

**"دوازده گام تا تدوین و پیاده سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص های عملکردی"**  
**Twelve steps model for developing, implementing "Balanced Scorecard" And determining the "Key Performance Indicators"**

نویسندگان :

مهندس سیدرضا آقاسید حسینی

مهندس محمدرضا رضایی قهرمان



یک سیستم اندازه گیری عملکرد میزان دستیابی سازمان به اهداف از پیش تعیین شده را از طریق اندازه گیری مجموعه ای از شاخص ها تعیین می نماید. اکثر سازمان ها به نوعی عملکرد خود را اندازه گیری می کنند، اما آنچه که در چند سال اخیر بیش از هر چیز توجه متخصصین در این حوزه را به خود جلب نموده است آن است که "چه چیزی بایستی اندازه گیری شود؟"

و به عبارت دیگر، بحث در مورد "درست اندازه گیری کردن" می باشد. این همان چیزی است که مبحث اندازه گیری را با مشکل مواجه کرده است. به طور حتم با این اصطلاح برخورد نموده اید که: "اگر هر چیزی؛ اندازه گیری شود در واقع چیزی اندازه گیری نشده است". در همین ارتباط بسیاری از مدیران متوجه شده اند که سیستم های اندازه گیری عملکرد آنها به درستی عمل نمی کنند.

علت این امر آن است که آن ها یا شاخص های عملکردی خود را شناسایی نکرده و یا اگر شناسایی کرده اند، آن ها را به طرز صحیح و درستی شناسایی ننموده اند. توسعه ی شاخص های کلیدی عملکرد صحیح، یکی از موضوعاتی است که اکثر سازمان ها با آن روبرو می باشند. کتاب حاضر؛ کتابی است با رویکردی عملی که سعی نموده حلقه های مفقوده ی کارت امتیازی متوازن را با معرفی دو مدل دوازده مرحله ای؛ یکی جهت پیاده سازی کارت امتیازی متوازن در سازمان و دیگری معرفی الگوی دیوید پارمنتر، جهت شناسایی و یا اصلاح سنجه های عملکردی و روش های گزارش گیری و تهیه کاربرگ ها برای هر مرحله، به خوانندگان عزیز یاری نموده تا قادر باشند خود، به ارزیابی و تعیین شاخص های عملکردی سازمانشان بپردازند.

مؤلفین این کتاب براساس تجربیات خود در سازمان ها و موسسات انتقاعی و غیرانتقاعی در طی سالیان متمادی و اطلاع از کاستی ها و نواقص موجود در کتب به تحریر در آمده در این باب و نیز ضعف سیستم آموزشی آکادمیک در این حیطة، سعی نموده اند تجربیات خود را به شما خواننده محترم انتقال دهند. امیدمان بر آن است که با مطالعه این کتاب، بر معضلات سازمان خود در این حوزه اشراف کامل پیدا نموده و بتوانید آن را به صورت عملی در سازمان و یا موسسه خود جاری و ساری نمایید.

در نگاهی کلی، کتاب "دوازده گام تا تدوین و پیاده سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص های عملکردی" در شش فصل به تشریح روند اجرا و پیاده سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین انواع شاخص ها ، و به کارگیری موفق و موثر آنها در یک سازمان استراتژی محور می پردازد. این شش فصل عبارتند از:

**فصل اول: دوازده گام تا پیاده سازی یک کارت امتیازی متوازن**

**فصل دوم: مقدمه ای بر شاخص های عملکردی و انواع آن**

**فصل سوم: سنگ های زیربنایی جهت اجرای شاخص های کلیدی عملکرد**

**فصل چهارم: توسعه و کاربرد شاخص های کلیدی عملکرد: یک مدل دوازده مرحله ای**

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

**فصل ششم: چهارچوب های طراحی سیستم گزارش گیری سنجه های عملکردی**

- ما در فصل اول این کتاب تمامی تلاش خود را نموده ایم تا مفاهیم عمیق و پایه ای فرایند کارت امتیازی متوازن را با در نظر گرفتن زوایای مختلف آن مورد بررسی قرار دهیم. مفاهیمی که می تواند درک خواننده را از کارت امتیازی متوازن تکامل بخشد. در این بخش به اجمال، الگویی را مطرح می نمایم که از طریق آن سازمان قادر خواهد بود سیستم ارزیابی عملکرد خود را از طریق کارت امتیازی متوازن، پیاده سازی نماید. از آنجایی که یکی از اهداف اصلی ما در این کتاب بررسی حلقه های مفقوده کارت امتیازی متوازن، که همان شاخص های عملکردی آن بوده است، بر آن شدیم تا اطلاعات تکمیلی و مشاوره ای را در سایت خودمان ([www.IranBSC.com](http://www.IranBSC.com)) در اختیار خوانندگان محترم قرار دهیم. مطالعه این قسمت را به مدیران ارشد سازمان ها، اعضای تیم های شاخص های عملکردی، تسهیل کنندگان پروژه ها و نیز دانشجویان توصیه می نمایم.

