

بکارگیری همزمان BSC و EFQM

دو مدل مکمل در ارزیابی عملکرد

چکیده

محمدرضا صدوقیان - علی تدین

در این مقاله به بررسی مقایسه ای دو مدل BSC و EFQM که هر دو از مقبولیت گسترده ای در اغلب کسب و کارها برخوردار هستند، پرداخته شده است. بعد از شناسایی نقاط ضعف و قوت هر یک، امکان استفاده همزمان از دو مدل مطرح و نهایتاً نتایج یک مطالعه موردی که در کشورهای عضو اتحادیه اروپا اجرا شده، آورده شده است.

مقدمه

با افزایش رقابت در عرصه تولید و خدمات، سازمانها به شاخصها و الگوهایی برای بررسی عملکرد خود نیاز پیدا کردند. بروز چنین نیازی و کارایی نداشتن سیستم های اندازه گیری با عملکرد سنتی، باعث خلق مدل های جدید ارزیابی عملکرد در سطح سازمانها شد. مدل های قدیمی اندازه گیری عملکرد که عموماً مبتنی بر شاخصهای مالی اند، دارای اشکالات فراوانی به شرح زیر هستند:

- صرفاً مبتنی بر شاخصهای مالی و هزینه ای
 - بهره گیری از شاخصهای تأخیری
 - اتصال نداشتن شاخصها با استراتژی ها
 - سختی اجرا
 - نبود انعطاف پذیری
 - نگرش موضعی و غیر جامع
 - در تضاد با تفکر بهبود مستمر
 - بی توجه به خواسته های مشتریان
- در نتیجه مشکلات فوق و برخی محدودیتهای دیگر موجود در سیستم های ارزیابی عملکرد، در اوایل دهه ۹۰ میلادی مدل های مختلفی جهت این منظور توسعه داده شد. این مدل ها را می توان در دو دسته طبقه بندی کرد:

الف - مدل های مبتنی بر خودارزیابی همچون: MBNQA 1987 و EFQM 1991

ب - مدل های مبتنی بر رویکرد اندازه گیری و بهبود فرایندهای کسب و کار مثل: EPM 1993، CMM 1980 و BSC 1992

از بین مدل های فوق الذکر دو مدل

EFQM و BSC از اقبال بیشتری برخوردار شدند و از سوی بسیاری از سازمانها مورد پذیرش قرار گرفتند و اجرا شدند. مدل سرآمدی EFQM که مدل سرآمدی اروپایی است، از جانب اکثریت کشورهای اروپا پذیرفته شده و در هزاران سازمان اروپایی مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین از مدل مذکور در طراحی جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی و نیز جایزه ملی کیفیت ایران (INQA) بعنوان الگوی اصلی استفاده شده است. مدل BSC نیز یکی از کاربردی ترین مدل های اندازه گیری عملکرد با مقبولیت جهانی است. بطوری که طبق تحقیقی در سال ۱۹۹۹، ۵۰ درصد شرکتهای آمریکای شمالی و ۴۰ درصد شرکتهای اروپایی از مدل مذکور استفاده می کردند. این مدل نیز در ایران مورد استقبال قرار گرفته و مقالات و کتب گوناگونی در این زمینه به زبان فارسی نگاشته شده است.

با توجه به مقبولیت بالای دو مدل در سطح جهانی و ملی و شباهت سطحی زیاد آنها به یکدیگر، بر آن شدیم تا نگاهی دقیقتر و شناختی جامعتر از دو مدل را بصورت مقایسه ای فراهم کنیم و امکان بکارگیری همزمان این دو مدل را مورد مطالعه قرار دهیم.

در بخش اول این مقاله، به معرفی کلی دو مدل و در بخش دوم به بررسی تفاوت های دو مدل پرداخته شده است. بخش سوم امکان استفاده همزمان دو مدل در کنار هم را بررسی می کند و بخش چهارم به موردکاوی اجرای همزمان دو مدل در یک سازمان اروپایی و

نتایج حاصل از اجرای آن می پردازد و نهایتاً در بخش پنجم جمع بندی موضوع مطرح شده است.

معرفی مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) و مدل سرآمدی (EFQM)

در نگاه اول این دو مدل بسیار شبیه هم به نظر می رسند، شباهتهایی مثل: هدف مشابه، ایده مشابه، حتی برخی عناوین مشابه و اینکه هر دو مدل های ارزیابی عملکرد هستند و در مورد بهبود عملکرد اقدام می کنند و هر دو مبتنی بر علت و معلول و توانمند ساز و نتیجه هستند.

با وجود شباهتهای یادشده باید دانست که ماهیت آنها متفاوت است، تاریخچه مجزایی دارند و هر کدام منافع متفاوتی را تعقیب می کنند.

