

**TOTAL PERFORMANCES SCORECARD  
ȘI DEZVOLTAREA DURABILĂ A  
PERFORMANTELOR PERSONALE ȘI  
ORGANIZAȚIONALE**

**Conf.univ.dr. Amalia Venera TODORUȚ**  
Universitatea "Constantin Brâncuși" din Târgu-  
Jiu

**Rezumat:**

*În aceasta lucrare mi-am propus să abordez relația dintre Total Performances Scorecard și celelalte concepte legate de îmbunătățirea continuă și anume: Managementul Calității Totale, Balance Scorecard, Managementul performanței și Managementul Competențelor.*

*Total Performances Scorecard este un concept holistic de management al îmbunătățirii și schimbării. În conceptul TPS, îmbunătățirea, dezvoltarea și învățarea sunt tratate ca procese ciclice și etice, prin care dezvoltarea competențelor personale, a organizației precum și implicarea internă se consolidează reciproc. Pe parcursul lucrării am prezentat interferențele TPS cu celelalte concepte de îmbunătățire și am analizat principiile ce stau la baza TPS. De asemenea am analizat modul de utilizare a instrumentarului Balanced Scorecard-ului pentru stabilirea setului de indicatori comparativi din cadrul proceselor de benchmarking.*

**Cuvinte cheie:** *total performnaces scorecard, îmbunătățire, calitate, bechmarking*

**1.Introducere**

Dezvoltarea globală actuală în contextul societății bazate pe cunoștințe cere un mod de lucru inteligent, plăcut și etic în organizații. „Cea mai importantă contribuție a managementului în secolul XXI trebuie să fie, în mod similar, creșterea productivității muncii de cunoaștere și a muncitorului care lucrează cu cunoștințele”[1]. Organizațiile de astăzi

**TOTAL PERFORMANCES SCORECARD  
AND THE SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT OF THE  
ORGANIZATIONAL AND PERSONAL  
PERFORMANCES**

**Associate Prof. Dr. Amalia Venera  
TODORUȚ**  
University "Constantin Brâncuși", Târgu-Jiu

**Abstract:**

*In this paper I wanted to approach the relationship between Total Performances Scorecard and other concepts related to the continuous improvement, namely: Total Quality Management, Balanced Scorecard, Performance Management and Skills Management.*

*Total Performances Scorecard is a holistic concept of improvement and change management. In the TPS concept, improvement, development and learning are treated as cyclic and ethical processes, through which the development of personal skills, organization and internal involving mutually reinforce. Throughout the paper I presented the TPS interference with other concepts for improvement and I analyzed the underlying principles of TPS. I also examined how to use the Balanced Scorecard's instruments to determine the set of comparative indicators in the benchmarking processes.*

**Keywords:** *total performances scorecard, improvement, quality, benchmarking*

**1.Introduction**

The current global development in the context of a society based on knowledge requires a smart, pleasant and ethic way of working in organizations. "The most important contribution of management in the XXI century must be, similarly, the growth of labor productivity in knowledge and of worker working with knowledge" [1]. Today's

funcționează cu un număr redus de personal și sub amenințarea unor mari schimbări din mediul extern. De aceea, acestea au nevoie de inovare și de angajați care nu se supun doar schimbării, ci se și dezvoltă odată cu ea. În particular, mai mult ca niciodată organizațiile de astăzi doresc două abilități de la angajații lor: învățare rapidă și creativitate. Liderii organizațiilor nu pot să aștepte să apară anumite abilități doar în urma unor cereri exprese. De fapt liderii au nevoie de cunoștințe aprofundate despre cum și de ce învață oamenii și despre ce anume stimulează creativitatea.

Datorită influenței evoluțiilor din piața modernă și dezvoltării noilor teorii de management, în decursul, în decursul ultimilor ani, procesul schimbării organizaționale a evoluat de la unul de îmbunătățire a calității spre unul de management al îmbunătățirii și schimbării. În acest context toți actorii implicați în procesul de management au început să realizeze faptul că îmbunătățirea organizației necesită mai mult decât cele menționate anterior; nu este un proces analitic, ci un proces de învățare creativă bazat pe o viziune strategică, pe valori pe norme noi.

