

راهنمای گام به گام پیاده‌سازی «کارت امتیاز متوازن» به عنوان یک سیستم ارزیابی استراتژیک

نویسنده:

مهندس عقیل ملکی فر
رئیس اندیشه‌آصف
محمد شالچی فرد
کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

چکیده

همچنان که فضای کسب و کار هر روز رقابتی تر و پیچیده تر می‌گردد، معیارهای مالی عملکرد که به شکل سنتی مورد استفاده قرار گرفته‌اند دیگر نمی‌توانند به مدیران تمام اطلاعاتی را که برای اخذ تصمیمات هوشمندانه و استراتژیک لازم است ارائه دهند. یک ابزار قدرتمند برای ارائه چنین اطلاعاتی «کارت امتیاز متوازن» نامیده می‌شود؛ آمیخته‌ای از شاخصهای مالی و غیرمالی در ارتباط با مشتریان، فرآیندهای داخلی، یادگیری سازمانی، ارزش برای سهامداران، کیفیت، ارتباط با جوامع و کارت امتیاز متوازن مدیران را قادر می‌سازد تا به بهبود مستمر عملکرد شتاب دهند، فرموله کردن و پیاده‌سازی استراتژیها را آسان نمایند و به منظور ایجاد ارزش، پاسخگویی نسبت به داخل و خارج سازمان را قوت بخشند. در این مقاله سعی شده است، ضمن مرور کوتاهی بر مفاهیم کارت امتیاز متوازن، مراحل پیاده‌سازی آن در سازمان مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین فرض بر این است که خواننده به طور کلی با کارت امتیاز متوازن آشنایی دارد.

واژه‌های کلیدی

کارت امتیاز متوازن (Balanced Scorecard)، ارزیابی استراتژیک، معیارهای غیرمالی، معیارهای پیشین و پسین، فرموله کردن استراتژی

مقدمه

مدیران خواستار تحولی در ارزیابی عملکرد شده‌اند. بدین ترتیب آنها خواستار معیارهایی درباره کیفیت، رضایت مشتری، کنترل آلودگی و عوامل غیرمالی دیگر شده‌اند. نتیجه این تقاضاها برای تحول، منجر به یک نوآوری در مدیریت گشته است که به مدیران کمک می‌کند تا استراتژیهای پیچیده و حساس را در سازمان خود پیاده نمایند؛ نوآوری‌ای که به آن «کارت امتیاز متوازن» گفته می‌شود.

از اواخر دهه ۱۹۸۰، تعداد رو به رشدی از مدیران واحدهای کسب و کار به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت سنتی و حسابداری مالی اطلاعات کاملی را برای مدیریت سازمانهایشان به دست نمی‌دهند. اگرچه این مدیران حجم انبوهی از اطلاعات و نمودارهای مالی را دریافت می‌کنند، اما به ندرت به نمودارهای غیرمالی که برای اخذ تصمیمات روزمره عملیاتی و نیز برنامه‌ریزی استراتژیک مورد نیاز است، دست می‌یابند. این

کارت امتیاز متوازن مجموعه متمرکزی از معیارهای حیاتی مالی و غیرمالی است. برای بسیاری اصطلاح «کارت امتیاز

یکپارچه کردن BSC با سیستم مدیریت سازمان ممکن است یک سال دیگر به طول انجامد.

۲. نقطه شروع

از ابتدای امر هدف این است که با خلق یک فهرست از معیارها بتوان فقط مهمترین عوامل موفقیت سازمان را مورد نظارت و اندازه‌گیری قرار داد، به شکلی که به مدیران و کارکنان این پیام داده شود که آنها باید چه کاری انجام دهند تا به استراتژی شرکت نزدیک شوند. این معیارها باید آمیخته‌ای متوازن بیافرینند.

