



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انجمن‌های آریانا-اقتصاد

چاپ پنجم

از سری کتاب‌های

BSC

رابرت کاپلان
دیوید نورتون

نقشه استراتژی

تبدیل دارایی‌های نامشهود
به پیامدهای مشهود

با پیش‌گفتار دکتر علینقی مشایخی

نظارت و ترجمه

حسین اکبری

مسعود سلطانی

امیر ملکی





نقشه استراتژی

تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود

سرشناسه:	کاپلان، رابرت اسی، ۱۹۴۰ - م. Kaplan, Robert S.
عنوان و نام پدیدآور:	نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود/ رابرت کاپلان و دیوید نورتون؛ نظارت و ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیر ملکی؛ ویراستار علمی ابوطالب گره‌ئی
وضعیت ویراست:	[ویراست ۲]
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری:	۴۸۸ ص.: جدول، نمودار.
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۵۳-۵
وضعیت فهرست نویسی:	فیپا
یادداشت عنوان اصلی:	Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes, c2004.
یادداشت:	چاپ چهارم.
موضوع:	برنامه‌ریزی استراتژیک، دارایی غیر مادی - مدیریت، نیروی انسانی، مدیریت
شناسه افزوده:	نورتون، دیوید پی، ۱۹۴۱ - م.
شناسه افزوده:	Norton, David P.
شناسه افزوده:	سلطانی، مسعود، ۱۳۵۱ - ، مترجم
شناسه افزوده:	اکبری، حسین، ۱۳۴۶ - ، مترجم
شناسه افزوده:	ملکی، امیر، ۱۳۶۰ - ، مترجم
رده بندی کنگره:	۱۳۹۰ ۷۱۶ک/۳۰/۲۸HDD
رده بندی دیویی:	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی:	۲۵۲۲۱۴۱

نقشه استراتژی

تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود

رابت کاپلان و دیوید نورتون

نظارت و ترجمه

حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیر ملکی

ویراستار علمی: ابوطالب گرهئی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

نقشه استراتژی

تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود

- نویسندگان: رابرت کاپلان و دیوید نورتون
- مترجمان: حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیر ملکی
- ویراستار: ابوطالب گرہئی
- طراحی روی جلد: کارگاه گرافیک سپهر
- چاپ: شهرام
- شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
- شابک: ۵-۵۳-۹۲۲۷-۹۲۲۷-۶۰۰-۹۷۸
- چاپ چهارم: پاییز ۱۳۹۰
- ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.
- نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱
- تلفن: ۰۲۱-۸۸۳۴۲۹۱۰-۰۲۱-۸۸۳۴۴۱۰-۰۲۱
- فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com
- قیمت: ۸۸۰۰۰ ریال

مقدمه ناشر

برنامه‌ریزی استراتژیک و داشتن نگاهی استراتژیک در پیشبرد اهداف سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. سازمان‌ها در اتخاذ رویکرد استراتژیک با دو چالش اساسی مواجه هستند: اول، تدوین استراتژی‌های سازمان و دوم، تحقق و ارزیابی اهداف و برنامه تدوین شده. رویکرد کارت امتیازی متوازن با هدف پاسخگویی به این چالش‌ها توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون در سال ۱۹۹۶ ارائه شد.

همان‌طور که نویسندگان در مقدمه همین کتاب یادآور می‌شوند، اجرای موفق استراتژی مستلزم توصیف دقیق استراتژی و برنامه‌های شرکت، پایش و سنجش شاخص‌های استراتژیک و در نهایت مدیریت استراتژی برای تحقق آن است. نقشه استراتژی همانند نقشه راه است که مسیر حرکت سازمان برای رسیدن به اهداف اصلی و علت وجودی آن را نشان می‌دهد. مهم‌ترین ویژگی این کتاب توجه ویژه آن به دارایی‌های نامشهود و استفاده از آنها در تحقق اهداف سازمان است. سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه اطلاعاتی در دوران اخیر اهمیت فوق‌العاده‌ای پیدا کرده‌اند. مطالبی که در این کتاب آمده است، ایده‌های راه‌گشایی هستند که به مدیران سازمان‌ها در استفاده بهتر از سرمایه‌های انسانی، اطلاعاتی و سازمانی خود کمک شایانی می‌کند.

با توجه به استقبال جامعه دانشگاهی و مدیران علاقه‌مند به مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک و کارت امتیازی متوازن، این کتاب به چاپ چهارم رسیده است.

امید است که این اثر ارزشمند برای جامعه دانشگاهی، مدیران و کارشناسان و متخصصان مدیریت کشور ثمربخش باشد. انتشارات آریانا قلم امیدوار است با همکاری و مشارکت صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت بتواند با درک بهتر نیازهای مخاطبان کتاب‌های مدیریتی، سهمی در رشد و اعتلای دانش مدیریت در کشور داشته باشد.

