

گروه ناب برگزار می‌کند:

آخرین نسل از روش کارت امتیازی متوازن (BSC)، ویرایش ۲۰۰۸ رابرت کاپلان و دیوید نورتون:

دوره آموزشی دستاورد اجرا – طراحی سیستم مدیریتی: متصل کردن استراتژی به عملیات

مایکل پورتر صاحب نظر استراتژی بیان کرده است "برای دستیابی به عملکردی متعالی، استراتژی و اثربخشی عملیاتی هر دو حیاتی هستند ... اما کارکرد آنها کاملا نسبت به یکدیگر متفاوت است." یک استراتژی خوب اگر به فرایندهای عملیاتی مناسب مرتبط نگردد، نمی‌توان آنرا اجرا کرد. به عکس، اگرچه تعالی عملیاتی ممکن است به کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت، و کاهش زمان‌های فرایند و زمان‌های پیشبرد منتهی گردد، اما یک شرکت تنها با بهبودهای عملیاتی و در غیاب چشم‌انداز و استراتژی نخواهد توانست به موفقیتی پایدار دست پیدا کند.

کارت امتیازی متوازن (BSC) تاکنون تنها به عنوان موثرترین و کارآمدترین رویکرد در اجرای برنامه استراتژیک، عملیاتی کردن چشم‌انداز، ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و همسویی سازمان‌ها بکارگرفته می‌شد.

اما رابرت کاپلان و دیوید نورتون در آخرین نسل از روش کارت امتیازی متوازن (BSC) یک سیستم جامع و یکپارچه مدیریتی توسعه داده‌اند، تا با متصل ساختن فرایند تدوین و برنامه‌ریزی استراتژی با اجرای عملیاتی بر موانع و دشواری‌هایی که اغلب در هنگام اجرای استراتژی، بویژه استراتژی‌های جدید، شرکت‌ها با آن مواجه می‌شوند، غلبه کنند.

آخرین نسل کارت امتیازی متوازن چیست؟

امروزه با توجه به در دسترس بودن هزاران ابزار تدوین استراتژی و مدیریت عملیاتی، کاپلان و نورتون اعتقاد دارند که شرکت‌ها می‌توانند از منافع بکارگیری یک رویکرد سیستمی برای متصل ساختن استراتژی با عملیات‌ها بهره‌مند شوند. این سیستم که آخرین نسل از روش کارت امتیازی متوازن می‌باشد، شش مرحله دارد:

مرحله ۱: تدوین استراتژی - سازمان با استفاده از روش‌های تعیین جایگاه رقابتی، دیدگاه مبتنی بر منابع، استراتژی اقیانوس آبی، شایستگی‌های اصلی، خلق ارزش مشترک همراه با مشتری، مدیریت مبتنی بر ارزش، نوآوری تخریبی و غیره استراتژی خود را توسعه می‌دهند.

مرحله ۲: ترجمه و برنامه‌ریزی استراتژی سازمان - سازمان با استفاده از ابزارهای نقشه‌استراتژی و کارت‌های امتیازی متوازن، استراتژی را ترجمه و برنامه‌ریزی می‌کند.

مرحله ۳: همسوسازی - کلیه واحدهای کسب و کار با استراتژی سازمان از طریق تسری نقشه‌های استراتژی و کارت‌های امتیازی متوازن به کلیه واحدهای سازمانی متصل و همسو می‌شوند.

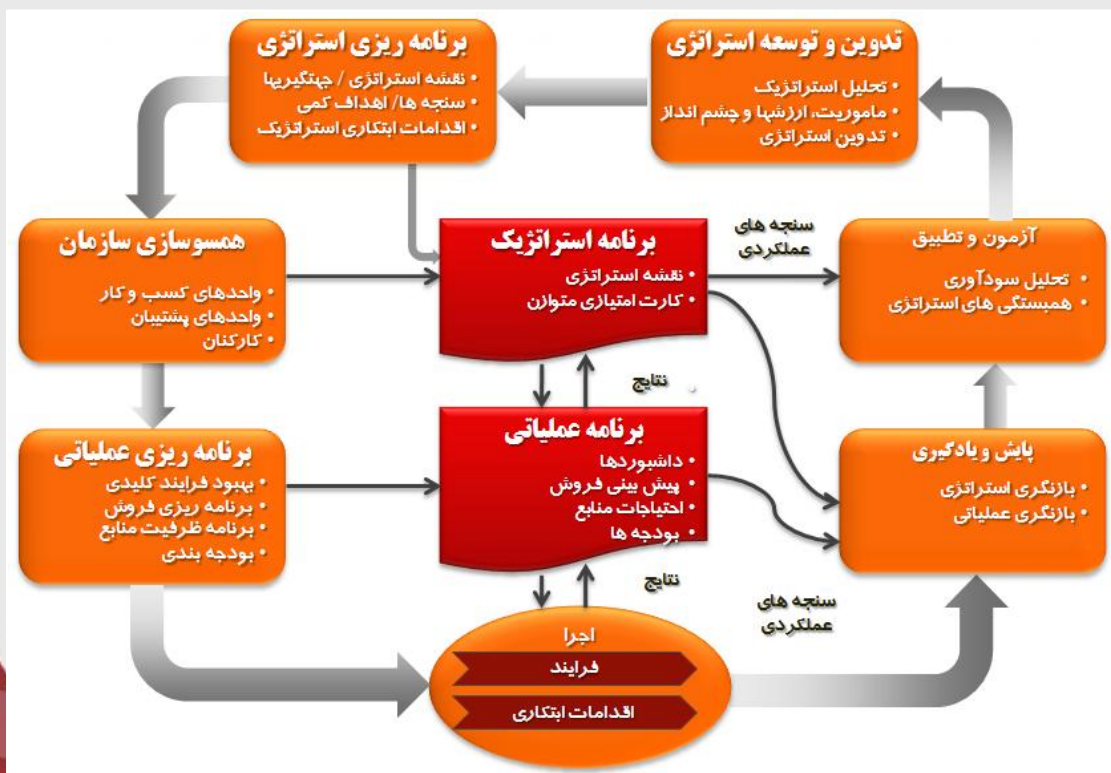
مرحله ۴: برنامه‌ریزی عملیاتی - سازمان با استفاده از ابزارهایی همانند مدیریت کیفیت و مدیریت فرایند، مهندسی مجدد، داشبوردهای فرایند، پیش‌بینی‌ها، هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت، برنامه‌ریزی ظرفیت منابع، و بودجه‌بندی پویا اقدام به برنامه‌ریزی عملیاتی نموده و در نهایت برنامه عملیات خود را به استراتژی متصل می‌کند.

