

دکتر رضوان حجازی
 عضو هیات علمی دانشگاه الزهراء
 راحله همایونی راد
 کارشناس ارشد حسابداری

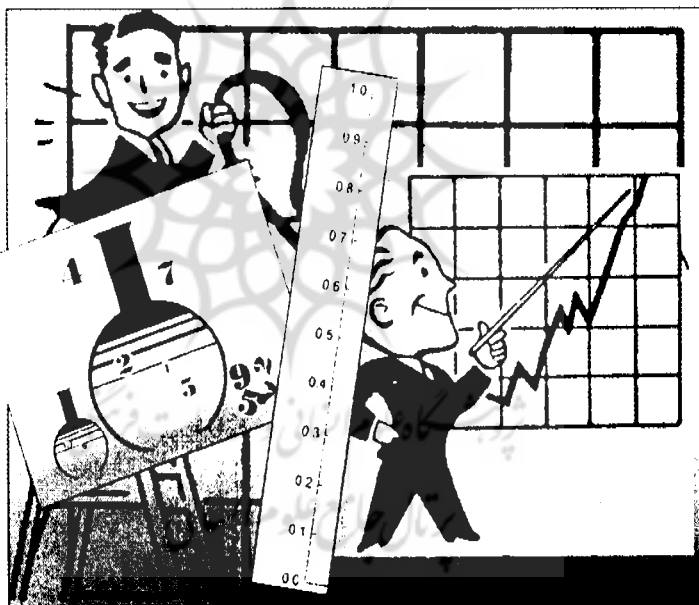
طسرفداری ادبیات
 حسابداری مدیریت
 سنتی از معیارهای مالی،
 محققان مشکلات بسیاری
 را برای استفاده از
 معیارهای عملکرد مالی
 ذکر می کنند.

اکسلز و پسیورن
 (۱۹۹۲) معیارهای مالی
 را معیارهای ضعیف
 می نامند زیرا نتیجه کارکرد
 مدیران را بعد از دوره
 مالی تعیین و در ارزیابی
 ارتباط اعمال مدیران و
 نتایج مالی گزارش شده،

مشکل ایجاد می کنند. علاوه براین، معیارهای عملکرد مالی،
 هیچ رهنمودی برای عملکرد آتی ندارند.

ادبیات نوین حسابداری مدیریت بر استفاده از معیارهای
 غیر مالی به صورت ابزاری برای غلبه بر نارسایی های
 معیارهای مالی تاکید دارد و معتقد است که معیار های
 غیر مالی باید در کنار معیارهای مالی استفاده شود.

بسیاری از سازمان های پیشرو به طرح های استقرار
 سیستم هایی اهتمام ورزیدند که وظایف سازمانی را با
 اهداف راهبردی پیوند داده و با ارائه مجموعه ای متشکل از



در حالی که
 چارچوب گزارشگری
 مالی تاریخی، با فراهم
 آوردن نوعی یکنواختی
 منطقی در ارائه اطلاعات
 مالی هنوز هم از جایگاه
 خاصی برخوردار است،
 اما در امر ارزیابی ارزش
 واقعی شرکت ها و
 اندازه گیری عملکرد آنها
 توفیق چندانی نداشته
 است.

تاریخی، از انعکاس

ظرفیت بالقوه شرکت ها برای رشد و تعالی، انعطاف پذیری و
 توانایی تطبیق با شرایط متغیر تجاری امروز ناتوان مانده اند.

