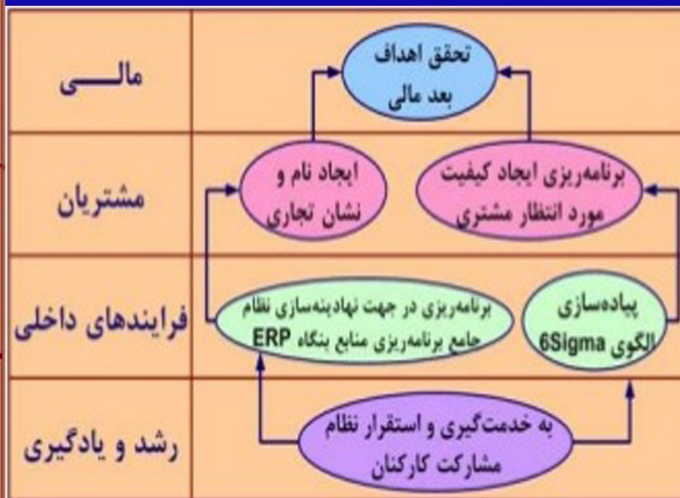
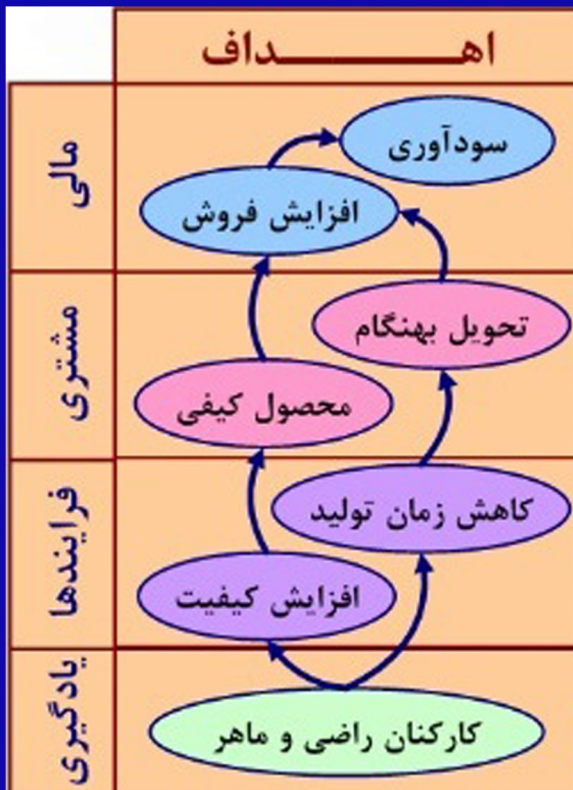


نقشه استراتژی

برای شعب بانک

اصغر ترکیان فر



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ترسیم نقشه استراتژی

برای شعب بانک

تالیف:

اصغر ترکیان فر



انتشارات موجک



سرشناسه: ترکیان فر، اصغر، ۱۳۵۶-

عنوان و نام پدیدآور: ترسیم نقشه استراتژی برای شعب بانک / تالیف اصغر ترکیان فر.

مشخصات نشر: تهران: موجک، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری: ۱۵۶ ص. مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۷-۱۹۵-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸، ۴۳۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

موضوع: بانک صادرات ایران. مدیریت شعب کاشان

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- نمونه پژوهی

موضوع: Strategic planning -- Iran -- Case studies

موضوع: بانک و بانکداری -- ایران -- نمونه پژوهی

موضوع: Banks and Banking -- Iran -- Case studies

موضوع: سازمان‌های دولتی -- ایران -- برنامه‌ریزی -- نمونه پژوهی

موضوع: Administrative agencies -- Iran -- planning -- Case studies

رده بندی کنگره: HD ۳۰/۲۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۷۳۲۳۴۵۸

انتشارات موجک

تلگرام: ۰۹۰۱۷۶۷۲۵۰۲ کانال: telegram.me/mojak1

تلفن مرکز پخش: ۰۲۶۳۲۷۰۵۳۱۸ - ۰۲۶۳۲۷۲۱۸۱۹ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳ - ۰۲۱۶۶۴۲۹۷۳۳

ایمیل: mojakpublication@yahoo.com

سایت: www.mojak.ir



عنوان: ترسیم نقشه استراتژی برای شعب بانک

تالیف: اصغر ترکیان فر

مشخصات ظاهری: ۱۵۶ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول: پاییز ۱۳۹۹، تیراژ: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۴۳۰۰۰۰ ریال، شابک: ۷-۱۹۵-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات موجک محفوظ است. هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق

چاپ و تکثیر این اثر را به هر شکل و صورت اعم از فتوکپی، چاپ کتاب و ... را ندارد. متخلفین به موجب

بند ۵ ماده قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

تقدیم به:

پدر و مادر بزرگوام! که حق زندگی و بالندگی بر گردنم دارند.
و همسر عزیز و فداکارم! که این تلاش مدیون صبر و فداکاری و حمایت‌های بی دریغ
ایشان است.

