

مدیریت استراتژیک در بخش دولتی کاربرد گام به گام کارت امتیازی متوازن

نویسنده:
پاول نیون

مترجمین:
دکتر حسن بودلایی
دکتر سید ابراهیم موسوی
دکتر نرگس قلی زاده



فهرست مطالب

۱۵	پیش‌گفتار
۱۶	کارت امتیازی متوازن
۱۷	استفاده از کارت امتیازی متوازن در بخش‌های دولتی و خصوصی
۱۸	ساختار کتاب
۲۱	مقدمه مترجمین
	فصل ۱
۲۲	آشنایی با کارت امتیازی متوازن
۲۳	چرا سنجش تا این حد اهمیت دارد؟
۲۵	چرا کارت امتیازی متوازن؟
۲۶	ظهور دارایی‌های نامشهود در خلق ارزش
۲۸	سنجش مالی و محدودیت‌های آن
۳۱	استراتژی: اجرا همه چیز است
۳۳	برگرفته از آمار ارائه شده توسط رابرت اس. کاپلان و دیوید پی. نورتون
۳۵	کارت امتیازی متوازن
۳۵	ریشه‌های کارت امتیازی متوازن
۳۷	کارت امتیازی متوازن چیست؟
۳۷	وجه‌های کارت امتیازی متوازن
۳۸	کارت امتیازی متوازن به‌عنوان ابزار ارتباطی: نقشه‌های استراتژی
۴۲	ایجاد اهداف برای هر یک از چهار وجه نقشه استراتژی
۴۴	کارت امتیازی متوازن به‌عنوان نظام سنجش
۴۶	کارت امتیازی متوازن به‌عنوان نظام مدیریت استراتژیک
۴۹	منابع
	فصل ۲
۵۱	به‌کارگیری کارت امتیازی متوازن به تناسب بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی
۵۲	سنجش عملکرد در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی
۵۲	ارزیابی وجه سنجش عملکرد در بخش عمومی
۵۴	سنجش عملکرد در سازمان‌های غیرانتفاعی

۵۸	به‌کارگیری کارت امتیازی متوازن
۵۹	ماموریت در راس کارت امتیازی متوازن قرار می‌گیرد
۶۰	استراتژی در قلب نظام کارت امتیازی متوازن باقی می‌ماند
۶۱	تعالی وجه مشتری
۶۲	هیچ کارت امتیازی متوازی بدون وجه مالی کامل نیست
۶۲	شناسایی فرایندهای داخلی به منظور خلق ارزش برای مشتریان
۶۳	یادگیری و رشد کارکنان مبنای یک کارت امتیازی متوازن خوش ساخت را فراهم می‌سازد
۶۴	اهمیت علت و معلولی
۶۶	مزایای استفاده از کارت امتیازی متوازن
۶۷	نمایش مسئولیت‌پذیری و تولید نتایج
۶۸	بهبود عملکرد در مقابل ماموریت سازمان
۶۹	منابع کمیاب را جذب کنید (بودجه و کارکنان)
۷۰	بر استراتژی تمرکز کنید
۷۰	اطلاعات تولید کنید و نه داده
۷۱	خود محافظتی
۷۲	تغییر ایجاد کنید
۷۲	جذب اعتماد
۷۳	منابع

فصل ۳

پیش از آغاز

۷۵	آیا می‌دانید به چه دلیل اقدام به توسعه کارت امتیازی متوازن می‌کنید؟
۷۶	درک و انتقال "چرایی" کارت امتیازی متوازن
۷۹	اگر به پاسخ چرایی استفاده از کارت امتیازی متوازن دست یافتید، اکنون وقت آن است تا پیام خود را انتشار دهید!
۸۰	حمایت اجرایی: عامل کلیدی در کارت امتیازی متوازن شما
۸۲	جذب حمایت برای کارت امتیازی متوازن شما
۸۶	دو سبک مهارت‌های رهبری
۸۸	حمایت اجرایی در عمل (۲۱)
۸۹	تیم کارت امتیازی متوازن شما
۸۹	تیم کارت امتیازی متوازن شما باید چند عضو داشته باشد؟
۹۱	اعضای تیم باید از چه مهارت‌هایی برخوردار باشند؟

