

دانشگاه آزاد اسلامی

دانشکده مدیریت

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

عنوان تحقیق

**Balanced Score Card BSC**

سال تحصیلی ۸۶-۸۷



# فهرست

- مقدمه
- تاریخچه
- معرفی مدل BSC
- تهیه نقشه استراتژی
- تهیه کارت امتیازی متوازن
- شناسایی شاخص ها
- مرتبط کردن فرآیندها با استراتژی ها
- تعیین جزئیات برنامه های اجرایی
- تست بالانس بودن
- تجزیه تحلیل نتایج

مدل ارزیابی متوازن تکنیکی جهت تبدیل استراتژی به عمل میباشد. به عبارتی دیگر مدل مزبور تکنیکی جهت عملیاتی ساختن آرمان، مأموریت و استراتژی های سازمان بوده و چشم انداز آینده شرکت، حوزه اصلی بررسی های آن می باشد. کارت امتیازی متوازن صرفاً نقش کنترلی نداشته و معیارهای آن جهت کنترل عملکرد گذشته به کار نمی روند، بلکه این معیارها ابزاری جهت تبیین استراتژی سازمان هستند که با هماهنگی فعالیت ها در سطوح مختلف سازمان امکان دستیابی به اهداف سازمانی را میسر می سازد.



## تاریخچه

دیوید نورتن

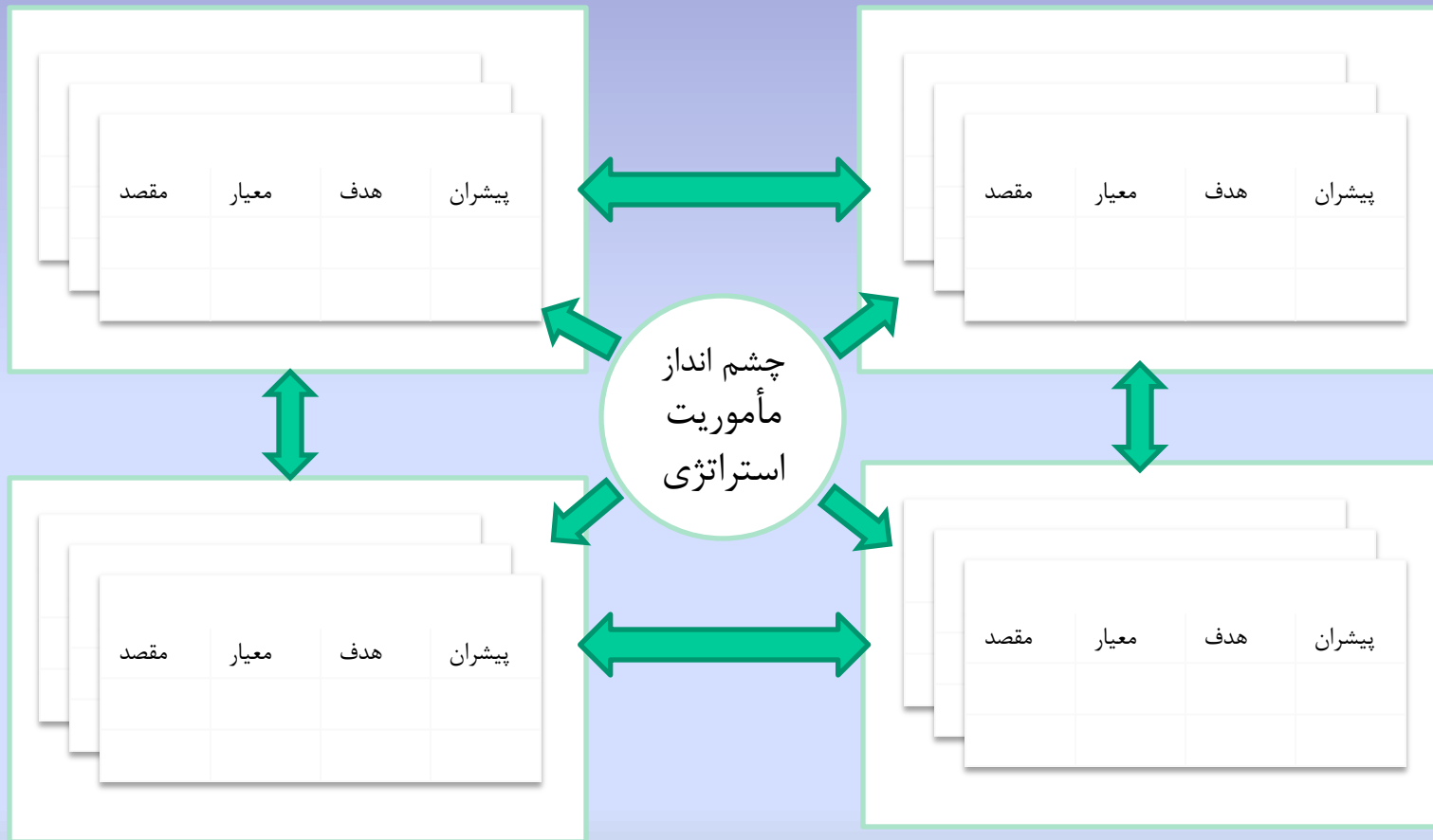
رابرت کاپلان

کارت امتیازی متوازن اولین بار در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتن در مجله هاروارد بیزنس ریویو معرفی شد. آنها نتیجه مشاهدات خود را در تحقیقی تحت عنوان ”اندازه گیری عملکرد در سازمان آینده“ که در سال ۱۹۹۰ صورت گرفته بود معرفی کردند. کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۲ صرفاً یک سیستم اندازه گیری بود که شاخص های مالی را در کنار شاخص های غیر مالی قرار می داد. از سال ۱۹۹۶ کارت امتیازی متوازن به ابزاری مدیریتی تبدیل شد و شاخص ها با استفاده از روابط علت و معلولی با هم مرتبط شدند.

