

# سنجش عملکرد اثربخش در بانکهای ایران با نگاه استراتژیک و رویکرد مدل امتیازات متوازن

دکتر عادل آذر (دانشیار دانشگاه تربیت مدرس)  
امیر افسر (دانشجوی دانشگاه تربیت مدرس)

## چکیده

در اغلب فرایندهای تجاری با تفکر سنتی به عملکرد سازمان می نگرند و تنها بر اساس یکی از ملاحظات داده های مالی یا حسابداری که مبتنی بر بهره وری کارخانه است، از قبیل بازگشت سرمایه، سود هر سهم، کارایی کار مستقیم، و بکارگیری ماشین آلات توجه می کنند. متأسفانه، بسیاری از این علائم بی اثر هستند و بجای کیفیت، تأکید بیشتری بر کمیت دارند. آنها به رفتار اشتباه، قدرت پیش بینی کم، انجام ندادن تغییرات کلیدی تجارت تا زمانی که دیر شده باشد، نداشتن فرایندهای وظایف متقاطع، نداشتن ملاحظات انعطاف پذیر در سنجش موارد ناملموس از قبیل سرمایه فکری نیز امتیاز می دهند. از آنجا که معیارهای مالی تصمیمات گذشته را منعکس می کنند و بر عواملی که ایجاد ارزش می کنند و بر موفقیت مالی آتی تأثیر می گذارند، تمرکز ندارند، در این مقاله سعی شده است تا با استفاده از مدل امتیازات متوازن که به جای صرف تمرکز بر مسایل مالی، بر چندین محور عمده متمرکز است، نوعی سنجش عملکرد اثربخش در بانکهای ایران را پیشنهاد نماید. از آنجا که هنوز امکانات پیاده سازی این مدل میسر نیست به ارائه معیارها و مدل سنجش عملکرد اکتفا شده است و مدل در عمل مورد آزمایش قرار نگرفته است تا توانایی های آن مورد آزمایش قرار گیرد.

## ارزیابی و سنجش عملکرد

در حقیقت، ارزیابی مفهوم با ارزشی است که می تواند معانی زیادی داشته باشد. Albert Einstein در مورد ارزیابی می گوید: هر چیزی را که می توان ارزیابی کرد، اهمیت ندارد و هر چیزی که مهم است را نمی توان ارزیابی کرد. بطور سنتی، ارزیابی به نظر می رسد فرایند تعیین ارزش<sup>1</sup> چیزی است که برای کسب اطلاعات جهت استفاده در قضاوت در مورد ارزش یک برنامه، محصول، رویه یا هدف بکار می رود. دیدگاههای مختلفی برای سنجش عملکرد ارایه شده اند. دیدگاههای سنتی مشهور سنجش عملکرد عبارتند از (Protti, 2002):

- تجزیه و تحلیل اقتصادی
- تجزیه و تحلیل هزینه-منفعت
- تجزیه و تحلیل هزینه-اثر بخشی
- تجزیه و تحلیل هزینه-استفاده (بهره برداری)
- روشهای بررسی اولیه و مدرن
- روشهای کنترل موردی

<sup>1</sup> - Worth

- آزمایشهای بالینی تصادفی
- مطالعات سری های زمانی / گروهی
- روشهای تحقیق تجربی
- مدلسازی ریاضی و شبیه سازی کامپیوتر
- تجزیه و تحلیل شبکه
- روشهای چند مدلی

دیدگاه دیگری که در سال ۱۹۹۲ مطرح شده است، مدل امتیازات متوازن<sup>۲</sup> می باشد که در ادامه به بررسی آن می پردازیم.

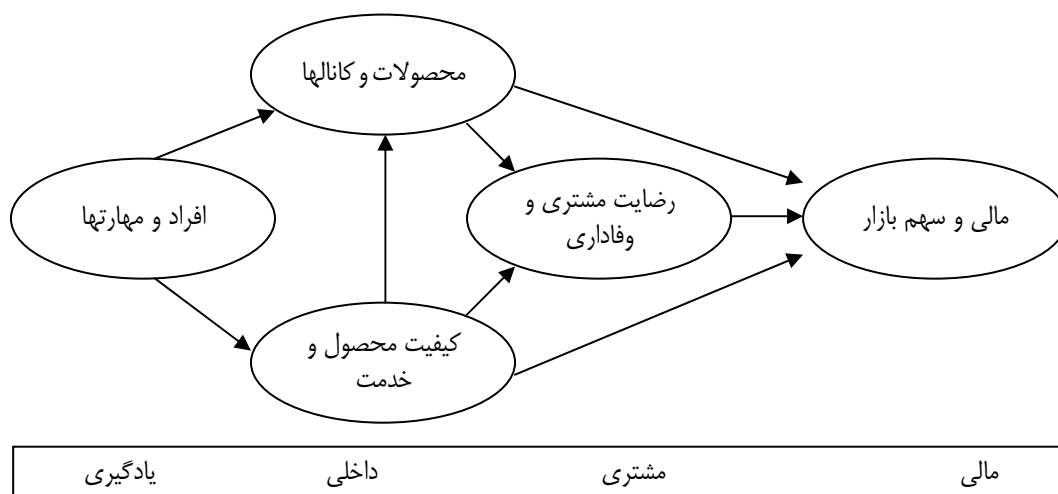
### مدل امتیازات متوازن

رابرت کاپلان و دیوید نورتون از دانشگاه هاروارد برای سنجش عملکرد کارکنان مدلی را طراحی نمودند که به جای تأکید بر معیارهای مالی، از معیارهایی با چندین دورنما استفاده می نمود و هدف آن، "ترجمه استراتژی سازمان به معیارهایی است که منحصراً چشم انداز شرکت را در سازمان منتقل کنند". آنها این مدل را مدل امتیازات متوازن نامیدند که شامل چهار دور نما است (Kaplan and Norton, 1992):

- ۱) **دور نمای مالی:** که نتایج نهایی که برای ذینفعان ایجاد می شود را سنجش می کند، شامل سودآوری، رشد درآمد، بازگشت سرمایه، ارزش افزوده اقتصادی (EVA) و ارزش سهام.
- ۲) **دور نمای فرایندهای داخلی:** که بر توجه به عملکرد فرایندهای داخلی که در کسب و کار وجود دارد، تمرکز می کند، شامل برخی از معیارهای سطوح کیفیت، بهره وری، زمان چرخه و هزینه.
- ۳) **دور نمای مشتری:** که بر نیازها و رضایتمندی مشتری متناسب با سهم بازار تمرکز دارد، شامل سطوح خدمت رسانی، نرخ رضایتمندی و زمان خدمت رسانی.
- ۴) **دور نمای ابتکاری و آموزشی:** که به اصول موفقیت آتی افراد و زیرساختهای سازمان توجه مستقیم دارد، معیارهای کلیدی شامل دارایی های فکری، رضایتمندی کارمندان، خلاقیت بازار، و توسعه مهارتها می باشد.

