

حرکت از راهبرد به اقدام

عبدالنبی نادری

۹۷/۱۰/۴

هدف از تلاش حاضر



عباراتی

کلی و کیفی

عباراتی تفصیلی

و کمی

مقصد تلاش حاضر

برنامه اقدامات اجرایی:

- مشخص

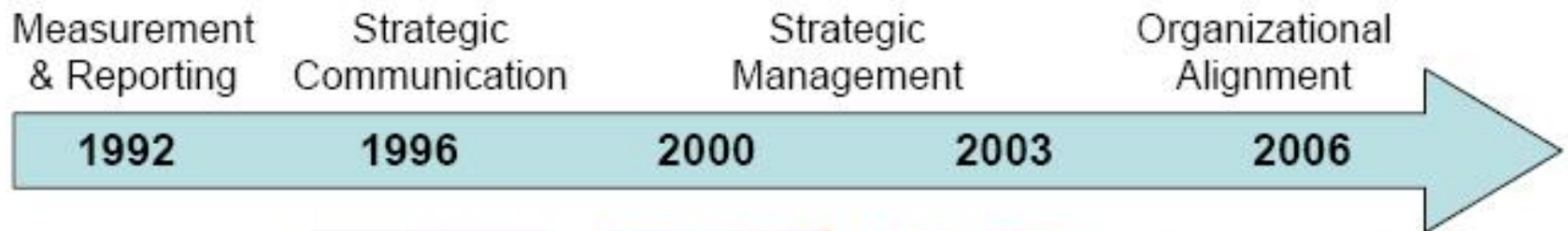
- کمی

- زمانمند

- منسجم

- جامع

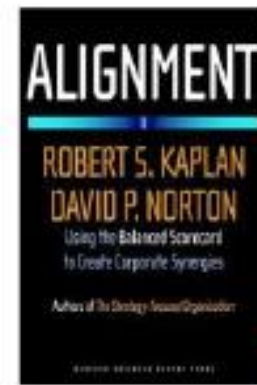
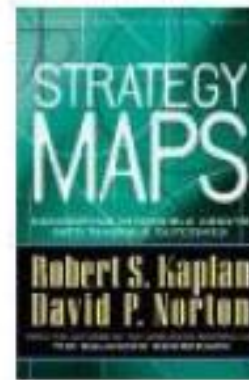
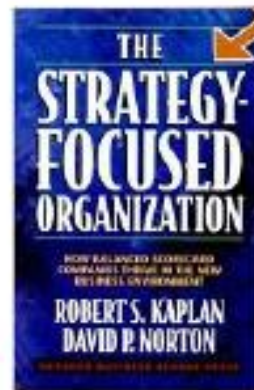
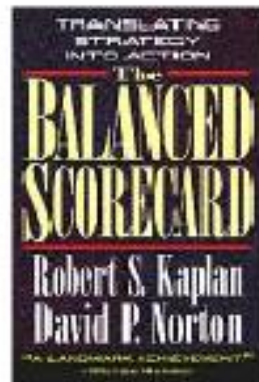
تاریخچه کارنامه متوازن