کارت امتیازی متوازن (BSC):

کارت امتیازی متوازن اولین بار در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتن در مجله هاروارد بیزینس ریویو معرفی گردید. آنها نتیجه مشاهدات خود را در تحقیقی تحت عنوان "اندازه گیری عملکرد در سازمان آینده" (که در سال ۱۹۹۰ صورت گرفته بود) و به نام کارت امتیازی متوازن معرفی کردند. نتایج این تحقیق نشان دهنده میل به جایگزینی شاخصهای مالی با برخی

تأسیس یک سازمان غیر انتفاعی تحت عنوان بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) اقدام کردند. هدف از ایجاد این بنیاد، ترویج رهیافتی مدیریتی بین سازمانهای اروپایی بود تا آنها را در ابعاد جهانی مطرح کند و راهنمای آنها به سمت سرآمدی پایدار باشد. این بنیاد، طراحی مدل سرآمدی EFQM را از سال ۱۹۸۹ آغاز کرد و در سال ۱۹۹۱ به معرفی آن پرداخت. ویرایشهای جدید این مدل در سال های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۳ ارائه شد که دارای تغییرات قابل ملاحظه ای در زیر معیارها و نکات راهنما بودند. مدل سرآمدی EFQM یک مدل غیر تجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است

این معیارها به دو دسته تقسیم می شوند: الف- توانمندسازها: پنج معیار اول و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج، توانمند می کنند. ب- نتایج: نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه های مختلف به آنها دست پیدا می کند و بیان کننده دستاوردهای حاصل از عملکرد مناسب در حوزه توانمندسازها هستند.

با وجودی که مدل مذکور برای جایزه کیفیت اروپایی طراحی شده بود، بزودی به

در سه حوزه دیگر بخوبی هدایت شود (شکل شماره ۱).

چشم انداز در سازمان توسط استراتژیها تحقق می یابد که این استراتژیها خود توسط کارت امتیازی متوازن می توانند تبیین شوند. این اتفاق زمانی بطور موفق صورت می پذیرد که شاخصها و حوزه های تمرکز استراتژیک با جنبه های کارت امتیازی متوازن مرتبط باشند و هر شاخص دارای یک هدف کمی باشد. این رویه در شکل شماره ۲ نمایش داده شده است.

بطور کلی اهداف استفاده از کارت امتیازی متوازن شامل موارد زیر است:

- ایجاد چارچوبی برای توصیف استراتژی سازمان از طریق جنبه های مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری.
- استقرار سیستمی که موجب پر شدن شکاف بین اهداف بیان شده توسط مدیران ارشد و اهداف درک شده توسط کارکنان می شود.
- ایجاد سیستمی جهت اندازه گیری عملکرد گذشته و هدایت عملکرد آینده.

مدل سرآمدی (EFQM)

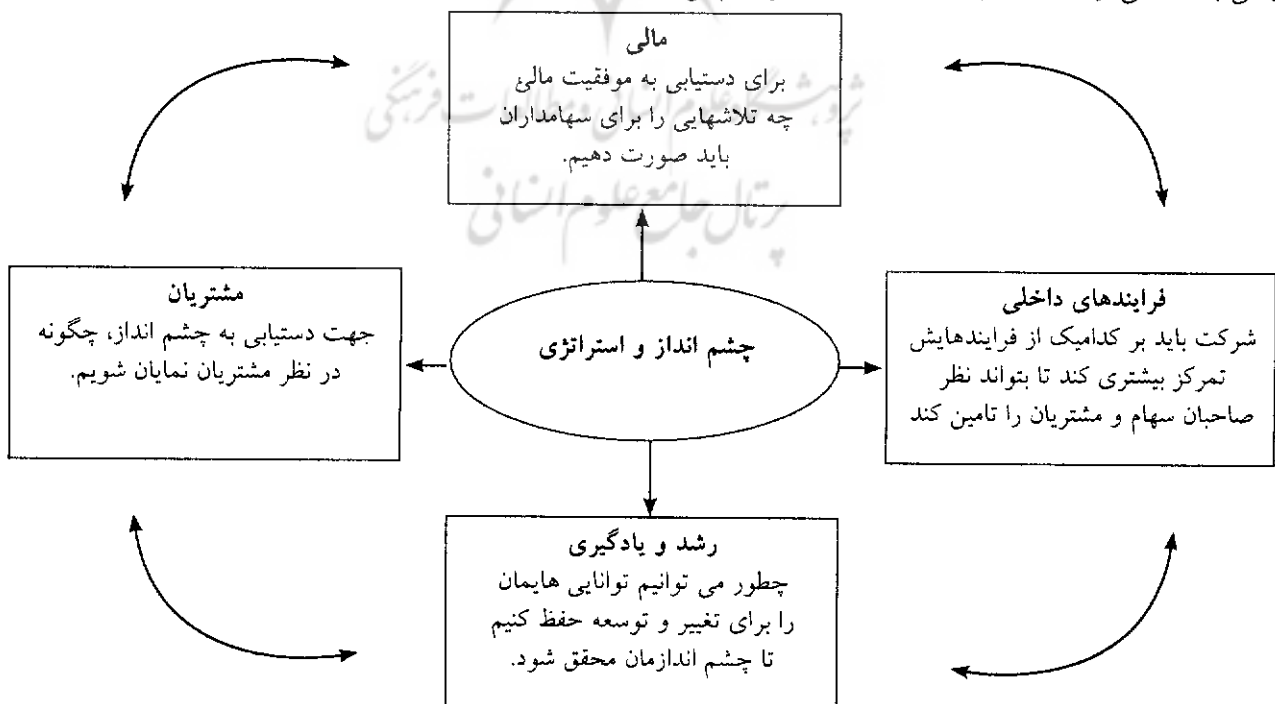
در سال ۱۹۸۸ میلادی چهارده شرکت معتبر اروپایی با حمایت اتحادیه اروپا به

شاخصهای غیر مرتبط با حوزه مالی که بعدها شاخصهای غیرمالی نامیده شد، بود. کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۲ صرفاً یک سیستم اندازه گیری بود که شاخصهای مالی را در کنار شاخصهای غیر مالی قرار می داد. چهار جنبه اندازه گیری در این مدل عبارتند از: مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری.

