

### نقشه‌های استراتژی

نقشه‌ی استراتژی ابزاری است که توسط رابرت کاپلن<sup>۱</sup> و دیوید نورتون<sup>۲</sup> معرفی شد. این روش دو سری از مقاله‌های این دو نفر (Harvard business Review) و همچنین کتاب‌هایی که بر روی استراتژی تمرکز کرده‌اند امتیاز متعادل، مطرح شده‌اند. نقشه در فرایند استراتژیک قدم بعدی است. جمع کردن همه‌ی داده‌ها هنگام ارزیابی استراتژیک و استفاده از آن برای گسترش یک صفحه با پرینت آبی باعث ایجاد استراتژی یک سازمان می‌شود. در این فصل تعریف طرح و استفاده از نقشه ارائه خواهد شد.

### تعریف

نقشه‌ی استراتژی ابزاری است که یک سازمان را قادر می‌سازد استراتژی خود را از میان یک سری از روابط علل و اثرات و کاربردی تعیین نماید. مفاهیم متعدد و مهمی شامل این تعریف می‌شود. اولین آن ایده است که می‌گوید نقشه به انتخاب و ایجاد استراتژی کمک می‌کند. بسیاری از سازمان‌ها دارای یک نقشه استراتژیکی هستند که به اندازه کافی قوی است و شبیه به یک دایره‌المعارف است. با دادن این برنامه به گروه‌گذار (Stakeholder) (مثلاً: مدیر – کارکنان – اعضای بورد مشتری) این کمک به ما می‌شود که درک کنیم مسیری که سازمان در آن حرکت می‌کند بدون حاصل و فایده است. درک و تشخیص چنین اسنادی بسیار سخت است مگر اینکه گروه‌گذار دارای علاقه بسیار و اشتیاق زیادی برای کشف جزئیات باشد و همچنین وقت زیادی را در اختیار داشته باشد. نقشه استراتژی به هر حال به طور آشکار موضوعات استراتژیکی مهم سازمان و ارتباط آنها را با یکدیگر توضیح می‌دهد. این کار سازمان را قادر می‌سازد که به طور کارا و مؤثر داستان استراتژی خود را به طور تقریبی و در مدت زمان کوتاه بیان نماید.

عنصر مهم و کلیدی دیگر تعریف جنبه‌های کاربردی آن است. بسیاری از سازمان‌ها استراتژی خود را به صورت تکه تکه بیان می‌کنند. قسمت فروش پیش‌بینی می‌کند، کارکنان عملیاتی ایده‌هایی را طرح می‌کنند که فرایندها را کارا تر کند. قسمت مالی بودجه را گسترش می‌دهد. منابع انسانی، نقشه و طرح آموزش را مطرح می‌کند و مانند اینها.

<sup>1</sup> Robert Kaplan

<sup>2</sup> David Norton

پس همه اینها در یک جا جمع می‌شود که به آن استراتژی می‌گویند. هنگام خواندن نقشه استراتژی شرکت، یک مراجعه کننده‌ی بیرونی بیان کرد که من تنها شخصی هستم که این نقشه و طرح را جلد تا جلد خوانده‌ام. زمانی که از او پرسیده شد چرا؟ او توضیح داد که نه تنها مدل‌های نوشتاری متفاوتند بلکه در چند مطلب نقشه و طرح در داخل خودش دارای تناقض است. در چند محل نیز راه‌اندازهای شناخته شده تشخیص و توضیح داده شدند. با این توضیح که نویسندگان از چیزهایی که دیگر نویسندگان نوشته‌اند بی‌خبر بودند. اثر این وضعیت این گونه است که هر قسمت کاربردی که در شرکت موجود است تلاش می‌کند تا قسمت خودش را از نقشه انجام دهد که این تلاش‌ها نیز ممکن است مؤثر یا بی‌تأثیر باشند.

شغل و وظیفه‌ی مدیریت این است که تمام این تکه‌ها را یکپارچه کند تا آنها به صورت واحد کار کنند نه اینکه سعی کند هر قسمت به صورت انفرادی و با هزینه ممکن کار کند. نقشه استراتژی بهترین وسیله را برای توضیح اینکه چطور تمام قسمت‌ها باید به یک واحد تبدیل شوند و همدیگر را حمایت کنند را توضیح می‌دهد. بنابراین به جای منابع انسانی باید به فکر آموزش آنها به طور مجزا باشیم. برای مثال نیازهای عملیاتی معین که توسط آموزش انجام می‌شود در روی نقشه مشخص می‌شود. ارتباط بین کارایی عملیاتی، رضایت مشتری و برگشت بودجه در روی نقشه توضیح داده خواهد شد. سومین عنصر تعریف، رابطه‌ی علت و اثر بین اهداف استراتژیک است. فرض کنید که شما به سراغ کارمندان خود در سازمان می‌روید و می‌پرسید: «هدف شماره ۱ شرکت ما چیست؟» چند پاسخ مختلف را فکر می‌کنید که به دست آورید. آیا مدیریت به این سؤالات همانند کارکنان جواب می‌دهند یا نه؟

در سال ۱۹۹۱ فیلم City slickers شخصیت اصلی فیلم (Billy Coystal) یک مرد میانسال بود که به غرب می‌رود تا خودش را پیدا کند. او دارای بحران‌هایی در زندگی می‌باشد و به دنبال معنی برای زندگی می‌شود. او به یک گاوچران پیر می‌رسد (Jack Palancc) که بسیار رک و صادق است. از وی می‌پرسد آیا تو می‌دانی که رمز زندگی چیست؟ زمانی که Crystal به این پرسش پاسخ نداد گاوچران انگشت اشاره‌ی خود را بالا نگه می‌دارد و می‌گوید یک چیز فقط یک چیز تو بر روی آن تمرکز می‌کنی و هیچ چیز دیگر معنی پیدا نمی‌کند. Crystal می‌گوید عالی است ولی آن چیز چیست؟ ولی گاوچران به او می‌گوید که این چیزی است که تو باید آن را بفهمی.



به خاطر داشته باشید که هدف شماره ۱ که عنوان آن افزایش رضایت گروه‌گذار (Stakholder) است در بالای نقشه لیست شده است. گروه‌گذارها در یک سازمان شامل مالیات پردازان تجاری و انفرادی ایالت می‌باشند. دریافت کننده‌های این مبالغ توسط خزانه و همچنین کنترل کننده‌ها (دولت) و قوه‌ی قانون گذاری مدیریت می‌شوند. سازمان نیز مسئول راضی کردن گروه‌های مختلفی از احزاب مختلف است. توجه نمایید که ۴ فلش مستقیماً در جهت رضایت گروه‌گذاران حرکت می‌کند. اینها باید به عنوان جمله IF-Then (اگر - پس) نوشته شوند. در این مورد اگر سازمان تصویر مثبتش را دارا باشد این کار باعث تسهیل ارتباطات و حفظ یکپارچگی مالی می‌شود و همچنین فرهنگ مثبتش را رایج می‌کند. پس این کار باعث افزایش رضایت گروه‌گذار می‌شود. به عبارت دیگر اهداف حمایت، توضیح می‌دهند از دیدگاه علت چه چیزهایی لازم و ضروری‌اند تا به هدف اصلی برسیم. این ارتباطات توسط دیاگرام نشان داده می‌شود.

گروه مالی مثال عالی دیگری را نشان می‌دهد. اگر سازمان بودجه را مدیریت نماید، ایجاد درآمد شود و سرمایه‌گذاری‌ها را مدیریت نماید. این کارها باعث حفظ یکپارچگی مالی می‌شود. توجه کنید این دیاگرام مخصوص تمرکز زیادی بر روی تعیین فرایندهای داخلی دارد. دلیل این کار این است که قسمت خزانه در وسط برنامه‌ی دوم بازنشستگی در پنج سال اخیر است. اثر این کار از دست دادن بیش از ۳۰٪ کارمندان مهم و کلیدی شد. (بیشتر کسانی که دارای سوابق طولانی کار در سازمان بودند). این در حالی است که این کاهش باعث کاهش مسئولیت‌ها نشد و این نکته بسیار ضروری شد که توانایی فرایند را افزایش دهیم. به خاطر همین افزایش توانایی‌های الکترونیکی درصد پرداخت کنندگان مالیات را افزایش می‌دهد زیرا این افراد می‌توانند بایگانی را به صورت الکترونیکی انجام دهند که این کار باعث کاهش فشار در فرایند دستی می‌شود. بهینه سازی مدیریت قرارداد نیز می‌تواند باعث ایجاد منابع کاربردی شود که این امر فشار را بر روی منابع داخلی از بین می‌برد. زیرا آنها این اجازه را دارند که جایگزین‌ها را برای کسانی که بازنشستگی زودتر از موعد را قبول می‌کنند انتخاب نمایند. کاهش اثرات این مطلب، این افراد را راهنمایی می‌کرد تا انتخاب نمایند کدام موقعیت‌های شغلی از لحاظ دیدگاه استراتژیکی باید پر شود تا فرایند کار بردی و کلیدیشان را حفظ کند؟ با اتصال اهداف به این صورت، تیم مدیریت را مجبور می‌کند که

درباره فرایندهای کاربردی فکر کنند. این کار باعث می‌شود درباره اجزای استراتژی بهتر فکر کنند. یکی از مؤثرترین جلسات در تمام فرایندهای استراتژیکی تیم مدیریت، بحث و تبادل نظر درباره‌ی اتصالات است.

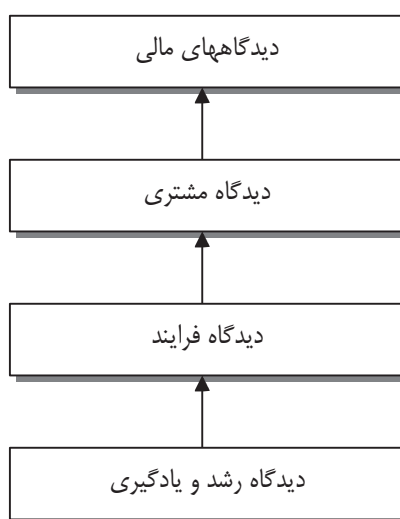
این نکته اغلب اتفاق می‌افتد که یک هدف از پیش انتخاب شده نمی‌تواند به بقیه اهداف متصل شود. در این مورد دو امکان وجود دارد اتفاق بیفتد. یکی از آنها این است که این هدف واقعاً به چیز دیگری متصل نیست که در این مورد سازمان باید سوال کند که آیا این مورد می‌تواند یکی از اجزای استراتژی باشد یا نه؟ امکان دیگر این است که اهدافی که هنوز مشخص نشده‌اند می‌توانند به این هدف کمک کنند که به چیزهای دیگر اتصال یابد؟ فرایند ارزیابی نیز آنها را مشخص نکرد. در این صورت تیم مدیریت باید نیازها را برای تکمیل علل تشخیص دهد. یکی از ارزش‌ترین راههای استفاده از نقشه استراتژی این است که این اطمینان را بدهیم که دسته‌ای از اهداف یکپارچه ظاهر شوند. توجه کنید که این گروهها و یا دیدگاهها در گوشه سمت چپ و بالای لیست قرار گرفته شده است. در این مورد ۴ دیدگاه درباره امور مالی مشتری، فرایند و یادگیری و رشد وجود دارد. این کارها جریان فرایند ارزیابی استراتژیک را به دنبال دارد که در بخش پیش درباره آن بحث شد. سلسله مراتبی که برای هر شرکت معین شده است توسط رابطه‌ی Cause – effect (علت و معلول) از میان دیدگاهها به دست آمده است.

در سازمان‌های با اهداف سوددهی ایجاد سلسله مراتب بسیار ساده است. این نکته که در شکل ۲-۴ توضیح داده شده است. با شروع از پایین یادگیری و رشد، شامل چیزهایی می‌گردد که عملکرد فرایند را قوی‌تر و مؤثرتر می‌نمایند. توسعه‌ی کارکنان، تشویق برای ایجاد رابطه‌ی داخلی قوی‌تر، ساختن سیستم‌های خوب و مانند اینها چیزهایی هستند که شرکت‌های امروزی باید انجام دهند تا فرایند با موفقیت انجام شود. در سطح بعدی نقشه استراتژی فرایندهایی را مشخص می‌کند که برای آینده سازمان بسیار مفید است و برای این سازمان نیز اهدافی را مشخص می‌کند. این فرایندها معمولاً آنهایی هستند که مشتریان بیشتر به آنها اهمیت می‌دهند و یا چیزهایی که شرکت باید در انجام آنها از مهارت کافی برخوردار شود تا مشتریان خود را راضی نگه دارد. هنگام ایجاد این رابطه‌ها بحث و تبادل نظر زیادی انجام نمی‌شود. سازمان‌های با اهداف غیرسوددهی کمی متفاوتند. ساختن نقشه و طرح استراتژی اینگونه شرکت‌ها بسیار سخت است زیرا که محل قسمت امور مالی معین و آشکار نیست بعضی از سازمان‌ها مرکز خون میناپلیس را دوست دارند زیرا که سلسله مراتب سنتی را با امور مالی به طور عالی حفظ

می‌کنند. یکی از موارد مهم این است. افرادی را که خون خود را می‌بخشند به حد کافی آموزش دهیم تا خون موجود همهی بیمارستان‌های منطقه را تأمین نماید. دستمزدهای خدمات که توسط این فعالیت تولید شده‌اند به سازمان کمک می‌کند تا حاشیه‌های عملیاتی قابل قبول را در یک سطح نگه دارد این اولین هدف در اولین نقشه و طرح استراتژی است.

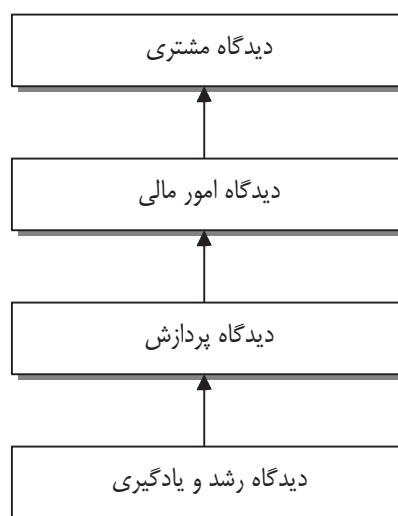
سازمان این دلایل را مطرح کرد که این کار نیاز به تمرکز بالایی در امور مالی دارد زیرا که نتیجه نهایی این است که در تجارت و کسب و کار باقی بماند زیرا این کار باعث کمک به دیگر سازمان‌ها می‌شود و آنها نمی‌توانند در بازار تجاری دوام بیاورند. اگر حاشیه عملیاتی قابل قبولی نداشته باشند. سازمان‌های غیرسود ده قسمت امور مالی را به طور متفاوت درک می‌کنند. مثال، قسمت خزانه در شکل ۱-۴ دارای امور مالی معینی است که در شکل ۳-۴ نشان داده شده است. دقت در این مثال نشان می‌دهد که هدف نهایی سازمان‌های غیرسودده راضی ساختن و خشنودی مشتریان است یکی از اجزای این قسمت‌ها مدیریت امور مالی است به عبارت دیگر کسانی که مالیات می‌پردازند از قسمت خزانه می‌خواهند که در کار خود توانا و کارآمد باشند و سرویس‌ها و خدمات را با کمترین هزینه ارائه دهد. این نکته توضیح می‌دهد که نه تنها امور مالی برای رضایت مشتری مهم است بلکه چرا کارآمدی فرایند به عملکرد امور مالی بستگی دارد؟ عملکرد فرایند رشد و یادگیری همانند مدل سازمان غیرسودده است. این سلسله مراتب احتمالاً رایج‌ترین روش برای سازمان‌های غیرسودده می‌باشد.

شکل ۲-۴- روابط دیدگاه‌های نقشه استراتژی برای سازمان‌های غیر سودده



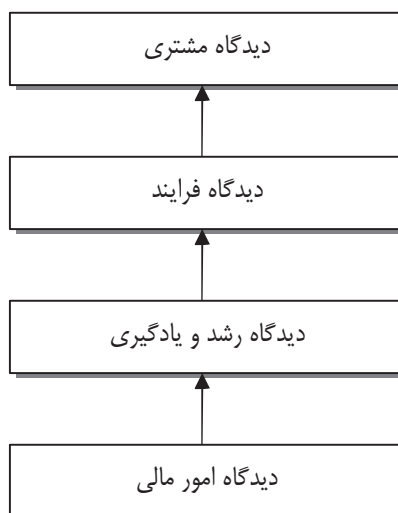
سومین راه برای ملاحظه امور مالی این است که آن را در پایین سطح قرار دهیم که در شکل ۴-۴ نشان داده شده است. این قالب‌بندی و فرمتی است که توسط دانشگاه VET ایالت میشیگان هنگام طرح و توسعه نقشه فرایند مورد استفاده قرار گرفته است. دانشگاه VET اظهار داشت که تمام استراتژی آن توسط شهریه تأمین می‌شود و زمانی که اینها به وجود می‌آیند (تولید می‌شوند) این دانشگاه پول کافی برای سرمایه‌گذاری در زمینه رشد و یادگیری را دارا است سرانجام این کار، عملکرد خوب و مناسب دانشگاه و در نتیجه رضایت مشتری را به همراه دارد می‌باشد. بنابراین کدام جریان دیدگاهها صحیح می‌باشد؟ همه آنها. راز و رمز شرکت با اهداف غیرسوددهی انتخاب فرصت و قالبی است. یعنی راهی که سازمان دوست دارد از آن استفاده کند. پاسخی وجود ندارد که به صورت جهانی درست و صحیح باشد این مفهوم نام‌های دیدگاهها را توسعه می‌دهد. در حالی که بیشتر نقشه‌های استراتژی از ۴ دیدگاه و فرمت سنتی تبعیت می‌کنند هیچ چیز جادویی درباره ۴ گروه سنتی وجود ندارند. اگر دیدگاه پنجم نیاز باشد و یا اینکه اگر شرکت قصد داشته باشد یکی از ۴ تا را به وضعیت بهتر نامگذاری کند از آنها استفاده می‌نماید.

شکل ۴-۳



فرایندی که برای گسترش طرح و نقشه استفاده می‌شود دارای نقاط انعطاف پذیری است که از این نقاط می‌توانیم برای تشخیص دیدگاههای اضافی و یا متفاوت استفاده نماییم. مثال دیدگاههای اضافی توسط سازمان‌های گوناگونی در گذشته مورد استفاده قرار گرفته است که شامل شرایط محیط، سلامت و ایمنی، محصولات، تأمین کنندگان می‌باشد. لیست کاندیدها بسیار بلند است. نکته مهم و کلیدی این است که سازمان‌ها گروه مخصوص را در نظر می‌گیرند تا اهمیت استراتژیک را دارا بوده و به سطح دیدگاه رسانده شود. با برگشت به مثال خزانه که ستون پایین سمت راست دیاگرام دارای برچسب (improte Selurity) توسعه امنیت است. هنگام گسترش نقشه استراتژی، تیم این نکته را تشخیص داد که آنها حجم بزرگی از امور مالی را مدیریت نموده‌اند (مثال: تمام پول مالیات ایالت) و به تمام اطلاعات نیز دسترسی داشته‌اند (برای مثال تمام اطلاعات امور مالی ساکنین) این نکته معین شده است که اگر آنها امنیت لازم پول و داده‌ها را فراهم نمایند هر چند که بی‌ربط باشد بنابراین امنیت تا سطح دیدگاه بالا آمد و در داخل نقشه جایگزین شد. با فلش‌های عمودی که به هر دیدگاه جریان دارد نشانه‌ی این است که امنیت در تمام نقاط وجود دارد.

شکل ۴-۴- دیدگاههای ارتباط نقشه استراتژی راه چاره برای سازمان‌های غیرسودده

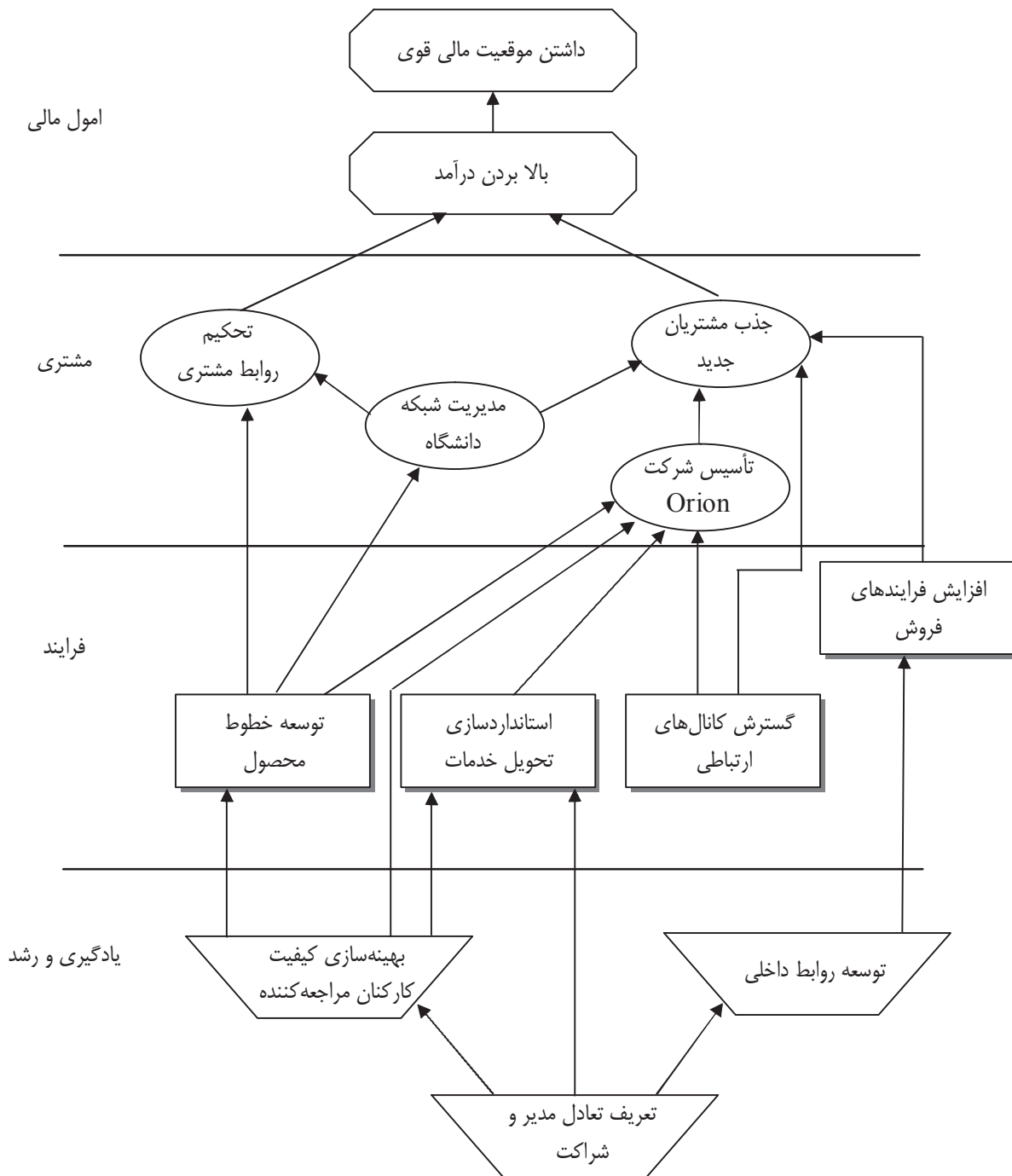


یک مثال جالب درباره نقشه استراتژی برای سازمان‌ها با هدف سوددهی شرکت Orion است. همانطور که در فصل قبل همراه مثال گروه‌بندی مشتریان توضیح داده شد. Orion متخصص در برنامه‌ریزی استراتژیک و



گسترش و توسعه آن است. اولین نقشه استراتژیکی که توسط این سازمان ارائه شد در شکل ۴-۵ آورده شده است. نقاط جالب متعدی درباره این طرح استراتژیک وجود دارند. هدف شماره یک داشتن موقعیت مالی قوی است. در حالی که این قضیه چندان چشم گیر نیست. به خاطر داشته باشید که تنها هدف داشتن بازخورد به بالا یعنی افزایش درآمد می باشد. خواننده ای که با سازمان آشنا نیست فرض می کند هدف امور مالی در اینجا وجود ندارد. این نکته نیز ممکن است به نظر برسد که در مورد IF-Then جمله ناتمام بماند. به عبارت دیگری بگوییم که اگر درآمد را بالا ببریم، دارای موقعیت مالی قوی تر خواهیم بود که شامل هزینه های جانبی معادله نخواهد شد.

شکل ۵-۴- مراجعه به نقشه استراتژی شرکت



این واقعیت دارد. Orion دارای مدل تجاری بی‌همتایی است. اکثریت هزینه‌های شرکت به مراجعه کنندگانی پرداخت می‌شود که به طور کافی برای تحویل موادشان آموزش ندیده‌اند. این مراجعه‌کننده‌ها کارمندان حقوق‌بگیر نیستند. این کارکنان در هر پروژه‌ای که کار می‌کنند حقوق دریافت می‌کنند و میزان آن نیز بستگی به میزان کاری دارد که انجام می‌دهند. بنابراین اگر آنها کار نکنند شرکت Orion مبلغی را به آنها پرداخت نمی‌کند. معنی این مطلب این است شرکت زیر فشار نیست تا خدمات خود را برای تأمین حقوق کارکنان بفروشد. به خاطر اینکه بیشتر کارکنان آنها دارای مراجعه‌ی جداگانه هستند و شرکت Orion نیز می‌تواند بر روی مبالغی تمرکز کند که هم برای خودش و هم برای مشتریان با فایده و سودده باشد. بنابراین زمانی که هزینه‌ها برای درآمد به صورت قسمت باشند بالابردن درآمد کافی است تا به شرکت کمک کند خود را در سطح قوی مالی قرار دهد. در قسمت دیدگاه مشتری توجه کنید. دو هدف وجود دارد که عنوان آنها بالا بردن ارتباط مشتریان و جذب مشتریان جدید است. این دو مورد بسیار اساسی و جالب به نظر می‌رسد و ممکن است که در نقشه استراتژی هر شرکت دیده شود. تعداد کمی از مدیران به اهداف می‌نگرند و می‌گویند که «آفرین به تیم رهبری جذب مشتری جدید همیشه چیزی بوده است که ما به دنبال آن بودیم.» دو موضوع مهم هنگام عنوان بندی اهداف وجود دارد که باید در نظر گرفته شود. بعضی از رهبران نقشه‌ی استراتژی متدولوژی می‌گویند که اهداف مشتری باید نشان دهنده ارزش‌هایی باشد که به مشتری داده می‌شود. برای مثال به جای جذب مشتریان جدید عنوان هدف ممکن است به این صورت عرض شود. «ترکیب خدمات (سرویس) / محصولات متفاوت به مشتریان جدید» این مطلب باعث می‌شود شرکت این فکر را بکند که می‌تواند مشتری جدید را حذف کند. توسعه خط محصولات نیز در قسمت فرایند آورده شده است. اگر سازمان شما فکر می‌کند که اهداف با اضافه کردن جزئیات بیشتر شکل بهتری به خود می‌گیرد شما باید آن را به همان روش انجام دهید. اما به هر حال تمام می‌شود. به خاطر داشته باشید فرایندهایی که برای ساختن طرح و نقشه مورد استفاده قرار می‌گیرند، داده‌های موجود هنگام ارزیابی استراتژیک جمع‌آوری می‌شوند.

هدفی که عنوان آن «جذب مشتری جدید» است ممکن است از شرکتی به شرکت دیگر دارای ثبات و استحکام باشد ولی تمام موارد مربوط به آن متفاوت خواهد بود. منظور این است که چه زمانی برای انتخاب اندازه‌ها و

راه‌حل‌ها برای جذب مشتری مناسب خواهد بود. گزینه‌ها براساس داده‌هایی جمع‌آوری می‌شوند که هنگام ارزیابی خودشان به دست آمده‌اند.

به همین دلیل بعضی از شرکت‌ها تصمیم گرفته‌اند که اصلی‌ترین نقشه خود را هر چقدر که می‌توانند ساده‌تر نگه دارند و اجازه دهند که موارد نادر در سطوح جزئی‌تر برنامه‌ریزی اتفاق بیفتد. به خاطر داشته باشید که حجم جریان فلش‌ها به سمت «جذب مشتری جدید است. این در حالی است که عاقلانه نیست تعداد فلش‌ها شمرده شود و فرض شود که این مورد سلسله مراتب مهمی را در بر می‌گیرد. در این مورد به طور حتم به نظر می‌رسد که یافتن مشتریان جدید یکی از اهداف مهمی است که باید بر روی آن تمرکز داشت. به خاطر اینکه ساختار هزینه قبلاً طوری ساخته شده است که تضمین می‌کند مشتریان جدید فایده زیادی دارند منظور این است که جذب مشتری یکی از نکات بسیار مهم است.

یکی از اهداف بسیار مهم در روی نقشه تأسیس شرکت Orion است. به خاطر داشته باشید اهدافی که به این قسمت وارد می‌شوند شامل «توسعه خطوط محصولات»، «استانداردسازی تحویل سرویس»، «توسعه خطوط بازار (خرید و فروش)» و «بهینه‌سازی کیفیت کارکنان مراجعه کننده» است. پیامی که اینجا دریافت می‌کنیم این است: سازمانی که می‌خواهد تأسیس شود ترکیب کارکنان، محصولات و متدولوژی آنها بی‌همتا باشد.

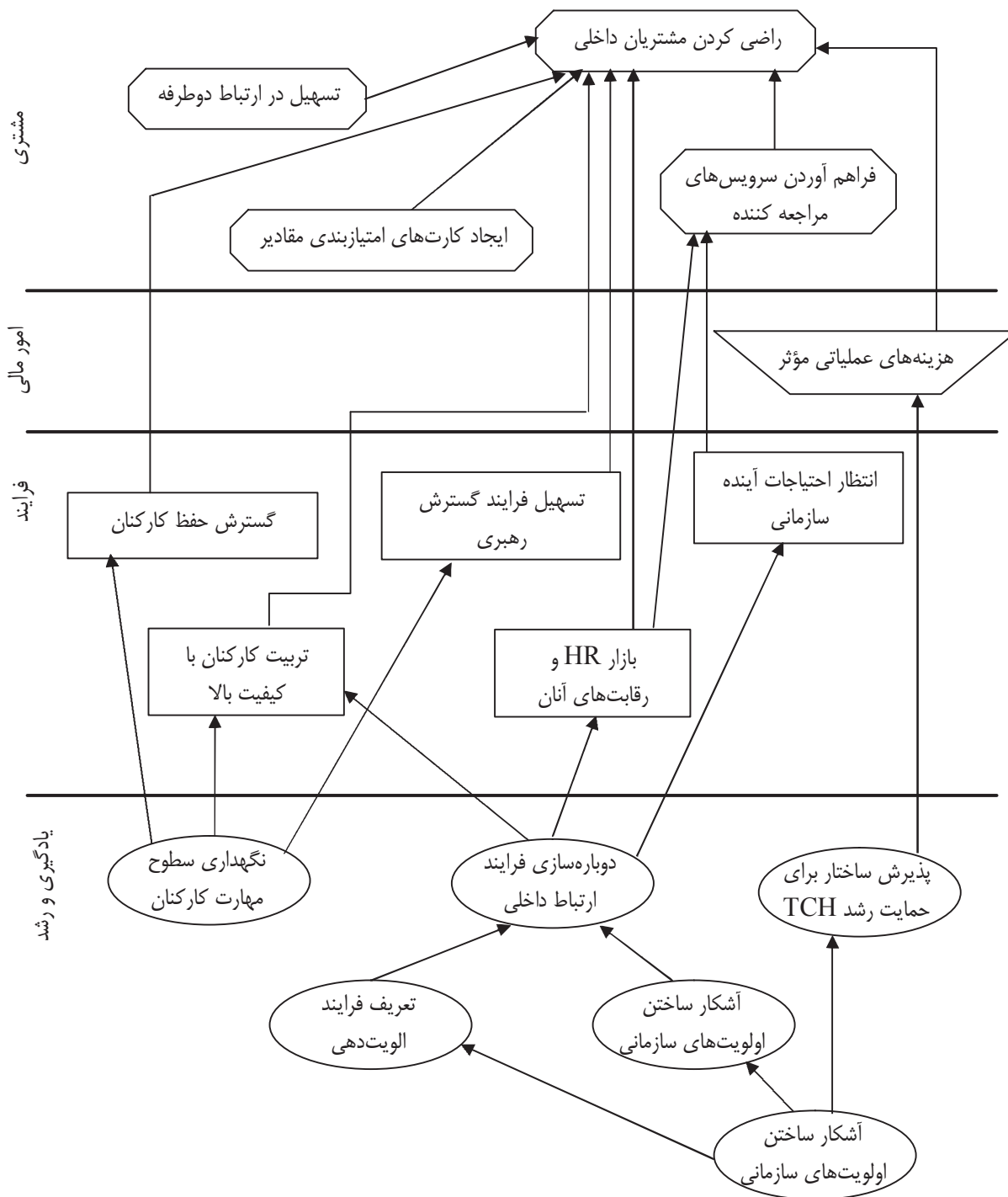
اهداف یادگیری و رشد، نکات بسیار مهمی را ایجاد می‌کنند. تقریباً هر سازمان می‌تواند ارتباطات داخلی خود را توسعه دهد، اما در مورد شرکت Orion بسیار مهم است. مراجعه کنندگان همان فراهم کنندگان خدمات می‌باشند نه تنها بیشتر آنها در تمام کشور پراکنده شده‌اند بلکه بیشتر آنها کارکنان تمام Orion نمی‌باشند. اطمینان از اینکه تمام فراهم کنندگان در یک صفحه (سطح) می‌باشند و همچنین به روز رسانی در دوره‌های مخصوص زمانی و نیازهای پروژه یکی از کارهای سخت و دشوار است. اما اگر هدف استانداردسازی تحویل خدمات برآورده شود، Orion باید روش‌هایی را برای مقابله با مشکلات ارتباطات پیدا کند. هیچ چیزی به مشتریان ناراضی و از دست دادن تجارت منجر نمی‌شود. مگر اینکه مراجعه کنندگان متعددی به ارباب رجوعان (مشتریان) چیزهای مختلفی بگویند هدف ارتباط بازخوردی را برای «توسعه فرایندهای فروش» ایجاد می‌نماید. کارکنان مراجعه کننده دارای تحرک کارشناسی در قسمت‌های مختلف صنعتی و متدولوژی هستند.

زمانی که یک فرصت فروش جدید پیش می‌آید به طور آشکار احتمال انجام معامله پیش می‌آید اما زمانی که Orion بتواند از تجربه‌های خود در مناطق مربوط استفاده نماید. مشکلی که در آن زمان وجود داشت این بود که هیچ پایگاه داده مرکزی برای نگه داشتن چنین چیزهایی وجود نداشت که این مشکل باعث نتوانستن جلب اعتماد و متقاعد سازی می‌شود و در نتیجه معامله از بین می‌رفت. هدف در پایین نقشه «تعریف شریک/ مدیر متعادل» است. این قسمت پی و شالوده نقشه است و منظور این است که تمرکز بر روی این قضیه برای پر کردن سایر محل‌ها نیز ضروری می‌باشد.

