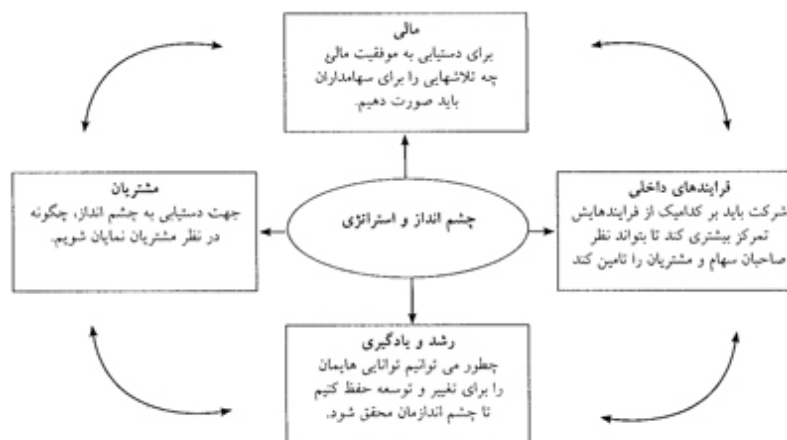


BSC(Balanced Scorecard)

کارتهای امتیازی متوازن :

کارت امتیازی متوازن اولین بار در سال 1992 توسط کاپلان و نورتن در مجله هاروارد بیزینس ریویو معرفی گردید. آنها نتیجه مشاهدات خود را در تحقیقی تحت عنوان " اندازه گیری عملکرد در سازمان آینده " (که در سال 1990 صورت گرفته بود) و به نام کارت امتیازی متوازن معرفی کردند. نتایج این تحقیق نشان دهنده میل به جایگزینی شاخصهای مالی با برخی شاخصهای غیر مرتبط با حوزه مالی که بعدها شاخصهای غیر مالی نامیده شد ، بود. کارت امتیازی متوازن در سال 1992 صرفاً يك سیستم اندازه گیری بود که شاخصهای مالی را در کنار شاخصهای غیر مالی قرار می داد. چهار جنبه اندازه گیری در این مدل عبارتند از: مالی ، مشتریان ، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری.

در سال 1996 ، کارت امتیازی متوازن به ابزاری مدیریتی تبدیل شد و شاخصها با استفاده از روابط علت و معلولی با هم مرتبط شدند. بدین ترتیب شاخصهای مالی، خروجی نهایی سیستم بوده که نشان دهنده نتایج مالی هستند که منجر به رشد و ارتقای سازمان در بلند مدت می شوند.



شکل 1- تبدیل چشم انداز و استراتژی به چهار جنبه BSC

هسته اصلی کارت امتیازی متوازن توسط چشم انداز و استراتژی شکل می گیرد. ، این دو در واقع پایه ای جهت تشکیل چهار جنبه کارت امتیازی متوازن هستند و نتایج مالی زمانی بدست می آیند که تلاشهای سازمان در سه حوزه دیگر بخوبی هدایت شود (شکل فوق).

چشم انداز در سازمان توسط استراتژیها تحقق می یابد که این استراتژیها خود توسط کارت امتیازی متوازن می توانند تبیین شوند. این اتفاق زمانی بطور موفق صورت می پذیرد که شاخصها و حوزه های تمرکز استراتژیک با جنبه های کارت امتیازی متوازن مرتبط باشند و هر شاخص دارای يك هدف کمی باشد. این رویه در شکل شماره 2 نمایش داده شده است.

- بطور كلي اهداف استفاده از کارت امتيازي متوازن شامل موارد زير است:
- \_ ايجاد چارچوبي براي توصيف استراتژي سازمان از طريق جنبه هاي مالي ، مشتريان ، فرآيندهاي داخلي و رشد و يادگيري.
  - \_ استقرار سيستمي كه موجب پر شدن شكاف بين اهداف بيان شده توسط مديران ارشد و اهداف درك شده توسط كاركنان مي شود.
  - \_ ايجاد سيستمي جهت اندازه گيري عملکرد گذشته و هدايت عملکرد آينده. (ماهنامه تدبير شماره 179)

امروزه کارت امتيازي متوازن بعنوان يك سيستم يادگيري و مديريت استراتژيك شناخته شده كه بر پايه اهداف جامع شركت، ايجاد ارزش در بلند مدت را مدنظر قرار مي دهد.

سيستمهاي اندازه گيري عملکرد ( Performance Measurement systems ) قديمي براي مديريت عالي سازمان يك مفهوم كامل و قابل دركي از سازمان ارائه نميكنند. BSC يك متدولوژي اندازه گيري عملکرد است كه بوسيله Kaplan و Norton طراحي شده است. اين متدولوژي از حوزه يك سيستم اندازه گيري عملکرد سنتي فراتر ميآيد. متدولوژي BSC اهداف مالي سازمان را با عوامل كه باعث پيشرفت سازمان ميشوند مرتبط مي سازد.

