

بسمه تعالی

عنوان مقاله

روش ارزیابی متوازن ابزاری مناسب در تحقق استراتژی مدیران

رضا نعمتی
مدرس حسابداری دانشگاه

چکیده

کنترل، هدایت و پیشبرد راهبردها و سنجش عملکرد مدیریت در تحقق راهبردها جدی و حیاتی است و در این ارتباط حسابداران مدیریت مؤثرترین نقش را ایفا می نمایند. حوزه ی حسابداری مدیریت برای سنجش عملکرد و کنترل پیشبرد راهبردها از مفاهیم و فنون گوناگونی استفاده می کند که جدیدترین و کارآمدترین آنها عبارت است از روش ارزیابی متوازن که توسط اندیشمندان دانشگاه هاروارد ابداع گردیده است.

شیوه ی ارزیابی متوازن براین نظریه استوار است که سیستم ارزیابی دقیق عملکرد باید همه ی عوامل مالی و عملیاتی، گذشته و آینده، داخلی و بیرونی را در نظر بگیرد و با جامعیت به سنجش عملکرد بپردازد. در روش ارزیابی متوازن که وسیله ای است برای انتقال راهبردها به مجموعه واحد انتفاعی و راهبری فعالیت ها به سری اهداف راهبری، سنجش عملکرد از چهار منظر مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی و رشد انجام می یابد. با به کارگیری روش ارزیابی متوازن سیستم بنگاه داری بر مدار راهبرد می تواند ارزیابی متعادل و همه جانبه ای را از پیشبرد راهبردها به دست دهد.

از این رو در مقاله ی مزبور سعی شده، چارچوب روش ارزیابی متوازن و هر یک از منظرها مورد بحث قرار گیرد و موانع مربوط به عدم پیاده سازی استراتژی در شرکت ها و نهایتاً توازن در ارزیابی متوازن مورد بررسی قرار گرفته است.

واژگان کلیدی

ارزیابی متوازن - سنجش های عملکرد - پیاده سازی استراتژی .

مقدمه

در اواخر دهه ی ۱۹۸۰، مقالات متعددی در نشریات مدیریتی آمریکا و اروپادر مورد ناکارآمدی روش های ارزیابی عملکرد شرکتها منتشر گردید. در سال ۱۹۸۷، تحقیقی توسط انجمن ملی حسابداران آمریکا (NAA) و موسسه ی CAM-I نشان داد که ۶۰ درصد از مجموع ۲۶۰ مدیر مالی و ۶۴ مدیر اجرایی شرکت های آمریکایی از سیستم ارزیابی عملکرد شرکت ناراضی هستند و نارسایی سنجش های مالی صرف بیش از پیش نمایان گردید. چراکه در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش، فعالیت های ارزش آفرین سازمان ها فقط متکی به دارایی های مشهود آن ها نیست. امروزه دانش و قابلیت کارکنان، روابط بامشتریان و تامین کنندگان، کیفیت محصولات و خدمات، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی، دارایی هایی به مراتب ارزشمندتر از دارایی های فیزیکی است و توانمندی سازمان ها در به کارگیری این داراییهای نامشهود، قدرت اصلی ارزش آفرینی آن ها را رقم می زند و معیارهای مبتنی بر سنجش های مالی توانایی ارزیابی این داراییهای نامشهود و انعکاس تاثیر آن ها بر موفقیت سازمان ها را ندارد. از سوی دیگر، سنجش های مالی نشان دهنده ی رویدادهای تاریخی و گذشته اند، و خلاصه ای از فعالیت های سازمان را در دوره های گذشته

ارائه می دهند و ارزیابی عملکرد مبتنی بر سنجه های مالی، وزن بیش از حدی به سود و زیان کوتاه مدت شرکت داده و عوامل موثر بر مبالغ سود را تحت تاثیر قرار می دهد و در این راستا همه ی اقدامات مربوط به کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها مثبت ارزیابی می شوند، در حالی که بسیاری از این کاهش هزینه ها مانند برنامه های آموزشی کارکنان و توقف فعالیت های تحقیق و توسعه اگرچه سود شرکت را افزایش می دهند، ولی موجب از دست دادن موقعیت رقابتی شرکت شده و سود بلند مدت را به مخاطره می اندازد. گزارش های مالی اصولاً درماهیت خود، نشان دهنده ی خلاصه و نتیجه ی عملیات و فعالیت های یک واحد تجاری می باشند. حد تجمیع در بسیاری از موارد به اندازه ای است که اطلاعات مندرج در این گزارش ها برای تصمیم گیری سطوح خاصی از مدیران و کارکنان، غیرقابل استفاده است. روش های سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتاً بر سنجه های مالی استوار هستند، نه تنها در انعکاس کامل دلایل موفقیت و یا عدم موفقیت شرکت ها کفایت لازم را ندارند، بلکه ارتباط منطقی و علت و معلولی بین عوامل محرکه موفقیت و دستاوردهای حاصله نیز برقرار نمی کنند، از این رو در حمایت از برنامه های مدیریت بالاخص برنامه های استراتژیک سازمان ناتوان می باشند.