# چشم اندازهای BSC



- مالی
- مشتری
- فرآیندهای داخلی
- رشد و یادگیری



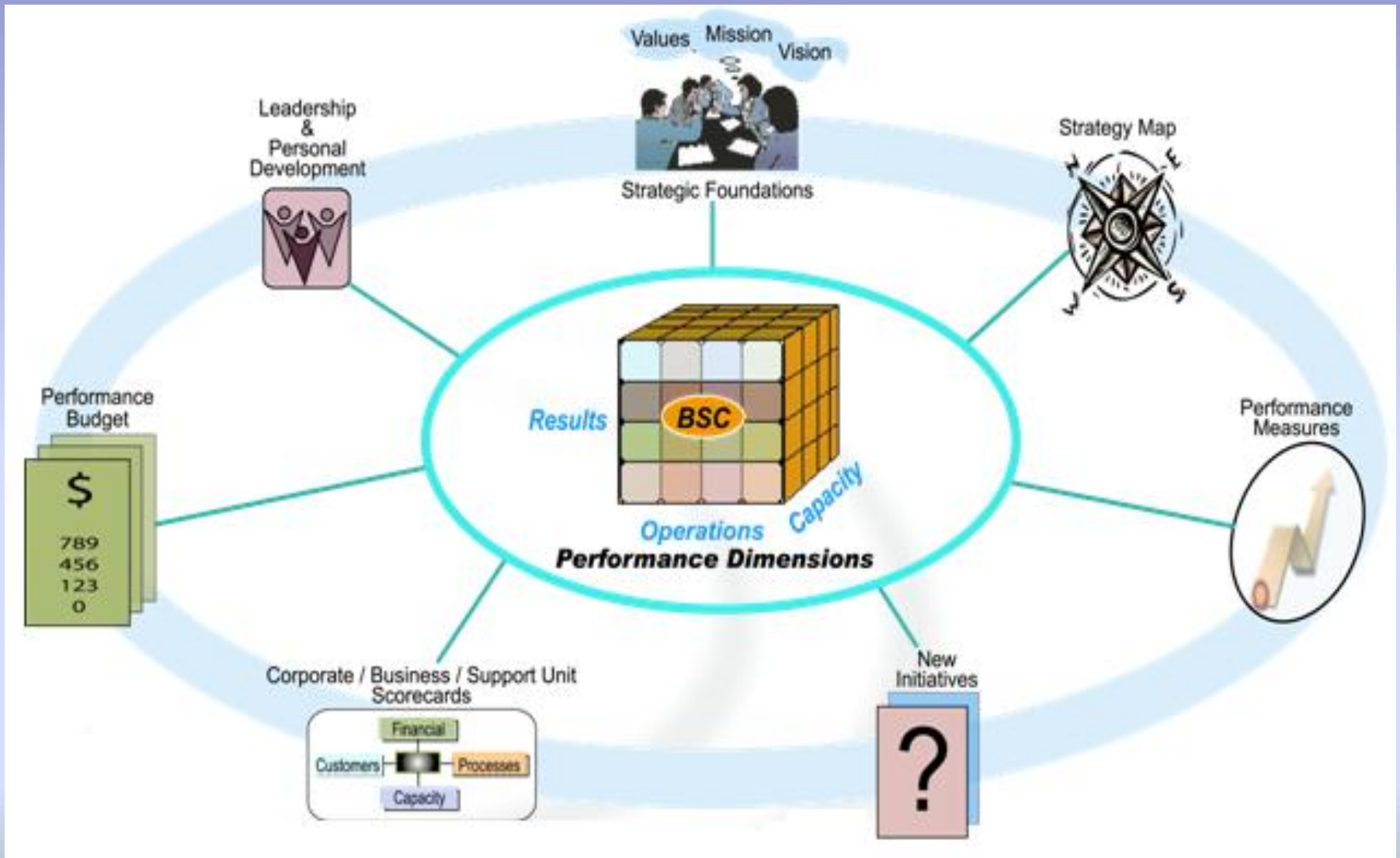
# نقش کارت امتیازی متوازن (BSC) چیست؟





# چرخه BSC





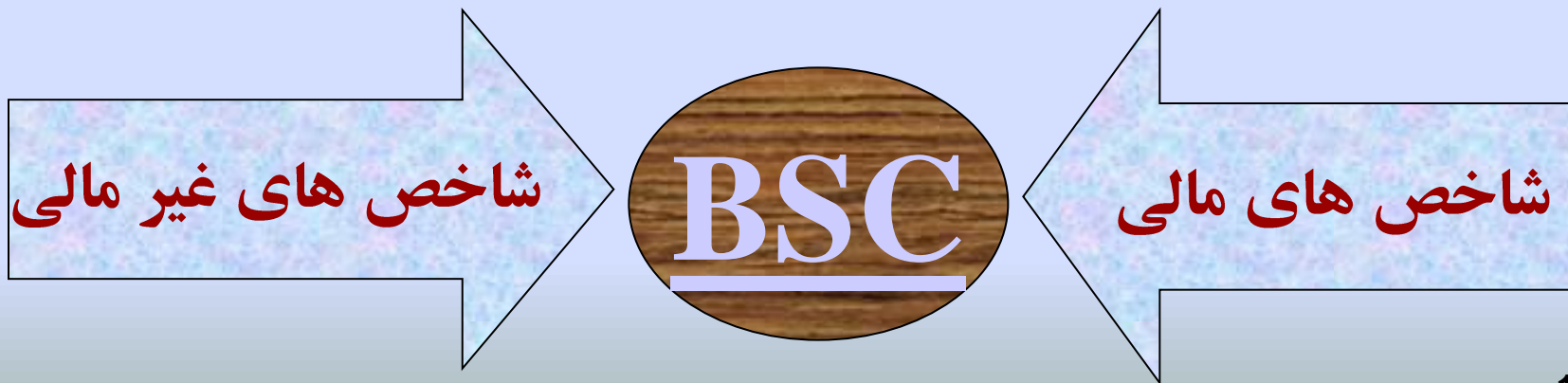
Components of a BSC System

# BSC معرفی مدل

# معرفی مدل BSC

➤ توجه شرکتها به عدم توانائی شاخصهای مالی در ارزیابی عملکرد صحیح سازمان

ارزش آفرینی ←



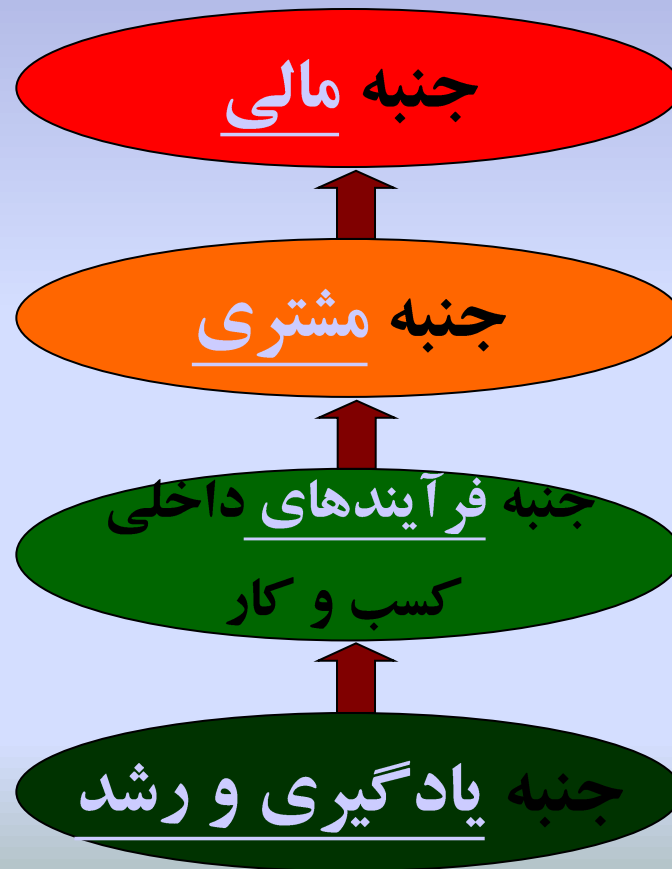
## معرفی مدل BSC

مدیریت و کنترل  
استراتژی

تدوین استراتژی



# معرفی مدل BSC



# معرفی مدل BSC

در هر کدام از جنبه های مدل BSC چه چیزی را جستجو می کنیم؟

✚ مالی : برای موفقیت مالی چه کارهایی را باید انجام دهیم و چگونه با صاحبان سهام برخورد و ارتباط داشته باشیم؟