برخی محققان همانند آنتونی (۱۹۸۹) و سرچنت
 (۱۹۸۹) طرفدار این موضوع هستند که معیارهای کمی،
 داده های مالی را با هم ارتباط داده، خلاصه ای کلی از
 عملکرد را تهیه و مدیریت سطوح بالا را از درگیری های
 تصمیمات آتی دور نگاه می دارد و در نتیجه می تواند نقش
 آگاهی دهنده و راهبر را در تصمیم گیری های جاری بازی
 کند، بدون اینکه نیازی به هزینه اضافی باشد. با وجود

- ۱- بررسی انواع سیستم‌های ارزیابی عملکرد
- ۲- بررسی و تحقیق در مورد کاربردهای ویژه در سازمان مورد نظر
- ۳- بررسی و تحقیق در مورد انواع روش‌های تدوین شاخص
- ۴- بررسی و تحقیق در مورد انواع روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان و سیستم‌های انگیزشی
- ۵- ارزیابی و مقایسه بین روش‌های مختلف و انتخاب بهترین مدل

گام ۳- تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد

در این مرحله، پس از تایید سیستم اولیه، شاخص‌های مورد نیاز جهت ارزیابی عملکرد تهیه خواهند شد. شاخص‌های تدوین شده باید کیفیت و کمیت خدمات را بیان کنند، هم جهت با اهداف سازمان باشند و افراد مختلف در تهیه آنها درگیر باشند. یکی از روش‌های ارزیابی عملکرد سازمان، سیستم ارزیابی متوازن است.

فن ارزیابی متوازن برای اولین بار در سال ۱۹۹۲ توسط روبرت کاپلن و دیوید نورتن مطرح شد. در کتاب این دو محقق ارزیابی متوازن به صورت زیر تعریف شده است:

ابزاری مدیریتی برای تبدیل دیدگاه‌ها و راهبرد به اهداف قابل اندازه‌گیری و ارتباط دهنده تصمیم‌های راهبردی و معیارهای عملکرد در سطوح کلیدی موسسه" این سیستم از آن جهت ارزیابی متوازن نامیده شد که توازن را در ارزیابی وجوه مختلف نظیر معیارهای مالی و غیرمالی، عوامل درون سازمانی و برون‌سازمانی، برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت و نظایر آن برقرار می‌کند. ارزیابی متوازن دارای دو سازوکار و کنترل است که از یک سو اهداف بلندمدت را به اهداف فرعی تقسیم می‌کند و مراحل اجرای کار را مشخص و از سوی دیگر معیارهایی را برای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد ارائه می‌دهد تا بتوانیم در راستای دستیابی به اهداف راهبردی شرکت حرکت کنیم.

ارزیابی متوازن عملکرد موسسه را از چهار جنبه و چشم‌انداز اساسی مورد بررسی قرار می‌دهد:

شاخص‌های مالی و غیرمالی ارزیابی سازمان را بهبود بخشند.

زیمبر من (۲۰۰۰) بیان می‌دارد که معیارهای غیرمالی برای اهداف کنترل عملیات ضروری است و منجر به استفاده از کنترل مصنوعی و سیستم ارزیابی عملکرد می‌شود. این نوشتار روش جدیدی را برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها نشان می‌دهد.

برای اجرای سیستم اندازه‌گیری عملکرد، ابتدا لازم است ضمن شناخت اولیه از سیستم و فرایندها، شاخص‌های مورد نظر جهت اندازه‌گیری مشخص شود اما اندازه‌گیری این شاخص‌ها نیازمند یک سری اطلاعات درون سازمانی است که با توجه به ماهیت شاخص‌های مختلف از روش‌های مختلف می‌توان استفاده کرد.

گام‌های انجام فعالیت اندازه‌گیری عملکرد، به این شرح می‌باشد:

گام ۱- شناخت سازمان

- در این مرحله، فعالیت‌های مختلف در سازمان انتخاب شده، مورد بررسی قرار می‌گیرند. مراحل انجام این فعالیت‌ها به شرح زیر است:
- ۱- شناخت فرایندهای سازمان و دسته‌بندی آنها
 - ۲- شناخت فرایندهای اصلی
 - ۳- شناخت فرایندهای فرعی
 - ۴- بررسی گزارش‌های مدیریت
 - ۵- بررسی شیوه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان
 - ۶- بررسی اهداف و چشم‌اندازهای سازمان
 - ۷- بررسی و تحلیل ارتباط بین اهداف و برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان
 - ۸- شناخت افراد ذینفع و تحلیل ارتباطات
 - ۹- بررسی فرایندهای بودجه و کنترل
 - ۱۰- تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت سیستم‌های کنترل
- گام ۲- طراحی مدل ارزیابی عملکرد
- در این مرحله، بررسی‌های زیر انجام می‌شود:

معیار های ارزیابی عملکرد از دیدگاه مشتری، موفقیت واحد اقتصادی در بازار هدف را می‌سنجد و این موفقیت را با شاخص‌هایی مانند تکرار سفارش مشتریان، حفظ مشتریان موجود، سهم واحد اقتصادی از بازار هدف، حجم سفارشات، میزان شکایات و امثالهم منعکس می‌کنند.

جنبه مشتریان، نوع نگاه مشتریان را به شرکت توضیح می‌دهد. این جنبه می‌تواند در راستای مواردی مانند ایجاد فرصت‌هایی برای برنامه‌ریزی راهبردی، پیوستگی تسهیلات، سیستم‌های اطلاعاتی، درک الزامات، کاهش موانع جهت موفقیت اهداف مشتریان با سیستم اطلاعات و ایجاد ارتباطات و پیوستگی‌های جدید برای ایجاد محصولات و خدمات جدید به کار رود (اسپارکس، ۲۰۰۱). در این دیدگاه هر شرکت باید طبقه‌بندی جامعی از انواع مشتریان و محصولات یا خدماتی داشته باشد که به هر گروه ارائه می‌شود.

در این دیدگاه، فرایندهای اساسی تاثیرگذار بر ایجاد مزیت نسبی در انجام عملیات به ترتیبی شناسایی و اندازه‌گیری می‌شود که موجب تامین انتظارات مشتریان گردد. به این منظور، فرایندها در داخل سازمان به سه بخش فرایندهای نوآوری، فرایندهای عملیاتی و خدمات پس از فروش تقسیم می‌شوند.

این جنبه شامل معیارهای اساسی مانند طراحی، گسترش تولیدات، کارایی، بهره‌وری و کیفیت می‌باشد. در واقع جنبه فرایند داخلی توضیح روش‌ها، مزیت‌ها و برتری‌های درون سازمانی است زیرا به زنجیره ارزش در سازمان توجه می‌شود. مدیریت کیفیت جامع، سیستم تولید بهنگام و مدیریت بر مبنای فعالیت از جمله روش‌هایی است که در این مرحله مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در این دیدگاه دو موضوع مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد: (۱) زیر ساخت‌هایی که سازمان برای بهبود مستمر و رشد پایدار فراهم کرده است و (۲) میزان توجه و سرمایه‌گذاری که صرف ارتقای سیستم‌ها، سازمان‌ها و نیروها در جهت کسب منافع آتی می‌شود.

سیستم

انبار و کنترل موجودی

- چندین انبار و محل استقرار
- کنترل دریافت کالا (کیفی و فنی)
- کنترل بچ و تاریخ انقضا
- کنترل ابزار و اقلام چند بار مصرف
- نقل و انتقال اطلاعات انبار فیزیکی
- صدور حواله بر اساس درخت محصول
- روشهای قیمت گذاری متعدد
- انجام عملیات انبارگردانی
- تحلیل ABC

طراحی مبتنی بر تحلیل صحیح



نرم افزاری سی.اس.دی

موسسه کنترل و طرح سیستمها

دفتر فروش: (۱۰ خط) ۸۸۲۴۸۱۲

دفتر مدیریت: تلفکس ۸۸۳۶۹۹۸

۸۸۴۶۵۹۳

Email: CSD_Company@yahoo.com

فرایند ایجاد ارزیابی متوازن

این فرایند شامل سه مرحله اساسی به شرح زیر است:

تدوین اصول راهبردی سازمان باید مبتنی بر چشم انداز سازمان باشد و به صورت شفاف و مشخص ارائه شود. برای این منظور باید برآوردی از زیرساخت‌های سازمان، باورهای اصلی، فرصت‌های بازار، رقابت‌ها، موقعیت‌های مالی، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت و آنچه به عمل آورد که مشتریان را راضی می‌سازد.