در سال ۱۹۹۶، کارت امتیازی متوازن به ابزاری مدیریتی تبدیل شد و شاخصها با استفاده از روابط علت و معلولی با هم مرتبط شدند. بدین ترتیب شاخصهای مالی، خروجی نهایی سیستم بوده که نشان دهنده نتایج مالی هستند که منجر به رشد و ارتقای سازمان در بلند مدت می شوند.

امروزه کارت امتیازی متوازن بعنوان یک سیستم یادگیری و مدیریت استراتژیک شناخته شده که بر پایه اهداف جامع شرکت، ایجاد ارزش در بلند مدت را مدنظر قرار می دهد.

هسته اصلی کارت امتیازی متوازن توسط چشم انداز و استراتژی شکل می گیرد. این دو در واقع پایه ای جهت تشکیل چهار جنبه کارت امتیازی متوازن هستند و نتایج مالی زمانی بدست می آیند که تلاشهای سازمان



شکل ۱- تبدیل چشم انداز و استراتژی به چهار جنبه BSC

ابزاری برای عارضه یابی در شرکتها تبدیل شد و به این ترتیب فرایند خودارزیابی شکل گرفت. فرایند خودارزیابی یک روش سیستماتیک جامع برای شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود است که در دوره های سالانه یا کوتاهتر صورت می پذیرد و در نتیجه سازمان می تواند خودش را با بهترینها در کلاس جهانی یا ملی مورد مقایسه قرار دهد.

فلسفه مدل سرآمدی EFQM بر مفاهیم هشت گانه مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر بنیان نهاده شده است که عبارتند از:

- ۱- نتیجه گرایی
 - ۲- مشتری مداری
 - ۳- رهبری و ثبات در مقصد
 - ۴- مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیتها
 - ۵- توسعه و مشارکت کارکنان
 - ۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
 - ۷- توسعه شراکتها
 - ۸- مسئولیت اجتماعی
- در جدول شماره ۱ معرفی مقایسه ای دو مدل ارائه شده است:

تفاوتهای دو مدل

تفاوتهای این دو مدل در جدول شماره ۲ ذکر شده است

امکان استفاده همزمان دو مدل در کنار هم

با توجه به تفاوتهای دو مدل که در بخش دوم تشریح شدند، این سؤال مطرح می شود

که آیا می توان با وجود این تفاوتها از دو مدل بطور همزمان بهره گرفت یا بهتر است تنها از یکی از آنها استفاده کنیم؟

در جواب باید گفت که دقیقاً بخاطر همین تفاوت های بنیادین ذکر شده در جدول شماره ۲ است که باید از این دو مدل در کنار هم استفاده کرد و باید خاطر نشان کرد از این اقدام می توان نتایج ارزنده ای نیز بدست آورد. در ادامه به این موضوع پرداخته خواهد شد که چگونه می توان از مدل کارت امتیازی متوازن جهت تمرکز بیشتر و روشتر شدن فضای اقدام برای مدل سرآمدی EFQM استفاده کرد، یا استفاده از مدل سرآمدی EFQM چگونه باعث عمیق تر شدن رویکرد کارت امتیازی متوازن در کل سازمان خواهد شد.

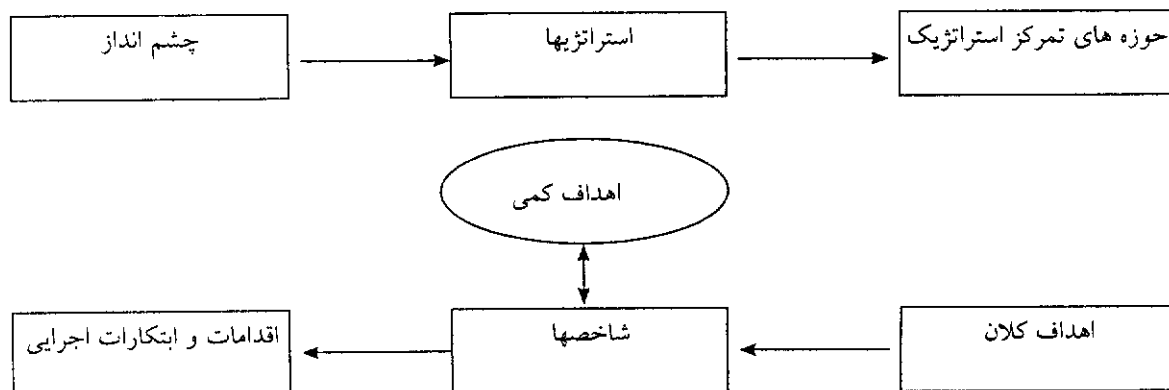
از مدل سرآمدی به کارت امتیازی متوازن همانطور که در جدول شماره ۱ ذکر شد، استفاده از مدل سرآمدی EFQM باعث می شود که شناخت مناسبی از فرایندهای قوی و ضعیف سازمان بدست آید. با انجام ارزیابی می توان فهمید که چه فرایندهایی نیازمند بهبودند، کدام فرایندها مناسب هستند یا در مقایسه با سایر سازمانها در چه حوزه هایی متعالی هستیم. اما اینکه کدام حوزه ها دارای اولویت استراتژیک هستند یا اقدام در کدام حوزه ها نتایج ارزنده تری برای بهبود عملکرد سازمان در پی دارد، تشخیص داده نمی شود. در اینجاست که می توان از کارت امتیازی متوازن بعنوان ابزاری جهت اولویت بندی اقدامات و تخصیص منابع جهت تمرکز