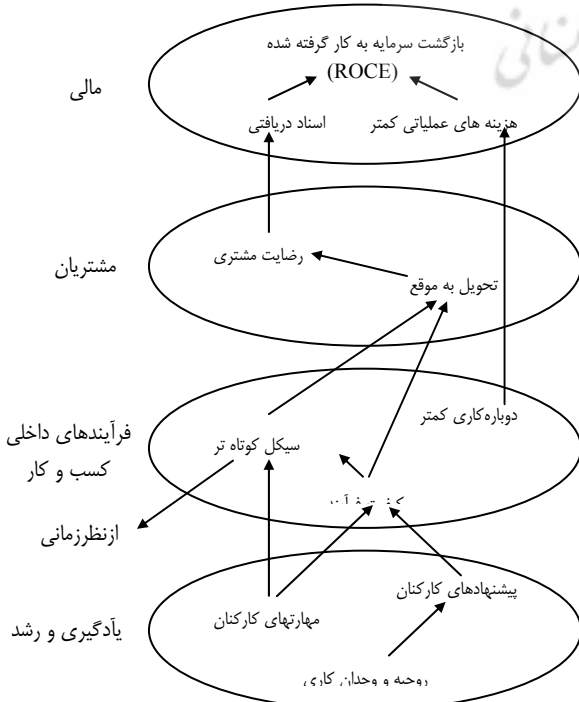
معنای توازن در شکل ۱ نمایش داده شده است. اندکی از

هر کدام، کارت امتیاز را متوازن می‌سازد.

پیشین	پسین
غیرمالی	مالی
بیرونی	درونی
استراتژیک	تاکتیکی
فرآیندی	محصولی
انسان	فناوری
درونداد	برونداد

شکل ۱: آمیخته معیارهای ارزیابی

این آمیخته معیارها باید دارای روابط علی و معلولی باشد؛ به طوری که بهبود در وضعیت هر کدام به طور زنجیروار به بهبود در وضعیت معیارهای مرتبط منجر شود. در مدل کاپلان-نورتون، این روابط علی معلولی در شکل ۲ مشاهده می‌گردد:



متوازن» به قولی اشاره دارد که توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون در مجموعه مقالات آنها در مجله معروف HBR (در سالهای ۹۶ و ۹۳، ۱۹۹۲) منتشر شد. اما در عمل، مشاوران و مدیران از این اصطلاح برای اشاره عام به طیفی از معیارهای مالی و غیرمالی استفاده می‌کردند.

مفهوم استفاده از مجموعه‌ای متوازن از معیارها به ابتدای قرن بیستم باز می‌گردد، زمانی که مدیران فرانسوی از «جدول عملکرد» یا نموداری از معیارهای مالی و غیرمالی استفاده می‌کرده‌اند. این مفهوم در گذر زمان تکامل یافته و در یکی از شکل یافته‌ترین حالت‌های آن توسط کاپلان و نورتون به جامعه مدیریت دنیا عرضه گردیده است.

۱. متن

برای پیاده‌سازی کارت امتیاز متوازن مدیران نه تنها باید ساختار و سیستم‌های سازمان خود را در نظر بگیرند، بلکه باید تاریخچه سازمان، سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی آن را نیز مورد بررسی قرار دهند. رویکردی که برای پیاده‌سازی در یک سازمان مناسب به نظر می‌رسد، همیشه برای سازمان دیگر مناسب نیست. این امر به ویژه در مورد سازمان‌های غیرانتفاعی صدق می‌کند؛ سازمان‌هایی که معمولاً دارای مأموریت‌های بسیار متفاوتی هستند.

اندازه سازمان معمولاً مشکل برجسته‌ای بر سر راه پیاده‌سازی BSC ایجاد نمی‌کند. تحقیقات نشان داده است که کارت امتیاز در سازمان‌های با ابعاد بسیار گوناگون کارآمد بوده است؛ از سازمان‌های بسیار بزرگ تا سازمان‌های دارای کمتر از پنجاه نفر پرسنل ثابت.

سوال دیگر این است که پیاده‌سازی یک BSC چقدر به طول می‌انجامد؟ معمولاً حدود یک تا سه سال، البته با این فرض که تیمی متشکل از حدود ۶ نفر در ابتدا به شکل تمام وقت کار کنند و مدیران ارشد برای مصاحبه، طوفان فکری و حمایت در دسترس باشند. طراحی اولیه معیارهای عملکرد وقت بسیار کمتری می‌گیرد؛ چیزی حدود ۴ ماه، اما تجربه نشان می‌دهد که

بوده است؟ در بالاترین سطح، سودهی بلندمدت و نیز رشد قیمت سهام می‌تواند نمایانگر خوبی برای موفقیت مالی شرکت باشد. و اما در کنار این ۳ معیار باید متناسب با وضعیت شرکت، معیارهای مالی مناسب دیگری نیز استخراج گردد.