این مرحله دارای سه گام اساسی است:

گام اول - تنظیم راهبردها

راهبرد عبارت از یک نظریه در این مورد است که چگونه می‌توان به اهداف شرکت دست یافت. راهبردها باید به گونه‌ای بیان شوند که شفاف، مشخص و قابل درک باشند. یک راهبرد روشن نیازمند "موضوع" های خاصی است که اشخاص باید انجام دهند و بخشی از آن مرتبط با انتظارات است.

دومین جزء اساسی برای راهبرد "اهداف اجرایی یا عملیاتی" است. این مرحله تجزیه راهبرد به ترکیبات کوچک اهداف می‌باشد.

گام دوم - تعیین سطوح راهبرد

قبل از طراحی ارزیابی متوازن باید سطوح راهبردی شرکت مشخص شود.

سطوح راهبردی تصمیم‌گیری در مورد اموری است که سازمان می‌تواند آنها را بهتر انجام دهد در مقابل چیزهایی که نمی‌توانند انجام دهند. بنابراین باید در جستجوی سطوحی از راهبرد بود که برای موفقیت سازمان مهم و اساسی است.

گام سوم - ایجاد زنجیره‌های راهبردی

نیاز اصلی سازمان تمرکز بر اصول راهبردی و زنجیره‌های راهبردی است. ارزیابی متوازن براساس چهار جنبه ایجاد شده است و در داخل هر جنبه موضوعات راهبردی قرار دارد به گونه‌ای که هر مورد با موارد قبل در ارتباط باشد. تلاش برای گسترش موضوعات راهبردی و قرار دادن آنها در داخل جنبه‌های چهارگانه مشتریان، فرایند داخلی، آموزش، مالی برای تمام زنجیره‌های راهبردی، دشوارترین مرحله در ایجاد سیستم ارزیابی متوازن است.

این جنبه شامل معیارهای توانایی کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی و رویه‌های سازمانی برای ایجاد تغییرات، ساعات آموزش، رضایت و وفاداری کارکنان است. کاپلن و نورتین (۱۹۹۲) این جنبه را در سه طبقه توانایی کارکنان، فناوری اطلاعات و انگیزش و تنظیمات عنوان کرده‌اند.

معیارهایی که از دیدگاه مالی برای اندازه‌گیری عملکرد به کار گرفته می‌شود در واقع بیانگر موفقیت و نتیجه‌نهایی عملکرد سازمان است که بر پاسخ‌گویی به انتظارات سهامداران توجه دارد. نمونه‌هایی از معیارهای این جنبه شامل سود عملیاتی، بازده سرمایه، رشد فروش و ارزش افزوده اقتصادی است. جنبه مالی، مهم‌ترین جنبه در ارزیابی عملکرد سازمان شناخته می‌شود.

ارزیابی متوازن نیاز به شناسایی و ردیابی مجموعه‌ای از معیارهای مالی و غیرمالی برای فراهم کردن بینش وسیع در سطح سازمان دارد و در راستای این هدف حرکت می‌کند که سازمان به اطلاعات مالی محدود نمی‌شود. هدف ایجاد یک سری معیارهای منطبق با شرایط موسسه است به طوری که بتوان عملکرد سازمان را تشریح و ارزیابی کرد. همچنین ارزیابی متوازن، ابزاری جهت تبدیل دیدگاه‌ها و راهبرد سازمان به اهداف است و به مدیران کمک می‌کند که به اهداف از قبل طراحی شده خود برسند.

