



دوره آموزشی آشنایی با سیستم مدیریت عملکرد

سازمان جهاد دانشگاهی استان یزد
معاونت آموزش و کارآفرینی



به نام خدا

بخش اول: مقدمات

مباحث مربوط به عملکرد و عملکرد سازمانی از ابتدای دهه ۱۹۹۰ مورد توجه جدی قرار گرفته و با گسترش دامنه و پیچیدگی فعالیت های سازمان ها نیاز به نظام های کنترل مدیریتی و سنجش عملکرد به شدت افزایش یافته است.

مفهوم عملکرد:

- عملکرد (Performance) یعنی انجام آنچه که به نتایج ارزشمند و قابل سنجش آتی منجر شود
- عملکرد هم دربرگیرنده رفتارها و هم دربرگیرنده نتایج است و ماهیتی دینامیک (پویا) دارد
- عملکرد باید هم کارآیی (Efficiency) و هم اثربخشی (Effectiveness) یک فعالیت را دربربگیرد

ارزیابی و مدیریت عملکرد:

- ارزیابی عملکرد (Performance Evaluation) عبارت است از فرآیند کمی سازی کارآیی و اثربخشی عملیات
- فرآیند تعامل دورنمای سازمان با اهداف، راهبردها و معیارهای خاص
- مدیریت عملکرد (Performance Management) عبارت است از فرآیند استفاده از اطلاعات اندازه گیری عملکرد به منظور ایجاد اثر مثبت در سیستمها، فرآیندها و فرهنگ سازمان

اهداف ارزیابی و مدیریت عملکرد:

به صورت سنتی هدف از اندازه گیری عملکرد عبارت است از:

- پیگیری روند عملکرد کنونی و مقایسه آن با عملکرد گذشته، پیش بینی ها یا اهداف

- پیگیری روند عملکرد کنونی و مقایسه آن با قوانین و مقررات محیطی و سیاست‌های داخلی
 - پیگیری نواقص و نظارت بر بهبود آن‌ها
 - انگیزش مدیران و کارکنان برای پیگیری اهداف مشخص
- علاوه بر اینها، امروزه اکثر سازمان‌ها انتظار دارند سیستم اندازه‌گیری عملکرد آن‌ها:
- در پیش‌بینی روند آینده به آن‌ها کمک کند
 - مفروضات و اصول بنیادی را بررسی و بازبینی کند
 - از طریق تحلیل داده‌ها، بینش جدیدی در سازمان ایجاد کند
 - موجب ایجاد اهداف و نشانه‌های جدید در سازمان گردد
- در حالت ایده‌آل، سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند:
- در تصمیم‌گیری‌های کلیدی جهت سرمایه‌گذاری به مدیران کمک کند
 - و نتایج اقدامات را پیش‌بینی کند

یکی از اهداف اصلی سیستم‌های مدیریت عملکرد (Performance Management System - PMS)، ترغیب مدیریت به فعال بودن و اجتناب از منفعل بودن است. هدف سیستم‌های اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد ارائه تصویری جامع‌تر و شفاف‌تر از سازمان یا واحد تحت کنترل است. سنجش عملکرد می‌تواند اطلاعات بازخورد مورد نیاز برای آشکار ساختن پیشرفت‌ها، انگیزه‌های پیشرفت و تشخیص و شناسایی مسائل و مشکلات را از سیستم گرفته و به تصمیم‌گیران سازمان ارائه کند.

دشواری‌های اندازه‌گیری:

- ظاهراً تعیین چند معیار برای چند واحد از سازمان کار چندان سختی به نظر نمی‌رسد ولی حقیقت این است که انتخاب معیارهای صحیح کار بسیار دشواری است. تحقیقات نشان داده است که:
- ۶۷٪ مدیران برای پیدا کردن معیار در زمینه سرمایه‌های فکری
 - ۵۹٪ در زمینه معیارهای ارزش واحد تحقیق و توسعه (R & D)

- ۵۹٪ در زمینه معیارهای ارزش دوره عمر مشتری
- ۵۶٪ در زمینه معیارهای تأثیر گذاری نام تجاری
- و ۵۲٪ در زمینه معیارهای خلاقیت دچار مشکل هستند

همچنین در بین مدیران مورد تحقیق:

- ۵۶٪ در زمینه انتخاب معیارهای مقدم و مؤخر
 - ۴۹٪ در زمینه محک زنی
 - ۴۴٪ در زمینه ایجاد تعادل بین معیارهای مالی و غیرمالی
 - ۴۴٪ در زمینه پیاده سازی و به کار گیری معیارها
 - ۴۳٪ در زمینه ایجاد تعادل بین نیازهای متضاد ذی نفعان مختلف
 - ۴۱٪ در انتخاب تعداد مناسب معیارها
 - و ۳۷٪ در زمینه تعیین خلق کننده های ارزش مشکل دارند.
- و علاوه بر اینها چالش های بسیار بزرگ دیگری نیز وجود دارد!

نظام کنترل و سنجش عملکرد:

نظام کنترل و سنجش عملکرد (Performance Measurement and Control System) عبارت است از رویه ها و امور رسمی اطلاعات محوری که مدیران برای حفظ یا اصلاح الگوهای فعالیت سازمانی بکار می گیرند.

۱. هدف یک نظام کنترل و سنجش عملکرد انتقال اطلاعات است
۲. یک نظام کنترل و سنجش عملکرد بر رویه های رسمی و از پیش تعریف شده استوار است
۳. کاربران نظام کنترل و سنجش عملکرد، مدیران سازمان هستند
۴. یک نظام کنترل و سنجش به منظور استمرار الگوهای مطلوب فعالیت و یا بهبود و اصلاح آنها مورد استفاده قرار می گیرد

نظام های سنجش عملکرد با مقایسه نتایج واقعی و مقاصد و اهداف استراتژی به مدیران در پیگیری اجرای استراتژی کسب و کار (Business Strategy) کمک می کنند. نظام سنجش عملکرد معمولاً روش های تعیین اهداف کسب و کار را با گزارش های دوره ای که پیشرفت این اهداف را نشان می دهد ترکیب می کند. به عبارت دیگر، برای یک نظام سنجش عملکرد باید مشخص شود که (۱) چه اطلاعاتی و به چه صورت باید جمع آوری شوند و (۲) اطلاعات جمع آوری شده به چه صورت باید مورد استفاده قرار گیرند.

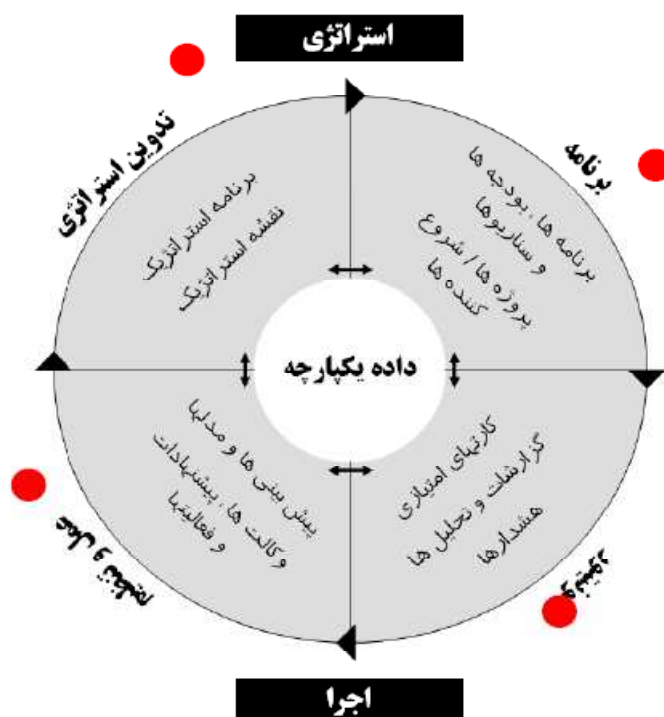
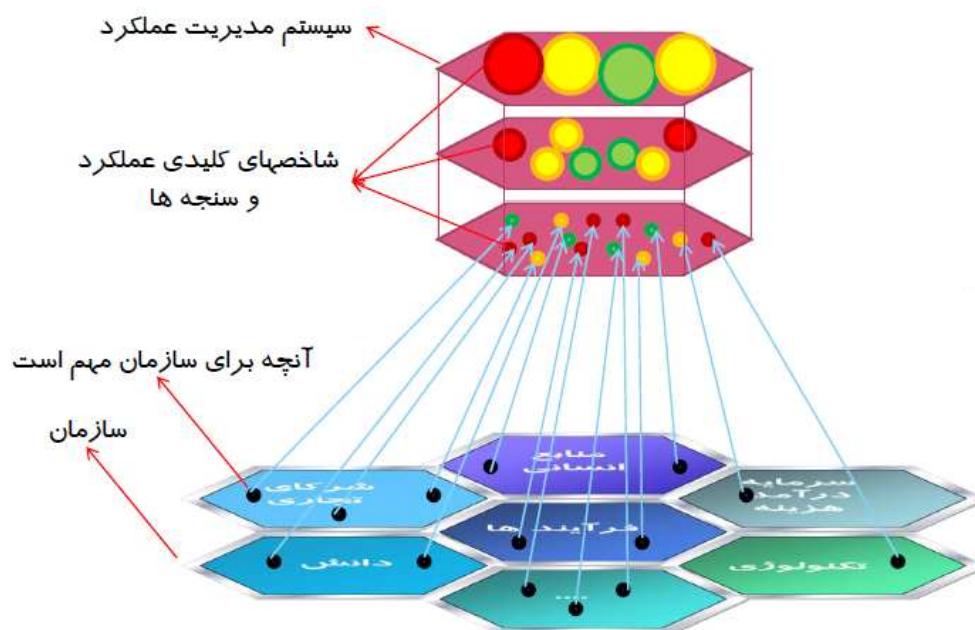
ایجاد توازن میان تنش های سازمانی از طریق بکارگیری نظام های کنترل و سنجش عملکرد:

۱. توازن سود، رشد و کنترل
۲. توازن نتایج کوتاه مدت در مقابل قابلیت ها و فرصت های رشد بلندمدت
۳. توازن میان انتظارات ذی نفعان مختلف
۴. توازن میان توجه مدیریت و فرصت های موجود
۵. توازن انگیزه های رفتار انسانی

مطالعه بیشتر: فصل اول کتاب "نظام های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی"

بخش دوم: عملکرد و استراتژی

یک نظام مدیریت عملکرد پیوند عمیقی با استراتژی دارد.



ارتباط نظام مدیریت عملکرد با استراتژی:

۱. نظام مدیریت عملکرد رویکردها و ابزارهای لازم برای تدوین استراتژی را فراهم می کند
۲. نظام مدیریت عملکرد امکان تضمین ترویج اهداف استراتژیک در تمامی کسب و کار را فراهم می کند
۳. نظام مدیریت عملکرد ابزارهای لازم برای نظرات بر حسن اجرای استراتژی را فراهم می آورد

استراتژی:

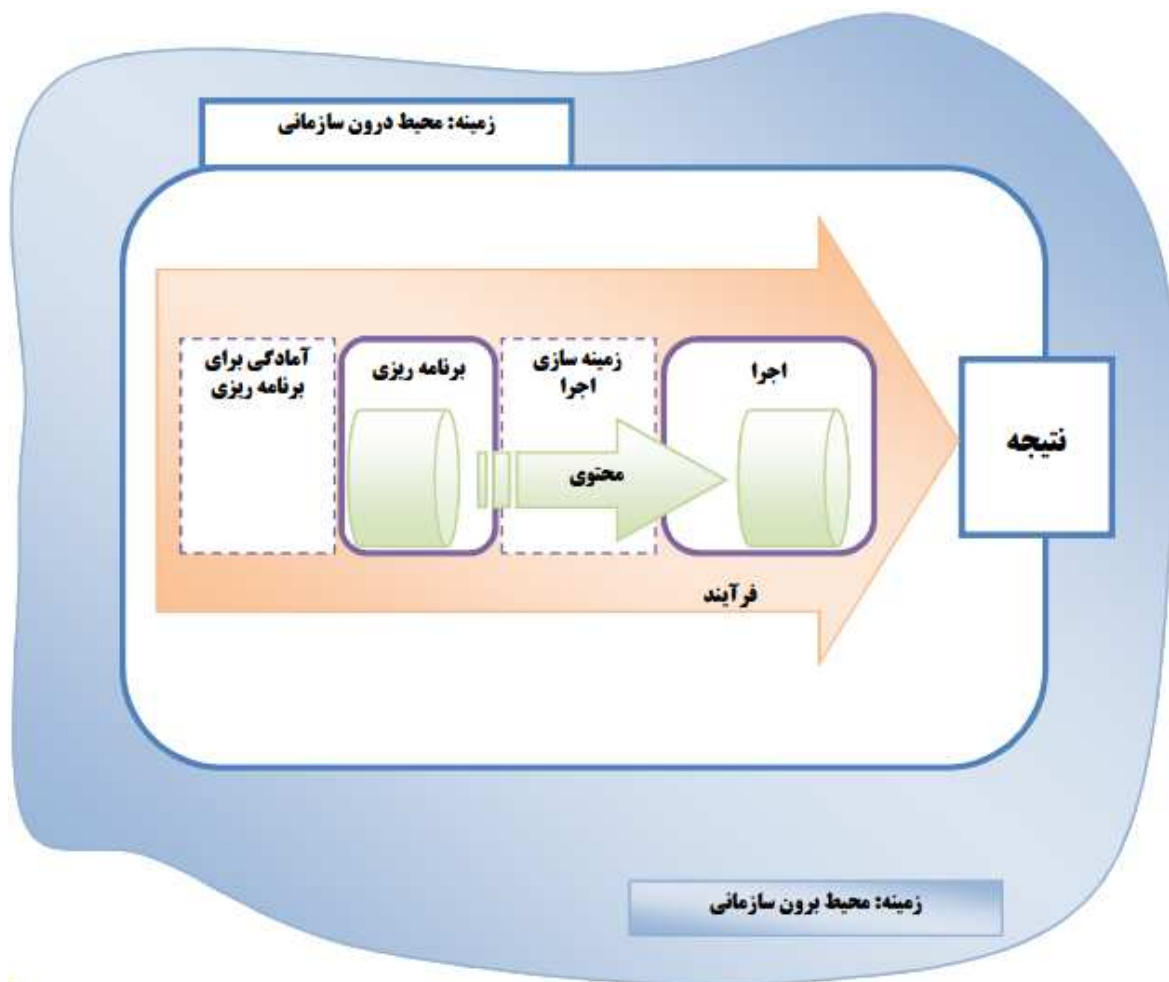
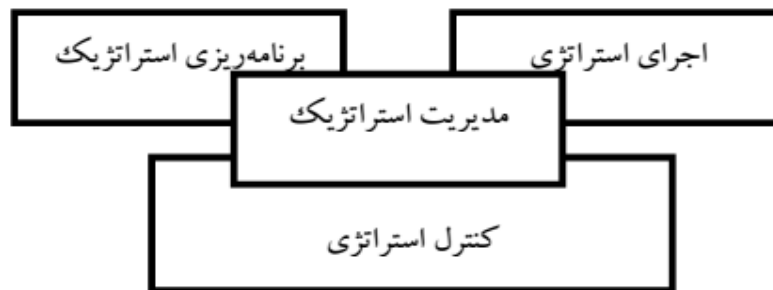
عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات همه جانبه به منظور توانمندسازی سازمان در دست یابی به اهداف اساسی مورد نظر

استراتژی مجموعه ای از اهداف اصلی، سیاست ها و برنامه های کلی به منظور دست یابی به این اهداف است بگونه ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب و کاری فعالیت می کنیم و یا می خواهیم فعالیت نماییم.

- چه اهدافی باید محقق گردد،
- روی کدام صنایع، بازارها و محصول ها باید تمرکز کرد،
- چگونه برای بهره برداری از فرصت های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب مزیت رقابتی منابع تخصیص یافته و چه فعالیت هایی انجام گیرد.

فرآیند مدیریت استراتژیک در سطح کلان:

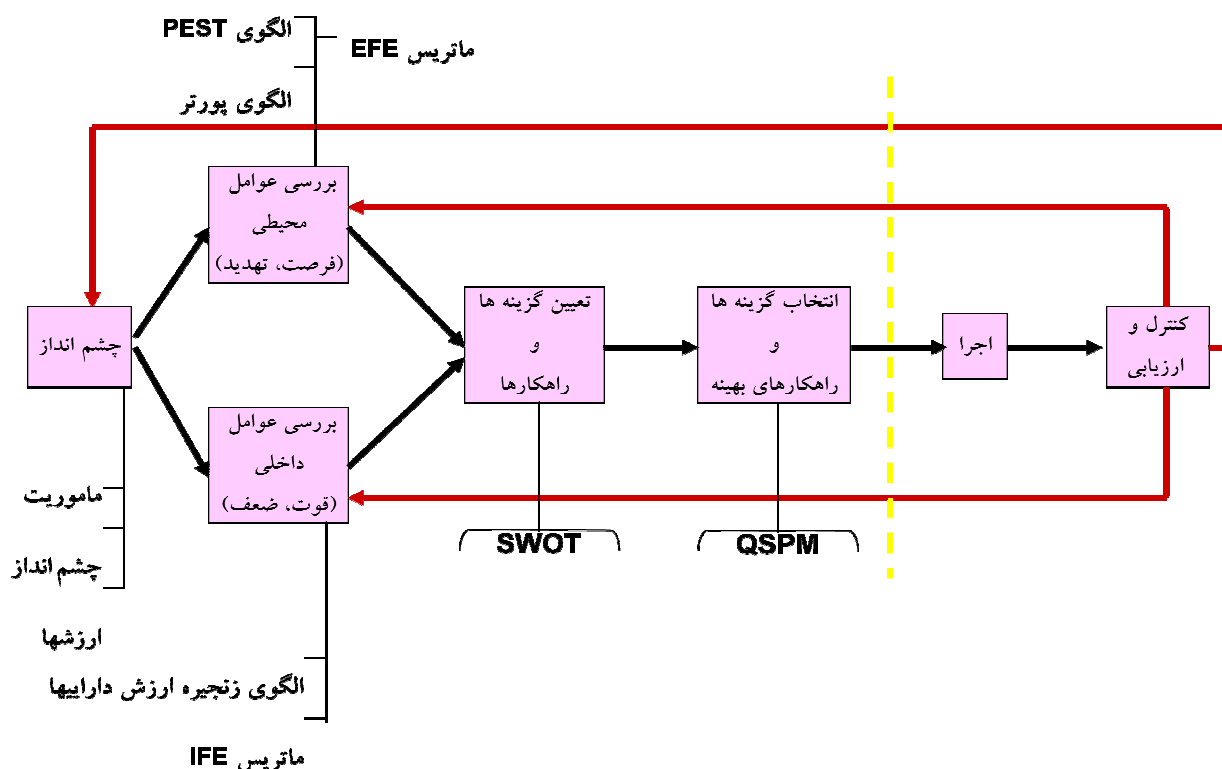
۱. ایجاد آمادگی استراتژیک
۲. برنامه ریزی استراتژیک
۳. جاری سازی استراتژی
۴. ارزیابی و مدیریت عملکرد



سطوح مختلف استراتژی:

- استراتژی سطح شرکت (Corporate strategy) به هدف های اساسی و بلندمدت سازمان و سیاست ها، جهت گیری های کلی سازمان برای دست یابی به اهداف می پردازد (پرسش اساسی: در چه کسب و کاری باید باشیم؟)
- استراتژی سطح کسب و کار (Business strategy) به چگونگی رقابت در بازار، کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش برای مشتریان می پردازد (پرسش اساسی: چگونه باید در کسب و کار مورد نظر رقابت کنیم؟)

الگوی عمومی تدوین استراتژی کسب و کار:



رسالت یا ماموریت:

فلسفه وجودی سازمان (چرائی) را رسالت سازمان می نامند. هر سازمان در پاسخ به یک سری نیاز ایجاد می شود و هدف آن رفع آن نیازها می باشد بنابراین قبل از هر اقدام باید مشخص شود که چه نیازهایی منجر به تشکیل سازمان گردیده است.

رسالت سازمان به سوال زیر پاسخ می دهد: ما کیستیم و چه می کنیم؟

در تدوین بیانیه ماموریت باید بتوان به پنج سؤال اساسی پاسخ داد که عبارتند از:

- چه چیزی؟ (کالا و خدماتی که سازمان ارائه می دهد و در واقع چه نیازی از جامعه را با تامین این محصولات برآورده می سازد)
- چه کسی؟ (مشتریان چه کسانی هستند؟)
- کجا؟ (حیطه رقابت شرکت کجاست؟ چه در ورودی ها و چه در خروجی ها)
- چرا؟ (هدف بهینه سازمان چیست؟)
- چگونه؟ (ویژگی های منحصر به فرد و مزیت های رقابتی سازمان در رسیدن به این هدف ها چیست؟)

نمونه:

ارایه محصولات و خدمات با کیفیت و ارزش برتر با تکیه بر کارکنان با انگیزه و نوآور که باعث بهبود زندگی مشتریان و مصرف کنندگان ملی و بین المللی و ارتقای سطح رفاه کارکنان شده؛ بگونه ای که همگان ما را با رشد پایدار، رهبری بازار، برندهای قابل اعتماد و تعهد به ارزش های اخلاقی و مسئولیت های اجتماعی بشناسند.

بیان ماموریت باید:

- شامل پاسخ به پرسش های اساسی مطرح شده باشد
- بصورت خلاصه، کلی و تا حدودی اختصاصی نوشته شود

- نشانه هایی از جهت گیری آینده را دربرداشته باشد
- قابل انتقال، باورکردنی و کاربردی باشد
- به زبان ساده، قابل درک و توصیفی بیان شود

چشم انداز:

چشم انداز، رویای تشکیل و ایجاد سازمان و به ترسیم کشیدن تحقق آرمان، رویاها، اهداف و ماموریت سازمان است. چشم انداز در واقع تصویری است از آینده سازمان که در مقابل دیدگان همه اعضای سازمان قرار می گیرد.