متدولوژي BSC ؛ Mission ها و استراتژي هاي يك سازمان را به مجموعه اي از اهداف استراتژيك و KPI(Key Performance Indicator) ها تبديل مي نمايد. اين متدولوژي قالب و محيطي را براي سيستم مديريت استراتژيك فراهم مي نمايد كه با آن قابليت مونيٲور نمودن موفقيت استراتژيها در سازمان براي مديريت عالي فراهم ميگردد.

اين متدولوژي در حاليكه تاكيد بر دستيابي به اهداف مالي سازمان را دارد به ساير ابعاد و عوامل مهم سازمان كه نهايتا باعث دستيابي به اهداف مالي سازمان نيز خواهد شد توجه دارد.

چشم اندازهاي BSC :

متدولوژي BSC از چهار چشم انداز عملکرد را اندازه گيري مي نمايد:

- مالي
- مشتري
- فرآيندهاي تجاري داخلي
- رشد و يادگيري

بسيار اهميت دارد كه ارتباط چشم انداز مالي با ساير چشم اندازهاي مطرح در BSC مشخص گردد.

## BSC (Balanced Scorecard)

چشم انداز مشتري باعث پيشرفت چشم انداز مالي است زيرا مشتري محصولات و خدمات توليدي سازمان را مي خرد

چشم انداز فرآيندهاي تجاري داخلي سازمان پشتيبان چشم انداز مربوط به مشتري است زيرا کارها و فعاليتهاي سازمان بايد روان و روشن باشد تا باعث رضايست مشتري گردد  
چشم انداز يادگيري و رشد سازمان بر چشم انداز فرآيندهاي داخلي سازمان تاثير مي گذارد زيرا کارکنان سازمان بايستي همواره نسبت به يادگيري اقدام کرده و نسبت به يادگيري فرآيندهاي برتر اقدام نمايند

چهار چشم انداز BSC باهم گروهی از معيارهاي مفهومي خاصي را ارائه مي دهند. اما معيارهاي اندازه گيري نيز مي توانند بوسيله اهداف ؛ واحدهاي سازماني و يا فانکشنها دسته بندي و گروه بندي گردند.  
چشم اندازهاي ديگري باتوجه به محيط يک سازمان و يا اهداف استراتژيک سازمان ميتوانند اضافه شوند. ممکن است نام چشم اندازها بمنظور انعکاس بهتر سازمان و ارزشهايش تغيير داده شوند.

### Oracle Balanced Scorecard

نرم افزاري است که مطابق با متدلوژی تعريف شده بوسيله Kaplan و Norton طراحی شده است. اين نرم افزار امکان اندازه گيري عملکرد سازمان را با استفاده از کارتهاي که اهداف و KPI هاي سازمان را ارائه مي نمايد فراهم مي سازد

بطور مفهومي هر استراتژي ميتواند به يک يا چند کارت امتيازي شکسته شود. هر کارت امتيازي شامل مجموعه اي از اهدافي است که بمنظور برآورد در مورد عملکرد کارت امتيازي استفاده ميگردد. بعبارت ديگر هر هدفی ميتواند بوسيله KPI هاي متعددي پشتيباني گردد

در BSC اوراکل هر کارت امتيازي ميتواند View هاي متفاوتي داشته باشد. هر View ي ليستي از اهدافي را نمايش مي دهد که متعلق به کارت امتيازي است. ميتوان بر روي هر هدفی متمرکز شده و گزارشاتي را که جزئيات اهداف را مشخص مي نمايد اخذ نمود. اين جزئيات در مورد اهداف و KPI هايي که اهداف را پشتيباني مي نمايد خواهد بود

کارتهاي امتيازي بوسيله سه دسته از کاربران استفاده و پشتيباني مي گردد:

Viewer ها : کاربراني که از کارتهاي امتيازي بمنظور نظارت و مشاهده عملکرد استفاده مي نمايند

Designer ها : کساني که مسئول ايجاد کارتهاي امتيازي هستند

Administrator ها : کساني که مسئول تنظيم نرم افزار و نگهداري ساختار داده ها هستند

## BSC (Balanced Scorecard)

- موارد زیر مراحل است که طراح و مدیر کارت امتیازی عموماً انجام می دهند :
- ایجاد کارت امتیازی و رده بندیهای (Hierarchy) های کارت امتیازی
  - افزودن اهداف
  - امکان View ها
  - ایجاد View ها خاص
  - ایجاد Launch pad ها : گروهی از لینکها به سایر منابع اطلاعاتی مانند مدارک ؛ وب سایتها و یا مستندات نمایشی
  - افزودن سایر اقلام اطلاعاتی خاص برای کارتهای امتیازی
  - افزودن لوگوهای سازمان بمنظور نمایش در هر کارت امتیازی
  - فیلتر نمودن برخی آرایه های اطلاعاتی . مثلاً میتوان کارت امتیازی برای مدیران نواحی ایجاد نموده و اطلاعات را برای مدیر هر ناحیه فیلتر نمود
  - محدود نمودن مقادیر قابل نمایش
  - تنظیم آلامها برای زمانیکه عملکرد بیش از 100 درصد میشود
  - تنظیم Pie Chart ها و تعدادی از قطعه ها که بایستی نمایش یابد