معیارهای ارزیابی متوازن را می‌توان به دسته کلی تقسیم کرد:

۱- معیارهای عملکرد اساسی

این معیارها بیشتر مالی هستند و ارائه نقشه راهبرد سازمان در سطح پایین است.

۲- معیارهای ترکیبی

در این نوع معیارهای ارزیابی متوازن، رشد درآمدها به وسیله اهداف فروش و بهبود بهره‌وری به وسیله بهای تمام شده انجام می‌گیرد و نقشه راهبرد به صورت متناسب است.

۳- معیارهای راهبرد

در این نوع معیارهای ارزیابی متوازن شناخت تغییر عمده در مسیر مدیریت انجام می‌گیرد و اندازه‌گیری در حد پایین است اما نقشه راهبرد در حد عالی است.

سیستم

کنترل دارائیهای ثابت

• امکان طبقه بندی اموال
در سطوح مختلف

• امکان تهیه شناسنامه دارائی ها

• امکان تهیه کلیه گزارشات
کردن اموال

• درج اطلاعات انواع بیمه های اموال

• امکان تعریف وابستگی بین اموال

• امکان تعویض پلاک



نرم افزاری سی . اس . دی
موسسه کنترل و طرح سیستمها

دفتر فروش: (۱۰ خط) ۸۸۸۲ ۴۸ ۱۲

دفتر مدیریت: تلفکس ۸۸۸۳ ۶۹ ۹۸

۸۸۸۴ ۶۵ ۹۳

Email: CSD_Company@yahoo.com

این مرحله نیز سه گام اصلی دارد:

گام چهارم - معرفی معیارها

برای هر موضوع راهبردی دستکم به یک معیار نیاز داریم. در هنگام ایجاد معیارها، باید به برخی نکات توجه کرد.

- ۱- معیارها باید با اهداف اصلی سازمان در ارتباط باشند.
- ۲- در راستای ایجاد اهداف و جهت دهی به عملکرد آتی بتوان از آنها استفاده کرد.
- ۳- قابلیت مقایسه با معیارهای قبلی را داشته باشند.
- ۴- برای تمام افراد سازمان و در تمام سطوح قابل درک باشد.
- ۵- قابلیت کاربرد عملی در سازمان را دارا باشند.
- ۶- معیارها باید قابل کنترل باشند.

مهم ترین نکته در تعیین معیارها این است که باید متناسب با راهبردهای خاص هر شرکت باشند و به طور صحیح به هم مرتبط شوند. اگر کارکنان سازمان این مهارت را کسب کنند که نظرات خود را در جهت افزایش کارایی بیان کنند زمان کمتری صرف راه اندازی عملکردهای مورد نظر در سازمان خواهد شد.

مسئله اصلی دیگر در معرفی معیارها، تعیین تعداد معیارهای مطلوب است معیارها نباید به قدری زیاد باشند که سبب سردرگمی و پیچیدگی سیستم شوند. به طور معمول برای هر یک از چهار جنبه (مشتریان، فرایند داخلی، آموزش، مالی) چهار یا پنج معیار معرفی می شود.

گام پنجم - تعیین آرمانها

تعیین معیارها به تنهایی باعث اجرای آنها در سازمان نمی شود بلکه باید توسط سازوکاری، معیارهای کلی سازمان به دایره ها و اشخاص به نحو مطلوبی منتقل شود. تعیین آرمانها باید با مشارکت کلیه کارکنان به ویژه کارکنان کلیدی انجام پذیرد. بررسی عملکرد گذشته سازمان نیز باید در انتخاب آرمانها مورد توجه قرار گیرد.

گام ششم - تنظیم برنامهها

در این گام، به منظور دسترسی به اهداف و آرمانهای سازمان باید برنامه هایی تدوین شود. برنامه ها عمدتاً توسط مدیریت تنظیم شده و به زیردستان ابلاغ می شود. یکی از مراحل اساسی در انتخاب برنامه ها، طرح ریزی آنها در مقابل

موضوعات راهبردی و ارزیابی تاثیرات راهبردی است.

