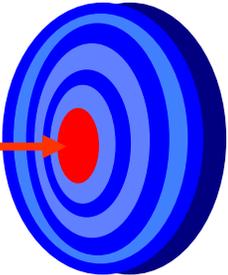


التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن

All over the world, Human Resources & Managers are
busy, stressed and fire fighting
Are they doing things right? Or doing the right thing ?

March 2005

SAMIR HANAFY P. Eng.
Business Development Consultant
2004



التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن

الأهداف:

- 1- كيفية وحساب التكلفة للإجراءات والعمليات وإضافة قيمة للمنظمة للتكلفة مع المتغيرات العالمية.
- 2- التعرف على تأثير ودور الموظفين في تنفيذ وإنجاح استراتيجيات المؤسسة للمنافسة والربحية.
- 3- كيفية تحسين وتطوير معدلات الأداء للمؤسسة والتطبيق العملي للاستراتيجيات بالتركيز على العمليات.
- 4- ترجمة استراتيجية المنظمات المركزة إلى خطط عمل يتم قياسها . Strategy Focused Organization
- 5- التعرف على الأدوات المختلفة لترجمة الاستراتيجيات إلى خطط عمل وقياسات متزنة للأهداف.
- 6- استخدام أسلوب القياس المتزن لتقييم الأداء وتقييم الإجراءات والعمليات لتحقيق الوضع التنافسي.
- 7- التعرف على التدريب الموجه بالأداء للتوصل إلى استراتيجيات المنظمات للأهداف المتزنة.

المحتويات:

□ المقدمة والتعريفات :

- الأهداف المتزنة BSC والتخطيط الاستراتيجي Strategy Maps .
- المفهوم الجديد والاستثمار في الموارد الغير محسوسة Intangible Assets .
- الفكر الحديث وإدارة الأنظمة من خلال العمليات والإجراءات والربط بالتخطيط الاستراتيجي.
- الفكر والتركيز الاستراتيجي والتخطيط Strategy Focused Organization .
- الهيكل الاستراتيجي والخرائط الاستراتيجية Strategy Focused Organization .
- الرؤية والمهمة والقيم والخطط الاستراتيجية للمنظمات.

□ تطبيق الاستراتيجيات وتحويلها إلى الأهداف المترنة :

- دور ومسؤولية القيادة والتفكير الاستراتيجي لتحسين العائد على الاستثمار وخدمة العملاء وتحسين العمليات والإجراءات.
- القياس المترن لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمات.
- تقوية وتعميق العلاقة بين أهداف وربحية المؤسسة وأهداف الموظفين (الولاء والانتماء وخدمة العملاء والتقييم الوظيفي).
- التخطيط والتركيز على تحقيق استراتيجيات القطاع والتناسق مع الهيكل والاستراتيجية العامة.
- الاتصال البشري والعمل الجماعي والتركيز على القياسات والمراجعات لضمان التوصل للأهداف.
- الحل الأمثل والمتكامل للنظام الهرمي والعلاقات بين القطاعات ومقاومة التغيير والتكيف معه.
- التأثير على الروح المعنوية والسلوكيات والمفاهيم للموظفين لتحسين الأداء الوظيفي للمنظمة.

□ تطوير وتحسين الإجراءات والأنظمة بمفهوم الجودة :

- قياس المؤشرات المحسوسة والمؤشرات الغير محسوسة.
- قياس العمليات والإجراءات داخل المنظمات وكيفية قياسها وتحسينها وتطويرها.
- ترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف مترنة ومؤشرات والقياس لضمان التطبيق الصحيح.
- الأسباب والمسببات وعلاقتها بالاستراتيجيات والأهداف المترنة.
- تحسين وإدارة الإجراءات والعمليات والتميز بالمقارنات الخارجية وأحسن الأساليب.
- التحكم في العمليات والإجراءات والتحسين المستمر وكيفية القياس.
- القيمة المضافة للعمليات والإجراءات والتأثير المباشر على نتائج ونجاح المنظمات والمنافسة.
- القيمة المضافة للموارد البشرية والتأثير على مقدرة المنظمات على تحقيق الاستراتيجيات.

□ تصميم وعرض المنظومة لإمكانية التطبيق :

- الاختيار الأمثل لنظام المقاييس والمقارنة الداخلية والخارجية.
- تهيئة المنظمة لقياس معدلات الأداء وفهم استراتيجية المنظمة.
- تصميم منظومة القياس لضمان الفعالية وجودة المؤشرات.
- عرض المنظومة للتوصل إلى أحسن النتائج وتقليل مقاومة التغيير.

□ تحويل الاستثمار الغير محسوس إلى استثمار محسوس :

- الرؤية: الترجمة العملية إلى فكر استراتيجي مركز من خلال القياسات المتزنة.
- المنظمة: التأثير والتركيز على سلوكيات الموظفين والأولويات والتخطيط الاستراتيجي.
- الإدارة: استراتيجيات مستمرة وتعلم مستمر وتغذية مرتدة والتفكير الاستراتيجي لقياس الأداء.
- الموارد البشرية: التدريب والاتصال البشري والعمل الجماعي والتحفيز والتمكين والإبداع والتطوير.
- العملاء: التوصل إلى ولاء وبناء علاقات مع العملاء وقياس مستويات الرضاء.

□ خطوات التطبيق للخرائط الاستراتيجية والأهداف المتزنة في المنظمات:

- تقييم الوضع الحالي (الداخلي والخارجي) من خلال فريق العمل.
- تطوير الاستراتيجيات من قبل القيادات والمدراء وتحويلها إلى عمليات وإجراءات.
- بناء الخريطة الاستراتيجية للتخطيط Strategy Map .
- ترجمة الاستراتيجيات إلى مؤشرات وأهداف للقطاعات المختلفة Strategy Focused Organization .
- التوصل إلى الخريطة الاستراتيجية لفهم العلاقات بين القطاعات والتوصل إلى مؤشرات مستقبلية.
- قياسات المؤشرات المتزنة وتحديد الغرض للمقياس الاستراتيجي وكيفية تصميم واختيار المؤشر.
- تغيير المقاييس الحالية (الهدف-الأهمية-الاتزان-المقارنة الخارجية).
- إدارة المعرفة وخطة الاتصال الفعال لجمع الموظفين وفهم آلية التطبيق Communication Plan .
- التعامل مع التغيير ومقاومة وإدارة التغيير وربط المقاييس بتقييم الأداء للموظفين وبنظام الحوافز.
- تخطيط وتقييم وتحسين وتطوير مؤشرات الأداء المتزن والمقارنات الداخلية بين القطاعات.
- معوقات التطبيق للتحسين المستمر والدروس المستفادة من التطبيق لضمانات النجاح.

□ قياس تأثير التطبيق والتفكير الاستراتيجي على النتائج وإمكانية تطبيقها :

- تصميم نظام المقاييس.
- تطوير الأهداف المتزنة وربط أهداف الموظفين بالأهداف الاستراتيجية ومعدلات الأداء.
- تطوير منظومة للقياس لتمكين الموظفين من التعامل مع تحديات العمليات والإجراءات والمنافسة.
- تطوير نظام لفهم الإجراءات وكيفية وطرق القياس وفهم منظومة القياس.
- التوصل إلى منظومة للقياس BSC metrics

What are the key benefits of this principle?

- ❑ Integration and **alignment of Company's Division** to achieve the desired results through improved organizational capabilities.
- ❑ Alignment of activities at all levels, to **achieve organizations strategic intent.**
- ❑ Flexibility to react quickly to **improvement opportunities**
- ❑ **Achieve the organizations Strategy & objectives** in the most effective & efficient way
- ❑ The ability to **focus** effort on the **scorecards that matter** to all Stakeholders
- ❑ Establishing **clear responsibility and accountability** for each department

What are the key benefits of this principle?

- ❑ Analysis and **measurement of the key process** and activities
- ❑ Identifying the interfaces of key results within and among the functions of the organization, **solving measurement problem**.
- ❑ Focusing on the factors, such as **resources, methods and materials** that will improve key activities influencing the scorecards of the organization.
- ❑ The effectiveness and efficiency of an organization is improved by identifying, understanding and Managing a **system of interrelated results** needed to achieve strategy (Balanced Scorecard).
- ❑ As **human development** will influence internal process and improve customer satisfaction which will impact financial indicators.

BSC and Strategy

M-1 Day 1	المقدمة والتعريفات	Pg 8
M-2 Day 1	تطبيق الاستراتيجيات وتحويلها إلى الأهداف المتزنة	Pg 20
M-3 Day 2	الإجراءات والأنظمة والجودة	Pg 43
M-4 Day 3	تطوير وتحسين الإجراءات والأنظمة بمفهوم الجودة	Pg 68
M-5 Day 4	تصميم وعرض المنظومة لإمكانية التطبيق	Pg 80
M-6 Day 5	تحويل الاستثمار الغير محسوس إلى استثمار محسوس :	Pg 96
M-7 Day 5	التطبيق للخرائط الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والأهداف المتزنة في المنظمات	Pg 102

M = Module

النظرة التاريخية لتقييم الاداء الاستراتيجي Balanced Scorecard Historical lock

عصر المعلومات والمعرفة 1975 - الان

المؤشرات المتزنة
المنتج والخدمة
الموارد البشرية والابداع
الاهتمام بالعميل والموردين
جودة المنتج والخدمة
النظرة امستقبلية والمنافسة
شرائح مختلفة للعملاء
اقسام واجراءات واحدة
علاقات مشتركة مشتروات تصنيع بيع
تقييم الاهداف المحسوسة والغير
محسوسة

المنافسة والتحدي
الرؤية والاستراتيجية
تقييم الاداء الاستراتيجي
الاهداف المتزنة BSC

عصر الثورة الصناعية 1850-1975

المؤشرات المالية
المنتج
الادارة والمفكرين والعمال
عدم الاهتمام بالعميل
جودة المنتج
النظرة التاريخية
شريحة واحدة للعملاء
اقسام واجراءات منفصلة
علاقات منفصلة (مشتروات تصنيع بيع)
تقييم الاهداف المحسوسة

البداية الفعلية 1992 روبرت كابلان ودافيد نورتن جامعة هارفرد

التطبيق والنتائج جنرال اليكتريك - ديبونت - ابل كومبيوتر - بل - سيجنا-هيوليت بيكر - شل

الاهتمام بالقياسات والاهداف المتزنة المهمة

20% من الاهداف والمؤشرات لها تأثير 80 % علي النتائج

القياسات المالية تعتبر تاريخية .

القياسات الغير مالية هي قياسات المستقبل

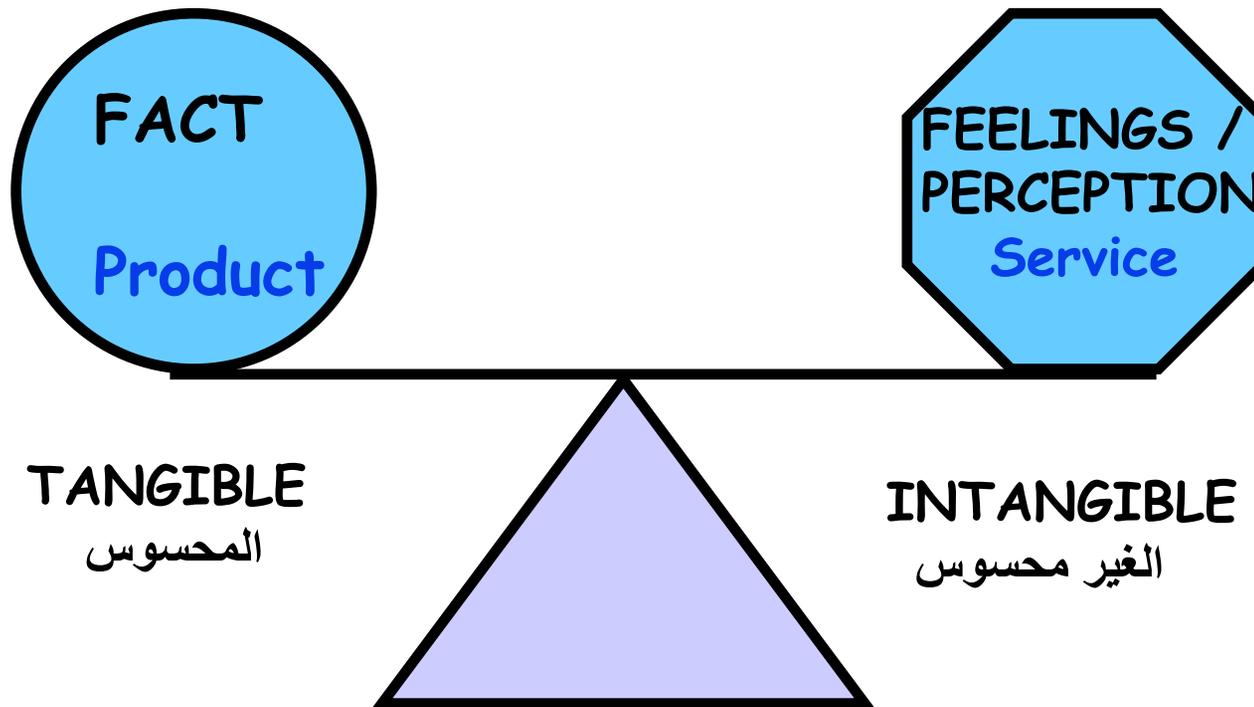
التقييم الحالي لقيمة الشركات يعتمد علي المؤشرات الغير مالية

اعتمدت دراسات ارنست اند يونج في تقييم الشركات علي مؤشرات مالية وغير مالية (اجراءات وعملاء وموظفين) وقد تم تحليل 300 شركة للبيع وكذلك 300 شركة للشراء وذلك بعد تطبيقات الاهداف المتزنة بحوالي خمسة سنوات. وفي عام 1998 استخدمت الشركات المحاسبية العالمية الأخرى الخمسة نفس الطريقة في تقييم الشركات

<u>مؤشرات مالية</u>	<u>مؤشرات غير مالية</u>
- المبيعات	- ثقافة الشركة
- الربحية	- المقدرة القيادية والادارية
- العائد علي الاستثمار	- فعالية برامج المرتبات والحوافز
- زيادة المبيعات	- برامج تحسين الانتاجية
- النصيب التسويقي	- إستراتيجية الشركة والوضع التسويقي
- التحكم في المصاريف	- المقدرة علي جذب القدرات البشرية المتميزة

TOTAL QUALITY BALANCE

Positive interactions with customers cannot be accomplished without **understanding**, and then **developing**, the skills needed to create the most **effective human communication** between employee and customer. a better **listener**, as well as a better **communicator** to customers, both **verbally and non-verbally**. Remember, success depends on your ability to implement the '**human touch**' consistently across business functions.



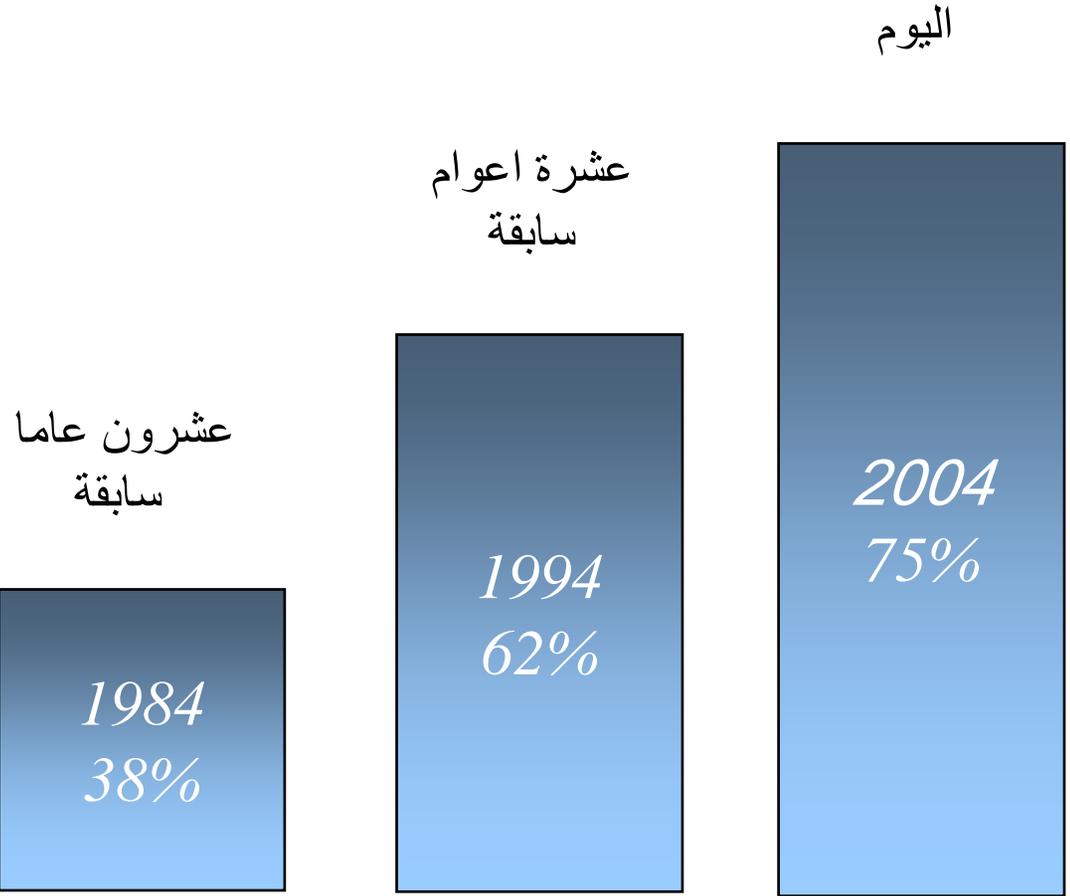
Value to Customer = Real Value + Perceived Value

زيادة مفهوم القيمة المالية للموارد غير المحسوسة في المنظمات العالمية



المؤشرات المالية	34 %
مؤشرات العملاء	22 %
العمليات والاجراءات	22 %
تطوير وتعليم الموارد البشرية	22 %
اجمالي	100 %

التقييم الحالي للشركات المحاسبة العالمية
ادراك العملاء للشركة هو المؤثر علي
القيمة السوقية والقيمة الدفترية للاسهم
وتقويم رأس المال الفكري والذي يؤثر
علي اداء العمل والنتائج
القيمة السوقية لشركة داو = 21 بليون
القيمة الدفترية لشركة داو = 8 بليون



75 % من القيمة السوقية للشركات تأتي من الموارد غير محسوسة
الموارد غير المحسوسة تشمل:-
الابداع والموارد البشرية والعلاقات بالعملاء والتسويق-----

The Barriers to Implementing Strategy

معوقات تطبيق الإستراتيجيات

1990 Fortune Magazine

Failure in implementing Strategy

10 % من المنظمات
يتم تحقيق إستراتيجيتهم

Only 10 % of
Organization Execute
Strategy

Barriers to Strategy Execution

Vision Barrier
Only 5 % of
workforce
Understand
Strategy

5 % يتم معرفتهم
بالإستراتيجية

People Barrier
Only 25 % of
managers have
Incentives linked
To Strategy

25 % يتم ربط الحوافز
بالإستراتيجية

**Management
Barrier**
85 % of executives
teams Spend less
than 1hour / month
discussing Strategy

85 % يقضون اقل من
ساعة شهريا
لمناقشة الإستراتيجية

Resource Barrier
60 % of
organizations
Don't link budget
To Strategy

60 % من المنظمات لا
يتم ربط الميزانية
بالإستراتيجية

New Definition of Cash Flow- Working Capital Components

$$\begin{array}{l} \text{Working} \\ \text{Capital} \\ \text{Cash Flow} \end{array} = \begin{array}{c} \uparrow \downarrow \\ \text{Sales Revenue} \\ \text{Collected (AR)} \\ \text{from Customers} \end{array} + \begin{array}{c} \uparrow \downarrow \\ \text{Inventory} \end{array} - \begin{array}{c} \uparrow \downarrow \\ \text{Accounts} \\ \text{Payable} \\ \text{Suppliers} \\ \text{Contractors} \\ \text{Employees} \end{array}$$

Unsatisfied Customers
Reduce Working Capital
Until Satisfied

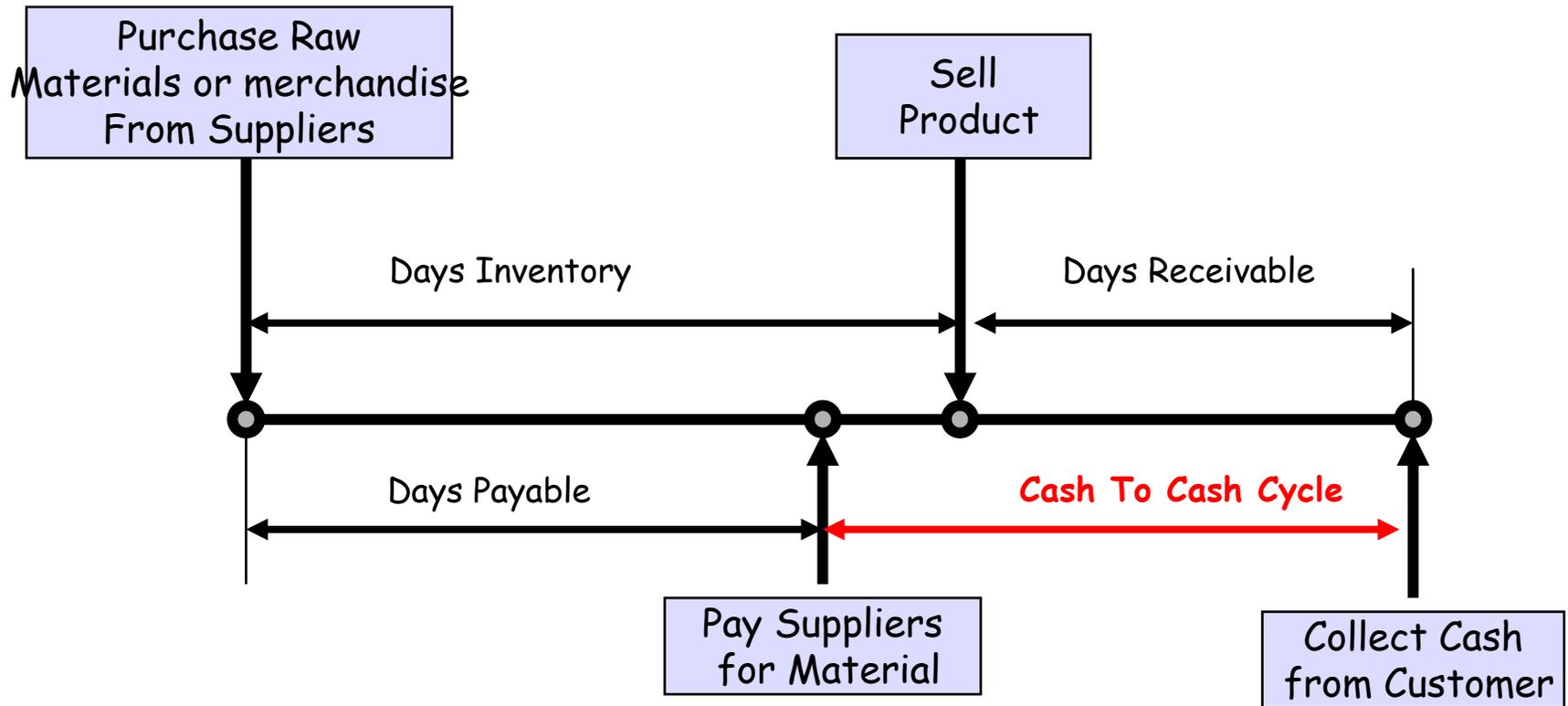


Satisfied Customers
Improve Working Capital
Customer Processing
Order Fulfillment, Shipping
Production Processes
Sales Process
Marketing Process

- ❑ Sales Revenue- AR Is A Good Measure Of Customer Satisfaction.
- ❑ Working Capital (Cash Flow) Is A Good Measure Of Overall Business Performance
- ❑ Identify & Improve Processes to Improve Cash Flow (Pricing, Sales Admin, Order Admin/Customer Service, Distribution,

Cash to Cash Cycle

مقاييس السيولة المالية كمؤشر للأداء للأهداف المتزنة



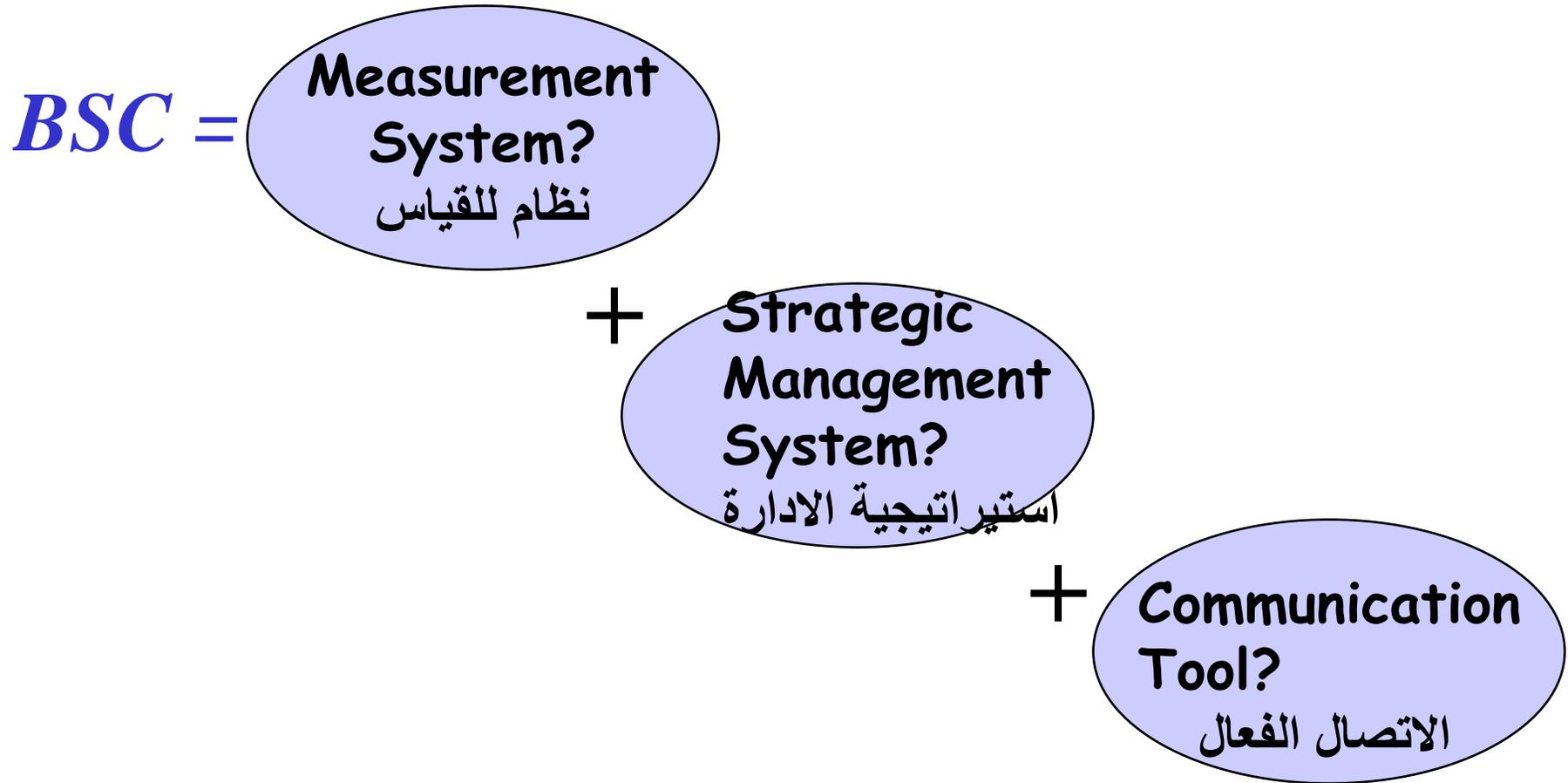
- Working Capital Management
- Capital is tied in Inventory
- Cash to Cash Cycle

Time required for company to convert cash payment to suppliers of inputs to cash receipts From customers

The Strategy Map Solves Fundamentals

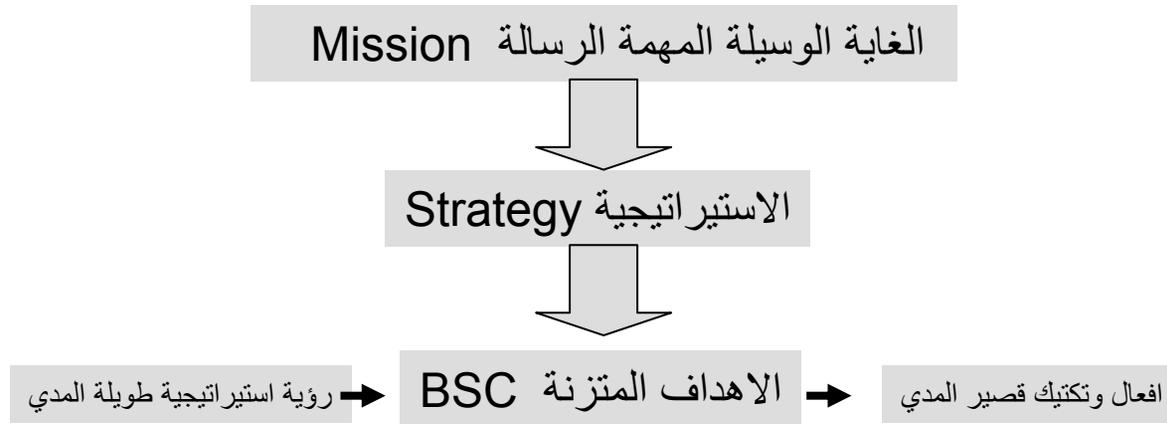


What Is Balanced Scorecards



الاستراتيجية هي عدد من الاسئلة الافتراضية عن السبب والاثر ويمكن التاثير عنها بجملته ماذا لو ؟
 Strategy is a Series of Assumptions, Questions, "What If? Cause and Effect Logic

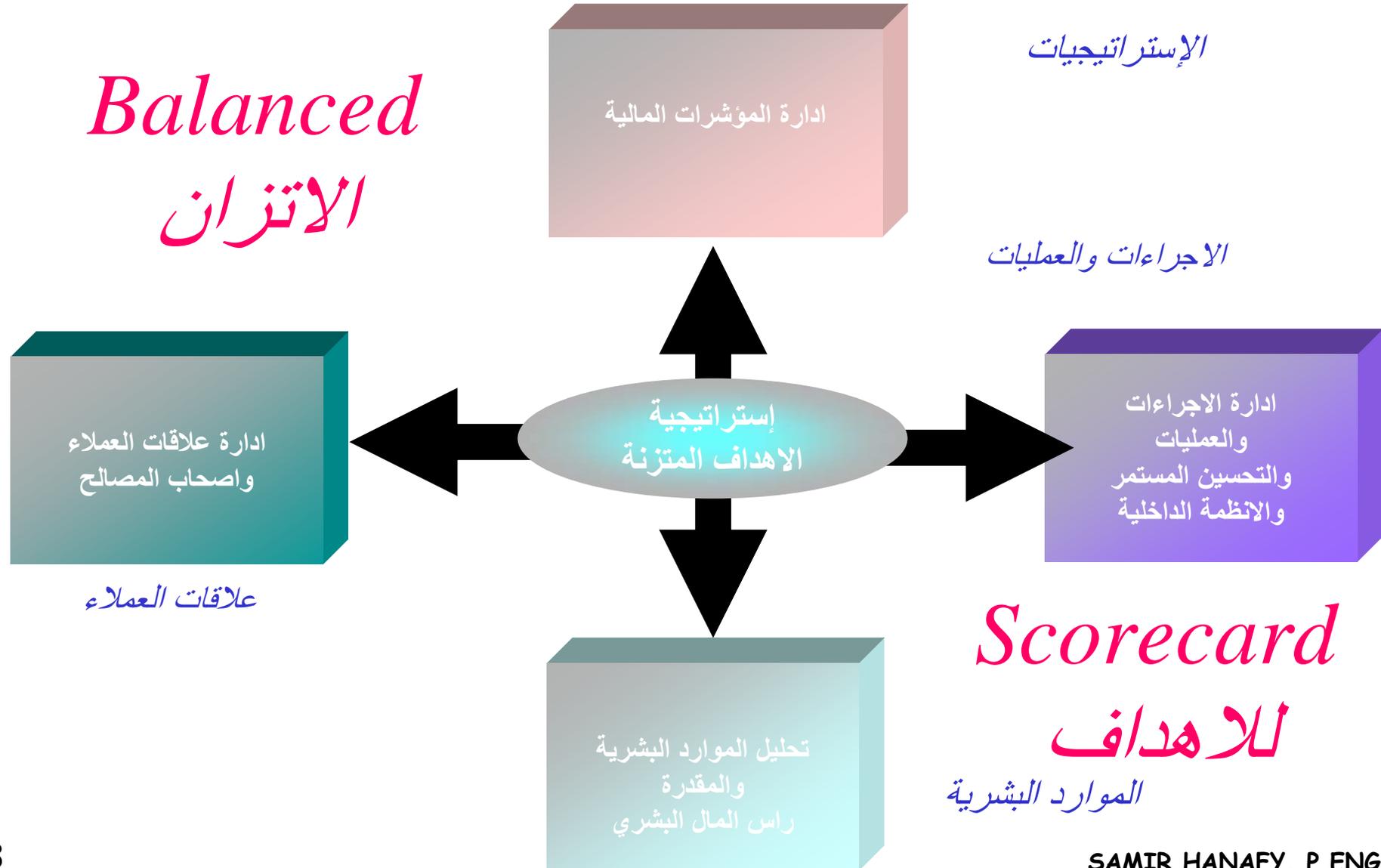
اذا رفعنا مهارات الموارد البشرية بالتدريب والمعرفة (سبب) فسيكون التأثير علي تحسين وتطوير الجودة للمنتج والخدمة
 وحين يتم تحسين الاجراءات (جودة وتكلفة واوقات للعمليات) (سبب) فسيكون التأثير علي تحسين مستوى خدمة العملاء
 ويعني ذلك توصيل الخدمات والسلع في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة والسعر المناسب سيؤثر علي ولاء العملاء
 ولوحدث ذلك سيؤثر علي النتائج المالية والربحية والوضع التنافسيبطاقات قياسات الاهداف المتزنة



الاهداف المتزنة هي ترجمة المهمة والرؤية الي واقع مستقبلي من خلال الادارة الاستراتيجية وقياس الاداء الغير محسوس
 والهدف الاساسي هو التغيير والتحسين المستمر والنجاح والتميز والتفوق

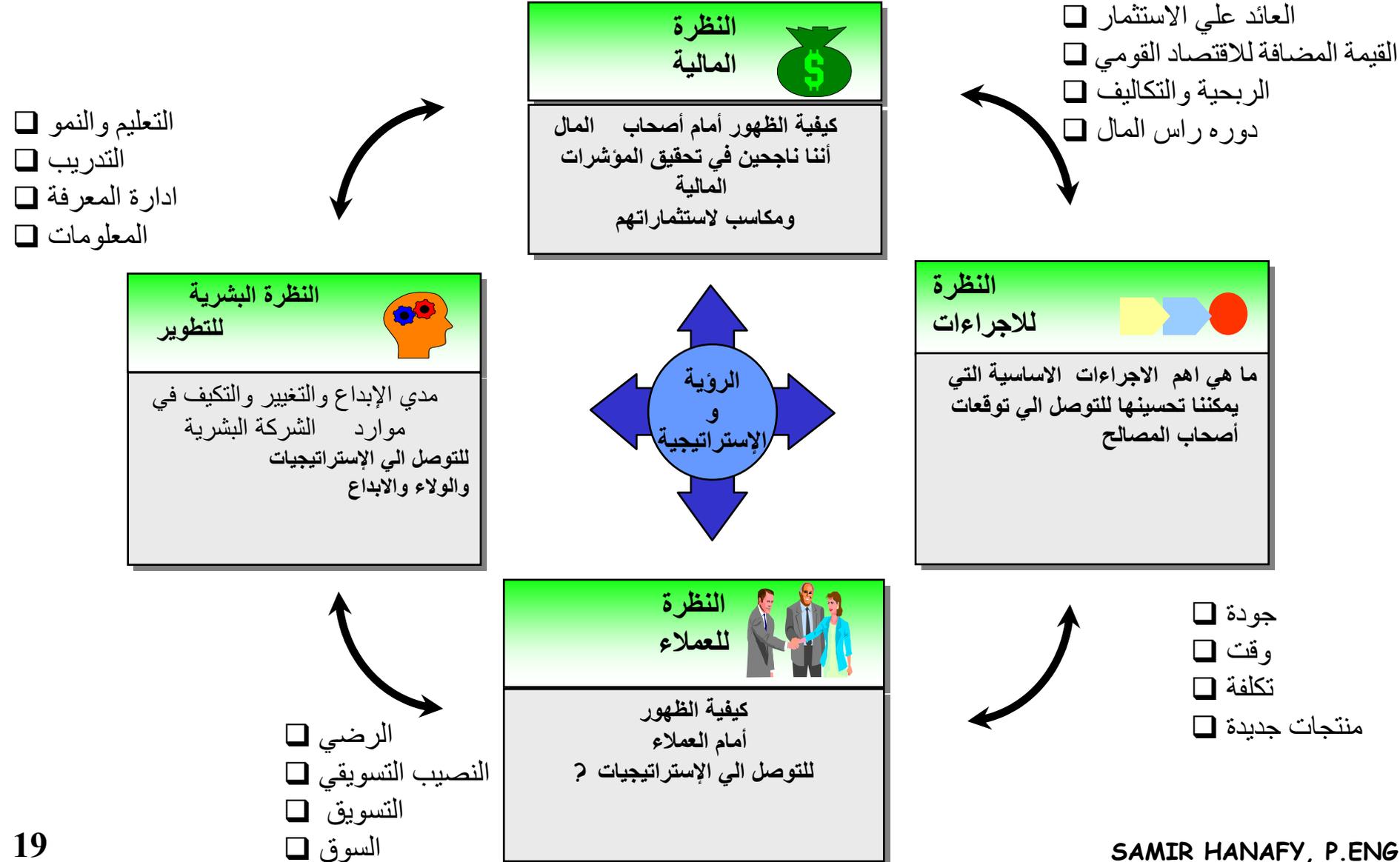
الحل المتكامل لمشاكل النظام الهرمي

القياسات المتزنة والجودة ومقاومة التغيير والتأثير علي السلوكيات والروح المعنوية

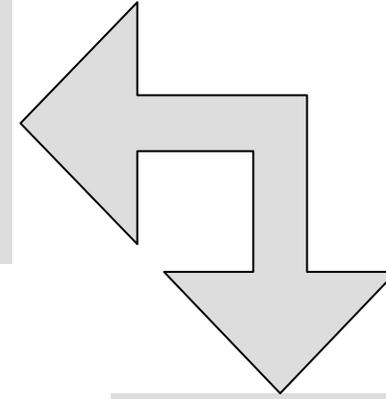


Balanced Scorecard-Concept for efficient Performance

الفكر وخلفية الاهداف المتزنة لفعالية اظهار النتائج والتقييم الوظيفي



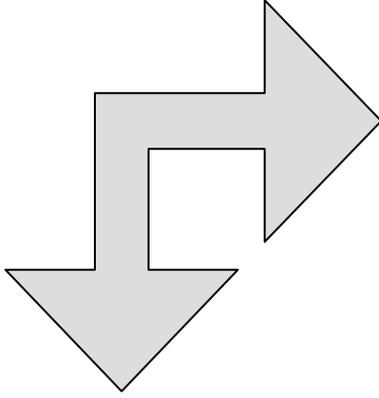
Customer العميل
لتحقيق الرؤية كيف يجب
ان نبدو في نظر عملائنا؟
الحصة التسويقية ورضاء
العملاء والاحتفاظ بهم



