

روشهای ارزیابی عملکرد با تاکید بر روش کارت امتیازی متوازن (BSC)

تأليف:
محمدرضا کاظمی



سازمان انتشارات

۱۳۹۶

سرشناسه	: کاظمی، محمدرضا، ۱۳۵۰ -
عنوان و نام پدیدآور	: روشهای ارزیابی عملکرد با تاکید بر روش کارت امتیازی متوازن (BSC) / محمدرضا کاظمی.
مشخصات نشر	: ساری: جهاد دانشگاهی، سازمان انتشارات، واحد مازندران، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۱۳۶ص: مصور، جدول.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۲۶۳۰-۹۱-۲
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: عملکرد -- ارزشیابی، Performance -- Evaluation
موضوع	: عملکرد- مدیریت - ارزشیابی؛ Performance - Management - Evaluation
موضوع	: کارآمدی سازمانی - ارزشیابی؛ Organizational effectiveness - Evaluation
موضوع	: کارت امتیازی متوازن (مدیریت)؛ (Balanced scorecard (Management
شناسه افزوده	: جهاد دانشگاهی. سازمان انتشارات. واحد مازندران
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۶ ۱۳۶ک۲ / الف۵۵۴۹ HF۵
رده‌بندی دیویی	: ۶۰۸/۵۰۰
شماره کتاب‌شناسی ملی	: ۴۷۸ ۸۸۹

روشهای ارزیابی عملکرد با تاکید بر روش کارت امتیازی متوازن (BSC)

نویسندگان: محمدرضا کاظمی

ناشر: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی واحد مازندران

صفحه آرا: شهرام موسی‌پور

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۶

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۶۳۰-۹۱-۲

حق چاپ و نشر محفوظ است



سازمان انتشارات واحد مازندران

ساری - خیابان امیر مازندرانی - خیابان وصال - جهاد دانشگاهی مازندران صندوق پستی: ۴۸۱۷۵-۱۶۴۷

فهرست مطالب

۱۱	 مقدمه
۱۳	 مدیریت استراتژی
۱۳	 مدیریت عملکرد:
۱۳	 ارزیابی عملکرد:
۱۳	 مدل زیاده متوازن:
۱۴	 کارت نیاز متوازن
۱۴	 منظر مالی
۱۴	 منظر مشتری
۱۵	 منظر فرآیندهای داخلی
۱۵	 منظر رشد و یادگیری

فصل اول - بهره‌وری

۱۹	 مقدمه
۲۰	 مفهوم بهره‌وری
۲۱	 تعریف بهره‌وری
۲۳	 تاریخچه پیدایش و تحول مفهوم بهره‌وری
۲۵	 انواع بهره‌وری
۲۸	 سطوح بهره‌وری
۲۸	 چرخه بهره‌وری
۳۰	 عوامل تأثیر گذار بر بهره‌وری
۳۱	 بهره‌وری نیروی انسانی
۳۲	 نقش و اهمیت بهره‌وری نیروی انسانی
۳۵	 نقش مدیریت منابع انسانی در بهره‌وری
۳۶	 عوامل تأثیر گذار بر بهره‌وری نیروی انسانی
۳۸	 عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه دکتر رضائیان
۴۵	 اندازه‌گیری بهره‌وری منابع انسانی

فصل دوم - ارزیابی عملکرد

۴۹	مقدمه
۴۹	تعریف عملکرد
۵۱	مفهوم ارزشیابی عملکرد
۵۲	تعریف ارزیابی عملکرد
۵۲	ضرورت اندازهگیری و ارزشیابی عملکرد
۵۳	تاریخچه ارزیابی عملکرد
۵۴	اهداف ارزیابی عملکرد
۵۵	اهداف و مقاصد ارزیابی عملکرد
۵۶	فواید ارزشیابی عملکرد کارکنان
۵۹	مزایای ارزیابی عملکرد
۶۰	معیارهای ارزشیابی عملکرد
۶۲	عوامل مؤثر بر عملکرد از دیدگاه محققان
۶۷	محدودیت‌های ارزیابی عملکرد
۶۸	نظریه‌های ارزشیابی عملکرد
۷۲	فرآیند ارزیابی عملکرد
۷۳	عوامل تأثیر گذار در نوع سیستم ارزیابی

فصل سوم - روشها و سیستمهای ارزیابی عملکرد

۷۷	مقدمه
۷۸	رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد
۷۹	روشهای ارزشیابی عملکرد
۸۳	ظهور شاخص‌های نوین عملکرد
۸۵	سیستم‌های یکپارچه سنجش عملکرد
۸۸	سیستم‌ها و روش‌های مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان
۹۵	خطاهای بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد
۹۷	عوامل و ویژگیهای مؤثر بر اثربخشی سیستم‌های ارزشیابی عملکرد
۹۹	علل ناکامی نظامهای سنجش عملکرد

