



موسسه آموزش عالی الکترونیکی نور طوبی

# دفتر مدیریت استراتژیک

گردآوری و ترجمه: میثم محمدی

دانشجوی کارشناسی ارشد

مدیریت کسب و کار – گرایش استراتژی

درس مدیریت استراتژیک پیشرفته

استاد: دکتر فرامرز شاهمحمدی

خرداد ۱۳۹۶

## مقدمه

در بسیاری از متون منتشر شده در زمینه دانش مدیریت استراتژیک، تمرکز اصلی بر مراحل تدوین برنامه استراتژیک سازمان‌ها می‌باشد و روش‌های متفاوتی به این منظور معرفی گردیده‌اند. به عبارتی برای آشنایی با روش‌های مختلف تحلیل محیط بیرونی سازمان‌ها و شرایط درونی سازمان‌ها بسیار سخن به میان آمده است و این در حالی است که در تمامی این متون مرحله اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌ها و استراتژی‌های تعیین شده به علت تأثیر مستقیمی که بر اثربخشی اهداف استراتژیک دارد، از اهمیت زیادی برخوردار است و اتفاقاً این مرحله یکی از موضوعاتی است که در مقایسه با مراحل قبلی کمتر به آن پرداخته شده است، در زمان پیاده‌سازی استراتژی یکی از الزامات سازمان‌ها وجود دفتر مدیریت استراتژیک (OSM) می‌باشد که در ادامه موجودیت، نقش‌ها و مسئولیت‌های این دفتر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## پیشینه پیدایش تفکر استقرار دفتر مدیریت استراتژیک

تفکر نوین در رابطه با مدیریت استراتژیک با انتشار کتاب “سازمان‌های استراتژی محور” در رابطه با استفاده از BSC در مدیریت استراتژیک به همراه معرفی اصول سازمان‌های استراتژی محور (SFO)، توسط دو دانشمند هم‌عصر ما در سال ۲۰۰۰ پیدار گردید؛ به دنبال آن کتاب Strategy Map در سال ۲۰۰۴ در رابطه با تبدیل استراتژی به عبارات عملیاتی منتشر گردیده و ایده استقرار دفتر مدیریت استراتژیک توسط کاپلان و نورتون مطرح شد، این دو دانشمند در ادامه فعالیت‌ها و پژوهش‌های خود در این زمینه در سال ۲۰۰۶ کتاب Alignment را بر مبنای تبدیل استراتژی به فعالیت‌های کارکنان و ایجاد هم‌افزایی در سازمان در جهت اثربخشی استراتژی منتشر نمودند. همچنین در سال ۲۰۰۸ کاپلان و نورتون کتاب Premium Assessment XPA(Execution) را در خصوص تبدیل استراتژی به فرآیندهای مستمر و ارزیابی عملکرد واحدها بر اساس اقدامات استراتژیک به رشته تحریر در آوردند. در تمامی این متون یکی از زیرساخت‌های عنوان شده جهت اجرای فعالیت‌هایی که در سازمان جنبه استراتژیک داشته باشد، وجود دفتر مدیریت استراتژیک می‌باشد.

## دلایل شکست سازمان‌ها در اجرای استراتژی

در نتیجه بررسی‌های صورت گرفته و تجربیات حاصل از فعالیتهای استراتژیک در سازمان‌ها یک دلیل عمده در خصوص شکست استراتژی شناسایی گردیده است:

فورچون معتقد است در ۷۰٪ موارد مسأله واقعی در سازمان‌ها استراتژی نامناسب نیست، اجرای بد استراتژی است زیرا سازمان‌ها استراتژی‌های خود را توصیف و مدیریت نمی‌کنند. به عبارت دیگر سازمان‌ها نمی‌توانند مفهومی را که قادر به توصیف آن نیستید، مدیریت کنند و این واقعیت در مورد مدیریت استراتژیک کاملاً صادق می‌باشد.

در مقابل این چالش، تمرکز بر ایجاد سازمان‌های استراتژی محور راه حلی است که می‌تواند سازمان‌ها را در جهت درک مفاهیم استراتژیک یاری رساند. یکی از وظایف دفتر OSM حصول اطمینان از مدیریت استراتژیک و محوریت استراتژیک در سازمان است.

## اصول حاکم بر سازمان‌های استراتژی محور

- وجود تفکر بسیج تغییر از طریق رهبری ارشد
- ترجمه استراتژی به عبارات عملیاتی
- همسویی سازمان با هدف هم افزایی
- تبدیل استراتژی به فعالیتهای روزمره کارکنان
- تبدیل استراتژی به فرآیندی مستمر

## ضرورت استقرار دفتر مدیریت استراتژیک

استقرار این دفتر به منظور افزایش اثربخشی در اقدامات استراتژیک در سازمان‌های استراتژی محور ضرورت دارد. از جمله مواردی که در خصوص اثربخشی استراتژی در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد می‌توان موارد ذیل را نام برد:

- نقطه تمرکز شکست استراتژی در مرحله اجرای استراتژی‌ها می‌باشد و این درحالی است که استقرار یک دفتر مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها پشتیبان استراتژی‌ها در مرحله اجرا خواهد بود.

