

# روش ارزیابی متوازن

## رویگرد نوین مدیریت استراتژی

جواد نحفی حقی

Najafijavad@hotmail.com

### چکیده

با ظهور عصر اطلاعات و تشدید رقابت، دیگر ارزیابی عملکرد سازمان تنها با تحلیل معیارهای مالی گذشته امکان پذیر نیست و ایجاد تحول در سیستم ارزیابی و مدیریت استراتژی سازمان امری غیر قابل اجتناب است. «روش ارزیابی متوازن» به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد، علاوه بر ارزیابی مالی سنتی، عملکرد سازمان را با افزودن سه بعد دیگر یعنی: مشتریان، فرایندهای داخلی کسب و کار و «یادگیری و رشد» مورد ارزیابی قرار می دهد. روش مذکور با توجه ویژه به داراییهای 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 مورد نظر، از طریق نظارت، کنترل و آگاهی از کیفیت داراییهای نامشهود، در صورت لزوم نسبت به ترمیم نقاط ضعف و جبران کاستی ها اقدام کند. روش ارزیابی متوازن، با ترجمه چشم انداز و استراتژی سازمان به عبارات قابل درک، از برداشتهای متفاوت جلوگیری کرده و با همسو ساختن اهداف فردی و سازمانی به اجرای موفقیت آمیز استراتژی کمک می کند.

### مقدمه

امروزه مدیران به ارزش و تاثیر ابزار سنجش عملکرد سازمان پی برده اند، اما به ندرت به فکر استفاده از آن به عنوان بخشی از استراتژی شرکت افتاده اند. برای مثال، مدیران ممکن است استراتژی جدیدی ارائه و فرایندهای عملیاتی لازم را برای دستیابی به موفقیتی شگرف خلق کنند ولی کماکان به استفاده از نمایه های مالی کوتاه مدت که دهها سال مورد استفاده قرار داده اند، نظیر «بازده سرمایه گذاری»، رشد فروش و درآمد عملیاتی، ادامه دهند. این افراد نه تنها نمی توانند ابزار سنجش برای نظارت بر اهداف و فرایندهای جدید ارائه دهند، بلکه برای این سوال که آیا ابزار سنجش قدیمی آنها برای ارزیابی اقدامات و ابتکارات جدید مناسب است یا خیر نیز جوابی ندارند.

روش ارزیابی متوازن به عنوان رویکرد نوین مدیریت استراتژی این امکان را به مدیران می دهد تا با بیان چشم انداز و استراتژی شرکت در قالب ملاکهای قابل سنجش، ابزار قابل اعتمادی برای ارزیابی عملکرد و سیستم مدیریت سازمان فراهم سازند.

در عصر حاضر شرکتها در حال تجربه تحولی انقلابی هستند و رقابت عصر صنعتی در حال تبدیل به رقابت عصر اطلاعات است. در عصر صنعت (از سال ۱۸۵۰ تا حدود سال ۱۹۷۵) موفقیت شرکتها از طریق سود ناشی از «اقتصاد مقیاس»، کاربرد فناوری در داراییهای فیزیکی برای افزایش کارایی، تولید انبوه و استانداردسازی محصولات به دست می آمد. در دوران صنعتی، سیستم های کنترل مالی در بسیاری از شرکتهای بزرگ نظیر جنرال موتورز، ماتسوشیتا و جنرال الکتریک، برای تسهیل امر نظارت بر تخصیص بهینه منابع مالی و فیزیکی توسعه یافت.

برخی از ملاکهای سنجش مالی نظیر «بازده سرمایه به کارگرفته شده» هم می توانست سرمایه داخلی شرکت را به سوی شمر بخش ترین نحوه استفاده هدایت کند و هم انعکاس دهنده کارایی بخشهای مختلف عملیاتی باشد که سرمایه مالی و فیزیکی را جهت خلق ارزش برای سهامداران مورد استفاده قرار می داد.

ظهور عصر اطلاعات، خصوصاً چند دهه اخیر قرن بیستم، بسیاری از فروض اساسی

رقابت در دوران صنعتی را منسوخ ساخت. دیگر شرکتها نمی توانستند صرفاً با کاربرد فناوری جدید در داراییهای فیزیکی و مدیریت داراییهای مالی «بدهیها» به «مزیت رقابتی پایدار» دست یابند.