- ۴- تنظیم معیارهای اصلی عملکرد با توجه به راهبرد در تمام سطوح سازمان
- ۵- بررسی روابط علت و معلول
- ۶- ایجاد برنامه کاری ارتباط راهبردی بین مدیران و اعضای سازمان
- ۷- بهبود مستمر

ارزیابی متوازن یک فرایند تدریجی و تکاملی است بررسی های مستمر و دوره ای می تواند معیارها را متعادل کند و سبب گسترش این فن در کلیه جوانب و راهبردها شود. این بررسی ها همچنین ممکن است سبب توقف پاره ای از فعالیت ها شود. در این راستا، استفاده از فن مهندسی ارزش و کایزن می تواند مفید واقع شود.

هنگام طراحی سیستم، کاربرد آن در سراسر سازمان باید مورد توجه قرار گیرد. لذا باید برنامه ریزی دقیقی صورت گرفته و با کلیه بخش های سازمان مطابقت داده شود. این امر ممکن است منجر به تجدید نظر یا حذف برخی معیارها گردد.

مرحله سوم شامل اجزای اساسی، بررسی معیارهای موجود ارزیابی عملکرد، ایجاد معیارهای جدید منطبق با اهداف و راهبردی های سازمان و اجرای معیارهای جدید در عمل است.

با وجود ظهور و گسترش روش ارزیابی متوازن در سال های اخیر هنوز بسیاری از کشورها برای به کارگیری موثر این روش با چالش های مختلفی مواجه اند. بسیاری از سیستم های اطلاعاتی قدیمی برای پشتیبانی از این رویکرد طراحی نشده اند و پیاده سازی این سیستم در چنین محیطی دشوار و یا غیر ممکن است.

تعیین دیدگاه ها در سازمان، باید به گونه ای شفاف و مشخص صورت گیرد از طرفی باید این اطمینان حاصل شود که راهبرد انتخاب شده توسط سازمان بهترین راهبرد ممکن با توجه به ظرفیت و توان عملیاتی شرکت است که این امر به آسانی میسر نیست.

انتخاب اهداف، آرمان ها و معیارهای متناسب با راهبرد شرکت دشوار است این معیارها باید به تعدادی باشند که بررسی آنها ممکن باشد.

پیاده سازی این سیستم همانند هر سیستم جدید دیگری زمان بر و هزینه بر است و به همین علت ممکن است با مخالفت مسئولان روبرو شود و یا در میانه راه متوقف گردد. با وجود همه این مشکلات ظهور نسل جدیدی تر، نرم افزارهای مدیریت عملکرد، استفاده از روش ارزیابی متوازن را در بسیاری از سازمان ها امکان پذیر ساخته است.

سیستم ارزیابی متوازن برای اولین بار در سال ۱۹۹۲ توسط روبرت کاپلن و دیوید نورتن مطرح شد. این روش یک سیستم گزارشگری نامیده می شد که مکمل معیارهای غیرمالی بود و در چهار بعد مطرح شد این دوره را نسل اول ارزیابی متوازن می نامند.

در سال ۱۹۹۳ این سیستم به سمت کاربرد راهبرد حرکت کرد و معیارهای به کار برده شده برای محدوده هایی منعکس و پیگیری شد که شرکت راهبرد خود را در آن محدوده تعقیب می کند.

در سال ۱۹۹۶ این سیستم به صورت یک ابزار مدیریتی استفاده و معیارهای مربوط به کلیه موارد با مفروضاتی در باره علت و معلول پیگیری شد.

در حال حاضر، سیستم ارزیابی متوازن به صورت ابزار مدیریتی گسترش یافته است و توسط شرکت های پیشرو هم در سطح ملی و هم بین المللی شناسایی و مورد استفاده قرار می گیرد و به صورت مدیریت راهبردی مشخص شده است.

