن این اهداف به اقدامات اجرایی (Initiatives) و بودجه آشنا می‌شویم. Continental Airline یکی از شرکت‌های معتبر حمل و نقل هوایی در ایالات متحده است که به دلیل اتخاذ یک تصمیم استراتژیک نامناسب دچار چالش‌های اساسی شده و برای سالیان متمادی زیان انباشت شده‌ای را تجربه کرده است. مدیر عامل 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.

شرکت
**Continental
Airline**

محتوای دوره

۴ ساعت 

سرفصل ۱

مفهوم استراتژی و فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

مفهوم استراتژی و هدف از تدوین برنامه استراتژیک در یک بنگاه اقتصادی، ساده و شفاف نیست. در میان مدیران برداشت یکسانی از مفهوم استراتژی وجود ندارد. به همین دلیل، گاهی به اشتباه از تصمیمات عملیاتی به عنوان تصمیمات استراتژیک یاد می‌کنند. در مواردی نیز از روش‌ها و تکنیک‌های نامناسب برای اخذ تصمیمات استراتژیک استفاده می‌کنند. در بخش اول این درس، به تشریح **مفهوم استراتژی، سلسله مراتب تصمیمات استراتژیک در یک بنگاه اقتصادی، نقش استراتژی در ایجاد مزیت رقابتی و ضرورت تدوین برنامه استراتژیک حتی در شرایط عدم قطعیت بالا** خواهیم پرداخت.

- ضرورت تدوین استراتژی؛
- تشریح مفهوم استراتژی و تصمیم استراتژیک از طریق بازی گمشده دریا؛
- مروری اجمالی بر مفهوم استراتژی از دیدگاه Henry Mintzberg و تشریح 4P استراتژی (Strategy as Perspective، Strategy as Position، Strategy as Plan و Strategy as Pattern of Action)؛
- معرفی ماتریس گستره بازار (Business Scope) و جایگاه آن در استراتژی بنگاه اقتصادی؛
- تشریح مفهوم رقابت‌پذیری بنگاه (Competitiveness) و نقش ارزش پیشنهادی (Value Proposition) در رقابت‌پذیری بنگاه اقتصادی.

لیست
مفاهیم کلیدی
سرفصل ۱



تحلیل مقدم بر تصمیم

تصمیمات استراتژیک تابع شرایط خاص بنگاه اقتصادی (Context) هستند. به همین دلیل است که این تصمیمات ویژه بنگاه بوده و قابل تقلید توسط سایر بنگاه‌ها نیستند. برای آگاهی از شرایط خاص بنگاه، لازم است دو تحلیل بصورت موازی و همزمان انجام شوند. تحلیل اول به محیط بیرونی بنگاه اقتصادی مربوط می‌شود و شامل ارزیابی رقبای بالفعل و بالقوه، مشتریان، تامین کنندگان، محصولات یا خدمات جایگزین و محصولات یا خدمات مکمل می‌شود. همچنین لازم است محیط کلان شامل تحولات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فناورانه مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. از طرف دیگر لازم است محیط درونی بنگاه ارزیابی شود. در این زمینه باید منابع و توانمندی‌های بنگاه در حوزه دانش و فناوری، نیروی انسانی، ساختار و سازماندهی، برند، تعاملات بین‌المللی و شرکای خارجی، دسترسی به منابع فیزیکی و زیربنایی و ارتباط سازمان یافته با دولت و حاکمیت مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. این دو تحلیل مبنای اخذ تصمیمات استراتژیک خواهند بود.

- تحلیل محیط بیرون بنگاه اقتصادی
- تقسیم محیط بیرون به محیط نزدیک و محیط دور؛
- متغیرهای اساسی در تحلیل محیط بیرون؛
- روش‌ها و ابزارهای تحلیل محیط نزدیک و محیط دور؛
- جمع‌بندی تحلیل محیط بیرون در قالب تهدیدها، فرصت‌ها و فاکتورهای کلیدی موفقیت.

لیست
مفاهیم کلیدی
سرفصل ۲

لیست مفاهیم کلیدی سرفصل ۲

- تحلیل محیط درون بنگاه اقتصادی
- معرفی هرم منابع بنگاه اقتصادی (شامل دارایی‌ها، توانمندی‌ها، قابلیت‌های ویژه و قابلیت‌های منحصر بفرد)؛
- مفهوم زنجیره ارزش بنگاه و نقش آن در ارزیابی محیط درون؛
- تشریح مدل VRIO و نحوه ارزیابی منابع بنگاه اقتصادی بر اساس این مدل؛
- ضرورت مقایسه وضعیت منابع بنگاه با نزدیک ترین رقبا (The Most Relevant Competitors)؛
- جمع‌بندی تحلیل محیط درون در قالب قوت‌ها، ضعف‌ها و قابلیت‌های محوری ویژه.