Din perspectiva celor prezentate Dr. Hubert K. Rampersad a introdus un nou concept holistic de management al îmbunătățirii și schimbării numit Total Performance Scorecard (TPS)[3]. În conceptul TPS, îmbunătățirea, dezvoltarea și învățarea sunt tratate ca procese ciclice, etice. Prin care dezvoltarea competenței personale, a organizației, precum și implicarea internă se consolidează reciproc.

Acest concept se referă la un mod de viață în organizații, prin care capacitățile Balanced Scorecard-ului, a Managementului Calității totale, a Managementului Performanței și a Managementului Competențelor au fost extinse și completate cu noi cunoștințe despre management. TPS cuprinde o filozofie și un set de reguli care formează deopotrivă bazele pentru îmbunătățirea continuă a proceselor și îmbunătățirea personală a angajaților.

Deși acest concept se ocupă de schimbarea organizațională, el începe cu schimbările comportamentale ale persoanei și ale colectivului, produse prin învățare. Este o abordare din „interior spre exterior”, care

organizations operate with reduced staff and under the threat of some great changes in the external environment. Therefore, they need innovation and employees who are not only subject to change, but they also grow with it. In particular, more than ever, today's organizations want their employees to have two skills: fast learning and creativity. The leaders of the organizations can not wait for certain skills to come out only after a specific request. In fact leaders need detailed knowledge of how and why people learn and about what stimulates the creativity.

Due to the influence of the evolutions in the modern market and the development of new theories of management, over the past few years, the organizational change process has evolved from a quality improvement one to the management of improvement and change. In this context, all the actors involved in the management process began to realize that the improvement of the organization requires more than what was previously said; it is not an analytical process, but a creative learning process based on a strategic vision, values and new rules.

From the perspective of those presented Dr. Hubert K. Rampersad introduced a new holistic concept of improvement and change management called Total Performance Scorecard (TPS) [3]. In the TPS concept, improvement, development and learning are treated as cyclical, ethic processes. Through which, the development of the personal competence, organization and as well as internal involvement are mutually reinforcing.

This concept refers to a way of life in organizations, through which the capacities of Balanced Scorecard, Total Quality Management, the Performance Management and the Management of Skills have been expanded and filled with new knowledge about management. TPS includes a philosophy and a set of rules that form the basis for both continuous improvement of processes and employees' personal improvement.

Although this concept is dealing with the organizational change, it begins with the changes in the behavior of an individual and of individuals, produced by learning. It is an approach of "inside out", which uses as its

folosește ca punct de pornire esența identității individuale.

## 2. Conținutul conceptului TPS

Total Performances Scorecard reprezintă o combinație și o extindere a conceptelor Balanced Scorecard, Managementul Calității Totale și Managementul Competențelor. TPS este definit ca un proces sistematic de îmbunătățire, dezvoltare și învățare continuă, graduală și de rutină, proces care este concentrat pe creșterea durabilă a performanțelor personale și organizaționale.

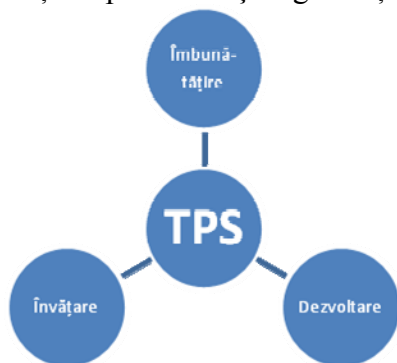


Fig.1- cele trei puteri fundamentale ale conceptului holistic TPS

TPS cuprinde întregul complex la nivel personal și organizațional al conceptelor următoare: misiune și viziune, roluri esențiale, valori fundamentale, factori critici de succes, obiective, indicatori de performanță, ținte și acțiuni de îmbunătățire, precum și procesul continuu de îmbunătățire, dezvoltare și învățare care rezultă. Acest concept holistic constă în următoarele elemente:

□ **Balanced Scorecard-ul Personal (PBSC)** cuprinde misiunea și viziunea, rolurile esențiale, factorii critici de succes, obiectivele, indicatorii de performanță, țintele și acțiunile de îmbunătățire la nivel personal. Include îmbunătățirea continuă a abilităților și comportamentului personal, concentrându-se pe bunăstarea personală și pe succesul în societate. Aici, viziunea, misiunea și rolurile esențiale la nivel personal sunt denumite scopul personal. Autoconducerea, autodezvoltarea și autoîndrumarea sunt în centrul PBSC și acestea se adresează tuturor angajaților unei organizații, fie că sunt cadre de conducere, fie că sunt executanți.

