

مجموعه کارگاه‌های آموزشی بسط و گسترش استراتژی به کمک مدل BSC

ضرورت بسط و گسترش استراتژی به بدنه اجرایی سازمان

با انتخاب استراتژی‌ها، سازمان منابع خود را در جهت تحقق اهداف کلان خود، تجهیز نموده و در قالب برنامه‌های عملیاتی، اقدامات و وظایف جاری کارکنان تعیین می‌گردد. اما بر اساس آمار منتشر شده در شرکت‌های «فورچون ۵۰۰» تنها حدود ۱۰٪ از استراتژی‌ها در عمل محقق می‌گردند و این فاصله عمیق میان برنامه‌های تدوین شده و دستاوردهای عملی آن، در شرکت‌های ایرانی بیشتر است. اغلب مدیران، طراحی برنامه استراتژیک را اتمام کار تلقی می‌کنند، در حالیکه اجرای یک برنامه، به مراتب مشکل‌تر از طراحی آن است. معمولاً کارکنان سازمان، در لابلای کارهای وظیفه‌ای ثابت و چالش‌های روزانه سردرگم می‌شوند و ممکن است، جهت اهداف سازمان را گم کنند و بینش خود را نسبت به آن از دست بدهند.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که اشتباهات نسبتاً یکسانی، منجر به شکست یا کاهش اثربخشی پروژه‌های مدیریت استراتژیک شده است. از جمله مهمترین دلایل این امر می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- عدم وجود تعریف واحدی از چشم انداز و مأموریت بین کارکنان و حتی مدیران
- فقدان همسویی در اهداف استراتژیک
- قابل فهم نبودن برنامه استراتژیک برای کارکنان و در نتیجه سردرگمی آنها در انجام وظایف خود
- عدم شناخت تفاوت بین برنامه‌ریزی اجرایی و هدفگذاری
- عدم وجود مکانیزم‌های موثر برای ارزیابی عملکرد سازمان
- ...

ضعف سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمان از

مالی

یک‌سو و مشکلات پیاده سازی برنامه‌های استراتژیک

رضایت مشتری

از سوی دیگر، منجر شد تا در اواخر قرن گذشته

فرایندهای داخلی

دیوید نورتون و روبرت کاپلان که از اساتید دانشکده

رشد و یادگیری

بازرگانی هاروارد هستند، مدل کارت‌های ارزیابی

متوازن (Balanced Score Card) را ابداع نمایند. در

این مدل برخلاف سایر مدل‌های ارزیابی عملکرد،

شاخص‌های مالی در کنار سایر شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان نظیر رضایت مشتریان، بهبود فرایندهای داخلی کسب و کار و رشد و یادگیری نیروهای انسانی انجام می‌گیرد. چرا که شاخص‌های مالی، برای انعکاس

رخدادهای گذشته مناسب هستند ولی در نشان دادن عوامل واقعی ارزش آفرین سازمان‌های امروزی، یعنی دارایی‌های نامشهود نظیر دانش، قابلیت کارکنان، شبکه‌های اطلاعاتی و روابط با مشتریان، ناکافی و ناکارآمد هستند

مدیران شرکت‌های استفاده کننده از این مدل، مهمترین نقش BSC را در هماهنگی منابع سازمانی و تمرکز بر پیاده‌سازی استراتژی و همچنین تسهیل درک استراتژی در لایه‌های مختلف سازمان عنوان کردند.

روش ما

پیشنهاد این شرکت، اجرای فرایند کامل بسط و گسترش استراتژی با هدف استخراج نقشه استراتژی، اهداف، شاخص‌ها و تارگت‌های اصلی سازمان، طی مجموعه کارگاه‌های آموزشی در دو سطح ابتدا برای کل سازمان و سپس یکی از واحدهای منتخب، می‌باشد.

در این روش، دانش لازم نسبت به فرایند بسط و گسترش استراتژی در سازمان ایجاد شده و مدیران ارشد ضمن تهیه نقشه استراتژی کل سازمان و یکی از واحدهای منتخب شرکت قادر خواهند بود، این فرایند را بدون حضور مشاور در مورد سایر واحدها نیز بکار گیرند. همچنین صرفه‌جویی زیادی در زمان و هزینه اجرای پروژه صورت می‌گیرد.

سرفصل‌های دوره

- ارزیابی عملکرد
- چالش‌های اجرای برنامه‌های استراتژیک
- بسط و گسترش استراتژی براساس مدل‌های HK و BSC
- شاخص‌ها و اهداف مالی
- شاخص‌ها و اهداف سازمان از منظر مشتری
- شاخص‌ها و اهداف سازمان از منظر فرایندهای داخلی کسب و کار
- شاخص‌ها و اهداف سازمان از منظر رشد و یادگیری
- طراحی نقشه استراتژی
- ارزیابی استراتژی

ملاحظات:

- این دوره در ۴۸ ساعت آموزشی و طی زمانبندی توافقی با کارفرما برگزار می‌شود.
- به دلیل برگزاری دوره بصورت کارگاهی، حداکثر تعداد شرکت‌کنندگان، ۱۵ نفر است.
- به کلیه شرکت‌کنندگان، بسته آموزشی شامل: CD، پرینت اسلایدها، فلدر و نوشت افزار ارائه می‌شود.
- به منظور افزایش اثربخشی آموزش، جلسات با حضور ۲ مدرس و اجرای بازی‌های آموزشی همراه است.
- تامین محل مناسب و تجهیزات آموزشی مورد نیاز (دیتا پروژکتور، وایت برد، و...) به عهده کارفرما است.