

مقدمه

روبرت کاپلان و دیوید نورتن، کارت امتیاز متوازن (BSC) را به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد سازمان از چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار، و رشد و یادگیری معرفی کردند. بر اساس این دیدگاه، اهداف و معیارهای روش ارزیابی متوازن از دل چشم انداز و استراتژی سازمان استخراج می شوند و عملکرد سازمان را از این چهار دیدگاه بررسی و ارزیابی می کنند. این روش 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.

مروری بر کارت امتیاز متوازن

کاپلان و نورتن معتقدند مدیران و کارکنان به چیزی که اندازه می گیرند، توجه دارند و افراد نمی توانند چیزی را که سنجیده نمی شود، خوب مدیریت نمایند. در نتیجه توجه و تلاش مدیران بر روی معیارهای مالی کوتاه مدت معطوف می شود و به سرمایه گذاری و مدیریت دارایی های نامشهودی که اساس موفقیت مالی آتی سازمان هستند، توجه ناچیزی می گردد. لذا مدیران بدون داشتن نظام عملکرد قوی و موثر نمی توانند دارایی های نامشهود خود را توسعه و بهبود دهند و به این ترتیب فرصتهای بیشمار ارزش آفرینی را از دست می دهند. برای جبران این بی توجهی، آنها رویکرد کارت امتیاز متوازن را معرفی کردند. این روش 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، 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 موردنظر، از طریق نظارت، کنترل و آگاهی از کیفیت داراییهای نامشهود، در صورت لزوم نسبت به ترمیم نقاط ضعف و جبران کاستی ها اقدام کند.

چهار جنبه عملکردی

همانطور که در بالا اشاره شد، شاخصهای عملکردی سازمان در مدل کارت امتیاز متوازن عبارتند از عملکرد مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و رشد و یادگیری. مدل کارت امتیازات متوازن در بعد مالی به نحوه یا شیوه هزینه کردن منابع مالی سازمان توجه دارد. البته، توجه به مشتری از اهمیت ویژه ای در این مدل برخوردار است چرا که بواسطه جلب رضایت مشتری از طریق توزیع کارآ و بهبود کیفیت کالاها سازمان به اهداف، سود و مزیت رقابتی نائل می گردد. بعد سوم مدل کارت امتیاز متوازن به فرآیندهای داخل سازمان توجه دارد که موجب تقویت دو بعد قبلی می شود. بعد رشد و یادگیری نیز به توانمندی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان و چیدمان ابزار و تجهیزات آن برای دستیابی به اهداف می پردازد.

این شاخص های عملکردی، محور سیستم کارت امتیاز متوازن می باشد و نقشه استراتژی بهترین ابزار برای اجرای کارت امتیاز متوازن می باشد. معمولاً این شاخص های عملکردی برای ارزیابی میزان دستیابی به اهداف استراتژیک و تضمین اینکه تمامی عملیات استراتژیک قابل انجام هستند، بکار گرفته می شوند.

چهار فرآیند کارت امتیاز متوازن

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

فرآیند ترجمه چشم انداز

این فرآیند به مدیران کمک می کند تا در خصوص چشم انداز و استراتژی سازمان به توافق جمعی دست یابند. چشم انداز و استراتژی سازمان می بایست به صورت یکپارچه و تحت عبارات و واژه هایی بیان شود که بتوان آنها را به اهداف و شاخص های ارزیابی مورد توافق تمام مدیران اجرایی تبدیل کرد.

فرآیند برقراری ارتباط و پیوند

این فرآیند 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 بخش های 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 سازمان همسو و همراستا گردند.

برنامه ریزی کسب و کار

این فرآیند سازمان های 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 و هر کدام قهرمانان، رهبران، و مشاوران خاص خود را دارند که زمان و انرژی زیادی از مدیران ارشد اجرایی را به خود اختصاص می دهند. از طرفی، مدیران با این مشکل روبرو هستند که برنامه ها و ابتکارات اجرایی متفاوت را برای تحقق اهداف استراتژیک خود یکپارچه سازند و این در حالی است که چنین وضعیتی در کشور ما مکرراً نتایج ناامید کننده و ناکامی های بسیاری در پی دارد.

بازخورد و یادگیری

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

مزایای بکارگیری روش کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن به لحاظ دید وسیعی که به ابعاد سازمان دارد و به عبارت دیگر، از آنجا که فقط بر دیدگاه مالی تاکید و توجه ندارد، می تواند نتایج حاصله را با دقت بیشتری به مسئولان و دست اندرکاران سازمان ابلاغ نماید تا آنها اقدامات و تعدیلات لازم را در راستای تعالی و بالندگی سازمان انجام دهند. از جمله منافع حاصل از بکارگیری رویکرد کارت امتیاز متوازن می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- بهبود اثربخشی مدیریت از طریق داشتن یک تصویر کلی قابل اجرا از استراتژی
- ایجاد یکپارچگی در سازمان و عمل نمودن به عنوان چتر حمایتی که برنامه های مختلف غیرمرتبط همچون کیفیت، مهندسی مجدد، طراحی فرآیند و ارائه خدمات را به مشتریان به طور یکجا و هماهنگ بهم مرتبط می سازد.
- بهینه سازی پیامدها و خروجی های استراتژیک برای مجموع های از منابع و دارائی ها
- ایجاد تصویری کلی از وضعیت و روند حاکم بر سازمان از گذشته تا حال و امکان آینده نگری در امور مختلف سازمان
- ایجاد انسجام و یکپارچگی جهت رسیدن به اهداف سازمانی
- کمک به تمرکز کل سازمان در انجام اموری که منجر به ترقی و پیشرفت در عملکرد می شود
- ارتقای بهره وری همه جانبه و متوازن سازمان
- ارائه گزارش جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی سازمان
- قابلیت انعطاف و سازگار با هر گونه سازمان و ساختاری
- تمرکز بر تعداد معدودی معیار و کنار گذاشتن اطلاعات غیر مرتبط
- بهره گیری از اطلاعات گذشته جهت شکل دهی آینده و تلاش جهت متعادل سازی عملکرد جاری و آینده سازمان