۲. رویکرد مشتری: مدیران باید از خود بپرسند: ما چگونه می‌توانیم نشان دهیم که به مشتریان خود، ارزشی را که انتظار دارند، تحویل می‌دهیم؟ در بالاترین سطح، بسیاری از شرکتها میزان رضایت مشتری را می‌سنجند، اما در کنار آن معیارهای دیگری نیز لازم است: معیارهایی مانند حفظ مشتری و سهم بازار.

۳. رویکرد فرآیندهای داخلی کسب و کار: سوال مدیران از خودشان باید چنین باشد: ما در چه فرآیندهایی باید به برتری دست یابیم تا بتوانیم به مشتریانمان ارزش تحویل دهیم؟ معیارهایی همچون زمان سیکل کوتاه تر، تحویل به موقع و تعداد معیوب در یک میلیون قطعه (ppm) کمتر توسط شرکت آنالوگ دیوایسز (Analog Devices) در این رویکرد به کار گرفته شده است.

۴. یادگیری و رشد: برای روشن شدن این رویکرد، مدیران باید از خود بپرسند: سازمان باید چه کاری انجام دهد تا کارکنان و سازمان را برای آینده آماده سازد؟ معیارهایی مثل نرخ جایجایی کارکنان کلیدی، و نیز میزان جذب کارکنان کلیدی توسط شرکت بیمه املاک و خسارات CIGNA به کار رفته است.

شرکت وریپول (Whirlpool) نیز معیارهایی را برای اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف فرهنگی کوتاه مدت، تعهد، قوت رهبری و نیز گوناگونی پرسنل تعریف نموده و به کار برده است.

همان طور که در مورد هر مدل دیگری نیز صادق است، مدل کاپلان و نورتون هم فقط یک نقطه آغاز است و باید بدان به شکلی منعطف نگریسته شود.

بسیاری از مدیران ممکن است گروه‌های ذینفع دیگری را علاوه بر ۴ گروه ارائه شده در مدل کاپلان و نورتون، اضافه نمایند

شکل ۲: روابط علی معلولی معیارها

پیاده‌سازی موفق BSC از طریق عبور از ۵ مرحله کلی حاصل می‌گردد. (انجمن حسابداران مدیریت کانادا: ۱۹۹۴) پیش شرط اساسی موفقیت، حمایت مدیریت ارشد است که به دنبال آن ایده BSC توسط تمامی افراد در لایه‌های مختلف سازمان پذیرفته شود. این فرآیند عموماً پس از تدوین استراتژیهای شرکت توسط مدیریت ارشد آغاز می‌گردد. ۵ گام پیشگفته از قرار زیر هستند:

۱. تعریف و تدوین معیارها
۲. برقراری ارتباطات علی معلولی
۳. تدوین و انتشار کارتهای امتیاز
۴. آماده سازی زیرساخت فناوری

• گام اول: تعریف و تدوین معیارها

به منظور سرعت بخشیدن به فرآیند طوفان ذهنی و نیز تدوین معیارها، مدیران می‌توانند هریک از مدل‌های متوازن ارزیابی را که بخواهند الگو قرار دهند. (مدل انجمن حسابداران مدیریت کانادا: ۱۹۹۴، هرونک: ۱۹۹۳، کاپلان و نورتون: ۱۹۹۶، اپشتاین و برچارد: ۱۹۹۹، لینچ و کراس: ۱۹۹۵، راملر و بریج: ۱۹۹۵) در اینجا شناخته شده ترین مدل که متعلق به کاپلان و نورتون است را بررسی می‌کنیم:

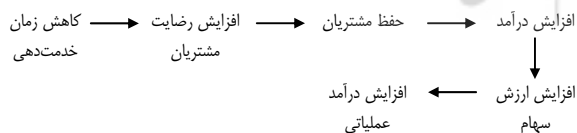
۱. رویکرد مالی: مدیران باید از خود بپرسند: ما چگونه می‌توانیم نشان دهیم که استراتژی ما از لحاظ مالی موفق

۱. مشارکت طیف وسیعی از مدیران ارشد سازمان
۲. آزمایش مجدد مأموریت سازمان
۳. تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها
۴. آزمایش مجدد موفقیتها و شکستهای برنامه استراتژیک ۵ ساله گذشته
۵. شناخت و تعریف ۳ هدف اصلی سازمان به طور کلی
۶. فرموله کردن استراتژیها برای رسیدن به این اهداف
۷. تعریف معیارهایی کلیدی برای ارزیابی میزان دستیابی به هر هدف کلی
۸. تعریف مسئولیتها و اهداف کمی به صورت شفاف برای هر معیار
۹. طراحی برنامه عملیاتی برای دستیابی به هر هدف کمی
۱۰. تعریف اهداف کمی سالانه برای هر مدیر و مرتبط ساختن آنها با سیستم پاداش و جبران خدمات

