

دوازده گام تا تدوین و پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص‌های عملکردی

ترجمه و تالیف:

مهندس محمدرضا رضایی قهرمان

مهندس سیدرضا آقاسید حسینی



انتشارات برکات

چاپ اول - ۱۳۹۰

سرنشانه	و ضایع قهرمان، محمدرضا، ۱۳۵۹ -
عنوان و نام پدیدآور	دوازده گام تا تدوین و پیاده سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص های عملکردی / ترجمه و تالیف محمدرضا و ضایع قهرمان، سیدرضا آقا سید حسینی.
مشخصات نشر	تهران: برگ، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	۲۳۲ ص.: جدول، نمودار.
یادداشت	کتاب حاضر برگرفته از کتاب لاتین "Key Performance Indicators" است.
یادداشت	کتابنامه: ص. ۲۲۴.
موضوع	تکنولوژی اجرای کار
موضوع	اجرای کار -- استانداردها
موضوع	سازماندهی کارآمد
موضوع	برنامه ریزی استراتژیک
شناسه افزوده	آقا سید حسینی، سیدرضا، ۱۳۶۱ -
ردمبندی کنگره	۱۳۹۰ / ۵ / ۵۸۲۰۸ / ۵۸۲۰۸
ردمبندی دبیر	۶۵۸/۲۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	۲۳۹۴۲۲۶



انتشارات برگ
چاپ اول - ۱۳۹۰

☐ دوازده گام تا تدوین و پیاده سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص های عملکردی

☐ ترجمه و تالیف: مهندس محمدرضا رضایی قهرمان، مهندس سیدرضا آقا سید حسینی

☐ ناشر همکار: یزدا

☐ ویراستار: دکتر علی احمیدیان

☐ استوگرافی: یزدا

☐ چاپ: دهکده

☐ صحافی: یزدا

☐ طبع و تعداد صفحات: ۲۳۲ صفحه وزیری

☐ شعارگان: ۱۱۰۰ نسخه

☐ بها: ۷۰۰۰ تومان

☐ شابک: ۹۷۸-۶۰۱-۹۱۷۷۸-۱-۳

☐ مرکز پخش: تهران، خلع لسمال غربی پل سپیدخان، خیابان پیشداد، کوچه ی ستاری، شماره ۲۲، طبقه ی اول، تلفن: ۲۲۸۸۲۵۰۵

☐ توجه: به موجب قانون حمایت حقوق مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۶۸/۱/۱۱ و همچنین قانون ترجمه و تکثیر کتاب و نشریات و آثار مصوب ۱۳۵۰ کلیه ی حقوق این اثر به هر نحو برای نشر برگا محفوظ می باشد. هر کس تمام یا قسمتی از این کتاب را بدون اجازه، نشر یا پخش یا عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست

۹	مقدمه به قلم دکتر احمدیان
۱۰	مقدمه به قلم دکتر محسن مرادی باستانی
۱۱	مقدمه مولفین
۱۵	فصل ۱: دوازده گام تا پیاده‌سازی کارت امتیاز متوازن
۱۷	ارزیابی استراتژی‌ها
۲۰	کارت امتیازی متوازن
۲۲	تشریح چهار منظر کارت‌های متوازن
۲۳	منظر اول: به دنبال پول (تأمین مالی)، منظر اساسی
۲۴	منظر دوم: تجزیه و تحلیل رفتار مشتریان (منظر حیاتی)
۲۵	منظر سوم: ره‌گیری (ردیابی) مسیر فواید‌های داخلی کسب‌وکار: منظر خلق ارزش
۲۶	ارزیابی وضعیت کنونی سازمان
۲۷	انتخاب ارزیابی‌های اثرگذار به‌منظور ره‌گیری فرایندها
۲۸	پیش‌بینی وضعیت آتی کسب و کار
۲۹	پنج‌مشکل عمده در راستای ره‌گیری فرایندها
۳۰	منظر چهارم: مدیریت دانش، تعلیم و تربیت سازمان (منظر رشد و یادگیری)
۳۱	ارزیابی دانش، آموزش و رشد (منظر رشد و یادگیری)
۳۲	کاربرد داشبوردها برای نمایش ارزیابی‌ها
۳۳	دوازده گام تا ایجاد و پیاده‌سازی یک کارت امتیازی متوازن
۳۴	تعیین عوامل محیطی داخلی و خارجی موثر بر سازمان
۳۶	روش‌های تجزیه و تحلیل عوامل خارجی
۳۶	تحلیل پسته (PESTE)
۳۸	مدل نیروهای پنج‌گانه پورتر
۴۳	تعیین ارزش‌های محوری سازمانی (Core Values)
۴۳	مدیریت بر مبنای هدف
۴۴	مدیریت بر مبنای ارزش‌ها
۴۴	ارزش پیشنهادی به مشتری
۴۵	گام اول: رسالت یا ماموریت (Mission)

