

دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

دانشکده مهندسی صنایع

طراحی برنامه استراتژیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن در شرکت های تولید
قطعات خودرو

علی محمدی نصرآبادی

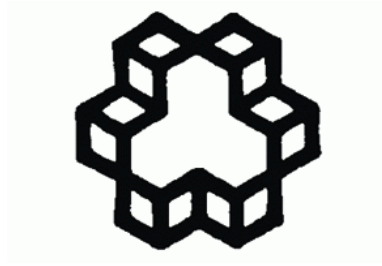
استاد راهنما:

دکتر احمد اصل حداد

پایان نامه برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

رشته مهندسی صنایع گرایش صنایع

دی ماه 1388



دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

دانشکده مهندسی صنایع

طراحی برنامه استراتژیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن در شرکت های تولید قطعات خودرو

علی محمدی نصرآبادی

استاد راهنما:

دکتر احمد اصل حداد

استاد مشاور:

دکتر رسول شفائی

پایان نامه برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

رشته مهندسی صنایع گرایش صنایع

دی ماه 1388



دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

دانشکده مهندسی صنایع

طراحی برنامه استراتژیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن در شرکت های تولید
قطعات خودرو

علی محمدی نصرآبادی

تایید هیئت داوران:	
استاد راهنما	دکتر احمد اصل حداد
استاد مشاور	دکتر رسول شفائی
داور داخلی	
داور خارجی	
پذیرش دانشکده:	
دکتر فرید خوش الحان	
معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشکده	

تایید پایان نامه کارشناسی ارشد توسط دانشجو

عنوان پایان نامه: طراحی برنامه استراتژیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن در

شرکت های تولید قطعات خودرو

نام دانشجو: علی محمدی نصرآبادی

شماره دانشجویی: 8605014

استاد راهنمای پروژه: دکتر احمد اصل حداد

اینجانب علی محمدی نصرآبادی دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی گواهی می نمایم که تحقیقات ارائه شده در پایان نامه تحت عنوان فوق الذکر توسط شخص اینجانب انجام شده است و صحت و اصالت مطالب نگارش شده مورد تایید می باشد و در هر کجا که از مطالب نگارش شده دیگری استفاده شده است با ذکر منبع و مأخذ می باشد. به علاوه گواهی می نمایم که مطالب مندرج در پایان نامه تا کنون برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی توسط اینجانب یا فرد دیگری در هیچ کجا ارائه نشده است و در تدوین متن پایان نامه راهنمای نگارش و تدوین پایان نامه کارشناسی ارشد، مصوب دانشکده مهندسی صنایع را بطور کامل رعایت نموده ام. چنانچه در هر زمان خلاف آنچه گواهی نموده ام مشاهده گردد خود را از آثار حقیقی و حقوقی ناشی از دریافت مدرک کارشناسی ارشد محروم می دانم و هیچگونه ادعائی نخواهم داشت.

امضاء دانشجو

تاریخ:

چکیده

امروزه مدیران ارشد بسیاری از شرکت ها و سازمان ها، وقت، انرژی و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی و تعیین راهبرد های اساسی سازمان های خود می کنند. در تدوین استراتژی های سازمان، باید خروجی های مطلوب، محرک های خروجی و تامین مالی جهت پشتیبانی از این محرک ها به درستی تعیین شوند. در نقشه استراتژی سازمان، محرک های خروجی نحوه تحقق یافتن استراتژی های سازمان را تشریح می کنند. مساله تامین مالی استراتژی ها و بهترین نحوه تخصیص بودجه مالی به استراتژی ها، تا حد زیادی بر اساس تصمیمات و اطلاعات ذهنی یا اعمال نظر شخصی قرار دارد. هدف از اجرای این تحقیق افزایش اثر بخشی فرآیند مدیریت استراتژیک می باشد که از طریق اجرای ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک به همراه اولویت بندی استراتژی ها در نقشه استراتژی سازمان بوده و با رویکرد کارت امتیاز متوازن انجام گردیده است. در این تحقیق به اصول و مفاهیم مهمی می پردازیم که به استراتژیست ها کمک می کند، استراتژی ها را بر اساس یک رویکرد سیستماتیک شناسایی و بر پایه ارتباط میان اهداف استراتژیک، استراتژی ها را اولویت بندی نمایند. در این تحقیق سعی شده است پس از انجام تحلیل SWOT، استراتژی های سازمان استخراج گردد. سپس با تعریف اهداف استراتژیک بر روی نقشه استراتژی سازمان، ارتباط میان استراتژی ها بر اساس ارتباط میان اهداف استراتژیک مشخص شود. در نهایت در این تحقیق چگونگی اولویت بندی استراتژی ها، بر اساس پیاده سازی اهداف استراتژیک بر روی نقشه استراتژی و با رویکرد BSC بهبود داده شده است. در مدل پیشنهادی اولویت بندی استراتژی ها بر اساس میزان اهمیت تاثیر گذاری اهداف استراتژیک بر یکدیگر، بر اساس مدل ANP ارائه شده است. در نهایت با پیاده سازی سه مدل پیشنهادی، اولویت بندی استراتژی ها با مدل پیشنهادی قبلی و مدل های پیشنهادی در این تحقیق، مقایسه گردید.

