

## مطالعه موردی پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن (BSC)

دکتر ابراهیم تیموری؛ عضو هیأت علمی دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران  
مجید احمدی زمانی؛ کارشناس ارشد مهندسی صنایع از دانشگاه علم و صنعت ایران- شرکت قطارهای مسافری رجاء  
علیرضا علی‌سلیمانی؛ کارشناس مهندسی صنایع از دانشگاه علم و صنعت ایران- شرکت قطارهای مسافری رجاء

### مقدمه

پس از جنگ جهانی دوم با پیچیده‌تر شدن مؤسسات، لزوم بکارگیری سیستم‌هایی برای کنترل و هدایت عملکرد آنها کاملاً محسوس بود. شاخص‌های مالی که در آن دوران مورد استفاده قرار می‌گرفتند، عمدتاً بیانگر میزان سود یا زیان سازمانها بوده، تأثیر تصمیمات اتخاذ شده را پس از سپری شدن عملیات و فقط از یک بعد نشان می‌دادند؛ لذا برای فراهم آوردن زمینه‌ای مناسب برای توسعه و بهبود ناتوان بودند. از این رو از دهه ۱۹۸۰ به بعد، روشهای متعددی برای مدیریت و کنترل عملکرد ابداع شدند که عمدتاً بر توسعه مستمر با استفاده از ایده‌ها و افکار جدید تأکید داشتند. مدیریت مبتنی بر عملکرد بیانگر یک سری اقدامات است که در راستای اهداف سازمان و به صورت پیوسته سازمان را از پایین‌ترین تا بالاترین سطح آن، به صورت یکپارچه، کارا و اثربخش به سمت اهداف مورد نظر سوق می‌دهد. لذا فرآیندی که توانایی ارزیابی و کنترل چنین سیستمی را دارا باشد، باید اولاً مبتنی بر اهداف و استراتژی‌های سازمان بوده؛ ثانیاً جامع‌نگر باشد و از تمام زوایا به سازمان نگاه کند و ثالثاً کل ارکان یک سازمان را به صورت یکپارچه در بر داشته باشد.

از بین روشهای مختلفی که تا کنون برای ارزیابی و هدایت عملکرد سازمانها مطرح شده‌اند، مدل کارت امتیازی متوازن با نگاه پیاده‌سازی استراتژی در عمل تنها روشی است که علاوه بر دارا بودن خصوصیات فوق، نحوه اثرگذاری عملکرد کلیه زیرمجموعه‌های سازمان را در عملکرد کل سازمان نشان داده، از این طریق همگرایی کل بدنه سازمان در راستای اهداف آن را فراهم می‌نماید. این نوشتار به چگونگی توسعه یک سیستم عملکرد کارت امتیازی متوازن می‌پردازد.

### توسعه و بکارگیری سیستم‌های عملکرد کارت امتیازی متوازن

سازمانهای عمومی و خصوصی خود را پیوسته در حال تلاش برای انجام کار بیشتر با ورودی‌های کمتر می‌یابند. هنگامی که مدیران دولتی و غیردولتی را در هر سوی عالم می‌بینم، این جمله «استفان کاوی» را به یاد می‌آورم: «پرسنل و مدیران آنها برای اطمینان یافتن از اینکه کارها به شکل درست در حال انجام است، آنقدر سخت مشغول کار هستند که به سختی فرصت می‌یابند فکر کنند که آیا کارهای درستی انجام می‌دهند یا خیر؟»

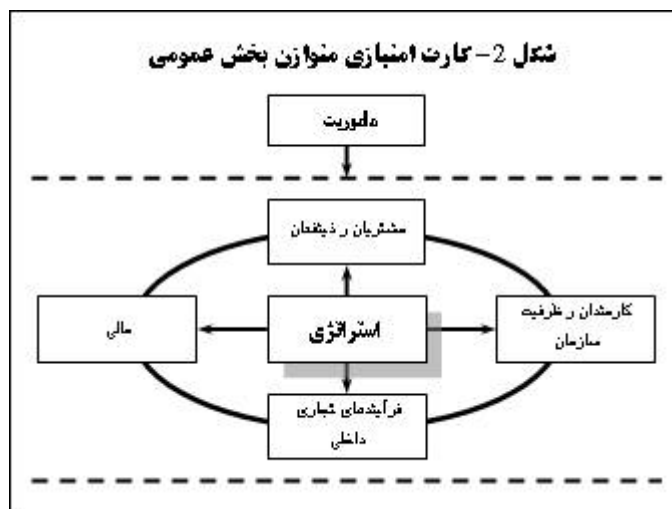
انجام کارهای درست و انجام درست کارها امری است که احتیاج به توازن دارد و نیازمند توسعه استراتژی‌های مناسب تجاری و انجام مؤثر عملیات برای تحویل محصولات و خدمات مورد نیاز، به منظور اجرای این استراتژی‌ها است. فشارهای رقابتی بر مؤسسات تجاری خصوصی و بهبود عملکرد و فشارهای اصلاحات سازمانی بر سازمانهای بخش عمومی ایجاب می‌کند سازمانها همواره و همزمان با اینکه نگران اجرای مؤثر عملیات تجاری روزمره خود هستند، نگران اجرای خوب استراتژی‌های مناسب نیز باشند. سازمانهای امروزی برای بقاء و روبرو شدن با چالشهای فردا نیازمند آن هستند که هم در زمینه عملیات اجرایی و هم در زمینه استراتژی ممتاز باشند. چارچوبی که به دستیابی به توازن موردنیاز بین استراتژی و عملیات جاری کمک می‌کند، **کارت امتیازی متوازن** است.

کارت امتیازی متوازن یک سیستم مدیریت عملکرد است که می‌تواند برای هماهنگ‌سازی آرمان و مأموریت با نیازهای مشتری و هماهنگ‌سازی کارهای روزمره با آنها، مدیریت و ارزیابی استراتژی بنگاه، ردیابی و پایش کارایی عملیات، افزایش پتانسیل سازمان، و فرآیند ارتباط با تمامی کارکنان در سازمان‌هایی با هر اندازه به کار گرفته شود. کارت امتیازی به ما اجازه می‌دهد نتایج مالی، مشتری، عملیات و ظرفیت سازمان را اندازه بگیریم.

