



کارت امتیازی متوازن

استاد مربوطه :

آقای دکتر محسن حمیدیان

ارائه دهنده :

زهرا مهراندیش

تاریخچه کارت امتیازی متوازن



➤ کاپلان و نورتون در تحقیقات خود دریافتند که شرکت‌های موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنجش‌های مالی متکی نیستند، بلکه عملکرد خود را از چهار زاویه دید یا منظر مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهند:

کارت امتیازی متوازن



کارت امتیازی متوازن (BSC) روشی است که در آن استراتژی‌های سازمان به مجموعه‌ای از شاخص‌ها یا سنجه‌های عملکردی قابل اندازه‌گیری تبدیل شده و از طریق اجرای آن، سیستمی برای سنجش تحقق استراتژی و مدیریت استراتژیک ایجاد می‌شود.

کارت امتیازی متوازن چارچوبی است که به سازمانها برای ترجمه استراتژی‌ها به اهداف عملیاتی که محرک عملکرد و رفتار سازمان هستند، کمک می‌کند.

توصیف کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن استراتژی های شما را به سنجه های عملکرد در چهار
منظر متوازت ترجمه میکند:

مالی
مشتریان بیرونی
فرآیندهای داخلی
رشد و یادگیری

اهداف استفاده از کارت امتیازی متوازن

➤ ایجاد چارچوبی برای توصیف استراتژی سازمان از طریق جنبه های مالی ، مشتریان ، فرایندهای داخلی و رشد یادگیری .



➤ استقرار سیستمی که موجب پر شدن شکاف بین اهداف بیان شده توسط مدیران ارشد و اهداف درک شده توسط کارکنان می شود .

➤ ایجاد سیستمی جهت اندازه گیری عملکرد گذشته و هدایت عملکرد آینده .

توازن در کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن بدنبال توازن در حوزه‌های زیر است :



- ۱- توازن بین معیارهای مالی و غیر مالی
- ۲- توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان
- ۳- توازن بین اهداف کوتاه‌مدت و بلند مدت
- ۴- توازن بین شاخصهای هادی (آینده‌نگر) و شاخصهای تابع (گذشته‌نگر)

چه چیزی را جستجو میکنیم؟

- **جنبه مالی :** برای موفقیت مالی چه کارهایی را باید انجام دهیم و چگونه با صاحبان سهام برخورد و ارتباط داشته باشیم؟
- **جنبه مشتری :** مشتریان در مورد ما چه فکر می کنند و ما برای رسیدن به چشم انداز سازمان چگونه باید در مقابل آنها ظاهر شویم؟
- **جنبه فرآیندهای داخلی :** برای جلب رضایت مشتریان ، کدام فرآیندها باید بهبود یابند؟
- **جنبه یادگیری و رشد :** به منظور رسیدن به چشم انداز سازمان ، چگونه توانایی های خود را در راستای بهبود و تغییر تقویت کنیم؟

کاربرد کارت امتیازی متوازن در سازمان های دولتی

➤ بطور کلی، روش ارزیابی متوازن با توجه به ویژگیهای منحصر به فرد، یکی از ابزار های مدیریت دولتی مدرن محسوب می شود که در محیط پر تلاطم که به طور دائم در حال تغییر و تحول است تمرکزی مناسب را در فعالیت های استراتژیک سازمانها و اجرای خط مشیهای ارگانهای دولتی موجب می شود .



کارکرد های کارت امتیازی متوازن در سازمان های دولتی

- ۱. جلوگیری از سردرگمی مدیریت در انبوهی از اطلاعات
- ۲. ایجاد تمرکز استراتژیک از طریق مراقبت از تعداد معینی معیارها و شاخصهای با اهمیت
- ۳. ایجاد ارزش (ارزش آفرینی) برای مخاطبان و مشتریان

تهیه کارتهای امتیازی متوازن

ویژگی های یک کارت امتیازی خوب



۱. به کمک کارت امتیازی متوازن از راه تبدیل استراتژی به مجموعه ای همسو و پیوسته از هدفهای عملیاتی ، قابل فهم و سنجش پذیر می توان استراتژی شرکت را به کلیه کارکنان القا کرد.

مدیران و کارکنان تحت هدایت یک کارت امتیازی، اقدامات و تصمیماتی را بر می گزینند که آنها را به تحقق استراتژی شرکت رهنمون می سازد.

ویژگی های یک کارت امتیازی خوب



۲. در شرکتهای انتفاعی، کارت امتیازی متوازن باید تاکید زیادی بر هدفها و معیار های مالی داشته باشد. کارت امتیازی متوازن بر معیار های غیر مالی بعنوان بخشی از برنامه تحقق عملکرد مالی تاکید دارد.

ویژگی های یک کارت امتیازی خوب



۳. کارت امتیازی متوازن باید با شناسایی حساس ترین معیارها، تعداد معیارهای مورد استفاده را محدود کند پرهیز از کثرت و تکثیر معیارها باعث جلب نظر مدیریت به معیارهای مهم و کلیدی استقرار راهبرد می شود.

۴. کارت امتیازی متوازن باید روشنگر معیارهای مالی و غیر مالی با یکدیگر شود. یک کارت امتیازی متوازن خوب، نمایانگر آن است که تاکید بر عملکرد مالی کوتاه مدت ممکن است بر عملکرد مالی بلند مدت لطمه زند.

ویژگی های یک کارت امتیازی خوب

۵. در کارت امتیازی متوازن علاوه بر معیار های عینی باید به معیار های ذهنی نیز توجه کرد.