۹۱	نقش و مسئولیت‌های اعضای تیم
۹۵	کارت امتیازی متوازن را باید کجا بسازیم؟
۹۸	معیارهای انتخاب واحد سازمانی مناسب
۹۸	ماموریت و استراتژی
۹۹	حمایت اجرایی
۹۹	نیاز به کارت امتیازی متوازن
۹۹	حمایت مشارکت‌کنندگان
۱۰۱	راهنمای امتیازدهی:
۱۰۱	تعهد به سنجش
۱۰۲	داده‌ها
۱۰۲	منابع
۱۰۴	منابع مالی و انسانی لازم برای کارت امتیازی متوازن
۱۰۶	برنامه توسعه کارت امتیازی متوازن شما
۱۰۶	جلسه، جلسه، جلسه
۱۰۷	فاز طرح‌ریزی در ساخت کارت امتیازی متوازن
۱۰۸	فاز توسعه کارت امتیازی متوازن
۱۰۸	گام اول: اطلاعات مربوط به سوابق سازمان را جمع‌آوری و توزیع کنید
۱۰۸	گام دوم: آموزش برای کارت امتیازی متوازن
۱۰۹	گام سوم: ماموریت سازمان، ارزش‌ها، چشم‌انداز و استراتژی را توسعه داده و تایید کنید
۱۰۹	گام چهارم: مصاحبه‌های اجرایی
۱۰۹	گام پنجم: طراحی نقشه استراتژی
۱۰۹	گام پنجم (الف): کارگاه اجرایی
۱۰۹	گام پنجم (ب): بازخورد کارکنان
۱۱۰	گام ششم: طراحی سنجش‌های عملکرد
۱۱۰	گام ششم (الف): کارگاه اجرایی
۱۱۰	گام ششم (ب): بازخورد کارکنان
۱۱۰	گام هفتم: اهداف بلند مدت را مشخص و ابتکارات اجرایی خود را اولویت‌بندی کنید
۱۱۰	گام هشتم: اطلاعات لازم برای اولین گزارش کارت امتیازی متوازن خود را جمع‌آوری کنید
۱۱۱	گام نهم: برگزاری جلسات کارت امتیازی متوازن
۱۱۱	گام دهم: برنامه اجرایی کارت امتیازی متوازن را توسعه دهید
۱۱۴	

فصل ۴

۱۱۷	طرح‌ریزی آموزش و ارتباطات در موفقیت کارت امتیازی متوازن
۱۱۸	ضرورت آموزش در موفقیت کارت امتیازی متوازن
۱۱۸	آموزش منافع مشهودی را به‌دنیال خواهد داشت
۱۱۹	طراحی برنامه آموزشی برای کارت امتیازی متوازن
۱۲۰	آموزش به بزرگسالان
۱۲۲	انجام نیازسنجی آموزشی
۱۲۳	تدوین اهداف برای جلسات آموزشی کارت امتیازی متوازن
۱۲۳	دستورالعمل جلسات آموزشی
۱۲۷	ارزشیابی موفقیت جلسه آموزشی
۱۲۹	تفکرات نهایی در مورد آموزش کارت امتیازی متوازن
۱۳۲	توسعه برنامه ارتباطی به منظور حمایت از ابتکارات اجرایی کارت امتیازی متوازن
۱۳۲	ارتباطات: حلقه حیاتی موفقیت
۱۳۳	چرا ارتباطات در کارت امتیازی متوازن شما نقشی حیاتی دارد؟
۱۳۳	یک چارچوب منطقی برای برنامه ارتباطی شما
۱۳۵	عناصر کلیدی در برنامه ارتباطی
۱۳۹	ارزشیابی اثربخشی اقدامات ارتباطی شما
۱۳۹	تفکرات نهایی در مورد برنامه ارتباطی
۱۴۱	منابع

فصل ۵

۱۴۲	ماموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز
۱۴۲	ماموریت
۱۴۳	بیانیه ماموریت چیست و چرا تا این حد از اهمیت برخوردار است؟
۱۴۶	بیانیه ماموریت اثربخش
۱۴۷	توسعه بیانیه ماموریت
۱۵۰	قواتین گاست
۱۵۰	چه کسی بیانیه ماموریت را می‌نویسد؟
۱۵۲	اگر از قبل یک بیانیه ماموریت داشته‌اید ...
۱۵۲	چرا ماموریت برای کارت امتیازی متوازن از نقشی حیاتی برخوردار است؟
۱۵۴	ارزش‌ها
۱۵۵	ارزش‌ها کدامند؟