✚ مشتری : مشتریان در مورد ما چه فکر می کنند و ما برای رسیدن به چشم انداز سازمان چگونه باید در مقابل آنها ظاهر شویم؟

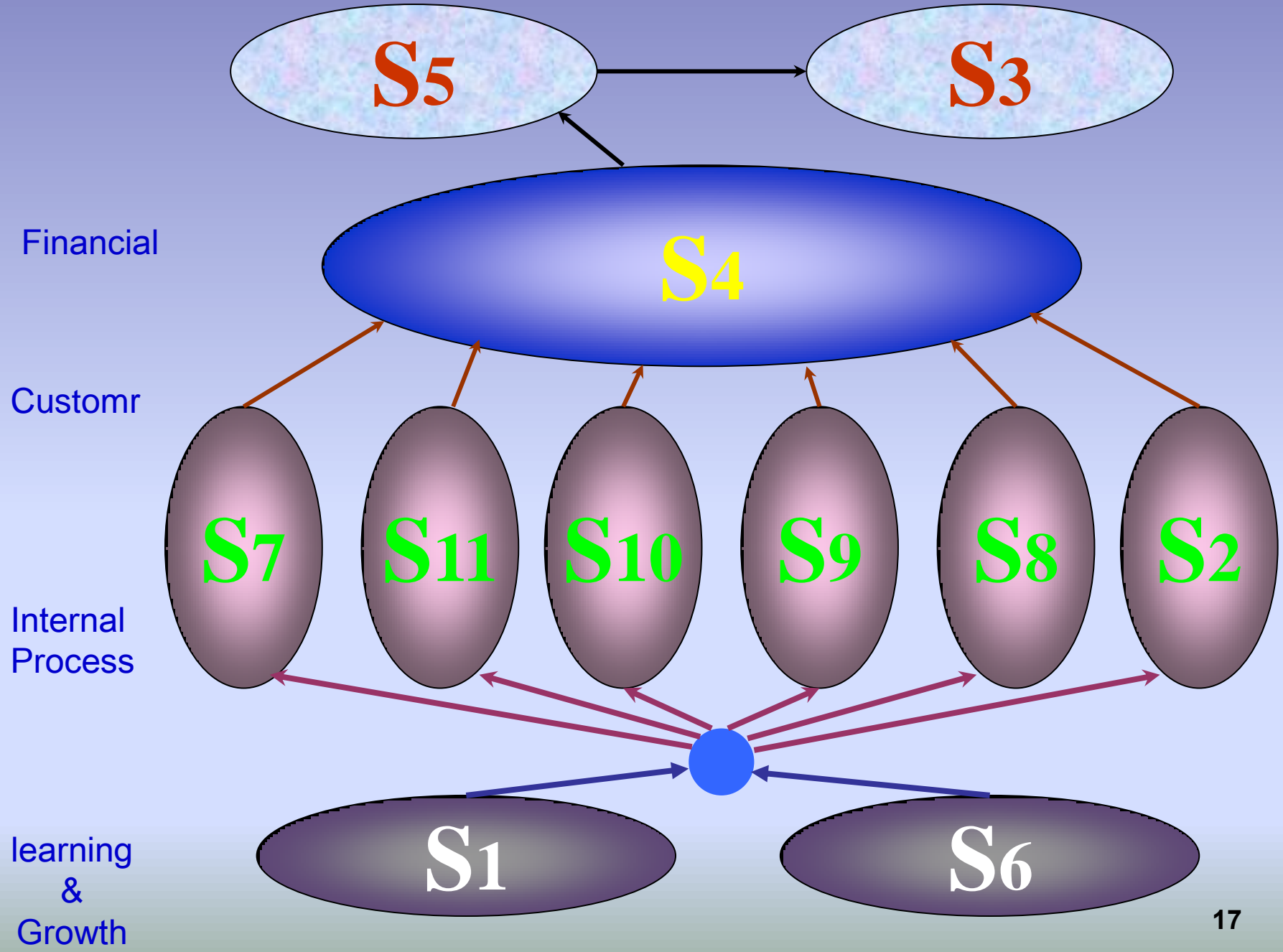
✚ فرآیندهای داخلی : برای جلب رضایت مشتریان ، کدام فرآیندها باید بهبود یابند؟

✚ یادگیری و رشد : به منظور رسیدن به چشم انداز سازمان، چگونه توانایی های خود را در راستای بهبود و تغییر تقویت کنیم؟

تهیه نقشه استراتژی

STRATEGY MAP





تبدیل شدن به یک سازمان تولید کننده با قیمت رقابتی

گسترش حوزه جغرافیایی فعالیت از طریق شناسایی و گسترش بازارهای هدف جدید و یافتن راهکارهای ارتقاء فعالیت در آنها

رقابتی نمودن قیمت از طریق کاهش هزینه های عملیاتی

همکاری با شرکتهای موفق بین المللی و بررسی تاسیس شرکتهای مشترک

پیش بینی شرایط حاصل از تحولات جهانی و برنامه توسعه تجارت بین المللی

برنامه ریزی برای خدمات پس از فروش

استفاده از سرمایه گذاری خارجی برای تامین تجهیزات و فراهم آوردن در راستای اهداف ( تامین دانش فنی )

financial

customer

Internal Process

learning & growth

# تهیه کارت امتیازی متوازن

## تهیه کارت امتیازی متوازن

ویژگی های یک کارت امتیازی خوب:

۱. کارت امتیازی متوازن باید با پیوند رشته ای از روابط علت و معلولی، راهبرد شرکت را بازگو کند. هر معیارکارت امتیازی متوازن بخشی از زنجیره علت و معلولی است، پیوندی از طراحی راهبرد تا دستاورد های مالی.

## تهیه کارت امتیازی متوازن

۲ . به کمک کارت امتیازی متوازن از راه تبدیل راهبرد به مجموعه ای همسو و پیوسته از هدفهای عملیاتی ، قابل فهم و سنجش پذیر می توان راهبرد شرکت را به کلیه کارکنان القا کرد. مدیران و کارکنان تحت هدایت یک کارت امتیازی، اقدامات و تصمیماتی را بر می گزینند که آنها را به تحقق راهبرد شرکت رهنمون می سازد.

## تهیه کارت امتیازی متوازن

۳. در شرکتهای انتفاعی، کارت امتیازی متوازن باید تاکید زیادی بر هدفها و معیارهای مالی داشته باشد. کارت امتیازی متوازن بر معیارهای غیر مالی بعنوان بخشی از برنامه تحقق عملکرد مالی تاکید دارد.

## تهیه کارت امتیازی متوازن

۴. کارت امتیازی متوازن باید با شناسایی حساس ترین معیارها، تعداد معیارهای مورد استفاده را محدود کند. پرهیز از کثرت و تکثیر معیارها باعث جلب نظر مدیریت به معیارهای مهم و کلیدی استقرار راهبرد می شود.