□ **Balanced Scorecard-ul Organizațional (OBSC)** cuprinde misiunea

starting point the essence of the individual identity.

## 2. The content of TPS concept

Total Performances Scorecard is a combination and expansion of the concepts Balanced Scorecard, Total Quality Management and Management of Skills. TPS is defined as a systematic process of improvement, development and gradual and routine lifelong learning, a process that is focused on sustainable growth of personal and organizational performances.

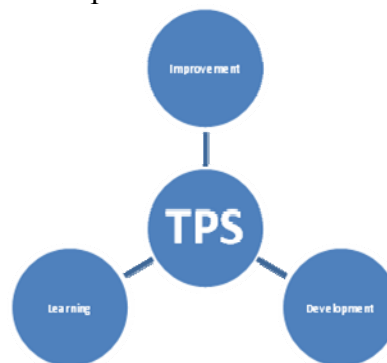


Fig.1 - The three fundamental powers of the holistic concept TPS

TPS includes the whole complex at a personal and organizational level of the following concepts: mission and vision, key roles, core values, critical success factors, objectives, performance indicators, targets and actions for improvement, and, as well as a continuous process of improvement, development and learning resulting. This holistic concept consists of the following elements:

□ **Personal Balanced Scorecard (PBSC)** includes mission and vision, key roles, critical success factors, objectives, performance indicators, targets and actions of improvement at a personal level. It includes a continuous improvement of skills and personal behaviour, focusing on personal wellbeing and success in society. Here, the vision, mission and key roles at a personal level are referred to staff. Self-management, self-development and self-guidance are in the centre of PBSC and these address to all the employees of an organization, whether they are executives or performers.

□ **Organizational Balanced Scorecard (OBSC)** includes mission and vision, fundamental values, critical success factors,

și viziunea, valorile fundamentale, factorii critici de succes, obiectivele, indicatorii de performanță, țintele și acțiunile de îmbunătățire la nivel organizațional [2]. Aici, viziunea, misiunea și rolurile esențiale la nivel personal sunt denumite scopul comun al organizației. Acest concept include îmbunătățirea continuă și controlul proceselor funcționale din organizație și dezvoltarea strategiilor care se concentrează pe obținerea de avantaje competitive pentru companie. Acest OBSC este comunicat și transformat în scorecard-uri la nivel de departament/unități de activitate, scorecard-uri la nivel de echipă și planuri de performanță la nivel de angajat. Accentul se pune aici pe dezvoltarea și implementarea strategiei.

□ **Managementul Calității Totale (TQM)** este un mod disciplinat de a funcționa într-o organizație în care pilonul central este îmbunătățirea continuă. Definirea problemelor, determinarea cauzelor fundamentale, implementarea acțiunilor de eliminare a cauzelor, verificarea eficacității acestor acțiuni și revizuirea proceselor funcționale din organizație sunt realizate în mod regulat, sistematic și structurat [Rampersad]. TQM pune accentul pe mobilizarea întregii organizații în vederea satisfacerii continue a nevoilor clienților. TQM este o filozofie, dar și un set de proceduri care duc la unei organizații ce se îmbunătățește continuu prin aplicarea eficace a ciclului Deming. Acest ciclu de îmbunătățire (PDCA) este utilizat în conceptul TPS pentru continua și graduală îmbunătățire a persoanei și a proceselor. Accentul aici este pus pe învățarea și managementul procesului PDCA.

□ **Managementul Competențelor** cuprinde procesul de continuă dezvoltare a potențialului uman din organizație. Scopul Managementului Competențelor este continua furnizare de performanță de vârf cu personal motivat și dezvoltat. Se concentrează pe dezvoltarea la maximum a angajaților și pe folosirea optimă a potențialului lor în scopul atingerii obiectivelor organizației. Managementul Competențelor implică dezvoltarea competențelor legate de cerințele postului. Este o colecție de informații,

objectives, performance indicators, targets and actions of improvement at an organizational level [2]. Here, vision, mission and essential roles at a personal level are referred to organization. This concept includes the continuous improvement and the control of functional processes within an organization and the development of strategies that are focusing on getting competitive advantages for the company. This OBSC is communicated and transformed in scorecards in department/units of activities, scorecards in teams and plans of performance for employees. The accent is put on developing and implementing a strategy.