واژه های کلیدی: کارت امتیاز متوازن (BSC)، منطق فازی، فرایند تحلیل شبکه (ANP)، انتخاب و

اولویت بندی استراتژی ها، تحلیل SWOT

فهرست مطالب

1	فصل 1: کلیات تحقیق
2	1-1 مقدمه
3	2-1 هدف از پایان نامه
3	3-1 توضیح مسأله
6	4-1 علت انتخاب و اهمیت موضوع
7	5-1 مرور کلی بر ادبیات موضوع
10	6-1 جنبه های نوآوری
11	7-1 روش تحقیق
12	8-1 کاربردها و کاربران نتایج تحقیق
12	9-1 جمع بندی
14	فصل 2: مرور ادبیات
15	1-2 مقدمه
16	2-2 مروری بر ادبیات موضوع
16	1-2-2 سیر تکاملی روش کارت امتیازی متوازن: از سیستم ارزیابی عملکرد تا سیستم جامع مدیریت
17	1-1-2-2 گذر از نسل اول روش کارت امتیازی متوازن به نسل دوم
19	2-1-2-2 مروری بر نسل دوم کارت امتیازی متوازن
20	3-1-2-2 گذر از نسل دوم روش کارت امتیازی متوازن به نسل سوم
21	4-1-2-2 مروری بر نسل سوم کارت امتیازی متوازن
22	1-4-1-2-2 سازمان استراتژی محور

فهرت مطالب

- 22 5-1-2-2 گذر از نسل سوم روش کارت امتیازی متوازن به نسل چهارم: متصل
کردن استراتژی به عملیات از طریق سیستم نوین مدیریت استراتژی
- 24 1-5-1-2-2 سیستم جامع مدیریت: متصل کردن استراتژی به عملیات
- 24 2-2-2 مدیریت استراتژیک و آنالیز SWOT
- 28 3-2-2 فرآیند تصمیم گیری
- 29 1-3-2-2 فرآیند تحلیل سلسله مراتبی
- 29 2-3-2-2 فرآیند تحلیل شبکه ای
- 30 3-3-2-2 مقایسه روش فرآیند تحلیل شبکه ای با فرآیند تحلیل سلسله مراتبی
- 31 4-3-2-2 گامهای فرآیند تحلیل شبکه ای
- 31 5-3-2-2 فرآیند تحلیل شبکه ای فازی
- 32 3-2 جمع بندی
- 33 **فصل 3: روش تحقیق**
- 34 1-3 مقدمه
- 35 2-3 روش تحقیق
- 35 1-2-3 اعتبار سنجی پرسش تحقیق
- 36 2-2-3 جامعه آماری
- 36 3-2-3 نمونه آماری و روش نمونه گیری
- 37 4-2-3 ابزار و روش گردآوری اطلاعات
- 37 1-4-2-3 مصاحبه
- 37 2-4-2-3 پرسشنامه

