

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# نقشه اهداف با استفاده از مدل BSC

# فهرست

- معرفی مدل BSC
  - روند احساس نیاز به روشی نوین
  - تاریخچه
- اهمیت عملیاتی کردن استراتژی
- چرا BSC؟
  - پلی برای پر کردن شکاف بین استراتژی و عمل
- 4منظركارت امتیازي متوازن BSC
- رابطه علت و معلولی در منظرهای BSC
- ارتباط مدل BSC و نقشه استراتژی (نقشه اهداف)
- مراحل مختلف طراحی نقشه استراتژی
- نقشه اهداف (استراتژی)
  - نقشه استراتژی تویوتا
  - نقشه استراتژی شرکت برق منطقه ای هرمزگان

# معرفی مدل BSC

## روند احساس نیاز به روشی نوین

- در اواخر دهه ۱۹۸۰، مقالات متعددی در نشریات مدیریتی اروپا و آمریکا در مورد ناکارآمدی روشهای ارزیابی عملکرد شرکتها منتشر می شد.
- در سال ۱۹۸۷، تحقیقی توسط انجمن ملی حسابداران آمریکا نشان داد که ۶۰ درصد از مجموع ۲۶۰ مدیر مالی و ۶۴ مدیر اجرایی شرکت های آمریکایی از سیستم ارزیابی عملکرد شرکت خود ناراضی هستند، چرا که از نظر آنها سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد عمدتاً متکی بر سنجه های مالی می باشد!

# معرفی مدل BSC

## روند احساس نیاز به روشی نوین

- در عصر اقتصاد صنعتی شاخص‌های مالی سنجه‌های خوبی برای سنجش موفقیت شرکت‌ها بودند، چرا که مزیت‌های رقابتی آن عصر عمدتاً مبتنی بر کاهش بهای تمام شده ناشی از صرفه مقیاس و تولید انبوه بود.
- در قرن بیست و یکم با پیچیده‌تر شدن مناسبات اقتصادی و مسائل کسب و کار، اتکای شرکت‌ها به سنجه‌های مالی برای سنجش عملکرد و نشان دادن نقاط قوت و ضعف، کم رنگ شد و نارسایی سنجش‌های مالی صرف بیش از پیش نمایان گردید. چرا که در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش، فعالیت‌های ارزش آفرین سازمانها فقط متکی به دارایی‌های مشهود آنها نیست.

# معرفی مدل BSC

## تاریخچه

به منظور رفع نارسائی سیستم‌های سنجش عملکرد مبتنی بر سنجه‌های صرفاً مالی، رابرت کاپلان و دیوید نورتون در سال ۱۹۹۲، ایده کارت امتیازی متوازن را معرفی نمودند.

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.

## Balanced Scorecard in 1992

HBR  
JANUARY-FEBRUARY 1992

### The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance

Robert S. Kaplan and David P. Norton

What you measure is what you get. Senior executives understand that their organization's measurement system strongly affects the behavior of managers and employees. Executives also understand that traditional financial accounting measures like return-on-investment and earnings-per-share can give misleading signals for continuous improvement and innovation—activities today's competitive environment demands. The traditional financial performance measures worked well for the industrial era, but they are out of step with the skills and competencies companies are trying to master today.

As managers and academic researchers have tried to remedy the inadequacies of current performance measurement systems, some have focused on making financial measures more relevant. Others have said, "Forget the financial measures. Improve operational measures like cycle time and defect rates, the financial results will follow." But managers should not have to choose between financial and operational measures. In observing and working with many companies, we have found that senior executives do not rely on one set of measures to the exclusion of the

other. They realize that no single measure can provide a clear performance target or focus attention on the critical areas of the business. Managers want a balanced presentation of both financial and operational measures.

During a year-long research project with 12 companies at the leading edge of performance measurement, we devised a "balanced scorecard"—a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business. The balanced scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken. And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities—operational measures that are the drivers of future financial performance.

Think of the balanced scorecard as the dials and indicators in an airplane cockpit. For the complex task of navigating and flying an airplane, pilots need detailed information about many aspects of the flight. They need information on fuel, air speed, altitude, bearing, destination, and other indicators that summarize the current and predicted environment. Reliance on one instrument can be fatal. Similarly, the complexity of managing an organization today requires that managers be able to view performance in several areas simultaneously.

Robert S. Kaplan is the Arthur Lewis Dickinson Professor of Accounting at the Harvard Business School. David P. Norton is president of Nolan, Norton & Company, Inc., a Massachusetts-based information technology consulting firm he cofounded.

# معرفی مدل BSC

ارزیابی متوازن  
ابتدا يك روش  
ارزیابی عملکرد بود.

سپس بعنوان ابزاری  
جهت تحقق استراتژی  
مورد استفاده قرار  
گرفت.

امروزه روش ارزیابی  
متوازن به عنوان يك  
سیستم مدیریت  
استراتژیک شناخته  
میشود.