## تهیه کارت امتیازی متوازن

۵. کارت امتیازی متوازن باید روشنگر معیار های مالی و عملیاتی با یکدیگر شود.

یک کارت امتیازی متوازن خوب، نمایانگر آن است که تاکید بر عملکرد مالی کوتاه مدت ممکن است بر عملکرد مالی بلند مدت لطمه زند چرا که شاخصه پیشرو عملکرد دراز مدت باعث کاهش مخارج تحقیق و توسعه می گردد.



## تهیه کارت امتیازی متوازن

۶. در کارت امتیازی متوازن علاوه بر معیار های عینی باید به معیار های ذهنی نیز توجه کرد.

معیار های عینی:

سود عملیاتی حاصل از پیشگامی در مدیریت هزینه

سهم بازار

بازده تولید

معیار های ذهنی:

درجه خشنودی کارکنان و مشتریان

## نمونه کارت متوازن امتیازی (BSC)

شماره استراتژی	عنوان استراتژی	شاخص های اندازه گیری اجرای استراتژی	هدف کمی تعیین شده برای شاخص های اندازه گیری	برنامه های اجرایی تعیین شده برای استراتژی	ارتباط استراتژی های امور با استراتژی ها و اهداف شرکت

## نمونه کارت متوازن امتیازی (BSC) شرکت XYZ بر اساس برنامه استراتژیک سازمان

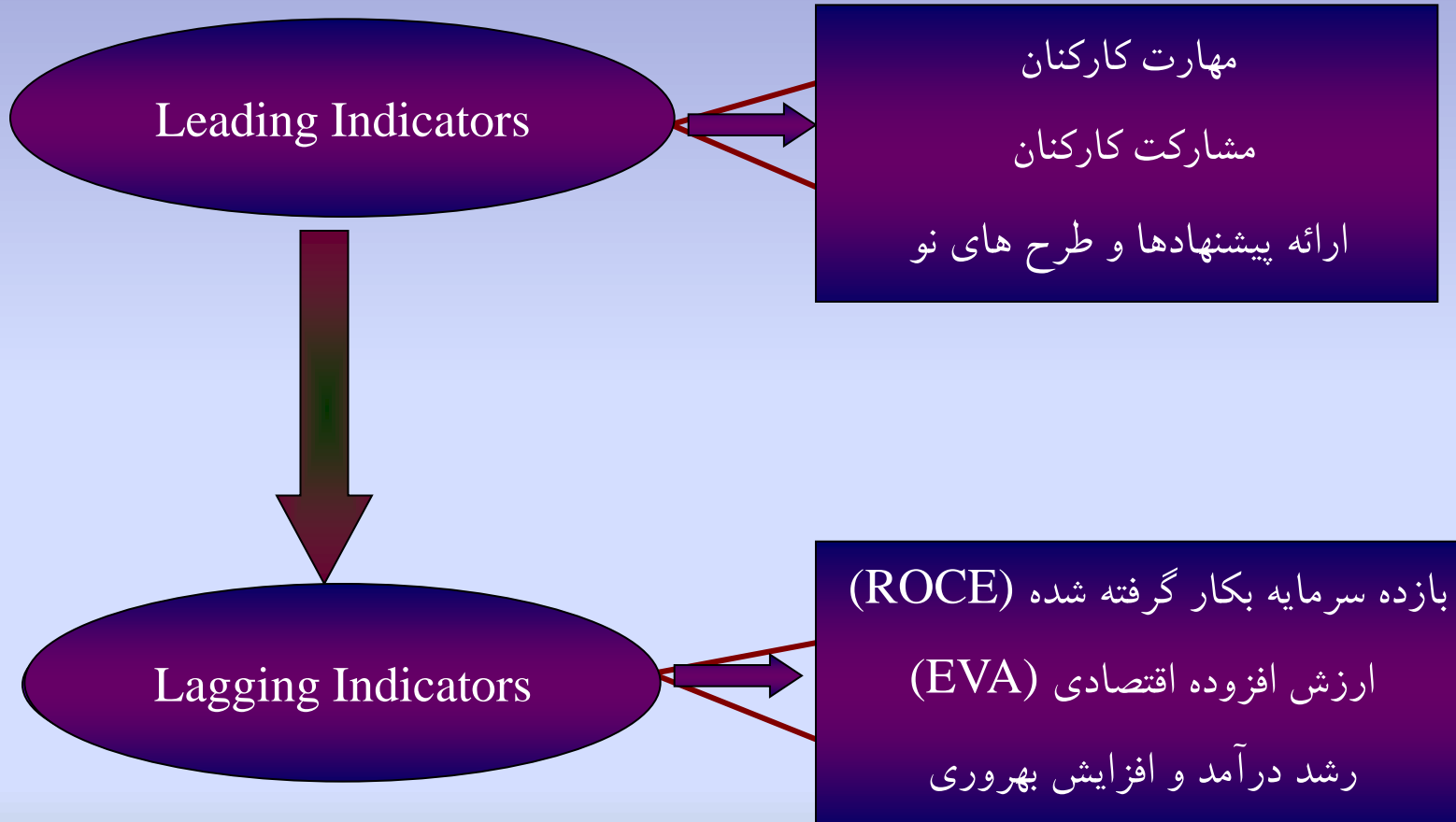
شماره استراتژی	عنوان استراتژی	شاخص های اندازه گیری اجرای استراتژی	هدف کمی تعیین شده برای شاخص های اندازه گیری	برنامه های اجرایی تعیین شده برای استراتژی	ارتباط استراتژی های امور با استراتژی ها و اهداف شرکت
S1	رقابتي نمودن قيمت از طريق کاهش هزینه های عملیاتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• میزان کاهش هزینه های عملیاتی نسبت به دوره قبل</li> <li>• افزایش رضایت مشتریان از قیمت های سازمان نسبت به قیمت های رقبا</li> </ul>	<p>✓ ۱۵٪ کاهش</p> <p>✓ ۲۰٪ افزایش</p>	S1-P1	
S2	گسترش حوزه جغرافیایی فعالیت از طریق شناسایی و گسترش بازارهای هدف جدید	<ul style="list-style-type: none"> <li>• درصد خدمات متنوع</li> </ul>	<p>✓ ۱۲٪ افزایش</p>	S2-P2	

# شناسایی و غربال شاخص ها

علیرغم غربال کردن شاخص ها، هنوز ممکن است شاخص هایی که برگزیده شده اند درمقایسه با عوامل زیر شاخص های مناسبی نباشند. (SMART)