یک مدل امتیازات متوازن خوب حاوی معیارها و شاخصهای رهبری و پوششی است. معیارهای پوششی (نتایج) می گویند که چه اتفاقی افتاده است و معیارهای رهبری (عاملهای عملکرد) پیش بینی می کنند که چه اتفاقی خواهد افتاد. برای مثال، نتایج بررسی مشتریان درباره تعاملات اخیر، ممکن است شاخص مدیر سازمان برای نقل و انتقال کارکنان باشد و امثالهم. این معیارها و شاخص ها باید با رابطه علت و معلولی و از روی چشم اندازها بکار گرفته شوند. برای مثال، شکل ۱ روابط علی را در میان معیارهای کلیدی در مدل امتیازات متوازن شرکت IBM نشان می دهد. این مدل فرض می کند که بهبود قابلیتهای درونی از قبیل مهارتهای افراد، کیفیت خدمت/ محصول، و محصولات و کانالها به بهبود رضایت مشتریان و وفاداری آنها منتهی شود که آن خود به بهبود عملکرد مالی و سهم بازار منجر می شود. درک این قبیل روابط در استفاده از داده و اطلاعات برای تصمیمات استراتژیک و عملیاتی بسیار مهم است (Hoisington, 2001).

<sup>2</sup> -Balanced Scorecard



شکل ۱: ارتباطات علی میان طبقات در مدل امتیازات متوازن IBM

### نقاط قوت و ضعف مدل امتیازات متوازن

یکی از امتیازات منحصر بفرد این مدل، ارائه گزارشی جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی سازمان است که می تواند مبنای تصمیم گیری در ابعاد مختلف مسایل سازمان قرار گیرد. همین طور این مدل قادر است تا استراتژی و رسالت سازمان را به اهداف قابل اندازه گیری و محسوس تبدیل کند و یا به عبارت دیگر، استراتژی سازمان را به اهداف عملیاتی و کمی ترجمه نماید. از دیگر امتیازات این مدل می توان به موارد ذیل اشاره نمود (Kanji. and Mara, 2002):

- قابل انعطاف و سازگار با هر گونه سازمان
  - تمرکز بر تعداد معدودی معیار مهم و کنار گذاشتن اطلاعات غیر مرتبط
  - تمرکز زیاد بر بازار و مشتری
  - یادگیری و بکارگیری آسان مدل
- علی رغم نقاط قوت ذکر شده، ایراداتی نیز بر این مدل متصور است که برخی از آنها عبارتند از:
- مدل امتیازات متوازن تنها یک مدل مفهومی است و به راحتی قابل تبدیل به یک مدل اندازه گیری نمی باشد.
  - ارتباط متقابل حوزه ها بوضوح قابل مشاهده نیست.
  - یک رویکرد جامع به سازمان ندارد بلکه در چهار حوزه کلان به کار می آید.
  - تنها بر نتایج متمرکز است.
  - اساساً بر سنجش عملکرد بالا به پائین متمرکز است.
  - نقش جامعه را در تعریف محیطی که سازمان در آن کار می کند، در نظر نمی گیرد.

## بهبود مدل امتیازات متوازن

مدل امتیازات متوازن کاپلان و نورتون تنها یکی از انواع سیستمهای سنجش عملکرد است که به عنوان تشخیص نیاز شرکت به مجموعه گسترده ای از معیارهای سنجش که تأمین کننده نگاه جامع عملکرد بازرگانی باشد، بوجود آمده است. نسخه ریتون<sup>۳</sup>، چشم اندازهای مشتری، سهامدار، فرایندها و افراد را تعریف نموده است. معیارهای Malcolm Baldrige برای نتایج عملکرد بهتر، گروههای معیارهای عملکرد را در پنج مجموعه طبقه بندی نموده است (گروه ۴ و ۵ در معیار سال ۲۰۰۱ در هم ادغام شدند):

- ۱- مشتری
- ۲- مالی و بازاری
- ۳- منابع انسانی
- ۴- عملکرد تأمین کنندگان و شرکا
- ۵- اثر بخشی سازمانی

این مجموعه کاملاً شبیه مدل امتیازات متوازن است و در حقیقت، هر معیار در مدل امتیازات متوازن به سادگی می تواند به یکی از این طبقات تخصیص یابد. در ذیل، بطور خلاصه هر یک از این طبقات را به بحث می گذاریم. توجه کنید که معیارهای خاص در سازمانهای منتخب بسته به عاملهای کلیدی که آنها در صنعت رقابتی نموده است، می باشد. شکل ۲ برخی از معیارهای کلیدی پیشنهادی برای یک بانک فرضی در ایران را نشان می دهد.