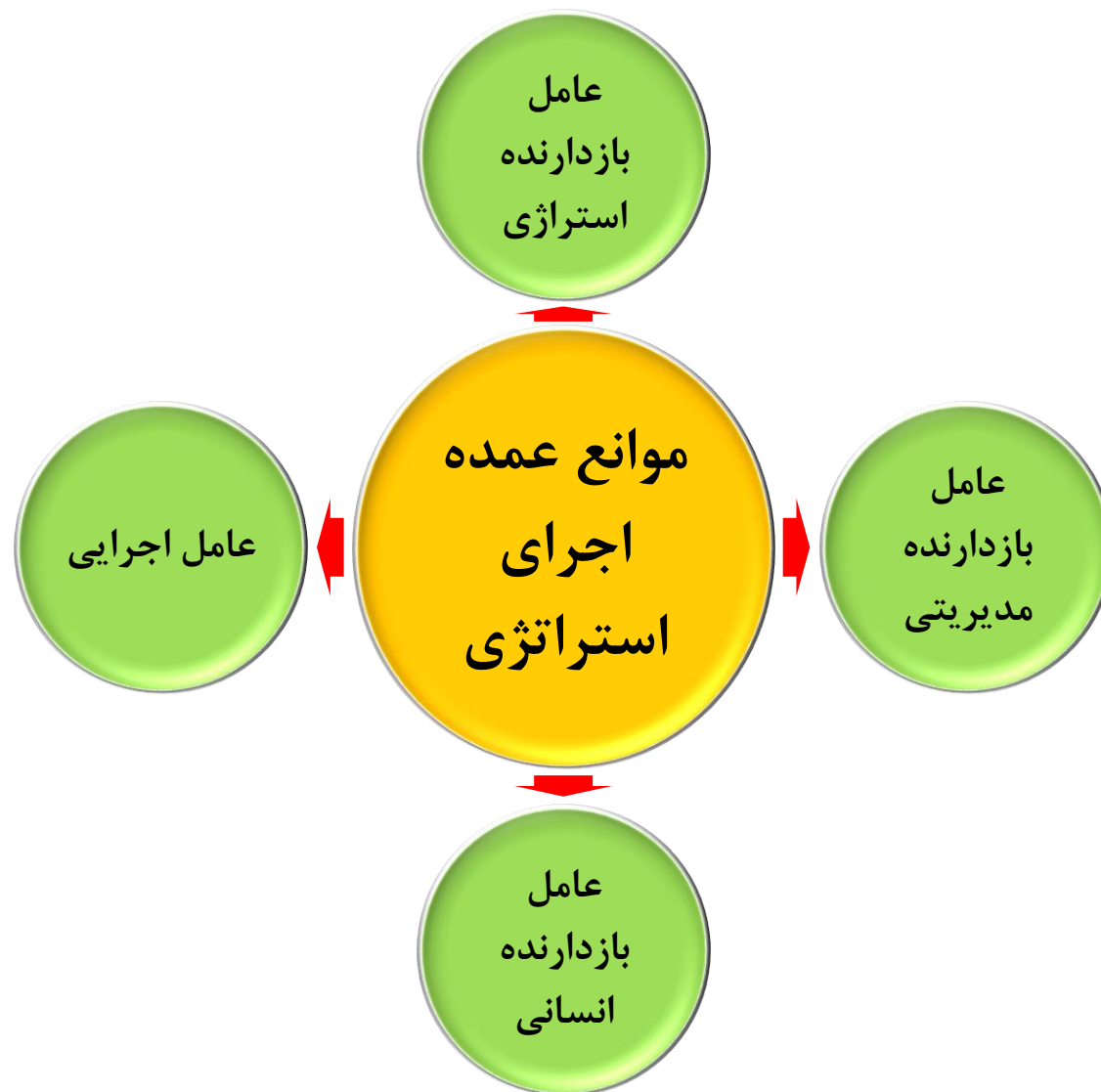
# اهمیت عملیاتی کردن استراتژی

بقا و موفقیت سازمانها در محیط پر رمز و راز و رقابتی دنیای معاصر که تغییر و تحول، سرعت، پیچیدگی و عدم اطمینان، خاصیت اصلی آن است نیازمند اتخاذ و اجرای استراتژیهای اثربخش و بهبود مستمر عملکرد است. بر خلاف تصور بسیاری از مدیران، دلیل موفقیت سازمانهای برتر، نه داشتن یک استراتژی خوب بلکه اجرای خوب یک استراتژی است.

**موفقیت استراتژیک زمانی حاصل می شود که استراتژی صحیح به شکلی صحیح پیاده سازی شده باشد.**

واقعیت آن است که تنها **۱۰ درصد** از سازمانهایی که به اهمیت تدوین استراتژی پی برده اند توانسته اند با موفقیت، استراتژی های خود را اجرا نمایند.