بر حوزه های استراتژیک استفاده کرد. صرف زمان و هزینه برای بهبود حوزه هایی که در فرایند خودارزیابی ضعیف تشخیص داده شده اند، ولی اهمیت استراتژیک ندارند، ضروری نیست. البته در این حوزه ها باید حداقلهای قابل قبول رعایت شود. با انجام ارزیابی، ممکن است نقاط متعالی شناسایی شوند که غیراستراتژیک هستند، در این صورت بایستی از سرمایه گذاری اضافی روی این حوزه ها خودداری و منابع سازمان را به سمت فرایندهای ضعیف با اولویت استراتژیک هدایت کرد. (شکل شماره ۴).

به این ترتیب کارت امتیازی متوازن بعنوان ابزار مکمل خودارزیابی جهت اولویت بندی استراتژیک بکار می رود. در نتیجه منابع به حوزه های مهم استراتژیک که نیازمند بهبود هستند، تخصیص داده می شود، نه حوزه هایی که فقط در خودارزیابی امتیاز پایینی کسب کرده اند. استفاده توأم از دو مدل در کنار هم این اطمینان را حاصل می کند که سازمان اقدامات مناسب را با علم به اینکه باعث بهبود خواهند شد، انجام می دهد.

از مدل کارت امتیازی متوازن به سمت مدل سرآمدی

وقتی عوامل استراتژیک عملکرد سازمان شناسایی شد و شاخصها، اهداف و اقدامات اجرایی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن تعیین شد، تعالی بخشیدن به سطح کیفیت فرایندهایی که این اهداف و شاخصها را پشتیبانی می کنند و برای دستیابی به مقاصد استراتژیک کاملاً ضروری هستند، بسیار



شکل ۲- نمای ساده متدولوژی BSC

یکدیگر را پوشش دهند و هر یک بعدی جدید به دیگری اضافه کند. در واقع با کاربرد هوشمندانه این دو مدل فرایندها و مدیریت تقویت خواهد شد.

برخی سازمانها سعی کرده اند با ادغام این دو مدل، دست به تولید مدل های جدید بزنند. این اقدام فقط باعث ایجاد شلوغی زیاد، نبود درک کامل دو مدل اصلی و نهایتا استفاده نامناسب از آنها می شود. درحالی که با فهم کامل هر دو مدل و درک نقاط قوت و

نیازی که باید روی فرایندها صرف شود تا بطور کامل به اهداف تعیین شده توسط کارت امتیازی متوازن برسیم، بکار گرفت.

با توجه به توضیحات بخشهای قبل باید گفت که هر کدام از دو مدل کارت امتیازی متوازن و مدل سرآمدی EFQM در گستره کسب و کار سازمان، جایگاه خاصی دارند و در صورتی که شناخت کاملی از این دو مدل در سازمان ایجاد شود، می توان آنها را به گونه ای در کنار هم بکار برد که ضعفهای

ارزشمند است. با استفاده از اطلاعات حاصل از خودارزیابی می توان نسبت به اقداماتی که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان باید صورت گیرد، شناخت بهتری حاصل کرد. (شکل شماره ۴)

با استفاده از مدل سرآمدی می توان شکاف عملکردی سازمان را بین آنچه امروز هست با آنچه که در ۲ تا ۵ سال آینده باید بدست آورد، را پر کرد. این ابزار را می توان بعنوان نمایشگر میزان زمان و سرمایه مورد

