



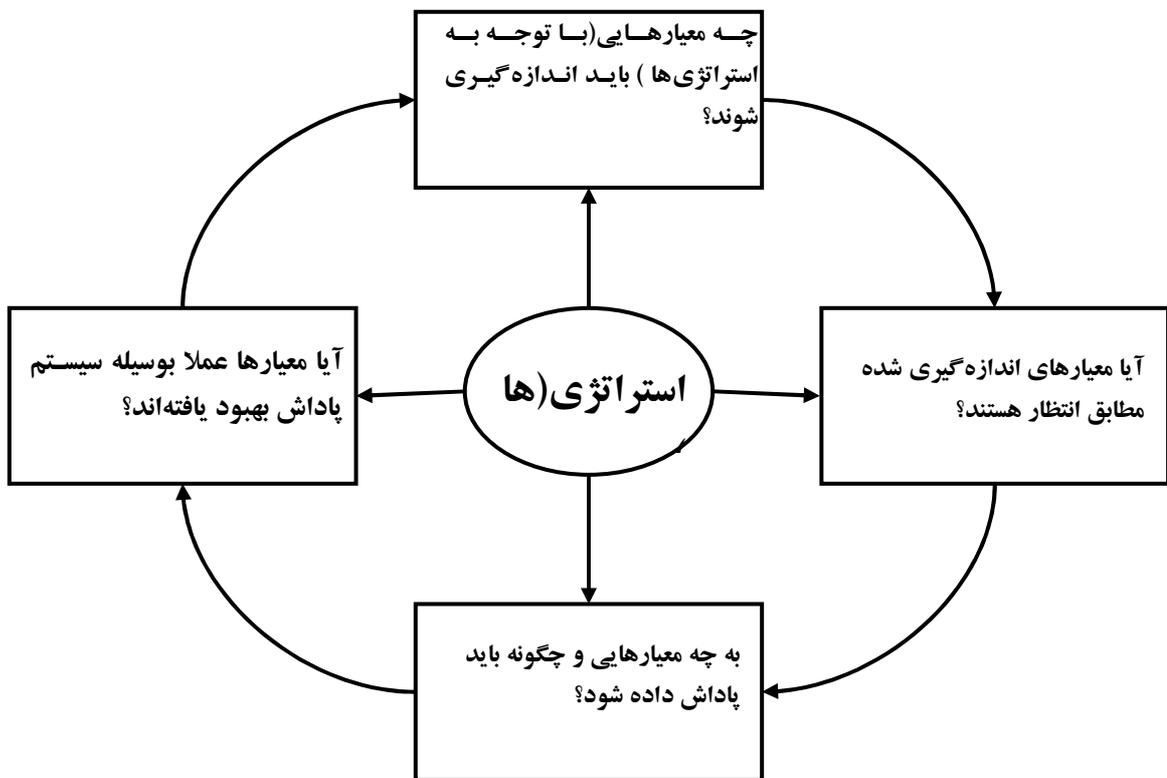
EFQM و BSC : تعامل یا تقابل

دکتر منوچهر نجمی، دکتر بهروز زارعی، سیروس حسینی
دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه صنعتی شریف

مقدمه

مدیریت یک سازمان بدون اندازه‌گیری عملکرد مثل هدایت یک کشتی بدون ابزار ناوبری است [۱]. وظیفه کنترل در بین وظایف پنج گانه مدیران، بیش از هر چیز، نیازمند وجود سازوکاری برای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد است. ارزیابی کلی عملکرد یک سازمان نه تنها نیاز به بررسی کارایی^۱ فعالیت‌ها و فرآیندهای آن دارد، بلکه مستلزم کنترل اثربخشی^۲ سازمان در رسیدن به اهداف درازمدت و استراتژی‌های آن است. برای ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد، باید معیارهایی انتخاب شوند که به بهترین نحو بازتاب استراتژی‌های سازمان باشند. این معیارها می‌توانند عوامل کلیدی موفقیت^۳ حال یا آینده سازمان باشند که خود برگرفته از استراتژی‌های سازمان‌اند. با اندازه‌گیری این معیارها، ارزیابی آنها با مقادیر هدف و طراحی یک سیستم پاداش^۴ بر مبنای آن، می‌توان کارکنان را تشویق به پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سطح سازمان نمود. نمودار شماره ۱ نشان دهنده شکل گیری یک سیستم ارزیابی عملکرد، مبتنی بر استراتژی‌های سازمان است [۲].

-
1. Efficiency
 2. Effectiveness
 3. Key Success Factors
 4. Reward System



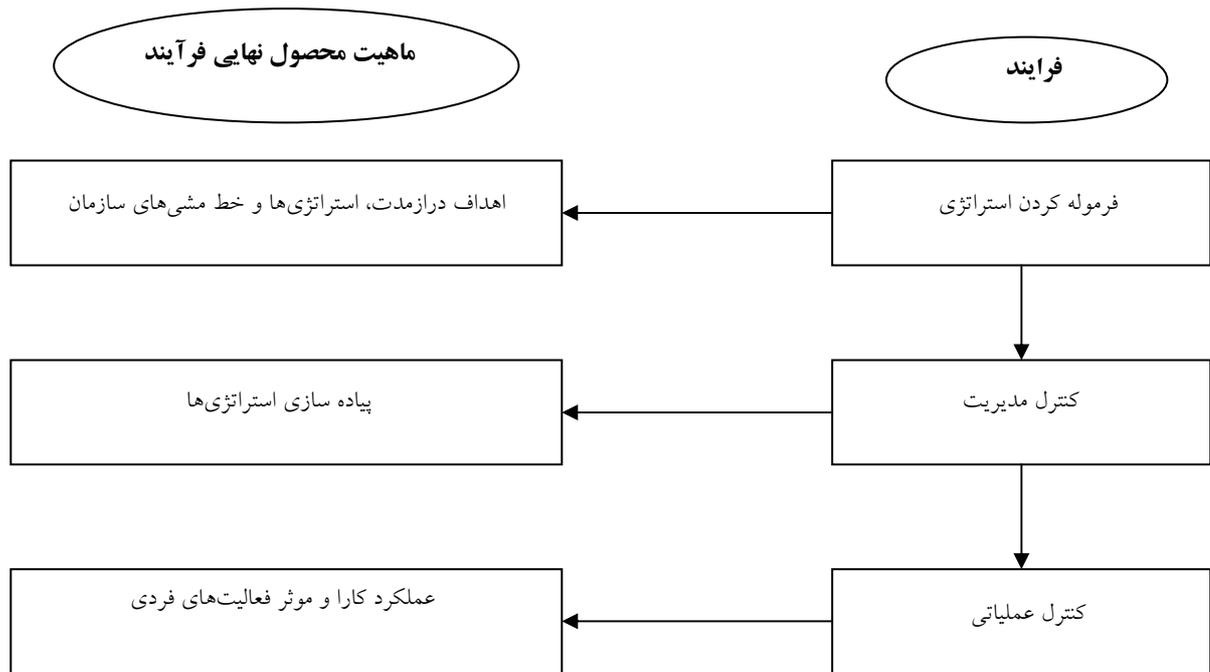
نمودار شماره (۱): مراحل شکل گیری یک سیستم ارزیابی عملکرد، مبتنی بر استراتژی‌های سازمان