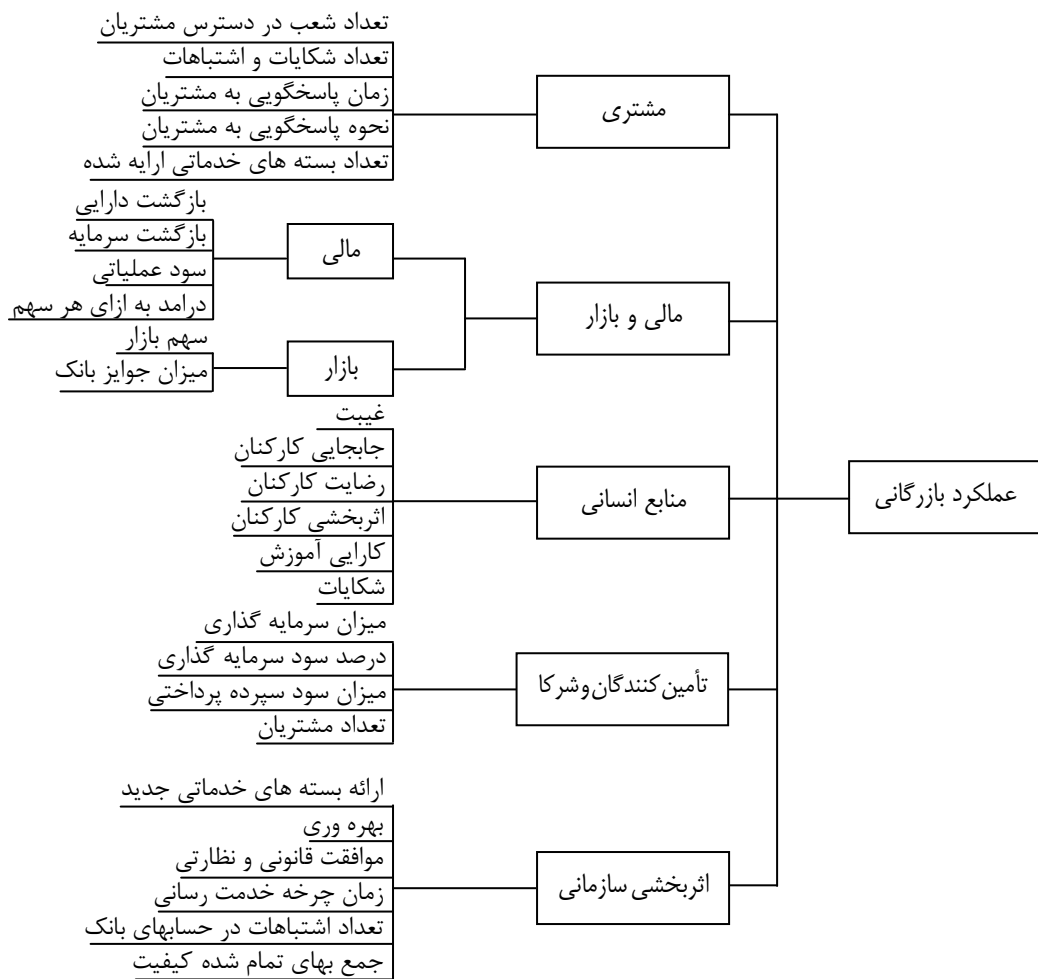
## معیارهای تمرکز بر مشتری

معیارها و شاخصهای مربوط به عملکرد سازمان بوسیله مشتریان دیده می شود که شامل معیارهای مستقیم رضایت و نارضایتی مشتری، حفظ مشتری، بدست آوردن و از دست دادن مشتریان و حسابهای مشتریان، شکایت مشتری و ادعای خسارت ضمانت نامه می شود. دیگر شاخصهای رضایت مشتریان شامل معیارهای ارزش درک شده، وفاداری، ارجاع مثبت، و ایجاد ارتباط با مشتری می باشد. رضایت مشتری باید حداقل در سه مورد کیفیت محصول، کیفیت خدمت و زمانهای چرخه انجام شود. برای مثال، شرکت 3M که در صنعت خودرو فعالیت می کند، از توزیع کنندگان مستقیم خودرو به مشتریان استفاده می کند، در حالیکه مصرف کنندگان نهایی گروه دوم هستند. کیفیت و زمانهای چرخه خدمت، معیارهای کلیدی رضایت برای توزیع کنندگان هستند، در حالیکه کیفیت محصول، شاخص اصلی رضایت برای مصرف کنندگان نهایی است. معیارهای 3M شامل موارد زیر است (Geanuracos, 1993):

- سطوح خدمت به سهامداران
- حمل و نقل بموقع
- تکمیل سفارش
- زمان واکنش اضطراری

<sup>3</sup> - Raytheon

➤ زمان چرخه سفارش



شکل ۲: معیارها و شاخصهای عملکرد بانک فرضی

- سهولت معامله با تأمین کنندگان
- سهولت تماس با دایره خدمت به مشتریان
- حل مشکلات و نارضایتی مشتریان
- صحت حمل و نقل
- عملکرد و کیفیت محصول

بعلاوه، معیارها و شاخصهای عملکرد محصول و خدمت نیز که موجب همبستگی قوی با رضایت مشتریان می شوند، برای کنترل کردن مناسب هستند. برای مثال STMICROELECTRONICS، تعداد محموله های تولیدی نامنطبق را که نقش معناداری در شکایات دریافت شده از مشتریان دارند، پیگیری می کند. آنها اغلب از معیارهای مختلفی برای بخشهای مختلف مشتریان استفاده می کنند. برای نمونه، صنایع مخابرات، ملزومات چرخه به بازار دارند، معیارهای کلیدی که مربوط به این ملزومات می شوند عبارتند از، زمان حمل و نقل، انعطاف

پذیری، تأخیر در پاسخگویی، هشدار سریع، کیفیت و قابلیت اطمینان و کیفیت پاسخگویی. معیارهای تمرکز بر مشتری در مدل پیشنهادی برای بانک فرضی به شرح زیر است:

- تعداد شعب در دسترس مشتریان
- تعداد شکایات و اشتباهات
- زمان پاسخگویی به مشتریان
- نحوه پاسخگویی به مشتریان
- تعداد بسته های خدماتی ارائه شده
- سیستم انتقادات و پیشنهادات و ارتباط مستقیم

### معیارهای مالی و بازار

بطور کلی معیارهای مالی بوسله رهبر ارشد جهت اندازه گیری عملکرد کلی شرکت پیگیری می شوند و اغلب برای تعیین پاداش انگیزشی برای معاونان ارشد استفاده می شود. معیارهای عملکرد مالی ممکن است شامل درآمد، بازگشت دارایی، بازگشت سرمایه، سود عملیاتی، حاشیه سود قبل از مالیات، بهره گیری از دارایی ها، درآمد به ازای هر سهم، و دیگر معیارهای نقدینگی باشد. در یک صنعت متمرکز بر سرمایه (سرمایه مدار) مانند صنعت هواپیمایی، برای مثال شرکت حمل و نقل بوئینگ، معیارهای کلیدی مالی، بازگشت فروش، بازگشت دارایی خالص، و خالص گردش دارایی هاست. از طرف دیگر، شرکت Ritz-Carlton Hotel، درآمد قبل از مالیات، استهلاک و استهلاک انباشته، هزینه های اداری، و سود خالص را به عنوان شاخص های کلیدی کنترل می کند. یک شاخص عملکرد مالی سودمند، هزینه کیفیت<sup>4</sup> (COQ) است که مدیران برای اولویت دادن به پروژه های اصلاحی و پیشرفتی و قیاس اثر بخشی عملهای کیفیت جامع از آن استفاده می کنند.