۴۷	گام دوم: چشم‌انداز (Vision)
۴۸	گام سوم: تعیین منظرهای استراتژیک (منظرهای کارت امتیازی متوازن)
۴۹	گام چهارم: مضامین استراتژیک
۵۰	گام پنجم: نتایج استراتژیک
۵۰	گام ششم: اهداف استراتژیک
۵۰	ویژگی اهداف و روش تعیین آن‌ها
۵۱	زمینه‌هایی که اهداف سازمانی در آن‌ها استقرار می‌یابند
۵۲	ویژگی‌های اهداف سازمانی با کیفیت بالا
۵۴	فرایند تعیین اهداف
۵۵	گام هفتم: نقشه‌ی استراتژی
۵۶	گام هشتم: تعیین سنجه‌های عملکردی
۵۷	گام نهم: اقدامات استراتژیک (پروژه‌های استراتژیک)
۵۷	گام دهم: اتوماسیون
۵۷	گام یازدهم: جاری‌سازی
۵۸	گام دوازدهم: ارزیابی

فصل ۲: مقدمه‌ای بر شاخص‌های کلیدی عملکرد و انواع آن

۶۰	شاخص‌های نتیجه‌ای کلیدی چیست؟
۶۲	شاخص‌های کلیدی عملکردی
۶۲	شاخص کلید عملکردی یک شرکت حمل و نقل هوایی
۶۳	شاخص کلیدی عملکردی یک شرکت توزیع
۶۳	هفت مشخه‌ی اساسی
۶۵	شاخص‌های پیشرو و پسرو چیستند؟
۶۷	قانون ۱۰/۸۰/۱۰
۶۸	اهمیت اندازه‌گیری دقیق و به موقع
۶۹	واکنش آگاهانه به سیستم ارزیابی
۷۰	معرفی مدل‌های مدیریتی که تاثیر ژرفی بر شاخص‌های کلیدی عملکرد داشته‌اند
۷۰	کارت امتیازی متوازن
۷۰	مدل مدیریت فرابودجه‌ای
۷۱	تغییر گزارشات از گزارشات خلاصه و اطلاع محور، به گزارشات تصمیم محور

تجارب کارکنان نمونه ۷۲

تعاریف ۷۳

صاحب نظران و آینده سازان سازمان کیستند؟ ۷۴

فصل ۳: سنگ‌های زیربنایی برای اجرای شاخص‌های کلیدی عملکرد ۷۷

۱- سنگ زیربنایی «مشارکت با کارکنان، اتحادیه‌ها، تأمین‌کنندگان کلیدی و مشتریان کلیدی» ۷۸

۲- سنگ زیربنایی «تفویض اختیار» ۷۸

۳- سنگ زیربنایی «سیستم اندازه‌گیری و گزارش‌دهی یکپارچه و ارتقاء سطح عملکرد (بهبود عملکرد) سازمان» ۷۹

۴- سنگ زیربنایی «پیوند سنج‌های عملکرد با استراتژی‌های سازمان» ۷۹

تعاریف «مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی» ۸۳
چطور شاخص‌های کلیدی عملکردی جذاب (برنده) و اثربخش سازمان را در طی ۱۶ هفته‌ی کاری اجرا نماییم؟ ۸۳