## **فهرست عناوین فصل اول: دوازده گام تا پیاده سازی کارت امتیاز متوازن**

-ارزیابی استراتژی ها

-معرفی کارت امتیازی متوازن

-تشریح کلی چهار منظر کارت های امتیازی متوازن

-منظر اول: به دنبال پول (تأمین مالی)، منظر اساسی

-منظر دوم: تجزیه و تحلیل رفتار مشتریان (منظر حیاتی)

-منظر فرایندهای داخلی

-تجزیه و تحلیل رفتار مشتریان (منظر حیاتی)

-تمرکز روی مشتریان داخلی

-منظر سوم: ره گیری (ردیابی) مسیر فرآیندهای داخلی کسب و کار: منظر خلق ارزش

-ارزیابی وضعیت کنونی سازمان

-انتخاب ارزیابی های اثرگذار برای ره گیری فرآیندها

-زمان تکت

-پیش بینی وضعیت آتی کسب و کار

-پنج مشکل عمده در راستای ره گیری فرایند

-منظر سوم: مدیریت دانش، تعلیم و تربیت سازمان (منظر رشد و یادگیری)

-منظر چهارم: ارزیابی دانش، تحصیل و آموزش (منظر رشد و یادگیری)

-کاربرد داشبوردها برای نمایش ارزیابی ها

-دوازده گام تا ساخت و پیاده سازی یک کارت امتیازی متوازن

-تعیین عوامل محیطی داخلی و خارجی موثر بر سازمان

-تحلیل پسته (PESTE)

-مدل نیروهای پنج گانه پورتر

- تعیین ارزش‌های محوری سازمانی (Core Values)
- مدیریت بر مبنای هدف
- مدیریت بر مبنای ارزش‌ها
- ارزش پیشنهادی به مشتری
- گام اول: رسالت یا ماموریت (Mission)
- گام دوم: چشم‌انداز (Vision)
- گام سوم: تعیین منظرهای کارت امتیازی متوازن (منظرهای استراتژیک)
- گام چهارم: مضامین استراتژیک
- گام پنجم: نتایج استراتژیک
- گام ششم: اهداف استراتژیک
- ویژگی‌ها و روش تعیین اهداف
- گام هفتم: نقشه استراتژیک
- گام هشتم: تعیین سنج‌های عملکردی
- گام نهم: اقدامات استراتژیک - پروژه‌های استراتژیک (Strategic initiative)
- گام دهم: اتوماسیون
- گام یازدهم: جاری‌سازی
- گام دوازدهم: ارزیابی

• فصل دوم این کتاب به اجمال به توضیح انواع شاخص‌های عملکردی و نیز مقایسه‌ی این شاخص‌ها با شاخص‌های پیشرو و پسرو پرداخته و در مورد یک قانون جدید به نام قانون 10/80/10 صحبت خواهد نمود. مطالعه این قسمت را به تمامی مدیران ایرانی که معتقدند "هر چقدر شاخص‌های عملکردی بیشتر باشد، سیستم ارزیابی سازمان کامل‌تر است"، توصیه می‌نماییم. مخاطبین هدف دیگر در این قسمت مدیران ارشد سازمان‌ها، اعضای تیم‌های شاخص‌های عملکردی، مشاوران و تسهیل‌کنندگان پروژه‌ها و نیز دانشجویان می‌باشند.

### فهرست عناوین فصل دوم: مقدمه‌ای بر شاخص‌های عملکردی و انواع آن

- شاخص‌های نتیجه‌ای کلیدی چیست؟
- شاخص کلید عملکردی یک شرکت حمل و نقل هوایی
- شاخص‌های پیشرو و پسرو چیستند؟
- قانون 10/80/10
- اهمیت اندازه‌گیری دقیق و به موقع
- واکنش آگاهانه به سیستم ارزیابی
- معرفی مدل‌های مدیریتی که تاثیر ژرفی در شاخص‌های کلیدی عملکرد داشته‌اند
- مدل مدیریت فرابودجه‌ای
- تغییر گزارشات از گزارشات خلاصه و اطلاع‌محور به گزارشات تصمیم‌محور
- صاحب‌نظران و آینده‌سازان سازمان کیستند؟
- اصل نمونه‌های موفق
- الگوبرداری

