

بررسی مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) به عنوان مدلی برتر در ارزیابی استراتژی های سازمان

برگل تبریزی ۱

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی
چکیده:

این مقاله مدل ارزیابی متوازن را به عنوان یکی از بهترین مدل های مدیریت استراتژیک و ارزیابی استراتژی ها مورد بررسی قرار می دهد. در این مقاله مواردی چون، سیر تکامل مدل BSC، چارچوب مدل، مراحل اجرای مدل و نتایج حاصل از اجرای مدل مورد بررسی قرار گرفته است. مدل ارزیابی متوازن BSC، یک سیستم مدیریت عملکرد استراتژیک برای کل سازمان می باشد. از آنجا که این مدل خود سیستمی مناسب برای تهیه برنامه استراتژیک است و همچنین قادر به ارزیابی عملکرد سازمان در چارچوب اهداف استراتژیک تعیین شده می باشد، لذا می تواند به عنوان یک مدل برتر برای ارزیابی استراتژی ها به حساب آید.

واژگان کلیدی:

مدیریت استراتژیک
عملکرد، مدل ارزیابی
متوازن (BSC)،
ارزیابی عملکرد

ویژه نامه



بهار ۱۳۸۷
شماره ۳

مقدمه

در دهه ۱۹۵۰، دراکر اصولی را مطرح نمود که تحولی در مبانی مدیریت ایجاد کرد. او برای تجزیه و تحلیل سازمان، عناصر استراتژیک را محور قرار داد و این رویکرد را «مدیریت بر مبنای هدف»^۱ نام گذاری کرد. این سیستم، استراتژی سازمان را به شاخص‌های کمی و کیفی بخصوص در حوزه‌های انسانی، مالی، تولید و خلاقیت تقسیم می‌کرد. مدیریت بر مبنای هدف، جریانی را پایه‌گذاری کرد که منجر به ابداع شیوه‌های مهندسی مجدد فرایندها، مدیریت عملکرد و سرانجام ارزیابی متوازن برای بهره‌وری شد. در واقع، عناصر اصلی ارزیابی متوازن، همان مفروضات مدیریت بر مبنای هدف بوده؛ ولی تأکید بیشتری بر بازخورد نتایج دارد [۶].

این روش در اوائل دهه ۱۹۹۰، توسط روبرت کاپلان^۲ و دیوید نورتون^۳ بعنوان روشی برای ارزیابی عملکرد بخش خصوصی معرفی شد. پس از چند سال شرکت‌ها و سازمان‌هایی که از این مدل در جهت ارزیابی عملکرد خود استفاده کردند، به نتایج موفقیت آمیزی دست یافتند. این سازمان‌ها از این روش نه تنها به عنوان سیستمی برای ارزیابی عملکرد؛ بلکه به عنوان ابزاری جهت کنترل نحوه اجرای استراتژی‌ها استفاده کردند. لذا پس از آن از این مدل در جهت بررسی چگونگی اجرای استراتژی استفاده می‌شود.

سیر تکامل BSC را بر اساس نوع کاربرد می‌توان به سه دوره تقسیم کرد:

دوره اول: این دوره از سال ۱۹۹۲، همزمان با معرفی مدل شروع شد و از آن به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد سازمان استفاده می‌شود..

دوره دوم: این دوره از سال ۱۹۹۶، شروع شد و از BSC به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک استفاده می‌شود..

دوره سوم: این دوره از سال ۲۰۰۱، آغاز شده و علاوه بر کاربردهای قبلی، BSC به عنوان چارچوبی برای ایجاد تغییرات سازمان استفاده شده است [۷].

چارچوب مدل BSC

ارزیابی متوازن از چهار وجه، سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد تا مشخص شود سازمان در رسیدن به رسالت، چشم انداز و اهداف استراتژیک تا چه اندازه به وظایف خود عمل کرده است.