و فرزندان دلبندم! که با دستان کوچک و قلب‌های بزرگشان هماره بهترین‌ها را برایم آرزو
کردند.

و با سپاس از همه اساتید و معلمان دلسوز و با ایمانم.

با آرزوی بهترین‌ها برای ایشان!

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

پیش گفتار..... ۱

فصل اول: مدیریت استراتژیک..... ۳

۱-۱ مقدمه ۳

۲-۱ زمینه پیدایش برنامه‌ریزی استراتژیک ۵

۳-۱ سیر تکامل پارادایم استراتژی ۸

۱-۳-۱ فاز ۱. طرح‌ریزی مالی ۹

۲-۳-۱ فاز ۲. طرح‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی ۹

۳-۳-۱ فاز ۳. طرح‌ریزی بر پایه محیط بیرون ۱۰

۴-۳-۱ فاز ۴. مدیریت استراتژیک ۱۰

۵-۳-۱ فاز ۵. تفکر استراتژیک ۱۰

۶-۳-۱ جمع‌بندی ۱۲

۴-۱ فرآیند مدیریت استراتژیک ۱۲

۵-۱ نقشه استراتژی ۱۳

فصل دوم: روش کارت امتیازی متوازن..... ۱۵

۱-۲ مقدمه ۱۵

۲-۲ BSC در مقام سنجش و ارزیابی عملکرد ۱۷

- ۳-۲ BSC در مقام اجرای سیاست‌ها ۱۸
- ۴-۲ محاسن روش کارت امتیازی متوازن ۱۹
- ۵-۲ چارچوب روش ارزیابی متوازن ۲۰
- ۶-۲ چهار منظر ارزیابی متوازن ۲۱
- ۱-۶-۲ منظر مشتری ۲۱
- ۲-۶-۲ منظر فرایندهای داخلی کسب و کار ۲۳
- ۳-۶-۲ منظر رشد و نوآوری و یادگیری سازمانی ۲۴
- ۴-۶-۲ منظر مالی ۲۵

فصل سوم: نقشه استراتژی با کارت امتیازی متوازن ۲۷

- ۱-۳ تدوین نقشه استراتژی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن ۲۷
- ۲-۳ موانع اجرای استراتژی در سازمان‌ها ۲۹

فصل چهارم: پیشینه کارت امتیازی متوازن ۳۵

- ۱-۴ مطالعات اکبریان و نجفی ۳۵
- ۲-۴ مطالعات شفیعی و متوسلی ۳۶
- ۳-۴ مطالعات امیرخانی و همکاران ۳۷
- ۴-۴ مطالعات صفری و همکاران ۳۸
- ۵-۴ مطالعات بالکوفسایا و فیلتوا ۳۹
- ۶-۴ مطالعات بافنده و رفیعی ۴۰
- ۷-۴ مطالعات نعمتی‌زاده و حائری ۴۲
- ۸-۴ مطالعات قدرتیان و همکاران ۴۲
- ۹-۴ مطالعات هانگ ۴۳

فصل پنجم: نقشه استراتژی بانک‌ها ۴۵

- ۴۵..... ۱-۵ نقشه استراتژی بانک شهر ملی
- ۴۶..... ۲-۵ نقشه استراتژی بانک توکیو میتسوبیشی
- ۴۷..... ۳-۵ برخی نقشه‌های ترسیم شده برای بانک‌ها

فصل ششم: تاریخچه بانکداری..... ۵۱

- ۵۱..... ۱-۶ تاریخچه بانکداری ایران
- ۵۱..... ۲-۶ تاریخچه بانک صادرات ایران
- ۵۱..... ۱-۲-۶ سرمایه اولیه بانک
- ۵۲..... ۲-۲-۶ شروع کار اولین شعبه
- ۵۳..... ۳-۲-۶ آرم اولیه بانک
- ۵۳..... ۴-۲-۶ اسامی اعضای هیئت مدیره و کارمندان اولیه
- ۵۴..... ۵-۲-۶ عملکرد بانک در اولین سال‌ها
- ۵۵..... ۶-۲-۶ انتخاب شعار مردمی و گسترش شعب
- ۵۵..... ۷-۲-۶ خصوصی شدن دوباره بانک

فصل هفتم: مطالعه موردی..... ۵۷

- ۵۷..... ۱-۷ مقدمه
- ۵۸..... ۲-۷ بیان مسئله
- ۶۰..... ۳-۷ اهمیت موضوع
- ۶۳..... ۴-۷ اهداف
- ۶۳..... ۵-۷ تعریف واژگان کلیدی