# اهمیت عملیاتی کردن استراتژی





# اهمیت عملیاتی کردن استراتژی

## موانع عمده اجرای استراتژی

- **عامل بازدارنده استراتژی:** به این معنا که استراتژی ها توسط افرادی که باید آنها را اجرا کنند هنوز درک نشده و به اهداف کمی تبدیل نشده اند.
- **عامل بازدارنده مدیریتی:** به این معنا که سیستم های مدیریتی برای کنترل عملیات و فعالیت های اجرایی سازمان طراحی شده اند و به بودجه ها متصل هستند نه به استراتژی ها.
- **عامل بازدارنده انسانی:** به این معنا که اهداف فردی ، دانش و شایستگی های افراد به اجرای استراتژی ها پیوند نخورده است.
- **عامل اجرایی:** به این معنا که فرآیندهای کلیدی برای پیشبرد استراتژی ها و اهداف بلند مدت سازمان طراحی نشده اند.

# چرا BSC؟

در گذشته سیستم های ارزیابی عملکرد صرفا برای مدیریت بر **دارائی های مالی و ملموس** طراحی شده بودند اما با ورود به عصر دانش و اطلاعات که ۸۰ درصد ارزش افزایی در سازمان از طریق سرمایه گذاری بر **دارائیهای نامشهود و معنوی** از قبیل مشتریان، تامین کنندگان، کارکنان، فرایندها، تکنولوژی و نوآوری، محقق می گردد ارزیابی عملکرد را نمی توان تنها با اتکا به معیارهای مالی انجام داد که گذشته نگر و مبتنی بر اطلاعات و اعداد و ارقام حسابداری هستند.

# چرا BSC؟

کارت امتیازی متوازن، ترکیبی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص های عملکرد گذشته، جاری و نیز آینده را شامل شده و معیارهای غیرمالی را در کنار معیارهای مالی قرار می دهد. ضمن اینکه از آنچه در داخل و خارج سازمان اتفاق می افتد، بینش و دید همه جانبه ای را به مدیران سازمان ارائه می کند.

**BSC چشم انداز و مأموریت سازمان را در قالب روابط علی-معلولی در چهار منظر مشتری، مالی، فرآیند داخلی، رشد و یادگیری توصیف می کند .**

# پلي براي پر كردن شكاف بين استراتژي و عمل

چرا BSC؟



دستاوردهای استراتژیک

سهامداران راضی

مشتریان مشعوف

فرآیندهای کارا و اثربخش

کارکنان با انگیزه و آماده

# ۴ منظر کارت امتیازی متوازن BSC

**در هر کدام از منظرهای مدل BSC چه چیزی را جستجو می کنیم؟**

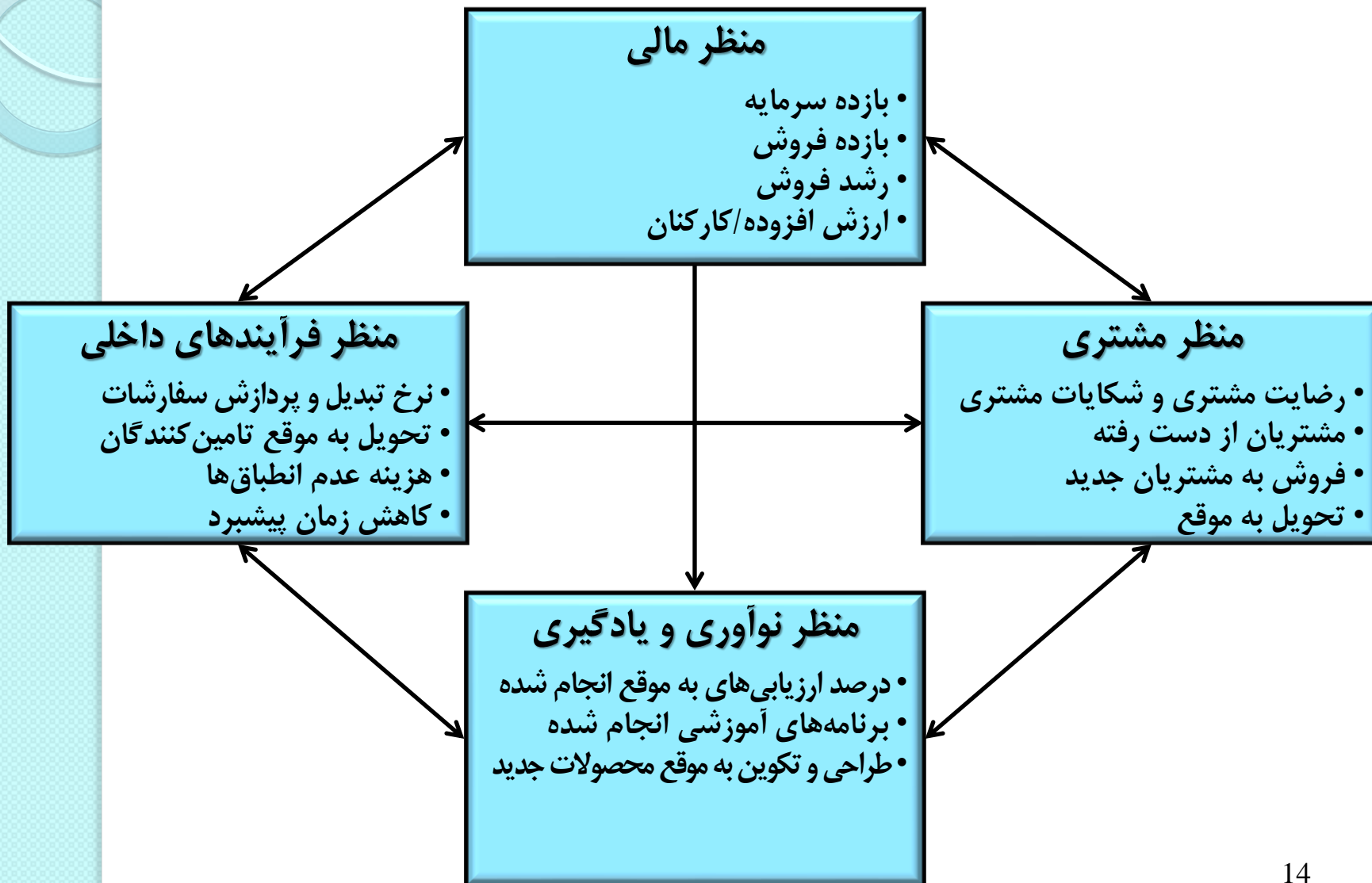
✚ منظر مالی : برای موفقیت مالی چه کارهایی را باید انجام دهیم و چگونه با صاحبان سهام برخورد و ارتباط داشته باشیم؟