این روش، سیستمی برای ارزیابی عملکرد است که محور آن را راهبرد تشکیل می دهد. مهم ترین مزایای اجرای ارزیابی متوازن به شرح زیر است:

- ۱- ایجاد تعادل بین اهداف بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت به وسیله اندازه گیری عملکرد مناسب
- ۲- ایجاد شاخص های کمی غیرمالی
- ۳- درک مناسب کارکنان از راهبرد شرکت

ارزیابی متوازن، یک سیستم مدیریت عملکرد است که می تواند در تمام سازمان ها با هر وسعت و هر نوع فعالیتی،

اولین نرم افزار هزینه یابی فعالیت

سیستم حسابداری صنعتی

• برنامه ریزی
• کنترل
• محاسبات قیمت
تمام شده

طراحی مبتنی بر تحلیل صحیح نیازها



نرم افزاری سی . اس . دی
موسسه کنترل و طرح سیستمها

دفتر فروش: (۱۰ خط) ۸۸۸۲ ۴۸ ۱۲

دفتر مدیریت: تلفکس ۸۸۸۳ ۶۹ ۹۸

۸۸۸۴ ۶۵ ۹۳

Email: CSD_Company@yahoo.com

برای تنظیم دیدگاه‌ها با نیازهای مشتریان، ایجاد ظرفیت سازمانی و کنترل بهبود کارایی عملیات به کار رود. ارزیابی متوازن این امکان را فراهم می‌کند که معیارهای مالی، ظرفیت سازمان و مشتریان به طور همزمان مورد بررسی قرار گیرند. این سیستم نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند معیارها را از چهار جنبه متفاوت (مالی، مشتریان، فرایند داخلی و آموزش) انتخاب کنند و معیارهای مالی را با معیارهایی از عملکرد ترکیب نمایند.

توجه به این نکته ضروری است که ارزیابی متوازن نباید جایگزین شاخص‌های مالی شود. مدیران نباید از بین اندازه‌های مالی و عملیاتی یکی را انتخاب کنند زیرا هر دو معیار مالی و غیرمالی برای سنجش نتایج عملیات سازمان و بهبود عملکرد آتی ضروری است. لذا ترکیبی از این دو می‌تواند به بهبود ارزیابی عملکرد کمک کند.

با وجود اینکه سیستم ارزیابی متوازن مزایای زیادی دارد، باید به مشکلات و موانعی توجه کرد که حین پیاده‌سازی سیستم ممکن است رخ دهد. پیش از استقرار سیستم باید ظرفیت‌ها و امکانات سازمان سنجیده شود و سپس راهبردهای متناسب با توان شرکت تعریف و تبیین شود. همچنین استفاده از نرم‌افزارهای جدید می‌تواند راهگشای پاره‌ای از مشکلات موجود شود.

۱- نمازی، محمد، ارزیابی متوازن در حسابداری مدیریت، مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، دوره نوزدهم، شماره دوم، بهار ۱۳۸۲.
۲- فخاریان، ابوالقاسم. ارزیابی متوازن ابزار پیشبرد استراتژی. مجله حسابداری، شماره ۱۵۴، تابستان ۱۳۸۲.

- 3- Anderson Henrik, Gavin Lawrie, Michael Shulver, 2000, The Balance Scorecard Excellence Model, June.
- 4- Ferreira Marie(2003), A Framework for continuous improvement, October.
- 5- Frank H. M.Verbeeten, 2005, New performance measures, October.
- 6- Harvard management update, (2000). The Balance Scorecard lesson for manager.
- 7- Johnson Steve.(2003), Reform and Balance scorecard, April.
- 8- Kaplan Robert & David Norton, (1992) The Balance Scorecard.
- 9- Marr. B. & A. Neely(2003), Balance Scorecard report.