

۱۴۲۰۲۲۷

# کارت امتیازی متوازن

تألیف و گردآوری:  
آرش لطفی ماشیمانی

|                     |                                                            |
|---------------------|------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : لطفی، ماشمیانی، آرش، ۱۳۵۰                                |
| عنوان و نام پدیدآور | : کارت امتیازی متوازن / تألیف و گردآوری آرش، لطفی ماشمیانی |
| مشخصات نشر          | : تهران: فוזان، ۱۳۹۵.                                      |
| مشخصات ظاهری        | : ۱۲۲ ص                                                    |
| شابک                | : 978-600-7298-42-8                                        |
| وضعیت فهرست نویسی   | : فیبا                                                     |
| یادداشت             | : کتابنامه ص: ۱۱۴.                                         |
| موضوع               | : کارت امتیازی متوازن مدیریت                               |
| نوع                 | : (Balanced scorecard management)                          |
| موضوع               | : کارآمدی سازمانی - اندازه گیری                            |
| نوع                 | : Organizational effectiveness-- Measurement               |
| موضوع               | : عملکرد - ارزشیابی                                        |
| موضوع               | : Performance--Evaluation                                  |
| رده بندی انگره      | : ۱۳۹۵ ک ۶ ل / ۹۳ / ۵۸ HD                                  |
| رده بندی دیوبی      | : ۶۵۸/۴۰۱۱                                                 |
| شماره کتابشناسی     | : ۴۳۰۴۴۰                                                   |



نشر فوزان

کارت امتیازی متوازن

تألیف و گردآوری: آرش لطفی ماشمیانی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول (۱۳۹۵)

لیتوگرافی / چاپ / صحافی: کوه نور / سما / کامیا

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن بطور کلی مجاز نیست (چاپ فتوکپی، فایل صوتی، تست سازی و انتشار الکترونیکی...) بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع بوده و قابل پیگرد قانونی است.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۹۸-۴۲-۸

قیمت: ۱۲۰۰۰۰ ریال

مرکز پخش: توحید دانش

تهران، خ انقلاب، خ بین لبافی نژاد بین اردیبهشت و کارگر جنوبی، کوچه درخشان، پ ۲، ط ۱۰

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳-۶۶۴۰۸۵۰۱-۶۶۴۹۰۲۰۹

www.FoozhanBook.com

Email: fozhanpub@yahoo.com

## فهرست

نوع

صفحه

### بخش اول

|         |                                                    |
|---------|----------------------------------------------------|
| ۱۵..... | کارت امتیازی متوازن چیست                           |
| ۱۷..... | تاریخچه کارت امتیازی متوازن                        |
| ۱۹..... | سیر تکاملی کارت امتیازی متوازن                     |
| ۱۹..... | کارت امتیازی متوازن نسل اول                        |
| ۲۳..... | کارت امتیازی متوازن نسل دوم                        |
| ۲۶..... | کارت امتیازی متوازن نسل سوم                        |
| ۲۸..... | کارت امتیازی متوازن شش منظر یا شش وجهی             |
| ۳۰..... | شش منظر کارت امتیازی متوازن                        |
| ۳۱..... | ویژگی های کارت امتیازی متوازن                      |
| ۳۲..... | معیار های عینی / معیار های ذهنی                    |
| ۳۲..... | مزایای کارت امتیازی متوازن                         |
| ۳۳..... | عوامل موفقیت یک سیستم کارت امتیازی متوازن          |
| ۳۳..... | دلایل استفاده از کارت امتیازی متوازن               |
| ۳۶..... | پایه سازی کارت امتیازی متوازن به صورت گام به گام   |
| ۴۰..... | مشکلات بر سر راه ایجاد و اجرای کارت امتیازی متوازن |