محیط عصر اطلاعات، سازمان تولیدی و خدماتی را برای موفقیت در عرصه رقابت، نیازمند به کسب قابلیتهای جدیدی ساخته است. توانایی شرکت در بسیج و استفاده از داراییهای مشهود و نامشهود خود، بسیار ضروری تر از سرمایه گذاری و مدیریت داراییهای فیزیکی و مشهود گشته است. از طرفی، سازمانها در راستای ایجاد تحول برای رقابت موفقیت آمیز تر در آینده، مبادرت به انجام برخی اقدامات اصلاحی ذیل می کنند:

- مدیریت کیفیت فراگیر؛
- ایجاد سامانه های تولید و توزیع بهنگام؛
- رقابت بر مبنای زمان؛
- تولید ناب؛
- ایجاد سازمانهای مشتری مدار؛
- مدیریت هزینه بر مبنای فعالیت؛
- توانمندسازی کارکنان؛
- مهندسی مجدد.



امکان پذیر نیست ولی هنوز داراییها و قابلیت‌های یادشده برای تحقق موفقیت امروز و فردای محیط رقابتی بسیار حیاتی هستند. از برخورد دو نیروی مقاومت ناپذیر، یعنی ایجاد قابلیت‌های رقابتی بلندمدت واصل سخت و غیر قابل تغییر حسابداری مالی بر مبنای «بهای تمام شده تاریخی»، ترکیب جدیدی خلق شده است به نام «روش ارزیابی متوازن». «روش ارزیابی متوازن» که برای اولین بار در سال ۱۹۹۲ میلادی در مجله هاروارد بیزینس ریویو معرفی شد، این امکان را به مدیران می دهد تا با در اختیار داشتن چارچوبی جامع، اهداف استراتژیک شرکت را به یک سری ملاکهای سنجش عملکرد وابسته به یکدیگر تبدیل کنند. روش ارزیابی متوازن ابزار اندازه گیری مالی سنتی را حفظ کرده اسات، اما معیارهای سنجش مالی داستان وقایع گذشته را بازگو می کنند که متناسب با نیازهای عصر صنعتی است و در آن توجه به سرمایه گذاری در ایجاد قابلیت‌های بلندمدت و ارتباط با مشتری برای

داراییهای نامشهود و داراییهای معنوی سازمان را اندازه گیری کنند. ارزیابی داراییهای نامشهود و قابلیت‌های شرکت از این رو از اهمیت ویژه ای برخوردار است که در عصر اطلاعات، وجود این داراییها برای موفقیت شرکت بسیار حیاتی تراند تا داراییهای مشهود و فیزیکی.

اگر بتوان داراییهای نامشهود و قابلیت‌های شرکت را در چارچوب مدل حسابداری مالی ارزیابی کرد، سازمانی که این داراییها و تواناییها را بهبود بخشیده است می تواند نتایج را به اطلاع کارکنان، سهامداران و سایر ذینفعان برساند و برعکس هرگاه سازمان از وجود داراییهای نامشهود و قابلیت‌های لازم تهی گشت، تاثیرات منفی آن می تواند به سرعت در صورت سود و زیان شرکت انعکاس یابد.

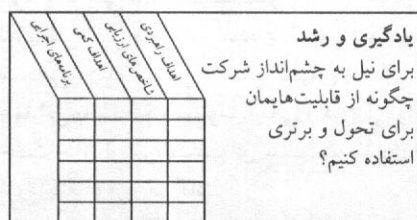
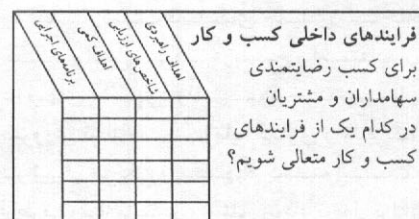
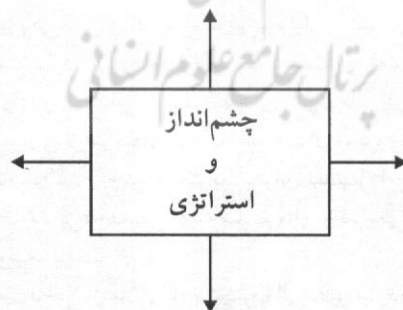
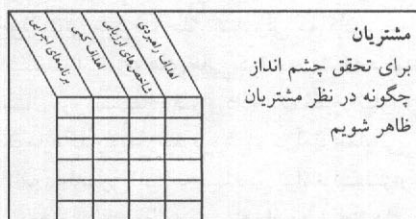
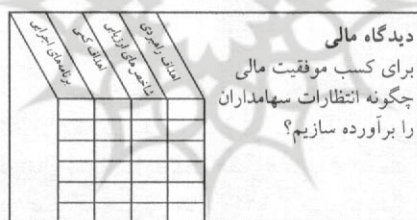
هرچند در عالم واقع، تعیین ارزش قابل اتکا مالی برای داراییهایی نظیر مهارت کارکنان، انگیزه، انعطاف، وفاداری مشتریان و سامانه پایگاههای اطلاعاتی و همچنین شناسایی و درج آنها در ترازنامه سازمانها به سادگی

