

# کارت امتیازی متوازن

(BALANCED SCORECARD)

کلیدارزیابی عملکرد سازمانها در عصر اطلاعات

جواد عبدالمی-دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی-دانشگاه شهید بهشتی

[j\\_abdollahi59@yahoo.com](mailto:j_abdollahi59@yahoo.com)

محمد ولدخانی-کارشناس مدیریت صنعتی

[m\\_valadkhani@yahoo.com](mailto:m_valadkhani@yahoo.com)

مهرداد شرافت- کارشناس مدیریت صنعتی

[sherafat@scientist.com](mailto:sherafat@scientist.com)

## مقدمه

همه سازمانها چه دولتی چه خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی، امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند. که در قالب آن بتوانند کارائی و اثربخشی برنامه های سازمان، فرایندها و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. به عبارتی دیگر سازمانها، به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می پردازند.

با ظهور عصر اطلاعات و تشدید رقابت، دیگر ارزیابی عملکرد سازمان تنها با تحلیل معیارهای مالی گذشته امکان پذیر نیست و ایجاد تحول در سیستم ارزیابی و مدیریت استراتژی سازمان امری غیرقابل اجتناب است.

در پی نیاز به یک سیستم اندازه گیری عملکرد جدید شرکت آمریکایی (Analog Devices) در جستجوی مشاورانی برآمد که بتوانند در زمینه های غیرمالی و در هزینه یابی فعالیت محور به این شرکت کمک کنند. این فعالیتها که تحت نظر آرتور انجام شد منجر به همکاری شرکت مذکور با روبرت کاپلان از دانشگاه هاروارد و دیوید نورتن شد.

اگر چه جرقه کارت امتیازی متوازن در شرکت آنالوگ زده شد و اولین پیاده سازی هم در همانجا انجام شد اما شرکتهای دیگری نیز در سالهای پایانی دهه ۸۰ با تیم کاپلان-نورتن همکاری کردند.

در نهایت با همکاری سازنده بین بخشهای بزرگ صنعت با مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی یک سیستم سنجش عملکرد و اجرای استراتژی تحت عنوان کارت امتیازی متوازن تدوین شد و در سال ۱۹۹۲ توسط مجله هاروارد به جهان معرفی شد.

## تعاریف و ویژگیها

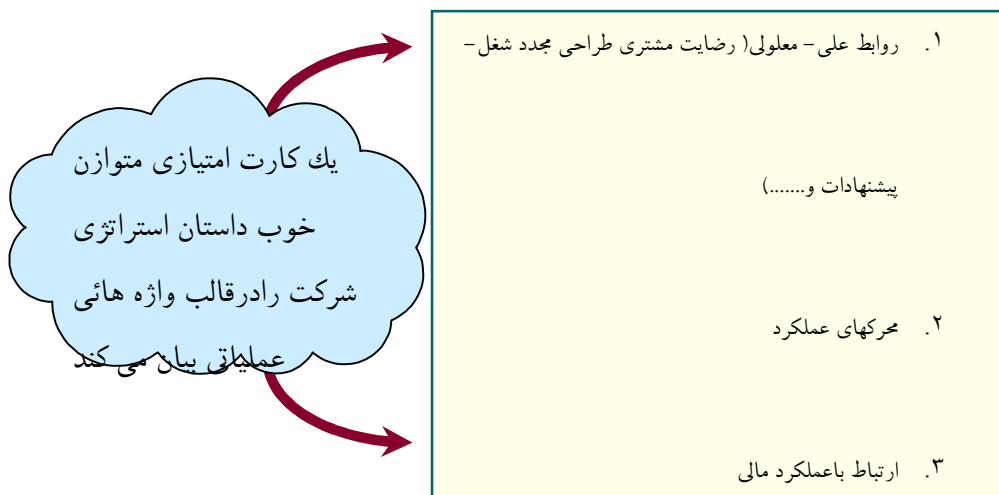
روبرت کاپلان و دیوید نورتن، کارت امتیازی متوازن را به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد شرکت، از چهار دیدگاه مالی، فرآیندهای داخلی کسب و کار، مشتری، رشد و یادگیری پیشنهاد می کنند.

روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد، علاوه بر ارزیابی مالی سنتی، عملکرد سازمان را با افزودن سه بعد دیگر یعنی: مشتریان، فرآیندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد مورد ارزیابی قرار می دهد. روش مذکور با توجه ویژه به داراییهای نامشهود سازمان که در عصر حاضر از اهمیت ویژه ای برخوردار گردیده است، این امکان را به سازمان می دهد تا با گنجاندن آن در مدل ارزیابی مورد نظر، از طریق نظارت، کنترل و آگاهی از کیفیت داراییهای نامشهود، در صورت لزوم نسبت به ترمیم نقاط ضعف و جبران کاستی ها اقدام کند.

کارت امتیازی متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک کلان سازمان را به شاخص های قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه های حیاتی سازمان برقرار میکند. به عبارتی، بر اساس این مدل برای سنجش عملکرد سازمانی باید بر حوزه های اصلی متمرکز شد که عبارتند از:

حوزه امور مالی، مشتری و ارباب رجوع، فرآیندهای درونی سازمان و رشد و یادگیری. (Heinz)

روبرت کاپلان و دیوید نورتن معتقد هستند که کارت امتیازی متوازن باید قادر باشد داستان استراتژی سازمان را به صورت واضح بیان نماید. (نمودار ۱)

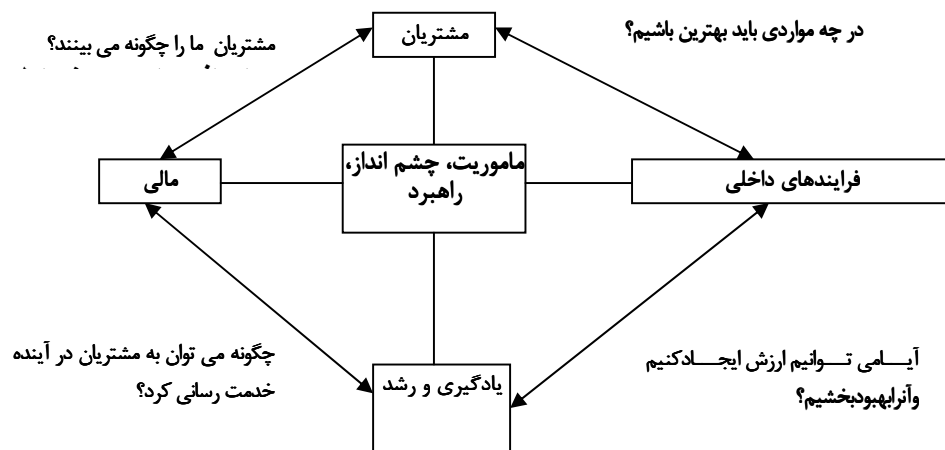


نمودار ۱- داستان استراتژی

اهداف و معیارهای سنجش روش ارزیابی متوازن از دل چشم انداز و استراتژی شرکت استخراج می شوند و عملکرد سازمان را از چهار دیدگاه: مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد مدنظر قرار می دهند.

- رسالت ، که تصویری از اهداف سازمان را نشان می دهد.
- چشم انداز، که تصویری از آینده سازمان و کارهایی که در آینده باید انجام شود را بیان می کند.
- اهداف راهبردی ، که از رسالت و چشم انداز نشأت می گیرد.
- اندازه گیری عملکرد ، که میزان دستیابی به اهداف راهبردی را با شاخص هایی اندازه گیری می کند.

این چهار دیدگاه، چارچوب روش ارزیابی متوازن را به وجود می آورند.(شکل ۱)



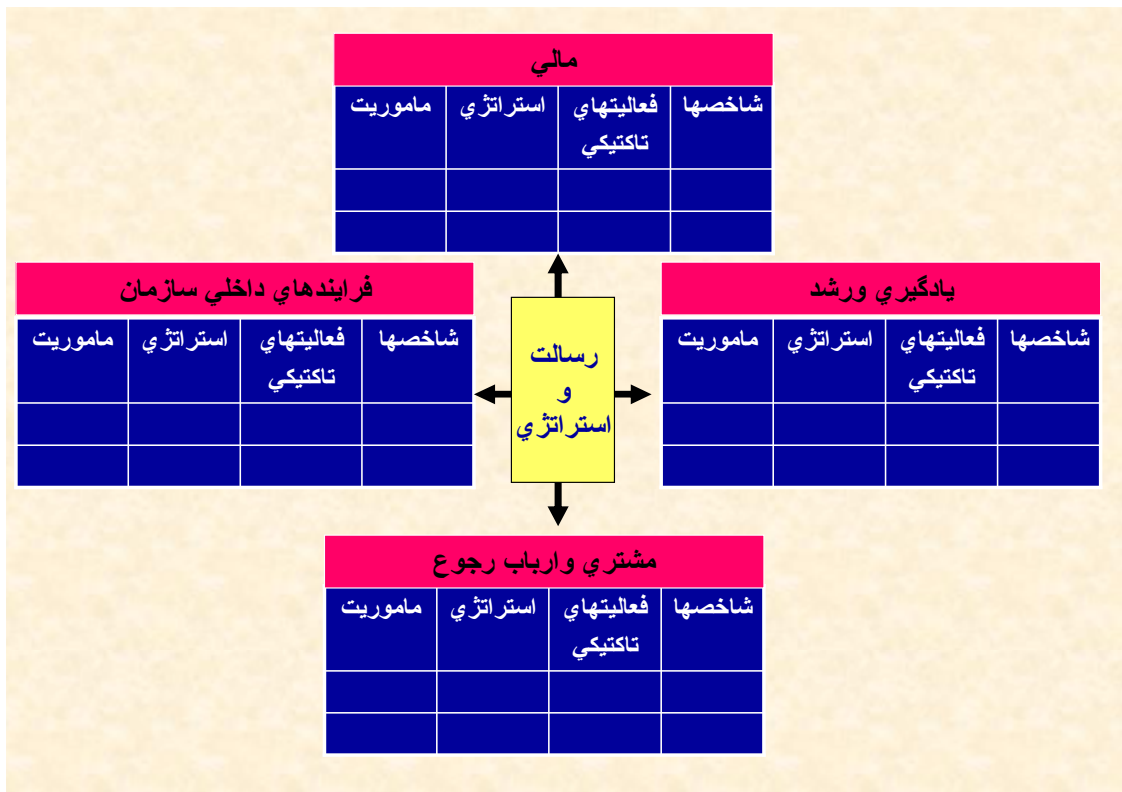
شکل ۱-چارچوب روش کارت امتیازی متوازن

## مزایای بکارگیری روش کارت امتیازی متوازن

- ❖ بهبود اثربخشی مدیریت از طریق داشتن یک تصویر کلی قابل اجرا از استراتژی
- ❖ ایجاد یکپارچگی در سازمان و عمل نمودن به عنوان چتری حمایتی که برنامه های مختلف غیر مرتبط همچون کیفیت، مهندسی مجدد، طراحی فرایند و ارائه خدمات را به مشتریان به طور یکجا و هماهنگ گردآوری می کند.
- ❖ مهینه سازی پیامدها و خروجیهای استراتژیک برای مجموعه ای از منابع

- ❖ ایجاد تصویری کلی از وضعیت و روند حاکم بر سازمان از گذشته تا حال و امکان آینده نگری در امور مختلف.
- ❖ ایجاد انسجام و یکپارچگی جهت رسیدن به اهداف سازمانی
- ❖ کمک به تمرکز کل سازمان در انجام اموری که منجر به ترقی و پیشرفت زیاد در عملکرد می شود.
- ❖ بهره وری سازمان را از دید وسیع و همه جانبه مورد ارزیابی قرار می دهد
- ❖ ارائه گزارش جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی سازمان
- ❖ قابلیت انعطاف و سازگاری با هر گونه سازمان
- ❖ تمرکز بر تعداد معدودی معیار و کنار گذاشتن اطلاعات غیر مرتبط
- ❖ با بهره گیری از اطلاعات گذشته به شکل دهی آینده می پردازد و در تلاش است تا عملکرد جاری و آینده را تعادل بخشد
- ❖ و....

هر يك از ابعاد چهارگانه فوق الذكر به دو تا پنج شاخص تقسیم می شود. مثلاً اگر استراتژی بنگاه افزایش سهم بازار و کاهش هزینه های عملیاتی است : شاخص ممکن است در برگیرنده سهم بازار و هزینه هر واحد باشد ، شکل زیر شیوه تقسیم استراتژی سازمان را به حوزه های چهارگانه نشان می دهند:



نمودار ۲- شیوه تقسیم استراتژی سازمان را به حوزه های چهارگانه

- در بعد مالی توجه به شیوه هزینه کردن منابع مالی سازمان معطوف است .
- در مدل امتیازات متوازن توجه به مشتری از اهمیت ویژه ای برخوردار است ، جلب رضایت مشتری از طریق توزیع کارا و بهبود کیفیت کالاها بدست می آید .
- بعد سوم مدل امتیازات متوازن توجه به " فرایندهای داخل سازمان " است که موجب تقویت دو بعد قبلی می شود .
- بعد " رشد و یادگیری " بر توانمندی کارکنان ، کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان و چیدمان ابزار و تجهیزات آن برای دستیابی به اهداف می پردازد .

به عنوان مثال جدول زیر می تواند برای ارزیابی عملکرد شرکتی که از کارت امتیازی متوازن استفاده می کند در بعد مشتری مفید واقع شود. (جدول ۱)

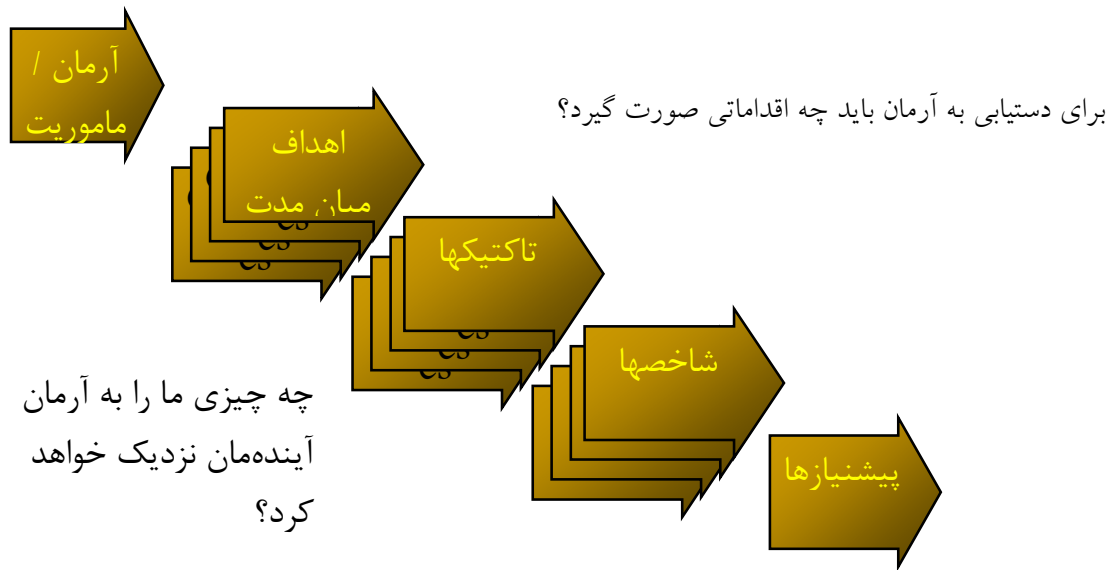
مشتری و ارباب رجوع			
شاخصها	فعالیت تاکتیکی	استراتژی	ماموریت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• چند درصد از مشتریان سازمان از سرعت دریافت کالا احساس رضایت دارند؟</li> <li>• چند درصد از مشتریان از تطابق محصول با خواسته خویش رضایت دارند؟</li> <li>• چند درصد از مشتریان از کیفیت محصولات رضایت دارند؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بعد زمانی</li> <li>• بعد ارضاء نیاز</li> <li>• بعد کیفیت</li> </ul>	جلب رضایت همیشگی مشتریان سازمان	افزایش دائمی تعداد مشتریان سازمان

جدول ۱- مثال کاربردی

همانطور که در جدول بالا ملاحظه می کنید می توان برای سایر ابعاد (مالی- فرایندهای داخلی- یادگیری و رشد) جدولی رتبه نمود.

در هر شرکتی که از روش کارت امتیازی متوازن بهره می گیرد برای رسیدن به بهره وری بالاتر سازمان مدیران تلاش خواهند کرد تا توازن را میان شاخصهای چهارحوزه ایجاد نمایند. به عبارتی، تمرکز بر یک حوزه و غفلت از حوزه دیگر موجب برهم خوردن تعادل سازمان شده و بهره وری کل سازمان را کاهش خواهد داد.

## فرایند طراحی کارت امتیازی متوازن

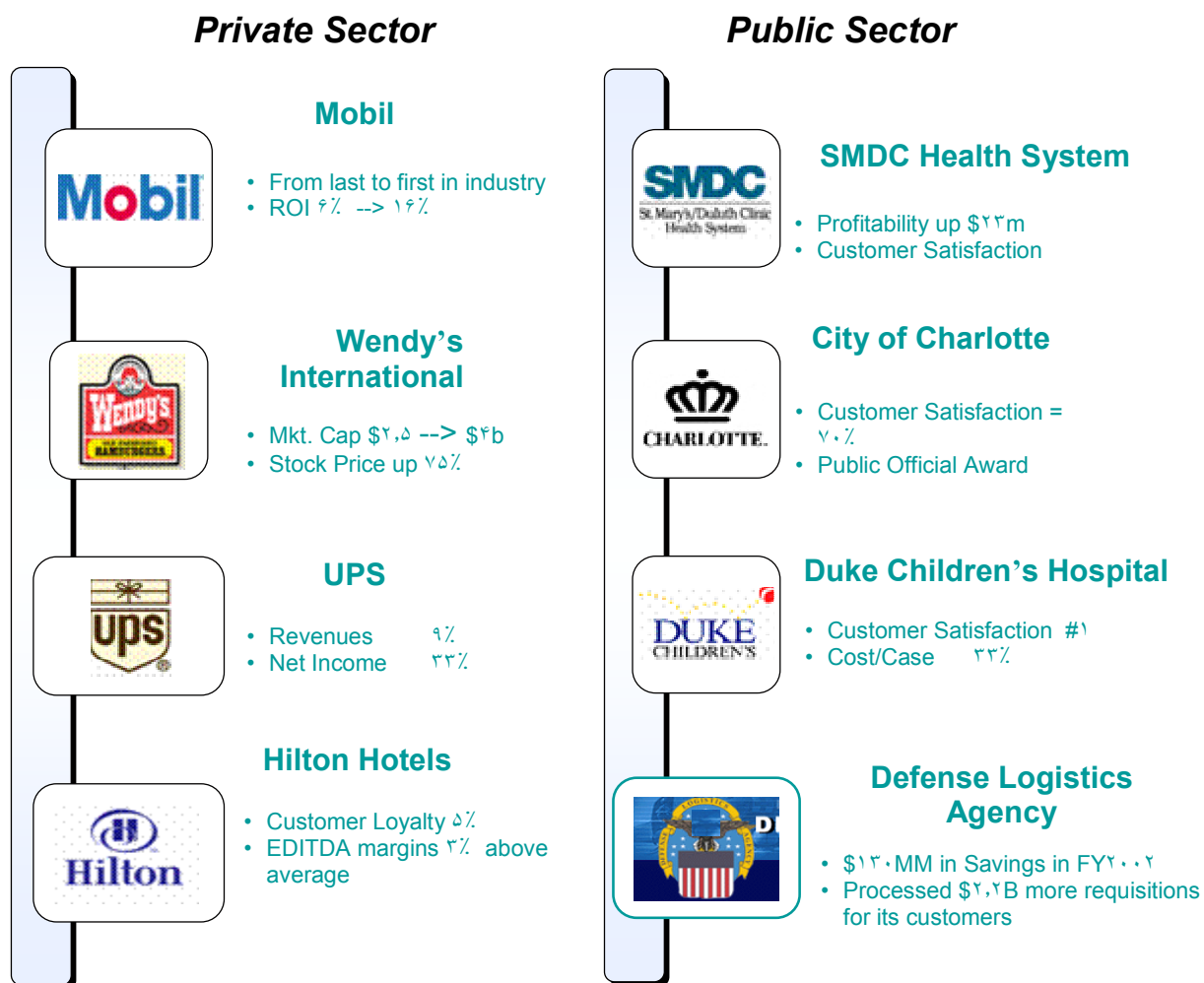


نمودار ۳- فرایند طراحی کارت امتیازی متوازن

### شرایط اجرا

- باید توجه داشت با توجه به شرایط رقابتی جدید، سازمانها نیازمند به کارگیری روشهای متناسب و کارا هستند.
- در عین حال باید به این مسئله بسیار مهم هم پرداخت که برای استفاده از این رویکرد نیازمند تحول سازمانی هستیم و تمام سطوح سازمانی در چنین پروژه ای درگیر می شوند و نیاز به بررسی دقیق فرهنگ سازمانی، زیرساختها و پتانسیلها احساس می شود.
- از مسائل مهم دیگر درگیر شدن مدیریت ارشد در این پروژه و تعهد مدیریت ارشد به پروژه است. اگر اهمیت و نقش استفاده از کارت امتیازی متوازن در سازمان برای مدیریت ارشد مشخص نشود نمی توان به پیاده سازی موفق این سیستم امیدوار بود.

## برخی نتایج حاصل از کاربرد کارت امتیازی متوازن

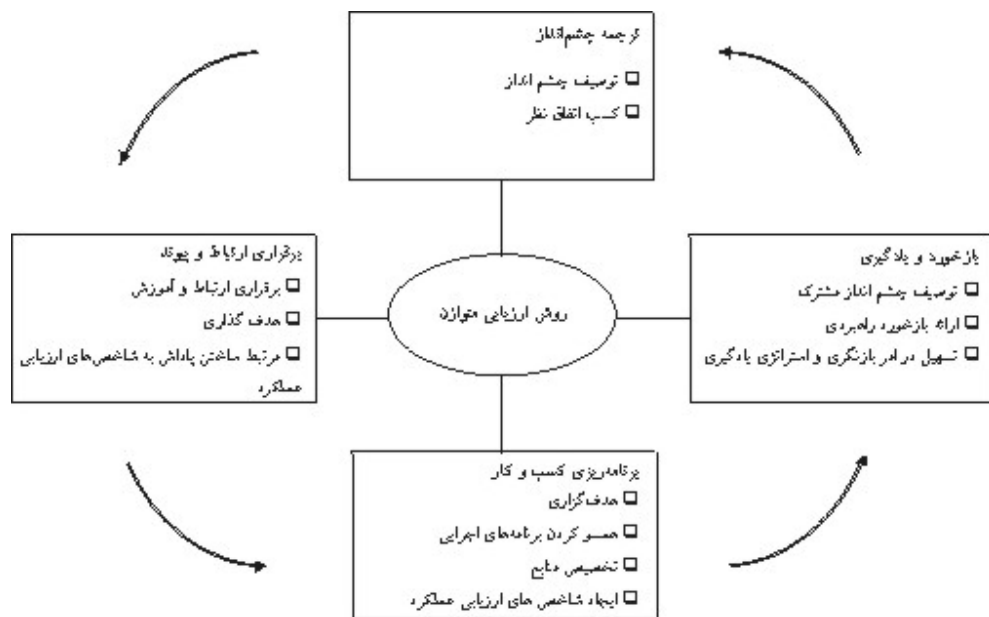


جدول ۲- نتایج حاصل از کاربرد کارت امتیازی متوازن

### فرایندهای جدید مدیریتی

مدیران با به کار بردن روش ارزیابی متوازن دیگر صرفاً بر معیارهای مالی کوتاه مدت به عنوان تنها ملاک سنجش عملکرد شرکت تکیه نمی کنند، بلکه روش ارزیابی متوازن این امکان را به مدیران می دهد تا از طریق چهار فرایند مدیریتی جدید، چه به صورت منفرد و یا متعامل با یکدیگر، اهداف بلندمدت و راهبردی را با اقدامات کوتاه مدت مرتبط سازند. این چهار فرایند عبارتند از:

- فرایند اول - ترجمه چشم انداز؛
- فرایند دوم - برقراری ارتباط و پیوند؛
- فرایند سوم - برنامه ریزی کسب و کار؛
- فرایند چهارم - بازخورد و یادگیری. (شکل ۲)



شکل ۲- چهار فرایند مدیریتی جدید

فرایند ترجمه چشم انداز: به مدیران کمک می کند تا درخصوص چشم انداز و استراتژی شرکت به توافق جمعی دست یابند. چشم انداز و استراتژی شرکت می بایست به صورت یکپارچه و تحت عبارات و واژه هایی بیان شود که بتوان آنها را به اهداف و شاخصهای ارزیابی موردتوافق تمام مدیران اجرایی تبدیل کرد.

فرایند برقراری ارتباط و پیوند: به مدیران اجازه می دهد تا استراتژی خود را به سطوح بالا و پایین سازمان انتقال داده و آن را به اهداف فردی و بخشهای مختلف سازمان پیوند دهند. سابقاً، هر یک از بخشهای سازمان از طریق عملکرد مالی مربوط به خود، مورد ارزیابی قرار می گرفت و انگیزه های فردی با اهداف کوتاه مدت مالی در پیوند بود. اما روش ارزیابی متوازن راه اطمینان بخشی پیش روی مدیران قرار می دهد تا در ضمن اطلاع تمام سطوح سازمان از استراتژی های بلندمدت، بخشهای مختلف سازمان نیز با استراتژی شرکت همسو گردند.

برنامه ریزی کسب و کار: شرکتها را قادر می سازد تا برنامه های کسب و کار خود را با برنامه های مالی مرتبط و



یکپارچه سازند. تقریباً امروزه تمام سازمانها برنامه های تحول گوناگونی را اجرا می کنند، هرکدام قهرمانان، رهبران، مشاوران خاص خود را دارند و زمان و انرژی زیادی از مدیران ارشد اجرایی را به خود اختصاص می دهند. ازطرفی، مدیران با این مشکل روبرو هستند تا برنامه ها و ابتکارات اجرایی متفاوت را برای تحقق اهداف استراتژیک خود یکپارچه سازند، وضعیتی که مکرراً نتایج ناامیدکننده و ناکامی های بسیاری در پی دارد. از زمانی که مدیران از شاخصهای ارزیابی روش ارزیابی متوازن به عنوان معیارهای تخصیص منابع و اولویت بندی برای اجرای اهداف بلندپروازانه خود استفاده کردند، تنها برنامه ها و ابتکاراتی را برگزیدند که آنها را به سوی اهداف و استراتژی های بلندمدت موردنظر سوق می داد.

**بازخورد و یادگیری:** ظرفیت شرکت را از بابت یادگیری استراتژیک افزایش می دهد. بازخورد و بازنگری فرایندها با توجه به این امر که آیا افراد و بخشهای مختلف سازمان به اهداف مالی بودجه شده دست یافته اند یا خیر، موردتوجه قرار می گیرد. با قرارگرفتن روش ارزیابی متوازن در کانون سیستم های مدیریت شرکت، امکان نظارت بر نتایج کوتاه مدت از سه دیدگاه دیگر، یعنی مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد میسر شده و استراتژی براساس عملکرد اخیر شرکت مورد ارزیابی قرار می گیرد. بدین ترتیب روش ارزیابی متوازن موجب اصلاح استراتژی شرکت و یادگیری بلندمدت خواهد شد.

### نتیجه گیری

محیط عصر اطلاعات، سازمان تولیدی و خدماتی را برای موفقیت در عرصه رقابت، نیازمند به کسب قابلیت های جدیدی ساخته است. توانایی شرکت در بسیج و استفاده از داراییهای مشهود و نامشهود خود، بسیار ضروری تر از سرمایه گذاری و مدیریت دارائیهای فیزیکی و مشهود گشته است. ازطرفی، سازمانها در راستای ایجاد تحول برای رقابت موفقیت آمیزتر در آینده، مبادرت به انجام برخی اقدامات اصلاحی ذیل می کنند:

مدیریت کیفیت فراگیر؛

ایجاد سامانه های تولید و توزیع بهنگام؛

رقابت بر مبنای زمان؛

تولید ناب؛

ایجاد سازمانهای مشتری مدار؛

مدیریت هزینه بر مبنای فعالیت؛

توانمندسازی کارکنان؛

مهندسی مجدد.

سازمانها در عصراطلاعات نیازمند به برخورداری از ابزارها و نگرشهای نوین مدیریتی هستند که روشهای ارزیابی سنتی را با روشهای جدید مدیریتی که بیشتر نگاه به آینده دارد تا به گذشته، آشتی دهد.

روش ارزیابی متوازن به عنوان يك سیستم ارزیابی عملکرد که از دل چشم انداز و استراتژی شرکت استخراج می شود، با تعیین عوامل حیاتی موفقیت شرکت که منعکس کننده مهمترین جنبه های کسب وکار سازمان است به مدیران کمک می کند تا با تعیین شاخصهای سنجش کمی به حمایت از اجرای استراتژی و برنامه های راهبردی خود بپردازد.

کارت امتیازی متوازن، سند زنده ای است که علاوه بر ثبت و بایگانی داده های راهبردی، چارچوب های اساسی طرح ریزی کسب و کار را شکل می دهد. چالش اصلی این رویکرد، کسب اطمینان از همراهی و هماهنگی مستمر تمامی افراد و عناصر سازمانی است تا ارزیابی سالانه. از عوامل مؤثر در اجرای موفقیت آمیز این رویکرد می توان به دو عامل تبیین صحیح و دقیق اهداف و راهبردها و اعمال بازخورهای مناسب مطابق با معیارهای تدوین شده اشاره کرد. به عبارت دیگر، موفقیت کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار مدیریتی و ارتباطی، به طور حیاتی بستگی به ترتیب و محتوای فرایندهای استفاده شده در پیاده سازی این ابزار دارد.

فرایند تدوین و اجرای روش ارزیابی متوازن و جاری شدن آن در بستر سازمان به مدیران کمک می کند تا اهداف استراتژیک خود را در کل سازمان و در تمام سطوح آن همسو سازند و از اینکه تمام افراد سازمان از اهداف بلندمدت واحد کسب و کار خود و همچنین استراتژی شرکت برای تحقق آن باخبرند، اطمینان یابند.

١. Kaplan, R. and Norton, D. "Using the balanced scorecard as a strategic management system," Harvard Business Review. January-February ١٩٩٤.
٢. Kaplan, R. and Norton, D. "Putting the balanced scorecard to work," Harvard Business Review. September-October ١٩٩٣.
٣. Guide to a Balance Scorcard Performance Management Methodology, <http://www.statebuy.inter.net/hse.htm>.
٤. [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)
٥. Kaplan, R., S., Norton, D., P., "The Balanced Scorecard - Measures that drive performance", Harvard Business Review, January-February ١٩٩٢.
٦. Heinz, A. (٢٠٠١). "Applying the Balance Scorcard concept: An Experience Report". Long Range Planning , Vol ٣٤
٧. Van der Zee, J. "Alignment is not enough: integrating business and IT management with the balanced scorecard," Proceedings of the ١st Conference on the IT Balanced Scorecard, Antwerp, March ١٩٩٩.
٨. <http://www.AcademicBalanceScorecardoverview.doc>