Harvard Business Review Articles

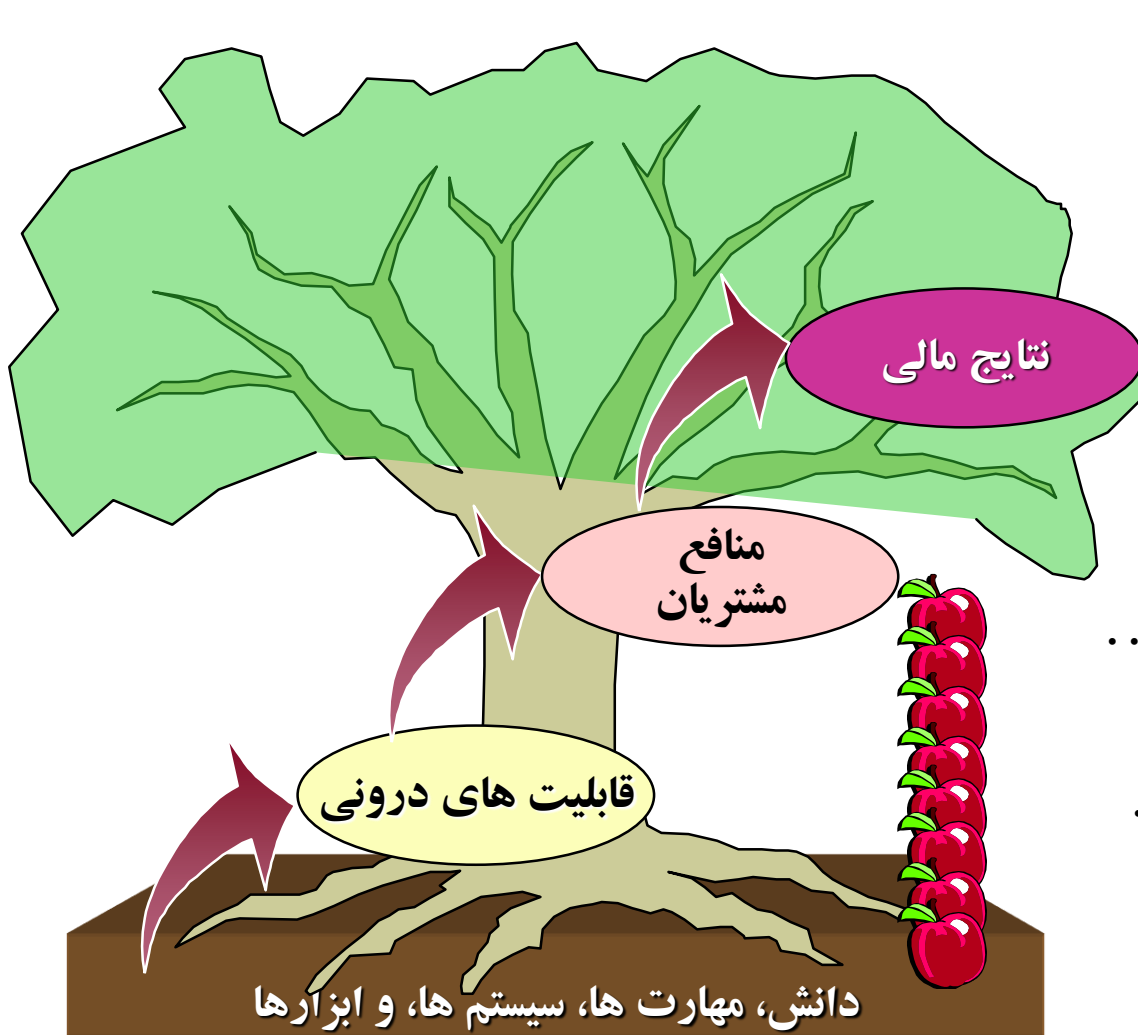
"The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance"
Jan-Feb 1992

"Putting the Balanced Scorecard to Work"
Sept-Oct 1993



The Key to Breakthrough Results

کارنامه متوازن برای تبیین و تشریح فرضیات استراتژیک، به صورت علت و معلولی استفاده می شود.



و چشم اندازه را
متحقق نمایند

تا موفقیت مالی را موجب گردند ...

که مجموعه ای منحصر بفرد از منافع
مورد انتظار را برای مشتریان فراهم آورد ...

تا قابلیت های استراتژیکی ایجاد کنند ...