بیانیه چشم انداز سازمان به سوال زیر پاسخ می دهد: کجا می خواهیم برویم؟ یا می خواهیم چگونه سازمانی باشیم؟

نمونه:

ورود به فهرست ۵۰۰ شرکت برتر جهان در سال ۱۴۰۴ با تکیه بر برندهای شناخته شده در سطح جهانی، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی و ارائه محصولات و خدمات متمایز با بهترین کیفیت و مناسب ترین قیمت برای تبدیل شدن به تحسین برانگیزترین شرکت ایرانی

چشم انداز باید:

- به سهولت قابل درک باشد
- خلاصه و در عین حال جامع باشد
- ضمن دشوار و الهام بخش بودن، دست یافتنی باشد
- متعالی و بلندپروازانه ولی ملموس باشد
- راهنمای حرکت سازمان باشد و جهت گیری را نشان دهد
- در عین برخورداری از ثبات، در صورت لزوم قابل تجدید نظر باشد

- قابل انتقال باشد و همه به اهمیت آن در هدایت سازمان پی برده باشند

ارزش ها و باورها:

باورها، عادات، فلسفه و ارزش های یک سازمان را اصول راهنما یا نظام ارزشی آن سازمان می نامند. با بیان روشن اصول راهنما مدیران و کارکنان می دانند که در چهارچوب کدام محدوده ها باید برای تحقق رسالت سازمان خود تلاش کنند. ارزش ها قابلیت تخطی ندارند و در تحت هیچ شرایطی نباید از آنها تخطی کرد. ارزش ها مثل یک روح باید در تمام برنامه ها و فعالیت های سازمان دمیده می شود. بیانیه ارزش های سازمان به سوال زیر پاسخ می دهد: سازمان برای انجام مأموریت ها و تحقق اهداف خود چه ارزش ها و باورهائی را رعایت خواهد کرد؟

نمونه:

- مشتری مداری: خشنودی مشتری اولویت نخست ماست
- پای بندی به قوانین و مقررات ملی و بین المللی
- تعهد کارکنان به تولید محصولات با کیفیت
- اثرگذاری مثبت بر اقتصاد کشور
- برخورداری از دانش و فناوری روزآمد
- نوآوری و خلاقیت برای پاسخ گویی به نیاز مشتری برای بالا بردن سطح کیفیت زندگی

مشتریان

- صداقت و صراحت در ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی
- مسئولیت پذیری در قبال جامعه و ارزش آفرینی برای ذی نفعان
- محیط زیست: ما به ارزش های جامعه احترام می گذاریم و محیط زیست را حفظ می کنیم

شناخت محیط:



شناخت محیط بیرونی:

در ارزیابی محیط بیرونی دو کانون توجه اصلی وجود دارد:

۱. فرصت‌ها: منفعت بالقوه‌ای که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است

۲. تهدیدها: زیان بالقوه‌ای که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است

در واقع کار استراتژی زمینه‌سازی برای بالفعل شدن منافع ناشی از فرصت‌ها و جلوگیری از بالفعل شدن زیان‌های ناشی از تهدیدهاست.

فرصت / تهدید بصورت بالقوه برای همه وجود دارد ولی بصورت بالفعل متناسب با قابلیت‌ها برای سازمان‌ها و افراد خاص وجود دارد.

تجزیه و تحلیل محیطی:

۱. تحلیل محیط دور (محیط عمومی - محیط کلان)

۲. تحلیل محیط نزدیک (محیط صنعت - محیط خرد)

تحلیل محیط دور: الگوی PEST

- متغیرهای سیاسی
- متغیرهای اقتصادی
- متغیرهای اجتماعی - دموگرافیک
- متغیرهای فناوری

تحلیل متغیرهای سیاسی:

عوامل سیاسی، قانونی و حقوقی	
قوانین مالیاتی	مقررات تجارت خارجی
ساختار سیاسی و نوع حکومت	نوع و میزان دخالت دولت در اقتصاد و تجارت
نوع و میزان مشارکت سیاسی افراد جامعه	فرایند تصمیم‌گیری‌های سیاسی-اقتصادی
جایگاه و نقش احزاب و گروه‌های سیاسی	وضعیت امنیت سرمایه‌گذاری
نوع ارتباط دولت با بخش‌های خصوصی	سیستم بودجه‌بندی
قوانین مربوط به جلب و جذب سرمایه‌های خارجی	قوانین تأمین اجتماعی
قوانین مربوط به استخدام و ارتقای شغلی	مقررات دولتی یا مقررات‌زدایی
درصد مشارکت رای‌دهندگان	کانون‌های اعتراض به دولت، شدت اعتراض و تعداد اعتراض‌کنندگان
میزان هزینه‌های نظامی	میزان یارانه‌های دولت
قوانین ضد انحصاری	قوانین عرفی محلی
تعرفه‌ها، سهمیه‌ها و موانع غیرتعرفه‌ای	گروه‌های فشار
ثبات یا عدم ثبات سیاسی	میزان بودجه دولت

تحلیل متغیرهای اقتصادی:

نیروهای اقتصادی	
نوسانات نرخ بهره	کسری بودجه دولت
نرخ تورم	ساختار بازارهای مالی
نرخ بیکاری	روند تولید ناخالص داخلی
نرخ رشد اقتصادی	نرخ تراز پرداخت‌های خارجی
کنترل یا عدم کنترل قیمت / دستمزد	نرخ مالیات
سیاست‌های پولی و مالی	نوسان قیمت‌ها
کاهش / تقویت ارزش پول ملی	سطح درآمد قابل تصرف
توزیع درآمد در بین طبقات اجتماعی	وجود اعتبار
بازارهای کار	بازارهای مالی
الگوی مصرف	پیمان‌ها یا اتحادهای اقتصادی با سایر کشورها
موافقت‌نامه‌های تجاری	ظرفیت مازاد تولید
ریسک سرمایه‌گذاری	دسترسی به بازار مواد خام

تحلیل متغیرهای اجتماعی:

متغیرهای اجتماعی، جمعیت‌شناختی و فرهنگی	
تغییر در سبک زندگی	درصد ازدواج/طلاق
انتظارات شغلی	نگرش افراد به کار
نرخ رشد جمعیت	توزیع سنی جمعیت
امید به زندگی	نرخ زاد و ولد و نرخ مرگ و میر
نرخ مهاجرت	برنامه‌های تامین اجتماعی
میانگین سطح تحصیلات	نگرش درباره کیفیت محصولات
نگرش درباره ارائه خدمت به مشتری	نگرش درباره خارجی‌ها
نحوه مصرف انرژی	سطح فرهنگ و آموزش جامعه
درآمد سرانه	نقش‌های جنسیتی
تعداد گروه‌های ذی‌نفع	عوامل قومی و مذهبی
نگرش افراد به ثروت	نقش خانواده
موضوعات اخلاقی	مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها

تحلیل متغیرهای فناوری:

متغیرهای اجتماعی، جمعیت-شناختی و فرهنگی	
تغییر در سبک زندگی	درصد ازدواج/طلاق
انتظارات شغلی	نگرش افراد به کار
نرخ رشد جمعیت	توزیع سنی جمعیت
امید به زندگی	نرخ زاد و ولد و نرخ مرگ و میر
نرخ مهاجرت	برنامه‌های تامین اجتماعی
میانگین سطح تحصیلات	نگرش درباره کیفیت محصولات
نگرش درباره ارائه خدمت به مشتری	نگرش درباره خارجی‌ها
نحوه مصرف انرژی	سطح فرهنگ و آموزش جامعه
درآمد سرانه	نقش‌های جنسیتی
تعداد گروه‌های ذی‌نفع	عوامل قومی و مذهبی
نگرش افراد به ثروت	نقش خانواده
موضوعات اخلاقی	مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها

تحلیل محیط نزدیک: الگوی نیروهای پنج گانه پورتر

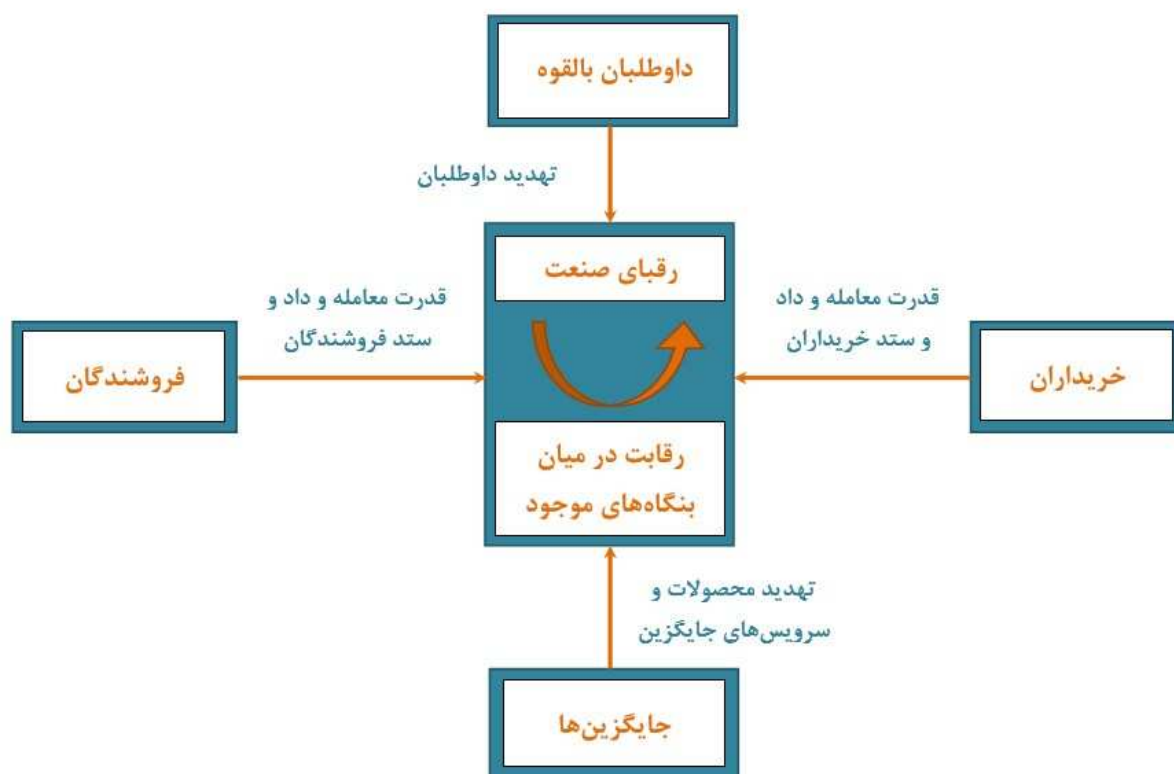
- رقابت میان فروشندگان صنعت (رقبای موجود)
- تهدید رقبای بالقوه (فشار تازه واردین)
- تهدید محصولات جانشین
- قدرت چانه زنی خریداران
- قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

قدرت جمعی نیروهای فوق ظرفیت سودآوری نهایی یک تجارت را معین می‌کند. هدف استراتژیست، جستجوی موضعی در صنعت است که در آن شرکت بتواند در برابر این نیروها از خود دفاع کرده و یا به نفع خود بر آنها تأثیر بگذارد.

با استفاده از این مدل می‌توان:

۱. در مورد ورود یا عدم ورود به یک صنعت و یا خروج یا عدم خروج از آن تصمیم‌گیری کرد

۲. مناسب ترین و سودآورترین موقعیت را در یک صنعت شناسایی کرد



تحلیل وضعیت رقابت بین رقبای موجود:

غالبا قوی ترین نیروی رقابتی است و شدت ضعف آن بستگی به عوامل ذیل دارد:

- تعداد رقبا
- سهم بازار هر یک از رقبا و تعادل میان آنها
- میزان رشد تقاضای بازار
- ظرفیت صنعت
- تفاوت در استراتژی رقبا
- وجود موانع خروج از صنعت
- تمایز محصول یا خدمت (کیفیت، قیمت و ...)

- تسهیلات ارائه شده توسط رقبا به مشتریان
 - رجحان کلی مشتریان
- در صحنه رقابت بین شرکت های رقیب برخی راهکارهای مورد استفاده برای رقابت عبارت هستند از:
- قیمت پایین
 - کیفیت بالا
 - کاربردهای بیشتر محصول
 - خدمات قبل و بعد از فروش
 - ضمانت محصول
 - شبکه بهتر توزیع، عمده فروشی و خرده فروشی محصول
 - قابلیت بیشتر در نوآوری و یا تقلید

تحلیل تهدید رقبای بالقوه:

این نیرو شامل عواملی است که امکان وارد شدن رقبای جدید به عرصه رقابت در صنعت را تسهیل نموده و یا بالعکس آنرا مشکل می‌سازد. در چنین شرایطی اگر مانع ورود زیاد باشد تازه واردین فشار زیادی را باید از سوی رقبای تثبیت شده خود تحمل نمایند. شدت تهدید ناشی از ورود رقبای جدید به عوامل زیر بستگی دارد:

۱. موانع ورود شامل:

- برتری ناشی از حجم زیاد تولید رقبای موجود
- وجود موانع در دسترسی به تکنولوژی و دانش فنی خاص، دسترسی به کانال های توزیع، دسترسی به مواد اولیه و سایر مایحتاج
- وفاداری و ترجیح مشتریان نسبت به مارک خاص
- سرمایه مورد نیاز بالا برای ورود به صنعت
- سیاست های دولت

۲. بازده مورد انتظار

۳. واکنش رقبای موجود

تحلیل تهدید محصولات جایگزین:

منظور از جایگزین ها کالاهایی هستند که می توانند بجای کالاهای موجود در بازار مطرح شوند. با توجه به پیشرفت و توسعه فناوری همیشه این احتمال وجود دارد که محصولات جدید با کارایی بهتر یا مطلوبیت بالاتر یا قیمت ارزان تر جایگزین محصولات موجود شوند. اگر محصول جانشین از نظر قیمت یا بازده یا هر دو برای خریدار جالب تر باشد او از خرید کالا یا خدمات شرکت های موجود در صنعت دوری خواهد گزید.

برخی از عوامل مؤثر در شدت و ضعف فشار رقابتی از جانب کالای جانشین عبارتند از:

- قیمت کالای جانشین
- کیفیت کالای جانشین
- سهولت انتقال تمایل و رغبت مشتری به کالای جانشین

تحلیل قدرت چانه زنی خریداران:

مشتریان در وضعیت های زیر دارای قدرت چانه زنی بالایی خواهند بود:

- حجم زیادی از محصولات شرکت را بخرند.
- با هزینه پایین تر بتوانند از رقبای دیگر خرید کنند.
- قابلیت لازم را برای خرید از چند فروشنده بجای یکی داشته باشند.
- محصول، استاندارد باشد.
- قادر به ساخت محصول مورد نیاز باشند.
- محصول فروشنده نقش مهمی در کیفیت محصول خریدار نداشته باشد.
- اطلاعات کافی را در اختیار داشته باشند.

تحلیل قدرت چانه زنی تامین کنندگان:

وارد شدن تامین کنندگان به صنعت مورد نظر و یا تحت فشار قرار دادن صنعت همواره از تهدیدهایی است که ممکن است از سوی تامین کنندگان عملی شود. یک گروه از تامین کنندگان، زمانی از قدرت بیشتری برخوردار خواهند بود که:

- محصول عرضه کننده، داده مهمی در کسب و کار خریدار باشد.
- انتقال از یک تامین کننده به تامین کننده دیگر برای خریدار مشکل و یا پرهزینه باشد.
- محصولاتشان معتبر و رشد تقاضا برای آنها زیاد باشد.
- مجبور به رقابت با محصولات جانشین محصولات خود نباشند.
- خریداران، مشتریان مهمی برای آنها نباشند.

استراتژی های عمومی پورتر:

- **رهبری در هزینه ها:** کسب برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقبای، تولید در حجم زیاد و با قیمت کم (اقتصاد مقیاس).
- **تمایز سازی:** ساخت و بازاریابی محصولی منحصر به فرد برای یک بازار بزرگ، استفاده از تکنولوژی منحصر به فرد و ارائه خدمات منحصر به فرد به مشتریان.
- **تمرکز:** تمرکز بر روی یک یا چند محصول یا خریدار که در مقایسه با محصولات و بازارهای متعدد باعث سرویس دهی بیشتر و دقیق تر خواهد بود.

استراتژی تمرکز	استراتژی رهبری هزینه	استراتژی تمایز	
دریافت قیمت‌های بالاتر از متوسط یا ارزانه‌ترین بودن در بازاری محدود	ارزانترین بودن	دریافت قیمت‌های بالاتر از متوسط در بازار	هدف
ایجاد تمایز یا کاهش هزینه‌ها در بازاری مشخص و محدود	- حجم فروش زیاد - صرفه جویی مقیاس - فناوری جدید - بهره وری بالا - کاهش هزینه‌های ورودی، توزیع - کاهش هزینه از طریق مکان یابی	- تمایز در محصولات، خدمات، کانال توزیع، پرسنل - برند قوی - نوآوری - انواع امتیازهای انحصاری - تبلیغات و برند سازی	دستیابی از طریق
- شناسایی نیازهای مشتریان در حوزه فعالیت - انتخاب استراتژی تمایز یا رهبری هزینه	- افزایش حجم فروش بواسطه تبلیغات - رعایت حداقل کیفیت - قیمت گذاری در سطح رقبا یا پایین تر از آنها	- تغییر ادراک مصرف کننده به وسیله تبلیغات - نوآوری - قیمت گذاری بالاتر از رقبا	اجزاء استراتژی
- برای شرکت‌هایی که توان پوشش کل بازار را ندارند - شرکت‌هایی که توانایی‌های خاص دارند	- وجود حساسیت قیمتی - ورود به بازار	- عدم وجود حساسیت قیمتی - داشتن موضعی قوی در بازار	زمان استفاده

شناخت محیط داخلی:

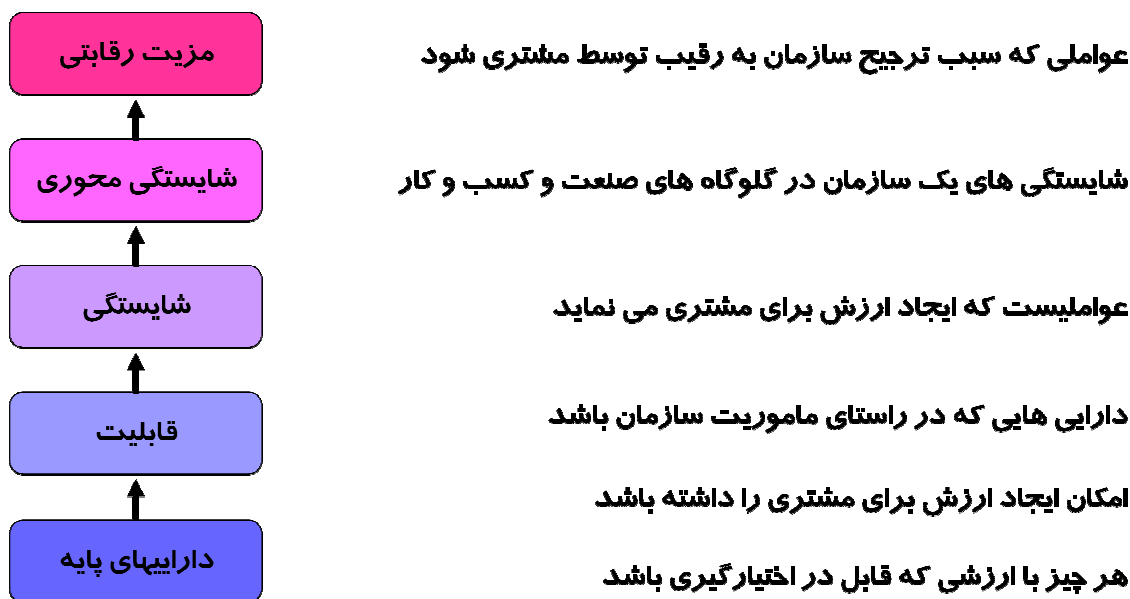
شناخت محیط داخلی با هدف شناسایی نقاط قوت و ضعف فعلی انجام می شود:

- ظرفیت و توان فعلی مجموعه چیست؟
 - نقاط قوت سازمان چیست و چگونه می توان آنها را تقویت کرد؟
 - نقاط ضعف سازمان چیست و چگونه می توان آنها را رفع کرد؟
 - موانع تامین نیاز و انتظارات مشتریان چیست؟
- مواردی که باید در بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان مورد توجه قرار گیرند عبارتند از: سیستم مدیریت - سیستم خرید - سیستم بازاریابی - سیستم مالی - سیستم عملیات - سیستم اطلاعاتی و ...

