

## مدیریت عملکرد و تدوین استراتژی با کارت امتیازی متوازن (BSC)

مجتبی رفیعی

دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی

دیماه ۹۲

مقدمه:

کارت امتیازی متوازن نظامی برای مدیریت عملکرد است که ایده اولیه آن سال ۱۹۹۰، در خلال تحقیقات رابرت کاپلان و دیوید نورتون، در زمینه روش‌های نوین سنجش عملکرد سازمان‌ها شکل گرفت. این ایده در طول زمان توسعه و تکامل فراوان یافت تا جایی که از یک ابزار سنجش و اندازه‌گیری عملکرد، اکنون به یک نظام مدیریت استراتژیک تبدیل شده است. کارت امتیازی متوازن، استراتژی سازمان را از چهار جنبه کلیدی «مالی»، «مشتریان»، «فرایندهای داخلی» و «رشد و یادگیری» بررسی می‌کند و تأکید می‌کند که صرفاً شاخص‌های مالی تصویر روشنی از سازمان ارائه نمی‌کنند حال آن که در بسیاری از سازمانها جهت قضاوت در مورد عملکرد، به شاخص‌های مالی اکتفا می‌شود.

### چهار بعد سازمان از نگاه BSC:

به اعتقاد کاپلان و نورتون، سازمانها می‌بایست از ۴ بعد مورد بررسی قرار گیرند تا بتوان تصویر روشنی از سازمان بدست آورد و بتوان برای آنها استراتژی تدوین نمود. البته نباید فراموش کرد که این وجوه عمومی هستند و در واقع هدف اصلی این است که سازمانها از وجود مختلف و در قالب یک نظام منسجم مورد بررسی قرار گیرند. لذا برخی سازمانها ۳ یا حتی ۶ وجه را برای خود تعریف می‌کنند.

۱- **منظر (وجه) مشتری:** معیارهای اصلی سنجش وضعیت مشتریان شامل رضایت، وفاداری، حفظ و نگهداری، بدست آوردن مشتریان جدید و غیره باید مورد سنجش، توجه و بهبود قرار گیرند. منظر مشتری به مدیران یادآوری می‌کند که باید آگاه شوند، آیا سازمان مشتریان خود را در رفع نیازهایشان راضی نموده است یا خیر.

۲- **منظر (وجه) فرایندهای داخلی:** با توجه به این که قوت و ضعف یک سیستم، بستگی به چگونگی انجام فرایندهای داخلی آن دارد، لازم است فرایندهایی که برای دستیابی به اهداف مربوط به مشتریان و سهامداران و ... حیاتی هستند، شناسایی شوند و مورد پرسش قرار گیرند و کارایی، راندمان و کیفیت آنها با معیارهای سنجش مناسب باید اندازه‌گیری شوند.

۳- **منظر (وجه) رشد و یادگیری:** در این بعد، هدف فراهم آوردن زیرساخت‌هایی است که تحقق هدف‌های سازمان در وجوه دیگر را ممکن سازد. این زیرساختها شامل منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی و فرهنگ سازمانی و... می‌باشند.

۴- **منظر (وجه) مالی:** کسب نتایج مالی مناسب در شرکت‌ها و موسسات اقتصادی برای بقا و رشد آنها الزامی است و اندازه‌گیری و تحلیل نتایج مالی به عنوان حاصل مهم عملکرد یک سازمان از ضروریات بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان‌هاست. پس باید سؤال بپرسیم که اجرای موفقیت آمیز اهداف تعیین شده در سه منظر قبلی منجر به چه دستاوردهای مالی برای سازمان شده است؟

### **BSC در خدمت استراتژی و مدیریت عملکرد**

برای کاربردی نمودن مفاهیم BSC در بحث استراتژی و مدیریت عملکرد، ضرورت دارد تا در هر یک از وجود و منظرهای ذکر شده، استراتژی‌ها و شاخص‌های عملکردی را در راستای چشم‌انداز سازمان تعیین و نسبت به اندازه‌گیری و تحلیل آن شاخص‌ها اقدام نماییم. چنانچه تحلیلهای نشان‌دهنده وضعیت نامناسب و عدم حرکت در جهت تحقق چشم‌انداز و استراتژی‌ها بود اقدامات اصلاحی و بهبود مناسب تعریف نماییم.