شاخصهای عملکرد بازار (مرکز بازرگانی) شامل سهم بازار، معیارهای رشد تجارت، محصول جدید یا بازارهای جغرافیایی وارد شده، و درصد فروش محصول جدید نیز می توانند مناسب باشند. در یک بازار کالا که Sunny Fresh Food در آن رقابت می کند، عاملهای عملکرد شامل سهم بازار آمریکا و جمع تخم مرغ های فروخته شده است. معیارهای تمرکز بر مالی و بازار در مدل پیشنهادی برای بانک فرضی به شرح زیر است:

- سود عملیاتی
- بازگشت دارایی
- بازگشت سرمایه
- درآمد به ازای هر سهم
- سهم بازار
- میزان جوایز بانک

---

<sup>4</sup> - Cost Of Quality (COQ)

## معیارهای منابع انسانی

بسیاری از شرکتها نتایج منابع انسانی را به رغم اهمیت منابع انسانی، در دستیابی به اهداف عملکردی و کیفیت، اندازه گیری نمی کنند. معیارهای منابع انسانی می توانند مربوط به رفاه، رضایت، آموزش و توسعه، عملکرد سیستم کاری، و اثر بخشی کارکنان باشند که مثالهای آن شامل ایمنی، غیبت، جابجایی کارکنان، و رضایت کارکنان می باشد. دیگر معیارها ممکن است شامل گستردگی آموزش، اثربخشی آموزش و معیارهای بهبودی در اثر بخشی شغل باشد. شرکت Texas Nameplate، درصد درآمد خالص برای برنامه کسب سهم را بر مبنای ریسک خود را اندازه گیری می کند، زیرا بطور معناداری بر بهره وری، انگیزش و رضایت کارکنان تأثیر دارد. شرکت حمل و نقل بوئینگ، کاهش کار عقب افتاده اظهار شده را به عنوان روش کمی کردن بهبود ارتباطات با اتحادیه های کارگری پیگیری می کند. Ritz-Carlton درصد جابجایی کارکنان را به عنوان یک شاخص کلیدی رضایت کارکنان و اثر بخشی فرایندهای انتخاب و آموزش شان پیگیری می کند. معیارهای تمرکز بر منابع انسانی در مدل پیشنهادی برای بانک فرضی به شرح زیر است:

- غیبت
- جابجایی کارکنان
- رضایت کارکنان
- اثربخشی کارکنان
- کارایی آموزش
- نرخ پیشنهادات

## معیارهای عملکرد تأمین کنندگان و شرکا

معیارهای کلیدی عملکرد تأمین کنندگان، کیفیت، حمل و نقل، خدمات، و قیمت است. کیفیت ممکن است بوسیله نرخ نقص، شکایتها، عملکرد وظیفه ای، قابلیت اطمینان، و قابلیت نگهداری سنجش شود، برای مثال، STMicro electronics، تعداد شکایات دریافتی تأمین کنندگان از مشتریان، و میانگین زمان بین شکستهای تجهیزات حیاتی را سنجش می کند. داده های عملکرد خدمات و حمل و نقل اغلب شامل پاسخگویی، قابلیت اعتماد، و پشتیبانی تکنیکی می شود. Ritz-Carlton تعداد تأمین کنندگانی که ۸۰ درصد یا بهترین نرخ در تمامی ویژگیهای بررسی گواهینامه تأمین کننده را کسب کنند، را کنترل می کند. با افزایش تمرکز بر مدیریت زنجیره تامین، بسیاری از شرکتها دارای ذخیره هزینه، هزینه های مدیریت زنجیره تامین جامع، کاهش در ضایعات، موجودی و زمان چرخه و شاخصهای ارتباطات بهتر، و از این قبیل که از طریق تجارت الکترونیک محقق می شوند، می گردند. با مطالعه در بانک فرضی در می یابیم که تأمین کنندگان بانک و صاحبان اصلی بانک، در حقیقت همان مشتریان هستند. بنابراین معیارهای تمرکز بر تأمین کنندگان به شرح ذیل برشمرده می شوند:

- میزان سرمایه گذاری
- درصد سود سرمایه گذاری
- میزان سود سپرده پرداختی
- تعداد مشتریان

## معیارهای اثر بخشی سازمان

این طبقه بندی شامل معیارها و شاخصهای عملکرد فرایندهای طراحی، تولید، حمل و پشتیبانی می شود. مثالهایی از معیارهای معمول عبارتند از: زمانهای چرخه، کیفیت محصول و خدمت، انعطاف پذیری تولید، زمانهای تأخیر، زمانهای تنظیم، زمان بازار، و عملکرد حمل و نقل. برای نمونه، Boeing A&T میانگین زمان بین تعمیرات و نگهداری صحیح هواپیماهای را پیگیری می کند، افزایش این زمان نشان دهنده بهبود کیفیت سیستمهای هواپیمایی است. شاخص های کیفیت محصول و خدمت بر خروجی های تولید ناسازگار (نامنطق) به ازای هر واحد یا تعداد معیوب ها به ازای هر واحد است. بدلیل معنای ضمنی منفی نقص و کاربرد بالقوه آن در تقاضاهای قابلیت اطمینان، بسیاری از سازمانها از واژه نامنطبق استفاده می کنند، اگر چه تقریباً تعدادی از آنها هنوز معیوب باشند. در این متن، از هر دو واژه بطور مترادف برای سازگاری با ادبیات استفاده می شود. در خدماتی ها، یک معیار کیفیت شبیه معیوبها به ازای هر واحد، خطاها به ازای فرصت است. هر تعامل مشتری یک فرصت برای انواع مختلف خطاها را فراهم می آورد.

نامنطبق ها به ازای هر واحد یا خطاها به ازای فرصت، اغلب بعنوان نرخ های به ازای هزار یا میلیون هستند. یک معیار متداول، معیوب ها به ازای میلیون فرصت (dpmo) است. بنابراین یک نرخ معیوب ۲ به ازای هزار معادل ۲،۰۰۰ dpmo است. در برخی از کارخانه های موتورولا کیفیت زمانی مطلوب است که معیار عیب به ازای میلیارد باشد!

برخی از شرکتهای عیبها را در سه طبقه بندی می کنند (Hayes and Romig, 1977):

- **عیبهای حیاتی:** یک عیب حیاتی، عیبی است که قضاوت و تجربه نشان دهد که بطور قطع شرایط عدم ایمنی برای استفاده اشخاص بوجود می آورد و از عملکرد مناسب محصول جلوگیری خواهد کرد.
- **عیب اصلی:** یک عیب اصلی عیبی است که حیاتی نیست، اما احتمالاً نتیجه شکست خواهد بود یا بطور قابل ملاحظه قابلیت استفاده آنرا برای هدف در نظر گرفته شده کاهش می دهد.
- **عیب جزئی:** عیب جزئی، عیبی است که احتمالاً و بطور قابل ملاحظه قابلیت استفاده آنرا برای هدف در نظر گرفته شده کاهش نمی دهد و ارتباطی با استفاده مؤثر یا عملیاتی واحد ندارد.