وجه مالی^۴: برای موفقیت مالی چگونه باید به ذی‌نفعان نگاه کنیم؟

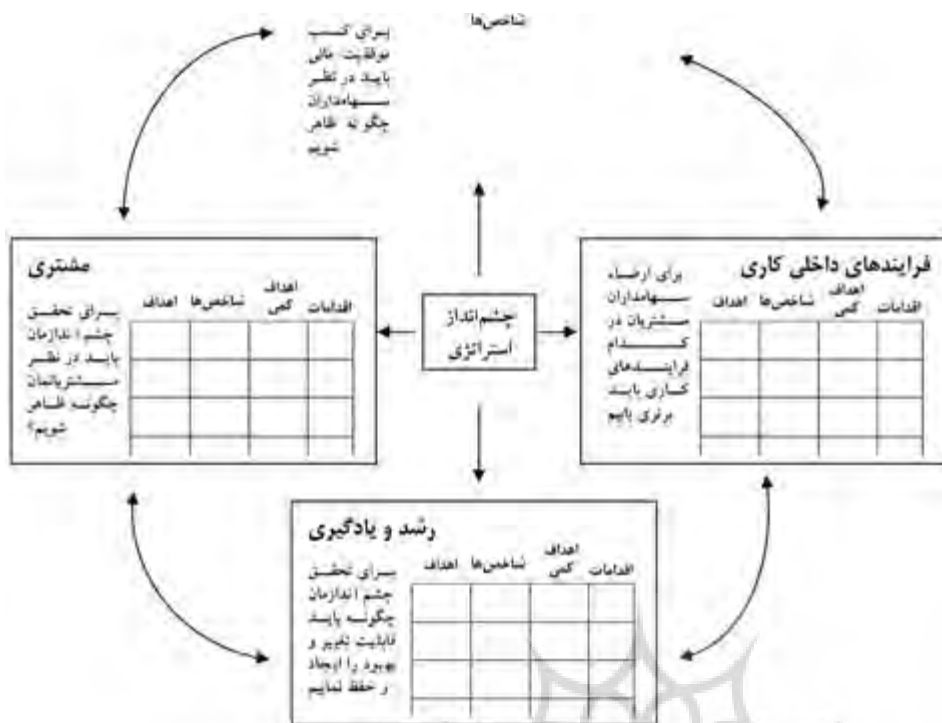
وجه مشتری^۵: برای موفقیت در رسیدن به چشم انداز چگونه باید به مشتریانمان بنگریم؟

وجه فرایندهای کاری داخلی^۶: برای رضایت ذی‌نفعان و مشتریان، چه فرایندهای کاری را باید به شکل بهینه

انجام دهیم؟

وجه رشد و یادگیری^۷: برای موفقیت در چشم انداز خود، چگونه باید توانایی رشد و یادگیری را حفظ نماییم؟

و آن را بهبود بخشیم [۲].



شکل شماره (۱)، چارچوب مدل ارزیابی متوازن [۲]

کاپلان و نورتون، طراحان روش ارزیابی متوازن

این روش را «روش ارزیابی عملکرد» نسل آینده معرفی می‌کنند. کاپلان عقیده دارد «روش ارزیابی متوازن در دولت، ایجاد انگیزه، تمرکز مداوم و پاسخ‌گویی در پی دارد. این روش منطقی برای موجودیت سازمان، ارتباط با ذی‌نفعان و کارکنان داخلی، نتایج و افراد موثر در رسیدن سازمان به استراتژی و رسالت را فراهم می‌آورد.» در روش ارزیابی متوازن، فرض این است که ترکیبی از شاخص‌ها باید به صورت متوازن در میان چهار وجه (وجه مشتری، مالی، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری) قرار گیرند. کاپلان و نورتون این مسئله را همواره یادآور می‌شوند که صرف‌توجه به جنبه‌های مالی می‌تواند یک روز موجب موفقیت سازمان و روز دیگر مسبب شکست سازمان گردد.

تئوری آن‌ها در جهت رسیدن به سازمانی موفق در آینده، این است که سازمان باید بدانند مشتری چه می‌خواهد (وجه مشتری)، چه فرایندهای کاری باید به شکل بهینه انجام شود (فرایندهای مالی)، چگونه سازمان باید تغییر کند و در حال بهبود بخشی خود باشد (رشد و یادگیری) [۳].