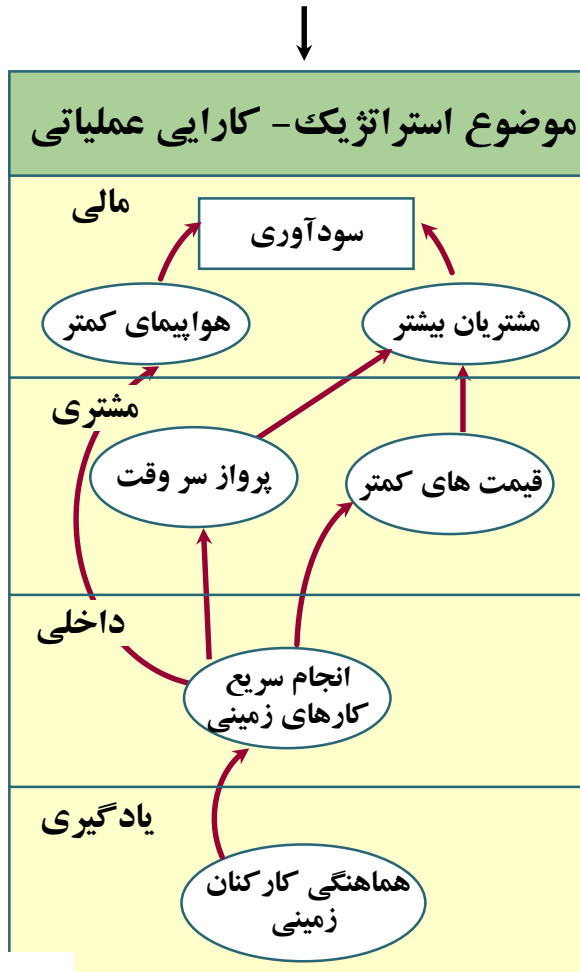
کارکنان تجهیز می شوند ...

نقشه استراتژی چیست؟

- نمودی بصری است از استراتژی.
- در یک صفحه به ما نشان می دهد که چگونه اهداف مختلف برای توصیف استراتژی ترکیب می شوند.
- هر شرکت نقشه استراتژی خاصی را برای اهداف استراتژیک خود تدوین می کند.