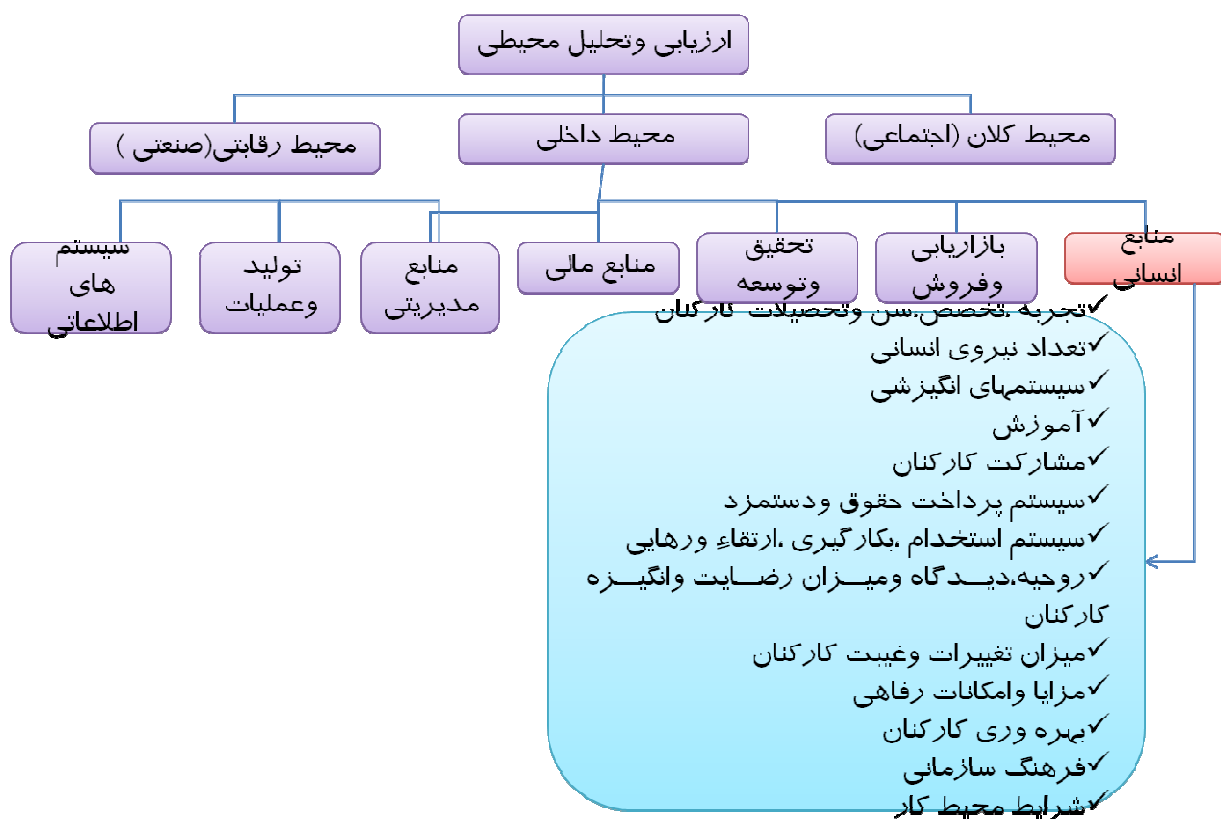
تحلیل منابع و قابلیت های کسب و کار:

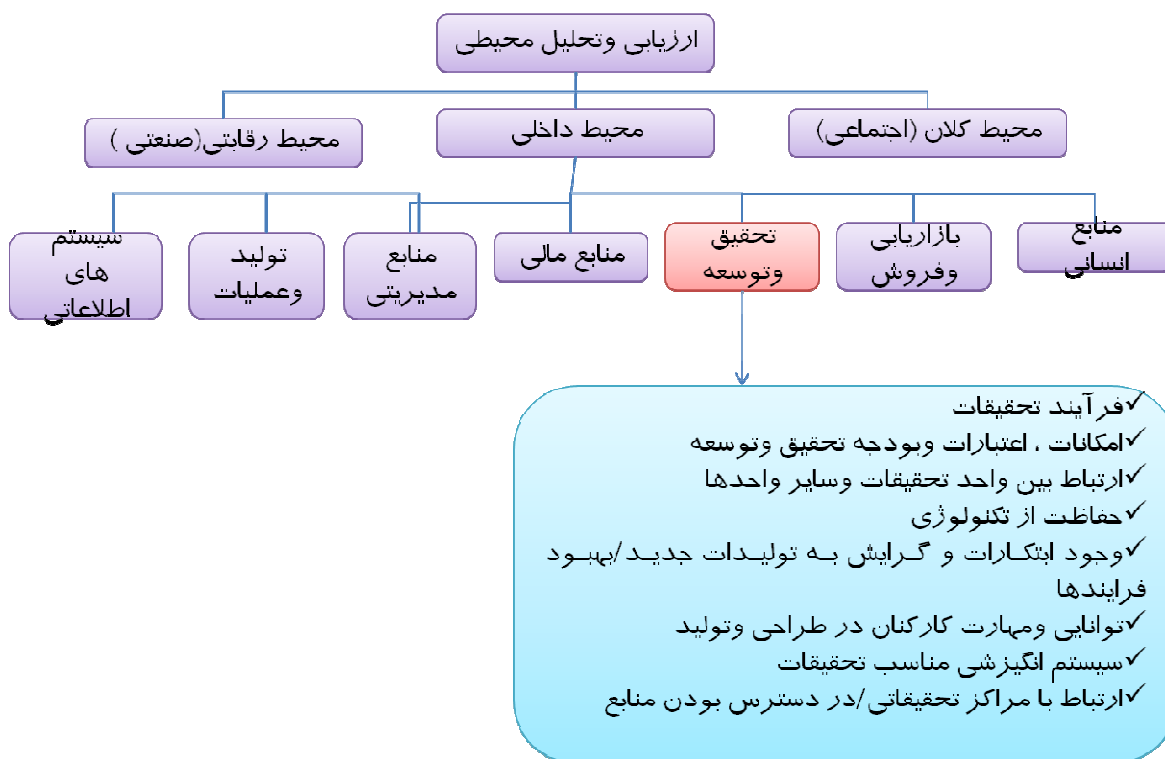
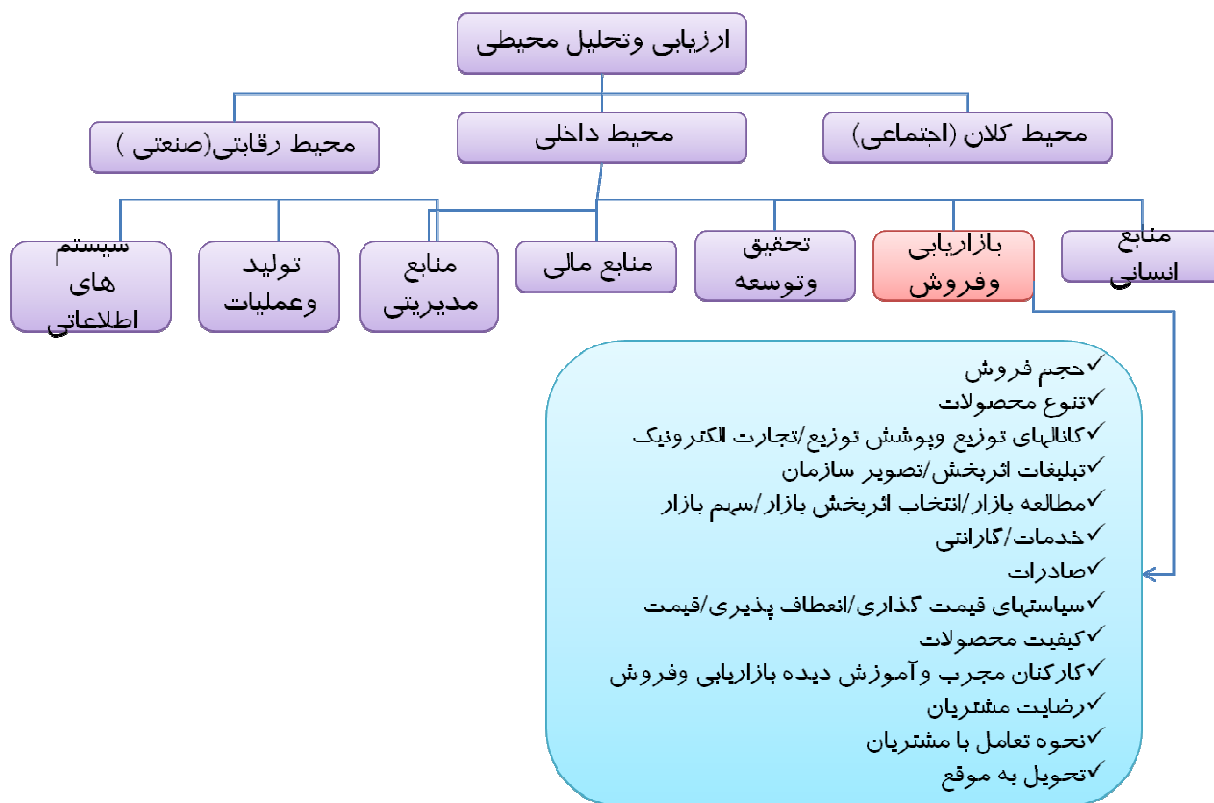
- دارایی های ترازنامه شامل دارایی های جاری (میزان نقدینگی، اوراق بهادار، حساب های دریافتنی، پیش پرداخت ها و سایر اقلام نقدی موجود)، دارایی های مولد (ماشین آلات و تجهیزات تولید، ساختمان ها و ...) و دارایی های نامشهود (حق انتشار، امتیازات، نام های تجاری، سرقفلی و ...)
- منابع نامشهود شامل قابلیت های داخلی انحصاری (مهارت های کارکردی، مهارت های مدیریت بازار و منابع داخلی)، حق امتیاز بازار (بهره برداری از نام تجاری یا فروش محصول یک شرکت دیگر) و روابط و شبکه ها (برقراری روابط بلندمدت با تامین کنندگان و مشتریان)

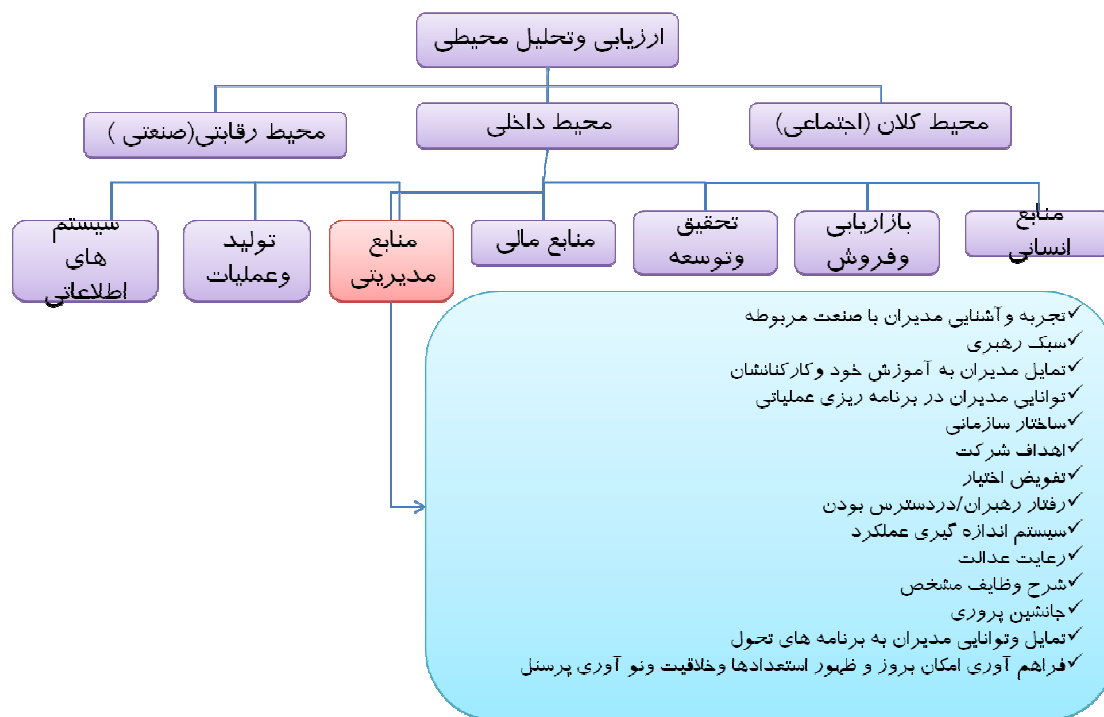
سلسله مراتب دارایی ها:



رویکرد زنجیره ارزش تحلیل محیط داخلی:







مطالعه بیشتر: فصل اول تا ششم کتاب مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید و فصل دوم کتاب "نظام های

کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی"

بخش سوم: عملکرد و شیوه سازمان دهی

پس از تعیین استراتژی کسب و کار، در مرحله بعد می بایست در خصوص شیوه سازمان دهی منابع و افراد (ساختار) برای دست یابی به استراتژی تعیین شده تصمیم گیری شود.

واحدهای کاری:

منظور از واحدهای کاری، عناصر اساسی طراحی سازمان است که فعالیت ها، افراد و منابع مرتبط در آنها دسته بندی می شوند. کلیت سازمان به عنوان یک مجموعه واحد، متشکل از واحدهای کاری در سطوح مختلف است. هر واحد کاری دارای خروجی های مورد انتظار و استانداردهای عملکردی تعریف شده می باشد.

انواع واحدهای کاری:

۱. واحدهای تخصصی: در این وضعیت، دسته بندی واحدهای کاری بر اساس وظایف تخصصی و با هدف افزایش کارآیی گردش کار صورت می گیرد
۲. واحدهای کسب و کار: در این وضعیت دسته بندی واحدهای کاری بر اساس بازار صورت می گیرد. دسته بندی بر اساس بازار می تواند بر اساس محصول، مشتری و یا منطقه جغرافیایی باشد.

سازمان دهی واحدهای کاری بر اساس محصول:

این نوع سازمان دهی در شرایطی که محصولات مختلفی توسط شرکت برای بخش های مختلف بازار تولید می شود کمک می کند تا با تخصصی کردن محصول امکان صرفه جویی در تولید، تحقیق و توسعه، توزیع و بازاریابی فراهم شود. این نوع سازمان دهی در شرایطی که دانش محصول و تخصصی شدن آن یک عامل کلیدی موفقیت در رقابت باشد بسیار پراهمیت است.

سازمان دهی واحدهای کاری بر اساس مشتری:

این نوع سازمان دهی در شرایطی که سازمان دارای تعداد کمی مشتری یا گروه های مشتری مهم و بزرگ است و هر مشتری یا هر گروه از مشتریان ویژگی ها و نیازهای خاص خود را دارند مورد استفاده قرار می گیرد. این نوع سازمان دهی در شرایطی که برخورداری از دانش مشتری و ارتباط نزدیک با مشتریان یک عامل کلیدی موفقیت در رقابت باشد بسیار پراهمیت است.

سازمان دهی واحدهای کاری بر اساس منطقه جغرافیایی:

این نوع سازمان دهی در شرایطی که فعالیت شرکت در مناطق جغرافیایی مختلف و بازارهای پراکنده که هر یک دارای ویژگی های خاص هستند باشد مورد استفاده قرار می گیرد. در شرایطی که درک و پاسخ گویی به سلايق، خواسته ها، الزامات و قوانین بازارها در مناطق مختلف و در نتیجه بازاریابی و فروش منطقه ای محصولات عامل کلیدی موفقیت در رقابت باشد این نوع سازمان دهی از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

تعیین شیوه سازمان دهی مطلوب در سطوح مختلف سازمان باید بر چه اساسی صورت می گیرد؟

یک شرکت در کلیت آن به عنوان یک واحد کاری، متمرکز بر بازار خواهد بود. همچنین در پایین ترین سطح سازمان، واحدهای کاری بصورت وظیفه ای خواهند بود. بنابراین آنچه که عملاً می بایست تعیین شود شیوه سازمان دهی واحدهای سطوح میانی است.

تعیین شیوه سازمان دهی در این سطوح بر اساس مقایسه منافع (۱) تخصصی شدن و (۲) حساسیت نسبت به بازار صورت می گیرد

حیطه کنترل:

منابع، افراد و واحدهای کاری تحت کنترل مستقیم یک مدیر را نشان می دهد.

حیطه پاسخ گویی:

معیارهای عملکردی که برای ارزیابی موفقیت یک مدیر استفاده می شود را مشخص می کند.

مطالعه بیشتر: فصل سوم کتاب "نظام های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی"

به نام خدا

بخش دوم: مدل ها و چارچوب ها

تاکنون مدل ها و چارچوب های مختلفی با اهداف و ویژگی های مختلف برای مدیریت و ارزیابی عملکرد ارائه شده است.

مدل های سنجش عملکرد مالی:

مدل های سنجش عملکرد مالی بر پایه تحلیل شاخص های مالی و حسابداری و برای ارزیابی تلاش های تجاری سازمان مورد استفاده قرار می گیرند. شاخص های مالی سابقا به عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد محسوب می شدند.

بازده سرمایه گذاری (Return On Investment - ROI):

شاخص بازده سرمایه گذاری یا بازگشت سرمایه عبارت است از مقدار پول بدست آمده در سرمایه گذاری (بهره، سود یا درآمد خالص) به مقدار سرمایه اولیه. این شاخص نشان می دهد که شرکت تا چه حد از سرمایه اش برای سودآوری بیشتر استفاده بهینه کرده است.

بازده ارزش سهام (Return On Equity - ROE):

شاخص بازده ارزش سهام یا بازگشت حقوق صاحبان سهام عبارت است از درآمد خالص سالانه به ارزش سهام در اختیار سهام داران. این شاخص نشان می دهد که شرکت تا چه حد از پولی که سرمایه گذاران برای خرید سهام شرکت پرداخت کرده اند در جهت ایجاد سود استفاده بهینه کرده است و اینکه آیا ارزش شرکت با نرخ و سرعت مناسب در حال افزایش است یا خیر.

سود باقیمانده (Residual Income - RI):

شاخص سود باقیمانده عبارت است از سود منهای بازده مورد انتظار سرمایه گذاری. این شاخص عملکرد سودآوری شرکت را در مقایسه با حداقل سودآوری مورد انتظار نشان می دهد.

$$RI = A - (B \cdot C)$$

A عبارت است از سود عملیاتی

B عبارت است از حداقل نرخ بازده مورد انتظار

C عبارت است از مقدار سرمایه گذاری

بازده فروش (Return On Sales - ROS):

شاخص بازده فروش یا حاشیه سود عبارت است از نسبت سود عملیاتی به درآمد فروش. این شاخص نشان می دهد به ازای هر واحد پولی فروش، چه مقدار سود بدست آمده است.

عایدی هر سهم (Earnings Per Share - EPS):

شاخص عایدی یا سود هر سهم عبارت است از سود خالص شرکت (پس از کسر مالیات) به تعداد سهام عادی. این شاخص نشان دهنده مقدار سودی است که شرکت توانسته به ازای هر سهم بدست آورد. این شاخص برای ارزشیابی سهام شرکت ها نیز مورد استفاده قرار می گیرد.

قیمت به سود هر سهم (Price Earnings Ratio-P/E):

شاخص قیمت به سود هر سهم یا ضریب سهام عبارت است از قیمت روز معاملاتی هر سهم در بازار به عایدی هر سهم (EPS). این شاخص نشان می دهد که سرمایه گذاران حاضرند چه مقدار به ازای هر واحد سود شرکت پرداخت نمایند.

ارزش افزوده اقتصادی (EVA - Economic Value Added):

در این شاخص بجای سود حسابداری سنتی از مفهوم ارزش افزوده برای ارزیابی عملکرد مالی شرکت استفاده می شود و از این رو تصویر واقع بینانه تری از عملکرد و بویژه عملکرد مدیران شرکت بدست می دهد. شاخص ارزش افزوده اقتصادی متشکل از دو اصل اساسی در تصمیم گیری مدیران است:

۱. هدف اولیه هر شرکت باید حداکثرسازی ارزش و ثروت سهام داران باشد

۲. ارزش هر شرکت بستگی به این دارد که تا چه حد سودهای آتی مورد انتظار کمتر یا بیشتر از

هزینه سرمایه آن است

شاخص ارزش افزوده اقتصادی نشان دهنده باقیمانده سودی است که بعد از کسر هزینه کل سرمایه بدست آمده است. در واقع EVA نشان می دهد که با در نظر گرفتن کلیه هزینه های سرمایه گذاری، در هر دوره زمانی چه مقدار ثروت ایجاد شده یا از بین رفته است.

$$EVA = (r - c) \cdot \text{Capital}$$

r عبارت است از نرخ بازده سرمایه

c عبارت است از میانگین موزون نرخ هزینه سرمایه (WACC)

Capital عبارت از کل سرمایه بکار رفته در شرکت شامل بدهی ها و حقوق صاحبان سهام

ارزش افزوده بازار (MVA - Market Value Added):

شاخص ارزش افزوده بازار عبارت است از اختلاف بین میانگین ارزش بازار و ارزش دفتری حقوق صاحبان سرمایه. میانگین ارزش حقوق صاحبان سرمایه نیز عبارت است از میانگین ارزش حقوق صاحبان سرمایه در ابتدا و انتهای دوره مالی. این شاخص، مقیاسی برای ارزیابی عملکرد مالی شرکت از منظر بازار است.

هزینه یابی بر مبنای فعالیت (Activity Based Costing - ABC):

مدل هزینه یابی بر مبنای فعالیت در حقیقت نوعی روش هزینه یابی است که در آن بین منابع (مخارج صورت گرفته توسط شرکت) و فعالیت ها (واحدهای انجام کار) ارتباط برقرار می شود. به این ترتیب که هزینه ها به فعالیت ها تخصیص می یابند و سپس بر مبنای استفاده هر یک از خدمات و یا محصولات از فعالیت ها به آنها تخصیص داده می شوند. به عبارت دیگر، هزینه محصولات و یا خدمات بر اساس مجموع هزینه فعالیت هایی که برای ارائه آنها انجام می شود بدست می آید. منطق مدل آن است که خدمات و محصولات، فعالیت ها را مصرف می کنند و فعالیت ها نیز مصرف کننده منابع هستند. اجرای هزینه یابی بر مبنای فعالیت دربرگیرنده شناسایی و اندازه گیری هزینه منابع مصرف شده، شناسایی و تعریف فعالیت ها و محرک های هزینه منابع و ردیابی و انتساب هزینه ها به فعالیت ها و موضوعات نهایی می باشد.

مهمترین کاربردها و مزایای مدل هزینه یابی بر مبنای فعالیت عبارت هستند از:

- محاسبه صحیح بهای تمام شده محصولات و خدمات
 - شناخت محرک های هزینه
 - شناسایی و تخصیص دقیق تر هزینه های سرشار
 - بهبود فرآیندها و حذف فعالیت های اضافی و غیرسودمند
 - اصلاح قیمت گذاری محصولات و خدمات
 - شناسایی و حذف محصولات و خدماتی که سودآور نیستند
 - فراهم کردن زمینه برای بودجه ریزی بر مبنای عملکرد
- مهمترین محدودیت های سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت عبارتند از:
- ممکن است به آسانی برای کل محصولات و خدمات قابل اجرا نباشد
 - ممکن است رابطه علت و معلولی بین فعالیت ها و محصولات و خدمات بطور واضح قابل تعیین نباشد

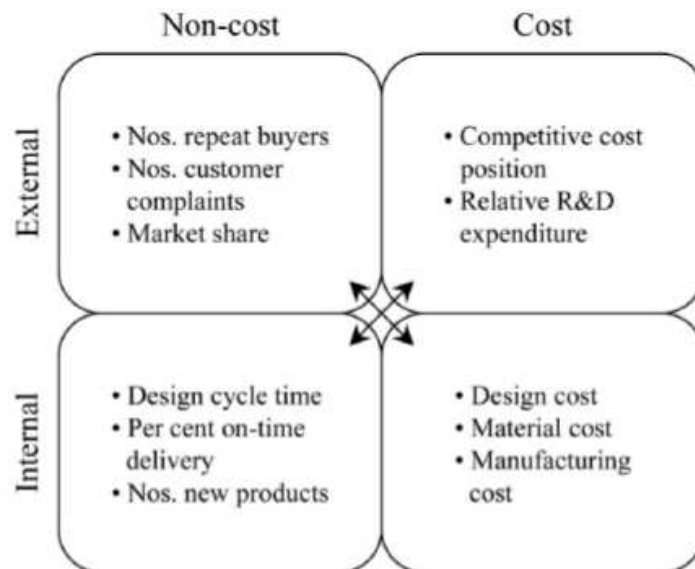
- جمع آوری داده ها و تجزیه و تحلیل جزئیات در شرایطی که تعداد مراکز فعالیت و منابع هزینه
زا زیاد باشد زمان بر و هزینه بر است
- هر گونه تغییر در فرآیندهای کاری مستلزم بازسازی یک مدل جدید هزینه یابی بر مبنای
فعالیت است

نارسایی های مدل های سنجش عملکرد مالی:

- تک بعدی بودن
 - نگرش کوتاه مدت
 - فقدان تمرکز استراتژیک
 - تمرکز درونی بجای بیرونی
 - تشویق بهبود موضعی و بخشی بجای بهبود کل سیستم
- از این رو توسعه مدل ها و چارچوب هایی مورد توجه قرار گرفت که علاوه بر عملکرد مالی،
دربگیرنده سنجش سایر ابعاد عملکردی سازمان نیز باشند.

مدل ماتریس عملکرد (Performance matrix):

این مدل جنبه های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه های مالی و غیرمالی و نیز جنبه های داخلی و
خارجی سازمان را بصورت یکپارچه مورد توجه قرار می دهد. با این وجود روابط بین جنبه های مختلف
عملکرد در این مدل شفاف نیست. در این مدل ارزیابی عملکرد از طریق مقایسه مقادیر پیش بینی شده
و واقعی شاخص های عملکردی صورت می گیرد.



