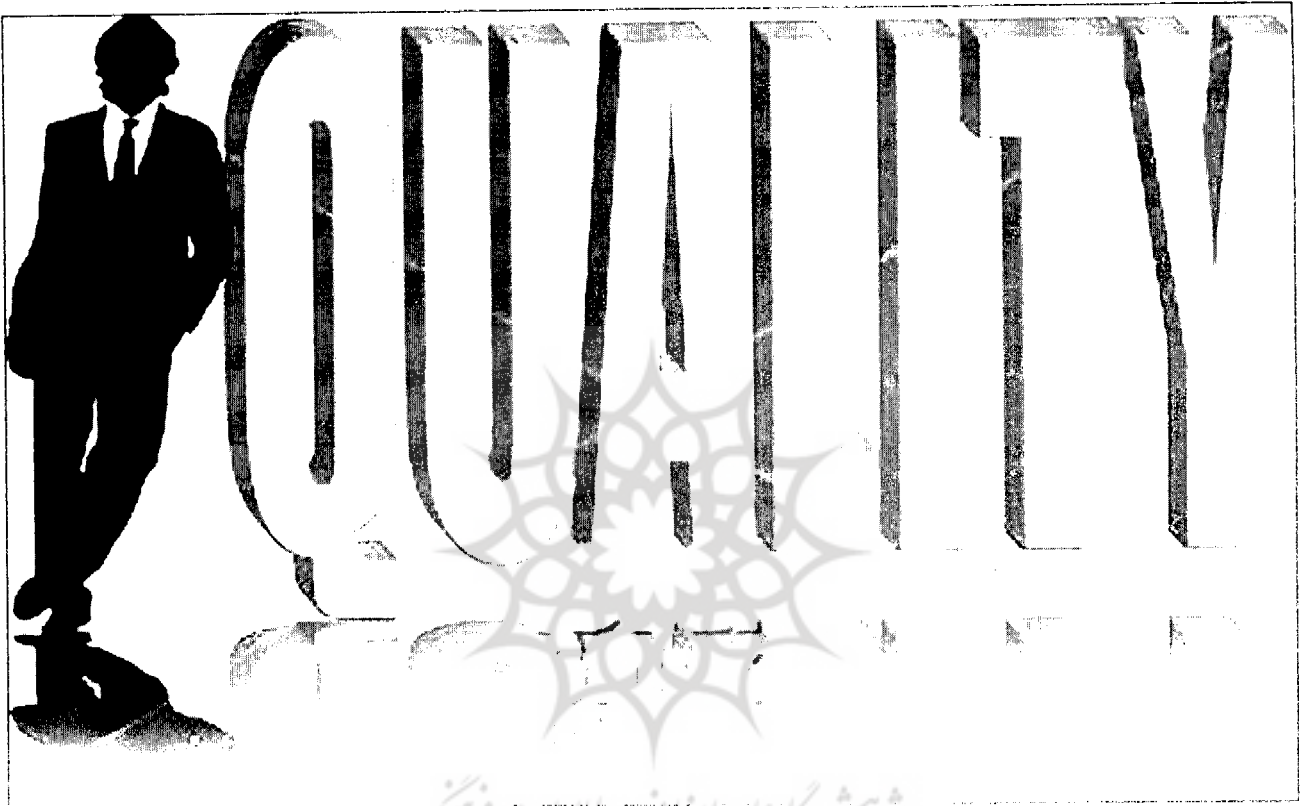


مدیریت کیفیت فراگیر متوازن

محمد کارگر شورکی



خلاصه

مشتری، توسعه کیفیت را در انگیزش پرسنل ادغام می‌نماید. دمی‌نگ، جوران و سایر صاحب نظران معروف مقالات و کتابهایی راجع به پیاده سازی و جامع عمل پوشاندن این فلسفه های کیفیت به چاپ رسانده اند.

BSC، که در سال ۱۹۹۲ توسط نورتون و کاپلان معرفی شد، یک متد اندازه گیری عملکرد و همچنین یک ابزار مدیریت استراتژیک می باشد. که دارای چهار منظر متفاوت برای موفقیت یک شرکت است. از لحاظ سنتی، شاخصهای مالی تجارت در توضیح موقعیت های خوب یا ضعیف یک شرکت شکست خورده اند. با این وجود BSC، در برگزیده مقیاسهای اندازه گیری عملکرد غیر مالی و حرکت اهداف بسوی عملکردی بهتر می باشد.

- نتیجه اصلی از تحقیق این است که هر دو مفهوم کلی را می توان بعنوان فلسفه در نظر گرفت.

TQM مجموعه ای از ابزارها است که توسط فلسفه تفکر کیفیت احاطه شده است. BSC ابزاری استراتژیک برای برنامه ریزی

در سالهای اخیر شاهد افزایش توجه نسبت به اندازه گیری عملکرد همه جانبه و سیستمهای کنترل بوده ایم مدیریت کیفیت جامع (TQM) و کارت امتیاز متوازن (BSC) فلسفه های مدیریتی می باشند که بصورتی گسترده نه تنها در دنیای آکادمیک بلکه در دنیای کسب و کار نیز مورد بحث قرار گرفته اند.

هدف از این مقاله مقایسه مضامین TQM و BSC برای ایجاد سلسله مراتبی از مفاهیم کلی میان این اصطلاحهای مدیریتی می باشد. اهداف و مقاصد TQM و BSC کاملاً مشابه فرض شده اند. اکثر تلاش تحقیقاتی بر روی داشتن چشم اندازی است که بر راههای ممکن، استفاده از BSC بعنوان یک ابزار پیاده سازی TQM متمرکز می شود.

TQM فلسفه ای است که خدمات ارزش افزوده را برای مشتریان به طریقی موثر و مفید ارائه می دهد. اساس این فلسفه ژاپنی (متولد ژاپن) در سال ۱۹۶۰ بوجود آمد، که بمنظور ارتقاء رضایت

استراتژیک و پیاده سازی است که توسط فلسفه روابط علت و معلول احاطه شده است. این که کدامیک برای پیاده سازی دیگری مورد استفاده قرار می گیرد، به نقطه نظر (دیدگاه) و گستردگی پیاده سازی این مفاهیم بستگی دارد.

۱- مقدمه:

۱-۱- تاریخچه:

سالهای اخیر شاهد افزایش توجه نسبت به سیستمهای کنترل و اندازه گیری عملکرد همه جانبه بوده ایم. مدیریت کیفیت جامع (TQM) و کارت امتیاز متوازن (BSC) فلسفه های مدیریتی می باشند که بصورت گسترده ای نه تنها در دنیای آکادمیک بلکه در دنیای کسب و کار نیز مورد بحث قرار گرفته اند.

TQM فلسفه ای است که خدمات ارزش افزوده را برای مشتریان به صورتی موثر و مفید ارائه می دهد. اساس این فلسفه ژاپنی در سال ۱۹۶۰ بوجود آمد، که برای ارتقاء رضایت مشتری، توسعه کیفیت را در انگیزش پرسنل ادغام می کند. دمنینگ و جوران و سایر صاحب نظران معروف دارای مقالات و کتابهای چاپ شده راجع به پیاده سازی این فلسفه های کیفیتی می باشند.