- دفتر مدیریت استراتژیک محوریت سازمان را در حوزه فعالیت‌های استراتژی شکل می‌دهد. این دفتر موجودیتی فراتر از تغییر ساختار است و می‌تواند عامل موفقیت سازمان به شمار آید و فرا واحدی بوده و به عنوان یک محور کلیه فعالیت‌های سازمان را هدایت می‌کند.
- در مقام اجرای استراتژی باید دقت داشته باشیم که استراتژی‌ها در جای خودشان طراحی و اجرا شوند. در این صورت اجرای استراتژی برای سازمان یک مزیت رقابتی خواهد بود.
- در طراحی سیستم‌های مدیریت استراتژی در ابتدا نیاز به تأسیس دفتر مدیریت استراتژی کاملاً محسوس می‌باشد.

شایستگی محوری که در یک سازمان ایجاد مزیت رقابتی می‌کند، نیاز به ساختار دارد و فرآیند مدیریت استراتژیک در یک سازمان یک شایستگی محوری است و از این جهت مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. در نتیجه دفتر مدیریت استراتژیک به عنوان یک ساختار برای فرآیند مدیریت استراتژیک به منظور ایجاد یک شایستگی محوری نیاز ضروری است.

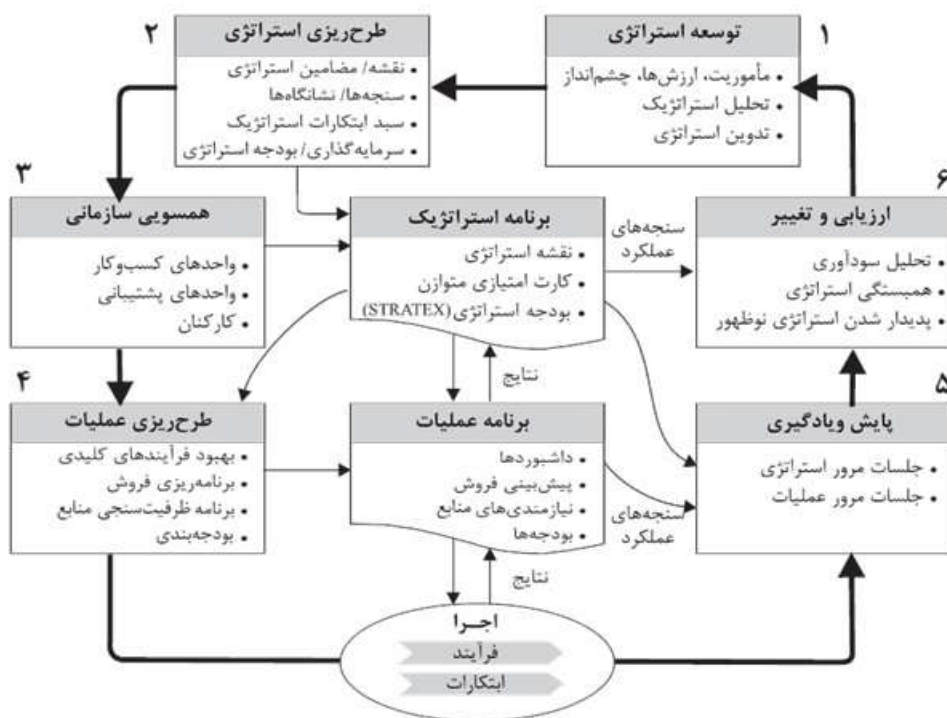
### **نکات قابل توجه در تشکیل دفتر مدیریت استراتژیک**

- در زمان استقرار این دفتر نام دقیق آن از اهمیت زیادی برخوردار نبوده بلکه نکته قابل توجه، وجود متولی برای کلیه وظایف موجود در فرآیند مدیریت استراتژیک است.
- در زمان استقرار این دفتر باید به وجود همسویی همه واحدهای سازمان با استراتژی‌ها اطمینان حاصل شود.
- در زمان استقرار این دفتر نکته قابل تأمل تعیین فلسفه وجودی آن است: اگر فلسفه وجودی این دفتر مشخص نباشد، در اولین زمانی که رکود اقتصادی در سازمان اتفاق می‌افتد، اولین واحدی که تعطیل می‌شود، OSM خواهد بود. فلسفه وجودی تشکیل دفتر مدیریت استراتژیک پیاده سازی منظومه مدیریتی است.