فصل هشتم: روش اجرایی..... ۶۹

- ۶۹..... ۱-۸ نوع تحقیق
- ۷۰..... ۲-۸ جامعه آماری و نمونه

۷۱.....	۳-۸ روش گردآوری داده‌ها
۷۲.....	۴-۸ اعتبار ابزار و یافته‌های کیفی
۷۵.....	۵-۸ روش دلفی
۷۵.....	۱-۵-۸ تاریخچه روش دلفی
۷۶.....	۲-۵-۸ تعریف دلفی
۷۷.....	۳-۵-۸ ویژگی‌های روش دلفی
۷۸.....	۴-۵-۸ مزایای روش دلفی
۷۹.....	۵-۵-۸ کاستی‌های روش دلفی
۷۹.....	۶-۵-۸ انواع دلفی
۸۱.....	۷-۵-۸ مراحل انجام روش دلفی
۸۲.....	۸-۵-۸ عناصر روش دلفی
۸۹.....	۶-۸ تکنیک دیماتل

فصل نهم: تحلیل یافته‌ها ۹۵

۹۵.....	۱-۹ مقدمه
۹۶.....	۲-۹ تحلیل جمعیت شناختی
۹۸.....	۳-۹ شناسایی چالش‌های راهبردی شعب بانکی
۱۰۲.....	۴-۹ شناسایی اهداف راهبردی شعب بانک صادرات (دور اول دلفی)
۱۰۳.....	۵-۹ تعیین اهمیت اهداف راهبردی شعب بانک صادرات (دور دوم دلفی)
۱۰۴.....	۶-۹ ارائه بازخورد نظرات پنل به سایرین و نظرسنجی مجدد برای تعیین اهمیت اهداف راهبردی (دور سوم دلفی)
۱۰۴.....	۷-۹ ارزیابی مجدد اهداف غیراجماعی از سوی پنل خبرگان (دور پایانی دلفی)
۱۰۵.....	۸-۹ تحلیل ساختار روابط علی- معلولی اهداف با اجرای تکنیک دیماتل
۱۰۵.....	۱-۸-۹ تعیین روابط علی بین اهداف راهبردی شعب
۱۲۰.....	۲-۸-۹ تعیین عناصر مدل برای اجرای تکنیک دیماتل

- ۳-۸-۹ تحلیل روابط ساختاری بین اهداف نقشه استراتژی بر اساس نتایج حاصل از اجرای تکنیک دیماتل ۱۲۴
- ۴-۸-۹ تحلیل جایگاه اهداف در ماتریس بر اساس اثرگذاری و اثرپذیری ۱۳۵
- ۹-۹ مدل ساده شده روابط بین اهداف نقشه استراتژی ۱۴۰

فصل دهم: جمع‌بندی ۱۴۱

- ۱-۱۰ نتیجه‌گیری ۱۴۱
- ۲-۱۰ پیشنهادها ۱۴۸

منابع ۱۵۱

- منابع فارسی ۱۵۱
- منابع لاتین ۱۵۵

پیش‌گفتار

استراتژی مسیر رسیدن به موفقیت را تعیین می‌کند. اما درست پیمودن مسیر و مسیر درست را پیمودن نیاز به نقشه راه دارد. به تعبیر دیگر نقشه راه حلقه مفقوده میان استراتژی و اجراست. نقشه راه نمایشی از مسیر صحیح تحقق اهداف را در اختیار قرار می‌دهد. هدف از تالیف کتاب حاضر ترسیم نقشه استراتژی برای شعب بانک صادرات ایران است. مورد مطالعه شعب بانک صادرات حوزه شهرستان کاشان هستند. برخی اهداف این کتاب عبارت است از ترسیم نقشه استراتژی شعب بانک صادرات بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن و شناسایی رابطی علت و معلولی بین اهداف استراتژیک در مناظر مختلف نقشه استراتژی شعب بانک.