BSC که توسط نوترن و کاپلان در سال ۱۹۹۲ معرفی شد، یک متد اندازه گیری عملکردی و همچنین ابزار مدیریت استراتژیک می باشد که دارای چهار منظر متفاوت برای موفقیت یک شرکت است. در روش مرسوم شاخصهای مالی تجارت در توضیح موقعیت خوب یا ضعیف یک شرکت با شکست مواجه شده اند. در صورتیکه BSC شامل مقیاسهای اندازه گیری عملکرد غیرمالی و حرکت اهداف بسوی عملکرد بهتر می باشد.

۱-۲- اهداف مطالعه:

از آنجائیکه هر دو مفهوم TQM و BSC در برگیرنده اصول اولیه مشابهی می باشند و هر دو آنها بعنوان یک قسمت از مدیریت مدرن توجه قرار گرفته اند، نیاز است تا تفاوتها و تشابهات این مفاهیم مورد بررسی قرار گیرند. بنابراین، هدف از این مقاله مقایسه اجزاء سازنده TQM و BSC برای ایجاد و طبقه بندی اجزاء سازنده میان این دو واژه مدیریتی مورد بحث می باشد. اهداف و مقاصد هر دو ابزار کاملاً مشابه فرض شده اند و این یکی از توجهات اصلی مقاله است. اغلب تلاشهای تحقیقاتی بر روی داشتن دیدگاهی مناسب برای راههای ممکن استفاده از BSC بعنوان ابزاری برای پیاده سازی TQM متمرکز خواهند شد.

۱-۳- شیوه تحقیق:

شیوه انتخاب شده برای این تحقیق را می توان بعنوان شیوه بررسی مفهومی بیان نمود. TQM و BSC متعلق به مفاهیم

مدیریتی می باشند. هدف از تحقیق این است که این مفاهیم را در شرایط یکسان مورد بحث قرار دهیم و بمنظور ارتباط دادن این دو مفهوم متفاوت، یک طبقه بندی مفهومی ایجاد نماییم.

ساختار این مقاله از یک ساختار خاص برای مطالعه براساس شیوه بررسی مفهومی پیروی می کند. در دو بخش بعدی، دو مفهوم اصلی - TQM و BSC - بطور مجزا مورد بررسی قرار می گیرند. در بخش سوم، هر دو مفهوم با در نظر گرفتن آنها در شرایط یکسان مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند و به عبارت دیگر، با ادامه یافتن مباحث یک استنتاج شکل می گیرد که در آخرین بخش این مقاله نتایج ارائه می گردند.

۲- مدیریت کیفیت جامع

۲-۱- از کنترل کیفیت تا مدیریت کیفیت

به عقیده گاروبین (۱۹۹۸) تفکر کیفیتی با بالا رفتن سطح بازرسی در سال ۱۹۲۰ آغاز شد. مرحله بعدی کنترل فرایند آماری در صنعت آمریکا در روشهای شوهارت بود که به سال ۱۹۳۰ بر می گردد. جنگ جهانی دوم استاندارد های نظامی را به تفکر کیفیتی افزود. این موضوعات و مدیریت تولید ژاپنی ها پایه های مدیریت کیفیت جامع (TQM) که ما اکنون می شناسیم را تشکیل دادند. مباحث و مطالعات تجربی کیفیت به موضوعات اواخر سال ۱۹۵۰ مربوط می گردد. ابزارهای توسعه که در این مرحله پیاده سازی شده اند اغلب برای اطمینان از سطح استاندارد تولید طراحی شده اند. سطح استاندارد از نقطه نظر مشتریان مورد توجه قرار گرفته شده بود. ابزارها بمنظور حذف بازرسی آماری کالاهای صنعتی و سهیم نمودن تمام کارگران در مسئولیت کیفیتی ایجاد شده بودند.

کیفیت را می توان حداقل به پنج روش تعریف نمود: بدون نقص (عیب)، محصول محور، مشتری محور (کیفیت مناسب) برای استفاده است (جوران ۱۹۸۸) تولید محور (کیفیت به معنی مطابقت با نیازهاست کرازبی (۱۹۸۶))، و ارزش محور (گاروبین ۱۹۸۸). گاروبین (۱۹۸۸) کیفیت محصول برای کالاهای تولید شده را در هشت ویژگی عملکرد، خصوصیات، قابلیت اطمینان، تطبیق، دوام، خدمات، زیبایی (جذابیت) و مشاهده (درک) کیفی تعریف نموده است. با این وجود، این نوع طبقه بندی ها نه تنها در مورد تولیدات استفاده می شود بلکه برای سایر کارها نیز کاربرد دارد.

- مفهوم TQM از سال ۱۹۸۰ بعنوان یک مفهوم کلی شناخته شده است. اولین بار فیگینبام (۱۹۶۱) فلسفه کیفیت را بعنوان کنترل کیفیت جامع (TQC) بیان نمود. صنعت امریکایی آنرا به TQM برگردانید. TQM مجموعه ای از روشها برای ایجاد کیفیت در محصولات و مراحل می باشد. این روشی جامع برای تفکر و کسب و کار است. در واقع موفقیت آمیز بودن مفهوم TQM نیازمند فهم بالایی از رضایت مشتری و تعهد عمیق فلسفی در تمام سطوح یک

به عقیده سلین (۱۹۹۸) TQM بصورت گسترده ای بعنوان یک مجموعه از اصول و روشها است که از طریق آزمایشات تجربی بدست می آیند، حتی اگر بیشتر مانند یک فلسفه درک شود. TQM در برگیرنده شش جزء است:

۱- تمرکز بر روی مشتری: حرکت اجباری بر تلاش یک شرکت برای کسب امتیازات رقابتی (دمینگ ۱۹۸۲) بکارگیری روش توسعه عملکرد کیفیت (QFD) ابتدا در ژاپن در سال ۱۹۷۲ در کارخانه کشتی سازی کوب میتسوبی شی نظام بندی شد. این روشی است برای بیان نیازهای مشتریان و در مورد خصوصیات محصول که در مرحله طراحی انجام می گیرد. (آکاو ۱۹۹۰)

۲- همه می بایست نسبت به کیفیت مسئول باشند: هر یک از پرسنل شرکت این فلسفه را بکار می بندند.

۳- حل مشکلات بصورت تیمی (گروهی)

۴- بهبود مستمر: برای مثال چرخه ی طراحی - انجام - مطالعه - عمل (PDSA) (دمینگ ۱۹۸۲) بر این امر تاکید می کند.

۵- آموزش کارکنان که بر اهمیت رشد و پیشرفت تاکید می کند (دمینگ ۱۹۸۲، جوران ۱۹۸۹) همچنین تصورات نادرست معمول میان بهبود کیفیت و سرمایه گذاری عمده را متذکر شده است.