عیبهای حیاتی ممکن است منتهی به عواقب جدی یا دعاوی قابلیت اطمینان محصول شود، بنابراین، باید به دقت بررسی و کنترل شوند. از طرف دیگر، عیب های جزئی ممکن است بطور دقیق کنترل نشوند، زیرا آنها بر انطباق با استفاده تأثیر ندارند. اگر چه، برای بسیاری از محصولات، حتی عیبهای جزئی ممکن است منتهی به نارضایتی مشتری شود. بسیاری از شرکتهای برای اینکه هر طبقه را به حساب بیاورند، یک نمایه کلی در حالیکه عیبهای حیاتی و اصلی وزن بیشتری نسبت به عیبهای جزئی دارند، ایجاد می کنند. برای مثال، FedEx یک سیستم مدیریت کیفیت گسترده دارد که دارای یک معیار ترکیبی که شاخص کیفیت خدمت (SQI) نامیده می شود، است که جمع ۱۰ عاملی است که انتظارات مشتریان از عملکرد سازمان را منعکس می کنند. FedEx SQI در جدول ۲ نشان داده شده است. وزنه های متفاوت، اهمیت هر شکست را منعکس می کند، برای نمونه، گم شدن یک بسته خیلی جدی تر از آن است که یک بسته با چند دقیقه تأخیر برسد. نمایه بطور هفتگی گزارش می شود و بر مبنای ماهانه خلاصه می شوند.

وزن	شرح	نوع خطا
۳	۱- شکایت از سر گرفته شده - شکایات مشتریان بعد از حل ناراضی‌تی از سر گرفته می شود.	
۱۰	۲- بسته های صدمه دیده - بسته های با صدمه آشکار یا مخفی یا ضایعات بوسیله صدمه با آب یا آب و هوا یا تأخیر حمل.	
	۳- بین المللی - یک حوزه ترکیبی از سنجش عملکرد عملیاتی بین المللی.	
۱	۴- تعدیلهای صورتحسابها - تقاضای مشتریان برای بازپرداخت در موارد نقصهای واقعی یا مشاهده شده.	
۳	۵- تأخیر توقف جمع آوری - بسته هایی که دیرتر از زمان جمع آوری، جمع آوری می شوند.	
۱۰	۶- بسته های گم شده - ادعای گم شدن بسته ها یا گم شدن محتویات آنها.	
۱	۷- گم شدن سند حمل - فاکتورهایی که سند نوشتاری اطلاعات حمل ندارند.	
۱	۸- تأخیر داده های صحیح - حمل بعد از زمان فرض شده در روز صحیح.	
۳	۹- ردیابی - حالت بسته و سند تقاضاهای حمل که در سیستم کامپیوتری COSMOS IIB نیست.	
۵	۱۰- تأخیر روز اشتباه - حمل در روز اشتباه.	

جدول: ۲ شاخصها و عوامل کیفیت خدمات شرکت FedEx

بسیاری از معیارهای اثر بخشی سازمانی بر عملکرد فرایند (هم قسمت اصلی و هم پشتیبانی) تمرکز دارند. داده های فرایندها می توانند نرخ های نقص و خطای عملیاتی میانی را منعکس کنند، اغلب معیارهای کارایی عبارتند از: هزینه، زمان چرخه، بهره وری، عملکرد زمانبندی، کاهش زمان ماشین آلات، فعالیتهای نگهداری پیشگیرانه، نرخ وضوح مشکل، کارایی انرژی و مصرف مواد خام. برای مثال، موتورولا تقریباً هر فرایندی را در شرکت سنجش می کند، هم ارقام نقص ها و هم خطاها و هم زمان. یکی از اهداف کلیدی بازرگانی، کاهش کل زمان چرخه (زمان از نقطه اظهار نیاز مشتری تا پرداخت شادمانه بیشتر به شرکت) است. تمامی فرایندهای درون شرکت، شامل طراحی، ورود سفارش، تولید و بازاریابی برای بهبود در نرخ های خطا و زمانهای چرخه سنجش می شوند. تحلیلگران American Express، مکالمات تلفنی را برای ادب و نزاکت، تن صدا، صحت تعامل و دیگر جنبه های خدمت به مشتری کنترل می کنند. شرکتهای بین قضاوتیهای تحلیلگران و قضاوتیهای مشتریان در گفتگوهای متعامل، ارتباط معیارهای داخلی خاص را تعیین می کنند. هنگامی که اختلاف بین رضایت مشتری و معیارهای عملکرد داخلی بالا گرفت (برای نمونه، هنگامی که معیارهای داخلی به نظر خوب می رسند، اما هنوز رضایت مشتری پایین است) شرکت دارای شاخصی است که چیزهای اشتباه را سنجش می کند. بنابراین، شرکتهای نیازمند مقایسه داده های داخلی و خارجی هستند.

معیارهای اثربخشی سازمانی برای بانک فرضی ایرانی به شرح زیر برشمرده می شوند:

- ارائه بسته های خدماتی جدید
- بهره وری
- موافقت قانونی و نظارتی
- زمان چرخه خدمت رسانی
- تعداد اشتباهات در حسابهای بانک
- جمع بهای تمام شده کیفیت

## نقش داده های مقایسه ای

نگاه به داده ها بدون مبنایی برای مقایسه می تواند به سادگی منتهی به مفهوم غلط "دستیابی" شود. سازمانها نیازمند داده های مقایسه ای از قبیل میانگینهای صنعت، بهترین عملکرد رقبا، و ملاکهایی در سطح جهانی هستند. برای مثال، یک معیار عملکرد ممکن است بهبود دهنده باشد، اما بدون این اطلاعات، برای یک سازمان، تشخیص نیاز به بهبودهای آتی یا سرعت بخشیدن به آهنگ تغییر برای نزدیک کردن فاصله مشکل خواهد بود. اطلاعات مقایسه ای و مبنای اغلب تأمین کننده انگیزه پیشرفت بهبودها هستند.

