

باسمه تعالی

مبحث برنامه ریزی راهبردی

درس مبانی سازمان و مدیریت

ارائه: حسین اصلی پور

مروری بر نقاط عطف تاریخی در علم مدیریت (قرن بیستم)

مقطع زمانی	ویژگی تولید	ویژگی محیط	اهمیت مدیریت
1900-1940	عرضه کمتر از تقاضا	با ثبات (بدون تغییر)	کم
1940-1970	برابری نسبی عرضه و تقاضا	در حال تغییر	متوسط
1970- ...	عرضه بیشتر از تقاضا	به شدت متلاطم	زیاد

مثال برای محیط: تفاوت رانندگی در جاده هموار در هوای آفتابی با افق دید بالا و رانندگی در جاده پر پیچ و خم در شب و هوای به شدت بارانی و مه آلود با افق دید بسیار محدود

ضرورت برنامه‌ریزی در مقطع زمانی سوم بسیار بیشتر درک می‌شود

ارکان برنامه‌ریزی

تجزیه و تحلیل
وضع موجود
(1)

تدوین
راهکارها و
فعالیت‌ها

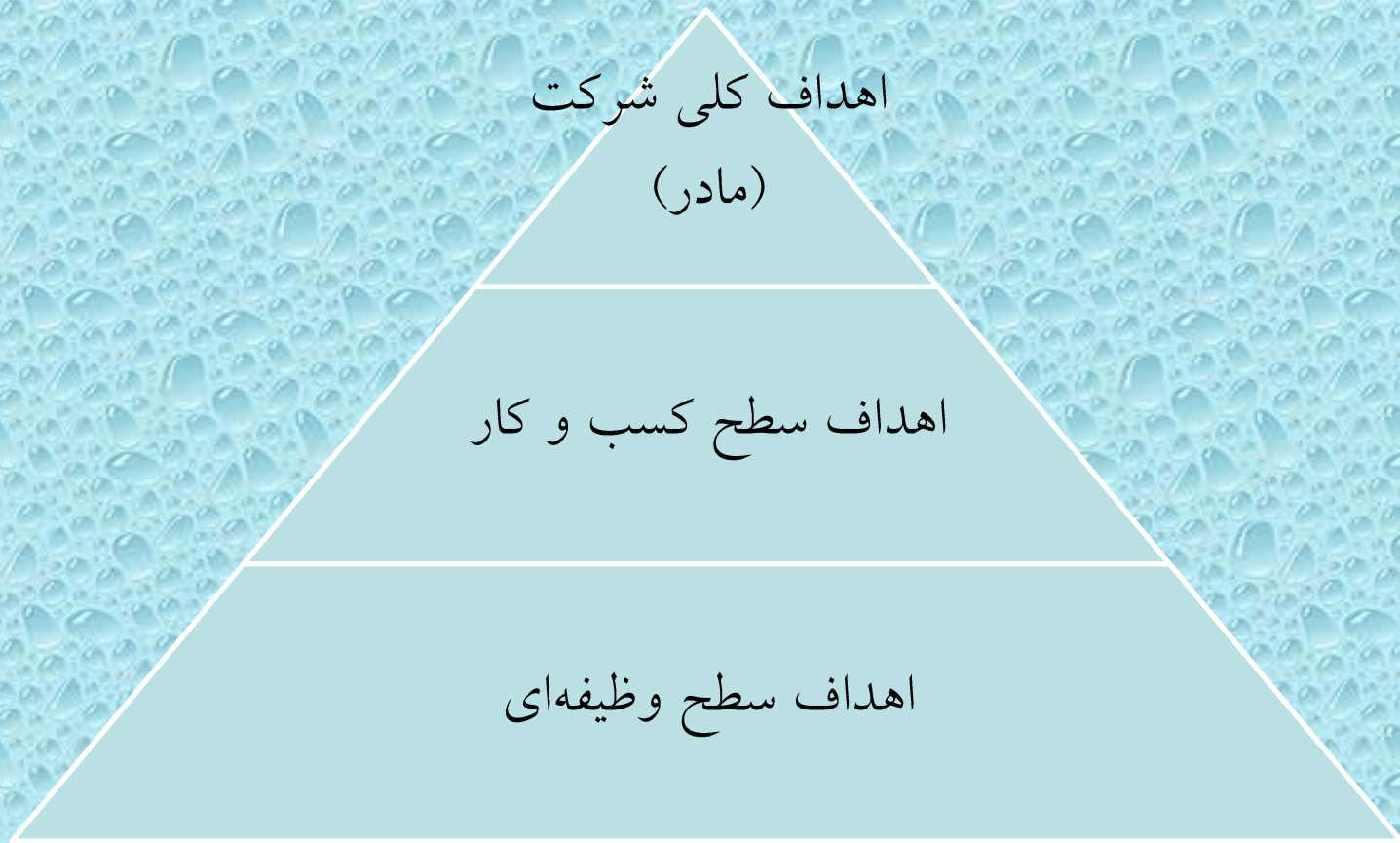
ترسیم وضع
مطلوب (2)

SMARTEST Goal Setting Techniques

- **Specific**
- **Measurable**
- **Action-oriented**
- **Realistic**
- **Time-constrained**
- **Engaging**
- **Shifting Goals**
- **Team Effort**

- واضح
- قابل اندازه گيري
- عملگرا
- واقع گرا
- زمان مند
- گيرا
- منعطف
- در بر گیرنده تلاش گروهی

سطوح اهداف با توجه به سطوح کسب و کار



سطوح اهداف با توجه به افق زمانی

اهداف راهبردی

(بلند مدت)