فهرست مطالب

38	3-2-5 قابلیت اعتبار یا روایی ابزار اندازه گیری
39	3-2-6 قابلیت اعتماد یا پایایی ابزار اندازه گیری
40	3-2-7 قلمرو تحقیق
40	3-2-8 فرضیات تحقیق
41	3-3 جمع بندی
42	فصل 4: آنالیز SWOT و استخراج استراتژی ها
43	4-1 مقدمه
44	4-2 ماموریت سازمان
47	4-3 بررسی عوامل داخلی سازمان
47	4-3-1 نقاط قوت
48	4-3-2 نقاط ضعف
49	4-4 بررسی عوامل خارجی سازمان
49	4-4-1 تهدید ها
50	4-4-2 فرصت ها
51	4-5 تدوین، ارزیابی و استخراج استراتژی ها
51	4-5-1 استراتژی های SO
53	4-5-2 استراتژی های WO
54	4-5-3 استراتژی های WT
55	4-5-4 استراتژی های ST
56	4-6 پیاده سازی اهداف استراتژیک بر روی نقشه استراتژی

فهرست مطالب

58	7-4 جمع بندی
59	فصل 5: فرآیند تحلیل شبکه فازی و حل مساله
60	1-5 مقدمه
61	2-5 فرایند تحلیل شبکه ای فازی
65	3-5 تعریف مسأله و تشکیل دادن مدل
66	4-5 ماتریس‌های مقایسات زوجی و بردارهای اولویت
66	1-4-5 استخراج و نحوه محاسبه بردار اولویت از ماتریس مقایسات زوجی
69	2-4-5 نحوه مقایسات زوجی و اعداد فازی
71	3-4-5 مقیاس فازی و ایجاد اعداد فازی این روش
71	5-5 تشکیل سوپرماتریس
76	6-5 استخراج اولویت ها از سوپرماتریس و نتیجه‌گیری
76	1-6-5 تشکیل سوپرماتریس ناموزون
76	2-6-5 تشکیل ماتریس خوشه
77	3-6-5 تشکیل سوپر ماتریس موزون
77	4-6-5 تشکیل سوپرماتریس محدود و به دست آوردن اولویت ها
77	7-5 ارائه مدل
80	1-7-5 مقایسه منظر های سازمان با یکدیگر جهت انتخاب بهترین استراتژی
82	2-7-5 مقایسه مناظر سازمان بر مبنای میزان تاثیر گذاری مناظر ها بر یکدیگر
83	3-7-5 بدست آوردن اوزان خوشه اول یا همان مناظر سازمان
84	4-7-5 مقایسه فاکتور های نقطه قوت، نقطه ضعف، فرصت و تهدید بر اساس منظر سازمان

فهرست مطالب

- 85 5-7-5 محاسبه ماتریس اوزان خوشه دوم بر اساس سلسله مراتب
- 85 6-7-5 مقایسه فاکتور های نقطه قوت، نقطه ضعف، فرصت و تهدید بر مبنای میزان تاثیر گذاری
آن ها بر یکدیگر
- 86 7-7-5 بدست آوردن اوزان خوشه دوم یا همان فاکتور های آنالیز SWOT
- 87 8-7-5 مقایسه زیر فاکتور های نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدید ها بر مبنای سلسله
مراتب و فاکتورهای آنالیز SWOT
- 88 9-7-5 محاسبه اوزان خوشه سوم یا همان زیر فاکتور های آنالیز SWOT
- 88 10-7-5 مقایسه استراتژی ها بر اساس زیر فاکتور های نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و
تهدیدها
- 90 11-7-5 محاسبه اوزان و اولویت بندی استراتژی ها
- 91 8-5 نتایج حاصل از عدم به کارگیری تاثیر BSC در درخت تصمیم
- 93 9-5 پیاده سازی مدل ارتباطی اهداف استراتژیک
- 98 1-9-5 پیاده سازی مدل BSC-ANP
- 100 10-5 جمع بندی
- 101 **فصل 6: جمع بندی و نتیجه گیری**
- 102 1-6 مقدمه
- 103 2-6 نتیجه گیری
- 105 3-6 پیشنهادات برای تحقیقات آتی
- 105 1-3-6 بررسی توسط سایر روش های وزن دهی
- 105 2-3-6 بررسی تاثیرات ناشی از خوشه زیر فاکتورها بر یکدیگر