۱۵۶	ارزش‌ها باید معرف وجه تمایز سازمان شما باشند
۱۵۸	استقرار ارزش‌ها
۱۶۰	ارزش‌ها و کارت امتیازی متوازن
۱۶۱	قدرت ارزش‌ها
۱۶۲	چشم‌انداز
۱۶۲	نقش چشم‌انداز در طول تاریخ
۱۶۳	بیانیه چشم‌انداز چیست؟
۱۶۴	عناصر یک بیانیه چشم‌انداز اثربخش
۱۶۷	توسعه بیانیه چشم‌انداز
۱۶۹	قدرت چشم‌انداز
۱۷۰	بیانیه‌های چشم‌انداز و کارت امتیازی متوازن
۱۷۱	منابع

فصل ۶

۱۷۵	استراتژی: بنیان هر کارت امتیازی متوازن
۱۷۶	استراتژی همه جا حضور دارد
۱۷۶	استراتژی چیست؟
۱۸۱	آیا به یک استراتژی نیازمندیم؟
۱۸۲	رویکردهای متعدد در تدوین استراتژی
۱۸۴	رویکرد ساده و مستقیم در توسعه استراتژی
۱۸۵	گام ۱: آغاز
۱۸۸	گام ۲: بررسی محیطی
۱۸۹	گام ۳: انجام تحلیل ذینفعان
۱۹۱	گام ۴: ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (سوات)
۱۹۳	گام ۵: شناسایی موضوعات استراتژیک
۱۹۵	گام ۶: توسعه استراتژی
۱۹۷	استراتژی و کارت امتیازی متوازن: یک حلقه حیاتی
۱۹۸	منابع

فصل ۷

۲۰۱	نقشه‌های استراتژی
۲۰۲	نقشه استراتژی چیست؟
۲۰۳	اهداف عملکردی چه هستند؟

- ۲۰۴ چرا شما به یک نقشه استراتژی نیاز دارید؟
- ۲۰۶ توسعه نقشه استراتژی
- ۲۰۷ انتخاب وجه‌های نقشه استراتژی شما
- ۲۰۷ آیا این چهار وجه برای شما مناسب هستند؟
- ۲۰۸ مأموریت ممکن است به‌عنوان وجه پنجم در راس نقشه استراتژی قرار بگیرد
- ۲۰۹ مروری بر عوامل زمینه‌ای نقشه استراتژی
- ۲۰۹ گردآوری اطلاعات پیش زمینه‌ای
- ۲۱۱ یک سیستم پایگانی برای اجرای کارت امتیازی متوازن
- ۲۱۳ مصاحبه‌هایی برای جمع‌آوری دیدگاه‌های مدیران ارشد اجرایی
- ۲۱۸ اهداف نقشه استراتژی در هر وجه
- ۲۱۸ توسعه اهداف برای وجه مشتری
- ۲۱۸ مشتری کیست؟
- ۲۲۱ مشتریان چه انتظارات یا تقاضایی دارند؟
- ۲۲۲ گزاره‌های ارزش مشتری
- ۲۲۴ آیا لازم است تا بر یکی از گزاره‌های ارزش تمرکز کنیم؟
- ۲۲۴ توسعه اهداف برای وجه فرآیند درونی
- ۲۲۵ مشتریان خود را بشناسید
- ۲۲۵ به‌طور مداوم نوآوری کنید
- ۲۲۷ برای خود برند و بازار خلق کنید
- ۲۲۸ محصولات یا خدمات با کیفیتی ارائه دهید
- ۲۲۸ کارآمد کار کنید
- ۲۲۹ برای موفقیت شریک داشته باشید
- ۲۳۰ بودجه‌ها را مؤثرتر و کارآمدتر افزایش دهید
- ۲۳۰ بر شهرت خود نظارت داشته باشید (۲۲)
- ۲۳۱ ریسک احتمالی خود را مدیریت کنید
- ۲۳۱ سایر منابع اهداف فرآیند داخلی
- ۲۳۱ توسعه اهداف برای وجه رشد و یادگیری کارکنان
- ۲۳۲ سرمایه انسانی: هم راستا نمودن کارکنان با استراتژی
- ۲۳۶ سرمایه اطلاعاتی: هم‌ترازی اطلاعات با استراتژی
- ۲۳۷ سرمایه سازمانی: خلق جوی برای رشد و تغییر (۲۵)
- ۲۴۱ توسعه اهداف برای وجه مالی
- ۲۴۲ خلق درک مشترک مرتبط با بیانیه‌های اهداف