### **وظایف دفتر مدیریت استراتژیک به عنوان سامانه جامع مدیریت**

دو وظیفه اصلی دفتر مدیریت استراتژیک، تعالی استراتژیک و مدیریت استراتژیک می‌باشد. OSM مالک و گرداننده فرآیند مدیریت استراتژیک است، چرخه وظایف مربوط به این فرآیند در ۶ حوزه توسعه استراتژی، طرح‌ریزی استراتژی، همسویی سازمانی، طرح ریزی عملیات، پایش و یادگیری و ارزیابی و

تغییر می باشد. این موارد مراحل ایجاد فرآیند رسمی مدیریت استراتژیک می باشد. دامنه فعالیت های این ۶ مرحله در شکل ۱ نمایش داده شده است:



شکل ۱: زیر ساخت های فرآیند مدیریت استراتژیک

**الف: هدایت تغییر:** اقداماتی که در زمینه هدایت تغییر صورت می گیرد، در سه گروه ذیل می باشد:

۱- تدوین دستور کار تغییر استراتژی در سازمان

۲- بررسی تغییر در دستور کار تیم رهبری

۳- پیگیری به منظور راه اندازی OSM

**ب: توسعه IT:** اقداماتی که در زمینه توسعه فناوری اطلاعات صورت می گیرد، در سه گروه ذیل می باشد:

۱- ایجاد بسترهای لازم جهت هوشمندی کسب و کار

۲- ایجاد بسترهای لازم جهت حاکمیت در داده ها

۳- ایجاد بسترهای لازم جهت مدیریت اطلاعات

۴- ایجاد بسترهای لازم جهت تحلیل فناوری اطلاعات

۵- پیگیری جهت اخذ توافق نامه سطح خدمات بین واحدها

ج: استقرار OSM: اقداماتی که در زمینه استقرار OSM صورت می‌گیرد، در سه گروه ذیل می‌باشد:

۱- نهادینه نمودن دفتر

۲- انتخاب صاحب فرآیند مدیریت استراتژی

۳- استفاده از دفتر به منظور یکپارچگی تمامی فرآیندها

۴- فراهم آوری منابع و کارکنان

۵- راه اندازی سطح گزارش دهی به مقام ارشد سازمان

### نقش‌های کلیدی OSM

۱- شکل دهنده و معماری: (روشن و شفاف نمودن فلسفه و فرآیند مدیریت استراتژیک در سازمان) تعیین متدولوژی و فرآیند مدیریت استراتژیک، به عبارتی تعیین چارچوب و مدل مدیریت استراتژیک در این دفتر انجام می‌شود. دفتر OSM لازم است با مدیر عامل سازمان به صورت مستقیم و یا حداکثر با یک واسطه رابطه داشته باشد.

۲- متولی، مسئول و صاحب فرآیند: (تعریف و طراحی مدیریت استراتژیک و نظارت بر اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک) تعیین و توسعه الزامات و فرآیندهای مورد نیاز برای مدیریت استراتژیک و نظارت بر آن مانند: تدوین استراتژی، بازنگری استراتژی، ایجاد و مدیریت کارت‌های امتیاز متوازن، همسویی سازمانی، تست و تطبیق استراتژی (در علم امروز به جای تطبیق سازمان با محیط بیرون در صورت فراتر به دنبال تطبیق محیط بیرون با سازمان هستند).

۳- یکپارچه گر: اطمینان از اینکه حتی فرآیندهایی که تحت مالکیت OSM نیستند، با استراتژی‌های سازمان پیوند دارند. به عبارتی دیگر حصول اطمینان از ایجاد ارتباط میان سایر فرآیندهای اصلی سازمان با استراتژی و وجود ارتباط استراتژی با مدیریت مالی / ارتباط استراتژی با فرآیندهای کلیدی عملیاتی /

همسویی منابع و برنامه‌ها/ انتقال درک استراتژی/ مدیریت ابتکارات عمل استراتژیک (جهش‌های قابل توجه در مدیریت سازمان = Initiatives) و تسهیم بهترین تجارب.

## مسئولیت‌های کلیدی OSM

مسئولیت‌های اصلی دفتر مدیریت استراتژیک در محدوده زیر گسترش می‌یابد:

### ۱- برنامه ریزی استراتژیک:

- اداره و هدایت فرآیند
- یکپارچه نمودن برنامه‌های بخش‌های مختلف سازمان (برنامه‌ریزی برای برنامه‌های بین وظیفه‌ای)

۲- کارت‌های امتیازی متوازن: یکپارچه نمودن شاخص‌ها و داده‌ها و اطلاعات از کلیه بخش‌های سازمان

### ۳- همسویی سازمانی:

- اطمینان از همسویی تمام اجزای سازمان با استراتژی
- ایجاد ارتباط بین سطوح کلان با سطح‌های پایین‌تر

۴- برنامه ریزی بودجه: ایجاد ارتباط بودجه وظیفه‌ای و واحدی با استراتژی‌های بین وظیفه‌ای

۵- همسویی منابع انسانی: اطمینان از همسویی تمام افراد با استراتژی و ایجاد ارتباط ساختار هدف-گذاری فردی با استراتژی‌های بین وظیفه‌ای.

