



دانشگاه علامه طباطبایی  
دانشکده مدیریت و حسابداری  
گروه مدیریت صنعتی

عنوان فعالیت:

## پویت و کاربرد آن در مدیریت

تهیه کننده:

ملیحه الهیاری

نام استاد:

دکتر مسعود حجاریان

تابستان ۱۳۹۳

## متامدل پوینت چیست؟

متامدل پوینت کتابخانه ای از مدل هاست. فراتر از یک مدل و یک رویکرد است. فرا مدل است. جعبه ابزاری است که بیش از دویست مدل دیگر را در خود جای داده است. مسیر پر پیچ و خم مدیریت استراتژیک را در چهار بعد به صورت جامع، گرافیکی، یکپارچه شده و ساخت یافته ترسیم کرده است. حرکت سازمان ها را در این مسیر طولانی هموار می نماید و به آنها در یک نگاه نشان می دهد که در کجای این مسیر ناهموار قرار دارند.

- جعبه ابزاری از مدلها برای سازمان
- کمینه سازی ریسک شکست پیاده سازی نظام مدیریت استراتژیک
- ابزاری راهنما برای سازمانها به منظور درک صحیح کلیه الزامات ایجاد یک نظام مدیریت استراتژیک در سازمان
- ارایه نقشه راه توسعه نظام مدیریت استراتژیک برای سازمانها در هر مرحله از بلوغ مدیریت استراتژیک

## کارکرد پوینت؟

این متامدل کمک موثری برای درک مفاهیم اساسی موثر در مدیریت استراتژیک سازمان به صورت گام به گام است. متامدل پوینت چهار کارکرد اصلی دارند:

**نقش ساده کننده:** مدل ها با ساده کردن و مجرد کردن دنیای واقعیت و حذف زواید از تجربیات متعدد، کاری می کنند که یک پدیده پیچیده و ذوابعاد به یک پدیده فهمیدنی تبدیل شود.

**نقش یادآوری کننده،** مدل ها باعث می شوند که مدیران سازمان در کوران بحران های استراتژیک و عملیاتی هیچ گام و اقدام مهمی را فراموش نکنند.

**نقش منظم کننده،** مدل پوینت این خاصیت را دارد که تقدم و تاخر نسبی گام های مختلف را نشان می دهد و مشخص می کند که گام فعلی چیست و چه عوامل کلیدی موفقیتی دارد و گام بعدی چیست؟

**نقش ایجادکننده تفاهم:** وجود یک مدل ساختاریافته کمک می کند که مدل ذهنی مدیران از مدیریت استراتژیک یکسان شود و تصمیمات و اقدامات مدیران همساز و همسو شود.

همین ۴ کارکرد است که سازمان های دارای مدل های مشخص برای استراتژی را از دیگر سازمان ممتاز و متمایز می کند. پیمایشی که در سال ۲۰۰۶ بر اساس پاسخ های ۱۴۳ متخصص مدیریت عملکرد انجام شده نشان می دهد ۷۰ درصد از شرکت هایی که برای جاری سازی استراتژی خود یک فرایند رسمی دارند. نسبت به گروه شرکت های همسان خود که دارای سیستم جاری سازی استراتژی نیستند به عملکرد مطلوبتری دست پیدا کرده اند. استفاده از یک سیستم رسمی برای اجرای استراتژی احتمال موفقیت را دو الی سه برابر، نسبت به عدم وجود سیستم، بیشتر می کند.

### پوینت چیست؟

یک مدل مرجع ( *reference model* ) در مدیریت استراتژیک است. مدل مرجع، راهنمای کسانی است که در پی اجرای نظام مدیریت استراتژیک در سازمان خود، منطبق بر مشخصات و مقتضیات سازمان، می باشند. بر اساس نظرسنجی های جهانی در طول ۲۰ سال گذشته برنامه استراتژیک بدون استثناء جزو محبوب ترین و رضایت بخش ترین ابزارهای مدیریتی در سراسر جهان بوده است. فرقی نمی کند شما یک شرکت اروپایی باشید یا در آفریقا فعالیت می کنید، چه بزرگ باشید چه کوچک، خصوصی یا دولتی، تولیدی باشید یا خدماتی. تجربه ثابت کرده است که ۱۰۰٪ سازمان ها محتاج تصمیمات استراتژیک و تغییرات استراتژیک اثربخش هستند. در حقیقت چستی پوینت به ترتیب زیر است:

- مدیریت عملکرد استراتژیک
- جاری سازی استراتژی
- برنامه ریزی استراتژیک
- ارزیابی آمادگی استراتژیک

### اجزا POINT



## چرا پوینت؟

هیچ چیزی خطرناک تر از دانش اندک نیست . تعدد مفاهیم، تئوری ها، تکنیک ها و تجربیات مدیریت استراتژیک هراس انگیز است. حتی برای کسانی که چندین بار برنامه ریزی استراتژیک کرده اند، این حوزه همچنان مبهم، پیچیده و پراز رمز و راز است. هر روز هم به تکنیک ها و ابزارها و رویکردهای مدیریت استراتژیک افزوده می شود. دیگر تسلط به یک مدل و رویکرد کفایت نمی کند و نمی توان به یک رویکرد قناعت کرد. از این رو طی یک دوره چهار ساله و برپایه تجربه ۴۵ سال مدیریت استراتژیک، متا مدل پوینت طراحی شد و توسعه پیدا کرد. همچنین موارد زیر نیز پاسخی بر چرایی ژوینت است.

- جنگل ابزارهای مدیریت استراتژیک
- ناامیدی از برنامه ریزی و جاری سازی استراتژی و لزوم
- ارزیابی آمادگی استراتژیک و توانمندسازی استراتژیک
- نگرش جزیره ای



## POINT

### چگونه پوینت به وجود آمد؟

- مطالعه ۴۰۰ رفرنس مختلف
- تجمیع تجارب بیش از ۷۰ پروژه مدیریت استراتژیک و عملکرد
- ۳۰ ماه دوران بلوغ و تکامل
- آموزش در فرم های مختلف
- کاربرد مشاوره ای در ده سازمان.

ویژگی های *POINT* چیست؟

- کلیه ابعاد و اجزا لازم برای پیاده سازی یک نظام مدیریت استراتژیک در سازمان را در خود جای داده است.
- کامل و جامع بودن به معنی روشن کردن فرآیند پیاده سازی از ابتدا تا به انتها
- ساده و قابل فهم بودن به طوری که پیچیده ترین مدل های برنامه ریزی استراتژیک توسط همگان اولاً قابل درک و فهم باشد و ثانیاً قابل اجرا باشد.
- پرداختن به نکات ریز و داشتن برنامه برای تمام جزئیات برنامه ریزی
- گام به گام حرکت کردن مدل
- داشتن اختیار و انتخاب (*optional*) در قسمتهایی از مدل که می تواند گزینه های متفاوتی را دارا باشد

## نسخه های متامدل پوینت

### متامدل پوینت نسخه ۱

با توجه به ارتقای دانش و توان مدیران سازمان ها از یک سو و توسعه رویکردهای مدیریت نوین از سوی دیگر، لزوم بهره گیری از چنین رویکردهایی را در بین مدیران ارشد سازمان های بزرگ و کوچک نسل امروز به امری بدیهی تبدیل کرده بطوری که امروزه مدیران بدون در دست داشتن چنین روش ها و ابزارهایی، مدیریت در محیط پر تلاطم کسب و کار فعلی را غیرممکن می دانند. با این وجود یکی از چالش های اساسی مرتبط با استفاده از ابزارها، روش ها و مدل های متفاوت در مدیریت نوین، عدم یکپارچگی این ابزارها در حوزه های مختلف است. در حالی که در گذشته ایجاد همبستگی و یکپارچگی بین این روش ها و ابزارها جزئی از هنر مدیران برشمرده می شد، اما در دهه های اخیر و با رشد روزافزون علم مدیریت، توسعه فناوری اطلاعات و نیز ظهور روش ها و ابزارهای پیچیده تر و متعدد، ایجاد ارتباط و همبستگی بین ابزارها و روش های مختلف مدیریتی مستلزم اعمال یک رویکرد یکپارچه است.