اهداف میان مدت

2 تا 5 سال

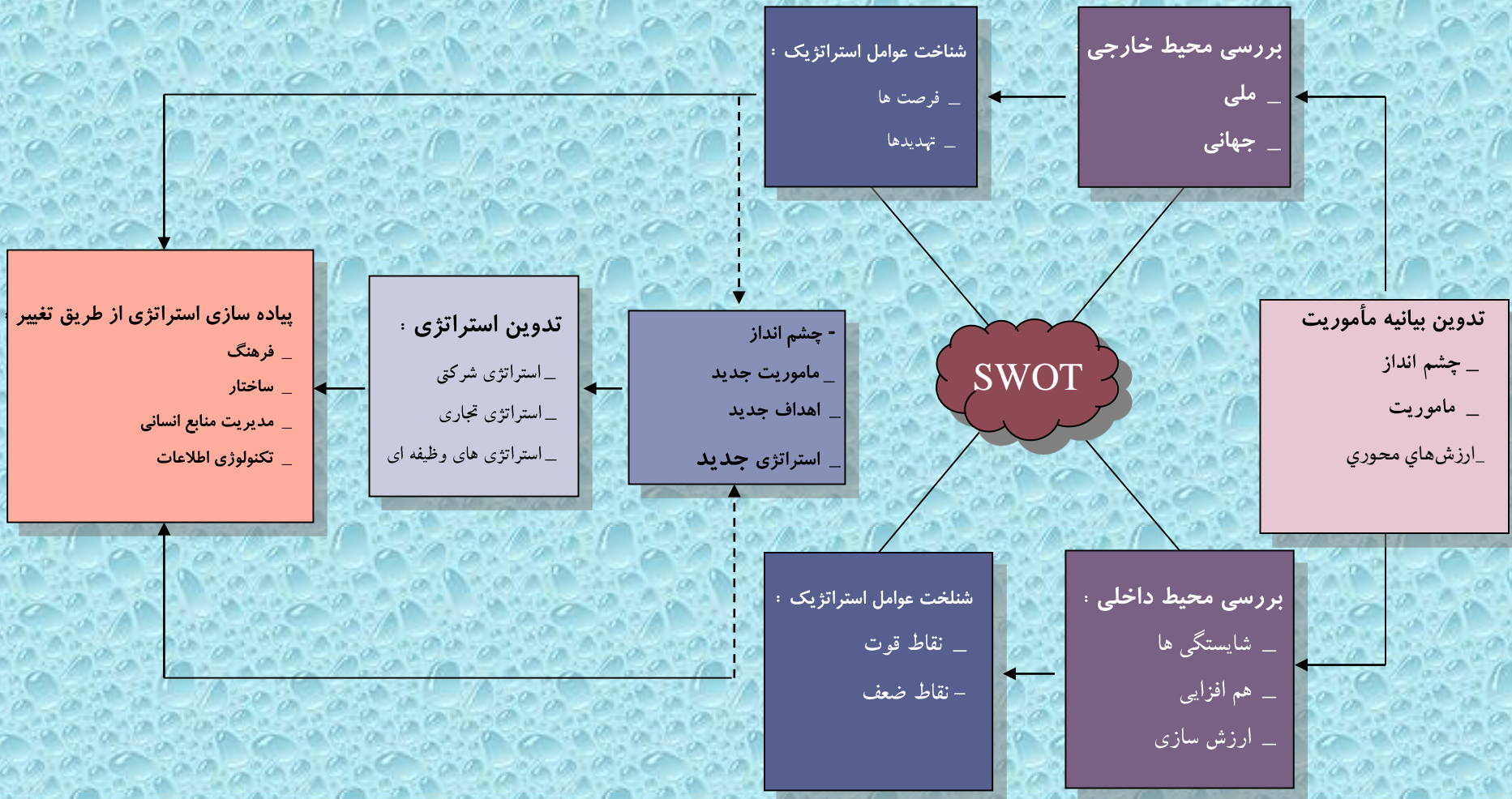
اهداف عملیاتی - یکساله

تعریف استراتژی

استراتژی یک برنامه جامع برای عمل است که جهت‌گیری‌های عمده سازمان را معین می‌کند و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب اهداف بلندمدت سازمانی ارائه می‌دهد.

استراتژی الگوی تصمیمات سازمانی محسوب می‌شود و فعالیت‌ها و نتایج سازمان را شکل می‌دهد.

فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک (راهبردی)