دلیل اهمیت این قسمت بسیار این است که شرکت Orion هیچ تیم مدیریت رسمی ندارد. به عبارت دیگر گروهی از کارکنان وجود ندارند تا با پرداخت مبالغی همه چیز و یا هر کس دیگری را مدیریت نمایند. شرکا در سازمان راهبران خط خدمات و سرویس‌ها نیز می‌باشند. بعضی وقت‌ها تمایل شرکا این است که چنان در ارائه خدمات غرق می‌شوند که سایر وظایف مدیریت رافراموش می‌کنند و به آنها اهمیت نمی‌دهند. اینگونه رفتار این حقیقت را می‌رساند که ارائه سرویس بیتشر بستگی (وابسته) به تولید درآمد دارد تا مسئولیت‌های مدیریت. بنابراین سازمان این نکته را درک نمود که تلاش‌های متوالی لازم است تا این اطمینان را پیدا کند که رشد آینده همانند عملکرد امروزی برنامه‌ریزی شده است. استفاده از نقشه استراتژی نباید در سطح سازمانی محبوس شود. مثال عالی از نقشه استراتژی کاربردی قسمت منابع انسانی در بیمارستان کودکان Texas مطرح می‌شود. (TCH) این سازمان در حال رشد است و کارکنان خود را از ۳۰۰۰ به ۷۰۰۰ نفر افزایش داده است این کار در مدت کمی انجام شده است. قسمت HR (منابع انسانی) این نکته را تشخیص داد که این سازمان در ادامه رشد خود با مشکلات زیادی روبرو خواهد بود در نتیجه جلسات برنامه‌ریزی تشکیل دادند که نقشه استراتژی مناسبی را به دست آورند این نقشه در شکل ۶-۴ آورده شده است. اولین نکته مهم، سلسله مراتب اهداف است. از آنجایی که HR (منابع انسانی) نوعی تابع (قسمت) حمایت کننده به حساب می‌آید بنابراین طبیعی است که قسمت مشتریان در بالا قرار بگیرند. اما به خاطر داشته باشید که در این مورد مشتری مربوط به بخش‌های داخلی است نه بخش‌های خارجی. برای اینکه کار HR (منابع انسانی) با موفقیت انجام شود منابع عملیاتی بیمارستان باید خدماتی را که نیاز دارند دریافت نمایند این کار توسط HR دخالت کارآمد و توانا صورت می‌گیرد. بنابراین دیدگاه مشتری در بالا نگه داشته می‌شود. که توسط

دیدگاهها و قسمت‌های مالی و فرایند انجام می‌شود (حمایت می‌شود). دیدگاههای رشد یا دیگری نیز موقعیت‌ها را به صورت پایه اشغال می‌کنند این کار اساس و پایه را برای اجرای قوی‌تر فراهم می‌نمایند. قسمت HR در TVH (بیمارستان کودکان تگزاس) در تفکرشان بسیار ترقی و پیشرفت کرده‌اند. گسترش (توسعه) کیفیت مداوم (CQI) در دهه ۱۹۹۰ مطرح شد و هنوز هم که بیشتر از ۱۲ سال از آن می‌گذرد در حال انجام است. تیم مدیریت HR مفاهیمی را مطرح نموده است که برای حل مشکلات و گسترش فرایند واقعاً راه‌های مناسبی است.

شکل ۶-۴- نقشه گسترش فرایند - منابع انسانی بیمارستان کودکان تگزاس



این کار باعث شد که جلسات برنامه‌ریزی استراتژی بسیار جالب‌تر شود و نتیجه آن در اهداف، شامل نقشه قابل مشاهده است که دنبال منابع انسانی در مستندسازی برنامه‌ها نیست. برای مثال، توجه کنید که در قسمت مشتری اهداف زیر وجود دارند.

- بها دادن به کارت‌های امتیازی و فراهم آوردن خدمات مشاوره‌ای مضاعف

به طور آشکار اگر سازمان سرویس‌های با ارزش ارائه می‌داد تمام مشتریان داخلی راضی و خشنود می‌شوند اگر آنها این نکته را تشخیص می‌دادند ایده‌ای که پشت کارت امتیازبندی با ارزش وجود داشت این بود که قادر باشیم مناطق عملیاتی را که توسط HR با کیفیت مناسب ارائه می‌شد نشان دهیم. هدف این نبود که چهره‌ای خوب از HR (منابع انسانی) بسازیم. هدف این بود که توضیح دهیم چگونه یک قسمت می‌تواند به مناطق عملیاتی کمک کند تا کارها آسان‌تر انجام شوند. نشان دادن مقدار (ارزش)، منجر به افزایش اعتماد به HR شده و فرایندهای وابسته به پرسنل نیز اجرا شود. آزاد کردن مناطق کلینکی برای اینکه آنها هر چه می‌خواهند تمرکز نمایند. (یعنی معالجه بچه‌های مریض) این کار به ما کمک می‌کند به اهداف ممتاز که همانا خشنودسازی مشتریان داخلی است برسیم. نکته مهم دیگر می‌تواند توسط دیدگاه و یا قسمت پردازش انجام شود. توجه کنید که بعضی از اهداف کارآموزی کارکنان با کیفیت بالا، گسترش حفظ کارمندان و گسترش فرایند رهبری است. اگر این نقشه استراتژیکی یک سازمان باشد همه اینها در قسمت یادگیری و رشد در نظر گرفته خواهد شد. همه آنها با فرایندهای حمایت کننده سر و کار خواهند داشت که باعث عملکرد فرایند در سطح بالا خواهند شد. در مورد HR فرایندها مانند گسترش کارآموزی، گسترش حفظ و گسترش رهبری فرایندهای اصلی‌اند. اینها چیزهایی هستند که منابع انسانی شروع به انجام آنها می‌کنند. بنابراین وجود و حضور آنها در قسمت فرایند کاملاً مناسب است و به طور آشکار کارآموزی و حفظ هر دو بسیار با ارزش و از درجه و اهمیت بالایی در اهداف برخوردارند و سعی بر این است که سازمان نیروهای کاری را در مدت کوتاه دوبرابر نماید. گسترش و توسعه رهبری باعث می‌شود که از بروز مشکلات در میان فرایند رشد جلوگیری شود. به خاطر داشته باشید که در قسمت رشد و یادگیری هدفی وجود دارد که آن حفظ سطوح مهارت‌های کارکنان است. این کار مربوط به منابع انسانی داخلی است. در فرایندی که برای توسعه و گسترش نقشه استراتژی وجود دارد گزینه‌ی فعل مسئله بسیار مهمی در نظر گرفته می‌شود. گفتن «نگهداری» در



این قسمت به این موضوع اشاره دارد که سطح مهارت منابع انسانی موجود عالی است و یاحداقل در حد کافی خوب است که تیم مدیریت نیازی نمی‌بیند تا آن را گسترش دهد و در این مورد (یعنی منابع انسانی در CH بیمارستان کودکان تگزاس) یکی از موارد مهم بود. این کار باعث تجدید دوباره‌ی اهداف پایه‌ای تمام نقشه شده که از طریق استفاده از مدیریت عالی منابع انسانی به دست آمده است.

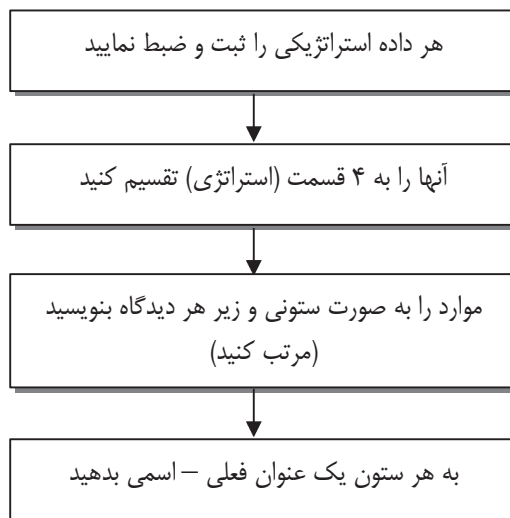
نقشه‌ی استراتژی در طول سال‌ها رشد و گسترش یافته است. ابزار آن بخشی از متدولوژی کار امتیاز بندی متعادل بوده است که توسط Norton و Kuplan در اوایل دهه ۱۹۹۰ معرفی شده‌اند. اما به دلایلی، بسیاری از سازمان‌ها در استفاده از این ابزار برای فرایند استراتژی خودشان ناامید شده‌اند. بسیاری از سازمان‌ها وقتی کلمه Score Card کارت امتیاز را می‌شنوند فوراً به اندازه‌های جنبه‌های فرایند فکر می‌کنند. حتی امروزه بسیاری از سازمان‌ها که بر روی کارت‌های امتیازهای متعادل در بر سال‌های طولانی متمرکز شده‌اند این نکته را کشف کرده‌اند که نقشه استراتژی می‌تواند در پر کردن فواصل در فرایند استراتژیک به آنها کمک کند. این نکته در گسترش و طرح استراتژی ارتباط مناسبی است.

### **نقشه‌ی استراتژی: پیاده سازی**

فرایند برای گسترش نقشه استراتژی، شامل گرفتن تمام داده‌ها توسط فرایند ارزیابی استراتژیک (به صورت رسمی یا غیررسمی) و استفاده از آن برای تعیین اهداف مورد نظر و اتصال آنها به یکدیگر است. فرایند به دو قسمت تقسیم می‌شود: تعیین هدف و اتصال.

فرایند رسمی برای تعیین هدف در شکل ۷-۴ توضیح داده شده است. فرایند ارزیابی برای تشخیص موارد استراتژیک (نقاط قوت، نقاط ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات) مورد استفاده قرار می‌گیرد زیرا این موارد در توانایی‌های سازمان برای رسیدن به پارامترهایی که در قسمت مأموریت و دیدگاه تعیین شده‌اند اثر می‌گذارد.

شکل ۷-۴- تعیین هدف: فرایند توسعه نقشه استراتژی



این نکته، متداول نیست که بیشتر از ۲۰۰ مورد تکنیک و ابزار داشته باشید. این کار باعث پوشش کار، بدون فرایند خوب برای تمرکز و دوباره سازی (تصفیه) می‌شود. بنابراین قدم‌های لازم در پایین و در شکل ۷-۴ آورده شده است که بسیار ضروری و مهم است با شروع ضبط و ثبت هر مورد استراتژیکی کار را آغاز نمایید. ۵ قسمت در اتاق را مشخص نمایید.

۱. امور مالی

۲. مشتری

۳. فرایند

۴. یادگیری و رشد

. بعضی از قوانین و مواردی که می‌تواند به آنها کمک کند شامل موارد زیر می‌باشد:

- استفاده از اوراق تقلب

برای کمک به تعیین محل یادداشت‌ها و اینکه یادداشت مرجع را در هر قسمت از دیدگاهها که به ما می‌گوید چه نوع چیزهایی باید در آنجا مرتب شود قرار دهیم برای مثال یادداشت مرجع برای قسمت رشد و یادگیری می‌تواند به صورت زیر باشد.

#### - مردم - ارتباط داخلی - تأمین نیازها

این نکته نیز باید توضیح داده شود که کلمه (People) مردم مربوط به کارمندان شما است نه مشتریان. استخدام آنها، آموزش آنها، نگهداری و حفظ آنها و خشنود و راضی کردن آنها و مانند اینها. ارتباط داخلی مربوط به کارکنان شما می‌شود که با دیگر کارکنان در حال ارتباط هستند نه برای مشتریان یا دنیای خارجی. تأمین نیازها مربوط به چیزهایی می‌شود که سازمان شما برای گذراندن امور خود انجام می‌دهد اما این قسمت به عنوان قسمتی از هسته تجاری نیست. اگر شما یک شرکت بیمه هستید برای مثال این نکته مهم است که دارای یک برنامه مناسب برای جلوگیری از دست دادن بازار و تجارت و مانند اینها هستید. اما یک شرکت بیمه در دوره ریکاوری فاجعه نیست. (به جز در مواردی که برای آسیب‌های دیگر شرکت‌ها می‌پردازد) بنابراین این می‌تواند به عنوان مورد تأمین نیازها باشد.

ورق تقلب برای قسمت فرایند باید شامل هسته داخلی فرایند همانند موارد ارائه خدمات و محصولات باشد. قسمت مشتری در شرکت‌های غیرسود ده می‌تواند شامل مشتریان خارجی، جامعه - صنعت و بازار - اعتبار و هر چیز دیگری که نشان دهنده نگاه خارجی باشد می‌باشد. این به این معنی نیست این لیست یک لیست جامعی است زیرا بعضی از موارد بستگی به صنعت دارند. برای مثال شرکت بیمه شبکه واسطه‌های خود را در قسمت مشتریان نیز لیست می‌کند. قسمت امور مالی خیلی ساده است. همه‌ی آن درباره پول است. این ورقه‌های تقلب بسیار مفیدند زیرا که آنها می‌توانند به سازمان کمک کنند تا اطلاعات مورد نیاز خود را با سرعت بالا دریافت نماید. بهترین تکنیک گذاشتن مواردی کنار عناوین دیدگاهها و حذف یکباره‌ی آنها هنگام مرتب شدن لیست است (دلیل حذف اینها به این صورت است که از قسمت‌های از قبل تعیین شده برای قسمت بعدی مرتب سازی جلوگیری نماییم).

### توسط حقیقت مرتب سازی نماید نه بر طبق اثرات آنها

فرایند ثبت و ضبط SWOT ها را به خاطر بیاورید. در آنجا این نکته تأکید شده است که هر مورد شامل هر دو موارد حقیقت و اثرات آنها است. تکنیک مناسب برای مرتب سازی تمرکز بر روی ضوابط سازمان است برای مثال این اظهارنظر را در نظر بگیرید.

ما کارمندی را آموزش می دهیم که به ما کمک کنند تا با مشتریان خود روابط محکم و بلندمدت داشته باشیم. این مطلب باید در گروه رشد و یادگیری قرار گیرد به خاطر اینکه کارمندان خوب تعلیم داده شده اند. روابط بلندمدت مشتریان نتیجه این عمل خواهد بود. بنابراین این در قسمت مشتری قرار نخواهد گرفت. پیشنهاد مشابه به صورت زیر می باشد. آوردن محصولات جدید به بازار وقت زیادی را می گیرد و این کار باعث می شود که ما خط رقابتی خود را از دست بدهیم.

این پیشنهاد نیز به عنوان مشکل فرایند در نظر گرفته می شود اگر که حقیقت وابسته به فرایند گسترش محصولات باشد. از دست دادن خط رقابتی نتیجه ای مربوط به مشتریان خواهد بود. این سؤال طبیعی است که بررسی چرا این قدر تأکید بر روی این نکته شده است که اثرات حقیقت باید به عنوان قسمتی از SWOT ها در نظر گرفته شوند. اگر که این قسمت طی قسمت مرتبط سازی در نظر گرفته نشود پاسخ این سؤال بسیار روشن و آشکار است و آن را می توانیم از طریق کشیدن روابط و اتصالات بین اهداف هنگام ساخت و طراحی نقشه استراتژی دریافت نماییم. برای مثال گسترش مهارت های کارمندان باید تعیین فرایندها در یک سازمان ضروری باشد و به طور مناسب و مساوی برای ساختن ارتباطات مشتریان با یکدیگر نیز ضروری هستند. اثرات حقیقت در تعیین نتایج مورد نظر در هر مورد مفید است.

### یادداشت های خود را به زور داخل یک ستون مخصوص نگذارید

به خاطر داشته باشید که هر نقشه استراتژی به طور ضروری باید با استانداردهای اهداف تطبیق داشته باشد. در این مواقع گروه باید تمام مواردی را که مرتب نشده اند تجزیه و تحلیل نماید و این نکته را مشخص کند که آیا اتصالاتی بین آنها هست یا نه. در این موارد قدم بعدی شناسایی و تعیین این نکته است که آیا موضوعات ارائه شده به

اندازه‌ی کافی برای ارتقای آنها به سطح دیدگاه مهم‌اند یا نه. اگر چنین باشد پنجمین دیدگاه به وجود آمده و به مدل اضافه می‌شود.

### **گفت‌وگو را تا حداقل ادامه دهید**

این آسانترین قانون برای درک است ولی بعضی اوقات سخت‌ترین برای ادامه. اولین مرتب سازی نباید بسیار طول بکشند احتمالاً ۱۰ تا ۱۵ دقیقه. اگر شرکت کنندگان وارد بحث‌های طولانی درباره تعیین محل هر یادداشت شوند وقت زیادی را خواهد گرفت یک تکنیک مهم و مفید این است که به شرکت کننده‌ها یادآوری نماییم یادداشت‌ها توسط چسب به مناطق اولیه خودشان نچسبیده‌اند. به عبارت دیگر اگر شما بعداً حدس زدید که جای یک یادداشت در گروه دیگر بهتر است همیشه می‌توانید آنها را جابجا نمایید. هدف از اولین مرتب سازی گذاشتن بعضی از ساختارها در ارزیابی انبوه بی‌شماری از داده‌هاست و البته همیشه شما نمی‌توانید هر یادداشت را ۱۰۰٪ در حال خود بگذارید.

### **سعی نکنید تا یادداشت‌ها را از طریق دیدگاهها متعادل نمایید**

به عبارت دیگر این احساس را نداشته باشید که حتماً باید ۲۵٪ یادداشت‌ها در قسمت مالی، ۲۵٪ آنها در قسمت مشتری و مانند اینها باشند. در حقیقت این نکته بسیار شگفت‌انگیز است اگر که این اتفاق بیفتد. به این نکته توجه نمایید که شما هر چقدر به پایین سلسله مراتب نقشه استراتژی نزدیک می‌شوید یادداشت‌های بیشتری در آنجا قرار می‌گیرند. بنابراین یادگیری و رشد تقریباً همیشه بیشترین یادداشت‌ها را خواهند داشت. (در هر دو سازمان های سود ده و غیر سود ده) این فرایند در دومین مکان قرار می‌گیرد و حداقل در گروه مالی و مشتری قرار خواهد گرفت. این مطلب نشان نمی‌دهد که امور مالی ناچیزترین قسمت است و یا وجود فواصل در فرایند ارزیابی است. اثر قانونی این است که مرتب سازی براساس حقایق صورت گیرد تا اثرات آنها. مرور سریع که ما می‌توانیم در بین یادداشت‌ها داشته باشیم باعث می‌شود تمام مشکلات موجود که هم مشتریان و هم امور مالی با آن مواجهند آشکار شوند. اما

حقیقی که در یادداشت‌ها هستند طبیعت کارکنان و یا فرایند خواهند بود. این قضیه مشکل به حساب نمی‌آید. هدف از این فرایند این است که مجموعه‌ای از اهداف استراتژیکی را تشخیص دهند و بیشتر سازمان‌ها در گسترش و توسعه اهداف مالی برای پر کردن فاصله‌ها با هم هستند. قدم بعدی در فرایند گسترش اهداف مرتب سازی موارد مشابه در ستونی با دیدگاه‌هایشان می‌باشد. به عبارت دیگر گروه باید با دیدگاه رشد و یادگیری شروع نماید. به تمام یادداشت‌ها که در گروه‌ها قرار دارند نگاه کنید و به دنبال موضوعات مشترک باشید.

گروه باید این نوع یادداشت‌ها را بیرون بکشد (حتی اگر آنها چسبیده باشند) و به گروه‌هایی متصل نمایند که به آنها به صورتی مربوط می‌شوند به عبارت دیگر هدف رفتن از شکل ۸-۴ به شکل ۹-۴ است.

ستون یک به نظر می‌رسد که درباره‌ی گسترش و توسعه مهارت و آموزش می‌باشد، ستون دوم درباره حفظ کارکنان و کارمندان و ستون سوم درباره‌ی موارد فناوری است که این مطلب را حمایت می‌نمایند. درحالی که ممکن است این نکته با استفاده از مثالی که ۱۵ مورد را لیست می‌کند ساده به نظر برسد بسیار می‌تواند سخت تر شود زمانی که لیست از ۱۵ به ۲۰۰ مورد افزایش یابد مواردی که فرایند مرتب سازی را آسانتر می‌کنند به صورت زیر می‌باشد.

شکل ۸-۴- نامرتب SWOT های یادگیری و رشد

کمبود آموزش و پایین بودن روحیه	CSE ها با آموزش ضعیف که به ارتباطات کلیدی صدمه می‌زنند	سیستم ERP در برنامه‌ریزی کمک می‌کنند	سرمايه‌گذاري در طراحی اتوماتیک برای کاهش چرخه زمانی
کمبود کامپیوتر در بعضی مکان‌ها	استفاده ضعیف از سیستم باعث ضربه زدن به بازدهی می‌شود	ساخت فناوری جدید ارتباطی قابل دسترسی برای همه کارکنان	حفظ کارکنان ماهر سخت می‌باشد
افزایش هزینه‌های آموزش	ساخت مهارت‌های فروش برای افزایش درآمد	گسترش و توسعه تجارت الکترونیک برای افزایش فروش	برنامه Faxpro از رده خارج شده است که نتیجه آن طولانی شدن دوره
	از رده خارج شدن سیستم ایمیل باعث صدمه به ارتباطات داخل می‌شود	گسترش مهارت‌های مدیریتی برای به پایان رساندن سریع پروژه	استعداد برنامه‌ریزی، بهترین در صنعت باعث افزایش بازده می‌شود

شکل ۹-۴- مرتب شده SWOT های رشد و یادگیری

روابط کلیدی آسیب می‌رساند SCRS با آموزش ضعیف به	افزایش هزینه‌های آموزش	استفاده ضعیف از سیستم باعث ضربه زدن به بازدهی می‌شود	سرمایه‌گذاری در طراحی اتوماتیک برای کاهش چرخه زمانی
کمبود آموزش روحیه پایین		سیستم ERP در برنامه‌ریزی کمک خواهد کرد	ساختن فناوری جدید ارتباط قابل دسترسی توسط تمام کارکنان
استعداد برنامه‌ریزی، بهترین در صنعت افزایش بازدهی		کمبود کامپیوتر در بعضی از مکان‌ها	برنامه فاکس پرو از رده خارج شده که نتیجه‌اش افزایش دوره‌های کاری می‌باشد
ساخت مهارت‌های فروش که باعث افزایش فروش می‌شود		توسعه توانایی‌های تجارت الکترونیک بر افزایش فروش	از رده خارج شدن سیستم ایمیل که باعث ضربه زدن به ارتباط داخلی می‌شود
توسعه مهارت‌های مدیریت پروژه برای به اتمام رساندن			

به صورت فراگیر و جهانی فکر کنید: گروه باید حداکثر ۳ یا ۴ ستون را تشکیل دهد. ستون‌ها بالاخره دارای عنوان خواهند شد و برای نقشه استراتژی استفاده خواهند شد. بنابراین این نکته قابل ذکر است که اگر تعداد زیادی از آنها را نداشته باشیم این کار باعث رقیق شدن (کم رنگ شدن) تمرکز بر روی اهداف شده و باعث در هم شدن نقشه می‌شود. بنابراین آموزش گروه برای تشکیل ۳ یا ۴ ستون بهترین راه برای پیشرفت کار است. اگر آنها ۵ ستون را تشکیل دادند واقعاً یک مشکل نیست اما نباید ۱۵ جدول را تشکیل داد.

داخل گروه‌های SWOT طبقه نکنید: به عبارت دیگر گروه را آموزش دهید تا هنگامی که اتصالات را می‌بینند به عنوان نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها یا تهدیدات در نظر نگیرند. اگر یک یادداشت به صورت زیر باشد «آموزش عالی» و بر روی دیگر نوشته شود «آموزش ضعیف» و گروه این یادداشت‌ها را در یک ستون همزمان قرار دهد نتیجه‌اش خوب خواهد شد. اما ستون «اجناس خوب» و «اجناس بد» نباید وجود داشته باشد. دلیل این کار آشکار خواهند شد. قوم بعدی عنوان بعدی ستون‌ها است و این عناوین به عنوان اهداف نقشه استراتژی عمل می‌کنند. مرتب سازی گروه‌های SWOT باعث ایجاد اهداف استراتژیکی «افزایش نقاط قوت و کاهش نقاط

ضعف» و مانند اینها است. به خاطر اینکه اینها واقعاً دارای معنی و مفهوم نیستند آنها را با محتویات حقیقت بر روی یادداشت‌ها قرار دهید و این نکته را بفهمید که آیا این کار بر روی گروه SWOT ها اثر می‌گذارد یا نه؟ متداول ترین اشتباه که هنگام درخواست و اجرای این قانون در رده‌ی مشتری انجام می‌شود مواد خارجی است که در ارتباط با رقبا و بازاریان با هم در یک گروه قرار می‌گیرند و وقتی زمان آن می‌رسد که برای هر گروه عنوانی را در نظر بگیرید دلیل گروه بندی آنها اغلب به صورت زیر است. اینها چیزهایی هستند که ما نمی‌توانیم هیچ چیزی درباره‌ی آنها انجام دهیم. این قسمت یکی از ستون‌هایی است که به عنوان تهدیدات در نظر گرفته می‌شود. تسهیل کننده باید بسیار آماده و آگاه باشد و گروه را طوری راهنمایی کند که به دنبال اتصالات جدید باشند و این نکته را در نظر بگیرند که موارد و مشکلات در سازمان در اثر تأثیرات منفی خارجی می‌باشد.

زیر گروهها را به وجود نیاورید: روش مشترک متداول برای اجرای این قسمت تقسیم کردن است. به عبارت دیگر اگر تیم رهبری شامل ۱۲ مدیر اجرایی باشد و ۴ دیدگاه وجود داشته باشد این نکته طبیعی است که ۳ عضو را در هر یک از دیدگاهها قرار دهیم و ۴ گروه را همزمان مرتب نماییم. این زمانی است که درک و فهم ممکن است گروه را به گمراهی بکشاند. به خاطر اینکه مرتب سازی سطح بالا با حجم وسیعی از داده‌ها انجام شده است. این نکته کاملاً طبیعی است. که بعضی از یادداشت‌ها به طور مناسب گروه‌بندی نشده‌اند. (به طور مناسب در این مورد یعنی گروه‌بندی شده با دیگر هم‌نوعانش با هیچ یادداشتی غیرهم‌نوع. به خاطر این مرتب سازی همزمان ۱ یا ۲ ستون در هر دیدگاه و به طور منطقی ایجاد خواهد شد و باقیمانده یادداشت‌ها مواردی را ایجاد خواهند کرد که گروه‌بندی آنها بسیار سخت و مشکل باشد. به خاطر اینکه مواردی که در این قسمت به دست می‌آیند به دیگر دیدگاهها پراکنده می‌شوند.

در این قسمت برای روشن شدن این مسئله زمان لازم است. در حقیقت انجام مرتب سازی در تمام گروهها و جابجایی از یک دیدگاه به دیدگاه دیگر بهترین روش است. بنابراین سفارش این است که همه‌ی گروهها با دیدگاه رشد و یادگیری شروع شوند. اگر چه اینجا مکانی است که یادداشت‌ها با حجم بالا نگه داشته می‌شوند و گروهها نیز گروههایی هستند که تشخیص آنها راحت است. اگر هر یادداشتی فوراً در ستون مورد نظر ظاهر نشود این سؤال مطرح می‌گردد که شاید آنها در محل دیگری گنجانده شده‌اند. وقتی که مرتب سازی کامل شد گروه ممکن است



یکی از کارهای زیر را انجام دهد. ستون‌ها با توجه به راهنمایی‌ها در قدم بعدی عنوان بندی می‌گردد و یا همراه بادیدگاه بعدی حرکت کند و فرایند مرتب سازی را تکرار نماید و سپس تمام اهداف را در پایان مرتب سازی عنوان دهی نماید.

### **تا حداقل صحبت را ادامه دهید**

این قسمت در اینجا مهمتر از قدم پیش است. تجزیه و تحلیل یادداشت‌ها و یافتن موضوعات متداول باید به آرامی انجام شود. اگر گروه اجازه‌ی حرف زدن نداشته باشد. پس هر کس دارای حق مساوی برای حرف زدن است. به عبارت دیگر ۱ یا ۲ شخصیت برجسته در گروه قادر به کنترل همه چیز نیست. اگر چنین چیزی اتفاق بیفتد فرایند دیگر اتفاق نمی‌افتد، اما محصولی که از آن گرفته می‌شود خوب نخواهد بود. حرف زدن باعث ترویج و تشویق نامگذاری ستون‌ها به صورت سریع‌تر می‌گردد و این کار باعث می‌شود که بقیه‌ی یادداشت‌ها در گروه‌های از پیش تعیین شده قرار گیرند. بهتر است این گونه بگویم که ساکت ماندن و تلاش برای فهم دلایل اعضای تیم دیگر و مرتب سازی یادداشت‌ها یکی از راههای خوب و عالیست. اعضای گروه باید برای جابجایی یادداشت‌ها به سایر جدول‌ها و گروه‌ها، احساس آزادی نمایند اما نباید درباره آن حرف بزنند.

هر دیدگاه، سختی‌های مربوط به خود را دارد. که در مرتب سازی مشکلات و موارد بروز می‌کنند. موارد سخت در قسمت رشد یادگیری درگیری با حجم بسیاری از اطلاعات است. سختی‌های قسمت امور مالی به صورت برعکس می‌باشد. به ظاهر شرح با مجموعه‌ای از اهداف درست و مناسب و استفاده از چیزی که برای یادداشت‌های محدود مطمئن است. قسمت مشتری سخت است و این به خاطر تمایل این قسمت به ایجاد ستون تهدیدات است. اما سخت‌ترین قسمت، قسمت فرایندی است. این قسمت دارای نکته مهمی است زیرا که تمرکز چند فصل اول درباره این مطلب بود که چگونه فرایندها از اجرای استراتژی بیشتر می‌شوند. بنابراین چرا دیدگاه فرایند سخت‌ترین آنها می‌باشد. یکی از دلایلی که ذکر می‌شود این است. هزاران فرایند در یک سازمان معمولی وجود دارد. تلاش برای تشخیص این نکته که هر کدام دارای اهمیت استراتژیک است و وظیفه‌ای مشکل خواهد بود. گروه باید به دنبال

اتصالاتی در یادداشت‌ها باشد که به فرایندهای مخصوصی مربوط می‌شوند. این در حالی است که ما هنوز سعی داریم تعداد ستون‌های قابل مدیریت را نگه داریم. این هرگز کار خوبی نیست. با برگشت به بخش فرایند نقشه‌ی - استراتژی. در قسمت خزانه هدفی مطرح بود به نام «تعیین فرایندهای کلیدی». این عنوان، عنوان ایده‌آلی نبود زیرا که این موضوع عمومیت دارد و به فرایندهای مخصوصی اشاره ندارد. اما در مورد قسمت خزانه این موضوع توجیه شده است سازمان آنها بسیار متفاوت بود که شامل بخش مالیاتی، بخش آموزش، بخش دولتی محلی و مسئولیت‌های متعددی بود. تضمینی که آنها گرفتند این بود که دسته‌ای از فرایندهای کلیدی را در دست داشته باشند و زمانی که وقت اجرای نقشه و اندازه‌گیری شد آنها یکی را از هر قسمت برای توسعه‌ی آن قسمت انتخاب می‌کنند، (دلیل این نکته بسیار مهم بود که کلمه کلیدی را در داخل هدف قرار دهیم. بدون آن این می‌شود که شرکت یک عملیات گسترده را برای تعیین تمام فرایندها انجام دهد. به هر حال این نکته عاقلانه است که از عنوان دهی عمومی اجتناب و دوری نماییم البته اگر مقدور و ممکن باشد.

قسمت خزانه به طور ساده تلاش می‌کرد که از داشتن عنوان‌های زیاد برای اهداف دوری کند. اما بسیاری از سازمان‌ها فقط این تصمیم را که کدام فرایندها نیاز به توجه دارند و توسط عنوان عمومی تمرکز شده و آماده به شروع گشته به تأخیر می‌اندازند. به عبارت دیگر زمانی که وقت تأسیس و ایجاد اندازه‌ها برای یک هدف از «تعیین فرایندهای کلیدی» لازم است گروه مجبور می‌شود که تصمیم بگیرد کدام فرایندها کلیدی است قبل از اینکه اندازه‌های مناسب را مشخص نمایند. قدم نهایی در فرایند گسترش اهداف دادن عنوان فعل یا اسم به هر ستون است به عبارت دیگر هر عنوان را در فرم «کاری را برای چیزی انجام دهید» قرار دهید. این کار باعث تولید اهداف با محور عملیاتی می‌شود که به طور منطقی با نقشه‌ی استراتژیکی همسو و هم جهت خواهد بود. قوانین برای این مرحله به صورت زیر است.

فعلی را انتخاب نمایید که به بهترین وجه تمایلات عملیاتی شما را نشان دهد: انتخاب نادرست فعل باعث ایجاد مشکلی برای شرکت نخواهد شد ولی گزینه باید عملی که شما قصد انجام آن را دارید منعکس نماید. برای مثال نقشه استراتژی منابع انسانی TCH بیمارستان کودکان تگزاس هدفی با عنوان «نگهداری سطوح مهارت کارکنان» را داشت. این به طور آشکار این پیغام را در بر دارد که سطح از پایه قبلاً قوی است و چیزی که نیاز بوده این است

که آن را باید در جایی که قرار دارد نگاه داشت. اگر عنوان چنین بود «پیشرفته کردن سطوح مهارت کارکنان» پیغامی که فرستاده می‌شد کمی متفاوت بود. این قسمت نشان می‌دهد تا زمانی که سطح مهارت به سطح مورد نظر نرسیده است فضا برای توسعه مهارت وجود دارد. عنوان «ارتقای سطح مهارت‌های کارکنان» پیغام متفاوت دیگری را می‌فرستد که سطوح جاری به طور آشکارا برای حمایت اجرای استراتژی مناسب نیستند بنابراین مهارت‌های جدید مورد نیاز است دوباره فعلی را استفاده نمایید که عمل مورد نظر شما را خلاصه کند.

از یک فعل بیش از اندازه استفاده نمایید. این قسمت ممکن است مانند یک قانون مسخره به نظر برسد اما تمایل هنگام نامگذاری اهداف برای اولین بار چنین است که از ۲ یا ۳ فعل یکسان به صورت مکرر استفاده نمود. (افعال improve (گسترش) و Develop (توسعه) از افعال متداول می‌باشند) در اینجا هیچ چیز خطاداری از نظر تکنیکی در استفاده از افعال وجود ندارد. ولی این کار باعث می‌شود که نقشه اعتبار خود را از دست بدهد. جملات If-Then را در نظر بگیرید. اگر ما مهارت‌های کارکنان و ارتباط داخلی و منابع خود را گسترش دهیم پس ما فرایندهای داخلی را گسترش داده‌ایم.

ممکن است که جملات درست باشند ولی آشکار است که این نوشته‌ها جدی گرفته نخواهند شد. به نظر می‌رسد که هیچ فکر و اندیشه‌ای در اهداف وجود ندارد از آنجایی که یکی از اهداف ساختن نقشه استراتژی داشتن وسیله‌ای برای ارتباط است این نکته ضروری است، نقشه‌ای را که به خاطر نداشتن توجه کافی رد شده است نداشته باشیم (استفاده نکنیم) سعی کنید که حداکثر یک هدف را با هر فعل بیان نمایید. اگر شما این نیاز را احساس کردید که از یک فعل مجبورید دو بار استفاده نمایید مشکلی در استفاده‌ی دوباره از آن وجود ندارد. اما آنها نیز باید در حد امکان برای رساندن ایده و نظر شما برای هر هدف متنوع باشند. به خاطر داشته باشید که سیاست‌های موجود حساب می‌شوند.

فرض کنید که هنگام انجام یک ارزیابی، SWOT های متعددی تشخیص داده شود که نارسایی‌های تیم مدیریت را متذکر شوند. (به عنوان مثال کمبود دیدگاه، کمبود همکاری، نبود همفکری) این موارد در یک ستون مشترک در دیدگاه رشد و یادگیری گروه بندی می‌شود. و حال تیم مدیریت وظیفه دارد، عنوانی را برای این ستون انتخاب نماید. عنوانی مانند «ارتقای توانایی‌های مدیریت» ممکن است دقیقاً موارد داخل لیست را با چنین عنوانی

خلاصه نماید و هنگام ارائه‌ی چنین هدفی، برای نیروی کاری دوباره به شکست‌ها و ناکامی‌ها نیز فکر کنید نه به تصویری که شرکت می‌خواهد آن را خلق نماید. دو راه وجود دارد که شرکت در برخورد با این مشکل انجام دهد. اولین دلیل این است که تیم مدیریت را به عنوان نیروی کاری در نظر بگیریم و اگر ستونی دیگر وجود دارد که با مشکلات نیروی کاری پر شده است اما اینها می‌توانند با هم گروه‌بندی شوند این نکته نیز مهم می‌باشد که راه حل‌هایی برای اجرا انتخاب نماییم که به گسترش و توسعه مدیریت کمک کنند. امکان دیگر برای نامگذاری هدف به صورت بسیار مثبت است. اگر تیم مدیریت این احساس را داشت که موارد موجود در ستون واقعی هستند و نمی‌خواهند آنها را از بین ببرند با ترکیب آنها با موارد گسترش کارکنان عناوینی مانند «برنامه تشکیل» گسترش مدیریت ممکن است دلخواهی (وضعیتی) شود.

