



Namatek
True Education

www.namatek.com

BSC Model

آشنایی با مدل BSC و
۴ معیار اصلی آن

فهرست مطالب

۱. مدل BSC چیست؟
۲. نسل دوم و سوم مدل کارت امتیازی متوازن
۳. مراحل پیاده سازی مدل BSC چیست؟
۴. مزایای مدل کارت امتیازی متوازن

اگر برایتان سوال شده که مدل BSC چیست می توانیم بگوییم که BSC مدلی برای ارزیابی عملکرد در سازمان ها است. افزایش انتظارات مشتریان و رقابتی شدن فضای کسب و کار، ضرورت شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود شاخص های کلیدی و نیاز به ارزیابی عملکرد را افزایش می دهد. برای آشنایی با مدل BSC در ادامه این مقاله با ما همراه باشید.

#۱ مدل BSC چیست؟

مدل BSC مخفف عبارت Balanced Scorecard به معنای کارت امتیازی متوازن در دهه ۱۹۹۰ توسط کاپلان و نورتن (KAPLAN & NORTON) به منظور ارزیابی عملکرد معرفی شد. ارزیابی عملکرد، یکی از بهترین راه های تصمیم گیری مدیران است. پیش از آن از روش های سنتی ارزیابی عملکرد که بر مبنای معیارهای مالی چون سود، نرخ بازده سرمایه و... بودند، استفاده می شد. این روش ها معیارهای کیفی چون رضایت مشتری را نادیده می گرفتند. در دنیای رقابتی امروز، مدیران نیاز دارند علاوه بر اطلاع از عملکرد مالی سازمان از سایر جنبه های عملکرد در سازمان نیز آگاهی یابند:

- عملکرد مالی (Financial Performance)
- رضایت مشتری (Customer Satisfaction)
- رشد و یادگیری (Learning and Growth)
- فرآیندهای داخلی (Internal Business Process)



کاپلان و نورتون اعتقاد داشتند که می توان چشم انداز، مأموریت و استراتژی سازمان را به سنجه ها و پارامترهای مناسبی تبدیل کرد. پارامترهای کارت امتیازی متوازن بر اهداف راهبردی و نیازهای رقابتی سازمان استوار هستند.

#۱-۱ معیار مالی در مدل BSC چیست؟

معیارهای مالی که استراتژی ساده ای دارند از جمله معیارهای مدل BSC هستند. اغلب سازمان ها سعی دارند تا با فروش بالاتر و هزینه کمتر سود بیشتری را به دست آورند. سوال اصلی در این معیار آن است که برای کسب موفقیت مالی باید در نظر سهامداران چگونه باشیم. معیارهای مالی توسط پارامترهایی مانند ذیل مورد ارزیابی قرار می گیرند:

- سودآوری
- نرخ بازگشت سرمایه
- ارزش افزوده اقتصادی
- افزایش فروش

- موقعیت سهام در بازار و جریان نقدی



#۱-۲ معیار رضایت مشتری در مدل BSC چیست؟

یکی دیگر از معیارها در مدل BSC رضایت مشتری است. اگر تنها بر بخشی از مشتریان و ارزش های مورد نظر آن ها در سازمان متمرکز باشیم، سازمان ها به مزیت رقابتی دست پیدا نخواهند کرد. به منظور تعیین فاکتورهای معیار رضایت مشتری، سازمان ها باید مشخص کنند که مشتری هدف کیست و ارزش های ارائه شده سازمان برای آن ها چیست. سوال اصلی در این معیار آن است که به منظور رسیدن به چشم انداز سازمان چگونه می بایست قابلیت تغییر و بهبود را ایجاد کرده و آن را حفظ نمود؟

معیارهای رضایت مشتری با پارامترهایی مانند ذیل مورد ارزیابی قرار می گیرد:

- کاهش زمان پاسخگویی به مشتریان
- کاهش شکایات مشتریان
- ظاهر محصول



#۱-۳ معیار رشد و یادگیری در مدل BSC چیست؟

معیار رشد و یادگیری شامل دارایی های نامشهود سازمان است. سوال اصلی در این معیار آن است که برای رسیدن به چشم انداز سازمان چگونه می توان سطح دانش و مهارت های افراد سازمان را ارتقا بخشید؟

معیار رشد و یادگیری با پارامترهایی مانند ذیل مورد ارزیابی قرار می گیرد:

- سطح مهارت ها، استعداد و دانش کارمندان
- وجود پایگاه داده
- سیستم های اطلاعاتی و زیرساخت تکنولوژیکی سازمان

