

آشنایی با برخی مفاهیم اساسی حسابداری مدیریت

کارنامه توازن عملیات

دکتر یدالله مکرمی

حسابداری مدیریت از شاخه‌های مفید و کاربردی است و آشنایی با مفاهیم آن برای همه حسابداران و حسابرسان ضرورت دارد. فصلنامه حسابرس می‌کوشد علاقه‌مندان ارجمند را بتدریج با مفاهیم اساسی این شاخه از حسابداری آشنا سازد.

توازن عملیات از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا هدفهای شرکت به کمک کارکنان به دست می‌آید. سیستم کارنامه توازن عملیات به امتیازات و هدفهای قسمتهای مختلف شرکت مانند عملیات، خرید، پشتیبانی، کیفیت، منابع انسانی، مالی، و بهداشتی توجه دارد. قسمتها، معیارهای اصلی عملکرد و عوامل اصلی موفقیت را بهتر از دیگران می‌شناسند. در نتیجه، آنان برای تعیین معیارهای مربوط به قسمت، بهترین موقعیت را دارند. کارکنان هر قسمت در جلسات دوره‌ای معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد قسمت را تحلیل می‌کنند.

۳- استفاده از فلسفه هر چه کمتر بهتر

در موقع طراحی کارنامه، بر معیارهای اصلی عملکرد تاکید می‌شود. هر چه تعداد معیارها کمتر باشد آثار آن بیشتر است. هر قسمت می‌تواند چندین معیار ارزیابی در کارنامه قسمت داشته باشد اما همه آنها در کارنامه عملیات شرکت منظور نمی‌شود و تنها معیارهایی که به نظر مدیریت سطح بالای شرکت از اهمیت اساسی برخوردارند در کارنامه شرکت منظور می‌شود.

اگر یک تیم بسکتبال امتیازهای رد و بدل شده در بازی را نگه ندارد، بدون تردید تعیین برنده بازی برای بازیکنان و طرفداران تیم دشوار خواهد بود. در حقیقت، نوعی توهم مبتنی بر تصورات ذهنی حاکم خواهد شد. با این حال، بسیاری از شرکتها طبق عرف تجاری، بدون نگهداری امتیاز، کار خود را پیش می‌برند. در نبود سیستم ارزیابی عملکرد موثر، مدیریت واقعاً نخواهد دانست برنده کیست! یکی از بهترین راههای نگهداری امتیاز، استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد موثر، و از آن میان کاربرد **کارنامه توازن عملیات** است. همه تلاش در این است که کسب و کار قرین موفقیت باشد.

نگرش کارنامه توازن عملیات در اوایل دهه ۱۹۹۰ معرفی شد اما در سالهای اخیر به‌عنوان سیستمی برای ارزیابی عملکرد معروف شده است. برآورد شده بود که در پایان سال ۲۰۰۰ حداقل ۴۰ درصد از شرکتهای مندرج در لیست **فورچون ۱۰۰۰ (Fortune, 1000)** از سیستم کارنامه توازن عملیات استفاده خواهند کرد.

کارنامه توازن عملیات، سیستمی برای ارزیابی عملکرد است که محور آن را **استراتژی** تشکیل می‌دهد. در این سیستم از معیارهای ارزیابی عملکرد زیر استفاده

- می‌شود:
- مالی،
- مشتریان،
- فرایند داخلی کسب و کار،
- یادگیری و رشد.

در این مقاله برای آشنایی اولیه با سیستم کارنامه توازن عملیات **ده ویژگی** مهم آن معرفی شده است.

۱- تمرکز بر جهتگیری استراتژیک

سیستم کارنامه توازن عملیات به مدیریت کمک می‌کند تا رسالت شرکت را به دیگران منتقل کند و معیارهای سنجش عملکرد را به رسالت و استراتژی شرکت ربط دهد. این، کاری ساده نیست و بسیاری از سازمانها با افرادی درگیرند که هدفهای خود را دنبال می‌کنند و اغلب به‌خرج شرکت. سیستم کارنامه توازن عملیات به موسسه‌ها یاری می‌دهد تا معیارها را در هماهنگی با هم ایجاد کنند. این سیستم، همه کارکنان را حول رسالت شرکت متمرکز می‌سازد و به‌عبارت دیگر موجب می‌شود همه افراد سازمانی به سهولت در جهت واحدی هدفگیری کنند.