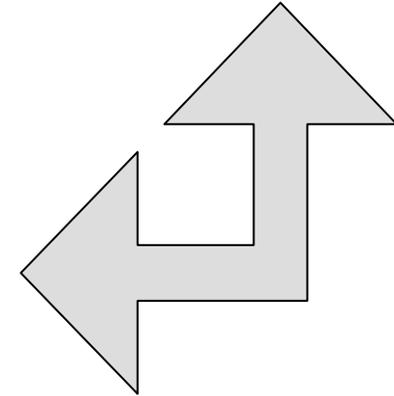
Internal Business Process
العمليات الداخلية
لكي نرضي عملائنا اي العمليات
يجب ان نركز عليها ونحسنها
الجودة والزمن التكلفة والفعالية

**Vision
Mission
Strategy**

Financial المالية
للتميز كيف يجب ان نبدو امام
اصحاب واطراف المصالح
Stockholders
العائد علي الاستثمار والقيمة
الاقتصادية المضافة والربحية



Innovation & Growth
النمو والتطوير والابداع
لتحقيق الرؤية كيف نستثمر في
الموارد وكيف تستمر قدرتنا
علي التغيير والتطوير؟
الرضي الوظيفي الابتكار والتعليم
والتدريب والتمكين الاداري



BSC and Strategy

M-1 Day 1	المقدمة والتعريفات	Pg 8
M-2 Day 1	تطبيق الاستراتيجيات وتحويلها إلى الأهداف المتزنة	Pg 20
M-3 Day 2	الإجراءات والأنظمة والجودة	Pg 43
M-4 Day 3	تطوير وتحسين الإجراءات والأنظمة بمفهوم الجودة	Pg 68
M-5 Day 4	تصميم وعرض المنظومة لإمكانية التطبيق	Pg 80
M-6 Day 5	تحويل الاستثمار الغير محسوس إلى استثمار محسوس :	Pg 96
M-7 Day 5	التطبيق للخرائط الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والأهداف المتزنة في المنظمات	Pg 102

M = Module

لماذا التخطيط الإستراتيجي باستخدام المؤشرات المتزنة

توضيح الرؤية والمهمة والخطط الإستراتيجية وتحويلها الي خطط عمل يمكن قياسها لكل قطاعات الشركة

توصيل المؤشرات والاهداف الإستراتيجية لجميع مستويات والتنسيق بين قطاعات الشركة

ربط الاهداف الإستراتيجية بالميزانية والتقييم لمؤشرات الاداء للشركة

تقييم ومتابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتقييم الاداء

التعمق في مفهوم تحسين اجراءات الإستراتيجيات والتغذية المرتدة للاهداف المتزنة

الاستخدام الامثل لنظام المعلومات للتحسين المستمر وتطوير وقياس الاجراءات الاساسية للشركة

التركيز علي المؤشرات الأساسية لجميع قطاعات الشركة (مالية- اجراءات- عملاء- موظفين)

تعظيم القيمة الفعلية الغير محسوسة للموارد البشرية والعملاء والاجراءات الداخلية للشركة واتزان الاهداف

المؤشرات المالية (مؤشرات محسوسة) ومؤشرات العملاء ورضائهم وولائهم وتطوير الموارد البشرية

والاجراءات(مؤشرات غير محسوسة)

STRATEGIC PROFILE

- TIME FRAME
- DRIVING FORCE
- BUSINESS CONCEPT
- AREAS OF EXCELLENCE
- FUTURE PRODUCT /SERVICE /MARKET
- FUTURE USER SCOPE
- SIZE GROWTH GUIDELINES
- RETURN/ PROFIT GUIDE LINES

CRITICAL ISSUES

VISION

OPERATION PLAN

- CURRENT PRODUCT /SERVICE
- CURRENT MARKET
- CURRENT ISSUES

الخطة التشغيلية

STRATEGIC PLAN

- NEW PRODUCT /SERVICE
- NEW MARKET
- NEW OUTLETS

NEW

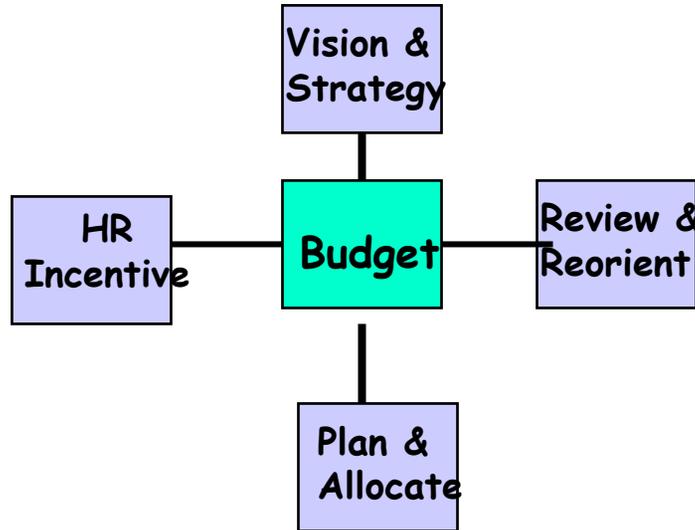
BUDGET

CURRENT

SAMIR MANAFY, P.ENG

Strategy Focused Organization What is A BALANCED SCORECARD

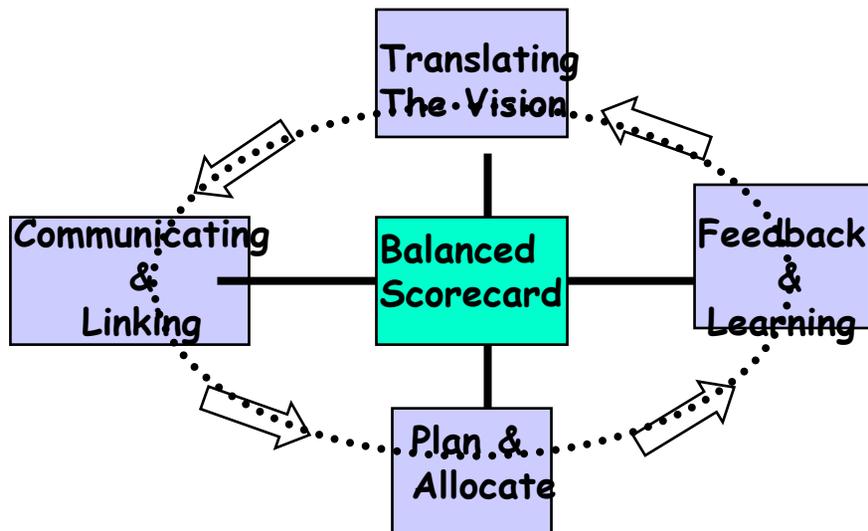
Management Control System



- Designed around
- Short Term
 - Control Oriented
 - Financial Framework

تغيير الفكر

Strategic Management System



- Designed around
- Longer Term
 - Commitment Oriented
 - Strategic View

Change Management Why?

- In 1980 10% success rate of formulated strategy
- 70% is not bad strategy but bad execution
- Investors find execution is more important than vision
- In 82 Brokers estimated 62% tangible assets.
- In 92 it dropped to 38% tangible assets.
- The book value of tangible assets accounted for only 10%-15% of market value

The intangible assets

- Customers relation
- responsive operation
- Employee capability & Skills
- innovation & IT
- High Quality
- New product

التفكير الإستراتيجي – نظرة شاملة

Strategic Thinking Process

• What is :

ما هو :

Strategic Thinking

التفكير الإستراتيجي

Strategic Planning

التخطيط الإستراتيجي

Strategic Management

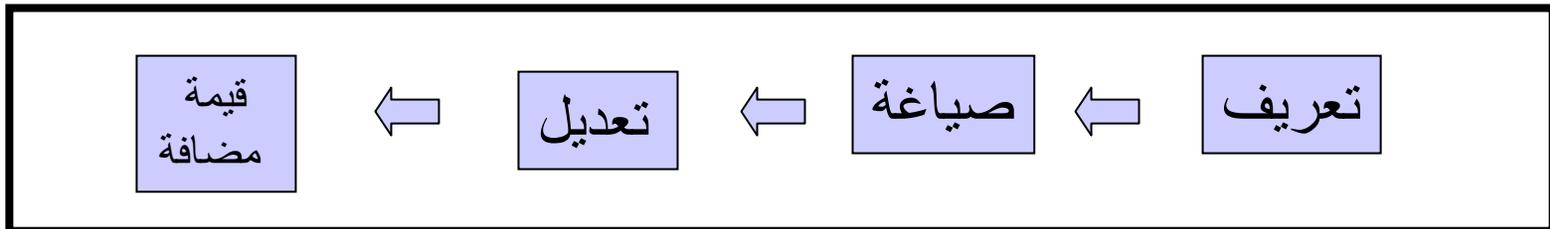
الإدارة الإستراتيجية

Strategic Thinking Process:

طريقة تطبيق التفكير الإستراتيجي:

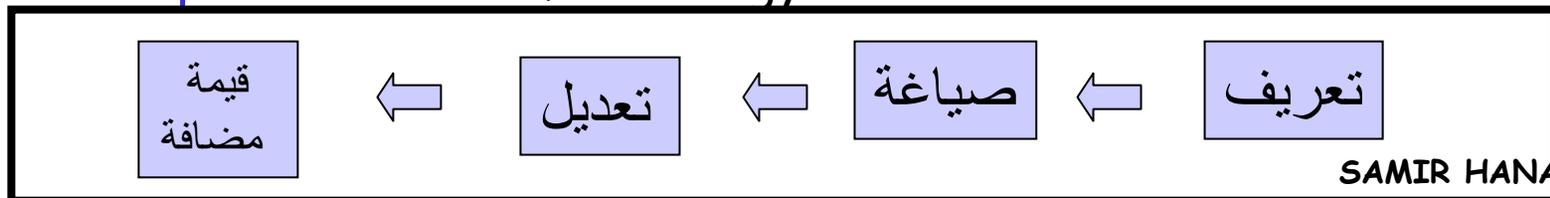
- Define Strategy
- Formulate Strategy
- Migration Plan
- Value for the Company

- تعريف الإستراتيجية
- استنباط وصياغة الإستراتيجية
- الخطة التعديلية
- إضافة قيمة للمؤسسة

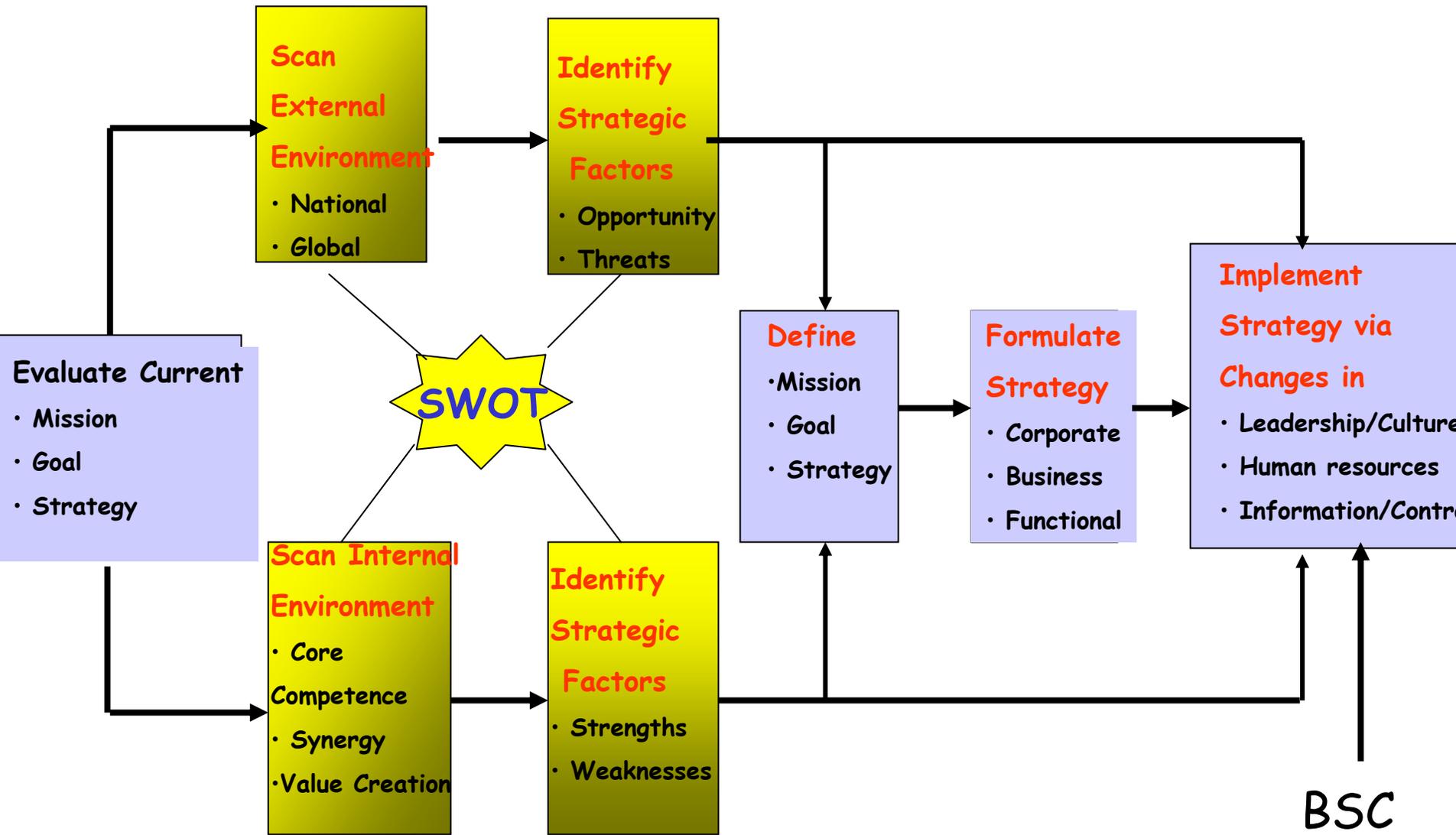


Strategic Thinking Process الفكر الإستراتيجي

- Strategic Thinking
 - Is not just to achieve quality - FITNESS TO STANDARD
 - It is to achieve - FITNESS TO NEED
 - It is to achieve - FITNESS TO FUTURE NEED
- Our Strategic Thinking Process is
 - a WORKING MODEL that functions as an engine for ongoing transformation and growth of the company
 - To involve not only top management but all key players in this process
- It comprises of :
 - Definition of the Strategy
 - Formulation of Strategy
 - Migration of Strategy
 - Implementation of Strategy

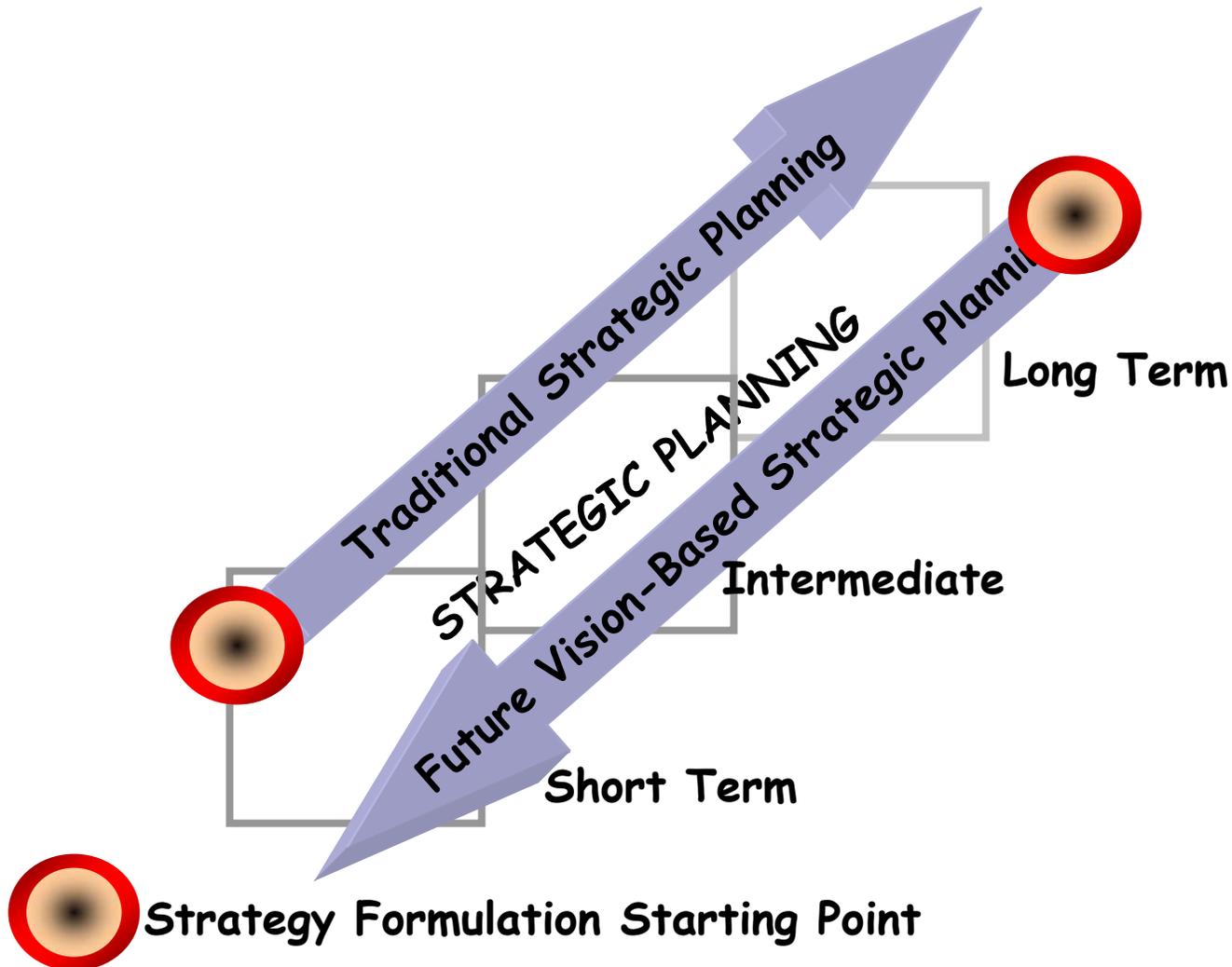


The Strategic Management Process



الأهداف المتزنة هي الطريقة التي يتم بها تطبيق الإستراتيجيات

Strategic Planning التخطيط الاستراتيجي

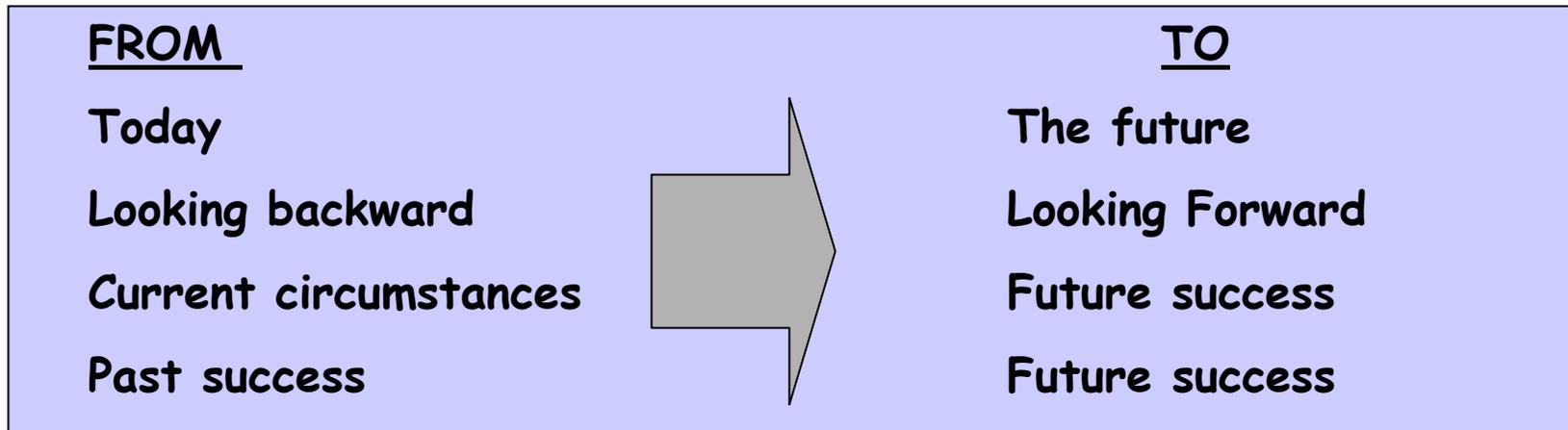


To Create a Vision Change your Frame of Reference

Vision A mental picture of what the organization should look like and how it will feel in the future

Mission Statement

A formal statement describing the organization's future direction , consistent with values , goals and objectives of the stakeholders as a group



Create a Vision , Write Mission Statement

تحديات القيادة والمنافسة العالمية فى النظام الهرمى

ما يتم إخضاعه للقياس بالطرق السليمة يتم زيادة احتمال أداؤه بالجودة والطريقة السليمة وذلك بغرس بذور ثقافية لا تقاوم التغيير لقياس وتقييم الاداء والعمليات والتصدي للمشكلات بفكر جديد



القيادة؟

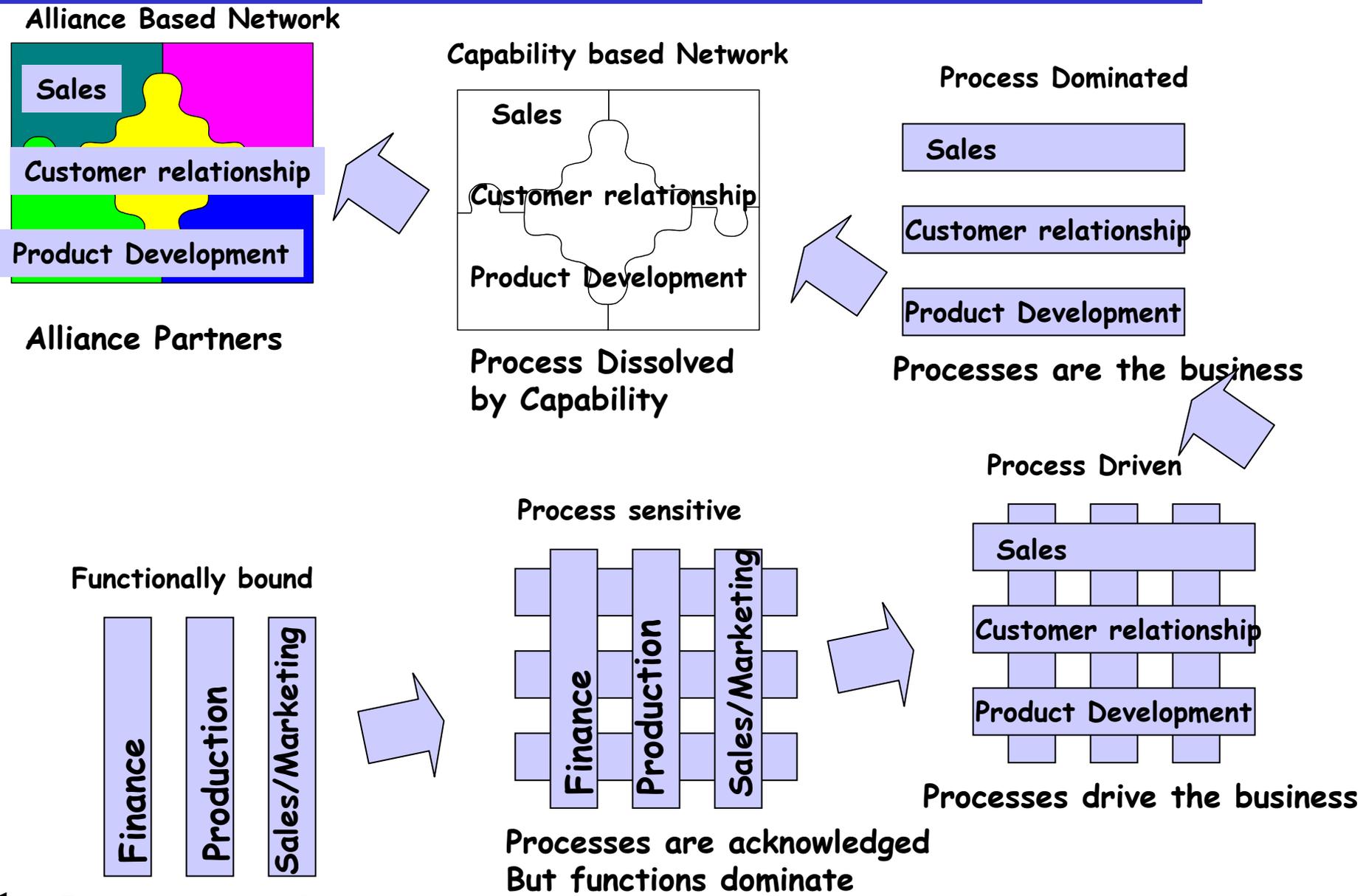
ادارة وليست قيادة
وقطاعات وجزر
منفصلة

عدم وضوح للاولويات
والمسئوليات

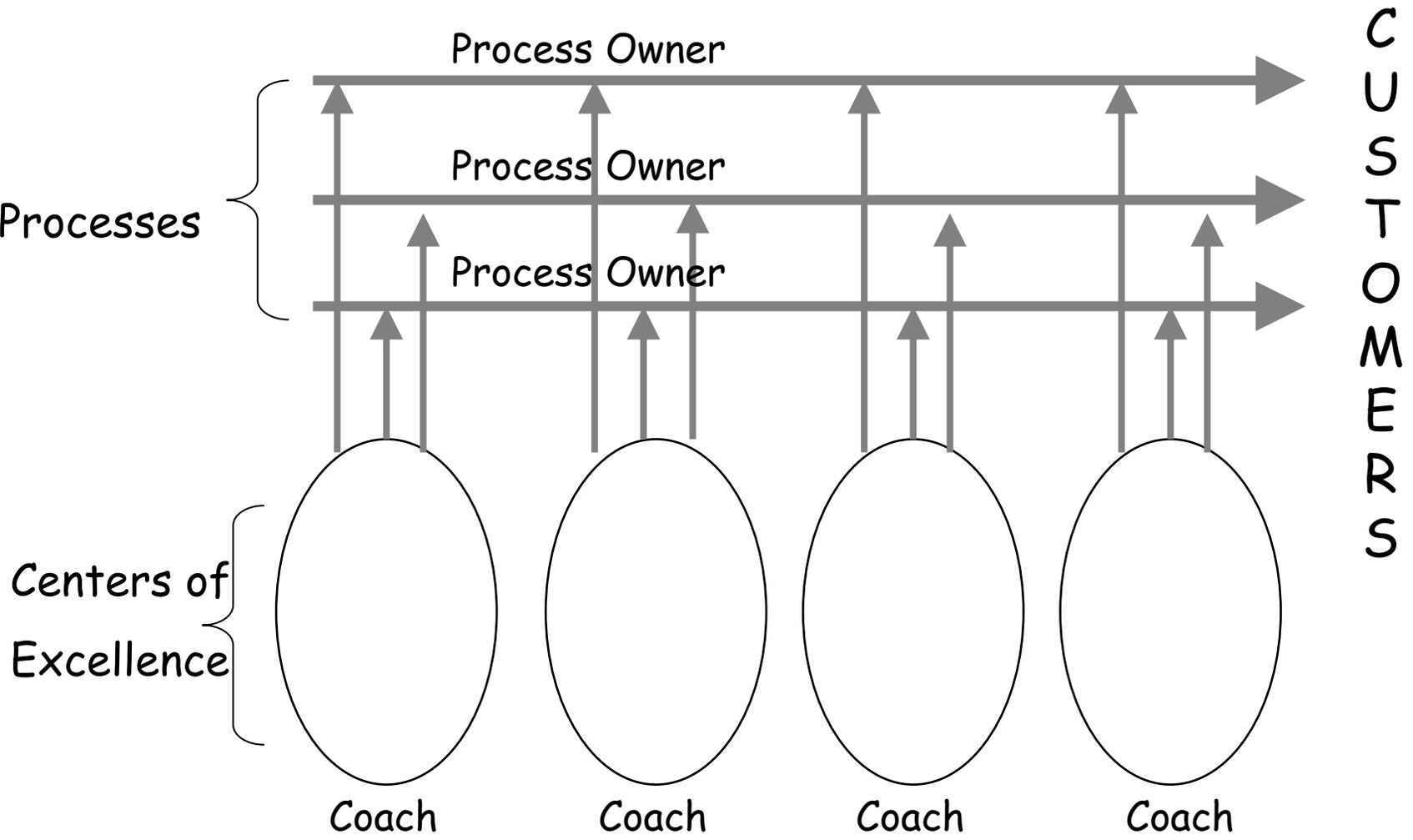


عدم الاتصالات الأفقية الفاعلة بين الجزر المنفصلة
وعدم التنسيق فى تسلسل الاجراءات
بين القطاعات المختلفة للتصدي للمشكلات

Company Model Innovation from Functionally based to Alignment based network (out of the box to line)

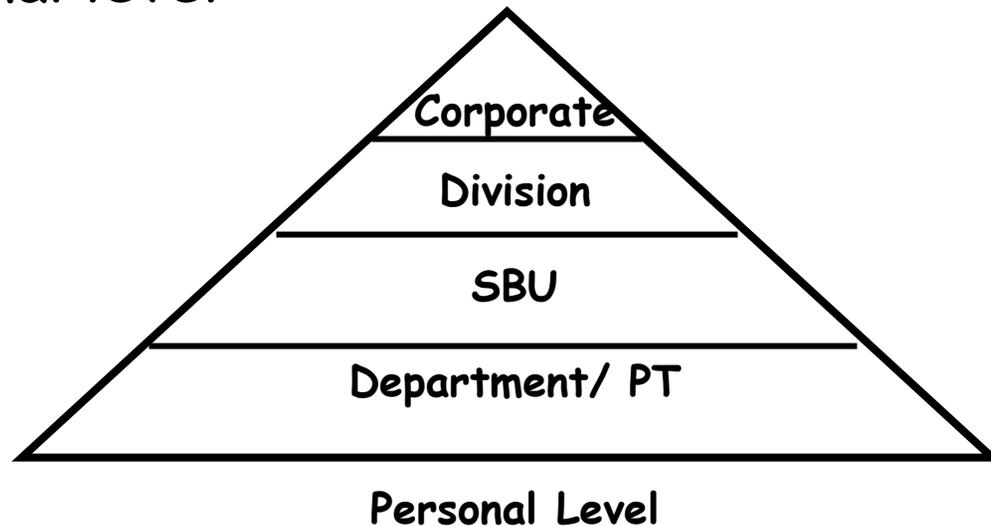


THE NEW STRUCTURE

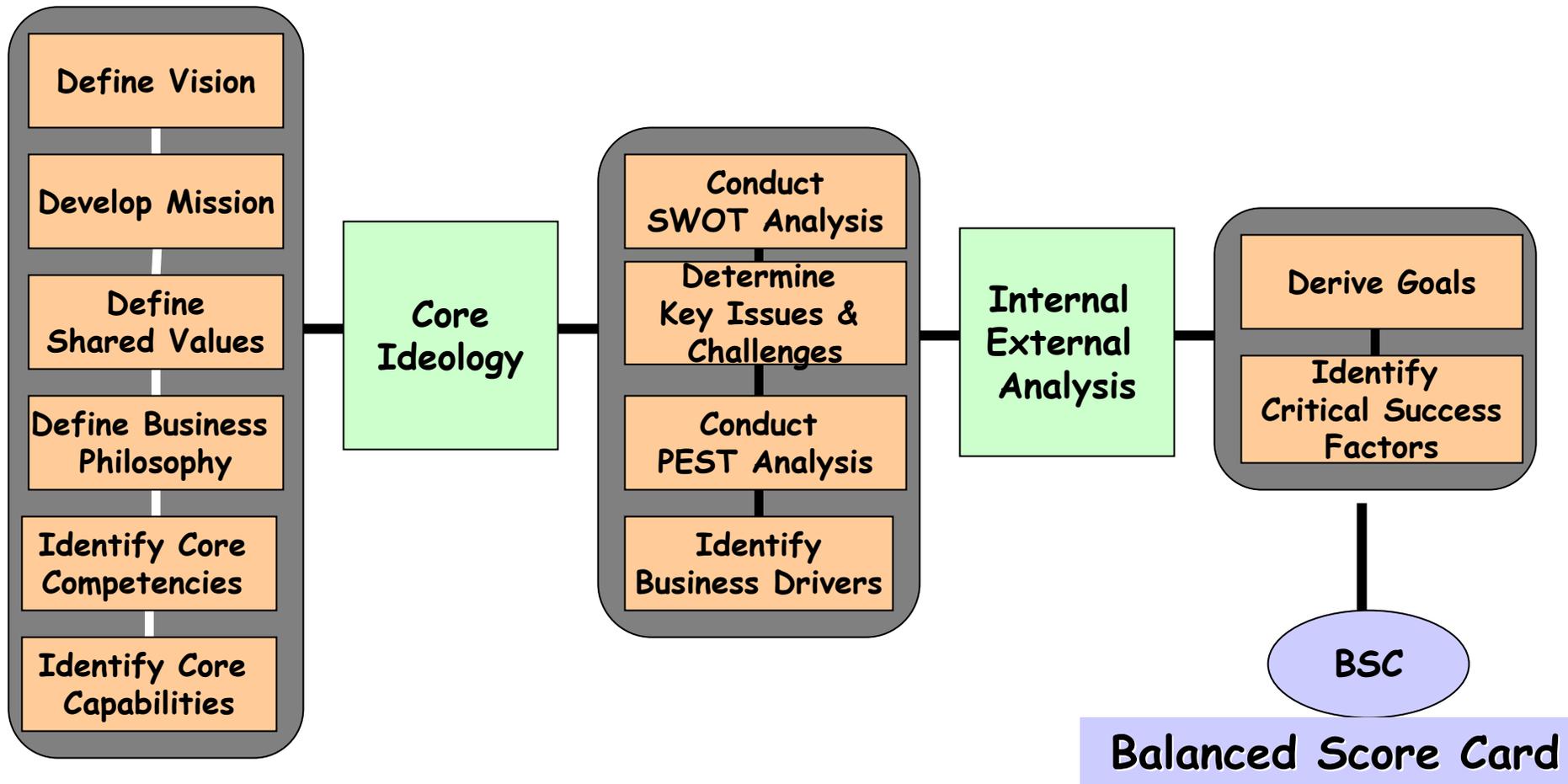


Levels of Strategic Thinking

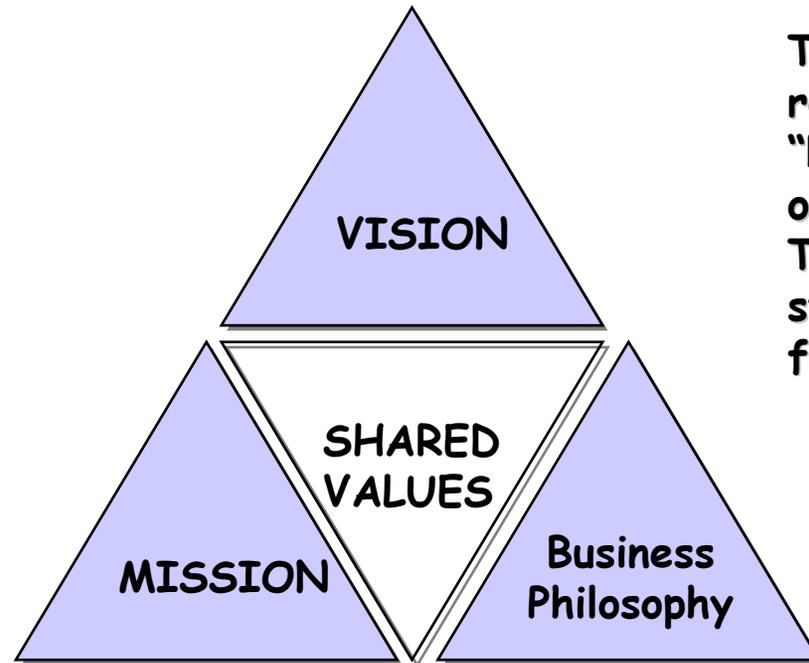
- **Corporate level - the umbrella statement**
- Division level
- **Strategic Business Unit (SBU) level**
- Departmental level
- **Project Team (PT) level**
- Personal level



Strategic Thinking Process



The Defining Strategy Keys



The two at the base represent the "balanced score card" of the firm. They describe its strategic framework for action