۶- آگاهی: برگزاری جلسات توجیهی برای کلیه پرسنل

۷- بازنگری‌ها: بازنگری و یادگیری استراتژیک

## فعالیت‌های کلیدی OSM

- هدایت اقدامات
- تعامل با ذینفعان کلیدی
- مالک فرآیند حاکمیتی
- درک و ارائه راه حل های کلیدی
- نظارت و تأیید کمیته های مضامین استراتژی
- تأیید تغییرات مرتبط با مضامین استراتژیک

## موانع ایجاد دفتر OSM

از بین علت های مختلف مقاومت و مخالفت در برابر تشکیل OSM در سازمانها که نیاز به مدیریت تغییر را ایجاد می کنند موارد زیر حائز اهمیت می باشد:

۱- عدم آگاهی از فلسفه OSM

۲- عدم اعتقاد به مفید بودن OSM

۳- باور مضر بودن OSM

۴- تعصب بر روی مستقر شدن دفتر مدیریت استراتژی در یک مدیریت خاص

## روش های مدیریت تغییر در خصوص ایجاد تفکر استراتژیک

- برگزاری جلسات و سمینارهایی در این خصوص ضرورت، اهمیت و منافع وجود تفکر استراتژیک
- آموزش غیر مستقیم مفاهیم مدیریت استراتژیک و متدولوژی به صورت Action learning
- تغذیه فکری افراد از طریق روش های Pestel و Benchmark
- توجه به میزان آمادگی سازمان از جهت بلوغ رهبری/ بلوغ انسانی/ بلوغ سازمانی/ بلوغ استراتژیک/
- توجه به پویایی دفتر مدیریت استراتژیک



## عوامل موفقیت OSM

- ۱- الگوبرداری از بهترین تجارب در راه‌اندازی این واحد مانند (شرکت های GTE, SMDS, Simens, Skanddia, Power, Pliva, Unibanco)
- ۲- تفکیک وظیفه تدوین استراتژی از وظیفه اجرای استراتژی
- ۳- داشتن سطح بلوغ کافی در حوزه برنامه ریزی استراتژیک
- ۴- اولویت بندی صحیح وظایف واحد و یا دفتر مدیریت استراتژیک
- ۵- تکمیل پروفایل شایستگی تیم مدیریت استراتژی، این تیم باید شامل تخصص‌های ذیل باشد:  
کارشناس مدیریت استراتژیک / کارشناس ارشد کنترل پروژه / کارشناس مدیریت استراتژیک منابع انسانی / کارشناس روابط عمومی استراتژی / مسئول دفتر مدیر استراتژی

## سازمان اجرایی دفتر مدیریت استراتژیک

نمودار ۱- سازمان اجرایی



## فعالیتها و مسئولیتهای کلیدی عناوین شغلی مربوطه:

مدیر دفتر مدیریت استراتژی:

- هدایت اقدامات
- تعامل با ذینفعان کلیدی
- مالک فرایند حاکمیتی
- درک و ارائه راه حل های کلیدی

- نظارت و تأیید کمیته های مضامین استراتژیک
- تأیید تغییرات مرتبط به مضامین استراتژیک
- شناخت نیازهای توسعه ای
- تعیین بودجه مورد نظر

#### مسئول استراتژی

- تعامل با خطوط کسب و کارها و شرکتهای
- ایجاد ارتباط مناسب با تیم مدیریت ارشد سازمان
- ارائه گزارشات اجرایی
- مدیریت تحلیلهای انجام شده در خصوص مضامین استراتژیک
- نظارت بر زمانبندیها و محتوای جلسات و خروجی های حاصل
- آموزش پرسنل مرتبط
- شناخت و تعیین زمینه های کلیدی بهبود برای پرسنل

#### تحلیل کننده

- ایجاد روابط قوی با اعضای تیم های مضامین استراتژیک
- پیگیری اقدامات کسب و کارها و شرکتهای
- ایجاد و به روز کردن گزارشات مضامین استراتژیک
- بررسی گزارشات کسب و کارها و شرکتهای
- ارائه حمایتهای فنی و تخصصی به کسب و کارها و شرکتهای
- انجام تحلیل عملکرد
- ارائه پشتیبانی های مورد نیاز به مدیر مافوق

#### متخصص سیستم های اطلاعاتی

- ارائه آموزشهای مورد نظر در مورد سیستمهای مورد استفاده
- حمایت تحلیل کننده مضامین استراتژیک در توسعه و بهبود فرایندهای کاری
- رابط در مسایل عملیاتی و حل مسایل مربوطه
- رابط با طراح سیستم

#### متخصص تعالی استراتژیک

- اداره کننده فعالیتهای تعالی سازمانی در حوزه استراتژیک
- کمک در مستند سازی
- ایجاد حمایت و پشتیبانی در برنامه ریزی و اجرای اقدامات و برنامه های تعالی سازمانی
- ایجاد و نگهداری گزارشات آماری و عملکردی مورد نیاز