۶- مدیریت حقیقت محور که یک قسمت مهم از TQM است: این اصل خواستار بررسی و ابزارهای کیفیتی است (دمینگ ۱۹۸۲، جوران ۱۹۸۸، کومه ۱۹۹۱). دمینگ (۱۹۸۲) و جوران (۱۹۸۹) به این بحث پرداختند که خیلی پائین بودن کیفیت توسط مدیریت یا اشکالات فرایند حاصل می شود و نه تنها توسط کارکنان.

ابزارهای TQM توسط بسیاری از صاحب نظران مورد بررسی و گسترش قرار گرفته اند. براساس نقطه نظرها، موضوعات را می توان در طبقه بندی های متفاوت تقسیم بندی نمود. دمینگ (۱۹۸۲) یک برنامه چهارده موضوعی را برای کیفیت محور بودن شرکت ها ایجاد نموده است. این موضوعات برای مثال شامل تفکراتی در مورد آموزش، رهبری و مهارت می باشد. جوران (۱۹۸۹) یک تنوری از کیفیت بوجود آورده است، که در برگیرنده برنامه ریزی، کنترل و بهبود کیفیت می باشد. در میان بسیاری از مقالات ای شیکاوا یکی از مهمترین مقالات در مورد تفکر کیفیت دیاگرام علت و معلول است که بعنوان دیاگرام استخوان ماهی نیز شناخته شده است.

کرازبی (۱۹۸۶) نظریه خود را بعد از چهارده سال تجربیات صنعتی به چاپ رساند. هسته مرکزی نظریه کرازبی در مورد کیفیت هزینه (قیمت) عدم رضایت مشتریان است. کرازبی ایده معایب صفر و در، "همان ابتدا کار را درست انجام دادن" را ارائه داد. اینها

می بایست اهداف اصلی یک شرکت صنعتی قرار گیرند زیرا کیفیت رایگان است در حالیکه شکست در انجام کارها موجب افزایش هزینه ها می گردد.

تا کوچی به عملکرد طراحی در بوجود آوردن کیفیت اشاره می کند. نظریه او بر اساس طراحی نیرومندی است که کیفیت بالا را بدون توجه به تفاوت در مراحل، تضمین نماید. یک ابزار ویژه از نظر تا کوچی طراحی آزمایشات (DOE) است. که در برگیرنده نتایج تست تجربی و متغیرهای تصمیم گیری با پارمترهای طراحی می باشد (کار جالانین ۱۹۹۲). روش ریاضی از ماتریسهای متعامدی که توسط تغییر مقادیر متغیرهای تصمیم گیری بسیار مهم شکل گرفته اند

کیفیت را نیز بعنوان هزینه ها در نظر گرفت (کرازبی ۱۹۸۶، جوران ۱۹۸۸) این روش بر اساس تفکر کیفیت درک شده می باشد. اگر سطح کیفیت برای یک خصوصیت مشخص از یک محصول یا سرویس دهی در محدوده انتظارات مشتری قرار گیرد، هزینه کیفیت به حداقل می رسد. در اینجا برای مثال با از دست دادن مشتریان یا هزینه های ضمانت نامه کتبی مواجه نمی شویم. اگر تفاوت خصوصیات مورد نظر در سطح بالایی باشد، مشتریان ناراضی خواهند شد تا کوچی اینرا عملکرد فقدان کیفیت بیان می کند.

هزینه های کیفیت عموماً به هزینه های شکست، ارزیابی و پیگیری تقسیم می شوند (کرازبی ۱۹۸۶، جوران ۱۹۸۸). هزینه های شکست شامل هزینه های شکست خارجی (برای مثال ضمانت نامه کتبی، تعمیر، بررسی شکایات تعویض محصولات، از دست دادن مشتری) و داخلی (برای مثال تصحیح خطاها، کار مجدد، زمان کار افزایش یافته) می باشد. هزینه های ارزیابی شامل اندازه گیری، بازرسی و آزمایش می باشد. پیشگیری بطور مثال به آموزش کارکنان، پروسه های کنترل کیفیت و طراحی باز می گردد. TQM همچنین در برگیرنده ایده استفاده از متدهای عملی برای بهبود و اطمینان از سطح کیفیت تاکید شده، می باشد. متدهای مشهور هفت ابزار کیفیتی جدید و هفت ابزار کیفیتی قدیم می باشند. هفت ابزار کیفیتی قدیم شامل: نمودارهای جریان، جداول کنترل، چک لیست ها، هیستوگرامها، نمودار پارتو، نمودارهای علت و معلول و نمودارهای اسکاتر (پراکندگی) می باشند (دمینگ ۱۹۸۲، جوران ۱۹۸۸، کومه ۱۹۹۱).

اینها (ابزارها) دارای موقعیت و تعیین جهت قابل اعتمادی برای کنترل فرایند آماری می باشند. هفت ابزار جدید بیشتر برای تفکر مفهومی و منطقی می باشند. اینها شامل نمودارهای وابستگی یا خویشاوندی، نمودارهای ارتباط داخلی، نمودار درختی، نمودار ماتریسی، تجزیه و تحلیل ماتریسی داده ها، نمودار برنامه پروسه تصمیم گیری و نمودار سطری می باشند. علاوه بر اینها، ابزارهای

مدیریتی و عملی دیگری وجود دارند که برای بهبود کیفیت مورد استفاده واقع می شوند.

۲-۲- فواید حاصل از مدیریت کیفیت

تحقیقات PIMS (تاثیر فواید استراتژی های بازار) نشان می دهند که سطح بالای کیفیت (نظرسنجی شده از مشتریان) منجر به گرایش بالاتری بروی سرمایه گذاری می گردد. با برگشت سریع در سرمایه گذاری، افزایش سهم بازار آسانتر می گردد. در اینجا دلیلی واضح بر همبستگی میان فواید سهام بازار و سطوح کیفیتی وجود دارد (گاروین ۱۹۸۸).

امروزه جوایز کیفیتی (جایزه Malcolm Baldrige، جایزه کیفیت اروپا) و استانداردهای کیفیت تایید شده (ISO 9000) که ممکن است به یک سازمان در کسب امتیازات رقابتی کمک نماید، نیز وجود دارند. ممکن است اینها دلایل اقتصادی و استراتژیک برای یک شرکت در پیاده سازی TQM باشند.

TQM امروزه در امتداد با سایر فلسفه های مدیریت تجاری گسترش می یابد. مشاهده تجارت کلان که از جنبه های مختلف کیفیت رشد می یابد بسیار متنوع است. TQM اهداف مشخصی چه قابل اندازه گیری و چه غیر قابل اندازه گیری را برای یک شرکت ارائه می دهد (دمینگ ۱۹۸۲، جوران ۱۹۸۹).

دستیابی به این اهداف معمولاً آسان نیست و به حمایت از جانب مدیریت، تصمیم گیری های استراتژیک بلند مدت و پرسنل با انگیزه نیاز دارد (گاروین ۱۹۸۸، سیلن ۱۹۹۸).