فهرست مطالب

105	3-3-6 بررسی مدل در سایر سازمان ها
106	فهرست مراجع
110	پیوست الف: پرسشنامه های مقایسات زوجی
135	پیوست ب: میزان نرخ ناسازگاری
138	پیوست ج: جدول تعیین اندازه نمونه از روی اندازه جامعه
140	پیوست د: جداول مقایسات زوجی
167	پیوست ه: پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه آلفای کرونباخ
170	واژه نامه فارسی به انگلیسی
172	واژه نامه انگلیسی به فارسی

فهرست جدول ها

- 36 جدول 1-2: ماتریس آنالیز SWOT
- 54 جدول 1-4: ماموریت سازمانی چهار شرکت
- 55 جدول 2-4: ماتریس ارزیابی بیانیه ماموریت
- 57 جدول 3-4: آنالیز BSC SWOT
- 59 جدول 4-4: آنالیز BSC SWOT
- 61 جدول 5-4: استراتژی های SO
- 62 جدول 6-4: استراتژی های WO
- 63 جدول 7-4: استراتژی های WT
- 64 جدول 8-4: استراتژی های ST
- 81 جدول 1-5: مقیاس برتری قضاوت های مقایسات زوجی
- 83 جدول 2-5: نمونه سوپر ماتریس برای یک سلسله مراتب با سه سطح
- 83 جدول 3-5: نمونه سوپر ماتریس برای یک شبکه جایگزین با سلسله مراتب دارای سه سطح
- 84 جدول 4-5: شکل استاندارد سوپر ماتریس
- 88 جدول 5-5: سطوح خوشه های مدل
- 91 جدول 6-5: مقایسات زوجی منظر های سازمان بر اساس دیدگاه انتخاب بهترین استراتژی
- 91 جدول 7-5: اوزان منظر های سازمان بر اساس دیدگاه انتخاب بهترین استراتژی
- 92 جدول 8-5: ماتریس اوزان تاثیر منظر ها بر یکدیگر
- 95 جدول 9-5: ماتریس اوزان فاکتور های آنالیز SWOT بر یکدیگر
- 98 جدول 10-5: جدول مقایسات زوجی مقایسه زیر فاکتور های فرصت ها
- 99 جدول 11-5: جدول اوزان استراتژی ها بر اساس زیر فاکتور های آنالیز SWOT

فهرست جدول ها

- 99 جدول 5-12: جدول اوزان استراتژی ها و رتبه بندی نهایی
- 100 جدول 5-13: جدول اوزان استراتژی ها و رتبه بندی نهایی بر اساس مدل AHP
- 107 جدول 5-14: مقیاس برتری قضاوت های مقایسات زوجی
- 108 جدول 5-15: ماتریس نرمال شده از مقایسات زوجی
- 108 جدول 5-16: رتبه بندی استراتژی ها
- 109 جدول 5-17: جدول اوزان استراتژی ها و مقایسه مدل های رتبه بندی AHP
- 113 جدول 6-1: محاسبه انحرافات از نماینده رتبه بندی هر استراتژی
- 149 پیوست د- جدول 1: مقایسات زوجی منظر های سازمان بر اساس تاثیر گذاری بر منظر مالی
- 149 پیوست د- جدول 2: مقایسات زوجی منظر های سازمان بر اساس تاثیر گذاری بر منظر مشتری
- 149 پیوست د- جدول 3: مقایسات زوجی منظر های سازمان بر اساس تاثیر گذاری بر فرایند های داخلی
- 150 پیوست د- جدول 4: مقایسات زوجی فاکتور های SWOT داخلی از نظر منظر مالی
- 150 پیوست د- جدول 5: مقایسات زوجی فاکتور های SWOT داخلی از نظر منظر مشتری
- 150 پیوست د- جدول 6: مقایسات زوجی فاکتور های SWOT داخلی از نظر منظر فرآیند های داخلی
- 151 پیوست د- جدول 7: مقایسات زوجی فاکتور های SWOT داخلی از نظر منظر نوآوری و یادگیری
- 151 پیوست د- جدول 8: مقایسات زوجی فاکتور های SWOT بر اساس تاثیر گذاری بر نقاط قوت
- 151 پیوست د- جدول 9: مقایسات زوجی فاکتور های SWOT بر اساس تاثیر گذاری بر نقاط ضعف
- 152 پیوست د- جدول 10: مقایسات زوجی فاکتور های SWOT بر اساس تاثیر گذاری بر تهدید ها
- 152 پیوست د- جدول 11: جدول مقایسات زوجی مقایسه زیر فاکتور های نقاط قوت
- 152 پیوست د- جدول 12: جدول مقایسات زوجی مقایسه زیر فاکتور های نقاط ضعف

