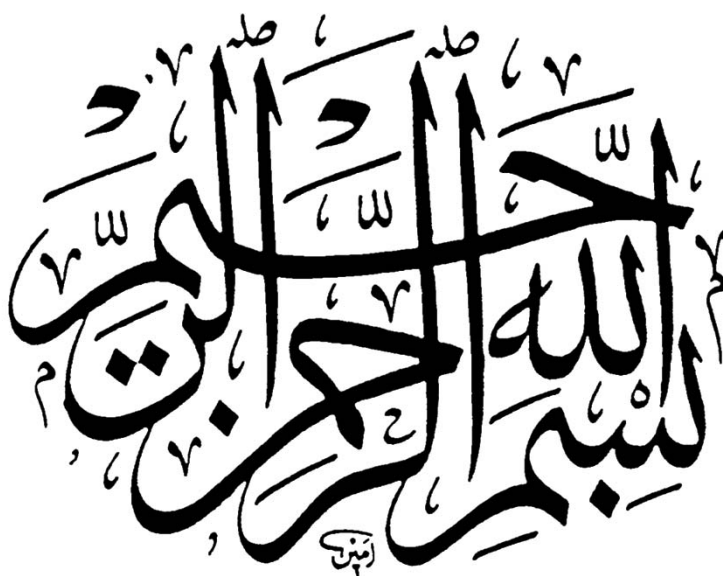


پازل اجرای اثربخش برنامه ریزی در ایران

دکتر عباس سقایی
خردادماه ۱۳۹۳

دکتر عباس سقایی

۱



دکتر عباس سقایی

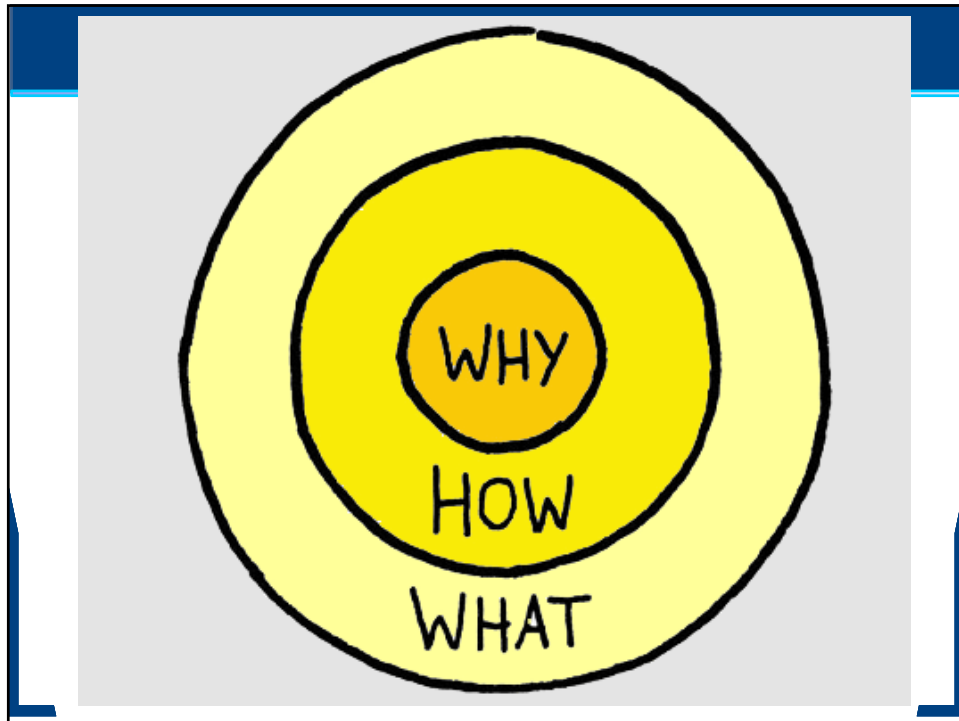


Planning & Strategic planning



دکتر عباس سقایی

4



شروع از “انجام دادن”