چارچوب روش ارزیابی متوازن

در اوایل دهه ی ۱۹۹۰، رابرت کاپلان استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد به اتفاق دیوید نورتن که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به موسسه مشاوره ای KPMG بود، طرح تحقیقاتی را به منظور بررسی علل موفقیت دوازده شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روش های ارزیابی عملکرد در این شرکت ها انجام دادند که حاصل این مطالعه در مقاله ای تحت عنوان Measures That Drive Performance (سنجه هایی که محرکه های عملکرد می باشند)، در ژانویه ۱۹۹۲ در نشریه Harvard Business Review منتشر شد. در این مقاله اشاره شده بود که شرکت های موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنجه های مالی متکی نیستند، بلکه عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می دهند. به این ترتیب کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان می بایست این عملکرد از چهار زاویه یا منظر مورد ارزیابی قرارگیرد: منظر مالی^۳، منظر مشتری^۴، منظر فرآیندهای داخلی^۵، منظر یادگیری و رشد^۶.

تحقیقات کاپلان و نورتون بیانگر این واقعیت بود که شرکت های فوق، در هر یک از این چهار منظر، اهداف خود را تعیین و برای ارزیابی موفقیت در این اهداف در هر منظر، سنجه هایی انتخاب کرده و اهداف کمی هر یک از این سنجه ها را برای دوره های ارزیابی مورد نظر تعیین می کنند، سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی جهت تحقق این اهداف را برنامه ریزی و به مورد اجرا می گذارند. کاپلان و نورتون متوجه شدند که بین اهداف و سنجه های این چهار منظر نوعی رابطه ی علت و معلولی وجود دارد که آن ها را به یکدیگر ارتباط می دهد. برای کسب دستاوردهای مالی (در منظر مالی) می بایست برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنیم (منظر مشتری) و این کار عملی نخواهد بود مگر این که در فرآیندهای عملیاتی خود برتری یابیم و آن ها را با خواسته های

مشتریانمان منطبق سازیم (منظر فرآیندهای داخلی) و کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرآیندهای ارزش آفرین، امکان پذیر نیست مگر این که فضای کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد و نوآوری، خلاقیت، یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم (منظر یادگیری و رشد). نگاره ۱-۱ رابطه علت و معلولی موجود در این چهار منظر را نشان می دهد.

کاپلان و نورتون این روش ارزیابی عملکرد را Balanced Scorecard یا روش ارزیابی متوازن^۷ نامیده اند.

روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد

سنجش های مالی شاخص های خوبی برای انعکاس رخدادهای گذشته می باشند، ولی در نشان دادن عوامل و محرکه های واقعی ارزش آفرینی در سازمان های امروزی یعنی داراییهای نامشهودی نظیر دانش و قابلیت کارکنان، شبکه های اطلاعاتی و روابط با مشتریان، ناکافی و ناکارآمدند. سنجه های مالی را شاخص های تابع یا پیامدها می نامند. روش ارزیابی متوازن ضمن حفظ این شاخص های تابع یا پیامد، شاخص های مربوط به محرک های عملکرد آینده یعنی شاخص های هادی^۹ را نیز مدنظر قرار می دهد. در روش ارزیابی متوازن، سنجه های هادی و تابع براساس چشم انداز و استراتژی سازمان تعیین می شوند. چشم انداز و استراتژی هسته مرکزی این روش ارزیابی را تشکیل می دهد. با استفاده از این چارچوب، روش ارزیابی متوازن، چشم انداز و استراتژی سازمان را به اهداف کلی، سنجه های مربوطه، اهداف کمی و برنامه ها و ابتکارات اجرایی جهت تحقق آنها، سوق می دهد.