• گام دوم: برقراری ارتباطات علی و معلولی

اگر مدیران معیارهایی را انتخاب کنند که به دقت در زنجیره ای از علتها و معلولها قرار گیرند، به یک روش منطقی و یکپارچه برای خلق ارزش دست خواهند یافت. بنابراین آنها قادر می شوند که منطق خود را به شکل فرضیه های «اگر-آنگاه» ابراز نمایند.

به طور نمونه در شرکت All State نمودار زیر به شکل علی معلولی در مورد یکی از معیارها ارائه گردیده است:



شرکت فروشگاه های زنجیره ای Sears در سال ۱۹۹۳ و ۱۹۹۴ حرکت خود را به سمت ارزیابی عملکرد غیرمالی آغاز نمود. در آن زمان ۱۵۰ مدیر ارشد سازمان طی نشستهایی جهت گیری جدید شرکت را در ۳ وجه، شکل بخشیدند: اول تبدیل Sears به محیطی جذاب برای کار کردن، دوم تبدیل

تا مدل جدید تناسب بیشتری با وضعیت کسب و کارشان داشته باشد. به عنوان مثال، یک بانک ممکن است گروهی را با عنوان «جامعه» به جمع ذینفعان بیفزاید.

شرکتهایی که از مواد خام بسیار انبوهی از جمله نفت، چوب و مواد معدنی استفاده می کنند، ممکن است «محیط زیست» را به عنوان یک دسته بندی در نظر بگیرند. گروه «تأمین کنندگان» نیز می تواند برای شرکتهایی که به شدت وابسته به زنجیره تأمین خود هستند، یک گروه جداگانه باشد.

نکته مهم در پروژه های کارت امتیاز متوازن این است که پیش از آغاز فرآیند طراحی اهداف و معیارها، اقدامات ابتکاری و پاداشهای مرتبط، استراتژی شرکت باید به درستی تعریف شده باشد. در واقع کارتهای امتیاز استراتژی شرکت را برای پیاده سازی در لایه های مختلف شرکت، اجرایی و عملی می سازند. بنابراین اگر استراتژی شرکت بر اساس ارزیابی صحیح و دقیق برون سازمانی و درون سازمانی تدوین نشده باشد، BSC گرچه ابزاری کار آاست، اما اثربخش نخواهد بود.

در پروژه های BSC، معمولاً پس از اعلام کتبی تعهد مدیریت به انجام و اتمام اثربخش پروژه، یکی از مدیران ارشد مسوولیت راهبری پروژه را بر عهده می گیرد و جلسات گروهی به شکل موازی از بالا به پایین در سازمان برگزار می شود. پس از اطمینان گروه مدیران ارشد از صحت و دقت استراتژی تعریف شده، اهدافی کلی جهت نزدیک شدن عملی به استراتژی مشخص می گردد. پس از آن معیارهایی برای ارزیابی میزان دستیابی به اهداف طراحی شده و سپس مقادیر اهداف کمی در زمینه هر معیار تعیین می شود. پس از آن اقداماتی ابتکاری برای بهبود وضعیت موجود و نیل به اهداف کمی مورد توافق قرار گرفته و برنامه عملیاتی برای رسیدن به هر هدف کمی تدوین و اجرا آن آغاز می شود.

بسیار مهم است که مدیریت ارشد سازمان در اجرای اولیه پروژه BSC، به طور جدی درگیر باشد. اجرای اولیه پروژه ممکن است ۶ تا ۱۲ ماه به طول انجامد.