سمیه محمدی

مدیر انتشارات آریانا قلم

فهرست

۱۳	پیش‌گفتار
۱۷	آشنایی با کتاب
۲۳	مرور
۲۵	مقدمه
۵۳	نقشه‌های استراتژی
۵۷	استراتژی بخشی از یک طیف است
۷۳	استراتژی شامل مسایل مکمل است
۷۸	کارت امتیازی متوازن معیارها، اهداف و اقدامات استراتژی را به عمل ترجمه می‌کند
۷۹	در نظر گرفتن تمام موارد: نقشه استراتژی
۸۱	خلاصه
۸۳	مطالعه موردی: سیستم بهداشتی درمانگاه‌های مریم مقدس
۸۹	فرایندهای ارزش‌افزا
۹۱	فرایندهای مدیریت عملیاتی
۹۳	چهار فرایند مدیریت عملیاتی
۱۰۴	پیوند با اهداف وجه مشتری
۱۰۷	وجه مالی
۱۰۹	وجه رشد و یادگیری
۱۱۱	یکپارچگی اقدامات برای کسب سرآمدی عملیاتی
۱۲۲	خلاصه
۱۲۵	مطالعه موردی: شرکت نفتی تورنتون
۱۳۱	فرایندهای مدیریت مشتری
۱۳۳	چهار فرایند مدیریت مشتری
۱۴۶	پیوندهای وجه مشتری

۱۴۸	پیوندهای وجه مالی
۱۴۸	پیوندهای رشد و یادگیری
۱۵۲	خلاصه
۱۵۵	مطالعه موردی: شرکت هندلمن
۱۶۱	فرایندهای نوآوری
۱۶۱	چهار فرایند نوآوری
۱۷۶	پیوند نوآوری با اهداف وجه مشتری
۱۸۲	خلاصه
۱۸۴	مطالعه موردی: ساتچی اند ساتچی
۱۹۱	فرایندهای قانونی و اجتماعی
۱۹۶	مدیریت فرایندهای قانونی و اجتماعی
۲۰۵	ارتباط معیارهای محیطزیستی به استراتژی
۲۰۸	سطح عملکرد ایمنی و بهداشت
۲۱۰	فرصت‌های استخدامی
۲۱۱	سرمایه‌گذاری اجتماعی
۲۱۸	خلاصه
۲۲۰	مطالعه موردی: شرکت آمانکو

۲۲۵ داریی‌های نامشهود

۲۲۷	هماهنگی دارییهای نامشهود با استراتژی سازمان
۲۳۱	توصیف دارییهای نامشهود
۲۳۵	هماهنگی و یکپارچگی دارییهای نامشهود
۲۴۰	اندازه‌گیری دارییهای نامشهود
۲۴۷	خلاصه
۲۴۸	مطالعه موردی: شرکت بین‌المللی کراون کستل
۲۵۳	آمادگی سرمایه انسانی
۲۵۶	گام اول: شناسایی مشاغل استراتژیک

۲۵۹	گام دوم: ایجاد پروفایل شایستگی
۲۶۲	گام سوم: ارزیابی آمادگی سرمایه انسانی
۲۶۳	گام چهارم: برنامه توسعه سرمایه انسانی
۲۷۰	خلاصه
۲۷۳	مطالعه موردی: بانک شهر ملی
۲۷۹	آمادگی سرمایه اطلاعاتی
۲۸۱	توصیف سرمایه اطلاعاتی
۲۸۶	هماهنگ کردن سرمایه اطلاعاتی با استراتژی
۲۹۳	سنجش آمادگی سرمایه اطلاعاتی
۲۹۶	خلاصه
۲۹۹	مطالعه موردی: شرکت Rowe Price
۳۰۵	آمادگی سرمایه سازمانی
۳۱۱	فرهنگ
۳۲۰	رهبری
۳۳۰	هماهنگی
۳۳۴	کار تیمی و تسهیم دانش
۳۳۷	گزارش آمادگی سرمایه سازمانی
۳۴۰	خلاصه
۳۴۴	مطالعه موردی: اینگرسولراند

ایجاد استراتژی و نقشه‌های استراتژی ۳۴۹

۳۵۱	تطبیق نقشه استراتژی با استراتژی شرکت
۳۵۴	استراتژی هزینه نهایی پایین
۳۵۹	استراتژی رهبری محصول
۳۶۲	راه‌کارهای جامع مشتری
۳۶۵	استراتژی‌های ایجاد فضای انحصاری
۳۷۹	خلاصه
۳۸۲	مطالعه موردی: سیستم‌های پلاستیکی خودروی تاتا