آموزه یکم: منصوب کردن یک تسهیل‌کننده‌ی خارجی پروژه در سازمان ۸۴

آموزه دوم: شروع با کمیته‌ی تیم مدیریت ارشد (SMT): تعهد و آموزش ۸۵

آموزه سوم: تمرکز در عوامل موفقیت حیاتی سازمان ۸۷

آموزه چهارم: پیروی از قانون ۱۰/۸۰/۱۰ ۸۸

آموزه پنجم: «انتخاب یک تیم KPI کوچک» ۸۹

آموزه ششم: پیروی از فرهنگ «فقط این کار را انجامش بده» ۹۰

آموزه هفتم: «استفاده از سیستم‌های موجود برای اولین دورهی دوازده‌ماهه» ۹۱

آموزه هشتم: «جمع‌آوری تمامی معیارهای سنجش عملکرد سازمان در یک پایگاه داده‌ها و مهیا و در دسترس قرار دادن آن‌ها برای استفاده‌ی تمامی تیم‌ها» ۹۲

آموزه نهم: قالب و فرم‌های گزارش‌دهی شاخص‌های کلیدی عملکرد «یک قالب هنری است نه یک قالب علمی» ۹۴

آموزه دهم: ممکن است به نام‌گذاری جدید یا تغییر نام نیاز پیدا کنید ۹۴

فصل ۴: توسعه و کاربرد KPI ها: یک مدل دوازده مرحله‌ای ۹۷

گام اول: تعهد و مسؤولیت تیم مدیریت ارشد ۹۷

وظایف کلیدی در ایجاد تعهد در تیم مدیریت ارشد ۹۹

گام دوم: ایجاد و توسعه‌ی تیم پروژه‌ی «شاخص کلیدی عملکرد جذاب (برنده) و اثربخش» ۱۰۴

وظایف اصلی جهت توسعه‌ی یک تیم پروژه‌ی شاخص کلیدی عملکرد جذاب و اثربخش ... ۱۰۵

گام سوم: توسعه و گسترش فرهنگ و فرایند "فقط این کار را انجام بده".....	۱۰۹
وظایف اصلی جهت گسترش فرهنگ "فقط این کار را انجام بده".....	۱۱۰
گام چهارم: استقرار راهبرد توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد کل‌نگر.....	۱۱۳
وظایف کلیدی به‌منظور برقراری راهبرد توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد کل‌نگر.....	۱۱۴
گام پنجم: معرفی سیستم شاخص‌های کلیدی عملکرد به تمامی کارکنان.....	۱۲۰
وظایف اصلی جهت معرفی سیستم شاخص‌های کلیدی عملکرد به تمامی کارکنان.....	۱۲۰
گام ششم: شناخت عوامل موفقیت حیاتی (CSFs) سازمان.....	۱۲۵
وظایف کلیدی در جهت شناسایی عوامل موفقیت حیاتی سازمان.....	۱۲۷
گام هفتم: ثبت سنجش‌های عملکرد، در یک پایگاه داده.....	۱۳۱
وظایف کلیدی به‌منظور ثبت ارزیابی‌های عملکرد در یک پایگاه داده.....	۱۳۲
گام هشتم: انتخاب سنج‌های عملکردی سطوح تیمی.....	۱۳۵
وظایف کلیدی برای انتخاب سنج‌های عملکردی در سطوح تیمی.....	۱۳۷
گام نهم: انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد جذاب (برنده) و اثربخش سازمان.....	۱۴۱
وظایف کلیدی به‌منظور انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد جذاب و اثربخش سازمان.....	۱۴۲
گام دهم: توسعه و گسترش چارچوب گزارش‌دهی مشخص در تمامی سطوح سازمانی.....	۱۴۴
اقدام عملی با سمت‌وسوی صحیح.....	۱۴۷
وظایف کلیدی جهت توسعه چارچوب‌های گزارش‌دهی در تمامی سطوح.....	۱۴۷
گام یازدهم: تسهیل نمودن به‌کارگیری شاخص‌های کلیدی عملکرد جذاب و اثربخش.....	۱۵۱
وظایف کلیدی برای تسهیل استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد.....	۱۵۱
گام دوازدهم: تصحیح و پالایش شاخص‌های کلیدی عملکرد به منظور حفظ و نگهداری ارتباطشان.....	۱۵۶
وظایف کلیدی در جهت تصحیح و پالایش شاخص‌های کلیدی عملکرد به منظور حفظ و نگهداری ارتباطشان.....	۱۵۶