سیستم کنترل مدیریت^۱ و جایگاه ارزیابی عملکرد در آن

فرآیند کنترل مدیریت، فرآیندی است که به مدیر اطمینان می‌دهد افراد تحت سرپرستی وی، استراتژی‌های مورد نظر سازمان را پیاده می‌کنند. گرچه کنترل و برنامه ریزی اغلب به صورت دو فعالیت جداگانه دیده می‌شوند اما با یکدیگر ارتباط زیادی دارند و کنترل مدیریت با هر دو فعالیت درگیر است. این مفهوم ارتباط تنگاتنگی با دو مفهوم فرموله کردن استراتژی^۲ و کنترل عملیاتی^۳ دارد.

1. Management Control
2. Strategy Formulation
3. Task Control
4. Vision
5. Mission

فرموله کردن استراتژی عبارت است از فرآیند تصمیم گیری در مورد اهداف سازمان و استراتژی‌های دستیابی به آنها. استراتژی‌ها برنامه‌های بزرگ و مهم سازمان هستند و در فرایند فرموله کردن آنها معمولاً چشم انداز^۴ و ماموریت^۵ پیش فرض گرفته می‌شوند. کنترل عملیات فرآیندی است که در آن از کارآیی و اثر بخشی وظایف محوله اطمینان حاصل می‌شود. اغلب فعالیت‌های کنترل عملیات به نحوی است که تصمیم‌گیری در مورد آنها در شرایط مختلف می‌تواند قابل پیش‌بینی باشد. بسیاری از عملیات سازمان مثل خرید، برنامه‌ریزی، سفارش، لجستیک و کنترل کیفی، سیستم‌های کنترل



نمودار شماره ۲- ارتباط بین برنامه ریزی و کنترل در سطوح مختلف

عملیات هستند. فرآیند تدوین و فرموله کردن استراتژی روی فعالیت‌های درازمدت و کنترل عملیاتی روی فعالیت‌های کوتاه مدت متمرکز هستند و کنترل مدیریت بین این دو قرار دارد. از سویی در فرموله کردن استراتژی، اهمیت با برنامه ریزی است و در کنترل عملیاتی، اهمیت با کنترل ولی در کنترل مدیریت این دو مفهوم اهمیت یکسانی می‌یابند. نمودار شماره ۲ ارتباط بین این سه مفهوم را نشان می‌دهد [۲]. فرآیند سنتی کنترل مدیریت شامل گام‌های زیر می‌شود [۲]:

برنامه ریزی استراتژیک^۱

تهیه بودجه^۲

اجرای استراتژی‌ها

- 1 Strategic Planning
- 2 Budget Preparation
- 3 Strategy Development
- 4 Strategy Deployment

همانطور که ملاحظه می‌شود، حلقه اتصال دهنده برنامه ریزی استراتژیک (توسعه استراتژی^۳) به اجرای آنها در سازمان (تسری استراتژی^۴) در فرآیند سنتی کنترل مدیریت، بودجه ریزی است. طبیعی است که از آنجا که بودجه‌ریزی تنها بر شاخص‌های مالی در سازمان تاکید دارد، ارزیابی عملکرد سنتی نیز تنها بر معیارهای مالی بنا می‌گردد.

مشکلات سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد

از آنجا که تاکید کنترل مدیریت در روش‌های سنتی بر بودجه ریزی است، لذا شاخص‌های کنترل سازمان در این روش‌ها صرفاً شاخص‌های مالی است. تاکید صرف بر شاخص‌های مالی مشکلات زیر را به بار می‌آورد:

شاخص‌های مالی کلان نگر نیستند و عوامل بیرونی موثر بر فعالیت‌های سازمان را در نظر نمی‌گیرند لذا دید محدودی به مدیران می‌دهند و آنها را و می‌دارد به سازمان به عنوان یک سیستم بسته نگاه کنند.

شاخص‌های مالی عمدتاً کوتاه نگرند. لذا مدیرانی که عملکردشان با شاخص‌های مالی ارزیابی می‌شود ترغیب می‌شوند که با به خطر انداختن ارزش‌ها و عملکرد بلندمدت سازمان، نتایج مالی کوتاه مدت را بهبود بخشند. به طور مثال کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه و آموزش گرچه در کوتاه مدت با کاستن از هزینه‌های سازمان، سود کوتاه مدت را افزایش می‌دهد ولی در دراز مدت موقعیت رقابتی سازمان را به خطر می‌اندازد [۲].

شاخص‌های مالی عمدتاً شاخص‌های گذشته‌نگر و تاخیردار^۱ هستند به این معنی که خود حاصل بهبود عملکرد سازمان در حوزه‌های دیگر هستند. این شاخص‌ها عمدتاً حاصل شاخص‌هایی پیش‌رو^۲ هستند. مثلاً کاهش «زمان معرفی محصول به بازار»، «زمان فرآیند» و افزایش «بازده فرآیندهای عملیاتی» و شاخص‌های پیش‌رو بوده و می‌توانند موجب بهبود شاخص‌های تاخیرداری نظیر «سودآوری» و «نرخ بازده سرمایه^۳» شوند. بی‌توجهی به شاخص‌های پیش‌رو موجب می‌شود که روابط علی و معلولی^۴ بین شاخص‌ها در نظر گرفته نشود و سازمان نتواند مسیر بهبود عملکرد مالی خود را بیابد [۳و۲].

