

کارت امتیاز متوازن

رابرت کاپلان و دیوید نورتن

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

کارت امتیاز متوازن^۱ چارچوبی قدرتمند برای تلفیق اهداف استراتژیک، سیستم‌های مدیریت و عملکرد سازمانی است که به رشد و ارزش آفرینی بلندمدت منجر می‌شود. اجرای موفقیت‌آمیز کارت امتیاز متوازن، دارای پنج اصل اساسی است: هدایت تغییرات و تحولات از طریق رهبری اجرایی؛ تبدیل استراتژی به شرایط عملیاتی؛ تلفیق سازمان و استراتژی؛ تبدیل ساختن استراتژی به کار روزمره همه افراد سازمان؛ تبدیل استراتژی به یک فرآیند مستمر.

کارت امتیاز متوازن سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا سازگارتر و پاسخگوتر به نیازهای درونی و بیرونی افراد باشند که این امر فرصت بیشتری را برای حل مسئله و نوآوری به دنبال خواهد داشت.

■ مقدمه

اصل ۱: اعمال تغییرات از طریق رهبری اجرایی

مهم‌ترین شرط برای موفقیت، مالکیت و دخالت فعال تیم مدیریت است. برنامه کارت امتیاز متوازن با تأیید بر این نکته آغاز می‌شود که برنامه و پروژه‌های برای تعیین «لیاقت‌ها و شایستگی‌ها» نیست بلکه یک پروژه تغییر است. رهبران اجرایی باید تمام سازمان را بسیج و همه را برای این رخداد آماده سازند. وقتی این کار انجام شد، رهبری باید بر تغییرات و ایجاد مدل جدید عملکرد تمرکز کند.

به تدریج، یک سیستم جدید مدیریت تکامل می‌یابد، یک سیستم مدیریت استراتژیک که ارزش‌ها و فرآیندهای جدید فرهنگی را در یک سیستم جدید مدیریتی نهادینه می‌سازد، انطباق و هماهنگی با این سیستم یا اصطلاحاً جا افتادن این سیستم به دو تا سه سال زمان نیاز دارد.

کارت امتیاز متوازن یک معیار عملکرد و یک سیستم مدیریتی است که از اهداف و معیارها در چهار حوزه به هم پیوسته - مالی، مشتریان، فرآیند داخلی، یادگیری و توسعه استفاده می‌کند. ما کارت امتیاز متوازن را در اوایل دهه ۱۹۹۰ معرفی کردیم زیرا اعتقاد داشتیم اعتماد صرف به معیارهای مالی در سیستم‌های مدیریت قرن ۲۱ کافی نیست. استراتژی‌های ایجاد ارزش از مدیریت دارایی‌های ملموس به استراتژی‌های مبتنی بر دانش تغییر کرده‌اند که دارایی‌هایی ناملموس را برای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند مانند روابط مشتریان، محصولات و خدمات نوآورانه، فرآیندهای عملیاتی با کیفیت بالا و همچنین مهارت‌ها، دانش و انگیزه نیروی کار.

سازمان‌های مختلفی اکنون کارت امتیاز متوازن را در سیستم‌های مدیریتی خود گنجانده‌اند و تنها در عرض دو سال به عملکردی چشمگیر دست یافته‌اند. تحقیق ما نمایانگر وجود ۵ اصل است که حول محور سیستم کارت امتیاز متوازن شکل گرفته‌اند و سازمان‌ها را قادر ساخته‌اند، خیلی سریع استراتژی‌های خود را اجرا نمایند.

اصل ۲: تبدیل استراتژی به شرایط عملی

اهداف و معیارهای کارت امتیاز متوازن به تیم‌های مدیریت کمک می‌کنند تا استراتژی‌های خود را بهتر درک کنند و از آنها بهتر استفاده نمایند. کارت امتیاز نمایانگر چارچوبی برای سازماندهی اهداف استراتژیک از چهار منظر است:

مالی - استراتژی توسعه، سودآوری و ریسک از منظر سهامداران
مشتری - استراتژی ارزش آفرینی و تنوع‌سازی از منظر مشتری
فرآیندهای کسب و کار داخلی - اولویت‌های استراتژیک برای فرآیندهای متنوع کسب و کار که رضایت مشتریان و سهامداران را به دنبال دارد
یادگیری و توسعه - اولویت‌هایی برای ایجاد فضایی که به تغییر، نوآوری و توسعه سازمان کمک می‌کند.