□ **Total Quality Management (TQM)** is a disciplined way of functioning within an organization in which the central pillar is a sustainable improvement. Defining problems, determining root causes, the implementation of actions to eliminate causes, verifying the effectiveness of these actions and reviewing operational processes of the organization are carried out regularly in a systematic and structured manner [3]. TQM focuses on mobilizing the entire organization to meet the ongoing customer needs. TQM is a philosophy, but, it is also a set of procedures that lead to an organization that is improving continuously by implementing, effectively, the Deming cycle. This improvement cycle (PDCA) is used in TPS concept for the continuous and gradual improvement of a person and processes. The emphasis here is on learning and on the process of PDCA management.

□ **Management of skills** includes the process of a sustainable development of the human potential within an organization. The goal of the Management of skills is the continuous supply of high performance with a developed and motivated staff. It is focusing on the maximum development of employees and on the optimum use of their potential in the view of reaching the organization's objectives. The Management of skills involves the development of the competences related to the job's requests. It is a collection of information, abilities, experience, attitudes, standards, values, principles, knowledge that are focused on the achievement of the skill

abilități, experiență, atitudini, standarde, valori, principii, cunoștințe care sunt concentrate pe realizarea cu pricepere a cerințelor postului. În centrul atenției aici este ciclul dezvoltării, care constă în următoarele faze: planificarea rezultatelor, îndrumare (coaching), evaluare și dezvoltarea competențelor legate de cerințele postului.

Ciclul de învățare Kolb. Acest proces al învățării instinctive sau al învățării prin experiență este observat în toate cele patru concepte de management prezentate anterior. Împreună cu procesul de învățare conștientă, sau învățarea prin educație, aceste forme de învățare au ca rezultat schimbări comportamentale la nivel individual și colectiv. Aceste două procese de învățare, ca și învățarea individuală, învățarea PDCA, învățarea colectivă sunt principii importante în conceptul TPS. Ele sunt folosite pentru crearea condițiilor necesare schimbării eficiente a organizației. Această filozofie TPS include așadar o sinteză a unor concepte de management strâns corelate, care împreună formează un tot armonios.

### **3. Utilizarea instrumentului „Balanced Scorecard” pentru stabilirea setului de indicatori comparativi în cadrul proceselor de benchmarking**

Balanced Scorecard reprezintă un set de indicatori financiari și nonfinanciari care arată construirea performanței întreprinderii prin echilibrarea și intercondiționarea a patru forțe, pe baza unei decupări a organizației de bază de procese și activități.

Utilizarea Balanced Scorecard ca instrument de evaluare și management al performanței a fost propusă de Kaplan și Norton și are în vedere tratarea rolului și performanței întreprinderii prin prisma a patru aspecte, denumite „perspective” [2]:

- Eficiența proceselor de producție - măsurată de indicatori de tip cost calitate;
- Satisfacția acționarilor - analizată cu ajutorul indicatorilor financiari (marjă, rezultat, ROI- rentabilitatea investițiilor, EVA- valoare economică adăugată);
- Satisfacerea clienților - monitorizarea prin urmărirea valorii percepute de aceștia ca răspuns la așteptările lor;
- Capacitatea de creștere și

requirements of the job. In the spotlight here, there is the cycle of development, which consists of the following three stages: planning the results, coaching, assessment and the development of skills related to the job's requirements.

□ **The cycle of learning Kolb.** This instinctive process of learning or of learning by experience is seen in all the four concepts of management outlined above. Together with the conscious learning process, these forms of learning have resulted in behavioural changes at an individual and collective level. These two processes of learning, just like the individual learning, PDCA learning, collective learning are important principles in TPS concept. They are used to create the conditions necessary for an effective change of an organization. This TPS philosophy includes therefore a synthesis of some concepts of management strongly linked, that together form a harmonious whole.

### **3. Using the "Balanced Scorecard" to establish a set of comparative indicators in the benchmarking processes**

Balanced Scorecard is a set of financial and non-financial indicators that show the construction of business performance by balancing and interacting four forces, based on a partitioning of the base organization from work processes and activities.

