

لمعرفة المزيد

مقالات

توماس بويزن، «أدوات جديدة لثقافة شركة جديدة: ثورة الموازنة المخفضة»، تقرير بطاقة الأداء المتوازن في كانون الثاني 2002.

قامت بورياليس -شركة تصنيع بلاستيك البولي أوليفين- باستبدال عملية الموازنة التقليدية بأربعة أنظمة إدارية أساسية، ومن ضمنها بطاقة الأداء المتوازن. في أسئلة بطاقة الأداء المتوازن وإجاباتها، يصف بويزن توماس -المراقب المالي السابق في الشركة- الطريقة الجديدة في التخطيط وإعداد الموازنة. أحد الأمور الناتجة عن البرنامج الجديد: هو تركيز الأنظمة الأربعة على حاجات الشركة المختلفة متخلصة من كثير من التعقيد والحيرة وقلة المرونة في نظام إعداد الموازنة القديم.

لورين غاري، «الخروج من مأزق الموازنة»، هارفارد لتطوير الإدارة، نيسان 2003.

هل ساعدتك عملية الموازنة على القيام بعمل أفضل من أجل التوفير في ظل التباطؤ الاقتصادي الحالي؟ اقرأ ما اعتاد الخبراء على قوله ليس حيال التغيير في عملية الموازنة فقط، ولكن فيما إذا كانت شركتك ستستغني عن الموازنات كلياً.

الحقيقة أن عملية إعداد الموازنة يجب أن تكون أداة لإنجاز التوافق الإستراتيجي، لا أداة لدفعك إلى الجنون.

بيتر هورفاث، ورالف ساوتر، «لماذا يفشل إعداد الموازنة: نظام إدارة واحد ليس كافياً»، نشرة بطاقة الأداء المتوازن، أيلول 2004.

إنه غير ملائم، وسرعان ما يصبح بالياً، ولا يعمل جيداً مع الخطة. وليس غريباً هذا العدد الكبير من المديرين الذين كرهوا تكليفهم بالموازنة السنوية، ولكن بيتر هورفاث يقول (وهو صاحب المكانة الرائدة في أوروبا فيما يتعلق بإدارة

المحاسبية، والمراقبة، وإعداد الموازنة): لا تنظر إلى الموازنة بصفتها نظام إدارة واحد. يصف هورفاث وشريكه رالف ساوتر ست طرق لإصلاح إعداد الموازنة، تتضمن جمعها مع تلك الأنظمة كبطاقة الأداء المتوازن، وبهذا تدعم تحقيق الإستراتيجية في بيئة هذه الأيام السريعة التغيير.

روبرت إس. كابلن وديفيد بي. نورتن. «بطاقة الأداء المتوازن: المعايير التي توجه الأداء»، مجلة أعمال هارفارد في طبعتها المنقحة، شباط 2000.

قام كل من كابلن ونورتن بتطوير «بطاقة الأداء المتوازن» نظام معيار الأداء الذي يسمح للمديرين بتقويم شركة باستخدام عدة مناظير في الوقت نفسه. تتضمن بطاقة الأداء المتوازن معايير مالية تكشف نتائج التحركات التي تم اتخاذها للتو، بالإضافة إلى ثلاث مجموعات من المعايير التشغيلية التي تظهر رضا الزبائن، والممارسات الداخلية، ومقدرة المؤسسة في مجالي التعلم والتطور. ومن أجل بناء بطاقة الأداء المتوازن، يجب أن تترجم إستراتيجية الشركة وما تنص عليه مهمتها بأهداف

ومعايير محددة ليقوم بعدها المديرون بتوجيه هذه المعايير كلما عملوا لبلوغ أهدافهم.

لنتعلم المزيد روبرت إس. كابلن وديفيد بي. نورتن، «ربط الإستراتيجية بالتخطيط وإعداد الموازنة»، نشرة بطاقة الأداء المتوازن، آذار 2000.

يبين كابلن ونورتن كيف يمكن أن تعد عمليات إعداد الموازنة التقليدية؛ كي تلبي احتياجات الشركة السريعة التبدل. لقد شجعا المديرين على عدم التركيز على الموازنة التشغيلية فقط، ولكن على أن يهتموا بالموازنة الإستراتيجية بالقدر نفسه؛ لأن هذا الاهتمام سيسهم في تمويل المبادرات التي ستمهد الطريق لنمو الشركة. ويتعين على المديرين أيضاً -كي يجتنبوا الوقوع في فخ- الاعتقاد أن المبادرات هي غايات في ذاتها، فالمبادرات هي الوسائل التي تنجز الشركة أغراضها الإستراتيجية بواسطتها.

نورتن وديفيد بي. وفيليب دبليو. بك. «ربط العمليات بالإستراتيجية وإعداد الموازنة». نشرة بطاقة الأداء المتوازن، أيلول 2006.

في الجزء الأول من سلسلة ربط العمليات بالإستراتيجية وإعداد الموازنة في هذه السلسلة المؤلفة من جزأين طور ديفيد بي، ونورتن طريقة جديدة لإعداد مجموعة للنفقات أسمياها ستراتكس، وهي مكرسة لمبادرات التمويل الإستراتيجية؛ أي الوسائل التي يمكن للمؤسسة أن تحقق بها إستراتيجية. وفي الجزء الثاني أكد نورتن وفيليب دبليو. بك أن تنفيذ إستراتيجية ناجحة يتطلب ما هو أكثر من مجرد موازنة إستراتيجية منفصلة: ويجب على المؤسسة ربط كل من الإستراتيجية والعمليات بالموازنة، والعمل على هذا النحو بشفافية (وبذلك يسهل التحليل والتنقيح)، ثم إنه يعني التركيز على ما هو مستقبلي.