واژگان کارنامه متوازن

نقشه استراتژی - نمودار روابط علت و معلولی میان اهداف استراتژیک



بیان اینکه چه استراتژی ای باید بدست آید و چه چیزهایی برای آن نقش کلیدی دارند

موفقیت در دستیابی به استراتژی ها اندازه گیری می نشود

سطح یا رتبه عملکرد بهبود مورد نیاز

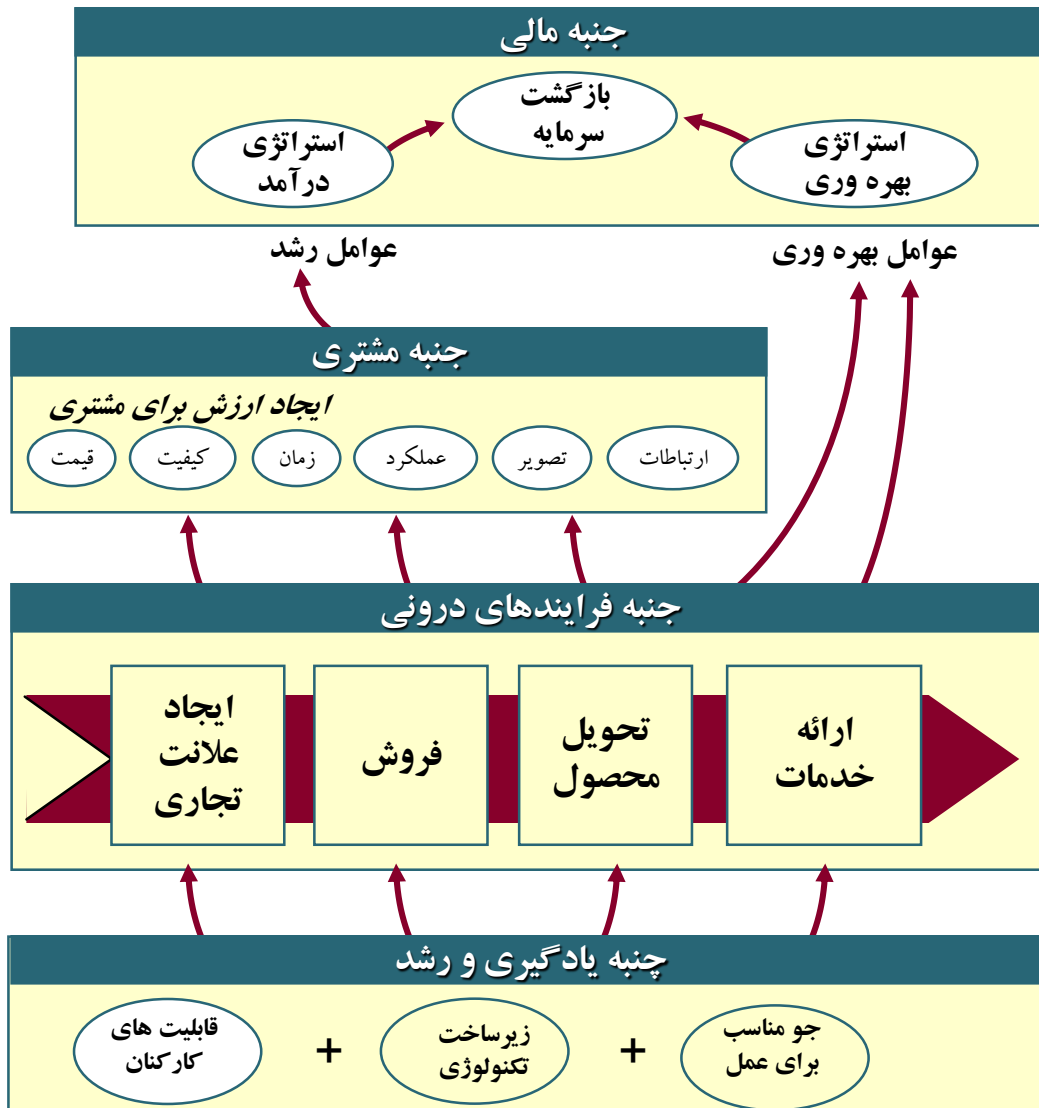
اقدامات کلیدی مورد نیاز برای دستیابی به اهداف

اهداف بلند مدت	سنجه ها	اهداف کوتاه مدت	ابتکارات
• انجام سریع کارهای زمینی	• زمان تاخیر روی زمین • خروج به هنگام	• ۳۰ دقیقه • ۹۰٪	• بهینه سازی زمان چرخه کار

نمونه ای از کارنامه متوازن

ابتکارات	اهداف کوتاه مدت	سنجه ها	اهداف بلند مدت	موضوع استراتژیک - کارایی عملیاتی
			<ul style="list-style-type: none"> • سودآوری • مشتریان بیشتر • هواپیمای کمتر 	<p>مالی</p>
			<ul style="list-style-type: none"> • پرواز سر وقت • قیمت های کمتر 	<p>مشتری</p>
			<ul style="list-style-type: none"> • انجام سریع کارهای زمینی 	<p>داخلی</p>
			<ul style="list-style-type: none"> • هماهنگی کارکنان زمینی 	<p>یادگیری</p>

کارنامه متوازن مبتنی بر شناخت نسبت به عناصر اصلی سازنده استراتژی است



۱- مدل اقتصادی عوامل کلیدی پیشبرنده عملکرد مالی

۲- ایجاد ارزش برای مشتریان هدف

۳- زنجیره ارزش فرایندهای کلیدی کسب و کار

۴- عوامل کلیدی بهبود عملکرد، تغییر و یادگیری

جوانب نقشه استراتژی معاونت منابع انسانی و بهبود بهره وری شرکت توانیر

آرمان و مأموریت

ذینفعان

فرآیندهای داخلی

یادگیری و رشد

منابع

سپاسگزارم