- ۳۸۷ مطالعه موردی: MDS
- ۳۹۲ مطالعه موردی: لوازم اداری بویس
- ۳۹۷ مطالعه موردی: شرکت خدمات مالی تامسون
- ۴۰۳ **برنامه‌ریزی اقدامات**
- ۴۰۸ استفاده از نقشه استراتژی برای برنامه‌ریزی اقدامات
- ۴۲۷ خلاصه
- ۴۲۹ مطالعه موردی: ارتش آمریکا

مطالعه‌های موردی ۴۳۵

- ۴۳۷ **سازمان‌های بخش خصوصی**
- ۴۳۸ نورث‌وسترن
- ۴۴۳ شرکت لیزینگ ولوو
- ۴۴۸ شرکت مدیا جنرال
- ۴۵۳ **سازمان‌های بخش عمومی**
- ۴۵۴ سواره نظام سلطنتی کانادا
- ۴۶۰ اداره توسعه اقتصادی وزارت بازرگانی آمریکا (EDA)
- ۴۶۵ وزارت دفاع بریتانیا
- ۴۶۹ مدارس فولتون کانتی
- ۴۷۵ **سازمان‌های غیرانتفاعی**
- ۴۷۶ بوستون لیریک اپرا
- ۴۸۱ تدریس برای آمریکا

پیش‌گفتار

حدود ۲۰ سال است که آموزش برنامه‌ریزی استراتژیک در ایران آغاز و در طی ۱۵ سال گذشته رواج زیادی یافته است. اکثر مدیران در دوره‌ای از دوره‌های برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت کرده‌اند. فارغ‌التحصیلان زیادی در رشته‌های مدیریتی و مهندسی صنایع با مفاهیم و مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک آشنا شده‌اند و به سازمان‌های تولیدی، خدماتی و یا مشاورین مدیریت پیوسته‌اند. آشنایی مدیران با برنامه‌ریزی استراتژیک از یک طرف و تحولات ادامه‌دار بازار کسب و کار در ایران بعد از جنگ تحمیلی از سوی دیگر، علاقه‌ی سازمان‌ها را به تدوین استراتژی بیشتر نمود. گروه‌های مشاور و دانشگاه‌ها در جهت پاسخ به این علاقه در کمک به سازمان‌ها فعال شدند. سازمان‌های زیادی برنامه‌های استراتژیک تنظیم کردند ولی مانند برنامه‌های استراتژیک تنظیم شده در سایر نقاط دنیا، کمتر این برنامه‌ها اجرایی شده است. در نتیجه‌ی عدم اجرایی شدن برنامه‌های استراتژیک، اثربخشی این فعالیت مهم مدیریتی در سازمان‌های ایرانی مطلوب نبوده است.

یک چالش مهم مدیران سازمان‌ها به طور کلی و سازمان‌های ایرانی به طور خاص، اجرایی کردن استراتژی‌هایی است که با تفکر و تامل و با استفاده از روش‌های سیستماتیک تنظیم شود. آقایان کاپلان و نورتون - ابداع‌کنندگان روش کارت امتیازی متوازن - در پاسخ به این چالش راه‌کارهای مناسبی ارائه داده‌اند.

اولین کتاب آنان در سال ۱۹۹۶ به نام کارت امتیازی متوازن^۱ چاپ شد. در آن کتاب، کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد معرفی شد و تا حدودی نیز در مورد عملیاتی کردن استراتژی در چارچوب کارت امتیازی متوازن بحث شد. آموزش کارت امتیازی به عنوان یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد، راهی برای عملیاتی کردن استراتژی و نیز روشی برای تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها از سال ۱۳۷۶ وارد دروس برنامه‌ریزی

^۱Balanced Scorecard

استراتژیک در دانشگاه صنعتی شریف شد. با توجه به استقبالی که سازمان‌ها، به خصوص در آمریکا، از چارچوب مزبور نمودند، نویسندگان آن به توسعه ایده‌های مطرح شده در کتاب پرداختند و دو کتاب دیگر به رشته تحریر درآوردند. هدف آنها این بود که نه تنها راه‌حلی برای مسئله‌ی اندازه‌گیری جامع عملکرد سازمان‌ها ارائه دهند، بلکه تبدیل برنامه‌های استراتژی به برنامه‌های عملیاتی و مدیریت برنامه‌های عملیاتی و کنترل پیشرفت آن در جهت پیاده‌سازی استراتژی را راهگشایی کنند.