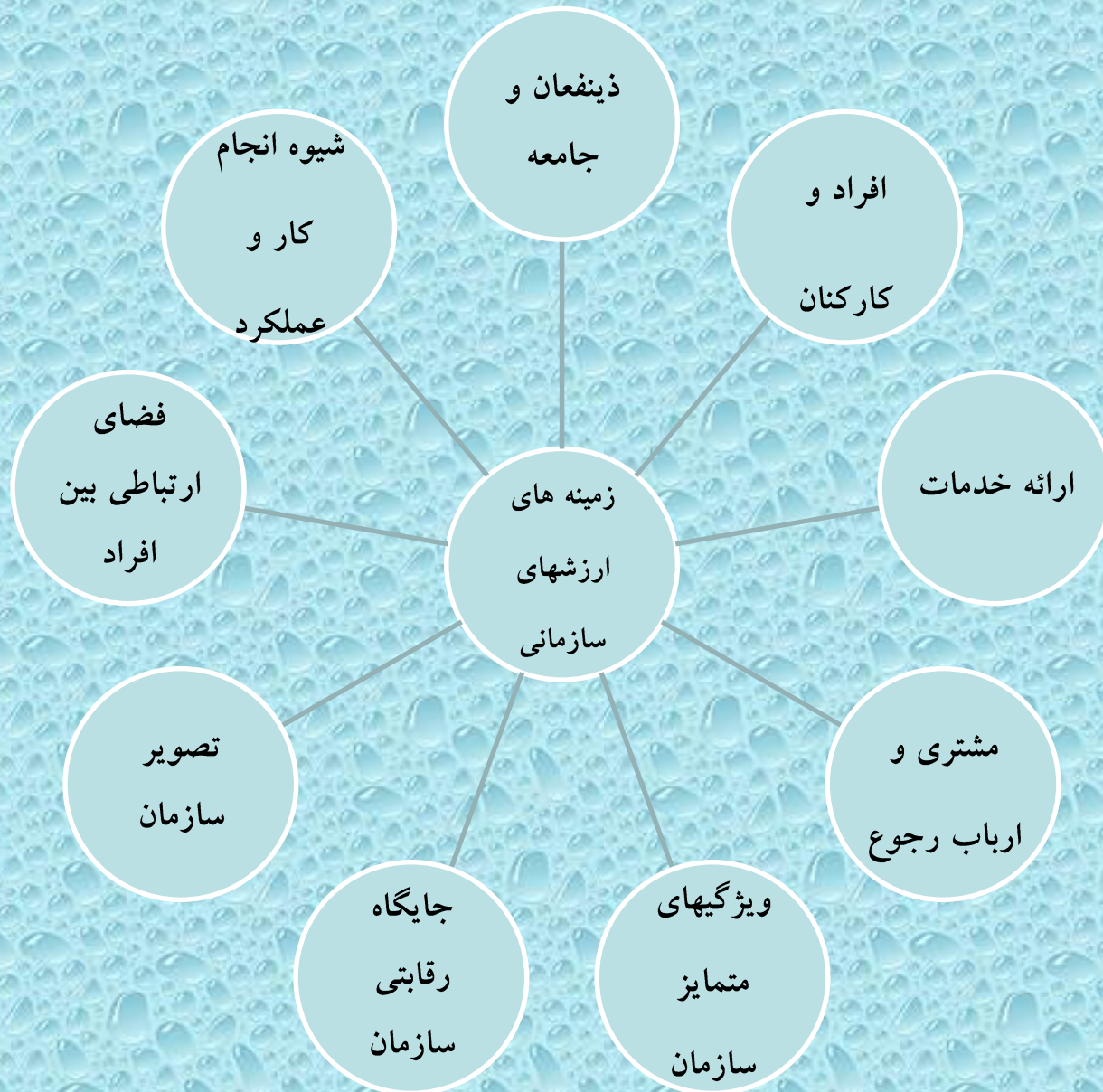


تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک شامل گام‌های فرآیند تا پایان تدوین استراتژی و پیش از مرحله اجرای آن است

مدیریت استراتژیک شامل گام‌های فرآیند پس از آغاز مرحله اجرا و نیز کنترل استراتژی است

زمینه های شکل گیری ارزشهای سازمانی





- Seven Principles
- Contribution to Society
- Fairness and Honesty
- Cooperation and Team Spirit
- . Untiring Effort for Improvement
- . Courtesy and Humility
- . Adaptability
- . Gratitude



- Mutual respect
- Thinking beyond national and cultural boundaries
- The performance of our employees is the basis for remuneration
- Team performance is more than the sum of individual's performance



continued

- Secure and attractive jobs for committed and responsible employees
- Respect for human rights is a given
- Social standards for suppliers and business partners are a basis for doing business
- Outstanding benefits for employees and a strong commitment to society



- **Principle 1** We comply with laws and ethical standards
- **Principle 2** We maintain a clean organizational culture
- **Principle 3** We respect customers, shareholders and employees
- **Principle 4** We care for the environment, health and safety
- **Principle 5** We are a socially responsible corporate citizen



- Customer satisfaction
- Respect
- Achievement
- renewal

DaimlerChrysler Co. Values

Customer Focus	تمرکز بر مشتری
Teamwork	کارتیمی
Performance	عملکرد
Honesty	صداقت
Agility	چابکی
Innovation	نوآوری
Quality	کیفیت
Speed	سرعت
Professionalism	حرفه ای گری
Responsibility	مسئولیت

توجه بی وقفه به نیازهای مشتریان

A Relentless Focus On The Needs Of Our Clients

کار تیمی باید در کانون تمام کارهایی باشد که ما انجام می دهیم

Teamwork Must Be At The Heart Of All we Do

شهرت و وجهه ما همه چیز ماست

Our Reputation Is Everything

Shell Values ارزشهای شرکت شل

Honesty امانت داری و درست کاری

Integrity انسجام و یکپارچگی

Respect For people احترام به افراد

Siemens Company Values

قدرت بخشیدن به مشتریان و تقویت و حمایت از آنان
تا امکان انتخاب بیابند

تاکید بیش از اندازه بر نوآوری تا آینده را شکل دهیم

تعالی و تکامل بخشی به ارزشهای شرکت تا فرصت های تازه
ای بیافرینیم

توانمند سازی افراد تا به عملکرد سطح جهانی دست یابیم

مسئولیت پذیری با تمام وجود تا به تعالی و پیشرفت جامعه
کمک کنیم

HSBC Bank Values

ارائه خدمات متمایز به مشتریان

Outstanding Customer Service

عملیات اثربخش و کارا

Effective and Efficient Operation

سرمایه و نقدینگی قوی

Strong Capital and Liquidity

خط مشی وام دهی مدبرانه

Prudent Lending Policy

انضباط جدی در هزینه ها و مخارج

Strict Expense Discipline

Citi Bank Values

مانسبت به مشتریانمان متعهد و مسئولیم

We Have A Responsibility To Our Clients

مانسبت به یکدیگر متعهد و مسئولیم

We Have A Responsibility To each Other

مانسبت به جایگاه و نام مان متعهد و مسئولیم

We Have A Responsibility To Our Franchise

چشم انداز استراتژیک در برابر ماموریت استراتژیک

چشم انداز استراتژیک

❖ چشم انداز استراتژیک بر مسیر سازمانی آینده تاکید دارد.

به چه سازمانی می توانیم تبدیل شویم؟

چه کارهایی را در آینده می توانیم انجام دهیم؟

به چه مخاطبانی در آینده می توانیم پاسخ دهیم؟

چه نیازهایی از مخاطبان را در آینده می توانیم پاسخ دهیم؟

ماموریت استراتژیک

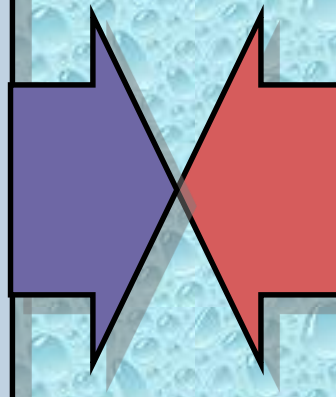
❖ ماموریت استراتژیک بر فعالیت های جاری سازمان تاکید دارد.