دوباره سازمان خود فکر کنید. هنگامی که کسی به مدیریت ارتقا پیدا می‌کند آن شخص چگونه آموزش می‌بیند؟ بسیاری از سازمان‌ها هیچ برنامه‌ی آمادگی برای مدیران جدید ندارند. اما به خاطر بحث فرض کنید که سازمان شما برنامه‌ای برای کارکنان خود دارد که هنگام ارتقای آنها به سطح مدیریت مورد آموزش قرار گیرند. چه اتفاقی می‌افتد زمانی که آنها می‌خواهند وارد مرحله جدیدی شوند؟ و بعد از آن نیز چه اتفاقی می‌افتد؟ و باز هم بعد از آن چه اتفاقی می‌افتد؟ در بسیاری از اوقات، سازمان‌ها کارمندان حقوق بگیر حسابی را به عنوان مدیر امور مالی ارتقا می‌دهند تا آنها CFO به COO به CEO را کنترل نمایند. هرگز به او آموزش‌های لازم در چگونگی مدیریت مناطق مختلف را نمی‌دهند. اگر چنین موردی در سازمان شما پیش آید هدفی با عنوان «برنامه تشکیل گسترش مدیریت» این پیغام را صادر می‌کند که مهارت‌های مدیریتی نیاز به کار زیادی دارند. اما مسئولیت را برای ایجاد فاصله در فرایند ایجاد می‌کند. بسیار احتمال دارد که این موضوع پذیرفته شود و در هر قسمت ورودی و ضروری مورد قبول واقع شود. نکته مهم و اصلی که باید ذکر شود این است که عناوین اهداف رنجاننده برای بعضی از حزب‌ها و قسمت مسئول اجرای فرایند است. این نکته نیز بعید به نظر می‌رسد که استراتژی انجام شود. بنابراین هدف در نظر نگرفتن مشکلات نیست اما به توضیح آنها جوری که بیشترین احتمال برای آدرس دهی آنها وجود داشته باشد توجه نمایید. که فرایند تنظیم اهداف شامل خطا و آزمایش خواهد بود هیچ پاسخ جادویی برای موضوعات با ارزش دیدگاهها و یا اهداف وجود ندارد. تعداد کاملی از اهداف نیز وجود ندارد. یک سؤال راضی کننده

هنگام تعیین ارزش یک موضوع معین به عنوان یک هدف این است که «اگر ما فقط ۳ هدف در این دیدگاه داشتیم آیا ستون در سؤال به اندازه کافی مهم می‌بود تا ما آن را در پی این ۳ هدف قرار دهیم؟ برای مثال هدف رشد و آموزش «افزایش ارتباط داخلی» را در نظر بگیرید. ارتباط در بعضی از سازمان‌ها چنان ضعیف است که ارزش آن را دارد آن را به عنوان یکی از اهداف رده‌ی بالا در نظر بگیریم. ارتباط ضعیف باعث عملکرد فرایند به صورت ناکارآمد و همچنین کاهش رضایت مشتری و کمبود درآمدی می‌شود. در دیگر سازمان‌ها ارتباط ضعیف مشکل کوچکی است اما جبران آن خوب است و چندان مهم نیست.

خبر خوب این است که منحنی یادگیری در گسترش اهداف هنگام استفاده از فرایند رو به بالا است. بعد از انجام یکبار و یا دوباره آن تسهیل کننده (و اعضای تیم) در انجام آن مهارت لازم را کسب می‌کنند. فرایندی که در بیشتر سازمان‌ها استفاده می‌شود، سال‌های متعددی دوام می‌آورد و این نکته نیز قابل توجه است. اکثریت سازمان‌ها با آن ارتباط تنگاتنگی دارند (بعد از اینکه با آن آشنا شدند). معاون مدیرعامل یک شرکت بیمه‌ی بزرگ به این نکته اشاره کرد که «من برنامه‌ریزی استراتژیک را به مدت ۳۰ سال انجام می‌دهم» به علاوه فرایند مرتب سازی و عنوان دهی کمتر از یکروز طول می‌کشد. اگر که SWOT ها قبل از جلسه تعیین شده باشند این کار می‌تواند کاهش چشم‌گیری در زمان داشته باشد (البته نسبت به سایر روش‌های تنظیم هدف). زمانی اهداف مشخص شدند، زمان آن می‌رسد که عناصر اتصال نقشه‌ی استراتژی را جابجا نماییم. مجموعه‌ای از اهداف را در نظر بگیرید. در شکل ۱۰-۴ توضیح داده شده است. این اهداف در قسمت تشخیص هدف تعیین شده است.

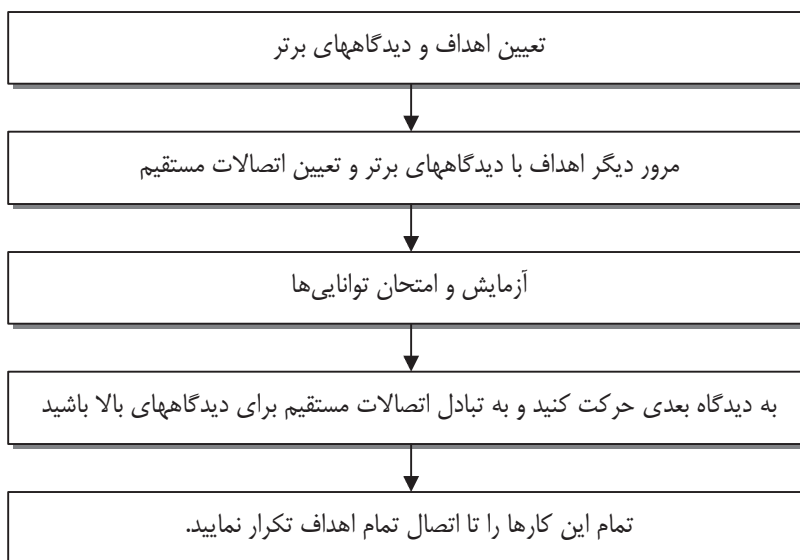
این کارها توضیح عملکرد اتصالات برای کمک به درک و فهم بهتر نقشه‌ی استراتژی است. مراحل اتصال در شکل ۱۱-۴ نشان داده شده است. اولین قدم تعیین هدف شماره ۱ سازمان است. این هدف همان هدفی است که بیشترین نظرها را به خودش جلب می‌کند به خاطر همین، همیشه در قسمت بالای نقشه‌ی استراتژی است. فلوچارت فرایند همچنین شامل انتخاب دیدگاه‌های شماره ۱ می‌باشد که به طور آشکارا قبل از انتخاب هدف اتفاق می‌افتد. در بیشتر موارد دیدگاه برتر (بالایی) روشن و واضح خواهند بود ولی استثناهایی نیز وجود دارند برای مثال اگر شما نقشه استراتژی کاربردی را برای شرکت بیمه به کار ببرید دیدگاهها و اهداف شما چه خواهد بود؟ امور مالی گزینه‌ی مناسبی نیست زیرا این قسمت رفتار، انکار ادعای خسارت را که نباید انکار شود ایجاد می‌کند. خشنودی و

رضایت مشتری نیز گزینه مناسبی نیست زیرا ممکن است باعث نپرداختن به ادعاها و خسارات شود. بنابراین سازمان ادعا و خسارات ، دچار سردرگمی خواهد شد زیرا نمی تواند مشخص کند کدام دیدگاه در بالا قرار گیرد.

شکل ۱۰-۴- نمایش: اهداف نقشه‌ی استراتژی

دیدگاه	اهداف		
امور مالی	افزایش سوددهی	کاهش هزینه‌ها	
مشتری	نفوذ در بازارهای جدید	نگهداری سازمان با اعتبار بالا	ایجاد روابط منظم
فرایند	بهینه سازی زنجیره تأمین نیازها	افزایش زمان ارائه‌ی خدمات	افزایش زمان گسترش محصول
یادگیری و رشد	گسترش و توسعه کارکنان با کیفیت	ارتقای سیستم‌ها	توسعه ارتباطات داخلی

شکل ۱۱-۴- فرایند اتصال - گسترش نقشه استراتژی



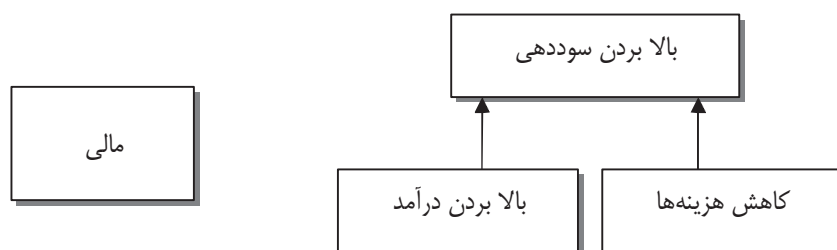
ولی خوشبختانه این یک موردی است که به ندرت اتفاق می‌افتد. به طور عمومی سازمان‌های با قصد سوددهی با امور مالی شروع خواهند کرد و سازمان‌های با اهداف غیرسودده با مشتریان شروع می‌کنند. نقشه‌های استراتژیکی کاربردی تقریباً همیشه بامشتریان شروع می‌کنند یعنی این قسمت را در بالا قرار می‌دهند اگر چه مشتریانی به عنوان مشتریانی داخلی در نظر گرفته خواهند شد. تکنیک مناسب برای انجام اولین قدم از فلوچارت مرور اهداف در بالاترین قسمت دیدگاه که قبلاً نامگذاری شده‌اند می‌باشد. هدف از این ایده این است که مشخص شود آیا هر یک از گروه‌های شناسایی شده برای انجام آن به عنوان هدف اصلی مناسب است یا نه؟ برای نشان دادن این هدف دو هدف مالی موجود است که عناوین آنها «افزایش سوددهی» و «کاهش هزینه‌ها» است. یکی از دو گزینه‌ها که عنوانش افزایش سوددهی است بهترین گزینه برای گذاشتن در بالای دیدگاه است. هزینه‌ها مهم‌اند اما شرکتی که فقط بر روی هزینه‌ها تمرکز می‌کند در دراز مدت برای موفقیت سختی و مشکل خواهد داشت. یک علم تجاری می‌گوید که شما نمی‌توانید برای رسیدن به موفقیت کوتاهی کنید بنابراین داشتن تمرکز بر روی کاهش هزینه‌ها معمولاً بهترین استراتژی نیست. از دیدگاه یک سازمان غیرسودده انتخاب مشتری به عنوان هدف اصلی مهم است. مثال قسمت خزانه، هدفی را با عنوان «افزایش رضایت گروگذار» ایجاد نمود. که به طور حتم هدف شماره ۱ قابل قبول است. دیگر سازمان‌های غیرسودده دارای خلاقیت بیشتری با هدف شماره ۱ هستند.

(DRPA) برای مثال این هدف با عنوان «تأحیه را به حال جابجایی نگه دارید» را به عنوان هدف اصلی خود انتخاب نموده است. این هدف به عنوان قسمت مأموریت یک سازمان در نظر گرفته می‌شود. بنابراین در آخر کار بسیار زیبا و خوب در نظر گرفته خواهد شد. این مطالب دارای ۲ نوع معنی است. DRPA مسئول مدیریت قطارها، پل‌ها، راه‌ها، معابر و دیگر نقاط منطقه است. بنابراین نگهداری منطقه به حال حرکت از وظایف آن به شمار می‌رود. اما این سازمان برای جذب توریست‌ها به مناطق ساحلی Camden Philadelphia مسئول بود، بنابراین نگه داشتن منطقه به حالت حرکت، دارای زوایای اقتصادی برای سازمان بود. یکی دیگر از مثال‌های ارزیابی درباره‌ی قسمت‌های تفریحی و پارک یک کشور مهم است. اولین انتخاب به عنوان هدف برتر «فراهم کردن خدمات مداوم» بود. هیچ خطا و اشتباه تکنیکی در این هدف وجود ندارد ولی این هدف زیاد جالب هم نیست. زمانی که درباره‌ی معنی فراهم کردن سرویس مداوم از آنها سؤال کردیم، اعضای تیم گفتند که آنها دوست دارند برای شهروندان کشورشان محیط‌های تفریحی با وضعیت ۲۴/۷ ایجاد نمایند. به خاطر همین اولین هدف آنها به یک هدف دیگر تبدیل شد که باعث برانگیخته شدن اندیشه می‌شود و آن «تمام روز را بازی کنید.» این تغییر بسیار مهم و جالب بود. که سازمان این اجازه را داد هنگام توضیح استراتژی به گروه‌گذار (Stakeholder) بتواند بیشتر و جالبتر توضیح دهد. قدم بعدی فرایند تشخیص اهداف دیگر همراه با دیدگاه‌های برتر است که باعث می‌شود هدف شماره ۱ اتفاق بیفتد. در اینجا منظور از (Direct) مستقیم یک جمله – If then می‌باشد که می‌تواند توسط ربط دادن دو هدف به یکدیگر به وجود بیاید. در مثال قبلی این مسئله قابل درک و فهم بوده که اگر سازمان هزینه‌ها را کاهش دهد پس این نتیجه به دست می‌آید که سوددهی افزایش یابد. همانطور که این مورد هنگام فرایند طراحی انجام می‌شود اگر اهدافی با این دیدگاه‌ها که مناسب به نظر نرسند وجود داشته باشند اضافه کردن اهداف اضافه را برای واضح تر کردن اتصالات در نظر بگیرید و یا اهداف را از همدیگر جدا نمایید. سومین مرحله می‌گوید که گروه باید به اندازه‌ی کافی امتحان پس بدهد. منظور این است که در مراحل قبلی این نکته معلوم شد که کاهش هزینه‌ها برای بالا بردن سوددهی ضروری است ولی حالا وقت آن است که پرسیم آیا کاهش هزینه‌ها توسط خودش کافی خواهد بود یا نه؟ به طور آشکار در این مورد نخواهد بود.



همانطور که تولید درآمدهای اضافی در بالا بردن سوددهی ضروری خواهد بود. اگر این مورد تعیین شده باشد صحیح و مناسب است که هدف دیگری را که مربوط به تولید و ایجاد درآمد است اضافه نماییم. بنابراین دیدگاه کامل شده مالی نقشه استراتژی در شکل ۱۲-۴ نشان داده شده است.

شکل ۱۲-۴- دیدگاه مالی - نشان دادن نقشه استراتژی



هنگامی که بخش بالایی کامل شد قدم بعدی جابه‌جا شدن و یا حرکت کردن به دیدگاه بعدی است. در سازمان‌هایی با اهداف غیرسودده این دیدگاه مشتریان خواهد بود. سؤال مناسبی که در اینجا لازم است پرسیده شود این است که «کدام اهداف مشتریان باعث اتفاق افتادن اهداف مالی می‌شود؟ به دنبال مستقیم‌ترین اتصال بین اهداف مشتری و دیگر اهداف مالی باشید فلش ارتباطی را به داخل آن بکشید اهداف مشتریان که برای نشان دادن هدف کاندید است. «نگه داشتن اعتبار در سطح بالا» و «نفوذ در بازارهای جدید» و ساخت و ایجاد ارتباط محکم بامشتریان. زمانی که شما به دنبال اتصالات بین اینها در اهداف بخش امور مالی هستید چنین به نظر می‌رسد که اتصالات مستقیم بین اهداف «افزایش درآمد و هر دو» «پیدا کردن و نفوذ در بازارهای جدید» و «ایجاد روابط محکم‌تر» اتفاق بیفتد. در حقیقت این ارتباط باعث به وجود آمدن اثرات زیادی می‌شود همانطور که اشاره شد نگه داشتن مشتریان فعلی و پیدا کردن مشتریان جدید برای رشد درآمد ضروری است سازمان باید در تعیین مکان هدف نگهداری اعتبار سازمان در سطح بالا تصمیم بگیرد زیرا که این عنوان شامل فعل نگهداری است و این نکته آشکار است که این اعتبار از قبل هم محکم بوده است. این نکته نیز بدیهی است که فرض کنیم اعتبار با کمک «نفوذ در

بازارهای جدید» به دست می‌آیند. با وابستگی به صنعت این نکته بدیهی است که فرض کنیم اعتبار از طریق ایجاد روابط محکم بامشتریان به دست می‌آید.

برای مثال یک شرکت سرمایه‌گذاری بانکی مانند Goldman Sachs دارای اعتبار عالی است و مشتریانی نیز برای این سازمان وفادار خواهند بود زیرا بودن مشتری برای چنین سازمانی دارای پرستیژ خواهد بود. از طرف دیگر یک شرکت خرده فروش مانند Wal – Mart نیز دارای اعتبار عالی است اما مشتریانی این شرکت به دنبال قیمت کم اند و ممکن است که این شرکت را برای پیدا کردن محل خرید برای قیمت‌های بهتر ترک کنند. با دنبال کردن اولین وضعیت اتصال نقشه استراتژی اهداف در دو دیدگاه اولی در شکل ۱۳-۴ نشان داده شده است.

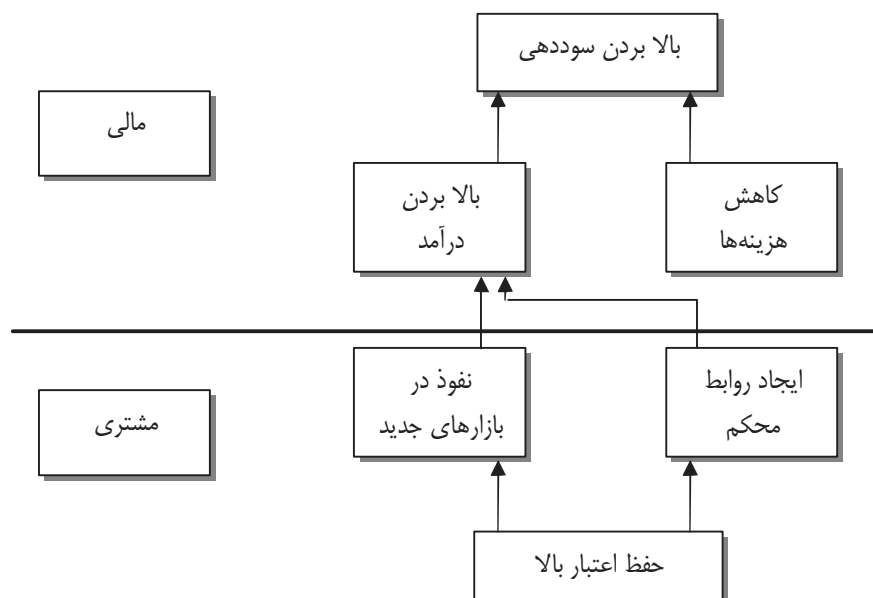
به خاطر بیاورید که هیچ یک از اهداف مشتریانی به عنوان هدف «کاهش هزینه‌ها» در نظر گرفته نمی‌شود. این نکته غیرمعمول است که از کنار هزینه‌ها هنگام ارزشیابی اهداف همراه با دیدگاه مشتری با بی‌اعتنایی بگذریم به عبارت دیگر دفعات متعددی تمام اهداف قسمت مشتری وارد قسمت درآمد شده و مستقیماً به سمت هدف بالایی می‌رود. بعضی از تسهیل کننده‌های بی‌تجربه درباره‌ی این پدیده عصبی می‌شوند و سعی می‌کنند که اتصالاتی بین اهداف و اهداف هزینه ایجاد نمایند.

برای مثال مفهوم متداول این است که هزینه‌ی نگهداری مشتریانی فعلی کمتر از پیدا کردن مشتریانی جدید است. بنابراین اگر هدف «ایجاد رابطه محکم بامشتریان» وجود داشته باشد تمایل برای کشیدن خط به هر دو قسمت درآمد و هزینه‌های متعادل امور مالی وجود دارد.

در اینجا نیز هیچ چیز تکنیکی با این قضیه وجود ندارد که تشویق شود. فقط یک فلش کشیده شود. اگر شما اعتماد دارید که پایان یافتن اهداف پایینی باعث موفقیت اهداف بالایی می‌شود به عبارت دیگر با دیدن این فلش‌ها خوشحال نشوید. اگر که اهداف مورد مطالعه قرار گرفته باشند و درباره اتصالات نیز به اندازه کافی بحث و مناظره شده باشد به طور حتم این نکته ممکن است منطق را به جایی برسانیم که هر هدف به هدف دیگر اتصال پیدا کند. از طرف دیگر اگر فرایند تا اتصال تمام اهداف ادامه یابد هنوز هم چیز دیگری که به عنوان بازخورد وارد قسمت «کاهش هزینه‌ها» شود وجود ندارد. بنابراین برای همه‌ی این علل دلایلی وجود خواهد داشت. اما اگر فلش‌ها از اهداف مشتری به داخل قسمت کاهش هزینه‌ها کشیده نشده باشد علت خاصی برای هشدار فوری نیست. قدم بعدی

تکرار فرایند برای تمام دیدگاه‌های باقیمانده است. اهداف فرایند داده شده ، بالا بردن سرعت زمان برای بازار و بهینه‌سازی زنجیره‌ی تأمین و بالا بردن درصد ارائه سرویس‌ها و خدمات به موقع است.

شکل ۱۳-۴- دیدگاه مشتری: نمایش نقشه‌ی استراتژی



این توضیح کاملی است که چرا باید اثرات حقایق را بر روی SWOT ها بنویسیم و یادداشت‌ها را نیز طی گسترش نقشه نگهداریم. برای مثال هر تعداد از مواردی که می‌توانست پشت قسمت «بهینه سازی زنجیره‌ی تأمین» قرار بگیرند و می‌توانستند بر روی تصمیم گروه درباره‌ی محل فلش‌ها اثر بگذارند باید در دسترس باشند. موضوع مهم این است که تأمین کنندگان معینی در زمان تحویل و ارائه ، غیرقابل اعتماد هستند و این کار توانایی سازمان را برای افزایش درصد ارائه به موقع محدود می‌سازد. احتمال دیگر این است که سازمان مزایای خرید با حجم های بالا را نمی گیرد تا سفارش نیز متمرکز شود این کار نتیجه‌اش شکست و ناکامی در کاهش هزینه‌ها است. احتمال بعدی که هنوز وجود دارد این است. اتصال بین قسمت‌های فراهم سازی از تأمین کننده ها دارای زمان بندی مناسب و معرفی محصولات جدید باشد که این عمل باعث افزایش زمان برای بازار خواهد بود. از دیگر اتصالاتش که می‌توانیم بسازیم، مرور دوباره یادداشت‌ها برای تعیین قصد دومین اصل است.

هدف بعدی کمی ساده است. این نکته منطقی به نظر می‌رسد که «افزایش درصد ارائه‌ی خدمات به موقع برای ایجاد روابط محکم با مشتری و همچنین نگهداری اعتبار شرکت در سطوح بالا ضروری است و بالا بردن زمان

برای بازار به طور منطقی توانایی نفوذ به بازارهای جدید همانند ایجاد روابط محکم با مشتری را اجرا می‌نماید. بنابراین لایه سازی در قسمت فرایند باعث به وجود آمدن نقشه ۴-۱۴ خواهد شد. به خاطر داشته باشید که دو راه برای فلش‌ها از قسمت افزایش درصد ارائه به موقع برای رسیدن به ایجاد روابط محکم با مشتری وجود دارند و دیگری یک فلش غیرمستقیم است که از میان هدف متوسط نگهداری اعتبار بالا برای سازمان می‌رود. این قضیه اغلب اتفاق می‌افتد و به طور منطقی دارای تناقض نیست. دلیل برای این مثال افزایش درصد ارائه به موقع به ایجاد اعتبار کمک خواهد کرد و اعتبار نیز به طور حتم به ساخت و ایجاد روابط کمک خواهد نمود.

اما فلش مستقیم نشان می‌دهد که جنبه‌هایی از تحکیم و ایجاد روابط که درباره ارائه به موقع خدمات است وجود دارند این موارد از موارد اعتبار جدا هستند. تعیین موقعیت و وضعیت اهداف درباره‌ی نقشه باید طوری انجام شود که از برخورد فلش‌ها به یکدیگر (از روی هم افتادن فلش‌ها) تا حدی که امکان دارد پرهیزیم. بعضی اوقات این عمل غیرقابل اجتناب است ولی در کل خط‌هایی که از روی هم عبور می‌کنند باعث می‌شود که خواندن نقشه سخت‌تر شود این کار، کارآمدی آن را به عنوان یک ابزار ارتباط محدود می‌نماید.

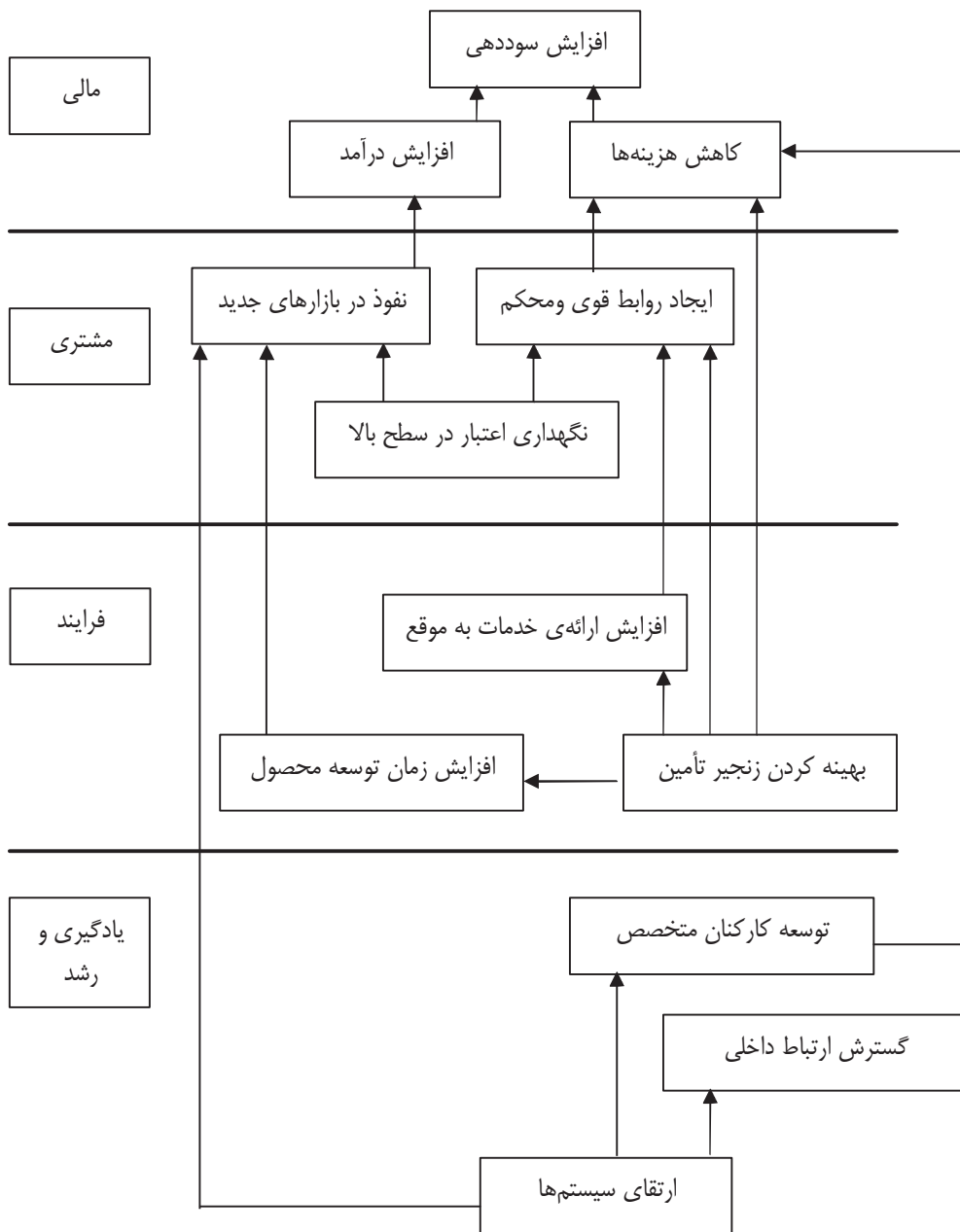
کامل کردن نقشه شامل لایه‌بندی در قسمت یادگیری و رشد است. اهدافی که ارائه شدند شامل «توسعه کارکنان با کیفیت کار بالا»، «ارتقای سیستم‌ها» و «توسعه‌ی روابط داخلی» هستند. اهداف یادگیری و رشد همچنین دارای خصوصیتی خواهند بود که احتمالاً ممکن است آنها را به هر چیز دیگر در نقشه وصل نماید. چند تکنیک مفید در دسترس است که به رفع سردرگمی شما هنگام خواندن چنین نقشه‌هایی کمک کنند، بر روی مهمترین اتصالات تأکید کنید و از شلوغ کردن نقشه یا فلش‌ها خودداری نمایید. یعنی هنگامی که کسی به نقشه نگاه می‌کند سلسله مراتب طبیعی را با دیدگاهها تشخیص دهد. برای مثال «ارتقای سیستم» به طور حتم به قسمت «ارتباطات داخلی را افزایش و توسعه دهید» کمک می‌کند.

در بعضی موارد این اتصال مستقیم بوده و به اندازه‌ی کافی مهم است تا فلشی را در هدف ارتباط بکشید و به آن اجازه دهید اهداف را در دیگر دیدگاهها وارد نماید. این کار باعث حذف این نیاز می‌شود که اتصالات چندگانه را از هر هدف رشد و یادگیری از بین ببریم. در این مورد این نکته مهم است که یادداشت‌ها را در قسمت «ارتقای سیستم‌ها» مرور کنیم این کار باعث می‌شود که ما تشخیص دهیم چند ارتباط مربوط به هم وجود دارد. این نکته نیز

احتمال دارد که موارد زیاد دیگری وجود داشته باشد که توسط تکنولوژی بر روی آنها اثر گذاشته شود و به آسانی یک فلش را به داخل ارتباط کشیده و آن را تمام کنیم. نتیجه‌ای که احتمال آن می‌رود این است که هدف «ارتقای تکنولوژی» باعث انجام اهداف چندگانه‌ای می‌شود در Walmart، فرایند توزیع الکترونیکی در فصل‌های پیش توضیح داده شده و گفته شد که به «زنجیره و بهینه‌سازی منع» کمک می‌کند. توانایی‌ها و قابلیت‌های تجارت الکترونیکی همچنین به سازمان و در بخش نفوذ در بازارهای جدید کمک می‌کنند. این لیست علت و اثر و روابط طولانی دارد.

این موضوع برای قسمت «افزایش نیروی کاری متخصص» نیز یکسان می‌باشند. بسیار سخت است هدفی را روی نقشه پیدا کنیم که به این موضوع (افزایش نیروی کاری متخصص) ربط نداشته باشد. تکنیک مفید در این مورد این است که از گروه بپرسیم: «اگر ما فقط بتوانیم ۱ یا ۲ هدف را برای اتصال به قسمت افزایش نیروی کاری متخصص انتخاب کنیم آن اهداف کدام‌ها هستند؟ این باید نشانه‌ای از تیم به ما بدهد که اعضای تیم اولویت‌های گسترش و آموزش را در چه چیزهایی می‌بینند؟ گروه همچنین نباید فراموش کند، که یادداشت‌ها را در گروه کارکنان مرور کند. زیرا این کار می‌تواند بینشی را ایجاد کند که در آن اتصالات بسیار ارزشمند خواهند بود. نقشه کامل شده در شکل ۱۵-۴ توضیح داده شده است. در حالی که هدف از این نقشه نشان دادن اهداف است نظارت‌های متعدد و جالبی در رابطه باگفتن داستان و عملکرد سازمان می‌تواند ساخته شود. شرکتی با این نقشه می‌گوید که تمرکز بر روی سیستم‌ها بسیار مفید و مهم است. دو دلیل برای این کار وجود دارد: ۱. فل استفاده شده برای هدف فعل (Up grade) ارتقای می‌باشد. ۲. دسته‌ای از اهداف که در آنها ارتقای سیستم انجام می‌شود از آنها این انتظار می‌رود که متنوع، مهم باشند و تمام دیدگاه‌های اخیر را پوشش دهند. سؤالی که باید هم اکنون پرسیده شود این است. «چه تکنولوژی‌هایی و بودجه‌هایی در ساخت این نقشه مؤثر بوده‌اند؟» اگر هیچ فعالیت و یا بودجه‌ای به توسعه تکنولوژی تخصیص نیافته باشد این استراتژی نیز از اول اشتباه بوده است.

شکل ۱۵-۴- دیدگاه یادگیری و رشد : نقشه‌ی استراتژی



این نقشه و گروهها نشان می‌دهند که توسعه محصولات جدید یک اولویت مهم است و انتظار می‌رود که در قسمت‌های حفظ مشتری و کسب مشتری جدید مورد استفاده قرار گیرد. یک بار دیگر این کار باعث مطرح شدن سؤال فوری درباره‌ی اینکه فرایند توسعه محصول به چه چیز شبیه است مطرح می‌شود. فعالیت‌هایی که برای اجرای این هدف نیاز می‌باشد از شرکتی به شرکت دیگر فرق می‌کنند. در بسیاری از سازمان‌ها تحقیقات رسمی و گسترش سازمان در ارائه محصولات جدید کمک می‌کند. اگر این مورد باشد راه‌حلی‌هایی که به افزایش زمان توسعه محصول کمک می‌کنند باید بیشتر شامل مستندسازی فرایند موجود، تجزیه و تحلیل و تصحیح باشد. در مدت زمان کوتاه این قضیه ممکن است یک تیم توسعه فرایند استاندارد باشد.

سازمان‌های دیگر به طور اتفاقی و تصادفی درباره گسترش محصول فکر و عمل می‌کنند. فرایند برای گسترش محصولات یا وجود ندارد و یا خیلی غیررسمی می‌باشد. سازمان‌ها مجبور خواهند شد که درباره‌ی اینکه آیا روش رسمی‌تری برای گسترش محصولات کافی، نیازهای استراتژی‌های آنها را برآورده می‌سازد یا نه فکر کنند. فرایند دیگری که نیاز به نظارت دارد، بهینه‌سازی زنجیره‌های منابع است. این هدف تنها هدفی است که وارد هدف کاهش هزینه‌ها می‌شود. این نکته ۳ عملیات زیر را تغییر می‌دهد:

۱. فرایندهای داخلی شرکت به بهترین نحو انجام وظیفه می‌کنند.
۲. شرکت این احساس را ندارد که ناکارآمدی‌های فرایند داخلی به اندازه‌ی کافی مهم و با ارزش هستند تا آنها را به عنوان بخشی از استراتژی لحاظ کنیم.
۳. فلش فراموش شده است یا یک مسئله کشف شده است. هدف «افزایش درصد ارائه به موقع نیز وجود دارد که به نظر می‌رسد تعیین فرایند را نشان دهد، اما تنها فلشی که از این هدف بیرون می‌آید به قسمت «ایجاد روابط محکم و بلندمدت» می‌رود. این نتیجه جالبی برای افزایش اعتماد ارائه خدمات است. اما بدون فلش که به قسمت کاهش هزینه‌ها وارد می‌شود. این احتمال وجود دارد که فرایندهای با هزینه‌های گران مورد ارائه قرار گیرد تا سفارش‌های مشتریان سریعتر انجام شود. اگر این هدف و قصد شرکت باشد حتماً این کار عملی است اما موضوعی است که باید بحث شود و تیم مدیریت با آن موافقت کند. بحث‌های تفسیر مانند این بحث‌هایی هستند که با آن درباره‌ی نقشه استراتژی بحث شد و بسیار برای تیم مدیریت با



ارزش هستند. زمانی که این بحث‌ها به طور متناسب فراهم شوند این نقشه واقعاً باعث می‌شود که تیم درباره‌ی اثرات کارهایشان فکر کنند و نقشه‌های اساسی و کاربردی را اجرا نمایند. تفسیر کلیدی دیگری را می‌توان در قسمت مشتری بیابیم. در حالی که طبقه‌بندی اهمیت اهداف تنها با شمارش فلش‌هایی که وارد و یا از آن خارج می‌شود بسیار ساده است بهتر است که تعامل و توازن نسبی را بین قسمت‌های «نفوذ در بازارهای جدید» و «تحکیم روابط بلندمدت» ایجاد نماییم. بسیاری از شرکت‌ها درباره‌ی دیدگاه‌های رشد و تجارت جدید بسیار دستپاچه و هیجان زده عمل کنند که به مشتریان فعلی اهمیت داده نشود. این حقیقت «تربیت و آموزش و توسعه کارکنان متخصص باعث به وجود آمدن روابط محکم‌تر می‌شوند و این نشان می‌دهد که واسطه مشتریان فعلی بسیار جای تمرکز دارد.

### استفاده از نقشه‌ی استراتژی

یک نقشه استراتژی نباید طرح و گسترش یابد و بعد از آن در داخل یک کشو یا یک فایل گذاشته شود. بعضی موارد استفاده از نقشه مانند: ارتباط - توضیح - روابط کاربردی) می‌باشند. این کاربردها قبلاً توضیح داده شدند اما موضوعات اضافی نیز دارند. قدم بعدی در پیش نقشه‌ی استراتژی فرایند استراتژیک تعیین و تشخیص اندازه‌ها (کارت امتیاز متعادل) و راه‌حل‌های استراتژیک هستند. به این نکات به طور جزئی در بخش‌های بعدی خواهیم پرداخت.

