



مدل ارزیابی عملکرد به روش کارت های

امتیازی متوازن

Balanced Score card



زهرا رحیمی

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

اصول مدیریت

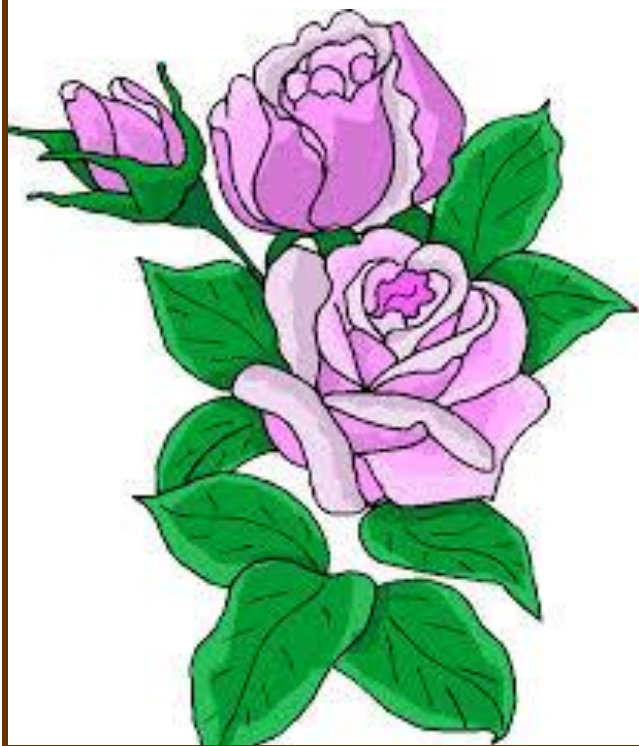
دی ماه ۱۳۹۳

پروژه فوق برنامه



لم يشكر المخلوق ، لم يشكر الخالق

با تقدیر و تشکر از استاد محترم جناب آقای دکتر کریمی



یک جمله‌ی قدیمی می‌گوید:

"اگر تابه‌حال امتیازات خود را ثبت ننموده‌اید، کاری جز یک تمرین معمولی انجام نداده‌اید!

"اگر از ما بپرسید خواهیم گفت:

"به‌منظور کسب موفقیت بیشتر برای سازمان و حفظ آن، نه‌تنها نیازمند ثبت صحیح امتیازات و نمرات خود می‌باشید، بلکه بایستی پیش‌بینی‌ای نیز از نمرات احتمالی خود (از طریق هدفگذاری مناسب و تلاش برای رسیدن به آن اهداف، براساس یک رویه‌ی ثابت) نیز داشته باشید".

ما در این مرحله درباره‌ی اهداف و امتیازاتی که می‌توانیم به آسانی به آنها دست‌یابیم بحث نمی‌نماییم، بلکه ما درباره‌ی اهدافی که قوه‌ی خلاقیت و نبوغ و تصورات شما (تخیلات) را گسترش خواهد داد، بحث می‌نماییم.



کارت امتیازی متوازن وسیله ای محبوب و شناخته شده برای سنجش عملکرد سازمان است. این مدل توسط حسابداران پایه گذاری شده است. اما کاپلان و نورتون که استراتژیست های معروفی نیز بوده اند سهم عمده ای در توسعه و ایجاد استاندارد این مدل داشته اند. در دهه ی ۱۹۹۰ میلادی، مدل کارت امتیازی متوازن ابتدا به عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد و سپس به عنوان ابزاری جهت کمک به تحقق استراتژی، توسط رابرت کاپلان استاد صاحب نام دانشگاه هاروارد و دیوید نورتون مشاور برجسته مدیریت در امریکا مطرح شد و از سوی صاحب نظران مدیریت و مدیران سازمان ها به شدت مورد استقبال قرار گرفت. آن ها در اغلب سازمان ها، با یک مشکل عمده بر خورد نمودند: مدیران این سازمان ها، فعالیت های مدیریتی خود را تنها بر اساس معیارهای مالی و اقتصادی بنانهاده بودند.



تا پیش از دهه ۹۰، عمدتاً گزارش‌های مالی وسیله سنجش عملکرد سازمان بود. با ظهور عصر اطلاعات، اتکا کردن به سیستم‌های اندازه‌گیری مالی برای رقابت و کسب مزیت‌های رقابتی کافی نبود. در این عصر سازمان‌ها باید سیستم‌های اندازه‌گیری خود را تغییر دهند و صرفاً نمی‌توانند به جنبه‌های مالی اکتفا کنند. در اندازه‌گیری مالی پس از گذشت زمان و معمولاً بعد از یک سال مالی، اتفاق سال گذشته گزارش می‌شود، ولی در **BSC** با در نظر گرفتن عواملی به جز عوامل مالی به عنوان ملاک‌های سنجش عملکرد، می‌توان وضعیت سازمان را در هر لحظه پایش کرد و اقدامات کنترلی لازم را به عمل آورد.

ارزیابی متوازن روشی است که در آن استراتژی سازمان به یک سری شاخصهای عملکرد قابل اندازه گیری ترجمه شده (پیوند خورده) و از طریق اجرای آن، سیستمی برای سنجش تحقق استراتژی و مدیریت استراتژیک ایجاد می شود.

مدل ارزیابی متوازن / کارت امتیازی متوازن:

- تکنیکی جهت تبدیل استراتژی به عمل می باشد
- از ابزارهای مهم مدیریت استراتژیک (جهت کنترل مدیریت)
- تکنیکی جهت عملیاتی ساختن آرمان، ماموریت، استراتژیهای سازمان
- صرفا نقش کنترلی نداشته و معیارهای آن برای توصیف عملکرد گذشته بکار نمی روند
- ابزاری جهت تبیین استراتژی سازمان که با هماهنگی فعالیت ها در سطوح مختلف سازمان امکان دستیابی به اهداف سازمانی را میسر می سازد.
- استراتژی را به کلماتی ترجمه می کند که برای کارکنان سازمان در فعالیتهای روزمره شان معنی دار می شوند.
- ارتباط معنی داری بین داراییهای نامشهود (برند، شهرت، لوگو و...) با اهداف و استراتژیها برقرار می نماید.

تعاریفی از BSC

کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard) روشی است که

**در آن استراتژی‌های سازمان به مجموعه‌ای از شاخص‌های
عملکردی قابل اندازه‌گیری ترجمه شده و از طریق اجرای آن،
سیستمی برای سنجش تحقق استراتژی و مدیریت استراتژیک
عملکرد ایجاد می‌شود.**

**کارت امتیازی متوازن چارچوبی است که به سازمانها برای ترجمه
استراتژی‌ها به اهداف عملیاتی که محرک عملکرد و رفتار سازمان
هستند، کمک می‌کند.**

✓ ماموریت (Mission) : دلایل وجودی ما

✓ چشم انداز (Vision) : آنچه که می خواهیم در آینده باشیم

✓ استراتژیها (Strategies) : چگونه به چشم انداز و آرمانهای خود برسیم؟ رویکرد ما در دستیابی

به اهداف بلندمدت چیست؟ (رشد سودآوری، افزایش بهره وری و ...)