چه سازمانی هستیم؟

چه کارهایی انجام می دهیم؟

به چه مخاطبانی پاسخ می دهیم؟

چه نیازهایی از مخاطبان را در حال حاضر پاسخ دهیم؟



Strategic Vision

A strategic vision is a road map of a company's future, it creates a picture of a company's destination and provides a rationale for going there

Functions of Vision

- Creates commitment and energy
- Gives meaning to employees' lives
- Determines the standards
- Links present to the future

Scotland Yard

To make London the safest city in
the world

A close-up portrait of Bill Gates, smiling and wearing round glasses and a dark suit jacket over a white shirt. The background is a solid light blue color.

Bill Gates Vision

“A computer on every desk and in every home”

General Motors' Vision

GM

Our vision is to be the
world leader in
transportation products
and related services.



3M's commitment is to actively contribute to sustainable development through environmental protection, social responsibility and economic progress. To us that means meeting the needs of society today, while respecting the ability of future generations to meet their needs.



- **Vision Statement**

- By executing our annual plan and building upon it we will maintain and improve our prominence as a premier provider of quality products to the middle, upper middle income and select niche markets.



- *"We will be the first drug maker with advanced research in every disease category. Our research will be as good as the science being done anywhere in the world. Merck will continue to grow on a steady basis, bringing forth worthwhile products..."*

Apple's Vision

To bring Computer power to men

Mission :

The organization's reason for existence

ماموریت: دلیل حیات سازمان

اجزای تشکیل دهنده مأموریت سازمان

1. مشتریان : مشتریان شرکت چه کسانی هستند ؟
2. محصولات یا خدمات : محصولات و خدمات عمده شرکت چیست ؟
3. بازارها : از نظر جغرافیایی ، شرکت در کجا رقابت می کند ؟
4. فن آوری : آیا شرکت از پیشرفته ترین فن آوری ها استفاده می کند ؟
5. توجه به بقا ، رشد و سودآوری : آیا شرکت برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است ؟

اجزای تشکیل دهنده مأموریت سازمان

6. فلسفه : باورها ، ارزش ها ، آرزوها و اولویت های اخلاقی اصلی شرکت چیست ؟

7. ویژگی ممتاز : شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است ؟

8. توجه به تصور مردم : آیا شرکت نسبت به مسائل اجتماعی ، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می دهد ؟

9. توجه به کارکنان : آیا کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می آیند ؟

ABB

عبارت ماموریت:

فراهم کردن راه حل های امن، مطمئن و با
صرفه برای نگه داری و تحت نظر داشتن
سیستم ها و دستگاه های کنترل هادی ها



عبارت ماموریت: متعهد به یافتن راه حل برای نیازهای سیستم های کنترل و تولید شما هستیم. خود را ملزم به تحقیق، توسعه و اجرای راه حل های چالش های تولید شما میدانیم. شرکت ما یک تیم واقعی برای برطرف کردن نیازهای شما داریم.

Morris Electric Company

عبارت ماموریت: شرکت الکترونیکی موریس سیستم های انرژی الکتریکی را مورد مشورت قرار داده آن ها را برای دولت و بازار محصولات الکتریکی تجاری و صنعتی طراحی، توسعه، بازاریابی، نصب و نگهداری مینماید. این سیستم های الکتریکی تمامی کاربردهای الکتریکی مشتریان از جمله نیازهای انرژی الکتریکی، ارتباطی، کنترل فرایند، و ارتباطات کابلی و تکنولوژی اطلاعاتی را در بر میگیرد.

Chapman Electrical Contracting, Inc.

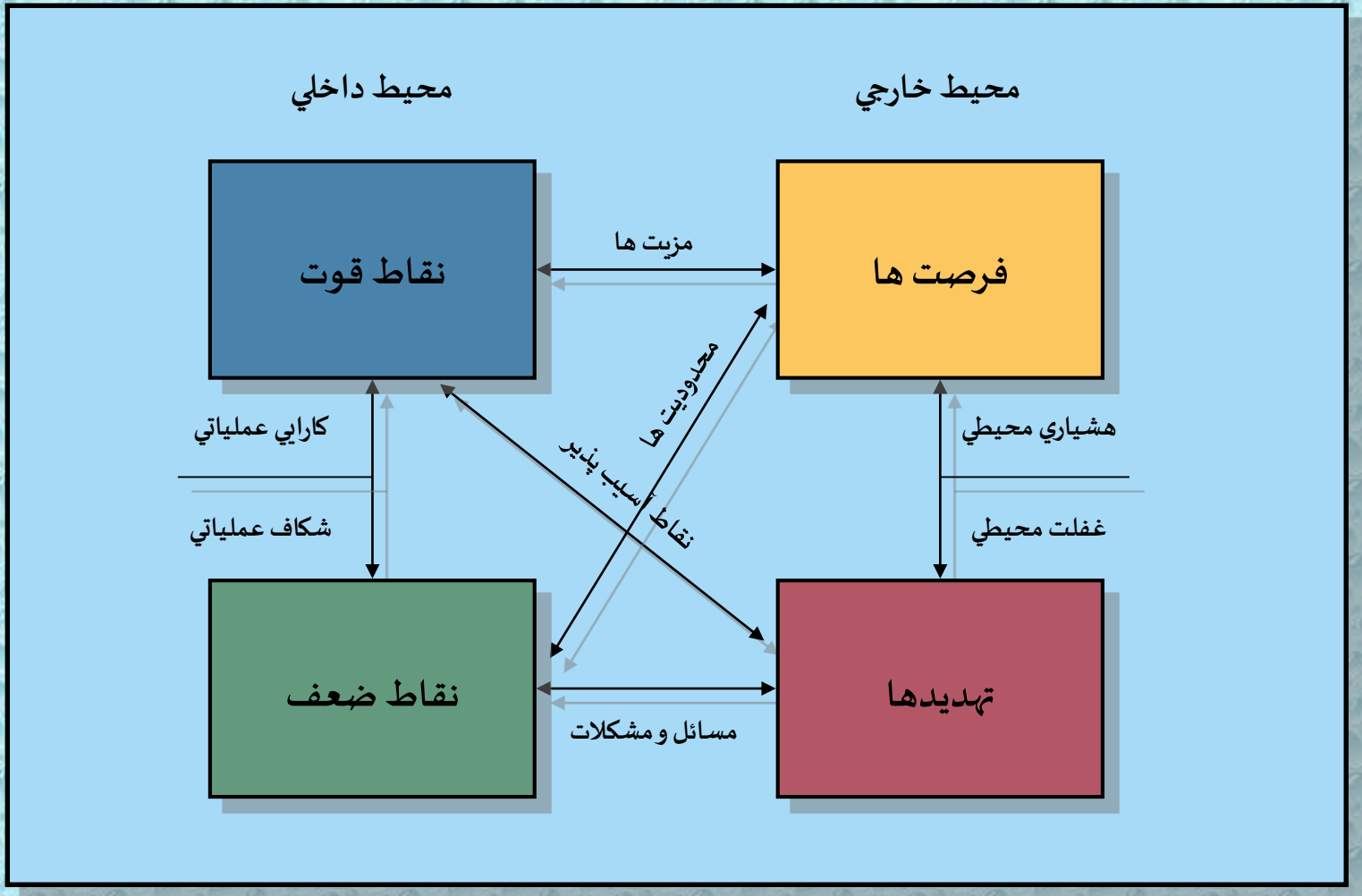
عبارت ماموریت: اگر هنگام نیاز مشتریان، روز یا شب، آخر هفته یا تعطیلات، در خدمتشان نباشیم، در واقع کارمان را بدرستی انجام نمی دهیم.