یکی از مسایلی که در سازمان‌ها مانع اجرایی شدن استراتژی‌ها می‌شود، باقی ماندن استراتژی در سطح کلیات یا اقدامات و جهت‌گیری‌های کلی است. در پاسخ به این مسئله، ارائه‌کنندگان کارت امتیازی متوازن، مفهوم نقشه استراتژی را در چارچوب کارت مطرح نمودند. نقشه استراتژی که موضوع مورد بحث این کتاب است، تلاش می‌کند استراتژی‌های سازمان را در چهارچوب روابط علی - معلولی نمایش داده و نشان دهد که چگونه استراتژی‌های سازمان می‌تواند به اهداف قابل اندازه‌گیری و عملیات مشخصی که واحدهای سازمانی و حتی کارکنان سازمان باید دنبال کنند، تبدیل شود. کتاب نقشه استراتژی سعی دارد یک نقشه کلی از استراتژی‌های امکان‌پذیر برای سازمان‌ها در جهت بهبود فرآیندها و تقویت زیرساخت‌ها و دارایی‌های نامحسوس سازمان ارائه دهد. در واقع نقشه استراتژی بیان می‌کند که چگونه استراتژی‌های سازمان در زمینه منابع و امکانات نامحسوس نظیر منابع انسانی، اطلاعاتی و سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد در فرآیندهای سازمان نظیر فرآیندهای اولیه و توزیع محصول، اداره روابط با مشتریان، نوآوری و خلاقیت و مدیریت روابط سازمان با جامعه و محیط پیرامونش منجر شود. همچنین چگونه بهبود در فرآیندها منجر به ایجاد ارزش برای مشتریان شده، بالاخره عملکرد سازمان را از نظر بهره‌وری و رشد بهبود می‌بخشد. در نقشه استراتژی برای هر یک از استراتژی‌هایی که در حوزه‌های تحت کنترل سازمان - حوزه‌های منابع، فرآیندها و به کارگیری دارایی‌ها - وضع می‌شود، در چارچوب کارت امتیازی متوازن، اهداف کیفی مشخص می‌شود، برای هر هدف کیفی شاخص‌های اندازه‌گیری و هدف‌های کمی تعیین می‌شود و بالاخره عملیات مشخصی که تحقق آن اهداف را تعیین می‌کند طراحی شده، میزان بودجه و منابع لازم و واحد سازمانی که مسئول اجرای آن است تعیین می‌گردد. به این ترتیب در نقشه استراتژی علاوه بر ارائه یک تصویر و تحلیل علی و معلولی برای نتیجه بخش بودن استراتژی‌ها، عملیات مشخص اجرایی و اهداف کمی و روشن برای کنترل موقعیت اجرای استراتژی وضع می‌شود. به این ترتیب کتاب

نقشه استراتژی برای همه سازمان‌هایی که از روشن نبودن ارتباط بین استراتژی‌های تدوین شده خود و عملیات اجرایی و روزمره‌ی جاری در سازمان رنج می‌برند بسیار مفید است. نقشه استراتژی نه تنها امکان ایجاد این ارتباط و به تصویر کشیده شدن استراتژی را به دست می‌دهد، بلکه وسیله‌ای است که با آن می‌توان منطق و ثمربخشی استراتژی‌های تدوین شده را نیز آزمود و در صورت لزوم به تکمیل آنها پرداخت. البته برای موفقیت کامل در پیاده‌سازی و ثمربخشی استراتژی، نه تنها تهیه نقشه استراتژی برای بیان و تشریح روش استراتژی و طراحی عملیات اجرایی مرتبط با آن لازم است، بلکه سازمان‌ها نیاز دارند در دو حوزه دیگر نیز اقدام نمایند.

حوزه اول، استقرار یک سیستم اندازه‌گیری متناسب با نقشه استراتژی و چارچوب کارت امتیازی متوازن می‌باشد. این سیستم اندازه‌گیری امکان سنجش پیشرفت سازمان در جهت اجرای استراتژی را فراهم می‌سازد تا در صورت عدم پیشرفت لازم، اقدامات اصلاحی انجام پذیرد. حوزه دیگری که برای موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی لازم است، هم‌آواز و هماهنگ کردن تشکیلات با استراتژی، آگاه‌سازی کارکنان و نظام تشویقی آنان با موقعیت آنان در تحقق اهداف و اجرای برنامه‌های عملیاتی، بودجه‌بندی و تخصیص بودجه براساس برنامه‌های عملیاتی، تقویت سیکل یادگیری در فرآیند کنترل پیشرفت استراتژی، و بالاخره رهبری و هدایت کل فرآیند از جمله مسایل و حوزه‌هایی است که برای موفقیت استراتژی لازم می‌باشد. آقای کاپلان و نورتون تا حدودی این حوزه‌ها را در کتاب دیگری به نام سازمان‌های استراتژی محور^۲ بحث کرده‌اند. علاقه‌مندان می‌توانند در زمینه‌های مزبور به آن کتاب مراجعه نمایند.

در خاتمه لازم است از مترجمان کتاب نقشه استراتژی که با همت و تلاش خود این کتاب مفید و ارزنده را در اختیار جمع کثیری از مدیران و دانشجویان ایرانی و فارسی‌زبان قرار می‌دهند تشکر نمایم.