✓ مضامین استراتژیک (Themes) : چنانچه یک استراتژی بطور کلی به چند موضوع مستقل از هم

اشاره داشته باشد ، این موضوعات مستقل را مضامین آن استراتژی می گویند مثل استراتژی دو

منظوره سازی و ارتقاء کیفیت محصولات که دارای دو مضمون دو منظوره سازی خطوط و بهبود

ویژگیهای کیفیت محصولات می باشد.

✓ منظر ارزیابی (Perspectives) : حوزه های تمرکز و توجهی که از لحاظ استراتژیک برای سازمان مهم

هستند و عملکردها را از آن جنبه ها مورد ارزیابی قرار می دهیم. (مانند مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی،

یادگیری و رشد و ...)

تعاریف و مفاهیم اصلی

✓ **اهداف کلّی (Objectives)** : اجزا استراتژی، منزلگاه های کلانی که بایستی تحقق یابند (افزایش

رضایت مشتری، توسعه محصولات جدید، بهبود بکارگیری دارائیا)

✓ **نقشه استراتژی (Strategy Map)** : بیانگر روابط علی میان استراتژیهای شرکت

✓ **سنجه های تابع (Lagging Measures)** : شاخصهای موفقیت (تعداد مشتریان جدید، حجم فروش،

نسبت گردش دارائیا)

✓ **سنجه های هادی (Leading Measures)** : محرکه های عملکرد و موفقیت آینده (میزان

افزایش رضایت کارکنان، میزان افزایش دانش و مهارت کارکنان)

✓ **هدف کمی (Target)** : سطح مورد نظر عملکرد برای سنجه های تعیین شده (۳۰٪ افزایش فروش، افزایش

۲۰٪ شاخص دانش و مهارت کارکنان در سال آتی، جذب ۱۰۰ مشتری جدید در ۶ ماه)

✓ **برنامه و ابتکارات (Initiatives)** : اقدامات اجرایی که تحقق اهداف و آرمانها را ممکن می سازد. (توسعه

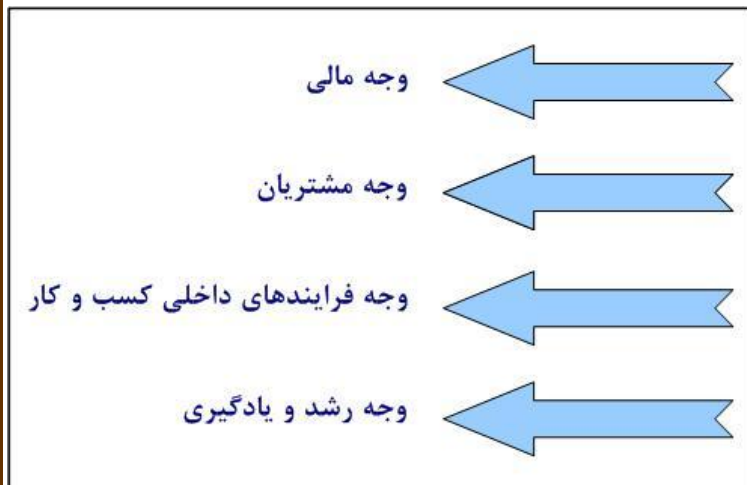
ارتباط با مشتریان، ایجاد واحد تحقیق و توسعه، آموزش کارکنان، سیستم پاداش عملکرد).

کاپلان و نورتون معتقدند مدیران و کارکنان به چیزی که اندازه می گیرند، توجه دارند و افراد نمی توانند چیزی را که سنجیده نمی شود، خوب مدیریت نمایند. در نتیجه توجه و تلاش مدیران بر روی معیارهای مالی کوتاه مدت معطوف می شود و به سرمایه گذاری و مدیریت دارایی های نامشهودی که اساس موفقیت مالی آتی سازمان هستند، توجه ناچیزی می گردد. لذا، مدیران بدون داشتن نظام عملکرد قوی و موثر نمی توانند دارایی های نامشهود^۱ خود را توسعه و بهبود دهند و به این ترتیب فرصت های بیشمار ارزش آفرینی را از دست می دهند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴؛ ترجمه اکبری و همکاران، ۱۳۸۴). برای جبران این بی توجهی، آنها رویکرد کارت امتیازی متوازن را معرفی کردند. این روش به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد، علاوه بر ارزیابی مالی سنتی، عملکرد سازمان را با افزودن سه بعد دیگر یعنی مشتریان، فرایندهای داخلی کسب، کار و یادگیری و رشد مورد ارزیابی قرار می دهد. روش مذکور با توجه ویژه به دارایی های نامشهود سازمان که در عصر حاضر از اهمیت ویژه ای برخوردار گردیده است، این امکان را به سازمان می دهد تا با گنجاندن آن در مدل ارزیابی موردنظر، از طریق نظارت، کنترل و آگاهی از کیفیت دارایی های نامشهود، در صورت لزوم نسبت به ترمیم نقاط ضعف و جبران کاستی ها اقدام کند.

کارت امتیازی متوازن نسل اول

کارت امتیازی متوازن، چهارچوب جامع و تشریحی برای اندازه‌گیری استراتژی‌های راهبردی شرکت از طریق شاخصه‌های اندازه‌گیری است. کارت امتیازی متوازن، اجرای برنامه‌های عملی برای پیشبرد استراتژی‌ها را پایش کرده و باعث حاکم شدن برنامه‌های عملی در سازمان می‌شود.

همانطور که گفته شد کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های مالی را برای سنجش عملکرد سازمان کافی نمی‌داند. در فلسفه کارت امتیازی متوازن، سازمان را باید از چهار وجه نگریست. کارت امتیازی متوازن، این چهار وجه را توصیفی کامل از وضعیت و عملکرد سازمان تلقی می‌کند





وجه مالی

تقریباً در همه سازمان‌ها، شاخصه‌های مالی اهمیت فراوانی دارند. سازمان‌ها برای افزایش درآمد، کاهش هزینه‌ها و استفاده موثرتر از دارایی‌ها و افزایش بهره‌وری تلاش می‌کنند. در واقع کسب نتایج مالی مناسب در شرکت‌ها و موسسات اقتصادی برای بقا و رشد آنها الزامی است و اندازه‌گیری و تحلیل نتایج مالی به عنوان حاصل مهم عملکرد یک سازمان، از ضروریات بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان‌هاست.