فصل ۵: ابزارهای کاربردی و منابع کمکی در اختیار تیم شاخص کلیدی عملکرد .. ۱۶۱

کاربرگ گام اول: تعهد و مسئولیت تیم مدیریت ارشد سازمان.....	۱۶۲
کاربرگ گام دوم: ایجاد و توسعه‌ی تیم پروژه ی «شاخص کلیدی عملکرد جذاب و اثربخش».....	۱۶۶
پرسشنامه ۳۶۰ درجه‌ای تیم شاخص‌های کلیدی عملکردی جذاب و اثربخش.....	۱۶۸
کاربرگ گام سوم: گسترش و تثبیت فرهنگ "فقط این کار را انجام بده" برای این پروژه.....	۱۷۰
کاربرگ گام چهارم: استقرار راهبرد توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد کل‌نگر.....	۱۷۲
کاربرگ گام پنجم: معرفی سیستم شاخص‌های کلیدی عملکرد به تمامی کارکنان.....	۱۷۷
کاربرگ گام ششم: شناخت عوامل موفقیت حیاتی گسترده‌ی سازمان.....	۱۸۲

کاربرگ گام هفتم: ثبت جامع و فراگیر اطلاعات سنجه‌های عملکرد در پایگاه داده	۱۸۸
کاربرگ گام هشتم: انتخاب سنجه‌های عملکردی سطوح تیمی	۱۸۸
کاربرگ گام نهم: انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد جذاب و اثربخش در سطح سازمان	۱۹۰
کاربرگ گام دهم: توسعه و در معرض نمایش قرار دادن و بازبینی چارچوب‌های گزارش‌دهی در تمامی سطوح	۱۹۶
کاربرگ گام یازدهم: تسهیل در به‌کارگیری شاخص‌های کلیدی عملکرد	۱۹۷
کاربرگ گام دوازدهم: تصحیح و پالایش شاخص‌های کلیدی عملکرد به منظور حفظ و نگهداری ارتباطشان	۲۰۱
فصل ۶: چارچوب‌های طراحی سیستم گزارش‌گیری سنجه‌های عملکردی	۲۰۷
گزارش‌دهی شاخص‌های نتیجه‌ای کلیدی در قالب داشبورد به اعضای هیئت‌مدیره	۲۰۷
رضایت مشتری	۲۰۹
رضایت کارکنان	۲۱۰
ارزش یک تجارت جدید	۲۱۰
سود خالص قبل از کسر مالیات	۲۱۱
بازگشت سرمایه‌ی به کار گرفته‌شده (ROCE)	۲۱۱
جریان نقدینگی یا پول نقد	۲۱۲
نسبت هزینه به درآمد (بازده)	۲۱۲
سلامتی و امنیت	۲۱۲
ظرفیت	۲۱۳
کفایت عملیاتی	۲۱۴
گزارش‌دهی سنجه‌های عملکردی به مدیریت سازمان	۲۱۴
گزارش‌دهی روزانه	۲۱۴
گزارش‌دهی هفتگی	۲۱۵
گزارش‌دهی ماهانه	۲۱۵
گزارش ارزیابی عملکرد به کارکنان	۲۱۷
گزارش روند پیشرفت سازمان به کارکنان	۲۱۷
نمونه‌هایی از گراف‌ها و قالب‌های آن	۲۲۰
منابع و مراجع	۲۳۰

پس از سه دهه کار و فعالیت در عرصه های مختلف و عمدتاً در جایگاه مدیریتی، که بخشی از آن همراه با کسب علوم از محضر اساتید بزرگوار دانشگاهی بوده، فرصتی فراهم نموده تا عقیده قاطع خود را بر وجود دو چالش مهم در برنامه های راهبردی سازمان ها خصوصاً در بخش عمومی که اقتصاد کشور و زندگی مردم به شدت متأثر از آن است را ابراز نمایم. این دو مشکل عبارتند از:

تبدیل راهبردها به برنامه های عملیاتی و قابل اجرا

آرمان گرایی، خوش بینی، بلند پروازی، آرزوهای بزرگ و استفاده از عبارات کلی و کلیشه ای و عمدتاً متکی به مدلهای غیر بومی، در کنار متغیرهای سیاسی و اقتصادی، بی ثباتی و عمر کوتاه مناصب مدیریتی و بالاخره امکان اعمال نظرات و سلايق شخصی از ویژگی های خاص کشور ما در تدوین و اجرای برنامه های راهبردی است. لکن وجود این چالش اساسی که تمامی سازمان ها فارغ از نوع فعالیت با آن مواجه هستند، مزید بر علت شده و برنامه های راهبردی ما را کماکان در یک جایگاه تشریفاتی و ناکارآ قرار داده است.