هدف اصلی از اجرای این برنامه ها کسب موفقیت در پهنه رقابت در عصر اطلاعات بوده است. هر یک از این برنامه های بهبود، حکایت موفقیت آمیزی داشته، وقت، انرژی و منابع قابل توجهی را به خود اختصاص داده است.

اما بسیاری از این برنامه های اصلاحی به دلیل آنکه با استراتژی شرکت و یا با کسب نتایج مالی و اقتصادی خاصی در پیوند نبوده، پیامدهای مایوس کننده ای در پی داشته است. کسب موفقیت‌های شگرف در عملکرد سازمان، نیازمند تحولی بزرگ است و آن به معنای تغییر در سیستم های ارزیابی و مدیریتی است که در سازمان مورداستفاده واقع می شود.

هدایت سازمان به سوی آینده ای که در آن عامل اصلی موفقیت، فناوری و قابلیت‌های سازمانی است و رقابت دائماً تشدید می گردد، صرفاً با نظارت و کنترل بر معیارهای مالی مربوط به گذشته سازمان امکان پذیر نیست.

در حالت ایسده آل، مدل های حسابداری می بایست به نوعی بسط یابند تا ارزیابی



شکل ۱- چهارچوب روش ارزیابی متوازن



سازمان با اقدامات کوتاه مدت، سیستم های عملیات و مدیریت بسیاری از شرکتها حول محور شاخصها و اهداف مالی بنا شده است که ارتباط کمی با پیشرفت شرکتها در جهت نیل به اهداف بلندمدت و راهبردی آنها دارد. بنابراین، تاکید اغلب شرکتها بر شاخصهای کوتاه مدت مالی، بین تدوین و اجرای استراتژی فاصله ایجاد می کند.

مدیران با به کار بردن روش ارزیابی متوازن دیگر صرفاً بر معیارهای مالی کوتاه مدت به عنوان تنها ملاک سنجش عملکرد شرکت تکیه نمی کنند، بلکه روش ارزیابی متوازن این امکان را به مدیران می دهد تا از طریق چهار فرایند مدیریتی جدید، چه به صورت منفرد و یا متعامل با یکدیگر، اهداف بلندمدت و راهبردی را با اقدامات کوتاه مدت مرتبط سازند. این چهار فرایند عبارتند از:

فرایند اول - ترجمه چشم انداز؛

فرایند دوم - برقراری ارتباط و پیوند؛

فرایند سوم - برنامه ریزی کسب و کار؛

فرایند چهارم - بازخورد و یادگیری. (شکل ۲)

شرکتها را قادر می سازد تا همزمان با دنبال کردن نتایج مالی، پیشرفت در زمینه افزایش قابلیتها و کسب داراییهای نامشهود مورد نیاز برای رشد آتی را نیز مدنظر داشته باشند.