هدف نهایی بسیاری از سازمان‌ها، سودآوری و کسب نتایج مالی است

چگونه باید خود را به صاحبان مؤسسه عرضه کنیم تا آنها ما را از نظر مالی موفق ارزیابی کنند و مؤسسه ما را جذاب برای سرمایه گذاری بدانند.

✓ دستیابی به منابع جدید درآمد

✓ افزایش سهم بازار

✓ افزایش سودآوری

✓ بهبود در بکارگیری دارایی ها

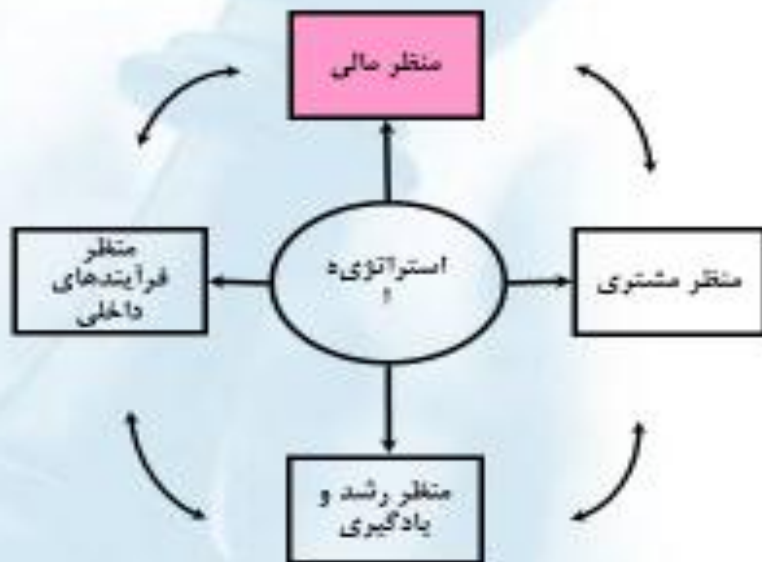
معیارهای سنجش متداول:

▪ بازده سرمایه

▪ فروش ناخالص

▪ درآمد در هر بخش بازار

▪ ارزش افزوده اقتصادی



| اهداف | نمونه شاخصها |
|--------------------|------------------------------------|
| رشد درآمد (فروش) | سهم بازار و مبلغ فروش |
| کاهش بهای تمام شده | درآمد (سود) به نسبت هر کارمند |
| افزایش سودآوری | نسبت حاشیه سود |
| بکارگیری داراییها | کاهش موجودیها / نسبت گردش داراییها |

وجه مشتری

وجه مشتریان، سازمان را قادر می‌سازد تا معیارهای اصلی سنجش وضعیت مشتریان شامل



رضایت و وفاداری، حفظ و نگهداری، کسب مشتریان

جدید و .. را مورد توجه قرار دهد. این وجه به سازمان

این امکان را می‌دهد که ارزش اقتصادی و غیراقتصادی

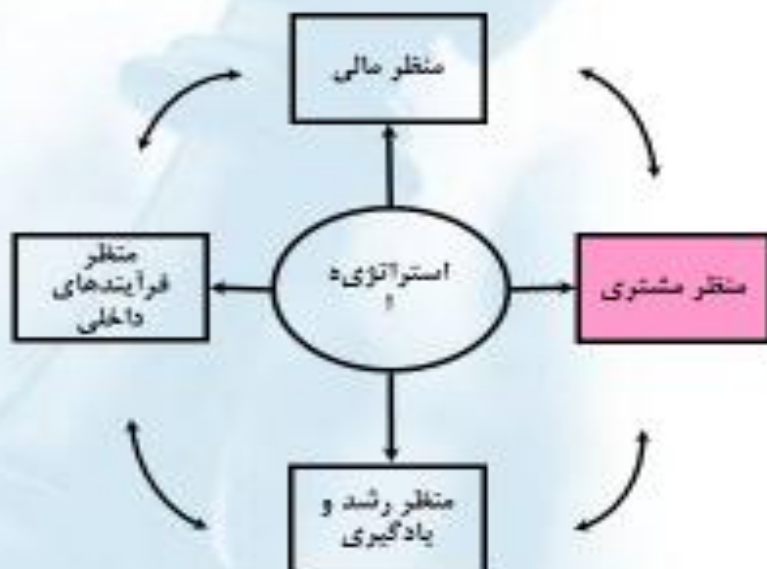
ارائه شده به مشتریان و بازارهای مختلف را تعیین و

اندازه‌گیری کند. وجه مشتری به مدیران یادآوری می‌کند

که آیا سازمان، مشتریان خود را در رفع نیازهایشان راضی نموده است یا خیر.

چه ارزش‌هایی را باید در ارتباط با مشتریان خود ایجاد کنیم تا انتظارات آنها را برآورده کرده و نیازهای آتی خود را از سازمان تامین کنند.

- ✓ رهبری محصول
- ✓ اعتماد و وفاداری مشتریان
- ✓ بهای تمام شده و قیمت کمتر



معیارهای سنجش متداول:

- کاهش شکایات مشتری
- خریدهای مکرر
- عرضه محصول با قیمت مناسب
- تحویل به موقع

اهداف

نمونه شاخصها

نگهداری مشتری

تعداد مشتریانی که قطع ارتباط کرده اند

جذب مشتریان جدید

تعداد مشتریان جدید

رضایت مشتریان

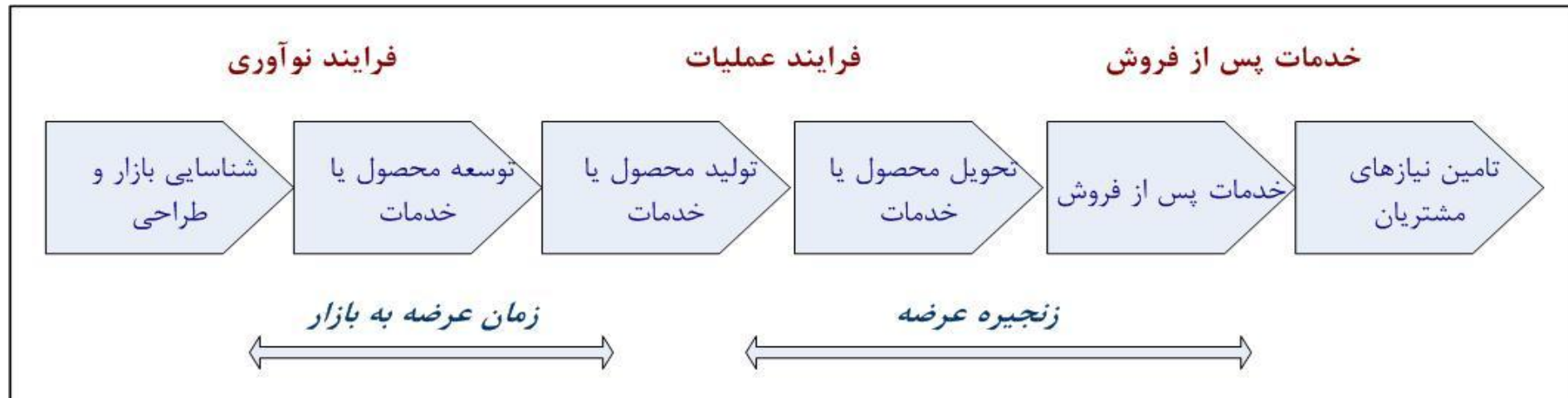
تعداد شکایات مشتریان

سودآوری مشتریان

سود به نسبت هر مشتری

وجه فرایندهای داخلی کسب و کار

فرایندهای داخلی سازمان آن دسته از فعالیت‌هایی هستند که در زنجیره‌ای از تولید ارزش، برای مشتریان ایجاد ارزش می‌کنند. این فرایندها برای نیل به اهداف استراتژیک از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند. شکل زیر زنجیره ارزش سازمان را به تصویر می‌کشد:



وجه رشد و یادگیری

توانایی یک سازمان در نوآوری، بهبود و یادگیری، پایه و اساس همه وجوه بالاست. یادگیری برای سازمان‌ها مانند نفس کشیدن است. یادگیری برای ادامه حیات و انجام فعالیت‌های شرکت ضروری است. کارت امتیازی متوازن شده نه تنها در زمینه تکنولوژی و تحقیق و توسعه بر سرمایه‌گذاری تاکید می‌کند بلکه در زمینه زیرساخت‌هایی چون نیروی کار، سیستم‌ها و روش‌ها و به عبارتی رشد و یادگیری نیز بر این امر تاکید می‌کند. این وجه از کارت امتیازی، در مورد توانایی کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی و ساختار سازمانی در مدیریت کسب و کار و آمادگی برای تغییر صحبت می‌کند.

یادگیری برای سازمان‌ها مانند نفس کشیدن است.

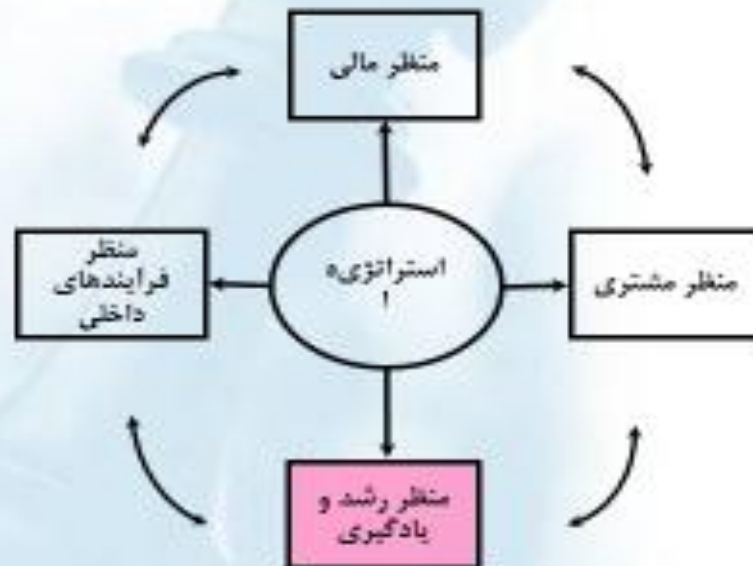


برای تحقق اهداف خود در ارتباط با فرایندها چه تغییراتی را بایستی در زیرساختها و سرمایه‌های فکری خود ایجاد کنیم.

- ✓ ماشین‌آلات و تجهیزات تولیدی
- ✓ دانش نیروی انسانی و خلاقیت
- ✓ سیستم‌ها و روش‌ها
- ✓ آگاهی در کیفیت

معیارهای سنجش متداول:

- رضایت کارکنان
- قابلیت و مهارت کارکنان
- فضای مناسب برای کار
- دسترسی به اطلاعات
- استراتژیک



اهداف

نمونه شاخصها

افزایش سیگمای فرایند

کیفیت محصول ،

افزایش قابلیت کارکنان

سرعت پاسخگویی به نیاز مشتری

بهبود سیستمهای اطلاعاتی

درصد اطلاعات موجود در ارتباط با هر مشتری

ارتقاء ، انگیزه و تعلق کارکنان

پیشنهادهای رسیده / اجراشده

چرا این ۴ وجه؟

علت جامع بودن این چهار وجه برای سنجش عملکرد سازمان و استراتژی‌ها در جمله زیر

خلاصه می‌شود:

یک شرکت در نهایت خواهان دسترسی به نتایج مالی است **(وجه اول)**، که برای دستیابی به این نتایج بایستی از رضایت و حمایت مشتری برخوردار باشد و محصولاتی با کیفیت مناسب، قیمت کم و زمان اندک به او بدهد **(وجه دوم)** و برای رسیدن به نتایج مورد انتظار در وجه مشتری، باید فرایندهای داخلی خود را تصحیح، توسعه و کنترل کند **(وجه سوم)** و برای رسیدن به نتایج

مورد انتظار در سطح فرایندها باید یادگیری سازمانی را تقویت و کنترل کند و به فکر سطح مهارت و دانش کارکنان خود باشد **(وجه چهارم)**.

هرم زیر این چهار وجه استاندارد کارتهای امتیازی متوازن شده را نمایش داده و رابطه

میان آنها را به تصویر می کشد :



مهمترین تفاوت روش ارزیابی متوازن با سایر روشهای رایج اندازه گیری عملکرد، ایجاد رابطه علت و معلولی در منظرهای ارزیابی است.

وجود مشتریان وفادار و راضی منجر به افزایش درآمد سازمان می شود.



نتایج مالی

فرآیندهای بهبود یافته موجب بهبود محصولات و خدمات برای مشتریان می شود.



رضایت مشتری

کارکنان ماهر و خلاق، شرایط موجود را برای بهبود فرآیندهای کسب و کار زیر سؤال می برند.



فرآیندهای کسب و کار

یادگیری و رشد کارکنان زیربنای نوآوری و خلاقیت است.



یادگیری و رشد

کارت امتیازی متوازن نسل دوم

کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۳، کارت امتیازی متوازن را نه فقط به عنوان یک سیستم اندازه گیری بلکه به عنوان یک سیستم مدیریتی عنوان کرده و بر نقش چشم انداز، ماموریت و راهبرد سازمان در آن تاکید کردند (کاپلان، ۱۹۹۶).