ارزیابی و سنجش دقیق سازمان در اجرای برنامه های راهبردی

هرچند در دهه هشتاد تلاش بیشتری در تعیین شاخص های کمی و ارزیابی دوره ای آنها به عمل آمد، لکن کماکان جای خالی ارزیابی و سنجش بخش هایی از سازمان که مستقیماً با شاخص های کمی سرو کار ندارند و نیز سنجش رضایتمندی مشتریان و همسویی منابع انسانی سازمان با اجرای برنامه های راهبردی احساس می گردد.

اینجانب در آخرین تجربه کاری خود، مدیریت یکی از مجموعه فروشگاههای زنجیره ای در بین سالهای ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸ بر عهده داشتم. اولین برنامه راهبردی این مجموعه نیز در همین دوره توسط اساتید فن و همکاری مدیران تدوین و ۳ سال از آن اجرا گردید. در یک جمعبندی کلی می توان گفت که اگرچه به علت ماهیت کسب و کار بنگاه (خرده فروشی)، نهایتاً سنجش ها و ارزیابی ها روی شاخصهای کمی (مالی و حسابداری) متمرکز میگردد، لکن ناکافی بودن این سنجش کاملاً محرز بود.

عواملی همچون رضایتمندی مشتریان، تبلیغات و فرایندهای مربوط به تأمین کنندگان و فروش، و از همه مهمتر نقش منابع انسانی اگرچه به صورت مجزا و بعضاً سطحی مورد ارزیابی قرار میگرفت، پاسخگوی مدیران نبود. آنچه که حقیر از مطالعه این کتاب ارزشمند دریافتم این است که روش کارت ارزیابی متوازن میتواند این خلأ بزرگ را پر نموده و با آگاهی بیشتر مدیران نسبت به بخش هایی که با یکدیگر رابطه مستقیم و علت و معلولی دارند، اجرای برنامه های راهبردی را مورد سنجش قرار داده، و علاوه بر این در تدوین برنامه های راهبردی و عملیاتی آینده نقش تکمیل کننده را ایفا نماید و از این رو اجرای آن را در تمامی سازمانها توصیه می نمایم.

دکتر علی احمدیان

شاید آن هنگام که آدام اسمیت در مورد تقسیم کار برای اولین بار اظهار نظر کرد یا زمانی که فردریک تیلور نظریه مدیریت علمی را مطرح نمود یا هنگامی که ماکس وبر بوروکراسی ایده‌آل را ارائه کرد، هیچ‌کدام پیش‌بینی نمی‌کردند که در قرن بیست و یکم، علم مدیریت یکی از چالش‌برانگیزترین علوم شود. شاید این عزیزان تصور نمی‌کردند روزی فرا رسد که تمرکز بر اصول علمی که خود بنا نهاده‌اند، عامل اصلی موفقیت سازمان‌های پیشرو باشد.

شاید اگر اسمیت، وبر و تیلور در قرن بیست و یکم نمی‌زیستند، از قدرت علم مدیریت بیش از این برخوردار می‌بایلدند. مدیریت در عصر حاضر، خود تبدیل به اصلی‌ترین عامل موفقیت سازمان شده است. وقتی صحبت از موفقیت و عدم موفقیت می‌شود، نیازمند ابزاری خواهیم بود که این واژه را به صورت عملیاتی تعریف کند. از گذشته تا به حال خط‌کش‌های زیادی برای اندازه‌گیری میزان موفقیت سازمان‌ها طراحی شده‌است. البته متناسب با فلسفه غالب در هر عصری، ابزارهای متفاوتی ارائه شده است.

در دوران کنونی که مدیریت نیز همچون تمامی علوم از فضای نوگرایی به پسانوین‌گرایی قدم نهاده، شاید ارائه ابزار واحد برای قضاوت در زمینه موفقیت سازمان‌ها منطقی به نظر نیاید. به بیان دانشمندان پسانوگرایی مدیریت، هنر مدیران در عصر حاضر، شالوده‌شکنی و عبور از چارچوب‌ها و مدل‌هاست. در واقع در حال حاضر، سازمان‌های ما بیشتر نیازمند نوعی تفکر موفقیت‌گرا هستند تا چارچوب‌ها و مدل‌های تضمین‌کننده‌ی موفقیت.