این مدل قادر است تا استراتژی‌های سازمان را به اهداف کمی تبدیل کند. همچنین این مدل ضمن تعریف و تشخیص نیازها و تعیین شاخص‌های مالی و غیرمالی به اندازه‌گیری بهره‌وری سازمان می‌پردازد. در این مدل، سازمان بر داده‌های حسابداری و مالی صرف، محدود نمی‌شود و می‌تواند شاخص‌هایی از قبیل رضایت مشتری و ارباب رجوع، روحیه پرسنل، کارایی فرایندهای سازمانی و... را نیز در اندازه‌گیری بهره‌وری مدنظر قرار دهد. مدل BSC از دو دسته شاخص برای اندازه‌گیری عملکرد کمک می‌گیرد:

(۱) شاخص‌های آینده‌نگر^۹؛

(۲) شاخص‌های گذشته‌نگر^{۱۰}.

شاخص‌های آینده‌نگر، شاخص‌های عملکرد برای آینده هستند و شاخص‌های گذشته‌نگر، نتایج اقدامات و عملکرد گذشته را در برمی‌گیرند.

شاخص‌های گذشته‌نگر	شاخص‌های آینده‌نگر
<p>هدف:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ تمرکز بر نتایج عملکرد در پایان دوره زمانی یا پایان فعالیت □ بازتاب موفقیت فعالیت‌ها و تصمیماتی که در گذشته انجام شده است. <p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رضایت شهروندان - بودجه هزینه شده در پایان سال <p>نقاط قوت</p> <p>معمولاً براساس اهداف است</p> <p>ویژگی:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ شناسایی شاخص‌های واقعی نتایج مشکل است. □ انجام آن مشکل است. 	<p>هدف:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ سنجش فعالیت‌ها فرایندهایی که نتیجه آن برای آینده سازمان مفید است <p>مثال:</p> <p>هزینه اتوماسیون ساعات آموزش کارکنان</p> <p>نقاط قوت</p> <ul style="list-style-type: none"> □ بهره‌وری □ به سازمان اجازه می‌دهد رفتار خود را در نحوه انجام کارها مورد قضاوت دهد. <p>ویژگی:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ میزان تلاش و یا بهره‌وری واحد را اندازه‌گیری می‌کند.

شکل شماره ۲ | ۴



شکل شماره ۳ | ۳، رابطه علت و معلولی در چهار وجه ارزیابی متوازن | ۸

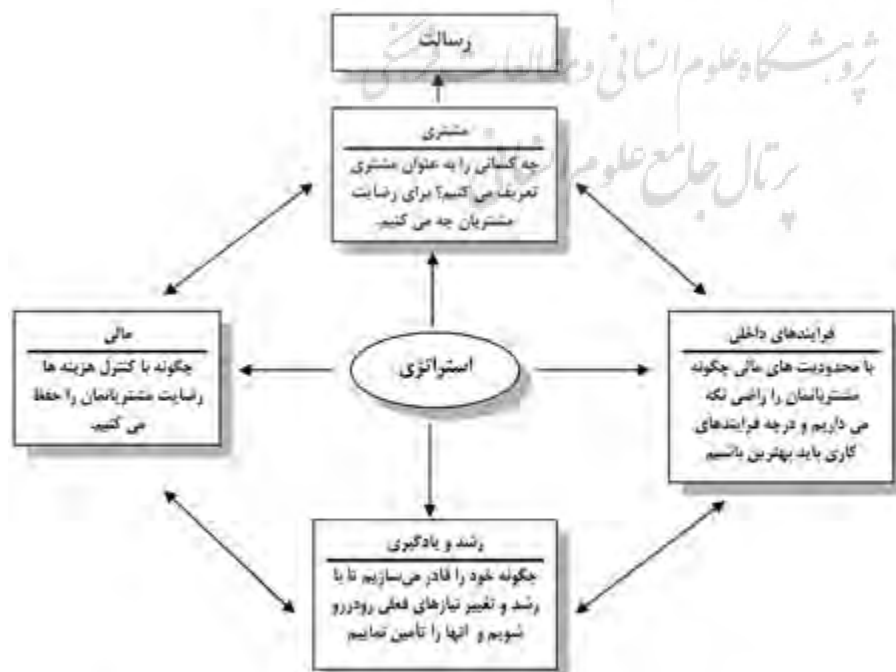
سازمان‌های موفق، در هر یک از این چهار وجه، اهداف^{۱۱} خود را تعیین می‌کنند و برای تحقق و حصول این اهداف در هر وجه، شاخص‌هایی^{۱۲} را انتخاب کرده و اهداف کمی^{۱۳} هر یک از این شاخص‌ها را برای دوره‌های ارزیابی مورد نظر تعیین می‌کنند، سپس اقدامات اجرایی^{۱۴} را جهت تحقق این اهداف، برنامه‌ریزی و به‌مورد اجرا می‌گذارند. کاپلان و نورتون بین اهداف و سنج‌های این چهار وجه، نوعی رابطه علت و معلولی یافتند. بطوریکه