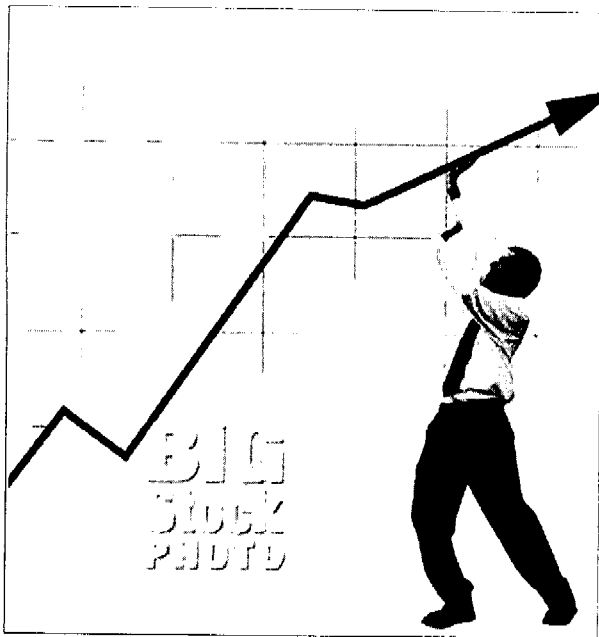
از طریق کارهایی که محققان اولیه انجام داده بودند، ما یک نقشه استراتژیک را ترسیم کردیم که امکان معرفی کارت امتیاز متوازن را به صورت گرافیکی میسر می‌سازد. نقشه استراتژیک یک ساختار منطقی و جامع برای تفسیر استراتژی است و عناصر و پیوندهای استراتژی سازمان را نشان می‌دهد. این امر نمایانگر یک نقطه مشترک برای تمامی واحدهای سازمانی و کارکنان آنها است.

سازمان‌ها، نقشه‌های استراتژیک خود را از بالا به پایین ترسیم می‌کنند و ابتدا هدف و سپس مسیرهای دستیابی به آن را تعیین می‌کنند. در وهله نخست، مدیران سازمانی هدف اصلی (چرا شرکت آنها وجود دارد) و ارزش‌ها محوری (آنچه که سازمان بدان اعتقاد دارد) را بررسی می‌کنند. به کمک این اطلاعات، آنها نگرش استراتژیک خود را تدوین می‌نمایند (شرکت آنها می‌خواهد به کجا برسد). این نگرش تصویری روشن را از هدف کلی سازمان ترسیم می‌کند.

وقتی نقشه استراتژیک ترسیم شد و تیم مدیریت درباره آن به توافق رسید، تدوین و تعریف معیارها و اهداف کارت امتیاز متوازن آغاز می‌شود. رویکرد نقشه استراتژیک بر این امر تأکید می‌کند که کارت امتیاز متوازن نباید فقط مجموعه‌ای از معیارهای مالی و غیر مالی در چهار حوزه بیش گفته شده باشد. کارت امتیاز متوازن باید منعکس‌کننده استراتژی سازمان باشد.

اصل ۳: تلفیق سازمان و استراتژی

کارت امتیاز متوازن یک ابزار قوی برای توصیف استراتژی واحد کسب و کار است. اما سازمان‌ها متشکل از بخش‌ها، واحدهای کسب و کار و قسمت‌های تخصصی زیادی هستند که هرکدام از آنها کار خودشان را انجام داده و استراتژی خاص خود را دارند. برای دستیابی به همیاری میان این واحدها، باید استراتژی‌های آنها را با



وقتی نقشه استراتژیک ترسیم شد و تیم مدیریت درباره آن به توافق رسید، تدوین و تعریف معیارها و اهداف کارت امتیاز متوازن آغاز می‌شود

یکدیگر هماهنگ ساخت. کارت امتیاز متوازن به تعریف پیوندهای استراتژیک کمک می‌کند که عملکرد سازمان‌های مختلف را تلفیق می‌کنند. هر واحد استراتژی مناسبی را برای بازار هدف خود در پرتو شرایط خاصی که در آن به سر می‌برد، تدوین می‌نماید. مدیران واحدهای کسب و کار معیارهایی را انتخاب می‌کنند که تأثیرگذار هستند اما وجودشان برای معیارهای کارت امتیاز متوازن الزامی نیست.

در ورای تلفیق واحدهای کسب و کار، سازمان‌های متمرکز بر استراتژی باید وظایف کارکنان و واحدهای خود را با هم تلفیق کنند همانند منابع انسانی، فن‌آوری اطلاعات، خرید و مالی. اغلب، این تلفیق از طریق موافقت‌نامه‌های خدماتی میان بخش‌های مختلف صورت می‌گیرد.

اصل ۴: استراتژی را به شغل هرروزه افراد تبدیل نمایید

مدیران عامل و رهبران ارشد سازمان که کارت امتیاز متوازن را به کار گرفته‌اند، می‌دانند که خودشان قادر به اجرای استراتژی جدید نیستند. آنها باید از کمک تمامی افراد سازمان بهره‌مند باشند. این یک مسیر بالا به پایین نیست. این استراتژی از بالا به پایین ابلاغ می‌شود اما در همه سطوح به اجرا درمی‌آید. در اینجا سه فرآیند الزامی هستند:

استفاده از ارتباطات و آموزش برای ایجاد آگاهی. یک پیش شرط

اجرای استراتژی آن است که همه کارکنان استراتژی را درک کنند. یک برنامه ارتباطی جامع و مستمر، مبنایی برای تلفیق سازمانی است.

تلفیق اهداف فردی با استراتژی. شرکت‌ها تلاش می‌کنند افراد و واحدها را در سطوح پایین تر به چالش بکشند تا آنها اهدافشان را در پرتو اولویت‌های گسترده‌تر تدوین نمایند؛ در برخی موارد، کارت امتیازهای فردی در راستای اهداف فردی و شخصی به کار گرفته می‌شوند.

