

اجرای کارت امتیاز متوازن

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

« نگرش یادگیری و نوآوری - در چه حوزه‌هایی، سازمان باید پیشرفت کند و به ارزش محصولات یا خدمات یا فعالیت‌هایش بیفزایند.

این سه شاخص همراه با شاخص مالی، چهار معیاری هستند که اساس یک کارت امتیاز متوازن را تشکیل می‌دهند که عملکرد مالی را دقیق‌تر از معیارهای صرفاً مالی توضیح می‌دهد و به مدیران کمک می‌کند تا به جای تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت مالی، بر یک نگرش و هدف بلندمدت سازمانی تمرکز کنند.

چک‌لیست اقدام

کاپلان و نورتون مراحل مختلفی را برای اجرای کارت امتیاز متوازن تعیین کرده‌اند که استفاده از برنامه‌ریزی، مصاحبه‌ها، کارگاه‌ها و ارزیابی‌ها را میسر می‌سازد. نوع، اندازه و ساختار سازمان نشان‌دهنده جزئیات اجرای این فرآیند و تعداد مراحل آن است. مراحل اصلی عبارتند از:

۱- کسب آمادگی نماینده

با توجه به این که کارت امتیاز متوازن ارتباطی جداناپذیر با استراتژی دارد، اولین شرط آن است که استراتژی سازمان به وضوح روشن شده باشد تا تضمین گردد که کارکنان ارشد با موضوعات کلیدی آشنا هستند. برنامه‌ریزی هر اقدامی نیازمند درک این موارد است:

« استراتژی؛

« اهداف کلیدی که باید از طریق استراتژی محقق شوند؛

« سه یا چهار عامل موفقیت که برای دستیابی به اهداف اصلی الزامی هستند.

۲- در این خصوص که چه چیزی را باید سنجید، تصمیم‌گیری نمایید

از گذشته، مدیران مجموعه‌ای از شاخص‌ها را برای سنجش عملکرد شرکت‌هایشان به کار گرفته‌اند. این معیارها عمدتاً مرتبط با موضوعات مالی هستند همانند ضریب‌های مالی کسب و کار، بهره‌وری، هزینه‌های هر واحد کسب و کار، توسعه و سودآوری. اگرچه اینها معیارهایی مفید هستند اما تنها نمایانگر عملکرد شرکت در گذشته هستند و اطلاعات اندکی را پیرامون عملکرد آتی به دنبال دارند.

در اوایل دهه ۱۹۸۰، محیط متغیر کسب و کار، مدیران را مجاب کرد تا نگرش وسیع‌تری در قبال عملکرد داشته باشند و طیف دیگری از عوامل مدنظر قرار گرفتند که در مدل اس‌۱^۱ مک‌کنزی^۲ و کتاب مرجع کسب و کار پیترز و واترمن^۳ تحت عنوان در جستجوی عالی بودن ارایه شده‌اند. این موارد نمایانگر یک ارزیابی گسترده‌تر از سلامت سازمان برای دستیابی به اهداف آتی و بلندمدت هستند. چک‌لیست حاضر متمرکز بر موضوع کارت امتیاز متوازن است که توسط رابرت کاپلان^۴ و دیوید نورتون^۵ در اوایل دهه ۱۹۹۰ با هدف ارایه یک نگرش متوازن در قبال عملکرد شرکت‌ها معرفی شده است.

تشریح

کارت امتیاز متوازن به عنوان یک سیستم سنجش و مدیریت استراتژیک تعریف شده که عملکرد را سنجیده و اهداف استراتژیک را به شاخصه‌هایی جامع پیوند می‌زند. کلید موفقیت سیستم آن است که شامل شاخصه‌هایی متحد و منسجم باشد که اهداف و فرآیندهای کلیدی را در بطن محیط عملیاتی بنگاه می‌سنجند.

نه تنها کارت امتیاز متوازن معیارهای مالی بلکه سه طبقه‌بندی از معیارهای عملیاتی را در برمی‌گیرد که عبارتند از:

« نگرش مشتری - مشتریان چه برداشتی از سازمان دارند؛

« نگرش داخلی - در چه حوزه‌هایی، سازمان باید از دیگران

پیشی بگیرد؛

1-7-S

5-David Norton

2-McKinsey

3-Peters and Waterman

4-Robert Kaplan

هر سازمانی باید اهداف استراتژیک و فعالیت‌هایی که باید سنجیده شوند را روشن نماید. برخی سازمان‌ها معتقدند که چارچوب ترسیم شده توسط کاپلان و نورتون نیازهای خاص آنها را مرتفع نساخته و بنابراین کارت امتیاز متوازن را بر اساس شرایط خودشان اصلاح کرده‌اند. مثلاً سازمان‌های دولتی دارای اهداف متفاوتی هستند و بنابراین از کارت امتیاز متوازن آن طور که این اهداف را محقق سازد، استفاده می‌نمایند.