Start with Why

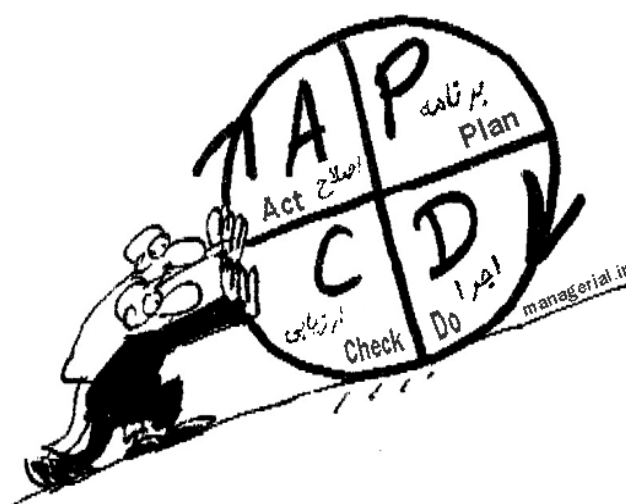


توجه به برنامه ریزی به عنوان یک رویداد

برنامه ریزی یک فرایند است نه
یک رویداد

دکتر عباس سقایی

9



دکتر عباس سقایی

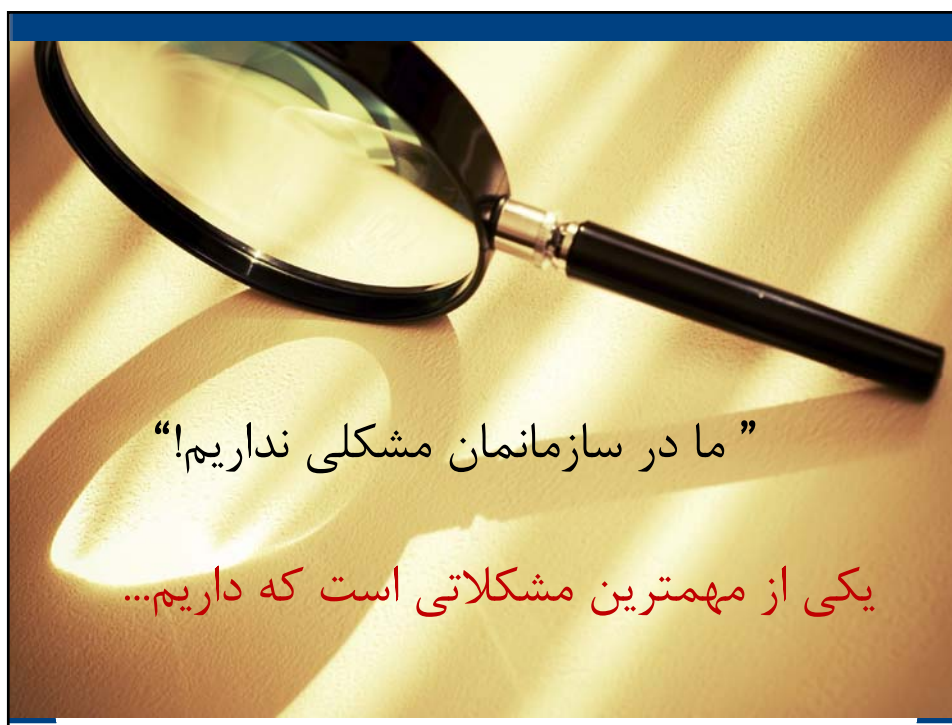
10

همه چیز خوب است...

درک و تاکید بر وضعیت
موجود
(دیدن آینده ای پرچالش)

دکتر عباس سقایی

11



عدم درک مفهوم DO

Full Implementation

Try
Test
(Piloting)