تکنیسین های الکتریکی ما 24 ساعته میتوانند به فاصله یک ساعت خود را به شما رسانده واحد شما را در حال فعالیت نگه دارند، از اینرو زمان گرانبهای تلف شده ر به حداقل برسانند.

Siemens

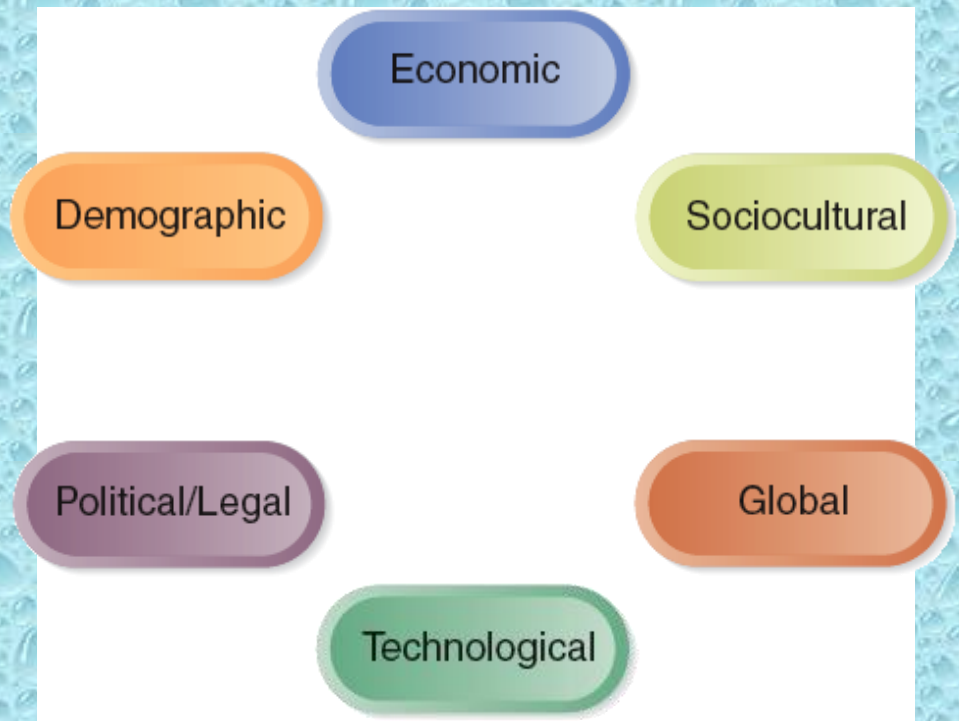
Our knowledge and our solutions are helping to create a better world. We have a responsibility to the wider community and we are committed to environmental protection.

دانش و راه حل های ما برای کمک به خلق جهانی بهتر هستند. ما در قبال مجموعه ای گسترده تر مسئولیت داریم و متعهد به حفظ محیط زیست میباشیم.



General Environment

- Dimensions in the broader society that influence on industry and the firms within it
 - Economic
 - Sociocultural
 - Global
 - Technological
 - Political/legal
 - Demographic