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

### فهرست عناوین فصل سوم: سنگ‌های زیربنایی جهت اجرای شاخص‌های کلیدی عملکرد

- مفاهیم اساسی سنگ زیربنایی «مشارکت»
- مفاهیم سنگ زیربنایی «پیوند سیستم اندازه‌گیری عملکرد با استراتژی‌های سازمان»
- تعاریف «مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی»
- چطور شاخص‌های کلیدی عملکردی جذاب (برنده) و اثربخش سازمان را در طی شانزده هفته‌ی کاری اجرا نماییم؟
- آموزه یکم: منصوب کردن یک تسهیل‌کننده‌ی خارجی پروژه در سازمان
- آموزه دوم: شروع با کمیته‌ی تیم مدیریت ارشد و آموزش کافی به آنها
- آموزه سوم: تمرکز در فاکتورهای موفقیت حیاتی سازمان
- آموزه چهارم: پیروی از قانون 10/80/10
- آموزه پنجم: «انتخاب یک تیم KPI کوچک»
- آموزه ششم: پیروی از فرهنگ "فقط این کار را انجامش بده!"
- آموزه هفتم: «استفاده از سیستم‌های موجود برای اولین دوره‌ی 12 ماهه
- آموزه هشتم: «جمع‌آوری تمامی معیارهای سنجش عملکرد سازمان در یک پایگاه داده‌ها و مهیا و در دسترس قرار دادن آنها برای استفاده‌ی تمامی تیم‌ها»
- آموزه نهم: اعتقاد به این‌که: «قالب‌بندی گزارشات KPI یک قالب هنری است نه یک قالب علمی»
- آموزه دهم: ممکن است به نامگذاری جدید احتیاج پیدا کنید.

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

### فهرست عناوین فصل چهارم: توسعه و کاربرد KPI ها " یک مدل دوازده مرحله‌ای "

- گام اول: تعهد و مسؤولیت تیم مدیریت ارشد
- وظایف اصلی در ایجاد تعهد در تیم مدیریت ارشد
- گام دوم: ایجاد و توسعه‌ی تیم پروژه‌ی «شاخص کلیدی عملکرد جذاب (برنده) و اثربخش
- وظایف اصلی جهت توسعه‌ی یک تیم پروژه‌ی شاخص کلیدی عملکرد جذاب (برنده) و اثربخش
- گام سوم: گسترش فرهنگ "فقط این کار را انجام بده" و فرایند سازی جهت انجام آن
- وظایف اصلی جهت گسترش فرهنگ "فقط این کار را انجام بده!"
- گام چهارم: وضع راهبرد توسعه KIP های جامع یا فراگیر
- وظایف کلیدی جهت استقرار راهبرد توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد کل‌نگر
- گام پنجم: معرفی سیستم شاخص‌های کلیدی عملکرد به تمامی کارکنان
- وظایف اصلی جهت معرفی سیستم شاخص‌های کلیدی عملکرد به تمامی کارکنان
- گام ششم: شناخت فاکتورهای حیاتی موفقیت (CSF) سازمان
- وظایف کلیدی در جهت شناسایی CSF های سازمان
- گام هفتم: ثبت سنجش‌های عملکردی، در یک پایگاه داده
- وظایف کلیدی در جهت ثبت ارزیابی‌های عملکردی در یک پایگاه داده

- گام هشتم: انتخاب سنجه‌های عملکردی در سطوح تیمی
- چرا ارزیابی‌های عملکرد تیمی حیاتی به نظر می‌رسند؟
- وظایف کلیدی برای انتخاب سنجه‌های عملکردی در سطوح تیمی
- گام نهم: انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد جذاب (برنده) و اثربخش سازمانی
- وظایف کلیدی به منظور انتخاب (KPI) های جذاب (برنده) و اثربخش سازمانی
- گام دهم: توسعه و گسترش چهارچوب گزارش‌دهی مشخص در تمامی سطوح سازمانی
- اتخاذ یک شیوه و عمل مناسب همراه با جهت‌گیری صحیح
- وظایف کلیدی در جهت توسعه چهارچوب‌های گزارش‌دهی در تمام سطوح
- گام یازدهم: تسهیل استفاده از KPI های جذاب (برنده) و اثربخش
- وظایف کلیدی در جهت تسهیل استفاده از KPI ها
- گام دوازدهم: تصحیح و پالایش شاخص‌ها کلیدی عملکرد به منظور حفظ و نگهداری ارتباطشان
- وظایف کلیدی در جهت تصحیح و پالایش KPI ها به منظور تعیین ارتباط بین آن‌ها