۲۴۴	زمان استراحت
۲۴۴	اجرای یک کارگاه آموزشی برای ایجاد نقشه استراتژی مؤثر
۲۴۵	قبل از کارگاه آموزشی اجرای نقشه استراتژی چه کاری انجام دهیم
۲۴۷	در طول اجرای کارگاه آموزشی نقشه استراتژی
۲۵۰	پس از کارگاه
۲۵۱	چند هدف در نقشه استراتژی شما قرار دارد؟
۲۵۲	مرور نقشه استراتژی
۲۵۴	اگر همه چیز با شکست مواجه شد: اصل سادگی
۲۵۴	سفر نقشه استراتژی در سازمان غذا برای گرسنگان ایالات متحده (اف ایچ یو اس)
۲۵۵	موردی برای تغییر
۲۵۵	نقشه استراتژی
۲۵۶	نگاهی تازه
۲۶۱	منابع

فصل ۸

۲۶۵	سنجه عملکرد، اهداف عملیاتی و ابتکارات اجرایی
۲۶۶	سنجه‌های عملکرد چه چیزی هستند؟
۲۶۷	انواع مختلف سنجه‌های عملکرد
۲۷۰	انواع دیگری از سنجه‌های عملکرد: شاخص‌های هادی و تابع
۲۷۱	توسعه سنجه‌ها در هر یک از چهار وجه
۲۷۲	سنجه‌های مربوط به وجه مشتری
۲۷۳	دارایی‌های ارزش مشتری
۲۷۴	در دست گرفتن نیض مشتری: رضایت مشتری
۲۷۶	سنجه‌های مربوط به وجه فرایند داخلی
۲۷۶	سنجه‌های مربوط به وجه یادگیری و رشد کارکنان
۲۷۸	سنجه‌های سرمایه انسانی
۲۸۱	سنجه سرمایه اطلاعاتی
۲۸۲	سنجه‌های سرمایه سازمانی
۲۸۵	سنجه‌های مربوط به وجه مالی
۲۸۶	استدلال‌های نهایی برای انتخاب سنجه‌های عملکرد
۲۸۶	معیارهایی برای انتخاب سنجه‌های عملکرد
۲۸۹	چند سنجه می‌تواند در یک کارت امتیازی متوازن قرار گیرد؟

۲۹۲	جمع‌آوری بازخورد کارکنان در مورد نتیجه عملکرد
۲۹۴	سنجه‌ها را در فرهنگ‌نامه داده‌ها ثبت کنید (۳۳)
۲۹۴	ایجاد فرهنگ‌نامه سنجه‌های عملکرد
۳۰۰	اهداف کوتاه‌مدت
	اهداف کوتاه‌مدت عملکردی چه هستند؟ و چرا در کارت امتیازی متوازن از اهمیت بالایی برخوردار هستند؟
۳۰۰	انواع مختلف اهداف عملکردی
۳۰۱	آیا به هر سه نوع هدف نیاز دارید؟
۳۰۳	هدف‌گذاری عملکرد
۳۰۴	ابتکارات اجرایی
۳۰۶	کسب اطمینان از پشتیبانی ابتکارات اجرایی از راهبردی
۳۰۷	خلق ابتکارات اجرایی (۴۰)
۳۰۹	اولویت‌بندی ابتکارات اجرایی راهبردی
۳۰۹	
۳۱۴	منابع