چارچوب سینک و تاتل (Sink & Tuttle):

مطابق این چارچوب، عملکرد یک سازمان حاصل ارتباط پیچیده و متقابل هفت عنصر است:

۱. اثربخشی؛ که شامل انجام کار درست در زمان درست و با کیفیت درست است و در عمل از

نسبت خروجی واقعی به خروجی مورد انتظار اندازه گیری می شود.

۲. کار آیی؛ که به معنی انجام صحیح کارها است و از طریق نسبت منابعی که انتظار داشتیم برای

انجام کار مصرف شوند به منابعی که واقعاً مصرف شده اند محاسبه می شود.

۳. کیفیت؛ که مفهومی بسیار گسترده است.

۴. بهره وری؛ که به طریق سنتی از نسبت خروجی به ورودی حساب می شود.

۵. کیفیت زندگی کاری؛ که یکی از اصول هر سیستم خوبی است

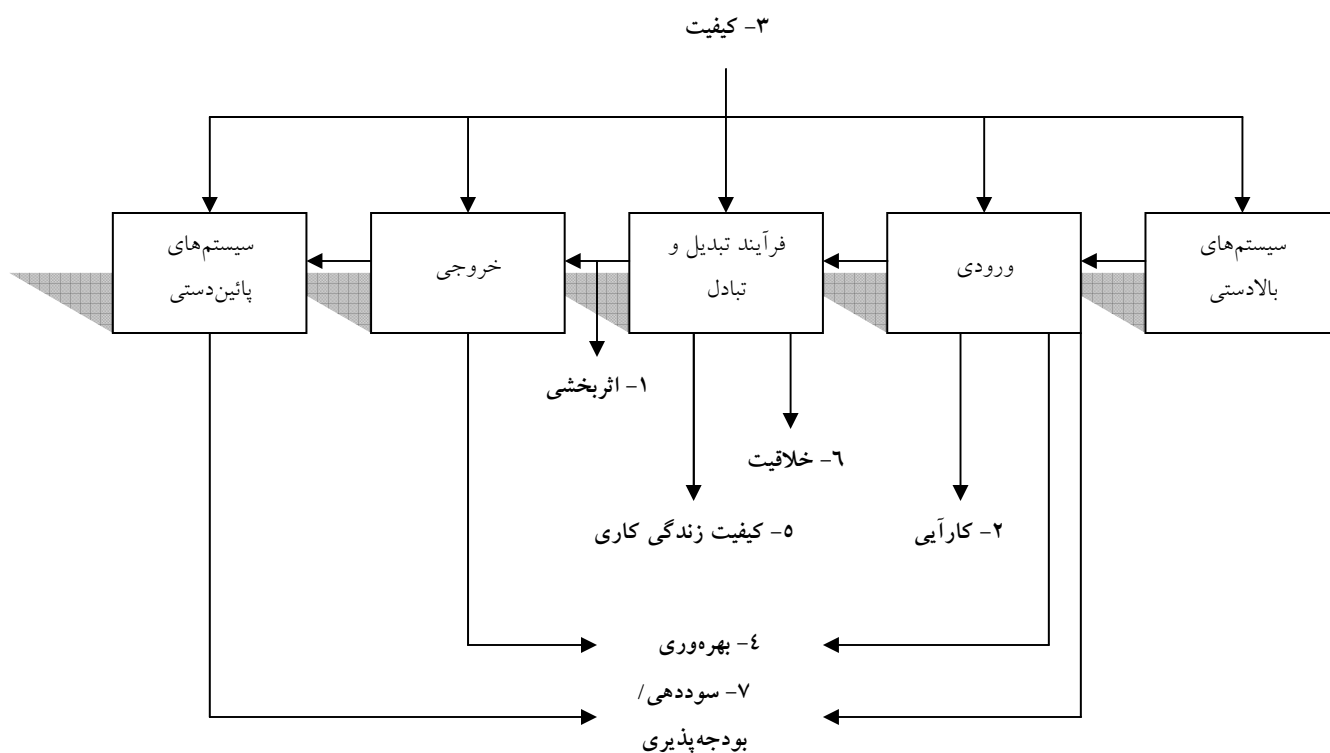
۶. خلاقیت؛ که یکی از عناصر کلیدی در تقویت و بهبود عملکرد است

۷. سوددهی/بودجه پذیری؛ که از دید سینک و تاتل هدف نهایی هر سازمانی است

هر چند مفاهیم عملکردی که در این چارچوب مورد توجه قرار گرفته همچنان از اهمیت بالایی

برخوردار هستند ولی برخی از مفاهیم با اهمیتی که اخیراً مورد توجه قرار گرفته از جمله انعطاف پذیری

و مشتری در این مدل لحاظ نشده است.



مدل تاپ (TOPP):

این مدل تا حد زیادی مشابه چارچوب سینک و تاتل است. با این تفاوت که از سه عنصر عملکردی تشکیل شده که عبارتند از:

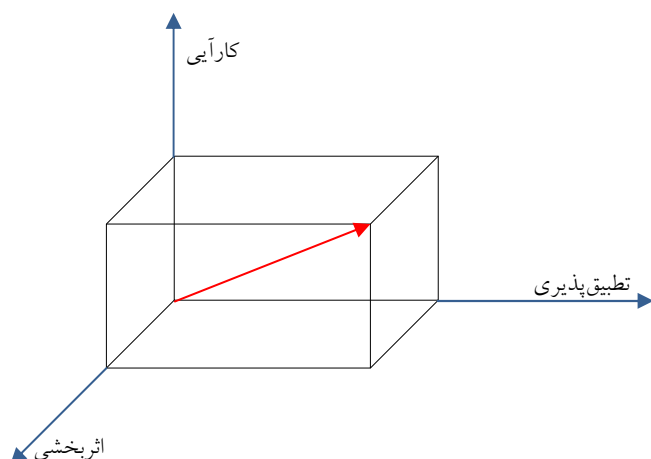
۱. اثربخشی

۲. کارایی

۳. تطبیق پذیری؛ که به معنای میزان

آمادگی سازمان به منظور مقابله با

تغییرات است



چارچوب نتایج و تعیین کننده ها (The Results and Determinants Framework - RDF):

مطابق این چارچوب، در هر سازمانی دو نوع شاخص عملکردی وجود دارد:

۱. شاخص های مرتبط با نتایج شامل عملکرد مالی و رقابتی

۲. شاخص های مرتبط با عوامل تعیین کننده نتایج شامل کیفیت، انعطاف پذیری، بهره برداری از

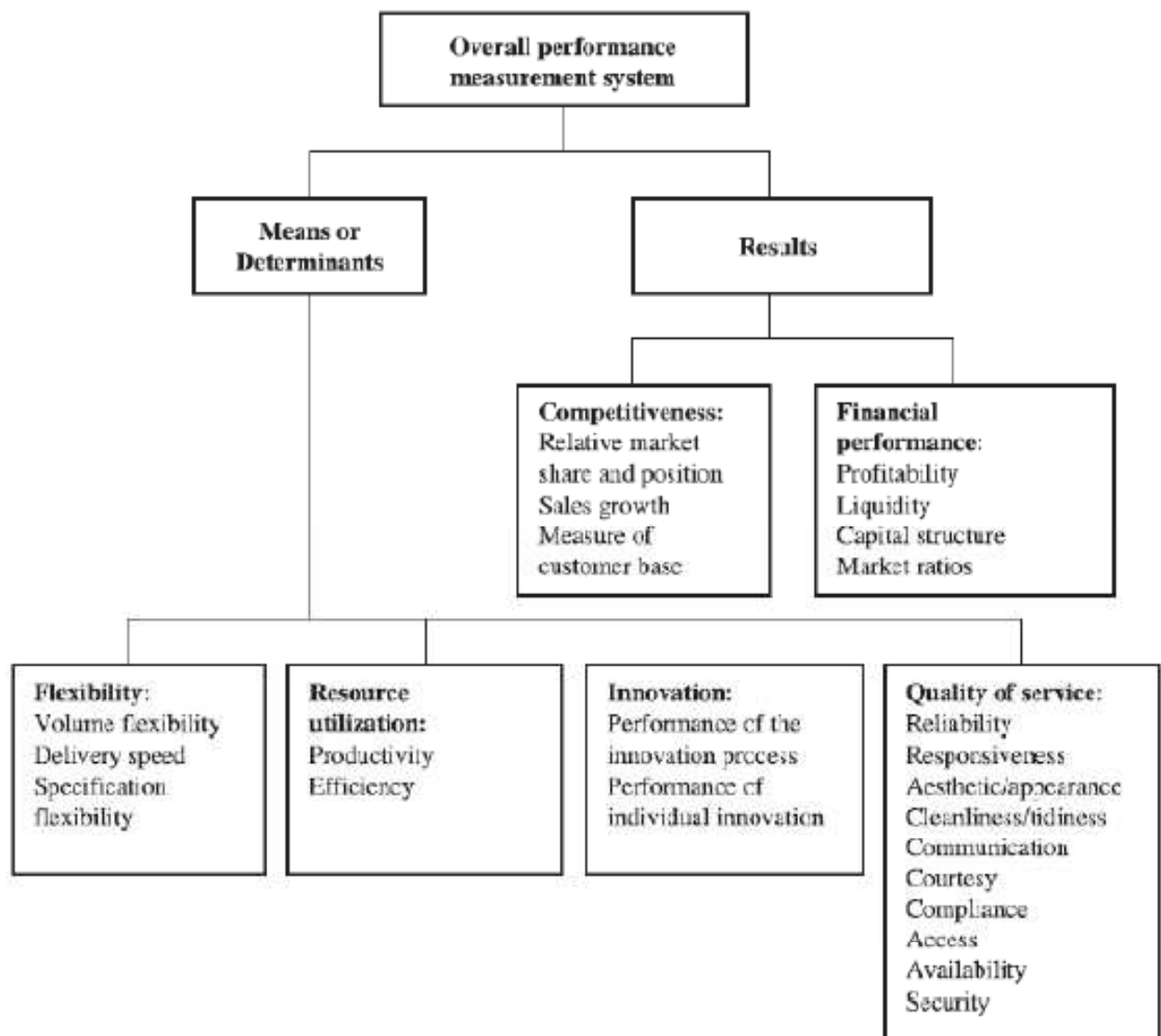
منابع نوآوری

به این ترتیب، آنچه که به عنوان نتایج بدست می آید تابعی از تعیین کننده ها و عملکرد گذشته کسب

و کار است. شاخص های مرتبط با نتایج اصطلاحاً شاخص های تاخیردار (lagging) و تعیین کننده ها

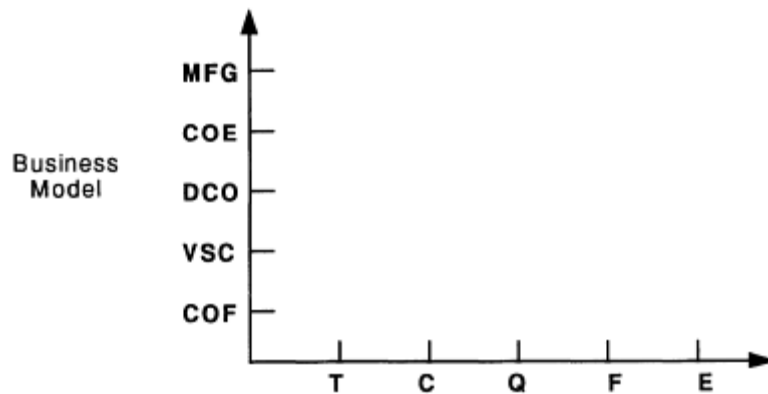
شاخص های پیشرو (leading) هستند.

Results	Financial performance
	Competitiveness
Determinants	Quality
	Flexibility
	Resource utilisation
	Innovation

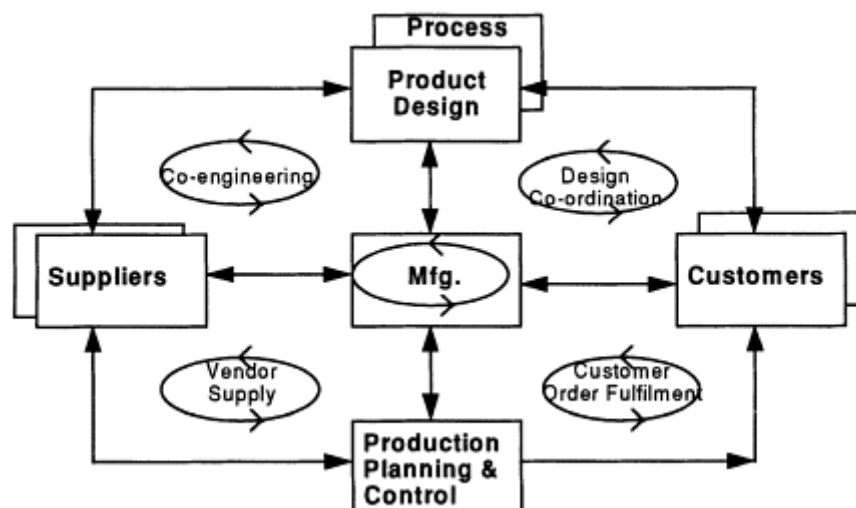


چارچوب AMBITE) Advanced Manufacturing Business Implementation Tools for (Europe):

این چارچوب ابزاری برای ارزیابی تاثیر تصمیمات استراتژیک سازمان بدست می دهد و کمک می کند که برنامه کسب و کار سازمان شامل عوامل کلیدی موفقیت را به مجموعه ای از شاخص های عملکردی ترجمه کرد. شاخص های عملکردی در این چارچوب هم مرتبط با استراتژی و هم فرآیندگرا هستند. چارچوب AMBITE متشکل از دو بعد است:

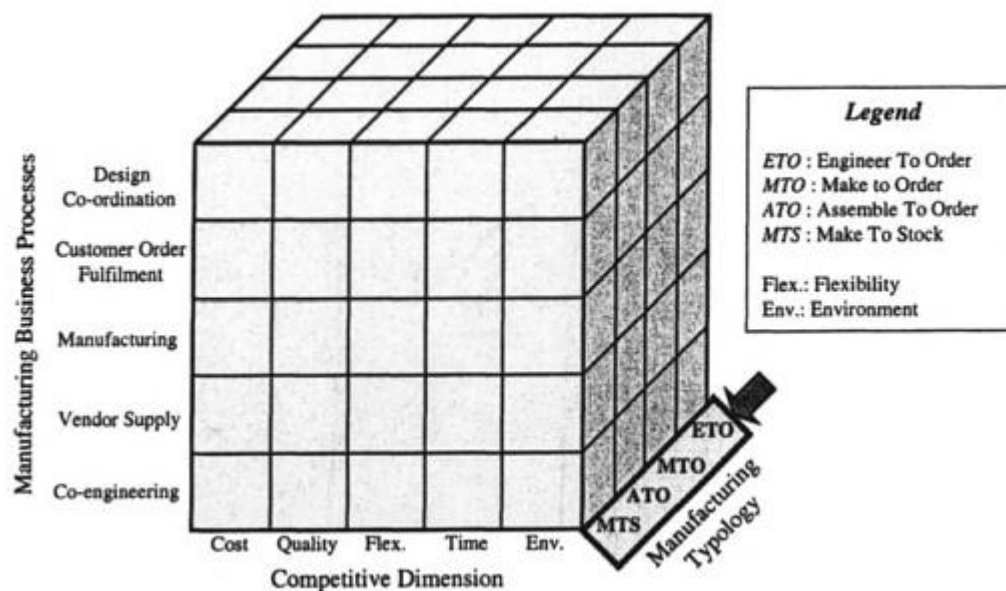


۱. فرآیندهای اصلی کسب و کار؛ شامل تکمیل سفارش مشتری (customer order fulfillment)، پشتیبانی فروشنده (vendor supply process)، طراحی مشترک (co-engineering process) و تولید (manufacturing process).
۲. معیارهای رقابتی یا شاخص های کلان عملکرد فرآیند؛ شامل زمان (time)، هزینه (cost)، کیفیت (quality)، انعطاف پذیری (flexibility) و محیط (environment).



با در نظر گرفتن فرآیندها و شاخص های کلان عملکرد فرآیند، چارچوب AMBITE دربرگیرنده ۲۵ شاخص عملکرد استراتژیک (Strategic Performance Indicator - SPI) است. این شاخص های عملکرد سپس می توانند بصورت سلسله مراتبی به شاخص هایی در سطوح پایین تر تجزیه شوند. تجزیه دقیق شاخص ها در شرکت های مختلف متفاوت است و در نتیجه، برای هر شرکت مجموعه ای خاص از شاخص های عملکرد به وجود می آید. از این رو معمولاً امکان مقایسه عملکرد سازمان ها در سطوح پایین تر وجود ندارد.

پیکربندی تولید می تواند به عنوان بعد سوم در چارچوب AMBITE لحاظ گردد (مکعب ارزیابی عملکرد AMBITE):



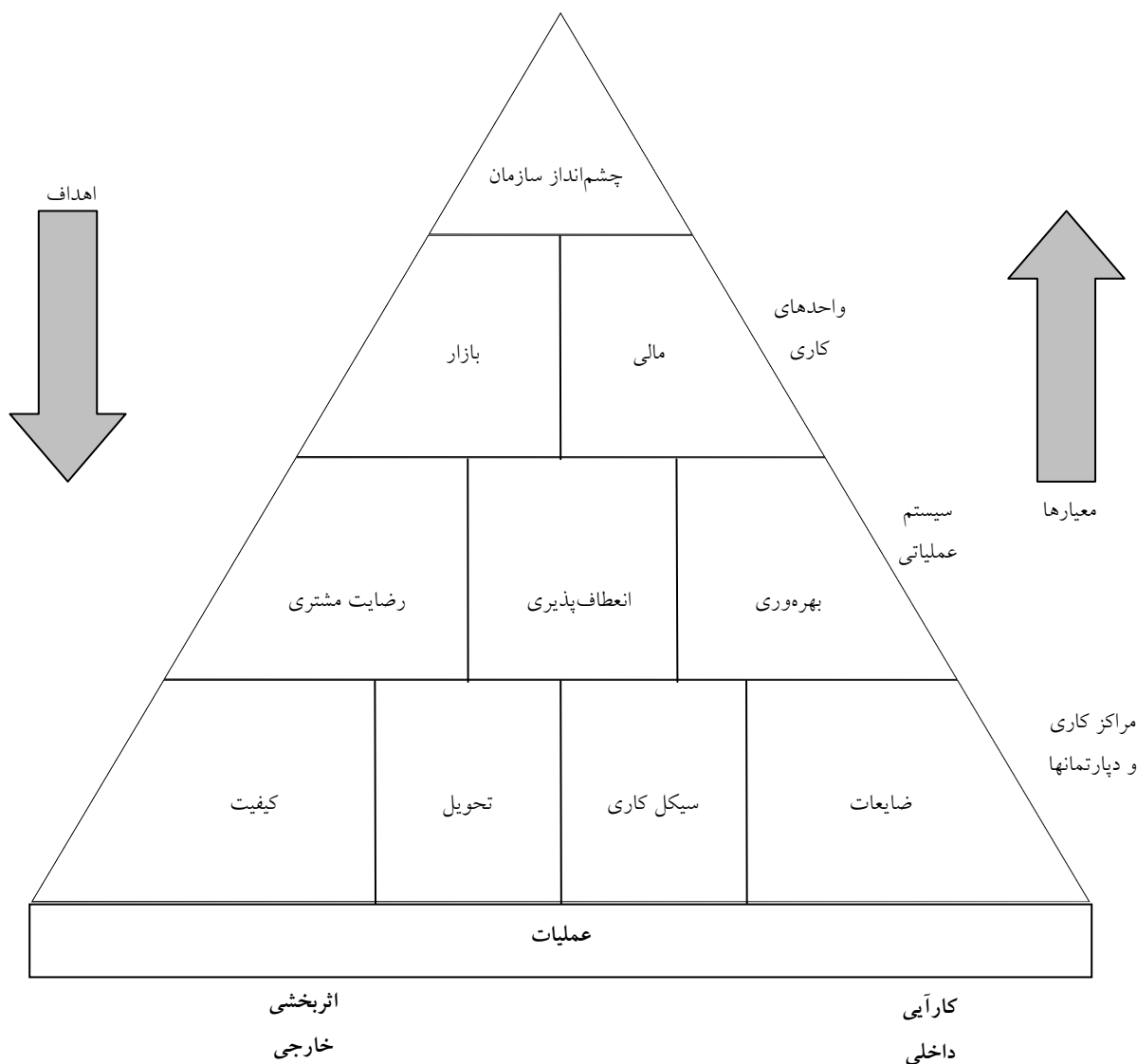
هرم عملکرد (Performance pyramid):

چارچوب هرم عملکرد بین معیارهای سطوح مختلف سلسله مراتب سازمان ارتباط برقرار می کند تا بواسطه آن همه اجزای سازمان در راستای دست یابی به اهداف یکسان تلاش کنند. در چارچوب هرم عملکرد بین استراتژی و عملیات سازمان ارتباط برقرار می شود. این ارتباط از طریق ترجمه از بالا به

پایین اهداف سازمان با در نظر گرفتن اولویت مشتری و جمع‌بندی از پایین به بالای معیارها محقق می‌شود.

چارچوب هرم عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که اثربخشی خارجی (سمت چپ هرم) و کارآیی داخلی (سمت راست هرم) سازمان را مد نظر قرار می‌دهد. در واقع، این چارچوب تفاوت بین شاخص‌هایی را که به گروه‌های خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخص‌های داخلی کسب و کار (نظیر بهره‌وری، سیکل زمانی و اتلافات) آشکار می‌سازد. فرآیند ایجاد هرم عملکرد در سازمان بصورت زیر است:

۱. تعریف چشم‌انداز سازمان در سطح اول و ترجمه آن به اهداف واحدهای کسب و کار
۲. تعریف معیارهای کوتاه مدت مانند جریان نقدی و سوددهی و معیارهای بلندمدت مانند رشد بازار و موقعیت بازار در زمینه بازار و عملکرد مالی برای واحدهای کسب و کار در سطح دوم
۳. تعریف معیارهای سیستم عملیاتی در سطح سوم شامل رضایت مشتری، بهره‌وری و انعطاف پذیری. این سطح در حقیقت قصد دارد فاصله بین سطح بالای سازمان و معیارهای عملکرد روزمره سازمان را پر کند.
۴. تعریف معیارهایی در چهار دسته کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلاف‌ها در سطح چهارم برای بررسی عملکرد روزمره مراکز کاری و دپارتمان‌ها



مزیت های اصلی چارچوب هرم عملکرد، ایجاد یکپارچگی بین اهداف سازمان و شاخص های عملیاتی و رویکرد استراتژیک به عملکرد است. در مقابل، این چارچوب نه مکانیسمی برای تعیین شاخص های عملکردی ارائه داده و نه در مورد مفهوم بهبود مستمر حرفی برای گفتن دارد.