- سطح فرهنگ کارکنان
- اتحاد کارمندان
- کار گروهی
- مدیریت دانش



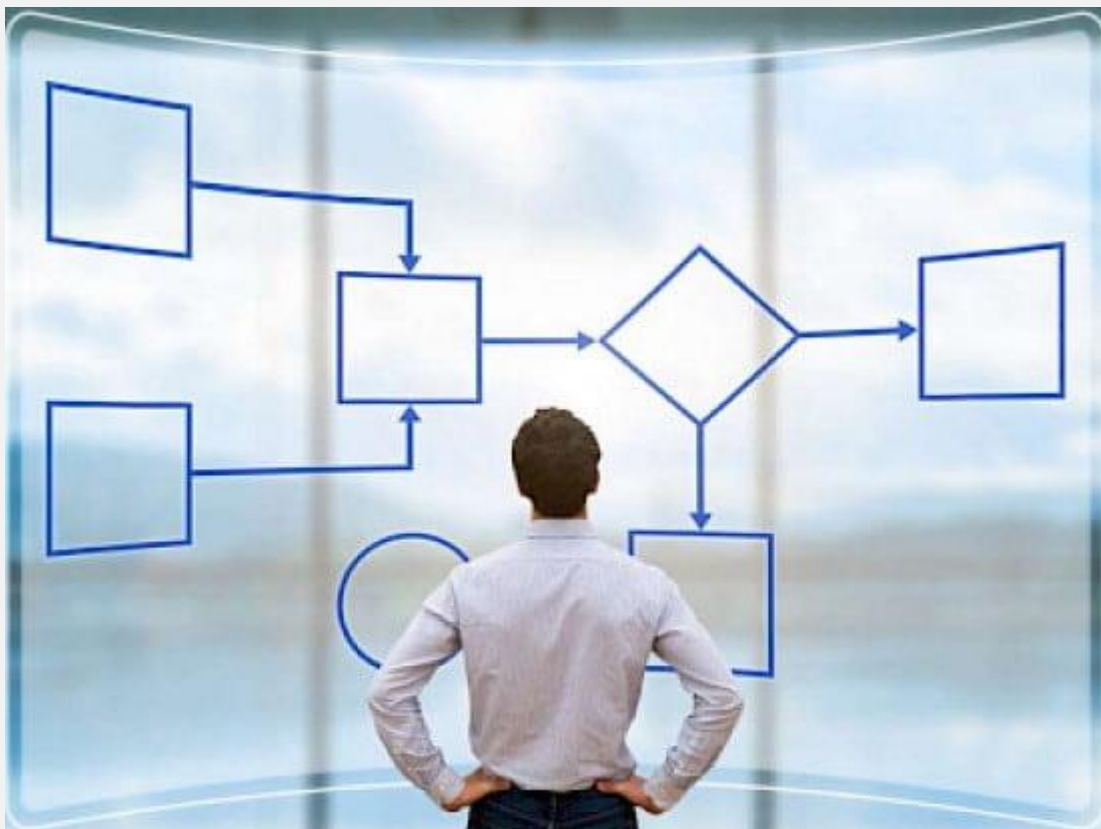
#۱-۴ معیار فرآیندهای داخلی در مدل BSC چیست؟

آخرین معیار در مدل BSC ، معیار فرآیندهای داخلی است. سازمان در معیار فرآیندهای داخلی باید بر فرآیندهایی متمرکز شود که برای مشتریان و سهامداران ارزش خلق می کند. سوال اصلی معیار فرآیندهای داخلی آن است که برای رضایت مشتریان و سهام داران باید کدام یک از فرآیندهای کسب و کار را بهبود بخشیم و به نقطه قوت سازمان تبدیل کنیم؟

معیار فرآیندهای داخلی با پارامترهایی مانند ذیل مورد ارزیابی قرار می گیرد:

- زمان انجام فعالیت ها
- کیفیت انجام فعالیت ها
- میزان تغییر و تحول سازمانی
- میزان بهره وری

این پارامترها باید بین نظرات مدیران ارشد و شایستگی های پرسنلی که آن وظیفه را انجام می دهند، ارتباط برقرار کند. این ارتباط اطمینان ایجاد می کند که سطوح پایین تر ساختار سازمان، اهداف کمی روشنی برای انجام فعالیت خواهند داشت و در نهایت سازمان به چشم انداز ترسیم شده خود دست خواهد یافت. بهبود پارامترهای معیار فرآیندهای داخلی در مدل BSC، سبب بهبود معیار مالی و مشتری نیز خواهد شد.