✚ منظر مشتری : مشتریان در مورد ما چه فکر می کنند و ما برای رسیدن به چشم انداز سازمان چگونه باید در مقابل آنها ظاهر شویم؟

✚ منظر فرآیندهای داخلی : برای جلب رضایت مشتریان ، کدام فرآیندها باید بهبود یابند؟

✚ منظر یادگیری و رشد : به منظور رسیدن به چشم انداز سازمان ، چگونه توانایی های خود را در راستای بهبود و تغییر تقویت کنیم؟

# ۴ منظر کارت امتیازی متوازن BSC



اگر آرمان و استراتژی مناسبی انتخاب کرده باشیم باید بتوانیم از سودآوری قابل قبول و مورد رضایت سهامداران برخوردار شویم.

## چشم انداز و مأموریت



وقتی می توانیم سود آوری خوبی داشته باشیم که مشتریان وفادار و راضی داشته باشیم.

منظر مالی			
اهداف استراتژیک	سنجه‌ها	اهداف کمی	
<b>منظر مالی</b>			

اگر موفق شویم، در نظر سهامداران چگونه خواهیم آمد؟

از این طریق، می‌توانیم استراتژی‌های خود را پیاده نمائیم و به آرمان مورد نظر نزدیک شویم.

وقتی علاقه‌مند و راضی بود، سود آوری مستمر و پایداری خواهیم داشت.

وقتی فرایندهای داخلی انجام شود، سازمان در جهت کسب رضایت مشتری پیش می‌رود.

وقتی شرایط رشد و یادگیری فراهم شد، حتماً فرآیندها، بخوبی در جهت رسیدن به اهداف عمل خواهند نمود.

منظر مشتری			
اهداف استراتژیک	سنجه‌ها	اهداف کمی	
<b>منظر مشتری</b>			

برای تحقق چشم‌اندازمان، چگونه باید به نظر مشتریان خود بیاییم؟

وقتی می توانیم مشتریانی وفادار و راضی داشته باشیم که فرآیندهای سازمان مناسب باشند.

## زمانی فرآیندهای

سازمان موجب جلب رضایت مشتری میشود که کارکنانی توانمند و با انگیزه داشته باشیم.

منظر فرآیندهای داخلی			
اهداف استراتژیک	سنجه‌ها	اهداف کمی	ابتکارات اجرایی
<b>منظر فرآیندهای داخلی</b>			

برای جلب رضایت مشتریانمان در کدامیک از فرآیندها باید سرآمد شویم؟

برای تحقق چشم‌اندازمان، سازمان ما باید چگونه یاد بگیرد و خود را بهبود دهد؟

منظر یادگیری و رشد			
اهداف استراتژیک	سنجه‌ها	اهداف کمی	ابتکارات اجرایی
<b>منظر یادگیری و رشد</b>			

## ارتباط مدل BSC و نقشه استراتژی (نقشه اهداف)

در واقع شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن را نقشه استراتژی (اهداف) تشکیل میدهد، که به گفته کاپلان و نورتون، پیاده سازی موفقیت آمیز کارت امتیازی متوازن مبتنی بر آن است، یعنی **ترسیم دقیق روابط علی - معلولی بین اهداف استراتژیک سازمان در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیند داخلی و رشد و یادگیری.**

نقشه استراتژی (اهداف) ابزاری است که میان استراتژی مورد نظر سازمان و فرآیندها و سیستم‌هایی که به پیاده‌سازی استراتژی کمک می‌کنند، ارتباط برقرار می‌نماید. به اعتقاد مبدعان کارت امتیازی متوازن بهترین راه ترسیم نقشه استراتژی (اهداف) استفاده از رویکرد **بالا به پایین** می‌باشد. این رویکرد با بررسی هدف و مقصد سازمان آغاز شده و به ترسیم راه‌های دستیابی به مقصد مورد نظر می‌پردازد.