ماموریت
تولید محصولات فلزی استاندارد برای کاربرد در صنعت

رئیس
12 درصد بازگشت سرمایه
5 درصد رشد

اهداف استراتژیک

مدیر مالی
کاهش حجم وام ها تا
125000 دلار

مدیر تولید
تولید 120 هزار محصول
با بهای متوسط 19 دلار

مدیر بازاریابی
فروش 120 هزار واحد محصول
به بهای متوسط 27 دلار

اهداف عملیاتی

مدیر حسابهای دریافتی
صدور فاکتور در طی 5
روز پس از فروش

ناظر ماشین های اتوماتیک
تولید 150 هزار محصول با
بهای متوسط 16 دلار

مدیر فروش
پاسخ به درخواست
مشتریان در دو روز

مزیت رقابتی

هزینه

تمایز

دامنه وسیع

رهبری در هزینه

تمایز

دامنه

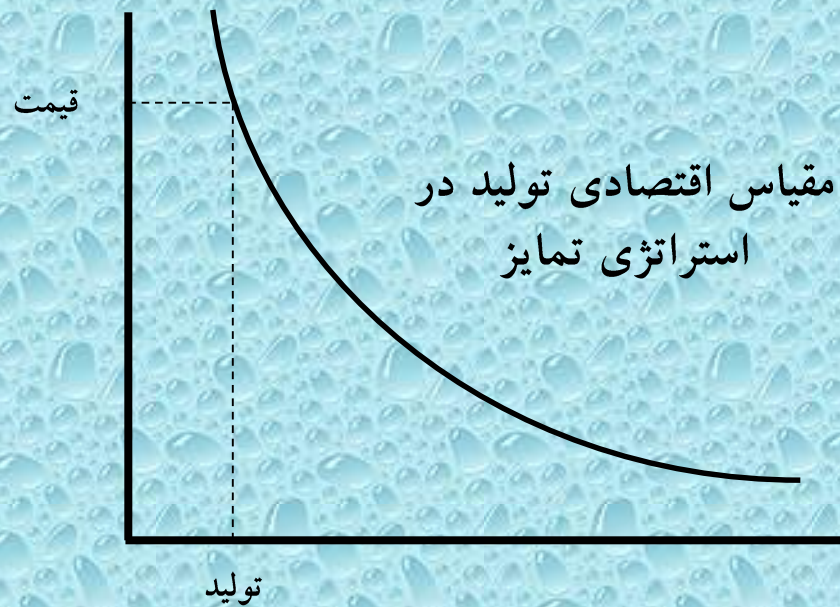
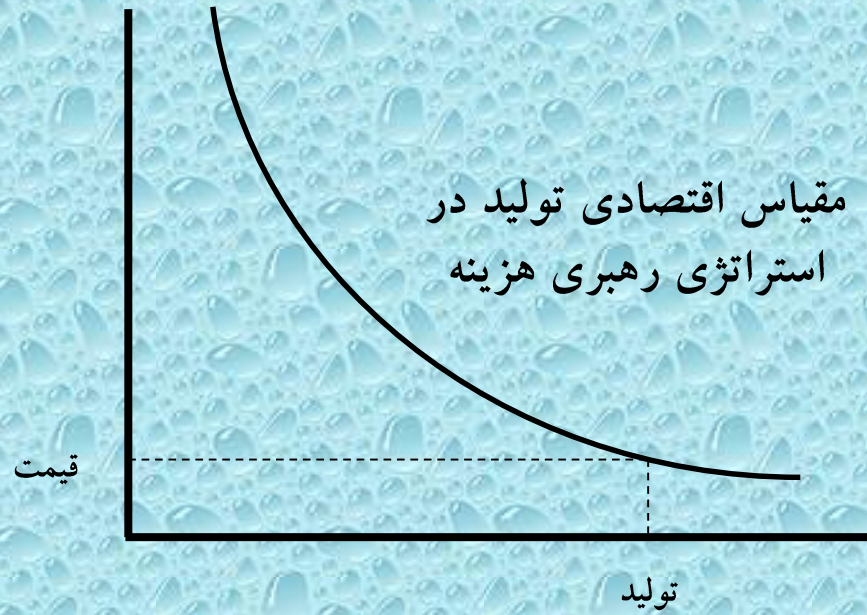
رقابتی