#۲ نسل دوم و سوم مدل کارت امتیازی متوازن

در نسل اول مدل BSC که توسط کاپلان و نورتن در سال ۱۹۹۰ ارائه شد، سازمان از چهار منظر مطابق موارد زیر بررسی می شود:

- مالی: در دیدگاه سهامداران سازمان چگونه به نظر می رسیم؟
- مشتری: مشتریان از سازمان چه انتظاراتی دارند؟
- رشد و یادگیری: آیا سازمان می تواند به ایجاد بهبود و خلق ارزش ادامه دهد؟
- فرآیندهای داخلی: افراد سازمان در چه چیزی باید مهارت کسب کنند؟

اگر می خواهید بدانید که نسل دوم مدل BSC چیست می توان گفت این مدل در نسل دوم علاوه بر سیستمی جهت اندازه گیری عملکرد، به عنوان یک سیستم مدیریتی نیز در نظر گرفته شده است. این نظریه را کاپلان و نورتن در سال ۱۹۹۳ در مقاله ای بیان کردند. دو محقق در سال ۱۹۹۶ شکل توسعه یافته تری از مدل BSC را ارائه کردند و نسل سوم مدل BSC را بسط دادند.

در نسل سوم از مدل BSC علاوه بر شناسایی پارامترها در هرکدام از ابعاد مدل، روابط علی و معلولی بین آن ها نیز در نظر گرفته می شود. در قدم اول روابط به طور فرضیه میان پارامترهای مختلف در نظر گرفته شده و در قدم بعدی فرضیه وجود همبستگی میان سنجها باید ثابت گردد.



#۳ مراحل پیاده سازی مدل BSC چیست؟

اجرای کارت امتیازی متوازن در شش گام ذیل انجام می شود:

۱. ارزیابی ارزش های سازمان
۲. تدوین استراتژی های کلان کسب و کار
۳. تقسیم استراتژی های کلان به مولفه های کوچک تر
۴. ترسیم نقشه استراتژی
۵. تعیین شاخص ها و مقادیر هرکدام
۶. تهیه طرح و برنامه های ضروری برای رسیدن به اهداف



#۴ مزایای مدل کارت امتیازی متوازن

بهره مندی از کارت امتیازی متوازن چارچوبی را فراهم می کند تا سازمان بتواند راهبرد خود را پیاده سازی کرده و نتایج حاصل را ارزیابی کند.

اما مزایای مدل BSC چیست؟

مدل کارت امتیازی متوازن میزان پیشرفت تحقق اهداف راهبردی و تمرکز بر اجرای آن ها را کنترل می کند. ایجاد حداکثر سه یا چهار معیار راهبردی اساسی برای هریک از منظرهای مدل BSC به منظور تمرکز بر تحقق اهداف بلندمدت به جای اهداف کوتاه مدت موثر خواهد بود. کارت امتیازی متوازن برای شناسایی و تفهیم راهبرد سازمان، چارچوبی به منظور

مقایسه عملکرد واقعی با اهداف از پیش تعیین شده ایجاد خواهد کرد. کارت امتیازی متوازن مکانیزمی را برای همخوانی فعالیت ها، فرآیندها و گروه های مختلف با اهداف بلندمدت تا کوتاه مدت در سازمان ایجاد خواهد کرد. مدل BSC ابعاد اصلی سازمان را در چارچوب روابط علی و معلولی شناسایی کرده و به دنبال آن تصمیمات و اقدامات اجرایی به صورت یک شیوه ارتباطی کاملاً مشهود و دوسویه برای انتقال راهبرد در سازمان ایجاد می شود. با ارائه گزارش های عملکرد در سازمان، کارت امتیازی تبدیل به مکانیزمی برای انتقال دانش، اصلاح و تعدیل راهبرد بر اساس واقعیت ها و بینش های به وجود آمده در افراد می شود.



نتیجه گیری

ارزیابی راهبردی عملکرد سازمان از مهم ترین پیش نیاز های تدوین برنامه های بهبود سازمان است. مدل کارت امتیازی متوازن با ترجمه استراتژی ها و چشم انداز های سازمان در قالب شاخص هایی در چهار منظر مالی،

رضایت مشتری، رشد، یادگیری و فرآیندهای داخلی به اجرای موفقیت
آمیز استراتژی های سازمان کمک خواهد کرد.