The use of the Balanced Scorecard as a tool for evaluation and performance management has been proposed by Kaplan and Norton and is considering the treatment of the firm's role and performance in the terms of four parts, called "Perspectives" [2]:

- The efficiency of the production processes - measured in cost quality indicators;
- The shareholders' satisfaction - analysed using financial indicators (reserve, result, ROI- investments profitability, EVA- economic value added);
- Customers' satisfaction - monitoring by tracking the value perceived by these as a response to their expectations;
- The ability of growth and development

dezvoltare - evaluată prin performanțele personalului, gradul de inovare, exploatarea eficientă a oportunităților de dezvoltare.

Fiecare din cele patru perspective este conturată de câte o întrebare – cheie, așa cum se observă în tabelul următor:

Tabel nr.1

Perspectiva	Întrebarea cheie
1. Perspectiva proceselor interne;	Care sunt procesele la care trebuie să excelăm?
2. Perspectiva financiară;	Ce imagine oferim acționarilor?
3. Perspectiva clienților;	Cum ne percep clienții?
4. Perspectiva învățării și dezvoltării;	Cum putem continua procesele de îmbunătățire continuă și de creare a valorii ?

Tabloul de dezvoltare trebuie completat cu seturi suplimentare de indicatori, corespunzător relațiilor întreprinderii cu toți partenerii săi .

Superioritatea metodei față de metodele tradiționale de evaluare a performanței constă în stabilirea legăturii și cauzalității între indicatorii utilizați.

Așa cum îi sugerează și numele, instrumentul pune accent pe dezvoltarea echilibrată a tuturor celor patru componente ale întreprinderii, singura în măsură să conducă organizația pe drumul spre excelență concurențială.

În timp s-au consacrat particularizări ale instrumentului pentru diferite domenii de activitate, putându-se vorbi în momentul de față chiar despre un set predefinit de asemenea tablouri. Avantajele soluției sunt date de evaluarea comparativă prin intermediul aceluiași indicatori – KPI (Key Performance Indicators). Fiecare organizație poate completa tabloul standard cu propriile obiective și indicatori specifici.[4]

Întrucât metoda Balanced Scorecard a dat rezultate vizibile ca instrument de evaluare și gestionare eficientă a performanței întreprinderii, fiind însoțită de către organizații pe scară tot mai largă, s-a impus în mod firesc extinderea acesteia în cercetările de benchmarking.

Indicatorii furnizați în cadrul metodei pot folosi atât pentru compararea între

- measured by staff performances, degree of innovation, efficient exploitation of the opportunities of development.

Each of the four perspectives is shaped by a key-question, as it can be seen in the following table:

Table nr.1

Perspective	Key-question
1. The perspective of the internal processes;	What are the processes that we have to excel?
2. The financial perspective;	What image do we offer to the shareholders?
3. The customers' perspective;	How do customers perceive us?
4. The perspective of learning and development;	How can we continue the processes of improvement and value development?

The picture of development should be completed by additional sets of indicators, appropriate to the firm's relationships with all its business partners.

The superiority of the method to the traditional method of performance evaluation is to establish the link and causality between the indicators used.

As its name suggests, the tool focuses on the balanced development of all the four components of the enterprise, the only able to lead the organization on the way to a competitive excellence.

Within time, there were particularities dedicated to the tool for customizing various fields, being able also, to talk just at the moment about a predefined set of pictures. The advantages of the solution are given by the same indicators - KPI (Key Performance Indicators). Each organization can complete the standard picture with its own objectives and specific indicators. [4]

Since the Balanced Scorecard method gave visible results as a tool for performance evaluation and efficient management of the company, being acquired by organizations on an even larger scale, it was naturally its extension in benchmarking researches.

The indicators provided within the method can be used both for comparisons between organizations, presenting the advantages of the unitary framework, as well as for internal benchmarking activities to measure

organizații, prezentând avantajele cadrului unitar, cât și pentru activități de benchmarking intern pentru măsurarea gradului de îndeplinire a obiectivelor specifice ale organizației.

Nu trebuie uitat că eficiența instrumentului este condiționată de utilizarea indicatorilor măsurabili, chiar pentru evaluarea aspectelor calitative ale activității. De câte ori este posibil, trebuie identificați parametrii numerici ce caracterizează aspectul analizat, iar în situația în care acest lucru este prea dificil se impune acordarea prin comparare a unor punctaje sau scoruri care să permită ierarhizarea.