۲- کارت امتیاز متوازن

۲-۱- از روش اندازه گیری تا یک ابزار مدیریت استراتژیک ابتدا کاپلان و نوترون کارت امتیاز متوازن (BSC) را در سال ۱۹۹۲ معرفی کردند. براساس مقاله آنها که در Harvard Business Review آمده، BSC برای برجسته سازی عناصر کلیدی استراتژی یک شرکت فرض شده اند (کاپلان و نوترون ۱۹۹۲). این کمکی برای ایجاد مقیاسهایی بود که عملکرد (موفقیت) کلان شرکتی را به جریان می انداخت. ایده اصلی در BSC مفهوم منظر است. عملکرد شرکت می تواند از جهات مختلفی ارزیابی شود. با محاسبه چندین منظر بطور همزمان، فرد می تواند به دیدی بی طرفانه در خصوص عملکرد کلان شرکت برسد. کاپلان و نوترون BSC را با صفحه نمایش کابین خلبان هواپیما مقایسه نموده اند: که اطلاعات پیچیده ای را در یک نگاه به مدیران ارائه می دهد. در سال ۱۹۹۲ کاپلان و نوترون چهار منظر اساسی BSC را معرفی کردند: مشتری، مالی، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد.

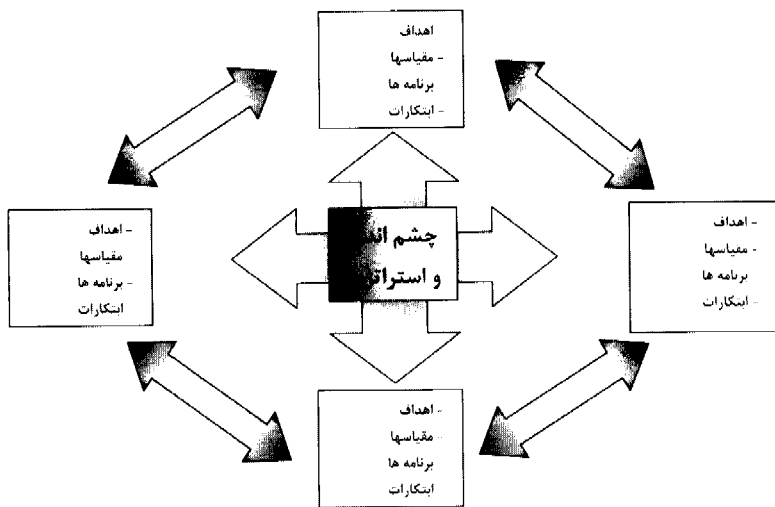
با این وجود نظریه ترکیب منظرهای مختلف یک ایده بنیادی نبود. پیش از این چندین نظریه پرداز در مورد لزوم تکمیل

مقیاسهای مالی مرسوم با اندازه گیری های غیرمالی به بحث پرداخته بودند. اهمیت اندازه گیری علت ها در کنار اندازه گیری تاثیرات یا نتایج درک شده بود. اندازه گیری های مالی به تنهایی برای نشان دادن علت های رویداد های حاضر کافی نبودند. یک ترکیب میان اندازه گیری های علت و معلول ضروری بنظر می رسید کارت امتیاز متوازن یک چارچوب برای به واقعیت در آوردن این ترکیب تهیه نموده است.

به گفته کاپلان و نوترون راهی که اندازه گیری ها را به استراتژی یک شرکت مرتبط می سازد در مقاله Harvard Business Review در سال ۱۹۹۲ شرح داده شده است. ساختار یک BSC با شرح دور نما یا منظر شرکت آغاز می گردد. این ساختار شامل تعریف واحدهای کسب و کار استراتژیک (SBU's)، شرح اهداف، ماموریت و دور نما می باشد. اکنون سؤال بعدی مربوط به هر یک از دور نماها این است که اگر رویایی من به حقیقت پیوندد، من چطور متفاوت خواهم شد؟ مراحل با تعریف عملهای کلیدی موفقیت (CFS's) ادامه می یابند. سرانجام اندازه گیری می توانند به CFS های تعریف شده مرتبط گردند. مجموعه اندازه گیری های کلیدی، BSC مخصوص شرکت را شکل می دهند.

بعد از معرفی مفهوم، BSC در جهت یک ابزار استراتژیک توسعه می یابد. کاپلان و نوترون در سال ۱۹۹۶ مقاله ای با عنوان "استفاده از کارت امتیاز متوازن بعنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک" به چاپ رساندند. بنا بنظر آنها، BSC به مدیران اجازه می دهد تا





شکل ۱: چهار دور نما یا منظر تعریف شده در BSC

شود؛ با این وجود، کاپلان و نورتون با توجه به ایجاد مقیاسهای علت و معلولی یک مثال تنظیم نموده اند که در شکل ۲ بوضوح نشان داده شده است. گرایش بر روی بازگشت سرمایه مهارت های انسانی می تواند یک مقیاس کارت امتیاز در منظر مالی باشد، محرک چیزی است که می تواند فروش را از طریق مشتریان موجود را همانند یک نتیجه از درجه بالای وفاداری در میان مشتریان، تکرار و گسترش دهد. بررسی سلیقه های مشتریان نشان می دهد که تحویل بموقع (OTD) سفارشات، برای مشتریان بسیار با ارزش است. در نتیجه، OTD و وفاداری مشتریان هر دو در منظر مشتریان BSC انتخاب شده اند. سوال بعدی این است که برای بدست آوردن بهترین تحویل به موقع، شرکت می بایست کدام مراحل داخلی را بهتر نماید. OTD بهبود یافته ممکن است به همان اندازه که به چرخه کوتاه فرایندهای داخلی نیاز دارد، به کیفیت بالای آن ها نیز اهمیت دهد. هر دو عامل می توانند مقیاسهایی در منظر داخلی باشند. سازمان می تواند فرایندهای داخلی را برای مثال با یادگیری و پیشرفت مهارت های کارکنان بهبود دهد این می تواند یک هدف قابل دسترسی برای منظر آموزش و رشد باشد (کاپلان و نورتون ۱۹۹۶).

بدون شک، ساختار واقعی سیستم اندازه گیری با روابط علت و معلولی واضح به درک عمیق عملکردهای شرکت نیاز دارد. در واقع کاپلان و نورتون بیان کردند که روابط میان اهداف و مقیاسها در منظرهای مختلف تنها می توانند فرضیه هایی تعریف شده باشند، با این وجود آنها نمونه های آشکار و روشنی می باشند.

مقیاسهای منظرهای مشتریان برای پاسخ به سؤال:

مشتریان ما را چگونه می بینند؟

BSC خواستار این است که مدیران گزارش ماموریت عمومی خود را - که اغلب مواقع بر روی مشتریان متمرکز شده - به مقیاسهای خاص که واقعاً انعکاس عاملهای مهم نزد مشتریان هستند ترجمه کنند. اغلب توجه مشتریان به چهار دسته

فرایندهای مدیریتی جدیدی را معرفی کنند که بصورت جداگانه و ترکیبی به ارتباط بین موضوعات استراتژیک بلند مدت و اهداف کوتاه مدت کمک می کنند. این فرایندها شامل موارد زیر می گردند:

- ۱- ترجمه (تفسیر) منظر یا چشم انداز: به مدیران برای ایجاد یک اتفاق نظر با توجه به استراتژی و دورنمای سازمان کمک می کند.
- ۲- ابلاغ و ارتباط دادن - به مدیران امکان می دهد تا استراتژی را در تمام سطوح سازمان ابلاغ کنند و آنرا به اهداف فردی و سازمانی مربوط سازند.
- ۳- برنامه ریزی تجاری - شرکت ها را قادر

می سازد تا برنامه های مالی و تجاری خود را ادغام کنند. هماهنگ سازی جهت تنظیم برنامه های تغییر یافته و در جهت اهداف استراتژیک بلند مدت می باشد.