# مراحل مختلف طراحی نقشه استراتژی

- ۱- خلق آرمان و چشم انداز و استخراج استراتژی
- ۲- کسب اطمینان از وجود توازن در استراتژی ها از منظرهای مختلف مالی / مشتریان / فرایندهای داخلی / یادگیری و رشد
- ۳- تعیین اهداف در هر دیدگاه با توجه به استراتژی های تعیین شده
- ۴- مشخص کردن رابطه علت و معلولی بین اهداف و ترسیم نقشه اهداف

مراحل ۵ تا ۷ مربوط به تهیه کارت امتیازی متوازن می باشد:

۵- تعیین سنجه های مناسبی برای اندازه گیری میزان وصول به اهداف

۶- تعیین اهداف کمی برای هر یک از سنجه ها

۷- مشخص نمودن برنامه ها و اقدامات ابتکاری

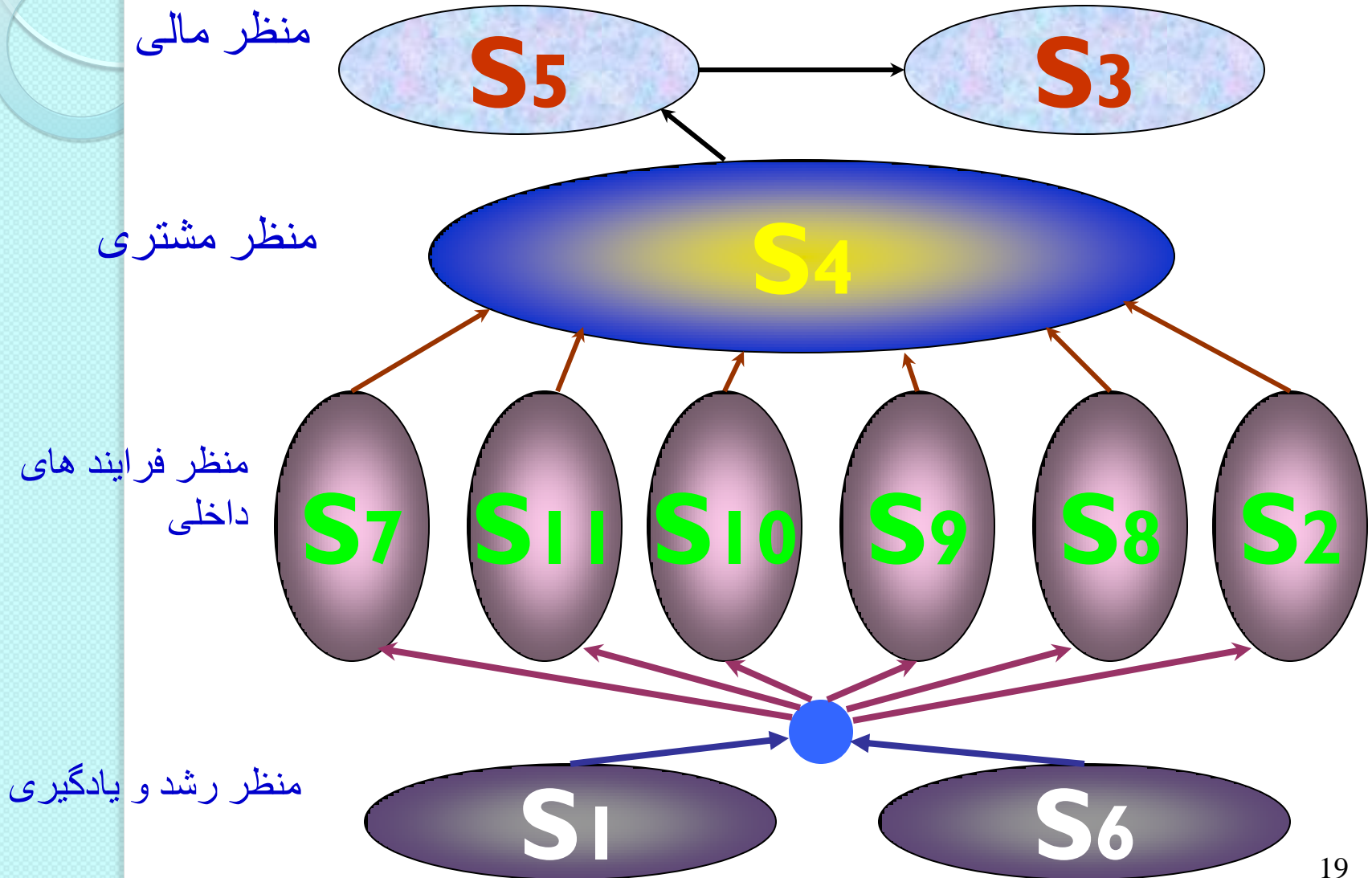
# نقشه اهداف (استراتژی)

- نقشه استراتژی فرآیند ایجاد ارزش را از طریق مجموعه ای از روابط علت و معلولی بین اهداف استراتژیک در چهار منظر کارت امتیازی متوازن توضیح میدهد.