برای دستیابی به اهداف مالی (در وجه مالی) می‌بایست برای مشتریان خود ارزش آفرینی کرد (وجه مشتری) و اینکار عملی نخواهد بود مگر با اصلاح فرایندهای عملیاتی و تطابق آن‌ها با خواست مشتریان (وجه فرایندهای داخلی). کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرایندهای ارزش آفرین نیز ممکن نیست؛ مگر اینکه فضای کاری مناسبی را در کارکنان ایجاد و نوآوری، خلاقیت، یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کرد (وجه یادگیری و رشد). نهایتاً این مدل بین شاخص‌های مالی و غیرمالی، ساختار داخلی و خارجی سازمان و شاخص‌های گذشته نگر و آینده نگر تعادل برقرار می‌کند [۸].

مدل ارزیابی متوازن در بخش عمومی و غیرانتفاعی

اگر چه مدل ارزیابی متوازن در ابتدا در جهت استفاده بخش خصوصی (سود ده)، طرح ریزی شده بود؛ ولی دارای پتانسیل‌هایی بود که بخش عمومی نیز می‌توانست از آن استفاده کند. به عنوان مثال در بخش خصوصی، وجه مالی در رأس قرار دارد؛ در حالی که در بخش عمومی، وجه مشتری دارای اولویت اول است. در وجه مالی به جای توجه صرف به سوددهی، توجه به اثربخشی و کارایی فعالیت‌ها در جهت رفع نیازهای مشتریان در اولویت قرار گرفته است.

۱. وجه مشتری: یکی از چهار وجه مورد استفاده در مدل ارزیابی متوازن است که در بخش عمومی و غیرانتفاعی در رأس قرار می‌گیرد و دارای اولویت اول است. هدف آن چگونگی حداکثر کردن منافع شهروندان است [۳].
۲. وجه مالی: یکی از چهار وجه مورد استفاده در مدل ارزیابی متوازن است که در بخش خصوصی در رأس قرار می‌گیرد (دستاوردهای مالی حائز اهمیت است). در حالی که در بخش عمومی و غیرانتفاعی تمرکز آن بر مدیریت مناسب منابع است. هدف آن در بخش عمومی چگونگی مدیریت مدبرانه و بهینه منابع عمومی است [۳].
۳. وجه فرایندهای داخلی: یکی از چهار وجه مورد استفاده در مدل ارزیابی متوازن است و هدف آن است که چه فرایندهای کاری را باید به بهترین شکل انجام دهیم تا احتیاجات و انتظارات خدمات گیرندگان حداکثر شود [۳].
۴. وجه رشد و یادگیری سازمانی: یکی از چهار وجه مورد استفاده در مدل ارزیابی متوازن است که هدف آن افزایش ظرفیت سازمان و حفظ و ارتقاء توانایی‌های سازمان می‌باشد [۳].



شکل شماره (۴)، چارچوب مدل ارزیابی متوازن در بخش عمومی و غیرانتفاعی [۳]

اجرای BSC در بخش عمومی

اجرای موفق مدل BSC در ۹ مرحله بشرح ذیل ممکن می باشد.