شرح	معیار انتخاب شاخص ها
شاخص باید با موضوع مورد نظر کاملاً مرتبط بوده و خاص آن باشد	معین، خاص و مشخص بودن (Specific)
هر شاخص باید بر اساس روش های معین قابل اندازه گیری باشد	قابل اندازه گیری بودن (Measurable)
هر شاخص باید بر نتایج و پیامدهای مورد نظر از عملکرد متمرکز باشد	نتیجه گرا بودن (Resultant)
هدف تعیین شده برای هر شاخص باید قابل حصول باشد	قابل حصول بودن در هدف گذاری (Achievable)
هر شاخص باید بر اساس واقعیات و امکانات واحد اندازه گیری عملکرد تعیین شود	واقعی بودن (Reality)
دوره اندازه گیری عملکرد بر اساس شاخص باید تعریف شده باشد	اندازه گیری در يك بازه زمانی معین (Time Frame)
داده ها و اطلاعات لازم برای اندازه گیری عملکرد باید در اختیار باشد	در اختیار بودن اطلاعات و داده ها (Data Base)
شاخص ها باید ابعاد مرتبط با عملکرد را مورد سنجش قرار بدهند	جامعیت شاخص ها

# شناسایی شاخص ها



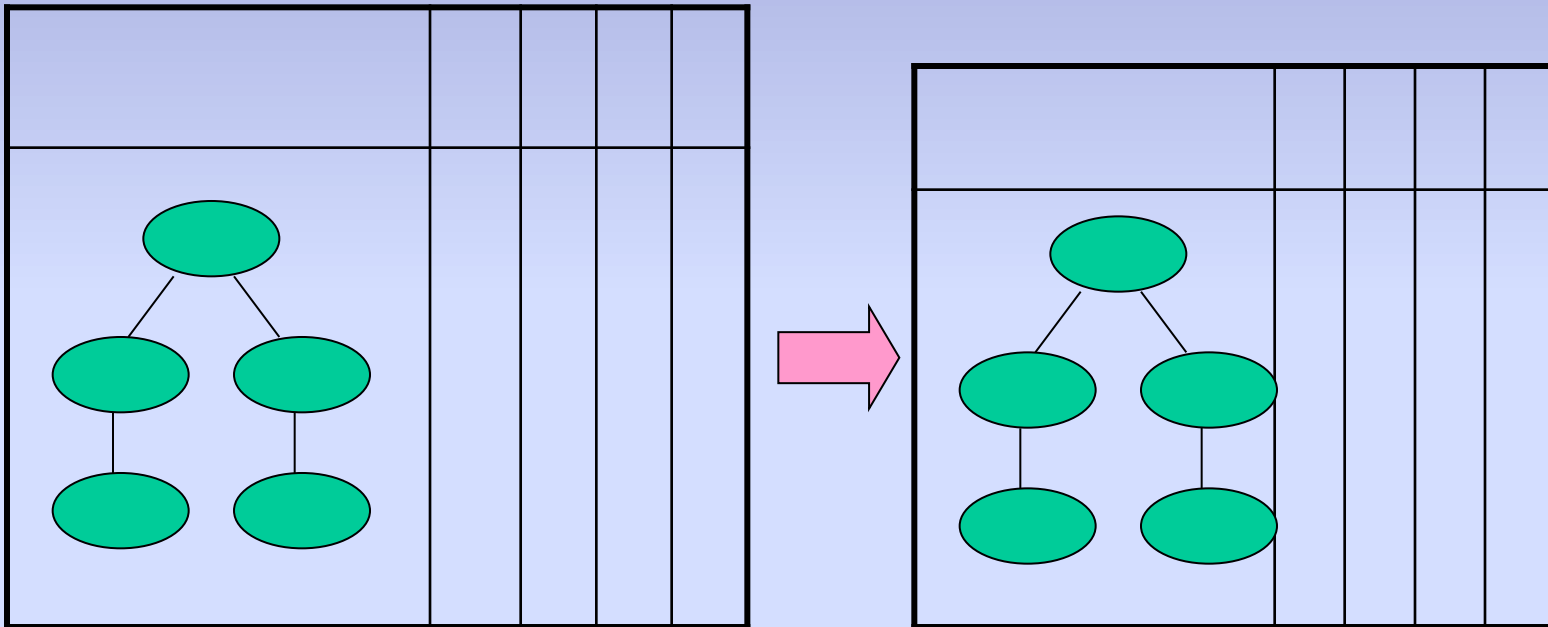
# شناسایی شاخص ها

## نگرش آبشارگونه CASCADING

۱- تعریف شاخص های مشترک (Shared Approach)

در این حالت شاخص های اصلی و اهداف کلان شرکت را عینا به هر یک از استراتژی ها یا فرایندهای متناظر آنها تخصیص می دهیم.

# Shared cascading approach



رویکرد مشترک هنگامی مورد استفاده قرار می گیرد که واحدهای کسب و کار از نظر مشتریان و فرایندهای داخلی به هم شبیه باشند.

# شناسایی شاخص ها

## نگرش آبشارگونه **CASCADING**

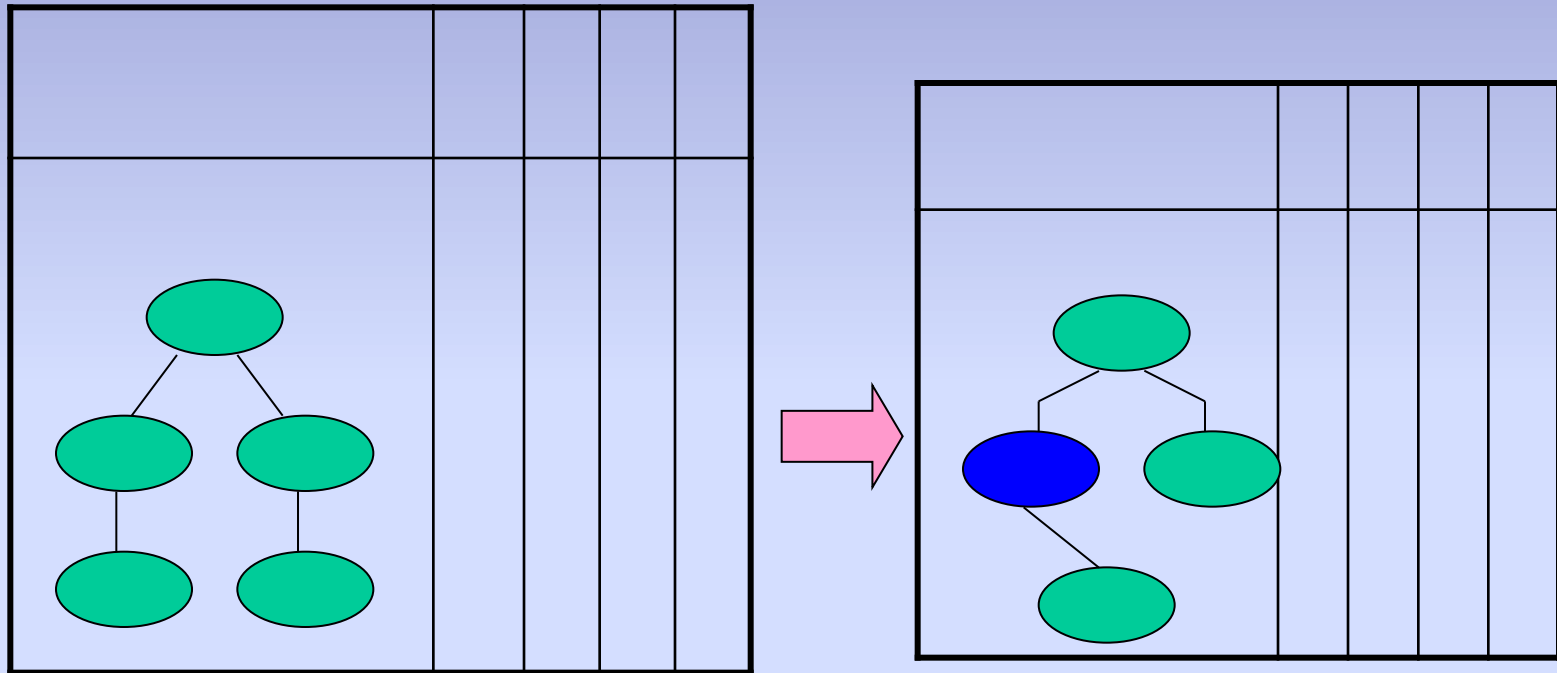
- تدوین شاخص ها با اهداف اختصاصی، منحصر به فرد برای هر یک از فرایندها یا استراتژی ها