مرحله ۵: پایش و یادگیری - سازمان مسائل، موانع، چالش‌ها، و نتایج عملکرد خود را پایش کرده و بهبود استراتژی و عملیات را بر اساس در دسترس بهبود می‌دهد.

مرحله ۶: آزمون و انطباق - استراتژی با استفاده از داده‌های عملیاتی داخلی و همچنین داده‌های جدید محیط خارجی سازمان و داده‌های رقابتی مورد آزمون و تطبیق قرار می‌گیرد و در نهایت شروع حلقه‌ای دیگر پیرامون سیستم یکپارچه برنامه‌ریزی استراتژی و اجرای عملیاتی آغاز می‌گردد.



نقشه مسیر دوره آموزشی دستاورد اجرا



دوره آموزشی دستاورد اجرا

موضوع
معرفی اهداف دوره آموزشی و بررسی اجمالی مباحث کل دوره
معرفی روش کارت امتیازی متوازن و مراحل توسعه آن
توسعه یک مدل شش مرحله‌ای توسعه استراتژی بر اساس کارت امتیازی متوازن (روش دستاورد اجرا)
مرحله ۱: تدوین استراتژی
تجزیه و تحلیل محیط خارجی سازمان
تجزیه و تحلیل محیط داخلی سازمان
تدوین چشم انداز، ماموریت و ارزش‌ها
مرحله ۲: برنامه‌ریزی استراتژیک
تدوین و توسعه استراتژی
تدوین یک نقشه استراتژی در سطح شرکت
طراحی یک کارت امتیازی متوازن در سطح شرکت
شناسایی سنجه‌ها
ایجاد اولین گزارش کارت امتیازی متوازن
مرحله ۳: همسوسازی
ایجاد همسویی عمودی
ایجاد همسویی افقی
مراوده و ابلاغ کارت امتیازی متوازن در سراسر سازمان
همسویی سیستم‌های مدیریت عملکرد
مرحله ۴، ۵، ۶
همسوسازی برنامه‌های بهبود فرایند (شش سیگما، TQM، تولید ناب و ...)
متصل کردن استراتژی با بودجه‌ها و برنامه‌های عملیاتی با استفاده از روش هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت زمان مبنا (TDABC)
جلسات بازنگری استراتژی و عملیات
مطالعات موردی



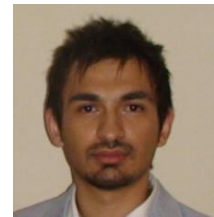
Strategic Management

مدرسین دوره آموزشی:

مدرس دوره آموزشی محمدرضا عاطفی عضو هیئت علمی دانشگاه، رئیس هیئت مدیره گروه ناب و دبیر شورای سیاست گذاری کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک می باشد. ایشان دارای ۹ جلد ترجمه و تالیف کتاب در حوزه مدیریت استراتژیک بوده و به عنوان مشاور برنامه استراتژیک با دهها شرکت و سازمان همکاری داشته اند.



محمد مسعود نخستین دانش آموخته رشته مهندس صنایع و مدیریت اجرایی، مدیر روابط بین الملل آکادمی مدیریت استراتژیک ایران. همکار مترجم و مولف ۹ عنوان کتاب در حوزه برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملیات، نویسنده چندین مقاله در ژورنال های بین المللی و عضو تیم برنامه ریزی استراتژیک چندین شرکت و سازمان معتبر ایرانی.



مدت کارگاه آموزشی:

کارگاه آموزشی دستاورد اجرا شامل ۲ روز کارگاه آموزشی می‌باشد.

هزینه ثبت نام در کارگاه آموزشی:

برای دو روز کارگاه آموزشی به ازای هر نفر ۲/۵۰۰/۰۰۰ ریال می‌باشد.

مدرسین کارگاه آموزشی:

جناب آقای محمدرضا عاطفی – جناب آقای محمد مسعود نخستین

نحوه برگزاری کارگاه آموزشی:

کارگاه آموزشی + مطالعات موردی + کار عملی

زمان برگزاری:

۱۴ و ۱۵ اردیبهشت ماه ۱۳۹۰

معرفی ۳ نفر در این کارگاه مشمول ۱۰٪ تخفیف می‌گردد.

دستاورد اجرا: متصل ساختن استراتژی به عملیات برای

دستیابی به مزیت رقابتی

نوشته: رابرت کاپلان و دیوید نورتون

ترجمه: محمدرضا عاطفی، ویراسته محمد مسعود نخستین

انتشارات گروه ناب، ۱۳۸۷