دکتر عباس سقایی

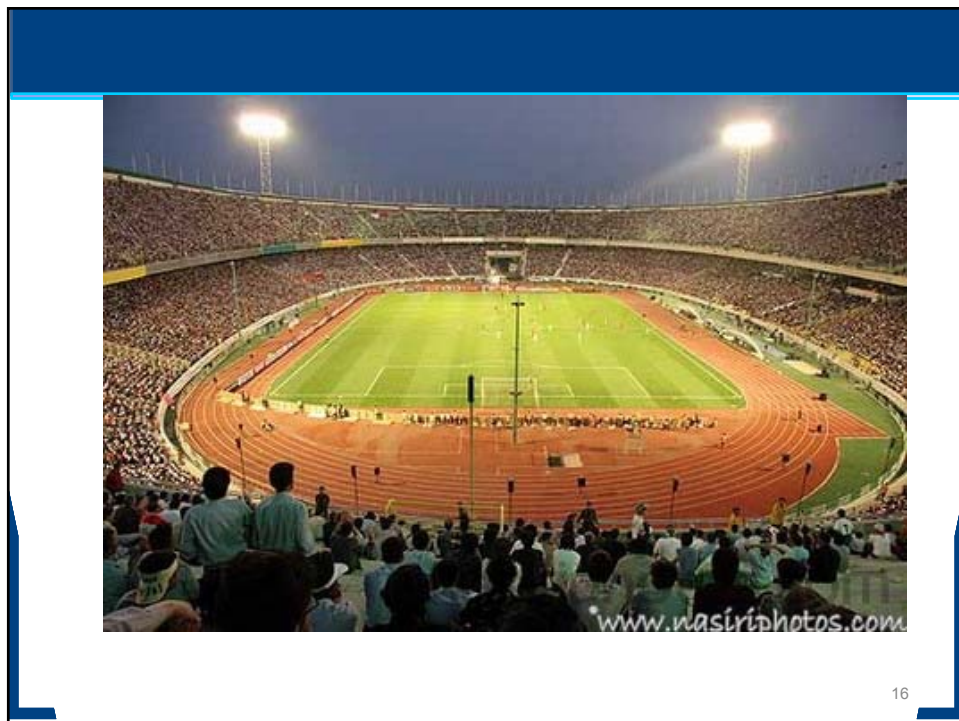
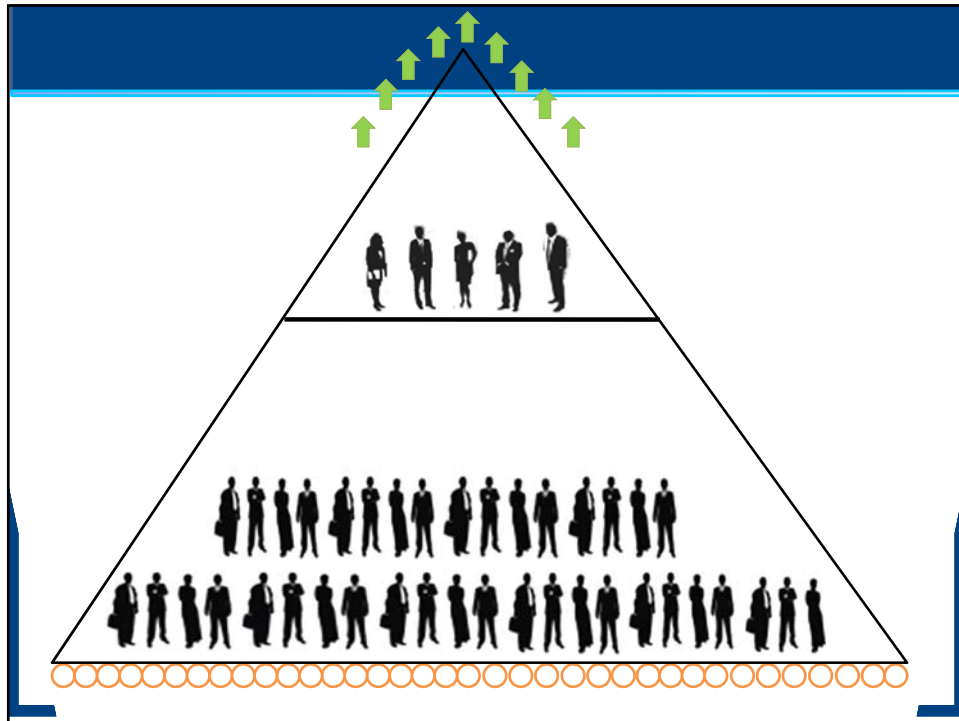
13

توجه به وسوسه راه حل ها

نشانه ها و راه حل ها

دکتر عباس سقایی

14



درگیر نبودن مدیران در نتایج کلیدی

مدیران را در شاخصهای
کلیدی عملکرد و شاخصهای
نتیجه درگیر کنید

دکتر عباس سقایی

17

تمایل زیاد به ارزیابی انسانها و سیستمهای پاداش

تمرکز کمتر بر ارزیابی و مقایسه
افراد

دکتر عباس سقایی

18

کنترل و بازنگری پیشرفت توسط چه کسی...

Control Plan

دکتر عباس سقایی

19

بررسی عملکرد شاخص ها برای ...