۲- مشارکت دسته جمعی

مشارکت کارکنان در استقرار سیستم کارنامه

۴- ربط دادن معیارهای عملکرد به عوامل اصلی موفقیت

سیستم کارنامه توازن عملیات، این امتیاز را دارد که در زمان طراحی، معیارهای جدیدی را معرفی می‌کند که می‌توان آنها را به عوامل اصلی موفقیت^۲ (که در چشم‌انداز استراتژیک تعریف شده است) ربط داد.

۵- ابتکار استراتژیک

سیستم کارنامه توازن عملیات به دلیل مربوط ساختن استراتژیها با معیارهای ارزیابی عملکرد، از اهمیت خاصی برخوردار است، از این رو استقرار آن نوعی ابتکار استراتژیک قلمداد می‌شود و نمی‌توان به آن به‌عنوان یک پروژه سیستم نگریست. به‌طور معمول یک گروه چند وظیفه‌ای از افراد قسمت‌های مختلف شرکت تشکیل می‌شود که براساس بیانیه‌های چشم‌انداز و رسالت، شرکت معیارهای بالقوه ارزیابی عملکرد را تهیه می‌کند. در تهیه معیارها، شرایط مطلوب و ایده‌آل در نظر گرفته و کوشش می‌شود معیارهای جدیدی برای ارزیابی عملکرد ابداع شود.

۶- شاخصهای جلودار

گرچه تشخیص بین معیارهای جلودار (عملکرد) و عقب‌دار (نتیجه) خیلی روشن نیست اما بهتر است بین این دو توازن برقرار باشد. شرکتها اغلب در تلاشند که فعالیت خود را توسعه دهند و محصولات و خدمات جدیدی عرضه کنند. برای این مقصود لازم است میزان نوگرایی در محصولات و خدمات به کمک شاخصهای جلودار اندازه‌گیری شود.

۷- بررسی روابط علت و معلول

ربط دادن معیارهای ارزیابی عملکرد به نتایج مورد انتظار بسیار اهمیت دارد. ایجاد این ارتباط در بعضی موارد موجب می‌شود عملکرد از نتایج مورد انتظار بسیار فراتر رود. برای مثال، اندازه‌گیری میزان افزایش آموزش کارکنان با کاهش نرخ چرخش کارکنان ارتباط دارد.

۸- ربط دادن معیارهای ارزیابی عملکرد به مزایای جبران خدمت

انگیزه واقعی در کارکنان برای دستیابی به

هدفها زمانی ایجاد می‌شود که مزایای جبران خدمت با نتایج کارنامه توازن عملیات مرتبط باشد. هنوز این عقیده طرفداران زیادی دارد که پول حرف اول را می‌زند. مربوط بودن مزایای جبران خدمت با کارنامه توازن عملیات، باید به فرهنگ سازمانی مبدل شود.

۹- ابزار مدیریت روزمره

سیستم کارنامه توازن عملیات فرصتهای ارزشمندی برای بهبود عملکرد به‌وجود می‌آورد به‌شرط آن که از آن به‌طور مستمر استفاده شود. استفاده مستمر از سیستم کارنامه توازن عملیات در سطوح مختلف سازمانی، امکان پاسخگویی برای مدیران و کارکنان ایجاد می‌کند. مغایرتهای مساعد یا نامساعد ثبت شده در کارنامه توازن عملیات مبنای مهمی برای طرح اقدامات اصلاحی جدید و ارزیابی نتایج اقدامات اصلاحی پیشین است. بعضی از شرکتها نتایج کارنامه توازن عملیات را در شبکه اطلاع‌رسانی داخل شرکت برای اطلاع همه کارکنان نمایش می‌دهند.

۱۰- بهبود مستمر

کارنامه توازن عملیات،

سیستمی برای ارزیابی عملکرد است که محور

آن را استراتژی تشکیل

می‌دهد. در این سیستم از

معیارهای ارزیابی عملکرد

زیر استفاده می‌شود:

- مالی،
- مشتریان،
- فرایند داخلی کسب و کار،
- یادگیری و رشد

سیستم ارزیابی عملکرد باید همزمان با تغییر هدفها به‌طور مستمر اصلاح شود. به‌طور معمول معیارهای ارزیابی عملکرد در زمان طرحریزی استراتژیک طراحی می‌شود اما در زمان بهره‌برداری باید معیارها اصلاح و بهبود داده شوند. معیارهای ارزیابی عملکرد باید پیامی رسا برای جهت دادن تمام منابع شرکت به‌سوی هدفهای استراتژیک باشد. رسا بودن پیام باید به‌طور مستمر زیر نظر باشد.

منبع:

IFAC, Articles of Merit, 2001

پانوشتها:

- ۱- Balanced Score-Card
- ۲- Key Success Factor