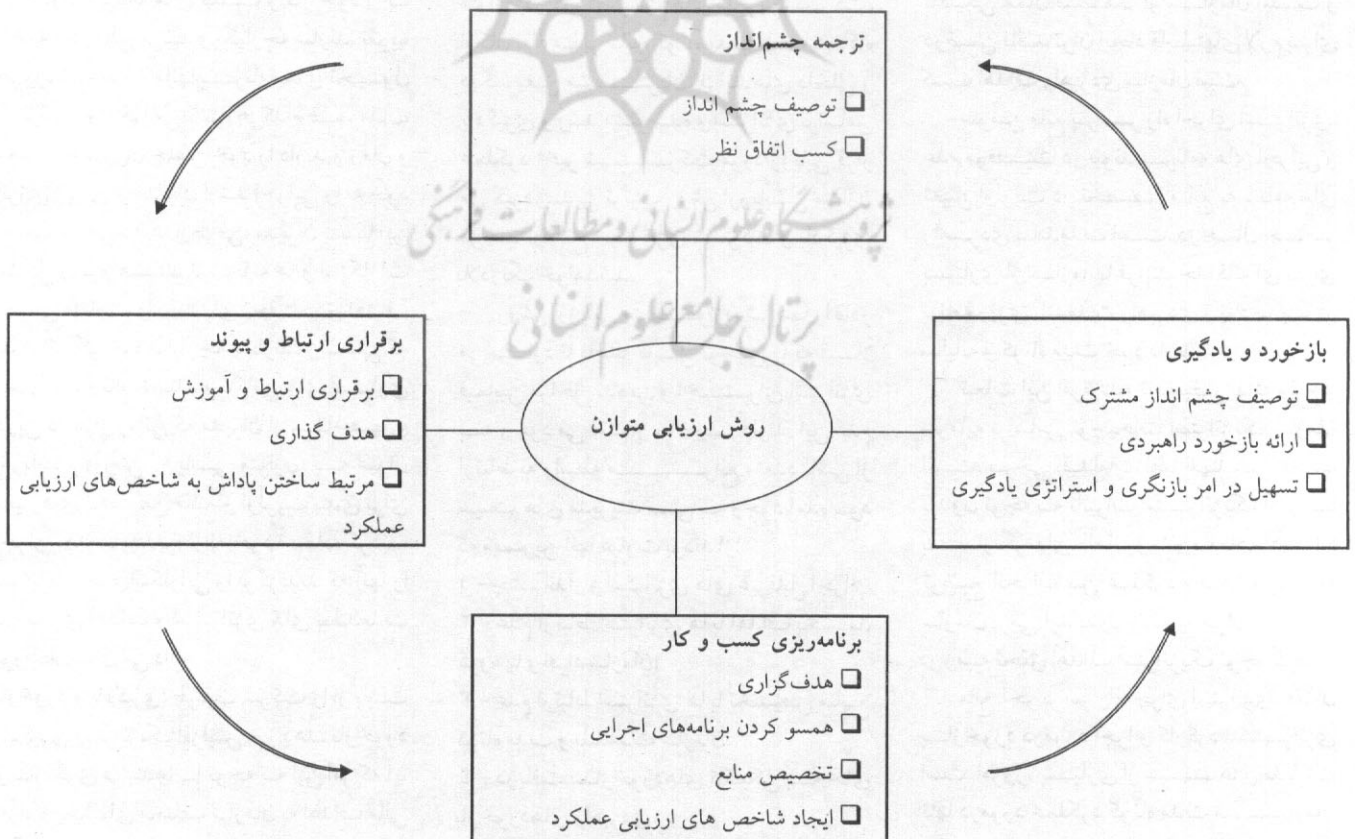
روش ارزیابی متوازن، روش ارزیابی مالی سنتی را با افزودن معیارهایی که عملکرد سازمان را از سه بعد دیگر یعنی مشتریان، فرایندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد مورد ارزیابی قرار می دهد، تکمیل می سازد.

از این رو، سازمانها قادر می گردند همزمان با دنبال کردن نتایج مالی، پیشرفت در زمینه ایجاد قابلیتها و تحصیل داراییهای نامشهود مورد نیاز برای رشد آتی را نیز در نظر داشته باشند. روش ارزیابی متوازن جانشین شاخصهای ارزیابی مالی نگر دیده است، بلکه مکمل آن است.

بسیار تدین ترتیب، روش ارزیابی متوازن کاستی های جدیدی را در سیستم های مدیریت سنتی آشکار می سازد: عدم توانایی آنها در مرتبط ساختن استراتژی های بلندمدت

حصول به موفقیت ضروری نبوده است. در عصر اطلاعات که برای خلق ارزش نیاز به سرمایه گذاری بر مشتریان، تامین کنندگان، فرایندها، فناوری و نوآوری است، تنها اتکا به اطلاعات مالی به عنوان ملاک سنجش کافی نیست. روش ارزیابی متوازن، ملاکهای سنجش مالی سازمان را که در ارتباط با عملکرد گذشته آن است، توسط معیارهایی که نمایانگر عملکرد آتی سازمان خواهد بود، تکمیل می کند. اهداف و معیارهای سنجش روش ارزیابی متوازن از دل چشم انداز و استراتژی شرکت استخراج می شوند و عملکرد سازمان را از چهار دیدگاه: مالی، مشتریان، «فرایندهای داخلی» و «یادگیری و رشد» مدنظر قرار می دهند. این چهار دیدگاه، چارچوب روش ارزیابی متوازن را به وجود می آورند. (شکل ۱)