فصل ۹

۳۱۷	هم‌ترازسازی از طریق جاری‌سازی آبخاری کارت امتیازی متوازن
۳۱۷	جاری‌سازی آبخاری چیست؟
۳۲۱	در جستجوی معنا
۳۲۲	فرآیند جاری‌سازی آبخاری
۳۲۲	تدوین اصول اجرایی
۳۲۵	شناخت بالاترین سطح نقشه استراتژی خود و کارت‌های امتیازی پیش از جاری‌سازی آبخاری
۳۲۵	"تأثیرگذاری" کلید جاری‌سازی آبخاری است
۳۲۸	کارت‌های امتیازی متوازن شخصی و تیمی
۳۳۰	حمایت از کارت‌های امتیازی متوازن گروهی
۳۳۱	کارت‌های امتیازی متوازن شخصی
۳۳۷	بررسی و کنترل هم‌راستایی و هم‌ترازی کارت‌های امتیازی متوازن هم‌تراز شده
۳۳۸	یک تفکر نهایی در مورد هم‌ترازی
۳۳۹	منابع

فصل ۱۰

۳۴۱	ارتباط تخصیص منابع با کارت امتیازی متوازن
۳۴۱	تاریخچه عملکرد و بودجه‌بندی

۳۴۲	مرتبط ساختن بودجه‌بندی و کارت‌های امتیازی متوازن
۳۴۳	مرحله ۱: تدوین و ارائه طرح
۳۴۳	مرحله ۲: طراحی یا اصلاح نقشه استراتژی رده بالا و کارت امتیازی متوازن
۳۴۵	مرحله ۳: طراحی کارت‌های امتیازی متوازن آبخارگونه
۳۴۶	مرحله ۴: تنظیم جمع‌آوری درخواست‌های هزینه
۳۴۸	مرحله ۵: تکمیل فرایند بودجه‌بندی
۳۴۹	مزایای اجرای این فرایند
۳۵۱	منابع

فصل ۱۱

گزارش نتایج

۳۵۲	از تئوری تا عمل
۳۵۳	نرم‌افزار کارت امتیازی متوازن
۳۵۴	معیارهای انتخاب نرم‌افزار
۳۵۸	گزارش و تحلیل
۳۶۱	ملاحظات فنی
۳۶۳	نگهداری و امنیت
۳۶۵	ارزیابی فروشنده
۳۶۶	توسعه سیستم گزارش کارت امتیازی متوازن
۳۶۷	جلسه جدید مدیریت مبتنی بر راهبرد
۳۷۱	داستان قرن: جلسات ناتمام
۳۷۱	جلسه جدید مدیریت مبتنی بر راهبرد
۳۷۴	تفکرات نهایی در جلسات مدیریتی
۳۸۰	منابع
۳۸۱	

فصل ۱۲

شهر شارلوت: روایتی موفق از کارت امتیازی متوازن

۳۸۲	مصاحبه سال ۲۰۰۳
۳۸۴	مصاحبه سال ۲۰۰۷
۳۹۷	

فصل ۱۳

موفقیت پایدار کارت امتیازی متوازن

۴۰۴	به روز رسانی کارت امتیازی متوازن
۴۰۴	نظم نوظهور: اداره مدیریت استراتژی
۴۰۹	

۱۴ □ مدیریت استراتژیک در بخش دولتی

- ۴۱۰ وظایف دفتر مدیریت استراتژی (اداره مدیریت استراتژی)
- ۴۱۳ مطالعه موردی یک اداره مدیریت استراتژی: شرکت برق نیو برانسویک (NB)
- ۴۱۳ کارت امتیازی متوازن نیروی برق ان بی
- ۴۱۴ اداره مدیریت استراتژی (اداره مدیریت استراتژی) شرکت برق نیو برانسویک (NB)
- ۴۱۸ کارت امتیازی متوازن در آستانه تغییر است
- ۴۱۸ منابع
- ۴۲۰ ضمیمه
- ۴۲۰ اهمیت واژه‌شناسی و فهرست معانی کارت امتیازی متوازن
- ۴۲۰ چند کلامی در مورد کلمات
- ۴۲۱ نتایج عدم توافق روی تعاریف
- ۴۲۲ تمرین واژه‌شناسی
- ۴۲۵ واژه‌نامه مفاهیم مدیریت عملکرد و کارت امتیازی متوازن
- ۴۳۰ منابع