روش ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری جهت تحقق استراتژی

در سال های پایانی دهه ی ۱۹۸۰ بسیاری از سازمان ها و شرکت ها از پیاده سازی استراتژی های خود ناامید شده بودند. در تحقیقی که در سال ۱۹۸۲ انجام شد و نتایج آن در مجله ی Fortune منتشر گردیده بود، مشخص شده بود که فقط ۱۰ درصد استراتژی هایی که به خوبی فرموله شده اند، در عمل با موفقیت پیاده می شوند. در چنین شرایطی مدیران به دنبال ابزاری بودند که آن ها را در تحقق استراتژی هایشان یاری دهد و روش ارزیابی متوازن به عنوان ابزار نیرومند در این زمینه مطرح شد.

چرا استراتژی ها در عمل پیاده نمی شوند؟

فرموله کردن و تدوین استراتژی شاید یکی از بحث انگیزترین مقوله های مدیریت کسب و کار در چند دهه ی گذشته بوده است. برای سال ها، "دوین" یک استراتژی "برنده" به عنوان متمایز کننده کلیدی جهت موفقیت سازمان ها تلقی می شد. مدیران، مشاوران و اساتید مدیریت با اعتقاد به همین موضوع، طی چند دهه ی گذشته همه ی تلاش خود را صرف برپایی مکاتب متنوعی برای تدوین استراتژی کرده اند. در کتاب Strategy Safari، متفکران بزرگی مانند Lampel و Ahlstrand، Mintzberg و Lampel ده مکتب مختلف برای تفکر استراتژی را شرح داده اند. فارغ از تفاوت هایی که هر یک از این مکاتب به چگونگی تبلور استراتژی در سازمان ها قائل هستند، و علی رغم این اظهار نظر مخالف گونه، به عقیده ی "مایکل پورتر" (یکی از مشهورترین اساتید و متفکران استراتژی) که "استراتژی هرگز مهم نبوده است"، باید قبول کرد که رمز بقا و موفقیت سازمان ها در جریان پرتلهاب و پر از تحول امروزی، هشیاری مدیران و رهبران این سازمان ها در اتخاذ مناسب ترین استراتژی ها برای سازمان خود بوده است.

ولی مساله مهم تر در فرآیند مدیریت استراتژیک، موضوع پیاده سازی استراتژی است. در سال ۱۹۹۹ مجله Fortune طی مقاله ای ادعا کرد که ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی (CDO) در آمریکا، نه به خاطر ضعف آن ها در فرموله کردن استراتژی بلکه عدم موفقیت آن ها در پیاده سازی استراتژی هایشان بوده است. چرا پیاده سازی استراتژی تا این حد مشکل است؟ محققین دلایل ناکامی سازمان ها در اجرای استراتژی هایشان را به چهار نوع محدودیت یا مانع نسبت داده اند که در نگاره ۲-۱ نشان داده شده است.

مانع مربوط به عدم انتقال استراتژی

در عصر صنعتی، به کارگیری موثر و کارای دارایی های فیزیکی یک شرکت، مهم ترین عامل موفقیت و کسب سود بوده است. امروزه دانش و مهارت و قابلیت کارکنان، بزرگ ترین سرمایه سازمان ها برای رسیدن به موفقیت است. اگر کارکنان یک سازمان که بزرگ ترین عامل ارزش آفرینی آن هستند، استراتژی های سازمان را به درستی نفهمند، چگونه می توان انتظار داشت که به تحقق آن کمک کنند؟ استفاده از ساز و کارهای مناسب جهت برقراری ارتباط و انتقال استراتژی به همه ی افراد سازمان، کلید موفقیت در پیاده سازی استراتژی است.

مانع مربوط به عدم همسویی کارکنان با استراتژی

فرموله کردن استراتژی جز وظایف و اختیارات مدیریت ارشد سازمان است، ولی پیاده سازی آن بدون کمک مدیران میانی و کارکنان واحدهای مختلف سازمان امکان پذیر نیست. همه کارکنان سازمان باید منافع مادی و سرنوشت کاری خود را در گرو تحقق استراتژی های سازمان ببینند. اگر اجرای استراتژی فقط برای مدیریت ارشد سازمان شهرت و دستاورد مالی به همراه داشته باشد و سطوح دیگر مدیریت و بقیه ی کارکنان از آن بی بهره شوند، قطعاً انگیزه کافی برای حمایت از استراتژی به وجود نخواهد آمد. طراحی و اجرای نظام های جبران خدمت متصل به معیارهای ارزیابی استراتژی، می تواند ساز و کار مناسب جهت ایجاد همسویی بیشتر کارکنان با استراتژی را فراهم سازد.

مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد

تدوین استراتژی جزو اختیارات مدیریت ارشد است، ولی پیاده سازی آن نیز بدون حمایت همه جانبه و صرف وقت و انرژی از سوی مدیران ارشد سازمان ها ممکن نخواهد شد. مدیران ارشد با نشان دادن حمایت صریح خود و ایجاد دغدغه در همه هرم سازمانی نسبت به اجرای استراتژی، فرآیند پیاده سازی استراتژی را تقویت می کنند. برگزاری جلسات بازنگری استراتژی نمونه ای از اقدامات مدیریت ارشد جهت نشان دادن تعهد خود نسبت به اجرای استراتژی است.

مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم

اغلب سازمان ها برای برنامه ریزی استراتژیک و بودجه بندی، فرآیندهایی جداگانه دارند. عده ای در سازمان سرگرم برنامه ریزی استراتژیک و ساختن تصویری از آینده سازمان می باشند و عده ای دیگر مشغول پیش بینی فعالیت های سال های آتی و

تخصیص منابع مالی و انسانی به این فعالیت ها هستند و در بسیاری از این موارد هیچ گونه تمایلی بین این دو گروه وجود ندارد. بنابراین چگونه می توان انتظار داشت که استراتژی های سازمان بدون تخصیص منابع لازم در عمل پیاده شوند؟ تنها با اتصال فرآیند بودجه بندی به فرآیند برنامه ریزی استراتژیک می توان از اجرایی شدن استراتژی های سازمان اطمینان حاصل نمود.

برطرف کردن موانع اجرای استراتژی به کمک روش ارزیابی متوازن

برای بسیاری از واحدهای انتفاعی، روش ارزیابی متوازن از یک ابزار سنجش عملکرد به یک ابزار نیرومند جهت تحقق استراتژی تبدیل شده است و به عبارت دیگر امروزه روش ارزیابی متوازن را به عنوان یک "سیستم مدیریت استراتژیک" می شناسند و این کاربرد روش ارزیابی متوازن پس از انتشار دومین کتاب کاپلان و نورتون تحت عنوان Strategy Focused Organization (سازمان استراتژی محور) در سال ۲۰۰۱ که حاصل تجربیات این دو استاد برجسته در ارائه ی مشورت های حرفه ای به بیش از ۲۰۰ سازمان و شرکت بزرگ متوسط در سراسر جهان بود، ابعاد تازه ای یافت. در این قسمت به طور اجمالی، مساعدت روش ارزیابی متوازن در برطرف کردن چهار مانع اساسی بر سر راه پیاده سازی استراتژی ذکر می شود:

برطرف کردن مانع مربوط به انتقال استراتژی

روش ارزیابی متوازن از طریق ایجاد یک فهم مشترک و سرجمع استراتژی سازمان به اهداف کلی، سنجه ها، اهداف کمی و برنامه و ابتکارات اجرایی در هر یک از چهار منظر، برپا می شود. ترجمه چشم انداز و استراتژی به اصطلاحات عملیاتی، برای مدیریت ارشد این امکان را فراهم می سازد تا منظور خود را از جملات کلی و زیبایی که در بیانیه چشم انداز نوشته شده است، به وضوح و در قالب اصطلاحاتی که برای همه افراد سازمان قابل فهم است، بیان دارد. جملاتی مانند "بهترین در کلاس خود"، "خدمات برتر"، "مشتریان هدف"، "مزیت رقابتی" و "جهانی شدن" و نظایر آن تا به اهداف و سنجه های مشخصی که برای کارکنان قابل فهم باشد، ترجمه نشوند، هم چنان روی کاغذ باقی خواهد ماند و هرگز پیاده نخواهند شد. در فرآیند توسعه روش ارزیابی متوازن تیم مدیریت ارشد سازمان ممکن است، مشخص کند که "خدمات برتر" به معنی ۹۵٪ تحویل به هنگام خدمات به مشتریان است، حالا همه کارکنان مفهوم خدمات برتر را خواهند فهمید و در جهت تحقق آن وظیفه خود را تشخیص خواهند داد.