بدیهی است که اتخاذ استراتژی های اثربخش و اجرای موفقیت آمیز آنها جهت بهبود رقابت پذیری و ارتقای سازمان یکی از دغدغه های مهم و همیشگی مدیران در دنیای امروز کسب و کار است. در عین حال آمارهای موجود نشان می دهد که بیش از ۸۰ درصد از سازمان ها در اجرای استراتژی شکست خورده و یا نتوانسته اند از منافع آن بهره مند شوند. بر این اساس، برخورداری از یک رویکرد یکپارچه و سیستماتیک برای شناسایی و اعمال تغییرات مورد نیاز در قالب استراتژی های سازمانی و نیز ارزیابی عملکرد سازمان از حیث جهت گیری آن در مسیر استراتژیک صحیح از الزامات اصلی موفقیت در طراحی و اجرای استراتژی های سازمانی است که از آن به مدیریت استراتژیک تعبیر می گردد.

در پاسخ به نیازهای روزافزون سازمان ها به خدمات این حوزه، شرکت روشمند با برخورداری از تجارب متعدد در حوزه مشاوره

مدیریت، تولید نرم افزار و مهندسی سیستم ها، بهره گیری از دانش خبرگان و نیز شناخت فضای کسب و کار کشور، برای نخستین بار اقدام به طراحی و توسعه راهکار نظام یکپارچه مدیریت استراتژیک POINT به عنوان راهکاری جامع جهت ارائه به سازمان های ایرانی اعم از تولیدی و خدماتی نموده است. راهکار POINT، مدیریت استراتژیک را بصورت یک نظام جامع یکپارچه و با هدف ایجاد سیستمی با قابلیت جهت دهی، توانمندسازی، آگاهی بخشی و مطابق با نیازمندی های اختصاصی سازمان ارائه می دهد. این راهکار بر چهار اصل ذیل استوار است:

۱. آمادگی استراتژیک

۲. جهت گیری حکیمانه

۳. حرکت شتابدار آگاهانه

۴. پایش هوشمندانه عملکرد

#### متا مدل پوینت نسخه ۲,۵

متامدل پوینت نسخه ۲,۵، ۲۱۴ عنصر را در خود جای داده است. این ۲۰۰ عنصر در ۴ بعد موقعیت یابی شده اند. این چهار بعد عبارتند از:

- ارزیابی آمادگی استراتژیک
- برنامه ریزی استراتژیک
- جاری سازی استراتژی
- مدیریت عملکرد استراتژیک

کارکرد پوینت؟

این متامدل کمک موثری برای درک مفاهیم اساسی موثر در مدیریت استراتژیک سازمان به صورت گام به گام است. متامدل پوینت چهار کارکرد اصلی دارند:

نقش ساده کننده: مدل ها با ساده کردن و مجرد کردن دنیای واقعیت و حذف زواید از تجربیات متعدد، کاری می کنند که یک پدیده پیچیده و ذوابعاد به یک پدیده فهمیدنی تبدیل شود.

نقش یادآوری کننده، مدل ها باعث می شوند که مدیران سازمان در کوران بحران های استراتژیک و عملیاتی هیچ گام و اقدام مهمی را فراموش نکنند.

نقش منظم کننده، مدل پوینت این خاصیت را دارد که تقدم و تاخر نسبی گام های مختلف را نشان می دهد و مشخص می

کند که گام فعلی چیست و چه عوامل کلیدی موفقیتی دارد و گام بعدی چیست؟

نقش ایجادکننده تفاهم: وجود یک مدل ساختاریافته کمک می کند که مدل ذهنی مدیران از مدیریت استراتژیک یکسان شود و تصمیمات و اقدامات مدیران همساز و همسو شود.

همین ۴ کارکرد است که سازمان های دارای مدل های مشخص برای استراتژی را از دیگر سازمان ممتاز و متمایز می کند. پیمایشی که در سال ۲۰۰۶ بر اساس پاسخ های ۱۴۳ متخصص مدیریت عملکرد انجام شده است نشان می دهد ۷۰ درصد از شرکت هایی که برای جاری سازی استراتژی خود یک فرایند رسمی دارند. نسبت به گروه شرکت های همسان خود که دارای سیستم جاری سازی استراتژی نیستند به عملکرد مطلوبتری دست پیدا کرده اند. استفاده از یک سیستم رسمی برای اجرای استراتژی احتمال موفقیت را دو الی سه برابر، نسبت به عدم وجود سیستم، بیشتر می کند.