مقصر... یا مساله و فرایند...
ایجاد اغتشاش ایجاد ارتباط

دکتر عباس سقایی

20

انتخاب شاخصها از بین مناسب ترین ها در انتهای کار

ابتدا و براساس منطقی مشخص
شاخصها را تعیین کنید

دکتر عباس سقایی

21

تعدد شاخصهای ارزیابی

تعداد شاخصهای تعریف شده
را کنترل کنید

اهمیت هریک از شاخصها را
درک کنید

دکتر عباس سقایی

22

تقسیم بندی سنجه‌های عملکردی

- شاخص‌های کلیدی نتیجه به شما می‌گوید که عملکرد شما در یک منظر خاص چگونه بوده است.
- شاخص‌های عملکرد به شما می‌گوید که چه باید کرد.
- شاخص‌های کلیدی عملکرد به شما می‌گوید که چگونه عملکرد سازمان خود را به نحو چشمگیری افزایش دهید.

دکتر عباس سقایی

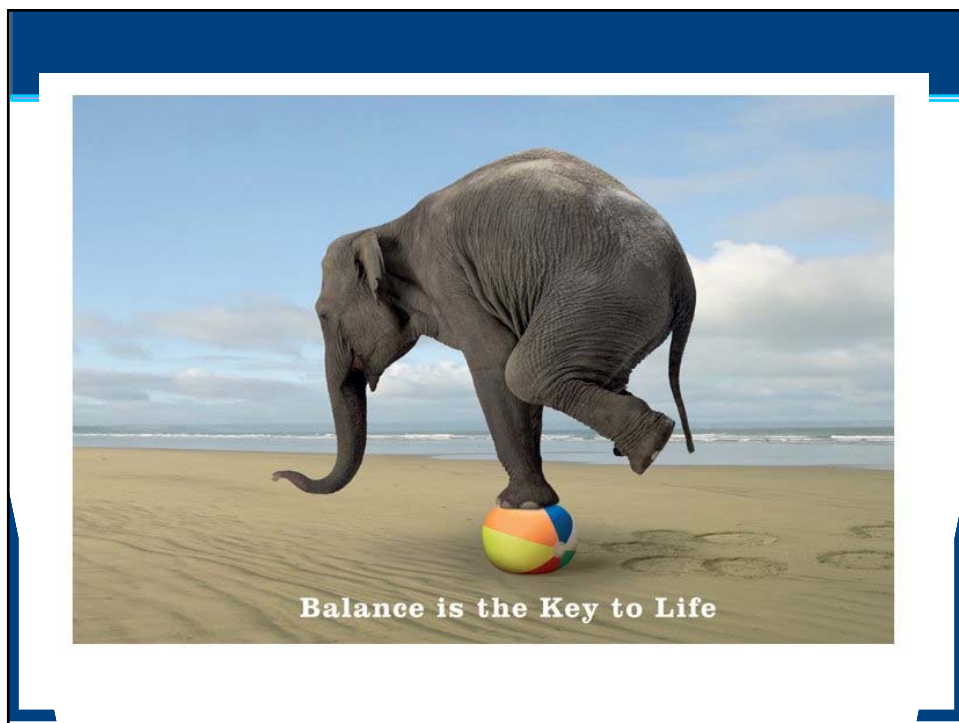
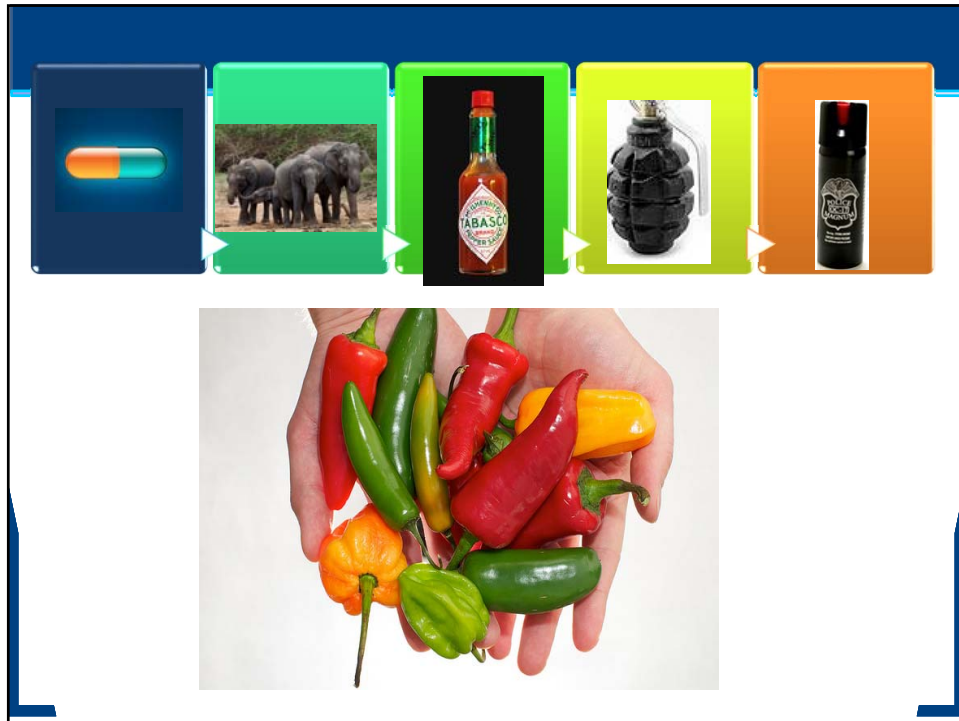
23