مدل هرم عملکرد به سیستم SMART (The Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique) یا فن گزارش دهی و تحلیل اندازه گیری راهبردی هم معروف است.

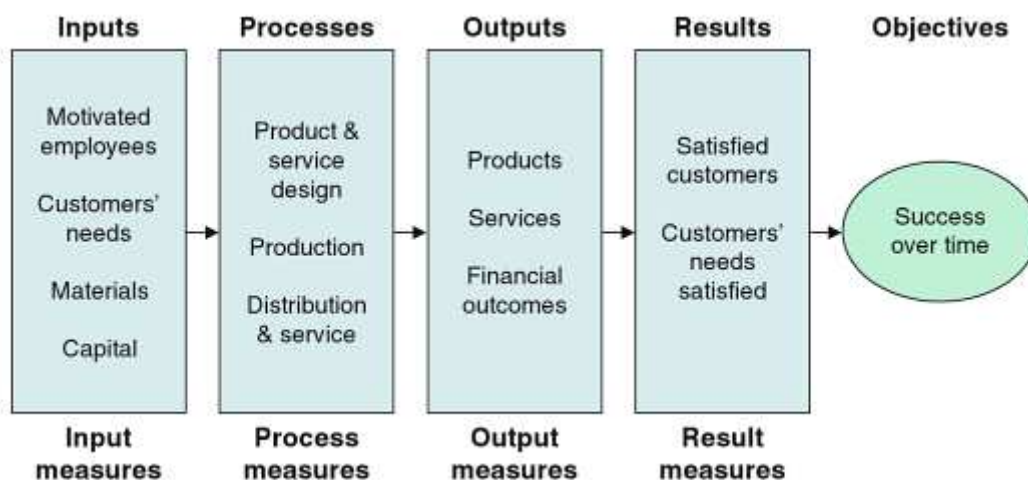
مدل فرآیند کلان (Macro-process model):

مدل فرآیند کلان یا دیاگرام علت و معلول پنج مرحله ای بیانگر ارتباطات بین مراحل یک فرآیند کسب و کار و ارتباطات علی و معلولی بین معیارهای عملکردی مراحل می باشد. مطابق این چارچوب مراحل پنج گانه یک فرآیند کسب و کار عبارتند از:

۱. ورودی ها شامل کارکنان ماهر و با انگیزه، نیازهای مشتریان، مواد خام، سرمایه و ...
۲. سیستم پردازش شامل تولید محصولات، تحویل محصولات و ...
۳. خروجی ها شامل محصولات، خدمات، نتایج مالی و ...
۴. نتایج یا پیامدها شامل برآورده کردن نیازهای مشتریان، جلب رضایت مشتریان و ...
۵. اهداف شامل موفقیت در رقابت و ...

این مدل بین شاخص های عملکردی مراحل مختلف فرآیند کسب و کار تمایز قائل می شود و مطابق آن، هر مرحله پیشران و محرک مرحله بعدی است.

مدل فرآیند کلان نشان می دهد که چگونه عملکرد ورودی های فرآیند بر عملکرد سیستم پردازشی و در نهایت، بر دست یابی به اهداف سطوح بالای سازمان موثر هستند. مدل فرآیند کلان بجای نگرش سلسله مراتبی به عملکرد، متمرکز بر جریان افقی مواد و اطلاعات است.

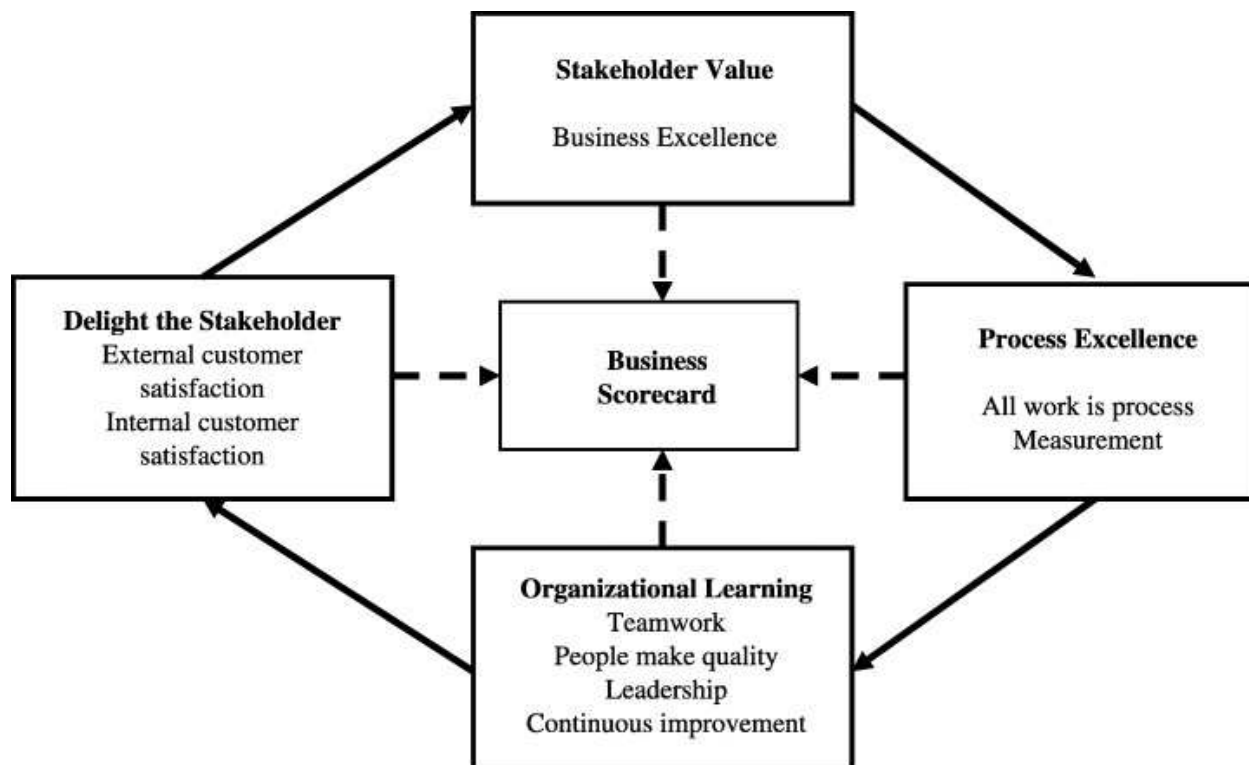




چارچوب کارت امتیازی تجاری مقایسه ای (Comparative Business Scorecard - CBS):

چارچوب CBS یک مدل اندازه گیری عملکرد مبتنی بر تعالی کسب و کار (business excellence) از طریق پیاده سازی اصول مدیریت کیفیت فراگیر (Total Quality Management - TQM) ارائه می کند. این چارچوب به سازمان کمک می کند تا عوامل کلیدی موفقیت را برای تعالی کسب و کار شناسایی کند.

مطابق چارچوب CBS، عملکرد سازمان در چهار بعد شامل (۱) حداکثرسازی ارزش ذی نفعان، (۲) تعالی فرآیند، (۳) یادگیری سازمانی و (۴) برآورده کردن انتظارات و رضایت مندی ذی نفعان تعریف می شود. ابعاد چهارگانه این کارت امتیازی بصورت یک حلقه تعریف شده که از طریق آن فرآیند بهبود مستمر محقق می شود.



مدل تعالی سازمانی EFQM (European Foundation for Quality Management):

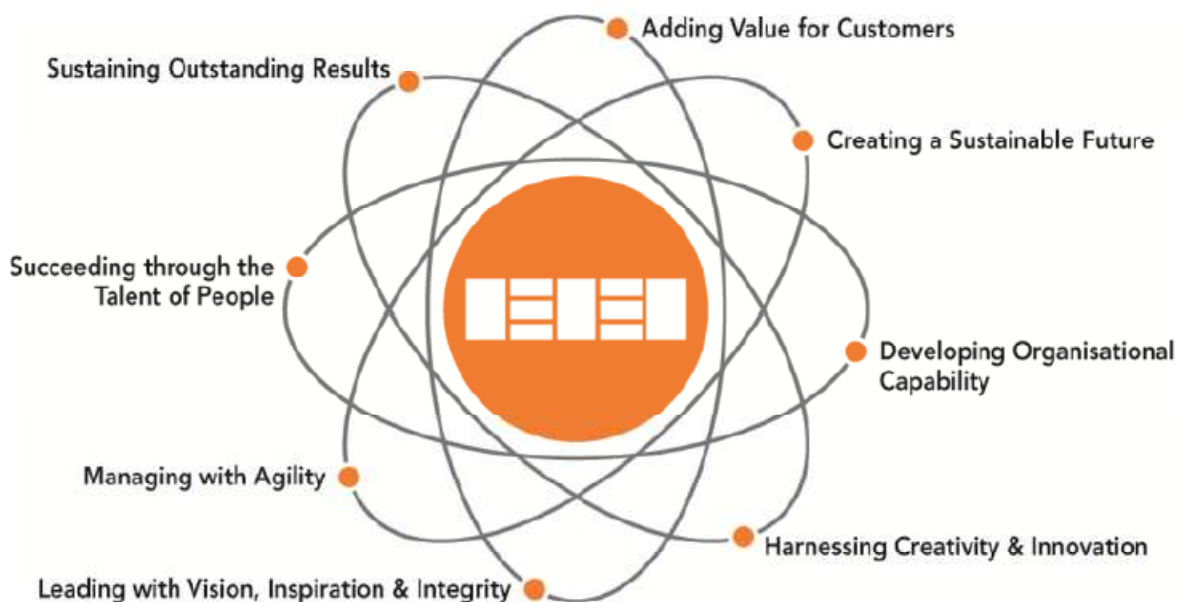
مدل تعالی سازمانی EFQM یک چارچوب خودارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیت های بهبود مستمر می گردد. این مدل بر درک روابط علی و معلولی بین آنچه که سازمان انجام می دهد و نتایجی که به آن دست پیدا می کند استوار است. این مدل مفاهیم زیر را بصورت یکپارچه دربرمی گیرد:

- اصول اساسی تعالی (excellence)
- منطق رادار (RADAR)
- معیارها (criteria)

مدل برتری EFQM با هدف مرجعیت برای پشتیبانی جایزه کیفیت اروپا ابداع شد و مبنای آن، اصول مدیریت کیفیت جامع است.

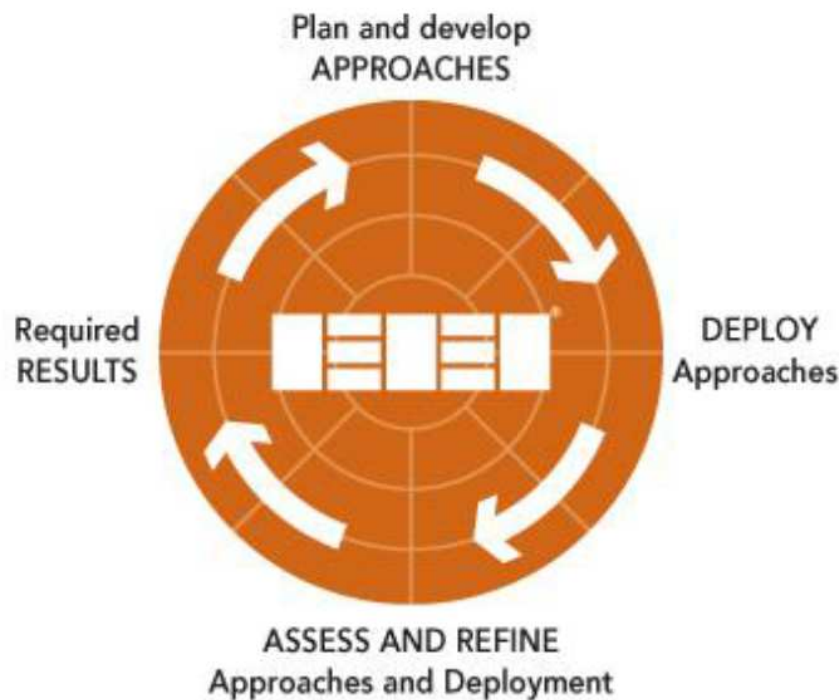
اصول اساسی تعالی عبارتند از:

- افزایش مستمر ارزش خلق شده برای مشتریان از طریق درک، پیش بینی و برآورده سازی نیازها و انتظارات مشتریان و فرصت های موجود
- اثرگذاری مثبت بر محیط پیرامونی از طریق بهبود همزمان شرایط اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی
- ارتقای توانمندی های سازمان از طریق مدیریت موثر تغییرات سازمانی
- ارتقای عملکرد از طریق افزایش نوآوری و خلاقیت
- توان رهبری برای شکل دهی به آینده و تحقق آن و نیز الهام بخشی و تشویق ارزش های اخلاقی
- توانایی شناسایی و پاسخ گویی موثر و کارآمد به فرصت ها و تهدیدها
- ارزش گذاری برای افراد و توسعه فرهنگ توانمندسازی افراد برای دستیابی به اهداف
- دستیابی به نتایج ممتاز بصورت پایدار و برآورده کردن همزمان نیازهای کوتاه مدت و بلندمدت ذی نفعان



منطق رادار، یک چارچوب ارزیابی پویا برای سازمان فراهم می کند. منطق رادار بیان کننده آن است که سازمان می بایست:

- نتایج (Results) را که به عنوان بخشی از فرآیند ایجاد خط مشی و راهبرد در نظر گرفته شده تعیین نماید.
- مجموعه ای از رویکردها (Approaches) را جهت تحقق نتایج مورد نظر خود در حال و آینده برنامه ریزی و ایجاد نماید.
- رویکردها را بصورتی سیستماتیک و به منظور اطمینان از بکارگیری کامل آنها گسترش داده و مستقر (Deploy) نماید.
- رویکردهای ایجاد شده را بر اساس نتایج بدست آمده و فعالیت های یادگیری، ارزیابی و اصلاح (Assess and Refine) کرده و بهبودها را هر کجا که نیاز باشد تعریف، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرا کند.



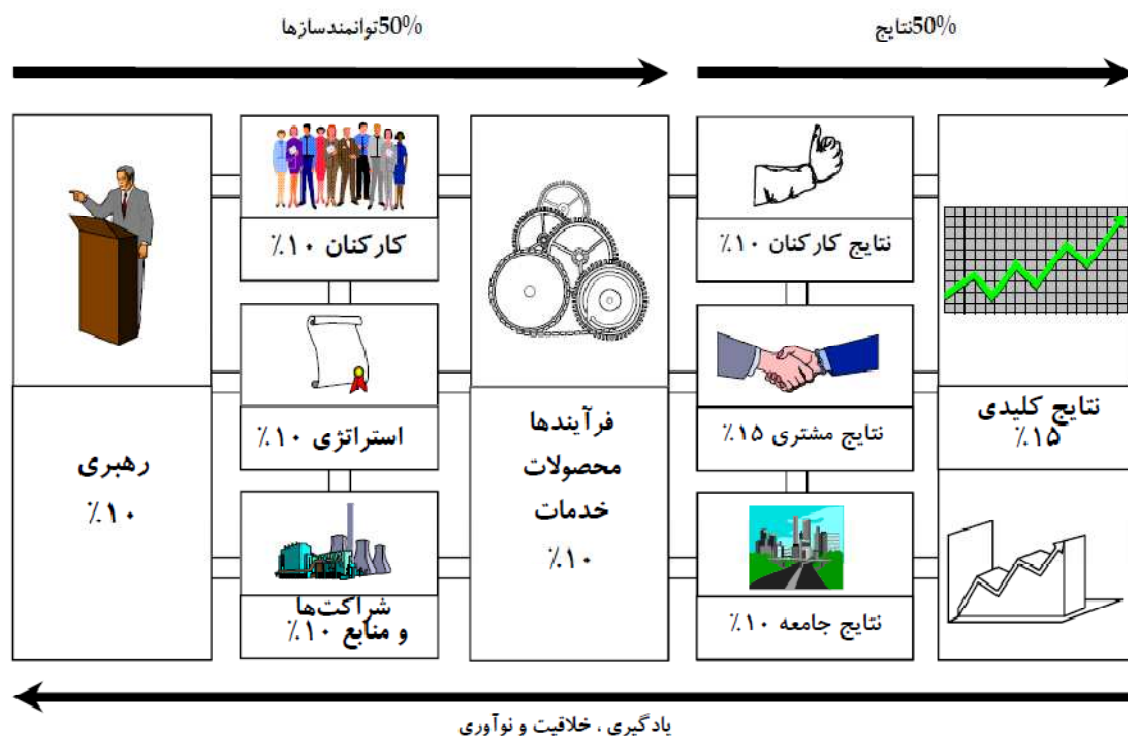
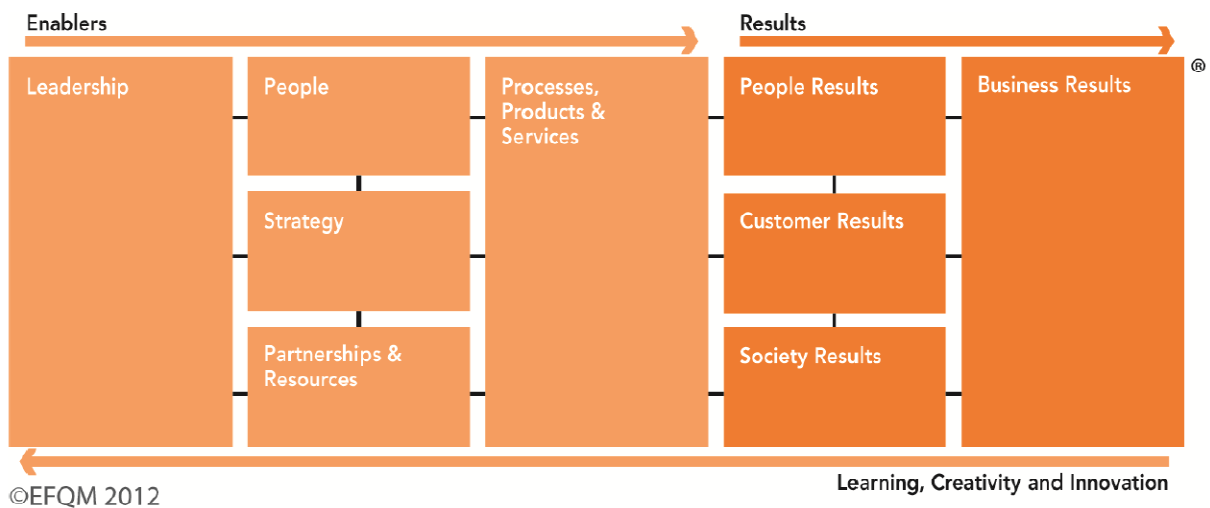
مدل EFQM بین دو دسته عوامل عملکردی تفکیک قائل می شود: (۱) نتایج (results) و (۲) توانمندسازها (enablers). در حقیقت، توانمندسازها مانند اهرم هایی هستند که مدیران می توانند برای دست یابی سریع تر به نتایج از آنها استفاده کنند. نتایج عبارت هستند از:

- نتایج مشتریان
- نتایج مرتبط با کارکنان
- نتایج اجتماعی
- نتایج کسب و کار

همچنین توانمندسازها عبارت هستند از:

- رهبری: رهبران، ماموریت، چشم انداز، ارزش ها و اخلاقیات را ایجاد کرده، توسعه داده و خود به عنوان الگو عمل می کنند. رهبران سیستم مدیریت سازمان را تعریف، پایش، بازنگری و هدایت کرده و عملکرد آن را بهبود می دهند. رهبران با ذی نفعان بیرونی سازمان در تعامل و همکاری هستند. رهبران با همراهی کارکنان سازمان، فرهنگ تعالی را تقویت می کنند. همچنین رهبران از انعطاف پذیری سازمان اطمینان یافته و تحول را بطور موثر مدیریت می کنند.
- استراتژی ها: استراتژی بر درک نیازها و انتظارات ذی نفعان و محیط بیرونی و نیز درک عملکرد و قابلیت های درونی سازمان مبتنی است. استراتژی ها و خط مشی های پشتیبان ایجاد، پیاده سازی، پایش، بازنگری و بروزآوری می شوند.
- کارکنان: در سازمان های متعالی، ارزش گذاری به افراد و کارکنان سازمان و زمینه سازی برای انتفاع همزمان سازمان و افراد آن در دست یابی به اهداف مورد توجه قرار می گیرد. توسعه توانمندی های افراد و برقراری عدالت در سازمان، ایجاد انگیزه در افراد، ارتباطات، پاداش دهی و جبران خدمات زمینه بهره برداری حداکثر از دانش و مهارت های کارکنان را در جهت کسب منفعت برای سازمان فراهم می سازد.

- منابع و مشارکت ها: سازمان های متعالی، روابط و شراکت های خود با تامین کنندگان و سایر سازمان ها و نیز منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی موثر از استراتژی ها و خط مشی ها و نیز اجرای موثر فرآیندها مدیریت و برنامه ریزی می کنند.
- محصولات، خدمات و فرآیندها: سازمان های متعالی فرآیندها، محصولات و خدمات خود را با هدف ارزش افزایی برای مشتریان و سایر ذی نفعان طراحی و مدیریت کرده و بهبود می دهند.



زمانی که این مدل در یک سازمان برای خودارزیابی مورد استفاده قرار می گیرد عناصر رویکرد، استقرار، ارزیابی و بازنگری در منطق RADAR باید برای بررسی معیارهای توانمندسازها استفاده شوند و عناصر نتایج برای معیارهای نتایج بکار گرفته شوند.

بر طبق مدل EFQM، در یک سازمان ایده آل، هم رویکرد اجرا و هم خود اجرا مورد ارزیابی و اندازه گیری قرار می گیرند و نتایج این ارزیابی ها در کنار آموزش های لازم، زمینه را جهت شناخت اولویت ها و بهبود برنامه ریزی و اجرا در زمینه سیاست ها، استفاده از منابع و رهبری فراهم می کند. بهبود در این زمینه ها موجب بهبود در نتایج سازمان در زمینه های کارکنان، مشتریان، نتایج اجتماعی و نتایج کلیدی می گردد و این به دلیل رابطه علی و معلولی بین توانمندسازها و نتایج است.