بسیاری از شرکتها از تعداد زیادی سنجه‌های عملیاتی برای فعالیت‌ها استفاده می‌کنند اما این سنجه‌ها از پائین به بالا هستند و از نیازهای موردی نشأت گرفته‌اند، اما سنجه‌های کارت امتیازی بر اهداف راهبردی سازمان و نیازهای رقابتی آن استوار می‌باشند (سطوح برتری EFQM، ۲۰۰۳).



کارت امتیازی متوازن نسل سوم

کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۶ شکل توسعه یافته‌تری از کارت امتیازی متوازن را به عنوان یک سیستم مدیریت راهبردی ارائه کرده‌اند (دایره المعارف مدیریت و کسب و کار، ۲۰۰۱). آنان عنوان کردند که سیستم‌های سنتی مدیریت در برقراری ارتباط بین راهبردهای بلند مدت شرکت با اعمال کوتاه‌مدت آن ناتوانند، اما مدیرانی که از کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کنند مجبور نیستند که بر سنج‌های مالی کوتاه مدت به عنوان معیار منحصر به فرد عملکرد شرکت تکیه کنند (سطوح برتری EFQM، ۲۰۰۳). کارت امتیازی به آنها اجازه می‌دهد که چهار فرآیند مدیریتی جدید را آغاز کنند که این فرآیندها بصورت جداگانه و در ترکیب با هم به برقراری ارتباط بین اهداف راهبردی بلند مدت و اعمال کوتاه مدت کمک می‌کنند.

علاوه بر تمرکز بر چشم‌انداز و راهبرد، در کارت امتیازی تکامل یافته، رابطه علت و معلول بین سنجه‌ها مورد توجه قرار گرفت. این روابط ابتدا بصورت فرضیه بین سنجه‌های مختلف در نظر گرفته می‌شوند و سپس فرضیه وجود همبستگی بین آنها باید در عمل ثابت شود. این مدل به این دلیل از محبوبیت بالایی برخوردار است که قادر به برقراری ارتباط شاخص‌های رویکرد با استراتژی کسب و کار بطور نسبی می‌باشد (کاپلان، ۱۳۸۳).

مراحل عملیاتی BSC را می‌توان در مراحل ذیل خلاصه نمود (حاجی ابراهیم زرگر، ۱۳۸۴):

۱. توصیف و ترجمه استراتژی و نمای سازمانی
۲. برقراری ارتباط مابین اهداف استراتژیک و معیارها
۳. برنامه ریزی‌ها کلان و بلندمدت، همچنین ایجاد توازن در استراتژی‌های ابتکاری
۴. آشکارسازی نقش بازخوردهای استراتژیک و یادگیری

به هر حال نورتون و کاپلان با معرفی سیستم ارزیابی عملکرد خود توجه مدیران را به این نکته جلب کردند که بهتر است عملکرد کارکنان را با یک روش کل نگرانه تر مورد بررسی قرار دهیم. آنها نظریه خود را با چهار منظر یا وجه معرفی کردند، که در حال حاضر به شش منظر یا وجه افزایش پیدا کرده است.

« شش منظر کارت امتیازی متوازن »

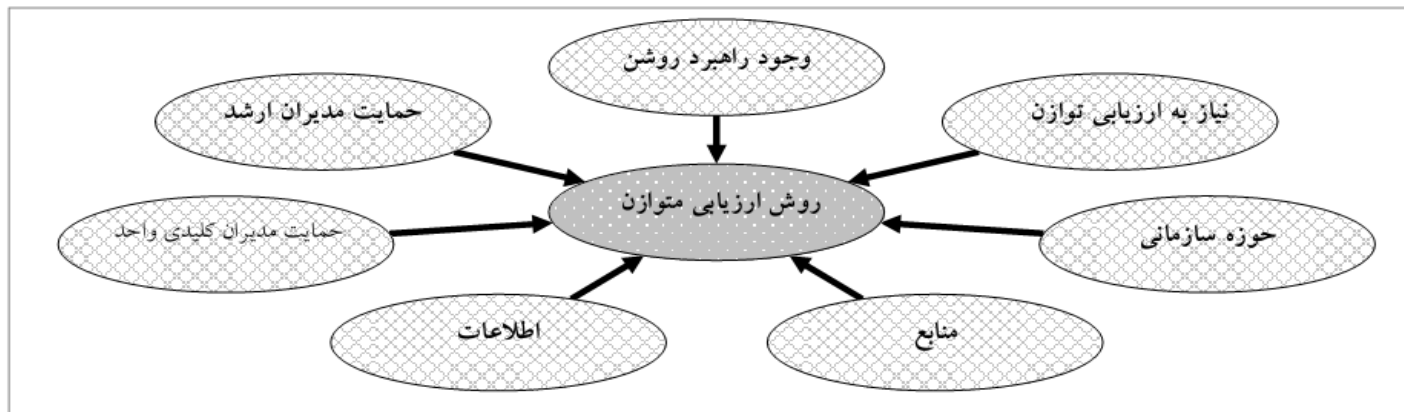
| | | |
|--|---|--|
| <p>محیط و جامعه (ارتباطات):</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ حمایت تجارت محلی ❖ پیوند با کارکنان احتمالی آینده ❖ رهبری ارتباطات | <p>مشتری:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ افزایش رضایت مشتریان ❖ هدف‌گیری مشتریانی که بیشترین سود را ایجاد می‌نمایند | <p>مالی:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ به‌کارگیری دارایی‌ها ❖ بهینه‌سازی سرمایه در گردش |
| <p>یادگیری و رشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ افزایش مهارت و قابلیت انطباق‌پذیری ❖ میزان تنفیذ و اختیاردی | <p>رضایت کارکنان:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ فرهنگ مثبت سازمانی ❖ ارتباط با مشتریان کلیدی | <p>فرایندهای داخلی:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ تحویل به موقع کالاها ❖ بهینه‌سازی تکنولوژی ❖ رابطه اثربخش با ذی‌نفعان <p style="text-align: center;">کلیدی</p> |

شرایط پیاده‌سازی BSC

پس از بررسی مطالعات موضوعی در زمینه سازمان‌هایی که سیستم‌های ارزیابی عملکرد را پیاده‌سازی می‌کنند، این مطرح شد که آیا سازمان فوق آمادگی اجرای چنین نظامی را دارا است یا خیر؟ قبل از اینکه نتیجه‌گیری کنیم که یک نظام ارزیابی عملکرد متوازن در بالاترین سطح، بهترین گزینه برای شماست، باید معیارهایی را برای این تصمیم مهم مورد نظر قرار دهیم. عناصر متعددی به انتخاب یک واحد سازمانی مناسب برای اولین نظام ارزیابی متوازن کمک می‌کنند. این

معیارها در شکل ۲ نشان داده شده است.