انتخاب شاخص مناسب از بین شاخص‌های موجود

آنچه که لازم است اندازه گیری شود را مشخص کنید و برای آن روشی بیاید

دکتر عباس سقایی

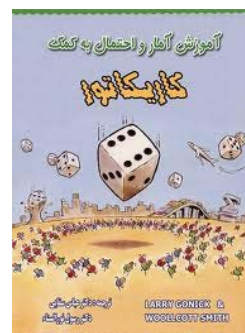
24



موانع استفاده از تفکر آماری



- ترس از آمار
- عدم آموزش



• برنامه ریزی استراتژیک

آیا قبل و بعد از تدوین برنامه های استراتژیک
عملکرد کارکنان شما تغییر کرده است؟



اصول سازمان استراتژی محور

• اصل ۵ : سازمان را از طریق رهبری مدیریت ارشد برای تحول بسیج کنید.

بسیج سازمان
فرایند حاکمیت

سیستم مدیریت استراتژیک

اصل ۱: استراتژی را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کنید

• نقشه های استراتژی
• سنجه های ارزیابی متوازن

اصل ۴ : استراتژی را به یک فرآیند مستمر تبدیل کنید.

اتصال بودجه به استراتژی
سیستم های اطلاعاتی تحلیلی
فراگیری استراتژی

اصل ۳ : استراتژی را به کار هر روز هر کس تبدیل کنید:

آگاهی استراتژیک
معیارهای ارزیابی متوازن فردی
پرداختهای مبتنی بر ارزیابی متوازن

اصل ۲: همسوسازی سازمان برای ایجاد هم افزایی

نقشه شرکت
هم افزایی واحدهای کسب و کار
هم افزایی واحدهای پشتیبانی

29

1- بیان مساله

مسئله اصلی تحقیق اینست که سازمان های ایرانی که اقدام به پیاده سازی کارت امتیازی متوازن نموده اند چه میزان به سازمانهای استراتژی محور تبدیل گردیده اند.

30

مرور ادبیات

BSC: سیر تاریخی

سال	۱۹۹۲	۱۹۹۶	۲۰۰۱
کارکرد	روش نوین ارزیابی عملکرد	سیستمی برای مدیریت بر استراتژی	شکل دهنده سازمان های استراتژی محور (SFO)

31

مقالات مرتبط :

نویسنده	عنوان مقاله
De Geuser at al, 2009	آیا کارت امتیازی متوازن ارزش افزایی می کند؟ شواهد تجربی در خصوص تأثیر آن بر عملکرد
Strohhecker, 2007	آیا فضای مدیریتی کارت امتیازی متوازن، کارایی اجرای استراتژی را افزایش می دهد؟
Burney; Swanson, 2010	رابطه میان خصوصیات کارت امتیازی متوازن و رضایتمندی شغلی مدیران
Kenneth, 2010	کاربرد شاخص های کارت امتیازی متوازن در مشوق های اجرایی و عملکرد سازمانی

32

نتیجه گیری کلی :

با توجه به نتایج آماری بدست آمده میتوان گفت که بطور متوسط پیاده سازی کارت امتیازی متوازن در سازمان های ایرانی تاثیر مثبت قابل توجهی (تغییری متوسط و بالا) در دستیابی به اصول سازمان های استراتژی محور نداشته است.

33

برای کسب اطلاعات بیشتر

www.saghaei.ir

02188534460