مهمترین نقاط قوت مدل EFQM عبارت هستند از:

- ایجاد یک رویکرد خودارزیابی برای حرکت سازمان در جهت تعالی و سرآمدی
- شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان در حوزه های مختلف
- پشتیبانی از ساختار سلسله مراتبی معیارها و شاخص های عملکرد
- استفاده از بازخور نتایج برای ارتقای توانمندسازها
- امکان مقایسه تطبیقی با دیگر سازمان ها
- توجه بیشتر به ذی نفعان سازمان
- ایجاد زبان مشترک برای مدیران سازمان

نقاط ضعف این مدل عبارت هستند از:

- هیچ گونه پیشنهادی در مورد اینکه چه استراتژی ها یا برنامه هایی برای بهبود مستمر می بایست بکار بسته شود ارائه نمی دهد
- هیچ گونه پیشنهادی در مورد طراحی اندازه گیری ارائه نمی دهد
- مستقیماً چگونگی نیل به هدف را مشخص نمی کند
- توانایی اولویت بندی فعالیت های بهبود را ندارد

به نام خدا

بخش سوم: کارت امتیازی متوازن

می توان گفت که توسعه مدل کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard - BSC) مهم ترین اتفاقی است که تاکنون در حوزه اندازه گیری و مدیریت عملکرد رخ داده است. در حال حاضر BSC موثرترین و کارآمدترین تکنیک برای اجرای استراتژی و ارزیابی جامع عملکرد و یکی از برترین ابزارها و مدل های مدیریتی است و در بسیاری از شرکت ها مورد استفاده قرار می گیرد.

تولد کارت امتیازی متوازن

توسعه BSC متأثر از موج فزاینده توجه سازمان ها به مبحث استراتژی و ظهور انقلاب استراتژیک است. علیرغم اینکه موضوع برنامه ریزی استراتژیک مورد توجه بسیاری از سازمان ها قرار گرفت ولی استراتژی ها در مرحله اجرا اغلب با مشکلاتی روبرو می شدند از جمله:

- دست کم گرفتن زمان لازم برای اجرا
- از دست رفتن تمرکز روی فعالیت های اصلی و رقابتی
- عدم هماهنگی و هم جهتی فعالیت ها
- عدم تعریف دقیق جزئیات کار
- عدم درک روشن کارکنان بویژه کارکنان سطوح پایین از استراتژی و ضرورت وجودی آن در سازمان و نیز ارتباط تنگاتنگ آن با عملکرد
- عدم تخصیص منابع لازم
- سیستم های اطلاعاتی ناکافی و ...

در واقع، موفقیت استراتژیک زمانی حاصل می شود که استراتژی صحیح به شکل صحیح پیاده سازی شود. بررسی های انجام شده نشان می دهد که درصد بالایی از سازمان هایی که به اهمیت تدوین

استراتژی پی برده اند نتوانسته اند استراتژی های خود را با موفقیت اجرا کنند. در چنین شرایطی BSC راه حلی برای تمرکز بر استراتژی در عمل ارائه می دهد.

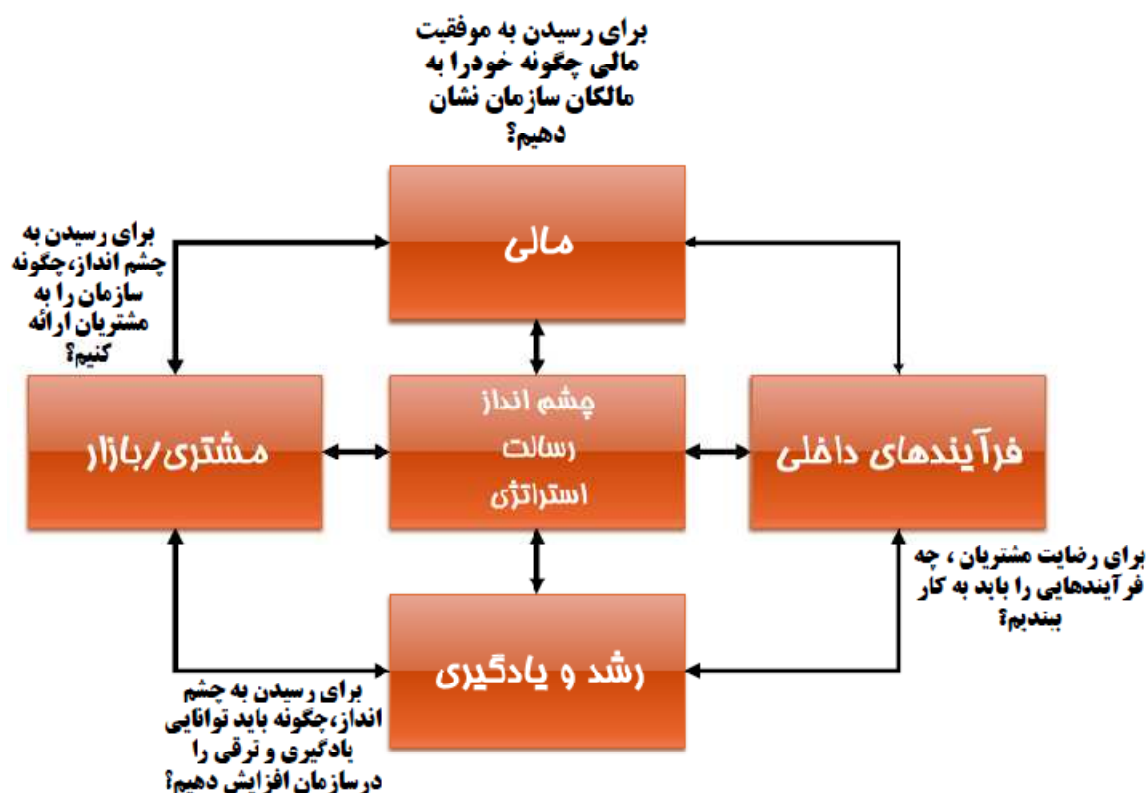
کاپلان (Kaplan) و نورتون (Norton) در تحقیقی از ۱۲ شرکت انگلیسی دریافتند:

- معیارهای سنتی حسابداری مانند ROI و EPS نمی توانند راهنمای خوبی برای شرکت هایی باشند که به دنبال بهبود و نوآوری هستند
 - نمی توان از مدیران توقع داشت که بر مسائل عملیاتی تمرکز کنند در حالی که عملکرد آنها بر اساس مسائل مالی ارزیابی می شود
 - باید بین مسائل مالی و عملیاتی تعادل برقرار شود
 - مدیران نیاز دارند که عملکرد سازمان خود را همزمان از جنبه های مختلف ببینند
- برای فائق آمدن بر این مسائل، کاپلان و نورتون سیستم ابتکاری BSC را به عنوان چارچوب جامع ارزیابی عملکرد و پیش برد استراتژی و بهبود ارتباطات معرفی کردند. BSC به ایجاد توازن بین:
- اهداف کوتاه مدت و بلندمدت
 - سنجه های مالی و غیرمالی
 - عملکرد داخلی و خارجی
 - ذی نفعان درونی و بیرونی
 - شاخص های هادی و تابع عملکرد
 - و وجوه مختلف عملکرد
- منجر می شود. BSC ترکیبی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص های عملکرد جاری، گذشته و نیز آتی را شامل شده و بینش و دید همه جانبه ای را از آنچه که در داخل و خارج سازمان در حال وقوع است برای مدیران ارائه می کند.

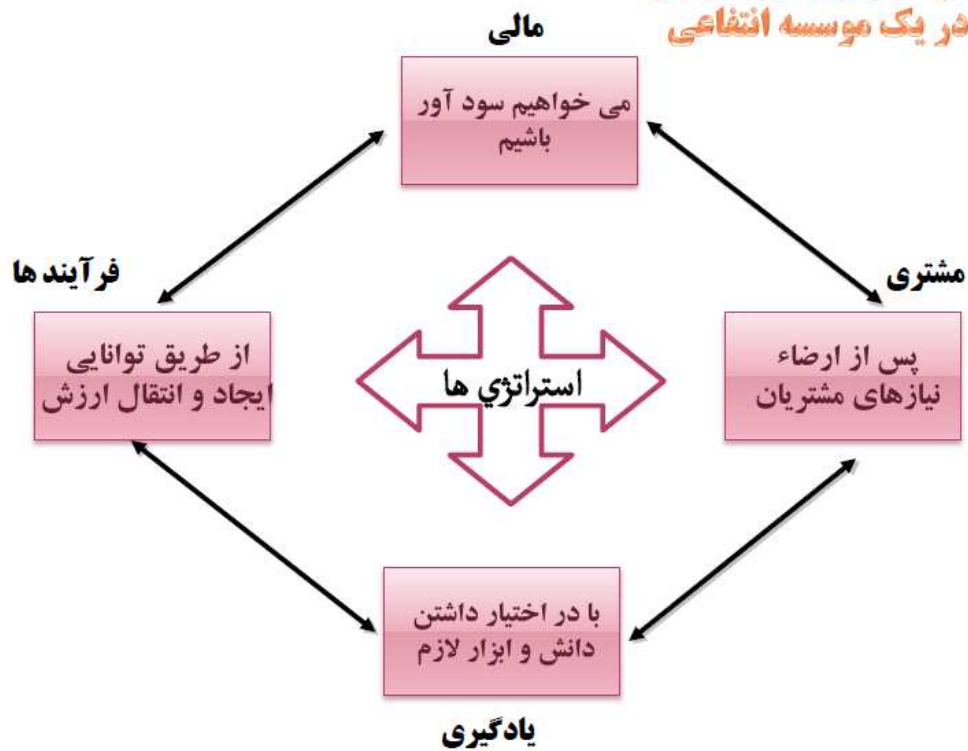
منطق کارت امتیازی متوازن

کاپلان و نورتون BSC را در سال ۱۹۹۲ با تلفیق چهار منظر ارائه نمودند:

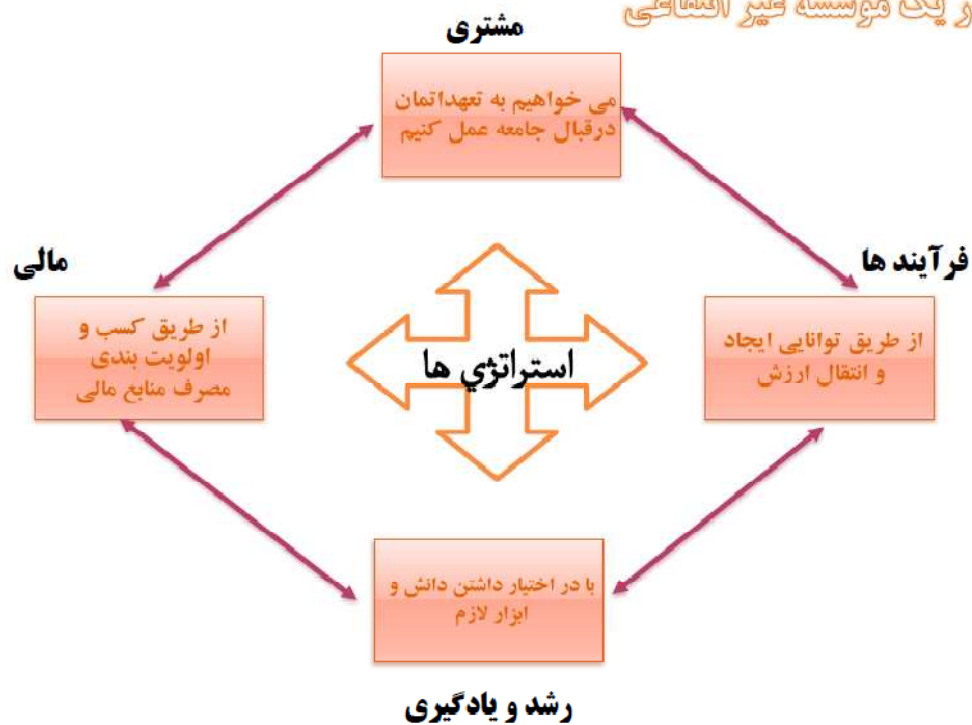
- عملکرد مالی (Financial)
 - مشتری (Customer)
 - فرآیندهای داخلی (Internal Business Processes)
 - رشد و یادگیری (Learning and Growth)
- آنها فرض کردند که منظر مالی یا ارزش سهامداران، هدف غایی کسب و کار است که می تواند با سه منظر دیگر عملکرد متوازن گردد.

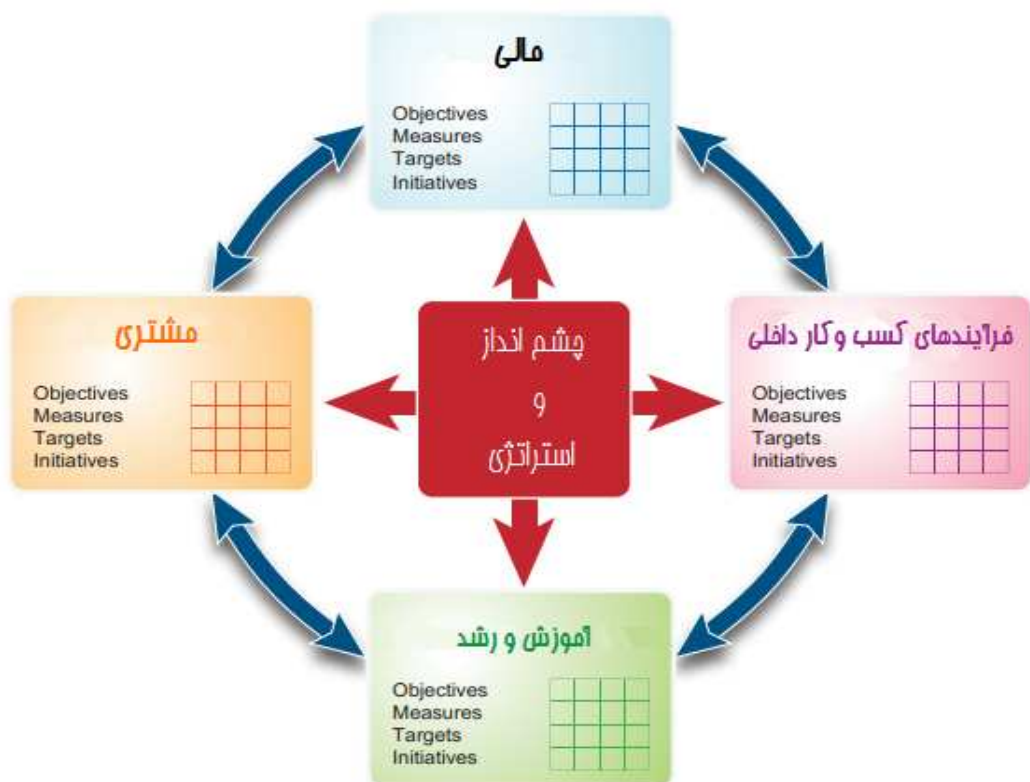


مدل کلی ارزیابی متوازن
در یک مؤسسه انتفاعی



مدل کلی ارزیابی متوازن
در یک مؤسسه غیر انتفاعی





برای هر منظر لازم است موارد زیر تعریف شود:

- **اهداف استراتژیک (Objectives):** پله های نردبان دست یابی سازمان به اهداف کلان
- **شاخص ها (Measures):** آنچه که اندازه گیری آن می تواند میزان نزدیکی سازمان به هر یک از اهداف استراتژیک را نشان دهد
- **اهداف کمی (Targets):** سطوح مورد نظر عملکرد برای هر یک از شاخص های تعیین شده
- **اقدامات استراتژیک (Initiatives):** فرآیندها و برنامه های عملیاتی مورد نیاز برای دست یابی به اهداف استراتژیک

تعیین سنجه برای هر هدف استراتژیک نخستین گام در جهت ارزیابی تحقق استراتژی است. از یک دیدگاه انواع سنجه ها عبارتند از:

- **سنجه های پیشرو یا هادی (leading):** سنجه هایی هستند که محرکه های تحقق اهداف را نشان می دهند. مثلاً در صورتی که هدف، کسب رضایت مشتریان باشد تحویل به موقع یک سنجه هادی محسوب می شود. این سنجه ها بیشتر بر ورودی ها متمرکز هستند.

- **سنجه های تاخیردار یا پیرو یا تابع (lagging):** سنجه هایی هستند که آثار و نتایج تحقق سنجه های هادی را نشان می دهند. مثلاً بواسطه تحویل به موقع، حجم فروش و میزان سودآوری افزایش می یابد. این سنجه ها بیشتر بر خروجی ها متمرکز هستند.

در سازمان های مختلف به تناسب استراتژی، فرهنگ سازمان، داده ها و دانش موجود و بسیاری عوامل دیگر، سنجه هایی در هر کدام از منظرهای چهارگانه تعریف می گردد:

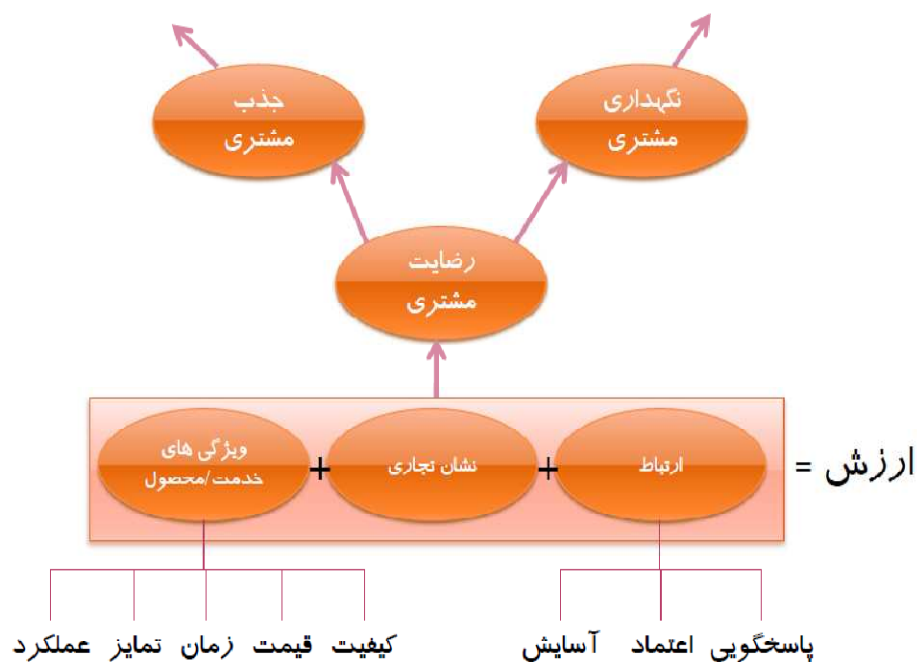
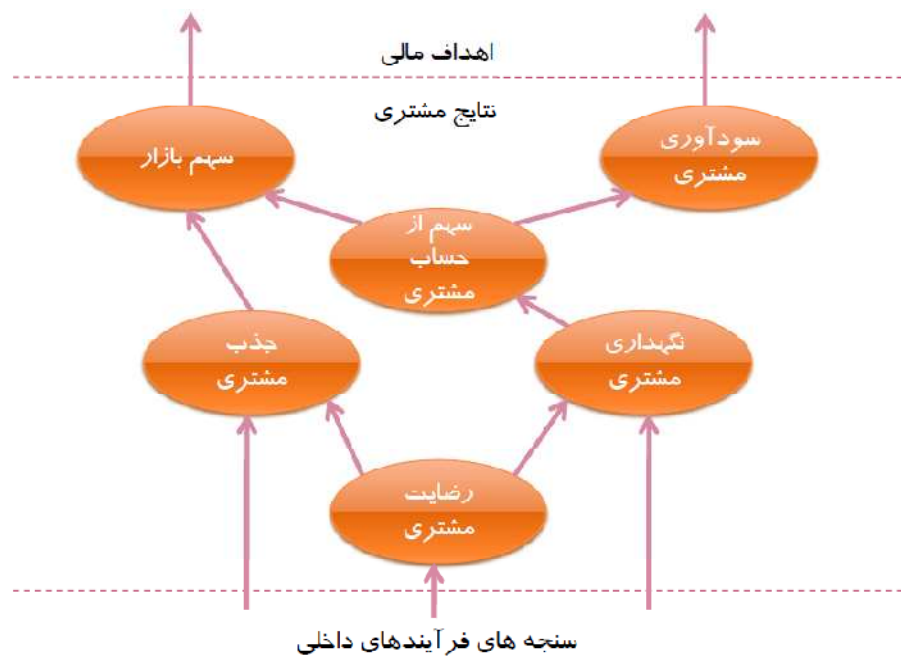
۱. منظر مالی

- سود هدف غایی کسب و کار است.
- سنجش رضایت سهامداران با استفاده از شاخص های سودآوری و مالی شامل سوددهی، حاشیه سود، بازگشت سرمایه درگیر، درآمد تجمعی، فروش خالص، بهای تمام شده محصول / خدمت، بهای تمام شده نسبت به فروش، بهای تمام شده فرآیند / فعالیت، بازده دارایی ها، گردش دارایی ها، ارزش افزوده اقتصادی، رشد فروش، جریان نقدی و ...
- در وجه مالی دو استراتژی رشد (تعمیق روابط با مشتریان فعلی و فروش به مشتریان در بخش های کاملاً جدید) و بهره وری (کاهش هزینه های مستقیم و غیرمستقیم و استفاده موثرتر از دارایی های مالی و فیزیکی) مورد توجه قرار می گیرد.