فصل چهارم - کارت امتیازی متوازن (BSC)

۱۰۵	مقدمه
۱۰۷	مفهوم کارت امتیازی متوازن

۱۰۸	کارت امتیاز متوازن چیست؟
۱۱۰	سیر تکامل کارت امتیاز متوازن
۱۱۴	توازن در کارت امتیاز متوازن
۱۱۴	دستاوردهای کارت امتیاز متوازن
۱۱۵	دیدگاه‌های کارت امتیاز متوازن
۱۱۸	مدل کارت امتیاز متوازن
۱۲۱	موانع اجرای استراتژی
۱۲۵	نقشه استراتژی
۱۲۷	تجزیه و تحلیل SWOT کارت امتیاز متوازن
۱۲۸	ورود نمای درد نیاز برای طراحی کارت امتیاز متوازن
۱۲۹	مراحل طراحی یک سیستم کارت امتیاز متوازن
۱۳۰	ویژگی‌های SC
۱۳۱	منابع

از زمانی که علم مدیریت و سازمان در اوائل ۱۹۰۰ به سرعت بسط یافت تکاملی درباره ماهیت و وظیفه سازمان‌ها و معیار کیفیت پدیدار گشت. همگام با تحولات و تغییرات شگرف که در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و آموزشی و تکنولوژی رخ داده است نظریه‌های مدیریتی مختلفی نیز ارائه شده که با توجه به فرهنگ بومی و سطح دانش نیروی انسانی امکانات سخت افزاری و مالی و... بصورت‌های گوناگون قابل پیاده کردن نبوده و به همین خاطر امکان استفاده مطلوب از آنها همواره نبود ندارد. (بیکر و برنج^۱، ۲۰۰۲: ۲۷۶) اما تعریف یک مسیر برای برتری و سرآمدی سازمانی مشخص و اندازه‌های اهداف و استراتژی متناسب با سازمان تعریف عملیاتی گردد، چنانچه ابزارهای مناسب برای پایش و کنترل آن وجود داشته باشد می‌تواند مدیریت را دستیابی به اهداف و برنامه‌های استراتژیک یاری رساند. سرایداریان، ۱۳۸۶: ۲۵).

مدیران از قدیم الایام احتیاج به اندازه‌گیری عملکرد سازمان خود داشته‌اند، امروز نه تنها مدیران به نیازشان به اندازه‌گیری عملکرد سازمان، بلکه همچنین به نیازشان به اندازه‌گیری عملکرد تامین کنندگان، مشتریان، رقبا و محیط اطراف خود بپردازند. جمع‌آوری اطلاعات عملکرد و استفاده از آن باعث رشد و بهبود عملکرد می‌شود. سازمان‌ها، احتیاج به اندازه‌گیری عملکرد برای تشریح عملکرد خود، تعیین پیشرفت و ارزیابی بهبودها دارند. سیکل تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به تصمیم‌گیری، اندازه‌گیری عملکرد، بهبود عملکرد و موفقیت سازمان را به هم مرتبط می‌کند. موفقیت سازمانی به کیفیت مدیریت وابسته است، کیفیت مدیریت به کیفیت تصمیم و درک سازمانی وابسته است، کیفیت تصمیم و درک سازمانی به کیفیت اطلاعات وابسته است. کیفیت اطلاعات به کیفیت اندازه‌گیری و تناسب آن بستگی دارد بنابراین اندازه‌گیری و دقت آن نقش کلیدی در موفقیت سازمان دارد. از دیدگاه مدیریت، اندازه‌گیری به عنوان یکی از نشانه‌های نگرش علمی و از مهمترین فعالیتهای مدیریت است که با کمین کردن روابط متغیرها و معیارهای مهم به عنوان اساس تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، کنترل فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های مدیریت به شمار می‌رود (حبیبی، ۱۳۸۶: ۱۳).

^۱ Baker and Branch

عملکرد را می‌توان نتایج قابل اندازه‌گیری تصمیم‌ها و اقدامات سازمان دانست که نشان دهنده میزان موفقیت سازمان و مجموعه دستاوردهای کسب شده می‌باشد. هیچ سازمانی نمی‌تواند چندان اثربخش باشد مگر اینکه برای آنچه که می‌خواهد انجام دهد برنامه‌ای داشته باشد. (رابرت اس. کاپلان و دیوید پی نورتون، ۱۳۸۳، ص ۲۵)

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب ناپذیر کرده است؛ به گونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف استراتژی‌ها، یکی از علائم بیماری سازمان قلمداد می‌شود. (سرآبادانی و جباری، ۱۳۸۶، ص ۵۸)

از سوی دیگر با پیچیدگی محیط عرصه رقابتی کسب و کار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان، بهبود مستمر بهره‌وری را بیش از پیش آشکار نموده است.