( Hybrid approach )

- در این حالت شاخص ها یا اهداف خاص و اختصاصی برای هر یک از واحدها/ استراتژی ها تعریف می شود.



# Hybrid cascading approach



از این رویکرد هنگامی استفاده میشود که واحدهای کسب و کار دارای حداقل وابستگی به یکدیگر بوده و دارای استراتژیهای جداگانه ای باشند. ضمن اینکه ممکن است آنها مشتریان و فرایندهای داخلی متفاوتی داشته باشند.

## شناسایی شاخص ها

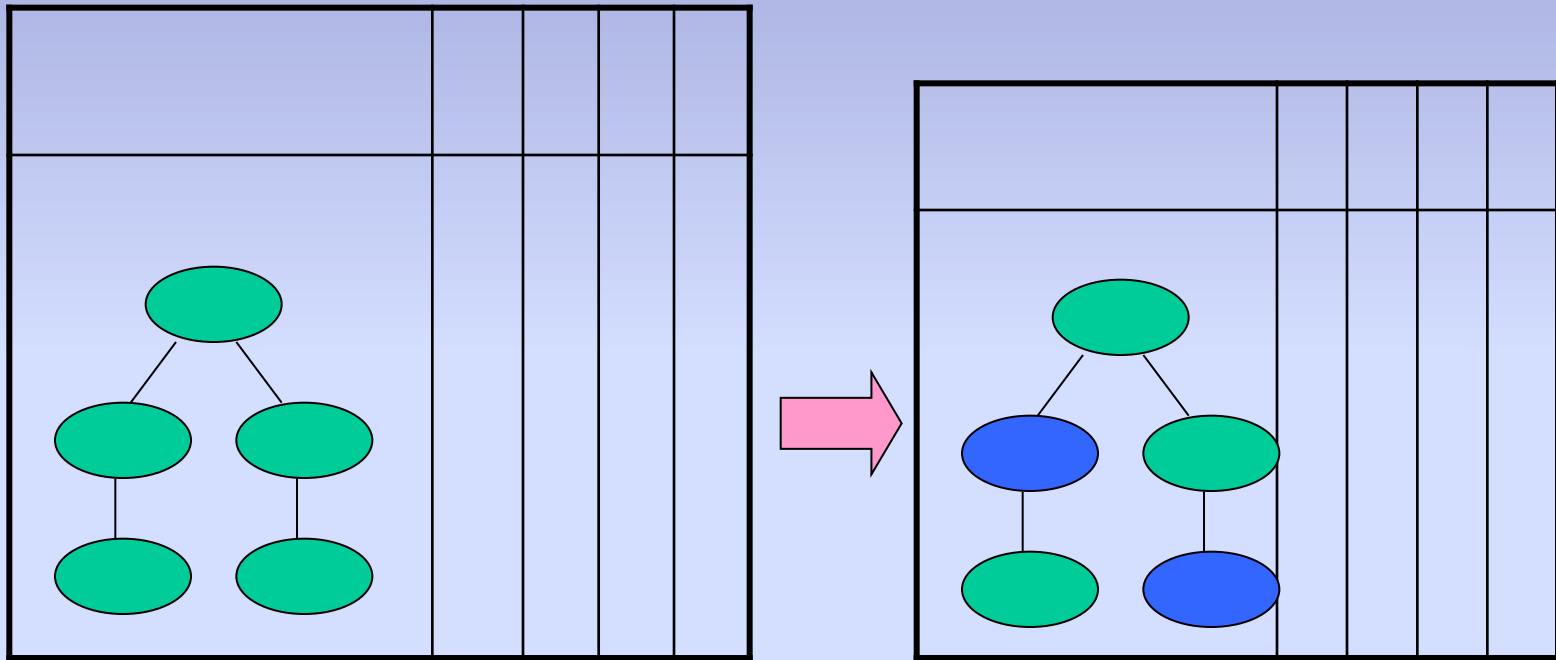
### نگرش آبشارگونه **CASCADING**

۲- شاخص های مختص هر یک از واحدها

(Contributory Approach)

در این حالت، براساس شاخص ها و اهداف کلان شرکت، شاخص های عملکردی هر یک از استراتژی ها یا فرآیندهای متناظر آنها تعیین و مشخص می شود.

# Contributory cascading approach



رویکرد فوق هنگامی مورد استفاده قرار میگیرد که واحدهای کسب  
وکاربه یکدیگر وابسته اند ولی شباهتی بین آنها وجود ندارد و ممکن است  
مشتریان و فرایندهای داخلی (**OVERLAPPING**) مرتبطی داشته باشند.

# نمونه شاخص های مورد استفاده در BSC

نمونه هایی از شاخص هایی که می توان در جنبه های چهارگانه مدل BSC از آنها بهره برد :

جنبه مشتری	جنبه مالی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سهم بازار</li> <li>• رشد تقاضای مشتری</li> <li>• مشتریان جدید به کل مشتریان</li> <li>• سفارشها به درخواستها</li> <li>• شکایات به سفارشات</li> <li>• شکایات به مشتریان</li> <li>• برداشت مشتری در مورد تحویل و خدمات</li> <li>• برداشت مشتری در مورد طراحی محصول / خدمت</li> <li>• هزینه متوسط درخواست</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• درآمد</li> <li>• حاشیه سود ناخالص ( برای هربخش، مشتری و محصول )</li> <li>• سود خالص</li> <li>• مدیریت نقدینگی</li> <li>• متوسط ارزش سفارشات</li> <li>• نسبت ارزش افزوده به کارکنان</li> <li>• نسبت درآمد به کارکنان</li> <li>• جمع روزهای بدهی</li> <li>• جمع روزهای تامین اعتبارات</li> <li>• گردش موجودی</li> <li>• نرخ بازگشت سرمایه در گردش</li> </ul>

# نمونه شاخص های مورد استفاده در BSC

نمونه هایی از شاخص هایی که می توان در جنبه های چهارگانه مدل BSC از آنها بهره برد :