علینقی مشایخی

استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد

دانشگاه صنعتی شریف

آذرماه ۱۳۸۴

² The Strategy Focused Organization

آشنایی با کتاب

همکاری ما در سال ۱۹۹۰ با پروژه‌ای تحقیقی آغاز شد که شیوه‌های جدید سنجش عملکرد سازمان را بررسی می‌کرد. در آن زمان معتقد بودیم که دارایی‌های دانش‌محور - فن‌آوری اطلاعات و کارکنان - برای موفقیت رقابتی شرکت‌ها بسیار مهم می‌باشند. اما نظام‌های سنجش عملکرد شرکت‌ها متکی بر نظام حسابداری مالی بود که سرمایه‌گذاری در قابلیت‌های کارکنان، پایگاه داده‌ها، نظام‌های اطلاعاتی، روابط مشتری، کیفیت، فرایندهای پاسخ‌گو و خدمات و کالاهای خلاق را در صورت هزینه‌ها ثبت می‌کردند که طی دوره‌ای مستهلک می‌شدند. نظام‌های گزارش‌دهی مالی، بنیادی برای سنجش و مدیریت ارزشی که با تقویت قابلیت‌های دارایی‌های نامشهود سازمان ایجاد می‌شد، فراهم نمی‌ساخت.

ما معتقد بودیم که مدیران و کارکنان به چیزی که اندازه می‌گیرند، توجه دارند و افراد نمی‌توانند چیزی را که سنجیده نمی‌شود، خوب مدیریت نمایند. در نتیجه، توجه و تلاش مدیران بیشتر بر روی معیارهای مالی کوتاه‌مدت معطوف می‌شد و به سرمایه‌گذاری و مدیریت دارایی‌های نامشهودی که اساس موفقیت مالی آتی شرکت بودند، توجه کمی می‌شد. مدیران بدون نظام سنجش عملکرد قوی، نمی‌توانند دارایی‌های نامشهود خود را توسعه بدهند و به این ترتیب فرصت‌های بی‌شمار ارزش‌آفرینی را از دست می‌دهند.

از این تحقیق یک ساله، مفهوم کارت امتیازی متوازن^۱ بیرون آمد [۱]. ما معتقدیم که سازمان‌ها باید معیارهای مالی خود را حفظ کرده و از آن برای تلخیص نتایج فعالیت‌هایشان استفاده نمایند. اما این معیارها را با معیارهای غیرمالی سه وجه دیگر متوازن نمایند. وجوه

^۱ Balanced Scorecard

مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری نماینده انگیزه‌ها، شاخص‌های تاخیری و عملکرد مالی آتی هستند که اساس کارت امتیازی متوازن را تشکیل می‌دهند.

مدیران از مقاله‌ای که این تحقیق را گزارش می‌کرد، استقبال کردند. ما با سازمان‌های متعددی کار کردیم و پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن را در آنها تسهیل نمودیم. پی بردیم که مدیران از این نظام سنجش عملکرد جدید و جامع استقبال می‌کنند، اما به دنبال کاربردهای بیشتر این نظام جدید هستند. مدیران می‌خواستند از این نظام برای حل مشکلات مهمی که با آن مواجه بودند، استفاده کنند؛ چگونه استراتژی‌های جدید را پیاده کنند؟ ماهیت فرایندهای ارزش‌افزای داخلی آنها از دارایی‌های مشهود به دارایی‌های نامشهود تغییر کرده بود. در ضمن، ماهیت رقابت در بازارهای بیرونی نیز تغییر نموده بود. شرکت‌های تولیدی که پیشتر صرفاً در قابلیت‌های تولید و ویژگی‌های محصول رقابت می‌کردند، متوجه شدند که برای موفقیت باید ارزش خاصی به مشتریان هدف ارائه نمایند. شرکت‌های خدماتی با رقابتی سهمگین با شرکت‌هایی که بیرون از بازارهای محافظت شده آنها قرار داشتند، مواجه شده بودند. اغلب، شرکت‌های کاملاً جدیدی به صنایع آنها وارد شده بودند که بر اساس فن‌آوری اطلاعات پیشرفته کار می‌کردند. حتی از آژانس‌های عمومی و سازمان‌های غیرانتفاعی می‌خواستند نشان بدهند چگونه برای ذی‌نفعان و سهام‌داران خود ارزش ایجاد می‌کنند. بنابراین مدیران تمام بخش‌ها و شرکت‌های دنیا با چالش بسیج سرمایه انسانی و منابع اطلاعاتی و تحول سازمان در جهت استراتژی‌های جدیدی مواجه بودند که نیازمند عملکرد بالای مشتریان آگاه و گزیده بود. شرکت‌ها و سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی با تدوین استراتژی‌ها و آماده‌سازی خودشان با بیانیه‌ی ماموریت و چشم‌انداز جدید به این چالش پاسخ می‌دهند تا ارزش بیشتری برای ذی‌نفعان و بخش‌های مشتری خود ایجاد نمایند. اما مشکل اصلی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، عدم توانایی آنان در اجرای موفق استراتژی‌هاست. کارکنان، بیانیه‌های استراتژی، چشم‌انداز و ماموریت را می‌شنوند، اما معنای آن را نمی‌فهمند بنابراین چگونه می‌توانند کارشان را متفاوت یا بهتر انجام بدهند و به موفقیت سازمان با استراتژی جدید کمک نمایند. مطالعات متعددی نشان داده است که ۷۰ تا ۹۰ درصد سازمان‌ها در تحقق موفق استراتژی‌های خود شکست می‌خورند.