فهرست جدول ها

- 153 پیوست د- جدول 13: جدول مقایسات زوجی مقایسه زیر فاکتور های تهدید ها
- 153 پیوست د- جدول 14: جدول مقایسات زوجی مقایسه زیر فاکتور های فرصت ها
- 154 پیوست د- جدول 15: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس نقطه قوت 1
- 154 پیوست د- جدول 16: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس نقطه قوت 2
- 155 پیوست د- جدول 17: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس نقطه قوت 3
- 155 پیوست د- جدول 18: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس نقطه قوت 4
- 156 پیوست د- جدول 19: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس نقطه ضعف 1
- 156 پیوست د- جدول 20: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس نقطه ضعف 2
- 157 پیوست د- جدول 21: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس نقطه ضعف 3
- 157 پیوست د- جدول 22: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس نقطه ضعف 4
- 158 پیوست د- جدول 23: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تهدید 1
- 158 پیوست د- جدول 24: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تهدید 2
- 159 پیوست د- جدول 25: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تهدید 3
- 159 پیوست د- جدول 26: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تهدید 4
- 160 پیوست د- جدول 27: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس فرصت 1
- 160 پیوست د- جدول 28: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس فرصت 2
- 161 پیوست د- جدول 29: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس فرصت 3
- 161 پیوست د- جدول 30: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس فرصت 4
- 162 پیوست د- جدول 31: جدول مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس فرصت 5
- 162 پیوست د- جدول 32: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر استراتژی اول

فهرست جدول ها

- 163 پیوست د- جدول 33: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر استراتژی دوم
- 163 پیوست د- جدول 34: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر استراتژی سوم
- 163 پیوست د- جدول 35: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر استراتژی چهارم
- 164 پیوست د- جدول 36: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر استراتژی پنجم
- 164 پیوست د- جدول 37: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر استراتژی ششم
- 164 پیوست د- جدول 38: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر استراتژی هفتم
- 165 پیوست د- جدول 39: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف استفاده از دانش شرکا و گسترش در سطح سازمان
- 165 پیوست د- جدول 40: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف ایجاد سیستم اطلاعاتی مناسب
- 165 پیوست د- جدول 41: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف بهینه سازی ساختار برای کمینه کردن هزینه های عملیاتی
- 166 پیوست د- جدول 42: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف تسهیم و اجرای بهترین تجارب میان بخش های مختلف سازمان
- 166 پیوست د- جدول 43: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف بهینه سازی ساختار برای کمینه کردن هزینه های عملیاتی
- 166 پیوست د- جدول 44: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف ایجاد سیستم اطلاعاتی مناسب
- 166 پیوست د- جدول 45: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف ساخت محصولات با حاشیه سود پایین

فهرست جدول ها

- 166 پیوست د- جدول 46: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف توسعه زیر ساخت فنی
- 167 پیوست د- جدول 47: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف توسعه فرآیند های تولید
- 167 پیوست د- جدول 48: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف بهبود فرآیند های داخلی
- 167 پیوست د- جدول 49: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف صرفه جویی هزینه از طریق هزینه سرمایه ای
- 167 پیوست د- جدول 50: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف بالا بردن سهم بازار از طریق ورود مشتریان جدید
- 168 پیوست د- جدول 51: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف بالا بردن خدمات پس از فروش
- 168 پیوست د- جدول 52: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف فراهم کردن محصولات که کلیه نیاز های مشتری را برآورده نماید
- 168 پیوست د- جدول 53: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف تسهیل در روابط کسب و کار با مشتریان
- 168 پیوست د- جدول 54: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف فراهم کردن محصولات ایمن و با هزینه پایین که نیاز های کیفیتی مشتری را برآورده نماید
- 169 پیوست د- جدول 55: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف کاهش هزینه به ازای هر مشتری