جنبه یادگیری و نوآوری	جنبه فرآیندهای داخلی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعداد محصولات جدید عرضه شده</li> <li>• کل درآمد حاصل از محصولات جدید</li> <li>• هزینه های تحقیق و توسعه به درآمد</li> <li>• هزینه آموزش به درآمد</li> <li>• کل روزهای آموزش کارکنان به کل کارکنان</li> <li>• تعداد محصولات استراتژیک</li> <li>• تعداد مطالعات و تحقیقات انجام شده بر روی رقبا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحویل های به موقع بر اساس تامین کنندگان</li> <li>• تعداد اقلام تامین شده بی کیفیت به تعداد خرید مواد</li> <li>• اتلاف ها</li> <li>• نرخ ضایعات</li> <li>• غیبت ها</li> <li>• گردش کارکنان</li> <li>• تعداد حوادث به کارکنان</li> <li>• تعداد کارکنان جدید به کل کارکنان</li> <li>• نرخ تحویل های به موقع به مشتریان</li> <li>• نسبت خروجی به نفر / ساعت</li> <li>• زمان های تنظیم</li> <li>• نرخ بهره وری از ماشین آلات</li> </ul>

مرتبط کردن فرآیندها با استراتژیها  
و تهیه شناسنامه فرایندها

## مرتبط کردن فرایندها با استراتژی ها و تهیه شناسنامه فرآیندها

		اسامی / شماره استراتژی ها					
		S1	S2	S3	S4	S5	S6
نوع و جنس فرآیندهای اصلی شرکت	محوری						
	مدیریتی						
	پشتیبانی						

## شماره استراتژی

		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
نوع و جنس فرآیندها اصولی سازمان	محوری					تحويل / ارائه خدمت		
	مدیریتی	مدیریت طراحی تولید و کنترل طراحی و پایش سیستمها و روشها	مدیریت	مدیریت توسعه منابع انسانی	مدیریت	مدیریت خرید	مدیریت	
	پشتیبانی						فروش و خدمات پس از فروش	



## مرتبط کردن فرایندها با استراتژی ها و تهیه شناسنامه فرایندها

### جدول شناسنامه فرایندهای اصلی

نام فرآیند : نوع فرآیند:

Where	How	Who	وظایف و مسئولیت‌های فرآیند	ردیف

## جدول شناسنامه فرآیندهای اصلی برای سازمان فرضی XYZ

نام فرآیند : تحویل / ارائه خدمت      نوع فرآیند: محوری

Where	How	Who	وظایف و مسئولیت‌های فرآیند	ردیف
اداره امور مشتریان	بعد از انعقاد قرارداد و دریافت وجه نقد یا قبض رسید بانکی واحد امور مشتریان دستور ارسال کالا برای مشتری را صادر می نماید.	آقای مباحثی	ارائه خدمات مرتبط با کالای مورد نیاز مشتریان در زمان مقرر شده	۱

# برنامه های اجرایی برای استراتژی های سطح کلان شرکت

استراتژی های بنیادین (اصلی)	برنامه های اجرایی برای استراتژی های بنیادین (اصلی)
:S1	S1-P1
:S2	S2-P2
:S3	S3-P3
:S4	S4-P4
:S5	S5-P5
:S6	S6-P6
:S7	S7-P7

## نمونه تعیین برنامه های اجرایی برای استراتژی سطح کلان سازمان فرضی XYZ

عنوان استراتژی	برنامه های اجرایی برای اجرای استراتژیهای کلان
S1: رقابتی نمودن قیمت از طریق کاهش هزینه های عملیاتی	<b>S1-P1</b>
S2: گسترش حوزه جغرافیایی فعالیت از طریق شناسایی و گسترش بازارهای هدف جدید	<b>S2-P2</b>
S3: همکاری با شرکتهای موفق بین المللی و بررسی تاسیس شرکتهای مشترک	<b>S3-P3</b>
S4: پیش بینی شرایط حاصل از تحولات جهانی و برنامه های توسعه تجارت بین الملل در تدوین برنامه استراتژیک سازمان ( آینده نگری )	<b>S4-P4</b>
S5: برنامه ریزی برای تحویل به موقع، و ارائه خدمات پس از فروش مرتبط با محصولات / خدمات	<b>S5-P5</b>
S6: استفاده از سرمایه گذاری خارجی برای تامین تجهیزات و فراهم آوردن امکانات در راستای اهداف سازمان.	<b>S6-P6</b>
S7: تبدیل شدن به يك شرکت تولید کننده با قیمت رقابتی	<b>S7-P7</b>

# تعیین جزئیات برنامه های اجرایی

# تعیین جزئیات برنامه های اجرایی

عنوان استراتژی:	کد استراتژیک:
-----------------	---------------

							استراتژی مرتبط شرکت
S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1	کد استراتژی

مسئولیتها		برنامه زمانبندی اجرا		P1	کد برنامه های اجرایی مرتبط با استراتژی ST-1	ردیف
ملاحظات	مسئول کنترل و تصدیق	مسئول انجام/واحد مجری	تاریخ پایان	تاریخ شروع	برنامه اجرایی (P1)	
						A1
						A2
						46 A3

# تعیین جزئیات برنامه های اجرایی

<p>شرح استراتژی: همکاری با شرکتهای موفق بین المللی و بررسی تاسیس شرکتهای مشترک</p>	<p>کد استراتژیک: S3</p>
--	-------------------------

S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1	کد استراتژی
				<p>همکاری با شرکتهای موفق بین المللی و بررسی تاسیس شرکتهای مشترک</p>			استراتژی شرکت

# تعیین جزئیات برنامه های اجرایی

مسئولیتها			برنامه زمانبندی اجرا		S3-P3	کد برنامه های اجرایی مرتبط با استراتژی S3	ردیف
ملاحظات	مسئول کنترل و تصدیق	مسئول انجام/واحد مجری	تاریخ پایان	تاریخ شروع	برنامه اجرایی (S3-P3)		
			۲۵/۵/۸۴	۲۵/۴/۸۴	شناسایی شرکتهای پیشرو		A1
			۲۵/۶/۸۴	۲۵/۵/۸۴	غربال کردن این شرکتهای براساس ویژگیها و شرایط مورد نظر		A2
			۲۵/۹/۸۴	۲۵/۶/۸۴	درخواست تامین اعتبار و امکانات مورد نیاز برای تاسیس شرکت مشترک و یا بررسی امکان همکاری		A3