## بخش دوم

- برنامه‌ریزی ..... ۴۳
- انواع روش‌های برنامه‌ریزی ..... ۴۳
- سطوح برنامه‌ریزی ..... ۴۵
- الف : برنامه‌ریزی استراتژیک ( Strategic Planning ) ..... ۴۵
- ب : برنامه‌ریزی تاکتیکی و عملیاتی ..... ۴۷
- فایده عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک ..... ۴۷
- چشم‌انداز ( Vision ) ..... ۴۹
- ماموریت ( Mission ) ..... ۵۰
- روش‌های تعیین ماموریت چشم‌انداز ..... ۵۱
- ارزش‌های اساسی Core Values ..... ۵۳
- تحلیل محیط داخلی " Internal Analysis Or Internal Audit " ..... ۵۴
- سه معیار برای تشخیص ضعف و قوت عوامل داخلی وجود دارد ..... ۵۶
- تحلیل محیط خارجی " External Analysis Or External Audit " ..... ۵۶
- تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات محیط ..... ۵۷
- مدل نیروهای پنج‌گانه پورتر " Porter Five Forces Analysis " ..... ۵۸
- تحلیل محیط کلان خارجی " PESTLE or PEST " ..... ۶۳
- اهداف " Objectives " ..... ۶۵
- استراتژی Strategy ..... ۶۸
- الف) استراتژی‌های بزرگ ..... ۶۸
- ب) استراتژی‌های چهارگانه شرکت‌های ژاپنی ..... ۶۹
- ج) استراتژی‌های یکپارچه‌ساز ..... ۶۹
- د) استراتژی‌های متمرکز ..... ۶۹
- و) استراتژی‌های تدافعی ..... ۷۰
- سه نوع استراتژی عمومی پورتر ..... ۷۰

- ۷۱..... "مدل دلتا" سه وجهی Delta Model
- ۷۲..... فرایند انتخاب استراتژی
- ۷۴..... اجرا و پیاده‌سازی استراتژی
- ۷۵..... تدوین خط‌مشی‌ها (سیاست‌ها)
- ۷۶..... تخصیص منابع
- ۷۶..... ارزیابی استراتژی‌ها بر اساس مدل BSC
- ۷۸..... شاخص‌های کلیدی عملکرد KRI, KPI, PI

### بخش سوم

- ۸۱..... مفهوم ارزش عملکردها
- ۸۲..... ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد سازمانی کارآمد
- ۸۲..... مهم‌ترین الگوهای ارزیابی عملکرد سازمانی
- ۸۷..... تقسیم‌گام‌های ۹ گام توسعه‌ی راهبردی
- ۸۷..... بخش اول: گام‌های ششگانه برای ساختن یک مدل کارت امتیازی متوازن
- ۹۰..... بخش دوم: گام‌های سه‌گانه اجرای کارت امتیازی متوازن
- ۹۲..... ضرورت وجود ارزیابی متوازن
- ۹۲..... منظرهای ارزیابی متوازن
- ۹۳..... پیوند پاداش‌ها و معیارهای عملکرد
- ۹۴..... مدل علی استراتژیک
- ۹۵..... کارت امتیازی متوازن و توسعه مدل علی
- ۹۷..... کاربرد کارت امتیازی متوازن به عنوان سیستم مدیریت استراتژیک
- ۹۷..... چگونه یک شرکت سیستم مدیریت استراتژیک ایجاد می‌کند
- ۱۰۱..... دارایی‌های ناملموس
- ۱۰۳..... دانش اصلی ارزیابی دارایی‌های ناملموس
- ۱۰۴..... چارچوبی از زمینه‌های ارزیابی دارایی‌ها ناملموس (FIVA)
- ۱۰۴..... عناصر برنامه ارتباطات پروژه

- سیستم های اطلاعاتی مدیریت بر پایه کارت امتیازی متوازن ..... ۱۰۶
- مقایسه کارت امتیازی متوازن با سایر سیستم های بهبود و تعالی ..... ۱۱۱
- نتیجه گیری ..... ۱۱۲
- الف) منابع غیرفارسی ..... ۱۱۴
- ب) منابع فارسی ..... ۱۱۴

## تقدّمه نویسندۀ

سازمان‌ها از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی هستند و مدیریت مهم ترین عامل در نیات، رشد و بالندگی و یا مرگ سازمان هاست. بدیهی است توسعه مدیریت در کشور راهی جز تعمیق دانسته‌های مدیران و اصلاح ذهنیت‌ها به مدیریت علمی و فنی ندارد.

مدیر روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه برای ایجاد آینده ای بهتر در سازمان در تکیا پو است. پیشبرد اکثر الگوهای بررسی‌های نوین مدیریتی نیاز به فراهم شدن تغییر در سازمان و مدیریت برتن و آئید تغییر دارد.