Core competencies

Business Goals

Balanced Score Card

Objectives (CSF's)
Measures & Rewards

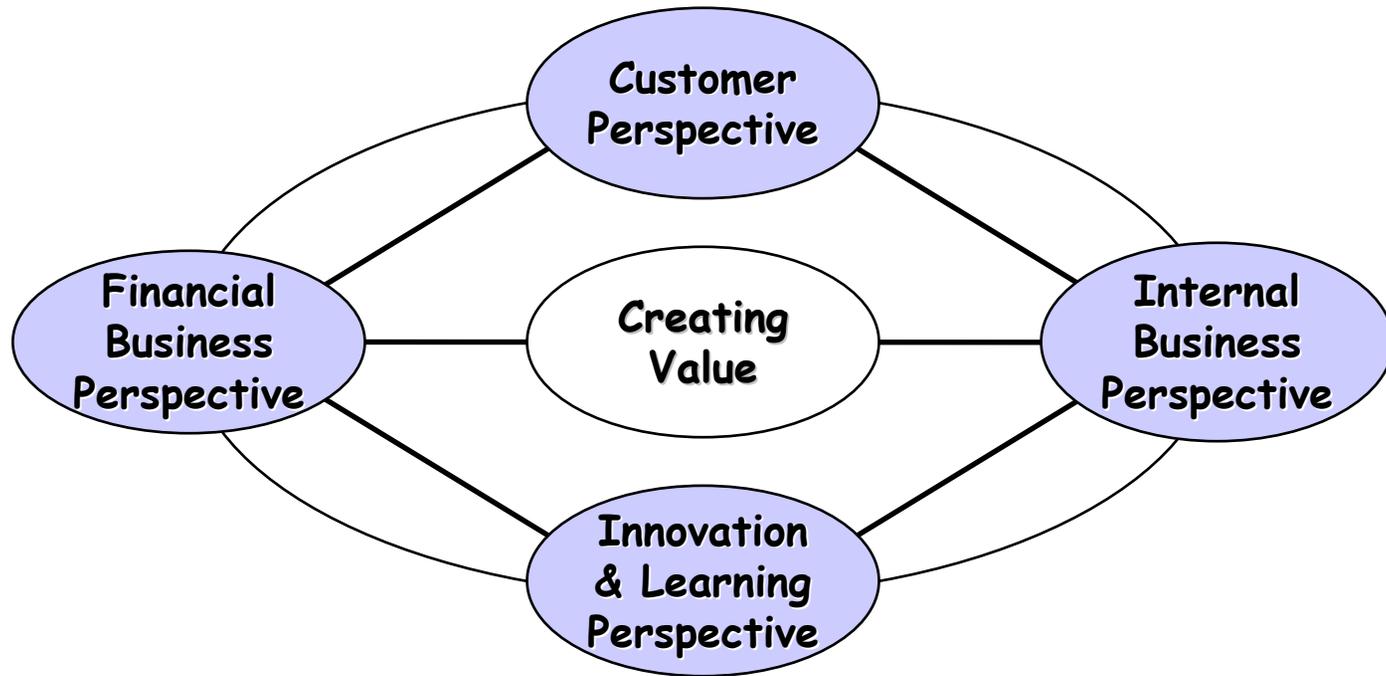
Kaplan's Balanced Score Card

Translates vision, mission, shared values, business philosophy & goals to reflect

- How does the SBU look to its stakeholders?
 - Financial perspective
- How do my customers see SBU?
 - Customer perspective
- What must be the SBU excel at?
 - Internal business perspective
- How can the SBU continue to improve and create value?
 - Innovation & learning perspective

Kaplan's Balanced Score Card

Key Objectives, Measures & Rewards - the Foundations of Strategy



Balanced Score Card

FINANCIAL VIEW

OBJECTIVES

MEASURES

CUSTOMER VIEW

OBJECTIVES

MEASURES

INTERNAL BUSINESS VIEW

OBJECTIVES

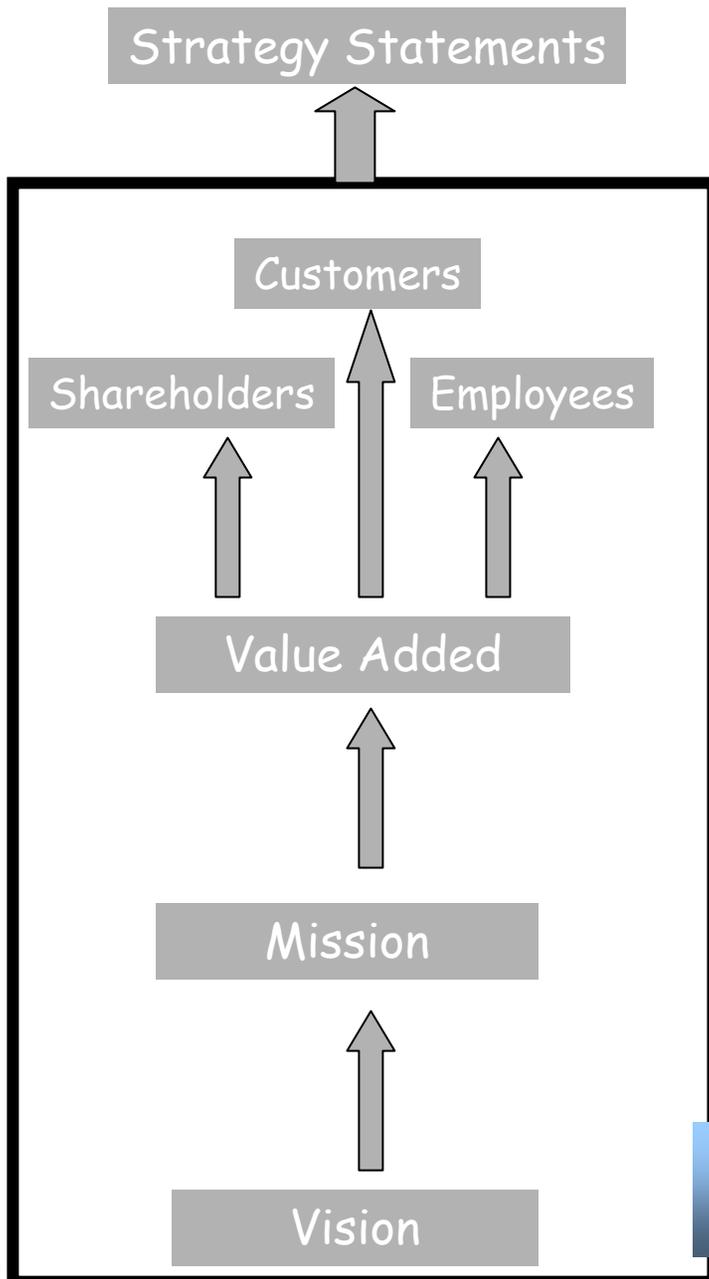
MEASURES

INNOVATION & LEARNING VIEW

OBJECTIVES

MEASURES

Develop A Company Business Unit Strategy



Statement of Company or Business unit Direction
GOP-----
Cost Reduction-----

Define unique values that the Company Promises to deliver to customers, shareholders And employees.
Why someone would buy from us ,and work for us and not another company.

How to reach the Vision, target market segment And scope of Business; Needed Capabilities and Competencies

Desired Future State, How the customer will view Company in the year 20XX

شمولية قيادة إدارة استيراجية الأداء

الرؤية ← الرسالة ← القيم ← الأهداف الاستراتيجية ← الأداء

- 1- اهمية ربط الأداء بالأهداف والأهداف بالرسالة والرسالة بالرؤية.
- 2- إدارة الأداء بطريقة فعالة وشفافية مبنية على قياس مقارن وبصفة مستمرة بين الناتج والمستهدف.
- 3- اختيار / تصميم الاجراءات ذات القيمة المضافة على أسس علمية وعملية تأخذ في الاعتبار انخفاض في التكلفة واختصار للوقت مع الالتزام بالجودة.
- 4- إعطاء أقصى الاهتمام في التعامل مع الموارد البشرية ، في اختيارهم وترفيعهم وتغيير أوضاعهم وتدريبهم وتعويضهم مالياً، بناءً على أدائهم.
- 5- يمثل اتخاذ القرار المناسب في اقصر وقت ممكن وباقل تكلفة العمود الفقري لتمكين أي مؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية عموماً ، لذلك فإنه من الضروري دعم اتخاذ القرار داخلياً ، بتوفير المعلومات الجيدة وتسهيل الاتصالات الداخلية للعاملين في المؤسسة.
- 6- إن وجود القوانين والأنظمة النافذة والمجددة تلقائياً في أي مؤسسة هو ضرورة بعينها، لذلك فإنه من أهم عوامل دعم القرار ، إضافة إلى إنه حفظاً لحقوق كل الأطراف

Develop Business Strategy Need



4 Phase- Winning Model Strategic Planning

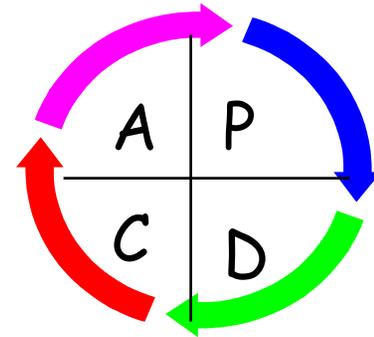
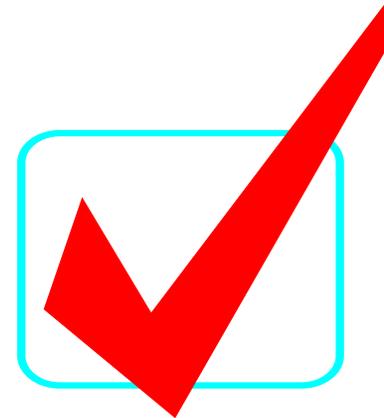


Balanced Scorecard

How to make Strategy Planning Happen

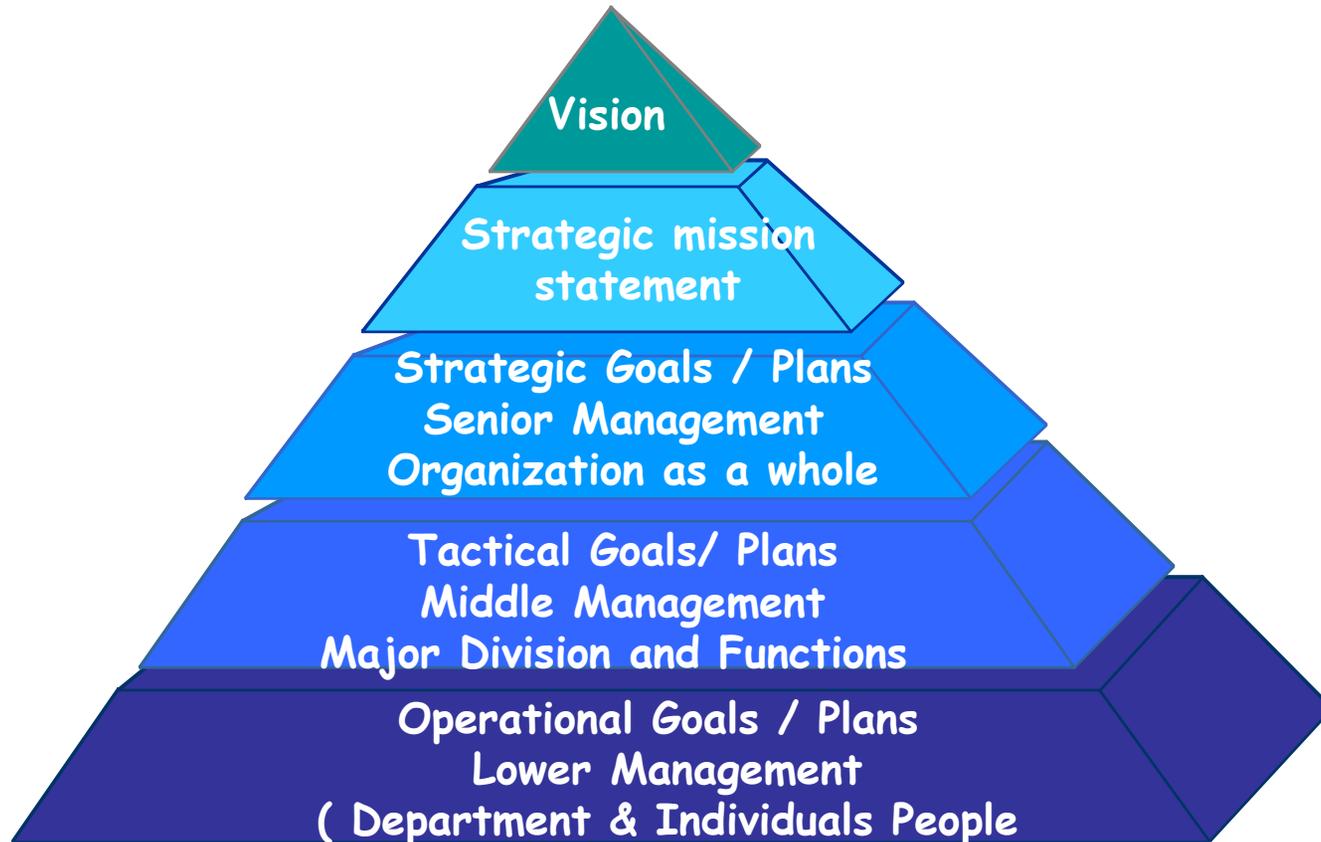
Strategy Should be Aligned with

- Basic Beliefs & Values
- Leadership & Management Styles
- Thinking Patterns
- Behaviors
- Myths, Symbols and Status Quo
- Team Formation & Agenda Meetings
- Organizational Structure
- Process & Systems
- Appraisal Systems
- Reward System
- Information & Knowledge
- Education & Training
- Goals Setting & Balanced Scorecards
- Customer Relation Management



Strategy Overview Goals and Plans...

استراتيجية الأهداف المتزنة



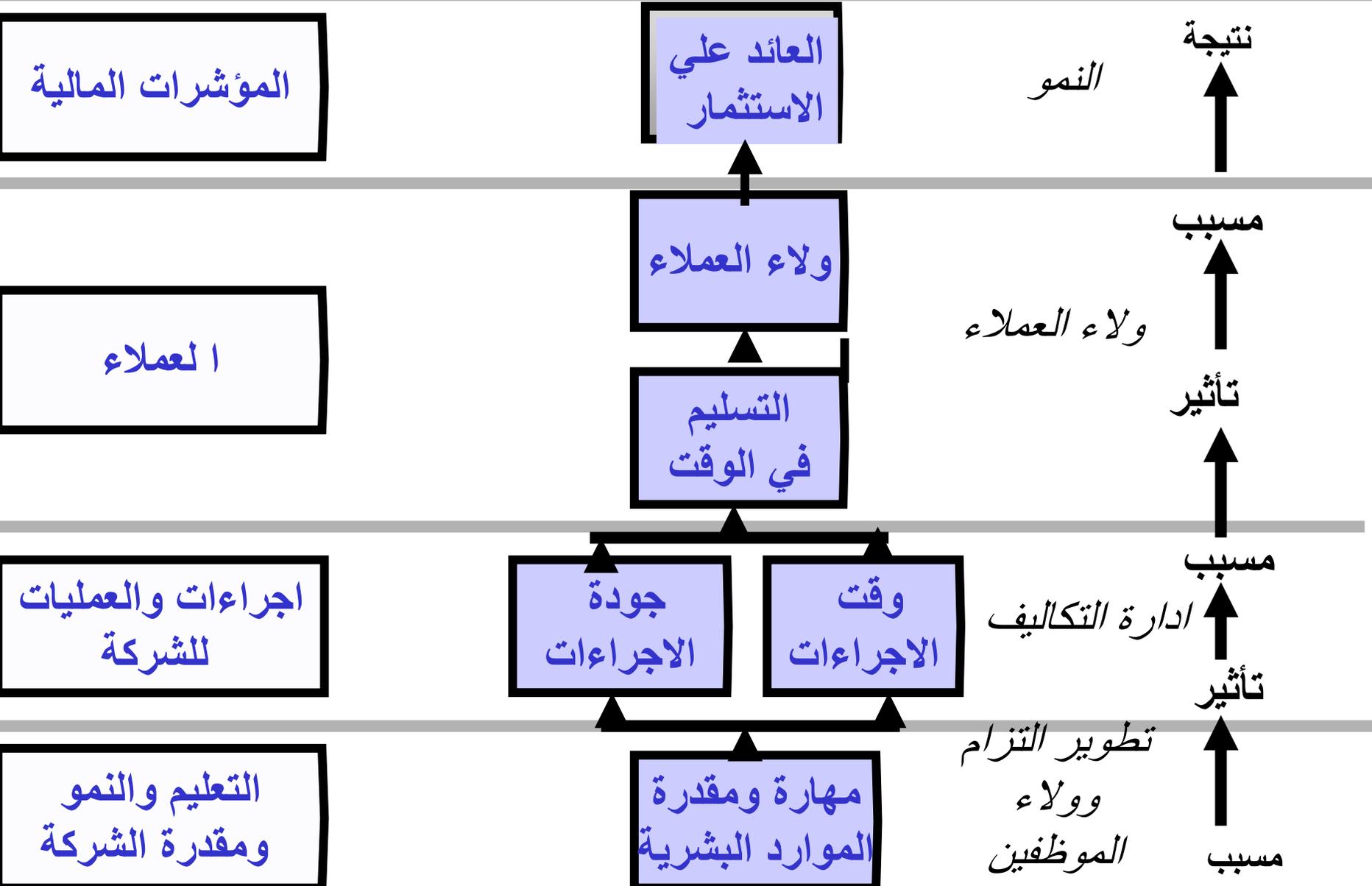
... to ensure that Strategy business objectives are achieved

BSC and Strategy

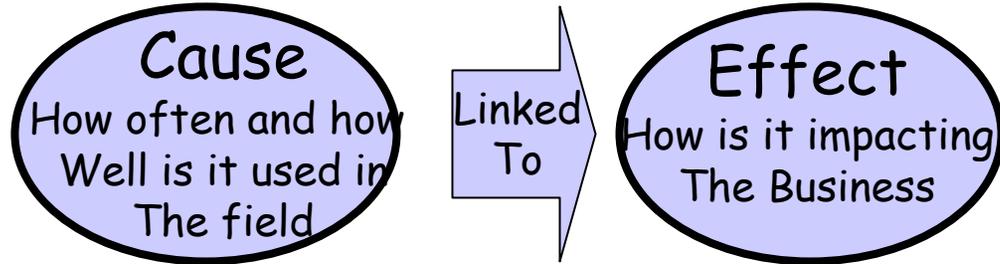
M-1 Day 1	المقدمة والتعريفات	Pg 8
M-2 Day 1	تطبيق الاستراتيجيات وتحويلها إلى الأهداف المتزنة	Pg 20
M-3 Day 2	الإجراءات والأنظمة والجودة	Pg 43
M-4 Day 3	تطوير وتحسين الإجراءات والأنظمة بمفهوم الجودة	Pg 68
M-5 Day 4	تصميم وعرض المنظومة لإمكانية التطبيق	Pg 80
M-6 Day 5	تحويل الاستثمار الغير محسوس إلى استثمار محسوس :	Pg 96
M-7 Day 5	التطبيق للخرائط الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والأهداف المتزنة في المنظمات	Pg 102

M = Module

المؤثرات والمسببات والنتائج ترابط وتتسق الاداء الاستراتيجي



The Science of measurement



Leading Indicators

Lagging Indicators

Skill, Knowledge
Effort
Activity
Coaching Delegation
Empowerment
Stronger Relations
CRM

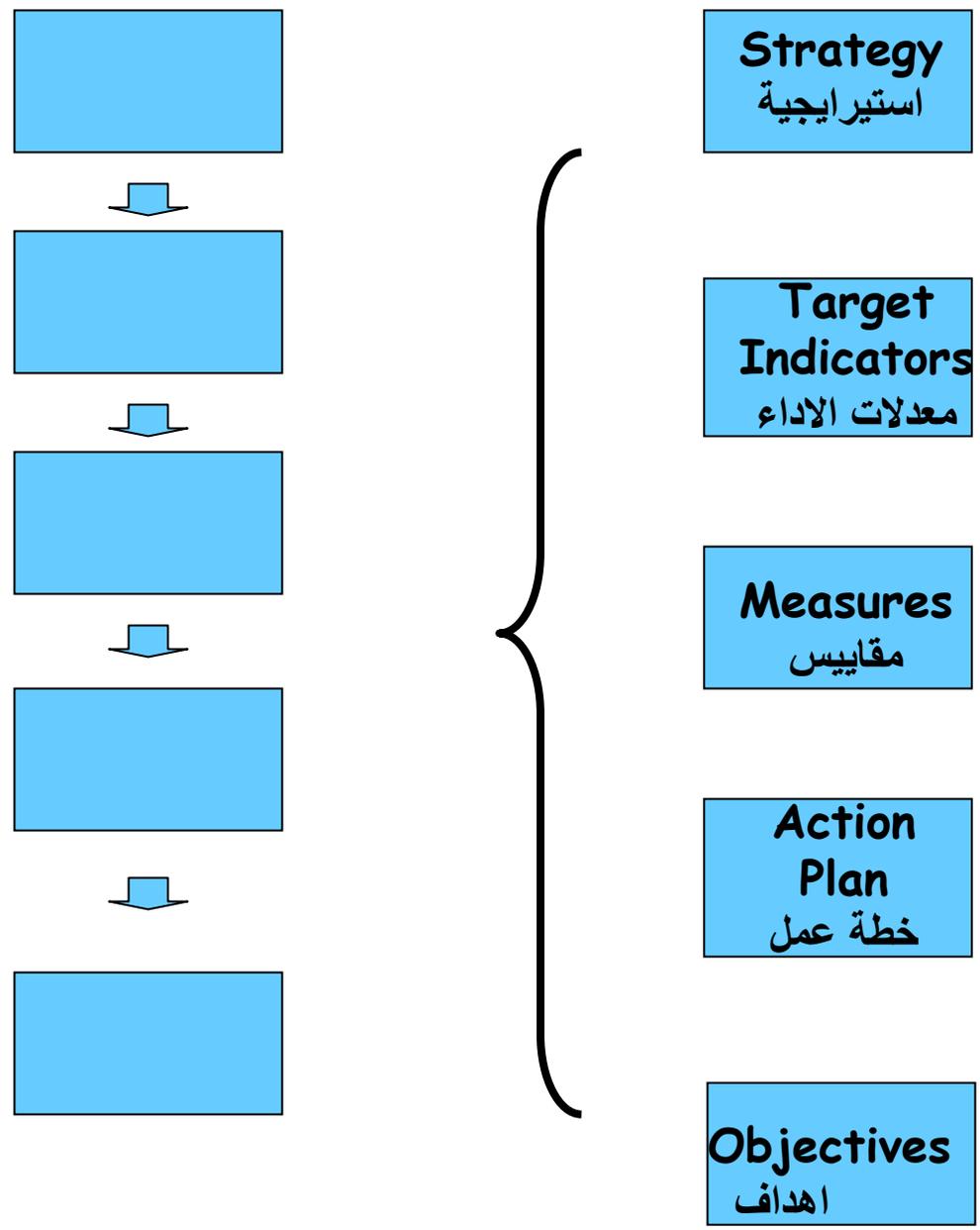
Revenue, Margin
Satisfaction
Loyalty
Retention
Repeat Business

Follow up
Surveys

Bottom line
Tracking

BSC
Performance
Comparison

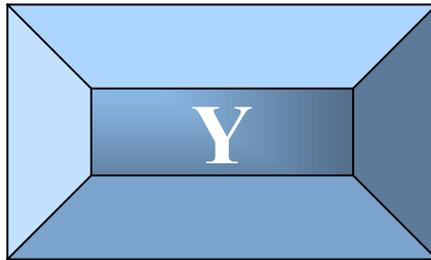
Cause & Effect رجاء ترتيب التالي (سبب وتأثير)



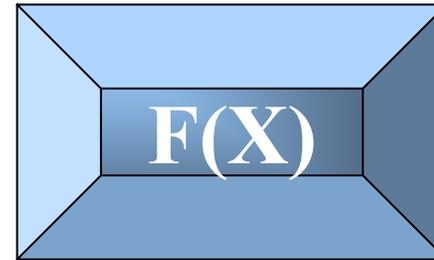
WHY Cause & Effect Matrix?

To build and create Cause and Effect (C&E) Matrix

- ❑ To review the steps to create a C&E Matrix
- ❑ To link C&E Matrix to Process Map and other tools



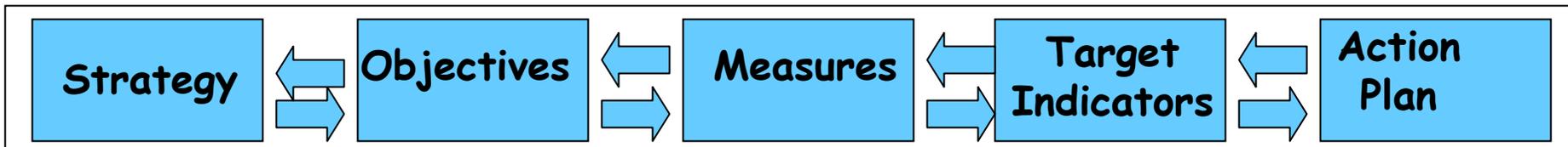
=



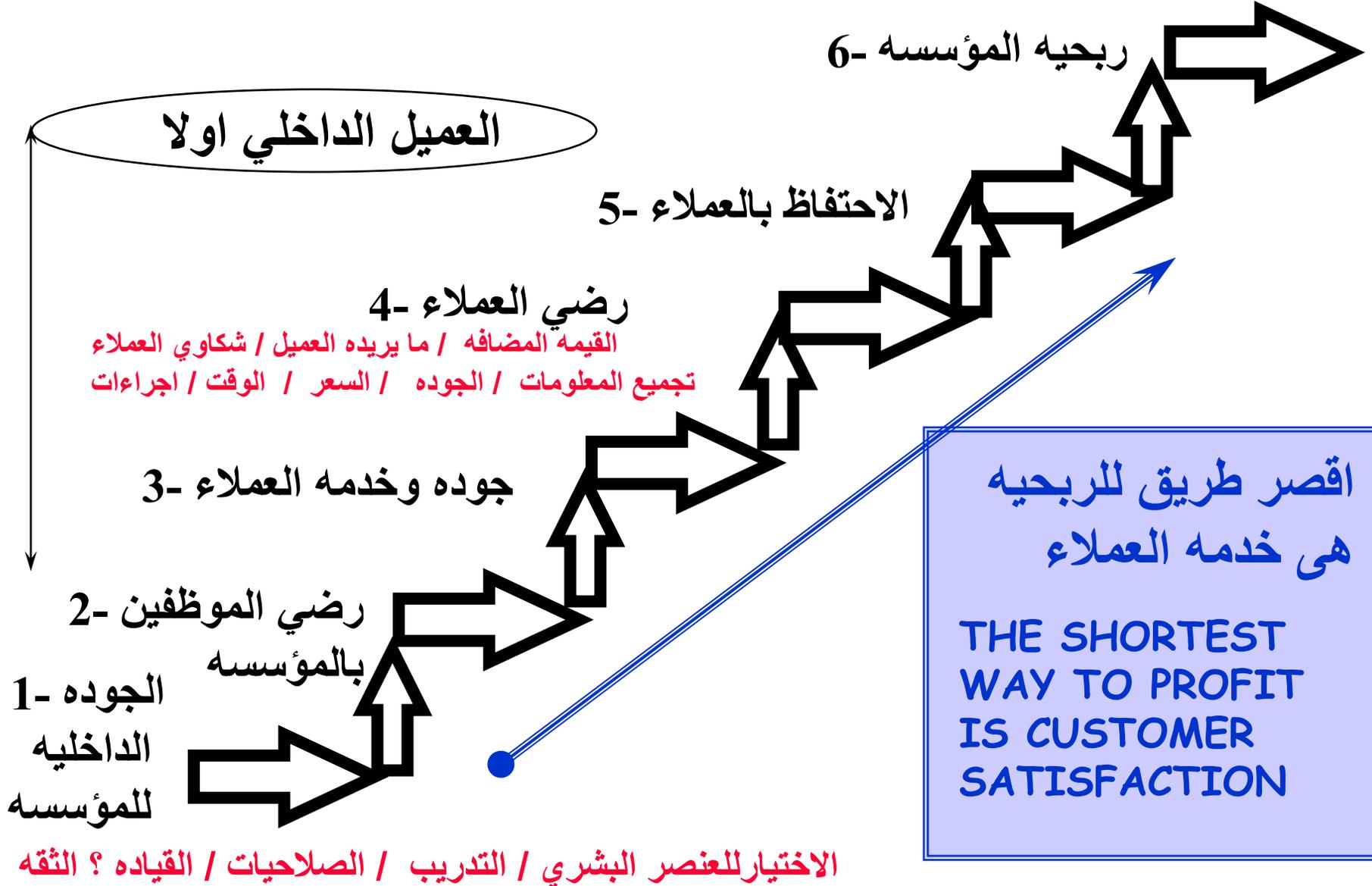
Output
Effect
Symptoms
Monitor
Dependent

Input
Cause
Problem
Control
Independent

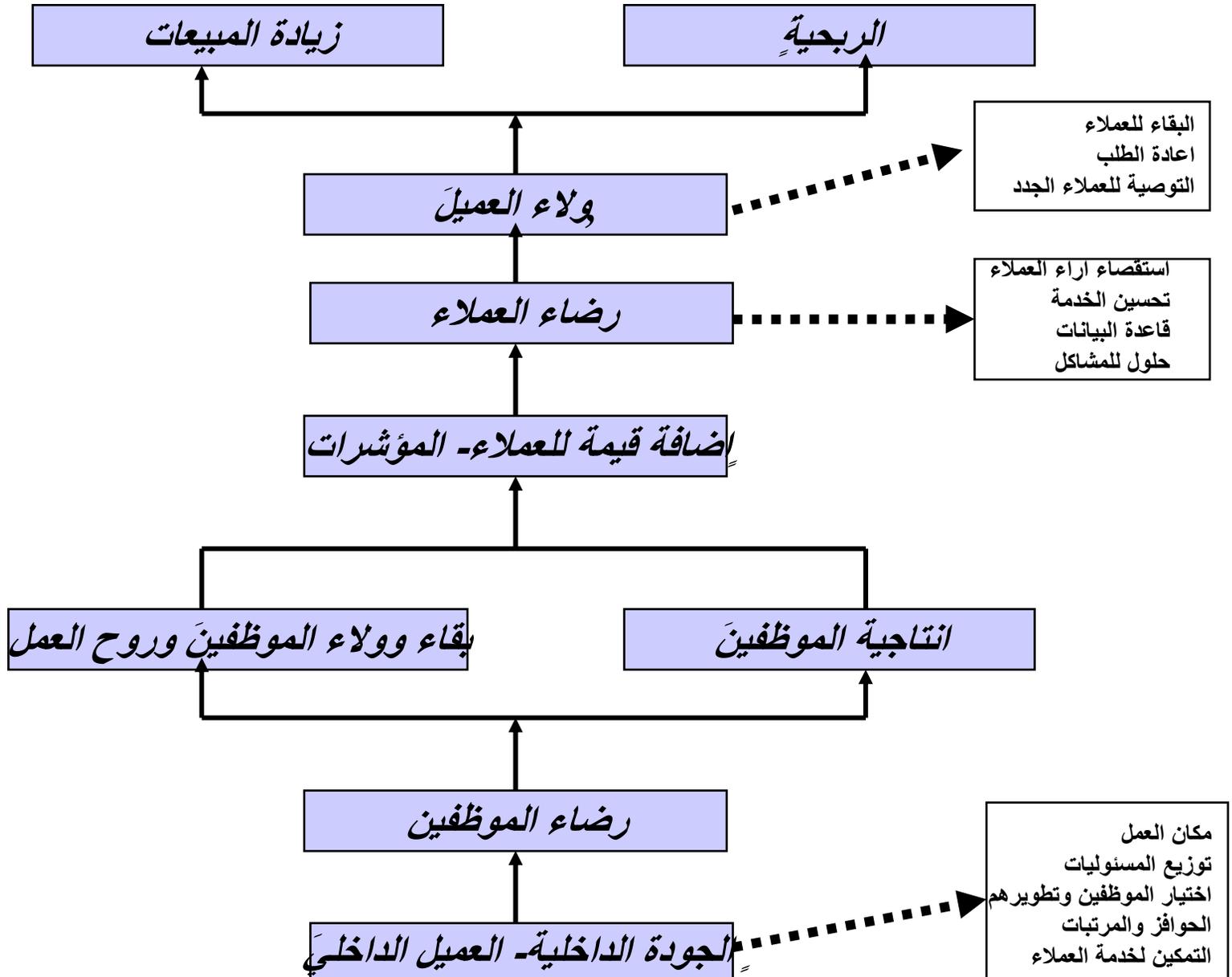
Control the X's to achieve the Y



سلسله الربحية وخدمه العملاء والمنافسة



The Service Profit Chain سلسلة خدمة العملاء والربحية

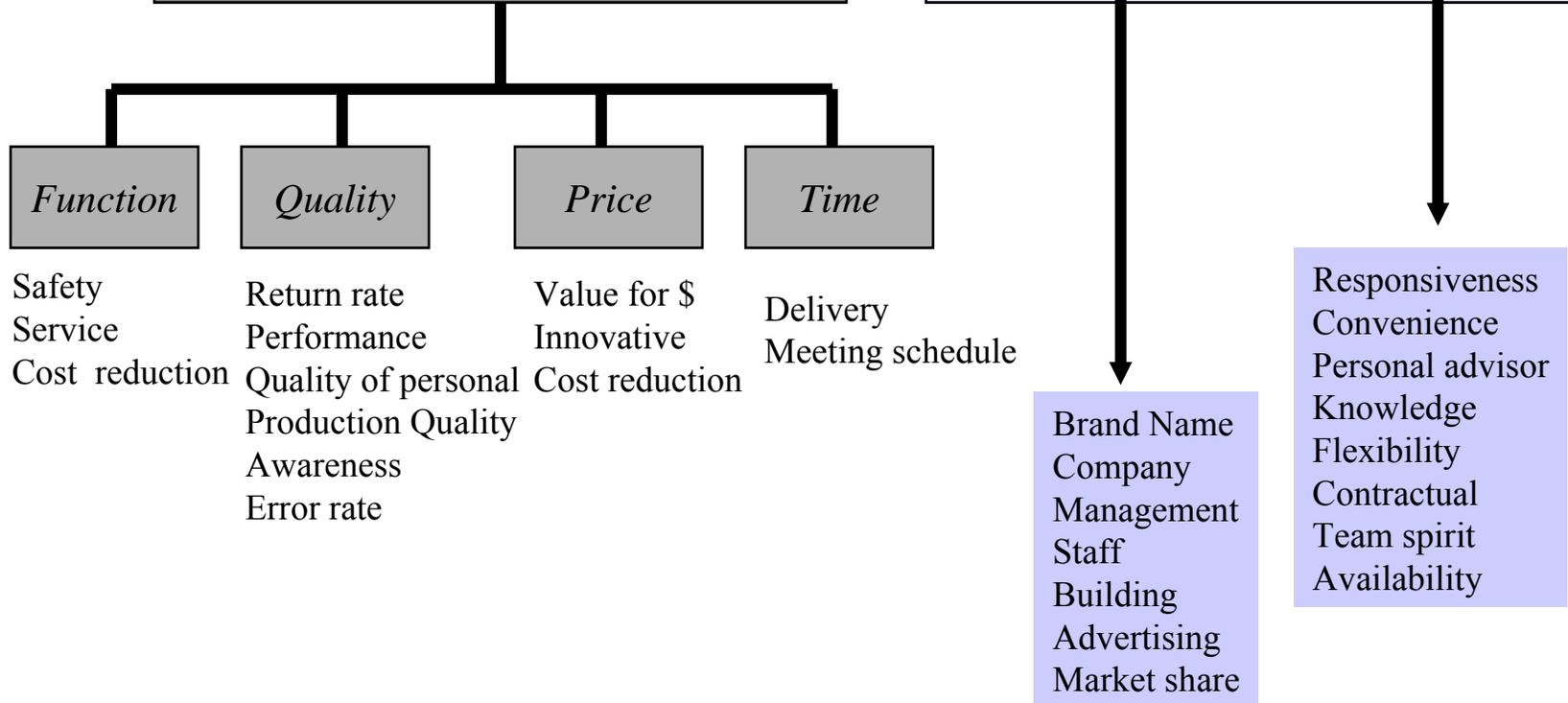


Customer Value Proposition

القيمة المضافة للعملاء

$$\text{Value} = \text{Actual} + \text{Perceived}$$

$$\text{Value} = \text{Product / Service attributes} + \text{Image + Relationship}$$