از این رو یکی ازغدغه‌های اساسی سازمان‌های امروز دستیابی به یک شیوه ارزیابی عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر است تا با توسل بر آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش به دست آورند و با نگاه به آینده، از خطاهای گذشته درس بگیرند. کوتاهترین راه رسیدن به اهداف سازمانی آن است که روس فوری در راستای استراتژی سازمان باشد، زیرا برنامه‌ریزی استراتژیک کنترل اجرای برنامه‌ها و عملکرد فرایند، ضامن تحقق اهداف اساسی و چشم انداز هر سازمانی است. برای این منظور نیاز به یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد که بر مبنای استراتژی، عملکرد کلیه اجزا سازمان را لحظه به لحظه تحت کنترل و نظارت درآورده و آن را با برنامه‌ها و اهداف سازمان مقایسه کند، احساس می‌شود. تا بتوانیم بر موهبت اثر بخش‌تر مدیریت کرده، میزان موفقیت، خروجی کار و پیشرفت در دستیابی به اهداف رهبردن را منجمیم.

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌ها و خود به ویژه در محیط‌های پیچیده پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر نبود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن کاهولت و در نهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود اما مطالعات نشان می‌دهد نبود نظام کسب بازخورد امکان انجام اطلاعات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیر ممکن می‌کند که سرانجام این پدیده مرگ سازمان است. (سرآبادانی و جباری، ۱۳۸۶: ۶۸)

برخی از مفاهیم مورد استفاده در این کتاب به شرح زیر تعریف شده است:

مدیریت استراتژی^۱

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای را مدیریت استراتژی گویند که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد و شامل سه بخش اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی می‌باشد که با یکدیگر ارتباط تنگاتنگ و متقابل دارند. (اعرابی، ۱۳۸۷، ص ۵)

مدیریت عملکرد^۲:

اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل داده‌های حساس و بحرانی برای تعیین روند، برآورد و پیش‌بینی و بررسی علت و معلولی است که از راهبرد سازمان نشأت می‌گیرد و اطلاعات کلیدی مربوط به فرآیندها، خروجی‌ها و نتایج را ارائه می‌دهد. (اعرابی، ۱۳۸۷، ص ۸)

ارزیابی عملکرد^۳:

فرآیند کمی کردن کارایی و اثر بخشی سازمان می‌باشد. همچنین ارزیابی عملکرد را می‌توان به عنوان نظارت مستمر و گزارش دهی، برآمون نتایج برنامه و دستیابی به اهداف سازمان تعریف نمود. (زالی، ۱۳۸۴، ص ۵۰)

مدل ارزیابی متوازن^۴:

این مدل ارزیابی و سنجش یکپارچه عملکرد براساس شاخص‌های استراتژیک، عملیاتی و مالی می‌باشد. (گرگوری^۵، پلاتس^۶ و نیلی^۷، ۱۹۹۵، ص ۹۶) (اعرابی سولوکو، ۱۳۸۷، ص ۳۸) و تکنیکی جهت تبدیل استراتژی به عمل می‌باشد، به عبارتی دیگر مدل متوازن الگویی جهت عملیاتی ساختن آرمان، مأموریت، استراتژی‌های سازمان‌ها بوده و چشم انداز آینده شرکت حوزه اصلی بررسی‌های مدل ارزیابی متوازن می‌باشد. کارت امتیازی متوازن صرفاً نقش کنش‌گرای داشته است. و معیارهای آن برای توصیف عملکرد گذشته به کار نمی‌روند بلکه این معیارها این جهت تبیین استراتژی سازمان می‌باشد که با هماهنگی فعالیت‌ها در سطوح مختلف سازمان اهداف دستیابی به اهداف سازمانی را میسر می‌سازد. (حبیبی، ۱۳۸۶، ص ۲۳)

^۱ Strategic Management

^۲ Performance Management

^۳ Performance Evaluating

^۴ Balanced Score card

^۵ Gregory

^۶ Platts

^۷ Neely

کارت امتیاز متوازن

کارت امتیاز متوازن^۱ سیستمی مدیریتی است که برای ترجمه رسالت و استراتژی سازمان به اهداف و معیارهای قابل اندازه‌گیری به کار گرفته می‌شود. این سیستم، از طریق ادغام معیارهای مالی که بیانگر نتایج ناشی از عملیات موسسات هستند. با معیارهای عملیاتی که هدایت کننده موسسه به سمت آینده‌اند، دیدگاهی واضح از معلول‌ها و نتایج آن‌ها مهیا می‌سازد. (کاپلان^۲ و نورتون^۳، ۱۹۹۶)