مدیرانی که کارت امتیازی متوازن را پیاده می‌کنند، می‌دانند که نظام سنجش استراتژی‌محور مشکل نحوه‌ی انتقال و پیاده‌سازی استراتژی را حل می‌کند. با مشاهده مدیرانی که از کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کنند، می‌بینیم که نظام جدیدی برای مدیریت استراتژی توسعه می‌یابد. ما عناصر

این نظام را در مقاله دیگری در نشریه *هاروارد بیزینس* [۲] و اولین کتاب خود *کارت امتیازی متوازن*: ترجمه *استراتژی به عمل*، [۳]- بیان کرده‌ایم. بخش اول این کتاب، کارت امتیازی متوازن را به عنوان نظام سنجش عملکرد توصیف می‌کند و بخش دوم، شیوه‌ای که مدیران سازمان‌ها از کارت امتیازی متوازن برای نظام مدیریت عملکرد استراتژیک استفاده می‌کنند، بیان می‌نماید.

طی چهار سال بعدی، عملکرد این شرکت‌ها و برخی شرکت‌های جدید را زیر نظر گرفتیم. برخی از آنها، از ما برای پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن کمک گرفته بودند و برخی خودشان این کار را انجام داده بودند. متوجه شدیم که این شرکت‌ها در زمانی کوتاه - دو یا سه سال پس از انجام پروژه کارت امتیازی متوازن و تحول سازمانی- به عملکرد مناسبی دست یافته بودند. وقتی از مدیران در مورد نقش کارت امتیازی متوازن در تحول خارق‌العاده آنها پرسیدیم، به دو موضوع توجه و هماهنگی، اشاره می‌کردند. کارت امتیازی متوازن به آنها در هماهنگی کردن منابع سازمانی - تیم مدیریت، واحدهای کسب و کار، گروه‌های پشتیبان، فن‌آوری اطلاعات و آموزش و انتصاب کارکنان - و تمرکز بر پیاده‌سازی استراتژی سازمان کمک کرده بود. ما تجارب و فعالیت‌های شرکت‌ها را در دومین کتاب خود - *سازمان‌های استراتژی محور*- مستند کردیم [۴]. این کتاب، نظام مدیریت استراتژیک را که در بخش دوم کتاب *کارت امتیازی متوازن* توصیف کرده بودیم، بسط می‌دهد. در کتاب مذکور، نشان داده‌ایم که چگونه شرکت‌های موفق از پنج اصل مدیریت استفاده می‌کنند تا سازمانی استراتژی محور باشند:

- ترجمه استراتژی به عبارات عملیاتی
- هماهنگی سازمان با استراتژی
- تبدیل استراتژی به کار روزمره تمام افراد
- تبدیل استراتژی به فرایندی مداوم
- بسیج تغییر از طریق رهبری اجرایی

علاوه بر یادگیری اصول مدیریت برای تبدیل شدن به سازمانی استراتژی محور، متوجه شدیم معیارها را چگونه انتخاب کنیم که برای کارکنان و مدیران بامعنا تر باشد. اولین مقاله ما در *هاروارد بیزینس* سال ۱۹۹۲، از معیارهای متعددی بهره برده بود که در چهار وجه برای بهبود عملکرد، سازمان یافته بودند. وقتی کارمان را با شرکت‌ها شروع کردیم، مجبور بودیم بگوییم چگونه میان ۲۰ تا ۳۰ معیار کارت امتیازی متوازن دست به انتخاب بزنند. به زودی

متوجه شدیم که معیارها نباید به -دلیل اینکه قبلا در سازمان به کار گرفته شده‌اند و یا اینکه به بهبود مستمر کمک می‌کنند مورد انتخاب قرار گیرند. دومین مقاله ما در *هاروارد بیزینس* توصیف می‌کرد که چگونه معیارها باید بر آنچه برای سازمان مهم‌تر است - استراتژی سازمان - تمرکز داشته باشند [۵]. چون کارکنان به معیارهای منتخب توجه بیشتری می‌کنند، دقت داشتیم که موارد مناسبی را بسنجیم. همان‌طور که مثلی می‌گوید: «با دقت آرزو کن، چون ممکن است برآورده شود.» سنجش، میانجی خوبی است. مدیران و کارکنان به دنبال اجرای چیزی هستند که سنجیده می‌شود، به خصوص اگر این معیارها با نظام جبران خدمت و پاداش عملکرد گره خورده باشد. بنابراین قبل از انتخاب چیزی که اندازه گرفته می‌شود، باید از مدیران بپرسیم می‌خواهند چه چیزی را پیاده سازند؟ هدف آنها چیست؟ این پرسش به بهبودی جزئی در روش ما می‌انجامد که پیامدهای شگرفی به دنبال دارد.