اما این نکته کافی است که بگوییم هر هدف در نقشه استراتژی دارای اندازه‌هایی است که با آن ارتباط دارد. این نکته در اینجا مطرح شده است زیرا که تنظیم هدف استفاده مهمی از نقشه استراتژی است. اهداف معمولاً چگونه به وجود می‌آیند. بعضی می‌گویند این مطلب دارای تاریخچه است. بعضی‌ها می‌گویند که این مطالب از پروژه‌های آماری به دست آمده اند و مانند اینها. این نکته بعضی مواقع درست است. اهداف بعضی از اوقات اتفاق می‌افتند و آن به خاطر این است که بعضی از کارکنان تعدادی از اعداد را از میان انبوه شماره‌ها بیرون می‌آورند و می‌گویند «این چیزی است که قرار است اتفاق بیفتد. اگر این روش، روش تنظیم اهداف باشد، نقشه استراتژی باعث به وجود آمدن شرایطی می‌شود که به سازمان کمک کند درباره اهداف به طور منطقی فکر کنند. برای مثال نقشه‌ی توسعه یافته

در این بخش را در نظر بگیرید. تنظیم هدف باید همیشه از سمت بالا شروع شود. هدف شماره ۱ بر روی نقشه «افزایش سوددهی» است. بیرون آوردن تعداد ارقام از انبوه اعداد باعث این فرضیه می‌شود که شرکت تصمیم گرفته است ۱۰٪ افزایش را سوددهی در طی این سال داشته باشد و این امر ضروری است که موفقیت استراتژی را تضمین نماید.

قدم بعدی این است که به نقشه نگاه کنیم تا ببینیم کدام اهداف باعث افزایش سوددهی می‌شوند. در این مورد آنها هزینه‌ها را کاهش و درآمد را افزایش داده اند. تیم مدیریت باید این سؤال را بپرسد که چه مقدار از ۱۰٪ مورد نیاز از طریق تولید درآمد و چه مقدار از طریق کاهش درآمد تأمین می‌شود. این نکته بسیار مهم است که شرکت ممکن است تصمیم بگیرد که ۵۰/۵۰ را هم از طریق افزایش درآمد و هم از طریق کاهش هزینه‌ها به دست آورد. شرکت احتمالاً تصمیم بگیرد که درآمد تا ۲۰٪ بالا برود ولی هزینه‌ها فقط ۱۰٪ بالا روند. (در این مورد عنوان هدف باید به طور منطقی از کاهش دادن به مدیریت تغییر نماید.)

مطلب این است، که راه‌حل‌های مختلفی در اولین قدم مورد نیاز است تا در مورد اولی. اگر شرکت تعیین کند که افزایش ۷٪ در درآمد مورد نیاز است پس قدم بعدی این است که وارد مرحله بعدی شده و این تصمیم را بگیریم که چه مقدار درآمد از نفوذ به بازارهای جدید به دست می‌آید. و همچنین چه مقدار از طریق تحکیم روابط بلندمدت نصیب سازمان خواهد شد و شرکت باید این سؤال را بپرسد که آیا ۳٪ کاهش هزینه‌ها با استفاده از هدف «بهینه سازی زنجیره‌ی منابع امکان پذیر است یا نه؟ این فرایند توسط دیاگرام ادامه می‌یابد. نقشه به تیم رهبری این فرصت را می‌دهد تا درباره‌ی مقدار اثرات اهداف سطح پایین که برای حمایت کردن فرض و طراحی شده‌اند بحث نماید. این موضوع یک موضوع با ارزش دیگری است. استفاده دیگر برای نقشه استراتژی در زمان ارزشیابی استراتژیک است. اگر شرکت دارای کارت امتیاز متعادل و متوازن باشد که به طور مرتب صادر شده باشد، جلسه‌ای باید برای پیگیری و مرور نتایج برگزار شود. اگر اهداف مورد نظر با موفقیت انجام نشوند، بحث اتصالات درباره نقشه‌ی استراتژی باعث می‌شود که اطلاعات مفید (Couse-effect) علت - اثر فراهم شوند.

## خلاصه

نقشه استراتژی به طور ثابت در تنظیمات و پذیرش رشد یافته است. آغاز آن به اوایل دهه ۱۹٪ برمی‌گردد. این قدم توسط بسیاری از سازمانها که به ساده سازی کارت امتیاز متعادل مشتاق بودند در نظر گرفته نمی‌شد. به خاطر اینکه واژه کارت امتیاز اشاره به اندازه‌ها داشت و بسیاری از شرکتها در مرحله اندازه‌گیری فرایند عجله کردند و باعث سردرگمی و قاطی شدن اعداد شد. اما نقشه‌ی استراتژی یکی از نکات مهم و ضروری برای کارت متوازن (Balanced Score card) می‌باشد زیرا این اطمینان را به ما می‌دهد که موضوعات مربوط به هم را تشخیص دهیم و در این صورت تمام گروه‌گذاران جهت و سوی سازمان را در می‌یابند.

# فصل پنجم

## کارت امتیازی متوازن و راه‌حل‌های استراتژیک

کارت امتیاز (BSC) مانند نقشه‌ی استراتژی، ابزاری است که توسط رابرت کاپلن<sup>۱</sup> و دیوید نورتن<sup>۲</sup> در سری‌هایشان (مروری بر تجارت هاروارد) که به صورت مقاله و کتاب عرضه شده است در اوایل دهه ۱۹۹۰ مطرح شد.

کارت امتیاز در طول این سال‌ها به محبوبیت رسیده و هنوز هم به عنوان یک مفهوم با ارزش بعد از ۱۵ سال از آغاز آن به شمار می‌آید. این نکته نشان می‌دهد که استفاده از کارت امتیاز متعادل از وضعیت سرگرمی گذشته و حال به عنوان یکی از ابزارآلات تجاری قابل قبول و محبوب تبدیل شده است. در این فصل تعریف کارت امتیاز ارائه و استفاده خواهد شد. همچنین مثال‌ها و توضیحاتی از گسترش و طرح کارت امتیاز و استفاده‌های آن ارائه خواهد شد. به خاطر اینکه راه‌حل‌های استراتژیک باید به صورت پارالل و با اندازه‌گیری مشخص شوند بخشی درباره‌ی توسعه راه‌حل به دنبال بحث ایجاد کارت امتیاز خواهد بود.

### تعریف

کارت امتیازبندی متعادل ابزار مدیریتی است که بیشترین عملکرد اجرایی با مجموعه‌ای از اندازه‌گیری‌های جامع برای ارزیابی چگونگی پیشرفت سازمان به طرف اهداف استراتژیک فراهم می‌آورد. جنبه‌های تعریف متعددی وجود دارند. اولی این است که کارت امتیاز یک ابزار مدیریتی است. به طور نرمال ۲ سطح از استفاده BSC در یک سازمان وجود دارند. سطح یک زمانی است که کارت امتیاز جدید و نو می‌باشد و تیم مدیریتی هنوز تلاش دارد تا بفهمد چگونه سیستم تصمیم‌گیری خود را به صورت یکپارچه درآورد. در این سطح کارت امتیاز توسط تیم مدیریتی و به صورت پایه‌ای انجام می‌شود همانطور که یک دانش آموز کارنامه خود را در مدرسه نگاه می‌کند. BSC در آخر کارت امتیازدهی به وجود می‌آید، مدیریت آن را مرور کرده و به این نکته توجه می‌کند سازمان دارای ۱۲ هدف است

<sup>1</sup> Robert Kaplan

<sup>2</sup> David Norton

که ۸ عدد از آنها ناموفق‌اند. بنابراین سازمان درصدد تشخیص و تحکیم ۱۲ هدف برآمده و ۸ تای بعدی را نیز حذف می‌کند. در سطح یک کارت امتیاز در بند ۱ فقط یک ایده و نظر از میان ایده‌های انبوه مدیریت است.

این مدیران معمولاً عملکرد کارت امتیازها را در جلسات مدیریتی که به آن هماهنگ کننده BSC می‌گویند بررسی می‌کنند. (البته این کار همانطور که گفته شد توسط هماهنگ کننده BSC صورت می‌گیرد نه توسط CEO و یا معاون)

بنابراین روشی که معمولاً با آن کار می‌کند برای رئیس بزرگ می‌باشد تا چند ایده دستورالعمل اول را به کرسی بنشانند و بگویند که «خوب سوزان کارت امتیاز این ماه چطور است؟» پس سوزان می‌گوید: «عالیه جین. ما ۱۲ هدف را ساخته و در ۸ تا ناموفق بودیم بفرمایید.» در این موقع جین باقیمانده موضوعات دستورالعمل و موارد جلسه را بررسی می‌نماید. این دقیقاً قسمتی است که تیم مدیریت واقعاً نمی‌داند چطور از کارت امتیاز به طور صحیح استفاده نماید. هر سازمان وارد مرحله‌ی یک می‌شود اما محدوده‌ی زمانی که صرف آن می‌شود بسیار وسیع است. بعضی از سازمان ها بعد از ۱ یا ۲ کارت امتیاز هنوز هم به دنبال آن هستند در حالی که بعضی‌ها اصلاً با آن سر و کار ندارند. آنهایی که موفق هستند وارد مرحله دوم می‌شوند. در اینجا BSC به طور واقعی به عنوان ابزار مدیریت استفاده شده است. اختلافات و تفاوت‌های مهمی از سطح یک وجود دارند.

اولی این است که کارت امتیاز یک دستورالعمل از میان انبوه دستورالعمل‌های جلسات تیم مدیریتی نخواهد بود. به جای آن دستورالعمل را اجرا خواهد کرد. درباره‌اش فکر کنید: اگر هدف جلسه مدیریتی بحث استراتژی و آینده باشد اهداف، اندازه‌ها، راه‌حل‌هایی که سازمان انجام می‌دهد برای موفقیت استراتژیک ضروری به نظر می‌رسند و می‌تواند از موارد مورد بحث جلسات باشند. اختلاف دوم بین سطح یک و دو فهم و درک و بینش کسی است که کارت امتیاز را طی جلسه در دست دارد. در سطح ۲ رئیس بزرگ عملکرد کارت امتیاز را به جای هماهنگ کننده مرور می‌کند. این کار باعث افزایش درک و فهم و بینش اهمیت ابزار در چشم همه در جلسه می‌شود.

شاید تفاوت اصلی بین سطوح هنگام بحث درباره عملکرد کارت امتیاز اتفاق بیفتد. در سطح دو این نکته کافی است که بدانیم یک سازمان اهداف خود را از دست داده است و از دست دادن یکی از آنها باعث از بین رفتن آنها نمی‌شود. در سطح دو تمرکز بر روی این است که چرا اهداف از دست رفته‌اند. دسته‌ای از دلایل وجود دارند که چرا

اهداف از دست می‌روند و هر کدام از آنها دلایل متفاوتی را از سازمان‌ها بیان می‌کنند. برای مثال هدفی ممکن است به خاطر اینکه شرکت در حال اندازه‌گیری چیزی است، که قبلاً اندازه‌گیری نشده است، سادگی از بین برود. بنابراین کمبود تجربه در موضوع مورد نظر باعث شد که به طور غیرواقعی اهداف را در سطح بالا قرار دهیم. علل مناسب در این مورد تغییر هدف به اول و سطح بالاتر و واقعی‌تر است. احتمال دیگر این است راه‌حلی که برای هدایت اعداد در مسیر مناسب تعیین شده‌اند از برنامه و زمان بندی عقب باشند در این مواقع باید سؤالاتی توسط بقیه‌ی هم مدیریتی از مالکان تیم پرسیده شود و یا راه‌حل‌ها می‌توانند بر طبق برنامه‌ریزی باشند اما به هر دلیل ناکارآمد و ناتوان باشند. این قضیه فرصت یادگیری را برای مدیران تیم فراهم می‌کند و مسیر حرکت را نیز تغییر می‌دهد. امکان دیگر این است که رقیبان جدید وارد بازار شده‌اند، مشتریان محصولات جدید پیدا کرده‌اند و مانند اینها کارت امتیاز باعث فراهم شدن اطلاعات به روز با توجه به تمایلات می‌شود و مدیریت را در حالی و موقعیتی قرار می‌دهد که تشخیص دهد چطور و به طور مؤثر با آنها مقابله کند. چنبه مهم دیگر تعریف این است که مشتری کارت امتیاز تیم اجرایی است. تعریف تیم اجرایی این است: گروهی از کارکنان که در نهایت برای بخش تجارت مسئول‌اند و در این بخش تجاری کارت امتیاز به وجود آمده است اگر کارت امتیاز مربوط به تغییرات سراسری در سازمان باشد، تیم اجرایی CEO و یا معاون و گزارشات مستقیم آنها خواهد بود. اگر کارت امتیاز برای نیمه‌ی غربی سازمان باشد تیم اجرایی مسئول قسمت غربی سازمان و گزارشات مستقیم او خواهد بود. این نکته مهم است تا این فرق را ایجاد نماییم زیرا هدف اصلی کارت امتیاز کمک مدیریت برای اتخاذ تصمیم‌های درست و به جا است و اینها کارکنانی هستند که باید این تصمیمات را بگیرند. کارت امتیاز می‌تواند به طور حتم برای ارتباط نیروی کاری و ترویج اندازه‌های مهم به کار رود اما مهمترین دلیل که BSC پیاده سازی شده است این است که مدیریت تصمیمات بهتری را اتخاذ نماید.

آخرین نکته‌ی تعریف، مربوط می‌شود به نظریه و ایده‌ای که کارت امتیاز آن را به وجود آورده است. این نظریه و ایده به سازمان کمک می‌کند که پیشرفت‌ها را برای رسیدن به اهداف استراتژیک نماید. اغلب یک سازمان «کارت امتیاز» را و اندازه‌های موجود سیستم کارت امتیاز متعادل را فراخوانی می‌کند. این قضیه برای سال‌هاست که معادل

می‌باشد و بعضی اوقات نیز اتفاق می‌افتد. نقشه‌ی استراتژی به این موضوع کمک کرده است. زیرا تکنیکی که برای ایجاد اندازه‌ها استفاده می‌شود این است که هدف نقشه استراتژی به عنوان نقطه شروع تعیین می‌شود. مطلب اینجاست که هدف کارت امتیاز اندازه‌گیری پیشرفته انجام شده برای رسیدن به استراتژی است. این دلیلی است که یک سازمان چرا باید این مطلب را انجام دهد؟ موضوع فرصت مناسبی را ایجاد می‌کند که بعضی از موارد نادرست درباره کارت امتیاز متعادل را روشن بسازیم.

- BSC تمام سیستم‌های دیگر اندازه‌گیری را جایگزین نکرده است. کارت امتیاز متعادل طراحی نشده است که تمام و پایان تمام اندازه‌گیری‌ها در سازمان شما باشد. فقط به خاطر اینکه شما دارای یک BSC هستید معنی‌اش این نیست که تیم رهبری نمی‌تواند به دیگر داده‌ها نگاه کند. از BSC این انتظار می‌رود که بر روی جنبه‌های استراتژیک تجاری تمرکز کند. شاید دسته‌ای از تمام اندازه‌های عملیاتی وجود داشته باشند که نیاز به مدیریت دارند.

- اندازه‌گیری چیزی با استفاده از BSC، به این معنی نیست که دیگر نمی‌توان در جاهای دیگر از آن استفاده کرد. تصور غلط و نادرست این است که در کارت امتیاز باید دسته‌ای بی‌همتا از اندازه‌ها باشند. به عبارت دیگر باید شامل چیزهایی باشد که فقط توسط کارت امتیاز اندازه‌گیری شده اند. این تصور درست نیست. یک اندازه ممکن است از دیدگاه استراتژیک و با استفاده از BSC با ارزش و مفید باشد و همچنین جالب به نظر برسد وقتی که در یک متن و مضمون با اندازه‌های عملیاتی دیگر آورده شود. مثال عالی مثال قسمت خزانه است که اطلاعاتی درباره‌ی درآمد و مالیات‌ها دارد. بررسی پیشرفت اندازه‌ها برای رسیدن به استراتژی، قسمت خزانه کمک می‌کند که در تصمیم‌گیری بدون در نظر گرفتن درآمد مالیات عمل نماییم و این عدد (رقم) برای تصمیم‌گیری‌های عملیاتی با توجه به گردش پول امروزی ضروری است.

چیز خوب یا بدی نیست که از BSC استفاده کنیم... فقط یک شیء (چیز) است.

بعضی وقت‌ها کارکنان یا سازمان‌ها ناراحت می‌شوند. زمانی که آنها از BSC استفاده نمی‌کنند. آنها این احساس را دارند که با نبود BSC تمام کارهای آنان برای سازمان مهم به نظر نرسد. یک سازمان نظامی



زمانی یک کارت امتیازدهی ایجاد نمود و تا اندازه‌ی ۲۰ ادامه داد در حالی که این عدد یک عدد قابل توجیه بود. متأسفانه این عمل جوری ظاهر شد که هر اندازه‌ی تکی اندیسی از ۱۰ تا ۱۵ را برای دیگر اندازه‌ها بود که این کار، کارت امتیازدهی را غیرقابل خواندن و استفاده می‌نمود. این کار زمانی اتفاق افتاد که هر سازمان قصد داشت بداند که آیا آنها نیز در BSC نمایش داده می‌شوند یا نه؟ و این کار باعث ایجاد محصولات با ارزش محدود شد نبودن بر روی کارت امتیاز به این معنی نیست که شما مهم نیستید. این به آسانی به این معنی است که فرایندهای قسمت (سازمان) داده شده به طور کارآمد قدم برمی‌دارند و کارهای خود را به بهترین نحو انجام می‌دهند. بنابراین هیچ نیازی به ایجاد تیم اجرایی و صحبت کردن و صرف کردن وقت درباره آنها نیست. در عوض بعضی از کارکنان این احساس را دارند که بودن در BSC یکی از نکات منفی است. زیرا آنها چنان فکر می‌کنند که با بودن آنها در کارت دیگران نظر خوبی درباره آنها نخواهند داشت. موضوع به طور حتم این نیست که یک پردازش داده شده. برای مثال ممکن است راه و کلیدی برای یک سازمان باشد تا به درآمد جویی برسد. تیم رهبری ممکن است بخواهد تا عملکرد این فرایند مخصوص را در زمان‌های معینی مورد بحث قرار دهد تا این اطمینان را پیدا کند که آنها بیشترین نفع را از آن می‌برند. این نکته، نکته منفی نیست. نتیجه اخلاقی این قسمت (داستان) این است که اندازه‌هایی که بر روی کارت امتیازبندی موجود است باید چیزهایی باشند که تیم رهبری به طور پایه‌ای و اساسی نیاز به بحث آن دارند. این بحث‌ها چگونگی پیشرفت برای رسیدن به استراتژی‌شان را تعیین می‌کنند. این ممکن است شامل قسمت A باشد یا نباشد و قسمت (سازمان) A نیز نباید دارای واکنش مثبت یا منفی در هر دو مورد باشد.

اندازه‌های کارت امتیاز به طور درست و مشخص نیستند - تعیین و تشخیص فرایند اندازه‌گیری دقیق نیست. شرایط تجاری تغییر می‌کنند. کارکنان هر روز چیزهای بیشتری درباره کارت امتیاز یاد می‌گیرند و زرنگ‌تر می‌شوند و می‌خواهند تا چیزهای متفاوتی را ببینند.

اندازه‌ها باعث افزایش عمر مفید آنها می‌شود. تمام اینها سوالاتی هستند که چرا یک سازمان نباید احساس کند در یک گروه دقیق، اندازه‌ها که در اول پیشنهاد شه‌اند محسوس‌اند. این نکته متداول و معمول است که چه مدت زمان به دور کارت امتیاز دهی می‌چرخند (گاهی دور و گاهی نزدیک می‌شوند) به خاطر داشته

باشید که هدف فراهم کردن مدیریت بااطمینان موردنیاز برای تصمیم‌گیری خوب و مناسب است. اگر

اندازه‌ها نیاز به اضافه کردن و یا تغییر برای رسیدن به این هدف داشته باشند آن را انجام دهید.

- هر دیدگاه نیازی ندارد که اندازه‌های یکسانی داشته باشند - در حالی این موضوع صحیح است که

یک کارت امتیاز که متوازن نیست باعث ایجاد توجه شود بسیاری از سازمان‌ها وقت خود را تلف

می‌کنند و سعی می‌کنند تا تعداد یکسانی از اندازه‌ها را برای هر دیدگاه داشته باشند.

یک کارت امتیاز با ۲۴ اندازه نیاز نیست که به ۶-۶-۶-۶ تقسیم شود. نکته کلیدی علاقه گروه اجرایی است. اگر

گروه اجرایی به ۴ اندازه یادگیری و رشد علاقه داشته باشند برای مثال ضروری نیست که ۲ یا چند محل را با اعداد

بی‌ارزش فقط برای متعادل و متوازن کردن تعداد اندازه‌ها پر کند. این نکته بیشتر از آن چیزی که شما انتظار دارید

اتفاق می‌افتد. کارت امتیازدهی یک ابزار ارزشمند است زیرا باعث می‌شود که محل‌های خالی در اجرای فرایند

استراتژیک پر شوند. در قسمت پیش BSC بسیاری از سازمان‌ها از روی وظیفه یک نقشه استراتژی را هر سال

ایجاد می‌کنند و آن را به کارمندان خود ارائه می‌دهند. پس به وظیفه‌ی اصلی و واقعی آنها برمی‌گردد و استراتژی را

تا سال آینده فراموش می‌کنند. آنها این کار را کی دوباره انجام می‌دهند. کارت امتیاز روشی را برای نگه داشتن

استراتژی جلوی تیم رهبری تا دوره‌های زمانی معین ارائه می‌دهد. این کار آنها را مجبور می‌کند که تصمیم‌های

مناسب برای اهمیت ندادن به استراتژی بگیرید، این کار یعنی اهمیت و توجه نکردن به استراتژی. زمانی اتفاق

می‌افتد که آنها با مسائل روزمره مشغول می‌شوند. افزایش در سرعت تجارت در فصل ۱ توضیح داده شد. در روزهای

خوب پیشین به وجود آوردن استراتژی عملی بود، همچنین اجرای آن برای یک سال و طراحی دوباره آن نیز عملی

بود. این عمل (در بیشتر صنایع) امروزی کافی نیست. شرایط به سرعت در حال تغییر است. کارت امتیاز راهی را

برای تصحیح میان دوره‌ای فراهم می‌آورد که برای ادامه موفقیت لازم و ضروری است. کارت‌های امتیاز را می‌توان

در شکل‌ها و اندازه‌های مختلف فرض نمود. مثال خزانه را در شکل ۱-۵ در نظر بگیرید.

شکل ۱-۵- کارت امتیاز متوازن خزانه

دیدگاه	اهداف استراتژیک	اندازه‌ها	هدف	واقعی	اظهار نظر
مشتری	افزایش رایت گروگذار تشویق و قدردانی از عملکرد مثبت تسهیل ارتباط مشتری	صنعت / پرداخت کننده‌های مالیات	۸۰/۸۰	۷۳/۶۹	سال قبلی ۷۴/۶۷
		دانش آموز / خانواده	۸۰/۸۰	۸۵/۸۵	سال قبلی ۷۶/۷۴
		رویدادهای عمومی	۳۹	۲۷	کاهش علت مخصوص
		سرعت جواب دادن به تلفن	۵:۰۰ دقیقه	۶:۱۰ دقیقه	زمان CC
		فراخوانی mtv کیفیت stols	٪۷۰	٪۶۶	کاهش علت مخصوص استخدام جدید
		ارتباط کتبی	٪۷۰	روز ۷۵	هیستوگرام مربوط به زمان
		٪ تماس‌های خودی زمان پاسخگویی	٪۹۰	٪۸۷	علت متداول میانگین ٪۹۲

دیدگاه	اهداف استراتژیک	اندازه‌ها	هدف	واقعی	اظهار نظر
	حفظ یکپارچگی مالی	رتبه بندی اعتبار مواد یافت شده	AAA 0	AAA 3	AAAS&P/AaaMoody AA+Fitch صفر تکرار می شود
	تولید درآمد	درآمد GF-GP درآمد SAF درآمد اجباری	-6%FY 1.4%FY N/A	-15.1% -1.9% \$112.2m	FYTD-9.3% FYTD 5% FYTD\$295.4m
	مدیریت بودجه	بودجه متعادل	L=95%	93%*	FYTD شکل
	مدیریت سرمایه‌ها	برگشت به سرمایه‌گذاری	8.0%	-7.8%	شکل ۱۲ ماهه
فرایند	تعیین فرایندهای کلیدی	استاندارد سازی تست TAT	10WKS	20WLS	چرخش جهش پایین تر از ۲۸
		دقیق بودن ثبت Test	90%	55%	۴۰/۲۵۳ جدید صادر شده‌اند
		بزهکاری در پرداخت مالیات	N/A	27/732	۳ تا جدید و ۵ تا حذف
		سراسیمگی و پریشانی دولت محلی	N/A	20	
		مسئولیت برنامه حمل و نقل	4/8	4/8	
	کاهش اثرات زودرس	برنامه‌ریزی مدیریت	2/10	2/010	
	بهبودسازی قراردادهای مدیریت	تشکیل قرارداد	100%	92%	
	افزایش توانایی‌های الکترونیک	برگشت فیلد به عنوان راه چاره % مشکلات الکترونیکی % رسیدهای الکترونیکی %	80%	39%	CYTB 41%
			33%	28%	دریافت ۵۴٪ - پرداخت \$۵.۶B
			20%	18%	دریافت ۳۵٪ - \$۵.۳۳
یادگیری و رشد	مدیریت منابع تکنولوژی	% پروژه‌های مهم IT / با بودجه	۳.۳	۲.۲	
	گسترش فرهنگ مثبت	رضایت کارکنان	۷.۰	۴.۳	از ۷۰ کارمند آمار به دست آمد
	گسترش ارتباط داخلی	رویدادهای ارتباطی داخلی	۲۴	۳۶	
	فراهم کردن خدمات HR	کیفیت آموزش	۹.۰	۹.۵	۹۸ نفر شرکت کننده
	دوستانه	چرخه‌ی زمان استخدام	۴.۵	۵۲ روز	۴۲ پاسخ
امنیت	توسعه و افزایش امنیت	میزان امنیت	۰	۰	
		برنامه‌های DR تست شده %	۱۰/۱۰	۰	رسیدن نرم‌افزار در ژانویه
		برنامه‌های BC تست شده aap/	۱۰/۱۰	۰	

نکات مهم متعددی در مورد این مثال وجود دارند. اولین نکته فرمت یا قالب‌بندی است. با شروع از سمت چپ توجه کنید که دیدگاهها، جریان و سلسله مراتب یکسانی را دنبال می‌کنند. در نقشه استراتژی خزانه نمایش داده شد. ستون دوم شامل اهداف است که مستقیماً از نقشه استراتژی گرفته شده است. این نکته بالاترین احتمال را می‌دهد که اندازه‌های کارت امتیاز در موفقیت و رسیدن به اهداف استراتژی تأثیر می‌گذارند. توجه کنید که تعیین موقعیت اهداف امنیت در آخر کارت امتیاز آمده است سومین ستون نیاز به کمی توضیح دارد. موضوع آن اندازه‌ها است و این قسمت به دو گروه lead و lag تقسیم شده است. تعریف اندازه lag آن است که بر خروجی اثر می‌گذارد. Lag ها به شما می‌گویند که چگونه شما چیزی را به اتمام رسانیده اید. (اثر خط پایینی باعث به وجود آمدن نتایج امروز می‌شود). اندازه lead آن است که اطلاعاتی از آن نگاه می‌دارید به خاطر اینکه شما فکر می‌کنید این قسمت خط پایینی مثبتی را در آینده ایجاد خواهد کرد. قسمت lead ممکن است باعث ایجاد رفتارهای معین شود که سازمان با در رسیدن به نتایج log این رفتارها را ضروری بداند. برای مثال یک سازمان سودده شرکت در نمایشگاههای تجاری را لازم می‌داند زیرا این قسمت‌ها جذب کننده‌های تجارت‌های جدید قدرتمندی هستند. با کسب اطلاعات درباره تعداد نمایشگاههای تجاری دیدن نتایج معین است. احتمالاً چیزی مانند تعداد مشتریان، یا درآمد مشتریان جدید. توجه کنید که در قسمت و مثال خزانه چند نوع از اینها وجود دارد. ستون‌های چهار و پنج جاهایی هستند که اعداد در آنجا ظاهر می‌شوند. ستون ۴ همیشه اندازه هدف را نشان می‌دهد در حالی که ستون پنجم نتایج واقعی را برای آخرین زمان نشان می‌دهد. این نکته نیز سفارش شده است که اشکال واقعی با توجه به اینکه آیا به هدف رسیده‌اند یا نه رنگ شوند. بعضی از شماره‌ها ممکن است سیاه باشند. این رنگ نشان می‌دهد که هدفی برای گروهی بخصوص هنوز تعیین نشده است. فرمت و قالب بندی سنتی شامل استفاده از رنگ‌های موضوع برای نشان دادن پیشرفت است. (زرد نشانه‌ی احتیاط - خطر از دست دادن هدف) ولی این تنها راه انجام آن نیست.

مثال خزانه باعث می‌شود که اطلاعات تا حد ممکن ساده‌تر نمایش داده شود. یک ستون برای اهداف، و دیگری برای اعداد واقعی. تفاوت‌هایی در این موضوع وجود دارد. ستون‌های هدف چندگانه، می‌توانند برای نشان دادن اثرات سال به تاریخ ایجاد شوند. مثلاً اهداف ۱ ساله، ۲ ساله و ۳ ساله و مانند اینها ستون واقعی جدیدترین زمان را نشان

می‌دهد. اما کارت امتیاز می‌تواند شامل ستون‌هایی برای سال، تاریخ باشند. ماه پیش و یا  $\frac{1}{4}$  همان ماه و یا  $\frac{1}{4}$  سال گذشته. بهترین آن‌ها، همانی است که به سازمان کمک کند عملکرد خود را به طور مناسب و صحیح بیان نماید و مدیران را نیز کمک کند تا تصمیمات درست‌تر و بهتر بگیرند.

این نکته از دیدگاه بینش و درک و فهم مهم است که کارت امتیاز را بر روی یک صفحه نگاه داریم بنابراین اضافه کردن ستون‌های زیاد می‌تواند نتیجه‌اش استفاده از اندازه‌ی پرینت کوچک باشد. ستون دست راست کارت امتیاز برای نظرات گذاشته شده است. نظرات در تفسیر یک سند بسیار مهم‌اند. کارت امتیاز باید به عنوان یک صفحه از روزنامه تلقی شود. تیترهای صفحه اول روزنامه را در بر می‌گیرند. اگر مقاله‌ای در صفحه اول باشد معمولاً فقط چند خط اول پاراگراف تایپ می‌شود پس نوشته می‌شود (برای مثال: ادامه در صفحه A17) یعنی مرجع در پای ورقه نوشته می‌شود. این کار باعث می‌شود که خواننده به صفحه‌ای دیگر برود و بقیه مقاله را مطالعه نماید. نظرات در کارت امتیاز همین کار را می‌دهند. اظهارنظرها ممکن است که بینش و درک را در تیترها، وجود بیاورد. (برای مثال اندازه‌ها) و ممکن است که آنها به خواننده اعلام کنند که اطلاعات بیشتری باجزئیات بهتری ممکن است در دسترس باشد. نکات مهم متعددی برای ساخت محتویات کارت امتیاز خزانه وجود دارند. قبلاً گفته شد که سازمان دارای چند گروه‌گذار (Stakeholder) است. بعضی از اینها خیلی مهم‌اند مخصوصاً آنهایی که در اهداف بالا، «افزایش رضایت‌گروگذار» هستند. اولین اندازه برای مشتریان سنتی و طولانی مدت می‌باشد.

پرداخت کنندگان مالیات به دو قسمت انفرادی و تجاری تقسیم می‌شوند این کار بر حسب نیازهای متنوع آن دو گروه انجام می‌شود. اندازه‌ی دومی سنتی‌تر نیست. قسمت خزانه دارای اجزای آموزشی بزرگی است. این قسمت، به مدیریت انواع مختلف آموزشی و سرمایه‌گذاری اشاره دارد. بنابراین مشتریان بخش آموزش سازمان به بخش‌های دانش‌آموزی که درخواست پول می‌کنند و خانواده‌های دانش‌آموزان که پول درخواست دارند تقسیم می‌شوند.

آیا این شرایط حاکی از این است که گروگذاران دیگر مهم نیستند؟ البته که نه ولی دلایل متعددی وجود دارد که چرا این دو گروه برای نمایش در کارت امتیاز نمایش داده شده‌اند؟ برای مثال Govenor (کنترل کننده) یکی از گروگذاران کلیدی و مهم در سازمان است. این شخصی است که مسئول خزانه، گزارش را به او می‌دهد. اما مسئول

خزانه (خزانه‌دار) این حس را ندارد که رضایت کنترل کننده در اندازه‌ی کارت امتیاز درج شود. او می‌گوید اگر کنترل کننده ناراحت باشد (راضی نباشد) من آن را بدون نگاه کردن به آمار و ارقام می‌فهمم. گروه‌های دیگر گروه‌گذارها ممکن است خیلی دینامیک باشند یعنی اندازه گیری را سخت پندارند. یعنی برگرداندن داده های قابل استفاده به حالتی که دارای معنی باشند بسیار سخت باشد. بنابراین قسمت خزانه بر روی پرداخت کننده‌های مالیات و سرمایه‌گذاری آموزشی مانند گروه‌های با ارزش BSC تمرکز دارد. این نکته نیز باید توجه شود که آمارهای رضایت، هر ساله بررسی می‌شوند. در حالی که بیشتر اعضای خزانه به صورت ربع جمع شده‌اند. از این نکته باید دوری شود که اگر ممکن باشد این کارها تفسیر نتایج را برای کسی که آنها را به صورت ماهانه، سالانه و مانند اینها بررسی می‌کند سخت و دشوار باشد. اما در مورد آمارها به دست آوردن داده های ضروری و گران بسیار وقت‌گیرند. این عمل احتمال به دست آوردن اعداد  $\frac{1}{4}$  را کاهش می‌دهد. اعداد چنان مهم به نظر رسیدند که تیم رهبری احساس کرد آن را در کارت امتیاز نگاه دارد زیرا این کار باعث موفقیت  $\frac{1}{4}$  ها شده بود. بدون در نظر گرفتن این حقیقت که آنها تغییر نمی‌یافتند. با به یادآوردن این نکته که اعداد راضی کننده چه بودند و چه چیزهایی باعث شده بود که آنها در تصمیم‌گیری مهم باشند. اندازه‌ای که درباره آن بحث می‌شود اولین lead است که عنوان آن «رویدادهای عمومی» است. این نمونه مثال عالی از اندازه است که برای رسیدن به هدف مخصوص و معین تعیین شده‌اند. رویداد عمومی رویدادی بود که در آن خزانه به انجمن محلی مراجعه می‌کرد و پرداخت کننده‌های مالیات را از پرداخت الکترونیکی مالیات آگاه می‌کرد. پرداخت الکترونیکی به طور حتم به مالیات پردازان کمک می‌کرد که سرمایه‌های الکترونیکی خود را با سرعت بیشتری پردازش نمایند و دریافت کنندگان نیز سریع‌تر به پول خود برسند. بنابراین این مورد از اندازه‌های lead به طور انفرادی می‌تواند برای رضایت مشتری به کار رود. به عنوان جایزه اضافه شده، اگر درصد بیشتری از مالیات پردازان به طور الکترونیکی بایگانی را آغاز کنند. باعث برداشته شدن بار از دوش کارکنان خزانه می‌شود.