منظر مالی^۴

معیارهای مالی، که به پاسخ‌گویی به انتظارات سهام داران توجه دارد مهم ترین معیار بوده و معیار منتج از دیدی از سایر عرضه‌های مشتری مداری و بهبود فرآیندهای داخلی است و ارتقاء سازمان را در قالب نتایج اقتصادی حاصله اندازه‌گیری و منعکس می‌کند. جنبه مالی دلالت بر این دارد که آیا استراتژی و عملیات شرکت برای سهام داران ایجاد ارزش افزوده می‌کند یا نه؟ در سازمان‌هایی که سهام داران وجه تسمیه دارند این جنبه چگونه خوب بودن استراتژی و عملیات موثر در بهبود بنیه مالی سازمان را نشان می‌دهد. معیارهای مالی به خودی خود بیانگر انگیزه‌های موفقیت نمی‌باشند بلکه شرحی از گذشته را بیان می‌دارند که فاقد عملکرد هدایت و ارشاد در خلق ارزش است. منظر مالی دلالت بر این دارد که آیا مسیر یک استراتژی منجر به بهبود شرایط موفق اقتصادی می‌شود؟ این جنبه شامل معیارهای رشد از قبیل: سود عملیاتی، رشد فروش، بازده سرمایه در گردش، بازده حقوق صاحبان سهام و رشد ارزش افزوده اقتصادی است. (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶)

منظر مشتری^۵

این جنبه نوع نگاه مشتریان به شرکت را توضیح می‌دهد و نیز ضمیمه‌ها و عملیات شرکت را در ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان نشان می‌دهد. طراحی یک سیستم جبران خسارت مشتریان با توجه به انتظارات آن‌ها باعث می‌شود که اولاً شرکت مشتریان را شریف کند، ثانیاً انتظارات آن‌ها را بشناسد. در این جنبه مواردی از قبیل معیارهای رضایت مشتریان، نظرات مشتریان، جذب مشتریان جدید، زمان پاسخ‌گویی به مشتریان، سهم بازار سودآوری هر یک از

^۱ BALANCED SCORE CARD

^۲ Kaplan

^۳ Norton

^۴ Financial Perspective

^۵ Customer perspective

مشتریان مورد توجه قرار می‌گیرد. در نظر گرفتن انواع مشتری و تنوع فرآیندهای داخلی، که محصول یا خدمت را به گروه‌های مختلف مشتریان ارائه می‌دهد جهت تعیین معیاری استاندارد برای اندازه‌گیری رضایت مشتریان حایز اهمیت است. و این جنبه در سازمان‌های غیرانتفاعی جایگاه ویژه دارد. (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶)

منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار^۱

در این دیدگاه، مدیران به منظور این که شرکت یا سازمان در کاربرد برنامه‌های خود توفیق یابد، فرآیندهای بحرانی داخلی را شناسایی می‌کنند. معیارهای فرآیند داخلی باید بر فرآیند یا مراحل داخلی که اثر بیشتری بر رضایت مشتری و رسیدن به اهداف سازمان دارد، تمرکز کنند. مدل زنجیره ارزشی داخلی الگوی ساده‌ای فراهم می‌کند که شرکت‌ها بتوانند برای برقراری اهداف و معیارها به منظور ایجاد ارزش برای مشتری و تولید نتایج مالی بهتر، در دیدگاه فرآیند داخلی ارزیابی متوازن خود از این اهداف کسب کنند. مدل زنجیره‌ای ارزشی شامل سه فرآیند اصلی واحد تجاری است که عبارتند از:

- ۱- فرآیند نوآوری، ۲- فرآیند عملیاتی، ۳- خدمات پس از فروش. (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶)

منظر رشد و یادگیری^۲

این جنبه برای اهداف انگیزشی، چگونگی موفقیت سازمان را توضیح داده و روی توانایی‌های افراد بر مبنای موفقیت آتی سازمان و ساختار آن تمرکز دارد. از معیارهای کلیدی برای ارزیابی عملکرد مدیران در این جنبه، معیارهای رضایت کارکنان، بهره‌وری کارکنان، بهره‌وری کارکنان و نیز ساعات آموزش و فراگیری نیروهای سازمان را می‌توان برشمرد. (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶)

^۱ Internal Business Process Perspective

^۲ Learning and Growth Perspective