Pentru demararea cercetărilor de benchmarking, un punct de plecare îl poate constitui adaptarea unui set de indicatori frecvent utilizați în metoda Balancec Scorecard [7].

Un asemenea set de indicatori este prezentat în tabelul următor:

Tabelul nr.2

Perspectiva clientului	Perspectiva financiară
1. Calitatea și fiabilitatea produselor;	1. Indicatori de performanță ai organizației;
2. Gradul de satisfacție al clientului;	2. Indicatori de evaluare a riscurilor activității;
3. Numărul de reclamații într-o anumită perioadă;	3. Indicatori de eficiență a activităților;
4. Calitatea activității de service;	4. Rentabilitate;
5. Promptitudinea răspunsului la solicitările sale;	5. Valoarea economică adăugată.
Perspectiva proceselor interne	Perspectiva învățării și dezvoltării
1. Frecvența de defectare;	1. Gradul de înzestrare cu tehnologie competitivă;
2. Abaterile de la calendarul de timp planificat al proiectului;	2. Procentul din buget destinat modernizării tehnologiei;
3. Productivitatea muncii;	3. Numărul de zile alocate cursurilor de formare a personalului;
4. Procentul de rebuturi;	4. Introducerea unui sistem eficient de evaluare a resursei umane.
5. Capabilitatea utilajelor;	

Pe plan internațional, experiența unui număr mare de companii de renume au

the achievement of specific objectives of the organization.

We must not forget that the effectiveness of the instrument is subjected to the use of measurable indicators, even for assessing the quality aspects of the activity. Whenever possible, the numerical parameters characterizing the analyzed aspect must be identified, and when this is too difficult to be granted, the comparison by scores or drafts to prioritize is imposed.

To start benchmarking researches, a starting point may be to adapt a set of indicators commonly used in the Balanced Scorecard method [7].

A set of indicators is also presented in the following table:

Table nr.2

Customer's perspective	Financial perspective
1. The quality and reliability of products;	1. Performance indicators of the organization;
2. The degree of customer's satisfaction;	2. Assessment indicators of the activity's risks;
3. The number of complaints in a given period;	3. Efficiency indicators of the activities;
4. The quality of service activity;	4. Profitability;
5. Promptness of its response to requests;	5. Economic value added.
The perspective of the internal processes	The perspective of learning and development
1. Frequency of failure;	1. The degree of procurement with competitive technology;
2. Deviations from the planned time schedule of the project;	2. The percentage of the budget for upgrading technology;
3. Work productivity;	3. The number of days allocated to staff training;
4. The percentage of scrap;	4. The introduction of an effective system of human resource assessment.
5. The capability of machines;	

Internationally, the experience of a large number of companies have established a reputation of benchmarking as an efficient tool of performance management [5].

The participation of an organization to a

consacrat benchmarking-ul ca instrument eficient de gestionare a performanței[5].

Participarea unei organizații la o rețea de benchmarking poate conduce la rezultatul scontat – îmbunătățirea continuă a performanței - numai în situația în care există voința de a integra experiența celor mai buni în propria activitate. Integrarea trebuie să se realizeze, pe baza filtrării a ceea ce este potrivit pentru propria activitate și a adoptării continue a propriilor metode de lucru, de aceea principalul avantaj al activității de benchmarking îl constituie conștientizarea partenerilor asupra poziției pe care o ocupă în raport ce ceilalți participanți pe piață și a necesității îmbunătățirii continue pentru a ține pasul cu competitorii.

Relevanța rezultatului este condiționată de utilizarea unor indicatori potriviți – KPI. Metoda Balanced Scorecard propune o manieră eficientă de construire și dezvoltare a unui set de astfel de indicatori.

#### 4. Concluzii

Total Performances Scorecard este o continuă călătorie de descoperire implicând îmbunătățirea, dezvoltarea și învățarea care este bazat pe următoarele principii:

- concentrarea pe satisfacția clientului;
- obiective personale și organizaționale consecutive;
- pasiunea și plăcerea;
- comportament etic și bazat pe fapte;
- orientarea spre proces;
- concentrare pe îmbunătățire, dezvoltare și învățare durabile.