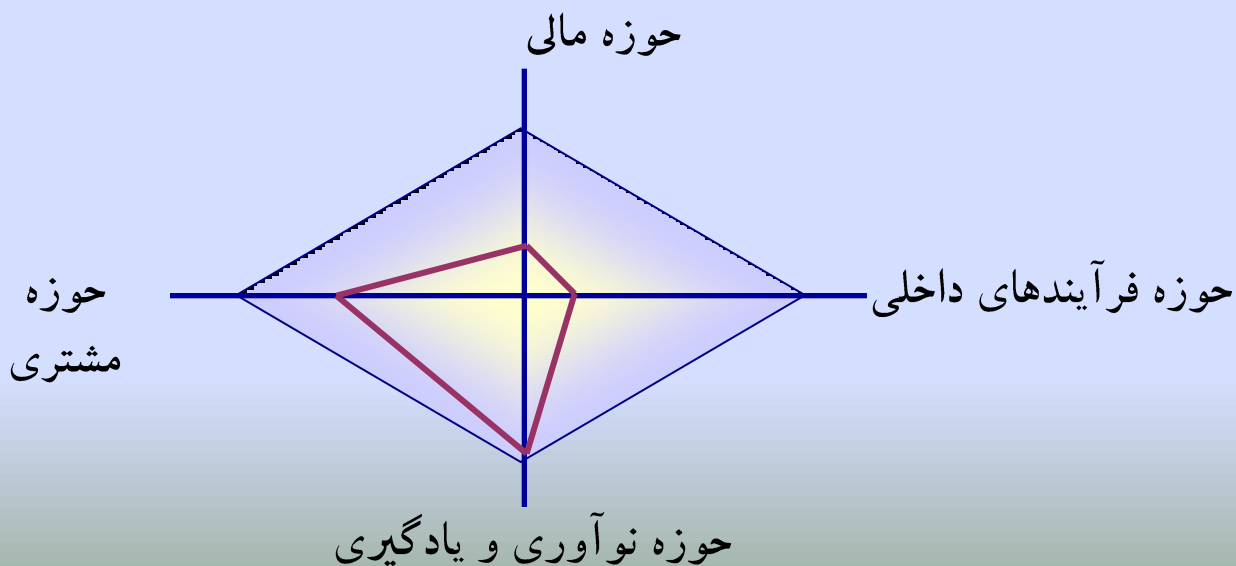


# تست بالانس بودن

# تست بالانس بودن

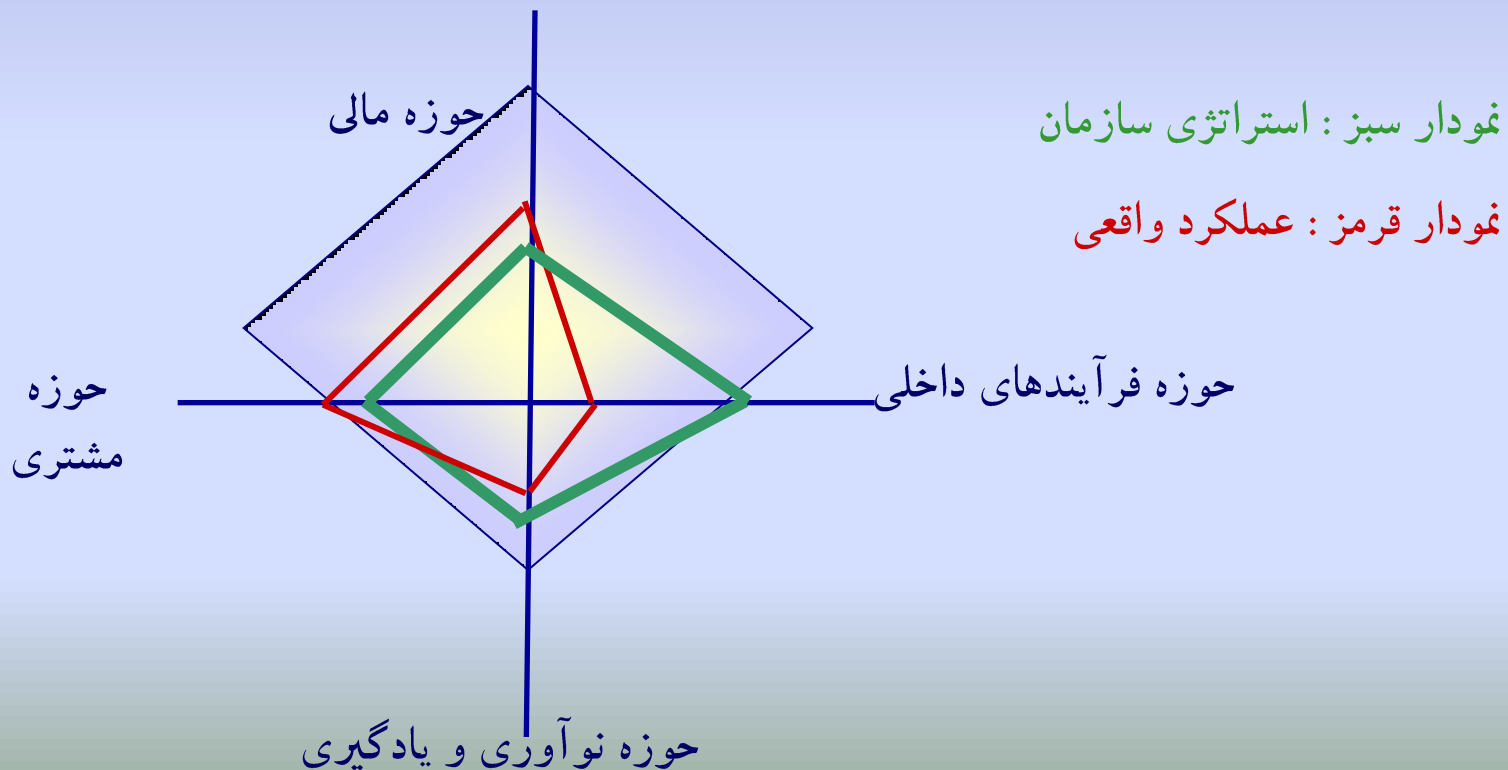
## مفهوم بالانس بودن

۱. عملکرد باید در هر چهار حوزه (مشتریان، مالی، فرایند داخلی، رشد و آموزش) مطابق با استراتژی ها مورد سنجش قرار گیرد.
۲. بالانس بودن لزوما تناظر یک به یک نیست.
۳. بالانس بودن یعنی بین فاکتورهای پیش رو و فاکتورهای پیرو تفاوت قائل شویم.



# تست بالانس بودن

در این مرحله با استفاده از نمودار RADAR بررسی می نمایم که آیا عملکرد شرکت در جنبه های چهار گانه مدل BSC مطابق استراتژی ها و اهداف تعیین شده می باشد یا خیر ؟



تجزیه و تحلیل نتایج و

بازنگری استراتژی ها

## تجزیه و تحلیل نتایج و بازنگری استراتژی ها

جهت تجزیه و تحلیل نتایج به نکات زیر توجه کنید:

- قبل از تجزیه و تحلیل به نمودارهایی که رسم نموده اید کاملاً توجه کنید.
- آن دسته از جنبه های مدل BSC را که با اهداف استراتژیک خود منطبق نیستند انتخاب کنید.
- آنها را بر اساس میزان استراتژیک بودن ، اولویت بندی کنید.
- جنبه هایی که از نظر استراتژیک بودن در اولویت قرار می گیرند ، جهت تجزیه و تحلیل نیز در اولویت قرار می گیرند .
- پس از تعیین جنبه استراتژیک ، آن دسته از برنامه هایی که با اهداف استراتژیک خود منطبق نیستند را انتخاب کنید.
- از میان برنامه های انتخاب شده ، نتایج فعالیت هایی که استراتژیک تر است ، جهت تجزیه و تحلیل در اولویت قرار می گیرد.

با تشکر از توجه شما