شاخص‌های مالی با یک کاسه کردن عملکرد تمامی اجزاء سازمان در چند معیار، نمی‌توانند مبنایی برای ارزیابی عملکرد واحدها و فرآیندهای سازمان قرار گیرند. به عبارتی افزایش سود می‌تواند حاصل مجموعه‌ای از بهبودهای علی و معلولی در سازمان باشد. در این مجموعه برخی واحدها و فرآیندها موثرتر و برخی کم تاثیرتر بوده و حتی ممکن است برخی واحدها و فرآیندها عملکرد نامناسبی داشته باشند ولی برآیند کلی (به علت عملکرد خوب دیگر واحدها، فرآیندها و یا عوامل بیرونی) مناسب باشد.

-
- 1 Lagging Indicator
 - 2 Leading Indicator
 - 3 Return of Investment (ROI)
 - 4 Cause & Effect Relationship

کنترل مالی صرف، ممکن است مدیران را ترغیب کند که داده‌ها را دست کاری کنند. مثلاً مدیران ممکن است با استفاده از روش‌های حسابداری از درآمد آینده برای اهداف جاری قرض بگیرند (مثلاً با استقراض نامناسب، کاهش نامناسب موجودی‌ها و کاهش میزان گارانتی). از آنجا که در تعیین این اهداف مالی در بودجه هر دوره مدیران نفوذ زیادی دارند، ممکن است آنها اهدافی را وضع کنند که به راحتی به آنها می‌توان دست یافت [۲].

کارکنان و نیروهای اجرایی سازمان دید محدودی نسبت به شاخص‌های مالی دارند و درک این‌که چه فعالیتی در حوزه کاری آنان موجب ارتقا و بهبود شاخص‌های مالی (نظیر نرخ بازده سرمایه و سودآوری) می‌شود برای آنها دشوار است. لذا نمی‌توانند فعالیت‌های خود را در جهت بهبود این شاخص‌ها جهت‌دهی کنند [۳].

در مجموع تکیه به معیارهای مالی به تنهایی برای اطمینان از پیاده‌سازی موفق استراتژی‌ها کافی نیستند. راه‌حل، طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد با ترکیبی از شاخص‌های مالی و غیرمالی است. گرچه شرکت‌ها تمایل دارند شاخص‌های مالی را برای کنترل مدیریت و شاخص‌های غیر مالی را برای کنترل عملیاتی بکار ببرند ولی ترکیبی از شاخص‌های مالی و غیرمالی در تمام سطوح سازمان مورد نیاز است.

کارت امتیازی متوازن، رهیافت جدید به کنترل مدیریت و مدیریت عملکرد

روبرت کاپلان (Robert Kaplan) و دیوید نورتن (David Norton) اساتید حسابداری دانشگاه هاروارد، با درک محدودیت‌های ارزیابی عملکرد با شاخص‌های مالی، در سال ۱۹۹۲ با چاپ مقاله‌ای در «مجله مدیریت هاروارد» (Harvard Business Review) کارت امتیازی متوازن را به عنوان ابزار مدیریتی نوین برای ارزیابی عملکرد معرفی کردند [۱۰]. در سالهای ۱۹۹۳ و ۱۹۹۴ و ۱۹۹۶ با چاپ سه مقاله دیگر، کارت امتیازی متوازن را به ابزاری برای تدوین استراتژی‌ها و تسری آنها در سازمان و کنترل مدیریت توسعه دادند [۵ و ۶ و ۷].

امروزه کارت امتیازی متوازن به عنوان یکی از ۱۵ ابزار مدیریتی پرکاربرد، کم خطا و موثر بین مدیران شرکت‌های مختلف در ۲۲ کشور دنیا شناخته شده است [۸]. تحقیقات نشان می‌دهد حدود ۷۰ درصد شرکت‌های آمریکایی از این ابزار بهره برده‌اند یا درصدد استفاده از آن هستند [۹]. زمینه زیربنایی^۱ کارت امتیازی این است که هیچ معیار منفردی نمی‌تواند بازتاب شفافی از عملکرد یک سازمان باشد [۱۵]. عبارت متوازن در کارت امتیازی متوازن به معنای زیر است:

۱- ایجاد توازن بین شاخص‌های مالی و شاخص‌های غیرمالی

۲- ایجاد توازن بین شاخص‌های درون نگر و شاخص‌های برون نگر

۳- ایجاد توازن بین شاخص‌های پیش رو و شاخص‌های پس رو

کارت امتیازی متوازن، چهار بعد^۲ را برای ارزیابی عملکرد معرفی می‌کند [۱۰]:

۱- بعد مالی: برای کسب موفقیت مالی، چگونه باید در نظر سهام‌داران جلوه کنیم؟

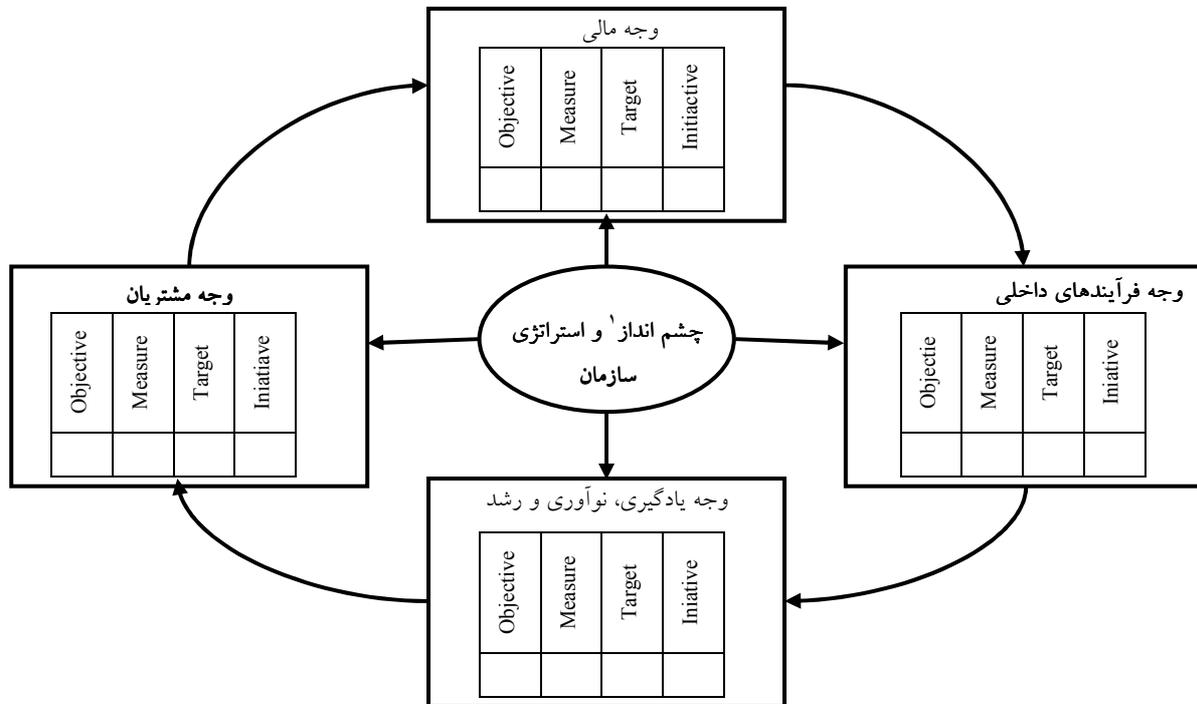
۲- بعد مشتریان: برای دستیابی به چشم‌انداز سازمان، باید چگونه در نظر مشتریان جلوه کنیم؟

۳- بعد فرآیندهای داخلی: برای ایجاد رضایت‌مندی در سهام‌داران و مشتریان، فرآیندهای کسب و کار سازمان باید به چه نحوی عمل کنند؟

1. Undeling Theme
2. Perspective
3. Innovation
4. Learning
5. Growth

۴- بعد نوآوری^۳ یادگیری^۴ و رشد^۵: سازمان برای دستیابی به چشم‌انداز خود، چگونه می‌تواند قابلیت خلق ارزش را در خود ایجاد کرده، رشد داده و حفظ کند؟

نمودار شماره ۳ نحوه ارتباط این ابعاد را در کارت امتیازی متوازن نشان می‌دهد [۱۰]. کاپلان یکی از صریح‌ترین منتقدین



نمودار شماره ۳- وجوه مختلف در کارت امتیازی متوازن

روش‌های ارزیابی عملکرد سنتی است و ادعا می‌کند کارت امتیازی متوازن، دست‌آوردهای زیر را به همراه دارد [۱۱]:

- به طور هم زمان از چهار منظر، اطلاعاتی را از جنبه‌های رقابتی سازمان^۱ در یک گزارش جمع می‌کند.
- تعداد شاخص^۲ها را برای ارزیابی عملکرد محدود می‌کند. لذا، از سرریز شدن^۳ اطلاعات جلوگیری می‌کند. برای این کار باید سازمان سیستم مدیریت عملکرد خود را روی تعداد محدودی مولفه کلیدی موفقیت^۴ متمرکز کند.

1. company's competitive agenda
2. Measures
3. Overlead
4. key Success Factor (KSF)
5. Cross-Function Integration
6. Supplier Partnership



مناسبی داشته باشد. این برنامه و رویکرد باید در ارکان سازمان تسری داده شده و به اجرا درآید [۱۶]. نهایتاً عملکرد سازمان نسبت به برنامه بایستی مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت لزوم بازنگری گردد. از نظر امتیازدهی هر کدام از معیارهای نه گانه در این مدل، دارای وزنی در مدل سرآمدی هستند که در نمودار شماره ۴ مشخص شده است.

توانمندی‌ها بیان‌کننده عوامل موفقیت در سازمان هستند و نتایج بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب مناسب می‌باشند. به عبارت دیگر نتایج بوسیله توانمندی‌ها ایجاد می‌شوند. در این مدل ۵۰۰ امتیاز به توانمندی‌ها و ۵۰۰ امتیاز به نتایج داده می‌شود. از این مدل (نظیر دیگر مدل‌های سرآمدی کسب و کار) سه استفاده می‌توان کرد:

به عنوان مدلی برای حرکت سازمان به سوی مدیریت کیفیت فراگیر^۱

به عنوان مدلی برای اهدا جوایز کیفیت^۲ برای سازمان‌ها در سطح ملی و منطقه‌ای

به عنوان چارچوبی جهت سنجش و مدیریت عملکرد بنگاهها

در این مقاله ما به سومین کارکرد آن توجه داریم.

مبانی^۳ مدل EFQM

مدل EFQM بر اساس یک سری مفاهیم اساسی بنا شده است که جهت سرآمدی عملکرد ضروری هستند. این مفاهیم عبارتند از [۱۴]:

(۱) **نتیجه مداری^۴**: سرآمدی عملکرد با ایجاد تعادل و جلب رضایت ذینفعان در سازمان ارتباط دارد. این ذینفعان در حالت عمومی عبارتند از کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، جامعه و سهام‌داران.

(۲) **تمرکز بر مشتری^۵**: مشتریان، خریداران محصولات و خدمات با کیفیت هستند. لذا بایستی سازمان به نیازهای فعلی و آتی مشتریان بالفعل و بالقوه سازمان توجه داشته باشد.

(۳) **رهبری و ثبات در مقاصد^۶**: رفتار رهبران سازمان منعکس‌کننده شفافیت و ثبات در مقاصد سازمان است و تنها در یک محیط شفاف و با ثبات، سازمان و کارکنان آن درخشش می‌یابند.