ما پی بردیم که باید هر مرحله را با موافقت مدیران در مورد اهدافشان در چهار وجه کارت امتیازی متوازن آغاز کنیم. انتخاب معیارها با موافقت مدیران در مورد چیزی که می‌خواهند پیاده کنند، شیوه‌ای که می‌خواهند موفقیت را توصیف نمایند، ساده‌تر می‌شود. پس از انجام این کارها و توافق در مورد اهداف، حتی اگر معیارهای اولیه‌ی اهداف کامل نباشند، مدیران می‌توانند به سادگی معیار را در دوره‌های بعدی اصلاح کنند؛ بدون این که مجبور باشند دوباره در مورد استراتژی بحث کنند. اهداف تغییری نمی‌کند، حتی اگر معیار اهداف با توجه به تجارب و منابع اطلاعاتی جدید دگرگون شود.

تمرکز بر اهداف به نقطه‌عطفی منجر می‌شود. اهداف باید به روابط علی و معلولی^۲ مرتبط باشند. مدیران با فهرست نمودن اهداف در چهار وجه، شروع به ترسیم پیکان‌هایی می‌کنند که اهداف را به یکدیگر مرتبط می‌سازند. اکنون مدیران استراتژی خود را در مورد شیوه‌ی بهبود قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان، در موقعیت‌های شغلی خاصی تدوین می‌نمایند که با استفاده از فن‌آوری جدید همراه است و فرایندهای داخلی را برای بهبود مهیا می‌سازد. فرایند بهبود یافته، ارزش قابل‌ارایه به مشتریان هدف^۳ را تقویت نموده و به افزایش رضایت مشتری و حفظ و رشد کسب و کار مشتریان منجر می‌شود. معیارهای بهبود یافته‌ی مشتری نیز به افزایش درآمد و در نهایت ارزش بالاتر سهام‌دار منجر می‌گردد. ما به تمام تیم‌های مدیریت کمک

^۱Cause and effect relationships

^۲Strategy map

کردیم که استراتژی خود را با روابط علت و معلولی روشن میان اهداف چهار وجه کارت امتیازی متوازن توصیف نمایند. ما این نمودار را نقشه استراتژی^۴ می‌نامیم. با این که نقشه استراتژی هر سازمانی متفاوت است و بازتاب صنایع و استراتژی‌های متفاوتی می‌باشد، پس از تسهیل و توسعه صدها نقشه استراتژی، متوجه شدیم که الگوی عامی وجود دارد. ما نقشه استراتژی عامی تدوین کردیم که به عنوان نقطه آغاز در تمام سازمان‌ها و در صنایع مختلف کاربرد دارد. ما این دیدگاه را در مقاله‌ای در *هاروارد بیزینس* [۶] و فصولی از کتاب *سازمان‌های استراتژی‌محور* که به ترجمه استراتژی به عبارات عملیاتی می‌پردازد، بیان کرده‌ایم.

نقشه استراتژی به اندازه کارت امتیازی متوازن خلاقانه است. مدیران نمودی بصری از استراتژی می‌یابند که طبیعی و قدرتمند است. مدیری در ابتدای سخنانش در کنفرانسی گفته است: «من نقشه‌های استراتژی را دوست دارم.» وقتی نقشه‌های استراتژی سازمان‌های مختلف را بر روی دیوار اتاق‌ها نصب کردیم، بسیاری از افراد از فرصت خوردن چای برای مطالعه این نمودارها استفاده می‌کردند و حتی نقشه‌های استراتژی سازمان‌هایی را که کاملاً با سازمان خودشان متفاوت بود، مرور می‌کردند. آنها اغلب نقشه‌ای می‌کشیدند و برخی اهداف مهم را در آن لحاظ می‌کردند.

پی بردن به اهمیت نقشه‌های استراتژی ما را ترغیب کرد که سومین کتاب خود را در زمینه کارت امتیازی متوازن بنویسیم. معادله زیر نسبت این کتاب را با دو کتاب قبلی نشان می‌دهد. اجرای موفق استراتژی به سه جز نیاز دارد:

مدیریت استراتژی + سنجش استراتژی + توصیف استراتژی = نتایج فوق‌العاده

فلسفه‌ی سه جزء فوق بسیار ساده است:

- آنچه را نمی‌توانید بسنجید (جزء دوم)، نمی‌توانید مدیریت کنید (جزء سوم)
- آنچه را نمی‌توانید توصیف کنید، نمی‌توانید بسنجید. (جزء اول)