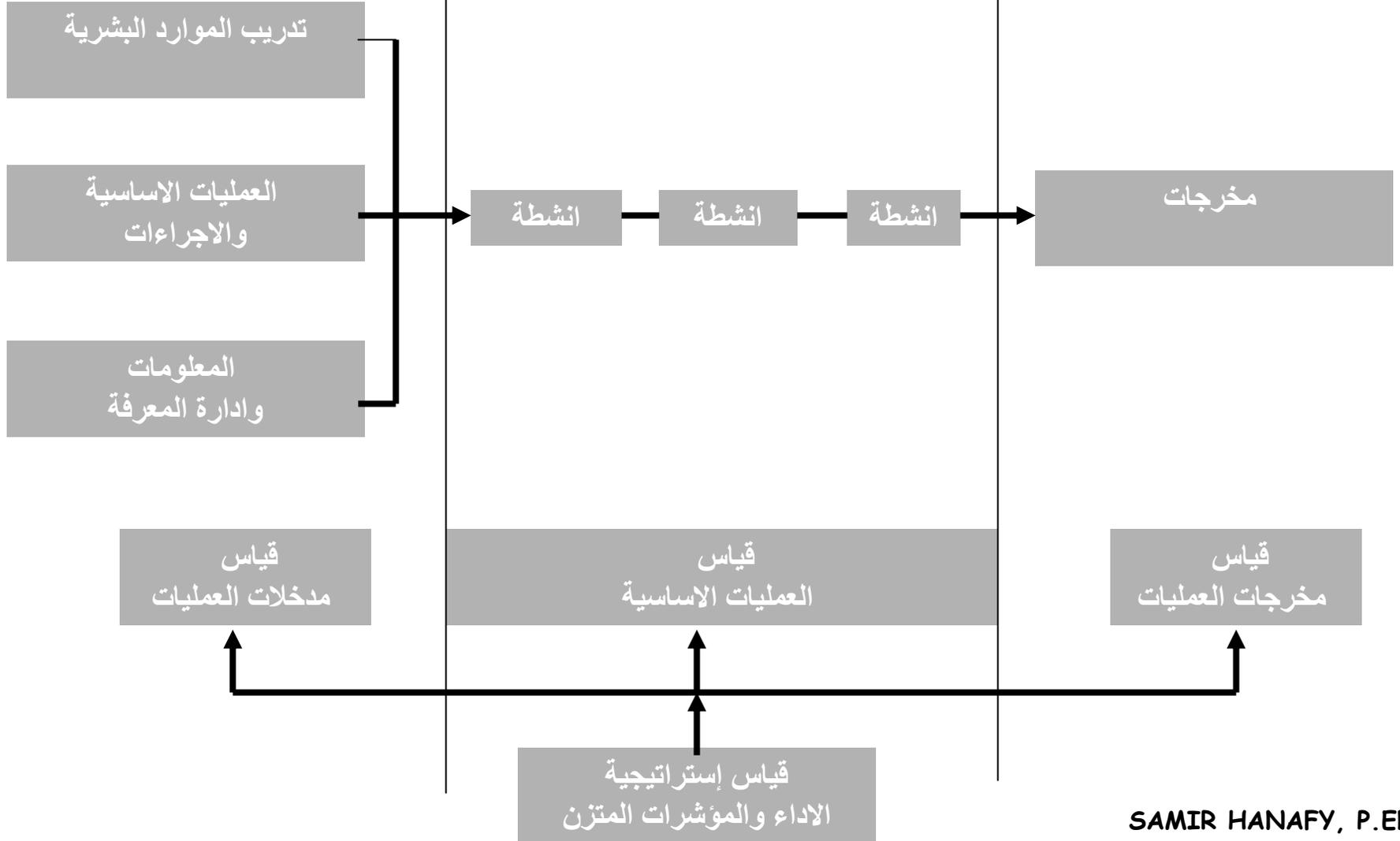


قياس المؤشرات المتزنة في جميع قطاعات الشركة

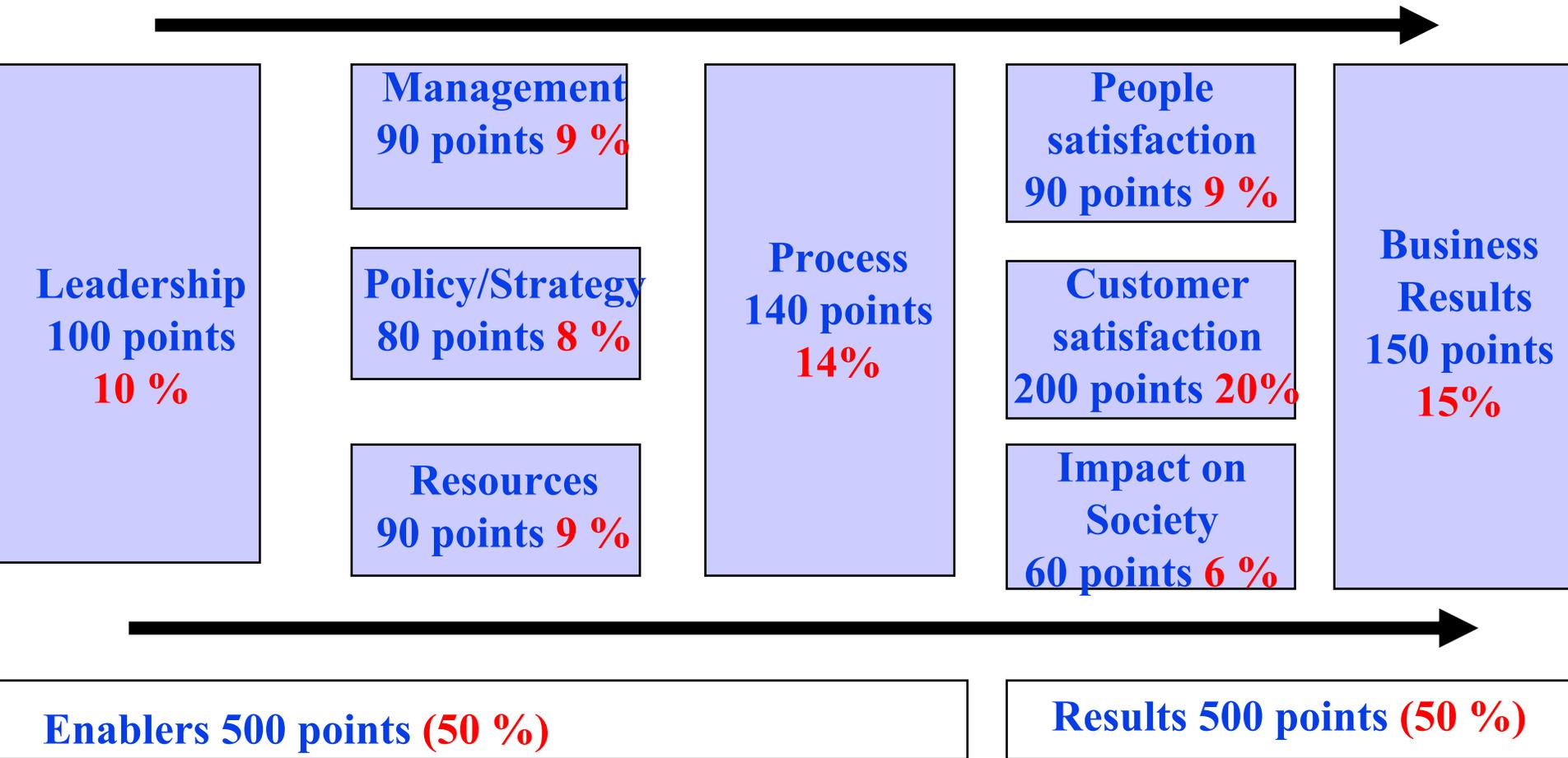
تدريب وتطوير الموارد البشرية
للابداع والتعليم واداره المعرفة

فعالية العمليات والاجراءات والانشطة
والعلاقات بين العملاء في القطاعات

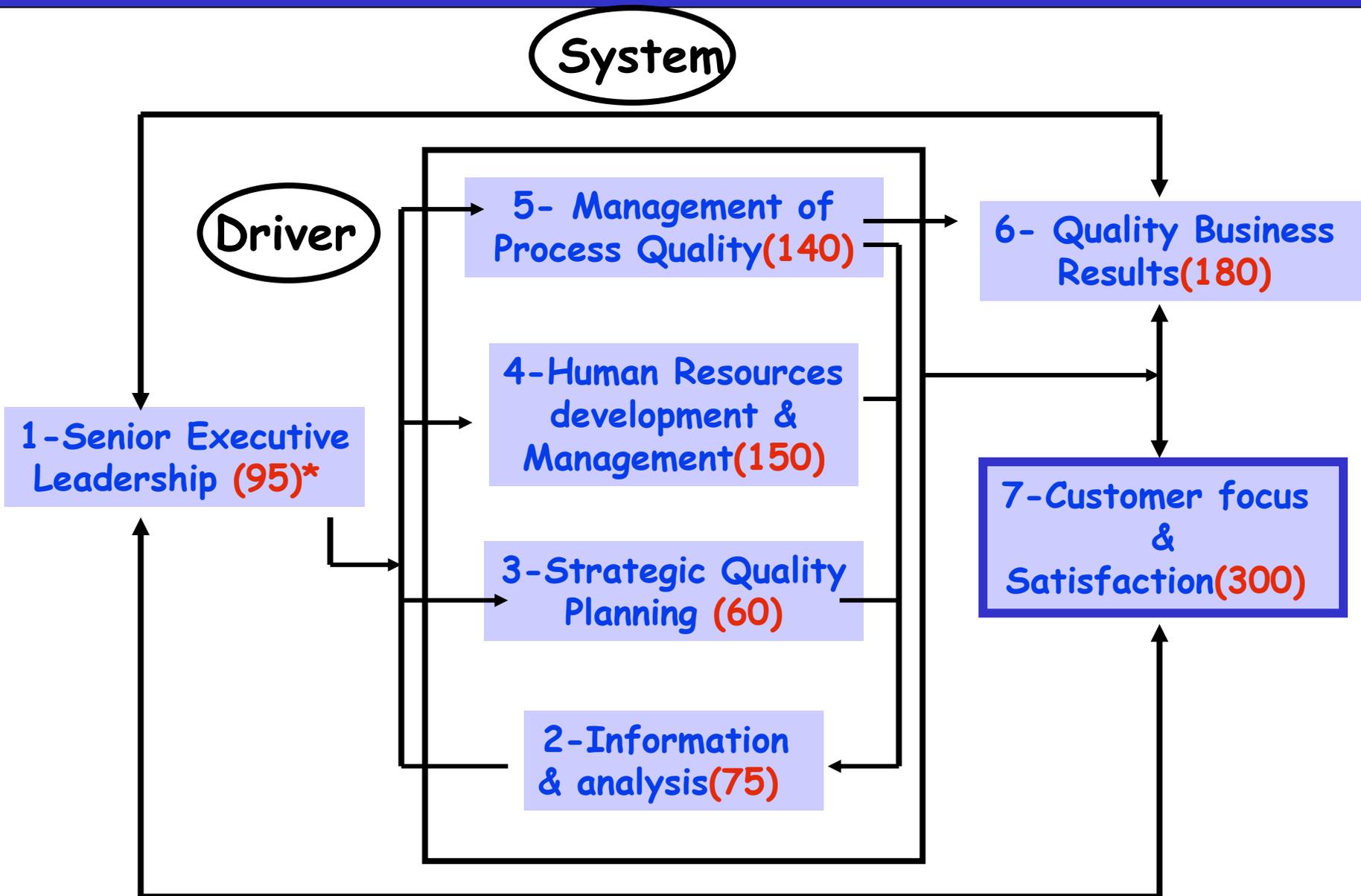
رضاء وولاء العملاء
الربحية



(EQA) European Quality Award
EFQM Model for Business Excellence
 EFQM = European Foundation for Quality Management



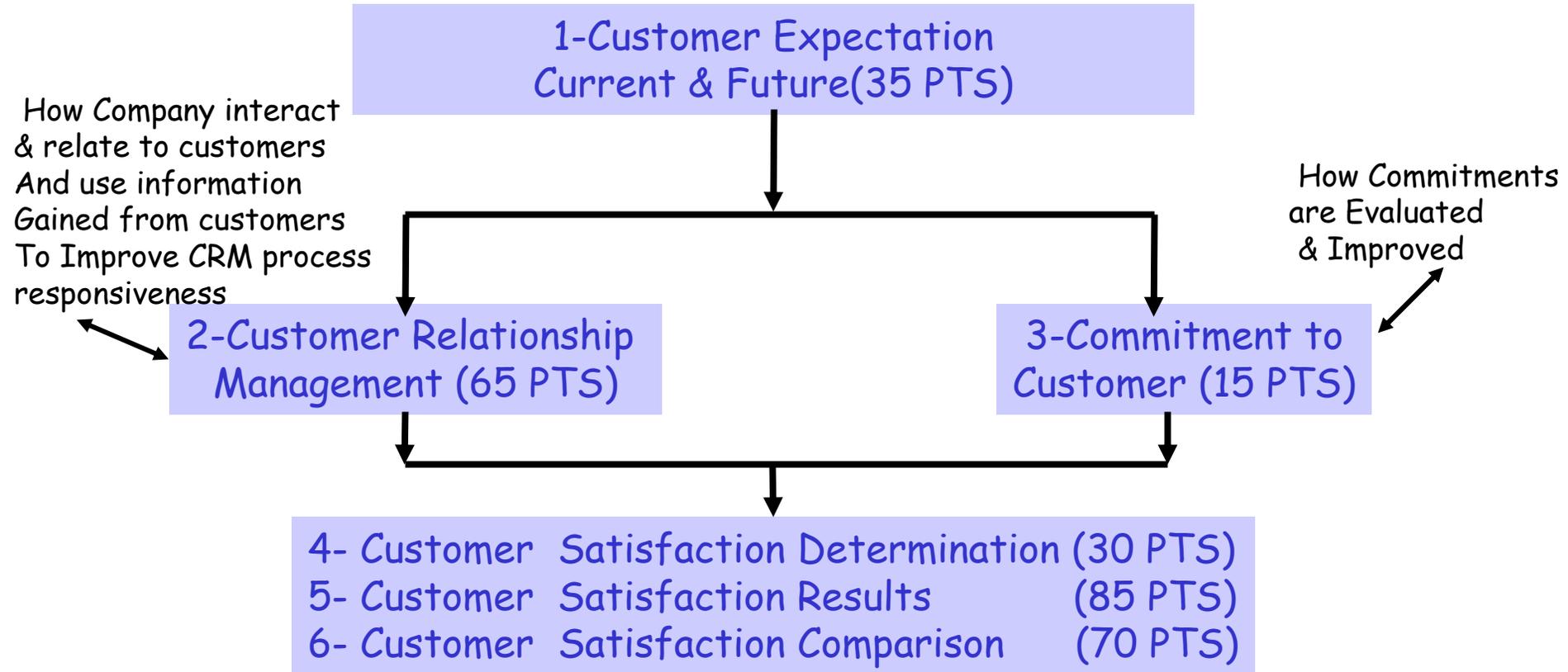
TQM AWARD MALCOLM BALDRIGE 7 POINTS



* 1994 Baldrige Criteria - National Institute of Standards & Technology, total 1000 points

Baldrige Guidelines (Customer Focus & Satisfaction)

300 POINTS



Customer Focus & Satisfaction (300 PTS)

1- Customer Expectation Current & Future	(35 PTS)
2-Customer Relationship Management	(65 PTS)
3-Commitment to Customer	(15 PTS)
4- Customer Satisfaction Determination	(30 PTS)
5- Customer Satisfaction Results	(85 PTS)
6- Customer Satisfaction Comparisons	(70 PTS)

Each of the Six Items will be classified
In Three dimensions

A- Approach
D- Deployment
R- Results

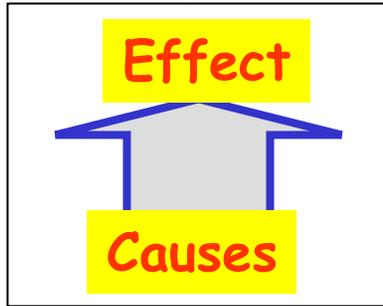
2-1 Manage Operations

2-2 Manage Customers

2-3 Manage Innovation

ROIC
Effect

2-Internal Process Perspectives Cause & Effect



1-3 Company Organizational Capital

- ❖ Alignment
- ❖ Teamwork
- ❖ Culture
- ❖ Leadership

1-2 Company Information Capital

Causes

- ❖ CRM
- ❖ IT

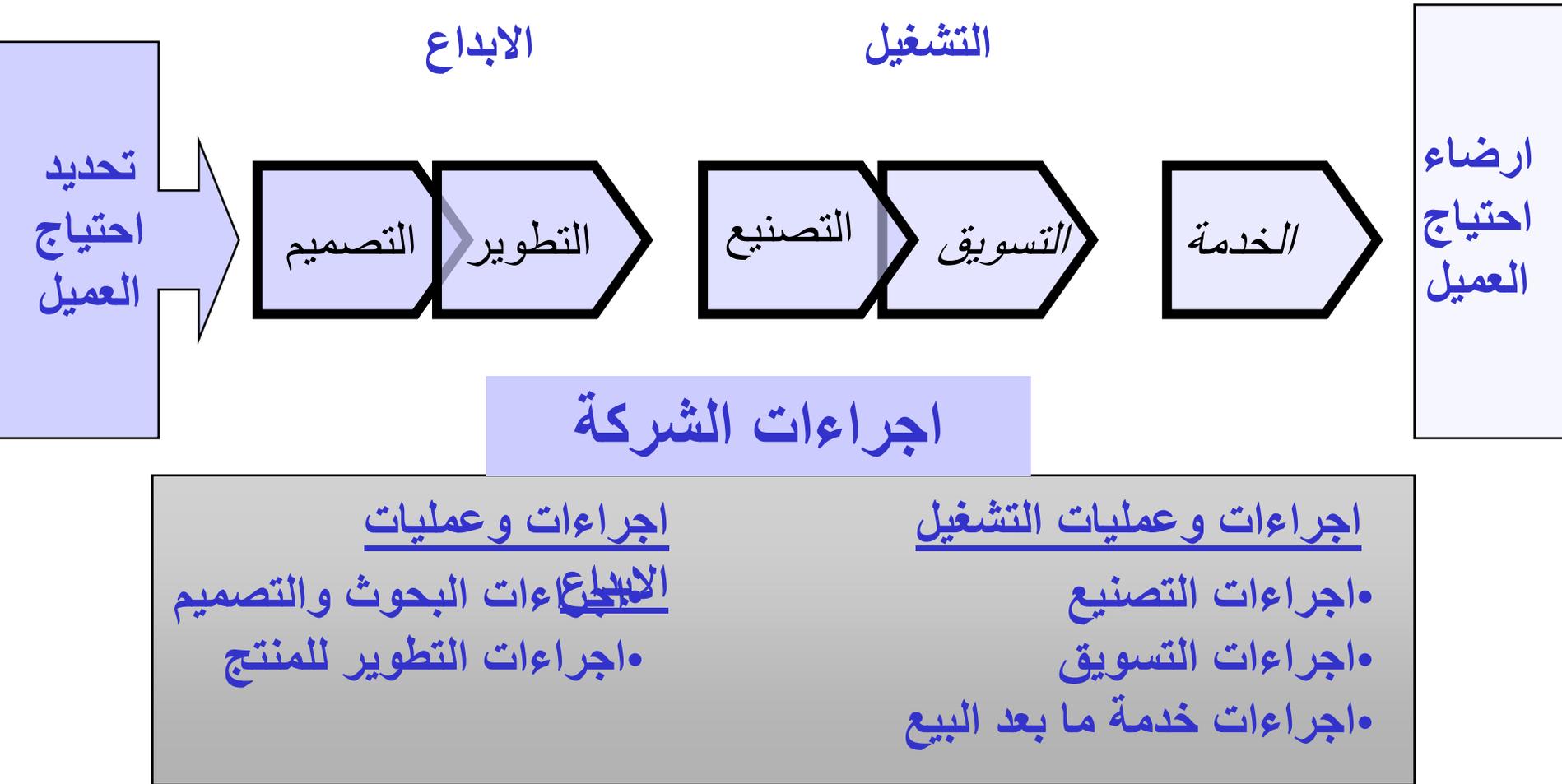
1-1 Company Human Capital

- ❖ Skill
- ❖ Knowledge
- ❖ Values

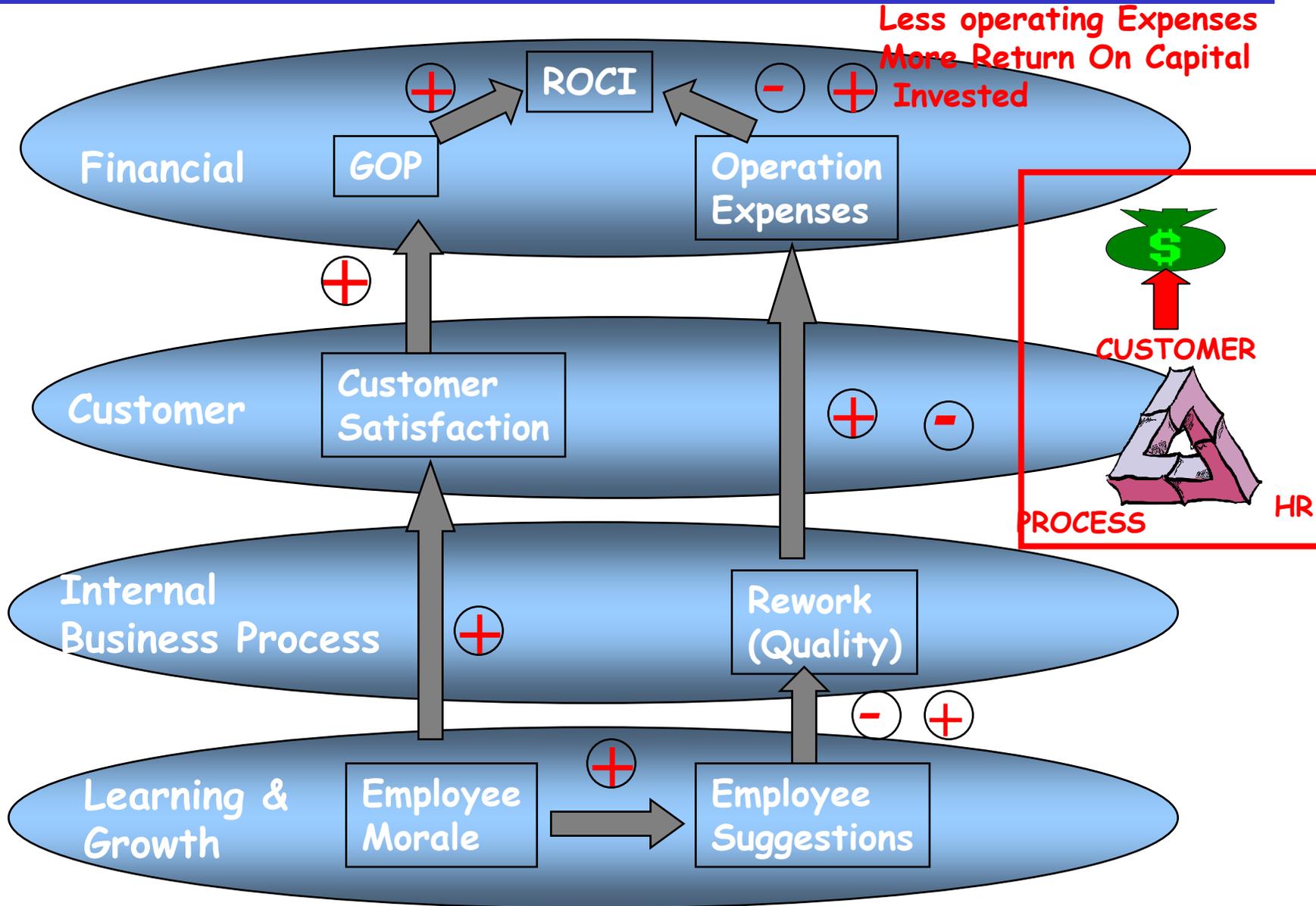
1-Learning & Growth Perspectives Cause & Effect

الاجراءات والعمليات الداخلية والعلاقات وفاعليتها

Internal Business Process Value Chain Perspective



Balanced Scorecard - Concept for efficient Measurements - Cause & Effect Correlation



The Three Key Elements of Quality in a Company

Customer + Process + HR

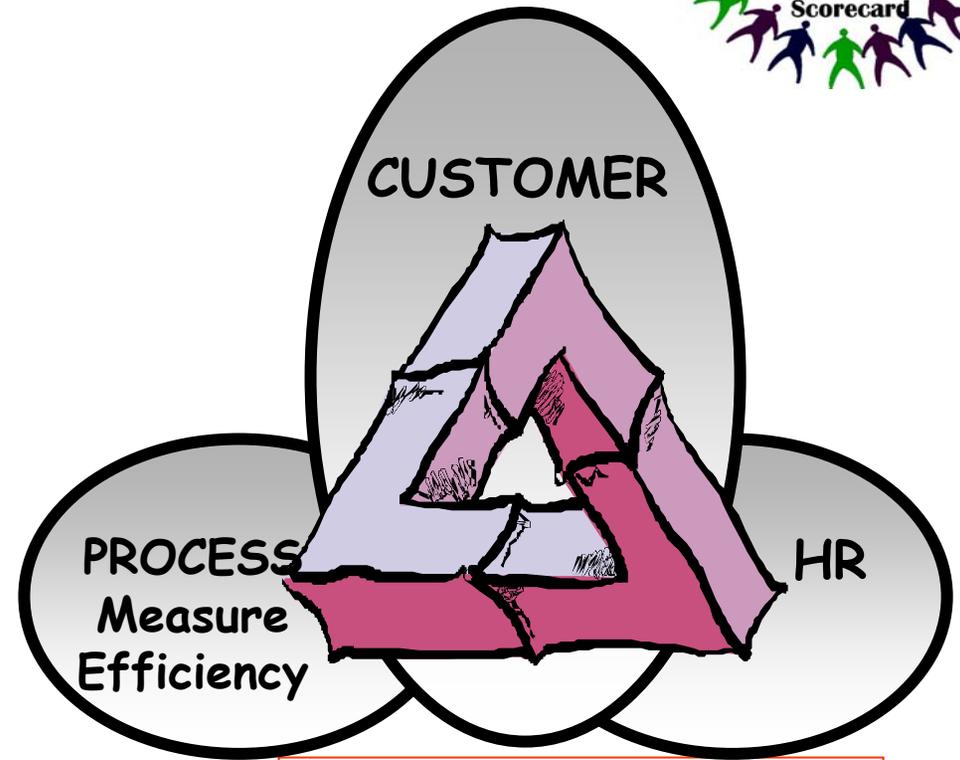


The 3 Key Elements of Quality

- ✓ Customer
- ✓ HR
- ✓ Process

Concept of Quality

- ✓ Process measure Efficiency (Y)
- ✓ CTQ
 - Attribute most important to customer
- ✓ Defects
 - What customer sees and feels
- ✓ Stability
 - Predictable(Y) what customer sees and feels (produce consistent results)



$$Y \text{ Process outcome} = f(X)$$

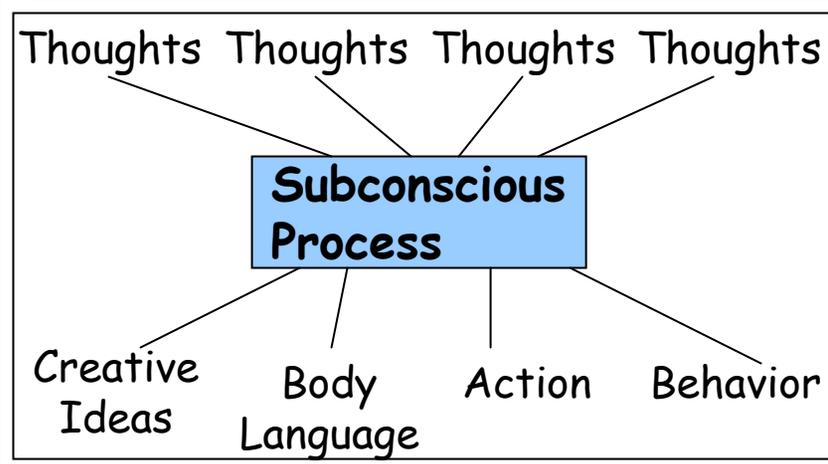
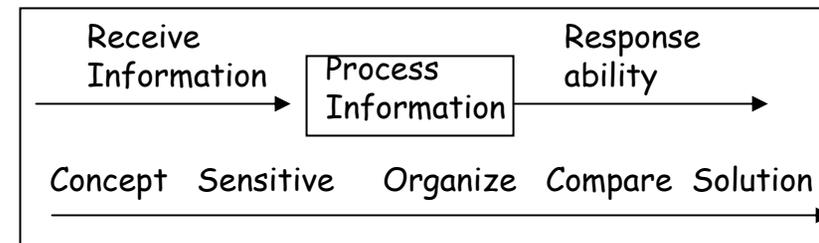
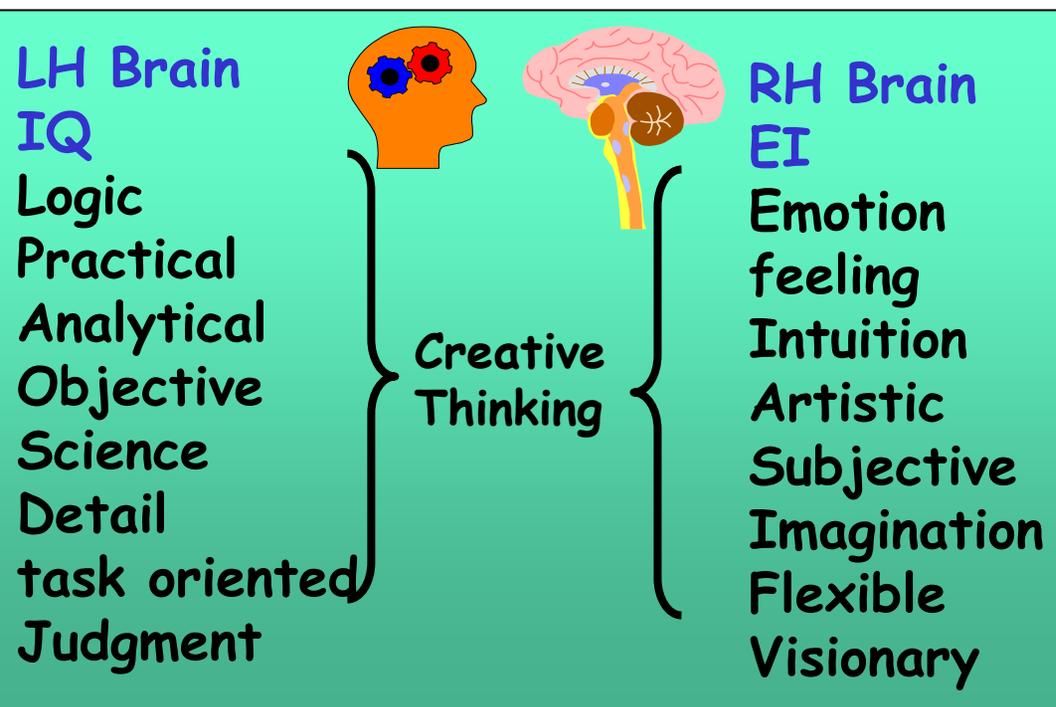
Our HR, should look at our Processes from Customer Prospective from the outside -in (Attributes that influence Customer perception)
Attribute: performance, reliability, Price, on time delivery, transaction, service,.....

Human Brain 10,000,000,000 cells work at rate 10000 bits/s

Conscious & Subconscious Level

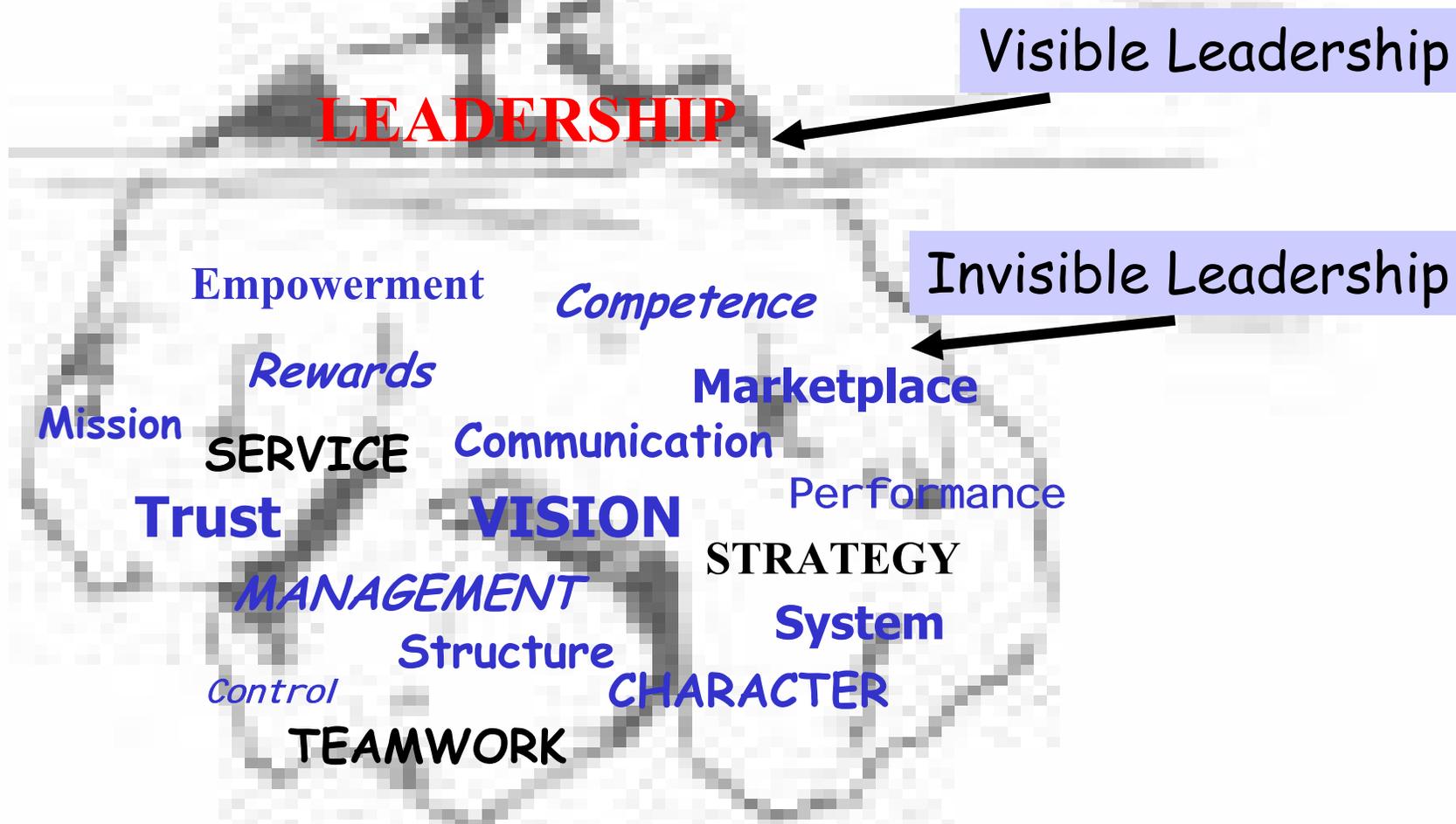
The Power of subconscious level in achieving goals (SMART)

"If we think we can, or think we can't we're right"
 We always have attitudes toward what we can do or can't do.
 Whatever you picture will happen, has a strong potentiality of happening.

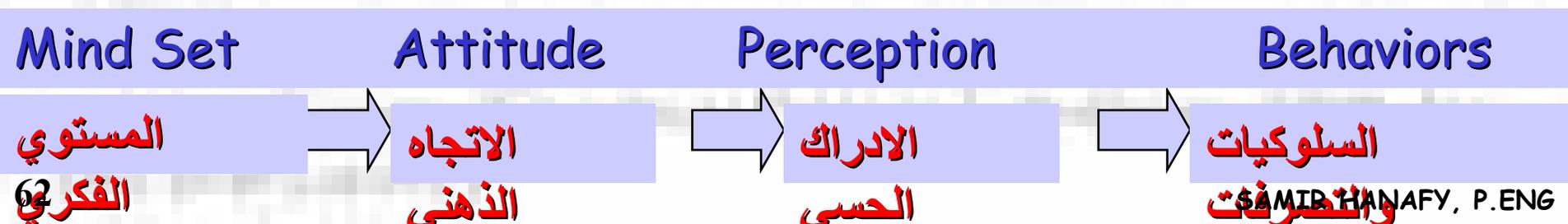


We only use 10% of our brain consciously, 90% of our brain works subconsciously.

No Guessing- How we will Measure Success



No Guessing- Communicating Do you Know what I mean?