به عنوان مثال، مدیران شرکت BC Rail فرآیند زیر را برای پیاده سازی BSC دنبال کرده اند:

هم، مربوط می‌گشتند. این زنجیره بسیار به کمک کارکنان می‌آید، از رانندگان کامیون گرفته تا سطوح بالاتر؛ برای اینکه بتوانند عملکرد خود را به اهداف کلان سازمان مرتبط سازند و نیز دریابند که چگونه می‌توانند به استراتژی شرکت بهتر خدمت نمایند. در واحد کسب و کار روانکارهای Mobil، تیم پروژه کارت امتیاز متوازن، هفت معیار اصلی را برای خلق کارت امتیازهای شخصی اعلام کرد:

- کارت امتیاز شخصی باید کارت امتیاز مدیر / سرپرست سطح بالاتر را پوشش دهد.
- کارت امتیاز باید دربرگیرنده یک هدف عینی و نیز معیاری برای سنجش میزان دستیابی به آن باشد که در نهایت اهداف کسب و کار را حمایت کند.
- هر مدیر / سرپرست باید هدف عینی و نیز معیاری مرتبط با هدایت، مشاوره و یا توسعه توانمندیهای کارکنان داشته باشد.
- کارت امتیاز باید شامل ترکیبی از شاخصهای پیشین و پسین باشد.
- به ازای هر رویکرد از رویکردهای چهارگانه باید حداقل یک هدف عینی و معیار متناظر با آن وجود داشته باشد.
- نباید از ۱۵ معیار فراتر رفت.
- هرگونه تغییری در کارتهای امتیاز و محتوای آنها باید به توافق هم سرپرست و هم خود کارکنان برسد.

همانطور که در مقایسه کارت امتیاز مربوط به یک شرکت بیمه وابسته به یک بانک با کارت امتیاز مربوط به واحد خدمات مشتریان در این شرکت مشاهده می‌گردد، اگرچه برخی از معیارها یکسان هستند و تعدادی هم ممکن است به خاطر این که ارتباطی به واحد خدمات مشتریان ندارند، حذف شده باشند، معیارهایی وجود دارند که به شکلی تطبیق و یا تغییر داده شده‌اند تا با رویکردی خاص آن واحد هماهنگ شده و در راستای اهداف استراتژیک کل سازمان درآیند.

شرکت به محیطی جذاب برای خرید کردن و سوم تبدیل آن به محلی جذاب برای سرمایه‌گذاری. مدیران Sears سپس دریافتند که نه تنها می‌توانند عواملی را که هرکدام از معیارهای عملکرد فوق را متأثر می‌سازد، به کمیت درآورند، بلکه می‌توانند به طور کمی دریابند تا چه مقدار پیشرفت در هرکدام از معیارها به پیشرفت در معیارهای مرتبط قبلی مربوط می‌شود.

تا سال ۱۹۹۶، Sears عملاً ابزاری کاملاً آماری در عرصه شرکت ایجاد نمود که زنجیره عملکردی «کارکنان - مشتریان - سودآوری» را تحت پوشش قرار می‌داد. این مدل به شکلی دقیق عمل می‌کند. به عنوان مثال، نشان می‌دهد که ۵ نمره پیشرفت در رفتار کارکنان به معنای یک سوم واحد پیشرفت در برداشت مشتریان از Sears می‌باشد و این یک سوم واحد نیز باعث نیم درصد افزایش در درآمد شرکت خواهد بود.

اگرچه بسیاری از شرکتها رویکردی عمومی و کلی به برقراری ارتباط علی و معلولی بین معیارهای عملکرد دارند، اما Sears متکی به اعداد و ارقام است؛ اعداد و ارقامی که به وسیله ممیزی از بیرون سازمان تصدیق شده باشد.

• گام سوم: تدوین و انتشار کارتهای امتیاز

پس از آنکه مدیران ارشد سازمان به طور کلی برای سازمان یک کارت امتیاز طراحی کردند، نوبت به آن می‌رسد که به هر واحد از سازمان کمک کنند تا کارتهای امتیاز مکمل را تدوین نمایند. این فرآیند که به آن فرآیند تدوین و انتشار کارتهای امتیاز گفته می‌شود، لایه های مختلف سازمان از جمله تیمها، بخشها و مدیران واحدها را درگیر می‌سازد تا معیارهایی را در سطح لایه سازمانی خود طراحی نمایند که به طور منطقی در راستای اهداف کلی سازمان باشد.