کارت امتیازی متوازن BSC	مدل سرآمدی EFQM	
چارچوبی است که یک استراتژی سازمانی را به وسیله مجموعه ای از اهداف قابل اندازه گیری از دیدگاه مالکان، سرمایه گذاران و دیگر ذینفعان و خود سازمان مطرح می کند. اگر این اهداف و شاخصها و مقادیر اختصاص یافته به آنها درست انتخاب شده باشند، کارت امتیازی متوازن به مدیران کمک می کند که بر روی فعالیتهای مورد نیاز جهت دستیابی به آنها تمرکز کنند از این رو به سازمانها کمک می کند که به اهداف استراتژیک و مأموریت های خود نائل شوند.	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد چارچوبی جهت ارزیابی سازمان در میزان دستیابی به تعالی سازمانی از طریق بهبود مستمر در مدیریت و اجرای فرایندها و استفاده از تجارب برتر - استفاده از تعدادی معیار که امکان محک زدن سازمان با الگوهای داخلی و خارجی را با هدف بهبود عملکرد فرایندهای کلیدی و "تعالی در کسب و کار" میسر می کنند. 	
<ul style="list-style-type: none"> - جهت دهی و تمرکز برنامه کاری مدیریت برای دستیابی به اهداف استراتژیک. - برقراری ارتباط بین عملکرد سازمان و اولویتهای استراتژیک. - اولویت بندی سرمایه گذاریها و فعالیتها برای نیل به اهداف استراتژیک. - حمایت از رشد و یادگیری مستمر به واسطه ارتباطات "علت و معلولی" استراتژیک. 	<ul style="list-style-type: none"> - بهبود مستمر فرایندهای سازمان. - فراهم کردن الگوهای برون سازمانی برای فرایندهای کلیدی. - امکان استفاده از بهترین تجربیات. 	
<ul style="list-style-type: none"> - عبارات واضح و شفاف آرمان و استراتژی سازمان - یک مجموعه اهداف قابل اندازه گیری استراتژیک که بر روی جوانب مختلف سازمان (۴ جنبه) تعریف شده اند. - یک مجموعه اقدامات جدید و نوآوریهای اولویت بندی شده که از اهداف استراتژیک نشأت گرفته شده اند. 	<ul style="list-style-type: none"> - ارزیابی سطح کیفیت فرایندهای سازمان در مقایسه با سالهای گذشته، رقبا و سازمانهای الگو. - شناسایی نقاط ضعف و با عملکرد پایین در مقایسه با سالهای گذشته و رقبا. 	
<ul style="list-style-type: none"> - مشارکت و همراهی تمام اعضای تیم مدیریت. - معرفی فرایندهای مدیریتی کارت امتیازی متوازن برای اجرا و بهنگام سازی آن. 	<ul style="list-style-type: none"> - مشارکت و همراهی تمام اعضای تیم مدیریت. - معرفی فرایندهای مدیریتی برای دستیابی به بهبود مستمر. 	
<ul style="list-style-type: none"> - فرایند طراحی از طریق برگزاری کارگاه نگاه به آینده با حضور تیم مدیریت، بر اساس برنامه های فعلی مدیریت، اما با هدف یافتن یک "تغییر جهشی" در عملکرد. - ایجاد یک مجموعه اهداف استراتژیک منحصر به فرد برای سازمان. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجه به عملکرد جاری سازمان با استفاده از اطلاعات خودارزیابی. - شناسایی نقاط قابل بهبود فرایندها در مقایسه با معیارهای استاندارد. - انجام فرایند ارزیابی بدون استفاده از تمام تیم مدیریت. 	
	ماهیت	کاربردهای نوعی
	عوامل کلیدی موفقیت	ویژگیهای تجارب موفق قبلی

جدول ۱- مقایسه دو مدل در یک نگاه

ضعف آنها می توان از این دو مدل در کنار هم بطور مؤثری استفاده کرد.

یک مطالعه موردی

در این قسمت به بیان تجربیات حاصل از یک مطالعه موردی پرداخته شده است. لازم به ذکر است که گزارش مزبور از اولین اقدامات عمده در بکارگیری توأم دو مدل در کنار هم تهیه شده که بصورت عملی پیاده سازی شده است.

این مطالعه در یک سازمان اروپایی به نام

Inland Revenue (که از این به بعد تحت عنوان IR ذکر می شود) صورت گرفته است. مدل سرآمدی EFQM برای چند سال در شرکت مزبور جاری شد و این شرکت به دلیل بروز برخی مشکلات اقدام به پیاده سازی مدل کارت امتیازی متوازن کرد. قبل از اقدام به پیاده سازی مدل کارت امتیازی متوازن در سطح شرکت IR، یک مطالعه موردی بر روی شش شرکت و سازمان دیگر اروپایی که قبلاً مبادرت به چنین اقدامی کرده بودند، صورت گرفته است. نحوه مطالعه بصورت

مصاحبه با مدیران و مسئولان شرکتها و یا استفاده از نتایج منتشر شده در وب سایت های این شرکتها بوده است. اسامی این شرکت ها عبارتند از:

"شرکت ارتباطی زمینس، شرکت سوندیش کاستوم، شرکت الکتریسته ایرلند شمالی، رویال سان آلیانس، شرکت یل و رویال داچ فیلیپس".