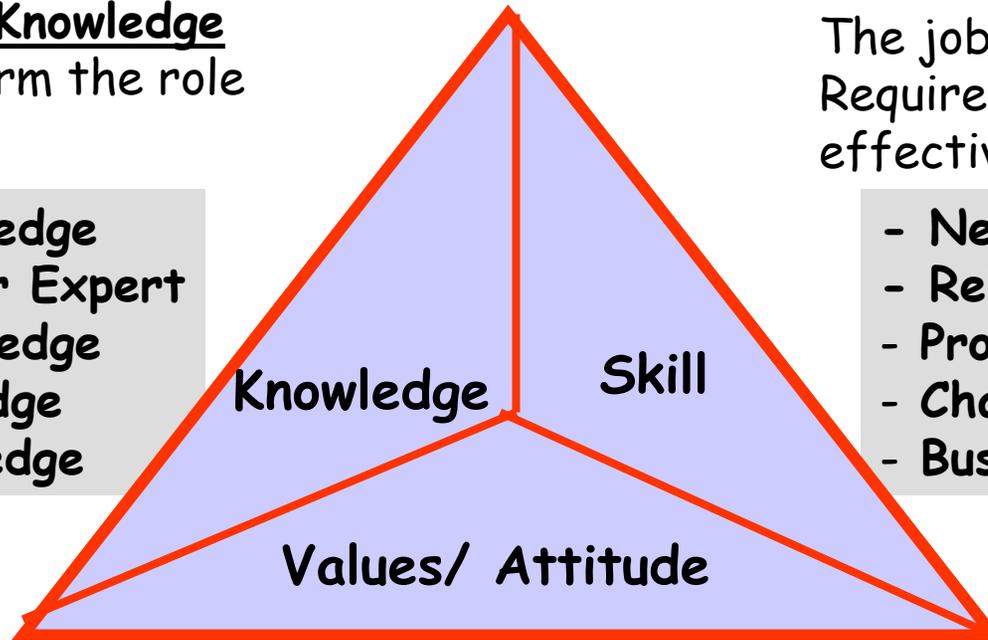
Management Competency Profile Model

The job- specific **Knowledge**
Required to perform the role
effectively

- Industry Knowledge
- Subject Matter Expert
- Customer Knowledge
- Product Knowledge
- Company Knowledge

The job- specific **Skills**
Required to perform the role
effectively

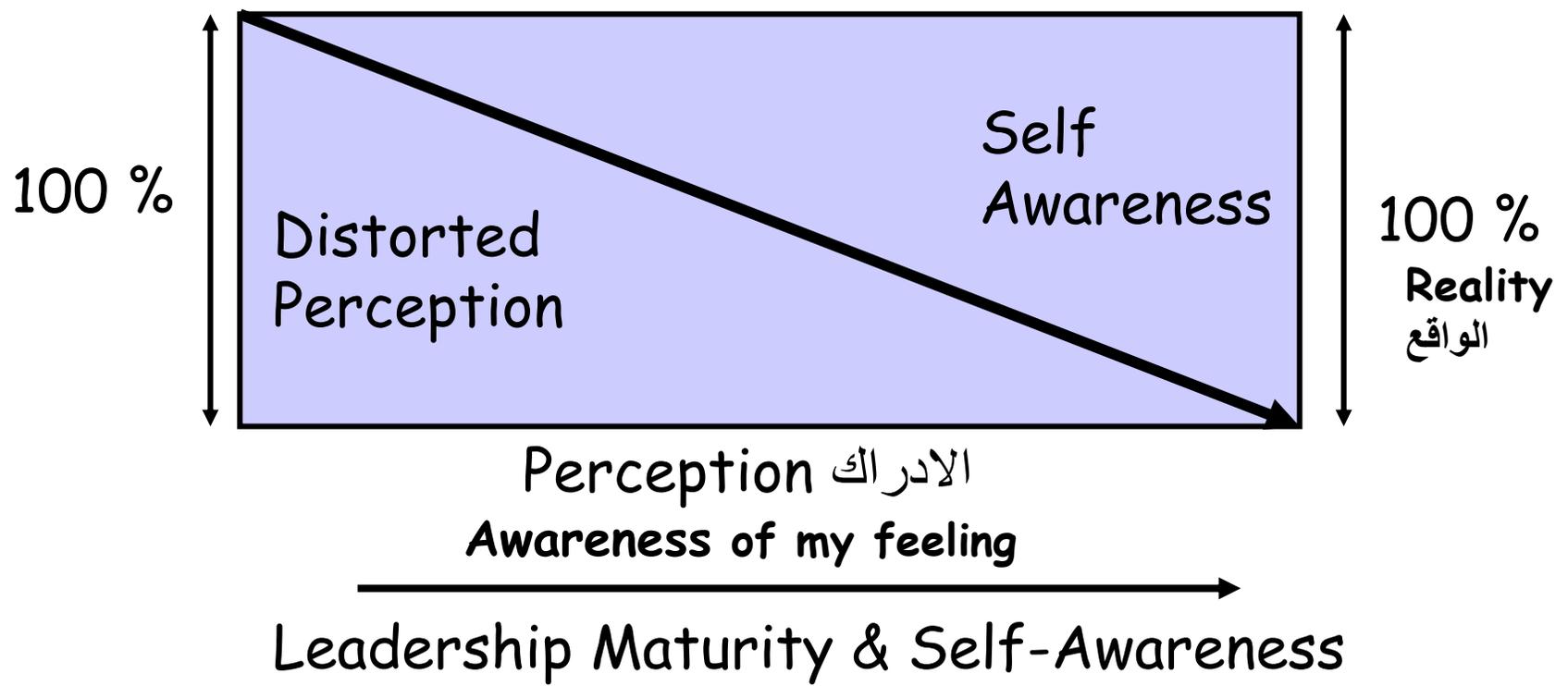
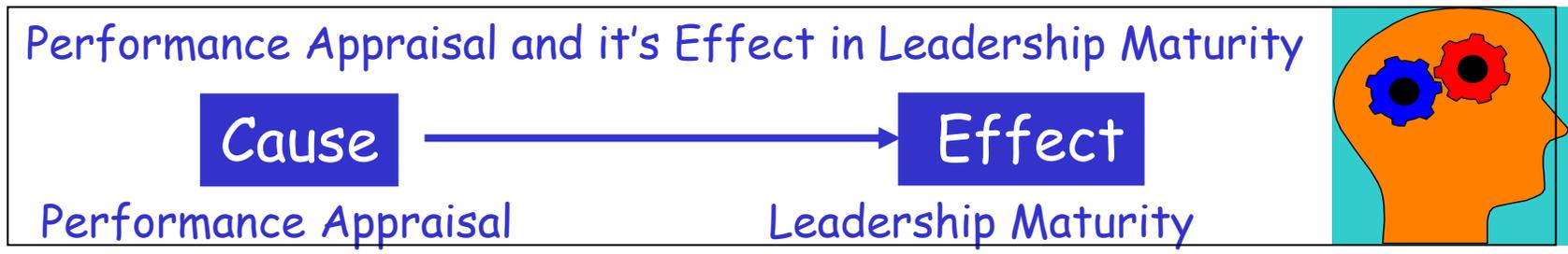
- Negotiation Skills
- Relationship Mgt Skills
- Project Mgt Skills
- Change Mgt Skills
- Business Skills



The general **Values** and
Behaviors Required to
Perform the role **Effectively**

- Result Oriented
- Team Player
- Customer Partnerships

- 1-Identifies the job family that determine Strategic success (periodicity, quality)
- 2-HR defines the requirement of these jobs (Job profiling / Competency profiling)
- 3-Competency profiling will be reference point for recruiting, hiring, training& Development



Awareness of my feelings about myself plays a major role in the accuracy of my Perception الوعي بالاحاسيس والمشاعر الذاتية تلعب دورا كبيرا في الادراك الصحيح للذات

كيفية التوصل الى ميزة تنافسية هائلة باستخدام طاقات الموارد البشرية

حينما بدئنا تعديلات هيكلية جذرية داخل الشركة قد تم اكتشاف هائل. تم التخلص من البيروقراطية والتخلص من الطبقات الادارية الكثيرة قد وجدنا بطريقة سهلة ضرورة تحرير عقول مواردنا البشرية وكان واجب علينا ان نثق بهم والتوقف عن ادارتهم والتدخل في كل قراراتهم وتحركاتهم وحينما فعلنا ذلك وجدنا ان مواردنا البشرية ابدعت وحسنت وطورت واصبحت منتجة وفعالة قد اكتشفنا ان العنصر البشري هو اساس الابداع والانتاجية وهو اساس مستقبل شركتنا اليد سيجنال

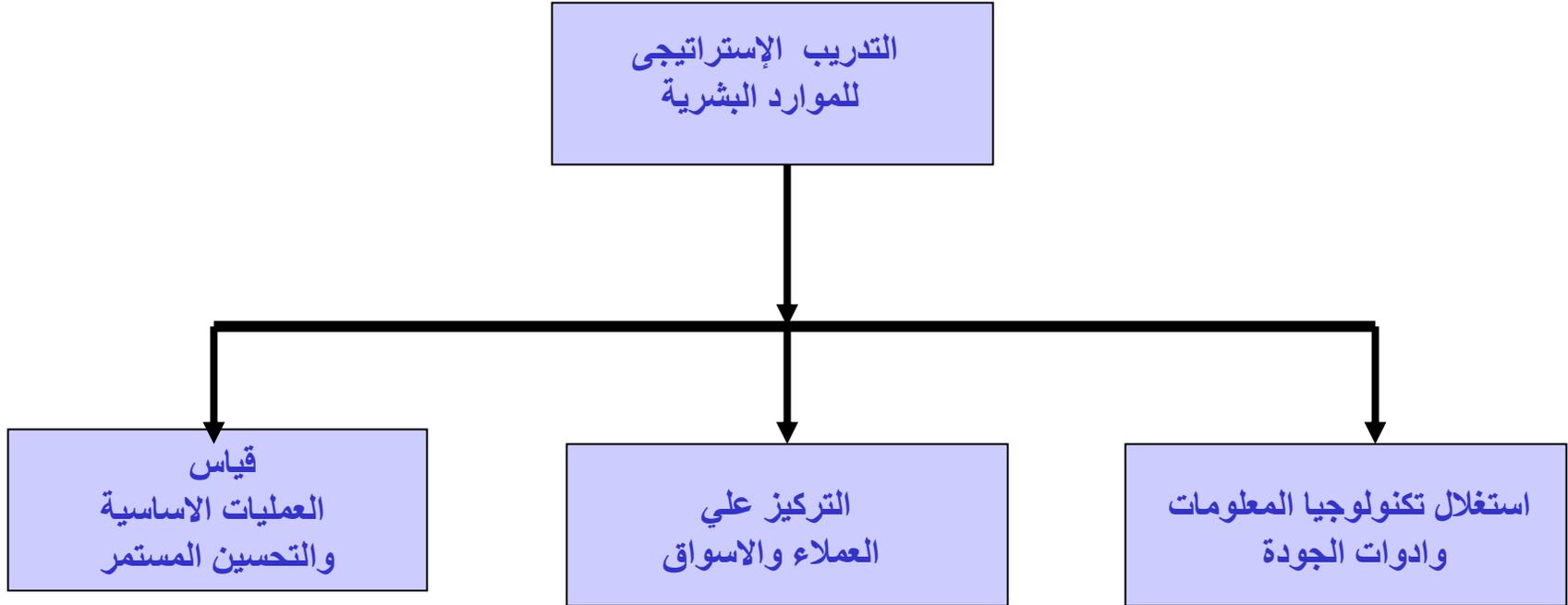
لاري بوسيدي

اهم ثلاثة مؤشرات تحتاجها الشركات للقياس هي رضي الموظفين ورضاء العملاء وولائهم وذلك يؤثر في التدفق المالي والربحية والبقاء
جاك وولش جنرال اليكتريك

كم عدد العمليات الاساسية في الشركة ؟ هل يتم قياسها وتحسينها للتوصل الي التميز التنظيمي والتشغيلي وذلك باختراق الحواجز بين القطاعات المختلفة ومن المسئول عن هذه العمليات وهل يوجد فريق عمل يحل احصائيا ويجمع المعلومات ويتحكم في فعالية هذه العمليات والاجراءات والمهام؟

سمير حنفي

تدريب الموارد البشرية للتخطيط الإستراتيجي ودعم اتخاذ القرار



التحكم في العمليات الاحصائية
تحديد مسببات المشكلات
ادارة المقاييس المتزنة والهامة فقط
تدفق بياني للعمليات لسهولة القياس
تصور الإستراتيجيات المستقبلية
المفاضلة الداخلية والحلول والتحسين

استخدام نتائج التحليل
الخيارات الإستراتيجية*
وضع خطط تكتيكية

* الخيارات الإستراتيجية تعطي اشارات واضحة بشأن التهديدات والفرص من حيث ظروف السوق وكيفية التأثير عليها واستغلالها

ادارة المعرفة للابداع والابتكار
تحليل ثغرات الجودة
التشخيص
مفاضلة تجميع البيانات
تحديد نتائج التحليل

أهداف ومزايا تقييم الاداء الوظيفي والاستراتيجي فى الشركات

- المنافسة والتحدى والاستمرارية في المستقبل والتحسين المستمر
- التميز في عالم وعصر المعلومات وربط المنتج بالخدمة والعميل والمورد بالاجراءات
- خلق منظمات التعليم المستمر والتمكين للموارد البشرية والابداع
- الاهتمام بالعميل والموردين والربط بينهم
- ربط وتوحيد الاهداف الشخصية واهداف الاقسام بالاهداف الاستراتيجية للشركة
- التزام جميع الموظفين بتطبيق الاستراتيجية وفهمها
- علاقة الاهداف الاستراتيجية بالاهداف البعيدة المدى والميزانية السنوية
- التركيز علي تطبيق والتأكد من فهم الاستراتيجية لجميع الاقسام
- مراجعة فعالية تطبيق الاستراتيجية للتوصل الي الاهداف
- تقييم ومعرفة كيفية تحسين الاستراتيجيات للفعالية



Measuring Intangible HR (Opportunity)



هل يمكن ترجمة معدل دوران استقالة الموظفين لعدم الرضي الوظيفي الي موارد مالية؟

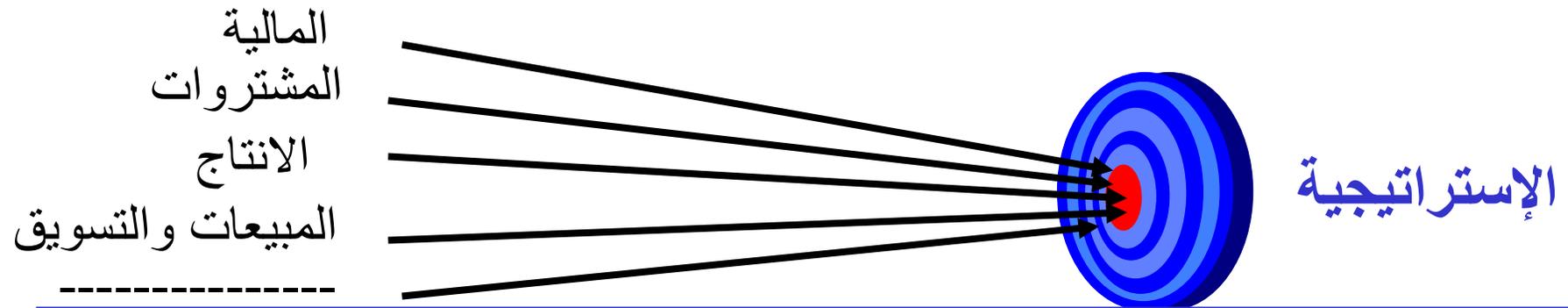
BSC and Strategy

M-1 Day 1	المقدمة والتعريفات	Pg 8
M-2 Day 1	تطبيق الاستراتيجيات وتحويلها إلى الأهداف المتزنة	Pg 20
M-3 Day 2	الإجراءات والأنظمة والجودة	Pg 43
M-4 Day 3	تطوير وتحسين الإجراءات والأنظمة بمفهوم الجودة	Pg 68
M-5 Day 4	تصميم وعرض المنظومة لإمكانية التطبيق	Pg 80
M-6 Day 5	تحويل الاستثمار الغير محسوس إلى استثمار محسوس :	Pg 96
M-7 Day 5	التطبيق للخرائط الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والأهداف المتزنة في المنظمات	Pg 102

M = Module

الإستراتيجية المركزة للشركات Strategy Focused Organization

- 1- ترجمة الإستراتيجية الي اهداف عملية قابلة للقياس
- 2- توجيه الجهود للاقسام المختلفة والتركيز علي اهداف مشتركة
- 3- جعل الإستراتيجية العمل اليومي لجميع الاقسام والموظفين وتوضيح العلاقة بين السبب والمسبب
- 4- اجعل الإستراتيجية كاجراء وعملية متكاملة وامكانية القياس للتحسين المستمر للمؤشرات
- 5- التركيز علي التغيير للمفاهيم الادارية والتعامل مع مقاومة التغيير Change Management



Breakthrough Result = Describe the Strategy + Manage Strategy

(1ST component) = (MAP- 2ND component) + (BSC- 3RD component)

You can't Manage (3) what you can't measure (2)

You can't Measure what you can't describe (1)

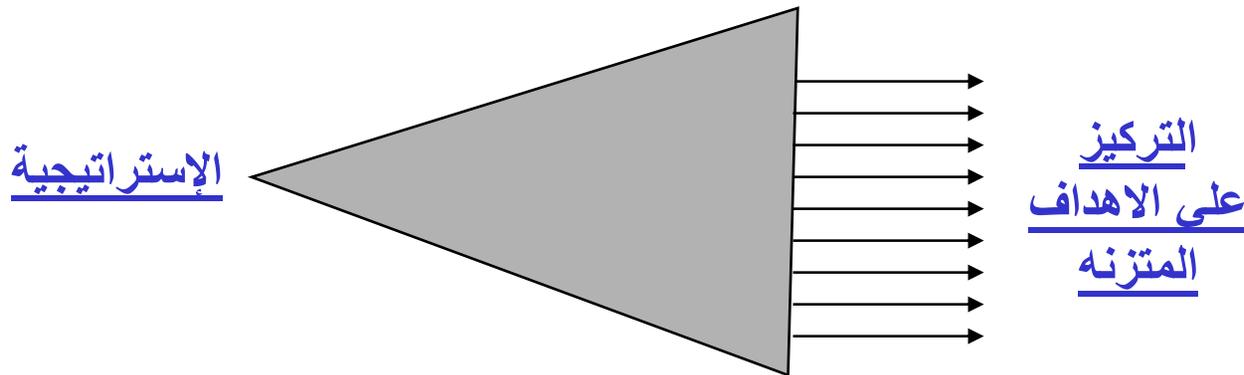
You don't Value what you don't measure!!!!!!!!!!!!

Breakthrough Result = Strategy Map + BSC + Strategy Focused Organization

المنظمات التي تركز على الإستراتيجيات

الإستراتيجية - تمكن الاهداف المتزنة الشركة من توصيل اهداف القيادات العليا الي جميع موظفي الشركة وفهمها والعمل الجماعي من كل القطاعات لتحقيقها التركيز - تكون الاهداف المتزنة هي البوصلة لجميع موارد وانشطة الشركة للتوصل الي الإستراتيجيات والبعد عن الجزر المنفصلة والعمل الفردي للقطاعات

المنظمة - الاستفادة من طاقات الموظفين بطريقه مختلفة ومنطقية لتحفيزهم للتوصل معا الي الاهداف المتزنة لجميع القطاعات بالشركة والاستفادة من الخدمات المساندة



What is a Balanced Scorecard

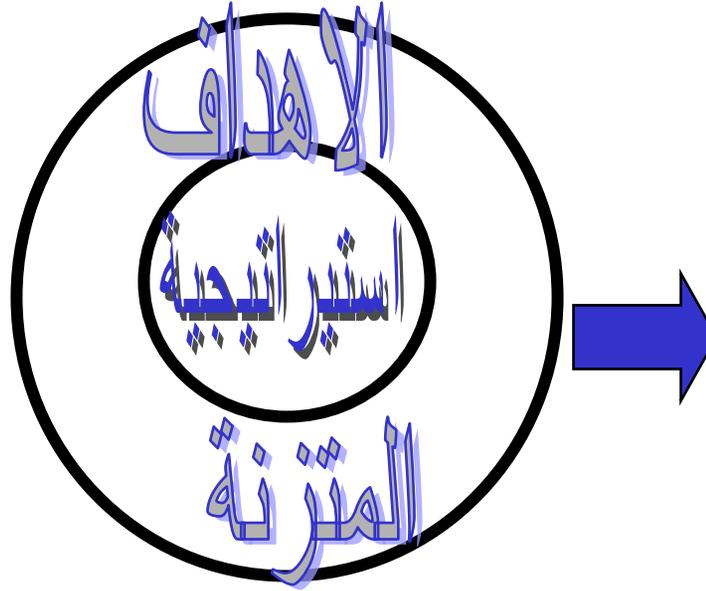
الاهداف المتزنة -
الاسباب والمسببات والنتائج

المؤشرات المالي

القيمة والتركيز علي للعملاء

التميز في الاجراءات الداخلية وكفاءتها

تطوير ونمو الموارد البشرية



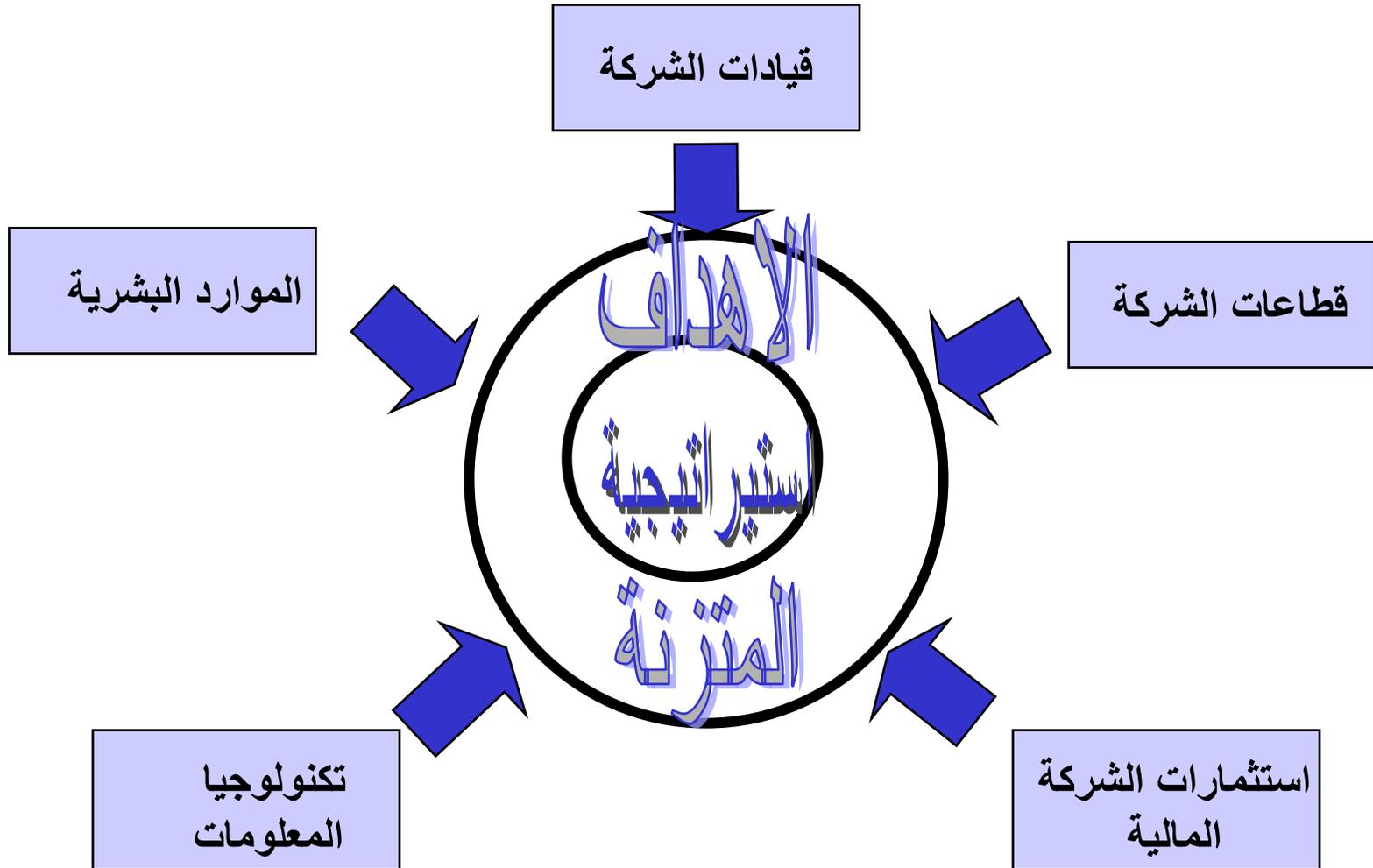
القيمة المحسوسة وغير
المحسوسة في الموارد داخل
الشركة والتي تهتم العملاء:-

- تطوير وتعليم الموارد البشرية
- الاجراءات والعمليات
- العملاء
- العائد علي الاستثمار
- النمو والتوسع

الخريطة للمستقبل
للتكيف مع التغييرات السريعة
والتعامل مع الفرص والتهديد

ويتم فيها التركيز علي إستراتيجية الشركة
للتوصل الي الرؤية المستقبلية

التسيق والتركيز علي الموارد والإستراتيجيات



مبدأ الإستراتيجية بالاهداف والمؤشرات المتزنة

ادارة التغيير للقيادات العليا

- انظمة القيادة وإستراتيجيتها
- العمليات والاجراءات
- تكوين فرق العمل
- الاتصال الفعال

جعل الإستراتيجية

اجراء مستمر

- ربط الإستراتيجية بالموازنة
- تحليل المعلومات
- التعليم والتدريب

ترجمه الإستراتيجية

الى خطوات عملية

- خطه استيراطية
- الاهداف المتزنة
- المرتبات والحوافز

الاهداف

الاستراتيجية

المتزنة

جعل الإستراتيجية

هدف لكل الموظفين بالشركة

- الوعي بالإستراتيجية
- اهداف متزنة لكل موظف
- اتزان في الحوافز

توحيد قطاعات الشركة

لتحقيق الإستراتيجية

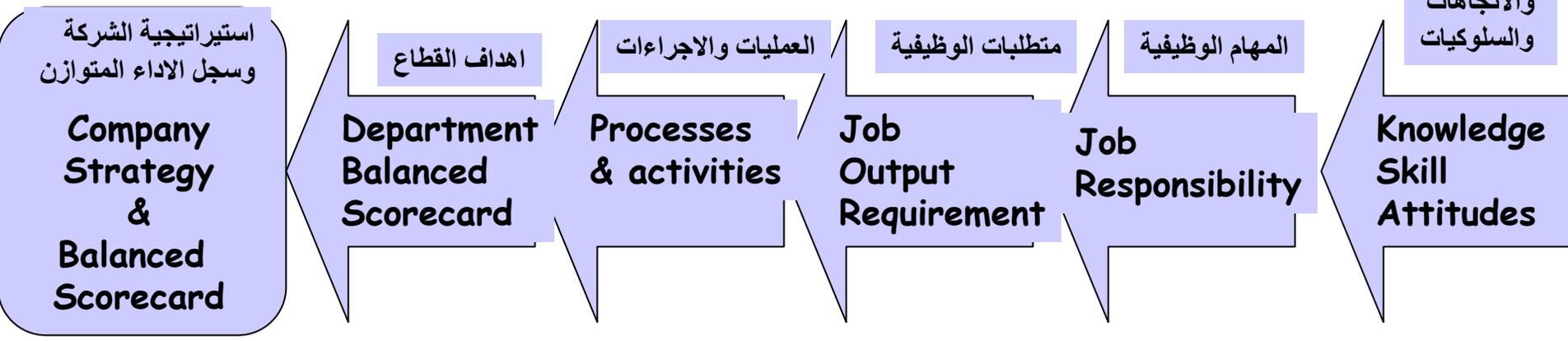
- نظام الشركة
- العمل الجماعي داخل القطاع
- الخدمات المساندة

الخريطة للمستقبل للتكيف مع التغييرات السريعة والتعامل مع الفرص والتهديد ويتم فيها التركيز علي إستراتيجية الشركة للتوصل الي الرؤية المستقبلية

Performance Centered Training – Changing Mindset

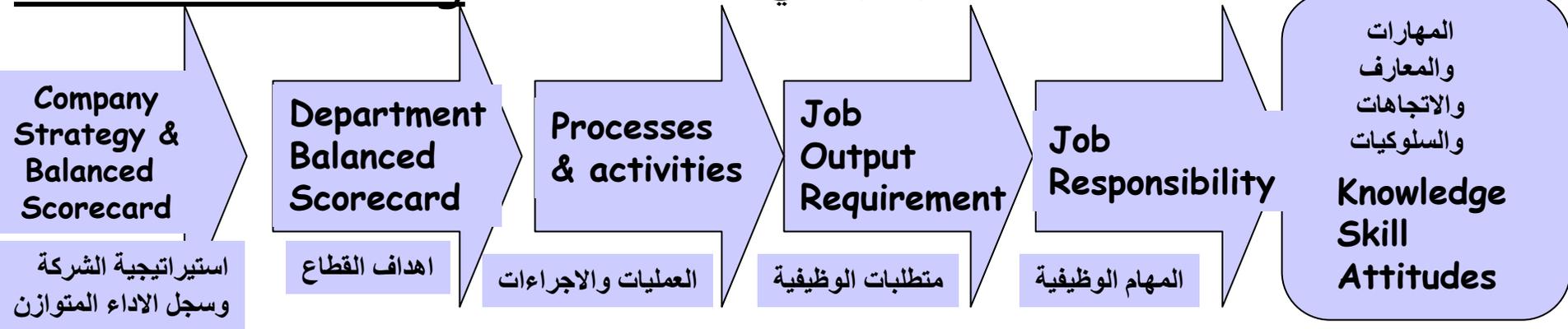
Trainee Centered Teaching (Trainee Focus)

التركيز على المتدرب Traditional Training



Performance Centered Training

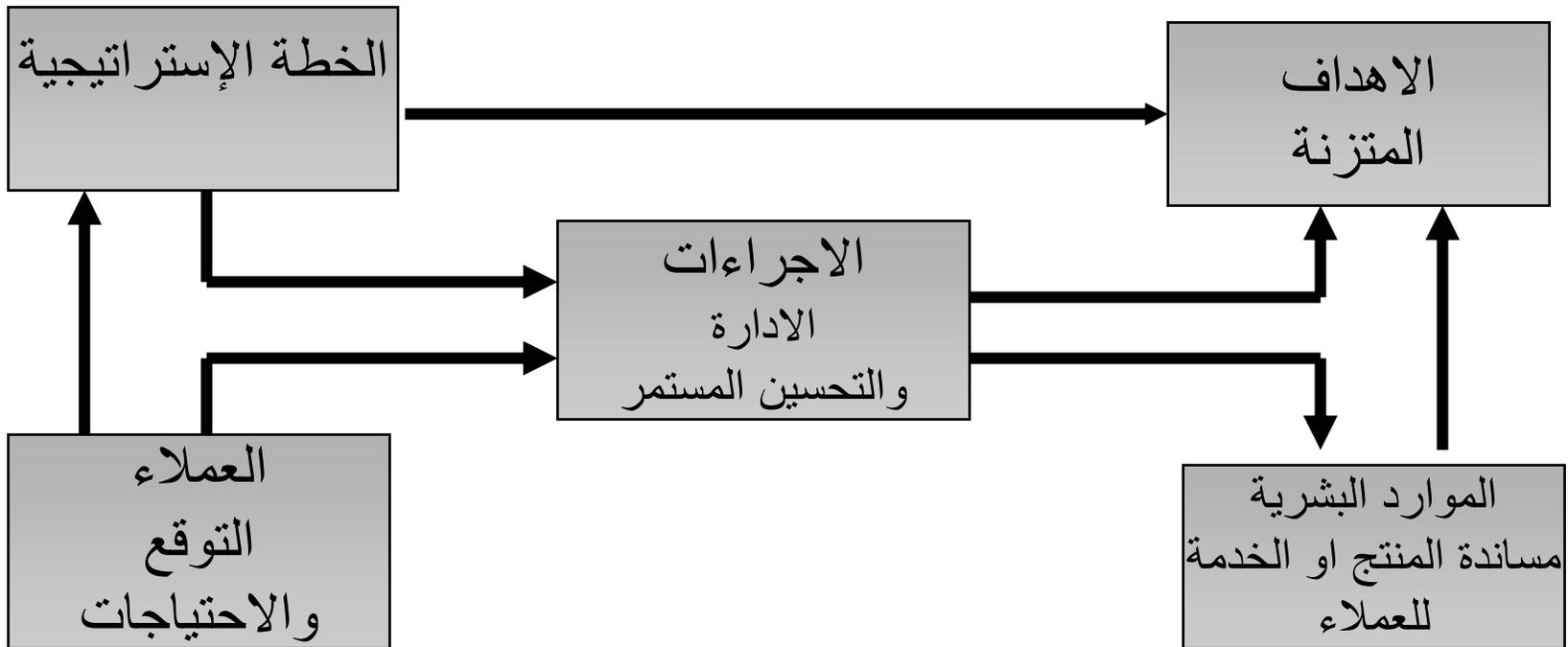
التركيز على الاداء والاهداف Effective Training



- Vital Few Initiatives- Quality Fitting together

العلاقة بين الاشياء القليلة الفاعلة في مفهوم الجودة

ادارة الاجراءات
التركيز علي العملاء
الاهداف المتزنة والتفكير الاستراتيجي



كيفية التطبيق العملي بالشركة والبدء في التغيير

التقييم والتحسين المستمر للاداء وتقييم الاداء المتزن الاستراتيجي

التقييم & التحكم - التطبيق - التخطيط : **الاجراءات**
 Process: Plan - Implement - Monitor & Assess

الاهداف المتزنة

الربحية
صوت العميل

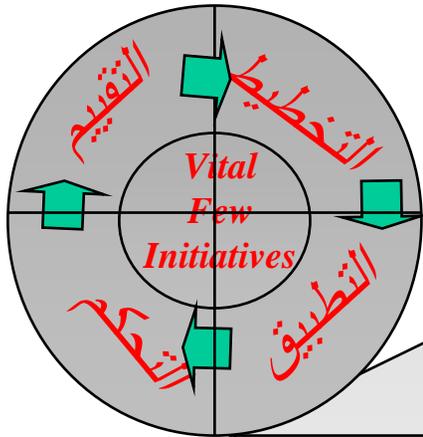
ادارة وقياس الاجراءات والعمليات
تطوير الموظفين

التحسين
المستمر
للاجراءات
وقياسها

الاستمرارية
مقدرة تطوير المنظمة

المرونة - المبادئة -

إستراتيجية القيادة

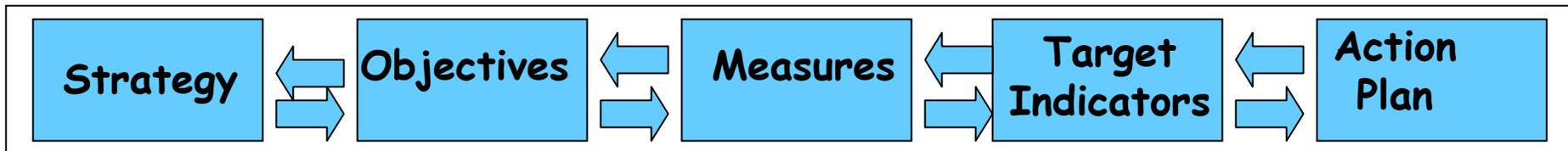


كيفية قياس العمليات (الاجراءات)

$$\text{ولاء العملاء} = \frac{\text{الجودة}}{\text{التكلفة} \times \text{الوقت}}$$

Please Arrange, Cause, Effect Leading, lagging,

	Cause,	Effect	Leading	, lagging_
<u>Financial.</u>				
Cost Control	-----			
ROIC	-----			
<u>Customer</u>				
Pricing & Competition	-----			
New product/ new outlet	-----			
Product range Development	-----			
<u>Internal Process</u>				
2005 Sales Forecast	-----			
Production Process	-----			
2005 Action Plan	-----			
Media Plan	-----			
Marketing Budget	-----			
<u>HR Learning and Growth</u>				
Employee satisfaction	-----			
TO Ratio	-----			
Training	-----			



Please rearrange the following departmental activities (Internal Supplier & Internal Customer) until reaching to External Customer Box

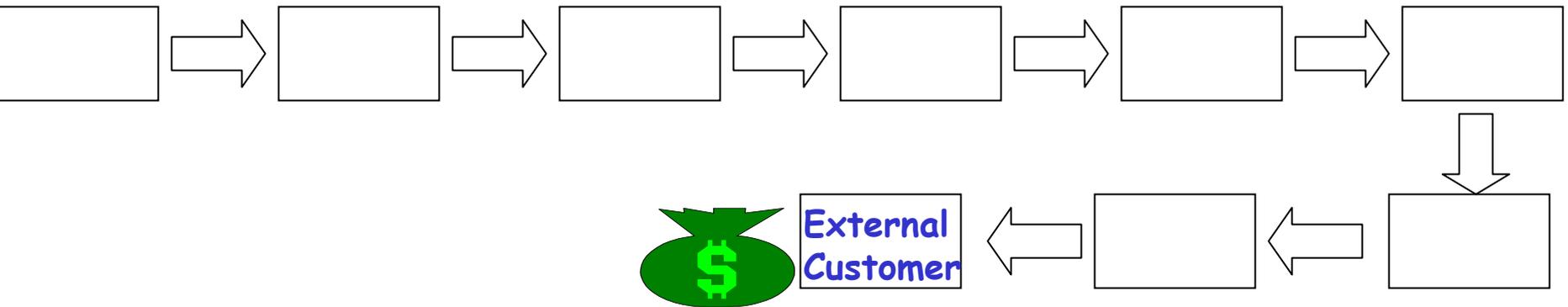
- 1- Production
- 2- Sales
- 3- Marketing
- 4- Finance
- 5- Maintenance
- 6- HR
- 7- Purchasing

Who is your Internal Customer?
The output of your activities

Where do you get the input of your
Activities (Supplier)?

All of us have suppliers & Customers.

- ### Types of Customers
- External
 - Internal
 - Repeat customers
 - Secondary customer
 - Referred customer
 - Born again customer
(long time dispute)
 - Prospecting



Did you ever ask your internal customer if he is satisfied ?

Please arrange the Strategic Plan for your section
Production, Sales, Marketing, Finance, Maintenance, HR,
Purchasing,

Financial Prospective

- 1 -----
- 2 -----
- 3 -----
- 4 -----

Customer Prospective

- 1 -----
- 2 -----
- 3 -----
- 4 -----

Internal Process Prospective

- 1 -----
- 2 -----
- 3 -----
- 4 -----

HR Learning and Growth Prospective

- 1 -----
- 2 -----
- 3 -----
- 4 -----

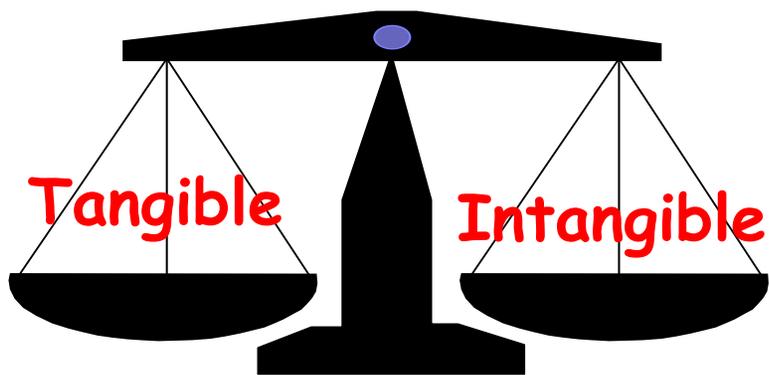
BSC and Strategy

M-1 Day 1	المقدمة والتعريفات	Pg 8
M-2 Day 1	تطبيق الاستراتيجيات وتحويلها إلى الأهداف المتزنة	Pg 20
M-3 Day 2	الإجراءات والأنظمة والجودة	Pg 43
M-4 Day 3	تطوير وتحسين الإجراءات والأنظمة بمفهوم الجودة	Pg 68
M-5 Day 4	تصميم وعرض المنظومة لإمكانية التطبيق	Pg 80
M-6 Day 5	تحويل الاستثمار الغير محسوس إلى استثمار محسوس :	Pg 96
M-7 Day 5	التطبيق للخرائط الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والأهداف المتزنة في المنظمات	Pg 102

M = Module

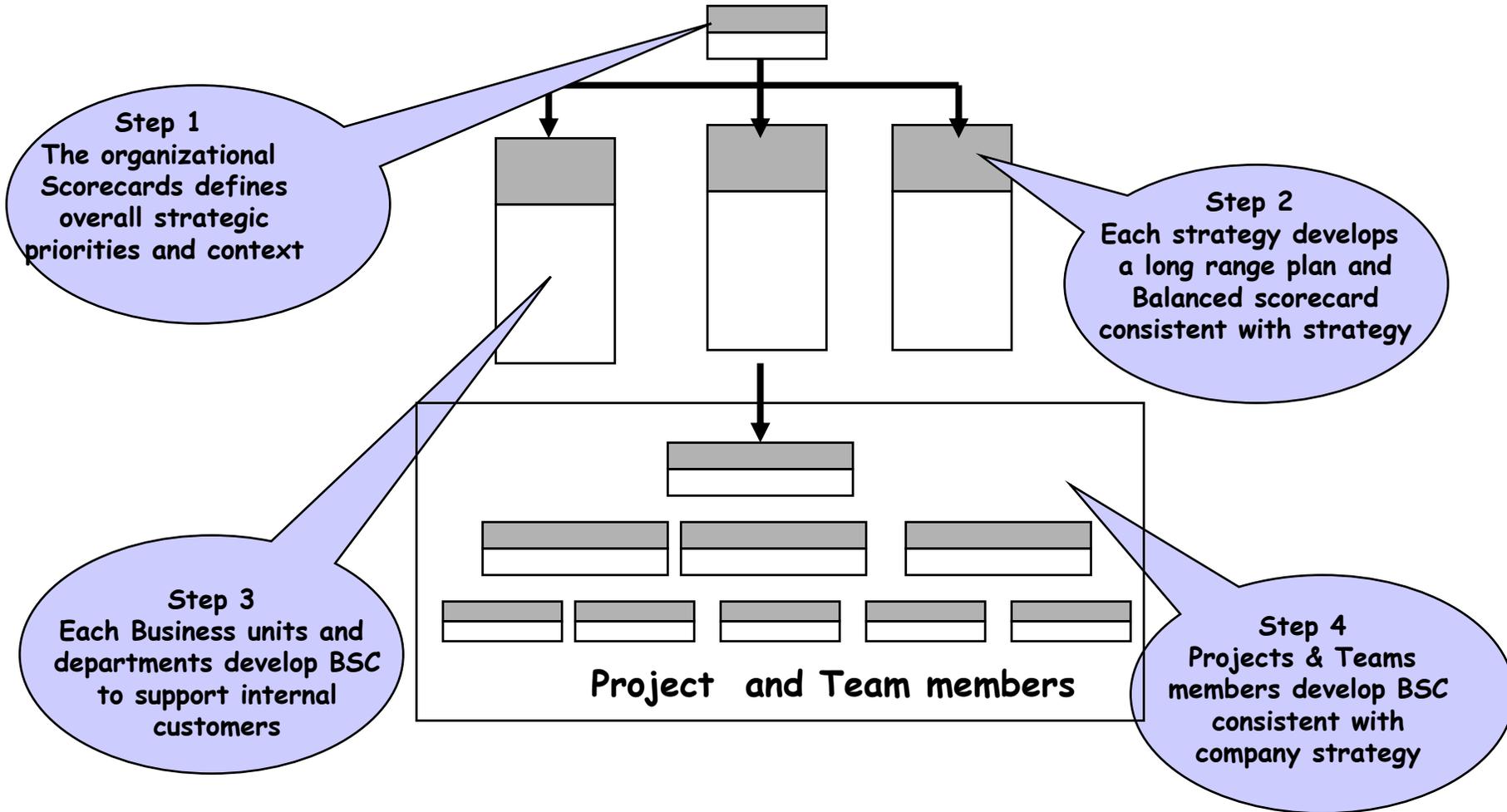
The BSC Planning Phase

- Step 1 Develop **Objectives** for BSC
- Step 2 Determine the appropriate **Organization Unit** (BSC Pilot)
- Step 3 Gain Executive **Sponsorship**
- Step 4 Build your BSC **Team**
- Step 5 Formulate your **Project Plan**
- Step 6 Develop **Communication Plan** for BSC Project.