1. Total Quality Management
2. Quality Awards
3. Fundamentals
4. Results Orientation
5. Customer Focus
6. Leadership & Constancy of Purpose

1. Management by processes and Facts
2. People Development & Involvement
3. Continuous Learning Innovationf Improvement
4. Partnership Development
5. Public Responsibility
6. Leadership



- ۴) **مدیریت بر اساس فرآیندها و حقایق^۱**: یک سازمان زمانی موثرتر عمل خواهد کرد که تمامی فعالیت‌های داخلی آن بطور سیستماتیک مدیریت شوند و تصمیمات مرتبط با عملیات سازمان بر اساس اطلاعات قابل اعتماد اتخاذ شوند.
- ۵) **مشارکت و توسعه نیروی انسانی^۲**: زمانی تمامی توان نیروی انسانی در سازمان به درستی به کار گرفته می‌شود که یک سری ارزش‌های مشترک و فرهنگ اعتماد متقابل در سازمان حاکم باشد.
- ۶) **یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود^۳**: عملکرد سازمان درحالی به بهترین وجه خود خواهد رسید که در آن مدیریت و اشتراک دانش بدرستی انجام شود. بدین منظور لازم است که فرهنگ یادگیری، نوآوری و بهبود در سازمان حاکم باشد.
- ۷) **توسعه شراکت تجاری^۴**: زمانی یک سازمان موثرتر کار خواهد کرد که یک رابطه سودمند دو طرفه با شرکای تجاری خود داشته باشد که این رابطه باید بر اساس اعتماد، مشارکت و یکپارچگی دانش باشد.
- ۸) **مسئولیت نسبت به جامعه^۵**: زمانی منافع سازمان و کارکنان آن در درازمدت تأمین خواهد شد که اخلاقیات حرفه‌ای رعایت شده و انتظارات جامعه از بابت رعایت قوانین برآورده گردد.

معیارها و شاخص‌های مدل EFQM

- معیارهای مدل EFQM در واقع دربرگیرنده مفاهیم اساسی این مدل هستند که بطور مشخص تری قابل اندازه‌گیری‌اند. همان‌طور که قبلاً بیان شد این مدل از ۹ معیار تشکیل شده است که به طور اختصار به توضیح آنها پرداخته می‌شود [۱۵]:
- ۱) **رهبری^۶**: در اینجا مشخص می‌گردد که رهبران سازمان چگونه امکان توسعه و دستیابی به مأموریت و چشم‌انداز را فراهم می‌سازند، چگونه ارزش‌ها برای موفقیت در درازمدت تدوین شده، چگونه محقق می‌گردند، و اینکه رهبران سازمان چگونه در توسعه و اجرای سیستم مدیریتی سازمان مشارکت می‌نمایند.
- ۲) **خطمشی و استراتژی^۱**: در اینجا مشخص می‌گردد که چگونه سازمان مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق یک استراتژی شفاف با در نظر گرفتن ذینفعان سازمان محقق می‌سازد که این استراتژی از طریق خطمشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف، مقاصد و فرآیندها مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد.

1. policy and strategy
2. People
3. Partnership and Resources
4. Processes
5. Customer Results
6. People Results
7. Society Results
8. Key performance Results



۳) کارکنان^۲: این معیار مشخص می‌کند که چگونه سازمان دانش و توانایی‌های نیروی انسانی خود را به طور انفرادی، تیمی و در سطح سازمان مدیریت، توسعه و مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد و اینها را به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌نماید که پشتیبان خطمشی و استراتژی سازمان و اجرای مؤثر فرآیندها گردند.

۴) شرکاء و منابع^۳: این معیار مشخص می‌کند که چگونه سازمان شرکاء خارجی و منابع داخلی خود را مدیریت می‌نماید تا از خطمشی و استراتژی سازمان و اجرای مؤثر فرآیندهای سازمان حمایت گردد.

۵) فرآیندها^۴: این معیار مشخص می‌کند که چگونه سازمان فرآیندها را طراحی، مدیریت و بهبود می‌نماید تا در راستای خطمشی و استراتژی سازمان باشد و ضمن جلب رضایت کامل برای مشتریان و دیگر ذینفعان به طور روزافزون برای آنها ایجاد ارزش نماید.

۶) نتایج مشتریان^۵: این معیار مشخص می‌کند که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود به چه نتایجی دست یافته است.

۷) نتایج کارکنان^۶: این معیار مشخص می‌کند که سازمان در ارتباط با کارکنان خود به چه نتایجی دست یافته است.

۸) نتایج جامعه^۷: این معیار مشخص می‌کند که سازمان در ارتباط با جامعه محلی، ملی و بین‌المللی به چه نتایجی دست یافته است.

۹) نتایج کلیدی عملکرد^۸: در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه‌ریزی شده به چه نتایجی دست یافته است.

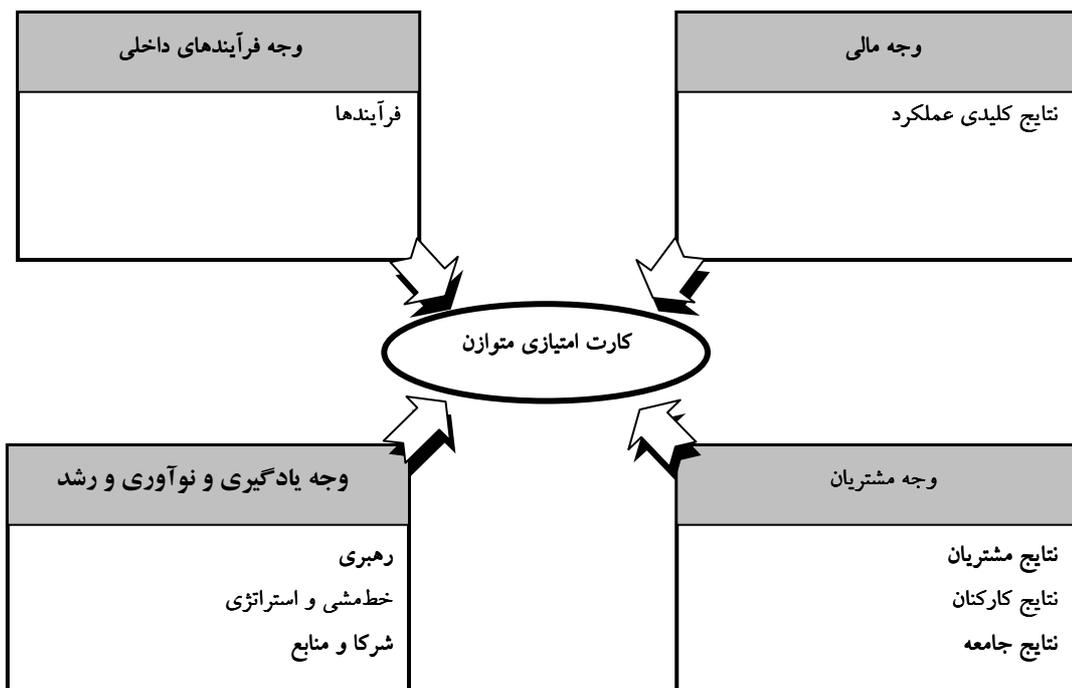
ارتباط BSC و EFQM

کارت امتیازی متوازن و مدل EFQM دو ابزار مدیریتی هستند که می‌توانند برای مدیریت عملکرد به کار روند. در یک نگاه کلی می‌توان معیارهای مدل EFQM را در چارچوب وجوه کارت امتیازی متوازن به شکل نمودار شماره ۵ گنجانده [۱۸]. مشخص است که تعداد و گستره پوشش معیارهای مدل EFQM از BSC بیش‌تر است. از سویی به نظر می‌رسد، وجه یادگیری و رشد در BSC می‌تواند توسعه بیش‌تری بیابد و بسیاری از وجوه مؤثر بر عملکرد یک سازمان نظیر رهبری و خطمشی‌ها و استراتژی‌های سازمان نیاز به توجه دقیق‌تر و کامل‌تری در این مدل دارند. فرآیند طراحی کارت امتیازی متوازن با تعیین عملکردهای استراتژیکی آغاز می‌شود که باید مورد توجه مداوم مدیران ارشد سازمان قرار بگیرند و اغلب حول محور چشم‌انداز سازمان می‌چرخند. برای کنترل این عملکردها، ابتدا اهداف^۱ سازمان برای دستیابی به جهت‌گیری استراتژیک^۲ مشخص می‌شود. سپس برای هر هدف سازمانی یک یا چند سنجه^۳ در وجوه چهارگانه کارت امتیازی متوازن تعیین می‌گردد. در مرحله بعد، برای هر سنجه مقادیر هدف، وضعیت فعلی و اقدامات بهبود تعیین می‌گردد [۱۸].

- 1.Objectives
2. Strategic Themes
- 3.Measure

فرآیند ارزیابی سازمان به کمک مدل سرآمدی کسب و کار EFQM از جهاتی مشابه کارت امتیازی متوازن است. شروع آن از ارزیابی عملکرد و فرآیندهای سازمان نسبت به اولویتهای استراتژیک سازمان است. ولی در این مدل، این اولویتهای استراتژیک، مشخص شدهاند (که همان معیارهای مدل هستند). مرحله بعدی، انتخاب رهیافت مناسب به خود ارزیابی است و مرحله نهایی، تشکیل تیم ارزیابی و ارزیابی سازمان به کمک رهیافت انتخابی و تعیین نقاط ضعف و قوت سازمان به کمک این مدل است. جدول زیر راهنمایی کلی را برای انتخاب میان EFQM و BSC را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳- انتخاب بین EFQM و BSC (برای کاربردهای مختلف در مدیریت عملکرد)



نمودار شماره ۵- معیارهای مدل EFQM روی وجوه BSC



مدل پیشنهادی	هدف
EFQM	ایجاد یک سیستم صحت سنجی (Health Check) برای فرآیندهای سازمانی و تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان
EFQM	راه اندازی یک برنامه بهبود مستمر فرآیندها در سازمان
EFQM	توانا کردن سازمان در الگوبرداری از بهترین سازمانها در زمینه فرآیندهای سازمانی
EFQM	برای ایجاد یک چک لیست که نشان دهنده تلاشهای مثبت صورت گرفته در برنامه ریزی و ارزیابی در سطح سازمان باشد
BSC	برای گسترش درک علت و معلولی بین معیارهای عملکردی بین مدیران سازمان و توانمندسازی آنها برای اخذ تصمیمات استراتژیک مناسبتر
BSC	برای همراستا کردن تلاشهای واحدهای عملیاتی سازمان با اولویتهای استراتژیک سازمان و مبتنی کردن آنها بر پایه مأموریت و چشم انداز سازمان
BSC	برای تعیین اولویت بین پروژههای بهبود (Initiative) در سازمان
BSC	برای تسهیل ارتباط دوجانبه از استراتژیها و روندهای استراتژیک در لایههای سازمانی
BSC	برای تمرکز دادن تلاشهای مدیریت بر روندهای استراتژیک آینده (به جای تمرکز صرف روی روندهای مالی که گذشته نکرند)

وجه شباهت بین EFQM و BSC

برای این دو مدل در حوزه مدیریت عملکرد می توان شباهت های زیر را برشمرد: اول اینکه پیاده سازی هر دو مدل در یک سازمان، نیاز به مشارکت گسترده مدیران سطح بالای سازمان دارد. دوم اینکه هر دو مدل با معرفی وجوه مختلف عملکردی، امکان ارزیابی جامع سازمان را از وجوه مالی و غیرمالی فراهم می کنند. معیارهای مدل EFQM و جنبه های BSC بر شاخص های درازمدت در کنار شاخص های کوتاه مدت در سنجش عملکرد بنگاه تاکید دارند. لذا این دو مدل، بر مشکلات سیستم های ارزیابی عملکرد سنتی فایق می آیند. هر دو مدل با تاکید بر فرآیندهای سازمانی در مدیریت عملکرد، دید فرآیندی را در سازمان تقویت می کنند.

در مدل BSC بر روابط علی و معلولی بین ۴ بعد مدل، تاکید می شود. به این معنا که گفته می شود نتایج مالی سازمان ناشی از عملکرد مشتریان سازمان نسبت به آن است. مشتریان در انتهای فرآیندهای سازمانی قرار می گیرند و فرآیندهای سازمانی به وسیله رشد و یادگیری کارکنان، در سازمان جاری می گردد. در مدل EFQM نیز، بر ارتباط سیستماتیک بین معیارها تاکید می شود، به این نحو که نتایج سازمان ناشی از نحوه عمل توانمندسازها در ایجاد سازوکارهای نتیجه بخش محسوب می شوند. لذا نحوه طراحی هر دو مدل، موجب ایجاد نگرش سیستمی به سازمان و نحوه تعامل شاخص های پیش رو و پس رو در آن می گردد.

از آنجا که فرآیند پیاده سازی هر دو مدل در سازمان، مستلزم تعامل گسترده بین مدیران و کارکنان سازمان است، لذا با پیاده سازی آنها، علاوه بر تسری یافتن استراتژیها در لایه های سازمانی، بخش وسیعی از نیروی اجرایی سازمان درگیر توسعه و اجرای آن می شود. از این رو درک مناسبی از ارزیابی عملکرد و معیارهای آن در تمامی سطوح سازمانی بدست می آید.

وجه تفاوت بین BSC و EFQM

علی‌رغم اشتراکاتی که بین این دو مدل برشمردیم به نظر می‌رسد که وجه تفاوت زیر بین این دو مدل وجود دارد. BSC با آرایه چهارجنبه موثر در مدیریت عملکرد و تعیین روابط علی و معلولی صریح بین این جنبه‌ها، از نظر فهم آسان‌تر است. از آنجا که پیاده‌سازی موثر سیستم مدیریت عملکرد در سازمان نیاز به درک گسترده مدیران دارد، لذا این مزیت موجب استقبال گسترده مدیران در بسیاری از کشورها از این مدل شده است [۸]. ولی درک کامل و بکاربردن صحیح مدل EFQM در یک سازمان، نیاز به آشنایی جامعی با این مدل و رهیافت‌های مختلف خودارزیابی سازمانی و تناسب هر کدام از آنها با شرایط سازمان دارد. علاوه بر آن راهبری فرآیند خودارزیابی بر اساس این مدل در یک سازمان نیاز به استفاده از ممیزان کارآموده در این حوزه دارد.

نگاه مدل EFQM به ذی نفعان سازمان نگاه جامع‌تری است. در این مدل علاوه بر مشتریان (که در کارت امتیازی متوازن به آن اشاره شد)، به تأمین کنندگان، کارکنان، جامعه و نهادهای مدنی (دولت و بخش عمومی) و تأمین نظرات و منافع آنان در سازمان توجه ویژه‌ای شده است. به عبارتی این مدل نگاه سیستماتیک و مشخصی به عوامل بیرونی سازمان دارد.

معیارها و زیر معیارهای EFQM کاملاً مشخص و تعیین شده‌اند. این زیر معیارها نیز بسته به مورد به زیر معیارهای خردتر تفکیک شده‌اند. اما در BSC، اهداف و سنج‌ها بسته به استراتژی‌های هر سازمان تغییر می‌یابند و باید هر شرکتی آنها را برای خود بدست آورد. لذا فرآیند اجرای آن در شرکت مشارکت بیشتری می‌طلبد. به همین دلیل است که کاربرد آن هنگام استفاده از کارت امتیازی متوازن بسیار بیشتر از کاربران مدل EFQM نسبت به تغییر آن و متناسب کردن آن برای سازمان کوشیده‌اند [۱۹].

مدل EFQM در انتخاب معیارها و زیر معیارها نگاه جامع‌تری دارد، در حالی که کارت امتیازی متوازن تنها به چهار جنبه از وجه سازمانی بسنده کرده است (گرچه به ادعای مبدعین این مدل بسیاری از وجه سازمانی را می‌توان در این چهار بعد گنجانده، ولی با این کار عملاً کاربری آسان این مدل دچار اشکال می‌گردد).

چارچوب توزیع امتیازات و نحوه امتیازدهی به معیارهای EFQM و حتی رهیافت^۱ مناسب برای خودارزیابی توسط این مدل به دقت طراحی شده‌اند. به عبارتی می‌توان گفت این مدل تا حدود زیادی تجویزی^۲ است. در حالی که وزن هر کدام از سنج‌ها در کارت امتیازی متوازن و نحوه ارزیابی آنها بسته به صلاح‌دید سازمان می‌تواند تغییر کند و به اصطلاح توصیفی^۱ است [۲۰]. به همین دلیل EFQM، بستر مناسب‌تری برای الگوبرداری^۲ سازمان‌ها از تلاش‌هایشان در پیاده‌سازی این مدل فراهم می‌کند. از سوی دیگر تأکید بر روابط علی و معلولی در BSC تصریحی^۳ EFQM نسبتاً تلویحی^۴ است.

-
- 1 Approach
 - 2 Descriptive

- 1. Prescriptive
- 2. Benchmarking
- 3. Explicit
- 4. Implicit
- 5. Visionary
- 6. Fact Based
- 7. Objective
- 8. Hypothesis Driven
- 9. Subjective
- 10. Communicates



نگاه چشم‌انداز پرداز^۵ BSC بیشتر است، به عبارتی نشان می‌دهد که سازمان به چه جایگاهی می‌خواهد دست یابد. این به علت قرار گرفتن چشم‌انداز سازمان در قلب مدل مذکور است. اما EFQM با بهره‌گیری از ابزار خودارزیابی، نشان‌گر این است که شرکت در حال حاضر، در کجا قرار دارد.

مدل EFQM مدلی است مبتنی بر واقعیت^۶ و عینی^۷. به این معنا که بر اساس مشاهده رفتار سازمان‌های مختلف در کشورهای مختلف تکامل یافته است و شبکه گسترده‌ای از سازمان‌های ملی و منطقه‌ای، در گسترش و کاربردی شدن آن کوشیده‌اند. حال آن‌که کارت امتیازی متوازن ماهیتی مبتنی بر فرضیات^۸ و ذهنی^۹ دارد و حاصل تفکرات دو پژوهشگر است. هر چند نورتن کوشیده است عینی بودن روابط علی و معلولی در این مدل و دینامیک کارکرد آن را با استفاده از روش‌های آماری به اثبات برساند [۲۰].