سیستمهای کارت امتیازی متوازن، که در اصل به عنوان چارچوبی برای اندازه‌گیری عملکرد غیرمالی صنایع خصوصی توسعه داده شدند، به طور مشابه در سازمانهای بخش عمومی قابل بکارگیری‌اند، اما فقط پس از تخیراتی که با توجه به تعهد و مأموریت دولت و نه صرفاً سوددهی- که تقریباً برای تمامی سازمانهای بخش عمومی یکسان است - در محاسبات اعمال می‌شود. برخی سازمانهای عمومی درآمد حاصل می‌کنند و از این درآمدها برای جبران هزینه‌ها استفاده می‌کنند و نیاز به تخصیص بودجه سالانه توسط مجلس را به حداقل می‌رسانند؛ عملیات آنها بیشتر به یک بنگاه (مؤسسه تجاری) شبیه است تا یک سازمان دولتی، و لذا آنها باید مدل کارت امتیازی بخش خصوصی را به کار گیرند.

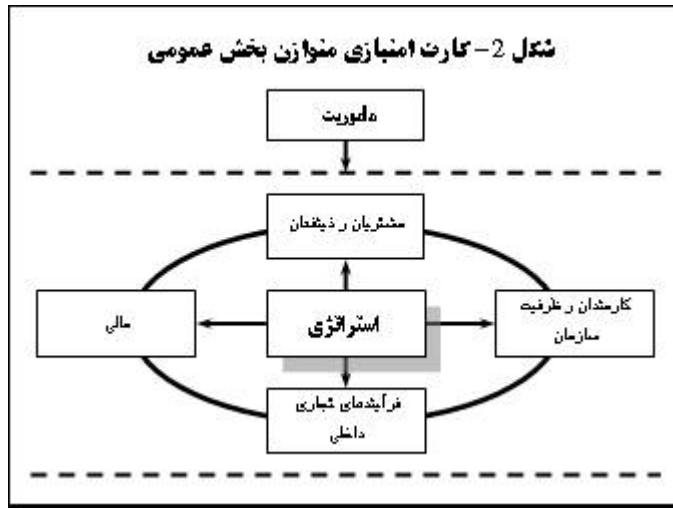
کارت امتیازی متوازن که ابتدا در اوایل دهه ۱۹۹۰ توسعه یافت، با گذشت زمان به یک سیستم مدیریت عملکرد کامل تبدیل شد که هم در سازمانهای بخش خصوصی و هم در سازمانهای بخش عمومی (و غیرانتفاعی) قابل بکارگیری است. اهمیت و تأکید از اندازه‌گیری صرف عملکرد مالی و غیرمالی، به مدیریت (و اجرای) استراتژی بنگاه منتقل شده است.

در زبان کارت امتیازی متوازن، آرمان، مأموریت و استراتژی در سطح شرکت به جنبه‌ها یا چشم‌اندازهایی تجزیه می‌شود، آنگونه که از چشم مالکان مؤسسه، مشتریان و دیگر ذینفعان، مدیران و مالکان فرآیند و کارکنان دیده می‌شود. مالکان مؤسسه با چشم‌انداز مالی؛ مشتریان و ذینفعان (مشتریان زیرمجموعه‌ای از مجموعه بزرگتر ذینفعان است) با چشم‌انداز مشتریان؛ مدیران و مالکان فرآیندها با جنبه فرآیندهای تجاری داخلی؛ و کارکنان و زیرینا (ظرفیت) با چشم‌انداز {جنبه} رشد و یادگیری بیان می‌شوند. شکل ۱ نمایانگر یک ارتباط یکپارچه میان بخش‌های کلیدی سیستم کارت امتیازی-آرمان، مأموریت و جنبه‌ها- است. توازن از طریق چهار جنبه، باید بوسیله تجزیه آرمان سازمان به استراتژی تجاری و سپس به عملیات، و به وسیله ترجمه استراتژی به مشارکت هر عضو سازمان محقق شود تا به صورت موفقیت‌آمیزی به اهدافش برسد.



اختلافاتی در طراحی پایه‌ای رایج است. اختلافات نوعاً شامل تغییر در دسته‌بندی جنبه‌ها (مثلاً نوآوری و یادگیری، یا کارمندان، به جای رشد و یادگیری) و تغییر در تعداد جنبه‌ها (مثلاً اضافه کردن ذینفعان به عنوان پنجمین جنبه مجزا) می‌شود. هنگامی که چارچوب کارت امتیازی متوازن در یک سازمان عمومی همانند یک واحد نظامی، یا یک سازمان دولتی محلی یا ایالتی به کار گرفته می‌شود، این چارچوب باید به منظور هماهنگ شدن با طبیعت مأموریت مدار سازمانهای عمومی (در مقابل محرک‌های سودمدار مؤسسات خصوصی) دستخوش تغییر شود. به علاوه، حرکتهای جدید اصلاحی دولت در کلیه سطوح دولت، برای برآورده کردن انتظارات از محصولات و خدمات عمومی، اهمیت بیشتری برای جوابگویی و نتایج قائل می‌شود. خروجی مورد انتظار برای یک سازمان خصوصی، شرکتی در حال رشد، سودده و رقابتی است؛ برای یک سازمان عمومی، خروجی‌های مورد انتظار بر ارائه خدمات ضروری و مقرون به صرفه به شهروندان و یا اعضا (برای سازمان‌های غیرانتفاعی) متمرکز است.