- ۱- بررسی شرایط سازمان؛^{۱۵}
- ۲- تغییر استراتژی؛^{۱۶}
- ۳- تعیین اهداف؛^{۱۷}
- ۴- تهیه نقشه استراتژیک؛^{۱۸}
- ۵- تعیین شاخص های عملکرد؛^{۱۹}
- ۶- اقدامات؛^{۲۰}
- ۷- اتوماسیون؛^{۲۱}
- ۸- توسعه؛^{۲۲}
- ۹- ارزیابی؛^{۲۳ [۴]}.



قدم اول: بررسی و تجزیه و تحلیل سازمان

- ۱- شناخت نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدهای سازمان (SWOT)؛
- ۲- شناخت ظرفیت و توانایی سازمان؛
- ۳- بحث و مشاوره درخصوص استراتژی های سازمان؛
- ۴- شناخت رسالت، چشم انداز و ارزش های سازمان؛
- ۵- شناخت احتیاجات و نیازهای سازمان و جامعه؛
- ۶- شناخت اهداف و نتایج مورد انتظار سازمان.

قدم دوم: تعریف استراتژی ها

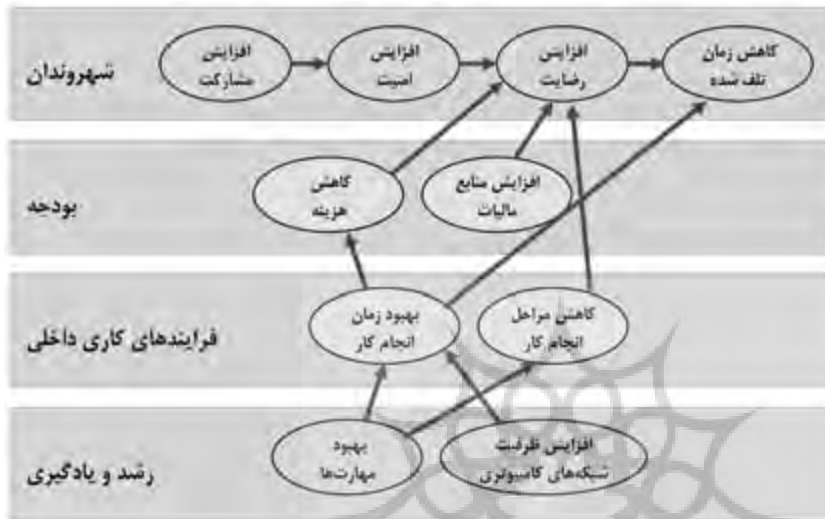
- ۱- تعریف رسالت سازمان؛
- ۲- تعریف چشم انداز سازمان؛
- ۳- تعریف موضوعات استراتژیک؛
- ۴- تعیین استراتژی ها.

قدم سوم: تعیین اهداف استراتژیک

برای هر یک از چهار وجه مدل BSC (مشتری، فرایند کاری، رشد و یادگیری سازمانی و مالی) باید با توجه به استراتژی سازمان اهدافی تعیین نمود.

قدم چهارم: تهیه نقشه استراتژیک

در این مرحله براساس اهداف استراتژیک تعیین شده، نحوه ارتباط اهداف با یکدیگر مشخص می شود که در ذیل یک نمونه آن آمده است.



شکل شماره ۰۶، [۹]

قدم پنجم: شاخص های عملکرد و اهداف کمی

در گام بعدی می بایست شاخص های عملکرد را براساس اهداف تعیین شده مشخص نمود. شاخص های تعیین شده باید کارایی و اثربخشی فعالیت ها را مشخص کنند. یعنی باید نشان دهند که «آیا کارها بشكل درست انجام می شود؟» و «آیا کارهای درست، انجام می شود؟» برای هر یک از شاخص های تعریف شده باید اهداف کمی نیز مشخص شود [۴].