BSC برای ارزیابی عملکرد استراتژیک یک سازمان و اشاعه‌دادن^{۱۰} استراتژی‌ها به سطوح اجرایی سازمان طراحی شده است، در حالی که مدل EFQM و رهیافت خود ارزیابی نمی‌توانند برای ایجاد تحول استراتژیک در سازمان بکار رود بلکه تمرکز آن بر بهبود مستمر در عملیات، فرآیندها و فعالیت‌های یک سازمان است [۲۲]. جدول شماره ۲ وجوه تمایز این دو مدل را به اختصار نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲- تفاوت‌های EFQM و BSC (از دیدگاه مدیریت عملکرد)

BSC	EFQM
درک و کاربرد آسان	کاربرد آن نیاز به تبحر نسبی دارد
تاکید ضمنی بر عوامل برون سازمانی و نگاه محدود به ذی‌نفعان سازمان	تاکید صریح بر عوامل برون سازمانی و کلیه ذی‌نفعان سازمان
معمولا برای اجرایی شدن نیاز به متناسب شدن با شرایط سازمان دارد	عموما بدون تغییرات زیاد در سازمان قابل بکارگیری است
نگاه متمرکز به معیارهای عملکرد سازمان دارد (در چهار بعد)	نگاه جامع به معیارهای عملکرد سازمان دارد
معیارها و نحوه ارزیابی آنها بیشتر توصیفی است	معیارها و نحوه ارزیابی آنها بیشتر تجویزی است
تاکید صریح به روابط علی و معلولی بین معیارهای عملکردی سازمان	اشاره ضمنی به روابط علی و معلولی بین معیارهای عملکردی سازمان
نشان می‌دهد کجا می‌خواهیم برویم	نشان می‌دهد کجا هستیم
مبتنی بر فرضیات و ذهنی	مبتنی بر واقعیت و عینی
می‌تواند با محوریت قرار دادن چشم‌انداز به عنوان بستری برای ایجاد تحول بکار رود.	تاکید بر بهبود مستمر دارد و نمی‌تواند به تنهایی به عنوان ابزاری برای ایجاد تحول سازمان بکار رود

خلاصه و نتیجه‌گیری

کارت امتیازی متوازن مدل EFQM به عنوان دو ابزار قدرتمند مدیریتی برای سازمانهایی که در شرایط رقابتی قرار دارند، دستاوردهای مهمی دارند. هر کدام از این مدل‌ها علاوه بر استفاده‌های متنوع دیگری که برای مدیران و سازمانها دارند، می‌توانند به عنوان یک مدل برای مدیریت عملکرد بکار روند.

به عبارتی سازمانها بر حسب نوع نیاز مدیریتی خود، در هر شرایطی یکی از این دو مدل را مناسبتر می‌یابند که در این مقاله جدولی برای انتخاب مدل مناسب بسته به نوع نیاز سازمان ارائه شده است. در یک دیدگاه کلی این مدل هیچ تناقض اجرایی و کارکردی با یکدیگر ندارند.

منابع:

[1] Besterfield, D.H. and Besterfield-Michna, C. (1999), Total Quality Management, 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey, p.135

[2] Anthony, Robert. N., and Govindarajan, Vijay (2001), Management Control System, 10th edition, McGraw-Hill Irwin, Chap 10

[3] Morisawa, Toru (2002), "Building performance measurement systems with the Balanced Scorecard approach", Nomura Research Institute, Ltd., NRI Papers No.45



[4]Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) , “The Balanced Scorecard – measures that drive performance”, Harvard Business Review, January-February.pp749.

[5]Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993) , “Putting the Balanced Scorecard to work ”, Harvard Business Review, September-October.ppl34 47

[6]Kaplan, R.S.(1994) , “Devising a Balanced Scorecard matched to business strategy”, Planning Review, September-October.ppl5 19

[7] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) , “Using the Balanced Scorecard as a strategic management system”, Harvard Business Review, January-February.pp75 85

[8] Rigby, Darrell, K. (2001),“ Management tools 2001, global results: annual survey of senior executives”, Brain’s and Company’s 2001Management Tools and Techniques survey profiles the usage and effectiveness of management tools among 451 companies in 22 countries around the world.

[9] (2001) , Management and Business Encyclopedia , pp.4119 4128

[10] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) , The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Cambridge, MA,19.

[11] (2001) , Management and Business Encyclopedia , pp.4119 4128

[12] European Foundation for Quality Management (2002) , The EFQM Excellence Model, Brussels Representative Office, Belgium, P .2.

[13] European Foundation for Quality Management (2002) , The EFQM Excellence Model, Brussels Representative Office, Belgium, P.33

[14] European Foundation for Quality Management (2002) , The EFQM Excellence Model, Brussels Representative Office, Belgium, P.6.

[15] European Foundation for Quality Management (2002) , The EFQM Excellence Model, Brussels Representative Office, Belgium, pp.10 28

[16] European Foundation for Quality Management (2002) , The EFQM Excellence Model, Brussels Representative Office, Belgium, P.9.

[17] European Foundation for Quality Management (2002) , The EFQM Excellence Model, Brussels Representative Office, Belgium, P.33

[18] Andersen, Henrik. V. and Lawrie, Gravin, and Shulver, Michael (2000), “The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model- which is the better strategic management tool? ,2GC Active Management, 2GC Limited.

[19] European Foundation for Quality Management (2000) , The link between the EFQM model and the Balanced Scorecard, Brussels Representative Office, Belgium.

[20] Norton, David, P. (2001),“ Bulding Strategy Maps: Testing the Hypothesis ”, Harvard Business School Publishing, January-February.



[2] Sedon, J. (1999), "The business excellence model: Will it deliver?", Management Services, Vol.43 , Issue 10start page 8.

[2] Andersen, Henrik. V. and Lawrie, Gravin, and Shulver, Michael (2000).