به خاطر داشته باشید که در قسمت فرایند اندازه‌ای وجود دارد که عنوان آن «درصد بایگانی الکترونیکی» است. رویدادهای عمومی اگر در کار خود موفق باشد این قسمت را نیز با درصد بالا انجام خواهد داد. این کار باعث

جلوگیری از کار زیاد کارکنان در این دو برنامه می‌شود، که یکی از اولویت‌های سازمانی به شمار می‌رود. اندازه‌ی رویدادهای عمومی نه تنها مثالی از این نیست که lead-lag چگونه کار می‌کند بلکه توضیحی درباره چگونگی اندازه‌های lead برای هدف ارائه شده باشد که اندازه‌ها را برای دیگر اهداف دور کارت امتیاز انجام می‌دهد. سؤالی که بیشتر پرسیده می‌شود این است که «آیا هر هدف نیاز به این دارد که اندازه‌های log, lead مربوط به خود داشته باشد؟ چیزی که تا به حال توضیح داده شد این است که ایجاد ارتباطها ممکن است از سایر نقاط نیز بیاید. بنابراین پاسخ نه خواهد بود. پایین آوردن از گروه امور مالی هدف «تولید درآمد» فرصتی را برای تجزیه و تحلیل ایجاد می‌نماید. دو تا از این اندازه‌ها درآمدهای FG-GP و درآمدهای SAF اندازه‌هایی هستند که دارای عمر طولانی در سازمان‌اند. ارتباط آنها با سرمایه‌هایی است که از سرمایه‌ی عمومی و دانشگاه‌به دست می‌آید. در حالیکه خزانه برای مدیریت این اعداد و ارقام مسئول بود. آنها این اعداد و ارقام را کنترل نمی‌کردند. به عبارت دیگر بالابردن مالیات بستگی به خزانه نداشت اما این قسمت بعد از بالا آورده شدن مالیات مسئول جمع‌آوری مالیات‌های اضافی شد. نکته مهم در اینجا این است که سازمان مجبور نیست هر اندازه را بر روی کارت امتیاز کنترل نماید. تیم‌های اجرایی بعضی اوقات اندازه‌هایی را که نمی‌توانند در کارت امتیاز کنترل نمایند، منظور نمی‌کنند. مخصوصاً اگر جبران آنها در کار باشد. اما هدف کارت امتیاز ایجاد مدیریت و تصمیمات خوب است و اگر یک اندازه به اندازه‌هایی در آمد GP-GF مهم باشد. به عنوان قسمتی از کارت امتیاز در نظر گرفته نمی‌شود پس هیچ کسی آن را به طور جدی به عنوان ابزار مدیریتی در نظر نمی‌گیرد. اندازه‌ی درآمد اجباری باعث کامل شدن هدف تولید و درآمد می‌شود و این مورد مکمل خوبی برای دو تای دیگر نیز است. این اندازه شامل جمع کل، ممیزی کردن و جمع کردن ۳ چیز است که در اختیار و کنترل خزانه است. با نگاه کردن به این ۳ اندازه، به این نکته می‌رسیم که همه اینجا با هم درک فهم و بینش خوبی را از تصویر درآمد به مدیریت ارائه می‌دهند.

دلیل دیگری که درآمد را به یک نکته مهم تبدیل کرده است کمبود هدف می‌باشد. دلایل زیادی وجود دارند که چرا یک هدف ممکن است به کارت امتیاز اضافه نشود. یکی از دلایل آن این است که سازمان تازه کار می‌باشد و حدس و گمان تصادفی برای تعیین هدف سخت و مشکل خواهد بود. بنابراین شرکت ترجیح می‌دهد تا جمع‌آوری داده‌ها و ارائه‌ی یک هدف منتظر بماند. اما این مشکل در این مورد مطرح نیست. احتمال دیگر این است که موضوع



ماورای کنترل سازمان است. بنابراین به دست آوردن اهداف، بی‌مفهوم خواهد بود. (توجه کنید که در آمد FG-GP و درآمد SAF دارای اهدافی هستند. اگر چه آنها خارج از کنترل و حیطه قسمت خزانه‌اند. اما این موارد به صورت خارجی تنظیم و اضافه شده‌اند. بنابراین خزانه چگونگی شکل گیری اندازه‌ها را می‌تواند ببیند) اما مشکل این مورد نیز نبود. مسئله و مشکل ما در اینجا درک و بینش عمومی است.

این مورد پاسخ منفی را برای عموم خزانه‌ها می‌فرستد تا هدفی را برای ممیزی کردن داشته باشد. این کار نشان می‌دهد که جستجو تا زمانی که چیزی را پیدا کند ادامه می‌دهد و بعد از آن ممکن است کار خود را متوقف سازد. توجه کنید که تعیین فرایندهای کلیدی در بخش فرایند است. روالی که قسمت خزانه تصمیم به دنبال کردن آن را گرفته است/ انتخاب فرایند کلیدی از هر منطقه است و آنهایی که دارای اهمیت استراتژیک‌اند و اندازه‌ها را در BSC قرار می‌دهند. دو فرایند اندازه‌گیری اولی از قسمت آموزش به دست می‌آوردند و تمرکز آنها بر روی کنترل امتیازهای تست استاندارد شده است. این کار باعث تعجب هیچکس نمی‌شود زیرا این فرایند به طور ثابت جلوی چشم همه انجام می‌شود و توسط رسانه‌ها نیز ارائه شده می‌گردد. تعجب و شگفتی از تقسیم مالیات ناشی می‌شود. فرایند انتخاب شده به طور نسبی کم‌رنگ می‌شود. اما اشاره به منابع دور از دسترس دارد. اندازه‌های انتخاب شده لغو بدهکاری فروش است. به طور عمده منظور از تمام اینها این است که اگر یک محل تجاری مالیات خود را نپردازد خزانه مسئول دریافت آن است. این عمل ارزیابی بدهکاری مالیات فروش نامیده می‌شود.

اما دلایل متعددی وجود دارند که چرا ارزیابی به طور نادرست انجام شده که نتیجه‌اش ایجاد مشکلات فرایندهای داخلی است. برای مثال محل تجاری می‌توانست نامش را تغییر داده و مالیات خود را تحت نام جدید بپردازد. یا این محل تجاری می‌توانست جابجا شده و از طریق آدرس جدید آن را پرداخت نماید. اما سازمان (قسمت) مسئول جمع‌آوری از این مطلب آگاه نبود. یا اینکه محل تجاری می‌تواند این کار را توسط نام شرکتی دیگر انجام دهد و باز هم قسمت جمع‌آوری همزمان از این مطلب خبر نداشته باشد.

اگر مأموریت مالیات یکی از این موارد را بفهمد و بداند که این محل تجاری تا این تاریخ تمام مالیات‌های خود را

پرداخته است عمل ارزشیابی و ارزیابی لغو می‌شود. حجم این نیازها (بالتر از ۲۷۰۰۰) که در بخش  $\frac{1}{4}$  قبلی اتفاق

افتاد مدیریت را قانع کرد که شاید بهترست از ارزیابی‌های نادرست جلوگیری شود تا در اولین مکان ارائه شوند. این مثال عالی است که چگونه فرایند BSC می‌تواند موارد و موضوعات را روشن نماید و در غیر این صورت ممکن است با عدم تشخیص این موارد، سازمان دچار مشکل شود. به خاطر داشته باشید که باقیمانده‌ی اهداف و اندازه‌ها در گروه و طبقه پردازش و همزمان با اهداف توانایی فرایند در «تعیین فرایندهای کلیدی» مورد استفاده قرار می‌گیرند. Eary (زود به بیرون، نام برنامه‌هایی است که انجام آنها به سرعت پایان می‌پذیرد. همچنین این نوع برنامه‌ها درصد سلامتی و کارکرد خوب نیروهای کاری را از بین می‌برند).

اندازه برای کاهش اثرات این نوع برنامه‌ی استاندارد از هدف «مدیریت این نوع برنامه‌ها» امکان پذیر است. (پیشرفت در مقابل نقشه) قسمت خزانه دارای کمیته‌ی مدیریتی بود که در رأس انجام این برنامه قرار داشت این کمیته خط زمانی را تعیین نمود که برای کاهش قطع سرویس‌ها هنگام انتقال طراحی شده بود. هدف ۴/۸ از این مورد نشان می‌دهد که بر طبق خط زمانی از هر ۸ مورد ۴ تای آنها توسط کارت امتیاز جاری به دست آمده اند. به خاطر اینکه ۴/۸ در ستون واقعی نیز نشان داده می‌شود و راه حل نیز درباره‌ی به دست آمدن هدف است. این موارد، آشکار کننده‌ی اندازه‌ها نمی‌باشند. این حقیقت که راه حل‌ها درباره‌ی اهداف، نشان نمی‌دهد که آیا آنها در آخر موفق خواهند بود یا نه؟ بنابراین ارزش محدودی در فعالیت بررسی اندازه‌ها مانند این مورد خواهد بود. اما اگر هدف این باشد که به تیم مدیریت رهبری اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری ارائه دهیم و پیشرفت این کمیته موردی است که نیاز به بحث متداول دارد. این نکته نیز مهم است که توجه کنیم تمام راه‌حل‌ها نمی‌توانند در صفحه BSC مستندسازی شوند. اگر این اتفاق می‌افتاد، کارت امتیاز چیزی نبود جز لیستی از فعالیت‌ها و تفسیر با معنی. جابجایی به مرحله بعدی غیرممکن می‌شد. هدف یادگیری و رشد همچنین شامل اطلاعات جالب نیز خواهد بود. یکی از اندازه‌ها، رویدادهای ارتباطی دهی است. هدف از این اندازه‌گیری ایجاد رفتارهای مدیریتی معین است. بسیاری از سازمان‌ها با برنامه‌هایی مشکل دارند که کارکنان در ابتدا آنها را با شوق انجام می‌دهند ولی رفته رفته از هیجان آن کاسته می‌شود.

قسمت خزانه نمی‌خواست این مورد برای تلاش‌های کارت امتیازدهی متعادل پیش بیاید. این قسمت رویداد ارتباطی داخلی را به عنوان جلسات ارتباطی بین تیم‌های اجرایی و کارکنان از مناطق مختلف تعریف نمود و از آنها

خواست که درباره کارت امتیاز متعادل ، نقشه استراتژی و یا بودجه بحث نمایند. این طوری آنها مجبور شدند تا درباره این مسائل بحث و گفت وگو نمایند و فرصتی فراهم شد تا اظهارات نیروی کاری در نظر گرفته شود یک شخص بدگمان ممکن است که در مفید بودن اندازه‌ی رویدادهای ارتباطی شک داشته باشد. مدیر نیز ممکن است آن را جدی نگیرد و ممکن است هنگام ارائه دیدگاههای استراتژیک به خاطر کمبود آمادگی کاری اشتباه انجام دهد. این عمل به جلسات منظم رویدادهای ارتباطی برای رسیدن به اعداد مورد برمی‌گردد. راههای زیادی برای جابجا کردن اعداد وجود دارد. اما چیز مهمی که باید در نظر بگیریم این است که هر اندازه را می‌توان سرهم بندی کرد اگر که خواسته‌ی تیم رهبری این باشد. اگر هدف این باشد که درباره استراتژی با نیروی کاری بحث کنیم پس این اندازه موفق خواهیم بود. کارت امتیاز فقط اولین نسخه نمایش (نشان دادن) بود که به مدیران اجرایی خزانه ارائه شد. مدیران اجرایی مسئولیت‌هایی دارند که به عنوان تیم پیاده سازی شناخته شده‌اند. این تیم شامل کارمندی از سراسر سازمان‌ها که بینش جامعی از دیدگاه BSC دارند انجام می‌شود. این گروه باید قادر باشد درک کند که چه چیزی را اندازه گیری کند و برای جمع کردن داده‌ها کجا برود. طرح و گسترش کارت امتیاز خزانه نهایتاً موفق بود به خاطر اینکه تیم پیاده سازی بسیار بزرگ، با استعداد و متنوع بود و خود را وقف این کار کرده بودند. با گفتن این مطلب اولین مورد جا برای پیشرفت دارد. برای مثال بهترین اندازه که تیم با آن روبرو نشد برای اهداف «فراهم کردن خدمات HR دوستانه» و «کیفیت آموزش» بود. این نوع اندازه به طور آشکار غیرقابل اعتماد بوده و احتمال جایگزینی آن وجود داشت. هدف «رضایت کارکنان» از طریق تمرکز داخلی گروهها در مقابل تحقیقات و آمار رسمی اندازه‌گیری بود. بنابراین دقیق بودن این اندازه نیز به عنوان سؤال مطرح می‌شود. این نکته برای یک تیم غیرمعمول می‌باشد که در ابتدا تلاش کند تا اندازه های خوب رشد و یادگیری را مشخص کند. این منطقه به طور طبیعی اندازه‌گیری شده است، مخصوصاً در سطح اجرایی.

آزمایش و خطا نیز در این مورد انتظار می‌رود. مثال BSC سودده از شرکت Orion سرچشمه می‌گیرد و در شکل ۲-۵ نشان داده شده است. در این شکل اعداد تغییر یافته‌اند تا امنیت سازمان حفظ شود.

اختلاف قالب بندی و فرمت بین این مثال و مثال خزانه قابل مشاهده است. با شروع از سمت چپ به خاطر داشته باشید که هیچ ستون جدایی برای دیدگاه ما وجود ندارد. آنها در داخل ستون اهداف لیست شده‌اند. همچنین

توجه نمایید که به جای داشتن ستون اندازه ها که باعث افسست شدن lead, lag می شود، این نسخه دارای یک ستون مجزا است. هر اندازه را بر چسب گذاری می کند. ستون های داده شده برای ستون واقعی و هدف نیز همانند مثال خزانه است اما این کارت امتیاز شامل ستون های سال به تاریخ، برای ستون های واقعی و هدف است. آخرین اختلاف درباره ستون آخری سمت راست است که مالک و صاحب هر اندازه را مشخص می کند. هدف مالک اطمینان یافتن از این قضیه است که داده ها برای اندازه گیری راه خود را در BSC پیدا می کنند. این بدین معنا نیست که مالک مسئول جمع آوری آن است. مسئولیت این است که مطمئن شویم که آنها جمع شده اند. دلیل اینکه تأیید در این مورد این است که مالکان و صاحبان هر اندازه باید عنصری از تیم اجرایی باشند بنابراین مدیر اجرایی مدت زمان زیادی برای پیدا کردن شخص مورد اعتماد ندارد. اگر اندازه ها به طور درست و مناسب برای BSC آماده نشده باشند (توجه کنید که ستون اظهار نظر کارت امتیاز به خاطر محدودیت فضا ارائه نشده است). به عبارت دیگر اندازه های متعددی نکات و مطالب جالب و یادگرفتنی فراهم می نمایند. مثال خوب از تعادل و بالانس lead, lag را می توان در دیدگاه مشتری در هدف «افزایش ارتباط مشتریان فعلی» پیدا کرد. اندازه lead (اولی) «ملاقات های مشتری و فروش» توسط گروه و شماری از دفعات یک مشتری یا تیم از سازمان تعریف می شوند که این موارد برای مشتریان فعلی مفید باشد. قبل از اینکه اندازه گیری پیاده سازی شود این نکته ضروری است که تجزیه و تحلیلی از مشتریان موجود را انجام دهیم. مثلاً سرویس هایی که دریافت می کنند و سرویس های بالقوه نیز که مشتریان از آنها سود می برند. هنگامی که نیازهای بالقوه به وجود آمد تخصص مناسب برای سازمان به وجود می آید تا به طور ماهرانه درباره سرویس های جدید و دلیل نیازهای آنها بپرسند.

شکل ۲-۵- کارت امتیاز متعادل

مالک	YTD واقعی	YTD هدف	واقعی $\frac{1}{4}$	هدف $\frac{1}{4}$	انواع	اندازه‌ها	هدف استراتژیک
PK	\$319	\$300k	\$53k	\$100k	پایینی	به دست آوردن سود	امول مالی
PK	\$657	\$600k	\$157k	\$200k	پایینی	خدمات خط درآمد	نگه داشتن موقعیت قوی \$
PK	\$980k	\$900k	\$308k	\$300k	پایینی	سمینارهای عمومی درآمد	افزایش درآمد
PK	\$500k	\$600k	\$198k	\$200k	پایینی	درآمد داخلی	
BB	\$1.6m	\$1.5m	\$479k	\$500k	Lag پایینی	درآمد تجاری را تکرار کنید	مشتری
BB	37%	-40%	37%	40%	Lag پایینی	مشتریان با محصولات چندگانه %	افزایش ارتباطات موجود با مشتری
MD	7	18	2	6	Lag اولی	ملاقات‌های مشتریان فروش	مشتریان
PK	\$537	\$600k	\$184	\$200k	lag	درآمد مشتری جدید	جذب مشتریان جدید
SW	5	6	-1	2	lead	مقاله‌های ارائه شده	مدیریت شبکه دانشگاه
PK	3	0	3	0	lead	# بازارهای کلیدی	تأسیس گروه Orion
PK	22	24	10	8	lead	اهداف اولی توسط سمینار تولید می‌شود	
MD	99%	95%	99%	95%	lead	رضایت مشتریان بعد از قرارداد	
SW	1	9	0	3	lead	اثرات فرایندهای مربوط به مشتری	تأسیس گروه Orion
MD	18	18	8	6	Lead اولی	روابط اجرایی نسبت به فرضیه برخورد	فرایند
MD	30%	60%	50%	60%	Lead پایینی	# معرفی محصولات جدید	گسترش فرایندهای فروش
BB	6	9	4	3	lead	سمینارهای عمومی مطرح شدند	توسعه خطوط محصول
PK	75	90	28	30	lead	سمینارهای عمومی با ۱۸ شرکت کننده ایجاد شدند	طرح و گسترش کانال‌های توسعه بازار
PK	61	75	12	25	lag	بازاریابی نیز % هزینه دارد	استانداردسازی ارائه خدمات
PK	26%	25%	28%	25%	lag	ممیزی کردن قابل قبول	
PK	88%	100%	75%	100%	lead		
MD	100%	100%	100%	100%	lead	مراجعه کنندگان سمینارهایی را برای ادامه دادن آموزش	یادگیری و رشد
MD	16	30	2	10	lead	به روز رسانی پایگاه داده و در دسترس بودن آن	بهبود سازی کیفیت کارکنان مراجعه کننده توسعه ارتباطات
SW	N/A	N/A	yes	yes	lead		

این عمل نشان می‌دهد که چرا یک (Visit) ملاقات باید نسبت به تیم ضرورت داشته باشد، تا به صورت انفرادی این فعالیت موقعیت عالی راحتی برای زمانی که هیچ سرویس جدیدی خریده نشده باشد فراهم بیاورد زیرا این عمل را به مشتریان نشان دادند که شرکت Orion به دنبال نیازهای خود بود. (نه اینکه با رقیبان خود جنگ روانی را آغاز کند) زمانی که ملاقات‌های فروش در کار فروش سرویس‌های بیشتر موفق بودند اندازه‌های ارتباطی پایینی (lag) را برای «درصد مشتری چند محصول» استفاده کنیم. اندازه‌ها برای ایجاد Orion ممکن است برای گروه مخصوصی غیرمتعارف به نظر برسند. اما سازمان احساس کرد که با جدا کردن خود از رقیبان توانسته به یک کلید مهم برای موفقیت دست یابد. این سازمان همچنین سعی کرد تا تعیین کند چه چیزهایی باعث جدایی Orion از یکدیگر می‌شود. «رضایت مشتری بعد از قرارداد اندازه‌ای بود که این اطمینان را به شرکت بدهد بعد از اتمام ارائه خدمات، رضایت و نگهداری موفقیت‌ها در مشتریان دیده شود. فکر و ایده این بود مشتریانانی که به طور واقعی از خدمات راضی‌اند تنها وابسته به Orion نمی‌شوند اما این نکته وجود دارد که مراجع بی ارزش را در بازار فراهم می‌کنند. گسترش و توسعه فرایند مربوط به مشتری اندازه‌ای بود که طراحی شد. دلیل این طراحی تشویق کارکنان Orion به این نکته بود، به مشتریانی که بعداً پیدا شده‌اند گوش دهند و اعمالی را انجام دهند که فرایند ارائه خدمات را توسعه دهند و آن را به صورت فرایند مشتری محور قرار دهند. دوباره این قضیه احساس شد که این کار به تغییر و تفاوت شرکت در بازار کمک خواهد کرد. در دیدگاه فرایند که تحت هدف «گسترش فرایندهای فروش» بود اندازه Lead (بالایی) «تماس‌های اجرایی» وجود داشت. شرکت قصد دارد که با تصمیم گیرندگان در سازمان‌های مشتری، ارتباط برقرار کند. آنها احساس می‌کنند که این کار سرعت پردازش را بالا می‌برد و این اطمینان را می‌دهد که موارد قابل تحویل از ابتدا تا انتها آشکارند. این کار باعث افزایش احتمالی منابع ضروری می‌شود و طوری عمل می‌کند که این منابع برای مشتریان جهت توسعه پیاده سازی داخلی مورد استفاده قرار گیرد. تماس‌های اجرایی نمونه‌ای از اهداف شرکت است که در آن سازمان‌های فروش قادرند که ارتباطی را با مدیریت بالا ایجاد نمایند تا اینکه ارتباط را با سطح پایین یا اصلاً قسمت‌های غیرمدیریتی به عنوان نقطه‌ی تماس اولیه برقرار نمایند. راه‌حل‌های بالقوه‌ی متعددی برای افزایش احتمال دسترسی رهبران سازمانی معین شده‌اند. دیدگاه

یادگیری و رشد چند نکته آموزنده و جالب را فراهم می‌نماید. «درصد مراجعه کننده ها» نشان می‌دهد که سازمان در آموزش نیروهای خود برای تحویل مواد به مشتریان چه خوب عمل کرده است (روش Orion) با دادن طبیعت تجاری (به مراجعه کنندگان زمانی پرداخت می‌شود که تمام اهداف و عملکردشان را به صورت جداگانه در نظر بگیریم) ریسک و خطر بزرگی بود اما رسیدن به اهداف آن ضروری بود. آخرین اندازه، مورد جالبی بوده که دارای کیفیت بالایی بود. پایگاه داده‌ای تولید شد که شامل آخرین اطلاعات از مشتریان بود. همچنین تجربه صنعتی کارکنان مراجعه کننده را در این پایگاه داده می‌توان یافت. همه چیزهایی که فراهم کننده‌ی خدمات مسافرتی با شرکت برای موفقیت نیاز بود در اختیار داشتند. گسترش این پایگاه داده پروژه‌ای دراز مدت بود که تیم رهبری Orion نمی‌خواست آن را از دست دهد. شریک تجاری و مدیریتی مسئول فراهم کردن یک پله یا یک چیز برای کارت امتیاز در هر دوره زمانی بود. این کار این اجازه را به بقیه تیم رهبری می‌داد که بداننده پیشرفت درباره پایگاه داده‌ها در گزارش دوره قبل رضایت بخش بوده یا نه؟ این کار به تیم رهبری را اطمینان می‌دهد که درباره‌ی مسائل و موارد، طی مرور کارت امتیاز بحث نمایند.

### کارت امتیاز متوازن: پیاده سازی

اگر نقشه استراتژی و کارت امتیاز متعادل رادر کنار یکدیگر قرار دهیم تولید کارت امتیاز متعادل آسانتر می‌شود. چند ستون اول BSC آنها می‌باشند که مربوط به دیدگاهها و اهدافی هستند که قبلاً در نقشه استراتژی کامل شده است و فرمت‌بندی آن نیز به آسانی انجام می‌گیرد. با یادآوری مثال نقشه استراتژی که در بخش پیش توضیح داده شد می‌توان گفت که قسمت چپ کارت امتیاز در شکل ۳-۵ نشان داده شده است. قدم بعدی تعیین و اولویت‌بندی اندازه‌ها است. این قسمت مسئولیت اولیه تیم پیاده سازی است که قبلاً در این بخش توضیح داده شد. تیم بالا طبق فرایندی که در شکل ۹-۵ نشان داده شده است عمل نماید تا به هدف خود در تعیین اندازه و اولویت‌ها برسد. اولین قدم که تیم باید در نظر بگیرد بسیار ساده است یک هدف را برای تعیین اندازه‌ی آن در نظر بگیرید. این عمل بسیار ساده به نظر می‌رسد. چند قانون اساسی که به فرایند کمک می‌کنند و شروع خوبی دارند به صورت زیر می‌باشند.

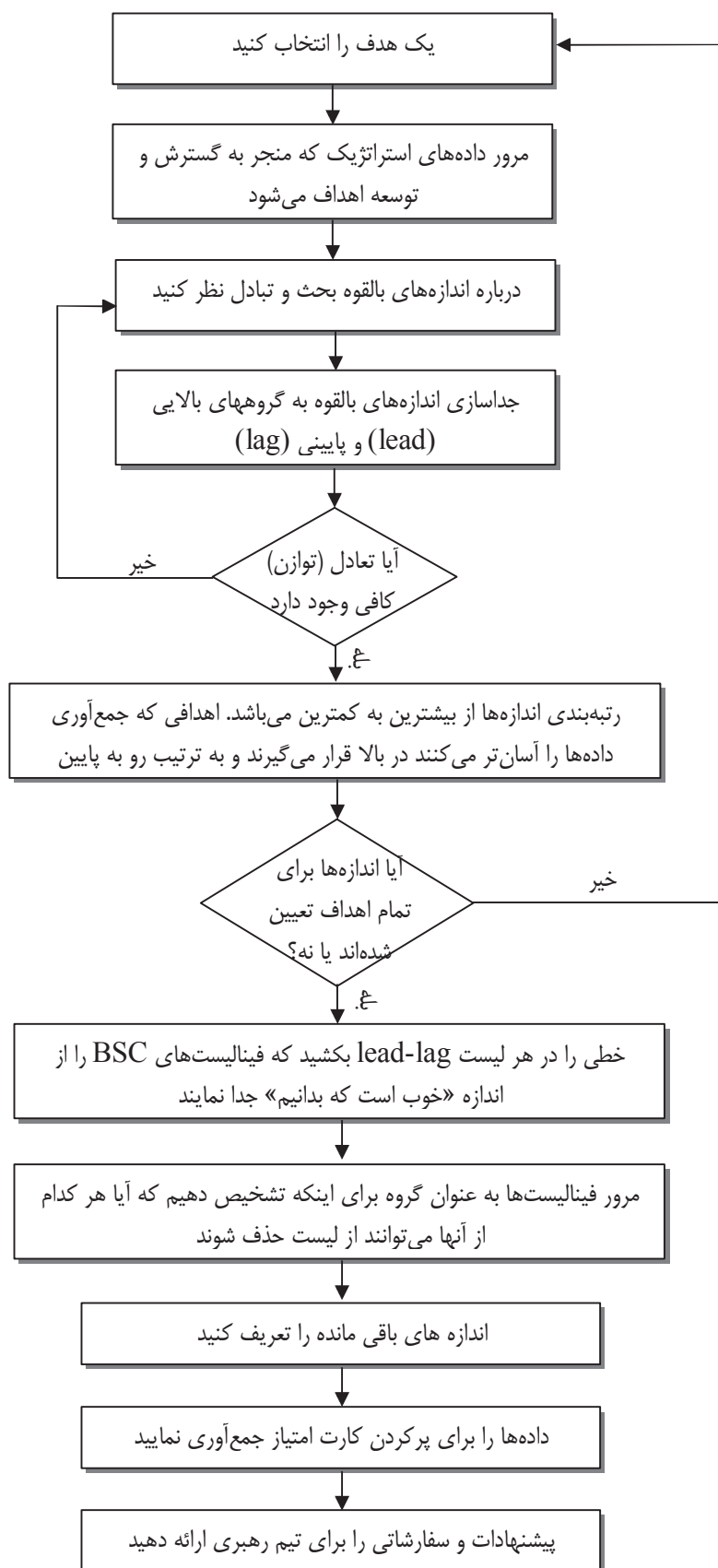
چیز ساده‌ای را انتخاب نمایید. - هرگز از هدفی شروع نکنید که تعیین و تشخیص اندازه‌های آن مشکل باشد. اهدافی که بر روی ارتباط تکنولوژی و فرهنگ و یا هر چیز رفتاری متمرکز شده‌اند به طور تاریخی برای اندازه‌گیری سخت‌اند. اینها باید انجام نشوند تا زمانی که تیم تجربه‌ای را با فرایند کسب کند. با شروع از طریق هدفی مانند «نفوذ در بازارهای جدید» یا «افزایش درصد ارائه خدمات به موقع» باعث ایجاد یک شروع خوب می‌شود.

شکل ۳-۵- دیدگاهها و اهداف: کارت امتیاز متعادل

دیدگاه	هدف استراتژیک	اندازه‌های lead بالایی Lag پایینی	هدف	واقعی	اظهار نظر
امول مالی	افزایش سوددهی افزایش درآمد کاهش هزینه‌ها				
مشتری	ایجاد روابط محکم و قوی نفوذ در بازارهای جدید حفظ آبرو و اعتبار در سطح بالا				
فرایند	افزایش زمان ارائه‌ی خدمات به موقع افزایش زمان گسترش محصول بهبود سازی زنجیره‌ی تأمین منابع				
یادگیری و رشد	افزایش نیروی کاری متخصص افزایش ارتباط داخلی ارتقای سیستم				



شکل ۴-۵- توسعه مدیریت



از اهداف مالی دوری کنید: در اینجا باید یک یا دو شخص در تیم پیاده سازی باشند تا به طور دقیق از ، زبان امور مالی سر در بیاورند. زبان امور مالی چیزی است که هر کارمند آن را درک نمی کند. به طور عمومی ما با اهداف مالی شروع می کنیم زیرا این عمل نتیجه اش این می شود که اعضای ۱ یا ۲ گروه تمام بحث ها و تصمیم گیری ها را در حالی که دیگران به آنها گوش و نگاه می کنند انجام دهند. این نکته نیز برای کارشناسان امور مالی مهم است که به طور جداگانه اندازه های مهم و بالای امور مالی را تعیین نمایند و آنها را با اهداف داده شده تطبیق نمایند و آنها را به بقیه تیم ارائه دهند . این قضیه بسیار بر روی فرایند اثر می گذارد.

قدم دوم فرایند مرور داده های استراتژیکی است که باعث توسعه اهداف انتخاب شده می شوند. این به این معنی است که تیم پیاه سازی باید بر لیست SWOT ها دسترسی داشته باشند. این سیستم ها توسط تیم اجرایی آماده و مرتب می شوند. این کار خیلی مهم است. هنگام فرایند نامگذاری اهداف، مدیر اجرایی؟؟؟؟ مورد از موارد خلاصه شده را که به صورت های اسمی و فعلی بودند مطرح می نماید.

تیم پیاده سازی نیاز دارد که مروری بر روی موارد داشته باشد زیرا این کار باعث می شود که موارد کلیدی توسط مدیران اجرایی در هر گروه شناسایی شود. این کار همچنین به بحث و تبادل اندازه ها کمک می کنند. برای مثال اگر فرصتی به وسیله هدف «نفوذ به بازارهای جدید» در کانادا انجام شود. این عمل به این صورت خواهد بود . این کار در کانادا باعث جذب مشتریان جدید می شود پس اندازه های BSC بالقوه ممکن است دلارهای خرید و فروش کانادایی و مشتریان کانادایی و مانند آنها باشد. بعد از مرور موارد استراتژیکی توسط این هدف، هدف بعدی دنبال کردن شکل بحث و تبادل نظر مناسب است. به عبارت دیگر هر ایده را ارزشیابی نکنید همانطور که قبلاً گفتیم. بعضی از اعضای تیم تمایلی برای شروع اظهار نظر دارند. مثلاً می پرسند: «شما آن را چگونه اندازه می گیرید؟» یا «آن واقعاً یک اندازه نیست» و مانند اینها. اگر این اتفاق بیفتد بحث و تبادل نظر زمان طولانی را در بر خواهد گرفت. این ریسک نیز وجود دارد که اعضای تیم احساس خطر نمایند و از کار خود دست بکشند. که در این صورت شما فرصت پیدا کردن بهترین ترکیب اندازه ها را از دست خواهید داد. تسهیل کننده باید به کار خود یعنی یافتن احتمالات ادامه دهد ، تیم را بر روی تولید متمرکز نمایند، تا ارزشیابی، لیست خوبی از احتمالات به وجود آمده را به طور ایده آل بر روی یادداشت ها لیست کند و در صفحه و جدول گروه بندی نماید.

اگر نفوذ در بازارهای جدید به عنوان هدف انتخاب شده باشد. لیستی که به عنوان اندازه‌ها در نظر گرفته می‌شود شبیه لیستی خواهد شد که در شکل ۵-۵ می‌بینید. زمانی که تمام اهداف مستندسازی شدند قدم بعدی جدا کردن اندازه‌ها و قراردادن آنها در دو گروه می‌باشد. به خاطر داشته باشید که اندازه‌های lag (پایین) بر روی نتیجه اثر می‌گذارند و آنهایی که زیرشان خط کشیده شده نتیجه‌شان امروز می‌باشد. اندازه‌های بالایی نتایجی که زیرشان خط کشیده شده را در آینده انجام خواهد داد. قوانینی که در مرتب سازی به شما کمک می‌کنند به صورت زیر می‌باشند. آسان‌ها را اول بردارید. معمولاً در حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد اندازه‌ها برای گروه‌بندی آسان می‌باشند. هنگامی که چند تای اولی صفر را وارد می‌نماییم هر چقدر که بخواهید عملیات طبقه‌بندی را زودتر انجام دهید. این نکته بسیار مهم است که قبل از وارد شدن به بحث‌های طولانی مدت ۱ یا ۲ اندازه این فرصت برای سازمان به وجود بیاید تا پیشرفت نماید.

برای طبقه‌بندی پافشاری نمایید. باقیمانده اندازه‌ها موارد و مناطق خاکستری خواهند بود که اینها می‌توانند هم lead بالایی باشند و هم lag پایینی که این بستگی به نظر و دیدگاه اعضای تیم دارد. یکی از موارد مهم این است که بیش از چند دقیقه بر روی هر یک از اندازه‌ها بحث نکنیم. اگر در مدت این بحث چند دقیقه تصمیم گرفته نشد و بحث‌های lead بالایی و lag پایینی ارزش بحث و گفت‌وگو را داشتند اندازه را دوباره نوشته و سپس ادامه دهید.

شکل ۵-۵- اندازه‌های بالقوه برای نفوذ به بازارهای جدید

دلاهای کانادایی	# از بازارهای جدید وارد شدند	آنالیز و تجزیه و تحلیل بازار	# از مشتریان جدید	# بازارهای طلا تشخیص و تعیین شوند	# محصولات جدید
فروش بازار جدید	تجارت میل خود را نشان داده است	برآورده ساختن دیدگاه کیفیت	رضایت مشتری جدید	درآمد کلی	برخور نسبی

تشخیص اینکه چه زمانی آیت‌ها به عنوان راه حل می‌باشند؟ در لیست اندازه‌های بالقوه که فراهم شده است آیت‌می با عنوان تجزیه و تحلیل بالقوه بازار وجود داشت. این قضیه می‌خواست مثالی از استفاده راه‌حل‌های یکباره باشد تا اندازه‌های در حال پیشرفت.

این قضیه متداول می‌باشد که با چند تا از اینها هنگام جلسات بحث و تبادل نظر برخورد نماییم. این ایده‌ها نباید دور انداخته شوند. آنها را در یک ستون جداگانه قرار دهید تا درباره آنها بعداً بحث شود. این درحالی است که مسئولیت تشخیص و تعیین راه‌حل‌های استراتژیکی برعهده تیم رهبری می‌باشند. این نکته برای تیم پیاده سازی بهتر است که چند راه حل بالایی را پیشنهاد دهند. زیرا اینها نتیجه بحث و تبادل نظر آنها بود.

به عنوان یک مثال تیم پیاده سازی در قسمت خزانه حدود ۱۰۰ راه حل بالقوه را هنگام بحث و تبادل نظر درباره اندازه‌گیری را به دست آورده‌اند. آنها ۱۲ تا از آیت‌ها را انتخاب نموده‌اند و آن را برای ارائه به تیم رهبری آماده می‌کنند. به طور نسبی تیمی از آنها تثبیت شده به عنوان راه‌حل به کار می‌رود. با تبعیت از این قوانین می‌توانیم به یک گروه‌بندی برسیم که در شکل ۶-۵ نشان داده شده است. این نکته نیز مهم است که لیست‌ها و گروه‌ها را در مواردی که تفکر و اندیشه آشکار نمی‌باشد به طور دقیق بررسی نماییم. یک اندازه مانند «دلارهای فروش بازار جدید» به طور اساسی اندازه یکسان می‌باشد اما به صورت اعداد نشان داده شده‌اند به صورت دلار. (توجه کنید که تصمیمات وابسته تعریف هنگام آشکار ساختن تعداد مشتریان جدید گرفته می‌شود. برای مثال ترتیب و نظم به طور واقعی بر روی بازارهای جدید اثر گذاشته است در این موقعیت شرکت می‌خواهد تا از تعداد مشتریان جدید خود بکاهد (آنها را محدود نماید) به عبارت دیگر مشتریان جدید در بازارهای فعلی ممکن است به عنوان بخشی از اندازه‌ها حساب نشوند). یک اندازه مانند «تأمین کیفیت دیدگاه» می‌تواند به عنوان اندازه بالایی lead در نظر گرفته می‌شوند. دلیل این کار این است که اندازه نتیجه خودش نمی‌باشد. بنابراین شرکت اینها را با هدف دیدن ملاقات‌هایی که می‌تواند انجام بگیرد اندازه‌گیری نمی‌کند در عوض هدف به وجود آوردن ملاقات‌های بیشتر برای به دست آمدن نتایج دلخواه می‌باشد. پول مشتری جدید، تعداد مشتریان جدید و بسیاری از دیگر کاندیداها در لیست lag (پایینی) منطق یکسانی برای آیت‌م و هدف «نمایشگاه‌های تجاری مورد نیاز» نیز به کار می‌رود. توجه کنید که یکی دیگر از اندازه‌های lead (بالایی) «تعداد بازارهای طلایی است که معین شده‌اند.» سؤال طبیعی این است که

بازار طلا چیست؟ پاسخ این می‌باشد: چیزی که شرکت می‌خواهد به آن درجه برسد. این نکته امکان دارد که بازار طلا را به عنوان فروش‌های بالقوه که وجود دارند تعریف کنیم همچنین دارای منطقه جغرافیایی معین باشد و مانند اینها.