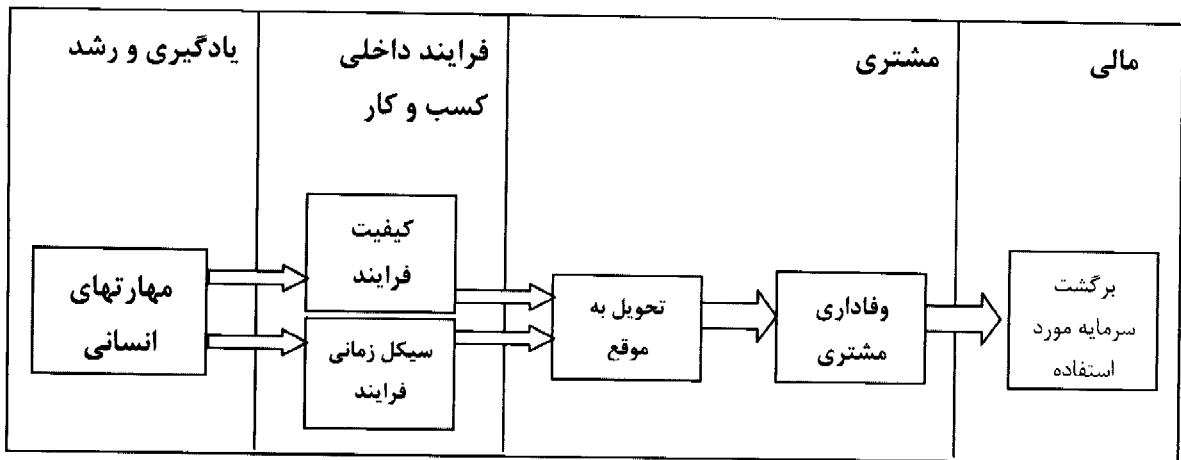
۴- بازخورد و یادگیری - این توانایی را برای آنچه می توان یادگیری استراتژیک خواند به شرکت ها ارائه می دهد. کارت امتیاز شرکت ها را قادر می سازد تا استراتژی های خود را برای بازخورد یادگیری در زمان واقعی اصلاح کنند.

همانطور که مشاهده می کنید، BSC بعنوان چیزی بیش از تنها یک سیستم اندازه گیری در نظر گرفته شده است. از BSC نه تنها می توان برای شرح و ابلاغ استراتژی استفاده نمود، بلکه برای اداره آن نیز کاربرد دارد. (کاپلان و نورتون ۱۹۹۶)

۲-۲- درک منافع با مرتبط ساختن منظرهای کسب و کار اصول کلی کارت امتیاز متوازن در شکل ۱ ارائه شده است. از آنجائیکه BSC اولین بار در سال ۱۹۹۲ بنیان نهاده شد، ساختار اولیه با چهار منظر به آرامی گسترش یافت. کاپلان و نورتون یک اسم جدید - رشد و یادگیری - برای دورنمای آموزش و ابداع ارائه نموده بودند. از این گذشته تعدادی از موسسات اقتصادی و کسب و کار که مفهوم BSC را اجرا نموده بودند، کل منظرهای جدید را با ترکیب این چهار مورد بکار گرفتند. از آنجائیکه چهار منظر اولیه BSC در مقابل انواع شرکتها و کارخانه ها نیرومند ظاهر شدند، آنها می بایست بعنوان یک الگو و نه یک مشکل دست و پاگیر در نظر گرفته می شدند (کاپلان و نورتون ۱۹۹۶).

شکل ویژگی های اصلی مفهوم BSC را نشان می دهد. منظرها به یکدیگر مرتبط شده اند تا روابط علت و معلولی را در عملکرد شرکت به وضوح نشان دهند؛ بعلاوه، دیدگاه و استراتژی شرکت مجموعه مقیاسها و برنامه ها را با توجه به هر منظر شدیداً تحت تاثیر قرار می دهد.

سیستم اندازه گیری توانایی برای نشان دادن سیستماتیکی ارتباطات علت و معلولی ممکن است یک موضوع سؤال برانگیز



شکل ۲: مقیاس‌های علت و معلولی در مفهوم BSC

زیر فرایندها سهام می‌شوند. عموماً اهداف مالی به سود آوری، رشد و ارزش سهام مرتبط می‌شوند. مقیاس‌های مالی حداقل به دو دلیل ذکر شده مهم می‌باشند. ارتباط میان عملکرد عملی بهبود یافته و موفقیت مالی می‌تواند کاملاً مختصر و نامطمئن باشند. یک شرکت ممکن است در سرمایه‌گذاری عملیاتی واقعی با شکست مواجه گردد. علاوه بر این، بعضی یافته‌ها نشان می‌دهند یک سیستم کنترل مالی خوب طراحی شده در واقع بیش از اینکه مانعی برای برنامه TQM یک سازمان باشد در اعتلای آن سهام است.

- مفهوم مدیریتی، BSC بویژه یک ابزار برای تنظیم اهداف و برنامه‌های یک سازمان است؛ علاوه مدیران یا کارکنان را قادر به کنترل و سنجش نتایج و علت‌های ماورای آنها می‌سازد. با این حال، یک ابزار بودن به معنای این نیست که BSC یک سیستم تثبیت شده (قطعی) است. کارت امتیاز متوازن می‌بایست برای اهمیت دادن به نیازهای اختصاص یک سازمان در نظر گرفته شود. این یک سیستم انعطاف پذیر - یک چارچوب - است که می‌تواند برای خدمت به سازمانها و صنایع مختلف با موضوعات و اهداف متفاوت تعبیه شود.

بعنوان یک ابزار مدیریت، ارزش BSC در روابط علت و معلول است. اگر موفق شود گذشته، حال و آینده را متوازن سازد، حقیقتاً بجای کنترل واکنشی، نوع حرفه‌ای آنرا امکان پذیر می‌سازد. از نقطه نظر مدیریتی تشخیص علت‌ها قبل از تاثیرات واقعی مهمتر از پیدا کردن علتها بعد از تاثیرات نتیجه‌گیری شده، می‌باشد.

۴- مدیریت کیفیت جامع و کارت امتیاز متوازن در مفهوم

مدیریتی

مدیریت کیفیت جامع مجموعه‌ای از ابزارهاست. از طرف دیگر، گفته می‌شود که یک نظام فکری است که بر روی توجه مشتریان

طبقه بندی می‌شود: زمان، کیفیت، عملکرد و سرویس، قیمت، طبقه بندی نیازهای مشتریان ممکن است بعضی مواقع شرکت را مجبور به در خدمت گرفتن قسمتهای سومی برای اجرای بررسی و ارزیابی مشتریان نماید.