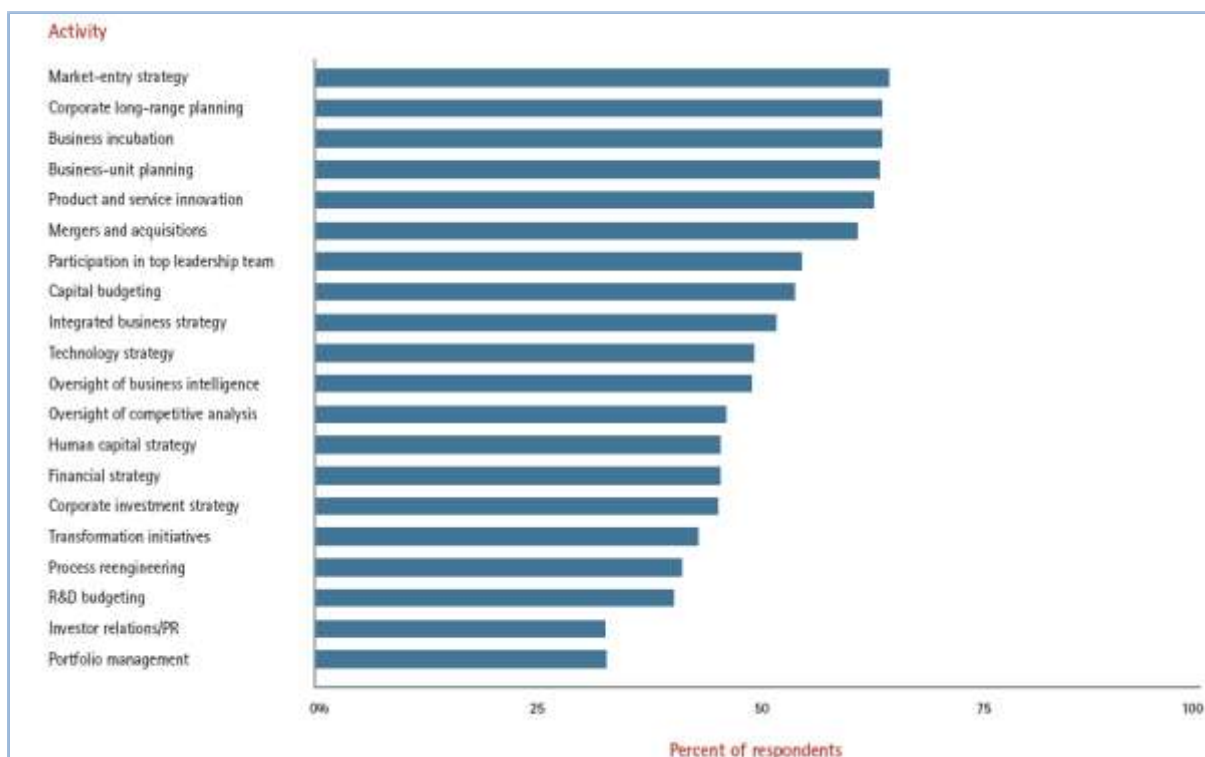
- بررسی و ارائه تجارب برتر
- همکاری در شناخت نیازهای آموزشی

## نقش آفرینی در غالب مدیر دفتر استراتژی

بین دسامبر ۲۰۰۶ و فوریه ۲۰۰۷، Accenture طی تحقیق از میان ۲۰۰ سازمان اجرا کننده استراتژی در صنایع مختلف و مصاحبه با ۱۰۰ استراتژیست، تلاش کرد تا مشخص کند چگونه امروزه نقش مدیر دفتر استراتژی (CSO) در سازمان‌ها پررنگ شده است. مطالعه مقاله‌ای در *General Business Press* در سال ۱۹۹۶ آشکار می‌کند تنها ۷ مدیر دفتر استراتژی در سازمان‌های بزرگ وجود داشته است، در حالی که در سال ۲۰۰۶ این تعداد ۲۱ نفر اعلام شده است.