قدم ششم: اقدامات

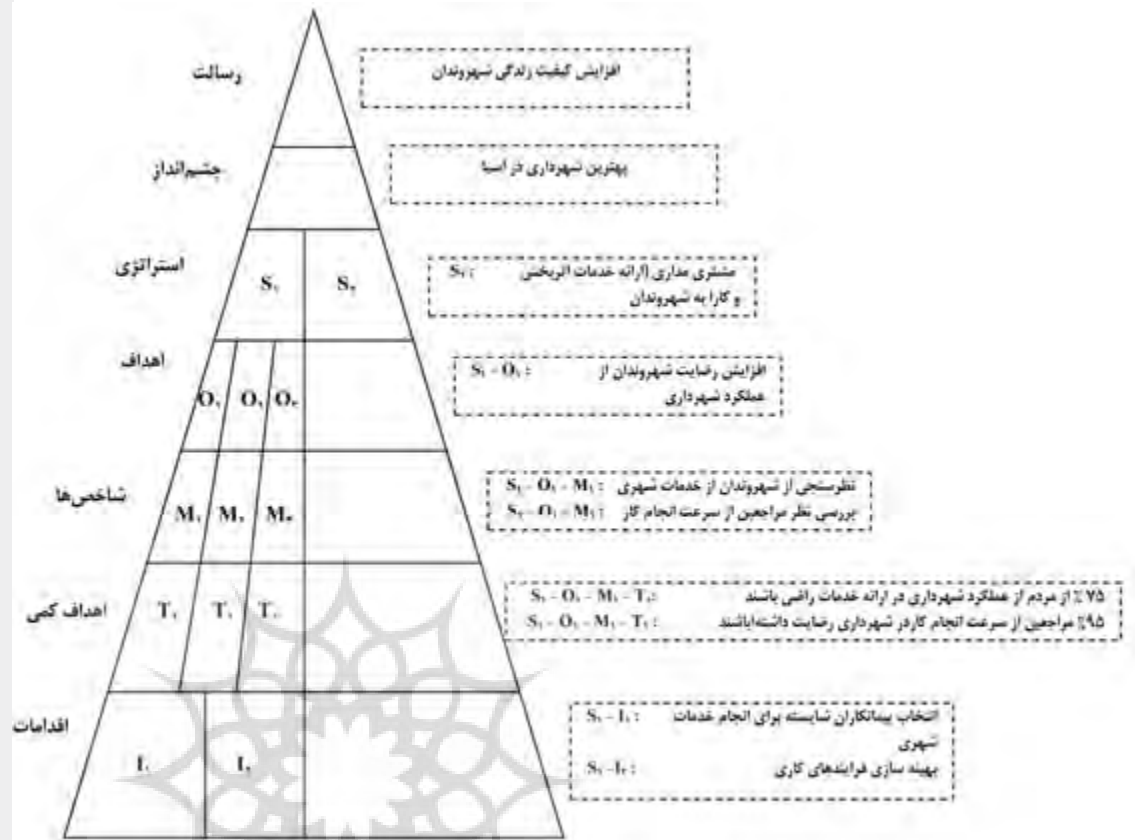
در این مرحله اقداماتی که منجر به دستیابی اهداف کمی تعیین شده و نهایتاً اهداف استراتژیک می شود، مشخص می شود [۴].

قدم هفتم: اتوماسیون

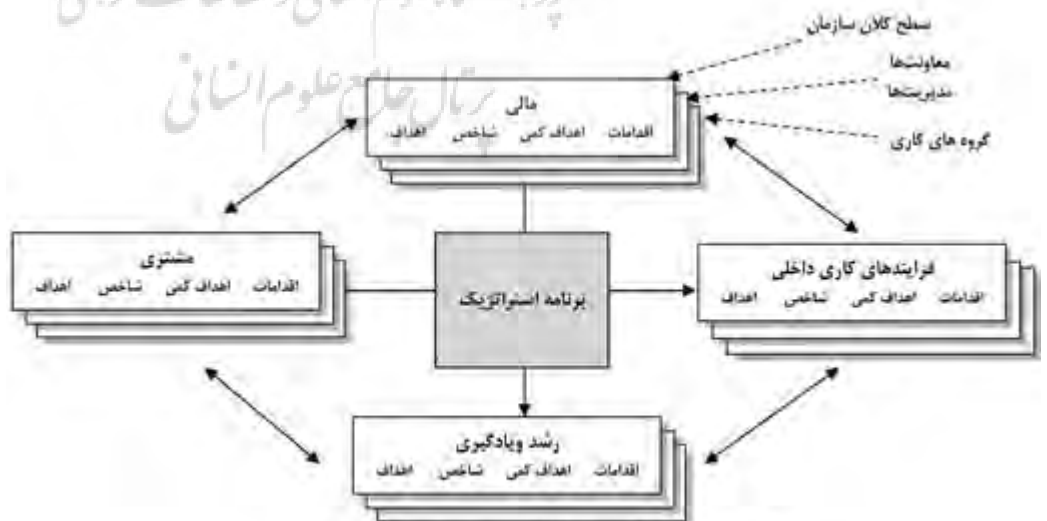
استفاده از نرم افزارها برای تهیه برنامه ای که بتوان نتایج عملکرد را براساس شاخص های تعیین شده به سیستم وارد کرد و نهایتاً با ارزیابی عملکرد بتوان در مدیریت بهبود ایجاد نمود.