این تحقیقات در شرکت IR توسط مدیر ارشد و تیم کیفیت (که وظیفه هماهنگی های مدل سرآمدی EFQM رابعهده داشتند)

کارت امتیازی متوازن BSC	مدل سرآمدی EFQM
- وابسته به محیط پیاده سازی، بطوری که شاخصها و سنجه ها به اهداف کلان سازمان وابسته بوده و این سنجه ها تقریباً ویژه همان سازمان است.	- مستقل از محیط بکارگیری و مبتنی بر تعدادی معیار تعریف شده که فرایندها را مورد ارزیابی قرار می دهند.
- حوزه بندی شده و متمرکز • شناسایی اولویت ها و تمرکز روی آنها برای دستیابی به استراتژی ها • تمرکز روی تعدادی از شاخصهای کلیدی که برای موفقیت الزامی است	- توصیفی و مبسوط • توصیف کیفیت اجرا و نحوه مدیریت فرایندهای سازمان در اکثر حوزه ها. • بدون اولویت بندی اقدامات.
- مبتنی بر فرضیات و انتزاعی • هدایت سازمان در جهت دستیابی به چشم انداز و استراتژی ها • نمایانگر دیدگاه ها، نظرات و دانش تیم مدیریت جهت دستیابی به موفقیت	- مبتنی بر شواهد و عینی • بخاطر اینکه مدل مبتنی بر شواهد و داده های جمع آوری شده از سازمان است مورد استقبال واقع شده. • برای قابل استفاده شدن نتایج در الگوبرداری، معیارهای مورد استفاده همیشه یکسان است.
- مبین وضعیت آینده شرکت • شکل گیری براساس چشم انداز سازمان طی ۲ تا ۵ سال آینده • رویکرد برگشت به عقب براساس چشم انداز سازمان جهت شناسایی فاصله ها و ترسیم نقشه استراتژی • عدم ارائه تحلیل در مورد کیفیت	- مبین وضعیت جاری سازمان. • نتایج خودارزیابی نمایانگر وضعیت جاری فرایندهای سازمان است. • نشان دهنده نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود فعلی سازمان براساس معیارهای عینی. • اولویت بندی نشدن حوزه های نیازمند تمرکز در آینده سازمان. • سعی در پیاده سازی فلسفه بهبود مستمر مبتنی بر اصول TQM در سازمان.
- مدل علت و معلولی صریح • هدف مدل بیان صریح رابطه علت و معلولی بین اهداف در ۴ جنبه مدل می باشد	- مدل علت و معلولی ضمنی • متشکل از توانمندسازها و نتایج که کاملاً براساس منطق علت و معلولی شکل گرفته اند. • تشریح نکردن صریح رابطه بین توانمندسازها و نتایج.
اشاره غیرمستقیم به متغیرهای خارجی: • نتایج جامعه یا معیارهای زیست محیطی و سایر عوامل خارجی تنها در صورتی که بخشی از استراتژی باشند، مدنظر قرار می گیرند.	- اشاره مستقیم به متغیرهای خارجی: • جامعه بطور واضح بخشی از مدل است و بازخورهای خودارزیابی باید شامل این معیار نیز باشد. • تمرکز روی رقبا و بهترینها در کلاس جهانی.

جدول ۲- تفاوت های بنیادین دو مدل

هدایت شده است.

الف - مشکلات شرکت IR

مشکلات شرکت IR در مورد مدل سرآمدی EFQM به شرح زیر بود: مدیران شرکت با توجه به میزان منابع صرف شده و حجم بالای اقدامات صورت گرفته در فرایند خودارزیابی احساس نگرانی می کردند. به نظر این گروه مدل سرآمدی EFQM بسیار دیوان سالارانه و زمان بر بوده و از زبان پیچیده ای برخوردار بود. یکی دیگر از مشکلات شرکت، برقرار نشدن ارتباط بین مدیریت استراتژیک و فعالیتهای بهبود کیفیت بود که موجب شده بود تا مدیران با تعداد زیادی پروژه بهبود بدون اولویت روبرو شوند.

این جملات بیان کننده نظر برخی مدیران شرکت IR در این زمینه است:

"ما اقدامات زیادی برای بهبود کیفیت در نظر داریم، اما فاقد یک استراتژی فراگیر کیفیتی هستیم. کارهایی که صورت می گیرد مفید است اما گویا معلوم نیست باید به کجا برسیم."

"ما از مدل سرآمدی EFQM در سالهای گذشته استفاده می کردیم، اما امسال این کار را نخواهیم کرد.... ما به یک تغییر نیاز داریم، تغییر از بهبود مستمر به سمت تعیین موضوعات اصلی برای بهبود."

با وجود اینکه برخی از مدیران نیز معتقد بودند استفاده از مدل سرآمدی EFQM باعث بهبود ارتباطات، برنامه ریزی و مشارکت بیشتر کارکنان شده است، اما شواهد نشان دهنده بهبود کلی کسب و کار نبود.

برخی مدیران به تجربه نقاط قوت و ضعف مدل سرآمدی EFQM را درک کردند: "ما گمان می بردیم مدل سرآمدی EFQM همان چیزی است که حلال تمام مشکلات خواهد بود، اما حالا فهمیده ایم که این مدل بیشتر یک ابزار تشخیصی است نه یک مدل استراتژیک و برنامه ریزی کسب و کار."