The Developing Phase

Cascading Balanced Scorecards



Using Balanced Scorecards to Find Background Information

Financial

- Annual reports
- Performance reports
- Analysis reports
- Trade Magazines
- Benchmarking reports
-

Customer

- Marketing Department
- Trade Magazines
- Consulting Studies
- Project Plans
- Strategic Plan
- Performance reports

Mission, Values Vision and Strategy

- Mission
- Values
- Vision statement
- Strategic Plan
- Organization Profile
- Consulting Studies
- Project Plans

Internal Process

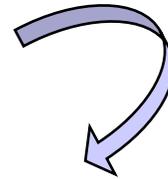
- Operational Reports
- Manufacturing Reports
- Competitor Data
- Trade Magazines
- Benchmarking reports
- Consulting Studies
- Project Plans

Employee Learning And Growth

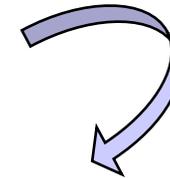
- HR Data
- Trade Magazines
- Core values
- Benchmarking reports
- Consulting Studies
-

Cascading BSC Objectives into specific Team Objectives

Corporate Scorecard			
Perspective	Objective	Measure	Target
Customer	Move beyond Customer satisfaction	Customer Loyalty	75 %



Customer Service CS/M Scorecard			
Perspective	Objective	Measure	Target
Internal Customer	Move beyond Customer satisfaction	Redesign Customer Processes & services	5



CS/M IT Scorecard			
Perspective	Objective	Measure	Target
Internal Processes	Provide effective desktop Support To CS/M	Service Support request Completed	500

Linking Balanced Scorecards to Budgeting

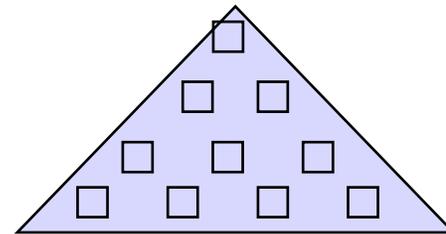
الربط بين استراتيجيات الأهداف المتزنة والميزانية



Balanced Scorecards Drive Budgets

Cascade balanced Scorecards

Operating & Capital Budgets



Investment necessary to support the achievement of balanced Scorecards Targets across the organization
Drive the budget process

Business units and Departments develop balanced Scorecards based on influencing High-level objectives

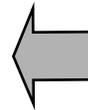
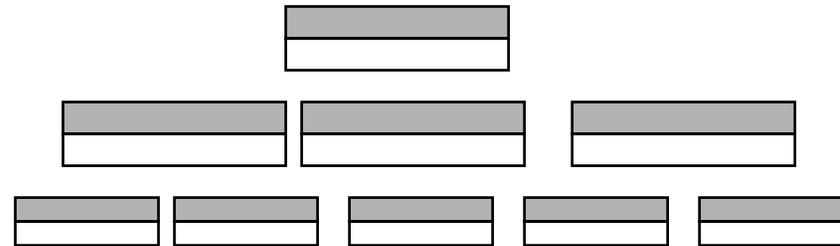
Linking Balanced Scorecard to Budgeting



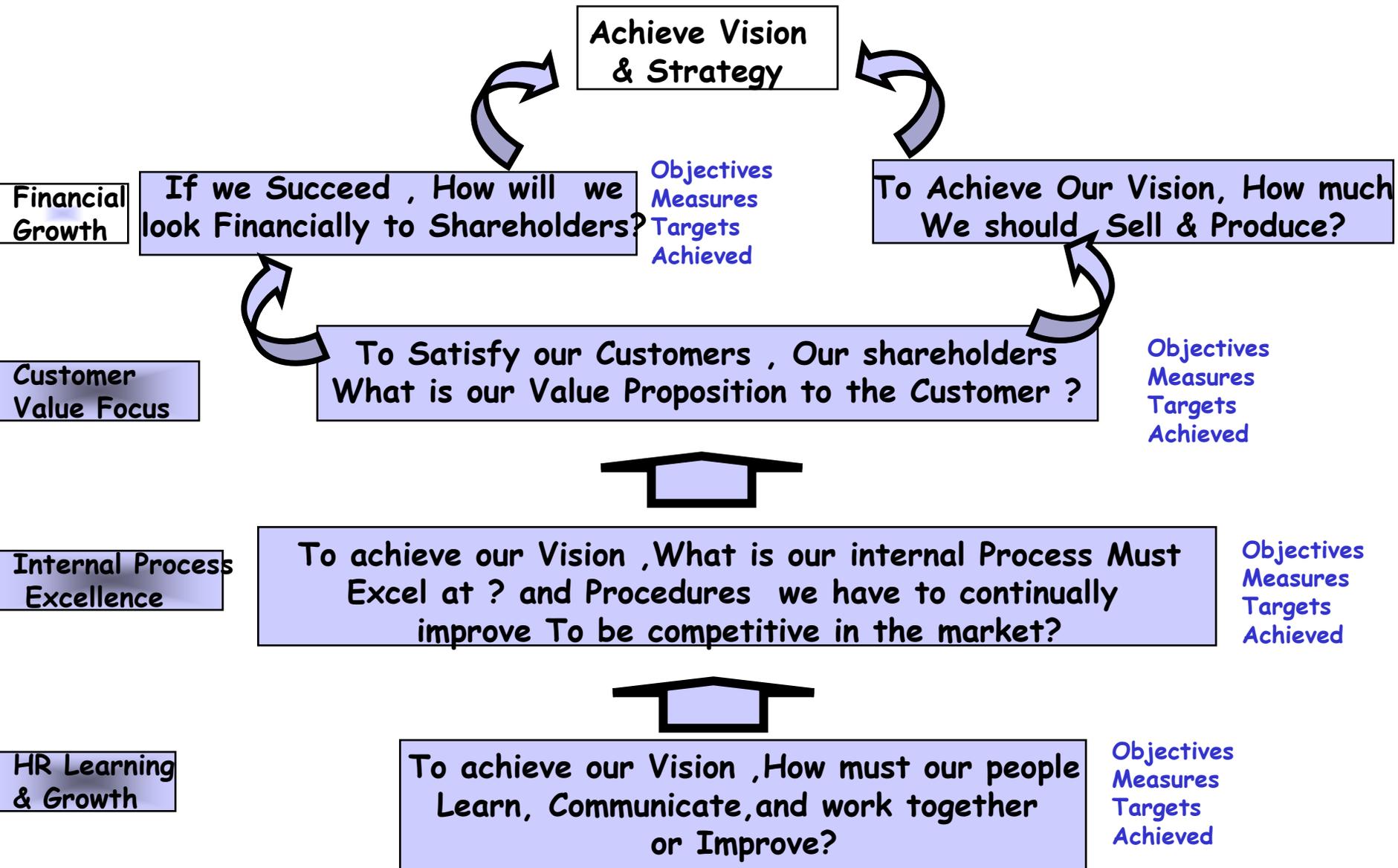
Balanced scorecards drive budget

Operating
and capital
Budget

Cascading Balanced Scorecards

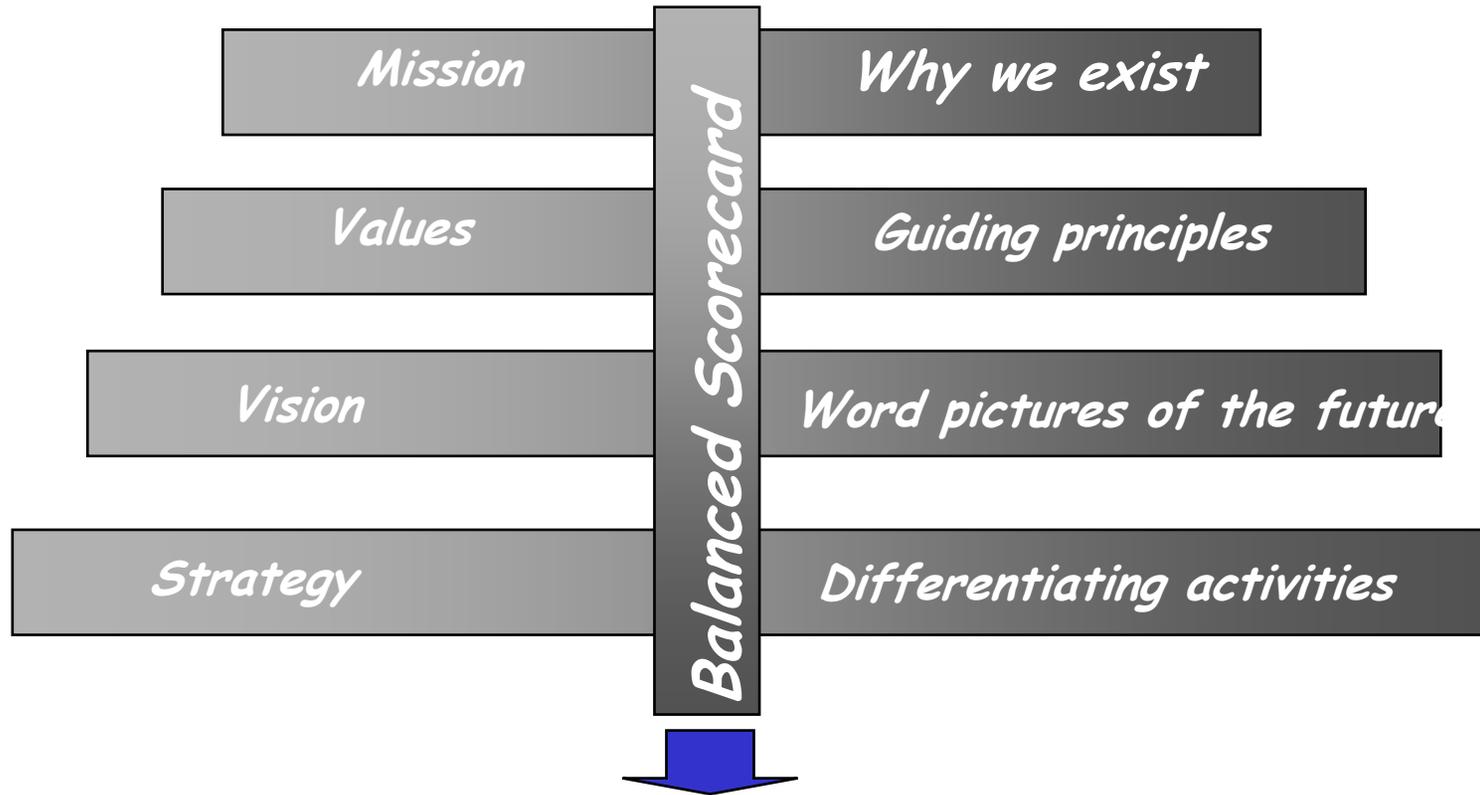


Balanced Scorecard Framework- Strategy Focus



Balanced Scorecards translates Mission, Values, Vision and Strategy

الاهداف المتزنة تترجم المهمة والقيم والرؤية والاستراتيجيات الي خطط عمل

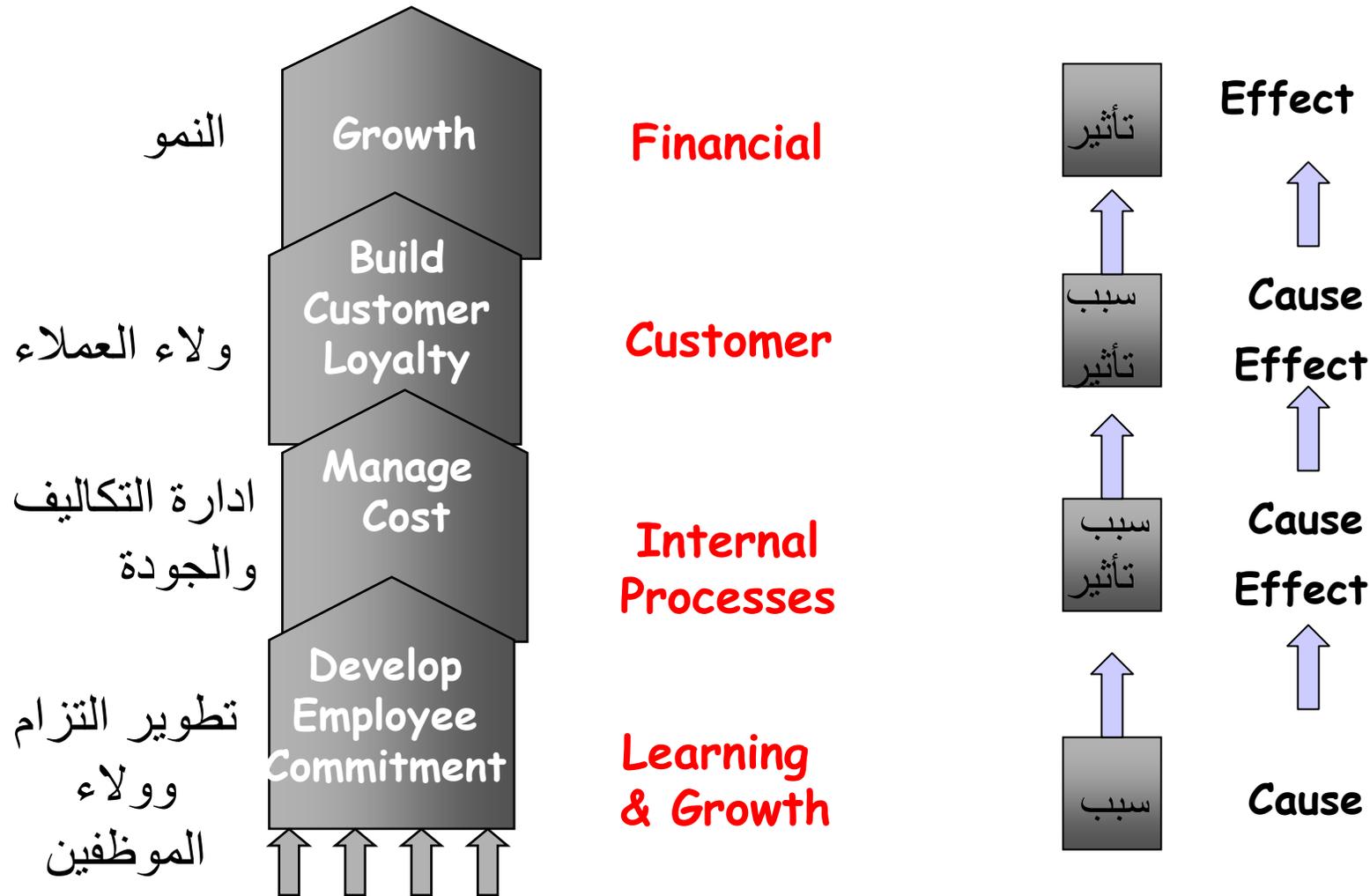


HR Competencies
Efficient Process
Customer Value Proposition
Leading to financial returns

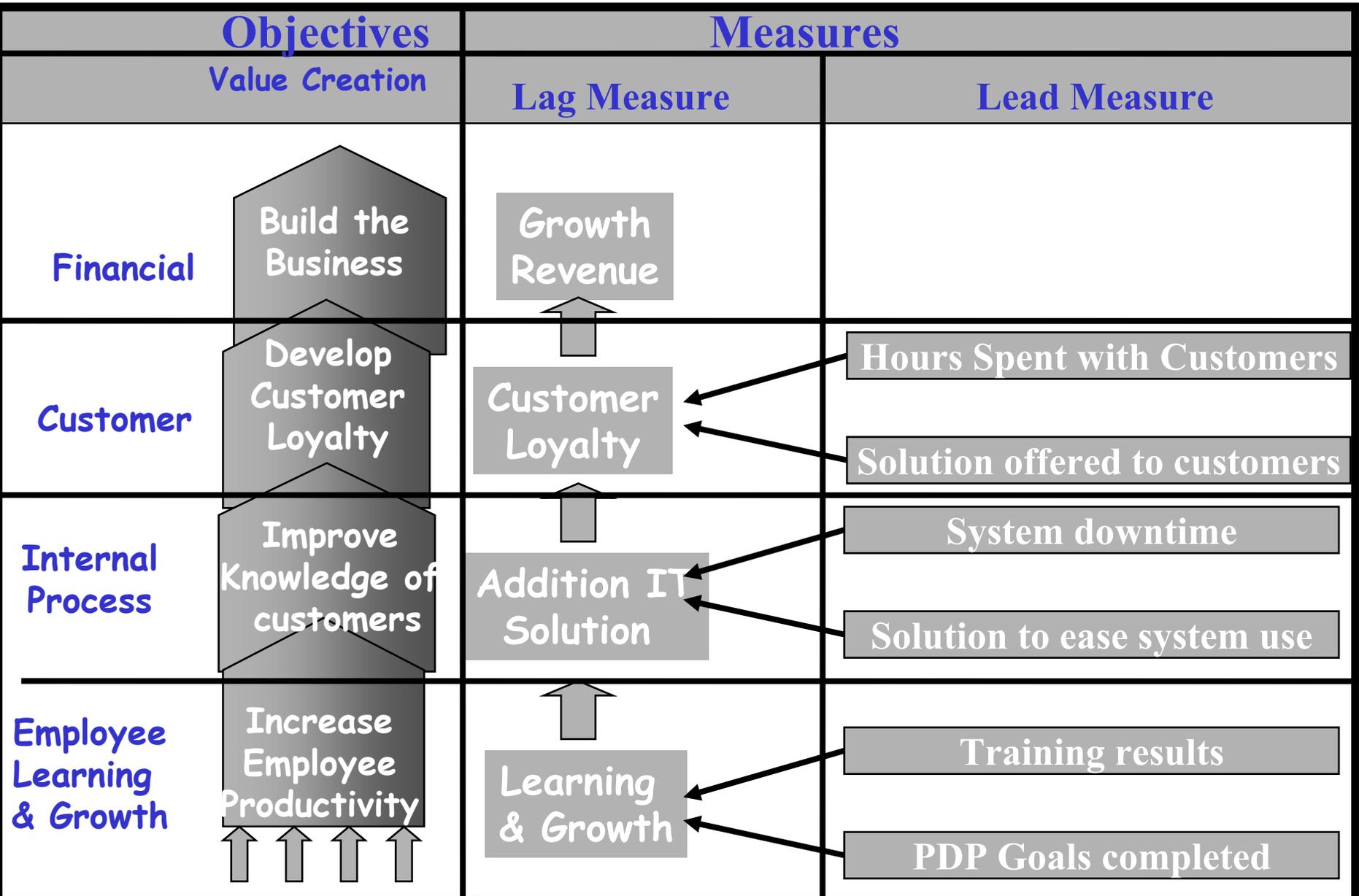
Value creation through Strategy

تخليق قيمة من خلال الإستراتيجيات

Value Creation



Value creation through Cause/Effect Linkage



الاهداف المتزنة يتم تطويرها من اعلى الى اسفل ويتم وضع القياسات من اسفل الى اعلى

توصيل الإستراتيجيات الخاصة بالمستويات العليا في صورة تسلسل هابط متتابع وصولا الي المقاييس التنفيذية التي تدعم استراتيجيات وغايات العمل



Balanced Scorecard for strategic HR- Contribution

إستراتيجية الاهداف المتزنة و عطاء و ابداع و حوافز الموارد البشرية
باعطاء الموارد البشرية مضمون المقاييس والسبب في استخدامها لكي يتم التأثير عليهم وسلوكياتهم

example: HR-Contribution

قياس فعالية الموارد البشرية للتوصل الي اهداف الشركة ⇒

التطوير
من اعلي الي اسفل

القياسات
من اسفل الي اعلي

الرؤية

بناء ثقافة تقييم الاداء
التميز في السوق في التطوير الوظيفي
تسهيلا وفعالية الاتصالات مع الموظفين

الإستراتيجية

⇒ النقل التطويري للموظفين المتميزين
⇒ تقييم الاداء ونظام الحوافز

المؤشرات

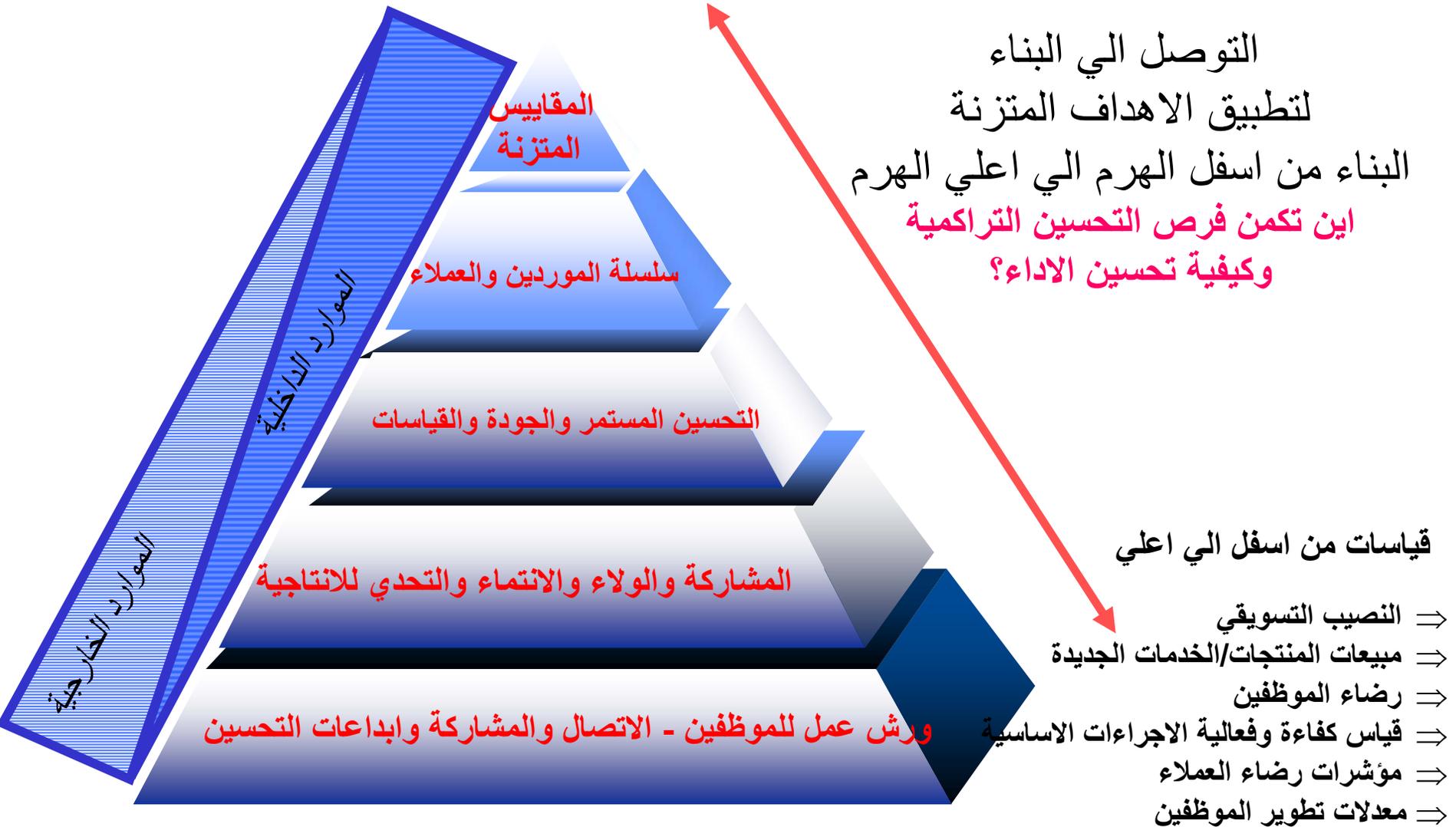
⇒ معرفة الدوافع التي يحتاجها الموظفين للتوصل الي
الاهداف

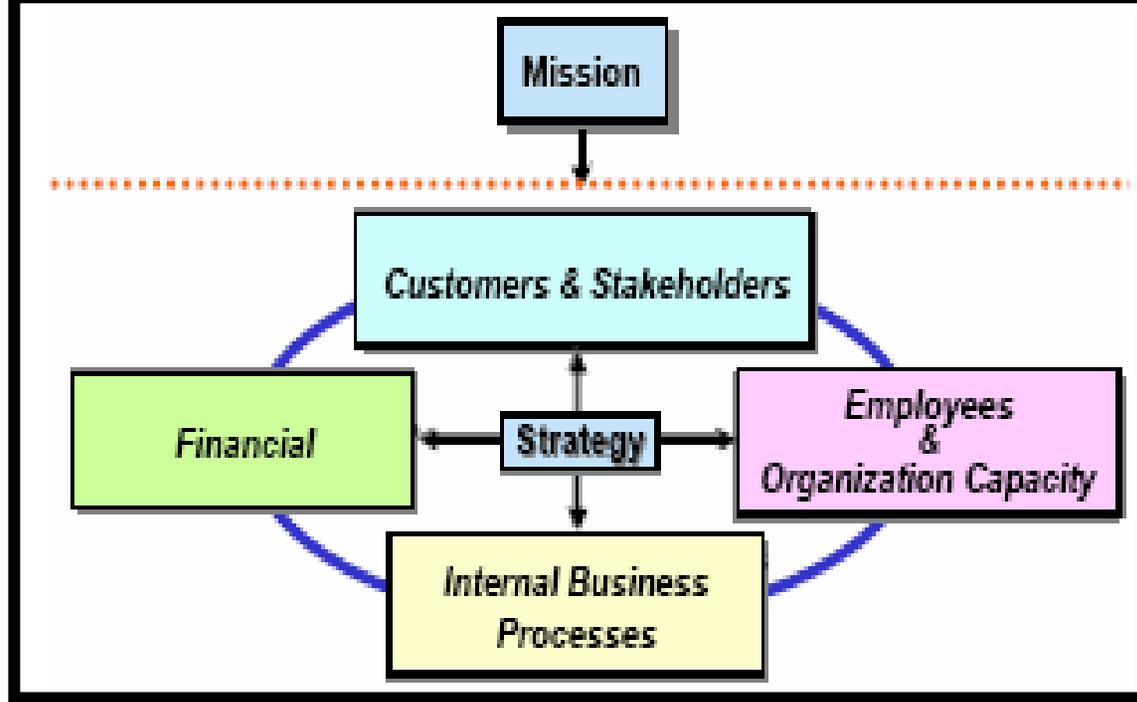
مؤشرات النجاح الحرجة

⇒ معدل الدوران
⇒ المرتب مقارنة بالسوق
⇒ رضاء الموظفين
⇒ مستويات التعليم
⇒ معدلات الغياب والمرض

معدلات الاداء والمؤشرات
المالية والغير مالية

بناء التخطيط الإستراتيجي ودعم اتخاذ القرار لالغاء الحواجز بين القطاعات





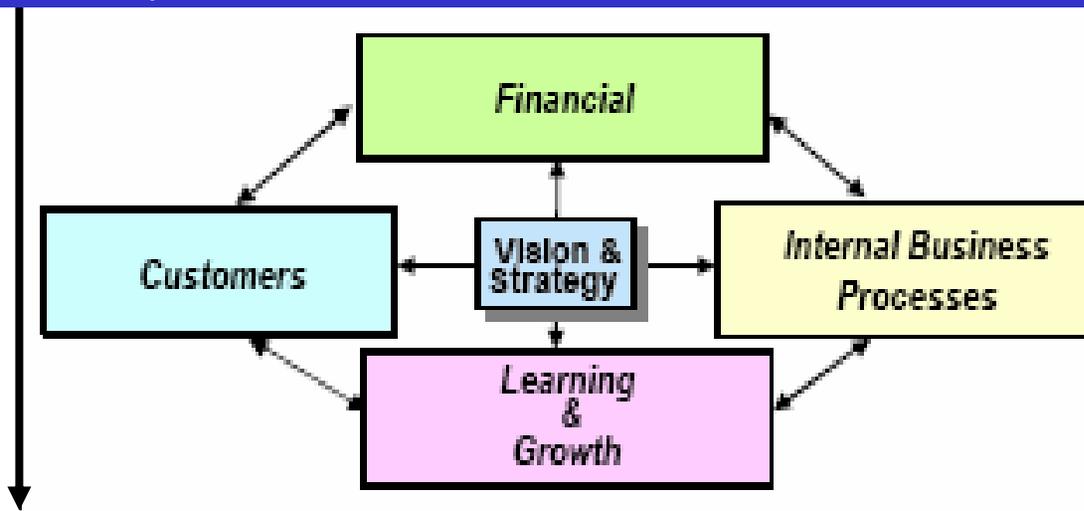
Strategy → Strategy Map → Balanced Scorecard

Target & Initiatives

Personal Objectives Appraisal

Strategic Outcomes (Satisfied Stockholders,
Delighted Customers
Efficient Process & Motivated workforce)

Company Perspective Performance Measure



Financial

GOP, Return on investment and economic value added

Customer

Satisfaction, retention, market, and market share

Internal Business Processes

Quality, response time, cost, and new product introductions

Learning & Growth

Employee satisfaction and information system availability

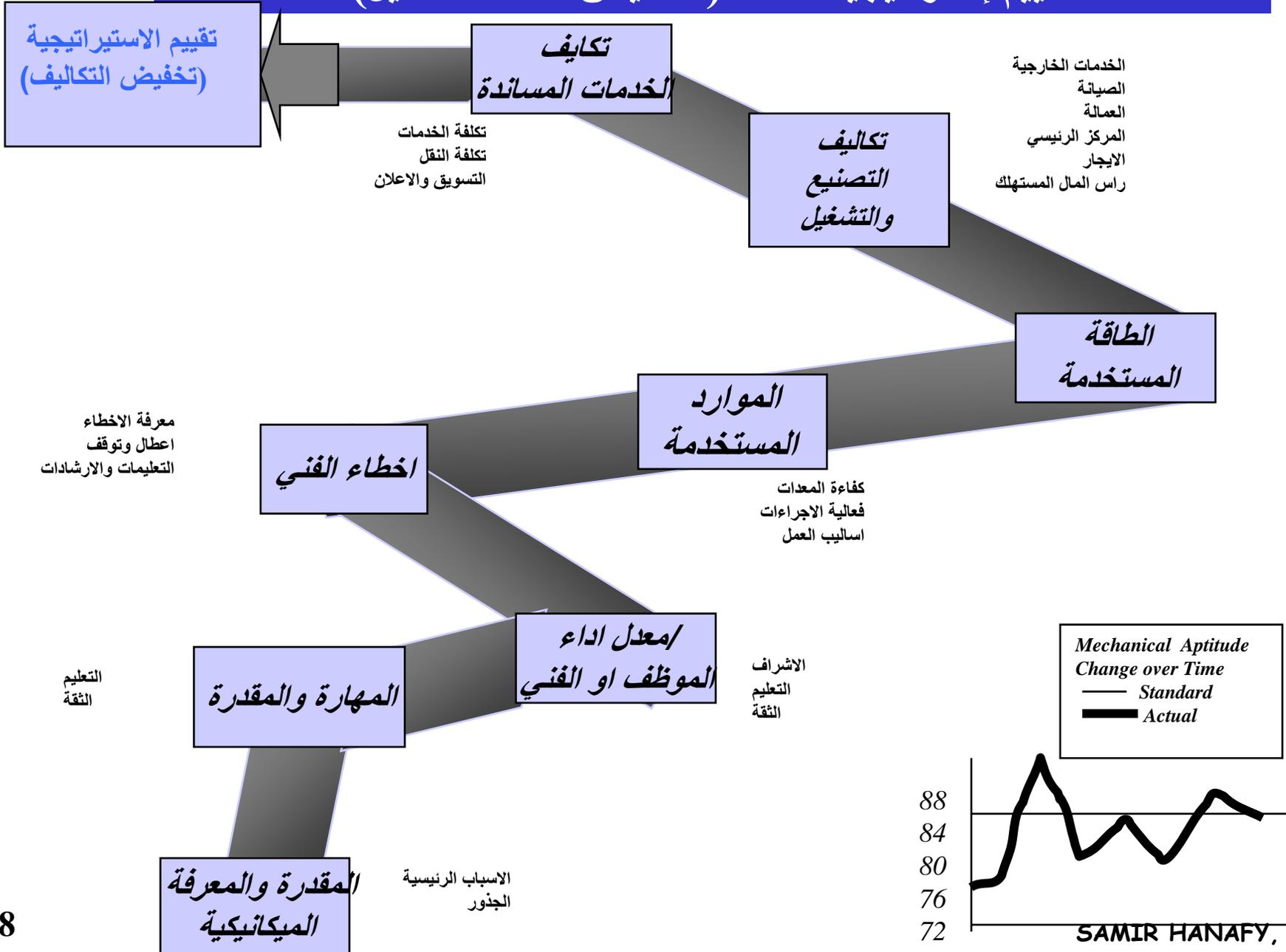
BSC and Strategy

M-1 Day 1	المقدمة والتعريفات	Pg 8
M-2 Day 1	تطبيق الاستراتيجيات وتحويلها إلى الأهداف المتزنة	Pg 20
M-3 Day 2	الإجراءات والأنظمة والجودة	Pg 43
M-4 Day 3	تطوير وتحسين الإجراءات والأنظمة بمفهوم الجودة	Pg 68
M-5 Day 4	تصميم وعرض المنظومة لإمكانية التطبيق	Pg 80
M-6 Day 5	تحويل الاستثمار الغير محسوس إلى استثمار محسوس :	Pg 96
M-7 Day 5	التطبيق للخرائط الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والأهداف المتزنة في المنظمات	Pg 102

M = Module

BSC Objectives (Reduce operating Costs)

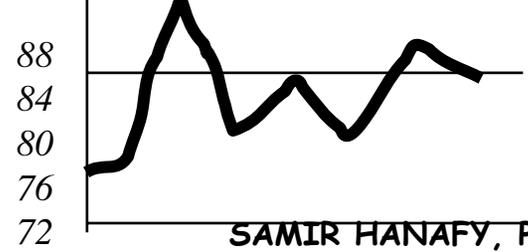
تقييم إستراتيجية الاداء (تخفيض تكلفة التشغيل)