برطرف کردن مانع مربوط به عدم همسویی کارکنان

با جاری ساختن استراتژی به همه ی سطوح سازمانی، کارکنان سازمان این فرصت را خواهند یافت تا نشان دهند که چگونه فعالیت های روزمره آنان به تحقق استراتژی شرکت کمک می کند. معیارهای ارزیابی متوازن نه تنها در سطح کلی سازمان بلکه در سطح واحدهای کسب و کار استراتژیک (SBU) و واحدهای خدمات مشترک و حتی سطح کارکنان تعیین می شوند و با اتصال این معیارهای ارزیابی به یکدیگر، نوعی همسویی و همدلی در تحقق اهداف به وجود می آورد. به جای اتصال سیستم پاداش و نظام جبران خدمات کارکنان به تحقق اهداف کوتاه مدت مالی، مدیران با استفاده از روش ارزیابی متوازن، فرصت این را خواهند

یافت تا پاداش های پرداختی را مستقیماً به تحقق سنجه هایی ارتباط دهند که واحدهای کسب و کار، گروه های کاری و یا افراد می توانند در آن موثر باشند.

برطرف کردن مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم

برپایی روش ارزیابی متوازن فرصت بسیار خوبی جهت اتصال فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک و بودجه بندی فراهم می سازد. یکی از مهم ترین اجزای ارزیابی متوازن در هر یک از منظرهای چهارگانه، برنامه ها و ابتکارات لازم برای تحقق اهداف و سنجه های تعیین شده است. اگر برای سنجه ها اهداف کمی بلند مدتی در نظر گرفته شود، برنامه تحقق تدریجی این اهداف نیز تعیین می شود. بنابراین، منابع مالی و نیروی انسانی لازم جهت تحقق اهداف تعیین شده در ارزیابی متوازن، می بایست مبنایی جهت توسعه فرآیند بودجه بندی سالانه باشد. دیگر واحدهای شرکت، بودجه سالانه خود را از طریق افزودن درصدی به ارقام سال گذشته خود تهیه نمی کنند و به جای آن، هزینه های لازم برای تحقق اهدافی که طبق نظام ارزیابی متوازن به عهده ی آن گذاشته شده است، در بودجه آن ها گنجانده خواهد شد. به این ترتیب، مدیریت ارشد سازمان این امکان را خواهد یافت تا بین برنامه ها و ابتکارات استراتژیک با توجه به منافع محدود خود نوعی اولویت بندی و مصالحه برقرار کند و برنامه هایی را انتخاب کند که بیشترین تاثیر را در تحقق استراتژی سازمان داشته و کمترین منابع را مصرف کنند.

برطرف کردن مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد

بسیاری از جلسات مدیریت ارشد سازمان ها صرف مقایسه ارقام بودجه با نتایج عملکرد واقعی شده و به تجزیه و تحلیل انحرافات بودجه ای واحدها اختصاص می یابد. استفاده از روش ارزیابی متوازن، این امکان را فراهم می سازد تا توجه مدیریت ارشد به عناصر موثر در تحقق استراتژی سازمان جلب شود. ارزیابی متوازن، چشم انداز و استراتژی سازمان را به مجموعه منسجمی از سنجه ها در چهار منظر متوازن ترجمه می کند. بلافاصله، مدیریت ارشد سازمان اطلاعاتی بیش از یک سری ارقام مالی صرف جهت بررسی در اختیار خواهد داشت و از طریق مطالعه روابط علت و معلولی عوامل موفقیت زا، مدیریت سازمان در جریان پیشرفت به سوی تحقق استراتژی خود قرار خواهند گرفت. این آگاهی و فراگیری، علاقه مندی و تعهد مدیریت نسبت به حمایت از برنامه های استراتژیک را تقویت خواهد کرد.

توازن در ارزیابی متوازن

شاید به نظر برسد که کلمه "توازن" در نام این روش به معنی ایجاد نوعی توازن در تعداد سنجه های مربوط به چهار منظر مدل ارزیابی متوازن است. ولی واقعیت این است که براساس تجربه مشاوران صاحب نامی چون کاپلان و نورتون، هنوز اکثریت سنجه

های ارزیابی متوازن در شرکت ها و سازمان ها به سنجه های مالی اختصاص دارد. (حدود ۳۵٪) بنابراین، صفت متوازن به تعداد سنجه ها بر نمی گردد بلکه روش ارزیابی متوازن از جهات زیر توازن برقرار می کند:

۱- توازن بین سنجه های مالی و غیر مالی (از لحاظ اهمیت)

همان گونه که مشاهده نمودید، روش ارزیابی متوازن ضمن اهمیت قائل شدن به سنجه های مالی، عوامل موجد این سنجه ها، یعنی سنجه های غیر مالی را هم مدنظر قرار می دهد و از این لحاظ با روش های سنتی ارزیابی عملکرد که صرفاً بر سنجه های مالی متکی اند متفاوت است.