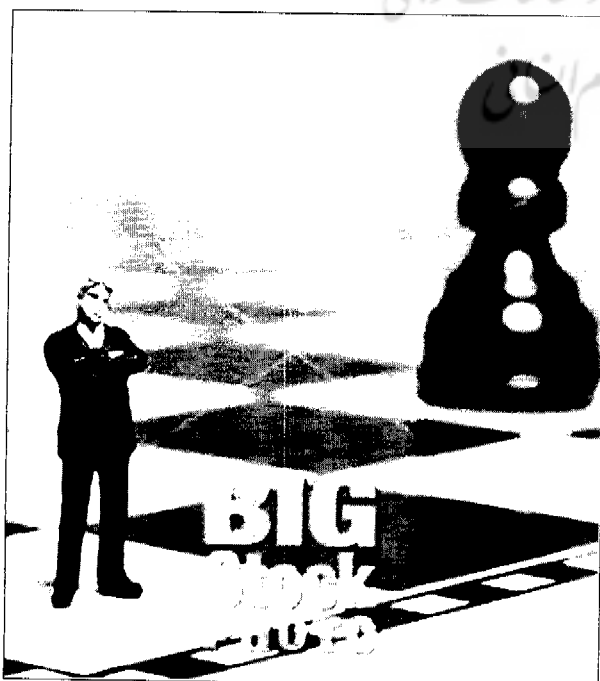
۳. اجرای طرح را نهایی سازید

برای تعیین جزئیات و توافق بر سر استراتژی، اهداف و فعالیت‌هایی که باید سنجیده شوند، به مباحث، ارزیابی‌ها و کارگاه‌های بیشتری نیاز است. در عین حال باید دقت داشت که معیارهای انتخاب شده می‌بایست متمرکز بر عوامل موفقیت باشند.

۴. سیستم را اجرا کنید

یک طرح اجرایی را تهیه و آن را به دیگران اعلام کنید. ابتکار کارت امتیاز متوازن نباید آنقدر سریع باشد که باعث حیرت و تعجب دیگران شود. کارکنان باید از ابتدای پروژه با کارت امتیاز متوازن آشنا شوند و همواره اطلاعات آنها به روز باقی بماند. کارکنان باید احساس کنند که نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان دارند. از سوی دیگر، آنها نباید احساس کنند که این معیارها تهدیدی علیه آنها هستند.

سیستم ثبت و نظارت بر معیارها باید قبل از تاریخ شروع، به کار گرفته شده تست گردد. این در حالی است که باید تا حد امکان، تمامی کاربران این سیستم آموزش ببینند. سیستم باید به صورت خودکار تمامی اطلاعات مورد نیاز را ثبت و به صورت مقطعی آنها را بررسی کند.



مدیران باید اهداف مهم استراتژیک سازمان خود را مشخص نمایند. به عنوان یک راهنمایی، نباید مجموعاً بیش از ۱۵ تا ۲۰ معیار کلیدی با این اهداف مرتبط باشند - معیارهای کمتر نمی‌توانند به نگرشی متوازن دست یابند؛ تعداد بیش از این هم آنقدر گسترده خواهد بود که نمی‌توان از آنها برای پرداختن به موضوعات مهم و کلیدی پرداخت.

بر مبنای چهار نگرش طرح شده توسط کاپلان و نورتون، فهرستی از اهداف و معیارها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

■ نکرش مالی (سهامداران)

● اهداف - افزایش سودآوری، توسعه، افزایش سود حاصل از اموال و دارایی‌ها.

● معیارها - جریان نقدی، کاهش هزینه‌ها، ارزش اقتصادی افزوده شده، حاشیه‌های سود، سودآوری، سود حاصل از سرمایه‌گذاری و فروش کالا، رشد درآمد، سرمایه‌در گردش، فروش.

■ نکرش مشتری

● اهداف - دستیابی به مشتریان جدید، حفظ مشتریان، رضایت مشتریان.

● معیارها - سهم بازار، خدمات مشتریان، رضایت مشتریان، تعداد مشتریان جدید/ حفظ شده/ از دست داده، سودآوری مشتریان، تعداد شکایات مشتریان، زمان تحویل، کیفیت عملکرد، زمان پاسخ‌دهی.

■ نکرش داخلی

● اهداف - رشد صلاحیت‌ها و توانایی‌های محوری، رشد فن‌آوری‌های مهم، انگیزه بهتر در کارکنان.

● معیارها - افزایش کارایی، توسعه سریع‌تر، کاهش هزینه‌های هر واحد، کاهش ضایعات، میزان ضایعات بازیافت شده، افزایش تأمین منابع، انگیزه کارکنان، رضایت شغلی، استانداردهای حسابرسی داخلی، میزان پیشنهادهای کارکنان، سرانه فروش هر کارمند.