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

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

- کاربرگ گام اول: تعهد و مسؤولیت تیم مدیریت ارشد
- کاربرگ گام دوم: توسعه تیم پروژه ی «شاخص کلیدی عملکرد جذاب (برنده) و اثربخش»
- کاربرگ گام سوم: گسترش و تثبیت فرهنگ " فقط این کار را انجام بده (Just Do It)" برای این پروژه
- کاربرگ گام چهارم: استقرار راهبرد توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد کل‌نگر
- کاربرگ گام پنجم: معرفی سیستم شاخص‌های کلیدی عملکرد به تمامی کارکنان
- کاربرگ گام ششم: شناخت عوامل موفقیت حیاتی (CSFs) سازمان
- کاربرگ گام هفتم: ثبت جامع و فراگیر اطلاعات سنجه‌های عملکرد در پایگاه داده
- کاربرگ گام هشتم: انتخاب سنجه‌های عملکردی سطوح تیمی
- کاربرگ گام نهم: انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد جذاب (برنده) و اثربخش سازمان
- کاربرگ گام دهم: توسعه و در معرض نمایش قرار دادن و بازبینی چارچوب‌های گزارش‌دهی در تمامی سطوح
- کاربرگ گام یازدهم: تسهیل نمودن به‌کارگیری شاخص‌های کلیدی عملکرد جذاب و اثربخش
- کاربرگ گام دوازدهم: تصحیح و پالایش شاخص‌های کلیدی عملکرد به منظور حفظ و نگهداری ارتباطشان

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

## فهرست عناوین فصل ششم: چهارچوب‌های طراحی سیستم گزارش‌گیری سنجه‌های عملکردی

-گزارش‌دهی شاخص‌های نتیجه‌ای کلیدی در قالب داشبورد به اعضای هیئت‌مدیره

-رضایت مشتری

-رضایت کارکنان

-ارزش یک تجارت جدید

-سود خالص قبل از کسر مالیات

-بازگشت سرمایه‌ی به‌کارگرفته شده ROCE

-جریان نقدینگی یا پول نقد

-نسبت هزینه به درآمد (بازده)

-سلامتی و امنیت

-ظرفیت

-کفایت عملیاتی

-گزارش‌دهی سنجه‌های عملکردی به مدیریت سازمان

-گزارش‌دهی روزانه

-گزارش‌دهی هفتگی

-گزارش‌دهی ماهانه

-گزارش‌دهی ماهانه

-گزارش ارزیابی عملکرد به کارکنان

-گزارش روند پیشرفت سازمان به کارکنان

-نمونه‌هایی از گراف‌ها و قالب‌های آن

### **Twelve steps model for developing, implementing “Balanced Scorecard” And determining the “Key Performance Indicators”**

**By:**

**Mohammad Reza Rezaeie Ghahreman**

**Seyed Reza Agha Seyed Hosseini**

Developing the right KPIs is a problem for most organization. Yet so many organizations select the wrong performance measures. Many experts couldn't correctly define what 'Key Performance Indicators' are and how they should be used as part of an integrated performance improvement strategy. Anyhow many organizations have struggled to match their balanced scorecard vision with actual implementation success. This book offers a practical guide that will help managers to overcome these problems and turn concepts into reality in a timely way. This book may well be the missing link by distilling the process into twelve logical steps and by providing checklists and worksheets for each step. By this book you can make sure you go on Right way. You can find contents of our book in below:

- Twelve steps model for developing, implementing “Balanced Scorecard”.
- Introducing of the performance indicators and type of them.
- Foundation stones for implementing Key Performance Indicators.
- Developing and using KPIs: A12-step model.
- KPI team resource kit.
- Templates for reporting performance measures.

## روش تهیه کتاب:

---

### در تهران

فروشگاه کتاب آگاه (انتشارات آگاه ، ناشر تخصصی کتب مدیریت می باشد)

آدرس:

خیابان انقلاب- بین خیابان فرودین و اردیبهشت - انتشارات آگاه - پ 1340

تلفن: 66965804 – 66460932 – 66467323

<http://www.agahpub.ir/fa/?generate=home>

### در سایر شهرها

توسط انتشارات مهربان توزیع میگردد.

آدرس:

تهران - خیابان انقلاب ، خیابان 12 فروردین ، خیابان لبافی نژاد ، پلاک 189

تلفن: 66973175 – 6

<http://www.mehrabanpub.com>