النماذج العرضية، والتخطيط المعتمد على الحافز، واستخدام الأدوات كالتوقعات الدورية كلها تؤلف تلك الآلية المتكاملة تماماً التي تستطيع أيضاً أن تقدم مزيداً من المعلومات للمؤسسات (الأسباب الماهيات والمرونة)، وخفة التحرك، وتلك هي الطاقات الجوهرية في عالم المنافسة والتغيير السريع.

ورديل، تشارلز، «إعداد الموازنة العالية الأداء»، تحديث إدارة هارفارد، كانون الثاني (يناير) 1999.

لا أحد يتطلع إلى عملية إعداد الموازنة، إذ يُنظر إليها غالباً على أنها تدريب لا ناتج منه يُسَرَقُ من وقت عملك الحقيقي. ولكن مع ذلك فيمكن للموازنة أن تكون أداة قوية تساعد في التوقع والتخطيط وإشراك الموظفين. وللقيام بذلك، عليك أولاً: أن تقوم بإعادة تصميم عملية إعداد الموازنة، وتعيد التفكير في كيفية استخدامك للموازنة نفسها. إن الموازنة التقليدية وعملية إعدادها ليستا ملائمتين مع اقتصاد اليوم. فبعض العيوب الأساسية تتمثل في العجز عن تحديد الأساليب المعيارية المناسبة لأموال كالجودة والابتكار والاتجاه لتقسيم الشركة إلى وحدات أصغر، وهي بذلك لا تكون قد زودت الأقسام بالحافز لتنظر إلى الأمور من المصلحة العامة للشركة. تمثل HMU طريقة جديدة في إعداد الموازنة عبر تقديم قائمة تدقيق من ست نقاط تبين لك طريقة تحويل عملية إعداد الموازنة الخاصة بك، والموازنة الناتجة، إلى أدوات فاعلة.

كتب

مطبوعات جامعة هارفرد لإدارة الأعمال، دليل هارفرد
لأساسيات تدبير الأموال للمديرين، بوسطن، مطبعة جامعة
هارفرد لإدارة الأعمال، 2002.

إن حساب وتقدير السلامة المالية الإجمالية للعمل هو
مكون مهم لأي موقع إداري. وعبر قراءة وتفسير الميزانيات
المالية من أجل فهم القيمة الحالية الصافية، ومن أجل حساب
عائد الاستثمار، يقدم تدبير الأموال للمديرين أساسيات
الثقافة المالية. وهو سهل الاستخدام وليس تخصصياً، وهو
دليل مفيد يعطي المديرين النصيحة الواعية التي يحتاجون
إليها ليزيدوا من تأثيرهم في التخطيط المالي، وفي التوقع
وإعداد الموازنة.

هوب وجيرمي وروبين فريزر، «ما وراء إعداد الموازنة:
كيف يمكن للمديرين أن ينجوا من فخ الأداء السنوي»
بوسطن، مطبعة جامعة هارفرد لإدارة الأعمال، 2004.

عملية إعداد الموازنة السنوية التقليدية - ذات الأهداف
الثابتة ومحفزات الأداء - تستهلك كثيراً من الوقت، وهي

شديدة المركزية، ولم تعد مناسبة للاستخدام. وما هو أسوأ، هو أنها غالباً ما تؤدي إلى اختلال وظيفي وإلى سلوك إداري لا أخلاقي. وبالاعتماد على دراسة مكثفة على شركات ريادية في العالم، يقدم ما وراء إعداد الموازنة حلاً بديلاً، عبر نموذج إداري مترابط منطقياً يتغلب على قيود إعداد الموازنة التقليدي، وبتركيزه على التطوير المستمر للمنافسين يقدم إطار عمل إرشادياً للإدارة في القرن الحادي والعشرين.

روبرت إس. كابلن، وديفيد بي. نورتن، «المؤسسة التي تركز على الإستراتيجية: كيف يمكن للشركات التي تستخدم بطاقات الأداء المتوازن أن تزدهر في بيئة العمل الجديدة»، بوسطن، مطبعة جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، 2000.

يصف كابلن ونورتن في هذا الكتاب كيف تطورت فكرة بطاقات الأداء المتوازن لتتجاوز استخدامها الأصلي كأداة لقياس الأداء إلى طريقة ذات تأثير فعلي في التغيير الإستراتيجي. باستخدام أمثلة مستمدة من تجارب الشركات، يعرض المؤلفان كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساعد

المؤسسات التي تركز على المبادرات الإستراتيجية في تحقيق اختراقات وتقدم غير متوقع على صعيد الأداء.

روبرت سايمونز، «أنظمة التحكم وقياس الأداء من أجل تنفيذ إستراتيجية». أبر سادل ريفر في نيوجيرسي: برنتيك هول، 2000.

يعرض سايمونز كتلة مترابطة منطقياً عن نظرية عملية تبين: كيف يمكن أن تكون المحاسبة الجديدة، وأدوات التحكم مفيدة في تنفيذ إستراتيجية. إنه يبين كيف أن تقنيات ضبط الأداء وقياسه تتقف في صف محفزات الأداء وأهدافه، وكيف يمكن معالجة مجازفة إستراتيجية وتنفيذها من قبل المديرين في سبيل تحقيق الإستراتيجيات والأهداف الربحية.