فهرست جدول ها

- 169 پیوست د- جدول 56: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف افزایش درآمد به ازای هر مشتری
- 169 پیوست د- جدول 57: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف حمایت و حفظ حجم تولید در کسب و کارهای با حاشیه سود پایین
- 169 پیوست د- جدول 58: مقایسات زوجی اهداف استراتژیک بر اساس تاثیر گذاری بر هدف افزایش درآمدخالص
- 170 پیوست د- جدول 59: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر استراتژی اول
- 170 پیوست د- جدول 60: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر استراتژی دوم
- 170 پیوست د- جدول 61: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر استراتژی سوم
- 171 پیوست د- جدول 62: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر استراتژی چهارم
- 171 پیوست د- جدول 63: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر استراتژی پنجم
- 171 پیوست د- جدول 64: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر استراتژی ششم
- 172 پیوست د- جدول 65: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر استراتژی هفتم
- 172 پیوست د- جدول 66: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر هدف استفاده از دانش شرکا و گسترش در سطح سازمان
- 172 پیوست د- جدول 67: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر هدف تقویت کردن تخصص و مهارت های بازاریابی
- 172 پیوست د- جدول 68: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر هدف بکارگیری دانش روز و فن آوری جدید در ساخت محصولات

فهرست جدول ها

- 173 پیوست د- جدول 69: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر هدف تسهیم و اجرای بهترین تجارب میان بخش های مختلف سازمان
- 173 پیوست د- جدول 70: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر هدف ایجاد سیستم اطلاعاتی مناسب
- 173 پیوست د- جدول 71: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر هدف توسعه فرآیند های تولید
- 173 جدول 72: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر هدف برتر کردن نام و نشان تجاری میان مشتریان
- 174 جدول 73: مقایسات زوجی استراتژی ها بر اساس تاثیر گذاری بر هدف افزایش درآمد به ازای هر مشتری

فهرست شکل ها

- 18 شکل 1-2: کارت امتیاز متوازن: متصل کردن سنجه های عملکردی
- 66 شکل 1-4: اهداف ترسیم شده بر نقشه استراتژی سازمان
- 73 شکل 1-5: نمونه یک سلسله مراتب (الف) و یک شبکه (ب)
- 80 شکل 2-5: عدد فازی مثلثی
- 83 شکل 3-5: شماتیک یک سلسله مراتب (الف) و یک شبکه (ب)
- 87 شکل 4-5: مدل درخت تصمیم انتخاب بهترین استراتژی
- 92 شکل 5-5: مدل تاثیر گذاری مناظر سازمان نسبت به یکدیگر
- 95 شکل 6-5: مدل تاثیر گذاری فاکتور های آنالیز SWOT
- 101 شکل 7-5: درخت تصمیم انتخاب بهترین استراتژی بدون در نظر گرفتن فاکتور های BSC
- 102 شکل 8-5: اهداف استراتژیک مربوط به استراتژی اول
- 103 شکل 9-5: اهداف استراتژیک مربوط به استراتژی دوم
- 103 شکل 10-5: اهداف استراتژیک مربوط به استراتژی سوم
- 104 شکل 11-5: اهداف استراتژیک مربوط به استراتژی چهارم
- 104 شکل 12-5: اهداف استراتژیک مربوط به استراتژی پنجم
- 105 شکل 13-5: اهداف استراتژیک مربوط به استراتژی ششم
- 105 شکل 14-5: اهداف استراتژیک مربوط به استراتژی هفتم
- 106 شکل 15-5: ارتباط میان استراتژی های سازمان در نقشه استراتژی
- 112 شکل 1-6: تاثیرات ناشی از وجود مناظر سازمان در اولویت بندی استراتژی ها