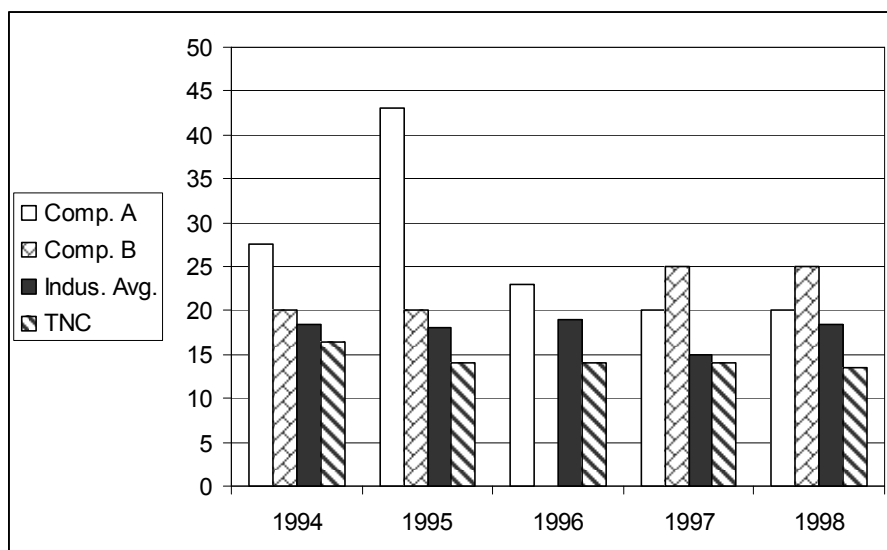
داده های مقایسه ای باید بوسیله نیاز و اولویتهای سازمان بوجود آمده باشند و برنامه های حیاتی تر در استراتژی رقابتی تمرکز داشته باشند. داده های مقایسه ای را می توان از طرق مختلفی بدست آورد که شامل بررسی های یک سوم محموله و دیدگاههای معیارگذاری می باشد. برای نمونه، هتل Ritz-Carlton از نرخ گذاری و جوایز انتشارات صنعت حمل و نقل و گزارش های نیروی فروش، جهت دستیابی به وضعیت رقابتی خود استفاده می کند. شرکت Boeing A&T نیز از سه منبع اطلاعات خود را جستجو می کند:

➤ **بهترین در بوئینگ:** فرایندهای با عملکرد بالا از طریق شوراهاى مختلف در سطح شرکت تعریف می شوند.

➤ **بهترین در صنعت:** شرکتها از طریق مراکز مختلف الگوبرداری<sup>۵</sup>، اتاق پایاپای الگوبرداری بین المللی، و گروه سنجش محیط داخلی بازرگانی تعریف می کنند.

➤ **در سطح جهانی:** رهبری شرکتهای پهلوی هم، برندگان جوایز بین المللی، یا دیگر تقدیرهای مشتریان، تأمین کنندگان، و خبرگان صنعت.

شکل ۳ عملکرد زمان تأخیر از دریافت سفارش تا تحویل را برای شرکت Texas Namepgate (TNC) نشان می دهد. نتایج TNC برای دو معیار رقبا و میانگین صنعت از طریق بررسی یک سوم محموله با هم مقایسه شده اند. نتایج نشان می دهند که شرکت TNC همواره یک رهبری موفق در این معیارها را حفظ کرده است. یک منبع خوب الگوبرداری های مقایسه ای، عملکرد سازمانهای برنده Baldrige است.



<sup>5</sup> - Benchmarking

شکل ۳: نتایج عملکرد شرکت Texas Nameplate برای زمان تأخیر حمل و نقل

### طراحی سیستم‌های سنجش عملکرد اثربخش

در طراحی سیستم‌های سنجش عملکرد، سازمانها باید دو چیز را در نظر بگیرند: اول، چگونه معیارها می‌خواهند بازنگری عملکرد مدیر اجرایی ارشد و برنامه ریزی سازمان جهت بیان سلامت کلی سازمان را پشتیبانی کنند؟ دوم، چگونه معیارها می‌خواهند هر روز عمل نموده و تصمیم‌گیری نمایند؟ پاسخ به این سؤالات نیازمند سازمانی است که سیستم سنجش خود را با چشم انداز و استراتژی خود همسو نموده و معیارهای سطح فرایند را هدفمند انتخاب کند. بسیاری از سازمانها دو اشتباه اصولی انجام می‌دهند: (۱) ویژگیهای کلیدی که در عملکرد شرکت یا رضایت مشتری حیاتی هستند را سنجش نمی‌کنند و (۲) معیارهای نامناسب و غیر مربوط را انتخاب می‌کنند. در مورد اول، سازمان اغلب در رسیدن به انتظارات مشتری یا اهداف عملکردی شکست می‌خورد و در دومی، سیستم سنجش، توجه مستقیم به نواحی ای می‌کند که برای مشتریان اهمیت ندارد، بنابراین زمان و منابع را هدر می‌دهد. به نظر می‌رسد تعداد شاخصهای عملکرد، با اندازه و پیچیدگی سازمان در حال رشد باشند. در بسیاری از سازمانها، شاخصهای عملکرد در یک افق زمانی بلند مدت هستند و مدیران کمی می‌توانند بگویند که احتمالاً کجا، کی و چگونه آنها توسعه یافته‌اند. در بسیاری از موارد، فقط برخی افراد تصمیم می‌گیرند که در کجا خوب بوده‌اند. برای مثال، شرکت خدمات مالی IDS وابسته به American Express، از وظایفی مانند تماس گرفتن‌ها، کدگذاری پستی، و پذیرش تقاضا نامه‌ها برای سنجش بیش از ۴۰۰۰ کارفردی استفاده می‌کند. بسیاری از این کارها در معرض ۱۰۰ درصد بازرسی هستند. اکنون، پس از طراحی مجدد سیستم اطلاعات مدیریت، IDS، فقط ۸۰ فرایند خدماتی را سنجش می‌کند و از نمونه‌گیری آماری استفاده می‌کند.

### اتصال معیارها به استراتژی

دیدگاه مدل امتیازات متوازن (BSC) در تعریف معیارهای صحیح، بوسیله همسویی آنها با چشم انداز و استراتژی سازمانی کمک می‌کند. این دیدگاه تأمین‌کننده مفهوم اهداف تنظیمی و تخصیص منابع برای برنامه ریزی کوتاه مدت، استراتژی‌های ارتباطی، همسویی اهداف دوایر و افراد با استراتژی، اتصال جوایز به عملکرد، و پشتیبانی بازخور برای آموزش سازمانی است.