به این ترتیب بود که مقرر شد، تا مدل کارت امتیازی متوازن برای پوشش دادن دو ضعف مدل سرآمدی EFQM معرفی شود:

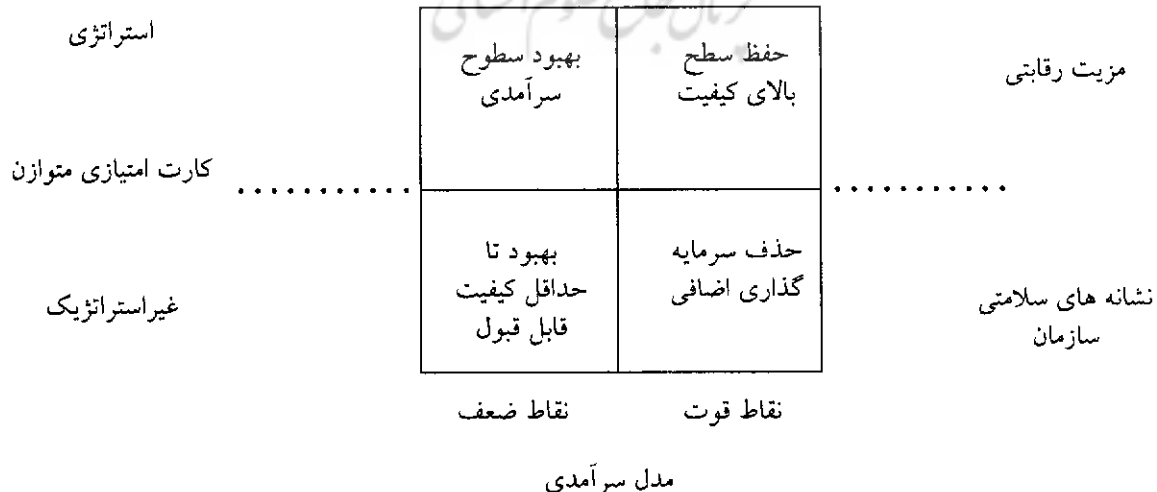
- ۱- فقدان جهت گیری های استراتژیک
 - ۲- نیاز به متمرکز کردن فعالیتهای بهبود
- منافع حاصل از اجرای کارت امتیازی متوازن در تعریف و تعیین استراتژی ها و کمکی که این مدل در تعریف شاخصهای سازمان می تواند بکند، برای مدیران تشریح شد و آنها درک کردند که برای معرفی کارت امتیازی متوازن باید از یک رویکرد مناسب و مدیریت تغییر استفاده کرد. بدین ترتیب نیاز به یکپارچه سازی کارت امتیازی متوازن با مدل سرآمدی EFQM درک شد و مطالعه ۶ شرکت نامبرده شروع شد.

ب- مطالعه IR در مورد شرکتهای دیگر تمامی ۶ شرکت تحت مطالعه، کارت امتیازی متوازن و مدل سرآمدی EFQM را در فرایند مدیریت استراتژیک، یکپارچه کرده و آنها را به بخش اصلی چرخه برنامه ریزی تبدیل کرده بودند. چرخه برنامه ریزی شرکتها نیز بر اصول (plan-do-check-action) مبتنی بود.

مدل سرآمدی EFQM بعنوان ابزار تشخیص دهنده بخشی از فاز کنترل (Check) بوده و مدل کارت امتیازی متوازن بعنوان یک ابزار استراتژیک در فاز برنامه ریزی (Plan) قرار گرفته بود. البته نمی توان تفکیک خیلی روشنی ارائه کرد، بطوری که نتایج ارزیابی های مدل سرآمدی EFQM هم در برنامه ریزی توسعه استراتژیک (Plan) و هم ممیزی سالیانه (Check) بکار می رفت و کارت امتیازی متوازن نیز در تعریف اهداف استراتژیک (Plan) و اندازه گیری (Check) بکار گرفته می شد.

مدل PDCA درک بهتر از اهداف استراتژیک و نحوه دستیابی به آنها را تسهیل می کرد.

این سازمانها تماماً از هر دو مدل استفاده کرده و به درک خوبی از نقاط قوت و ضعف هر دو مدل رسیده بودند. آنها به جای جایگزینی یا توسعه مدل های جدید، برای افزایش کارایی سازمان هر دو مدل را بطور



شکل ۳- کارت امتیازی متوازن مکمل مدل سرآمدی

دیگر اضافه می‌کند و این منجر به درک بهتر و کاملتر از فرایندهای سازمان و حوزه های استراتژیک آن می‌شود. □

منابع

1- Wongrassamee S. , Gardiner P.D and Simmons J.E.L. Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard And The EFQM Excellence Model; Measuring Business Excellence ; 2003, VOL 7 , No.1 – Page 14-28

2- Johnson S. EFQM And Balanced Scorecard For Improving Organizational Performance , Inland Revenue , A Reaserch Report , April 2003

۳- بهبود عملکرد با استفاده از سیستم پاداش دهی BSC محور (کارت امتیازی متوازن) براساس مطالعه موردی در بلژیک ، صدوقیان محمد رضا و شگری مهدی - ششمین همایش کیفیت و بهره وری در صنعت برق- خرداد و تیر ۱۳۸۴

۴- نجمی ، منوچهر و سیروس حسینی، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل (براساس ویرایش سال ۲۰۰۳ میلادی) انتشارات روناس

5- Anderse , H.V , Lawric , G.& Shulver M, The Blanced Scorecard Vs. The EFQM Business Excellence Model – 2GC Working Paper , June 2000

6- Lamotte G. Are The Blanced Scorecard And The EFQM Excellence Model Mutually Exclusive Or Do They Work Together To Bring Added Value To A Company? , EFQM , Brussels , 2000

● محمدرضا صدوقیان : کارشناس ارشد مهندسی صنایع، کارشناس بهبود روشها در شرکت قطارهای مسافری رجا

● علی تدین : کارشناس مهندسی صنایع، کارشناس ارزیابی کارکنان در شرکت خودروسازی سایپا

۴- مشارکت

مشارکت کلید شایستگی است. فقط در صورت مشارکت مناسب مشتریان ، تأمین کنندگان ، سهامداران و مراکز علمی و تحقیقی می توان به منافع دو طرفه دست یافت.