- نقشه استراتژی برای یکپارچه سازی استراتژی ها و عملیات واحد های مختلف سازمان، یک معماری ارائه میدهد.

- نقشه استراتژی تنها مجموعه ای از اهداف متصل به هم نیست بلکه شبکه ای از اهداف مرتبط است.

# نقشه اهداف (استراتژی)



# نقشه اهداف (استراتژی)

منظر مالی

تبدیل شدن به یک سازمان تولید کننده با قیمت رقابتی

منظر مشتری

گسترش حوزه جغرافیایی فعالیت از طریق شناسایی و گسترش بازارهای هدف جدید و یافتن راهکارهای ارتقاء فعالیت در آنها

رقابتی نمودن قیمت از طریق کاهش هزینه های عملیاتی

منظر فرایندهای داخلی

همکاری با شرکتهای موفق بین المللی و بررسی تاسیس شرکتهای مشترک

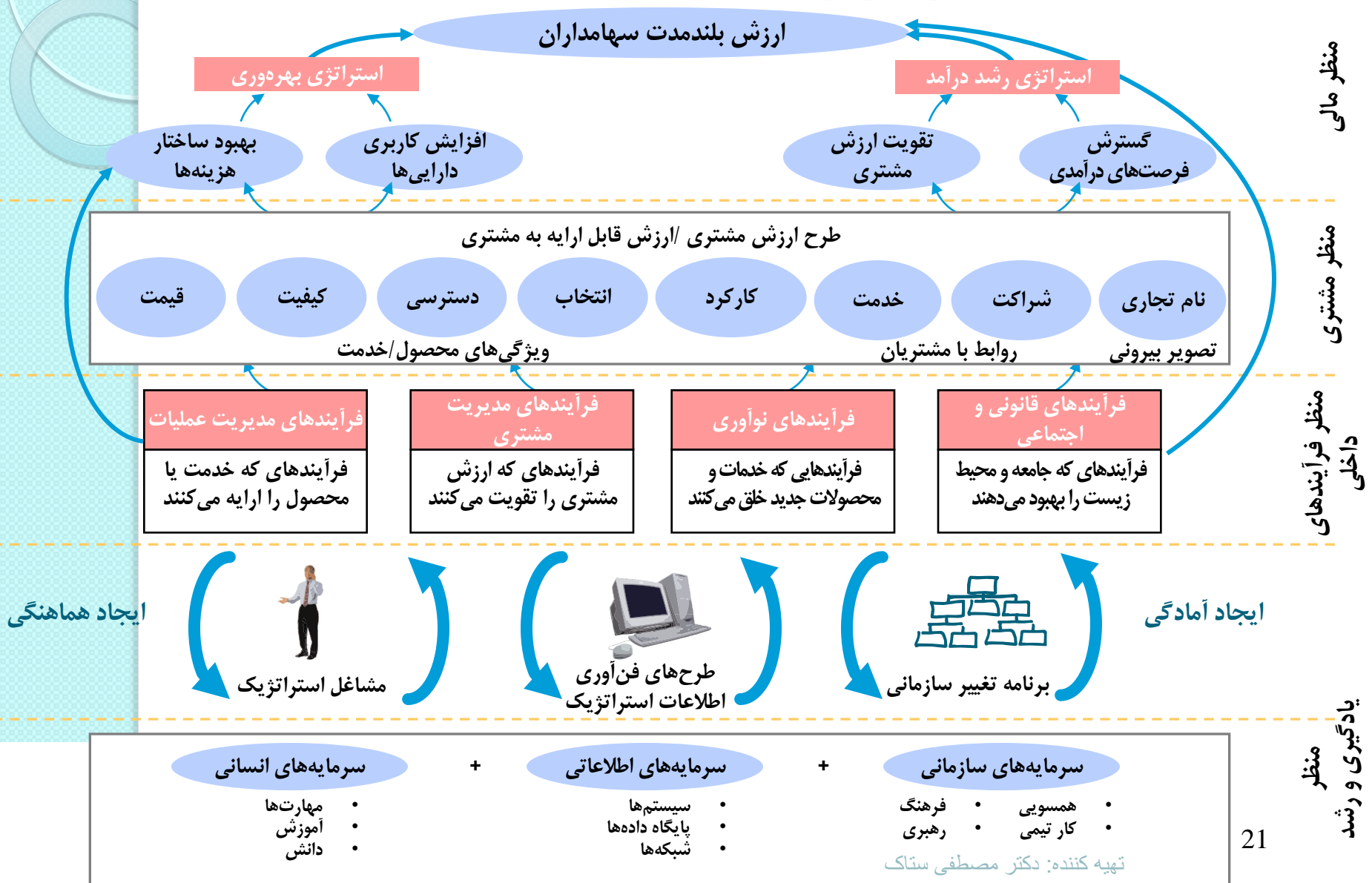
پیش بینی شرایط حاصل از تحولات جهانی و برنامه توسعه تجارت بین المللی