۸ ساعت



سرفصل ۳

تصمیمات استراتژیک: حاصل تلاقی تحلیل محیط بیرون و تحلیل محیط درون

در تمام مکاتب استراتژی، تصمیمات استراتژیک از تلاقی متغیرهای محیط بیرون و متغیرهای محیط درون حاصل می‌شود. متغیرهای بیرونی از تحلیل محیط بیرون بنگاه اقتصادی و متغیرهای درونی از تحلیل محیط درون بنگاه اقتصادی به دست می‌آیند. برای تلاقی متغیرهای بیرونی و درونی، روش‌ها و ابزارهای مختلفی در ادبیات استراتژی معرفی شده‌اند. در این درس با سه روش (ابزار) آشنا می‌شویم که عبارتند از **ماتریس SWOT**، **ماتریس تحلیل پرتفوی (Portfolio Anal-ysis Matrix)** و **نقشه راه (Roadmap)**. نحوه بکارگیری این ابزارها برای تدوین استراتژی، به کمک مثال‌هایی تشریح خواهد شد.



لیست مفاهیم کلیدی سرفصل ۳

- مفهوم تلاقی دادن متغیرهای درونی و بیرونی؛
- روش ها و ابزارهای مختلف تلاقی دادن متغیرهای درونی و بیرونی (شامل ماتریس SWOT، ماتریس تحلیل پرتفوی، نقشه راه و مدلسازی دینامیکی)؛
- استفاده از ماتریس SWOT در تدوین استراتژی و اخذ تصمیمات استراتژیک؛
- استفاده از ماتریس تحلیل پرتفوی در تدوین استراتژی و اخذ تصمیمات استراتژیک؛
- استفاده از نقشه راه در تدوین استراتژی و اخذ تصمیمات استراتژیک؛
- مزایا و معایب هر یک از ابزارهای فوق در تدوین استراتژی.

۴ ساعت 

سرفصل ۴

بدون اجرا، استراتژی بی‌ثمر است

شواهد مختلف از بنگاه‌های اقتصادی متعدد در سراسر جهان، بر این واقعیت مهم دلالت دارند که علت شکست برنامه‌های استراتژیک در بسیاری از سازمان‌ها نه به سبب نامناسب بودن استراتژی، بلکه به دلیل **اجرای نامناسب استراتژی‌ها** است. بسیاری از صاحب‌نظران علت اجرا نشدن استراتژی‌ها را **انتزاعی بودن و عدم اتصال‌شان به برنامه‌های عملیاتی** می‌دانند. در بخش چهارم از درس، به دنبال ترجمه و تبدیل تصمیمات استراتژیک به برنامه‌های عملیاتی، تعریف شاخص‌های اندازه‌گیری مشخص (KPIs) و اتصال آن‌ها به بودجه هستیم. برای این منظور نقشه استراتژی را به عنوان ابزاری قدرتمند برای ترجمه استراتژی به اقدامات عملیاتی (اجرایی) معرفی و نحوه بکارگیری آن را همراه با یک مثال واقعی تشریح خواهیم کرد.



لیست مفاهیم کلیدی سرفصل ۴

- معرفی نقشه استراتژی (Strategy Map) و کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard)؛
- 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 بدنه سازمان؛
- لزوم توجه به هم‌راستایی عمودی (Vertical Alignment)، هم‌راستایی افقی (Horizontal Alignment) و یکپارچگی (Integration) در نقشه استراتژی؛
- فرایند گام به گام ترسیم نقشه استراتژی و اتصال آن به کارت امتیازی متوازن برای تهیه فهرستی از اقدام‌های عملیاتی در راستای اجرای استراتژی؛
- تدوین منشور پروژه برای هر یک از اقدامات اجرایی و اتصال آن به بودجه سازمان.



جدول زمان بندی

ساعت ۱۶ الی ۲۰	سه شنبه ۳۰ دی
ساعت ۱۶ الی ۲۰	سه شنبه ۷ بهمن
ساعت ۱۶ الی ۲۰	سه شنبه ۱۴ بهمن
ساعت ۱۶ الی ۲۰	سه شنبه ۲۱ بهمن
ساعت ۱۶ الی ۲۰	سه شنبه ۲۸ بهمن
ساعت ۱۶ الی ۲۰	سه شنبه ۵ اسفند

مراحل پذیرش و شرکت در دوره

شروع دوره

۳۰ دی ماه

مهلت ثبت نام

لغایت ۲۰ دی ماه

نحوه پذیرش

۱ پیش ثبت نام

با ورود به سایت، اطلاعات فردی و رزومه خود را ارسال کنید.

۲

پذیرش

در این مرحله اطلاعات و رزومه شما بررسی می شود و نتیجه پذیرش در دوره توسط ایمیل به تمامی متقاضیان ارسال خواهد شد.

۳

ثبت نام نهایی

پذیرفته شدگان می توانند با نهایی کردن ثبت نام و پرداخت هزینه، مسیر یادگیری خود را در دوره های کوتاه مدت دانشکده مدیریت و اقتصاد آغاز کنند.

لینک پیش ثبت نام دوره



هزینه شرکت در دوره

تومان ۱۹/۰۰۰/۰۰۰

شهریه شرکت در دوره

تومان ۱۷/۰۰۰/۰۰۰

شهریه شرکت در دوره برای دانشجویان شریف

گواهی شرکت در دوره

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





مرکز آموزش مدیران
دانشکده مدیریت و اقتصاد
دانشگاه صنعتی شریف

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 حبیب‌اللهی، نبش میدان تیموری



۰۲۱۸۲۸۰۴۰۷۱



SBS@Sharif.edu



Pedu.gsme.sharif.edu



فرم درخواست مشاوره



لینک پیش‌ثبت‌نام دوره