شکل ۲ طراحی بنیادی یک سیستم کارت امتیازی بخش عمومی را نشان می‌دهد. به این تغییرات در شکل ۲ (در مقایسه با شکل ۱) توجه کنید: تأکید بر مأموریت (محرک کلیدی یک سازمان بخش عمومی)، تغییر جنبه مشتری به مشتریان و ذینفعان (نیازمندی‌های مأموریت مدار مشتری با توجه به محدودیتها و تعهدات دولت)، و تغییر مکان جنبه‌های مالی و مشتری. ما می‌ایلیم برای منعکس کردن اهمیت سیستم انسانی و افزایش پتانسیل، از طریق کارکنان آموزش دیده و مطلع و سیستم‌های مؤثر فناوری اطلاعات، برای جنبه آخر عبارت کارکنان و پتانسیل سازمانی را به کار بریم. همچنین، گاهی اوقات به منظور انعکاس فرآیندهای اجرایی تصویب و ابلاغ بودجه، به جای جنبه مالی، جنبه بودجه مورد استفاده قرار گرفته است.



برای سازمانهای عمومی، مجموعه وسیعتری از کل ذینفعان اهمیت مییابد آنچنانکه تیمهای کارت امتیازی متوازن در مقابل تأثیرات برنامه‌های عمومی بر شهروندان مستقیماً تحت تأثیر واقع شده، و دیگر اشخاص و صنایع، و عموم مردم کاملاً مسئول هستند. این تغییرات بسیار بیشتر از آرایشهای صوری هستند و تغییراتی اساسی در منطق ساخت و بکارگیری یک سیستم عملکرد کارت امتیازی را نشان میدهند. اما در قلب سیستم کارت امتیازی بخش عمومی، درست همانند بخش خصوصی، استراتژی سازمان قرار دارد.

استراتژی رویکرد به کار رفته برای به انجام رسانیدن مأموریت و پیاده‌سازی آرمان سازمان است. استراتژی در سطوح مختلف در داخل سازمان وجود دارد، به عنوان مثالی برای استراتژی کلی سازمانی میتوان به توجه به بازارهای تجاری خاص و حذف دیگر رقبا، یا انجام و پیگیری مجددانه و مستمر تحقیق و توسعه داخلی به عنوان راهی جهت توسعه محصولات جدید اشاره کرد.

سازمانها معمولاً بیش از یک استراتژی در سطح کلان دارند؛ و نوعاً، موضوعات استراتژیک متعدد رایج یا کانون توجهاتی به طور مکرر در بین بنگاههای مختلف به چشم می‌خورد؛ همانند کارآفرینی، بهبود کارایی عملیاتی (یا اثربخشی)، و بهبود قابلیت رقابت محصولات. الگوی مشابهی در مورد سازمانهای بخش عمومی وجود دارد، که مثالهایی از آن عبارتند از: برآورده ساختن نیازهای شهروندان، افزایش کاربردهای تکنولوژی، بهبود اثربخشی عملیاتی، و افزایش ایمنی جامعه و سلامتی. هر یک از موضوعات استراتژیک فوق، میتواند شامل یک یا تعداد بیشتری استراتژی کسب و کار باشد که آنچه افراد به طور روزمره انجام میدهند را مشخص نماید.

در سطح پایینی بعدی استراتژی، که گاهی اوقات استراتژی مدیریت (یا بخش) خوانده میشود، مدیران استراتژیهای را برای واحدهای کسب و کارشان توسعه میدهند که استراتژی

کلی سازمانی را حمایت می‌کند و کمک می‌کند تا سازمان به اهدافش سوق داده شود. اما قبل از اینکه ما بدانیم کدام استراتژیها موفق‌اند و کدامیک ناموفق، باید به عنوان مفروضاتی انگاشته شده تا به کمک داده‌های در اختیار از سیستم‌های مدیریت کارت امتیازی تجزیه و تحلیل و آزموده شوند. ما برای توسعه و مدیریت استراتژی، و نیز برای هم‌استسازی کاری که انجام می‌دهیم با اهداف سازمان، به یک چارچوب نیازمندیم. تصمیم عهده‌دار شدن توسعه یک کارت امتیازی متوازن، تصمیمی برای عهده‌دار شدن یک مسافرت است، نه کار بر روی یک پروژه. اگرچه در طول مسیر، نقاط شروع و پایان مجزایی وجود دارد، فرد نباید این نکته را فراموش کند که ارزش واقعی یک سیستم کارت امتیازی از خودواری مستمر و تجزیه و تحلیل عمیق حاصل می‌شود، که در قلب تمام سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد موفق قرار دارد. کارت امتیازی خود را با این فکر که برای مدت طولانی در آن خواهید بود، و اینکه این تغییر رفتار حداقل به اندازه اندازه‌گیری عملکرد اهمیت دارد، شروع کنید.

سفر کارت امتیازی دو فاز دارد: فاز اول، ساختن کارت امتیازی؛ و فاز دوم، اجرای کارت امتیازی.

ما به منظور ساختن کارت امتیازی متوازن یک سازمان، یک چارچوب ۶ قدمی را به کار می‌بریم، بعلاوه ۳ گام دیگر برای اجرای سیستم کارت امتیازی در سراسر کلیه سطوح سازمان. قدمها و توالی آنها در شکل ۳ نشان داده شده است. در پایان ۶ گام نخست، کارت امتیازی کلی سطح بالا توسعه داده می‌شود و پایه‌های برای توسعه کارت امتیازی بعدی شکل می‌دهد. گاهی اوقات سفر کارت امتیازی در یک واحد اجرایی یا واحد پشتیبانی (ستادی) استراتژیک آغاز می‌شود؛ در این مورد ابتدا کارت امتیازی آن واحد ساخته می‌شود و مبنایی برای کارت امتیازی‌های بعدی و کل شرکت خواهد بود.

### فاز یک: ساختن کارت امتیازی متوازن

این فاز، از ۶ گام زیر تشکیل می‌شود:

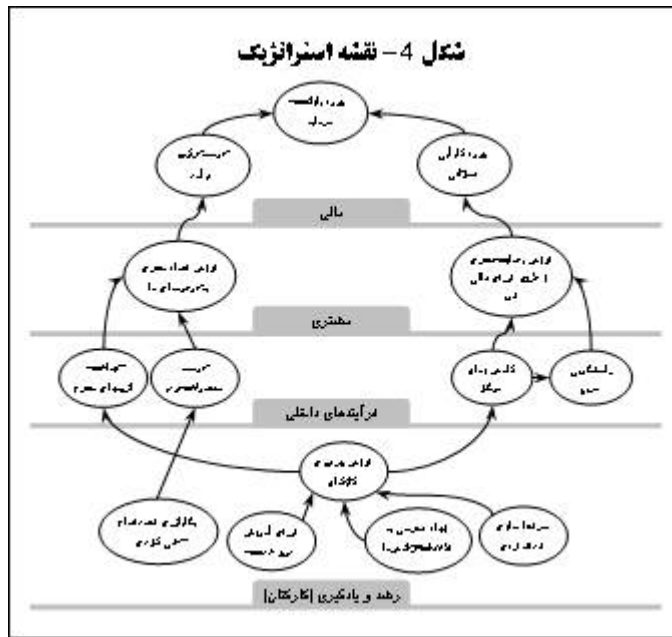
**گام ۱** ارزیابی پایه‌های استراتژیک سازمان، اعتقادات و ارزشهای اصلی آن، فرصت‌های بازار، رقابت، موقعیت مالی، اهداف کوتاه و بلندمدت، و آنچه که مشتریان را راضی می‌کند می‌باشد. بسیاری از سازمانها این مرحله ابتدایی را به عنوان یک خودارزیابی در کارگاهی دور از محل شرکت یا کارخانه، و با حضور مدیران ارشد و اجرایی تکمیل نموده‌اند. غالباً، نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای سازمان تکمیل شده، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد و مستند می‌شود. اگر اطلاعات مربوط به شش ماه گذشته در دسترس و اختیار باشد، به تکرار این بررسی محیطی سازمان نیازی نیست. اگرچه اطمینان یافتن از اینکه فرضیاتی که پایه‌های وجود سازمان و استراتژی‌های تجاری‌اش هستند، هنوز معتبر و صحیح هستند، اهمیت دارد.

دیگر جنبه‌های مهم گام خودارزیابی عبارتند از: انتخاب یک مسئول و هسته مرکزی کارت امتیازی متوازن، تهیه برنامه زمانبندی برای گامهای توسعه، تأمین منابع لازم برای توسعه و نگهداری سیستم کارت امتیازی، و توسعه یک طرح ارتباطات گسترده به منظور جلب مشارکت و همکاری سایرین برای تغییرات آینده. طرحریزی ارتباطات شامل فعالیتهای اطلاعاتی عمومی داخلی و خارجی می‌شود که برای انتشار پیام در خصوص حرکت‌های جدید کارت امتیازی متوازن و آنچه که برای مدیران و تمامی کارکنان معنادار است، از آنها استفاده می‌گردد.

**گام ۲** توسعه استراتژی تجاری کلی است. در سازمانهای بزرگتر، موضوعات استراتژیک متعددی توسعه می‌یابند که شامل استراتژیهای تجاری خاصی می‌شوند. مثالهایی از موضوعات استراتژیک رایج عبارتند از کارآفرینی، افزایش کارایی عملیاتی، و توسعه محصولات جدید. برای سازمانهای بخش عمومی، موضوعات استراتژیک ممکن است شامل موارد زیر باشد: ایجاد یک جامعه قوی، بهبود آموزش، رشد پایه مالیات، و برآورده ساختن نیازمندیهای شهروندان. استراتژی تجاری، علاوه بر تشریح اینکه روش اتخاذ شده کدام است، به وسیله حذف، مشخص می‌کند چه روشهایی هم انتخاب نشده‌اند. استراتژی فرضیه‌ای است از آنچه که ما تصور می‌کنیم در صورت انجامش موفق خواهیم شد. گامهای باقیمانده فاز اول (ساختن کارت امتیازی)، پایه‌ای فراهم می‌آورد برای آزمایش اینکه استراتژی‌های ما چگونه کار می‌کنند، با چه میزان کارایی در حال اجرا هستند، و در حرکت رو به جلوی سازمان به سوی اهدافش چه مقدار تأثیرگذار هستند.

**گام ۳** تجزیه استراتژی سازمان است به اجزاء کوچکتری که اهداف نامیده می‌شوند. اهداف، اجرهای پایه ساخت استراتژی هستند؛ اجزاء یا فعالیتهایی که استراتژیهای کامل تجاری را می‌سازند. خطوط هوایی سوئوست (Southwest Airlines) به منظور رقابت موفقیت‌آمیز در بازار تجاری و پر از رقیب خطوط هوایی، یک استراتژی تجاری را توسعه داده است. استراتژی تجاری Southwest اجزاء زیر را در بر می‌گیرد: نوآوری و سرعت در بازتعریف (تعریف مجدد) بازار، حمل و نقل نقطه به نقطه (از هر مبدا به هر مقصد به طور مستقیم)، با تکرار زیاد و تغییر مسیر کم (یک حرکت معی‌دار از حمل و نقل سنی در شبکه ستاره‌ای شکل)؛ نسبت بالای هواپیماهای اجاره‌ای، یک ساختار کرایه بسیار ساده؛ و مسافرت بدون بلیت.

در **گام ۴** نقشه استراتژیکی از استراتژی کلی سازمان ایجاد می‌گردد. با استفاده از ارتباطات علت و معلولی (ارتباطات منطقی اگر-آنگاه)، اجزاء (اهداف) استراتژی به هم متصل می‌شوند و در دسته جنبه کارت امتیازی مناسب قرار می‌گیرند. ارتباطات میان اجزاء استراتژی به منظور تشخیص محرکهای کلیدی عملکرد هر استراتژی به کار می‌رود، که این اجزاء، همراه با هم، مسیر رسیدن به دستاوردهای نهایی موفقیت‌آمیز را، آنگونه که از چشم مشتریان و مالکان سازمان دیده می‌شود، ترسیم می‌کند. شکل ۴، که نقشه استراتژیک یک شرکت است، نشان می‌دهد چگونه یک هدف (معلول) به هدفی دیگر (علت) وابسته است، و چگونه این اهداف به همراهی هم رشته‌ای استراتژیک شکل می‌دهند که از فعالیتها به خروجی‌های نهایی مورد نظر متصل شده است.

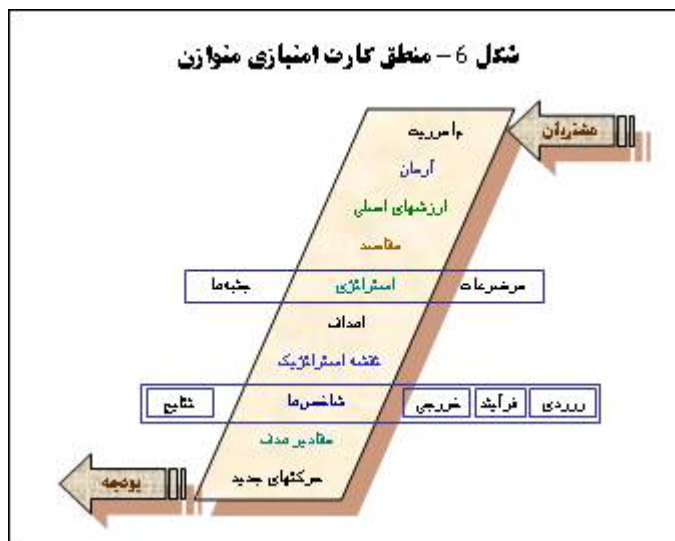


در **گام ۵**، شاخص‌های عملکرد به منظور پیگیری پیشرفت استراتژیک و نیز پیشرفت عملیاتی توسعه می‌یابند. برای توسعه شاخص‌های عملکرد معنی‌دار، شخص باید خروجی‌های مورد انتظار و فرآیندهایی که برای ارائه این خروجی‌ها به کار می‌رود را درک نماید. خروجی‌های مورد انتظار از منظر مشتریان داخلی و خارجی، و فرآیندها از منظر مالکان فرایند و نیز فعالیت‌های لازم برای برآورده ساختن نیازمندی‌های مشتری سنجیده یا اندازه‌گیری می‌شوند. ارتباطات میان نتایج که می‌خواهیم به آنها دست پیدا کنیم و فرآیندهای لازم برای رسیدن به این نتایج، قبل از اینکه بتوانیم شاخص‌های عملکرد معنی‌دار را معین کنیم، باید کاملاً درک شود.

ما نقشه استراتژیک توسعه یافته در گام ۴، و بالاخص اهداف آن را برای توسعه شاخص‌های عملکرد معنی‌دار برای هر یک از این اهداف به کار می‌بریم. بدین معنی که ما در جستجوی چند شاخص محدود (محرکهای کلیدی عملکرد) هستیم که برای موفقیت کلی جبرانی هستند.

شکل ۵، یک چارچوب یادگیری مستمر برای اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد استراتژیک و نیز عملیاتی را نشان می‌دهد. ما گویی ضربان‌سنج اندازه‌گیری عملکرد خود را هر جا که کسب اطلاعات عملکردی معنی‌دار لازم باشد قرار می‌دهیم، چه بخواهیم بسنجیم کارهای درستی انجام می‌دهیم، چه اینکه بسنجیم کارها را درست انجام می‌دهیم.

توسعه شاخص‌های عملکرد معنی‌دار و سطوح مورد انتظار عملکرد (مقادیر هدف) اگر به شکل صحیح انجام گیرد، کار سختی است و فرآیند توسعه با چالش‌های بسیار همراه خواهد بود. یکی از چالشها تمایل به عجله در کار و تعیین شاخص‌های زیاد است، به این امید که شاخص‌های مناسب معدودی بین آنها وجود دارد و «صید» خواهد شد. مشکل این نگرش این است که ارزش اطلاعات تولید شده محدود است، و ظرفیت جمع‌آوری داده‌ها و گزارش‌دهی می‌تواند به



سرعت هدر برود. یکی از بدترین اشتباهاتی که تا کنون دیده شده، جمع کردن شاخص‌های موجود فعلی یک سازمان و دسته‌بندی آنها در جنبه‌های کارت امتیازی است، و سپس اعلام اینکه کارت امتیازی کلی تهیه شد! این کارت امتیازی‌های «متری» برای سازمان کم ارزش هستند، چون با استراتژی، نتایج مورد انتظار، و فرآیندهای لازم برای ارائه این نتایج مورد انتظار، ارتباط ناچیزی دارند.

چالش دیگر هجوم به سوی داوری است- نه تفکر عمیق درباره اینکه چه شاخص‌هایی مهم هستند و چرا. این امر به این دلیل رخ می‌دهد که معمولاً در واکنش به فشاری که از جانب یک ناظر اعمال می‌شود، برای توسعه یک مجموعه نهایی از شاخص‌های عملکرد در عجله می‌افتیم. («من چند تا شاخص می‌خوام- فقط چند تا شاخص به من بدین!!»). در بیشتر نقشه‌های استراتژیک و سیستم‌های کارت امتیازی که بررسی شده، دیده شده است که توسعه شاخص‌های عملکرد به طور خیلی جدي در ارتباط با مسأله ارزش تلاش عملیاتی و استراتژیک کلی صورت نگرفته است. به یاد داشته باشید، شاخص‌ها یک راهنما به سوی یک هدف هستند، خودشان هدف نیستند.

در **گام ۶**، حرکت‌های جدید برای سرمایه‌گذاری و اجرا مشخص می‌شود تا اطمینان حاصل شود استراتژی‌های ما موفقیت‌آمیز هستند. حرکت‌های جدیدی که در پایان فرآیند ساخت کارت امتیازی توسعه می‌یابند، استراتژیک‌تر از آنهایی هستند که به صورت مجرد توسعه یافته‌اند. در یکی از سازمانها، یک تیم بهبود، که خارج از چارچوب سیستم کارت امتیازی متوازن کار می‌کرد، بیش از یکصد حرکت جدید را برای پیگیری مشخص کرده بود. تعداد معدودی از حرکت‌های جدید ماهیتاً استراتژیک بودند، و پس از طی مسیر چارچوب منطقی که در اینجا ارائه شد، تیم کارت امتیازی حدود یک دوجین حرکت جدید استراتژیک که در لیست ۱۰۰ تایی اصلی نبودند، شناسایی کرد. تیم مزبور به خیال اینکه اقدامات قبلی طبیعتی جامع و فراگیر داشته، از شناسایی حرکت‌های جدید تازه، بسیار شگفت زده شدند. همانند گام قبل، از هجوم به سوی داوری اجتناب کنید؛ حرکت‌های جدید راهنما هستند، نه هدف.

شکل ۶، منطق توسعه کارت امتیازی را نشان می‌دهد. نیازمندی‌های مشتری راهی را نشان می‌دهد که سازمان با محصولات و خدماتش، از آن طریق به فرصت‌های بازار عکس‌العمل نشان می‌دهد؛ آرمان، مأموریت‌ها، و ارزشها به فرهنگ سازمان شکل می‌دهد، و به یک سری از مقاصد استراتژیک منجر می‌شود که عملکرد مورد انتظار را طرحریزی می‌کند؛ استراتژی‌های تجاری شیوه انتخاب شده برای برآوردن نیازهای مشتری و دستیافتن به مقاصد مورد نظر را به ما ارائه می‌کنند؛ استراتژی‌ها از عناصری تشکیل می‌شوند که می‌توانند با شاخص‌های عملکرد ترسیم و اندازه‌گیری شوند؛ مقادیر هدف سطوح مورد انتظار عملکرد را ارائه می‌کنند؛ و حرکت‌های جدید اطلاعات جدیدی برای تقابل موفقیت‌آمیز با چالشها و آزمون فرضیه‌های استراتژی آماده می‌کنند. شناسایی منابع و تخصیص بودجه، فرآیند اضافه‌کردن حرکت‌های جدید به عملیات جاری را به منظور دستیابی به بودجه پیشنهادی کل برای دوره گزارش‌دهی تکمیل می‌کند.

یک کارت امتیازی تکمیل شده شبیه چیست؟ نمایش نتایج کارت امتیازی نهایی، تعدادی فرم مختلف برای پشتیبانی هر کدام از ارتباطات منحصر به فرد سازمانی و نیازهای مدیریتی لازم دارد. بیشتر سازمانها می‌خواهند چشم‌اندازهای مختلف کارت امتیازی را ببینند، شامل: چشم‌انداز خروجی نهایی، چشم‌انداز شاخص‌های عملکرد، چشم‌انداز حرکت‌های جدید، و نقشه استراتژیک. اشکال ۷ و ۸ مثالهایی از چند ارائه مختلف را نشان می‌دهند. توجه کنید چگونه آرمان و مأموریت سازمان می‌تواند به اجزای استراتژیک که قابل اجرا، خاص و قابل اندازه‌گیری هستند، تجزیه شود.

فاز دو: اجرای کارت امتیازی متوازن

این فاز، از ۳ گام زیر تشکیل می‌شود:  
**گام ۷،** مرحله اتوماسیون و مکانیزه نمودن فرآیند BSC می‌باشد. در این مرحله، سیستم‌هایی طراحی شده و توسعه داده می‌شوند تا فرآیند محاسبه مقادیر شاخص‌ها به صورت مکانیزه انجام گیرد؛ و امکان دریافت گزارشات معنی‌دار، متنوع و به‌هنگام از وضعیت سازمان در دوره‌های زمانی کوتاه و بلند وجود داشته باشد. اگر سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت قبلاً به شکلی مناسب توسعه یافته باشند، اجرای این مرحله بسیار ساده‌تر خواهد بود.

در **گام ۸،** کارت امتیازی در سراسر سازمان جاری و ساری می‌گردد. در این گام کارت امتیازی واحدهای اجرایی و پشتیبانی بر اساس کارت امتیازی کلی ایجاد می‌گردد. توجه به آرمان، مأموریت و اهداف استراتژیک توسعه یافته در کارت امتیازی کلی، به همراه شدن کارت‌های امتیازی واحدها منجر خواهد شد. در این مرحله گردآوری داده‌ها، محاسبه و گزارشدهی توسط واحدها انجام می‌شود که این گزارشات علاوه بر ارزیابی عملکرد واحدها، مبنای محاسبات ارزیابی عملکرد سازمان نیز خواهد بود.

در **گام ۹** نتایج عملکرد با مقادیر هدف از پیش تعیین شده، مقایسه شده، انحرافات از هدف مورد بررسی قرار می‌گیرند. اجرای این مرحله ممکن است به تجدید نظر در استراتژی‌های اتخاذ شده با توجه به مأموریت‌های سازمان منجر گردد.

اجرای کارت امتیازی در مدیریت ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات

احساس نیاز به سیستمی یکپارچه برای مدیریت عملکرد در مدیریت ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات شرکت رجاء، دلیلی بود برای توجه ویژه به کارت امتیازی متوازن و به‌کارگیری آن در عمل. بدین لحاظ، مطابق با فرآیند پیش‌گفته در این نوشتار، فرآیند تهیه (ساخت) کارت امتیازی متوازن این مدیریت آغاز شد. در ابتدا آرمان، مأموریت، نقاط

**شکل ۸- اجزاء به هم مرتبط کارت امتیازی**

عنوان	مقیاس هدف	شاخص	نوع شاخص	نوع اندازه‌گیری
حرفه‌ای بودن	مجموعه ۱-۱۰	تکریر درآمد	تکریر درآمد	تکریر درآمد
پیشرفت حرفه‌ای	مجموعه ۲-۴	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۵-۷	درآمد درآمد از محصولات	درآمد درآمد از محصولات	درآمد درآمد از محصولات
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۸-۱۰	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۱۱-۱۳	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۱۴-۱۶	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۱۷-۱۹	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۲۰-۲۲	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۲۳-۲۵	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۲۶-۲۸	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۲۹-۳۱	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۳۲-۳۴	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۳۵-۳۷	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۳۸-۴۰	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۴۱-۴۳	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۴۴-۴۶	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۴۷-۴۹	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۵۰-۵۲	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۵۳-۵۵	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۵۶-۵۸	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۵۹-۶۱	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۶۲-۶۴	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۶۵-۶۷	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۶۸-۷۰	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۷۱-۷۳	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۷۴-۷۶	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۷۷-۷۹	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۸۰-۸۲	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۸۳-۸۵	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۸۶-۸۸	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۸۹-۹۱	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۹۲-۹۴	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۹۵-۹۷	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
پوشش خدمات	مجموعه ۹۸-۱۰۰	رقابت	رقابت	رقابت
تشکیل انجمن خیریه‌ها	۲۰۰	رقابت	رقابت	رقابت

ضعف و قوت، و فرصتها و تهدیدهای پیش روی مجموعه، بررسی و مستند گشت؛ و سپس استراتژی‌های کلان دفتر مورد بحث و بررسی قرار گرفت و در نهایت تصویب شد. استراتژی‌های توسعه یافته عبارتند از:

- ۱- توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات
- ۲- استفاده از نظرات مشتریان در ارتباط با نارسایی‌ها و مشکلات عملکردی
- ۳- ارتقاء سطح فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان

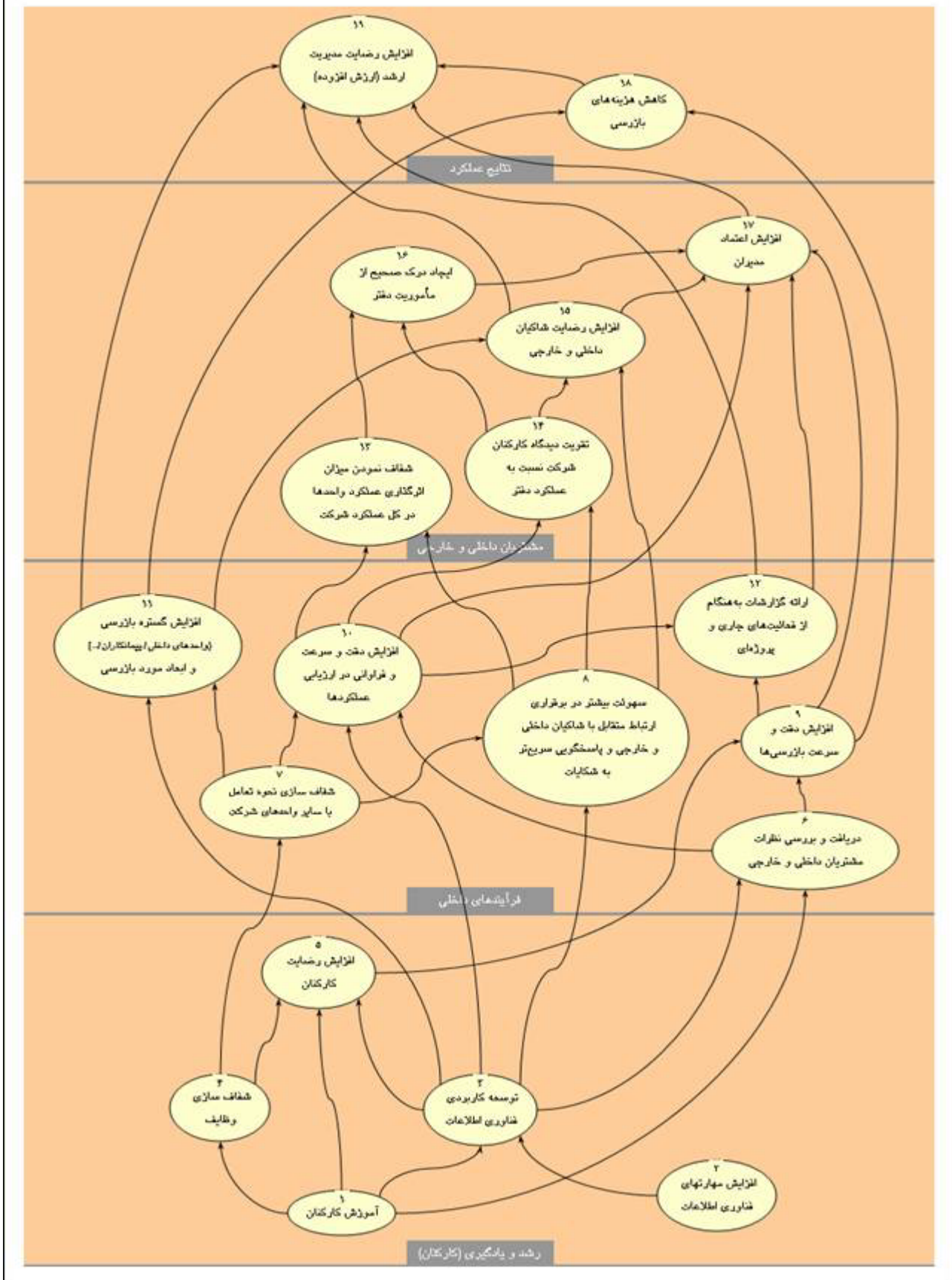
در مرحله بعدی این استراتژی‌ها به ۱۹ هدف استراتژیک (در چهار جنبه کارت امتیازی) تفکیک شدند و همراه با روابط علت و معلولی میان آنها در نقشه استراتژیک مجموعه گنجانده شدند. نقشه استراتژیک مزبور در شکل ۹ قابل مشاهده است. در مرحله بعد برای هر یک از این اهداف چند شاخص پیشنهاد شد و با در نظر گرفتن چند معیار، از میان این شاخص‌ها، شاخص‌های نهایی برای هر هدف انتخاب شد. تعداد شاخص‌های انتخابی کارت امتیازی متوازن