Mechanical Aptitude Change over Time

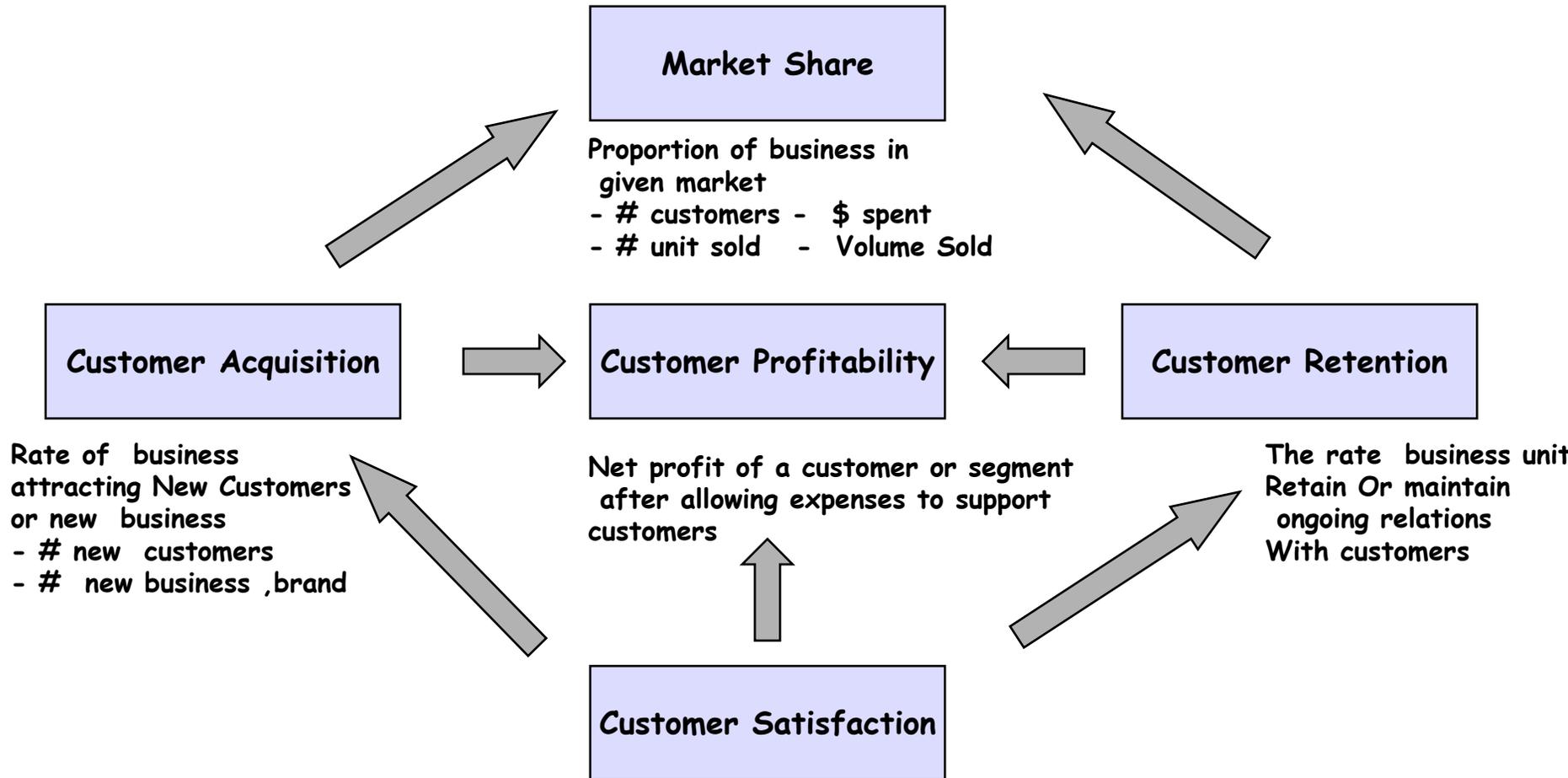
— Standard

— Actual



Customer Perspective- Core Measure

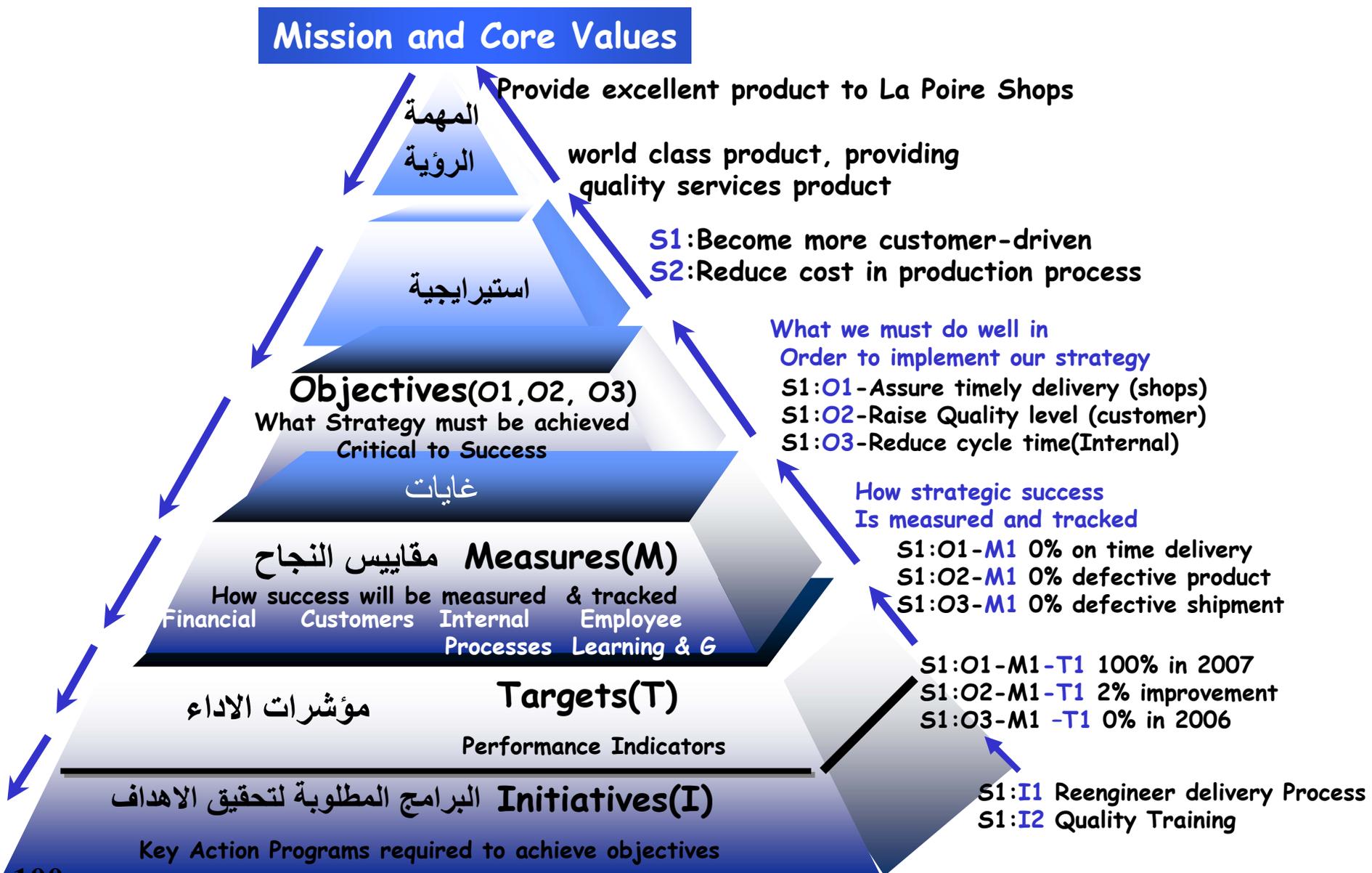
مقاييس العملاء في إستراتيجية الأهداف المتزنة



Measure satisfaction level of customers Along specific performance criteria within value proposition

<u>Customers</u>	<u>Profitable</u>	<u>Unprofitable</u>
Target segment	Retain	Transform
Untargeted segment	Monitor	Eliminate

Translating the Balanced Scorecard Into Objectives and Measures (Putting it together)



الاهداف المتزنة لها المقدرة على التخطيط والقياس والتحكم في التوصل الى الاهداف الإستراتيجية المستقبلية

	الاهداف الإستراتيجية	مؤشرات تاريخية	مؤشرات مستقبلية
النظرة المالية F	F1 > تحسين الربحية F2 > المزيج البيعي F3 > تقليل التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ● العائد علي الاستثمار ● زيادة المبيعات ● التغيير في السعر 	<ul style="list-style-type: none"> ● القيمة المستقبلية ● المضافة للعملاء
النظرة الي العملاء C	C1 > الرضي عن المنتج C2 < شكاوي العملاء C3 > علاقات العملاء	<ul style="list-style-type: none"> ● النصيب التسويقي ● شكاوي العملاء ● ولاء العملاء 	<ul style="list-style-type: none"> ● البحوث التسويقية ● الجودة الادارية الشاملة ● بحوث العملاء
النظرة الي الاجراءات الداخلية P	P1 > متطلبات العملاء P2 > المنتجات الجديدة P3 > احتمالات تعدد المشتروات P4 > اجراءات التوزيع P5 < الخدمات المساندة	<ul style="list-style-type: none"> ● النصيب التسويقي ● بيع المنتجات الجديدة ● معدل تكرار الشراء ● قنوات التوزيع ● مؤشر خدمة العملاء 	<ul style="list-style-type: none"> ● بحوث رضاء العملاء ● منتج الجديد الوقت الي السوق ● المتوقعة زيارات العملاء
النظرة الي الابداع والتطوير للموارد البشرية HR	HR1 > المقدرة الإستراتيجية HR2 > توصيل الإستراتيجية للموظفين HR3 > التنسيق بين اهداف الإستراتيجية واهداف الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> ● رضاء الموظفين ● معدل تدريب الموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> ● عدد المهام الاستيراجية ● نسبة التطابق بين اهداف الشركة و اهداف الموظفين

Balanced Scorecard Components (Relation & Linking)

العلاقات والارتباطات بين عناصر ومحتويات إستراتيجية مؤشرات الاداء المتزنة

استراتيجية الاهداف والقياسات المتزنة	Objectives	Measure	Target	Initiatives
	هدف دعم القرار الإستراتيجي للنجاح	مقاييس النجاح	مؤشرات الاداء	البرامج المطلوبة لتحقيق الاهداف
المالي	زيادة المبيعات	المزيج البيعي من المنتجات	منتج ا 10% منتج ب 40% منتج ج 50%	<ul style="list-style-type: none"> الترويج التسويقي بحوث السوق التسويق التكتيكي
العملاء	زيادة ولاء العملاء	الاحتفاظ بالعملاء	95%	<ul style="list-style-type: none"> مميزات للعملاء الموالين للمنتج منتدي نادي العملاء
العمليات	تطوير منتجات جديدة	الدخل من المبيعات الجديدة	2005- 15 % 2006- 50 % 2007- 60 %	<ul style="list-style-type: none"> برامج البحوث والتطوير التسويق واستقصاء العملاء
النمو والتعلم والتطور للموارد البشرية	تطوير المهارات الاستيراطييه	تدريب مهارات مزدوجة	90 %	<ul style="list-style-type: none"> تدريب علي علاقات العملاء ادارة المعرفة



BSC and Strategy

M-1 Day 1	المقدمة والتعريفات	Pg 8
M-2 Day 1	تطبيق الاستراتيجيات وتحويلها إلى الأهداف المتزنة	Pg 20
M-3 Day 2	الإجراءات والأنظمة والجودة	Pg 43
M-4 Day 3	تطوير وتحسين الإجراءات والأنظمة بمفهوم الجودة	Pg 68
M-5 Day 4	تصميم وعرض المنظومة لإمكانية التطبيق	Pg 80
M-6 Day 5	تحويل الاستثمار الغير محسوس إلى استثمار محسوس :	Pg 96
M-7 Day 5	التطبيق للخرائط الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والأهداف المتزنة في المنظمات	Pg 102
M = Module	BSC and Strategy Implementation	

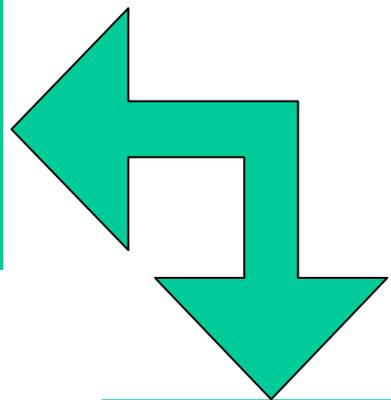
الاستراتيجية هي عدد من الاسئلة الافتراضية عن السبب والاثر ويمكن التاثير عنها بجمله ماذ الو ؟
 Strategy is a Series of Assumptions, Questions, "What If? Cause and Effect Logic

اذا رفعنا مهارات الموارد البشرية بالتدريب والمعرفة (سبب) فسيكون التأثير علي تحسين وتطوير الجودة للمنتج والخدمة
 وحين يتم تحسين الاجراءات (جودة وتكلفة و اوقات للعمليات) (سبب) فسيكون التأثير علي تحسين مستوى خدمة العملاء
 ويعني ذلك توصيل الخدمات والسلع في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة والسعر المناسب سيؤثر علي ولاء العملاء
 ولوحدث ذلك سيؤثر علي النتائج المالية والربحية والوضع التنافسيبطاقات قياسات الاهداف المتزنة



الاهداف المتزنة هي ترجمة المهمة والرؤية الي واقع مستقبلي من خلال الادارة الاستراتيجية وقياس الاداء الغير محسوس
 والهدف الاساسي هو التغيير والتحسين المستمر والنجاح والتميز والتفوق

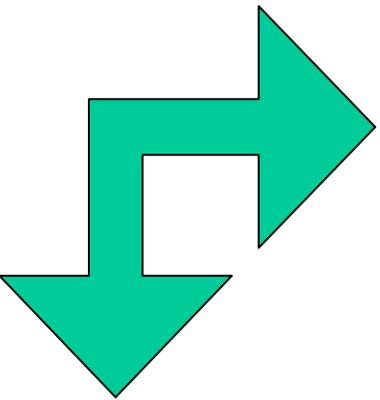
العميل Customer
لتحقيق الرؤية كيف يجب
ان نبذوفي نظر عملاؤنا؟
الحصة التسويقية ورضاء
العملاء والاحتفاظ بهم



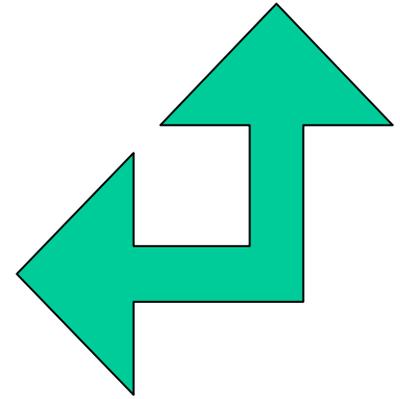
Internal Business Process
العمليات الداخلية
لكي نرضي عملاؤنا اي العمليات
يجب ان نركز عليها ونحسنها
الجودة والزمن التكلفة والفعالية

Vision
Mission
Strategy

المالية Financial
للتميز كيف يجب ان نبذو امام
اصحاب واطراف المصالح
Stockholders
العائد علي الاستثمار والقيمة
الاقتصادية المضافة والربحية



Innovation & Growth
النمو والتطوير والابداع
لتحقيق الرؤية كيف نستثمر في
الموارد وكيف تستمر قدرتنا
علي التغيير والتطوير؟
الرضي الوظيفي الابتكار والتعليم
والتدريب والتمكين الاداري



Components of the Performance Management System



خطوات التطبيق في تقييم الاداء

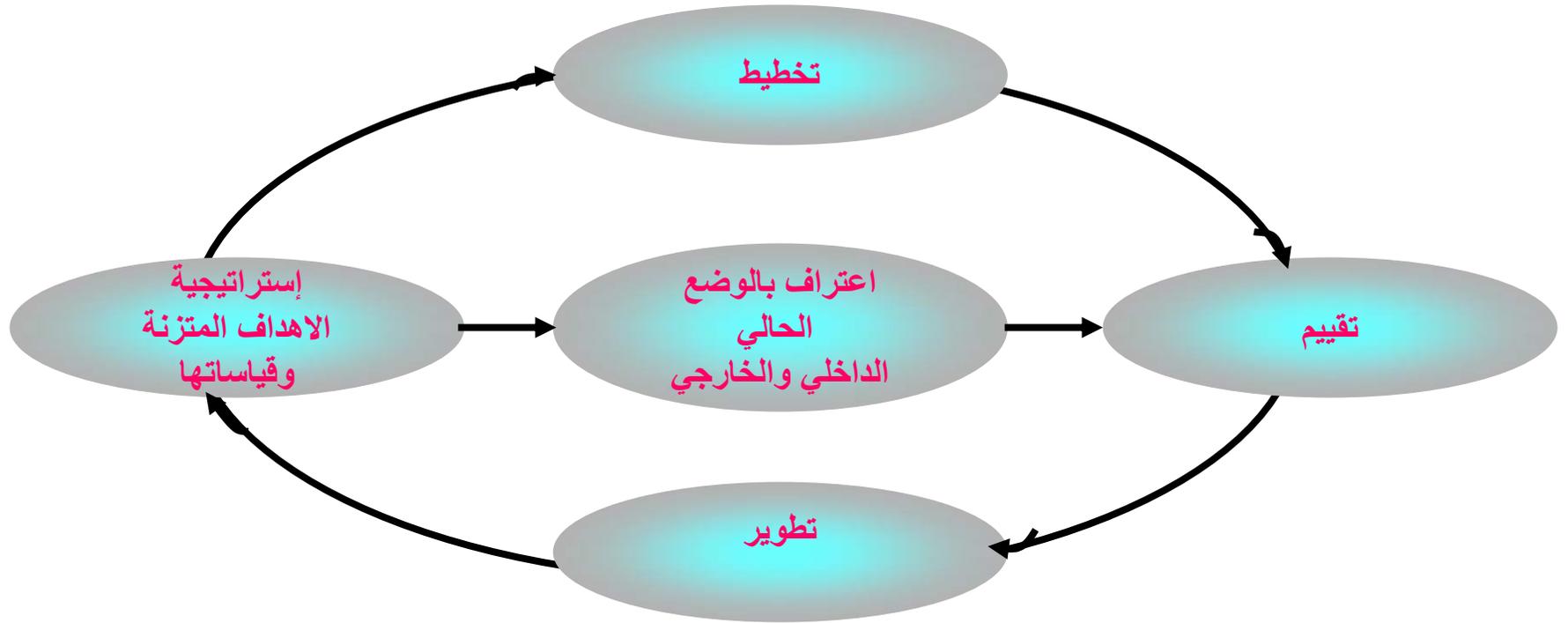
- تقييم الوضع الحالي من خلال فريق عمل
- تطوير الإستراتيجية الأساسية من قبل قيادات الشركة
- تحويل الإستراتيجية الى مؤشرات واهداف للاقسام
- التوصل الي خريطة إستراتيجية
- فهم العلاقات بين الاقسام والتوصل الي المؤشرات المتزنة
- ائزان مؤشرات اصحاب المصالح ومستثمرين الشركة

اهمية الإستراتيجيات وتقييم الاداء

- ادارة حديثة للموارد
- التوصل الي الاهداف الإستراتيجية
- التركيز علي المستقبل والمتغيرات العالمية والمنافسة
- وضع اهداف وتحسين مستمر للعمليات
- تطوير مستمر وتعليم للموارد البشرية
- الربط بالتقييم الوظيفي وقياسات الاداء

خطوات التطبيق للقياسات المتزنة

- ❑ تقييم الوضع الحالي من خلال فريق عمل
- ❑ تطوير الإستراتيجية الأساسية من قبل رؤساء القطاعات
- ❑ تحويل الإستراتيجية الي مؤشرات واهداف للقطاعات
- ❑ التوصل الي خريطة إستراتيجية للشركة وفهم العلاقات بين القطاعات والتوصل الي المؤشرات المتزنة
- ❑ ائزان مؤشرات اصحاب المصالح من عملاء وموظفين ومجتمع وموردين ومستثمرين في البورصة

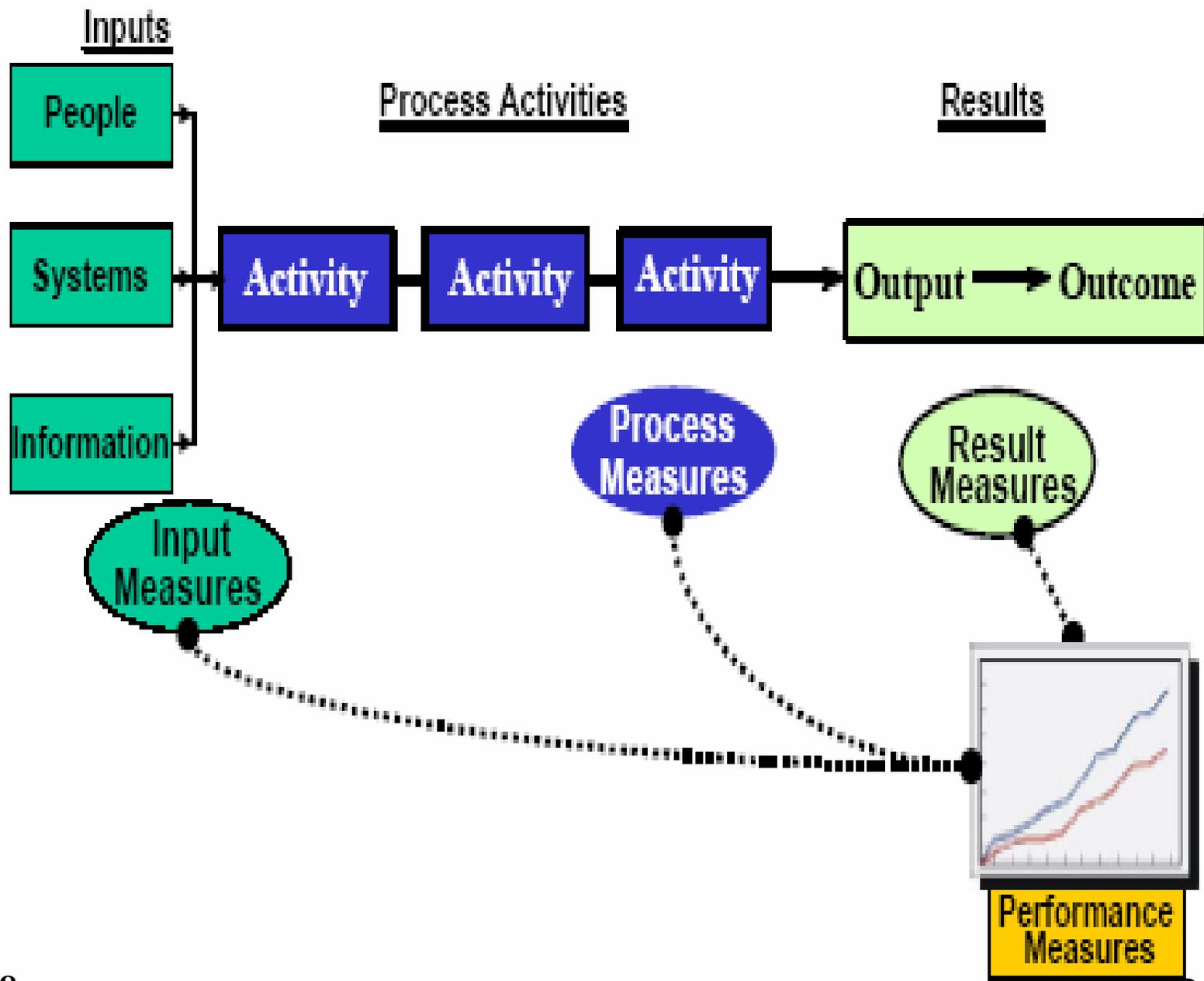


اهمية إستراتيجية القياسات المتزنة

- ❑ ادارة حديثة للموارد
- ❑ التوصل الي الاهداف الإستراتيجية
- ❑ التركيز علي المستقبل والمتغيرات العالمية والمنافسة
- ❑ وضع اهداف وتحسين مستمر للعمليات
- ❑ تطوير مستمر وتعليم للموارد البشرية
- ❑ الربط بالتقييم الوظيفي وقياسات الاداء

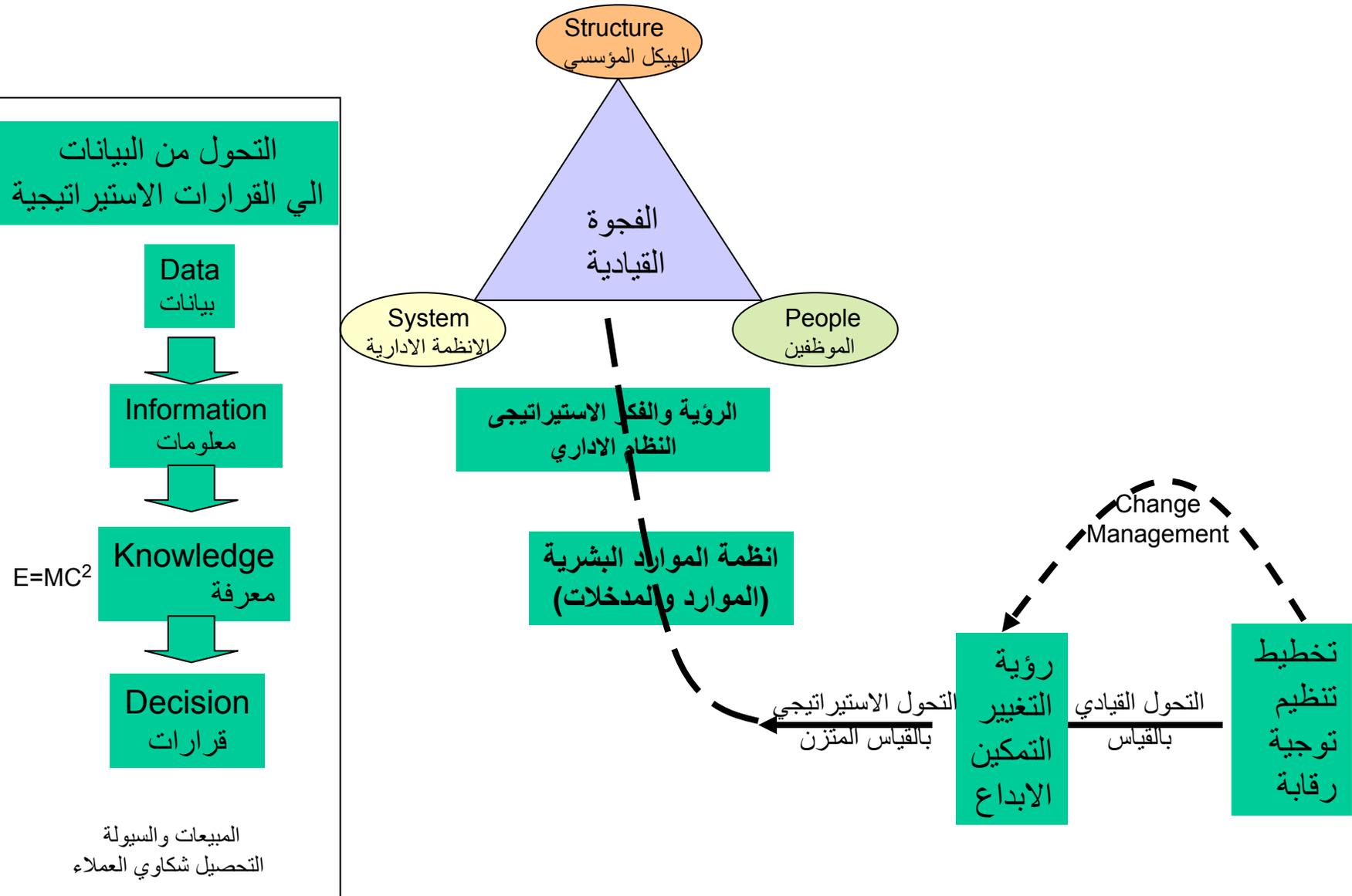
Are We Doing Things Right?

Are We Doing The Right Things?



ما يمكن قياسه يمكن إدارته وتحسينه

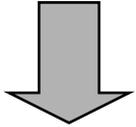
What you can measure, you can Manage



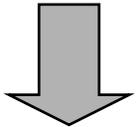
Cascading Company Objectives into specific Team Objectives

التوصل الي اهداف الشركة من خلال تحقيق اهداف القطاع والفريق

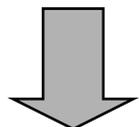
Financial Perspective



Customer Perspective



Internal Perspective



Learning & Growth

Strategic Objectives

: Control Store costs

Control Store Costs

- Reduce paint Cost
- Design easy assembly fixture
- Reduce energy consumption

:Customer partnership

Customer partnerships

- Develop joint group focus program
- Communicate re-construction issues
- Field visits with recent opened stores
- Have all members work in the store

:Production excellence

Production excellence

- Supply chain management
- Write recipe & Production Process
- Identify cost savings

: Optimize H.R

Optimize people resources

- Promote cross training
- Design easy assembly fixture
- Work in different store

Measure :

:Cost per Division

Team Measures

- Current wall covering compared to paint alternative
- Cost of fixtures
- Utility cost

: cooperative efforts

Team Measures

- Light fixtures cost
- Customer feedback
- Number of trips with division
- All members work in the store

:time/Quality & Cost

Team Measures

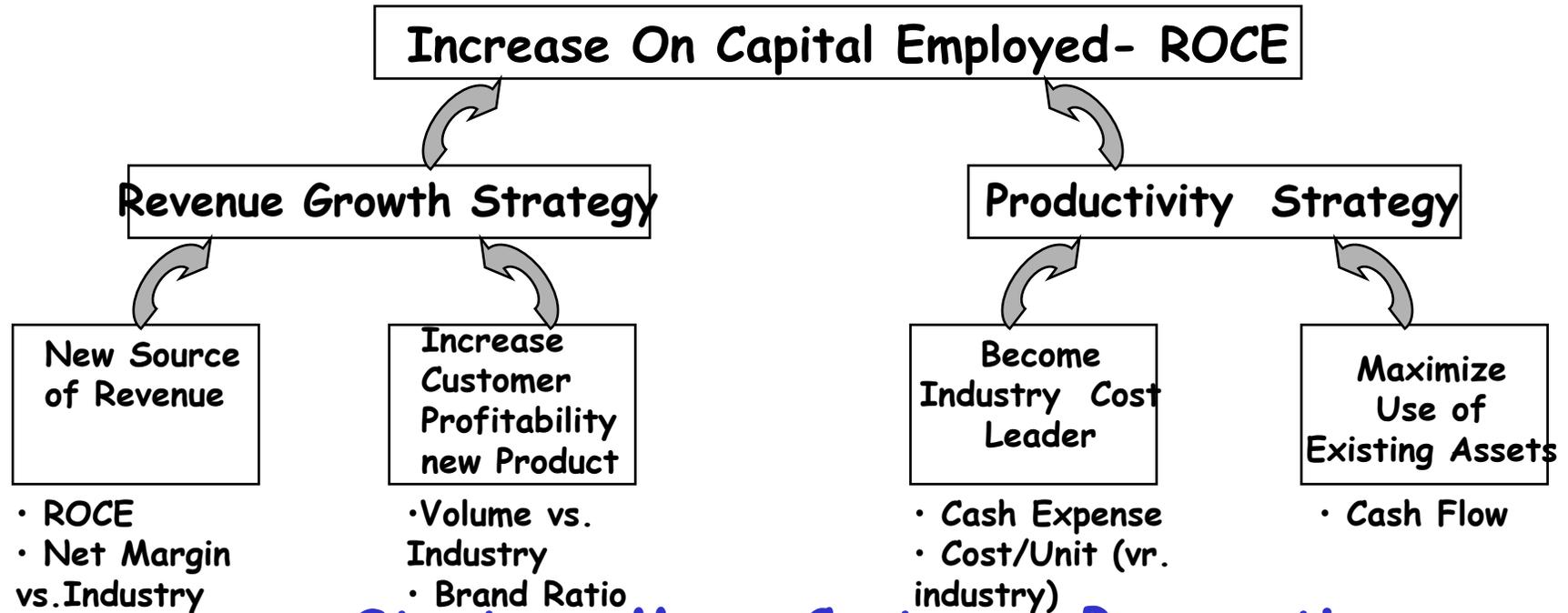
- Contract schedule vs. plan
- Documented cost saving
- Utility cost

% of # of qualified H.R

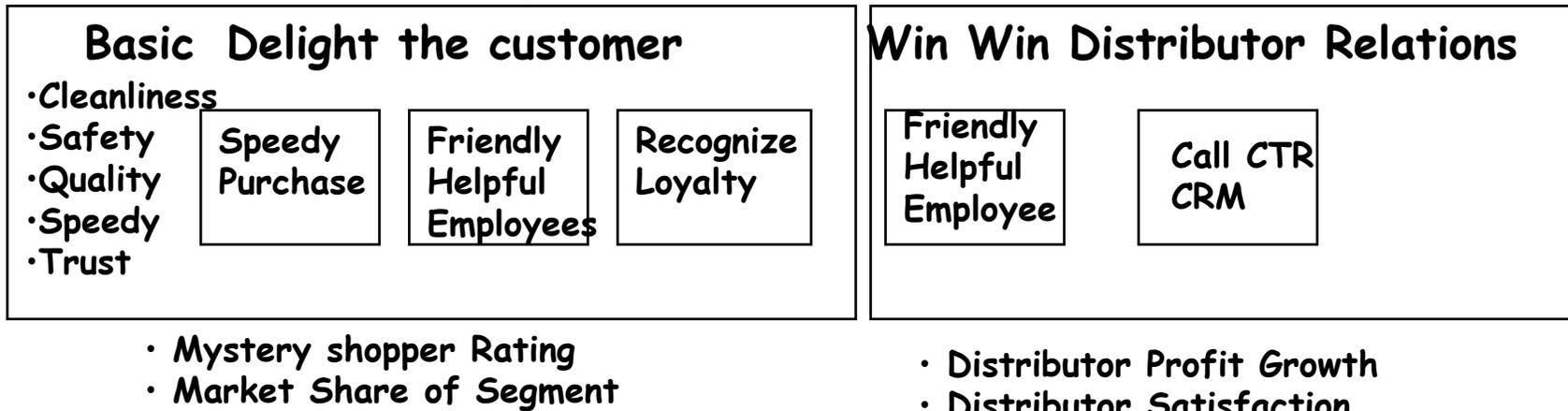
Team Measures

- number of cross training assignments
- Assignments in different stores

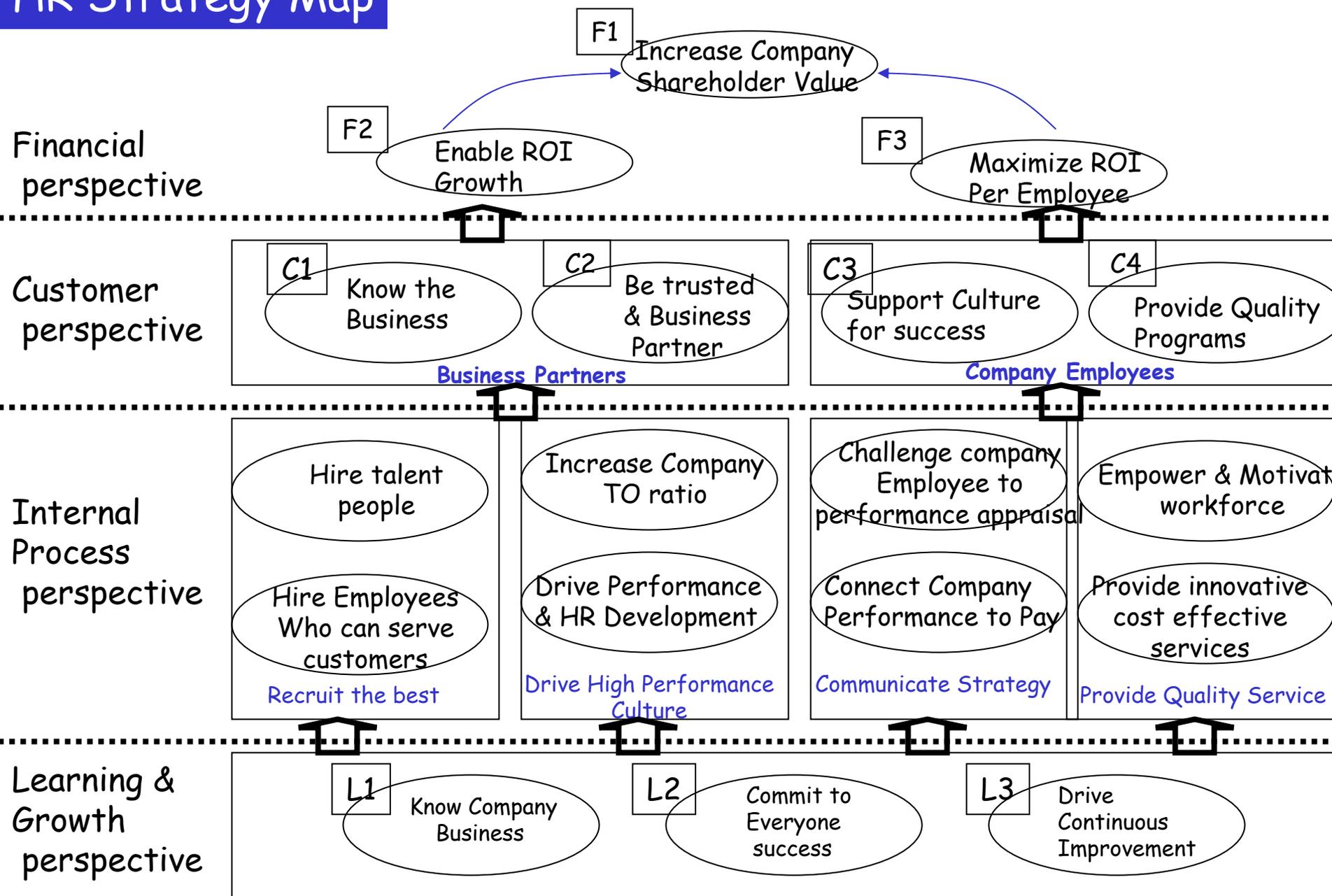
Strategy Map- Financial Prospective



Strategy Map- Customer Prospective



HR Strategy Map



BSC and Strategy

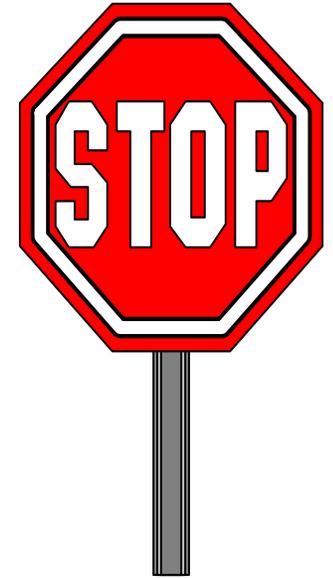
M-1 Day 1	المقدمة والتعريفات	Pg
M-2 Day 1	تطبيق الاستراتيجيات وتحويلها إلى الأهداف المتزنة	Pg
M-3 Day 2	الإجراءات والأنظمة والجودة	Pg
M-4 Day 3	تطوير وتحسين الإجراءات والأنظمة بمفهوم الجودة	Pg
M-5 Day 4	تصميم وعرض المنظومة لإمكانية التطبيق	Pg
M-6 Day 5	تحويل الاستثمار الغير محسوس إلى استثمار محسوس :	Pg 96
M-7 Day 5	التطبيق للخرائط الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والأهداف المتزنة في المنظمات	Pg 102
M = Module	BSC and Strategy Implementation	Pg 109

Signs that you may need a new Performance Measure

Please indicate Yes/No (Y/N)