معیارهای عملکرد اثر بخشی که با استراتژی بازرگانی همسو هستند، بوسیله عواملی که تعیین‌کننده این هستند که چه چیز برای موفقیت در کسب و کار مهم است؟، معنی می‌شوند که شامل موارد ذیل می‌گردند:

- ماهیت محصولات و خدمات شرکت
- بازارهای بزرگ و اصلی
- مشتریان اصلی و ملزومات کیفیت و عملکردی آنها
- فرهنگ سازمانی به اهداف، مأموریتها و چشم انداز شرکت
- قابلیتها و شایستگی‌های اصلی از قبیل تسهیلات و تکنولوژی‌ها
- ارتباطات تأمین‌کنندگان و شرکا
- محیط نظارتی
- جایگاه بازار و محیط رقابتی
- عوامل اصلی تأمین‌کننده موفقیت رقابتی، از قبیل نوآوری محصول، کاهش هزینه، یا رشد بهره‌وری

➤ جهت کسب و کار فعلی از قبیل محصول جدید و تغییرات بازار و پیوندهای تجاری جدید

برای مثال، بانکی در شیکاگو از مشتریانش پرسید که آنها چه ویژگیهایی برای کیفیت خوب یک محصول در نظر می گیرند و چگونه می توان به آن ویژگیها رسید. پاسخ ها عبارتند از: صحت، کارایی عملیات، اقتصاد، و پاسخگویی به مشتریان. این پاسخ ها شروع کننده شاخص های توسعه کیفیت از قبیل صحت وارد کردن صورت حساب، زمان رسیدگی و رفع مشکلات مشتریان، زمان فرایند صندوق بسته، و خطوط زمانی انتقال پول هستند. یک شرکت تولید کننده نرم افزار کامپیوتر نباید نیازی به جمع آوری داده های مفصلی در مورد مباحث کیفیت محیطی داشته باشد، در حالیکه یک شرکت شیمیایی، بدون تردید نیازمند آن است. یک نمایندگی پیتزا فروشی که سفارشات را برای اعضا و جشن ها در اطراف محوطه دانشگاهی حمل می کند مجموعه متفاوتی از معیارها و شاخصهای عملکرد نسبت به نمایندگی دیگری که در همسایگی محیطی آرام و بی دغدغه است، دارد. بنابراین، یک سازمان، اول به فهمیدن محیط رقابتی، ملزومات بازار، و قابلیتهای درونی نیازمند است.

چیزهایی که یک سازمان برای انجام بهتر تکمیل چشم انداز خود به آن نیاز دارد، اغلب "عوامل کلیدی بازرگانی" یا "عوامل موفقیت کلیدی" می نامند که چیزهایی را که سازمان را از رقبایشان جدا می کنند، نشان می دهند و نقاط قوت را برای بهره برداری و نقاط ضعف را برای تصحیح تعریف می نمایند. معیارها بطور منطقی باید به این عوامل مقید شده باشند. معیارهای کلیدی عملکرد باید در راستای استراتژی ها و برنامه های عملیاتی باشد. تعیین اهداف برای هر معیار، مبنایی برای توسعه استراتژی فراهم می آورد. شکل ۴ مثالی از شرکت اعتباری (MLCC) Mevridl Lynch نشان می دهد، MLCC چند هدف حیاتی از استراتژی های بلند مدت خود تعریف نموده است: رضایت مشتری، رضایت شرکا، رشد بازرگانی و ارزش صاحبان سهام. برای هر یک از این اهداف، آنها معیارهای کلیدی عملکرد و اهداف را بوسیله چیزی که پیشرفت را در مقابل رسیدن به اهداف اندازه گیری می کند، تعریف می کنند.

### اندازه گیری های سطح فرایند

چه چیزی یک سیستم سنجش عملکرد خوب بوجود می آورد؟ بسیاری از سازمانها معیارهای خاص و منحصر بفردی را برای انتخاب شاخص ها و ملاکها تعریف می نمایند. آنها برای تعیین معیارها، سؤلهایی را مطرح می سازند. برای مثال، IBM سؤلهای ذیل را می پرسد:

- آیا سیستم سنجش، رسالت و مأموریت ما را حمایت می کند؟
- آیا سیستم سنجش، مانوس با تغییر مدیریت خواهد بود؟
- آیا آن برای مشتریان ما مهم خواهد بود؟
- آیا آن در اندازه گیری عملکرد مؤثر است؟
- آیا آن در پیش بینی نتایج مؤثر است؟
- آیا فهم آن ساده و آسان است؟
- آیا کارایی هزینه/ آسانی برای جمع آوری داده ها وجود دارد؟
- آیا اندازه گیری اعتبار و انسجام دارد؟



شاخصها و معیارهای خوب، قابل کاربرد هستند و مبنایی برای تصمیمات در سطحی که بکار می روند، فراهم می آورند. برای ایجاد معیارهای عملکرد مفید، یک فرایند منظم مورد نیاز است.

۱) تمامی مشتریان سیستم را تعریف نمایید و ملزومات و انتظارات آنها را مشخص کنید. سازمانها نیازمند پاسخ به این سؤالات کلیدی هستند: مشتریان من چه کسانی هستند، و انتظارات آنها چیست؟ ابزارهای بسیاری برای این مرحله وجود دارند که شامل بررسی های مشتریان، تمرکز بر گروهها و برنامه های استفاده کنندگان است. با توجه به اینکه انتظارات مشتری در گذشت زمان تغییر می کند، بنابراین بازخور منظم باید بکار گرفته شود.

۲) فرایند کاری که محصول یا خدمت را فراهم می آورد، تعریف کنید. سؤالات کلیدی عبارتند از: چه کار کنیم که بر نیازهای مشتریان تأثیر بگذاریم؟ و فرایند من چیست؟ استفاده از فلوجارتها برای رسم نقشه فرایندها می تواند تعریف فرایند کاری و ارتباطات مشتریان داخلی - تأمین کننده را شبیه سازی کند.

۳) ارزش افزوده فعالیتها و نتایجی که فرایند را تشکیل می دهند، تعریف کنید. این مرحله فعالیتهایی که ارزش افزوده ندارند را از فرایند جدا می کند و به ضایعات و عدم کارایی تخصیص می دهد. تحلیل انجام شده در این مرحله، مشتریان داخلی درون فرایند را به همراه نیازها و انتظاراتشان تعریف می کند.