مقیاسهای منظر فرایند داخلی سعی در پاسخ به سئوالهای ما می‌بایست بر چه چیزی برتری داشته باشیم؟ برای رسیدن به نیازهای مشتریان چه کار داخلی را می‌بایست انجام دهیم؟

مقیاسهای داخلی BSC می‌بایست از فرایندهای تجاری (کاری) که تاثیر بزرگی بر رضایت مشتریان دارد سرچشمه بگیرد - عاملهایی که بعنوان نمونه بر زمان، کیفیت یا مهارتهای کارکنان تاثیر می‌گذارند. تنظیم هدف نهایی برای این عاملها مقیاسهایی را که متأثر از اقدامات کارکنان می‌باشد را مطالعه می‌کند. به این دلیل، نیاز است مدیران چرخه کلی مقیاسهای زمان، کیفیت و غیره را به سطوح عملیاتی و محلی تجزیه نمایند (کاپلان و نورتون ۱۹۹۲).

اگر اندازه‌گیری مشتری محور و فرایندهای داخلی بر روی BSC، اهدافی که برای موفقیت‌های قابل رقابت شرکت بسیار مهم هستند را تعریف نمایند، منظر رشد و یادگیری، خاطر نشان می‌سازد که اهداف تغییر پذیرفتنی هستند. توانایی شرکت در ابداع بهبود و آموزش بطور مستقیم بر ارزش شرکت تاثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر تنها از طریق توانایی در عرضه نمودن محصولات جدید در بازار و بیشتر بهادادن به مشتریان، یک شرکت می‌تواند در بازارها رخنه کند و درآمدها را افزایش دهد. مقیاسها در این منظر ممکن است بر روی محصول یا ابداع فرایند متمرکز شوند - یا آنها می‌توانند پیشرفتهایی بر روی فرایندهای موجود شرکت ایجاد نمایند (کاپلان و نورتون ۱۹۹۲).

مقیاسهای منظر یا دور نمای مالی روشن می‌سازند که چگونه استراتژی شرکت پیاده سازی و اجرا گردیده و بنحوبسزایی در بهبود

متمرکز شده است. علاوه بر توجه مشتریان، TQM بدون شک در دورنمای فرایندهای داخلی مورد توجه قرار گرفته شده است. با این حال، TQM صراحتاً بر منظر مالی و نیز منظر یادگیری و رشد تاکید نمی کند. از این جهت، کارت امتیاز متوازن بنظر دارای چارچوب گسترده تری نسبت به TQM می باشد. از طرف دیگر، بیان این مطلب که TQM منظر مالی یا دورنمای یادگیری و رشد را مورد توجه قرار نداده است، جایز نمی باشد. بعضی اجزاء سازنده TQM در این فضا سهیم اند. برای مثال کاهش قیمت با مسئول ساختن هر فرد و نه فقط بازرسان حرفه ای، نسبت به کیفیت؛ با تسریع مراحل یادگیری با بررسی روابط علت و معلولی یک پدیده خاص، از این دسته می باشند.

BSC صراحتاً بر روی عملکرد مالی بعنوان مهمترین منظر عملکرد کلی یک سازمان تاکید می کند. این بر روی زنجیره علت و معلول بنا شده است که همواره در علت مالی که بدنبال تغییرات در عاملهای موفقیت سرنوشت ساز سازمان می آید، پایان می پذیرد. در نتیجه، در حالیکه توجه به مشتری منظر بسیار سرنوشت ساز در TQM است، BSC تاکید می کند که منظر مالی مهمترین است و منظر مشتری یکی از حلقه ها در زنجیره علت و معلول است که بر عملکرد مالی تاثیر می گذارد. BSC اغلب بعنوان یک ابزار مدیریت در نظر گرفته می شود، در

حالی که TQM بیشتر شبیه یک نظریه است. آیا چنین تصویری جایز است؟ اجازه دهید اینرا با داشتن نگاهی به یک تعریف از فلسفه (نظریه) مورد توجه قرار دهیم:

فلسفه:

۱- استفاده از دلیل و مباحثه در جستجوی حقیقت و دانش واقعیت علت ها و طبیعت اشیاء و اصولی که زندگانی را تحت تاثیر قرار می دهند، دنیای ماده، برداشت از پدیده فیزیکی، و رفتار انسانی

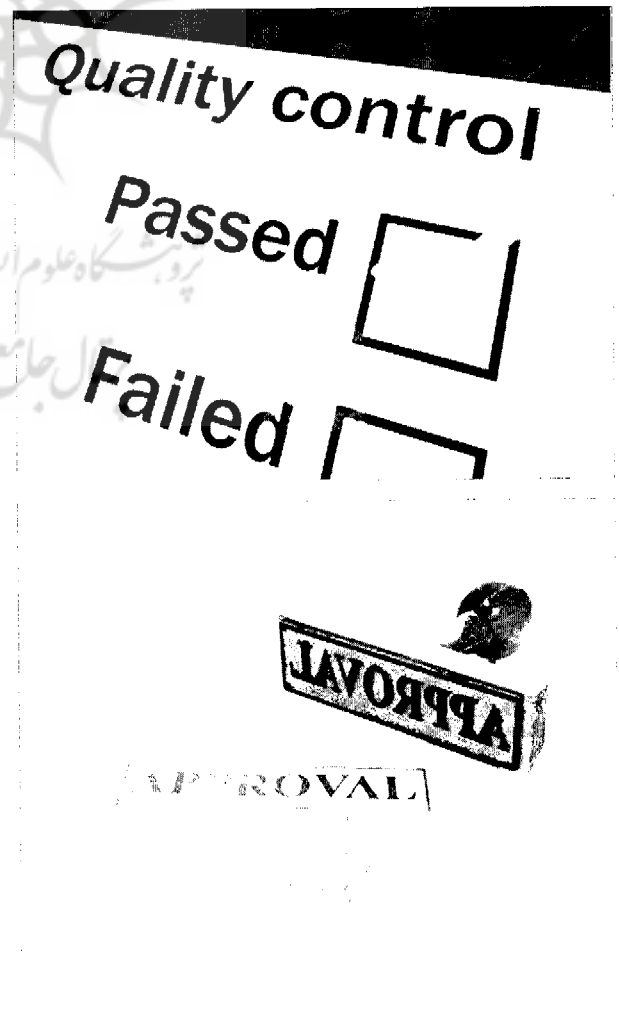
۲- الف) یک سیستم ویژه و منحصر به فرد یا مجموعه ای از عقاید بدست آمده

ب) یک قانون مشخص از زندگی (لغت نامه Oxford چاپ نهم) به عبارت دیگر فلسفه را می توان بعنوان یک مجموعه از عقاید که توسط سیستمی ویژه بدست آمده تعریف نمود. همانطور که پیش از این گفته شد. TQM مجموعه ای از ابزارهاست. اکنون واضح است که TQM را می توان بعنوان مجموعه ای از عقاید که توسط این ابزارها حاصل شده است در نظر گرفت. در نتیجه، تعریف TQM نیز بعنوان یک فلسفه جایز می باشد. ولی در مورد BSC چطور؟ آیا آن فقط یک ابزار اندازه گیری است یا اینکه آن را هم می توان بعنوان یک فلسفه (نظریه) در نظر گرفت؟

BSC بر روی زنجیره های علت و معلول سببی بنا شده است. برای مثال با بهبود رضایت مشتری یک شرکت می بایست درآمد و بازده مالی خود را کسب نماید. در نتیجه، BSC بر این اعتقاد استوار است که تاثیر بر عاملهای کلیدی موفقیت، امکان دستیابی به پیشرفت در بازده مالی شرکت را فراهم می آورد. این تحقق شیوه های یک فلسفه بنظر می رسد. نتیجه گیری می کنیم که علاوه بر TQM، خواندن BSC نیز بعنوان یک فلسفه جایز می باشد.