سود عملیاتی حاصل از پیشگامی در مدیریت هزینه
سهم بازار
بازده تولید

معیار های
عینی:

درجه خشنودی کارکنان و مشتریان

معیار های
ذهنی:

آمادگی و ایجاد بستر مناسب

۱. تعیین محدوده پروژه : در کل سازمان یا یک بخش خاص
۲. تعیین افق زمانی برنامه
۳. تشکیل کمیته برنامه ریزی و تعیین اعضای آن
۴. تعیین مشاور و دعوت از او
۵. انجام مطالعه شناخت سازمان : صنعت، موقعیت سازمان در میان رقبا، آمادگی مدیران و کارکنان و... از طریق انجام مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک و...
۶. تعیین و طراحی مدل مناسب کارت امتیازی متوازن
۷. برگزاری سمینار آموزشی برای اعضای سازمان و بویژه اعضای کمیته کاری
۸. تعیین یک نفر مسؤل امور اجرایی

تعیین چشم انداز و مأموریت آن



۱. تشکیل جلسه کمیته کارت امتیازی متوازن
۲. ارائه گزینه های مختلف چشم انداز توسط
اعضاء
۳. بحث و بررسی و دستیابی به توافق در مورد
چشم انداز

ویژگی های چشم انداز

۱. چشم انداز را رهبران و بنیان گذاران سازمان به وجود می آورند نه کارکنان.
۲. بیان کننده وضعیت آرمانی سازمان در آینده باشد.
۳. چشم انداز باید مورد توافق استراتژیست های سازمان باشد.
۴. چشم انداز باید جامع اهداف کلان سازمان باشد.
۵. چشم انداز باید جامع باشد.
۶. باید همه افراد سازمان را بیانیه چشم انداز آگاه کرد.
۷. بلند پروازانه اما دست یافتنی باشد.
۸. در یک جمله یا عبارت کوتاه بیان شود.
۹. با افق تعیین شده سازگار باشد.
۱۰. روشن ، مشخص و قابل فهم باشد.
۱۱. برانگیزاننده باشد.

ارزش ها

در تدوین يك بيانیه ارزش، پنج ویژگی باید رعایت شود که عبارتند از :

۱. شفاف و قابل فهم باشد (برای همه یکسان باشد).
۲. در سازمان قابل رویت باشد (رفتار مجموعه سازمان نشان دهنده اعتقاد به ارزشها در سازمان باشد)
۳. مبنای رشد افراد در سازمان باشد.
۴. با اهداف سازمانی مرتبط و هم راستا باشد.
۵. ارزش ها باید همسو و هم افزا باشند



توافق درمورد جنبه ها

۱. تعداد جنبه ها مشخص شود.
۲. عناوین جنبه ها تعیین شود.
۳. کسب توافق نهایی پس از بحث و بررسی

تعیین اهداف استراتژیک



۱. حتی الامکان اهداف روشن ، شفاف و قابل اندازه گیری باشند.
۲. متناسب با جنبه مورد نظر باشد.
۳. پوشش دهنده چشم انداز و مأموریت در آن جنبه باشد.

تقسیم بندی اهداف

- ۱. اهداف عمومی: اهدافی هستند که به کل سازمان مربوط می شوند و همه بخشها را در بر می گیرند.
- ۲. اهداف مشترک: اهدافی هستند که بین دو یا چند واحد مشترک بوده و دستیابی به آن مستلزم همکاری چند واحد است
- ۳. اهداف اختصاصی: اهدافی هستند که باید مستقلا توسط یک واحد پیگیری شوند.

مثال هایی از اهداف استراتژیک

- مشتریان وفادارتر و راضی تر
- افزایش فروش
- افزایش سهم بازار
- افزایش سهم از مشتری
- افزایش سود
- کاهش زمان انبار گردانی
- کاهش میزان ضایعات
- افزایش دوره های آموزشی
- افزایش بهره وری
- بهبود شرایط کاری
- افزایش مهارت های کارکنان
- شناس

مثال هایی از اهداف استراتژیک (مالی)



- افزایش فروش
- افزایش سهم بازار
- افزایش سهم از مشتری
- افزایش سود
- افزایش در آمد
- رهبر هزینه در صنعت
- افزایش درآمد حاصل از صادرات
- استفاده حداکثر از دارایی ها
- کاهش هزینه های عملیاتی
- افزایش بهره وری
- افزایش نرخ بازگشت سرمایه

مثال هایی از اهداف استراتژیک (مشتریان)



- افزایش رضایت مشتریان
- افزایش وفاداری مشتریان
- ارائه خدمات مناسب
- افزایش کیفیت
- قیمت گذاری مناسب
- ارائه تصویر قوی از شرکت

مثال هایی از اهداف استراتژیک (فرایندها)

- بهتر کردن فرایند های پشتیبانی
- بهبود مستمر
- توسعه محصولات جدید
- تولید منعطف
- تولید به هنگام
- مدیریت ارتباط با مشتری
- کانال های توزیع
- ایجاد تنوع در محصولات
- واکنش سریع
- تکنولوژی پیشرفته
- انعقاد قراردادهای مناسب

مثال هایی از اهداف استراتژیک (یادگیری و رشد)

- دسترسی بالا به اطلاعات
- پشتیبانی مناسب فناوری اطلاعات
- شایستگی مناسب کارکنان
- مشارکت کارکنان
- محیط کار جذاب
- آموزش کارکنان
- بهبود ارتباطات
- توسعه شغلی و مهارت های شغلی
- توانمند سازی کارکنان
- تقویت فرهنگ سازمانی

باتشکراز
زحمات استاد گرامی
و توجه شما دوستان عزیز

پایان