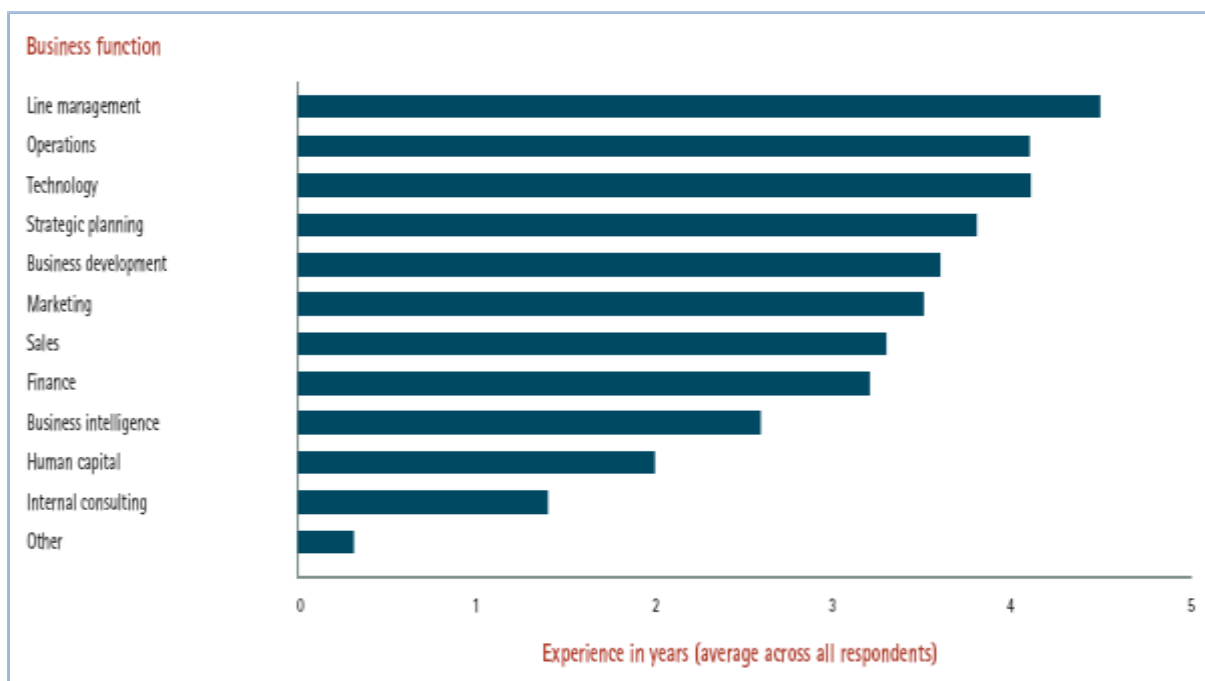
مطابق با این تحقیقات CSO به طور متوسط در ۱۰ فعالیت نقش بارز دارد و همچنین یک چهارم افراد ادعا کرده‌اند که برای انجام بیش از ۱۷ فعالیت مسئولیت دارند. خلاصه مطالب در نمودار ۲ ارائه شده است:

نمودار ۲: عمده فعالیت‌های CSO



بیشتر این افراد تجربه و سابقه کار در مدیریت عملیات، تکنولوژی و مدیریت استراتژیک داشته‌اند که در نمودار شماره ۳ قابل مشاهده می‌باشد.

### نمودار ۳- عمده تجربیات CSO



یک CSO موفق به کوله‌باری از تجربه در صنایع مختلف با فرهنگ‌ها و موقعیت‌های مکانی مختلف نیاز دارد. همچنین باید بکوشد مسائل و مشکلاتی از سازمان را به چالش بکشد که کسی نمی‌خواهد آن‌ها را لمس کند و یا سالیان درازی است که به خاک سپرده شده‌اند. پیدا کردن شخصی برای تصدی این کار گرچه مزایای بسیاری دارد، خالی از چالش نمی‌باشد. شخصی با تجربیات و مهارت‌های خاص که بتواند استراتژی‌های سازمان را توسعه داده و آن را به زبان عملیاتی برای افراد سازمان و واحدها ترجمه کرده و تغییر را در سازمان به خوبی هدایت کند. این شخص می‌تواند از داخل یا خارج از سازمان انتخاب شود.

یکی از مهم‌ترین شرایط موفقیت CSO یک رابطه قوی طولانی‌مدت و با حس بالایی از اعتماد با مدیریت ارشد سازمان است. علاوه بر آن، نتایج تحقیقات Accenture نشان می‌دهد که CSO باید قادر باشد خودش را با شرایط زیر تطبیق دهد.

۱. فردی چیره‌دست و ماهر در انجام امور چندوظیفه‌ای: مطابق با تحقیقات این شخص باید حداقل ۱۰ وظیفه و فعالیت را بتواند با هم انجام داده و به راحتی و با سرعت از محیط و فعالیتی به محیط و فعالیت دیگر تغییر جهت دهد.

۲. همه فن حریف: تحقیقات نشان می‌دهد کمتر از یک پنجم این افراد کار خود را از برنامه‌ریزی استراتژیک شروع کرده‌اند. بیشتر آن‌ها قبل از آن تجربیات مفیدی در زمینه تکنولوژی، فعالیت‌های عملیاتی، بازار و ... داشته‌اند.
۳. بیشتر این افراد در شغل‌های قبلی خود به نتایج خیره‌کننده‌ای دست یافته‌اند.
۴. عمل‌کننده هستند نه فقط متفکر: یعنی استراتژی را در عمل اجرا کرده و توسعه می‌دهند.
۵. قابلیت هدایت موضوعات بلندمدت و کوتاه‌مدت را با هم و در راستای هم دارند.
۶. تاثیرگذار هستند نه دیکتاتور: بدین مضمون که کار خود را با استفاده از دانش بالا و عمیق و همچنین ارتباطات تاثیرگذار پیش می‌برند.
۷. با شرایط پیچیده و مبهم به راحتی کنار می‌آیند: کار کردن در این نقش نیاز به داشتن قابلیت رویارویی خارق‌العاده در برابر شرایط مبهم و آینده نامطمئن دارد.
۸. هدف‌گرا بوده و تحت تاثیر افراد و شرایط احساسی قرار نمی‌گیرند.