شکل ۲: هفت معیار برای انتخاب واحد سازمانی جهت آغاز کار توسعه‌ای ارزیابی متوازن



(منبع: بختیاری، ۱۳۸۶)

از نظر ارائه‌کنندگان رویکرد کارت امتیازی، این کارت ابزاری جهت شفاف کردن راهبرد و چشم‌انداز سازمان و همین‌طور انتقال آن به کارکنان سطوح مختلف، ایجاد تفاهم و هم‌سویی بین مدیران واحدها و سطح‌های مختلف بر استراتژی سازمان محسوب می‌شود. هدف‌های به کار گرفته در سنجش و ارزیابی عملکردهای مختلف باید بیانگر راهبرد و چشم‌انداز واحد سازمان باشند (بختیاری، ۱۳۸۶). بر مبنای این روش به منظور شناخت آمادگی برای پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان، نتایج زیر به دست آمد: آشنایی اعضای سازمان با این طرح، تمایل قابل توجه مدیریت در ارزیابی عملکرد سازمان، همکاری‌های آتی آنها در جهت پیشرفت این

مزایای بکارگیری روش کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن به لحاظ دید وسیعی که به ابعاد سازمان دارد و به عبارت دیگر، از آنجا که فقط بر دیدگاه مالی تاکید و توجه ندارد، می‌تواند نتایج حاصله را با دقت بیشتری به مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان ابلاغ نماید تا آنها اقدامات و تعدیلات لازم را در راستای تعالی و بالندگی سازمان انجام دهند. از جمله منافع حاصل از بکارگیری رویکرد BSC می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ❖ بهبود اثربخشی مدیریت از طریق داشتن یک تصویر کلی قابل اجرا از استراتژی
- ❖ ایجاد یکپارچگی در سازمان و عمل‌نمودن به عنوان چتر حمایتی که برنامه‌های مختلف غیرمرتبط همچون کیفیت، مهندسی مجدد، طراحی فرآیند و ارائه خدمات را به مشتریان به طور یکجا و هماهنگ بهم مرتبط می‌سازد.

- ❖ بهینه‌سازی پیامدها و خروجیهای استراتژیک برای مجموعه‌ای از منابع و داراییها
- ❖ ایجاد تصویری کلی از وضعیت و روند حاکم بر سازمان از گذشته تا حال و امکان آینده‌نگری در امور مختلف سازمان
- ❖ ایجاد انسجام و یکپارچگی جهت رسیدن به اهداف سازمانی
- ❖ کمک به تمرکز کل سازمان در انجام اموری که منجر به ترقی و پیشرفت در عملکرد می‌شود
- ❖ ارتقای بهره‌وری همه جانبه و متوازن سازمان
- ❖ ارائه گزارش جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی سازمان
- ❖ قابلیت انعطاف و سازگار با هر گونه سازمان و ساختاری
- ❖ تمرکز بر تعداد معدودی معیار و کنار گذاشتن اطلاعات غیر مرتبط
- ❖ بهره‌گیری از اطلاعات گذشته جهت شکل‌دهی آینده و تلاش جهت متعادل سازی عملکرد جاری و

آینده سازمان (مجموعه مقالات همایش مدیریت عملکرد، ۱۳۸۴)

- تدوین استراتژی های سازمان
- تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت بر اساس استراتژیها (از منظر مشتری ، فرایندها ، یادگیری و مالی)
- شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در تحقق اهداف
- تعیین شاخصهای ارزیابی تحقق اهداف
- تدوین برنامه های اجرایی جهت تحقق اهداف
- آشنایی کارکنان با استراتژیها ، اهداف ، عوامل موفقیت و شاخصهای ارزیابی
- ایجاد سیستم اطلاعاتی مناسب جهت جمع آوری ، پردازش و گزارشگری
- اطلاعات مرتبط با کنترل نتایج حاصله از و اتخاذ تصمیمات اجرایی لازم
- بازنگری و به روز آوری (بازنگری اهداف + توسعه سنجه ها + تغییر سنجه ها + به چالش کشیدن استراتژی ها)

از جمله مهمترین چالش ها و دغدغه های سازمان های دولتی می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. پاسخگویی

۲. شفافیت

۳. نتیجه مداری

۴. کنترل هزینه ها

۵. پرداخت در قبال عملکرد

استفاده از کارت امتیازی متوازن چارچوبی را فراهم می‌کند تا سازمان بتواند استراتژی خود را پیاده کرده و نتایج آن را اجرایی سازد.

برخی از مهمترین مزایای استفاده از BSC عبارتند از:

۱. یکپارچگی و نظارت:

کارت امتیازی متوازن میزان پیشرفت در تحقق اهداف استراتژیک و تمرکز بر اجرای آن را کنترل می‌کند. این فرآیند، مشتری محور بوده و تمام سازمان را به صورت یکپارچه برای دستیابی به چشم‌اندازش در بر می‌گیرد.

۲. تمرکز:

ایجاد حداکثر سه یا چهار سنجه استراتژیک اصلی برای هر کدام از منظرهای چهارگانه کارت امتیازی متوازن، باعث می‌شود تا سازمان بیشتر به دنبال شناسایی سنجه‌های

مزایای BSC

عملکردی باشد که نسبت به استراتژی منتخب ضروری تر هستند و در نتیجه از پرداختن به سنج‌های غیر ضروری پرهیز خواهد کرد. این مساله به تیم مدیریت اجازه می‌دهد تا به جای تمرکز بر تحقق اهداف کمی کوتاه‌مدت بر اهداف بلندمدت سازمان متمرکز شوند.

۳. بازخور:

کارت امتیازی متوازن برای شناسایی و تفهیم استراتژی‌های سازمان، چارچوبی را ایجاد می‌کند که به واسطه آن، برای مقایسه عملکرد واقعی با اهداف از پیش تعیین شده، فرآیند بازخور به وجود می‌آید.

۴. همسویی:

کارت امتیازی متوازن مکانیسمی را برای همسوسازی فعالیت‌ها، فرآیندها، و گروه‌های مختلف با اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت در تمام سازمان فراهم می‌آورد.

۵. ارتباطات:

کارت امتیازی متوازن، ابعاد اصلی سازمان را در چهارچوب روابط علی و معلولی شناسایی می‌کند و در نتیجه، تصمیمات و اقدامات اجرایی مرتبط با آن می‌توانند به یک شیوه ارتباطی کاملاً مشهود و دوسویه برای انتقال استراتژی در تمام سازمان تبدیل شوند.