از سوی دیگر با توجه به ماهیت اقتضایی علم مدیریت و فرهنگ ویژه ایرانی، می‌بایست تا جایی که امکان دارد ویژگی‌های تفکر موفقیت‌گرای ایرانی را طراحی و نهادینه‌سازی نمود و نه مدل ایرانی!

کتاب حاضر در میان مکتوبات کنونی در زمینه موفقیت‌گرایی و ارزیابی موفقیت، دارای نقاط برجسته‌ای همچون مساله محور بودن است. به حق می‌توان تلاش مولفان را گامی محکم در مسیر طراحی تفکر موفقیت‌گرا دانست. امید است که با تحریر این نوع تالیفات بتوان بیش از پیش در راستای نهادینه‌سازی تفکر ایرانی در موفقیت‌گرایی سازمان‌های بین‌المللی گام برداشت.

مقدمه مولفین

با توجه به تحولات گسترده در محیط سازمان‌ها، نیاز به استفاده از الگویی که قادر باشد ضمن ارزیابی وضعیت موجود، به تشخیص مسایل ریشه‌ای و آسیب‌های سازمانی پرداخته و نواحی قابل بهبود را شناسایی و در نهایت، مبنایی جهت تصمیم‌گیری صحیح مدیران آن سازمان‌ها قرار گیرد، پیش از هر زمان دیگری احساس می‌گردد. اما آنچه به عنوان یک سوال بزرگ فرا روی سازمان‌ها و مشاوران در عرصه مدیریت قرار دارد آن است که با چه ابزاری و چگونه می‌توان ضمن بررسی جامع شاخص‌های عملکردی، تمامی مسایل و عارضه‌های ریشه‌ای و نواحی قابل بهبود سازمان را شناسایی و خود را برای حضوری موفق در عرصه رقابت بین الملل آماده نمود؟

پاسخ این سوال دشوار نیست. از کامل‌ترین و جامع‌ترین روش‌هایی که در عصر حاضر بسیار مورد استقبال قرار گرفته و شرکت‌های معتبر جهان نیز آن را پیاده‌سازی و از دستاوردهای آن استفاده نموده‌اند، روش کارت امتیازی متوازن می‌باشد. این ابزار ارزیابی سازمان، بر مبنای استراتژی‌های از پیش تعیین‌گرفته، عملکرد کلیه اجزاء سازمان را لحظه به لحظه تحت کنترل و نظارت قرار داده و آن را با برنامه‌ها و اهداف سازمانی مقایسه می‌نماید. این سیستم میزان موفقیت و پیشرفت در دستیابی به اهداف را اندازه‌گیری و ارزیابی نموده و در نهایت از طریق نمودارها و گراف‌هایی، گزارشات مستدل و دقیقی را در اختیار مدیران سازمان در تمامی سطوح قرار می‌دهد.

همان‌طور که بیان گردید مدل ارزیابی متوازن یک چارچوب مفهومی است که وظیفه‌ی آن ترجمه اهداف استراتژیک شرکت به یک مجموعه از شاخص‌های عملکردی است که علاوه بر سنجش جامع ابعاد مختلف سازمان، ظرفیت‌های قابل بهبود سازمان را نیز شناسایی می‌نماید. یکی از بحث‌برانگیزترین و مهمترین مسایلی که سازمان‌های ایرانی، در راستای اجرای کارت امتیازی متوازن با آن روبرو می‌گردند، تعیین شاخص‌های عملکرد است. به یاد داشته باشید: تعیین شاخص‌های عملکرد، حاصل «خلاقیت» است و زیربنای آن را توسعه‌ی تفکر استراتژیک تشکیل می‌دهد. امروزه از یک‌سو، بسیاری از شرکت‌ها با انتخاب شاخص‌های نادرست، که آن را شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان خود نیز معرفی نموده‌اند عملکردشان را مورد ارزیابی قرار داده، و از سوی دیگر، می‌دانیم که تعداد سازمان‌هایی که شاخص‌های کلیدی عملکرد خود را به درستی شناخته و آن‌ها را در یک نظام مدیریتی ساختاریافته تعریف نموده و رصد می‌نمایند، محدود است. یکی از ضعف‌های بزرگ سازمان‌ها، فقدان جامعیت شاخص‌های مورد استفاده آن‌ها جهت ارزیابی عملکرد می‌باشد، چراکه اکثر این سازمان‌ها تنها به یک یا دو شاخص، نظیر میزان سودآوری، توجه نموده‌اند. لذا چنین به نظر می‌رسد که اتکای بیش از حد به تنها یک یا