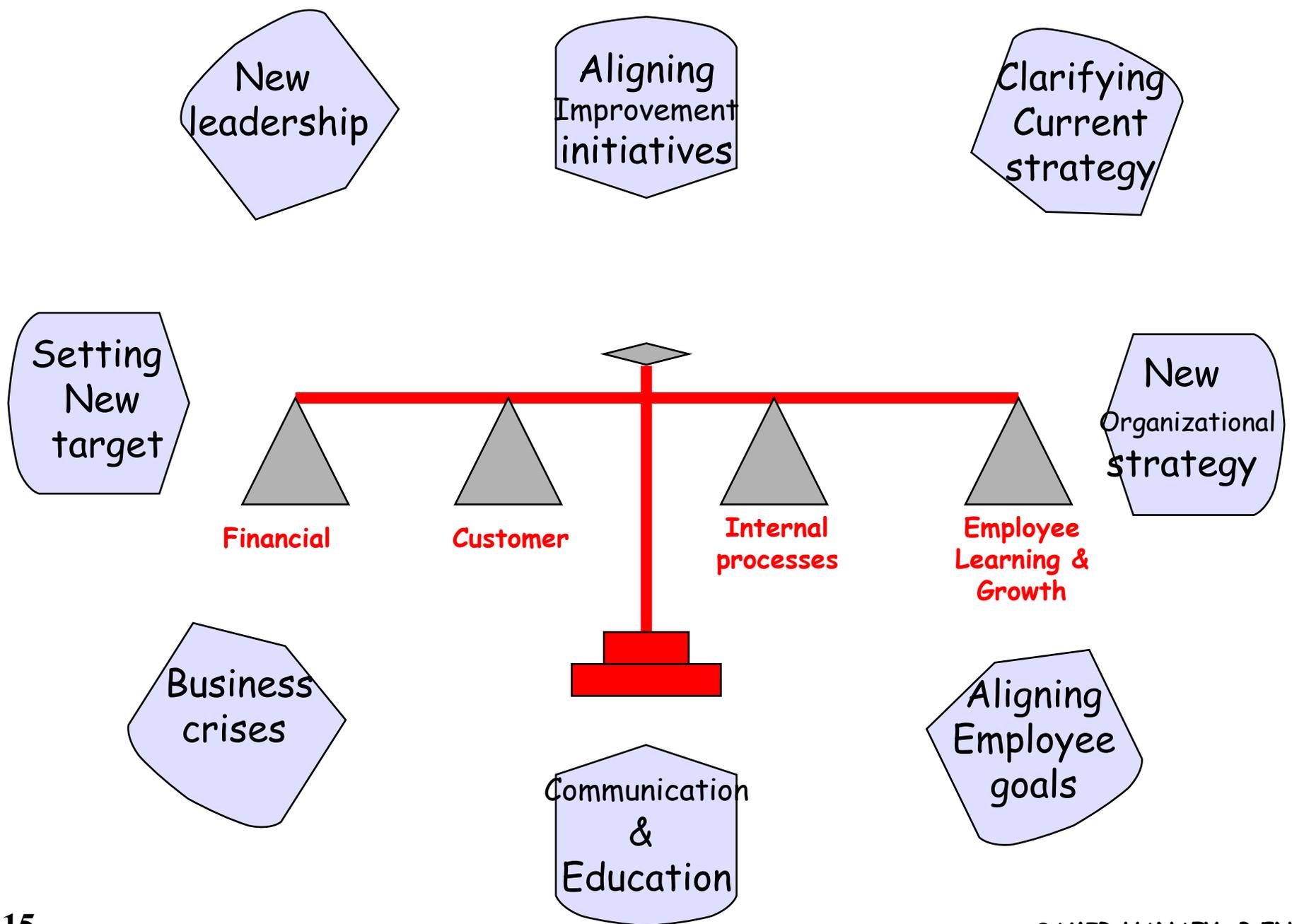
Y/N

- Performance is acceptable on all dimension except profit (Quality Issues)
- Customers don't buy even when prices are competitive
- No one notices when performance measurement aren't produced
- No investment in in long term value creating activities
- You haven't change your measures for a long time
- Recently you have changed your Strategy

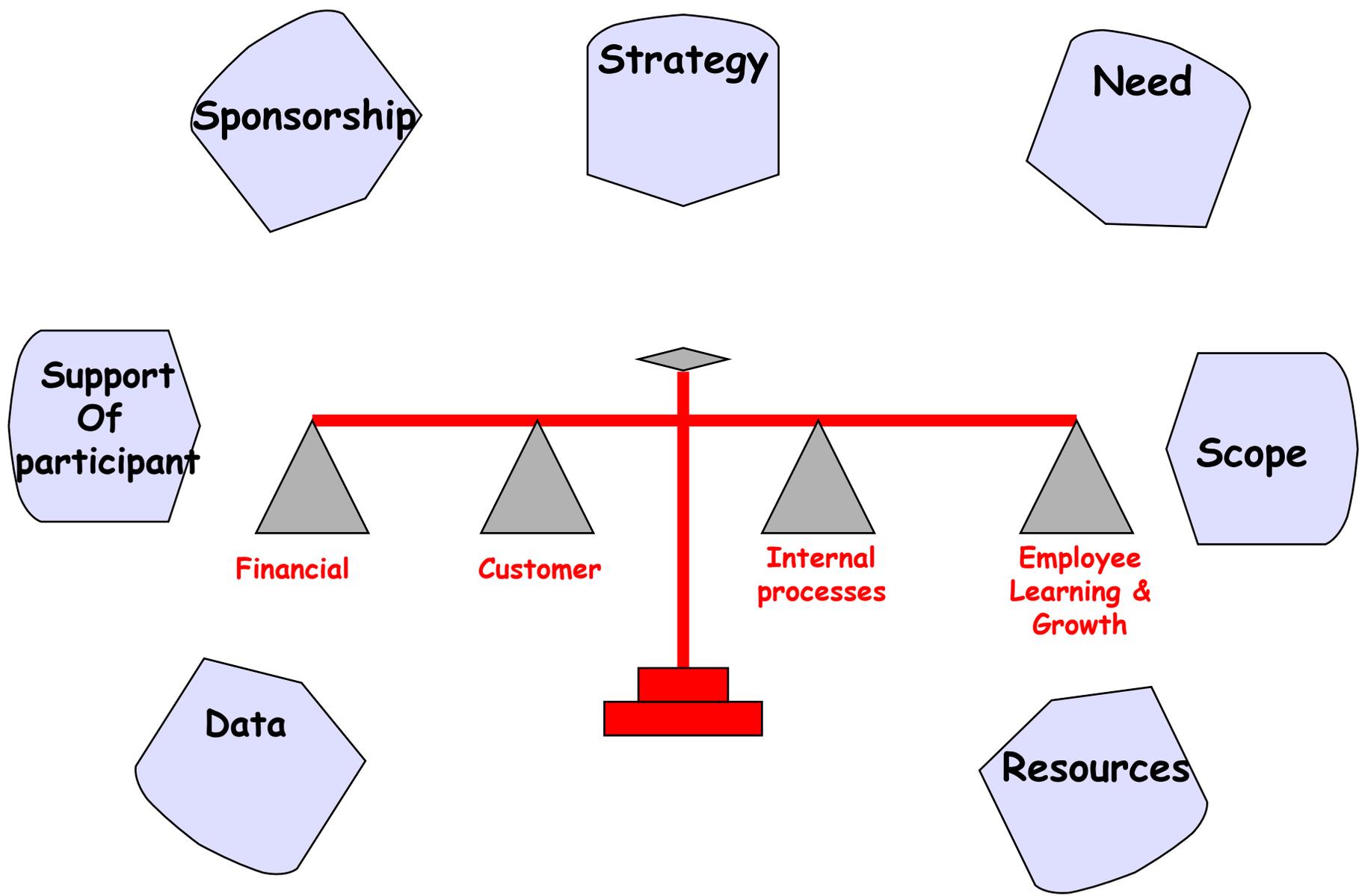


Time
For
New
Performance
Measurement
System
BSC

RATIONALE FOR BALANCED SCORECARD



7 Criteria for starting Balanced Scorecard



7 Criteria Score for starting Balanced Scorecard

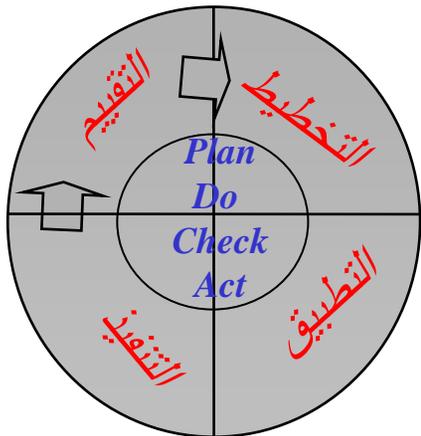
<i>Criteria</i>	<i>Score</i>	<i>Weight</i>	<i>Total points</i>	<i>Rational</i>
Strategy	10	30%	3	Org has started new strategic plan
Sponsor	9	30%	2.7	VP has worked with BSC before joining
Need	5	15%	.75	Result has been good - Restricting forces
Support	7	10%	.7	Many energetic mgrs will implement approach
Scope	8	5%	.4	Org produces, markets, sells variety of products
Data	4	5%	.2	Despite success no good system in the past
Resources	4	5%	.2	Org understaffed has difficulty finding staff
<i>Total</i>		<i>100%</i>	<i>7.95</i>	

Overall assessment of 7.95 out of 10 is an excellent candidate Organization for The Balanced scorecard

كيفية التطبيق العملي بالشركة والبدء في التغيير

التقييم والتحسين المستمر للاداء وتقييم الاداء المتزن الاستراتيجي

- 1- تقييم الوضع الحالي الداخلي والخارجي من خلال فريق العمل
- 2- تطوير الإستراتيجيات الأساسية من قبل رؤساء القطاعات المختلفة
- 3- تحويل الإستراتيجيات الي خطط عمل للقطاعات وتحديد الاهداف المتزنة
- 4- التوصل الي خريطة إستراتيجية للشركة والبدء في توضيح العلاقات بين القطاعات والتوصل الي المؤشرات المتزنة من قبل اصحاب المصالح (عملاء- موظفين- موردين----)
- 5- قياسات المؤشرات للاداء وتطويرها لمتابعة التخطيط الاستراتيجي والخطط التشغيلية والاجراءات وكيفية قياسها بالتنسيق مع قطاع تأكيد الجودة حيث ان التحسين المستمر يتطلب اساسي في قياس اجراءات والانظمة المختلفة في الشركة
- 6- التعرف علي معوقات التطبيق وتلاشيها لضمان نجاحات التطبيق

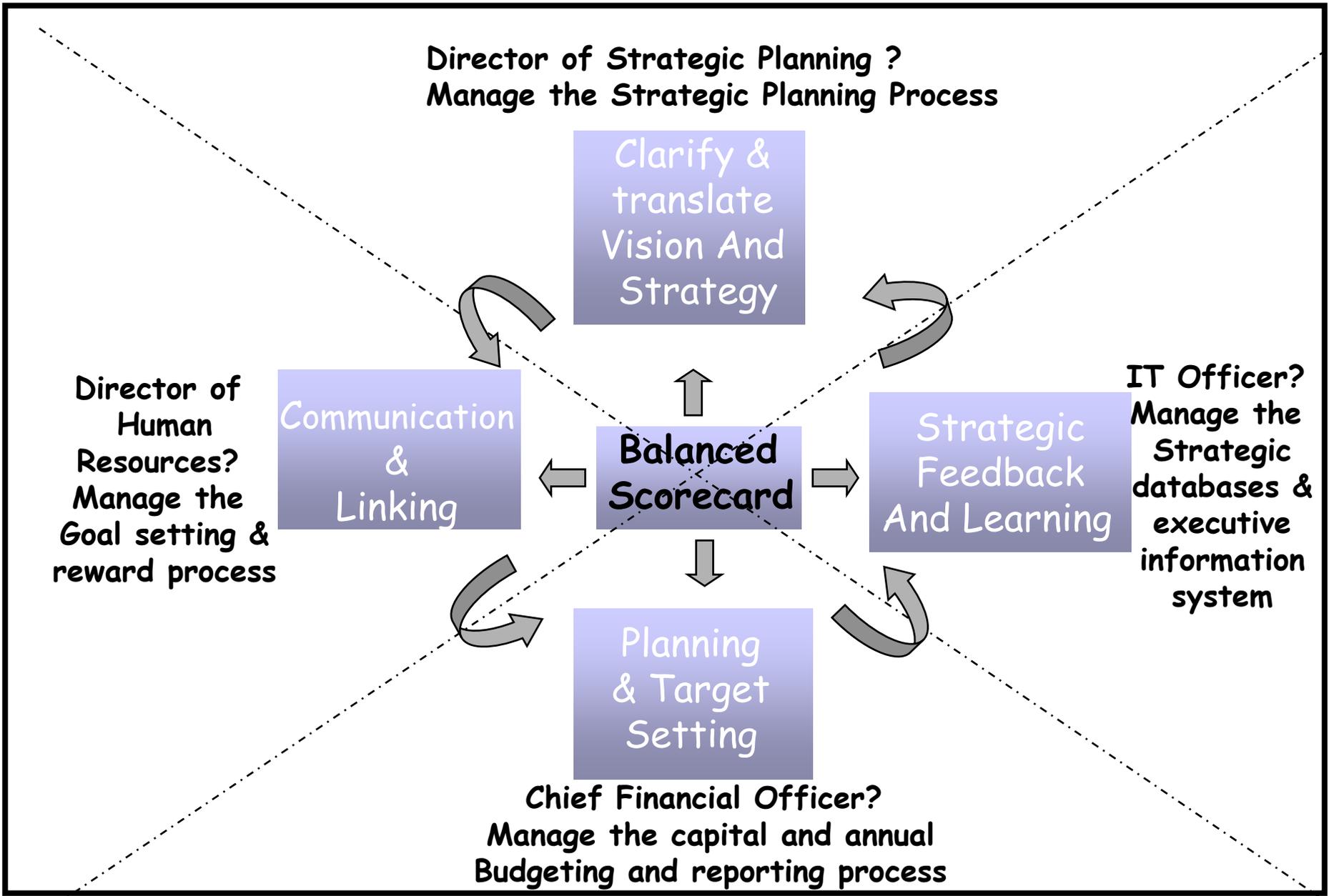


الهدف النهائي هو تحقيق
الإستراتيجية وذلك بقياس
النتائج والمؤشرات
المتزن للتأثير علي السلوكيات

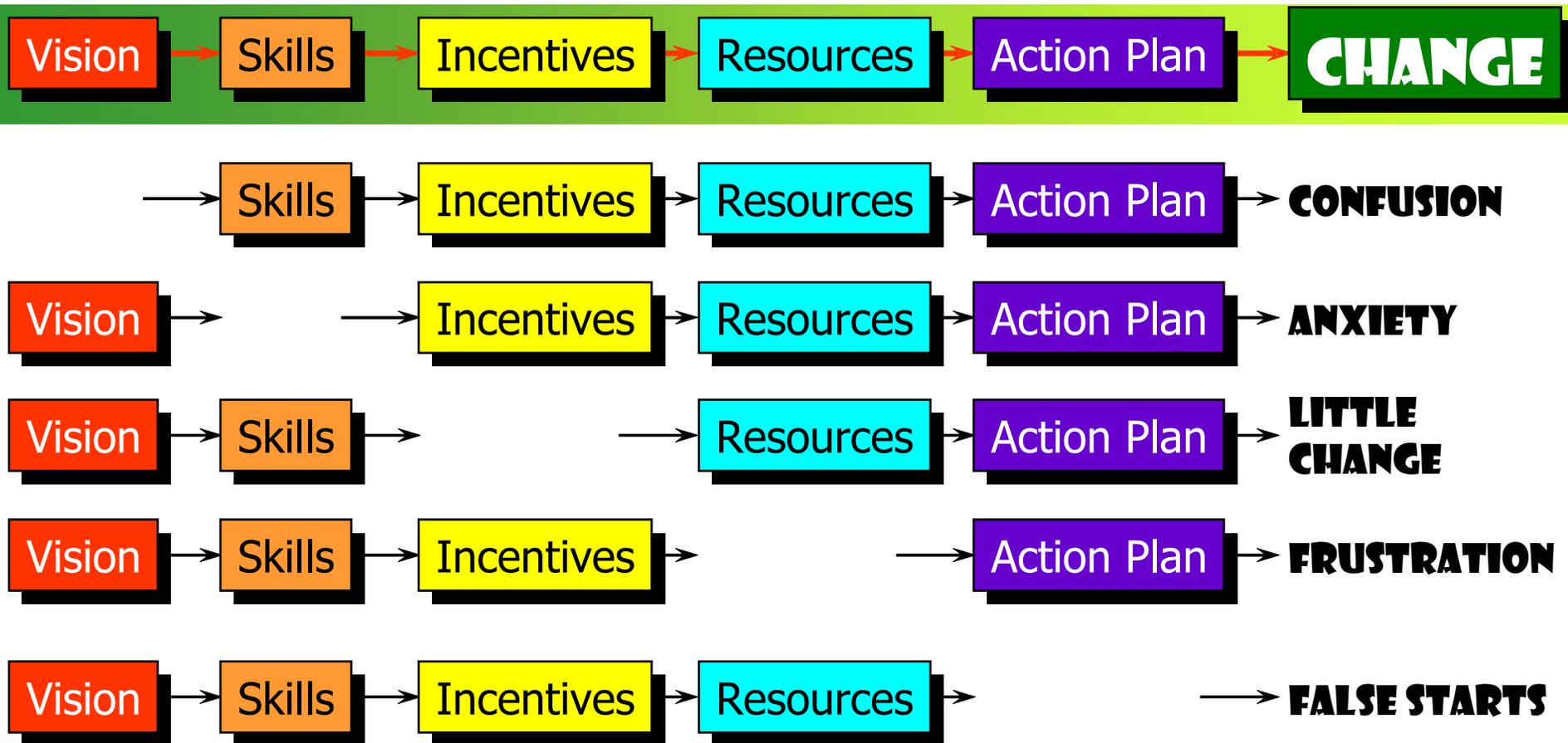
الاجراءات

- 1- التحليل البيئي و التخطيط الاستراتيجي
- 2- إستراتيجية الاهداف و صياغة المؤشرات المتزنة
- 3- التنفيذ لجميع قطاعات الشركة وقياس العمليات وفعاليتها
- 4- المتابعة والتقييم والتحسين ومراجعة النتائج والمؤشرات

Who should Manage the Strategic Management System



Elements required to implement Successful Change



12 Paradigm Shift in Change Management

1-Control Management

2-Individual Decisions

3-Individual work

4-Task focused

5-Expert in one field

6-Threats & Fear

7-One right way

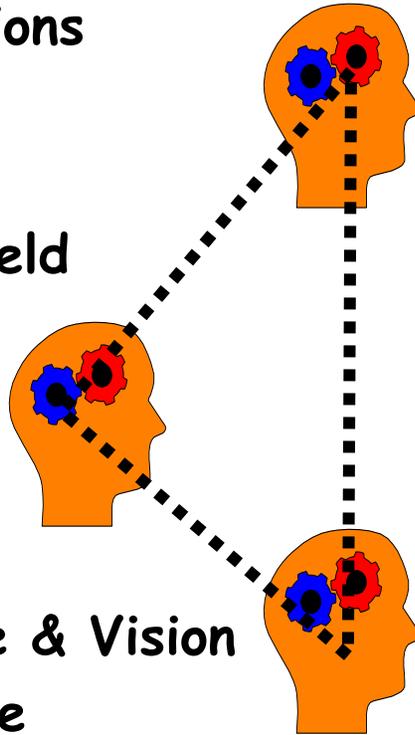
8-Record Keeping

9-Hierarchy

10-Unstated Value & Vision

11-Tough on people

12-Profit only (Not Balanced)



Commitment Leadership

Collaboration

Team work

Process/ Customer Focus

Knowledge & Learning Organization

Commitment & Participation

Continues Improvements

Scorecard & Achievements

Flat & Flexible structure

Shared Values & Vision

Tough on competition

Innovation & Wealth creating

Why worry about business change?

Resistance to change

Key staff not available

Unrealistic timescales, business can't cope

'To be' is not achieved

Sponsors support in public but not in private

Repeat past mistakes

Solution is not adopted, 'not invented here'

Lack of ownership

Lack of enthusiasm and support from the business

Confusion and mixed messages, criticism, the rumour mill

Project takes longer and costs more

Project not properly planned or resourced

Staff not properly trained or educated, performance worsens

Nobody takes responsibility

Addressing the issue of Business Change correctly will significantly increase the likelihood of success and delivery of benefit

Mindset: The Leverage for Transformation

Environmental Forces

Marketplace Requirements

Business Imperatives

Organizational Imperatives

Cultural Imperatives

Leaders & Employees Behaviors

Fundamental Assumption About Reality

Environmental Forces Responded to effectively

Marketplace Success Attained

Business Imperatives Achieved

Organization's Content Changes Implemented Successfully

Culture Shifts

Leaders & Employees Behaviors Changes

Breakthrough in Leader And Employee Mindset

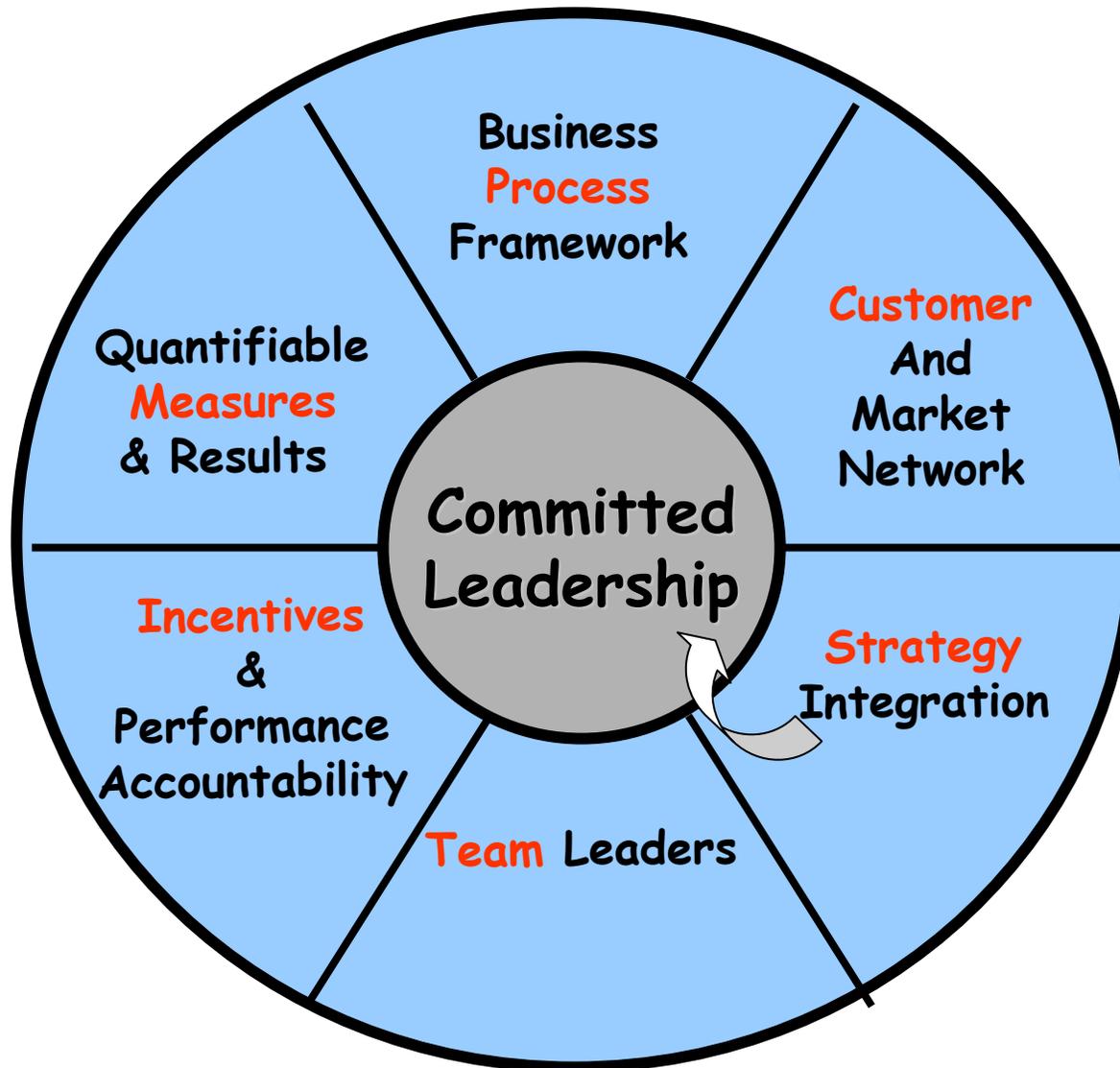
The Drivers of Change

The Cause of Change

Environmental Forces

Social, Economics, Political, Government
Technology, Demographic, Legal & Natural

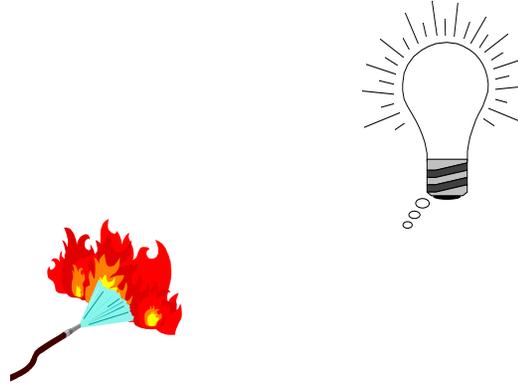
Critical Success Factors CSF's



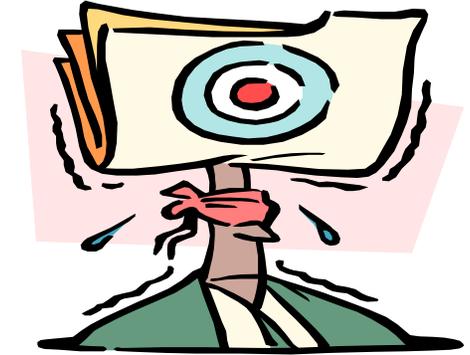
The success of Company Transformation is dependent on commitment and clear direction



Committed and aligned senior management



Clear case for change and common Strategy



Surface and manage resistance to change



Plan proper communication throughout Teams

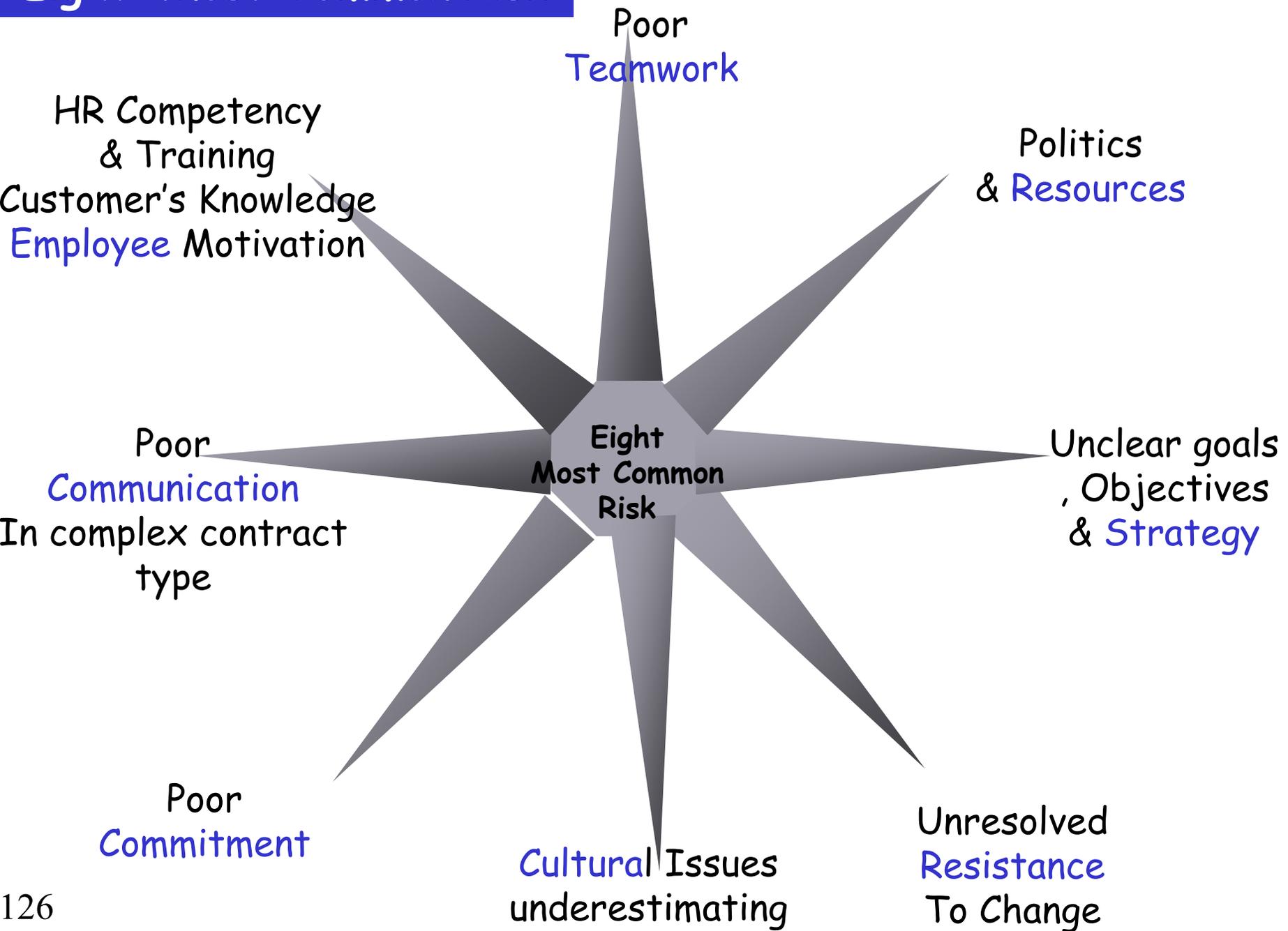


Involve key stakeholders and "special interest groups"



Re-align organisation structure, performance and reward systems

Eight Most Common Risk



اختبر معلوماتك عن التخطيط والتنفيذ للفكر الإستراتيجي والاهداف المتزنة (1 غير متأكد 4 دائما)

1. اعرف خطه الشركة للعامين القادمين 4 3 2 1
2. امتلاك معلومات كافية لاتخاذ القرار المناسب 4 3 2 1
3. اتحدث مع الآخرين للتأكد من دورهم ومسئوليتهم في تحقيق الإستراتيجية 4 3 2 1
4. اشارك وناقش الإستراتيجية مع كل الموظفين في ادارتي 4 3 2 1
5. اعقد اجتماعات بانتظام لمناقشة الخطة والانجازات والخطط البديلة للتنفيذ 4 3 2 1
6. اثق تماما اننا احسن من المنافسين ونتميز عنهم 4 3 2 1
7. اعرف تماما ما يحتاجه عملاؤنا 4 3 2 1
8. استفيد استفادة كاملة من التكنولوجيا الحديثة واتابع تطورها 4 3 2 1
9. اعرف صفحات منافسي علي موقع الانترنت 4 3 2 1
10. اشرح دائما واطور اجراءات العمل مع مجموعتي 4 3 2 1
11. استخدم تحليل نقاط القوي والضعف والتحديات والفرص يوميا 4 3 2 1
12. اعرف ميزتنا التنافسية 4 3 2 1
13. اتناقش مع قيادات القطاعات المختلفة عن الإستراتيجيات 4 3 2 1
14. اتناقش مع عملائي والموردين علي تغيير الإستراتيجيات 4 3 2 1
15. أتأكد دائما ان كل الموظفين ينفذون الإستراتيجية 4 3 2 1
16. اعرف جميع الاهداف واين نحن الان منها والي اين نتجه مستقبليا 4 3 2 1
17. اعرف تماما ما يحتاجه الموظفين من تدريب وكيفية تنمية مهاراتهم وقدراتهم 4 3 2 1
18. أحتفظ بنسخة من المخطط الإستراتيجي للشركة 4 3 2 1
19. أتأكد من ان الموظفين مدركين تماما الهدف من الإستراتيجية 4 3 2 1
20. اقوم بتعديل الخطط الإستراتيجية باستمرار مع فريق العمل 4 3 2 1
21. اعرف لماذا يقاوم البعض التغيير والقوي المضادة للتغيير 4 3 2 1

إذا كان اجمالي الدرجات التي حصلت عليها اقل من 64 فهناك بعض النقاط التي يجب التركيز عليها للتخطيط الإستراتيجي بالاهداف المتزنة والمبادرة وليس برد الفعل

Developing A Leadership Mind-Set.

1-Give an example of what your global competitive environment Looks like ?

2-Name three moves that your competitors have made during last three years ?

3- Name three moves that you have done to your competitors during the same period ?

4-Give two examples of how your competitors might attack you in the near future ?

5- Give two examples of how you might put your competitors on the defensive in the next two years ?

EXERCISE : Force Field Analysis On Implementing Strategy, The Quality Process of Balanced Scorecards

Direction :

Divide into 4 Groups and have one of the member as a leader .
Select one of the Change issue listed below or use one of your own
Follow the Force Field analysis Guidelines
Use the Worksheet on next page to complete your analysis

Change Issues:

- 1- Currently your Performance appraisal forms are filled out by only 60% of your Managers .you want to increase this by 100 % within 12 Months.
- 2- You presently receive 15 customer's complains a month . You want to reduce it this to 5 complains within 3 month.
- 3- You want to introduce a new problem solving Skills program into the company. You want a 95% attendance rate at the training sessions. In the past the attendance rate has been 85% .
- 4- The defect rate is currently 12 pieces for every 100 pieces made. You want to cut this in half.

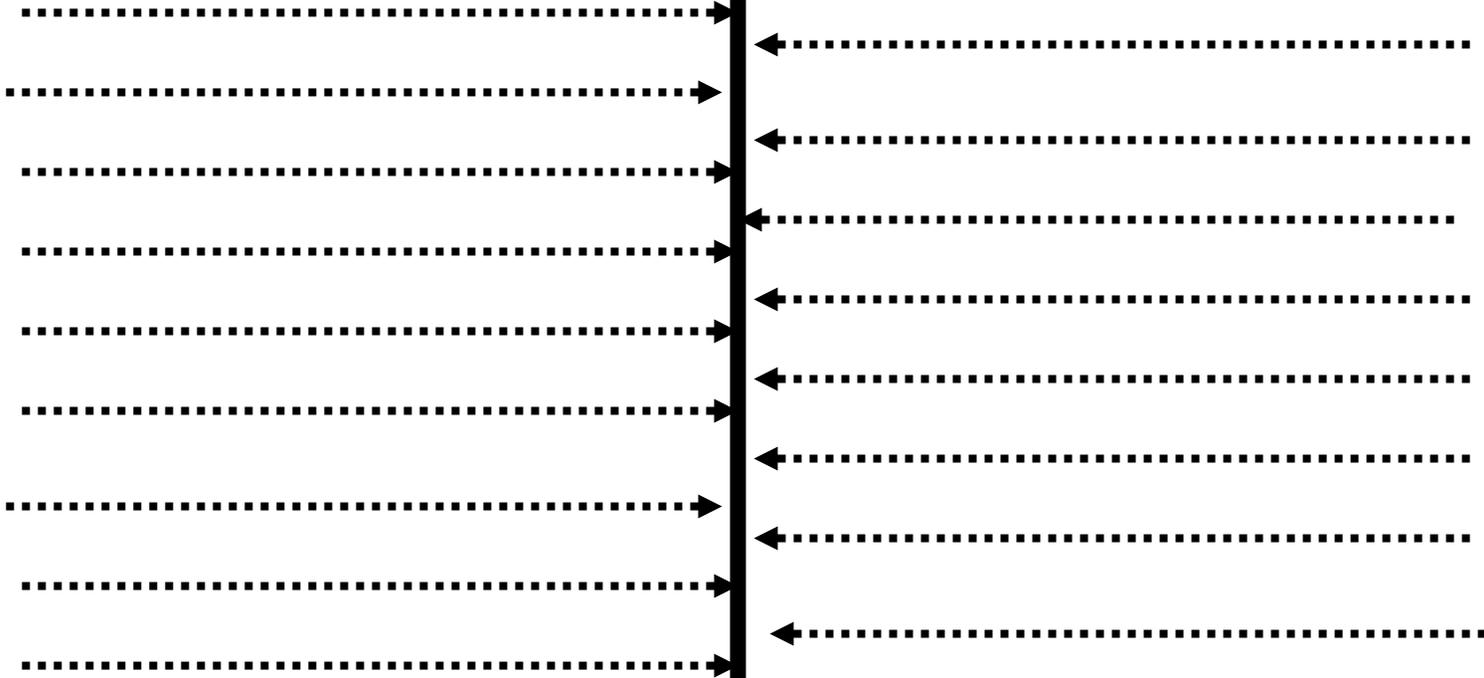
Force Field Analysis Exercise Sheet

Current Level
of group Performance

Desired Level
of group Performance

Driving Force

Resistance Force



Increase pressure
Forces To Change)

Decrease Resistance
Forces To Change)

Questions and Comments
Thank you for attending

BSC

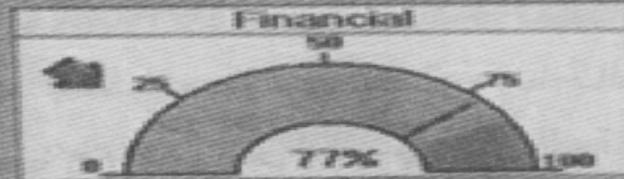
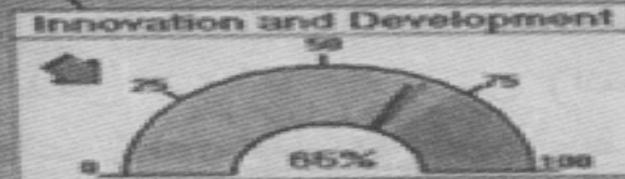
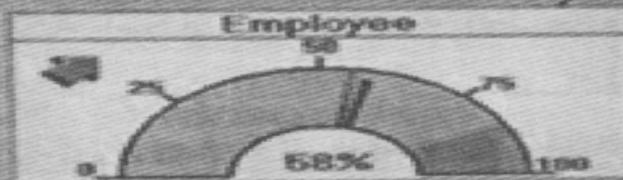
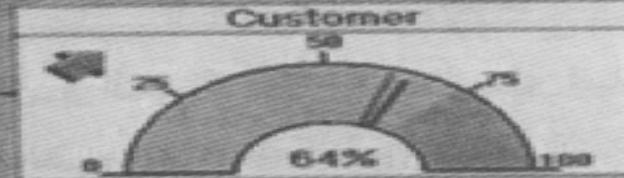
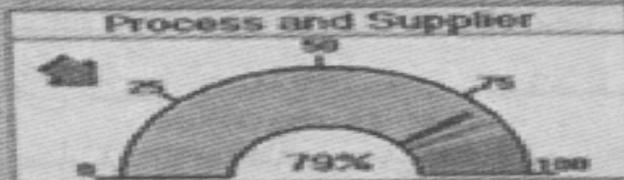


ABB Company AB
Target Oriented Team 1
M9612



BSC

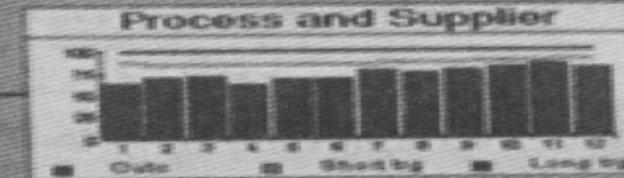


ABB Company AB
Target Oriented Team 1
M9612

Process and Supplier

Measure	Outc.	%
Turnover rate inventories	10,8	67
Material utilization	92,5	93
Production result	998,8	63
Capacity utilization	90,5	91

Target realization rate 79%



Vision

We have developed a flow orientated organization that encourages colleagues to take decisions locally

Plan of action

Use of a common language
Encourage rotation
Create targetorientated teams

ما يمكن قياسه يمكن إدارته وتحسينه

What you can measure, you can Manage

Measure قياس	Metrics منظومة	Indicators مؤشرات
-----------------	-------------------	----------------------