روش ارزیابی متوازن ابزاری است برای بیان چشم انداز و استراتژی شرکت در قالب یک سری ملاکهای جامع سنجش عملکرد که چارچوبی را برای ارزیابی راهبردی و سیستم مدیریت فراهم می سازد. این روش ارزیابی،



شکل ۲- چهار فرایند مدیریتی جدید



استراتژی خود را به عبارات قابل درک ترجمه کند. زمانی که چنین عدم توافق اساسی برای تعبیر چشم انداز و استراتژی وجود داشته باشد، گروه‌های مختلف براساس برداشت خود از چشم انداز و استراتژی شرکت برنامه‌های متفاوتی را دنبال خواهند کرد. از آنجایی که تلاش آنها در جهت استراتژی اصلی از انسجام برخوردار نیست، تلاشها نه یکپارچه خواهد بود و نه هم افزا.

روش ارزیابی متوازن چشم انداز شرکت را به «موضوعات استراتژیک» اصلی بدل می‌سازد تا در سراسر سازمان قابل اجرا باشد.

دومین مانع زمانی — وجود می‌آید که الزامات استراتژی هر واحد کسب و کار به اهداف بخشها، گروهها و افراد سازمان تبدیل نشود و در عوض عملکرد بخشهای مختلف سازمان براساس بودجه مالی و در چارچوب فرایندهای سنتی کنترل مدیریت، مورد توجه قرار گیرد. در این صورت گروهها و افراد در بخشهای مختلف سازمان اهداف خاص خود را دارند که در راستای نیل به اهداف کوتاه مدت و تاکتیکی همان قسمت از سازمان است و در ضمن فاقد توان ایجاد قابلیت‌های لازم برای کسب اهداف راهبردی سازمان است.

سومین مانع بر سر راه اجرای استراتژی، عدم موفقیت در پیوند برنامه‌های اجرایی و تعیین اولویت در تخصیص منابع به برنامه‌های راهبردی بلندمدت است. در حال حاضر بسیاری از سازمانها فرایند جداگانه‌ای برای برنامه ریزی بلندمدت راهبردی و بودجه بندی سالیانه و کوتاه مدت خود دارند.

تبعات این امر، عدم تخصیص بهینه منابع و سرمایه براساس توجیحات استراتژیک سازمان است. برخی اقدامات نظیر مهندسی مجدد، بدون توجه به تأثیرات استراتژیک آن و با بازنگریهای ماهانه و یا چهارماهه، درصد توضیح انحراف بین عملکرد واقعی و بودجه سازمان برمی‌آید بدون آنکه به میزان پیشرفت در زمینه تحقق اهداف استراتژیک توجه گردد.

مانع آخر بر سر راه اجرای استراتژی، فقدان بازخورد در مورد اجرا و کارکرد استراتژی است. امروزه بسیاری از سیستم‌های مدیریت تنها در مورد عملکرد کوتاه مدت سازمان بازخورد دریافت می‌دارند که بخش عمده آن نیز بازخورد براساس شاخصهای مالی است که

### روش ارزیابی متوازن این امکان را به مدیران می‌دهد تا با بیان چشم انداز و استراتژی شرکت در قالب ملاکهای قابل سنجش، ابزار قابل اعتمادی برای ارزیابی عملکرد سازمان فراهم سازند.

متوازن در کانون سیستم‌های مدیریت شرکت، امکان نظارت بر نتایج کوتاه مدت از سه دیدگاه دیگر، یعنی مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد میسر شده و استراتژی براساس عملکرد اخیر شرکت مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بدین ترتیب روش ارزیابی متوازن موجب اصلاح استراتژی شرکت و یادگیری بلادرنگ خواهد شد.