دو شاخص، سازمان را از نیل به اهداف اصلی و متعدد یک سیستم ارزیابی عملکرد کارا و موثر محروم می‌نماید. علت اصلی این پدیده آن است که تعداد اندکی از نویسندگان، پژوهشگران و مدیران متخصص و تحصیل کرده در حوزه‌ی مدیریت، به بررسی ماهیت شاخص‌های کلیدی عملکرد پرداخته و یا اگر هم به این موضوع پرداخته‌اند، به صورت سطحی از کنار آن عبور نموده‌اند. این کتاب با هدف بررسی حلقه‌ی مفقوده‌ی کارت امتیازی متوازن که همانا شیوه‌ی کاربردی شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد صحیح و مناسب در سازمان است، در صدد رفع مشکل فوق برآمده است. نویسندگان این کتاب در تدوین کتاب حاضر، علاوه بر بهره‌گیری از تجارب علمی و عملی خود، از مراجع و منابع معتبر داخلی و خارجی نیز سود جستند. فصل‌های دو تا پنج کتاب حاضر برگردان قسمت‌هایی از کتاب «شاخص‌های کلیدی عملکرد» به قلم آقای دیوید پارمتر است که به تفصیل به بحث در پیرامون ایجاد و پیاده‌سازی و کاربرد شاخص‌های عملکردی برنده در سازمان پرداخته است.

با عنایت به مجموعه نکات فوق مهمترین اهداف کتاب عبارتند از:

- ۱- شناسایی محورهای اساسی کارت امتیاز متوازن
 - ۲- توسعه و ارائه الگوی ابتکاری جهت پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در سازمان
 - ۳- تبیین مدلی در جهت شناسایی و با اصلاح سنج‌های عملکردی و روش‌های گزارش‌گیری و شناخت تأثیرات عمیق آن بر روند ارزیابی سازمان
- در نگاهی کلی کتاب حاضر در شش فصل به تشریح «روند اجرا و پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد و به‌کارگیری موفق و موثر آن‌ها در یک سازمان استراتژی‌محور» می‌پردازد. این شش فصل عبارتند از:

فصل اول: دوازده گام تا پیاده‌سازی یک کارت امتیازی متوازن

فصل دوم: مقدمه‌ای بر شاخص‌های عملکردی و انواع آن

فصل سوم: سنگ‌های زیربنایی جهت اجرای شاخص‌های کلیدی عملکرد

فصل چهارم: توسعه و کاربرد شاخص‌های کلیدی عملکرد: یک مدل دوازده مرحله‌ای

فصل پنجم: ابزار کاربردی و منابع کمکی در اختیار تیم شاخص کلیدی عملکرد

فصل ششم: چارچوب‌های طراحی سیستم گزارش‌گیری سنج‌های عملکردی

ما در فصل اول این کتاب تمامی تلاش خود را نموده‌ایم تا مفاهیم عمیق و پایه‌ای فرایند کارت امتیازی متوازن را با در نظر گرفتن زوایای مختلف آن مورد بررسی قرار دهیم. مفاهیمی که

می‌تواند درک خواننده را از کارت امتیازی متوازن تکامل بخشد. در این بخش به اجمال الگویی را مطرح می‌نماییم که از طریق آن سازمان قادر خواهد بود سیستم ارزیابی عملکرد خود را از طریق کارت امتیازی متوازن، پیاده‌سازی نماید. از آنجایی که یکی از اهداف اصلی ما در این کتاب بررسی حلقه‌ی مفقوده‌ی کارت امتیازی متوازن، که همان شاخص‌های عملکردی آن بوده است، بر آن شدیم تا اطلاعات تکمیلی و مشاوره‌ای را در سایت خودمان (www.IranBSC.com) در اختیار خوانندگان محترم قرار دهیم. مطالعه این قسمت را به مدیران ارشد سازمان‌ها، اعضای تیم‌های شاخص‌های عملکردی، تسهیل‌کنندگان پروژه‌ها و نیز دانشجویان توصیه می‌نماییم.