قدم هشتم: گسترش BSC در سراسر سازمان

در این مرحله باید استراتژی ها، اهداف و شاخص ها در چهار منظر BSC از سطح کلان سازمان به معاونت ها، مدیریت ها و گروه های کاری گسترش یابد.



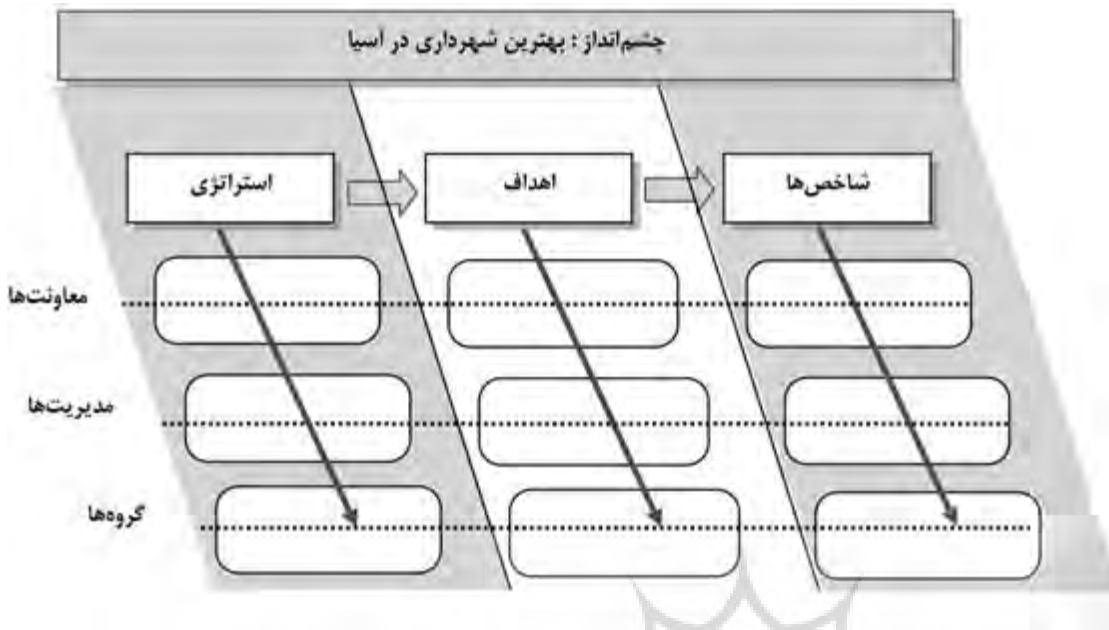
شکل شماره (۷)، نمونه‌ای از تلفیق ۶ مرحله معرفی شده در اجرای BSC [۱]



شکل شماره (۸)، گسترش BSC در سراسر سازمان [۱]