۲- توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان

سهامداران و مشتریان به عنوان ذی نفعان خارجی سازمان قلمداد می شوند در حالی که کارکنان و فرآیندهای داخلی کسب و کار ذی نفعان یا عوامل داخلی موثر بر موفقیت سازمان هستند. روش ارزیابی متوازن تلاش می کند تا در خواسته ها و نیازهای (بعضاً متضاد) این ذی نفعان داخلی و خارجی نوعی توازن برقرار کند.

۳- توازن بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت

بسیاری از اهداف تعیین شده در روش ارزیابی متوازن، در یک افق زمانی طولانی مدت قابل تحقق می باشند و در کنار آن ها برخی از اهداف نیز در کوتاه مدت قابل دستیابی هستند. در این روش، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت، هر دو گروه مورد توجه قرار می گیرد و از تاکید بر اهداف کوتاه مدت به قیمت از دست دادن منافع بلند مدت سازمان جلوگیری می شود.

۴- توازن بین شاخص های هادی و تابع عملکرد

شاخص های تابع (پیامد)، نشان دهنده عملکرد گذشته می باشند. رضایت مشتریان و یافزایش درآمد مثال های خوبی برای این شاخص ها هستند. علیرغم این که شاخص ها کاملاً عینی و قابل دسترس به نظر می رسد، ولی فاقد قدرت پیش بینی برای موفقیت های آینده می باشند. شاخص های هادی، محرکه های عملکردند که منجر به تحقق شاخص های تابع می شوند. "تحویل به هنگام محصول یا خدمات"، یک شاخص هادی برای سنجه تابع "رضایت مشتری" است. سنجه های هادی در طبیعت خود دارای قدرت پیش بینی هستند، ولی اثبات همبستگی بین سنجه هادی و تابع در بسیاری از موارد دشوار است.

بعضی از سازمان ها به طور مستمر فرضیه های مربوط به وجود همبستگی بین شاخص های هادی و تابع را مورد آزمون قرار می دهند. در هر حال، روش ارزیابی متوازن سنجه ها و شاخص های هادی را در کنار سنجه ها و شاخص های تابع مورد توجه قرار می دهد.

نتیجه گیری

روش ارزیابی متوازن به عنوان سیستم و ساختاری متوازن جهت ارزیابی عملکرد معرفی شده است. روش ارزیابی متوازن با تکیه بر چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و نوآوری، اهداف خود را تعیین و برای ارزیابی موفقیت در این اهداف در هر منظر سنجه هایی را انتخاب کرده و اهداف کمی هر یک از این سنجه ها را برای دوره های ارزیابی مورد نظر تعیین می کند.

سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی جهت تحقق این اهداف را برنامه ریزی و به مورد اجرا می گذارد. هم چنین از این روش می توان نه تنها برای ارزیابی عملکرد، بلکه به عنوان ابزاری جهت کنترل نحوه ی اجرای استراتژی ها، استفاده نمود.

پی نوشت ها

۱- National Association of Accountants

۲- Computer Aided Manufacturing-International

۳- Financial perspective

۴- Customer perspective

۵- International processes perspective

۶- Learning & Growth perspective

۷- اصطلاح **Balanced Scorecard** توسط برخی به عنوان "کارت امتیازی متوازن" ترجمه شده است که ترجمه تحت اللفظی از این اصطلاح است و نشان دهنده ی ابعاد کامل این روش ارزیابی نیست. این روش چیزی فراتر از استفاده از یک کارت خاص و یا سیستم امتیازدهی است. کاپلان و نورتون از کارت امتیازدهی فقط به عنوان یک استعاره جهت نام گذاری روش یا سیستم ارزیابی عملکرد پیشنهادی خود که بعدها به یک "سیستم مدیریت استراتژیک" تبدیل شد، استفاده کرده اند.

۸- Lag indicators

۹- Lead indicators

فهرست منابع و ماخذ

۱- روش ارزیابی متوازن، دکتر رمضانعلی رویایی و رضا نعمتی کشتلی، کنفرانس منطقه ای ضرورت ها و چالش های حسابداری مدیریت، ۱۳۸۶.

(2) The Balanced Scorecard. Shree Phadnis, March 2002

(3) Implementing km – a Balanced Scorecard approach 2004

(4) Kaplan, R. S, Norton, D. P "The Balanced Scorecard measures That drive Performance". Harvard Business Review, January 1992

(5) Kaplan, R. S, Norton, D. P "using the Balanced Scorecard as a strategic measurement system". Harvard Business Review, January 1996.