فصل دوم این کتاب به اجمال به توضیح انواع شاخص‌های عملکردی و نیز مقایسه‌ی این شاخص‌ها با شاخص‌های پیشرو و پسرو پرداخته و در مورد یک قانون جدید به نام قانون ۱۰/۸۰/۱۰ صحبت خواهد نمود. مطالعه این قسمت را به تمامی مدیران ایرانی که معتقدند "هر چقدر شاخص‌های عملکردی بیشتر باشد، سیستم ارزیابی سازمان کامل‌تر است"، توصیه می‌نماییم. مخاطبین هدف دیگر در این قسمت مدیران ارشد سازمان‌ها، اعضای تیم‌های شاخص‌های عملکردی، مشاوران و تسهیل‌کنندگان پروژه‌ها و نیز دانشجویان می‌باشند.

فصل سوم این کتاب به توضیح چهار سنگ زیربنایی که برای پیاده‌سازی شاخص‌های کلیدی عملکرد مورد نیاز است می‌پردازد. همان‌طور که آگاهید ایجاد فرهنگ تغییر در سازمان‌ها به طور موثری به فضای کاری داخل سازمان و فرهنگ موجود آن بستگی دارد. معرفی شاخص‌های عملکردی در سازمان، از یک سو به مشارکت واحدها، کارکنان، تأمین‌کنندگان و مشتریان کلیدی و از سوی دیگر به سیستم گزارش‌گیری یکپارچه‌ای که در پیوند با استراتژی‌های سازمان نیز باشند، وابسته است. پرامنتر در این بخش به تشریح این موضوع پرداخته است.

فصل چهارم این کتاب یک مدل دوازده مرحله‌ای را جهت پیاده‌سازی شاخص‌های عملکردی در سازمان ارائه می‌نماید. اگر شما می‌خواهید سنجه‌های عملکردی را به سازمانتان معرفی نمایید، بهتر است رویکرد ارائه گردیده در این فصل را دنبال نمایید.

فصل پنجم این کتاب در رابطه با نحوه‌ی استفاده و به‌کارگیری کاربرگ‌ها، که به‌عنوان راهنمایی جهت ایجاد، توسعه و پیاده‌سازی مدل دوازده مرحله‌ای مطرح شده در این کتاب است به شما خوانندگان محترم کمک خواهد نمود.

فصل ششم این کتاب چارچوب‌های طراحی سیستم گزارش‌گیری سنجه‌های عملکردی و روش‌های ارائه‌ی گزارشات و خصوصیات نمودارها را ارائه می‌نماید. خواندن این قسمت را به اعضای تیم پروژه، اعضای تیم مدیریت ارشد و کسانی که مسوولیت خلق و پیاده‌سازی سیستم گزارش‌گیری را برعهده دارند، توصیه می‌نماییم.

امید است کتاب حاضر که نمونه‌ای از تلاش‌های مجدانه آقایان مهندسین؛ محمدرضا

رضایی قهرمان و سیدرضا آقاسیدحسینی بوده است، مورد عنایت اساتید و دانشجویان محترم در دانشگاه‌ها و مدیران و کارشناسان معزز در سازمان‌ها و بنگاه‌های صنعتی و تولیدی و خدماتی قرارگیرد. در ادامه نویسندگان کتاب آمادگی خود را جهت ارائه‌ی هرگونه مشاوره و خدمات رسانی، در راستای مطالب ارائه‌گردیده اعلام نموده و عاجزانه از تمامی اساتید علم مدیریت، مدیران سازمان‌ها، فارغ‌التحصیلان و دانشجویان دکتری، کارشناسی‌ارشد و کارشناسی رشته‌های مرتبط با مباحث این کتاب و سایر صاحب‌نظران و علاقه‌مندان محترم درخواست می‌نمایند تا با ارائه‌ی نظرات سودمند خود مشوق ما در ادامه این حرکت علمی و فرهنگی باشند.

با آرزوی موفقیت

تیم مشاوران مدیریت (ایران بی.اس.سی)

www.ketab.ir