■ نکرش نوآوری و یادگیری

● اهداف - توسعه محصولات جدید، رشد مستمر، آموزش کارکنان.

● معیارها - تعداد محصولات جدید و درصد فروش آنها، تعداد کارکنانی که آموزش می‌بینند، ساعات آموزش هر کارمند، میزان مهارت‌های استراتژیک یاد گرفته شده، تلفیق اهداف فردی و شخصی با کارت امتیاز متوازن.

۵. نتایج را منتشر نمایید

به طور منظم - روزانه، هفتگی، ماهانه، فصلی یا هر زمان مناسب دیگری - تمامی اطلاعات را منتشر کنید. این اطلاعات می تواند شامل مجموعه‌ای از داده‌های گوناگون باشند. اطلاعات کامل شده را در اختیار مدیریت ارشد، مدیران واحدها یا تمامی کارکنان قرار دهید. اطلاعات خود را از طریق جلسات، خبرنامه‌ها، شبکه داخلی سازمان و دیگر ابزار موجود منتشر نمایید.

■ برای اجرای کارت امتیاز متوازن

بایدها:

- اهداف خود را به وضوح روشن نمایید.
- معیارهایی را انتخاب کنید که متمرکز بر عوامل کلیدی موفقیت و تحقق هر هدف هستند.
- خودتان را به چند معیار قابل کنترل و مدیریت محدود کنید.
- هدف کارت امتیاز را برای کارکنان خود روشن نمایید.

نبایدها:

- بیش از حد دست به سنجش سازمان خود نزنید.
- اجازه ندهید فرآیند ارزیابی و سنجش در توانایی‌ها و انجام وظایف کارکنان اخلال ایجاد نماید.
- سیستمی را به کار نگیرید که متعلق به خارج از سازمان شما است و ممکن است برای سازمان شما مناسب نباشد.

۶. از نتایج استفاده کنید

سنجیدن به خودی خود یک هدف نیست بلکه یک ابزار راهنما در قبال عملکرد سازمان است که می تواند به حوزه‌هایی اشاره کند که نیازمند تقویت هستند. عمل کردن بر اساس اطلاعاتی که گردآوری کرده‌اید، به اندازه خود اطلاعات مهم است. مدیریت پیگیری فعالیت‌ها، بخشی الزامی و ضروری از فرآیند کارت امتیاز متوازن است.

۷. سیستم را ارزیابی و تجدید نظر کنید

پس از تکمیل نخستین چرخه، کیفیت اطلاعات گردآوری شده و موفقیت اقدامات آتی را بسنجید و در صورت لزوم، این فرآیند را اصلاح کنید.

6-Thomas Peters and
Robert Waterman
7-Alan Butler, Steve
Letza and Bill Neale

8-Anita Von De Vilet
9-E. F. Schumacher
10-Bill Creech

پیرامون شما

- از این مقاله در وبسایت خود منتشر کنید.
- این مقاله را به دوستان و همکاران خود بفرستید.
- این مقاله را به مدیران خود بفرستید.
- این مقاله را به مدیران خود بفرستید.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

«کارت امتیاز متوازن: تبدیل استراتژی به عمل».

رابرت کاپلان و دیوید نورتون، ۱۱۹۶

«سازمان متمرکز بر استراتژی: چگونه شرکت‌هایی که از کارت

امتیاز متوازن بهره می‌برند، در محیط کسب و کار جدید به

موفقیت می‌رسند»، رابرت کاپلان و دیوید نورتون، ۲۰۰۰

«در جستجوی عالی بودن».

توماس پیترز و رابرت واترمن، ۱۹۸۸، ۶

نشان آمازون

«مرتبط ساختن کارت امتیاز متوازن با استراتژی»، آلن باتلر،

استیو لتزا و بیل نیل^۷، نشریه برنامه‌ریزی بلندمدت،

آوریل ۱۹۹۷

«قانون جدید ایجاد توازن»، آنیتا فان دی ویلت^۸، نشریه

مدیریت امروز، ژوئیه ۱۹۹۷

وبسایت:

www.bscoll.com: تعاملات کارت امتیاز متوازن

www.balancedscorecard.org:

انسیتوتو کارت امتیاز متوازن

www.fpm.com: بنیاد مدیریت عملکرد

مستشاران سازمان سرمایه‌گذاران و مشاوران شما در

توسعه مدیریت ایران را کرامتی نامشده امیدوار است

در خدمت مدیریت رضایتی، موثر و واقع‌گرا شود

شماره مسترکارت: ۰۲۶۲۷۱۰۰۰۱

س. اف. شوماخر

بیل کریچ^{۱۰}

«به نظر می‌رسد در برخی موارد، منابع نوین در سنجش قدرت تحلیل افراد، ناگهانی هستند»

«رهبر فقط کسی نیست که امتیازها را نگاه می‌دارد، او مسئول ایجاد امتیازاتی جدید و بهتر است»