روش ارزیابی متوازن شرکتها را قادر می‌سازد تا فاصله قابل توجهی را که قبلاً فیما بین مراحل تدوین و اجرای استراتژی به وجود می‌آمد، از میان بردارند. این عدم ارتباط به واسطه — انواع متعدد ناشی از سیستم‌های مدیریت سنتی به وجود آمده بود که مهمترین آنها عبارت بودند از:

- ۱- چشم انداز و استراتژی‌های غیر قابل اجرا؛
  - ۲- عدم ارتباط استراتژی‌ها با اهداف بخشها، گروهها و افراد سازمان؛
  - ۳- عدم ارتباط استراتژی‌ها با تخصیص منابع کوتاه مدت و بلندمدت سازمان؛
  - ۴- دریافت بازخوردهای تاکتیکی به جای بازخوردهای راهبردی.
- اولین مانع در اجرای استراتژی وقتی بروز می‌کند که سازمان نتواند چشم انداز و

فرایند ترجمه چشم انداز: به مدیران کمک می‌کند تا درخصوص چشم انداز و استراتژی شرکت به توافق جمعی دست یابند. چشم انداز و استراتژی شرکت می‌بایست به صورت یکپارچه و تحت عبارات و واژه‌هایی بیان شود که بتوان آنها را به اهداف و شاخصهای ارزیابی مورد توافق تمام مدیران اجرایی تبدیل کرد.

فرایند برقراری ارتباط و پیوند: به مدیران اجازه می‌دهد تا استراتژی خود را به سطوح بالا و پایین سازمان انتقال داده و آن را به اهداف فردی و بخشهای مختلف سازمان پیوند دهند. سابقاً، هر یک از بخشهای سازمان از طریق عملکرد مالی مربوط به خود، مورد ارزیابی قرار می‌گرفت و انگیزه‌های فردی با اهداف کوتاه مدت مالی در پیوند بود. اما روش ارزیابی متوازن راه اطمینان بخشی پیش روی مدیران قرار می‌دهد تا در ضمن اطلاع تمام سطوح سازمان از استراتژی‌های بلندمدت، بخشهای مختلف سازمان نیز با استراتژی شرکت همسو گردند.

برنامه ریزی کسب و کار: شرکتها را قادر می‌سازد تا برنامه‌های کسب و کار خود را با برنامه‌های مالی مرتبط و یکپارچه سازند. تقریباً امروزه تمام سازمانها برنامه‌های تحول گوناگونی را اجرا می‌کنند، هر کدام قهرمانان، رهبران، مشاوران خاص خود را دارند و زمان و انرژی زیادی از مدیران ارشد اجرایی را به خود اختصاص می‌دهند. از طرفی، مدیران با این مشکل روبرو هستند تا برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی متفاوت را برای تحقق اهداف استراتژیک خود یکپارچه سازند، وضعیتی که مکرراً نتایج ناامیدکننده و ناکامی‌های بسیاری در پی دارد. از زمانی که مدیران از شاخصهای ارزیابی «روش ارزیابی متوازن» به عنوان معیارهای تخصیص منابع و اولویت بندی برای اجرای اهداف بلندپروازانه خود استفاده کردند، تنها برنامه‌ها و ابتکاراتی را برگزیدند که آنها را به سوی اهداف و استراتژی‌های بلندمدت مورد نظر سوق می‌داد.

بازخورد و یادگیری: ظرفیت شرکت را از بابت یادگیری استراتژیک افزایش می‌دهد. بازخورد و بازنگری فرایندها با توجه به این امر که آیا افراد و بخشهای مختلف سازمان به اهداف مالی بودجه شده دست یافته‌اند یا خیر، مورد توجه قرار می‌گیرد. با قرار گرفتن روش ارزیابی



سازمان قرار می دهد و با به چالش کشیدن استراتژی شرکت، از اثربخش بودن آن اطمینان حاصل می کند. قدرت واقعی روش ارزیابی متوازن زمانی نمایان می گردد که از یک ابزار ارزیابی به یک سازوکار مدیریتی تبدیل شود. □

#### منابع و ماخذ:

- 1 - ROBERT S.KAPLAN, DAVID P.NORTON, "THE BALANCED SCORECARD", HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 1996.
- 2 - ROBERT S.KAPLAN, DAVID P.NORTON, "THE BALANCED SCORECARD - MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE", HARVARD BUSINESS REVIEW, JANUARY - FEBRUARY 1992.
- 3 - ROBERT S.KAPLAN, DAVID P.NORTON, "PUTTING THE BALANCED SCORECARD TO WORK", HARVARD BUSINESS REVIEW (SEPTEMBER - OCTOBER 1993).
- 4 - ROBERT S.KAPLAN, DAVID P.NORTON, "USING THE BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM", HARVARD BUSINESS REVIEW (JANUARY - FEBRUARY 1996).
- 5 - www.balancedscorecard.org.