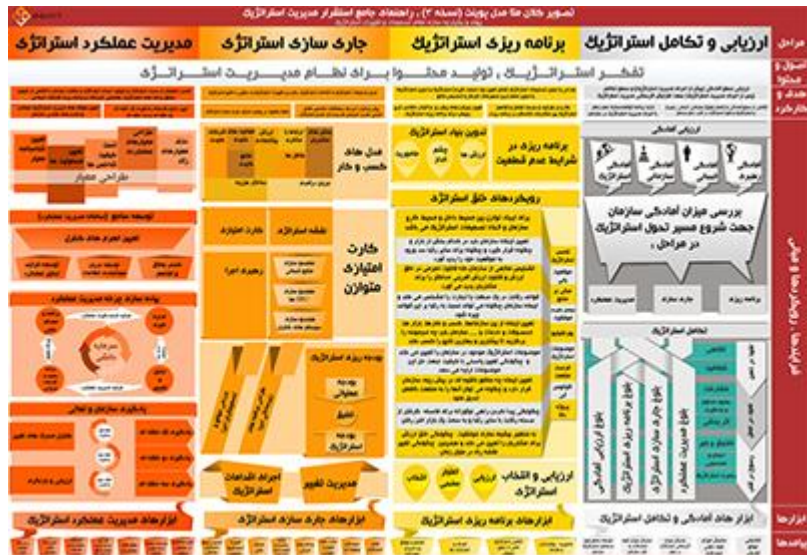
### متا مدل پوینت نسخه ۳

زمان گذشته و زمانه دگرگون. عصر امروز، مدیران را هشدار می دهد که در هر صنعت و کسب و کاری که هستند، لازم است تا بیشتر وقت خود را خارج از سازمان خود بگذرانند. مدیریت برون نگر امروز، مدیران عالی را از میان اعداد و ارقام درون سازمانی بیرون کشیده و روانه بازار نموده است. در حالی که دوره های آموزشی مدیریت استراتژیک از پرترفدارترین مباحث در محافل علمی و آکادمیک است جوهره استراتژی که همان تفکر استراتژیک است در حاشیه خارجی کار به فراموشی سپرده می شود. حال آنکه تفکر استراتژیک استراتژی می آفریند و برنامه ریزی استراتژیک به کمک ابزارها و الگوهای رایج خود به عملیاتی کردن آن کمک می کند. تجربیات حاصل از اجرای متامدل پوینت در سازمان های گوناگون، گروه پوینت را بر آن داشت تا باری دیگر در مسیر بی پایان کیفیت قدم نهاده و جاده بهبود مستمر بیامیند.

### پوینت نسخه ۳

- شما را به دنیای پس از اجرای استراتژی برده تا سطح تکامل استراتژیک سازمان پس از اجرا را ارزیابی نمایید.
- به سازمان ها کمک می نماید تا تصمیم گیری در شرایط عدم قطعیت را رویکردهای نوینی تصمیم گیری تجربه نمایند.
- به سازمان ها کمک می نماید تا اندیشیدن و تفکر استراتژیک را بیاموزند.
- به سازمان ها کمک می نماید تا با توجه به ماهیت سازمان و نوع فعالیت و دوره عمر خود بهترین و مناسب ترین رویکرد برنامه ریزی استراتژیک را برگزینند.
- به سازمان ها کمک می نماید تا چگونگی و روشهای ارتباط بنیان استراتژی (چشم انداز، مأموریت و اهداف کلان) را با رویکردهای مختلف خلق استراتژی درک کنند.
- به سازمان ها کمک می نماید تا حلقه مفقوده مدل کسب و کار خود را متناسب با استراتژی خود باز یابند.

- به سازمان ها کمک می نماید تا اهرم های اصلی کنترل استراتژی سازمان خود را شناسایی نمایند و بر اساس آن روش طراحی معیارهای عملکردی خود را توسعه دهند.
- به سازمان ها کمک می نماید تا چارچوب یادگیری سازمانی سه حلقه ای را پیاده سازی نمایند.



منابع :

- سایت [www.pointmetamodel.com](http://www.pointmetamodel.com)
- سایت [www.strategyacademy.ir](http://www.strategyacademy.ir)