مارتا لاگاس طی مصاحبه‌ای که در سال ۲۰۰۶ با نورتون و کاپلان داشته است، مهارت‌ها و تجربیات مورد نیاز این نقش را همراهی ارتباطی، ایفای نقش مربی، تسهیل‌کننده و هماهنگ‌کننده فعالیت‌ها، تجربه مدیریت پروژه و تجربه عملیاتی می‌داند.

یک شرکت مشاوره در زمینه تکنولوژی اطلاعات (Gulf Connexions)، به داشتن مدرک در MBA یا کارشناسی ارشد مدیریت با گرایش استراتژی و همچنین داشتن حداقل ۵ سال سابقه کار در زمینه تدوین و اجرای استراتژی‌های کسب و کار، اشاره می‌کند.

Denver Public School (DPS)، مهارت‌های مورد نیاز برای ایفای این نقش را به صورت زیر پیشنهاد می‌دهد:

۱. قابلیت اداره کردن سازمان و مجموعه پیچیده‌ای از فعالیت‌ها در جهت رسیدن به اهداف سازمانی و حمایت از چشم‌انداز شرکت
۲. خلاقیت و ابتکار، همچنین قابلیت فرموله کردن استراتژی‌ها در جهت رسیدن به اهداف و سپس تهیه برنامه‌های عملیاتی مناسب برای اجرای آن‌ها
۳. مهارت‌های حل مساله و تفکر و تصمیم‌گیری در شرایط بحران
۴. مهارت و دانش در مدیریت پروژه، امور فنی، تکنولوژیک، مالی، بازاریابی و تغییر سازمانی
۵. مهارت قوی در تجزیه و تحلیل‌های کمی و کیفی
۶. مهارت‌های بین‌فردی و ارتباطی و قابلیت انجام کار با دیگران و کارهای تیمی
۷. استعداد اثرگذاری و رهبری

## ۸. بیش از ده سال سابقه کار در زمینه مرتبط

موسسه مالی اعتباری Executive Solution، داشتن مدرک کارشناسی ارشد در مدیریت بازرگانی، استراتژی یا مالی را برای این نقش مناسب می‌داند. همچنین داشتن بیش از ده سال سابقه کار مرتبط و موثر و مجموعه وسیعی از دانش مدیریت شامل مباحث استراتژیک، تخصیص منابع، هماهنگی نیروی انسانی، تکنیک‌های رهبری و بیش از پنج سال تجربه در مدیریت افراد و تیم‌ها، هدف‌گذاری کسب و کار، برنامه‌ریزی منابع و مدیریت عملکرد کارکنان.

مرکز خدمات انرژی آستین، مدرک MBA و بیش از ۱۰ سال تجربه در زمینه‌های مرتبط و نیز به‌طور خلاصه داشتن مهارت، دانش و قابلیت‌های زیر را برای یک مدیر دفتر استراتژی ضروری می‌داند:

- دانش در زمینه سرپرستی و مدیریت، بودجه‌بندی، قوانین ملیو بین‌المللی، بازار و دانش تخصصی آن صنعت
- مهارت در حل تعارض‌ها، مسائل و موقعیت‌های پیچیده، تحمل شرایط ابهام و ریسک، مهارت در ارتباطات نوشتاری و گفتاری، اداره و انجام چند وظیفه با هم و اولویت‌بندی آن‌ها و نیز استفاده از کامپیوتر و نرم‌افزارهای مربوطه.
- قابلیت تطبیق با تغییر اولویت‌ها و تصمیمات، تشخیص سریع و تحلیل وقایع غیرمترقبه یا غیرمعمول و قابلیت کار با پرسنل

و در آخر نورتون وکاپلان در آخرین کتاب خود Execution Premium، قابلیت‌ها و شرایط مناسب برای ایفای این نقش را به صورت زیر بیان می‌کنند:

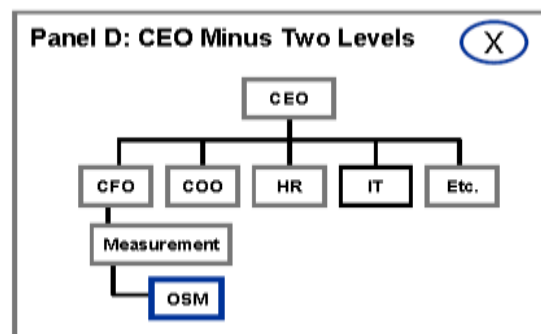
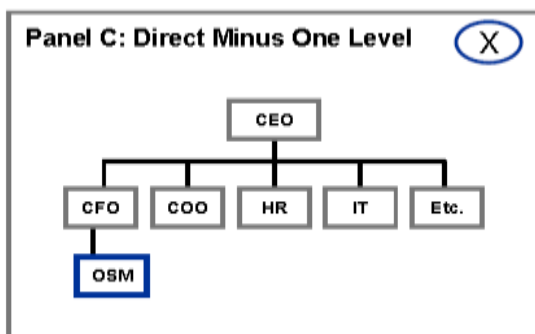
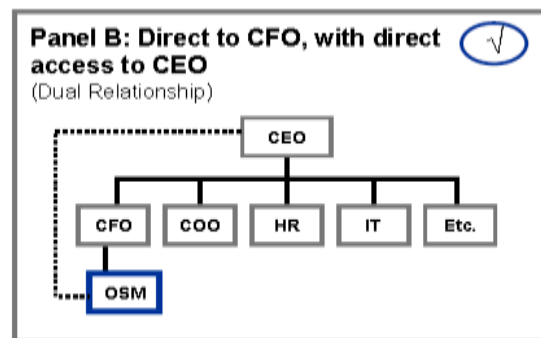
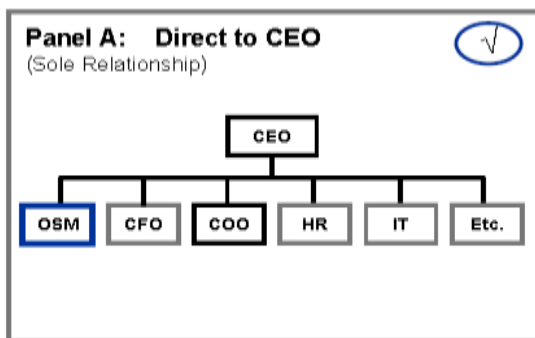
- دانش خوب در مورد کسب و کار
- قابلیت تفکر مفهومی، سیستمی و استراتژیک
- روابط عمومی خوب و مهارت در تاثیرگذاری
- داشتن اطلاعات لازم در زمینه مدیریت پروژه
- خودانگیخته
- قابلیت تقسیم‌بندی و اولویت‌گذاری در اجرای پروژه‌های تیمی و تفویض آن‌ها
- توانایی جذب مدیران اجرایی
- نگرش‌های کارآفرینانه
- قابلیت دیدن یک تصویر بزرگ از سازمان

## عوامل موفقیت:

### ۱. تعامل اثربخش مدیر مالی و مدیر استراتژی

- نقش مدیران ارشد مالی در استراتژی بخصوص اجرای آن از گذشته، بسیار پررنگ تر شده است.
- بیش از سه چهارم مدیران مالی در تحقیق، رابطه خوب با مدیر استراتژی را لازمه اجرای استراتژی ارزیابی کردند.
- بیش از نیمی از مدیران استراتژی در تحقیق، بعد از مدیرعامل، مدیر مالی را اصلی ترین همکارشان در اجرای استراتژی دانستند.
- ۸۶ درصد مدیران مالی، حداقل یک بار در هفته با مدیر استراتژی، جلسه دارند. و ۴۱ درصد نیز، جلسات متعدد هفتگی با یکدیگر دارند.
- احتمال تنش میان CFO و CSO خصوصا در مورد اولویت دهی به افق های کوتاه، میان مدت وجود دارد.
- به گفته یکی از مدیران مالی: ”من مالک اکنون تا ۱۸ ماه آتی هستم و مدیر استراتژی، مالک ۱۸ ماه تا ۵ سال آتی. این دو زمان باید با هم یکپارچه شوند. گاهی آنها یک سرمایه گذاری بلندمدت می خواهند که ما استطاعت آن را نداریم. گاهی ما، در کوتاه مدت کارهایی می کنیم که با نگاه بلندمدت آنها بی معناست. ما باید این تضادها را در فرایند یادگیری دوجانبه حل و فصل کنیم.

### ۲. جایگاه مناسب ساختاری واحد



## نتیجه‌گیری

OSM خود به تنهایی یک پروژه مدیریت تغییر است و نتایج آن در بلندمدت مشخص می‌شود. مدیر این واحد فردی است با مهارت‌ها، توانایی‌ها و شخصیتی خاص که علاوه بر قدرت مدیریت، باید توانایی رهبری نیز داشته باشد. حمایت مدیریت ارشد نیز از اساسی‌ترین عوامل موفقیت است که در پیشبرد اهداف این واحد است. داشتن یک متخصص استراتژی در درون شرکت به عنوان عضوی از تیم مدیران ارشد که سازمان را در مسیر تدوین و اجرای استراتژی متمرکز نگاه می‌دارد، ارزش بسیار بالایی برای سازمان ایجاد خواهد کرد. و مخلص کلام اینکه OSM در سازمان جایگاهی است برای خلق ارزش.

### Resources:

City of Austin, January 2008, Job description, Chief strategy officer

<http://www.gulfconnexions.com>

Robert S. Kaplan, David P. Norton, Alignment (using the balance scorecard to create corporate synergies), 2006, Harvard business school publishing corporation

Robert S. Kaplan, leading change with the Strategy Execution System Balanced Scorecard Report Nov-Dec 2010

Robert S. Kaplan, David P. Norton, Creating the office of strategy management, April 2005. Balanced Scorecard collaborative