این پارامترها می‌توانند توسط سازمان‌ها ایجاد شوند این می‌تواند یک اندازه lead (بالایی) عالی باشد و دو دلیل نیز برای این کار وجود دارد. این مورد فرصت‌های سودده بازار را جدا می‌کند و یادآوری آن نیز آسانتر می‌باشد. هنگامی که واژه بازار طلا در سازمان پذیرفته شد. تیم مدیریت سعی در پیدا کردن و بهره برداری از آنها را خواهد داشت. زیرا نام همیشه اندازه‌ها را در مغز نگه می‌دارد.

چند اندازه که بر روی لیست می‌باشد برای طبقه‌بندی مشکل و سخت می‌باشند. یک مثال خوب رضایت مشتری جدید می‌باشد. یک بحث و تبادل نظر می‌توانست این مورد را به اندازه lag (پایینی) تبدیل کند زیرا رضایت در اینجا لحاظ نخواهد شد تا زمانی که کسی قبلاً مشتری باشد. بنابراین نفوذ قبلاً انجام شده و کامل شده است. بحث دیگر می‌تواند این باشد که نگهداشتن مشتری خودش یک مورد بسیار مهم می‌باشد. زیرا نفوذ در بازارهای جدید اتفاق نمی‌افتد اگر که مشتری فوراً آنجا را ترک کند. هر دو این بحث‌ها دارای ارزش می‌باشند.

نکته مهم این است که ۱ ساعت را تلف و صرف بحث و مناظره درباره اینکه کدام بحث درست است نکنید. یکی را انتخاب و پس به قسمت بعدی بروید. توجه کنید که تعیین موقعیت تجزیه و تحلیل بالقوه بازار به عنوان راه‌حل طبقه‌بندی شده است و در ستون جدایی در وسط گذاشته شده است.

شکل ۶-۵- اندازه‌های مرتب شده برای نفوذ به بازارهای جدید



در این مطلب فلوجارت این سؤال را دارد که آیا توازن و تعادل خوبی بین اندازه جلویی و عقبی وجود دارد یا نه. این به خاطر کیفیت است نه به خاطر کمیت. اگر چند کاندیدای کارت امتیازدهی خوب در هر گروه عقبی و جلویی وجود داشته باشد به قسمت و قدم بعدی بروید. اگر این کار را انجام ندادید چرخه برگشت خورده و بحث و تبادل نظر زیادی بر روی گروهها انجام می‌شود. این قسمت همیشه گروه جلویی خواهد بود. در حالی که اعضای تیم به طور طبیعی بر روی اندازه عقبی تمرکز خواهد کرد. یک سؤال خوب و مهم که به تشخیص احتمالات اندازه جلویی کمک کند این است که «ما چه کار می‌توانیم انجام دهیم تا به بازارهای جدید نفوذ نماییم؟ این سؤال ممکن است که احتمالات اندازه lead را تولید نماید مانند تبلیغ دلارهای مصرف شده یا نمایش محصولات که به لیست lead اضافه می‌شوند.

قدم بعدی رتبه‌بندی اندازه‌ها از بیشترین به کمترین می‌باشد. یعنی آیتم‌هایی که در جمع آوری داده کمک زیادی می‌کنند را در رده‌های بالا می‌نویسیم. به عبارت دیگر این زمان، زمان شروع تلاش برای تشخیص اندازه‌های مهم برای استفاده در کارت امتیاز بندی می‌باشد. ابتدا از لیست عقبی (lag) استفاده می‌کنیم این سؤال مطرح می‌باشد: «اگر یک اندازه عقبی در کارت امتیاز بندی برای هدف «نفوذ به بازارهای جدید» وجود داشته باشد کدامیک خواهد بود. این سؤال به طور آشکار باعث به وجود آمدن ارتباط همانند ضابطه اولی اولیت سازی در مقابل «تسهیل جمع

آوری داده» خواهد شد. تسهیل در جمع‌آوری داده‌ها باید برای شکستن گروه‌ها به کار بروند. البته این عمل زمانی اتفاق می‌افتد که هر دو گروه‌ها در اثر ارتباط با یکدیگر به هم وصلند. زمانی که این گروه‌ها شکسته شدند مشخص کنید که کدام باقیمانده اندازه‌ها در مرحله بعدی مورد استفاده قرار خواهد گرفت که دوباره براساس ارتباط می‌باشد. این فرایند را تا زمانی ادامه می‌دهیم که تمام اندازه‌ها رتبه بندی شده باشد. این فرایند را برای اندازه‌های lead (جلویی) نیز انجام دهید. نتیجه این فعالیت چیزی مانند لیستی است که در شکل ۷-۵ نشان داده شده است.

شکل ۷-۵- اندازه های رتبه بندی شده برای نفوذ بازارهای جدید



تعدادی از قوانین که در رتبه بندی به شما می کنند.

به دنبال اندازه هایی (ظرفیت هایی) باشید که واقعاً زیرمجموعه اندازه های دیگری باشند.

هدف «یک کانادایی دلارها را می فروشد» فقط زیر مجموعه ای از اندازه (ظرفیت) «دلارهای بازار جدید

می باشند.. هر دو آنها بر روی کارت امتیاز توجیه می شوند مگر اینکه بازار کانادایی چنان مهم به نظر برسد که این

نیاز باشد که به طور جداگانه در نظر گرفته شوند. در این مورد این قسمت به پایین لیست جابجا می شود به خاطر

اینکه به هر حال با دیگر ظرفیت ها در ارتباط خواهد بود.



به یادداشتن اهداف دیگر ممکن است بیشتر به اندازه‌های معین ربط داشته باشند. درآمد کلی در محل بسیار پایین در سمت lag قرار گرفته است. این به خاطر این نیست که این قسمت یک ظرفیت مهم نیست و آن تقریباً یکی از فینالیست‌های کارت امتیاز دهی خواهد بود. این قسمت ممکن است که به عنوان اندازه و ظرفیت بالا در زیر هدف «بالا بردن درآمد» در نظر گرفته شود که به نظر می‌رسد جایش در اینجا بهتر می‌باشد. اگر ضابطه رتبه‌بندی دارای ارتباط باشد، درآمد کلی به صورت رتبه‌بندی به صورت درجه بالا در زیر هدف «نفوذ به بازارهای جدید» نوشته می‌شود. درآمد بازار جدید ممکن است که با درآمد موجود بازار در این ظرفیت و اندازه ترکیب شود و توانایی برای تفسیر نفوذ در بازار را از دست برود. به همین صورت «رضایت مشتریان جریان ممکن است که زیر مجموعه‌ای از روابط مشتری باشد.

وقت زیادی را صرف رتبه‌بندی بعد از رتبه‌بندی ۳ یا ۴ جای اولی نکنید. قدم بعدی بعد از اینکه اندازه‌ها و ظرفیت‌ها رتبه‌بندی شدند تشخیص و تعیین اندازه‌هایی می‌باشد که برای BSC نهایی کاندیدا هستند. به خاطر اینکه فقط ۲۰ تا ۲۵ اندازه بر روی یک BSC استاندارد وجود دارند بسیار بعید می‌رسد که اندازه‌های انتخاب شده که پایین چند هدف بالایی هستند، BSC را تشکیل دهند. تیم‌های زیادی وقت زیادی را صرف تصمیم‌گیری برای تعیین اندازه‌های lag که در رده هفتم در لیست قرار می‌گیرند صرف می‌کنند. زیرا این lag ها باید در رده هشتم قرار بگیرند ولی هیچ کدام از آنها کارت امتیازدهی را تشکیل نخواهند داد. این یک موضوع بی‌ربط می‌باشد. وقت خود را صرف رتبه‌بندی ۴ تا اولی نمایید و سپس بقیه را به سرعت انجام دهید.

زمان‌بندی فرایند برای این مطلب به طور حدس برای هر هدف ۳۰ دقیقه می‌باشد. این زمان، زمانی متوسط می‌باشد. اهداف مالی زمان کمتری را خواهند گرفت و موارد رفتاری، تکنولوژی و ارتباط احتمالاً وقت زیادتری را می‌برند. به خاطر داشته باشید که قدم بعدی در فرایند این سؤال می‌باشد که آیا اندازه‌ها برای تمام اهداف تعیین شده‌اند یا نه. اگر جواب منفی است تیم باید سریعاً هدف دیگری را انتخاب کند و فرایند را تکرار نماید تا زمانی که تمام اهداف مجموعه‌ای از اندازه‌های رتبه‌بندی شده را داشته باشند. صرف ۳۰ دقیقه برای هر هدف و به طور کلی در حدود ۱۲ هدف، فرایند تعیین اندازه تقریباً تمام روز طول می‌کشد. این نکته بسیار سفارش شده است که تیم پیاده‌سازی این کار را طی یک جلسه مداوم انجام دهد اگر که ممکن باشد.

اگر تعیین و تشخیص اندازه به شش یا هفت جلسه تقسیم شود، هیچ نتیجه‌ای حاصل نمی‌شود و فرایند نیز زمان بسیار طولانی طول می‌کشد. به علاوه فرایند تعیین کار بزرگی است که باید در یک روز انجام شود که این کار برای تیم که کار خود را تازه آغاز کرده است بسیار سخت می‌باشد.

بعد از اینکه هر هدف توسط اندازه‌ها (ظرفیت‌ها) رتبه‌بندی شدند، قدم بعدی فرایند این است که یک خط زیر اندازه‌های لیست lag-lead بکشیم. این کار باعث می‌شود که فینالیست‌های کارت امتیازدهی از اندازه‌های «خوب است که بدانیم» متمایز و جدا شوند به عبارت دیگر به اندازه‌ها نگاه کنید و تصمیم بگیرید که کدام کاندیداها برای اندازه‌های ۲۰ تا ۲۵ تای اولی برای ورود به کارت BSC جدی تر می‌باشند. اگر تیم احساس کند که فقط ۲ اندازه اولی در این قالب مناسب به نظر می‌رسند خطی در زیر اندازه دوم کشیده می‌شود. فرایند یکسانی برای اندازه‌های lead تکرار خواهند شد.

مثالی که قبلاً درباره نفوذ بهبازارهای جدید زدیم در شکل ۸-۵ توضیح داده شده است. کشیدن خط در محل‌های نشان داده شده اشاره به این نکته می‌کند که تیم احساس کرده است که تمام ۵ اندازه از این هدف برای ورود به کارت امتیازدهی متعادل (متوازن) جدی و مناسب می‌باشند. با ضرب آن با ۱۲ هدف تقریباً ۶۰ اندازه به دست می‌آید که می‌توان آنها را اولویت حساب نمود. این مطلب متداول می‌باشد و باید آن را نشانه‌ای از پیشرفت دانست. تیم می‌تواند به طور نرمال و معمولی با تعداد نامحدودی از احتمالات اعداد شروع کند و رفته رفته آن را تا ۵۰ یا ۶۰ عدد در روز کم کند. قدم بعدی مهمتر می‌باشد. مرور و بررسی دوباره فینالیست‌ها به عنوان زیرگروه که تعیین کنیم که آیا هر کدام از آنها می‌توانند از این لیست (فینالیست‌ها) خارج شوند. در آخر مرحله اولویت‌بندی تمام اندازه‌های خطی بالا باید با هم گروه‌بندی شوند که در شکل ۹-۵ نشان داده شده‌اند. این الگو شامل ۶۵ اندازه می‌باشد که نشان می‌دهد که چه چیزهایی از قدم قبلی بیرون خواهد آمد. (نتیجه‌اش چه خواهد بود) این نکته ارزش زمانی دارد و حال اندازه‌ها را برای تعیین مهمترین آنها بررسی نمایید. قوانین موجود در این زمینه به صورت زیر می‌باشند:

- به دنبال اندازه‌های مشخص در گروه‌های مختلف باشید: آموزش یک مثال کلاسیک می‌باشد. اغلب قیمت‌ها اندازه‌های lead (جلویی) را مورد بحث قرار می‌دهند. این بحث‌ها برای آموزش گروه‌های

مختلف می‌باشد. در مثال‌های قبلی آموزش به عنوان اندازه بالقوه برای خدمات مشتریان لیست شده‌اند. (تحویل و ارائه به موقع عملکردها، توسعه محصولات جدید و توسعه کارکنان) تیم ممکن است بخواهد یک هدف را در جایی که احتمال دارد در آن نقطه کارایی بهتر داشته باشد تعیین و مشخص کند. در این مورد «توسعه و افزایش نیروهای کاری متخصص» محلیمنطقی برای تمام اندازه‌های آموزش برای گروه‌بندی می‌باشد. اندازه خط بالایی از «روزهای آموزش» می‌تواند توسط تعریف تکمیل شود این تعریف آموزش را در مناطق اشاره به حساب می‌آورد. البته اگر تیم مایل به انجام این کار باشد.

شکل ۸-۵- تعیین و تشخیص فینالیست‌های BSC



شکل ۹-۵- کاندیداهای اندازه‌گیری «بالا تر از خط»

اهداف استراتژیکی	اندازه‌های عقبی (lag)	اندازه‌های جلویی (lead)
<b>مالی</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بالا بردن سوددهی</li> <li>- بالا بردن درآمد</li> <li>- کاهش هزینه‌ها</li> </ul>	ROE, KOI, EPS, EVA به دست آوردن سود، تقسیم قیمت‌ها درآمد چشمگیر SG&A که در هر واحد هزینه برمی‌دارد- هزینه‌های مدیریت	
<b>مشتری</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد و تحکیم روابط</li> <li>- نفوذ به بازارهای جدید</li> <li>- نگهداری شرکت با اعتبار بالا</li> </ul>	تقسیم حساب‌ها - فروش نسبی - حفظ مشتری تقسیم بازار # مشتریان گم شده مشتریان جدید، مشتریان جدید، برخورد نسبی مشتری مشتریان جدید، تجارت و کار جدید اثرات مثبت رسانه	سرویس‌های با ارزش اضافه شده - پرداخت برای بالا آوردن انگیزه - حمایت حرفه‌ای - آموزش خدمات # کیفیت دیدگاه - بازار طلا سمینارهای برگزار شده تماس‌های کیفیت \$ تبلیغات
<b>فرایند</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- افزایش تحویل به موقع %</li> <li>- بالا بردن زمان گسترش محصول</li> <li>- بهینه‌سازی زنجیر تأمین منابع</li> </ul>	تحویل به موقع %، جریمه‌های پرداخت شده دلایل دیر پرسدن فروش محصولات جدید - معرفی محصولات زمان چرخش و گردش - سوددهی محصولات جدید خرید و فروش (بورس) - جریمه‌های دریافت شده BIها	روزهای آموزش آموزش توسعه محصول بودجه R&D به عنوان فروش آن % ایده‌های رد شده - ایده‌های پذیرفته شده محصولات در خط لوله # تأمین کننده‌ها (منابع) ترجیح داده شده منابع # کلی
<b>یادگیری و رشد</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- افزایش و توسعه نیروهای متخصص</li> <li>- توسعه ارتباطات داخلی</li> <li>- به روزرسانی و ارتقای سیستم‌ها</li> </ul>	سود در هر ee نتایج آمار ارتباط	رضایت ee #، روزهای آموزش فرصت‌های شغلی باز، شلوغ رویدادهای ارتباط - معرفی منبع / مشتری کارگاه‌ها، # جلسات، برخوردهای اینترنت سفارشات الکترونیکی، تکنولوژی \$ به عنوان % بودجه، تعیین و شفاف سازی روزهای آموزش تکنولوژی

- به دنبال اندازه‌هایی باشید که نسخه‌های (تفسیر) دیگر اندازه‌ها را نشان می‌دهند.

این موارد اغلب اتفاق می‌افتد. زیر هدف «ایجاد و تحکیم روابط سریع با مشتریان» دو اندازه lag وجود دارند. اولی «حفظ مشتری» و دیگری «تعداد مشتریان از دست رفته» می‌باشد. یکی از اینها می‌تواند به عنوان وارون دیگری در نظر گرفته شود بنابراین این یک سؤال باز می‌باشد که آیا هر دو برای کارت امتیازدهی نیاز می‌باشند یا نه. این مطلب امکان دارد که فرصت دیگری برای یکپارچه سازی (تحکیم) ایجاد نماید.

- مواظب و مراقب اندازه‌هایی باشید که نیاز به توسعه برای نشان دادن گروه‌های چندگانه می‌باشند و

هدف افزایش درصد زمان تحویل به موقع اندازه مربوط به دلایل دیرشدن می‌باشند. این نکته بسیار سخت است که ببینیم این مطلب چطور در کارت امتیازدهی گنجانده خواهد شد. زیرا اگر چنین شود نیاز به لیست کردن دلایل و چگونگی عملکرد هر کدام دارد. مشکل اینجاست که یک اندازه می‌تواند به آسانی به قسمت‌های متعددی توسعه یافته و قسمت اعظمی از کارت امتیاز را در بر گیرد. با چند استثناء به طور عملی این نکته غیرممکن است که چند گروه از یک اندازه را در کارت امتیازدهی نشان دهیم. به هر حال راه بهتری برای به دست آوردن اطلاعات آن بدون صرف فضای اضافی می‌باشد. برای مثال یک سازمان را در نظر بگیرید که می‌خواهد اطلاعاتی از فروش محصولات در ناحیه (منطقه) داشته باشد. گذاشتن و تعیین ۶ منطقه در روی کارت امتیازبندی غیرعملی می‌باشد. به هر حال اگر سازمان اهدافی برای فروش در منطقه داشته باشد (یا تعداد مناطق قرمز (RED) اگر بخواهید اسمی را داشته باشد که حفظ آن آسان می‌باشد) در آن صورت اگر عددی در ستون واقعی برای ماه یا  $\frac{1}{4}$  عدد ۱ باشد پس مدیریت تشخیص می‌دهد که یک ناحیه وجود دارد که عملکرد مناسبی ندارد. این منطقه می‌تواند در ستون اظهارنظرات لیست شود بنابراین مدیریت می‌تواند سؤالات مناسبی را مطرح نماید.

- مراقب اندازه‌های سالانه باشید.

هدف ایجاد و تحکیم روابط قوی با مشتریان دارای اندازه (ظرفیت) «تقسیم بازار» می‌باشد که به آن متصل می‌باشد. در بعضی از صنایع اندازه‌گیری چنان سخت می‌باشد که اعداد فقط سالانه می‌توانند جمع شوند. اگر اندازه برای گرفتن تصمیمات ضروری نیاز نباشند یا به اندازه کافی برای نگهداری ماهانه به صورت  $\frac{1}{4}$  بر روی کارت

امتیازبندی مهم نباشند حتی زمانی که در حال تفسیر می‌باشد (مانند اندازه (ظرفیت) رضایت پرداخت کنندگان مالیات بر روی کارت امتیاز خزانه) در نتیجه می‌توان این موارد را لحاظ نکرده و باعث صرفه‌جویی در وقت شویم.)

سؤالاتی که مدیران اجرایی درباره اندازه‌ها نیاز دارند تا شرکت را به طور صحیح اداره نمایند.

تکنیک اولویت بندی این است که مشتری کارت امتیاز را به عنوان یک شخص در نظر بگیریم نه تمام اعضای تیم اجرایی را.

مشتری نهایی CEO یا معاون خواهد بود. هنگامی که می‌خواهید تصمیم بگیرید که آیا یک اندازه می‌تواند در روی یک لیست باقی بماند یا نه. این نکته را نیز تعیین نمایید که آیا اندازه در سؤال یکی از موارد نیازهای CEO برای کنترل بهتر سازمان می‌باشد یا نه. اگر چنین نباشد آن را از لیست حذف نمایید. اگر مشتری به عنوان تیم رهبری کلی در نظر گرفته شده باشد، پس اولویت‌بندی بسیار سخت خواهد شد. تیم این دلایل را خواهد داشت که «CEO می‌خواهد این ۱۵ اندازه را ببیند و CIO می‌خواهد ۱۲ تا از آنها را ببیند و COO می‌خواهد ۱۹ عدد از آنها را ببیند. نتیجه این مطالب این است که تعیین تعداد اندازه‌های قابل مدیریت غیرممکن خواهد بود. در مثال ارائه شده اندازه‌ها در دیدگاه رشد و یادگیری مانند «تعداد جلسات تشکیل شده» و «برخورد اینترنت» ممکن است که از علایق تیم اجرایی نباشد ولی توان را حذف نمود.

تیم باید وقت خوب و کافی را برای درخواست و بکار بردن قوانین و ارزشیابی اندازه‌ها داشته باشد. هدف و قدم بعدی در فرایند بسیار وقت دیگر می‌باشد بنابراین حذف مقادیر زیادی از اندازه‌ها در این مرحله باعث صرفه‌جویی در وقت می‌شود. نتیجه این بررسی می‌تواند به صورت جدول شکل ۱۰-۵ ظاهر شود. این دیاگرام نشان می‌دهد که تمام تعداد اندازه‌ها تا زیر ۳۰ پایین آورده شده است. این قسمت، سمت خوب قضیه می‌باشد. به طور معمول ۱ یا ۲ ساعت تجزیه و تحلیل می‌تواند برای کاهش تعداد احتمالات از ۶۰ عدد تا ۴۰ مناسب باشد اینها کاندیدهای اندازه‌گیری می‌باشند که در تعریف اندازه‌گیری فرایند کاربرد دارند.

تعریف اندازه‌گیری می‌تواند باعث هدر رفتن وقت و سردرگمی شود اما در عوض یکی از قسمت‌های مهم توسعه کارت امتیازبندی می‌باشند. این مرحله‌ای است که در آن اندازه‌ها باید به طور دقیق روشن و شفاف‌سازی شوند. از این مطلب می‌توان برای تعیین قسمتی از اندازه استفاده شود.

به طور نرمال هنگام انجام این عمل این نکته روشن می‌شود که اندازه‌های معین نمی‌توانند به صورت بامعنی اندازه‌گیری و یا نشان داده شوند. بنابراین، فرایند تعریف می‌تواند به عنوان صفحه دیگر اندازه‌گیری استفاده شود. تعریف اندازه‌گیری نمونه از یک سازمان مدیریتی و بودجه در شکل ۱۱-۵ نشان داده شده‌اند. اینها مراحل و اجزای متعددی در قسمت تعریف بودند هر تعریف اندازه‌گیری خوب نیاز به قسمت‌های زیر دارد.

شکل ۱۰-۵- کاندیداهای اندازه‌گیری بعد از اولویت بندی

اهداف استراتژیک	اندازه‌های lag	
<b>مالی</b>	به دست آوردن سود. ROE سود چشمگیر SQ& A	- بالا بردن سوددهی - بالا بردن درآمد - کاهش هزینه‌ها
<b>مشتری</b>	نسبت فروش، حفظ مشتری مشتریان جدید، برخورد مشتریان جدید.٪ اثرات مثبت رسانه	- ایجاد تحکیم روابط قوی - نفوذ در بازارهای جدید - نگه داشتن اعتبار در رده‌های بالا
<b>فرایند</b>	تحويل به موقع.٪ چرخه زمانی، سوددهی محصولات جدید LOBI	- افزایش درصد تحويل به موقع - بالا بردن زمان توسعه محصول - بهینه سازی منابع
<b>یادگیری و رشد</b>	سود در هر ee	- افزایش کارکنان متخصص - توسعه ارتباط داخلی - ارتقای سیستم‌ها
	پست‌های خالی # روزهای آموزشی # و شلوغ رویدادهای ارتباط، سفارشات الکترونیکی تکنولوژی \$ مانند % بودجه	

شکل ۱۱-۵- تعریف اندازه‌گیری نمونه

دیدگاه: BSC ارائه خدمات IT با کیفیت

اندازه (ظرفیت): درصد ITSD رفع مشکلات حل شده در اولین تماس

تعریف: تمام تماس‌های دریافت شده درباره مشکلات می‌باشد که توسط قسمت ITSD در اولین تماس حاصل شدند. یک تماس به عنوان یک موضوع حل شده در نظر گرفته می‌شود اگر که سؤال / مشکل کاربر به عنوان تقاضایی در نظر گرفته شود که از دیگر بخش‌ها نیاز به عمل دارند (برای مثال تقاضایی برای سفارش یک وسیله یا تجهیزات شده است، این قسمت ITSD سفارش را پذیرفته و تماس را به عنوان یک مورد حل شده در نظر می‌گیرد.

داده‌ها: اطلاعات جمع‌آوری شده توسط ITSD انجام شده و گزارش به هماهنگ کننده BSC داده می‌شود. ITSD گزارشات ماهانه را آماده می‌کند که میانین آمار تکنسین‌های انفرادی را نشان می‌دهد. گزارشات ماهانه برای محاسبات درصد  $\frac{1}{4}$  و سال به تاریخ به کار می‌رود. این قسمت به SPLAN5C ربط دارد و سرویس‌های با کیفیت IT را ارائه می‌دهد.

چیزی که در BSC ظاهر می‌شوند: درصد مشکلات حل شده قسمت ITSD در اولین تماس

$\frac{1}{4}$  و سال به تاریخ (YTD)

مثال:

	$\frac{1}{4}$	YTD	(سال به تاریخ)
همه بلیط‌ها	500	2410	
بلیط‌های حل شده	1586	300	
حل شده سطح 1%	65.8%	60%	
مشکلات حل شده در اولین تماس	60%	65.8%	

پاسخ گویی به مشکلات در اولین تماس باعث کاهش هدر رفتن زمان و سردرگمی می‌شود، که باعث افزایش رضایت مشتری و افزایش ارزش گذاشتن به مشتری می‌شود.

یک پاراگراف توضیح می‌دهد که چه چیزهایی به عنوان بخشی از اندازه به حساب می‌آید و چه چیزهایی به حساب نمی‌آید.



پاراگراف تعریف تلاش برای معرفی و روشن ساختن واژه‌های کلیدی و شفاف سازی نقاط مبهم می‌باشد. این مثال توضیح می‌دهد که یک تماس چیست، حل کردن چیست و مانند اینها

یک پاراگراف توضیح می‌دهد که چگونه داده‌ها راه خود را برای ورود به کارت امتیازبندی پیدا می‌کنند.

پاراگراف داده توضیح می‌دهد که چه کسی داده‌ها را جمع‌آوری می‌نماید و آنها را به کجا می‌فرستند و مانند

اینها در این مثال ITSD داده‌ها را جمع‌آوری کرده و آن را به هماهنگ کننده BSC می‌رساند. این شخص مسئول اتصال BSC به فعالیت‌های نقشه استراتژی می‌باشد.

یک مثال: (با یک مثال) که چگونه داده‌ها در کارت‌های امتیاز محاسبه و نشان داده می‌شوند. این نکته جای

تأمل دارد که سعی کنیم از طریق محاسبات کاری یک اندازه آن را تعریف نماییم. حتی اگر داده‌های موجود فرضی

باشند. این مطلب گروه را مجبور می‌کند که درباره محاسبه تعداد فکر کنند و این نکته را روشن سازند که آیا این

مطلب در قالب کارت امتیازدهی دارای معنی خواهد بود یا نه. با فکر و اندیشه در میان شماره‌ها اغلب این اتفاق

می‌افتد که اصلاحاتی در تعریف صورت می‌گیرد که نهایتاً بازدهی کارت امتیاز را بالا می‌برد.

توضیحی که نشان می‌دهد اندازه‌ها چگونه از طریق نقشه استراتژی علت و اثر عبور کرده به سمت هدف شماره

۱ سازمان می‌رسد.

این سؤالات غیرقابل اجتناب می‌باشند هنگامی که تیم پیاده سازی سفارشات را برای تیم اجرایی می‌کند.

متداولترین سؤال این می‌باشد که ما چرا اینها را اندازه‌گیری می‌کنیم؟ ما چرا باید به آن اهمیت دهیم. جعبه مستطیل

شکل به رنگ سیاه در پایین تعریف به تیم پیاده سازی کمک می‌کند تا جواب‌هایی را برای پاسخ‌هایشان پیدا کنند.

هدف جعبه پیدا کردن اطلاعات اندازه‌ها (ظرفیت‌ها) از طریق اتصال نقشه استراتژی به اهداف بالایی نقشه می‌باشد.

در این مثال اندازه قسمت (helpderk) کمک رسانی زیر هدف «تحویل خدمات IT با کیفیت بالا» می‌باشد که

آن نیز در قسمت فرایندی باشد. این هدف باعث ایجاد هدفی در قسمت مشتری می‌شود که عنوان آن افزایش

رضایت مشتری می‌باشد که باعث انجام هدف شما یک می‌شود که عنوان آن «بالا بردن ارزش برای مشتری»

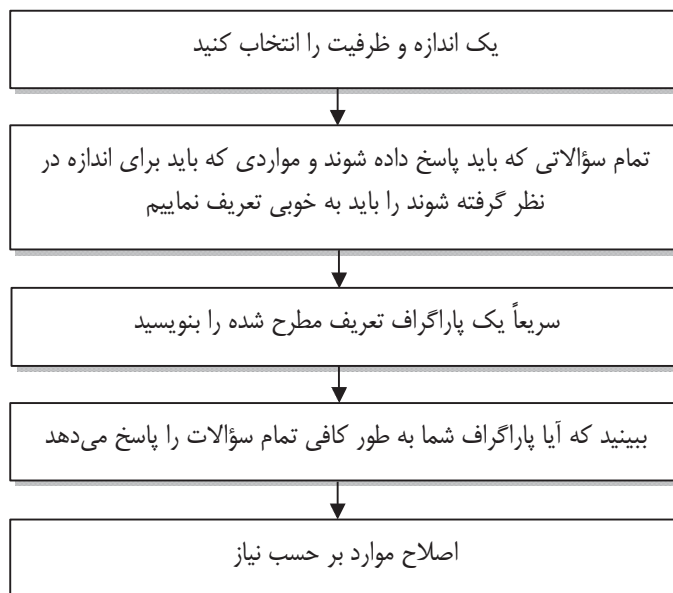
می‌باشد. اگر آن کاری است که اتصالات یک اندازه را برای هدف شماره یک روشن می‌سازد. آن ممکن است

علامتی باشد که اندازه (ظرفیت‌ها) با نیازهای استراتژی بر اصلاح ترازبندی نشده باشند. تعریف اندازه (ظرفیت) آسان نیست. در حقیقت حتی اشخاص با مهارت نیز در می‌یابند که به وجود آوردن سندی مانند شکل ۱۱-۵ می‌تواند ۱ یا بیشتر از ۱ ساعت طول بکشد. این نکته نیز قابل توجه است که وارد شدن به قسمت تعرف با ۶۰ اندازه و ظرفیت وضعیت خوبی نمی‌باشد.

این کار باعث افزایش نیاز به مطالعات درباره فینالیست‌های اندازه‌گیری و حذف آنهایی می‌باشد که شما فکر می‌کنید کاندیداها و موارد جدی برای ساخت کارت امتیاز نهایی نمی‌باشند. فرایند برای تعریف اندازه‌گیری در شکل ۱۴-۵ نشان داده شده‌اند. بعد از انتخاب یک اندازه (ظرفیت) برای تعریف کردن، تکنیک خوب و مناسب این است که همه سؤالاتی که باید پاسخ داده شوند و یا مواردی که باید حل شوند را به خوبی تعریف کنیم. برای مثال یکی از اندازه‌ها برای هدف «ورود به بازارهای جدید» به حساب می‌آید. «دلارها مشتری جدید» می‌باشد. برای اینکه این اندازه را به خوبی تعریف کنیم باید به سؤالات زیر با دقت پاسخ دهیم.

- مشتری جدید چیست؟
- چه مدت طول می‌کشد که یک مشتری به عنوان اهداف جدید کارت امتیاز بعدی به حساب بیاید؟
- آیا محدودیت‌هایی وجود دارند؟ (به عبارت دیگر اگر یک مشتری چیزی را سال‌ها پیش خریده بود و آن را متوقف کرده بود آیا آنها دوباره به عنوان یک مشتری جدید بعد از گذشت زمان معین تبدیل می‌شوند؟
- آیا دلارها بر روی BSC در همان ماه اول عقد قرارداد ثبت می‌شوند یا بعد از مدتی از زمان قرارداد این کار انجام می‌شود؟
- آیا حداقل ارزش دلار وجود دارد تا به عنوان اهداف کارت امتیاز بعدی تبدیل شوند و یا هیچ خریدی توسط مشتری انجام شده تا برای ورود به BSC حساب شوند؟

شکل ۱۲-۵- فرایند تعریف اندازه



لیست سؤال‌ها ممکن است بلندتر باشند، اما اینها فقط برای اهداف توضیح دادن می‌باشند. قدم بعدی انتخاب یک شخص در گروه برای نوشتن پاراگراف تعریف مطرح شده به صورت بسیار سریع می‌باشد. در این پاراگراف آدرس‌ها و سؤالات مطرح شده‌اند، به خاطر داشته باشید که کلمه در فلوجارت سریعاً خط دار، مشخص و برجسته می‌شود. این نکته بسیار مهم می‌باشد که تلاش نکنیم چیزی بنویسیم در دفعه اول بسیار کامل باشد. تجربه نشان داده است که این عمل زمان بیشتر از وقت معین شده گرفته می‌شود. به جای آن به شخصی در گروه بگویید که بهترین ایده و نظرش را در تعریف به کار گرفته و آن را سریعاً بنویسد. مثلاً (دلارهای مشتریان جدید از آن دسته دلارهایی حساب می‌شود که از هر مشتری که خرید اولشان را انجام می‌دهند به دست می‌آید. ارزش کلی دلار و خرید ثبت و ضبط می‌شوند. این ثبت و ضبط بر روی کارت امتیاز در دوره زمانی که قرار داد امضا می‌شود انجام می‌شود).

به طور عمودی انتقاد از پاراگراف موجود آسانتر از نوشتن آن به صورت کامل در دفعه اول می‌باشد. بنابراین حالا که تلاش‌های اولیه انجام شده‌اند دو قدم بعدی در فرایند مرور لیست سؤالات می‌باشد. این کار برای این انجام می‌شوند تا مطمئن شویم تمام سؤالات پاسخ داده شده‌اند و در صورت نیاز پاراگراف را تغییر دهیم. نگه داشتن این

دو سؤال مهم در ذهن هنگام اجرای مرور پاراگراف بسیار مهم می‌باشند. اولین سؤال این است که آیا پاراگراف دارای معنی می‌باشد؟ به عبارت دیگر آیا هر کسی در سازمان که نیاز به درک و فهم تفسیر اندازه‌ها و خواندن تعاریف را درک می‌کند؟ آیا چیز مجهولی وجود خواهد داشت؟ دومین سؤال کلیدی این است که آیا تعریف چیزی است که شما می‌خواهید انجام دهید؟ به عبارت دیگر تعریف ممکن است دارای معنی و مفهوم منطقی باشد اما شما ممکن است قادر باشید که برای تعریف اندازه راه بهتری را تعریف نمایید. اولین سؤال در مورد لیست بحث و تبادل نظر این بود: مشتری جدید چیست؟ بر طبق تعریفی که در دفعه اول و با عجله نوشته شده است. یک مشتری جدید هر مشتری است که اولین خرید خود را از سازمان می‌نماید. با به کار بردن این دو سؤال این نکته نیز به آن اضافه می‌شود که تعریف نوعی معنی و مفهوم منطقی را ارائه می‌دهد. اما راه بهتری برای انجام آن وجود دارد. برای مثال یک شرکت بیمه ممکن است دارای املاک و دارایی‌هایی صنعتی و تقسیم خسارات بزرگ باشد. اینها به طور کلی خط محصولات مستقل می‌باشد که اهداف توازن را جدا کرده و در آن نوشته می‌شود آنها همچنین درباره فرآگیری و تحلیل مشتریان به طور جداگانه نیز می‌باشد.