هیچ شکی نیست که هدف TQM و BSC هر دو برای بهبود عملکرد یک سازمان می باشد. با این وجود یک تفاوت اساسی در یک جنبه وجود دارد: در حالیکه TQM مجموعه ای از ابزارها را برای اجرای آنچه می بایست منجر به رضایت مشتری و عملکرد کلی بهتر یک شرکت گردد ارائه می دهد. BSC بیشتر شبیه یک صفحه خالی است. پیاده سازی BSC به درک عمیق و کلیدی عاملها و فرایندهای موفقیت یک سازمان نیاز دارد؛ و راه حلهای بسیار فوری، برای مدیریت شرکت ارائه نمی دهد. BSC در طبیعت خود پر تحرک تر از TQM می باشد.

TQM هنگام اجرا، به تعهد تمام سازمان نیاز دارد. پرسنل در هر جایگاه از سازمان می بایست قادر به درک اهمیت توجه مشتری و شروع عمل از این دیدگاه باشند. همانطور که بخوبی می دانیم، این نوع از تغییرات اگر مدیریت بالای سازمان به آنها متعهد نشود، تحقق پیدا نخواهد کرد. در نتیجه، TQM همه سازمان را در بر



می‌گیرد. پیاده‌سازی BSC به این نوع از مسئولیت‌کلی نیاز ندارد. فلسفه آن پیدا کردن زنجیره‌های علت و معلول است. نمی‌گوید چگونه عملکرد عامل‌های کلیدی موفقیت متعلق به زنجیره علت و معلول را بهبود دهیم. در نتیجه، BSC بیشتر شبیه ابزار استراتژیک یا فلسفه مدیریت به نظر رسیده تا در برگیرنده کل پرسنل باشد. در حالیکه TQM از طریق کل سازمان یکدست تر ظاهر می‌شود. BSC لزوماً در تمام مراحل (جایگاهها) ظاهر نمی‌شود. این بیانگر این نیست که BSC تصمیم‌گیری یا اعمالی را که در سطوح پایین تر سازمان انجام می‌گیرند را پشتیبانی نمی‌کند.

اکنون اجازه دهید ارتباط TQM و BSC را از دو نقطه نظر متفاوت مورد توجه قرار دهیم.

1) TQM اساساً بعنوان یک فلسفه جامع در نظر گرفته شده است. در حالیکه BSC تنها بعنوان یک ابزار برای اندازه‌گیری عملکرد در نظر گرفته می‌شود. در این صورت، BSC با ابزارهای متعددی که بطور مرسوم TQM را شامل می‌شوند، برابری می‌کند.

2) BSC یک ابزار مدیریت استراتژیک در نظر گرفته می‌شود. ولی اساساً یک نظریه است که منجر به بهبود عملکرد مالی می‌گردد. در این صورت، TQM بعنوان یک ابزار بمنظور بهبود عملکرد بویژه در منظرهای فرایندهای داخلی و مشتری BSC مورد توجه قرار گرفته شده است.

هر دو نقطه نظر در قسمتهای بعدی مقاله مورد توجه قرار گرفته شده اند. تفسیر اولی در شکل ۳ و تفسیر دومی در شکل ۴ نشان داده شده است.

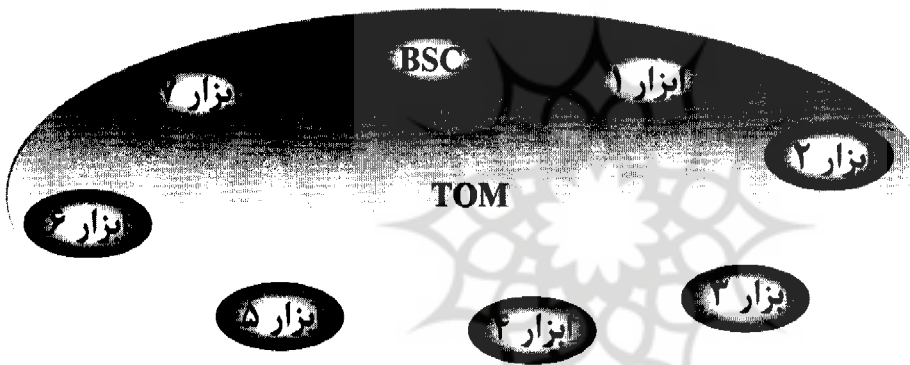
تفسیر اول: " BSC یک ابزار مدیریتی برای حمایت از TQM است "

شرکتی را فرض کنیم که دیدگاهش در نظر مشتریان درجه و رتبه یک بودن است. یک استراتژی برای عملی شدن دیدگاه اتخاذ اصول TQM در فعالیت های شرکت است. از این گذشته انتخابات یک استراتژی منجر به بالا رفتن تعداد اهداف دقیق تر و برنامه های مرتبط به استراتژی می‌گردد. برای توضیح موقعیت های مربوطه با توجه به اهداف، آنها می‌بایست اندازه‌گیری شوند. از BSC می‌توان بعنوان یک ابزار اندازه‌گیری عمومی مرتبط به اهداف استراتژیک شرکت از طریق عامل‌های کلیدی موفقیت - هر چه که هستند استفاده نمود. این یک ابزار در میان چندین ابزار دیگری است که TQM را شامل می‌شوند. این نقطه نظر در شکل ۳ نشان داده شده است.

این منظر بر قانون عمومی اندازه‌گیری در مراحل مدیریت تاکید می‌کند: اگر شما بخواهید مدیریت نمایید، شما می‌بایست اندازه‌گیری کنید. این علی‌رغم با وجود انتخاب اصول یا فلسفه های مدیریت صحیح می‌باشد. در نتیجه، این نقطه نظر را می‌توان بعنوان نظر وکلاد در نظر گرفت. از این منظر، TQM جهت‌را ارائه یا تعریف می‌کند، در حالیکه BSC (اندازه‌گیری) مطمئن می‌سازد که جهت باقی می‌ماند و در صورت نیاز قابل تنظیم است. در این صورت، BSC بر هیچ اهداف استراتژیک خاصی تاکید نمی‌کند ولی بیان می‌کند که منظرهای متفاوت می‌بایست متوازن گردند.