TPS diferă în mod esențial de conceptele tradiționale ale îmbunătățirii, managementului schimbării și dezvoltării strategiei (de exemplu Chang și Morgan, 2000; Harrington, 1995; Kaplan și Norton, 1996, 2000 și Oakland, 1995), care nu iau în considerare suficient primul pas, extrem de important, de formulare a scopurilor personale ale indivizilor și de armonizare a acestora cu comportamentul personal și cu scopurile împărtășite de organizație, necesare pentru obținerea unei dezvoltări durabile a organizației și a strategiei acesteia.

network of benchmarking can lead to the desired result - the continuous performance improvement - only when there is willingness to integrate the experience of the best in their own activity. Integration must be achieved on the basis of filtering what is appropriate for its own work and the continuous adoption of their own methods of work, therefore the main advantage of the benchmarking activity is the awareness of partners on the position they occupy in relation to other participants on the market and the need for continuous improvement to keep pace with competitors.

The relevance of the result is conditioned by the use of some suitable indicators - KPI s. The Balanced Scorecard method proposes an efficient way to build and develop a set of such indicators.

#### 4. Conclusions

Total Performances Scorecard is a continuous travel of discovering involving improvement, development and learning being based on the following principles:

- focusing on customer's satisfaction;
- consequent personal and organizational objectives;
- passion and pleasure;
- ethic behaviour based on facts;
- orientation to process;
- focusing on improvement, development and sustainable learning.

TPS differs essentially from traditional concepts of improvement, change management and strategy development (e.g. Chang and Morgan, 2000, Harrington, 1995, Kaplan and Norton, 1996, 2000 and Oakland, 1995), which do not take sufficient account of the first step, extremely important to formulate personal goals of individuals and their harmonization with personal behaviour and goals shared by the organization, required to achieve a sustainable development of the organization and its strategy.

TPS implementation means management and making decisions based on facts and numbers and in relation to the organization's vision. This concept is viable



Implementarea TPS înseamnă conducere și luare de decizii bazate pe fapte și cifre și în relație cu viziunea organizației. Acest concept este viabil atunci când este bazat pe un proces de dezvoltare a strategiei, în care misiunea și viziunea organizației, factorii critici de succes, obiectivele și indicatorii de performanță, procesele de învățare și planificarea se completează unele pe altele. Împreună ele contribuie la realizarea îmbunătățirii continue în întreaga organizație și la dezvoltarea potențialului uman.

### Bibliografie

1. Drucker, P., F., - Management Challenges for the Twenty First Century, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
2. Kaplan, R., S., Norton, D., P., - The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
3. Rampersad, H., K., - Total Performance Scorecard- Fundamente, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2005
4. Stanciu, M., V., coordonator, Benchmarking-ul și măsurarea performanței în managementul calității totale, lucrare apărută în Revista Calitatea- Acces la Succes, Anul II, nr.3, marie 2010, pag.17-22
5. Verboncu, I., - Verboncu Ion, - Știm să conducem?, Editura Economică, Bucharest, 2006;
6. xxx - [www.apaq.org](http://www.apaq.org)
7. xxx - [www.balancescorecard.org](http://www.balancescorecard.org)
8. xxx - [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

when it is based on a strategy development process, within which the organization's mission and vision, critical success factors, objectives and performance indicators, learning processes and planning are completing each other. Together they contribute to achieving a sustainable improvement throughout the organization and at developing the human potential.

### Bibliography

1. Drucker, P., F., - Management Challenges for the Twenty First Century, Oxford: Butterworth - Heinemann, 1999.
2. Kaplan, R., S., Norton, D., P., - The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
3. Rampersad, H., K., - Total Performance Scorecard - Fundamentals, Didactic and Pedagogic Publishing house, Bucharest, 2005
4. Stanciu, M., V., coordinator, Benchmarking and the performance measurement in the total quality management, work published in the magazine Quality - Access to success, Year II, nr.3, March 2010, pag.17-22
5. Verboncu, I., - Verboncu Ion, - Do we know to manage?, Economic Publishing house, Bucharest, 2006;
6. xxx - [www.apaq.org](http://www.apaq.org)
7. xxx - [www.balancescorecard.org](http://www.balancescorecard.org)
8. xxx - [www.efqm.org](http://www.efqm.org)