۲. منظر مشتری

- سنجش میزان رضایت مشتریان از زمان تحویل، قیمت، کیفیت، ارزش ارائه شده (ویژگی های کالاها و خدمات، ارتباط با مشتری، تصویر و اعتبار ارزش پیشنهادی) از طریق نظرسنجی در نقاط تماس، نظرسنجی در فواصل زمانی مشخص، تعداد شکایات مشتریان، اندازه گیری درصد

افزایش یا کاهش ضایعات، درصد تکرار خرید مشتریان، سنجش میزان حفظ مشتریان، میزان وفاداری مشتریان، تعداد مشتریان جدیدی که از سوی مشتریان فعلی معرفی می شوند



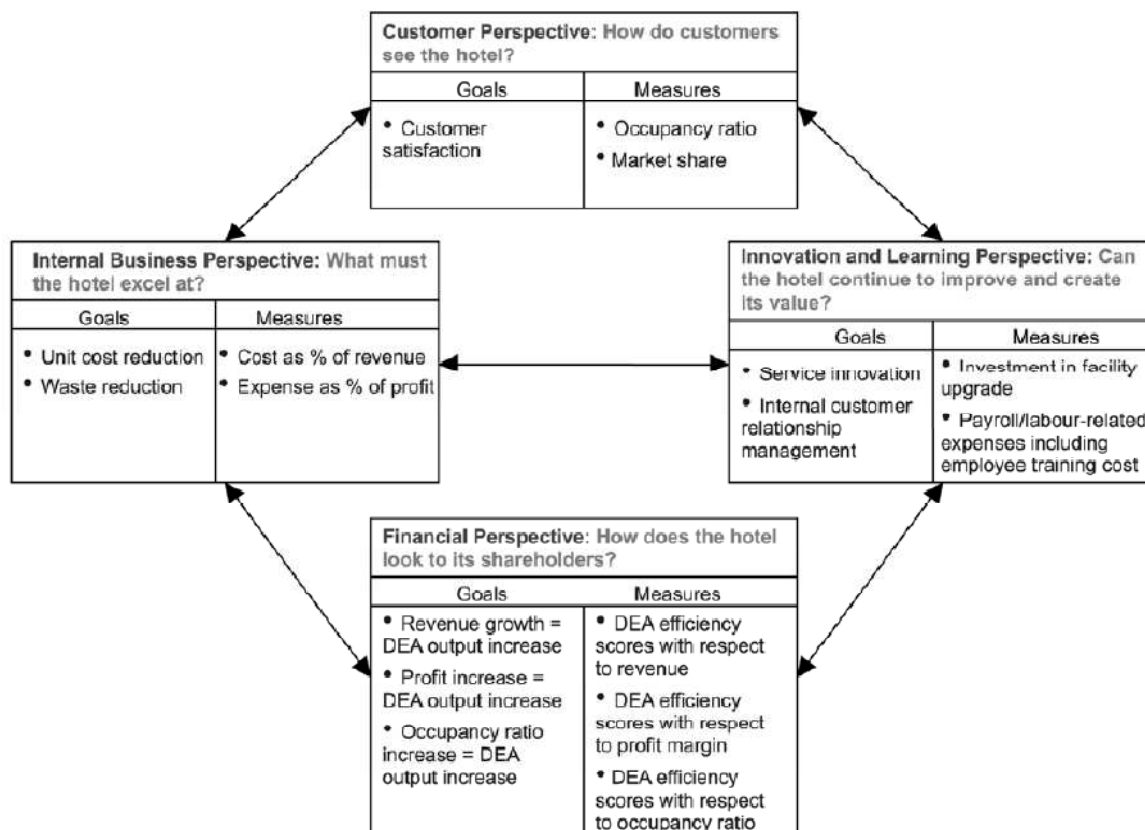
۳. منظر فرآیندهای داخلی

- سنجش اثربخشی و کارایی فرآیندهای زنجیره ارزش شامل فرآیندهای نوآوری (شناخت بازار و نیازهای مشتریان، طراحی و توسعه محصولات و خدمات)، فرآیندهای عملیاتی (تولید و تحویل محصولات و خدمات به مشتریان)، فرآیندهای مدیریت مشتری و فرآیندهای قانونی و اجتماعی با در نظر گرفتن معیارهای کیفیت، زمان و هزینه



۴. منظر رشد و یادگیری

- این منظر شامل مواردی است که زمینه ساز موفقیت سه منظر دیگر محسوب می شوند شامل افراد، نظام ها و رویه های سازمانی
- سنجش سرمایه های انسانی (مهارت ها، استعدادها و دستورالعمل های پشتیبان استراتژی)، سرمایه های اطلاعاتی (سیستم اطلاعاتی، شبکه و زیرساخت) و سرمایه های سازمانی (توانایی بسیج نیروها، حفظ فرآیند تغییر، فرهنگ، رهبری، هماهنگی، کار تیمی و سایر ویژگی های مورد نیاز در سازمان)

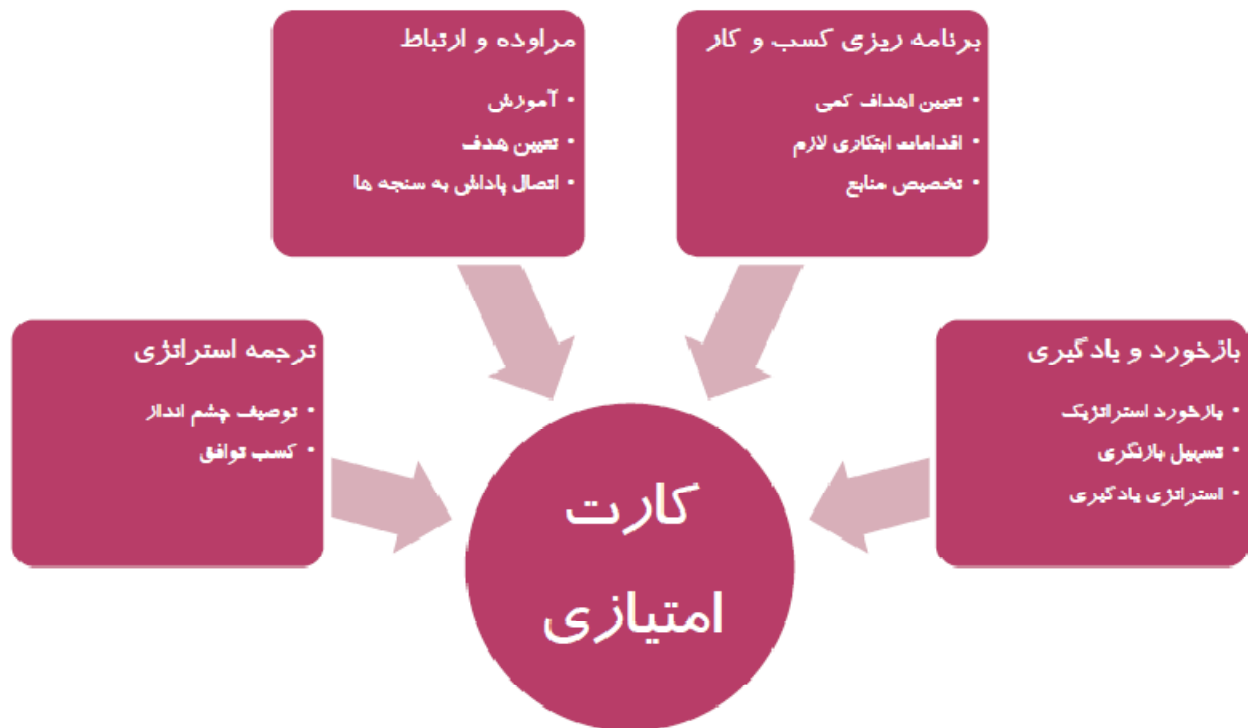


روابط علی و معلولی

بین مناظر چهارگانه در چارچوب کارت امتیازی متوازن روابط علی و معلولی وجود دارد:

۱. یادگیری و رشد سازمان و کارکنان آن زیربنای نوآوری و خلاقیت است
۲. در اختیار داشتن کارکنان ماهر و خلاق، دسترسی به اطلاعات به موقع و جامع و ... زمینه را برای بهبود عملکرد فرآیندهای کسب و کار فراهم می کنند
۳. فرآیندهای بهبودیافته موجب بهبود محصولات و خدمات ارائه شده و افزایش رضایت و وفاداری مشتریان می شوند
۴. مشتریان راضی و وفادار منجر به افزایش درآمد و بهبود عملکرد مالی می شوند

فرآیند جاری سازی استراتژی با استفاده از کارت امتیازی متوازن

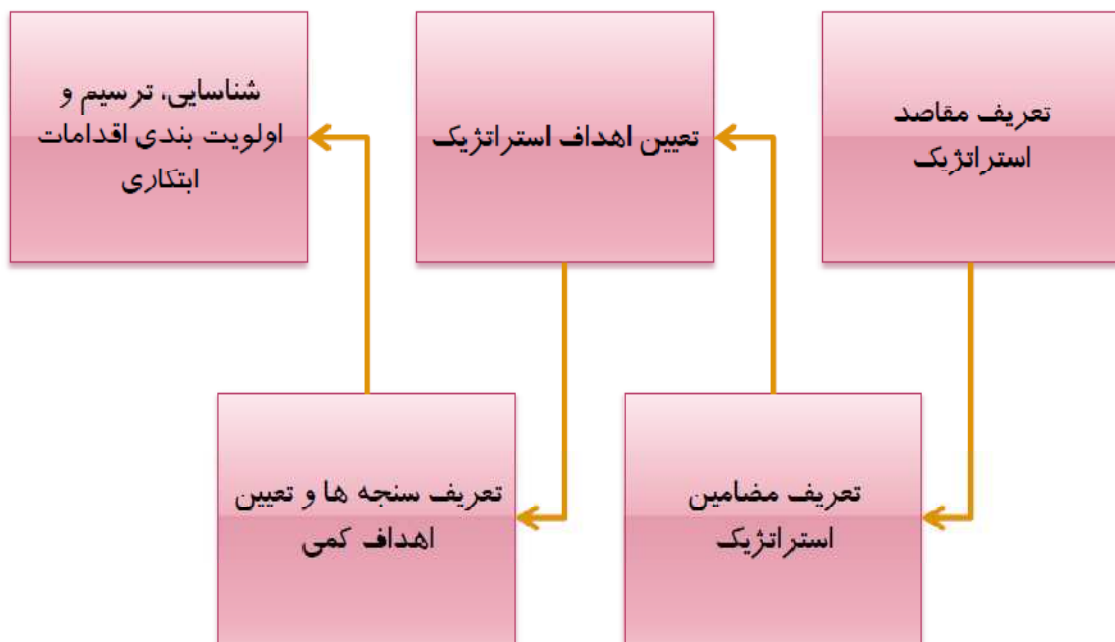
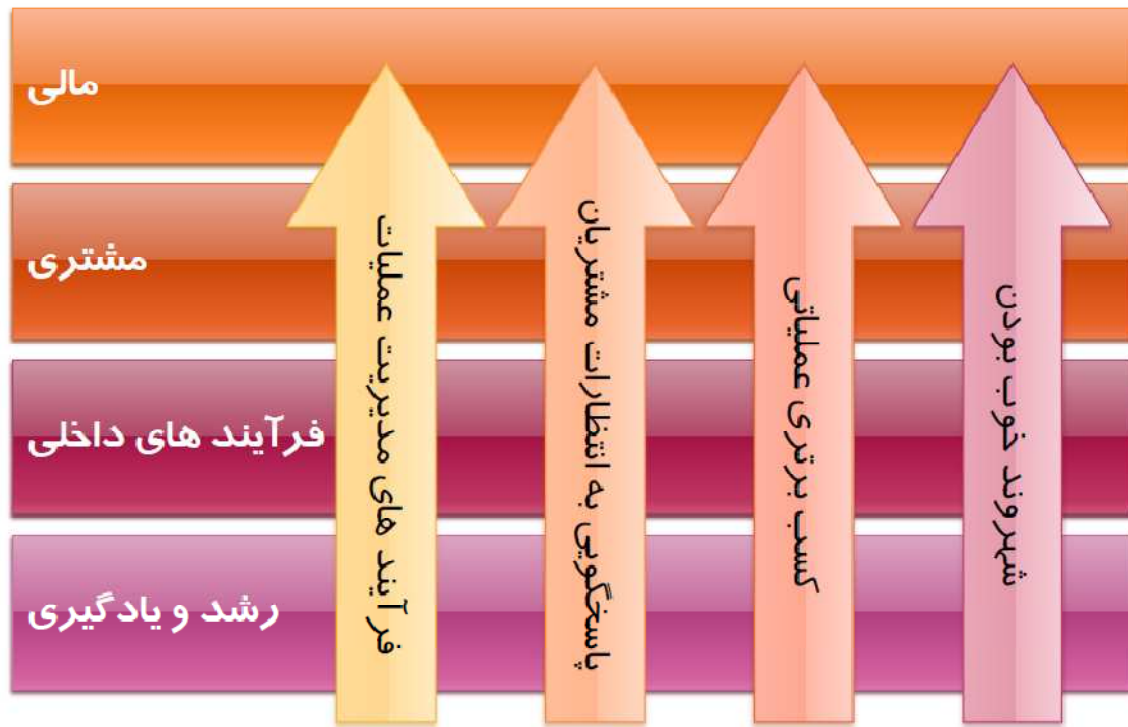


مقاصد استراتژیک

مقاصد استراتژیک (Strategic destinations) عبارتند از اهداف دو تا سه ساله سازمان در قالب عبارات مالی و بازار با توجه به چشم انداز سازمان. مقاصد استراتژیک یک تصویر شفاف از هدف کلی شرکت بدست می دهند. استراتژی باید چگونگی دست یابی به این مقاصد را تعریف کند.

مضامین استراتژیک

مضامین استراتژیک (Strategic themes) فرآیندهای کلیدی اولویت دار و ضروری برای تحقق استراتژی ها هستند که هدف آنها برآورده سازی احتیاجات و ارائه محصولات و خدمات به مشتریان و سودآوری برای سازمان می باشد. در صورتی که این فرآیندهای کلیدی به درستی اجرا نشوند استراتژی از بین خواهد رفت. هر مضمون یک ستون برای ارائه استراتژی است و یک فرضیه از روابط علی و معلولی بین اهداف منظرهای مختلف بدست می دهد.



اصول سازمان استراتژی محور (SFO)

اصول سازمان استراتژی محور در پی ایجاد تمرکز و همسویی استراتژیک است. با اجرای این اصول، استراتژی در مرکز برنامه های سازمانی قرار می گیرد و همه منابع و فعالیت ها بر استراتژی متمرکز می شوند:

۱. بسیج سازمان برای تغییر و تحول از طریق رهبری مدیریت ارشد: عزم و بسیج همه جانبه

سازمان، فرآیند مدیریت تغییر، شفافیت چشم انداز و مأموریت سازمان

۲. ترجمه استراتژی ها به واژه های عملیاتی: تعریف نقشه استراتژی، ترسیم روابط علی و معلولی

بین اهداف کمی، تعیین شاخص هایی برای عملیاتی کردن اهداف، تعریف اقدامات اجرایی

۳. همسوسازی سازمان با استراتژی ها: حرکت کلیه اجزای سازمان، واحدهای کسب و کار،

واحدهای عملیاتی و پشتیبانی، ارتباطات با شرکای بیرونی و ... حول محور استراتژی و اولویت

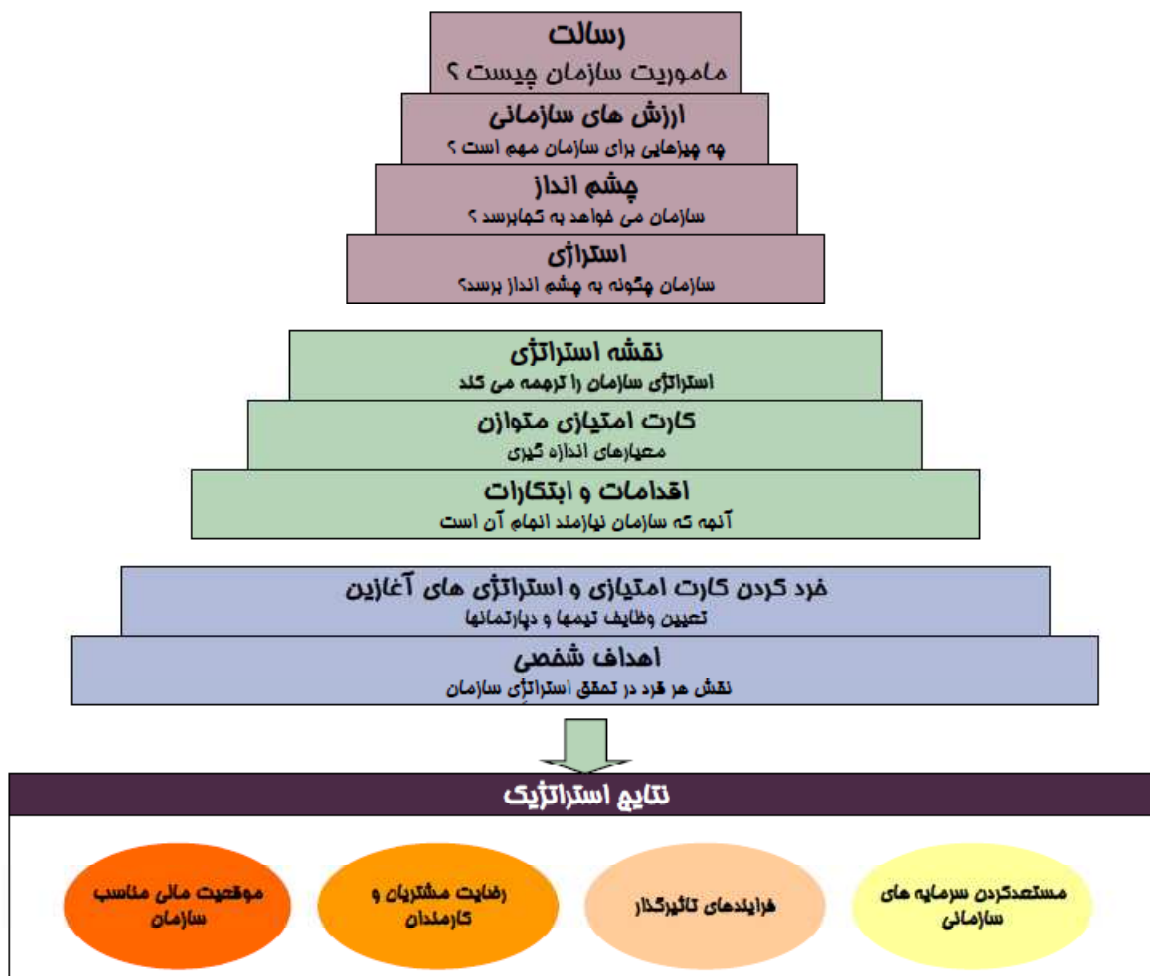
های تعیین شده

۴. تبدیل استراتژی ها به کار روزمره افراد: ایجاد انگیزه در افراد، آموزش، ارتباطات، مشارکت در

تعیین اهداف و جبران خدمات

۵. تبدیل استراتژی ها به فرآیندی مستمر و پیوسته: یکپارچه سازی استراتژی با فرآیندهای

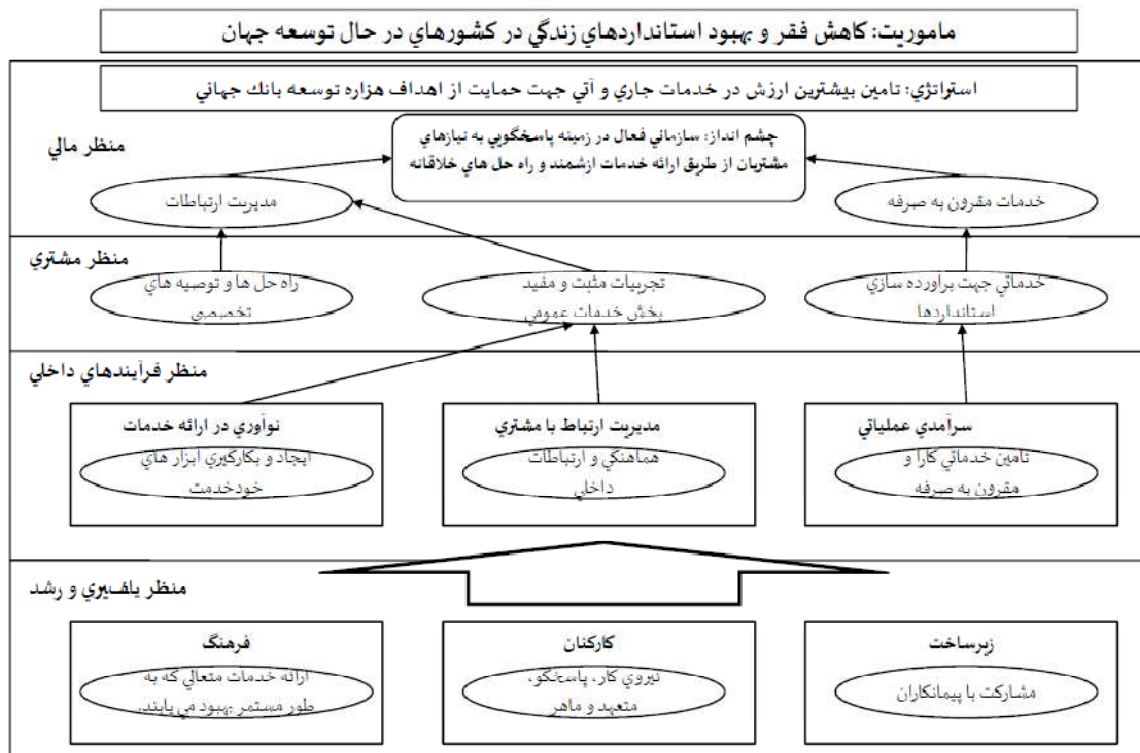
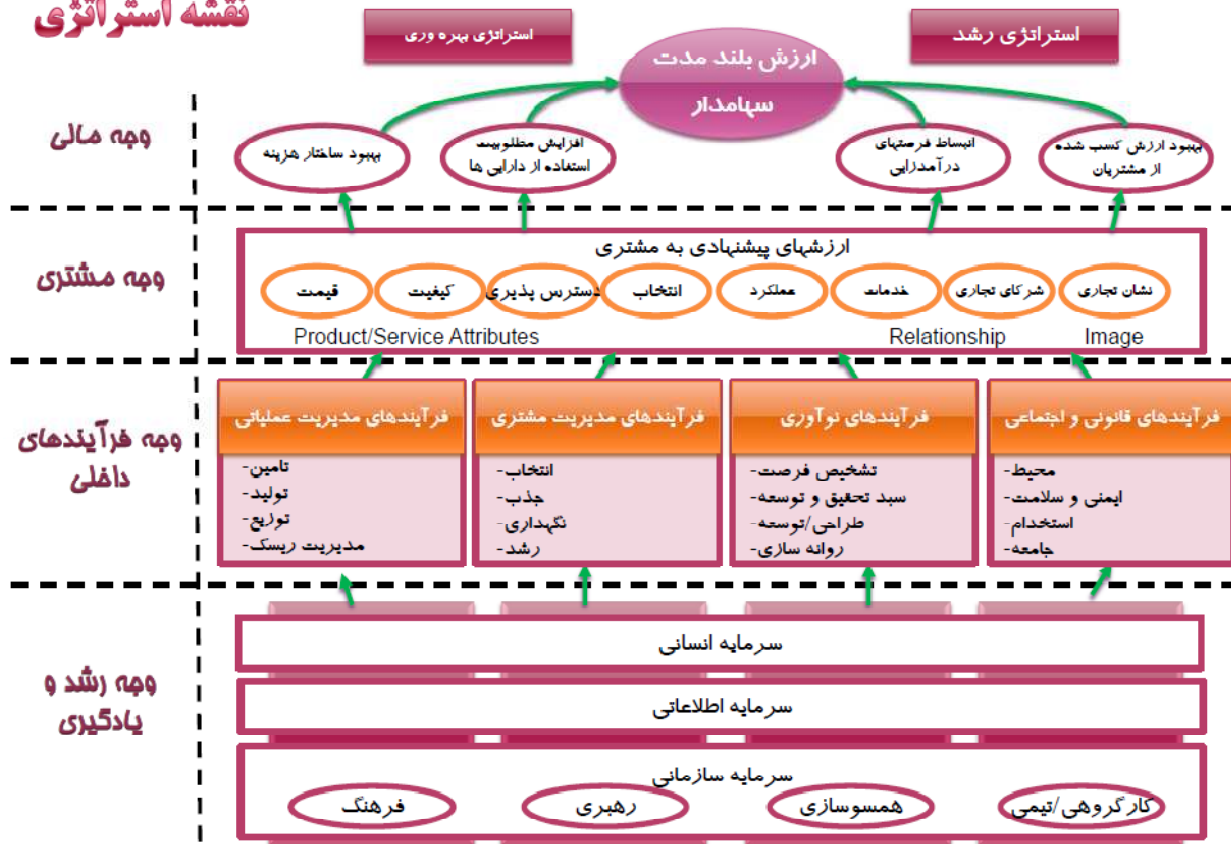
برنامه ریزی، بودجه بندی، گزارش دهی و بازنگری های مدیریت