دامنه محدود

رهبری در هزینه
متمرکز

تمایز متمرکز

استراتژیهای عمومی مایکل پورتر

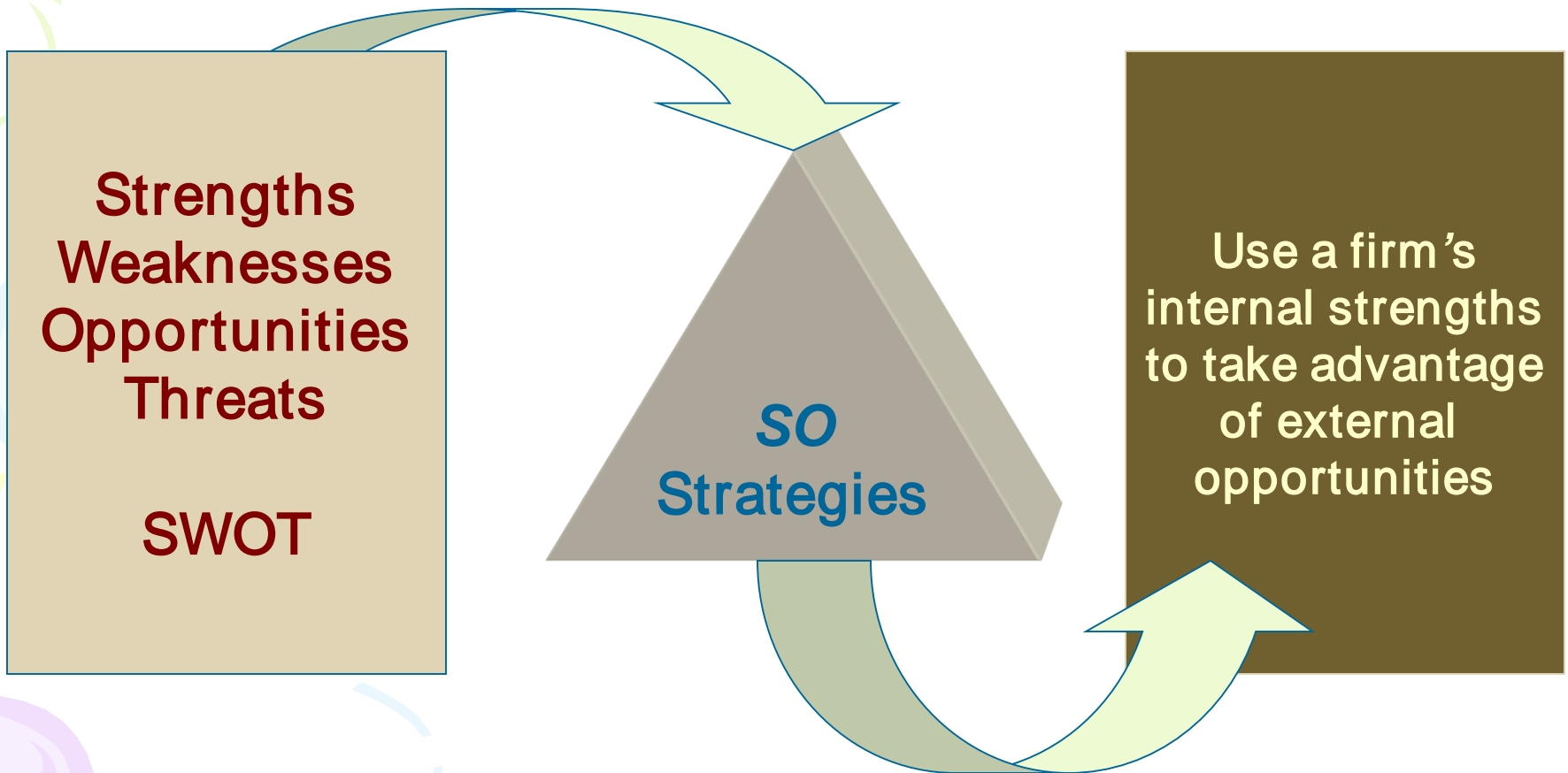


SWOT Matrix

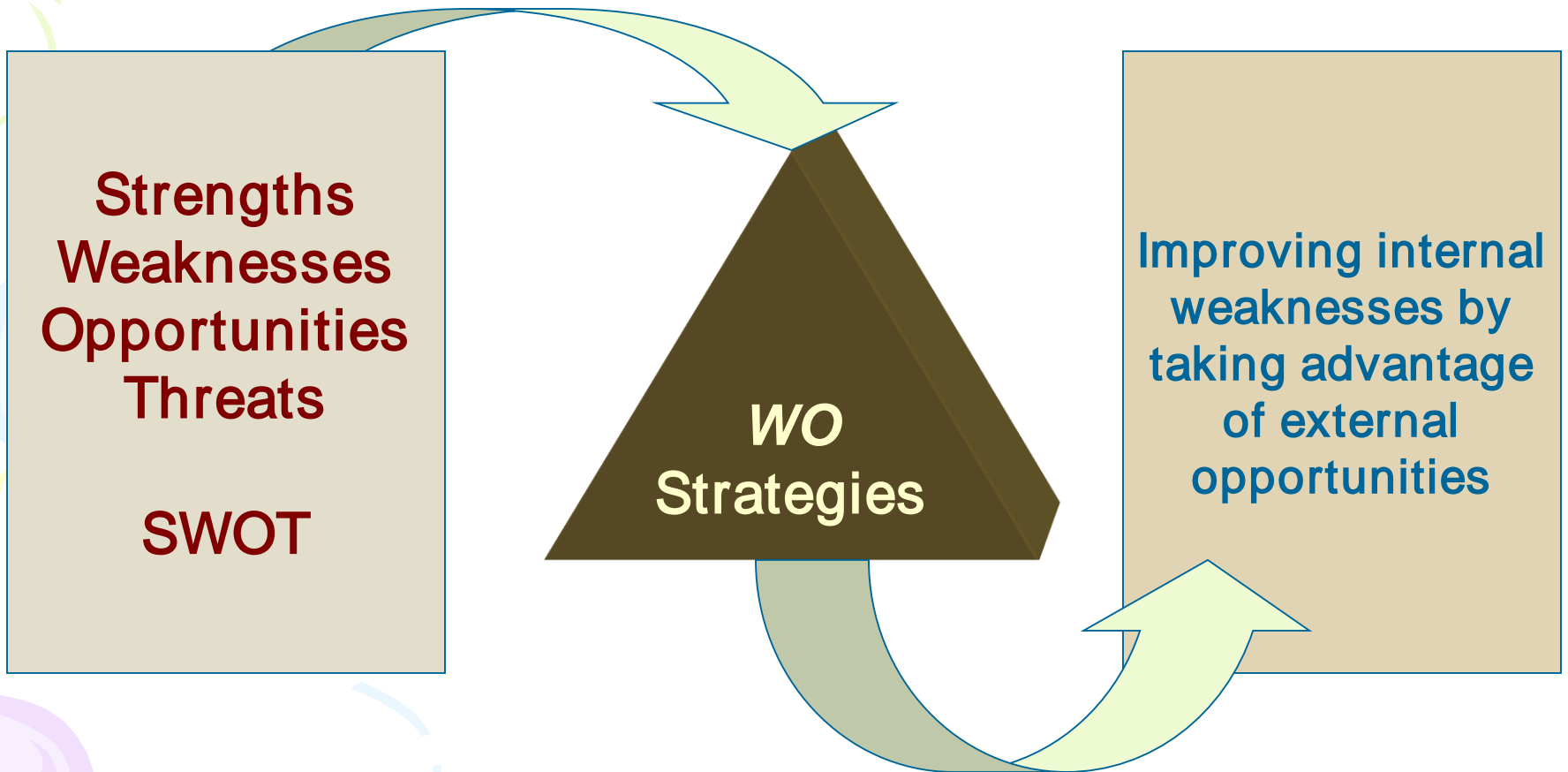
Four Types of Strategies

- Strengths-Opportunities (SO)
- Weaknesses-Opportunities (WO)
- Strengths-Threats (ST)
- Weaknesses-Threats (WT)