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی

1- Improve public sector results with a balanced scorecard .nine steps to success(2002) www.balanced scorecard.org
 2- Kaplan, Robert. David, Norton, "Balanced scorecard" (1996), Harvard Business school press
 3- Niven Poul. Balanced scorecard step-by-step for Government and non profit Agencies (2003)-John wiley & Sons.
 4- Rohm, Howard; Hallbach Larry; "Developing and using Balanced scorecard performance systems", Augest(2005). Balanced scorecard institute
 5- www.qpr.com
 ۶- الوانی، سید مهدی. ریاحی، بهروز. «سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی»، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول، ۱۳۸۲.
 ۷- شاهنگ، رضا، ابراهیمی سروعلیا، محمد حسن. «طراحی و اجرای BSC به عنوان سیستم جامع ارزیابی عملکرد»، مجله اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۶۷، زمستان ۱۳۸۴.
 ۸- کاپلان، رابرت اس، نورتون، دیوید. «سازمان استراتژی محور»، پرویز بختیاری، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، ۱۳۸۲.



شکل شماره (۹)، انتقال BSC به واحدهای کاری

ارزیابی متوازن شهر			
منظر	هدف	معیار	هدف کمی
مشتری	تأمین حمل و نقل ایمن و راحت	افزایش استفاده از حمل و نقل عمومی	۱۰٪

ارزیابی متوازن دفتر حمل و نقل			
منظر	هدف	معیار	هدف کمی
مشتری	تأمین حمل و نقل ایمن و راحت	درصد ناوگان در دسترس	۹۰٪

ارزیابی متوازن گروه اجرایی			
منظر	هدف	معیار	هدف کمی
مشتری	تأمین حمل و نقل ایمن و راحت	درصد وسایل نقلیه‌ای که در ۲۴ ساعت قابل تعمیر هستند	۷۵٪

شکل شماره (۱۰)، نمونه ای از سلسله مراتب گسترش BSC [۵]

2. Robert Kaplan
3. David Norton
4. Financial perspective
5. Customer perspective
6. Internal processes perspective
7. Learning & Growth perspective
8. lead measures
9. lag measures
10. Objectives
11. Measures
12. Targets
13. Initiatives
14. Assessment
15. Strategy
16. Objectives
17. Strategic Map
18. Performance Measures
19. Initiatives
20. Automation
21. Cascade
22. Evaluation

قدم نهم: ارزیابی عملکرد و ایجاد تغییر

در این قسمت مهمترین سوالی که مطرح است این است که آیا به نتایج مورد انتظار دست یافته‌ایم یا خیر؟ در این مرحله باید به تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از عملکرد و مقایسه آن با اهداف کمی تعیین شده پرداخته شود.

انجام ارزیابی شامل مراحل ذیل می‌باشد:

- درک چرایی نتایج مورد انتظار، یا علل عدم دستیابی به نتایج تعیین شده؛
- اطمینان از مبنای ساختار آموزشی و دانش سازمان براساس برنامه‌های تعیین شده؛
- قضاوت در مورد تداوم استراتژی‌ها، خدمات و برنامه‌ها؛
- حذف برنامه‌ها و خدمات ناکارا در رفع نیازهای شهروندان و جلب رضایت‌مندی آنان؛
- برقراری ارتباط بین برنامه‌ها و بودجه [۴].

بعد از قدم نهم و ارزیابی استراتژی‌ها بر اساس مدل مطرح شده می‌بایست از نتایج حاصله در جهت بهبود مدیریت و ایجاد تغییر در برنامه استراتژیک در راستای بهبود برنامه برای آینده استفاده نمود.

نتیجه‌گیری

نکته قابل توجه این است که استفاده و اجرای مدل ارزیابی متوازن با تبدیل آن به سیستم مدیریت کارا و مفید، متفاوت است. رمز موفقیت در تبدیل نمودن این مدل به سیستم مدیریت، برقراری ارتباط درست بین اجزای استراتژی (رسالت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، نقاط قوت و ضعف، موضوعات استراتژیک، نتایج استراتژی و اهداف استراتژی) و بخش‌های اجرایی (پروژه‌ها، فرآیندها، فعالیت‌ها و وظایف) و همچنین نظام بودجه‌ریزی می‌باشد.

ارزیابی متوازن = استراتژی + اجرا + تغییر
استراتژی = انجام کارهای درست
اجرا = انجام درست کارها
تغییر = انجام کارها به شیوه متفاوت [۱]