مرتبط ساختن حقوق و مزایا با کارت امتیاز متوازن. برای اصلاح رفتارهای مرتبط با استراتژی و آنچه که در کارت امتیاز تعریف شده، تغییر باید از طریق حقوقی مناسب و انگیزه‌بخش اعمال شود. وقتی این برنامه با کارت امتیاز متوازن مرتبط شود، علاقه‌مندی به جزییات استراتژی افزایش می‌یابد.

اصل ۵: استراتژی را به یک فرآیند مستمر تبدیل سازید.

شرکت‌ها از فرآیندی دو وجهی برای مدیریت استراتژی استفاده می‌کنند. در گام نخست، آنها استراتژی را با فرآیند تأمین بودجه سازمان پیوند می‌زنند. مدیران از کارت امتیاز متوازن به عنوان ابزاری برای ارزیابی سرمایه‌گذاری‌های بالقوه و ابتکاراتی استفاده می‌کنند که فعالیت‌های کاملاً جدیدی را توسعه می‌دهند، به مشتریان و بازارهای تازه‌ای دست می‌یابند و باعث پیشرفت‌هایی بنیادی در توانمندی‌ها و فرآیندها می‌شوند. چنین تفاوتی، ضروری است. همچنان که کارت امتیاز متوازن تلاش می‌کند تا اهداف بلند مدت را در برابر اهداف کوتاه مدت مصون نگاه دارد، فرآیند تأمین بودجه نیز باید ابتکارات بلند مدت را از فشار عملکرد کوتاه مدت مالی مصون نگاه دارد.

مرحله دوم برگزاری یک نشست ساده مدیریت برای ارزیابی استراتژی است. آنچه که در این مرحله به خوبی مشهود است، این است که در گذشته اصلاً چنین جلسات و نشست‌هایی وجود نداشته‌اند. اکنون جلسات مدیریتی به صورت منظم و ماهانه یا فصلی برای بحث در مورد کارت امتیاز متوازن برگزار می‌شوند و بنابراین طیف گسترده‌ی مدیران سازمان گرد هم می‌آیند تا درباره نظارت بر عملکرد سازمان به بحث و نظارت بپردازند. این فرآیند باعث نوعی تمرکز بر استراتژی می‌شود که قبلاً اصلاً وجود نداشته است.

نتیجه

کارت امتیاز متوازن سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا فرآیندهای مدیریتی و ارزشیابی جدیدی را به کار بگیرند - روشی متمرکز بر استراتژی و نه تاکتیک‌ها. فرآیند جدید مدیریت بر یادگیری، بر تیم حل مسئله و هدایت تأکید می‌کند. بر مبنای آنچه که فراگرفته شده است، جلسات ارزیابی نگاهی نیز به آینده دارند - یافتن نحوه اجرای اثربخش تر استراتژی و شناسایی تغییراتی که باید در استراتژی اعمال شوند.

این یک فرآیند مدیریتی است که هدفش مرتفع ساختن نیازهای فعلی کسب و کار است. یک عنصر الزامی، چارچوبی ساده است - کارت امتیاز متوازن و نمایش آن در نقشه استراتژیک - که اجازه می‌دهد استراتژی به شکلی کاملاً روشن و شفاف تدوین شود. کارت امتیاز متوازن به قلب سیستم مدیریت تبدیل می‌شود که سازمان‌های متمرکز بر استراتژی، برای ساختن آینده خود از آن استفاده می‌نمایند.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب و مقالات نشریات:

«کارت امتیاز متوازن - معیارهایی که هدایتگر عملکرد هستند» رابرت کاپلان و دیوید نورتون، هاروارد بیزینس ریویو، ژانویه - فوریه ۱۹۹۲

«آیا با سازمان خود مشکل دارید؟ نقشه راه حل آن را ترسیم کنید»، رابرت کاپلان و دیوید نورتون، هاروارد بیزینس ریویو، سپتامبر - اکتبر ۲۰۰۱

«سازمان متمرکز بر استراتژی: چگونه شرکت‌های استفاده‌کننده از کارت امتیاز متوازن، در محیط جدید کسب و کار به موفقیت می‌رسند»، رابرت کاپلان و دیوید نورتون، ۲۰۰۱

«کارت امتیاز متوازن: تبدیل استراتژی به عمل»، رابرت کاپلان و دیوید نورتون، ۱۹۹۶

وبسایت:

www.bscoll.com: وب سایت تعاملی کارت امتیاز متوازن.

2-Harold Geneen

کتاب «کارت امتیاز متوازن» توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون نوشته شده است. این کتاب برای افرادی که می‌خواهند استراتژی خود را به یک سیستم عملی تبدیل کنند، بسیار مفید است.

رابرت کاپلان

این کتاب برای افرادی که می‌خواهند استراتژی خود را به یک سیستم عملی تبدیل کنند، بسیار مفید است. این کتاب برای افرادی که می‌خواهند استراتژی خود را به یک سیستم عملی تبدیل کنند، بسیار مفید است.

دیوید نورتون