به عبارت دیگر داشتن مشتری برای محصولات آسیب دیده ضرورتاً مشتری را زیاد به قیمت املاک جذب نمی‌نماید. اگر هر دو قسمت برای پیدا کردن مشتریان جدید مسئول باشند تعریف نیاز به اصلاح دارد. مثلاً (دلارهای مشریان جدید از آن دسته از دلارها به حساب می‌آیند که از مشتریان خط محصول که اولین خریدشان را از خط محصول می‌نمایند به دست می‌آیند. ارزش کل دلار خرید بر روی کارت امتیاز در زمانی که قرارداد امضا می‌شود ثبت و ضبط می‌شود).

سؤال بعدی این است که چه مدت مشتری جدید برای اهداف کارت امتیاز جدید حساب می‌شود؟ هدف این سؤال اطمینان دادن به مشتریان جدید می‌باشد که آنها برای همیشه به عنوان مشتریان جدید حساب آمده نمی‌شوند. در بعضی از نقاط آنها به عنوان مشتریان موجود یا فعلی در نظر گرفته می‌شوند و این اندازه نیاز به طولانی شدن ندارد. اگر تیم احساس کند که دوره زمان ۱۲ ماهه برای ملاحظه مشتریان جدید به مشتریان فعلی کفایت (اگر این مثال شرکت بیمه باشد بیشتر دارای معنی و مفهوم می‌شود زیرا بیشتر مبالغ و قسطها پرداخت شده‌اند و هر ساله تجدید می‌شوند) پس می‌تواند به صورت زیر باشد.

(دلارهای مشتریان جدید از آن دسته از دلارها حساب می‌شوند که از مشتری خط محصول که اولین خرید شما را از آن خط محصول می‌نماید دریافت می‌شود. مشتریان تازه و جدید به حساب می‌آیند که ۱۲ ماه از تاریخ خرید خط محصولات گذشته باشد. ارزش کلی دلار خرید بر روی کارت امتیاز ثبت و ضبط می‌شود و این کار در زمان امضا قرارداد انجام می‌شود.) سومین سوال می‌پرسد آیا محدودیت‌هایی وجود دارند؟ بر طبق پاراگراف محدودیت‌ها وجود ندارند پاراگراف می‌گوید که مشتری باید اولین خرید خط محصولات را انجام دهد. اگر دلایل تیم در این مورد این طور باشد که یک مشتری یک خرید خود را چند سال پیش از سازمان انجام داده است و دیگر آن کار را نکرده است آیا به عنوان مشتری جدید به حساب می‌آید. اگر این تعریف درست باشد باید دوباره اصلاح شود و می‌تواند به صورت زیر باشد:

(دلارهای مشتریان جدید از آن دسته از دلارهایی می‌باشند که از مشتری خط محصول که اولین خرید خود را از همان خط محصول انجام داده است دریافت می‌شود. این مشتریان به عنوان مشتریان جدید به مدت ۱۲ ماه از اولین خرید به حساب می‌آیند. ارزش کلی دلار خرید بر روی کارت امتیاز در هنگام عقد قرار نوشته و ثبت و ضبط می‌شود. چهارمین سؤال این است: «آیا دلارها بر روی کارت امتیاز BSC در ماهی که قرارداد امضا شده است و یا تمدید شده است ضبط و ثبت می‌شوند؟» این سؤال بسیار واضح‌تر می‌بود اگر که مثال بیمه به عنوان قسط پرداخت شد. هیچ تغییر و اصلاحی در این مورد نیاز نیست. سؤال آخر این است: «آیا حداقل ارزش دلار برای اهداف امتیازبندی اهداف وجود دارند؟ و یا هیچ خریدی توسط مشتری ملاحظه می‌شود؟» این سؤال برای حذف مشتریان کوچک مطرح شده است. البته این کار زمانی انجام می‌شود که تیم اجرایی این کار را بخواهد.

شاید فقط مشتریانی که بیشتر از \$۵۰,۰۰۰ را در دنیای تجارت می‌دهند برای تمرکز تیم اجرایی مهم و مفید باشد. در این صورت آخرین اصلاح می‌تواند به صورت زیر باشد.

(دلارهای مشتریان جدید از آن دسته از دلارها حساب می‌آیند که از هر خط محصول به دست آیند و مشتریان نیز از همان خط محصول خرید می‌نمایند و البته اولین خرید بزرگشان را انجام می‌دهند. (بالتر از ۵۰ هزار دلار) این مشتری‌ها از اولین زمان خریدشان تا ۱۲ ماه به عنوان مشتری جدید به حساب می‌آیند. ارزش واقعی و دلاری این

خرید بر روی کارت امتیازبندی ثبت و ضبط می‌شوند. البته زمانی که به عنوان مشتری جدید به حساب می‌آیند. ارزش واقعی و دلاری این خرید بر روی کارت امتیازبندی ثبت و ضبط می‌شوند. البته زمانی که قرارداد امضا شد. فرایند امتحان و خطا تا زمانی ادامه پیدا کند که تیم با تعریف ارائه شده احساس راحتی بکند (بتواند با آن کنار بیاید) بعضی از مواردی که در اندازه‌گیری و تعریف مؤثرند به صورت زیر می‌باشند.

- لیست‌ها برای آشکار ساختن مفید و مؤثرند: لیست‌ها باعث از بین رفتن ابهام می‌شوند. برای مثال، اگر اندازه روزهای آموزش برای هر کارمند باشد بعضی وقت‌ها برای تیم سخت می‌باشد که تشخیص دهد که آموزش شامل چه جزئیاتی نمی‌باشد. برای مثال آیا مدارس شبانه در این مورد در نظر گرفته می‌شوند؟ و حتی اگر تیم تمرکز خود را بر روی «آموزش رسمی در کلاس» را کم کند مشکلات تعریف ممکن است به طور فراوان یافت شوند. آیا کلاس‌های آموزش مجبورند تا به موضوعات توضیح داده شده در نقشه استراتژی مربوط باشد؟ اگر چنین باشد چه کسی تعیین می‌کند که تشخیص و تعیین یک کلاس مربوط است یا مربوط نیست؟ یک لیست می‌تواند تمام این مشکلات را حل کند. تیم می‌تواند لیستی از موارد پذیرفته را بسازد و در نتیجه ابهام نیز از بین برود. اگر یکی از کارکنان موردی را از لیست بگیرد (انتخاب کند) این عمل بخشی از اندازه در نظر گرفته می‌شود. اگر موضوع در لیست نباشد بخشی از اندازه‌گیری (ظرفیت) در نظر گرفته نمی‌شود. ضد - لیست‌ها نیز برای روشن کردن (وضوح بیشتر مفید می‌باشند. این بدین معنی است که هر دوره آموزشی رسمی به غیر از ... قبول است و این لیستی می‌سازد که در آن موارد یکه به حساب نیاورده شده موجود می‌باشد.

- از کلمه Ercetra (مانند اینها) استفاده ننمایید. استفاده از این کلمه باعث نامعتبر شدن تعریف می‌شود کمبود وضوح که توسط کلمه معرفی می‌شود اثرات مهمی را بر روی خواننده تعریف می‌گذارد.

- سطح دقت مناسب را تعیین نمایند. این نکته برای تیم مهم است تا میزان دقت مورد نیاز را برای تیم اجرایی مشخص نمایند این کار باعث تصمیم‌گیری‌های بهتری می‌شود. اگر تیم اجرایی این نکته را بداند که برای آموزش هر کارمند ۳.۱ روز کافی است پس (بنابراین) روال جمع‌آوری داده‌ها را که برای تحویل نتایج طراحی

شده‌اند را ایجاد می‌نماید که نتیجه این عمل سطح دقت ۳.۱۴۲۸ می‌باشد جمع‌آوری داده‌ها بسیار آسان می‌باشد و یکی از نکات مهم کارت امتیاز در طولانی مدت می‌باشد.

- اتصالات نقشه استراتژی را به خاطر داشته باشید: هنگام تعریف یک اندازه مانند «روزهای آموزش برای هر کارمند» باید تصمیم بگیرد که چه چیزهایی در آموزش در نظر گرفته می‌شوند. یک عامل در این تصمیم‌گیری باید اتصالات نقشه استراتژی باشد. نقشه استراتژی در قسمت آخر هدفی را داشت به نام «افزایش نیروی متخصص» که این هدف باعث سریع پیش رفتن زمان توسعه محصول و تحکیم و ایجاد روابط با مشتری می‌شود. این تیم ممکن است تصمیم بگیرد که بهترین روش برای رسیدن به موفقیت استراتژی در نظر نگرفتن روزهای آموزش و یا دوره‌هایی می‌باشد که توسعه محصول و/ یا ایجاد روابط مشتری می‌باشد. (دوباره این یک روش عالی برای لیست کردن می‌باشد).

- از عبارت و جملات بی‌ارزش و طولانی دوری کنید. هدف نوشتن یک تعریف این است که مستقیم واضح و مختصر باشد. بعضی وقت‌ها تیم به دسته‌ای از موارد برخورد می‌کند مثلاً «هرچه بیشتر که می‌نویسیم بهتر می‌شویم.» ما باید هر یک تعاریف را جوری تعریف کنیم که مؤثر به نظر برسند مانند این که توسط یک نویسنده مشهور نوشته شده است. «این غیرمتداول است که تعریف «روزهای آموزش برای هر کارمند» را بخوانیم و یک جمله بلند مانند این را ببینیم.» آموزش قسمتی از تمام نقشه توسعه برای نیروی کاری می‌باشد.

نقشه‌های گسترش نیروی کاری قسمت ضروری در برنامه گسترش سازمان می‌باشند و عملکرد سالم و مناسب را برای سازمان فراهم می‌سازد. این نکته جالب به نظر می‌رسد ولی واقعاً هیچ ارزشی را به تعریف اضافه نمی‌نماید. در حقیقت این قضیه می‌تواند از کیفیت تعریف به وجود آمده باشد. اگر که خوانندگان به نتایج متفاوتی برسند و بفهمند که نویسندگان چه اهدافی دارند. خوانندگان به طور اتوماتیک در می‌یابند که نیاز دارند که بعضی از انواع تصمیم‌ها را براساس پردازش واژه‌ها بگیرند بنابراین ممکن است که این خوانندگان به نتایج درهم و برهم و نامرتب درباره چیزی که گفته شد برسند. همانطور که قبلاً اشاره شد نوشتن تعریف حدوداً یک ساعت طول خواهد کشید. این عمل شامل زمانی برای نوشتن انتقادات پاراگراف تعریف و آزمایش آن توسط کارشناسان ماهر که به مطلب

مورد نظر احاطه دارند انجام می‌گیرد. (این کارشناسان می‌توانند شامل افرادی باشند که در تیم پیاده سازی نیز همکاری داشتند) و در آخر نیز بازخورد را توسط تیم مرور کنیم. تشکیل تعریف با جمع کردن داده‌ها و روال‌ها و اتصال نقشه استراتژی باعث اضافه شدن وقت حاشیه‌ای زیادی می‌شود. بنابراین باطمینان به صفحه نگاه کنید و قبل از وارد شدن به این قسمت تمام اندازه‌های موجود را را صفحه‌بندی نمایید. قدم بعدی گسترش فرایند اندازه‌گیری می‌باشد. این عمل برای جمع‌آوری داده‌ها برای پر کردن کارت امتیازبندی صورت می‌گیرد. بعضی از مشکلات که مانع از رسیدن ما به داده‌ها می‌شوند مانند زیر می‌باشند.

- هیچ داده‌ای وجود ندارد: اندازه‌های کارت امتیازبندی اغلب شامل موضوعاتی می‌باشد که قبلاً هرگز اندازه‌گیری نشده بودند. در این مورد تیم باید روال جمع‌آوری داده‌ها را فراهم آورد که این عمل شامل تعیین جمع‌آوری کننده داده‌ها می‌باشد. این نکات نیز به طور عمومی سفارش شده است که تشکیل تقسیم برای ارائه تیم اجرایی می‌باشد اما نه برای اجرای روال و این قضیه تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که مدیران اجرایی به طور رسمی اندازه‌ها را تثبیت نمایند. (تعریف فرایندها به طور کوتاه توضیح داده خواهد شد)
- کمبود سیستم‌ها: بعضی اوقات داده‌ها برای اندازه‌های داده شده قبلاً موجود می‌باشد. اما در سراسر سازمان پراکنده خواهند شد و جمع‌آوری دوباره آنها بسیار سخت می‌باشد. یک تسهیل کننده به‌این نکته رسید که اطلاعات مورد نیاز برای محاسبه تعداد دقیق مشتریان در ۲۶ پایگاه داده جدا در دسترس می‌باشد. مرتب سازی آنها و ویرایش دو نسخه کردن آن وقت کارکنان تیم را به مدت یک هفته می‌گیرد. این مورد می‌تواند به عنوان مورد کوچک و یا پیچیدگی بزرگ به شمار می‌رود بستگی به سازمان و اندازه‌هایی که دنبال آن می‌گردند می‌باشد. بهترین راه حل این است که هنگام اندازه‌گیری و انتخاب آن با دقت عمل کنیم و از اندازه‌هایی که نیاز به پیچیدگی جمع‌آوری دارند دوری کنیم.

هیچ نظم و ترتیبی برای جمع‌آوری داده‌ها وجود ندارد. این نکته یکی از موارد متداول می‌باشد. وقتی از کارکنان خواسته می‌شود که درباره جمع‌آوری داده در مورد موضوعاتی که قبلاً اندازه‌گیری نشده‌اند با دقت باشند، تقریباً همیشه مشکلاتی در شروع وجود دارند. حتی اگر کارکنان در این موقعیت پشتیبان فرایند باشند، تغییر دادن موارد روتین و جافتاده آنها برای جمع‌آوری داده‌ها بسیار سخت خواهد بود. اولین چیز که تیم پیاده سازی نیاز دارد آن را



داشته باشد صبر و حوصله می‌باشد. کارکنان جمع‌آوری داده‌ها باید پشتیبانی لازم که انتقال به روال جدید نیاز دارد را فراهم سازد. اما این نکته باید مورد توجه قرار گیرد که چیز دیگری که تیم نیاز دارد پشتیبانی مدیریت می‌باشد. اگر مشکلات و مقاومت در جمع‌آوری داده‌ها یک موضوع دائمی شود، مدیریت نیاز دارد که دوباره اهمیت کارت امتیازبندی را برای کسانی که جمع‌آوری داده‌ها را به طور مناسب انجام نمی‌دهند دوباره تأکید کند.

- معنی دار کردن عدد در فرمت BSC شماره ۱ سخت می‌باشد. بعضی وقت‌ها فرایند جمع‌آوری داده‌ها نشان می‌دهد که معنی‌دار کردن عدد در فرمت کارت امتیازدهی ممکن نمی‌باشد. حتی بعد از تعاریف مهم و خوبی که به وجود آمده‌اند. شاید تعریف این پیشنهاد را بدهد که یک اندیش را که عالی به نظر می‌رسد به وجود بیاوریم. اما بعد از آن مرور تفسیر آن به صورت معنی‌دار سخت خواهد بود. این مورد می‌تواند هنگام مدیریت یک تحقیق رسمی از کارکنان اتفاق بیفتد و باعث شود که هر سؤال از نظر وزنی برای کارت امتیاز دهی به امتیاز ۸۶ برسد. اگر این موضوع آشکار و واضح نیست که منظور از ۸۶ چیست و یا خوب است یا بد عدد کمک زیادی به شما نمی‌کند.

- اندازه هیچ چیز مفید را نمایش نمی‌دهد. اگر یک تیم می‌خواست که اطلاعاتی از تعداد محصولات جدید داشته باشد باید تعریف عالی را می‌نوشتند و جمع‌آوری داده‌ها را به یک نفس انتصاف می‌دادند. این شخص در عوض ممکن است این را تشخیص دهد که راه و روشی که اندازه با آن تعریف می‌شود، هر سال ۱ یا ۲ محصول جدید خواهند بود. این کار کارت امتیاز را تبدیل به یک رشته صفرهای بی‌ارزش تبدیل خواهد کرد که گاهی ۱ نیز در آن وجود دارد.

معرفی محصول به صورت نادر اتفاق می‌افتد. همه افراد درباره آنها می‌دانند و به این معنی است که هیچ دلیل واقعی وجود ندارد که فضای کارت امتیازبندی را با عدد پر کند، هدایت این موارد از میان مشکلات می‌تواند بسیار وقت‌گیر باشد و حتماً نیز نتیجه‌اش تغییر فرمت کارت امتیازبندی می‌باشد که این کار در طول زمان انجام می‌شود. تلاش‌هایی باید برای تعیین سختی‌های جمع‌آوری اطلاعات انجام شود. اما تیم باید پیشهادات خود را به تیم رهبری قبل از سرمایه‌گذاری در وقت ارائه دهند. ارائه تیم رهبری در قدم آخر فرایند توسعه اندازه می‌باشد. تیم پیاده‌سازی نیز باید اسنادی را برای ارائه آماده نماید که این سند باید شامل موارد زیر باشد.

- یک کارت امتیاز واقعی که تمام اندازه‌ها را دارد و داده‌های جمع‌آوری شده در آن قرار گیرند کارت امتیاز در فرمتی که تیم پیشنهاد می‌دهند ارائه گردند. (به عبارت دیگر اگر تیم احساس نماید که ستون‌های «سال به تاریخ» و «ماه گذشته» برای توضیح عملکرد سازمان نیاز هستند باید ارائه گردند.
- یک کارت امتیاز بدلی که به طور کامل پر شده است و شامل نظرات و اهداف خیالی می‌باشد پر کردن یک کارت امتیاز به خاطر پیچیدگی آن بسیار سخت می‌باشد به جز اینکه شما شکل کامل شده محصول را ببینید. کارت امتیاز واقعی (Real) که در قسمت قبلی گفته شد ممکن است ۵۰٪ خالی باشد که این عمل به خاطر موارد جمع‌آوری داده‌ها می‌باشد. این کار ممکن است ستون‌های داده‌های اضافه شده را خوب به نظر برسانند اما زمانی که تمام جاهای خالی پر شدند داستان فرق خواهد کرد. بنابراین تیم باید برای تمام گروه‌های اندازه‌گیری که دارای داده‌های واقعی نیستند اعداد واقعی را وارد نماید. (در مورد اهداف نیز فرایند یکسانی انجام می‌شود) این کار نه تنها نمایش خوبی از شکل نهایی محصول فراهم می‌نماید بلکه کارت امتیازدهی بدلی را با نوع واقعی آن مقایسه کرده و این کار به تیم مدیریت نشان می‌دهد که آنها چقدر دیگر باید کار کنند.
- تعریف اندازه نمونه : تیم‌های اجرایی احتمالاً میلی برای وارد شدن به جزئیات تعریف به صورت کلمه به کلمه را ندارند اما داشتن یک تعریف نمونه ایده خوبی است که در ارائه بسته به کار می‌رود و قالب بندی و فکر کردن را که در هر اندازه به کار رفته است توضیح می‌دهد.
- یک چارت نمونه – چارتهای کنترل که در قسمت ارزیابی توضیح داده شدند ابزار عالی برای کمک به فراهم آوری مضمون اندازه‌های کارت امتیاز دهی می‌باشد. دیگر چارتهای و گرافها ممکن است کمکی برای تفسیر باشند. داشتن یک چارت نمونه به عنوان نمایش می‌تواند برای تیم رهبری مهم باشند.
- ضمیمه‌هایی که شامل باقیمانده تعاریف و چارتهای می‌باشد. داشتن تمام جزئیات برای جواب دادن به تمام سوالات مطرح شده ضروری می‌باشد. جلسه‌ای که پیشنهادات تیم پیاده سازی در آن مورد بحث قرار می‌گیرند می‌تواند نصف روز طول بکشد. فرایند آفرینش و بحث و مناظره تعاریف به صورت از پیش طراحی شده نتیجه‌اش این است که تیم برای پاسخگویی به هر سؤالی که مدیر و گروه اجرای از آنها می‌پرسد آماده

می‌شود. این کار باعث می‌شود که تیم کامل و باهوش جلوه نماید که برای کسب اعتماد به نفس برای مدیران اجرایی مفید است.

تیم نباید ترسانده شود و احساساتشان جرحیه دار شوند (هنگامی که رهبران پیشنهادات خود را ارائه می‌دهند) برخلاف این اگر رهبران پیشنهادات را می‌پذیرند باید توجه زیادی به آن کرد. مگر اینکه تیم پیاده سازی بسیار خوب و خوش‌شانس باشد. زیرا که در اولین آزمایش مجموعه‌ای کامل از اندازه‌ها را ارائه نمی‌دهند. کامل کردن پذیرش اندازه‌ها باعث این نکته می‌شود که رهبری BSC را جدا نمی‌گیرد.

مدیران اجرایی ممکن است درباره اندازه‌های مخصوص ارائه شده بپرسد. مثلاً چرا B در مقابل A نمی‌باشد؟ وظیفه تیم پیاده سازی این است که دلایل موجود خود را ارائه دهد. اگر مدیران اجرایی در حذف و یا تغییر اندازه پافشاری بنمایند. باین تیم پیاده سازی به طور خوشحال و راضی به کار خود ادامه می‌دهند. این نکته مهم می‌باشد که مشتری کارت امتیازدهی رهبری می‌باشد. وظیفه ما این است که محصولی را به آنها بدهیم که می‌خواهند استفاده خواهند کرد. این نکته غیرقابل اجتناب است که رهبران اصلاحات کارت امتیازدهی را بخواهند بنابراین تیم نیاز خواهد داشت که تا کامل شدن مجموعه اندازه‌های موافق شده به جمع‌آوری و تعریف کردن ادامه بدهد. در این روش رهبران مسئول تنظیم هدف و انتخاب راه حل می‌باشند. این کاربرها نباید به عنوان رویدادهای مستقل در نظر گرفته شوند. اگر یک هدف مشخص شود پس راه‌حل‌های مهاجم برای پشتیبانی از آن نیاز است که پیاده سازی شوند. موفقیت با یک راه حل باعث ایجاد نتایج مثبتی در اندازه‌های کارت امتیازدهی می‌شوند بعضی از موارد برای تعیین هدف به صورت زیر می‌باشد.

استفاده از نقشه استراتژی را به خاطر داشته باشید به‌گفته شده است که اهداف اغلب از جاهای بسیار شلوغ و درهم و برهم بیرون کشیده می‌شوند. فصل نقشه استراتژی چگونگی استفاده از نقشه را برای منطقی کردن تنظیمات اهداف توضیح می‌دهد. از بالا شروع کنید (یعنی از اندازه شماره ۱) و تصمیم بگیرید که هدف چه باید باشد. پس اتصالات را از بین بقیه دیاگرام استفاده کنید این کار باعث تعیین اهداف پشتیبان می‌شود که باعث اجرای عدد مورد دلخواه در بالا می‌باشد.

به خاطر داشته باشید که اهداف به طور آزاد بیرون نمی‌آیند. اگر هدفی با هیچ منظور برای اجرا مشخص شود اشاره می‌کند که کاری که تمام مردم باید انجام دهند این است که برای رسیدن به هدف سخت تلاش کنند. در بیشتر این موارد این مورد مؤثر نخواهد بود. تیم اجرایی قابل حساب برای تخصیص منابع و اجرای کامل اهداف می‌باشد. هنگامی که عدد تعیین شد مدیران اجرایی باید بلافاصله درباره چگونگی انجام آن فکر و تبادل نظر نمایند. تصمیم بگیرید که چه اتفاقی می‌افتد اگر که یک هدف ساخته و یا از دست رود - مدیران اجرایی باید این مطلب را آشکار و روشن نمایند که چرا کسی مسئول رسیدن هر هدف می‌باشد و فرایند مورد استفاده چه خواهد بود اگر که به هدف برسیم (و یا نرسیم) پاسخ قابل قبول برای این سؤال «هیچی» می‌باشد اگر این چیزی باشد که تیم رهبری به دنبال آن است پس چرا تنظیمات یک در قسم اول قرار گرفته است؟ معمولاً چیزی باید در گرو باشد حال آن جبران، تشخیص و یا تشویق باشد. این نکته نیز باید مشخص شود که آیا قوانین جبران با در نظر گرفتن اهداف سخت و سریع می‌باشند. به خاطر داشته باشید که زمانی که یک سازمان کارت امتیاز را برای مدتی استفاده نمود به طور عمومی به سطحی پیشرفت می‌نماید که در کل این مورد مطرح است. «تجزیه و تحلیل دلایل از دست دادن اهداف».

اگر این اهداف به خاطر قصد دارایی مدیر برای رسیدن به یک راه حل استراتژیک از دست رفته‌اند شاخه‌های جبران ممکن است که متفاوت تر از یک هدف از دست رفته باشد. این به خاطر عاملی است که در کنترل مدیریت نمی‌باشد.

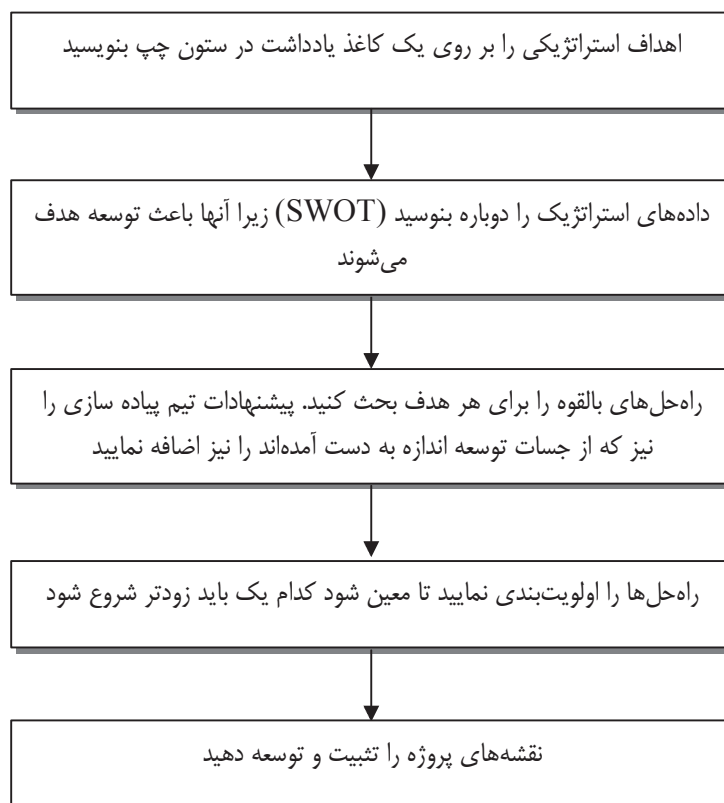
زمانی که اهداف مشخص شده‌اند کارت امتیاز آماده استفاده می‌باشد. این نکته مهم است که به خاطر بسپاریم که به هر حال کارت امتیازدهی فقط یک ابزار فراهم آورنده اطلاعات می‌باشد. مقایسه خوب این است که کارت امتیازدهی را به عنوان ترازویی قرار دهیم زمانی که شما رژیم دارید با رفتن به روی ترازو باعث کم شدن وزن شما نمی‌شود. کاربرد و وظیفه یک ترازو این است که به شما بگوید شما در چه وضعیتی می‌باشید و چگونه رژیم خود را ادامه دهید. کارت امتیازدهی نیز همین کار را انجام می‌دهد. یک سازمان نباید انتظار داشته باشد که روز به روز بهتر شود فقط به خاطر اینکه آنها قدم به روی یک ترازوی استراتژیک گذاشته‌اند. در همان روش که عادات غذایی، ایجاد یک تمرین بدنی روتین و مانند اینها رژیم را موفق می‌کنند، اجرای راه‌حل‌های استراتژیک نیز یک استراتژی را

موفق می‌نماید. بخش بعدی درک و بینشی را برای تعیین و تشخیص و اولویت‌بندی راه‌حل‌های استراتژیک ارائه می‌نماید.

### راه‌حل‌های استراتژیک: پیاده‌سازی

تعیین و اولویت‌بندی راه‌حل‌ها هدف و قدم مهم در فرایند می‌باشد زیرا باعث می‌شود کاری که باید انجام شود اتفاق بیفتد. هدف مسئولیت اولیه تیم اجرایی می‌باشد این فرایند با مراحل توضیح داده شده در شکل ۱۳-۵ نسبتاً ساده به نظر می‌رسد.

شکل ۱۳-۵- فرایند تعیین اولویت‌بندی راه‌حل‌ها



اولین مرحله شامل تولید یک نمونه همانند شکل ۱۴-۵- می‌باشد. در این الگو و نمونه اهداف در قسمت چپ و در ستون‌هایی مشخص می‌شوند. مرحله بعدی مرور و بررسی دوباره داده‌های استراتژیک (SWOT) می‌باشند که به توسعه هدف منجر می‌شوند. بسیاری از این آیتم‌ها که همانند فرصت‌ها مورد بحث و تبادل قرار گرفته می‌توانند

راه حل‌های آماده باشند. نقاط ضعف و تهدیدات ممکن است راه‌حل‌های بالقوه را پیشنهاد دهند که باعث بسته‌شدن (پرشدن) فاصله‌ها شوند و نقاط قوت نیز ممکن است راه‌حل‌هایی را پیشنهاد دهند که به استفاده از بهترین عملکرد کمک کند. در همه موارد دوباره سازی - نوسازی - تجدید قوام ذهن و حافظه تیم مدیران درباره موارد استراتژیک مهم می‌باشد. قدم بعدی بحث و تبادل نظر درباره راه‌های بالقوه برای هر هدف می‌باشد. تیم نباید فکر و اندیشه خود را فقط به چیزهایی که سازمان امروز تصمیم می‌گیرد و فرا انجام می‌دهد کند. همه موارد در این بازی جوانمردانه هستند. تیم باید لیست بحث تبادل نظر خود را با اضافه کردن پیشنهادات تیم پیاده سازی که از جلسات توسعه اندازه‌گیری به دست آمده بود را به لیست تکمیل نماید. همانطوری که هر ایده مورد بحث قرار می‌گیرد باید بر روی یک کاغذ یادداشت برداری شده و در ستون «راه‌حل‌های بالقوه» قرار داده شود. برای مثال هدف افزایش از این نیروهای متخصص ممکن است به صورت شکل ۱۵-۵ ارائه شود. زمانی که راه‌حل‌های پتانسیل برای همه اهداف تعیین شوند و لیست شوند تیم اجرایی نیاز به اولویت‌بندی آنها دارد. این کار تعیین می‌کند که کدام یک از آنها می‌توانند زودتر شروع شوند. دلیل اینکه الگو سه ستون عددی تقسیم شده است این است که اولویت‌های مربوط را توضیح دهد. تعریف هر ستون به صورت زیر می‌باشد.

۱. مهم و ضروری ← باید فوراً شروع شوند (الان آن را انجام دهید)

۲. مهم ولی نه ضروری ← (آن را بزودی انجام دهید)

۳. جالب است ولی دارای اولویت فوری نمی‌باشد (زمانی آن را انجام دهید که درباره‌اش کار می‌کنید)

این نکته بسیار مهم می‌باشد که این مطلب در مآخذ (پایه) اهداف در نظر گرفته شود. به عبارت دیگر راه‌حل‌های بالقوه را برای هر هدف بحث نکنید و آنها را به طور انفرادی همراه با هدف رتبه‌بندی ننمایید. به جای آن راه‌حل‌های بحث و تبادل اطلاعات برای همه اهداف اول و پس تصمیم بگیرید که چه راه‌حل‌هایی با اولویت بالا باید در کل لیست باشند. دلیل این کار این است که آیتم «آموزش خدمات مشتری» ممکن است که به عنوان هدف شماره ۱ به نظر برسد (البته زمانی که فقط با سایر راه‌حل‌های بالقوه در لیست «افزایش نیروهای متخصص» مقایسه شود. اما زمانی که با راه‌حل‌های بالقوه از همه دیگر اهداف مقایسه می‌شوند ممکن نیست که منطقه‌ای که نیاز به توجه فوری دارد باشد.

شکل ۱۴-۵- لگوی راه‌حل‌های استراتژیک

اهداف استراتژیک	۱	۲	۳	راه‌حل‌های بالقوه
<b>مالی</b> - افزایش سوددهی - افزایش درآمد - کاهش هزینه‌ها				
<b>مشتری</b> - ایجاد روابط محکم با مشتری - نفوذ به بازارهای جدید - نگه داشتن اعتبار سازمان در رده‌های بالا				
<b>فرایندها</b> - افزایش درصد تحویل به موقع - افزایش (بالا بردن سرعت) زمان توسعه محصول - بهینه‌سازی منابع				
<b>یادگیری و رشد</b> - بالا بردن و افزایش نیروهای متخصص - گسترش و توسعه روابط داخلی - ارتقای سیستم‌ها				

شکل ۱۵-۵- مثال راه‌حل‌های استراتژیک

اهداف استراتژیک	۱	۲	۳	راه‌حل‌های بالقوه
گسترش و افزایش نیروهای کاری متخصص				- سود بردن از مرور کردن - اجرای تجزیه و تحلیل فرایند - ره‌اندازی برنامه توسعه اشتغال - برنامه‌ریزی موفق - آنالیز فرایند - تقسیم سود - آموزش خدمات مشتری - ۷ مورد از اندیشه و فکرهای خلاق و آموزشی - آموزش انفرادی - توسعه نقشه

همانطور که رهبری تیم تعیین می‌کند که اولویت‌های هر راه‌حل باید چه چیزهایی باشند یادداشت که شامل هدف می‌باشد باید از ستون راه‌حل‌های بالقوه حذف شود و در ستون عددی مناسب قرار گیرد. این نکته برای راهبران متداول و رایج می‌باشد که رتبه‌بندی را با تعداد زیادی از راه‌حل‌ها در ستون اولویت بالا شروع کنند. این مسئله باعث مطلع شدن این سؤال مهم می‌شود «شما چند ۱ می‌توانید داشته باشید؟» دو نکته مهم در پاسخگویی به این سؤال وجود دارند. اولی طبیعت راه‌حل‌ها را در نظر می‌گیرد. این نکته مهم است به طور منطقی برای شروع راه‌حل B قبل از اتمام راه‌حل غیرممکن می‌باشد. زیرا ممکن است که بستگی به نتایج داشته باشد. نکته بعدی هزینه می‌باشد. هر راه‌حل دارای هزینه‌هایی می‌باشد. کارکنان - زمان - سرمایه‌گذاری در گسترش ایده‌ها و مانند اینها. تیم اجرایی باید مقدار زمان - تلاش و پولی که باید در کار استراتژیکی بدون آسیب به عملکرد روز به روز آن محاسبه نمایند. انجام این مطلب می‌تواند بسیار سخت باشد. بنابراین پاسخ به تعداد راه‌حل‌ها با اولویت‌های بالا که می‌توانند همزمان شروع شوند به تعدادی خواهد بود که شما توان آن را دارید. به تعدادی که راه‌حل‌ها برای موفقیت به همدیگر بستگی نداشته باشند. زمانی که راه‌حل‌ها با اولویت بالا شناسایی می‌شدند آخرین مرحله در فرایند توسعه نقشه‌های پروژه می‌باشد که خصوصیات تیم اجرایی را بیان می‌کند.