به عنوان مثال در بخش پلايش و بازاریابی شرکت Mobil در ایالات متحده، هر لایه از مدیریت، کارت امتیازی را طراحی کرد که ارتباطی منسجم با کارت امتیازهای بالاتر در هرم مدیریت سازمان را داشت. به شکلی که از بالا تا پایین سازمان و از مدیریت ارشد تا کارکنان مرتبط با مشتری، همه کارت امتیازهای شخصی خود را داشتند و همه با معیارهای متصل به

• گام چهارم : ارتباط بخشیدن بین کارت امتیاز و جبران خدمات

بسیار مهم است که مدیر ارشد سازمان از طریق واحد منابع انسانی، عملکرد تمامی کارکنان را با سیستم پرداخت دستمزد و حقوق به آنها مربوط نماید. اما اشتباهی که معمولاً در این زمینه رخ می‌دهد این است که مدیران برای رسیدن به هدف A برنامه‌ریزی می‌کنند، در حالی که برای رسیدن به هدف B پاداش می‌دهند. این دوگانگی در گفتار و کردار مدیران بر مشکلات آنها برای همسوسازی کارکنان در جهت اهداف استراتژیک سازمان می‌افزاید.

از میان شرکتهایی که به شدت عملکرد مبتنی بر کارت امتیاز متوازن‌نشان را با پرداخت به کارکنان وابسته کرده‌اند، نامهایی چون شرکت بیمه املاک و خسارات CIGNA، Mobil، Citibank را می‌توان برشمرد.

Citibank در ناحیه کالیفرنیا، با کارت امتیاز عملکردی مبتنی بر ۶ رویکرد از سال ۱۹۹۶ آغاز به کار نموده است :

۱. رویکرد مالی
۲. پیاده‌سازی استراتژی
۳. رضایت مشتریان
۴. کنترل فرآیندهای داخلی
۵. مدیریت منابع انسانی
۶. استانداردها (برای رهبری، اخلاق حرفه‌ای، تعامل با مشتری، مشارکت اجتماعی و خدمت به کسب و کار کلی بانک)

رئیس ناحیه کالیفرنیا Citibank این معیارها را به ناحیه‌های تحت نظارت و سپس به شعب بانک انتشار داد. نحوه کار در Citibank بدینگونه است که در ابتدای هر سال مالی مدیران نواحی برای مدیران شعب خود در هر کدام از دسته‌بندیهای فوق هدفگذاری می‌کنند. سپس در انتهای هر ۳ ماه، مدیران نواحی با کمک تیمی از امور مالی، کیفیت و منابع انسانی به ارزیابی مدیران شعب می‌پردازند. روش امتیازدهی بدین شکل است که یک سطح حداقل توافق شده برای هر معیار

مورد توجه قرار می‌گیرد و سپس از میزان دستیابی هر مدیر به سطح حداقل در تمامی رویکردهای ۶ گانه میانگین گرفته می‌شود. در صورت دستیابی مدیر به آن میانگین در کل دسته‌بندیها، ۱۵٪ پاداش پرداخت می‌شود و در صورت فراتر رفتن او از حداقل توافق شده، پاداش به ۳۰٪ هم قابل افزایش است. بدین سان تمام شعب در خدمت نواحی و تمام نواحی در خدمت اهداف استراتژیک Citibank قرار می‌گیرند.

• گام پنجم : آماده سازی زیرساخت فناوری اطلاعات

به مانند بسیاری از نوآوریهای اخیر در مدیریت، کارت امتیاز متوازن نیز با تکیه بر پیشرفتهای حاصل شده در فناوری اطلاعات به نتایج شگرفی دست یافته است. برای آماده سازی زیرساخت فناوری اطلاعات لازم برای کارت امتیاز متوازن، مدیران با دو چالش روبرو هستند: اول آماده سازی اطلاعات و دوم استقرار فناوری آن.

چالش بزرگتر معمولاً اولی است. بیشتر سازمانها روش گردآوری داده ها و گزارش‌دهی خود را مطابق با منطق کارت امتیاز متوازن سازماندهی نکرده‌اند. مدیران عموماً داده ها را در سطح واحد یا بخش دریافت می‌کنند و در بیشتر اوقات زبان مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد در قسمتی از سازمان با قسمتی دیگر متفاوت است.

بنابراین، گام اول این است که تعاریف، روشهای ارزیابی و داده های مشترک یک شکل شوند، و نیز روشهایی که بر طبق آنها واحدهای مختلف سازمانی اطلاعات را ترجمه و مجتمع کرده و گزارش می‌دهند، به استاندارد تبدیل گردد. در فرآیند مهندسی مجدد برای تعاریف و جریان داده ها در سازمان، حسابداران باید از موقعیت استفاده کرده، حسابداری مدیریت و حسابداری مالی را به هم بپیوندند. چرا که به طور سنتی، حسابداران مدیریت همواره به عنوان مثال داده های خوبی، مثلاً در مورد هزینه میانگین موجودی به دست می آورده‌اند، اما داده‌های کم ارزشی برای مثلاً هزینه واقعی تولید یک محصول ارائه می داده‌اند. امروزه، وقت آن است که حسابداری مدیریت و حسابداری مالی به هم پیوند بخورند. ارقام حاصل از حسابداری