● جواد نجفی حقی: کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

برخورداری از ابزارها و نگرشهای نوین مدیریتی هستند که روشهای ارزیابی سنتی را با روشهای جدید مدیریتی که بیشتر نگاه به آینده دارد تا به گذشته، آشتی دهد.

روش ارزیابی متوازن به عنوان یک ابزار ارزشمند در دست مدیران، ضمن برطرف ساختن بخشی از نقایص موجود در روشهای ارزیابی سنتی، این امکان را برای آنان فراهم می سازد تا علاوه بر جنبه مالی از دیدگاههای متنوع دیگر به عملکرد سازمان بنگرند.

روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد که از دل چشم انداز و استراتژی شرکت استخراج می شود، با تعیین عوامل حیاتی موفقیت شرکت که منعکس کننده مهمترین جنبه های کسب و کار سازمان است به مدیران کمک می کند تا با تعیین شاخصهای سنجش کمی به حمایت از اجرای استراتژی و برنامه های راهبردی خود بپردازد.

روش ارزیابی متوازن چشم انداز و استراتژی شرکت را در کانون ارزیابی عملکرد

معمولاً به مقایسه نتایج عملکرد واقعی سازمان با پیش بینی بودجه می پردازد. معمولاً سازمانها هیچگونه زمانی برای تحلیل نمایه هایی که موفقیت آنها را در اجرای استراتژیک می سنجد صرف نمی کنند و یا اگر زمانی را به این امر اختصاص می دهند، بسیار اندک است. پیامد این امر عدم کسب بازخورد از استراتژی سازمان است که بدون آن راهی برای آزمایش و یادگیری از استراتژی شرکت وجود نخواهد داشت.

فرایند تدوین و اجرای «روش ارزیابی متوازن» و جاری شدن آن در بستر سازمان به مدیران کمک می کند تا اهداف استراتژیک خود را در کل سازمان و در تمام سطوح آن همسو سازند و از اینکه تمام افراد سازمان از اهداف بلندمدت واحد کسب و کار خود و همچنین استراتژی شرکت برای تحقق آن باخبرند، اطمینان یابند.

#### نتیجه گیری

سازمانها در عصر اطلاعات نیازمند به

#### مشتملات نرم افزار:

طراحی شده در محیط ویندوز، قابل اجرا در شبکه، انعطاف فوق العاده امکانات حرفه ای وسیع، ارتباط با سایر سیستم ها

#### مزایای سیستم:

آموزش و نصب رایگان، کارآنتی یکساله، پشتیبانی قوی اجرا شده بطور وسیع در صنایع مختلف، ارائه خدمات مشاوره ای جهت پیاده سازی بهینه

#### مشتملات فنی:

مدیریت اطلاعات فنی، مدیریت قطعات و مواد، مدیریت نیروی انسانی برنامه ریزی فعالیتها پیشگیرانه کنترل فعالیتها اضطراری اصلاحی (PM, EM, CM, ....)

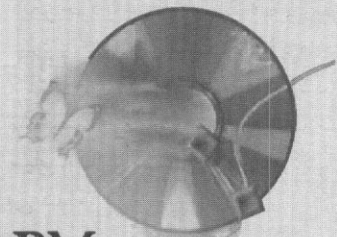
#### سایر فعالیتها:

طراحی و مکانیزاسیون سیستم های برنامه ریزی تولید و مواد (MRPI, MRPII) طراحی و مکانیزاسیون سیستم های انبارداری جامع طراحی و مکانیزاسیون سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS) نرم افزار کنترل مستندات و مدارک جهت استانداردهای ISO

# Timar

## تیمار

نرم افزار مدیریت نگهداری و تعمیرات



PM

اندیشه پردازان سرآمد

مشاور تخصصی سیستم های مهندسی صنایع  
Andisheh Pardazan

۰۹۱۱۲۵۷۵۲۹۵ - ۰۲۳ - ۸۷۸۴۵۹۸ - ۸۸۵۰۳۳