### *استفاده از کارت امتیاز متعادل*

کارت امتیاز نقشه استراتژی و لیست راه‌حل‌ها باید برای جمع‌آوری استفاده شوند زمانی که تیم مدیریت درباره استراتژی بحث و تبادل می‌کنند کارت امتیاز نقاط و مناطقی را که اهداف در آنجا تأمین نمی‌شوند تعیین می‌کند و نقشه استراتژی و لیست راه‌حل‌ها سرنخ‌ها و اطلاعاتی را برای تیم رهبری و دلیل آنها را نیز فراهم می‌نمایند. رابطه پیش‌بینی شده در بین اهداف ممکن است موجود نباشد. برای مثال تیم رهبری ممکن است به این فکر کند که آموزش منجر به کاهش چرخه زمان توسعه محصولات می‌شود. اما بعد از اینکه همه در آن منطقه آموزش دیدند چرخه زمانی دیگر مهم نیست (بی‌اثر می‌باشد). منظور این است که آیا اتصال در نقشه استراتژی دقیق نبوده و یا آموزش‌های انجام شده موثر نبودند. اگر آموزش بی‌اثر بود می‌توانست به خاطر ارائه (تحویل) خدمات باشد و یا به خاطر اینکه کارمندان در فراگیری مهارت‌ها یومرد نیاز توانا نبودند. این مطلب خیلی مهم می‌باشد. این ابزار به تیم به



تیم مدیریت می‌گوید که چه خبر است (چه چیزهایی در حال روی دادن می‌باشند) اما آنها باید تعیین کنند که چرا این موضوع اتفاق می‌افتد. ابزار می‌تواند اطلاعاتی را فراهم سازد اما مدیران نیاز دارند که بدانند تجارت و کار آنها به حدکافی خوب و مناسب است تا درباره اطلاعات مناسب عمل نموده و مشکلات راحل کنند. یک سنخگو در یک گردهمایی داستانی را درباره شروع یک تیم بسکتبال گفت. او گفت که اگر شما قصد داشتید یک تیم را شروع و تأسیس نمایید شما می‌توانید به کسی یاد دهید که چگونه در دریل را انجام دهد و یا پاس را چگونه انجام دهید اما شما نمی‌توانید به کسی یاد دهید که بلند قد باشد. یک بازیکن یا بلندقد است یا نیست. و این خصوصیتی می‌باشد که می‌توان از راه رفتن آنها در میدان دریافت.

او ادامه داد و گفت که در بسیاری از سازمان‌ها کارکنان خیلی کوتاه وجود دارند که تلاش دارند در NBA بازی کنند. به عبارت دیگر کارکنان با مسئولیت‌هایی که به آنها داده می‌شود بسیار تطبیق می‌یابند و این بدین معنی نمی‌باشد که آنها آموزش ندیده‌اند این بدین معنی است که آنها نمی‌دانند چه کارهایی را باید انجام دهند تا در موفقیت و پست کاری خود به موفقیت برسند.

کارت امتیاز و نقشه استراتژی هر دو ابزارهای عالی هستند اگر شما ابزارهای عالی را در اختیار مدیران خوب قرار دهید آنها مدیران عالی خواهند شد. اگر شما ابزارهای عالی را در اختیار مدیران بد قرار دهید آنها مدیران بدی باقی خواهند ماند اما با ابزارها.

کارت امتیاز دهی به مدیران بد چیز دیگری می‌دهد تا سازمان را بد اداره کنند. بنابراین اگر تیم رهبری شما به طور واقعی مشتری و فرایندها و کارکنانش را درک نکند کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی به او کمک زیادی نخواهند کرد. به هر حال اگر شما از قبل دارای یک تیم خوب و قوی باشید این ابزارآلات به شما کمک خواهند کرد که موقعیت سازمان شما در مدت کوتاه بهبود یافته و در درازمدت نیز موفقیت به دست می‌آید.

# راهنمای گام به گام پیاده‌سازی «کارت امتیاز متوازن» به عنوان یک سیستم ارزیابی استراتژیک

نویسنده:

مهندس عقیل ملکی فر

رئیس اندیشه آصف

محمد شالچی فرد

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

## چکیده

همچنان که فضای کسب و کار هر روز رقابتی تر و پیچیده تر می‌گردد، معیارهای مالی عملکرد که به شکل سنتی مورد استفاده قرار گرفته‌اند دیگر نمی‌توانند به مدیران تمام اطلاعاتی را که برای اخذ تصمیمات هوشمندانه و استراتژیک لازم است ارائه دهند. یک ابزار قدرتمند برای ارائه چنین اطلاعاتی «کارت امتیاز متوازن» نامیده می‌شود؛ آمیخته‌ای از شاخصهای مالی و غیرمالی در ارتباط با مشتریان، فرآیندهای داخلی، یادگیری سازمانی، ارزش برای سهامداران، کیفیت، ارتباط با جوامع و ... کارت امتیاز متوازن مدیران را قادر می‌سازد تا به بهبود مستمر عملکرد شتاب دهند، فرموله کردن و پیاده‌سازی استراتژیها را آسان نمایند و به منظور ایجاد ارزش، پاسخگویی نسبت به داخل و خارج سازمان را قوت بخشند. در این مقاله سعی شده است، ضمن مرور کوتاهی بر مفاهیم کارت امتیاز متوازن، مراحل پیاده‌سازی آن در سازمان مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین فرض بر این است که خواننده به طور کلی با کارت امتیاز متوازن آشنایی دارد.

## واژه‌های کلیدی

کارت امتیاز متوازن (Balanced Scorecard)، ارزیابی استراتژیک، معیارهای غیرمالی، معیارهای پیشین و پسین، فرموله کردن استراتژی

## مقدمه

آلودگی و عوامل غیرمالی دیگر شده‌اند. نتیجه این تقاضاها برای تحول، منجر به یک نوآوری در مدیریت گشته است که به مدیران کمک می‌کند تا استراتژیهای پیچیده و حساس را در سازمان خود پیاده نمایند؛ نوآوری‌ای که به آن «کارت امتیاز متوازن» گفته می‌شود.

کارت امتیاز متوازن مجموعه متمرکزی از معیارهای حیاتی مالی و غیرمالی است. برای بسیاری اصطلاح «کارت امتیاز متوازن» به قولی اشاره دارد که توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون در مجموعه مقالات آنها در مجله معروف HBR (در سالهای ۹۶ و ۹۳ و ۱۹۹۲) منتشر شد. اما در عمل، مشاوران و

از اواخر دهه ۱۹۸۰، تعداد رو به رشدی از مدیران واحدهای کسب و کار به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت سنتی و حسابداری مالی اطلاعات کاملی را برای مدیریت سازمانهایشان به دست نمی‌دهند. اگرچه این مدیران حجم انبوهی از اطلاعات و نمودارهای مالی را دریافت می‌کنند، اما به ندرت به نمودارهای غیرمالی که برای اخذ تصمیمات روزمره عملیاتی و نیز برنامه‌ریزی استراتژیک مورد نیاز است، دست می‌یابند. این مدیران خواستار تحولی در ارزیابی عملکرد شده‌اند. بدین ترتیب آنها خواستار معیارهایی درباره کیفیت، رضایت مشتری، کنترل

## ۲. نقطه شروع

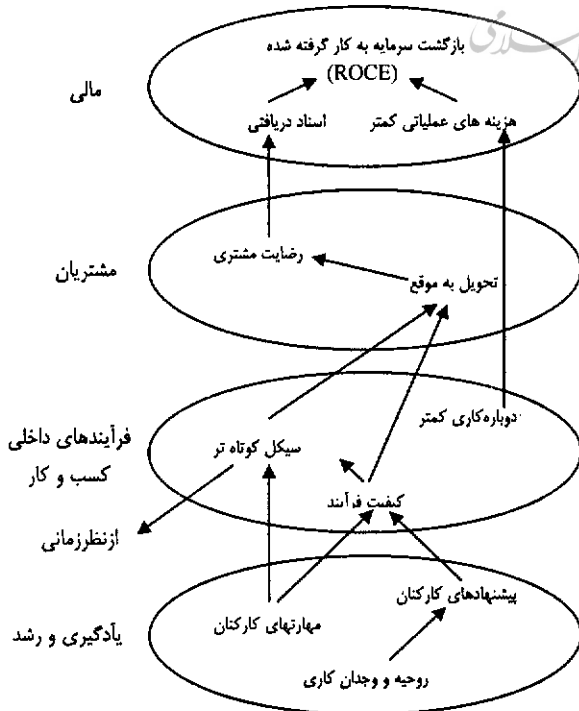
از ابتدای امر هدف این است که با خلق یک فهرست از معیارها بتوان فقط مهمترین عوامل موفقیت سازمان را مورد نظارت و اندازه گیری قرار داد. به شکلی که به مدیران و کارکنان این پیام داده شود که آنها باید چه کاری انجام دهند تا به استراتژی شرکت نزدیک شوند. این معیارها باید آمیخته‌ای متوازن بیافرینند.

معنای توازن در شکل ۱ نمایش داده شده است. اندکی از هر کدام، کارت امتیاز را متوازن می‌سازد.

پیشین	پسین
غیرمالی	مالی
بیرونی	درونی
استراتژیک	تاکتیکی
فرآیندی	محصولی
انسان	فناوری
درونداد	پرونداد

شکل ۱: آمیخته معیارهای ارزیابی

این آمیخته معیارها باید دارای روابط علی و معلولی باشد؛ به طوری که بهبود در وضعیت هر کدام به طور زنجیروار به بهبود در وضعیت معیارهای مرتبط منجر شود. در مدل کاپلان-نورتون، این روابط علی معلولی در شکل ۲ مشاهده می‌گردد:



شکل ۲: روابط علی معلولی معیارها

مدیران از این اصطلاح برای اشاره عام به طیفی از معیارهای مالی و غیرمالی استفاده می‌کردند.

مفهوم استفاده از مجموعه‌ای متوازن از معیارها به ابتدای قرن بیستم باز می‌گردد، زمانی که مدیران فرانسوی از «جدول عملکرد» یا نموداری از معیارهای مالی و غیرمالی استفاده می‌کرده‌اند. این مفهوم در گذر زمان تکامل یافته و در یکی از شکل یافته ترین حالت‌های آن توسط کاپلان و نورتون به جامعه مدیریت دنیا عرضه گردیده است.

## ۱. متن

برای پیاده‌سازی کارت امتیاز متوازن مدیران نه تنها باید ساختار و سیستمهای سازمان خود را در نظر بگیرند، بلکه باید تاریخچه سازمان، سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی آن را نیز مورد بررسی قرار دهند. رویکردی که برای پیاده‌سازی در یک سازمان مناسب به نظر می‌رسد، همیشه برای سازمان دیگر مناسب نیست. این امر به ویژه در مورد سازمانهای غیرانتفاعی صدق می‌کند؛ سازمانهایی که معمولاً دارای مأموریت‌های بسیار متفاوتی هستند.

اندازه سازمان معمولاً مشکل برجسته ای بر سر راه پیاده‌سازی BSC ایجاد نمی‌کند. تحقیقات نشان داده است که کارت امتیاز در سازمانهای با ابعاد بسیار گوناگون کارآمد بوده است؛ از سازمانهای بسیار بزرگ تا سازمانهای دارای کمتر از پنجاه نفر پرسنل ثابت.

سوال دیگر این است که پیاده‌سازی یک BSC چقدر به طول می‌انجامد؟ معمولاً حدود یک تا سه سال، البته با این فرض که تیمی متشکل از حدود ۶ نفر در ابتدا به شکل تمام وقت کار کنند و مدیران ارشد برای مصاحبه، طوفان فکری و حمایت در دسترس باشند. طراحی اولیه معیارهای عملکرد وقت بسیار کمتری می‌گیرد؛ چیزی حدود ۴ ماه، اما تجربه نشان می‌دهد که یکپارچه کردن BSC با سیستم مدیریت سازمان ممکن است یک سال دیگر به طول انجامد.

پایاده سازی موفق BSC از طریق عبور از ۵ مرحله کلی حاصل می‌گردد. (انجمن حسابداران مدیریت کانادا : ۱۹۹۴) پیش شرط اساسی موفقیت، حمایت مدیریت ارشد است که به دنبال آن ایده BSC توسط تمای افراد در لایه های مختلف سازمان پذیرفته شود. این فرآیند عموماً پس از تدوین استراتژیهای شرکت توسط مدیریت ارشد آغاز می‌گردد. ۵ گام پیشگفته از قرار زیر هستند :

۱. تعریف و تدوین معیارها
۲. برقرارسازی ارتباطات علی معلولی
۳. تدوین و انتشار کارتهای امتیاز
۴. آماده سازی زیرساخت فناوری

### • گام اول : تعریف و تدوین معیارها

به منظور سرعت بخشیدن به فرآیند طوفان ذهنی و نیز تدوین معیارها، مدیران می‌توانند هریک از مدل‌های متوازن ارزیابی را که بخواهند الگو قرار دهند. (مدل انجمن حسابداران مدیریت کانادا : ۱۹۹۴، هرونک : ۱۹۹۳، کاپلان و نورتون : ۱۹۹۶، ایشتاین و برچارد : ۱۹۹۹، لینچ و کراس : ۱۹۹۵، راملر و بریج : ۱۹۹۵) در اینجا شناخته شده ترین مدل که متعلق به کاپلان و نورتون است را بررسی می‌کنیم :

۱. رویکرد مالی: مدیران باید از خود بپرسند : ما چگونه می‌توانیم نشان دهیم که استراتژی ما از لحاظ مالی موفق بوده است؟ در بالاترین سطح، سودهی بلندمدت و نیز رشد قیمت سهام می‌تواند نمایانگر خوبی برای موفقیت مالی شرکت باشد. و اما در کنار این ۳ معیار باید متناسب با وضعیت شرکت، معیارهای مالی مناسب دیگری نیز استخراج گردد.
۲. رویکرد مشتری : مدیران باید از خود بپرسند : ما چگونه می‌توانیم نشان دهیم که به مشتریان خود، ارزشی را که انتظار دارند، تحویل می‌دهیم؟ در بالاترین سطح، بسیاری از شرکتهای میزان رضایت مشتری را می‌سنجند، اما در کنار

- آن معیارهای دیگری نیز لازم است؛ معیارهایی مانند حفظ مشتری و سهم بازار.
۳. رویکرد فرآیندهای داخلی کسب و کار : سوال مدیران از خودشان باید چنین باشد : ما در چه فرآیندهایی باید به برتری دست یابیم تا بتوانیم به مشتریانمان ارزش تحویل دهیم؟ معیارهایی همچون زمان سیکل کوتاه تر، تحویل به موقع و تعداد معیوب در یک میلیون قطعه (ppm) کمتر توسط شرکت آنالوگ دیوایسز (Analog Devices) در این رویکرد به کار گرفته شده است.
  ۴. یادگیری و رشد : برای روشن شدن این رویکرد، مدیران باید از خود بپرسند : سازمان باید چه کاری انجام دهد تا کارکنان و سازمان را برای آینده آماده سازد؟ معیارهایی مثل نرخ جابجایی کارکنان کلیدی، و نیز میزان جذب کارکنان کلیدی توسط شرکت بیمه املاک و خسارات CIGNA به کار رفته است.

شرکت ورلپول (Whirlpool) نیز معیارهایی را برای اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف فرهنگی کوتاه مدت، تعهد، قوت رهبری و نیز گوناگونی پرسنل تعریف نموده و به کار برده است.

همان طور که در مورد هر مدل دیگری نیز صادق است، مدل کاپلان و نورتون هم فقط یک نقطه آغاز است و باید بدان به شکلی منعطف نگریسته شود.

بسیاری از مدیران ممکن است گروه های ذینفع دیگری را علاوه بر ۴ گروه ارائه شده در مدل کاپلان و نورتون، اضافه نمایند تا مدل جدید تناسب بیشتری با وضعیت کسب و کارشان داشته باشد. به عنوان مثال، یک بانک ممکن است گروهی را با عنوان «جامعه» به جمع ذینفعان بیفزاید.

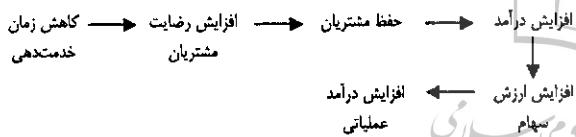
شرکتهایی که از مواد خام بسیار اتبوهی از جمله نفت، چوب و مواد معدنی استفاده می‌کنند، ممکن است «محیط زیست» را به عنوان یک دسته‌بندی در نظر بگیرند. گروه «تأمین کنندگان» نیز می‌تواند برای شرکتهایی که به شدت وابسته به زنجیره تأمین خود هستند، یک گروه جداگانه باشد.

۷. تعریف معیارهایی کلیدی برای ارزیابی میزان دستیابی به هر هدف کلی
۸. تعریف مسئولیتها و اهداف کمی به صورت شفاف برای هر معیار
۹. طراحی برنامه عملیاتی برای دستیابی به هر هدف کمی
۱۰. تعریف اهداف کمی سالانه برای هر مدیر و مرتبط ساختن آنها با سیستم پاداش و جبران خدمات

### • گام دوم: برقراری ارتباطات علی و معلولی

اگر مدیران معیارهایی را انتخاب کنند که به دقت در زنجیره ای از علتها و معلولها قرار گیرند، به یک روش منطقی و یکپارچه برای خلق ارزش دست خواهند یافت. بنابراین آنها قادر می‌شوند که منطق خود را به شکل فرضیه های «اگر-آنگاه» ابراز نمایند.

به طور نمونه در شرکت All State نمودار زیر به شکل علی معلولی در مورد یکی از معیارها ارائه گردیده است:



شرکت فروشگاه های زنجیره ای Sears در سال ۱۹۹۳ و ۱۹۹۴ حرکت خود را به سمت ارزیابی عملکرد غیرمالی آغاز نمود. در آن زمان ۱۵۰ مدیر ارشد سازمان طی نشستهایی جهت گیری جدید شرکت را در ۳ وجه، شکل بخشیدند: اول تبدیل Sears به محیطی جذاب برای کار کردن، دوم تبدیل شرکت به محیطی جذاب برای خرید کردن و سوم تبدیل آن به محلی جذاب برای سرمایه گذاری. مدیران Sears سپس دریافتند که نه تنها می‌توانند عواملی را که هرکدام از معیارهای عملکرد فوق را متأثر می‌سازد، به کمیت در آورند، بلکه می‌توانند به طور کمی دریابند تا چه مقدار پیشرفت در هرکدام از معیارها به پیشرفت در معیارهای مرتبط قبلی مربوط می‌شود.

تا سال ۱۹۹۶، Sears عملاً ابزاری کاملاً آماری در عرصه شرکت ایجاد نمود که زنجیره عملکردی «کارکنان - مشتریان -

نکته مهم در پروژه های کارت امتیاز متوازن این است که پیش از آغاز فرآیند طراحی اهداف و معیارها، اقدامات ابتکاری و پاداشهای مرتبط، استراتژی شرکت باید به درستی تعریف شده باشد. در واقع کارتهای امتیاز استراتژی شرکت را برای پیاده سازی در لایه های مختلف شرکت، اجرایی و عملی می‌سازند. بنابراین اگر استراتژی شرکت بر اساس ارزیابی صحیح و دقیق برون سازمانی و درون سازمانی تدوین نشده باشد، BSC گرچه ابزاری کارآ است، اما اثربخش نخواهد بود.

در پروژه های BSC، معمولاً پس از اعلام کتبی تعهد مدیریت به انجام و اتمام اثربخش پروژه، یکی از مدیران ارشد مسوولیت راهبری پروژه را بر عهده می‌گیرد و جلسات گروهی به شکل موازی از بالا به پایین در سازمان برگزار می‌شود. پس از اطمینان گروه مدیران ارشد از صحت و دقت استراتژی تعریف شده، اهدافی کلی جهت نزدیک شدن عملی به استراتژی مشخص می‌گردد. پس از آن معیارهایی برای ارزیابی میزان دستیابی به اهداف طراحی شده و سپس مقادیر اهداف کمی در زمینه هر معیار تعیین می‌شود. پس از آن اقداماتی ابتکاری برای بهبود وضعیت موجود و نیل به اهداف کمی مورد توافق قرار گرفته و برنامه عملیاتی برای رسیدن به هر هدف کمی تدوین و اجرا آن آغاز می‌شود.

بسیار مهم است که مدیریت ارشد سازمان در اجرای اولیه پروژه BSC، به طور جدی درگیر باشد. اجرای اولیه پروژه ممکن است ۶ تا ۱۲ ماه به طول انجامد.

به عنوان مثال، مدیران شرکت BC Rail فرآیند زیر را برای پیاده سازی BSC دنبال کرده اند:

۱. مشارکت طیف وسیعی از مدیران ارشد سازمان
۲. آزمایش مجدد مأموریت سازمان
۳. تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها
۴. آزمایش مجدد موفقیتها و شکستهای برنامه استراتژیک ۵ ساله گذشته
۵. شناخت و تعریف ۳ هدف اصلی سازمان به طور کلی
۶. فرموله کردن استراتژیها برای رسیدن به این اهداف

- کارت امتیاز شخصی باید کارت امتیاز مدیر / سرپرست سطح بالاتر را پوشش دهد.
- کارت امتیاز باید دربرگیرنده یک هدف عینی و نیز معیاری برای سنجش میزان دستیابی به آن باشد که در نهایت اهداف کسب و کار را حمایت کند.
- هر مدیر / سرپرست باید هدف عینی و نیز معیاری مرتبط با هدایت، مشاوره و یا توسعه توانمندیهای کارکنان داشته باشد.
- کارت امتیاز باید شامل ترکیبی از شاخصهای پیشین و پسین باشد.
- به ازای هر رویکرد از رویکردهای چهارگانه باید حداقل یک هدف عینی و معیار متناظر با آن وجود داشته باشد.
- نباید از ۱۵ معیار فراتر رفت.
- هرگونه تغییری در کارتهای امتیاز و محتوای آنها باید به توافق هم سرپرست و هم خود کارکنان برسد.

همانطور که در مقایسه کارت امتیاز مربوط به یک شرکت بیمه وابسته به یک بانک با کارت امتیاز مربوط به واحد خدمات مشتریان در این شرکت مشاهده می‌گردد، اگرچه برخی از معیارها یکسان هستند و تعدادی هم ممکن است به خاطر این که ارتباطی به واحد خدمات مشتریان ندارند، حذف شده باشند، معیارهایی وجود دارند که به شکلی تطبیق و یا تغییر داده شده‌اند تا با رویکردی خاص آن واحد هماهنگ شده و در راستای اهداف استراتژیک کل سازمان درآیند.

#### • گام چهارم : ارتباط بخشیدن بین کارت امتیاز و جبران خدمات

بسیار مهم است که مدیر ارشد سازمان از طریق واحد منابع انسانی، عملکرد تمامی کارکنان را با سیستم پرداخت دستمزد و حقوق به آنها مربوط نماید. اما اشتباهی که معمولاً در این زمینه رخ می‌دهد این است که مدیران برای رسیدن به هدف A برنامه‌ریزی می‌کنند، در حالی که برای رسیدن به هدف B پاداش می‌دهند. این دوگانگی در گفتار و کردار مدیران بر

سودآوری» را تحت پوشش قرار می‌داد. این مدل به شکلی دقیق عمل می‌کند. به عنوان مثال، نشان می‌دهد که ۵ نمره پیشرفت در رفتار کارکنان به معنای یک سوم واحد پیشرفت در برداشت مشتریان از Sears می‌باشد و این یک سوم واحد نیز باعث نیم درصد افزایش در درآمد شرکت خواهد بود.

اگرچه بسیاری از شرکتها رویکردی عمومی و کلی به برقراری ارتباط علی و معلولی بین معیارهای عملکرد دارند، اما Sears متکی به اعداد و ارقام است؛ اعداد و ارقامی که به وسیله ممیزانی از بیرون سازمان تصدیق شده باشد.

#### • گام سوم : تدوین و انتشار کارتهای امتیاز

پس از آنکه مدیران ارشد سازمان به طور کلی برای سازمان یک کارت امتیاز طراحی کردند، نوبت به آن می‌رسد که به هر واحد از سازمان کمک کنند تا کارتهای امتیاز مکمل را تدوین نمایند. این فرآیند که به آن فرآیند تدوین و انتشار کارتهای امتیاز گفته می‌شود، لایه های مختلف سازمان از جمله تیمها، بخشها و مدیران واحدها را درگیر می‌سازد تا معیارهایی را در سطح لایه سازمانی خود طراحی نمایند که به طور منطقی در راستای اهداف کلی سازمان باشد.

به عنوان مثال در بخش پالایش و بازاریابی شرکت Mobil در ایالات متحده، هر لایه از مدیریت، کارت امتیازی را طراحی کرد که ارتباطی منسجم با کارت امتیازهای بالاتر در هرم مدیریت سازمان را داشت. به شکلی که از بالا تا پایین سازمان و از مدیریت ارشد تا کارکنان مرتبط با مشتری، همه کارت امتیازهای شخصی خود را داشتند و همه با معیارهای متصل به هم، مربوط می‌گشتند. این زنجیره بسیار به کمک کارکنان می‌آید، از رانندگان کامیون گرفته تا سطوح بالاتر؛ برای اینکه بتوانند عملکرد خود را به اهداف کلان سازمان مرتبط سازند و نیز دریابند که چگونه می‌توانند به استراتژی شرکت بهتر خدمت نمایند. در واحد کسب و کار روانکارهای Mobil، تیم پروژه کارت امتیاز متوازن، هفت معیار اصلی را برای خلق کارت امتیازهای شخصی اعلام کرد :

به مانند بسیاری از نوآوریهای اخیر در مدیریت، کارت امتیاز متوازن نیز با تکیه بر پیشرفتهای حاصل شده در فناوری اطلاعات به نتایج شگرفی دست یافته است. برای آماده سازی زیرساخت فناوری اطلاعات لازم برای کارت امتیاز متوازن، مدیران با دو چالش روبرو هستند: اول آماده سازی اطلاعات و دوم استقرار فناوری آن.

چالش بزرگتر معمولاً اولی است. بیشتر سازمانها روش گردآوری داده ها و گزارشدهی خود را مطابق با منطق کارت امتیاز متوازن سازماندهی نکرده اند. مدیران عموماً داده ها را در سطح واحد یا بخش دریافت می کنند و در بیشتر اوقات زبان مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد در قسمتی از سازمان با قسمتی دیگر متفاوت است.

بنابراین، گام اول این است که تعاریف، روشهای ارزیابی و داده های مشترک یک شکل شوند، و نیز روشهایی که بر طبق آنها واحدهای مختلف سازمانی اطلاعات را ترجمه و مجتمع کرده و گزارش می دهند، به استاندارد تبدیل گردد. در فرآیند مهندسی مجدد برای تعاریف و جریان داده ها در سازمان، حسابداران باید از موقعیت استفاده کرده، حسابداری مدیریت و حسابداری مالی را به هم ببینوند. چرا که به طور سنتی، حسابداران مدیریت همواره به عنوان مثال داده های خوبی، مثلاً در مورد هزینه میانگین موجودی به دست می آورده اند، اما داده های کم ارزشی برای مثلاً هزینه واقعی تولید یک محصول ارائه می داده اند. امروزه، وقت آن است که حسابداری مدیریت و حسابداری مالی به هم پیوند بخورند. ارقام حاصل از حسابداری مدیریت می تواند به عنوان ورودی گزارشهای مالی در سیستمی که جریانهای منطقی اطلاعات برقرار است، مورد استفاده قرار گیرد. در واقع حسابداران این فرصت را خواهند داشت که اعداد و ارقام لازم برای نتایج و گزارشهای مالی و مدیریتی را در یک پایگاه داده ها در کنار هم گرد آورند.

پس از این مشکل نوبت به چالش دوم می رسد که فراهم آوردن فناوری لازم است. در برخی شرکتها اعداد و ارقام مرتبط با کارت امتیاز متوازن از طریق سیستم اطلاعات استراتژیک (EIS) حاصل می شود، به شکلی که کامپیوترهای شخصی از کامپیوتر اصلی (Main Frame) استفاده کرده و داده دریافت

مشکلات آنها برای همسوسازی کارکنان در جهت اهداف استراتژیک سازمان می افزاید.

از میان شرکت هایی که به شدت عملکرد مبتنی بر کارت امتیاز متوازنشان را با پرداخت به کارکنان وابسته کرده اند، نامهایی چون شرکت بیمه املاک و خسارات Mobil, CIGNA و Citibank را می توان برشمرد.

Citibank در ناحیه کالیفرنیا، با کارت امتیاز عملکردی مبتنی بر ۶ رویکرد از سال ۱۹۹۶ آغاز به کار نموده است:

۱. رویکرد مالی
۲. پیاده سازی استراتژی
۳. رضایت مشتریان
۴. کنترل فرآیندهای داخلی
۵. مدیریت منابع انسانی
۶. استانداردها (برای رهبری، اخلاق حرفه ای، تعامل با مشتری، مشارکت اجتماعی و خدمت به کسب و کار کلی بانک)

رئیس ناحیه کالیفرنیا Citibank این معیارها را به ناحیه های تحت نظارت و سپس به شعب بانک انتشار داد. نحوه کار در Citibank بدینگونه است که در ابتدای هر سال مالی مدیران نواحی برای مدیران شعب خود در هر کدام از دسته بندیهای فوق هدفگذاری می کنند. سپس در انتهای هر ۳ ماه، مدیران نواحی با کمک تیمی از امور مالی، کیفیت و منابع انسانی به ارزیابی مدیران شعب می پردازند. روش امتیازدهی بدین شکل است که یک سطح حداقل توافق شده برای هر معیار مورد توجه قرار می گیرد و سپس از میزان دستیابی هر مدیر به سطح حداقل در تمامی رویکردهای ۶ گانه میانگین گرفته می شود. در صورت دستیابی مدیر به آن میانگین در کل دسته بندیها، ۱۵٪ پاداش پرداخت می شود و در صورت فراتر رفتن او از حداقل توافق شده، پاداش به ۳۰٪ هم قابل افزایش است، بدین سان تمام شعب در خدمت نواحی و تمام نواحی در خدمت اهداف استراتژیک Citibank قرار می گیرند.

• گام پنجم: آماده سازی زیرساخت فناوری اطلاعات

می‌کنند. اگرچه بهتر آن است که کارت امتیاز متوازن بر روی سیستم اطلاعات مستقر در کل سازمان قرار گیرد تا داده های مربوطه به کارتهای امتیاز را برای هر واحد سازمانی فراهم نماید و امکان تحلیلهای جامعی را برای تصمیم‌گیری در سطح واحد سازمانی ایجاد نماید.

### ۳. موانعی چند بر سر راه پیاده‌سازی BSC

وقتی مدیر تصمیم به پیاده‌سازی کارت امتیاز متوازن در سازمان می‌گیرد، نه تنها در ایجاد سیستمها و روشهای جدید دچار مشکل می‌گردد، بلکه در مدیریت کارکنان نیز با چالش روبرو می‌شود.

پیاده‌سازی کارت امتیاز متوازن یک تغییر عمده است و طبیعی است که با مشکلاتی همچون موارد زیر روبرو گردد.

- احساس تهدید از بین رفتن امنیت شغلی
- عادت کارکنان به روشهای کار قبلی
- عدم تمایل کارکنان به انجام کار اضافی (جمع‌آوری داده ها، ایجاد روشهای جدید و ...)

- عدم پشتیبانی پیوسته و یکپارچه از سوی مدیریت
- کوتاهی در مرتبط ساختن کارت امتیاز به سیستم گزارش‌دهی
- مقاومت در برابر شفاف‌سازی

راهکار بسیار مناسبی که مدیران می‌توانند برای مدیریت تغییر به هنگام پیاده‌سازی BSC اتخاذ نمایند، مشارکت دادن افراد گوناگون از واحدهای مختلف سازمانی و در سمتهای گوناگون است تا احساس پذیرش بهتری در کارکنان نسبت به رویکرد ارزیابی جدید ایجاد شود.

### ۴. ده سوال اساسی برای ایجاد معیارهای بهتر

۱. آیا معیارها شامل عوامل مؤثر بر عملکرد بلندمدت می‌شوند؟

۲. آیا معیارها دربرگیرنده متغیرهای پسین / پیشین، مالی / غیرمالی و ورودی / خروجی هستند؟
۳. آیا معیارها توسط مدیران در تمامی سطوح مرور شده و مورد قبول واقع شده‌اند؟
۴. آیا معیارها داده‌هایی برای بهبود استراتژیک، و نه کنترل تاکتیکی، ارائه می‌دهند؟
۵. آیا معیارها منعکس‌کننده خواست تمامی ذینفعان از عملکرد سازمان می‌باشند؟
۶. آیا معیارها دارای زنجیره علی معلولی تا رسیدن به موفقیت استراتژیک می‌باشند؟
۷. آیا معیارها برای ایجاد مزیت رقابتی، مهم و حیاتی بر شمرده می‌شوند؟
۸. آیا معیارها واقعاً حکایت استراتژی سازمان را بازگو می‌کنند؟
۹. آیا معیارها کامل و قابل کنترل هستند؟
۱۰. آیا معیارها محدود به ۱۰ تا ۲۰ مورد می‌شوند؟

### ۵. کاربردهای کارت امتیاز متوازن

کاربردهای مختلفی از جمله آنچه در زیر می‌آید، برای BSC قابل تصور است:

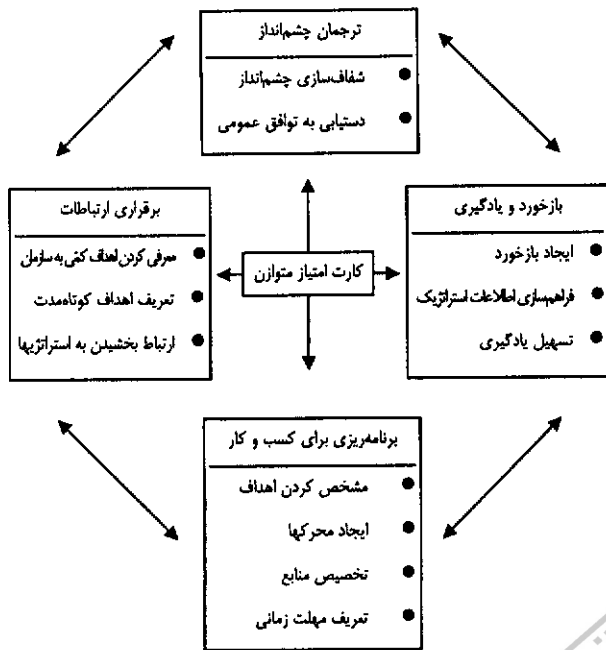
- به عنوان یک سیستم ارزیابی استراتژیک
  - یک سیستم بهبود عملکرد
  - یک سیستم سنجش بیرونی برای پاسخگویی به ذینفعان
- در ضمیمه ۱، نموداری از آنچه نورتون و کاپلان برای کاربرد استراتژیک BSC ارائه داده‌اند، مشاهده می‌شود.



## نتیجه گیری

## ضمیمه ۱ : کاربرد BSC به عنوان یک سیستم ارزیابی

### استراتژیک



در فضای رقابتی امروز، حسابداران مدیریت، مدیران ارشد مالی، مدیران عامل و حسابرسان بیرونی، همه و همه به بهبود روش ارزیابی عملکرد سازمانها نیاز دارند.

معیارهایی که سازمانهای برتر برای ارزیابی حرکت خود در آینده استفاده می کنند باید مجموعه ای متوازن باشد، ترکیبی از معیارهای شناخته شده مالی، و نیز معیارهایی غیرمالی که برای بسیاری از سازمانها ناشناخته است. این معیارها باید پیچیدگی کسب و کار امروزی را منعکس نمایند. اگرچه به طور سنتی، کار با چهار دسته بندی معروف : رویکر مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری همراه بوده است، اما برای ایجاد تناسب در کاربرد کارت امتیازی متوازن با طبیعت هر سازمان می توان این دسته بندیها را از لحاظ محتوا و یا تعداد دچار تغییر و تطبیق کرد. معیارها باید به شکل منطقی با هم مرتبط باشند. به طوری که بتوان در یک نگاه کوتاه به ساختار کارتهای امتیازی دریافت که در یک سازمان چگونه ارزش تولید می شود؟

با دریافتن قدرت کارت های امتیازی متوازن، مدیران ارشد در سازمانهای پیشرو جهان به این سیستم متعهد شده و از طریق پیاده سازی آن، خود و کارکنانشان را در جهت استراتژیهای سازمان همسو می نمایند و امکان آن را فراهم می آورند تا به سودآوری بیشتر و پاسخگویی بهتر نسبت به تمامی ذینفعان دست یابند، ذیفعانی که شامل تمام مشتریان، سهامداران، کارکنان و جامعه هستند.

با دریافتن قدرت کارت های امتیازی متوازن، مدیران ارشد در سازمانهای پیشرو جهان به این سیستم متعهد شده و از طریق پیاده سازی آن، خود و کارکنانشان را در جهت استراتژیهای سازمان همسو می نمایند و امکان آن را فراهم می آورند تا به سودآوری بیشتر و پاسخگویی بهتر نسبت به تمامی ذینفعان دست یابند، ذیفعانی که شامل تمام مشتریان، سهامداران، کارکنان و جامعه هستند

راهکار بسیار مناسبی که مدیران می توانند برای مدیریت تغییر به هنگام پیاده سازی BSC اتخاذ نمایند، مشارکت دادن افراد گوناگون از واحدهای مختلف سازمانی و در سمتهای گوناگون است تا احساس پذیرش بهتری در کارکنان نسبت به رویکرد ارزیابی جدید ایجاد شود.