مدیریت می‌تواند به عنوان ورودی گزارشهای مالی در سیستمی که جریانهای منطقی اطلاعات برقرار است، مورد استفاده قرار گیرد. در واقع حسابداران این فرصت را خواهند داشت که اعداد و ارقام لازم برای نتایج و گزارشهای مالی و مدیریتی را در یک پایگاه داده‌ها در کنار هم گرد آورند.

پس از این مشکل نوبت به چالش دوم می‌رسد که فراهم آوردن فناوری لازم است. در برخی شرکتها اعداد و ارقام مرتبط با کارت امتیاز متوازن از طریق سیستم اطلاعات استراتژیک (EIS) حاصل می‌شود، به شکلی که کامپیوترهای شخصی از کامپیوتر اصلی (Main Frame) استفاده کرده و داده دریافت می‌کنند. اگرچه بهتر آن است که کارت امتیاز متوازن بر روی سیستم اطلاعات مستقر در کل سازمان قرار گیرد تا داده‌های مربوطه به کارتهای امتیاز را برای هر واحد سازمانی فراهم نماید و امکان تحلیل‌های جامعی را برای تصمیم‌گیری در سطح واحد سازمانی ایجاد نماید.

۳. موانعی چند بر سر راه پیاده‌سازی BSC

وقتی مدیر تصمیم به پیاده‌سازی کارت امتیاز متوازن در سازمان می‌گیرد، نه تنها در ایجاد سیستمها و روشهای جدید دچار مشکل می‌گردد، بلکه در مدیریت کارکنان نیز با چالش روبرومی‌شود. پیاده‌سازی کارت امتیاز متوازن یک تغییر عمده است و طبیعی است که با مشکلاتی همچون موارد زیر روبرو گردد.

- احساس تهدید از بین رفتن امنیت شغلی
- عادت کارکنان به روشهای کار قبلی
- عدم تمایل کارکنان به انجام کار اضافی (جمع‌آوری داده‌ها، ایجاد روشهای جدید و ...)
- عدم پشتیبانی پیوسته و یکپارچه از سوی مدیریت
- کوتاهی در مرتبط ساختن کارت امتیاز به سیستم گزارش‌دهی
- مقاومت در برابر شفاف‌سازی

راهکار بسیار مناسبی که مدیران می‌توانند برای مدیریت تغییر به هنگام پیاده‌سازی BSC اتخاذ نمایند، مشارکت دادن افراد گوناگون از واحدهای مختلف سازمانی و در سمتهای گوناگون است تا احساس پذیرش بهتری در کارکنان نسبت به رویکرد ارزیابی جدید ایجاد شود.

۴. ده سوال اساسی برای ایجاد معیارهای بهتر

۱. آیا معیارها شامل عوامل مؤثر بر عملکرد بلندمدت می‌شوند؟
۲. آیا معیارها دربرگیرنده متغیرهای پسین / پیشین، مالی / غیرمالی و ورودی / خروجی هستند؟
۳. آیا معیارها توسط مدیران در تمامی سطوح مرور شده و مورد قبول واقع شده‌اند؟
۴. آیا معیارها داده‌هایی برای بهبود استراتژیک، و نه کنترل تاکتیکی، ارائه میدهند؟
۵. آیا معیارها منعکس‌کننده خواست تمامی ذینفعان از عملکرد سازمان می‌باشند؟
۶. آیا معیارها دارای زنجیره علی معلولی تا رسیدن به موفقیت استراتژیک می‌باشند؟
۷. آیا معیارها برای ایجاد مزیت رقابتی، مهم و حیاتی بر شمرده می‌شوند؟
۸. آیا معیارها واقعاً حکایت استراتژی سازمان را بازگو می‌کنند؟
۹. آیا معیارها کامل و قابل کنترل هستند؟
۱۰. آیا معیارها محدود به ۱۰ تا ۲۰ مورد می‌شوند؟

۵. کاربردهای کارت امتیاز متوازن

کاربردهای مختلفی از جمله آنچه در زیر می‌آید، برای BSC قابل تصور است :

با دریافتن قدرت کارت های امتیاز متوازن، مدیران ارشد در سازمانهای پیشرو جهان به این سیستم متعهد شده و از طریق پیاده سازی آن، خود و کارکنانشان را در جهت استراتژیهای سازمان همسو می نمایند و امکان آن را فراهم می آورند تا به سودآوری بیشتر و پاسخگویی بهتر نسبت به تمامی ذینفعان دست یابند، ذینفعانی که شامل تمام مشتریان، سهامداران، کارکنان و جامعه هستند.