در کتاب *کارت امتیازی متوازن* با نشان دادن شیوه اندازه‌گیری اهداف استراتژیک در وجوه مختلف، دومین جزء را بیان کردیم. این کتاب ایده‌های اولیه سومین جزء، شیوه مدیریت استراتژی را نیز شامل می‌شد. *سازمان‌های استراتژی‌محور* رویکردی جامع‌تر درباره شیوه مدیریت استراتژی ارائه می‌کند. در این کتاب نقشه‌های استراتژی جزء اول نیز آمده است که شیوه توصیف استراتژی را بیان می‌کند. کتاب حاضر - *نقشه‌های استراتژی* - این جنبه را با

جزئیات بیشتری شکافته و از اهداف مرتبط در نقشه‌های استراتژی برای توصیف و بصری کردن استراتژی استفاده می‌کند [۷]. بنابراین معادله بالا به صورت زیر بازنویسی می‌گردد:

سازمان‌های استراتژی محور + کارت امتیازی متوازن + نقشه‌های استراتژی = نتایج فوق العاده

این کتاب چندین موضوع تازه را معرفی می‌نماید:

- الگویی که اجزای اساسی شیوهی خلق ارزش در وجه فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری را توصیف می‌نماید.
- مضامینی بر اساس فرایندهای ارزش افزا که پویایی استراتژی را تدوین می‌کنند.
- چارچوبی جدید برای توصیف، سنجش و هماهنگی سه دارایی نامشهود در وجه رشد و یادگیری - سرمایه انسانی، اطلاعاتی و سازمانی - با اهداف و فرایندهای استراتژیک وجه فرایندهای داخلی.
- الگوها، مضامین استراتژیک و دارایی‌های نامشهود اساس درک و اجرای استراتژی هستند. آنها مواردی را برای مدیران فراهم می‌سازند تا استراتژی را در سطح عملیاتی با جزئیات کامل توصیف و مدیریت نمایند.

یادداشت‌ها

1. Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review* (January-February 1992).
2. Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (January-February 1996).
3. Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
۴. رابرت کاپلان و دیوید نورتون، *سازمان‌های استراتژی محور*، ترجمه پرویز بختیاری، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳.
5. Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work," *Harvard Business Review* (September-October 1993).
6. Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Having Trouble with Your strategy? Then Map It!" *Harvard Business Review* (January-February 2001).
۷. نقشه‌های استراتژی با شناسایی معیارهای خاص اهداف نقشه استراتژی، به خصوص در وجه فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد، به نحوی کتاب اول ما را نیز توسعه داده است.



Strategy Maps

Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes
By Robert Kaplan and David Norton



پروفسور رابرت کاپلان استاد مدرسه بازرگانی است. وی بیش از صد مقاله در نشریات مختلف منتشر نموده است. تحقیقات، مقالات و سخنرانی‌های وی بیشتر در مورد نظام‌های نوین مدیریت هزینه و عملکرد، به ویژه هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و کارت امتیازی متوازن می‌باشد.



دکتر دیوید نورتون سال‌ها مدیر عامل شرکت‌های مشاوره‌ای بوده است و اکنون نیز مدیر عامل همکاران کارت امتیازی متوازن می‌باشد.

حوزه کاری وی مدیریت عملکرد استراتژیک است و همراه با رابرت کاپلان مفهوم کارت امتیازی متوازن را مطرح نموده است.

مهم‌ترین دغدغه بیشتر سازمان‌ها پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که با زحمت تدوین کرده‌اند. کارت امتیازی متوازن ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا بتوانند اجرای استراتژی را با وجوه مختلف دنبال کنند و مهم‌تر از آن بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند. اما پیش از سنجش و مدیریت بر عملکرد بر مبنای استراتژی لازم است توصیفی دقیق و کامل از استراتژی در دست باشد که تمامی اعضای سازمان آن را درک نمایند و نقشه‌های استراتژی بخش و واحد خود را در آن لحاظ نمایند. نقشه استراتژی با چنین هدفی تألیف شده است.

نقشه استراتژی سومین کتابی است که کاپلان و نورتون درباره کارت امتیازی متوازن نوشته‌اند. آنان در این کتاب میان چهار وجه کارت امتیازی متوازن ارتباط برقرار کرده‌اند. با این که سازمان‌ها اهداف، معیارها و دلایل متفاوتی دارند اما در نقشه استراتژی عامی وجود دارد که می‌تواند به همه سازمان‌ها کمک نماید.

این کتاب برای مدیرانی نوشته شده است که پروژه‌های کارت امتیازی متوازن را هدایت می‌کنند و به ایشان کمک می‌کند با استفاده از چهارچوبی مفهومی، انتخاب‌هایی داشته باشند که برای موفقیت استراتژی و سرمایه‌گذاری مورد نیاز در منابع انسانی، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی لازم هستند.

قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