۶. مسئولیت‌پذیری:

کارت امتیازی متوازن با متصل نمودن عملکرد افراد به استراتژی، مکانیسمی فراهم می‌کند تا تک‌تک افراد خود را در مقابل دستیابی به نتایج مسئول بدانند.

۷. مشارکت:

هر چه قدر مدیران و کارکنان سازمان بتوانند استراتژی را درک و نقش عملکردشان را

در موفقیت آن بفهمند، به همان میزان خواهند توانست تصمیمات مستقلی را در رابطه با استراتژی اخذ نمایند که با اتکای صرف به برداشتهای اولیه خود از استراتژی، هیچگاه قادر به انجام چنین مشارکتی نبودند.

۸. تبدیل و تکامل:

همانگونه که افراد یاد می‌گیرند با همدیگر روی اهداف مشترک کار کنند، کارت امتیازی متوازن تبدیل به یک ابزار اهرمی تکاملی می‌شود. با ارائه گزارش‌های عملکرد در تمام سازمان، فرآیند بازخور موجود در کارت امتیازی تبدیل به مکانیسمی برای انتقال دانش و اصلاح و تعدیل استراتژی بر اساس حقایق و بینش‌های بوجود آمده در افراد می‌شود.

۱. عدم آگاهی و فهم کارکنان از چشم انداز سازمان

۲. عدم همسویی و همدلی کارکنان در جهت

تحقق اهداف مرتبط با چشم انداز سازمان

۳. وجود تعارض ما بین مدیران بالادستی و پایین دستی بدلیل ذهنی بودن شاخص

های BSC و استفاده از الگوهای نامناسب برای ارزیابی

۴. کارت امتیازی متوازن در تعریف مجموعه ای از شاخص های کمی تحکیم کننده ارزشهای عملکرد چه در سطح انفرادی (یعنی شاخص عملکرد) و چه برای ادغام ویکپارچگی شاخص ها ضعیف است.

۵. یکپارچه کردن نتایج BSC نیز توسط کاربران بطور ذهنی انجام می شود ، لذا این کاستی ها با خاصیت ویژه BSC در تعارض قرار می گیرد که کاپلان ونورتون به آن تاکید ویژه داشتند ، آنها قدرت ویژه BSC را فراهم نمودن ظرفیت یادگیری استراتژیک برای شرکت ها و توانا کردن آنها در تجدید نظر در استراتژی هایشان در مواقع لازم ، ذکر کرده اند.

کارکردهای کارت امتیازی متوازن

تجربیات اجرای BSC در سازمان ها و کسب و کارهای مختلف تاثیرات اساسی و کاربردهای ارزش آفرین آن را در حوزه های ذیل نشان می دهد:

۱. مدیریت عملکرد
۲. مدیریت استراتژیک
۳. مدیریت کیفیت
۴. مدیریت تغییر
۵. مدیریت فرآیندها
۶. مدیریت منابع انسانی
۷. مدیریت بازار (مشتری)
۸. مدیریت دانش
۹. مهندسی ارزش
۱۰. تخصیص منابع
۱۱. مدیریت هزینه
۱۲. همسویی و توازن

مقایسه دو طرح EFQM و BSC

| | |
|--------------------------|--|
| تعریف | مدل سرآمدی EFQM چارچوبی است که به سازمان کمک می‌کند تا از طریق بهبود مستمر در مدیریت و آرایش فرایندها با هدف استفاده از عملیات "Best Practice" به سرآمدی دست یابد و امتیاز هر معیار به منظور انجام مقایسه درون و بیرون سازمان «الگوی بهینه‌کاوی» مورد استفاده قرار می‌گیرد. |
| کاربرد | <ul style="list-style-type: none"> - بهبود مستمر در فرایندهای سازمان - ارائه اطلاعاتی در زمینه سطوح بیرونی عملکرد فرایندهای اصلی «الگوی بهینه‌کاوی» - ارائه چک لیست "Best Practice" به منظور استفاده در برنامه‌ریزی کسب و کار و عملیات بازرگاری |
| خروجی (مستندات) | <ul style="list-style-type: none"> - ارزیابی کیفی فرایندهای سازمان با توجه به سال‌های گذشته و سازمان‌های رقیب به صورت الگوی بهینه‌کاوی - شناسایی سطوح عملکرد ضعیف در مقایسه با سال‌های گذشته و رقبا |
| عوامل اصلی موفقیت | <ul style="list-style-type: none"> - تعهد تیم مدیریت - معرفی فرایند مدیریت «جایگزینی» خروجی‌ها به منظور بهبود مستمر |
| منشأ | مدل سرآمدی EFQM اختصار عبارت European Foundation For Quality Management (EFQM) است و هدف این بنیان، کمک به مدیریت در پذیرش و به کارگیری اصول مدیریت کیفیت جامع و بهبود رقابت در صنعت اروپاست. این بنیان، دارای یک سیستم انگیزشی به نام «جایزه کیفیت اروپا» است. معیارهایی که برای ارزیابی عملکرد در مدل EFQM مورد استفاده قرار می‌گیرد، دقیقاً مشابه مواردی است که در «جایزه کیفیت» ارائه شده‌اند. |

| | |
|--------------------------|--|
| تعریف | کارت امتیاز متوازن، چارچوبی است برای بیان استراتژی‌های سازمان به صورت مجموعه‌ای از اهداف قابل اندازه‌گیری با توجه به دیدگاه‌های مالک/ سرمایه‌گذار، سهامداران خارج از سازمان و سازمان. در صورتی که اهداف و ارزیابی‌های مربوطه خوب انتخاب شوند، کارت امتیاز متوازن به مدیران، در تمرکز بر عملیات و به سازمان در دستیابی به اهداف جامع و دیدگاه‌های استراتژیک کمک خواهد کرد. |
| کاربرد | <ul style="list-style-type: none"> - تمرکز مدیران در دستیابی به اهداف استراتژیک - پشتیبانی از ارتباط بین اولویت‌های استراتژیک و عملکرد سازمانی - هم‌جهت‌سازی اهداف و پاداش‌های مربوط به استراتژی‌های کلی سازمان - پشتیبانی از یادگیری مستمر در زمینه روابط «علت و معلول» استراتژیک که بر سازمان تأثیر می‌گذارند. |
| خروجی (مستندات) | <ul style="list-style-type: none"> - بیانیه جامع و روشن از دیدگاه و استراتژی‌ها - مجموعه‌ای از اهداف استراتژیک و قابل اندازه‌گیری با توجه به دیدگاه‌ها - مجموعه‌ای از اولویت‌های مرتبط با اهداف استراتژیک و ارزیابی‌ها |
| عوامل اصلی موفقیت | <ul style="list-style-type: none"> - تعهد تیم مدیریت - معرفی فرایند مدیریت «جایگزینی» با هدف به‌کارگیری، بازرگاری و نوسازی کارت امتیاز متوازن |
| منشأ | کارت امتیاز متوازن، نخستین بار در مطالعاتی که یک شرکت چند ملیتی تحت عنوان «ارزیابی عملکرد در سازمان‌های آینده» در ۱۹۹۰ انجام داد، مطرح شد. مسئولیت پروژه برعهده یک شرکت بزرگ امریکایی بود و به دلیل روشن شدن علت نارضایتی فزاینده در خصوص ارزیابی‌های مالی سنتی و یا ارزیابی عملکرد شرکت، اجرا شد. نتیجه مطالعات، بیانگر الزام برای بهبود سیستم‌های کنترلی مدیریت بر مبنای درک عملکرد واقعی در مقایسه با اهداف استراتژیک بود و تحت عنوان «کارت امتیاز متوازن» مطرح شد. |

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>براساس مفروضات این مدل، سازمان می‌بایستی دارای الزامات زیر باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نتیجه‌گرا - مشتری‌مداری - رهبری و ثبات در مقاصد - مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیات - توسعه و مشارکت کارکنان - یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر - توسعه شراکت‌ها - مسئولیت اجتماعی <p>در این مدل، عملکرد سازمان با توجه به دو زمینه فعالیت‌های توانمندساز و نتایج، مورد بررسی قرار می‌گیرد. ۵ معیار توانمندساز عبارتند از: رهبری، منابع انسانی، خط‌مشی و استراتژی‌ها، شراکت‌ها و منابع، فرایندها و ۴ معیار نتایج، عبارتند از: عملکرد، مشتریان، منابع انسانی، جامعه.</p> <p>عملکرد جاری سازمان براساس امتیاز حاصله از این ۹ معیار و مقایسه با ۳۲ آیتم استاندارد، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. امتیاز سازمان به انضمام پاسخ سوالات «خودارزیابی» و یا همراه با نتایج ارائه شده توسط ارزیابان خارج از سازمان برای سیستم‌های وزن‌دهی و امتیازدهی جهانی بدون توجه به اندازه و نوع صنعت سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. سیستم‌های امتیازدهی طوری طراحی شده‌اند که به سازمان‌ها اجازه می‌دهند تا امتیاز خود را با دیگر سازمان‌ها و یا ارزیابی‌های گذشته، مقایسه کنند.</p> | <p>نحوه پیاده‌سازی</p> | <p>کارت امتیاز متوازن، بیانگر مفاهیم کلیدی ذیل در خصوص عملیات مدیریتی است:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رابطه علت و معلولی: اعتقاد به اینکه مدیران با شناسایی عملیات مورد نیاز و هدایت آنها به سمت خروجی‌های کلیدی، می‌توانند کامیاب شوند. - یادگیری: اعتقاد به اینکه اغلب سازمان‌ها به واسطه تیم‌ها و افراد، فعالیت‌های مدیریتی خود را اجرا می‌کنند. - ارتباطات: اعتقاد به اینکه برقراری ارتباطات شفاف در زمینه اهداف، اولویت‌ها و انتظارات به منظور دستیابی به سطوح بالای عملکرد سازمانی الزامی است. - اطلاعات ارزیابی: معمولاً به صورت سه ماهه جمع‌آوری و به صورت گزارش مکتوب و یا الکترونیکی ارائه شده و در جلسات رسمی تیم مدیریت مطرح می‌شود. | <p>نحوه پیاده‌سازی</p> |
| <p>اطلاعات حاصله از خودارزیابی و معیارهای استاندارد، بیانگر عملکرد جاری و اخیر سازمان است. فرایند ارزیابی می‌تواند توسط تیم مدیریت و یا همراه با ارزیابان خارج از سازمان اجرا و فرصت‌های بهبود برای عملکرد ضعیف با توجه به معیارهای استاندارد تعیین شود.</p> | <p>روش‌های طراحی "Best Practice"</p> | <p>به‌طور کلی، اطلاعات کارت امتیاز متوازن مستقیماً برای مقایسه با شاخص‌های صنعت و یا عملیات شرکت‌های دیگر مفید نیست.</p> <p>فرایند طراحی کارگاه محور با تأکید بر درگیر شدن تیم مدیریتی، باعث ارائه طرح‌های مدیریتی می‌شود، در حالی که توجه به «تغییر گام‌ها» در عملکرد باعث ایجاد مجموعه‌ای از اهداف استراتژیک شده که برای سازمان «منحصر بفردها» هستند.</p> | <p>روش‌های طراحی "Best Practice"</p> |
| <p>فرایند خودارزیابی می‌بایستی با هدف اثربخشی به کار گرفته شود. مدل سرآمدی EFQM با استفاده از پرسشنامه‌های ساده، دیدگاه دانشگاهی خود را پیاده کرده و از طریق پیشبرد پرسشنامه‌های جامع در سازمان‌ها، آنها را با دیدگاه خود آشنا سازد. به‌کارگیری ارزیابان خارج از سازمان در اغلب موارد بستگی به فرایند شبیه‌سازی شده و یا واقعی اخذ جایزه کیفیت اروپا دارد. زیرا پیچیدگی‌های مرتبط با سیستم امتیازدهی معیارها و اعمال مقایسه بین شیوه‌های اجرا، نیازمند فرایندی است که تنها توسط افراد آموزش دیده و مجرب (ارزیابان) قابل اجراست. این مطلب، بیانگر آن است که به‌کارگیری فرایند خودارزیابی توسط «تیم‌های پروژه» اجرا شود و نه خود مدیران و بر این اساس، به استفاده از مشاوران خارج از سازمان وجهه رسمی دهند.</p> | <p>مسائل موجود در اجرا</p> | <ul style="list-style-type: none"> - مهمترین چالش در طراحی کارت امتیاز متوازن، گزینش سیستم ارزیابی و معرفی راه‌های جدید به‌کارگیری اطلاعات ایجاد شده از طریق کارت امتیاز متوازن است. - کاربران حرفه‌ای، کارت امتیاز متوازن را در سازمان از طریق «اتصال آشنایی (ایجاد هم‌رسمی از کارت‌های امتیاز متوازن کوچک و مرتبط در کل سازمان)» توسعه داده و فرایندهای کسب و کار مرتبط را اصلاح می‌کنند. - همان‌طور که اهداف استراتژیک یک سازمان تغییر می‌کنند، کارت امتیاز متوازن سازمان نیز می‌بایستی تغییر کند. | <p>مسائل موجود در اجرا</p> |



با آرزوی موفقیت روز افزون