از نوآوری‌های کتاب حاضر این است که برخلاف رویه رایج که به ترسیم نقشه استراتژی در سطح کلان بانک می‌پردازد به موضوع ترسیم نقشه استراتژی برای شعب پرداخته است. به علاوه در تحقیقات انجام شده در حوزه نقشه استراتژی از اهداف استراتژیک به شاخص‌ها و از شاخص‌ها به معیارها و سنجه‌ها می‌رسند اما در این کتاب شناسایی اهداف استراتژیک برای ترسیم نقشه دنبال شده است. جامعه آماری در این کتاب، ۲۳ نفر از خبرگان شعب بانک صادرات شهرستان کاشان بودند که با روش نمونه‌گیری قضاوتی از بین ۱۵۰ نفر از کارمندان بانک صادرات شعب شهرستان کاشان بودند انتخاب شدند. برای پاسخ به سؤالات تحقیق پس از جمع‌آوری اطلاعات از کتب و مقالات معتبر مختلف و نیز مطالعه و بررسی اسناد بالادستی بانک‌ها و مصاحبه عمیق با تعدادی از خبرگان بانکی چالش‌های استراتژیک شعب شناسایی شد. پس از جمع‌بندی مسائل و چالش‌های به دست آمده از اسناد و مصاحبه‌ها ۸۴ گویه برای اهداف شناسایی شد. با استفاده از روش دلفی گویه‌ها در قالب پرسشنامه دور اول دلفی در اختیار پنل خبرگان قرار گرفت. روش دلفی تا چهار مرحله تکرار شد و در نهایت از ۸۴ گویه پیشنهادی ۷۶ گویه به عنوان اهداف استراتژیک به اجماع نظر پنل خبرگان رسید. همچنین یک گویه با اجماع نظر حذف شد و هفت گویه به اجماع خبرگان نرسید.

برای پاسخ به سؤال فرعی دوم تحقیق از پرسشنامه کمی برای تعیین روابط مستقیم بین اهداف استراتژیک استفاده شد. سپس با استفاده از تکنیک دیماتل به تعیین روابط بین اهداف و تعیین شاخص‌های شدت روابط مستقیم و غیرمستقیم پرداخته شد. پس از تحلیل نتایج تکنیک دیماتل چهار نوع هدف شامل وابسته، مستقل، رابط و خودمختار شناسایی شد. در بین این اهداف اهداف مستقل و رابط از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و حکم پیشران را برای حرکت شعب بانک به سوی موفقیت دارند. این اهداف عمدتاً در منظر رشد و یادگیری و نیز منظر مشتری جای دارند که این موضوع نشان‌دهنده جایگاه ویژه این دو منظر در نقشه است.

در نهایت برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق نقشه استراتژی شعب بانک بر اساس الگوی کارت امتیازی متوازن با استفاده از روابط علی- معلولی بین اهداف، ترسیم شد. شیوه سازماندهی کتاب حاضر به صورت زیر می‌باشد.

فصل اول: مدیریت استراتژیک

فصل دوم: روش کارت امتیازی متوازن

فصل سوم: نقشه استراتژی با کارت امتیازی متوازن

فصل چهارم: پیشینه کارت امتیازی متوازن

فصل پنجم: نقشه استراتژی بانک‌ها

فصل ششم: تاریخچه بانکداری

فصل هفتم: مطالعه موردی

فصل هشتم: روش اجرایی

فصل نهم: تحلیل یافته‌ها

فصل دهم: جمع‌بندی

در پایان، بر خود لازم می‌دانم از همه عزیزانی که در مراحل گوناگون آماده‌سازی این کتاب من را یاری نموده‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر نمایم.

اصغر ترکیان‌فر

پاییز ۱۳۹۹



اگر از مدیران تمام سازمان‌ها سؤال شود برای چه منظور تلاش می‌کنند یقیناً هیچ یک از آن‌ها پاسخ نخواهد داد: برای شکست. لذا تلاش سازمان‌ها برای موفقیت امری بدیهی است. با این اوصاف همواره شاهد سازمان‌هایی هستیم که با مشکلات و بحران‌های فراوان مواجه‌اند. ممکن است در نگاه اول تصور شود سازمان‌های ناموفق فاقد اسناد بالادستی بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی هستند. اما بررسی‌ها خلاف این تصور را ثابت می‌کند. حتی بسیاری از آن‌ها متون استراتژی بسیار زیبا و مملو از اصطلاحات فنی و پیچیده دارند. اصطلاحاتی مانند «بهترین در کلاس خود»، «خدمات برتر»، «مشتریان هدف»، «مزیت رقابتی» و «جهانی شدن». به رغم متون استراتژی جذاب و همچنین تلاش برای انجام امور در راستای تحقق اهداف در سازمان‌ها، چه بسا اهداف محقق نمی‌شود. می‌توان گفت استراتژی مسیر رسیدن به موفقیت را تعیین می‌کند. اما درست پیمودن مسیر و مسیر درست را پیمودن نیاز به نقشه راه دارد. به تعبیر دیگر نقشه راه حلقه مفقوده میان استراتژی و اجراست. نقشه راه نمایشی از مسیر صحیح تحقق اهداف را در اختیار قرار می‌دهد. فعالیت در محیط پر تلاطم کسب و کار را می‌توان به حرکت کشتی در دریایی طوفانی تشبیه نمود. لحظه‌ای غفلت در این محیط می‌تواند تبعات سنگین و غیرقابل پیش‌بینی به همراه داشته باشد. نقشه استراتژی قطب‌نمایی است که می‌تواند حرکت سازمان را به سوی تحقق اهداف هدایت کند.