۴) معیارهای و شاخص های خاص عملکرد را توسعه دهید. هر فعالیت کلیدی تعریف شده در مرحله ۳، یک نقطه حیاتی در جایی که ارزش به خروجی برای مشتری (داخلی) بعدی افزوده می شود تا خروجی نهایی تولید شود، را نشان می دهد. در این نقاط کنترل، عملکرد را می توان اندازه گیری کرد. سؤالات کلیدی عبارتند از: چه عواملی تعیین می کنند که چگونه فرایند به خوبی و بر طبق نیازمندیهای مشتری تولید می نماید؟ چه انحرافات می تواند رخ دهد؟ چه منابع متنوعی می تواند رخ دهد؟

۵) معیارهای عملکرد را برای اطمینان از مفید بودنشان سنجش کنید. سؤالات مربوطه عبارتند از: آیا معیارهای بکار گرفته شده در نقاط حیاتی هستند که فعالیتهای ارزش افزوده رخ می دهند؟ آیا معیارها قابل کنترل هستند؟ آیا دستیابی به داده های مورد نیاز برای هر معیار عملی است؟ آیا تعریفهای عملیاتی برای هر معیار بکار گرفته شده است؟ تعریفهای عملیاتی، تعریف دقیق معیارهایی است که ابهام ندارند. برای مثال، هنگامی که "خطاهای صورتحساب صادر کردن" اندازه گیری می شود، یک تعریف دقیق از اینکه چه چیزی خطاست و چه چیزی خطا نیست، مورد نیاز می باشد. آیا خطا شامل از قلم افتادگی اطلاعات، اطلاعات اشتباه، یا غلط املائی است؟ تعریفهای عملیاتی یک فهم عمومی را فراهم می آورد و ارتباط درون سازمانی را تقویت می کند.

## مراحل فرایند ایجاد مدل امتیازات متوازن

## نتیجه گیری

عبارت مدل امتیازات متوازن<sup>۶</sup> بوسیله رابرت کاپلان و دیوید نورتون از دانشگاه هاروارد در مقابل محدودیت معیارهای سنتی حسابداری مطرح شده است که هدف آن، "ترجمه استراتژی سازمان به معیارهایی است که منحصرأ چشم انداز شرکت را در سازمان منتقل کنند". مدل امتیازات متوازن شامل چهار دور نما است:

(۱) دور نمای مالی

(۲) دور نمای فرایندهای داخلی

(۳) دورنمای مشتری

(۴) دورنمای ابتکاری و آموزشی

مدل امتیازات متوازن کاپلان و نورتون تنها یکی از انواع سیستمهای سنجش عملکرد است که به عنوان تشخیص نیاز شرکت به مجموعه گسترده ای از معیارهای سنجش که تأمین کننده نگاه جامع عملکرد بازرگانی باشد، بوجود آمده است. معیارهای Malcolm Baldrige برای نتایج عملکرد بهتر، گروههای معیارهای عملکرد را در پنج مجموعه طبقه بندی نموده است (گروه ۴ و ۵ در معیار سال ۲۰۰۱ در هم ادغام شدند):

۶- مشتری

۷- مالی و بازار

۸- منابع انسانی

۹- عملکرد تأمین کنندگان و شرکا

۱۰- اثر بخشی سازمانی

این مجموعه کاملاً شبیه مدل امتیازات متوازن است و در حقیقت، هر معیار در مدل امتیازات متوازن به سادگی می تواند به یکی از این طبقات تخصیص یابد.

دیدگاه مدل امتیازات متوازن (BSC) در تعریف معیارهای صحیح، بوسیله همسویی آنها با چشم انداز و استراتژی سازمانی کمک می کند. این دیدگاه تأمین کننده مفهوم اهداف تنظیمی و تخصیص منابع برای برنامه ریزی کوتاه مدت، استراتژی های ارتباطی، همسویی اهداف دوایر و افراد با استراتژی، اتصال جوایز به عملکرد، و پشتیبانی بازخور برای آموزش سازمانی است.

در این مقاله مدل امتیازات متوازن برای یک بانک فرضی مورد بررسی قرار گرفت و در طراحی معیارهای این مدل، از معیارهای Malcolm Baldrige برای نتایج عملکرد بهتر استفاده شد. مدل امتیازات متوازن می تواند یکی از روشهای سنجش عملکرد اثربخش در ایران باشد که متأسفانه آمار دقیقی از میزان بکارگیری این روش در ایران وجود ندارد. از آنجا که این مدل هنوز در ایران از لحاظ علمی نوپا است امید می رود تا در آینده نزدیک شاهد رشد و بکارگیری آن در سازمانها باشیم.

<sup>6</sup> - Balance Scorecard

## منابع:

- الوانی، سید مهدی و سید نقوی، میر علی (۱۳۸۲). مدل امتیازات متوازن: الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۷ و ۳۸.
- Amaratunga, Dilanthi, Haigh, Richard, Sarshar, Marjan and Baldry David (2002). Application of the balanced score-card concept to develop a conceptual framework to measure facilities management performance within NHS facilities, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 15, 4/5; ABI/INFORM Global
- Arora, Ravi (2002). Implementing KM - a balanced score card approach, *Journal of Knowledge Management*, 6, 3, pg. 240.
- Geanuracos, John and Meiklejohn, Ian (1993). *Performance Measurement: The New Agenda: Using Non Financial Indicators to Improve Profitability*, London: Business Intelligence.
- Hayes, Glenn E. and Romig, Harry G. (1977). *Modern Quality Control*, Encino CA: Benziger Bruce & Glencoe Inc.
- Hoisington, Steven H. and Huang, Tse-His (2001). *Customer Satisfaction and Market Share: An Empirical Case Study of IBM's AS/400 Division*, in *customer centered six sigma*, Earl Naumann and Steven H. Hoisington, Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Huge, Ernest C. (1990). *Measuring and Rewarding Performance in Total Quality: an Executive's Guide for the 1990s*, Ernts & Young Quality Consulting Group Homewood IL: Irvin.
- Kanji, G. K and Mara, F. (2002). Kanjis Business Scorecard, *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 1, 13-27.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2000). *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Martin, Justin (1996). Are you as Good as you Think you Are?, *Fortune*, September 30, 142-152.
- Olve, N., Roy, J. and Watter, N. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balance Scorecard*, John Wiley & sons.
- Protti Denis (2002). A proposal to use a balanced scorecard to evaluate Information for Health: an information strategy for the modern NHS (1998-2005), *Computers in Biology and Medicine* 32, 221-236.
- Wise, Robert I. (1999). A Method for Aligning Process Level and Strategy Level Performance Metrics, *American Society for Quality*, 11th annual Quality Management Conference, See also Robert I. Wise, A method for Aligning Process - level and strategy - level performance Metrics, *The Quality Management, Forum* 25, no. 1, 4-6.
- , *First National Bank of Chicago Profiles in Quality*, Boston MA: Allyn and Bacon, 1991.