برنامه ریزی برای خدمات پس از فروش

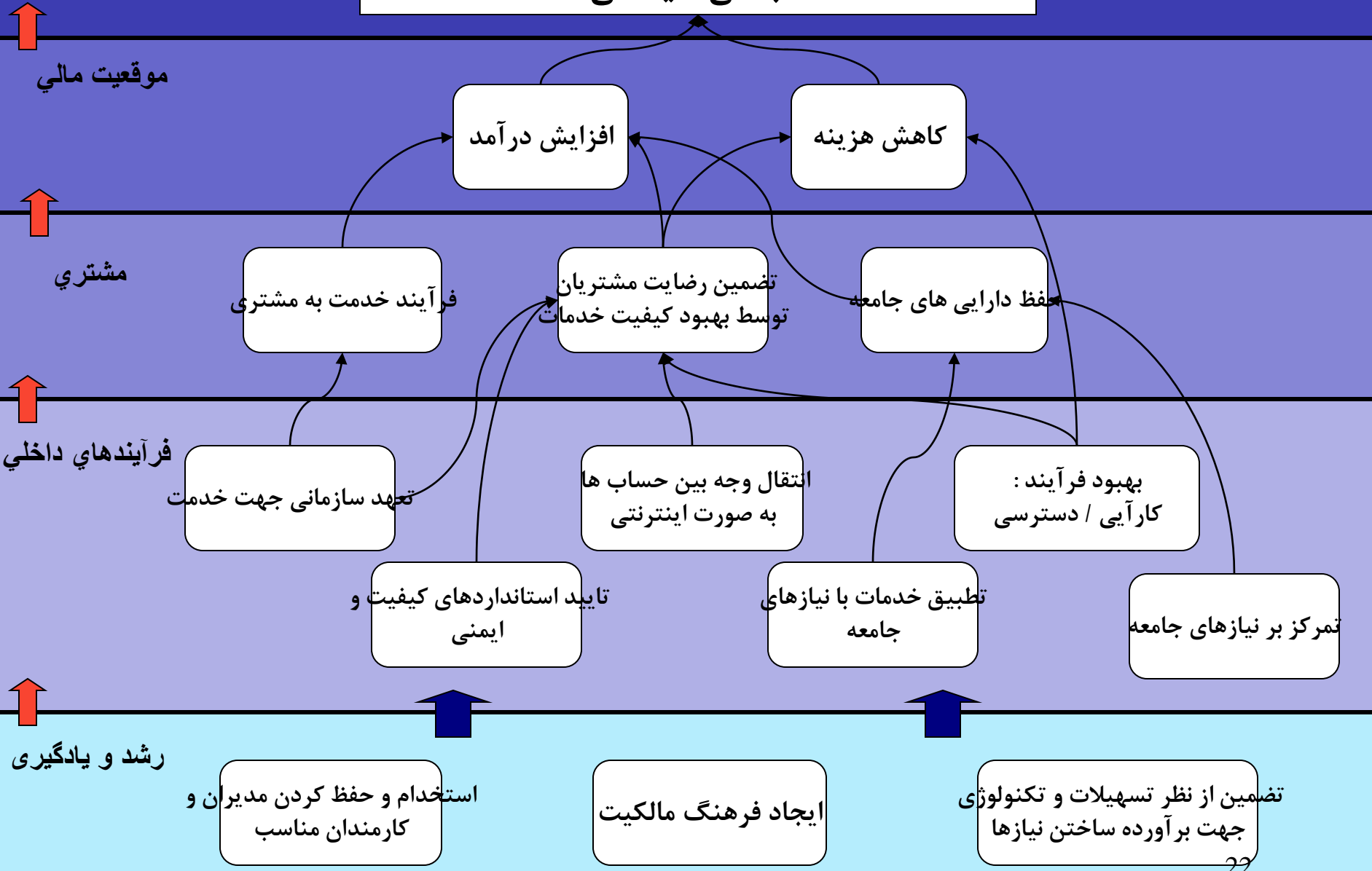
منظر رشد و یادگیری

استفاده از سرمایه گذاری خارجی برای تامین تجهیزات و فراهم آوردن در راستای اهداف (تامین دانش فنی)