۵- حل مشکلات مجموعه

علاوه بر تکنیک های کارت امتیازی متوازن و مدل سرآمدی EFQM که می‌توانند فراهم آورنده پاسخهایی برای موفقیت مجموعه باشند ، توجه به دیگر رویکردهای موجود در محیط های کسب و کار نیز می‌تواند مفید باشد.

نتیجه‌گیری

در بخش های ۱ و ۲ گفته شد که دو مدل کارت امتیازی متوازن و مدل سرآمدی EFQM با وجود برخی شباهت های ظاهری دارای تفاوت های بنیادی و مفهومی هستند، برخی از تفاوت های مذکور عبارتند از:

● استقلال از محیط در مدل EFQM و وابستگی به آن در مدل BSC

● توصیفی بودن مدل EFQM و متمرکز بودن مدل BSC

● EFQM یک مدل عینی است، BSC یک مدل ذهنی (انتزاعی) است

● مدل EFQM نشان دهنده وضعیت جاری است و مدل BSC نمایانگر وضعیت آینده است.

براساس مطالب گفته شده، با استفاده از تفاوت های موجود در دو روش و در صورت پیاده سازی کامل دو مدل در کنار هم، در واقع هر کدام از مدلها بعد جدیدی به مدل

کامل پیاده سازی کردند.

نتایج نشان می داد در صورتی که به جای توسعه و ایجاد مدل های جدید ، برای کاهش نقاط ضعف مدل ها از هر دو رویکرد بطور کامل استفاده شود، می توان ارزش را بهینه کرد.

مدل سرآمدی EFQM به مدیران کمک می کند تا اصول سازمان جهت برآورده کردن انتظارات مشتریان را درک کنند ، و به علت بکارگیری کارت امتیازی متوازن پی ببرند. از طرف دیگر کارت امتیازی متوازن باعث متمرکز شدن عملکرد بر روی اهداف سازمان می شود و به فهمیدن ارتباط بین فرایندها و اهداف سازمان کمک می کند.

همچنین عوامل زیر بعنوان عوامل حیاتی موفقیت در بکارگیری این رویکردها مشخص شد:

۱- ایجاد تیمی واحد برای مالکیت کیفیت و اندازه گیری عملکرد

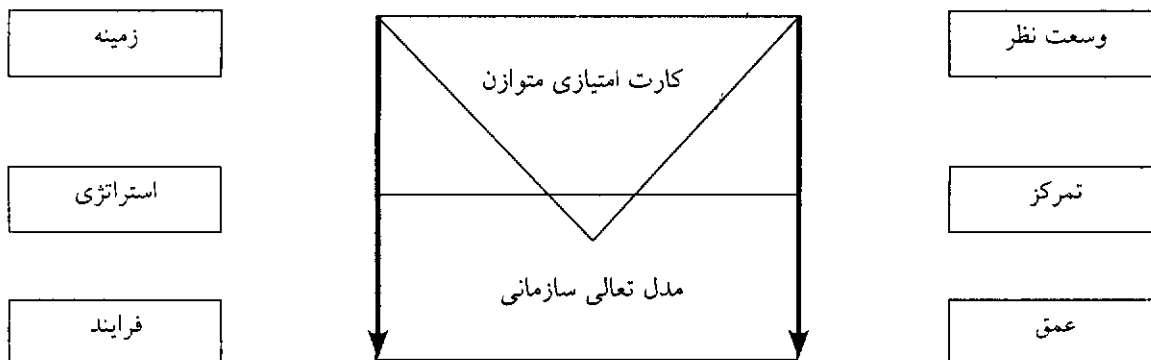
این اقدام موجب ایجاد فهم عمیق از ظرفیت رقابتی سازمان و عملکرد آن می‌شود. این تیم می تواند امکان ادامه کار را در صورت تغییر هیئت مدیره فراهم آورد ، همچنین می تواند مشاور خیره هیئت مدیره بوده و کانون ارتباط هیأت مدیره با بقیه سازمان باشد.

۲- تعهد گروه مدیران ارشد

تعهد مدیران ارشد، اهرمی جهت دستیابی به منافع قابل حصول از این مدل هاست. این اقدام می تواند از طریق آموزش دقیق هر دو مدل به مدیران ارشد ، افزایش یابد.

۳- نگرش یادگیرنده

تمایل سازمان به توسعه و یادگیری یکی از عوامل موفقیت است.



شکل ۴- مدل سرآمدی EFQM عمق دهنده به کارت امتیازی متوازن