آمار بالای شکست طرح‌ها در سازمان‌ها از مختلف بیش از همه چیز دلیل بر عدم آگاهی از ضرورت بکارگیری علم روز و پویایی‌های سازمانی - می‌باشد. مقوله ای که برای رشد و تحول اقتصادی؛ صنعتی؛ فرهنگی و سیاسی جامعه؛ مورد نیاز است.

آرزومند آرزوهایتان

معاونت برنامه‌ریزی و استراتژی - شرکت داروسازی محاس

آرش لطفی ماشمیانی

[Lotti.Arash@Hotmail.com](mailto:Lotti.Arash@Hotmail.com)

## درباره کتاب:

یک جمله‌ی قدیمی می‌گوید: "اگر تا به حال امتیازات خود را ثبت نکرده‌اید، کاری جز یک تمرین معمولی انجام نداده‌اید!" اگر از ما بپرسند خواهی گفت: "به منظور کسب موفقیت بیش‌تر برای سازمان و حفظ آن به شما نیازمند ثبت صحیح امتیازات و نمرات خود می‌باشید، بلکه بایستی پیش‌بینی‌ای نیز از نمرات احتمالی خود (از طریق هدفگذاری مناسب و تلاش برای رسیدن به آن اهداف، براساس یک رویه‌ی ثابت) نیز داشته باشید." ما در این کتاب درباره‌ی اهداف و امتیازاتی که می‌توانیم به آن‌ها دست یابیم بحث نمی‌نماییم، بلکه ما درباره‌ی اهدافی که قوه‌ی خلاقیت و نبوغ و تصورات شما را گسترش خواهد داد، بحث می‌نماییم. کارت امتیازی متوازن، یک ابزار مدیریتی برای اجرای استراتژی است؛ گزارش‌دهنده‌ی عملکرد و نیمه استاندارد که به مدیران اجازه می‌دهد بتوانند به سرعت بر روند اجرای فعالیت‌ها توسط کارمندان نظارت داشته باشند و نتایج این فعالیت‌ها را بررسی و کنترل کنند. ویژگی اصلی کارت امتیازی متوازن، بر اختیار گذاردن بستری مناسب برای شناخت قوانین و روابط علت و معلول در سطح کم‌برخی دنیای کسب و کار و همچنین استخراج برنامه‌های عملیاتی برای اجرایی کردن استراتژی سازمان است.



## پ شگفتار:

امروزه مدیران ارشد بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی، «وفت» و «رژری» و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی و تعیین راهبردها، اساسی سازمان‌های خود میکنند ولی اکثراً از عدم اجرای مدال استراتژی‌های خود سخن میگویند. چشم اندازی که این مدیران برای سازمان خود خوب تصویر می‌کنند برای خود آنها کاملاً روشن است ولی آگاهی و درک «ال‌کن» آن‌ها از این چشم انداز بسیار کم و همسویی و همدلی آنها با تحقق اهداف منبعت از این چشم انداز، بسیار کمتر است. بنابراین مدیران ارشد همواره در جستجوی راه حلی برای حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود بوده‌اند و در این میان، روش‌های ارزیابی عملکرد را به عنوان ابزاری جهت کنترل اجرای استراتژی‌های خود برگزیده‌اند. اما ویژگی‌های عصر اقتصاد مبتنی بر دانش و اطلاعات، کارآمدی روش‌های ارزیابی عملکرد را که برای سازمان‌ها در عصر اقتصاد صنعتی مناسب به نظر میرسید به شدت زیر سوال برده است. در چنین شرایطی، روش ارزیابی متوازن ابتدا به مدیران یک روش نوین ارزیابی عملکرد و سپس به عنوان ابزاری جهت کمک به تحقق استراتژی و یا به عبارت بهتر سیستمی برای مدیریت بر استراتژی، توسط رابرت کاپلان استاد صاحب نام دانشگاه هاروارد و دیوید

نورتون مشاور برجسته مدیریت در آمریکا مطرح شد و از سوی صاحب نظران مدیریت و مدیران سازمان‌ها به شدت مورد استقبال قرار گرفت. طی دو دهه از معرفی روش ارزیابی متوازن گذشته است و بسیاری از شرکت‌ها و موسسات بزرگ جهان نسبت به پیاده سازی آن اقدام کرده اند به طوریکه تا کنون بیش از ۵۰٪ شرکت‌های ( Fortune -100 ) روش BSC را بکار گرفته اند و این روند همچنان ادامه دارد.