



سازمان مدیریت صنعتی

پیاده سازی کارت امتیازی متوازن (BSC) در مدیریت پروژه

جسیکا کیس

مترجمان:

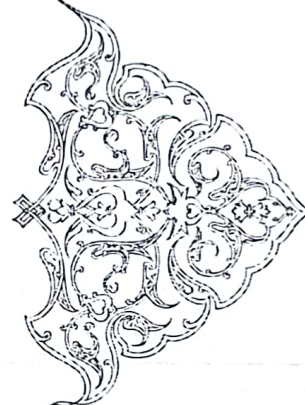
سیامک حاجی یخچالی

(عضو هیئت علمی دانشکده فنی دانشگاه تهران)

نیره افتخار

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۱



به نام خداوند جان و خرد

سخن ناشر

با توجه به اینکه محیط کسب و کار امروز پر تغییر و تحول بوده و سازمان‌ها برای بقای خویش و داشتن حیاتی رو به رشد، باید بتوانند خود را با این تغییرات هماهنگ نمایند، متخصصان علم مدیریت، تکنیک‌ها و روش‌های متعددی را برای مجهز کردن سازمان به ابزارهای لازم برای اتخاذ رویکردی مناسب نسبت به محیط ارائه داده‌اند. مهم‌ترین و غالب‌ترین پارادایم فضای کسب و کار امروز، بحث استراتژی و مدیریت استراتژیک است.

متخصصان مدیریت اذعان می‌دارند که اثربخش بودن مدیریت استراتژیک یک سازمان می‌تواند بقای و حرکت رو به جلوی آن را تضمین کند. اما نحوه پیاده‌سازی استراتژی‌ها موضوعی است که مدت‌ها استفاده از این ابزار را دچار مشکل نمود. روش‌های زیادی در جهت پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک معرفی شد که هر یک ضعف و قوت مرتبط با خود را داشت، اما یکی از آخرین روش‌ها، روش کارت ارزیابی متوازن است که توسط کاپلان و نورتون در دهه ۸۰ میلادی ارائه شد.

یکی از مهم‌ترین حوزه‌هایی که این روش می‌تواند موثر واقع شود، حوزه مدیریت پروژه‌هاست که در ابعادی می‌تواند با مدیریت سازمان‌ها تفاوت‌های اساسی داشته باشد. با توجه به نقش پررنگ پروژه‌های مختلف در محیط کسب و کار امروز، مدیریت بهینه آنها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ لذا روش‌هایی که بتوانند این مهم را فراهم آورد، بالطبع مورد استقبال واقع خواهند شد.

در کتاب پیش رو، نویسنده، جسیکا کیس با آگاهی به موضوع مطرح شده، تلاش کرده‌است تا یکی از موفق‌ترین روش‌های مدیریتی را برای پروژه‌ها تنظیم کرده و از مزایای آن برای مدیریت پروژه‌ها بهره گیرد.

در پژوهشی که از ۱۷۹ مدیر پروژه و مدیر دفتر پروژه صورت پذیرفت مشخص شد که گرچه بیشتر سازمانها از اهمیت مدیریت مؤثر آگاهند، پروژه‌های خود را به خوبی مدیریت نمی‌کنند. این امر موجب می‌شود که دستاوردهای پروژه کمتر از حد انتظار باشد.

گروه‌های ذینفع فراوانی در یک پروژه معمولی دخیلند (برای مثال کاربران فرایند کسب و کار، کارفرمایان، کاربران، مدیران کسب و کار، مشتریان، غیره). طبیعی است که بسیاری از این گروه‌ها اهداف و مقاصد متفاوتی در ارزیابی پروژه‌ها داشته باشند. در سطح پایه محدودیت‌های سه‌گانه (زمان، هزینه، کیفیت) اغلب اوقات برای ارزیابی پروژه به کار گرفته می‌شود. با این حال، امروزه بسیاری بر این باورند که این محدودیت‌ها نمی‌تواند جنبه‌های متنوع پروژه را پوشش دهد که باید در ارزیابی لحاظ شوند. تحقیقات فعلی در این حوزه نشان داده است که نه تنها بر موانع موفقیت پروژه اتفاق نظر وجود ندارد بلکه روش ارزیابی جامع خروجی‌های پروژه نیز مورد توافق نمی‌باشد.

با توجه به ابعاد مختلف یک پروژه عادی، برخی اعتقاد دارند باید تمایزی میان موفقیت پروژه بر مبنای پارامترهای سنتی زمان، هزینه و کیفیت، نیز موفقیت پروژه ناشی از محصول خروجی پروژه و همچنین دیدگاه ذینفعان وجود داشته باشد. بنابراین می‌توان محصولی موفق داشت اما مدیریت پروژه‌ای ناموفق را تجربه کرد.

امروزه روشن است که سنجه‌های قدیمی زمان از قبیل هزینه و کیفیت باید با افزودن برخی دیگر از ابعاد پروژه مانند مزایای ذینفعان (مثلاً رضایت مشتری)، مزایای محصول (مزیت رقابتی، پاداش‌های مالی) و آماده‌سازی برای آینده (مثلاً ارزش، رشد فردی،...) ارتقا یابد.