- به عنوان یک سیستم ارزیابی استراتژیک
 - یک سیستم بهبود عملکرد
 - یک سیستم سنجش بیرونی برای پاسخگویی به ذینفعان
- در ضمیمه ۱، نموداری از آنچه نورتون و کاپلان برای کاربرد استراتژیک BSC ارائه داده اند، مشاهده می شود.

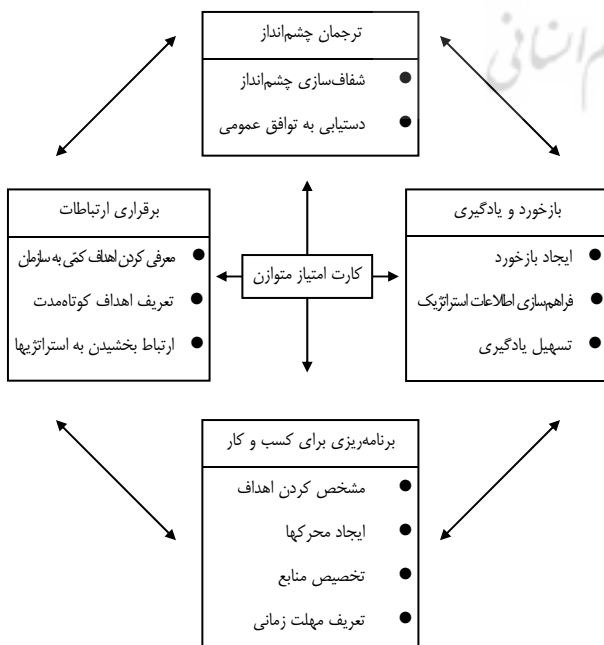
راهکار بسیار مناسبی که مدیران می توانند برای مدیریت تغییر به هنگام پیاده سازی BSC اتخاذ نمایند، مشارکت دادن افراد گوناگون از واحدهای مختلف سازمانی و در سمتهای گوناگون است تا احساس پذیرش بهتری در کارکنان نسبت به رویکرد ارزیابی جدید ایجاد شود.

نتیجه گیری

در فضای رقابتی امروز، حسابداران مدیریت، مدیران ارشد مالی، مدیران عامل و حسابرسان بیرونی، همه و همه به بهبود روش ارزیابی عملکرد سازمانها نیاز دارند.

ضمیمه ۱ : کاربرد BSC به عنوان یک سیستم ارزیابی استراتژیک

معیارهایی که سازمانهای برتر برای ارزیابی حرکت خود در آینده استفاده می کنند باید مجموعه ای متوازن باشد، ترکیبی از معیارهای شناخته شده مالی، و نیز معیارهایی غیرمالی که برای بسیاری از سازمانها ناشناخته است. این معیارها باید پیچیدگی کسب و کار امروزی را منعکس نمایند. اگرچه به طور سنتی، کار با چهار دسته بندی معروف : رویکر مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری همراه بوده است، اما برای ایجاد تناسب در کارکرد کارت امتیاز متوازن با طبیعت هر سازمان می توان این دسته بندیها را از لحاظ محتوا و یا تعداد دچار تغییر و تطبیق کرد. معیارها باید به شکل منطقی با هم مرتبط باشند. به طوری که بتوان در یک نگاه کوتاه به ساختار کارتهای امتیاز دریافت که در یک سازمان چگونه ارزش تولید می شود؟



با دریافتن قدرت کارت های امتیاز متوازن، مدیران ارشد در سازمانهای پیشرو جهان به این سیستم متعهد شده و از طریق پیاده سازی آن، خود و کارکنانشان را در جهت استراتژیهای سازمان همسو می نمایند و امکان آن را فراهم می آورند تا به سودآوری بیشتر و پاسخگویی بهتر نسبت به تمامی ذینفعان دست یابند، ذینفعانی که شامل تمام مشتریان، سهامداران، کارکنان و جامعه هستند

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی