

سنجش عملکرد اثربخش در بانکهای ایران با نگاه استراتژیک و رویکرد مدل امتیازات متوازن

دکتر عادل آذر (دانشیار دانشگاه تربیت مدرس)
امیر افسر (دانشجوی دانشگاه تربیت مدرس)

چکیده

در اغلب فرایندهای تجاری با تفکر سنتی به عملکرد سازمان می‌نگرند و تنها بر اساس یکی از ملاحظات داده‌های مالی یا حسابداری که مبتنی بر بهره‌وری کارخانه است، از قبیل بازگشت سرمایه، سود هر سهم، کارایی کار مستقیم، و بکارگیری ماشین‌آلات توجه می‌کنند. متأسفانه، بسیاری از این علائم بی‌اثر هستند و بجای کیفیت، تأکید بیشتری بر کمیت دارند. آنها به رفتار اشتباه، قدرت پیش‌بینی کم، انجام ندادن تغییرات کلیدی تجارت تا زمانی که دیر شده باشد، نداشتن فرایندهای وظایف متقاطع، نداشتن ملاحظات انعطاف‌پذیر در سنجش موارد ناملموس از قبیل سرمایه‌فکری نیز امتیاز می‌دهند. از آنجا که معیارهای مالی تصمیمات گذشته را منعکس می‌کنند و بر عواملی که ایجاد ارزش می‌کنند و بر موفقیت مالی آتی تأثیر می‌گذارند، تمرکز ندارند، در این مقاله سعی شده است تا با استفاده از مدل امتیازات متوازن که به جای صرف تمرکز بر مسایل مالی، بر چندین محور عمده متمرکز است، نوعی سنجش عملکرد اثربخش در بانکهای ایران را پیشنهاد نماید. از آنجا که هنوز امکانات پیاده‌سازی این مدل میسر نیست به ارائه معیارها و مدل سنجش عملکرد اکتفا شده است و مدل در عمل مورد آزمایش قرار نگرفته است تا توانایی‌های آن مورد آزمایش قرار گیرد.

ارزیابی و سنجش عملکرد

در حقیقت، ارزیابی مفهوم با ارزشی است که می‌تواند معانی زیادی داشته باشد. Albert Einstein در مورد ارزیابی می‌گوید: هر چیزی را که می‌توان ارزیابی کرد، اهمیت ندارد و هر چیزی که مهم است را نمی‌توان ارزیابی کرد. بطور سنتی، ارزیابی به نظر می‌رسد فرایند تعیین ارزش^۱ چیزی است که برای کسب اطلاعات جهت استفاده در قضاوت در مورد ارزش یک برنامه، محصول، رویه یا هدف بکار می‌رود. دیدگاه‌های مختلفی برای سنجش عملکرد ارائه شده

^۱ - Worth

اند. دیدگاه‌های سنتی مشهور سنجش عملکرد عبارتند از (Protti, ۲۰۰۲):

- تجزیه و تحلیل اقتصادی
- تجزیه و تحلیل هزینه - منفعت
- تجزیه و تحلیل هزینه - اثر بخشی
- تجزیه و تحلیل هزینه - استفاده (بهره برداری)
- روش‌های بررسی اولیه و مدرن
- روش‌های کنترل موردی
- آزمایش‌های بالینی تصادفی
- مطالعات سری‌های زمانی / گروهی
- روش‌های تحقیق تجربی
- مدلسازی ریاضی و شبیه‌سازی کامپیوتر
- تجزیه و تحلیل شبکه
- روش‌های چند مدلی

دیدگاه دیگری که در سال ۱۹۹۲ مطرح شده است، مدل امتیازات متوازن^۲ می‌باشند که در ادامه به بررسی آن می‌پردازیم.

مدل امتیازات متوازن

رابرت کاپلان و دیوید نورتون از دانشگاه هاروارد برای سنجش عملکرد کارکنان مدلی را طراحی نمودند که به جای تأکید بر معیارهای مالی، از معیارهایی با چندین دورنما استفاده می‌نمود و هدف آن، "ترجمه استراتژی سازمان به معیارهایی است که منحصراً چشم انداز شرکت را در سازمان منتقل کنند". آنها این مدل را مدل امتیازات متوازن نامیدند که شامل چهار دورنما است (Kaplan and Norton, ۱۹۹۲):

(۱) **دورنمای مالی:** که نتایج نهایی که برای ذینفعان ایجاد می‌شود را سنجش می‌کند، شامل سودآوری، رشد درآمد، بازگشت سرمایه، ارزش افزوده اقتصادی (EVA) و ارزش سهام.

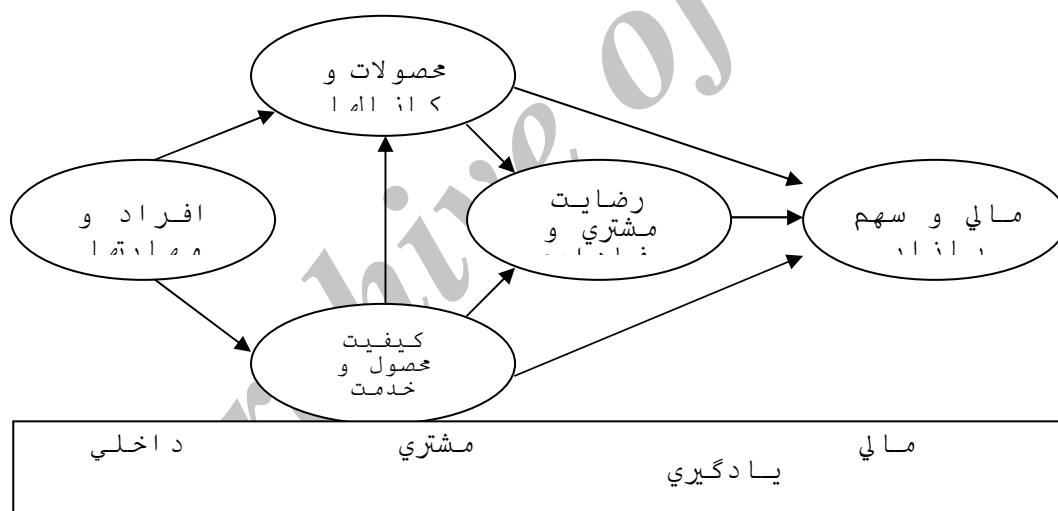
(۲) **دورنمای فرایندهای داخلی:** که بر توجه به عملکرد فرایندهای داخلی که در کسب و کار وجود دارد، تمرکز می‌کند، شامل برخی از معیارهای سطوح کیفیت، بهره‌وری، زمان چرخه و هزینه.

(۳) **دورنمای مشتری:** که بر نیازها و رضایتمندی مشتری متناسب با سهم بازار تمرکز دارد، شامل سطوح خدمت رسانی، نرخ رضایتمندی و زمان خدمت رسانی.

(۴) **دورنمای ابتکاری و آموزشی:** که به اصول موفقیت آتی افراد و زیرساخت‌های سازمان توجه مستقیم دارد،

^۲ -Balanced Scorecard

معیارهای کلیدی شامل دارایی های فکری، رضایتمندی کارمندان، خلاقیت بازار، و توسعه مهارتها می باشد. یک مدل امتیازات متوازن خوب حاوی معیارها و شاخصهای رهبری و پوششی است. معیارهای پوششی (نتایج) می گویند که چه اتفاقی افتاده است و معیارهای رهبری (عاملهای عملکرد) پیش بینی می کنند که چه اتفاقی خواهد افتاد. برای مثال، نتایج بررسی مشتریان درباره تعاملات اخیر، ممکن است شاخص مدیر سازمان برای نقل و انتقال کارکنان باشد و امثالهم. این معیارها و شاخص ها باید با رابطه علت و معلولی و از روی چشم اندازهها بکار گرفته شوند. برای مثال، شکل ۱ روابط علی را در میان معیارهای کلیدی در مدل امتیازات متوازن شرکت IBM نشان می دهد. این مدل فرض می کند که بهبود قابلیت های درونی از قبیل مهارتهای افراد، کیفیت خدمت/محصول، و محصولات و کانالها به بهبود رضایت مشتریان و وفاداری آنها منتهی شود که آن خود به بهبود عملکرد مالی و سهم بازار منجر می شود. درک این قبیل روابط در استفاده از داده و اطلاعات برای تصمیمات استراتژیک و عملیاتی بسیار مهم است (Hoisington, ۲۰۰۱).



شکل ۱: ارتباطات علی میان طبقات در مدل امتیازات متوازن IBM

نقاط قوت و ضعف مدل امتیازات متوازن

یکی از امتیازات منحصر بفرد این مدل، ارائه گزارشی جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی سازمان است که می تواند مبنای تصمیم گیری در ابعاد مختلف مسایل سازمان قرار گیرد. همین طور این مدل قادر است تا استراتژی و رسالت سازمان را به اهداف قابل اندازه گیری و محسوس تبدیل کند و یا به عبارت دیگر، استراتژی سازمان را به

اهداف عملیاتی و کمی ترجمه نماید. از دیگر امتیازات این مدل می توان به موارد ذیل اشاره نمود (Kanji. and Mara, ۲۰۰۲):

- قابل انعطاف و سازگار با هر گونه سازمان
 - تمرکز بر تعداد محدودی معیار مهم و کنار گذاشتن اطلاعات غیر مرتبط
 - تمرکز زیاد بر بازار و مشتری
 - یادگیری و بکارگیری آسان مدل
- علی رغم نقاط قوت ذکر شده، ایراداتی نیز بر این مدل متصور است که برخی از آنها عبارتند از:
- مدل امتیازات متوازن تنها یک مدل مفهومی است و به راحتی قابل تبدیل به یک مدل اندازه گیری نمی باشد.
 - ارتباط متقابل حوزه ها بوضوح قابل مشاهده نیست.
 - یک رویکرد جامع به سازمان ندارد بلکه در چهار حوزه کلان به کار می آید.
 - تنها بر نتایج متمرکز است.
 - اساساً بر سنجش عملکرد بالا به پائین متمرکز است.
 - نقش جامعه را در تعریف محیطی که سازمان در آن کار می کند، در نظر نمی گیرد.

بهبود مدل امتیازات متوازن

مدل امتیازات متوازن کاپلان و نورتون تنها یکی از انواع سیستمهای سنجش عملکرد است که به عنوان تشخیص نیاز شرکت به مجموعه گسترده ای از معیارهای سنجش که تأمین کننده نگاه جامع عملکرد بازرگانی باشد، بوجود آمده است. نسخه ریتون^۲، چشم اندازهای مشتری، سهامدار، فرایندها و افراد را تعریف نموده است. معیارهای Malcolm Baldrige برای نتایج عملکرد بهتر، گروههای معیارهای عملکرد را در پنج مجموعه طبقه بندی نموده است (گروه ۴ و ۵ در معیار سال ۲۰۰۱ در هم ادغام شدند):

۱- مشتری

۲- مالی و بازار

۳- منابع انسانی

۴- عملکرد تأمین کنندگان و شرکا

۵- اثر بخشی سازمانی

این مجموعه کاملاً شبیه مدل امتیازات متوازن است و در حقیقت، هر معیار در مدل امتیازات متوازن به سادگی می تواند به یکی از این طبقات تخصیص یابد. در ذیل، بطور خلاصه هر یک از این طبقات را به بحث می گذاریم. توجه کنید که معیارهای خاص در سازمانهای منتخب بسته به عاملهای کلیدی که آنها در صنعت رقابتی نموده است، می باشد. شکل ۲ برخی از معیارهای کلیدی پیشنهادی برای یک بانک فرضی در ایران را نشان می دهد.

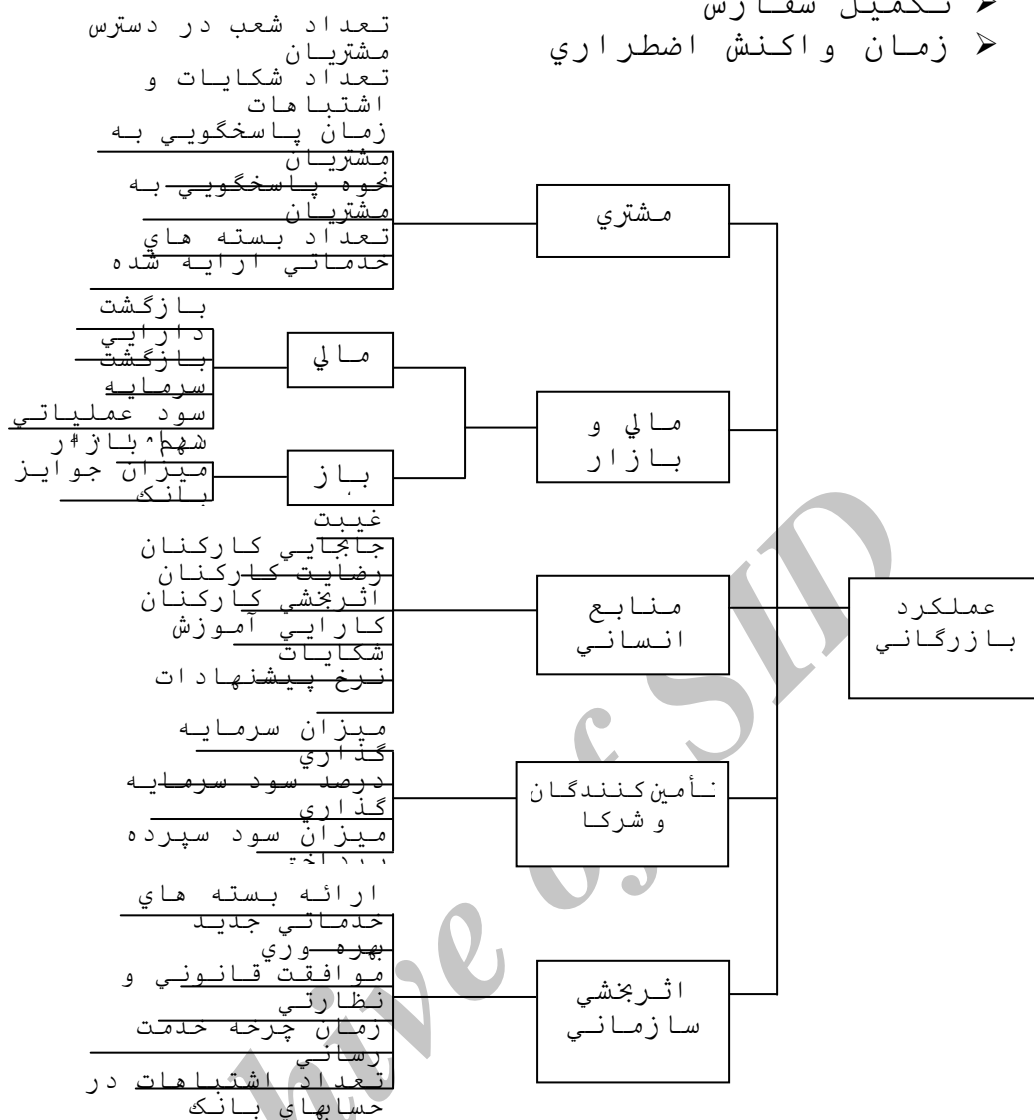
معیارهای تمرکز بر مشتری

معیارها و شاخصهای مربوط به عملکرد سازمان بوسیله مشتریان دیده می شود که شامل معیارهای مستقیم رضایت و نارضایتی مشتری، حفظ مشتری، بدست آوردن و از دست دادن مشتریان و حسابهای مشتریان، شکایت مشتری و ادعای خسارت ضمانت نامه می شود. دیگر شاخصهای رضایت مشتریان شامل معیارهای ارزش درک شده، وفاداری، ارجاع مثبت، و ایجاد ارتباط با مشتری می باشد. رضایت مشتری باید حداقل در سه مورد کیفیت محصول، کیفیت خدمت و زمانهای چرخه انجام شود. برای مثال، شرکت ۳M که در صنعت خودرو فعالیت می کند، از توزیع کنندگان مستقیم خودرو به مشتریان استفاده می کند، در حالیکه مصرف کنندگان نهایی گروه دوم هستند. کیفیت و زمانهای چرخه خدمت، معیارهای کلیدی رضایت برای توزیع کنندگان هستند، در حالیکه کیفیت محصول، شاخص اصلی رضایت برای مصرف کنندگان نهایی است. معیارهای ۳M شامل موارد زیر است (Geanuracos, ۱۹۹۳):

➤ سطوح خدمت به سهامداران

^۲ - Raytheon

- حمل و نقل بموقع
- تکمیل سفارش
- زمان واکنش اضطراری



شکل ۲: معیارها و شاخصهای عملکرد بانک فرضی

- زمان چرخه سفارش
- سهولت معامله با تأمین کنندگان
- سهولت تماس با دایره خدمت به مشتریان
- حل مشکلات و نارضایتی مشتریان
- صحت حمل و نقل
- عملکرد و کیفیت محصول

بعلاوه، معیارها و شاخصهای عملکرد محصول و خدمت نیز که موجب همبستگی قوی با رضایت مشتریان می شوند، برای کنترل کردن مناسب هستند. برای مثال STMicroelectronics، تعداد محموله های تولیدی نامنطبق را که نقش معناداری در شکایات دریافت شده از مشتریان دارند، پیگیری می کند. آنها اغلب از معیارهای مختلفی برای بخشهای مختلف مشتریان استفاده می کنند. برای نمونه، صنایع مخابرات،

ملزومات چرخه به بازار دارند، معیارهای کلیدی که مربوط به این ملزومات می‌شوند عبارتند از، زمان حمل و نقل، انعطاف پذیری، تأخیر در پاسخگویی، هشدار سریع، کیفیت و قابلیت اطمینان و کیفیت پاسخگویی. معیارهای تمرکز بر مشتری در مدل پیشنهادی برای بانک فرضی به شرح زیر است:

- تعداد شعب در دسترس مشتریان
- تعداد شکایات و اشتباهات
- زمان پاسخگویی به مشتریان
- نحوه پاسخگویی به مشتریان
- تعداد بسته های خدماتی ارائه شده
- سیستم انتقادات و پیشنهادات و ارتباط مستقیم

معیارهای مالی و بازار

بطور کلی معیارهای مالی بوسیله رهبر ارشد جهت اندازه گیری عملکرد کلی شرکت پیگیری می‌شوند و اغلب برای تعیین پاداش انگیزشی برای معاونان ارشد استفاده می‌شود. معیارهای عملکرد مالی ممکن است شامل درآمد، بازگشت دارایی، بازگشت سرمایه، سود عملیاتی، حاشیه سود قبل از مالیات، بهره گیری از دارایی ها، درآمد به ازای هر سهم، و دیگر معیارهای نقدینگی باشد. در یک صنعت متمرکز بر سرمایه (سرمایه مدار) مانند صنعت هواپیمایی، برای مثال شرکت حمل و نقل بوئینگ، معیارهای کلیدی مالی، بازگشت فروش، بازگشت دارایی خالص، و خالص گردش دارایی هاست. از طرف دیگر، شرکت Ritz-Carlton Hotel، درآمد قبل از مالیات، استهلاک و استهلاک انباشته، هزینه های اداری، و سود خالص را به عنوان شاخص های کلیدی کنترل می کند. یک شاخص عملکرد مالی سودمند، هزینه کیفیت^۴ (COQ) است که مدیران برای اولویت دادن به پروژه های اصلاحی و پیشرفتی و قیاس اثر بخشی عاملهای کیفیت جامع از آن استفاده می کنند.

شاخصهای عملکرد بازار (مرکز بازرگانی) شامل سهم بازار، معیارهای رشد تجارت، محصول جدید یا بازارهای جغرافیایی وارد شده، و درصد فروش محصول جدید نیز می توانند مناسب باشند. در یک بازار کالا که Sunny Fresh Food در آن رقابت می کند، عاملهای عملکرد شامل سهم بازار آمریکا و جمع تخم مرغ های فروخته شده است. معیارهای تمرکز بر مالی و بازار در مدل پیشنهادی برای بانک فرضی به شرح زیر است:

- سود عملیاتی
- بازگشت دارایی
- بازگشت سرمایه

^۴ - Cost Of Quality (COQ)

- درآمد به ازای هر سهم
- سهم بازار
- میزان جوایز بانک

Archive of SID

معیارهای منابع انسانی

بسیاری از شرکتها نتایج منابع انسانی را به رغم اهمیت منابع انسانی، در دستیابی به اهداف عملکردی و کیفیت، اندازه گیری نمی کنند. معیارهای منابع انسانی می توانند مربوط به رفاه، رضایت، آموزش و توسعه، عملکرد سیستم کاری، و اثر بخشی کارکنان باشند که مثالهای آن شامل ایمنی، غیبت، جابجایی کارکنان، و رضایت کارکنان می باشد. دیگر معیارها ممکن است شامل گستردگی آموزش، اثربخشی آموزش و معیارهای بهبودی در اثر بخشی شغل باشد. شرکت Texas Nameplate، درصد درآمد خالص برای برنامه کسب سهم را بر مبنای ریسک خود را اندازه گیری می کند، زیرا بطور معناداری بر بهره وری، انگیزش و رضایت کارکنان تأثیر دارد. شرکت حمل و نقل بوئینگ، کاهش کار عقب افتاده اظهار شده را به عنوان روش کمی کردن بهبود ارتباطات با اتحادیه های کارگری پیگیری می کند. Ritz-Carlton درصد جابجایی کارکنان را به عنوان یک شاخص کلیدی رضایت کارکنان و اثر بخشی فرایندهای انتخاب و آموزش شان پیگیری می کند. معیارهای تمرکز بر منابع انسانی در مدل پیشنهادی برای بانک فرضی به شرح زیر است:

- غیبت
- جابجایی کارکنان
- رضایت کارکنان
- اثربخشی کارکنان
- کارایی آموزش
- نرخ پیشنهادات

معیارهای عملکرد تأمین کنندگان و شرکا

معیارهای کلیدی عملکرد تأمین کنندگان، کیفیت، حمل و نقل، خدمات، و قیمت است. کیفیت ممکن است بوسیله نرخ نقص، شکایتها، عملکرد وظیفه ای، قابلیت اطمینان، و قابلیت نگهداری سنجش شود، برای مثال، STMicro electronics، تعداد شکایات دریافتی تأمین کنندگان از مشتریان، و میانگین زمان بین شکستهای تجهیزاتی حیاتی را سنجش می کند. داده های عملکرد خدمات و حمل و نقل اغلب شامل پاسخگویی، قابلیت اعتماد، و پشتیبانی تکنیکی می شود. Ritz-Carlton تعداد تأمین کنندگانی که ۸۰ درصد یا بهترین نرخ در تمامی ویژگیهای بررسی گواهینامه تأمین کننده را کسب کنند، را کنترل می کند. با افزایش تمرکز بر مدیریت زنجیره تامین، بسیاری از شرکتها دارای ذخیره هزینه، هزینه های مدیریت زنجیره تامین جامع، کاهش در ضایعات، موجودی و زمان چرخه و شاخصهای ارتباطات بهتر، و از این قبیل که از طریق تجارت الکترونیک محقق می شوند، می گردند. با مطالعه در بانک فرضی در می یابیم که تأمین کنندگان بانک و صاحبان اصلی بانک، در حقیقت همان

مشتریان هستند. بنابراین معیارهای تمرکز بر تأمین کنندگان به شرح ذیل برشمرده می شوند:

- میزان سرمایه گذاری
- درصد سود سرمایه گذاری
- میزان سود سپرده پرداختی
- تعداد مشتریان

معیارهای اثر بخشی سازمان

این طبقه بندی شامل معیارها و شاخصهای عملکرد فرایندهای طراحی، تولید، حمل و پشتیبانی می شود. مثالهایی از معیارهای معمول عبارتند از: زمانهای چرخه، کیفیت محصول و خدمت، انعطاف پذیری تولید، زمانهای تأخیر، زمانهای تنظیم، زمان بازار، و عملکرد حمل و نقل. برای نمونه، Boeing A&T میانگین زمان بین تعمیرات و نگهداری صحیح هواپیماهایش را پیگیری می کند، افزایش این زمان نشان دهنده بهبود کیفیت سیستمهای هواپیمایی است. شاخص های کیفیت محصول و خدمت بر خروجی های تولید ناسازگار (نامنطق) به ازای هر واحد یا تعداد معیوب ها به ازای هر واحد است. بدلیل معنای ضمنی منفی نقص و کاربرد بالقوه آن در تقاضاهای قابلیت اطمینان، بسیاری از سازمانها از واژه نامنطبق استفاده می کنند، اگر چه تقریباً تعدادی از آنها هنوز معیوب باشند. در این متن، از هر دو واژه بطور مترادف برای سازگاری با ادبیات استفاده می شود. در خدماتی ها، یک معیار کیفیت شبیه معیوبها به ازای هر واحد، خطاها به ازای فرصت است. هر تعامل مشتری یک فرصت برای انواع مختلف خطاها را فراهم می آورد.

نامنطبق ها به ازای هر واحد یا خطاها به ازای فرصت، اغلب بعنوان نرخ های به ازای هزار یا میلیون هستند. یک معیار متداول، معیوب ها به ازای میلیون فرصت (dpmo) است. بنابراین یک نرخ معیوب ۲ به ازای هزار معادل ۲,۰۰۰ dpmo است. در برخی از کارخانه های موتورولا کیفیت زمانی مطلوب است که معیار عیب به ازای میلیارد باشد!

برخی از شرکتهای عیبها را در سه طبقه بندی می کنند (Hayes and Romig, ۱۹۷۷):

- **عیبهای حیاتی:** یک عیب حیاتی، عیبی است که قضاوت و تجربه نشان دهد که بطور قطع شرایط عدم ایمنی برای استفاده اشخاص بوجود می آورد و از عملکرد مناسب حصول جلوگیری خواهد کرد.
- **عیب اصلی:** یک عیب اصلی عیبی است که حیاتی نیست، اما احتمالاً نتیجه شکست خواهد بود یا بطور قابل ملاحظه قابلیت استفاده آنرا برای هدف در نظر گرفته شده کاهش می دهد.

➤ **عیب جزئی:** عیب جزئی، عیبی است که احتمالاً و بطور قابل ملاحظه قابلیت استفاده آنرا برای هدف در نظر گرفته شده کاهش نمی دهد و ارتباطی با استفاده مؤثر یا عملیاتی واحد ندارد.

عیبهای حیاتی ممکن است منتهی به عواقب جدی یا دعاوی قابلیت اطمینان محصول شود، بنابراین، باید به دقت بررسی و کنترل شوند. از طرف دیگر، عیب های جزئی ممکن است بطور دقیق کنترل نشوند، زیرا آنها بر انطباق با استفاده تأثیر ندارند. اگر چه، برای بسیاری از محصولات، حتی عیبهای جزئی ممکن است منتهی به نارضایتی مشتری شود. بسیاری از شرکتها برای اینکه هر طبقه را به حساب بیاورند، یک نمایه کلی در حالیکه عیبهای حیاتی و اصلی وزن بیشتری نسبت به عیبهای جزئی دارند، ایجاد می کنند. برای مثال، FedEx یک سیستم مدیریت کیفیت گسترده دارد که دارای یک معیار ترکیبی که شاخص کیفیت خدمت (SQI) نامیده می شود، است که جمع ۱۰ عاملی است که انتظارات مشتریان از عملکرد سازمان را منعکس می کنند. FedEx SQI در جدول ۲ نشان داده شده است. وزنه های متفاوت، اهمیت هر شکست را منعکس می کند، برای نمونه، گم شدن یک بسته خیلی جدی تر از آن است که یک بسته با چند دقیقه تأخیر برسد. نمایه بطور هفتگی گزارش می شود و بر مبنای ماهانه خلاصه می شوند.

نوع خطا وزن

- ۱- شکایت از سر گرفته شده - شکایات مشتریان بعد از حل ۳ نارضایتی از سر گرفته می شود.
 - ۲- بسته های صدمه دیده - بسته های با صدمه آشکار یا مخفی یا ضایعات بوسیله صدمه با آب یا آب و هوا یا تأخیر ۱۰ حمل.
 - ۳- بین المللی - یک حوزه ترکیبی از سنجش عملکرد عملیاتی بین المللی.
 - ۴- تعدیلهای صورتحسابها - تقاضای مشتریان برای بازپرداخت ۱ در موارد نقصهای واقعی یا مشاهده شده.
 - ۵- تأخیر توقف جمع آوری - بسته هایی که دیرتر از زمان ۳ جمع آوری، جمع آوری می شوند.
 - ۶- بسته های گم شده - ادعای گم شدن بسته ها یا گم شدن ۱۰ محتویات آنها.
 - ۷- گم شدن سند حمل - فاکتورهایی که سند نوشتاری اطلاعات ۱ حمل ندارند.
 - ۸- تأخیر داده های صحیح - حمل بعد از زمان فرض شده در ۱ روز صحیح.
 - ۹- ردیابی - حالت بسته و سند تقاضاهای حمل که در سیستم ۳ کامپیوتری COSMOS IIB نیست.
 - ۱۰- تأخیر روز اشتباه - حمل در روز اشتباه. ۵
- جدول: ۲ شاخصها و عوامل کیفیت خدمات شرکت FedEx

بسیاری از معیارهای اثر بخشی سازمانی بر عملکرد فرایند (هم قسمت اصلی و هم پشتیبانی) تمرکز دارند. داده های فرایندها می توانند نرخ های نقص و خطای عملیاتی میانی را منعکس کنند، اغلب معیارهای کارایی عبارتند از: هزینه، زمان چرخه، بهره وری، عملکرد زمانبندی، کاهش زمان ماشین آلات، فعالیت های نگهداری پیشگیرانه، نرخ وضوح مشکل، کارایی انرژی و مصرف مواد خام. برای مثال، موتورولا تقریباً هر فرایندی را در شرکت سنجش می کند، هم اقلام نقص ها و هم خطاها و هم زمان. یکی از اهداف کلیدی بازرگانی، کاهش کل زمان چرخه (زمان از نقطه اظهار نیاز مشتری تا پرداخت شادمانه بیشتر به شرکت) است. تمامی فرایندهای درون شرکت، شامل طراحی، ورود سفارش، تولید و بازاریابی برای بهبود در نرخ های خطا و زمانهای چرخه سنجش می شوند. تحلیلگران American Express، مکالمات تلفنی را برای ادب و نزاکت، تن صدا، صحت تعامل و دیگر جنبه های خدمت به مشتری کنترل می کنند. شرکتها بین قضاوت های تحلیلگران و قضاوت های مشتریان در گفتگوهای متعامل، ارتباط معیارهای داخلی خاص را تعیین می کنند. هنگامی که اختلاف بین رضایت مشتری و معیارهای عملکرد داخلی بالا گرفت (برای نمونه، هنگامی که معیارهای داخلی به نظر خوب می رسند، اما هنوز رضایت مشتری پایین است) شرکت دارای شاخصی است که چیزهای اشتباه را سنجش می کند. بنابراین، شرکتها نیازمند مقایسه داده های داخلی و خارجی هستند.

معیارهای اثربخشی سازمانی برای بانک فرضی ایرانی به شرح زیر برشمرده می شوند:

- ارائه بسته های خدماتی جدید
- بهره وری
- موافقت قانونی و نظارتی
- زمان چرخه خدمت رسانی
- تعداد اشتباهات در حسابهای بانک
- جمع بهای تمام شده کیفیت

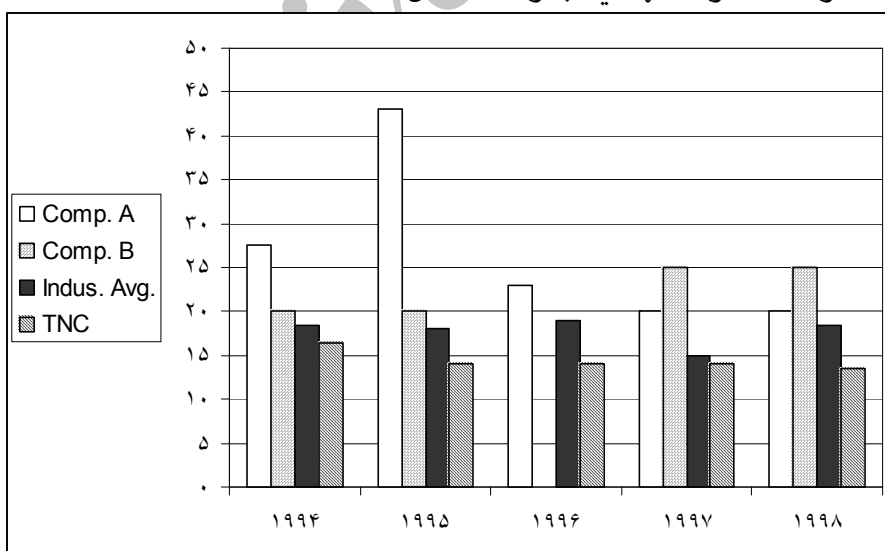
نقش داده های مقایسه ای

نگاه به داده ها بدون مبنایی برای مقایسه می تواند به سادگی منتهی به مفهوم غلط "دستیابی" شود. سازمانها نیازمند داده های مقایسه ای از قبیل میانگینهای صنعت، بهترین عملکرد رقبا، و ملاکهایی در سطح جهانی هستند. برای مثال، یک معیار عملکرد ممکن است بهبود دهنده باشد، اما بدون این اطلاعات، برای یک سازمان، تشخیص نیاز به بهبودهای آتی یا سرعت بخشیدن به آهنگ تغییر برای نزدیک کردن فاصله مشکل خواهد بود. اطلاعات مقایسه ای و مبنای اغلب تأمین کننده انگیزه پیشرفت بهبودها هستند.

داده های مقایسه ای باید بوسیله نیاز و اولویتهای سازمان بوجود آمده باشند و برنامه های حیاتی تر در استراتژی رقابتی تمرکز داشته باشند. داده های مقایسه ای را می توان از طرق مختلفی بدست آورد که شامل بررسی های یک سوم محموله و دیدگاههای معیارگذاری می باشد. برای نمونه، هتل Ritz-carlton از نرخ گذاری و جوایز انتشارات صنعت حمل و نقل و گزارش های نیروی فروش، جهت دستیابی به وضعیت رقابتی خود استفاده می کند. شرکت Boeing A&T نیز از سه منبع اطلاعات خود را جستجو می کند:

- **بهترین در بوئینگ:** فرایندهای با عملکرد بالا از طریق شوراها و مختلف در سطح شرکت تعریف می شوند.
- **بهترین در صنعت:** شرکتها از طریق مراکز مختلف الگوبرداری، اتاق پایاپای الگوبرداری بین المللی، و گروه سنجش محیط داخلی بازرگانی تعریف می کنند.
- **در سطح جهانی:** رهبری شرکتهای پهلوی هم، برندگان جوایز بین المللی، یا دیگر تقدیرهای مشتریان، تأمین کنندگان، و خبرگان صنعت.

شکل ۳ عملکرد زمان تأخیر از دریافت سفارش تا تحویل را برای شرکت Texas Nameplate (TNC) نشان می دهد. نتایج TNC برای دو معیار رقبا و میانگین صنعت از طریق بررسی یک سوم محموله با هم مقایسه شده اند. نتایج نشان می دهند که شرکت TNC همواره یک رهبری موفق در این معیارها را حفظ کرده است. یک منبع خوب الگوبرداری های مقایسه ای، عملکرد سازمانهای برنده Baldrige است.



شکل ۳: نتایج عملکرد شرکت Texas Nameplate برای زمان تأخیر حمل و نقل

طراحی سیستمهای سنجش عملکرد اثربخش

° - Benchmarking

در طراحی سیستمهای سنجش عملکرد، سازمانها باید دو چیز را در نظر بگیرند: اول، چگونه معیارها می خواهند بازنگري عملکرد مدير اجرايي ارشد و برنامه ريزي سازمان جهت بيان سلامت كلي سازمان را پشتيباني کنند؟ دوم، چگونه معيارها مي خواهند هر روز عمل نموده و تصميم گيري نمايند؟ پاسخ به اين سؤالات نيازمند سازماني است كه سيستم سنجش خود را با چشم انداز و استراتژي خود همسو نموده و معيارهاي سطح فرايند را هدفمند انتخاب كند. بسياري از سازمانها دو اشتباه اصولي انجام مي دهند: (۱) ويژگيهاي كليدي كه در عملکرد شركت يا رضائيت مشتري حياتي هستند را سنجش نمي كنند و (۲) معيارهاي نامناسب و غير مربوط را انتخاب مي كنند. در مورد اول، سازمان اغلب در رسيدن به انتظارات مشتري يا اهداف عمكردي شكست مي خورد و در دومي، سيستم سنجش، توجه مستقيم به نواحي اي مي كند كه براي مشتريان اهميت ندارد، بنابراین زمان و منابع را هدر مي دهد. به نظر مي رسد تعداد شاخصهاي عملکرد، با اندازه و پيچيدگي سازمان در حال رشد باشند. در بسياري از سازمانها، شاخصهاي عملکرد در يك افق زماني بلند مدت هستند و مديران كمی مي توانند بگويند كه احتمالاً كجا، كي و چگونه آنها توسعه يافته اند. در بسياري از موارد، فقط برخي افراد تصميم مي گيرند كه در كجا خوب بوده اند. براي مثال، شركت خدمات مالي IDS وابسته به American Express، از وظائفی مانند تماس گرفتنها، كدگذاري پستي، و پذيرش تقاضا نامه ها براي سنجش بيش از ۴۰۰۰ كارفردی استفاده مي كند. بسياري از اين كارها در معرض ۱۰۰ درصد بازرسي هستند. اکنون، پس از طراحی مجدد سيستم اطلاعات مدیریت، IDS، فقط ۸۰ فرايند خدماتي را سنجش مي كند و از نمونه گيري آماري استفاده مي كند.

اتصال معيارها به استراتژي

ديدگاه مدل امتيازات متوازن (BSC) در تعريف معيارهاي صحيح، بوسيله همسويي آنها با چشم انداز و استراتژي سازماني كمك مي كند. اين ديدگاه تأمين كننده مفهوم اهداف تنظيمي و تخصيص منابع براي برنامه ريزي کوتاه مدت، استراتژي هاي ارتباطي، همسويي اهداف دواير و افراد با استراتژي، اتصال جوايز به عملکرد، و پشتيباني بازخور براي آموزش سازماني است.

معیارهای عملکرد اثر بخشی که با استراتژی بازرگانی همسو هستند، بوسيله عواملی که تعيين كننده اين هستند كه چه چیز براي موفقيت در كسب و كار مهم است؟، معني مي شوند كه شامل موارد ذيل مي گردند:

- ماهيت محصولات و خدمات شركت
- بازارهاي بزرگ و اصلي

➤ مشتریان اصلی و ملزومات کیفیت و عملکردی آنها
 ➤ فرهنگ سازمانی به اهداف، مأموریتها و چشم انداز شرکت
 ➤ قابلیتها و شایستگی های اصلی از قبیل تسهیلات و تکنولوژی ها
 ➤ ارتباطات تأمین کنندگان و شرکا
 ➤ محیط نظارتی
 ➤ جایگاه بازار و محیط رقابتی
 ➤ عوامل اصلی تأمین کننده موفقیت رقابتی، از قبیل نوآوری محصول، کاهش هزینه، یا رشد بهره وری
 ➤ جهت کسب و کار فعلی از قبیل محصول جدید و تغییرات بازار و پیوندهای تجاری جدید
 برای مثال، بانکی در شیکاگو از مشتریانش پرسید که آنها چه ویژگیهایی برای کیفیت خوب یک محصول در نظر می گیرند و چگونه می توان به آن ویژگیها رسید. پاسخ ها عبارتند از: صحت، کارایی عملیات، اقتصاد، و پاسخگویی به مشتریان. این پاسخ ها شروع کننده شاخص های توسعه کیفیت از قبیل صحت وارد کردن صورت حساب، زمان رسیدگی و رفع مشکلات مشتریان، زمان فرایند صندوق بسته، و خطوط زمانی انتقال پول هستند. یک شرکت تولید کننده نرم افزار کامپیوتر نباید نیازی به جمع آوری داده های مفصلی در مورد مباحث کیفیت محیطی داشته باشد، در حالیکه یک شرکت شیمیایی، بدون تردید نیازمند آن است. یک نمایندگی پیتزا فروشی که سفارشات را برای اعضا و جشن ها در اطراف محوطه دانشگاهی حمل می کند مجموعه متفاوتی از معیارها و شاخصهای عملکرد نسبت به نمایندگی دیگری که در همسایگی محیطی آرام و بی دغدغه است، دارد. بنابراین، یک سازمان، اول به فهمیدن محیط رقابتی، ملزومات بازار، و قابلیتهای درونی نیازمند است.

چیزهایی که یک سازمان برای انجام بهتر تکمیل چشم انداز خود به آن نیاز دارد، اغلب "عوامل کلیدی بازرگانی" یا "عوامل موفقیت کلیدی" می نامند که چیزهایی را که سازمان را از رقبایشان جدا می کنند، نشان می دهند و نقاط قوت را برای بهره برداری و نقاط ضعف را برای تصحیح تعریف می نمایند. معیارها بطور منطقی باید به این عوامل مقید شده باشند. معیارهای کلیدی عملکرد باید در راستای استراتژی ها و برنامه های عملیاتی باشد. تعیین اهداف برای هر معیار، مبنایی برای توسعه استراتژی فراهم می آورد. شکل ۴ مثالی از شرکت اعتباری Mevridl Lynch (MLCC) نشان می دهد، MLCC چند هدف حیاتی از استراتژی های بلند مدت خود تعریف نموده است: رضایت مشتری، رضایت شرکا، رشد بازرگانی و ارزش صاحبان سهام. برای هر یک از این اهداف، آنها

معیارهای کلیدی عملکرد و اهداف را بوسیله چیزی که پیشرفت را در مقابل رسیدن به اهداف اندازه گیری می کند، تعریف می کنند.

اندازه گیری های سطح فرایند

چه چیزی یک سیستم سنجش عملکرد خوب بوجود می آورد؟ بسیاری از سازمانها معیارهای خاص و منحصر بفردی را برای انتخاب شاخص ها و ملاکها تعریف می نمایند. آنها برای تعیین معیارها، سؤالهایی را مطرح می سازند. برای مثال، IBM سؤالهای ذیل را می پرسد:

➤ آیا سیستم سنجش، رسالت و مأموریت ما را حمایت می کند؟

➤ آیا سیستم سنجش، مانوس با تغییر مدیریت خواهد بود؟

➤ آیا آن برای مشتریان ما مهم خواهد بود؟

➤ آیا آن در اندازه گیری عملکرد مؤثر است؟

➤ آیا آن در پیش بینی نتایج مؤثر است؟

➤ آیا فهم آن ساده و آسان است؟

➤ آیا کارایی هزینه / آسانی برای جمع آوری داده ها وجود دارد؟

➤ آیا اندازه گیری اعتبار و انسجام دارد؟

➤ شاخصها و معیارهای خوب، قابل کاربرد هستند و مبنایی برای تصمیمات در سطحی که بکار می روند، فراهم می آورند. برای ایجاد معیارهای عملکرد مفید، یک فرایند منظم مورد نیاز است.

(۱) تمامی مشتریان سیستم را تعریف نمایید و ملزومات و انتظارات آنها را مشخص کنید. سازمانها نیازمند پاسخ به این سؤالات کلیدی هستند: مشتریان من چه کسانی هستند، و انتظارات آنها چیست؟ ابزارهای بسیاری برای این مرحله وجود دارند که شامل بررسی های مشتریان، تمرکز بر گروهها و برنامه های استفاده کنندگان است. با توجه به اینکه انتظارات مشتری در گذشت زمان تغییر می کند، بنابراین بازخور منظم باید بکار گرفته شود.

(۲) فرایند کاری که محصول یا خدمت را فراهم می آورد، تعریف کنید. سؤالات کلیدی عبارتند از: چه کار کنیم که بر نیازهای مشتریان تأثیر بگذاریم؟ و فرایند من چیست؟ استفاده از فلوجارتها برای رسم نقشه فرایندها می تواند تعریف فرایند کاری و ارتباطات مشتریان داخلی - تأمین کننده را شبیه سازی کند.

(۳) ارزش افزوده فعالیتها و نتایجی که فرایند را تشکیل می دهند، تعریف کنید. این مرحله فعالیتهایی که ارزش افزوده ندارند را از فرایند جدا می کند و به ضایعات و عدم کارایی تخصیص می دهد. تحلیل انجام شده

در این مرحله، مشتریان داخلی درون فرایند را به همراه نیازها و انتظاراتشان تعریف می‌کند.

۴) معیارهای و شاخص‌های خاص عملکرد را توسعه دهید. هر فعالیت کلیدی تعریف شده در مرحله ۳، یک نقطه حیاتی در جایی که ارزش به خروجی برای مشتری (داخلی) بعدی افزوده می‌شود تا خروجی نهایی تولید شود، را نشان می‌دهد. در این نقاط کنترل، عملکرد را می‌توان اندازه‌گیری کرد. سؤالات کلیدی عبارتند از: چه عواملی تعیین می‌کنند که چگونه فرایند به خوبی و بر طبق نیازمندیهای مشتری تولید می‌نماید؟ چه انحرافات می‌تواند رخ دهد؟ چه منابع متنوعی می‌تواند رخ دهد؟

۵) معیارهای عملکرد را برای اطمینان از مفید بودنشان سنجش کنید. سؤالات مربوطه عبارتند از: آیا معیارهای بکار گرفته شده در نقاط حیاتی هستند که فعالیت‌های ارزش افزوده رخ می‌دهند؟ آیا معیارها قابل کنترل هستند؟ آیا دستیابی به داده‌های مورد نیاز برای هر معیار عملی است؟ آیا تعریف‌های عملیاتی برای هر معیار بکار گرفته شده است؟ تعریف‌های عملیاتی، تعریف دقیق معیارهایی است که ابهام ندارند. برای مثال، هنگامی که "خطاهای صورتحساب صادر کردن" اندازه‌گیری می‌شود، یک تعریف دقیق از اینکه چه چیزی خطاست و چه چیزی خطا نیست، مورد نیاز می‌باشد. آیا خطا شامل از قلم افتادگی‌ها، اطلاعات، اشتباه، یا غلط‌آمیزی است؟ تعریف‌های عملیاتی یک فهم عمومی را فراهم می‌آورد و ارتباط درون سازمانی را تقویت می‌کند.

مراحل فرایند ایجاد مدل امتیازات متوازن

همانطور که اشاره شد، مدل امتیازات متوازن فرصت تعریف رسالت و استراتژی سازمان را تحت چهار دورنگا (و یا مانند مدل Malcolm Baldrige، در پنج مجموعه)، فراهم می‌آورد. فرایند توسعه یک مدل امتیازات متوازن در ذیل خلاصه شده است (Olve, N., Roy, J. and watter, N. ۱۹۹۹):

- ۱- چشم‌انداز سازمان را بر اساس چشم‌انداز و ارتباطات مشترک تصویب و ایجاد نمایید.
- ۲- دورنگاها را مشخص کنید.
- ۳- چشم‌انداز را بر طبق هر دورنگا به موارد کوچکتر خرد نموده و اهداف کلی استراتژی را فرموله کنید.
- ۴- عوامل موفقیت حیاتی را تعریف کنید - که استراتژی‌ها برای اینکه چه چیزهایی برای موفقیت چشم‌انداز لازم است و کدام عوامل بالاترین تأثیر در نتیجه را دارد، بحث می‌شود.
- ۵- معیارهای کلیدی مربوط به ارضای عوامل موفقیت حیاتی و مطالعه امکان‌سنجی ایجاد برخی سنجش‌ها را

توسعه داده و همزمان ساختار را برای سازگاری منطقی (علت و معلولی) بررسی کنید.

۶- مدل امتیازات جامع را تشکیل دهید.
۷- مدل امتیازات و معیارها را بوسیله واحد سازمانی (واحد، دایره یا وظایف تجاری، شرکت، یا گروه کاری) به بخشهای کوچکتر خرد کنید.

۸- اهداف را فرموله کنید. از آنجا که شرکت نیازمند هم اهداف کوتاه مدت و هم بلند مدت است، اهداف باید برای هر معیار طرح ریزی شده باشند. بنابراین اهداف را می توان بطور پیوسته بررسی نموده و در صورت لزوم، اقدامات اصلاحی را انجام داد.

۹- برنامه های عملی را همسو با اهداف و چشم اندازها فراهم آورید.

۱۰- مدل امتیازات متوازن را بکار ببرید.
پیروی از مراحل فوق بصورت پیوسته ضروری است، بنابراین BSC به عنوان ابزار پویای مدیریتی عمل می کند. نکته قابل توجه آنست که مدل امتیازات متوازن باید در سراسر سازمان و در جنبه های هر روزی مدیریت استفاده شود.

نتیجه گیری

عبارت مدل امتیازات متوازن^۱ بوسیله رابرت کاپلان و دیوید نورتون از دانشگاه هاروارد در مقابل محدودیت معیارهای سنتی حسابداری مطرح شده است که هدف آن، "ترجمه استراتژی سازمان به معیارهایی است که منحصراً چشم انداز شرکت را در سازمان منتقل کنند". مدل امتیازات متوازن شامل چهار دورنگا است:

۱- دورنگای مالی

۲- دورنگای فرایندهای داخلی

۳- دورنگای مشتری

۴- دورنگای ابتکاری و آموزشی

مدل امتیازات متوازن کاپلان و نورتون تنها یکی از انواع سیستمهای سنجش عملکرد است که به عنوان تشخیص نیاز شرکت به مجموعه گسترده ای از معیارهای سنجش که تأمین کننده نگاه جامع عملکرد بازرگانی باشد، بوجود آمده است. معیارهای Malcolm Baldrige برای نتایج عملکرد بهتر، گروههای معیارهای عملکرد را در پنج مجموعه طبقه بندی نموده است (گروه ۴ و ۵ در معیار سال ۲۰۰۱ در هم ادغام شدند):

۱- مشتری

۲- مالی و بازار

۳- منابع انسانی

^۱- Balance Scorecard

۴- عملکرد تأمین‌کنندگان و شرکا

۵- اثر بخشی سازمانی

این مجموعه کاملاً شبیه مدل امتیازات متوازن است و در حقیقت، هر معیار در مدل امتیازات متوازن به سادگی می‌تواند به یکی از این طبقات تخصیص یابد.

دیدگاه مدل امتیازات متوازن (BSC) در تعریف معیارهای صحیح، بوسیله همسویی آنها با چشم انداز و استراتژی سازمانی کمک می‌کند. این دیدگاه تأمین‌کننده مفهوم اهداف تنظیمی و تخصیص منابع برای برنامه ریزی کوتاه مدت، استراتژی‌های ارتباطی، همسویی اهداف دوایر و افراد با استراتژی، اتصال جوایز به عملکرد، و پشتیبانی بازخور برای آموزش سازمانی است. فرایند توسعه یک مدل امتیازات متوازن در ده مرحله طبقه بندی شده است که مورد بررسی قرار گرفت.

در این مقاله مدل امتیازات متوازن برای یک بانک فرضی مورد بررسی قرار گرفت و در طراحی معیارهای این مدل، از معیارهای Malcolm Baldrige برای نتایج عملکرد بهتر استفاده شد. مدل امتیازات متوازن می‌تواند یکی از روشهای سنجش عملکرد اثربخش در ایران باشد که متأسفانه آمار دقیقی از میزان بکارگیری این روش در ایران وجود ندارد. از آنجا که این مدل هنوز در ایران از لحاظ علمی نوپا است امید می‌رود تا در آینده نزدیک شاهد رشد و بکارگیری آن در سازمانها باشیم.

منابع:

- الواني، سيد مهدي و سيد نقوي، مير علي (١٣٨٢). مدل امتيازات متوازن: الگويي براي سنجش عملکرد در بخش دولتي، فصلنامه مطالعات مديريت، شماره ٣٧ و ٣٨.
- Amaratunga, Dilanthi, Haigh, Richard, Sarshar, Marjan and Baldry David (٢٠٠٢). Application of the balanced score-card concept to develop a conceptual framework to measure facilities management performance within NHS facilities, International Journal of Health Care Quality Assurance, ١٥, ٤/٥; ABI/INFORM Global
- Evans, James R. and Lindsay, William M. (٢٠٠٢). The Management and Control of Quality, Fifth edition, South-western.
- Arora, Ravi (٢٠٠٢). Implementing KM - a balanced score card approach, Journal of Knowledge Management, ٤, ٣, pg. ٢٤٠.
- Geanuracos, John and Meiklejohn, Ian (١٩٩٣). Performance Measurement: The New Agenda: Using Non Financial Indicators to Improve Profitability, London: Business Intelligence.
- Hayes, Glenn E. and Romig, Harry G. (١٩٧٧). Modern Quality Control, Encino CA: Benziger Bruce & Glencoe Inc.
- Hoisington, Steven H. and Huang, Tse-His (٢٠٠١). Customer Satisfaction and Market Share: An Empirical Case Study of IBM's AS/٤٠٠ Division, in customer centered six sigma, Earl Naumann and Steven H. Hoisington, Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Huge, Ernest C. (١٩٩٠). Measuring and Rewarding Performance in Total Quality: an Executive's Guide for the ١٩٩٠s, Ernts & Young Quality Consulting Group Homewood IL: Irvin.
- Kanji, G. K and Mara, F. (٢٠٠٢). Kanjis Business Scorecard, Total Quality Management, Vol. ١٣, No. ١, ١٣-٢٧.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (١٩٩٢). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, ٧١-٧٩.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (١٩٩٤). The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (٢٠٠٠). The Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Martin, Justin (١٩٩٤). Are you as Good as you Think you Are?, Fortune, September ٣٠, ١٤٢-١٥٢.
- Olve, N., Roy, J. and Watter, N. (١٩٩٩). Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balance Scorecard, John Wiley & sons.
- Protti Denis (٢٠٠٢). A proposal to use a balanced scorecard to evaluate Information for Health: an information strategy for the modern NHS (١٩٩٨-٢٠٠٥), Computers in Biology and Medicine ٣٢, ٢٢١-٢٣٤.
- Wise, Robert I. (١٩٩٩). A Method for Aligning Process Level and Strategy Level Performance Metrics, American Society for Quality, ١١th annual Quality Management Conference, See also Robert I. Wise, A method for Aligning Process - level and strategy - level performance Metrics, The Quality Management, Forum ٢٥, no. ١, ٤-٤.