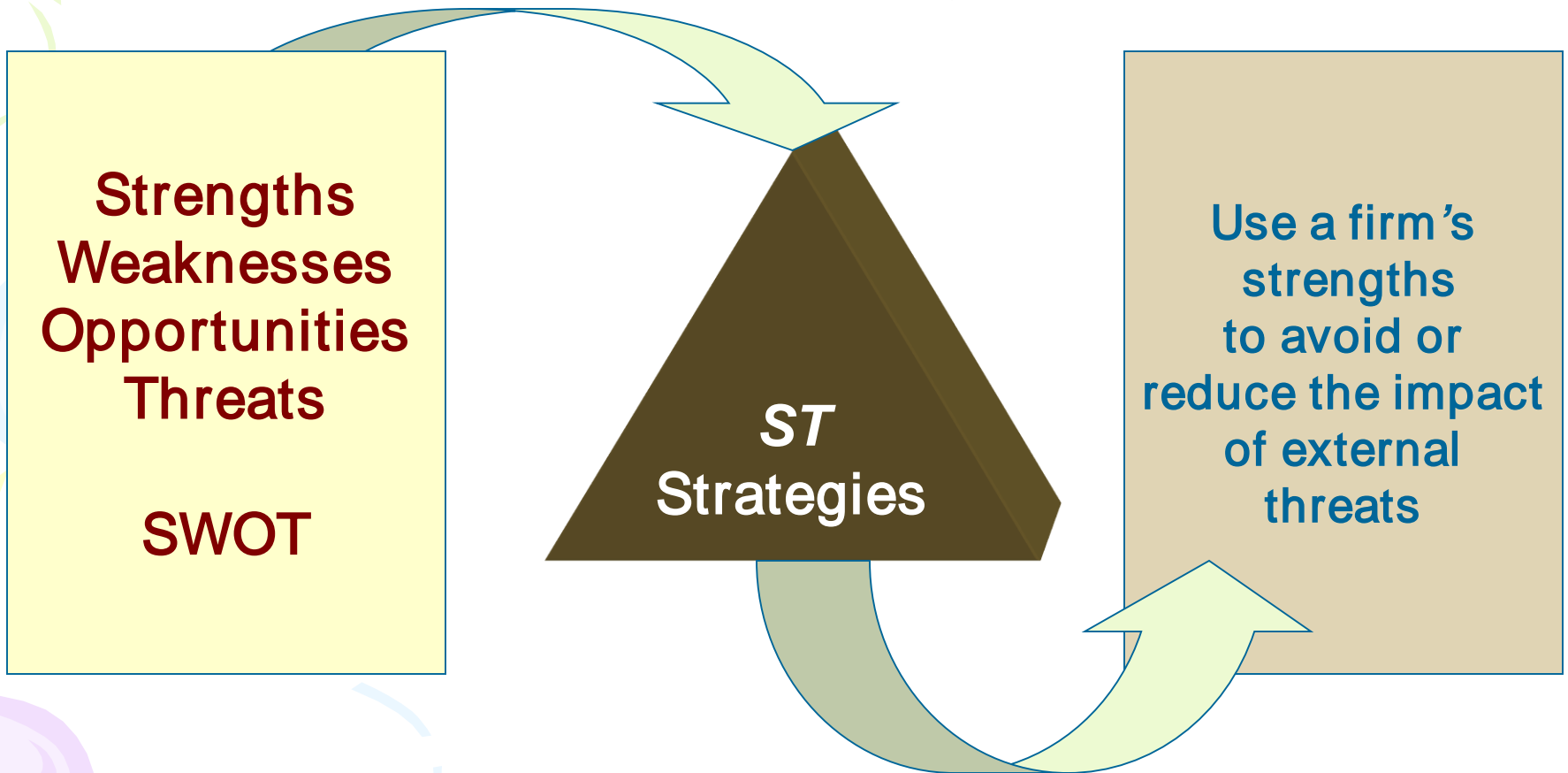
SO Strategies



WO Strategies



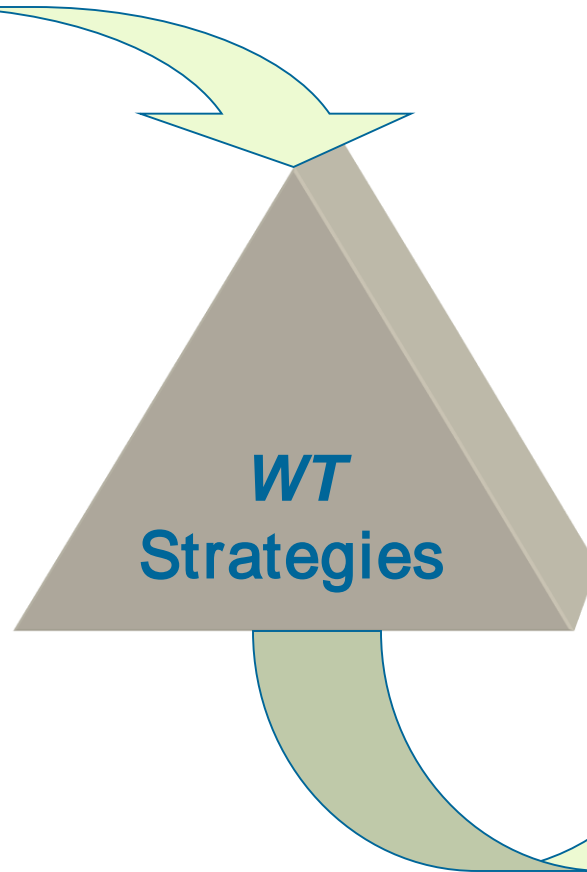
ST Strategies



WT Strategies

Strengths
Weaknesses
Opportunities
Threats

SWOT



Defensive tactics
aimed at reducing
internal
weaknesses &
avoiding
environmental
threats

SWOT Matrix

	Strengths - S <i>List Strengths</i>	Weaknesses - W <i>List Weaknesses</i>
Opportunities - O <i>List Opportunities</i>	SO Strategies <i>Use strengths to take advantage of opportunities</i>	WO Strategies <i>Overcoming weaknesses by taking advantage of opportunities</i>
Threats - T <i>List Threats</i>	ST Strategies <i>Use strengths to avoid threats</i>	WT Strategies <i>Minimize weaknesses and avoid threats</i>