مجموعاً ۲۹ شاخص است، که مشخصات آنها از جمله عنوان شاخص، دوره اندازه‌گیری، مقادیر هدف در دوره‌های مختلف، مسئول اندازه‌گیری، مسئول بهبود، شاخص‌های تأثیرگذار و ... در شناسنامه تهیه شده برای هر یک گنجانده شده است. پس از تدوین شاخص‌ها نوبت به مشخص نمودن حرکت‌های جدید رسید. در واقع باید مشخص می‌شد برای انجام اهداف استراتژیک چه مجموعه اقدامات عملی و مؤثری باید انجام گیرد. خروجی این مرحله فهرستی بود از حرکت‌های جدید، به همراه برنامه زمانبندی مربوط به هر یک از آنها.

پس از این مرحله باید برنامه اجرایی واحدهای داخلی مجموعه به تفکیک مشخص می‌شد؛ در واقع کارت امتیازی هر یک از واحدهای داخلی. در این گام مجموعه حرکت‌های جدید با توجه به ماهیت آنها بین واحدهای داخلی تقسیم شد و نیز شاخص‌های مربوط به هر کدام از واحدها شامل شاخص‌هایی که باید بهبود داده شوند و یا اینکه صرفاً توسط واحد مزبور اندازه‌گیری شوند مشخص شد. خروجی این مرحله به عنوان برنامه کاری واحدهای داخلی به آنها ابلاغ شد. در واقع انتظارات از هر یک از واحدها مشخص شد و برای آنها روشن شد که ملاک سنجش عملکرد آنها چه خواهد بود. در جدول ۱ نمونه‌ای از این برنامه‌ها قابل مشاهده است.



شکل ۹- نقشه استراتژیک مدیریت ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات



میزان پیشرفت (درصد)				زمان پایان	زمان شروع	اولویت	عنوان
سه ماهه اول	سه ماهه دوم	سه ماهه سوم	سه ماهه چهارم				
-	-	۱۰۰	۰	۸۳/۰۶ /۱۵	۸۳/۰۴ /۰۱	۱	راه اندازی اتوماسیون اداری و نهادینه سازی آن
۱۰۰	۸۵	۶۰	۴۰	۸۳/۱۱ /۱۵	۸۲/۰۸ /۰۱	۱	طراحی و اجرای سیستم MIS دفتر (جلسات برنامه نویسی و رفع مشکلات)
-	۱۰۰	۰	۰	۸۳/۰۸ /۳۰	۸۳/۰۷ /۰۱	۱	راه اندازی ترمینال دریافت شکایات در ایستگاه تهران
-	-	۱۰۰	۰	۸۳/۰۶ /۳۱	۸۳/۰۵ /۰۱	۱	استقرار سیستم کنترل پروژه
۵۰	۰	۰	۰	۸۴/۰۲ /۳۱	۸۳/۱۰ /۰۱	۲	مستندسازی سیستم های دفتر جهت دریافت گواهی ISO
-	-	۱۰۰	۰	۸۳/۰۶ /۱۵	۸۳/۰۴ /۲۵	۱	تکمیل بانک شکایات و راه اندازی Online آن
-	-	۱۰۰	۰	۸۳/۰۵ /۱۰	۸۳/۰۴ /۰۱	۲	شناسایی، تهیه و نصب نرم افزارهای لازم بر روی شبکه و حذف نرم افزارهای
۸۰	۴۰	۰	۰	۸۴/۰۱ /۳۰	۸۳/۰۷ /۱۵	۲	استقرار و نهادینه سازی روش QFD جهت شناسایی مشکلات

جدول ۱- نمونه برنامه اجرایی واحدهای داخلی

### جمع بندی

به نظر می رسد اجرای سیستم مدیریت عملکرد کارت امتیازی متوازن بتواند اثر مطلوبی بر عملکرد واحدها داشته باشد. چون شرایط داخلی و نیز محیطی سازمان یا مجموعه را در نظر می گیرد و بر اساس داشته های سازمان و نیز انتظاراتی که باید معقولانه تدوین شوند، عملکرد سازمان را از جنبه های مختلف مورد ارزیابی قرار داده، جهت گیری حرکت های آینده آن را مشخص خواهد کرد. از طرفی برای کل پرسنل مشخص می کند عملکرد روزمره آنان چه تأثیری در تحقق آرمان و مأموریت مجموعه دارد و نیز انتظارات سازمان را از آنان به شکلی واضح، شفاف و مدون بیان می دارد. ضمن اینکه از آن می توان برای مقاصد ثانویه دیگر نیز بهره گرفت. به عنوان مثال نتایج حاصله می تواند مدیران را در استقرار سیستم ارزیابی عادلانه کارکنان یاری نماید. ذکر این نکته ضروری است که مکانیزه کردن فرآیند محاسبات (گام ۷ فرآیند) کمک شایانی در بهره گیری مناسب از این سیستم خواهد کرد. نقطه ایده آل آن است که داده های خام مورد نیاز این سیستم تماماً از سیستم های عملیاتی مکانیزه شده واحد تأمین شود که در این صورت امکان مصور نمودن لحظه ای و پایش عملکرد سیستم برای مدیران فراهم خواهد شد که این امر اصلاح مسیر حرکت در هر لحظه (در صورت نیاز) را میسر خواهد ساخت.

### منابع

۱-Howard Rohm, "A Balancing Act", Perform Magazine, Vol ۲, Issue ۲.

۲-Roger A. Formisano, "Manager's Guide to STRATEGY", McGraw-Hill, ۲۰۰۴.

۳-Nils-Göran Olve, Anna Sjöstrand, "The Balanced Scorecard", Capstone Publishing, ۲۰۰۲.