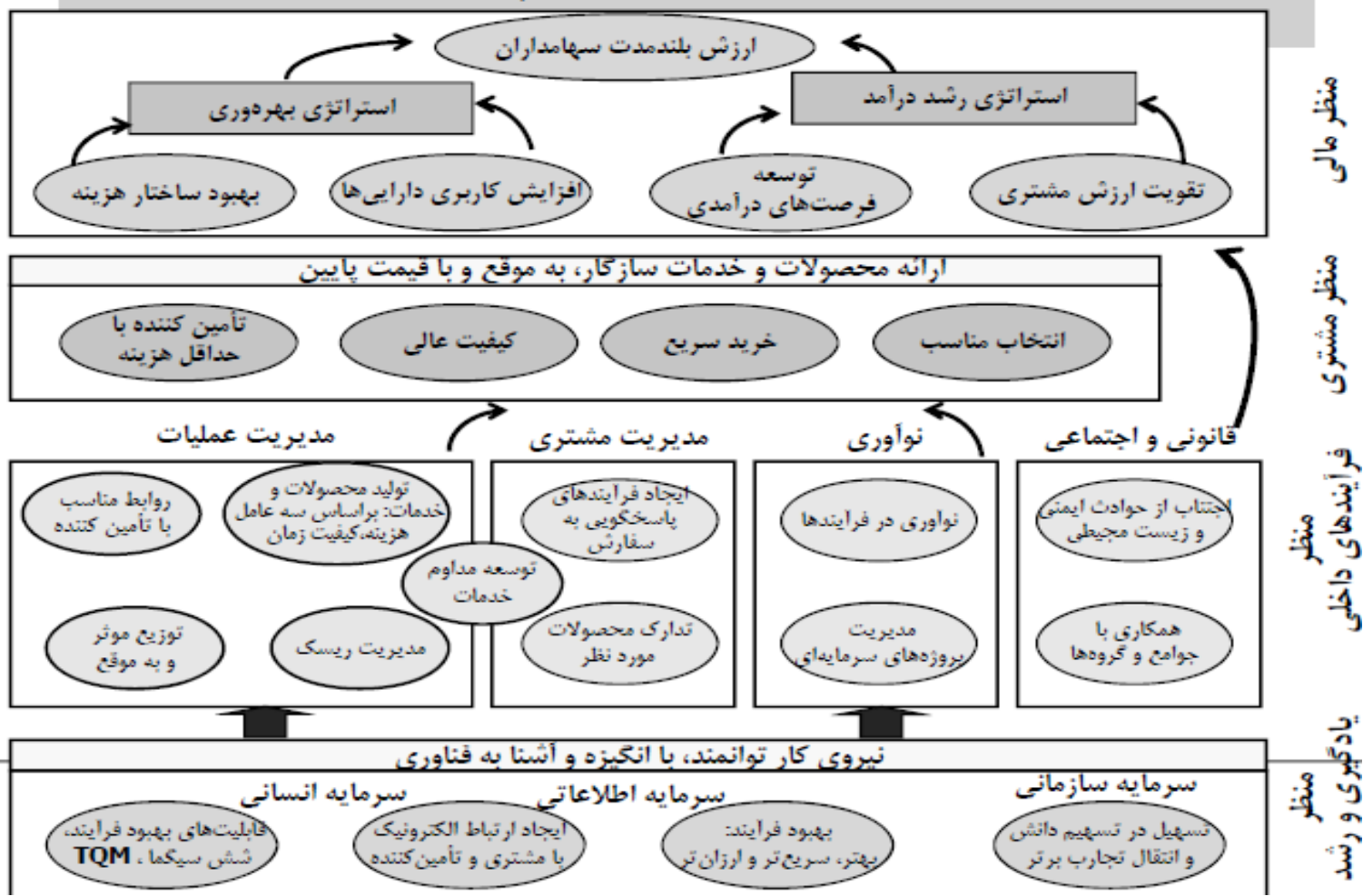
# نقشه اهداف (استراتژی)



# بانک نقش خود را در جامعه با ارائه بهترین و با کیفیت ترین خدمات بانکی ، ایفا می کند..



## نمونه نقشه استراتژی هزینه نهایی پایین (شرکت تویوتا)



# نقشه استراتژی: شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان

مأموریت

مسئله و چالش استراتژیک

منابع مالی وجه

عملیات و فرایندها وجه

رشد و یادگیری وجه

سرآمدی در تامین برق مطمئن و پایدار با توسعه و رضایت ذینفعان

ارتقای کیفیت و توسعه برنامه‌ریزی

توسعه و اصلاح تاسیسات انتقال و فوق توزیع

تأمین خاموشی

مدیریت منابع مالی پایدار

بهبود ضریب بار

به‌روزرسی و پایبندی بر طرح جامع

برنامه جامع توسعه شبکه

ارتقای مهارت کنترل پروژه

تأمین به موقع و کارآمد منابع

جذب اعتبارات تسهیلات و سرمایه‌گذاری‌ها

مدیریت هزینه هزینه‌ها

حداکثر کردن فروش به مشتریان بزرگ در بازار برق

مدیریت هزینه نقدینگی

ارتقای آمادگی تولید شبکه

نگهداری و تعمیرات کارآمد

کنترل حوادث تاسیسات

ارتقای سطح کنترل و پایش شبکه

فرهنگ کار تیمی  
رضایت کارکنان

ارتقای توان یادگیری و مدیریت دانش  
سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت پروژه

ارتقای آمادگی سرمایه‌آلنی  
تقویت نظام جبران خدمت و ارزیابی عملکرد

ارتقای آمادگی سرمایه‌اطلاعاتی

ارتقای نظام جذب و مدیریت استعدادها

تهیه کننده: دکتر مصطفی ستاک