

10.3 לוח הישגים מאוזן

סיכום וערך מתוך BABOK איציק סיון

10.3.1 מטרה

לוח הישגים מאוזן משמש לניהול ביצועים בכל מודל עסקי, מבנה ארגוני, או תהליכים עסקיים.

10.3.2 תיאור

לוח הישגים הוא כלי תכנון אסטרטגי וניהולי המשמש לאמוד את הביצועים הארגוניים מעבר למדדים הפיננסיים המסורתיים. הלוח הינו ממוקד תוצאות ומספק תצוגה מאוזנת של הארגון על ידי יישום התוכנית האסטרטגית כמסגרת פעילה של מטרות ומדדי ביצוע. הנחת היסוד של לוח הישגים מאוזן הינה שמנועי יצירת הערך מובנים, נמדדים ועוברים אופטימיזציה על מנת ליצור ביצועים ברי קיימא.

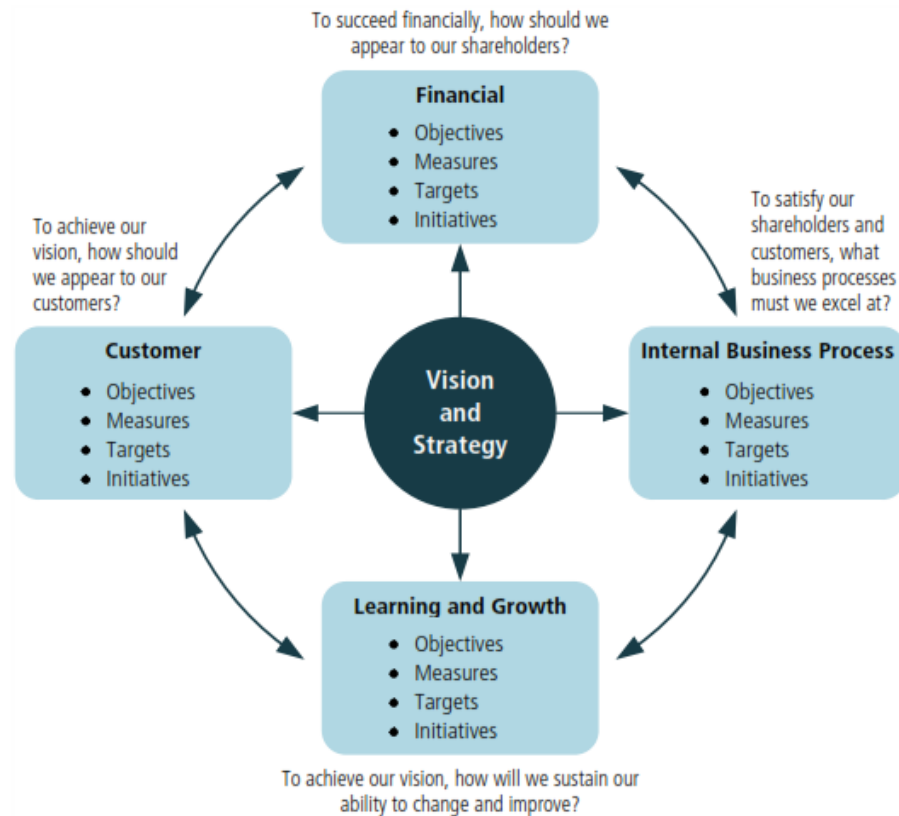
לוח הישגים מאוזן מורכב מארבעה מימדים:

- למידה וצמיחה
- תהליכים עסקיים
- לקוחות
- פיננסי

לוח הישגים מאוזן כולל מטרות מוחשיות, מדדים ספציפיים, ותוצאות ממוקדות הנגזרות מהחזון והאסטרטגיה של הארגון.

ניתן להשתמש בלוח הישגים מאוזן במספר רמות בתוך הארגון. רמת הארגון (ברמת המאקרו), רמת המחלקה או רמת הפונקציה, ואפילו ברמה של פרויקט או יוזמה.

Figure 10.3.1: Balanced Scorecard



10.3.3 אלמנטים

1. מימד הלמידה והצמיחה

מימד הלמידה והצמיחה כולל מדדים להדרכת עובדים, חדשנות במוצרים ובשירותים ובתרבות ארגונית. מדדים מנחים את השימוש בתקציבי הדרכה, הדרכה אישית, שיתוף ידע ו שיפורים טכנולוגיים .

2. מימד התהליכים העסקיים

מימד זה כולל מדדים שמציינים את רמת התפקוד של הארגון והאם המוצרים שלו עונים על צרכי הלקוחות

3. מימד הלקוחות

מימד זה כולל מדדים ממוקדים בלקוחות: שביעות רצון ו מסירת ערך. מדדים אלה משקפים את צרכי הלקוחות שלהם, רמת שביעות הרצון של הלקוחות ממוצרים ושירותים, האם המוצרים/שירותים עומדים בציפיות האיכות שלהם, ורמת הניסיון הכולל שלהם עם הארגון.

4 מימד פיננסי

המימד הפיננסי מזהה מה נחוץ מבחינה פיננסית לשימוש האסטרטגיה הארגונית דוגמאות למדדים פיננסיים : רווחיות, צמיחה בהכנסות, ירידה בהוצאות

5. מדדים או אינדיקטורים

ישנם שני סוגים בסיסיים של מדדים או אינדיקטורים: אינדיקטורים בפיגור, מספקים תוצאות של פעולות שכבר בוצעו ואינדיקטורים מובילים המספקים מידע על ביצועים עתידיים. יש נטיה למדוד יעדים ארגוניים על ידי אינדיקטורים בפיגור, אך באמצעות בחירת אינדיקטורים רלוונטיים, ניתן לספק מידע על ביצועים גם בזמן אמת.

10.3.4 שיקולי שימוש

על מנת שמדידה תהיה משמעותית היא צריכה להיות כמותית, קשורה לאסטרטגיה, ומובנת בקלות על ידי כל בעלי העניין. כאשר מגדירים מדדים חדשים, ה-BA חייב לוודא שאין השפעות לרעה על מדדים קיימים. בכל עת, כל מדד בלוח ההשגים המאוזן עשוי להיות פעיל, משתנה ומתפתח כל ממד משפיע על המימדים האחרים. לוח הישגים מאוזן מאפשר לארגון להקים ניטור ומדידה של התקדמות לעבר מטרות ולהתאים את האסטרטגיה לפי הצורך. כיון שלוח הישגים משמש כדי להעריך את הביצועים של הארגון או יחידה עסקית בתוך הארגון, שינויים במדדים יכולים להיות בעלי השלכות מרחיקות לכת, יש לתקשר אותן בבירור ולנהל אותן בקפידה.

1. חוזקות

- מאפשר תכנון וחשיבה הוליסטית ומאוזנת
- מטרות קצרות, בינוניות וארוכות טווח יכולות להיות מתואמות עם תוכניות הכוללות מדדי הצלחה מצטברים
- צוותים אסטרטגיים, טקטיים ותפעוליים ניתנים להלימה קלה יותר בעבודתם
- מעודדת חשיבה קדימה ותחרותיות.

2 מגבלות

- היעדר אסטרטגיה ברורה הופך את ההלימה בין הממדים לקשה
- ניתן לראות אותו ככלי יחיד לתכנון אסטרטגי ולא רק כלי אחד מתוך חבילה של כלי תכנון אסטרטגי
- ניתן לפרש שלא כהלכה כתחליף לתכנון אסטרטגי, ביצוע ו מדידה.