تفسیر دوم: " BSC یک ابزار مدیریت استراتژیک است "

این نقطه نظر این عقیده را که شروع کسب و کار با یک فرایند استراتژی آغاز می‌گردد، را شامل می‌شود. فرایند استراتژی توسط مدیریت و بمنظور تعریف یک دیدگاه، اهداف و موضوعاتی برای شرکت و برای انتخاب راه‌هایی برای رسیدن به اینها، رهبری می‌شود. بعد از این یافتن CFS's و پرداختن به مقیاس‌هایی برای



شکل ۳: BSC همانند یک ابزار در میان سایر ابزارها در مفهوم TQM

این امکان پذیر است. BSC نتایج این فرایند استراتژی را در منظرهای مختلف جمع می‌کند و زنجیره های علت و معلول را بصورتی واضح همانطور که در یک شرکت درک شده اند، در جای خود قرار می‌دهد. براساس استراتژی های انتخاب شده یک شرکت ممکن است برای مثال تصمیم بگیرد TQM یا هر روش دیگری را برای رسیدن به اهداف و موضوعات گره خورده به CFS ها را به اجرا در آورد. در این صورت TQM روشی است برای کسب ترقی به عنوان مثال در مقیاسهای متصل به منظر مشتری BSC.

شکل ۴ تفسیر دوم را نشان می‌دهد. BSC یک ابزار مدیریتی استراتژیک است که توسط آن یک شرکت دیدگاهها، اهداف و برنامه های خود را تعریف می‌نماید. این بدین معناست که اهداف می‌بایست در تمام سطوح سازمان توزیع شوند. سایر ابزارهای مدیریت ممکن است برای ساختارها یا فعالیتهای یک سازمان برای رسیدن به اهداف آنها ضروری باشند. موقعیت و توسعه آن توسط مقیاسهای انتخاب شده در BSC کنترل می‌شوند. فلش

پهن در شکل ۴ ابزار انتخاب شده برای ایجاد اهدافی که با توجه به منظر تنظیم شده اند را نشان می دهد. مدیریت یک شرکت پیشرفتهای حاصل از استفاده این روش ها را کنترل می کند. این با فلش های کوچک در شکل ۴ نشان داده شده اند.

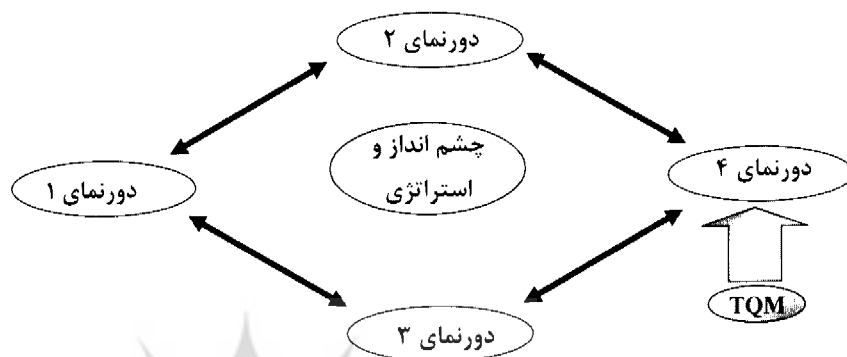
نکنه حساس این است که استراتژیها بخاطر تغییرات محیط و موقعیت بازار، تحت تغییر مداوم اند. البته CFS می تواند کمی بیشتر همانطور ثابت باقی بماند. این فرایند استراتژی است که

پاسخ به این سؤال آسان نیست. واضح است که BSC بدون شک می تواند یکی از ابزارهای گنجانیده شده در TQM باشند. با این وجود، BSC تنها یک ابزار اندازه گیری نیست. بلکه یک ابزار استراتژیک برای به مرحله اجرا در آوردن چشم انداز استراتژی یک واحد تجاری در عمل است. در نتیجه، استفاده از واژه فلسفه هنگام بحث در مورد BSC منطقی است. این فلسفه براساس روابط سببی میان عاملهای موفقیت یک واحد تجاری بنا شده است و بیانگر این است که با تأیید بر عاملها در ابتدای زنجیره بهبود سایر عاملها و سرانجام دستیابی به عملکرد بهتر امکانپذیر می باشد.

چشم انداز یک واحد کسب و کار ایده ای در مورد آینده ارائه می دهد. که می بایست پاسخی برای سئوال "چه؟" ارائه دهد. فلسفه BSC به مدیریت واحد تجاری در ایجاد استراتژی لازم برای دستیابی به چشم انداز کمک می کند. با بخاطر سپردن حلقه های علت و معلول، BSC به سؤال "چرا" پاسخ می دهد. در این مفاهیم، TQM

ابزارهایی را برای بهبود عاملهای موفقیت اختصاصی ارائه می دهد و بدین وسیله (از این طریق) به سؤال "چطور" پاسخ می دهد.

جمع بندی نهایی این تحقیق این است که هر دو مفهوم TQM و BSC می توانند بعنوان یک فلسفه بمنظور بهبود عملکرد کلی یک واحد کسب و کار در نظر گرفته شوند. TQM در برگرفته ابزارهای محسوس بیشتری است، در حالیکه BSC همانند یک چارچوب برای برنامه ریزی استراتژیک می باشد. این که کدامیک برای پیاده سازی دیگری مورد استفاده قرار گیرد، به نقطه نظر و گستره پیاده سازی این مفاهیم بستگی دارد.



شکل ۴: TQM همانند یک ابزار بکار گرفته شده برای بهبود عملکرد در یک دورنما

هر دو مفهوم TQM و BSC بر توجه به مشتری، رضایت کارکنان و منظر سهام تانکید می کنند. همچنین یادگیری و توسعه نیز نقش خود را در این مفاهیم ایفا می کنند.

صفحه خالی را به BSC واقعی تبدیل می نماید. در این مفهوم TQM را می توان بعنوان یک ابزار اجرا شده براساس محتوای BSC در نظر گرفت.

۵- جمع بندی

هر دو مفهوم TQM و BSC بر توجه به مشتری، رضایت کارکنان و منظر سهام تانکید می کنند. همچنین یادگیری و توسعه نیز نقش خود را در این مفاهیم ایفا می کنند. BSC را می توان توسط یک کارت امتیاز واقعی که نشانگر حلقه های علت و معلول سببی میان عاملهای کلیدی موفقیت بوده و سرانجام منجر به منظر سهام می گردد متبلور نمود. به این ترتیب TQM می تواند بعنوان مجموعه ای از ابزارهای کیفیتی که توسط نظریه کیفیت جامع احاطه شده است متبلور نمود.

یکی از توجهات اصلی این تحقیق یافتن راه های ممکن برای استفاده از BSC بعنوان یک ابزار بمنظور پیاده سازی TQM است

- TQM : Total Quality Management
- BSC : Balanced Scorecard
- QFD : Quality Function Deployment
- DOE : Design of Experiments
- CFS : Critical Success Factors
- SBU : Strategic Business Unit
- OTD : On Time Delivery
- PIMS : Profit Impact of Market Strategies