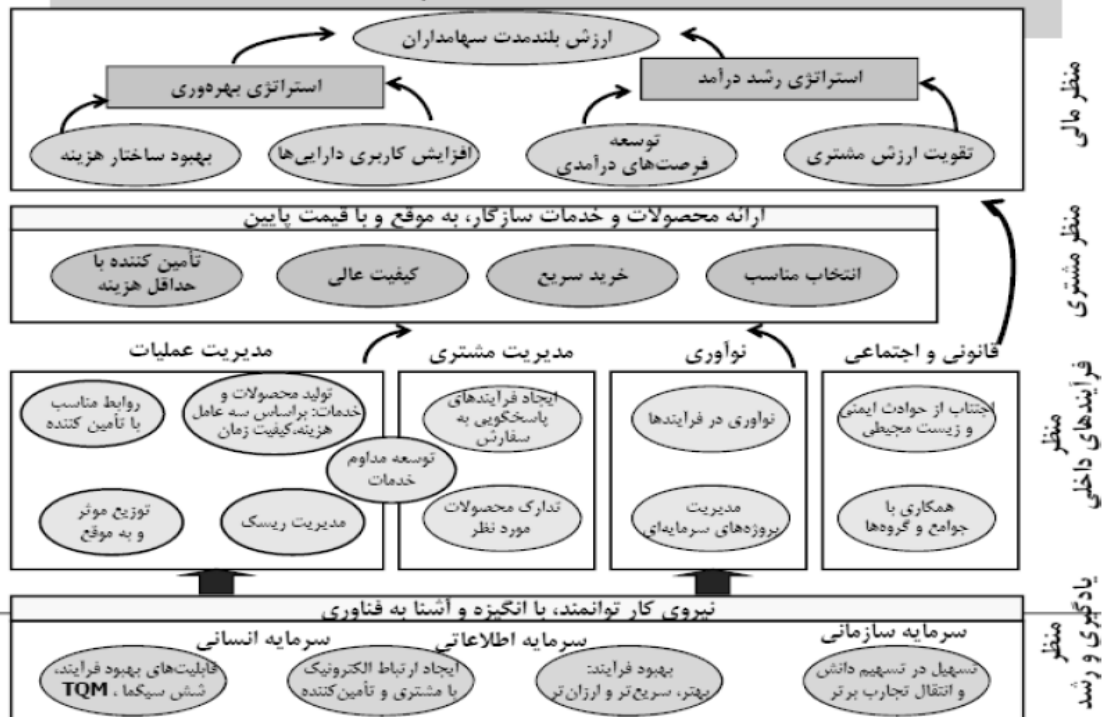
نقشه استراتژی

نقشه استراتژی (strategy map) به معنای ترسیم دقیق روابط علی و معلولی بین اهداف استراتژیک سازمان در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری است. نقشه استراتژی ابزاری است که میان استراتژی مورد نظر سازمان و فرآیندها و سیستم هایی که به پیاده سازی استراتژی کمک می کنند ارتباط برقرار می نماید و به کارکنان سازمان تصویر روشنی از اینکه چگونه فعالیت هایشان به اهداف جامع سازمان متصل می شود ارائه می کند. در حقیقت، نقشه استراتژی شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن است.

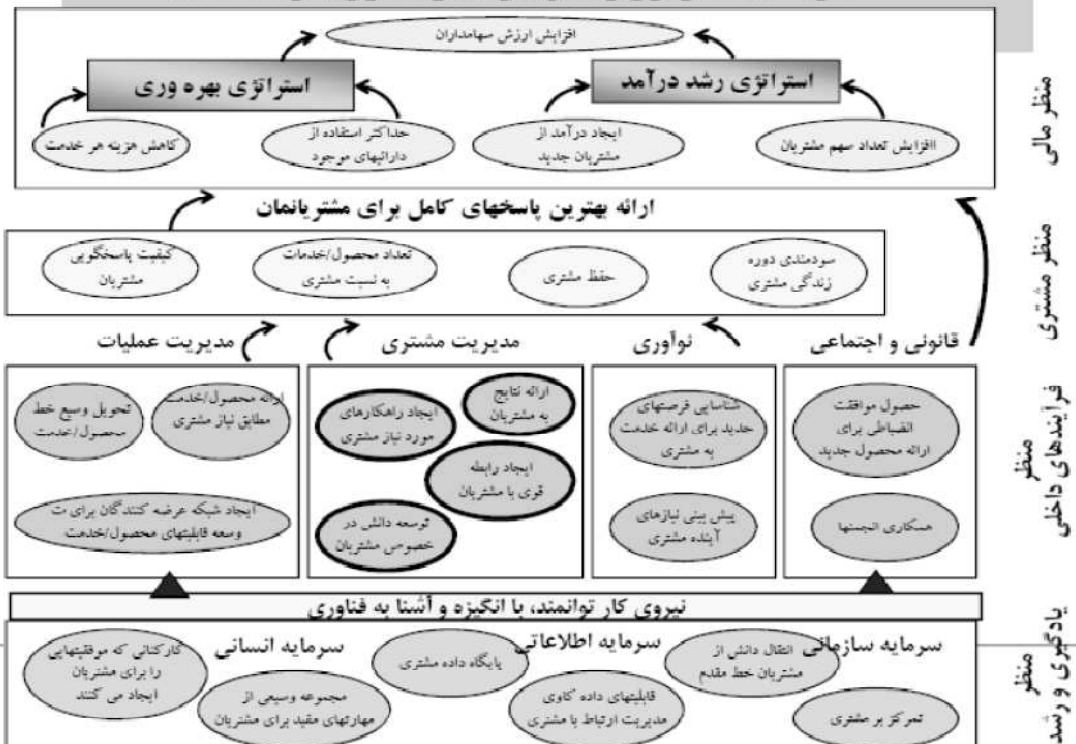
نقشه استراتژی



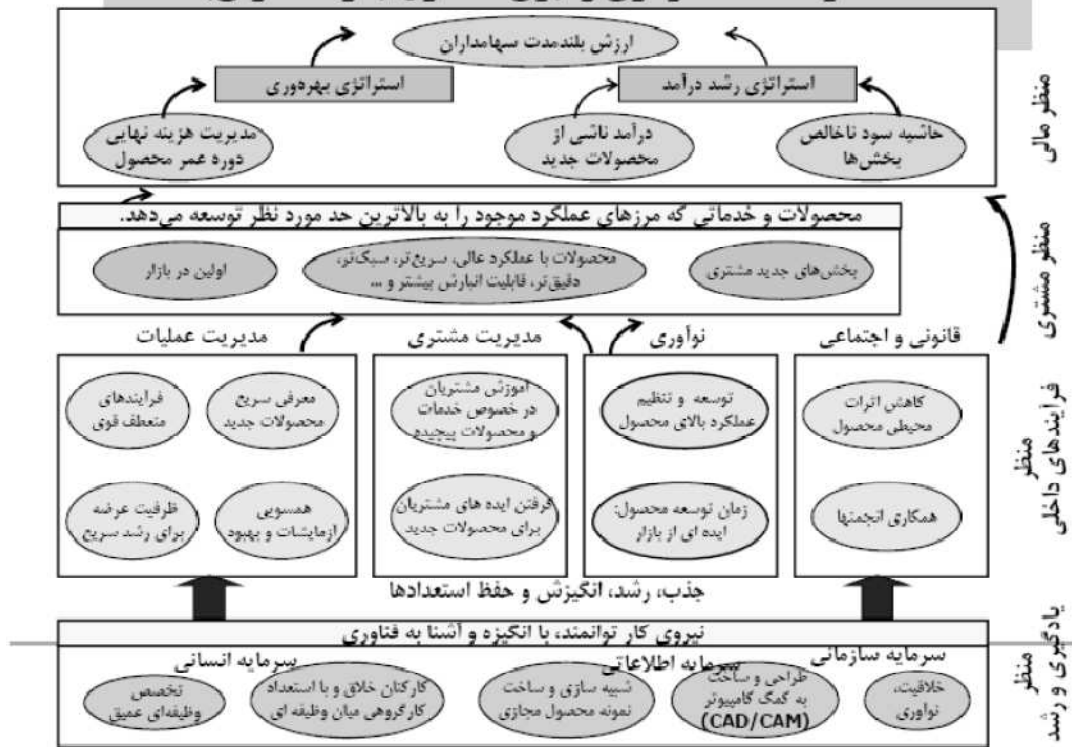
نمونه نقشه استراتژی هزینه نهایی پایین (شرکت تویوتا)



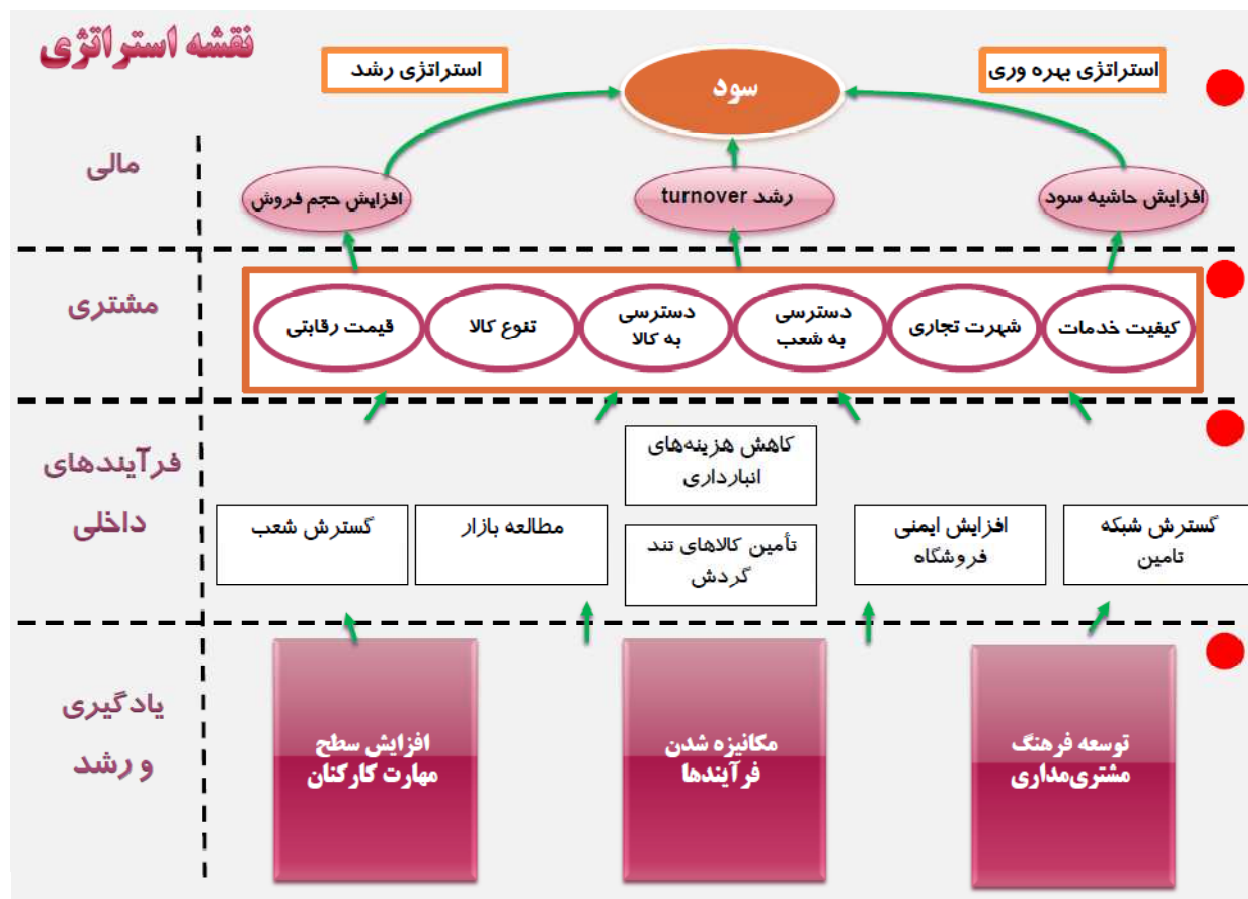
نمونه نقشه استراتژی راه‌حل‌های جامع مشتری (شرکت IBM)



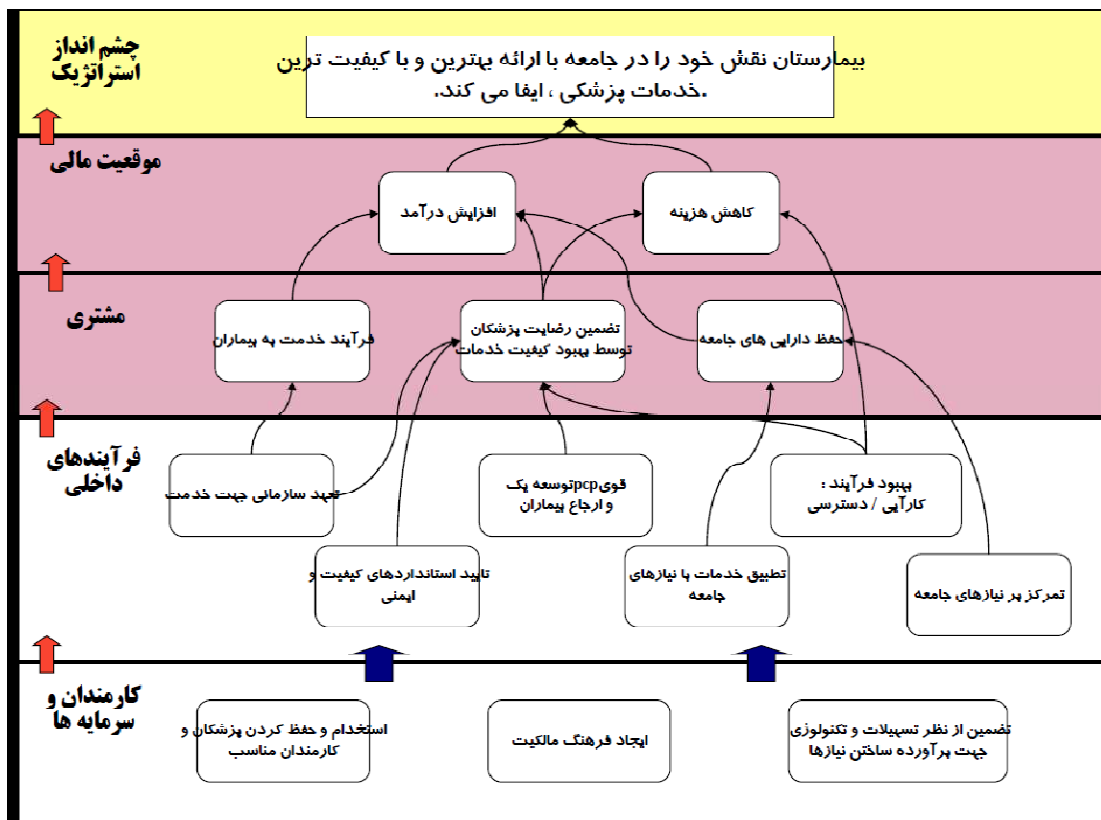
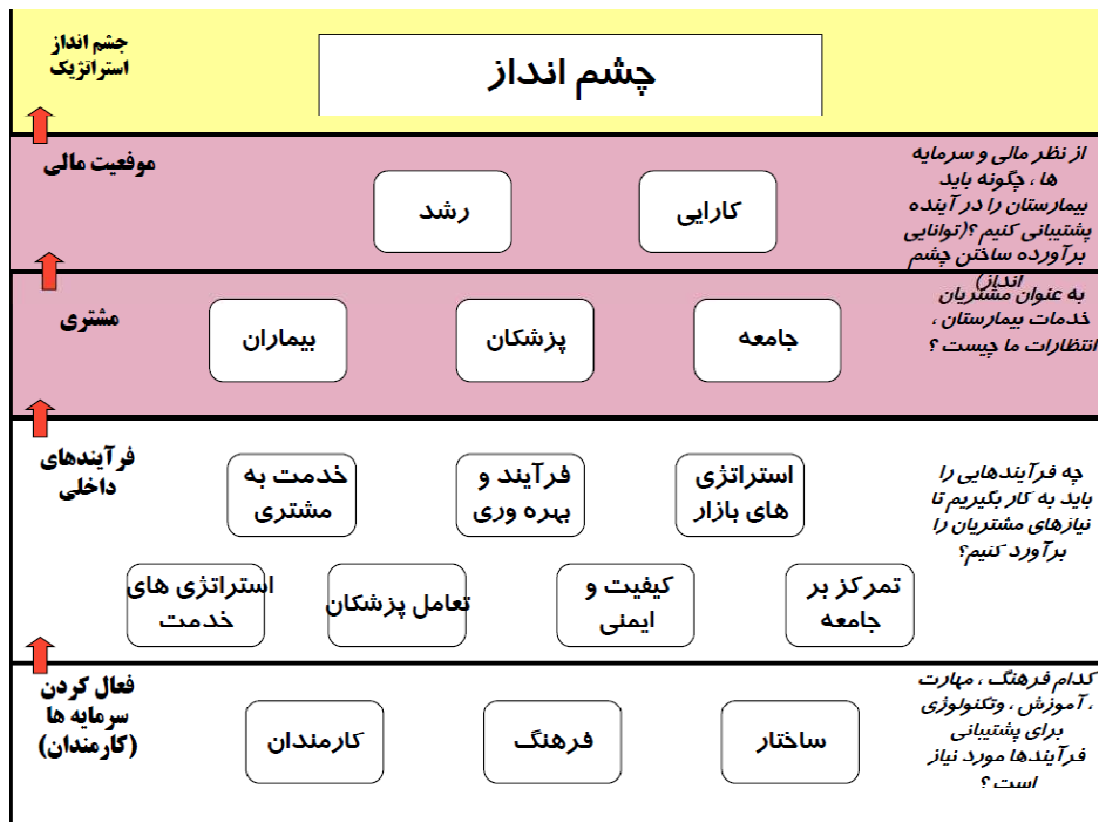
نمونه نقشه استراتژی رهبری محصول (شرکت سونی)



Strategy Map		Balanced Scorecard		Action Plan	
مضمون	هدف	شاخص	هدف کمی	اقدام / ابتکار	بودجه
Financial Perspective Profits and RONA Grow revenues Fewer planes	■ Profitability ■ Grow revenues ■ Fewer planes	■ Market value ■ Seat revenue ■ Plane lease cost	■ 30% CAGR ■ 20% CAGR ■ 5% CAGR		
Customer Perspective Attract and retain more customers On-time service Lowest prices	■ Attract and retain more customers ■ Flight is on time ■ Lowest prices	■ # repeat customers ■ # customers ■ FAA on-time arrival rating ■ Customer ranking	■ 70% ■ Increase 12% annually ■ #1 ■ #1	■ Implement CRM system ■ Quality management ■ Customer loyalty program	■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX
Internal Perspective Fast ground turnaround	■ Fast ground turnaround	■ On-ground time ■ On-time departure	■ 30 minutes ■ 90%	■ Cycle-time optimization	■ \$XXX
Learning and Growth Perspective Strategic job Ramp agent Strategic systems Crew scheduling Ground crew alignment	■ Develop the necessary skills ■ Develop the support system ■ Ground crew aligned with strategy	■ Strategic job readiness ■ Info system availability ■ Strategic awareness ■ % ground crew stockholders	■ Yr. 1-70% ■ Yr. 3-90% ■ Yr. 5-100% ■ 100% ■ 100%	■ Ground crew training ■ Crew scheduling system rollout ■ Communications program ■ Employee Stock Ownership Plan	■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX
				Total Budget	\$XXXX



	اهداف	معیار سنجش	اهداف	پیشرانها
مالی	وسعت دادن به منابع درآمدی	ترکیب درآمد	۱۰٪ محصول A ۴۰٪ محصول B ۵۰٪ محصول C	• افزایش فروش • کانال جدیدی برای بازاریابی
مشتری	افزایش رضایت مشتری	حفظ مشتری	۹۵٪	• خرید متعدد افراد
داخلی	تولید محصولات جدید	درصد درآمد از محصول جدید	۱۳۸۶ — ۱۵٪ ۱۳۸۷ — ۵۰٪ ۱۳۸۸ — ۶۰٪	• برنامه‌های تحقیق و توسعه • ارتباط با مشتریان
یادگیری و رشد	توسعه مهارت‌های استراتژیک	دربرگیری مهارت	۹۰٪	• آموزش‌های عادی • کتابخانه دانش



تضمین رضایت پزشکان توسط بهبود کیفیت خدمات

فرآیند خدمت به بیماران

وضعیت	مالک	اقدامات	معیار اندازه گیری	وزن	بیش استراتژیک
TBD	CFO	• گزارش گیری روزانه	• ویزیت ER	10%	Metro Northeast Hospital will contribute to the Revitalization of the community by offering Accessible quality care tailored to the needs of our residents. بقای مالی افزایش درآمد بهبود وضعیت مالی ایجاد دسترسی و خدمات به بیمار بهبود فرایند: بهره وری / دسترسی ایجاد یک فرهنگ مالکیت
TBD	DON	• گزارش گیری روزانه	• هزینه کارگماشتگان	10%	
TBD	Dir. ER	• اجبار وظایف ER • برنامه ارتباطی	• زمان انتظار افراد دور • تمرکز	15%	
TBD	Dir. ER	• اجبار وظایف ER • اجرای مراقبت های اورژانسی	Triage • Time	40%	
TBD	CEO	• اجبار وظایف بستری	• زمان پذیرش		
TBD	PI • Coordinator	• پروژه BPR	• درصد افراد آموزش دیده	25%	
TBD	Dir. HR	• آموزش های فرهنگی	• میزان غیبت		

نقاط ضعف BSC

- تمرکز بیش از اندازه بر سهامداران و مشتریان و در مقابل، نادیده گرفتن سایر ذی نفعان مهم از جمله کارکنان، تامین کنندگان، اتحادیه ها و رقبا
- عدم توانایی مقایسه تطبیقی فرآیندهای سازمان با سایرین
- فقدان اصول مشخص در مورد تعریف و انتخاب معیارها و تعیین اهداف آنها (امکان تعریف اهداف غیرقابل دست یابی برای معیارها)
- ابهام در مورد ارتباطات بین معیارها و کمی سازی آن

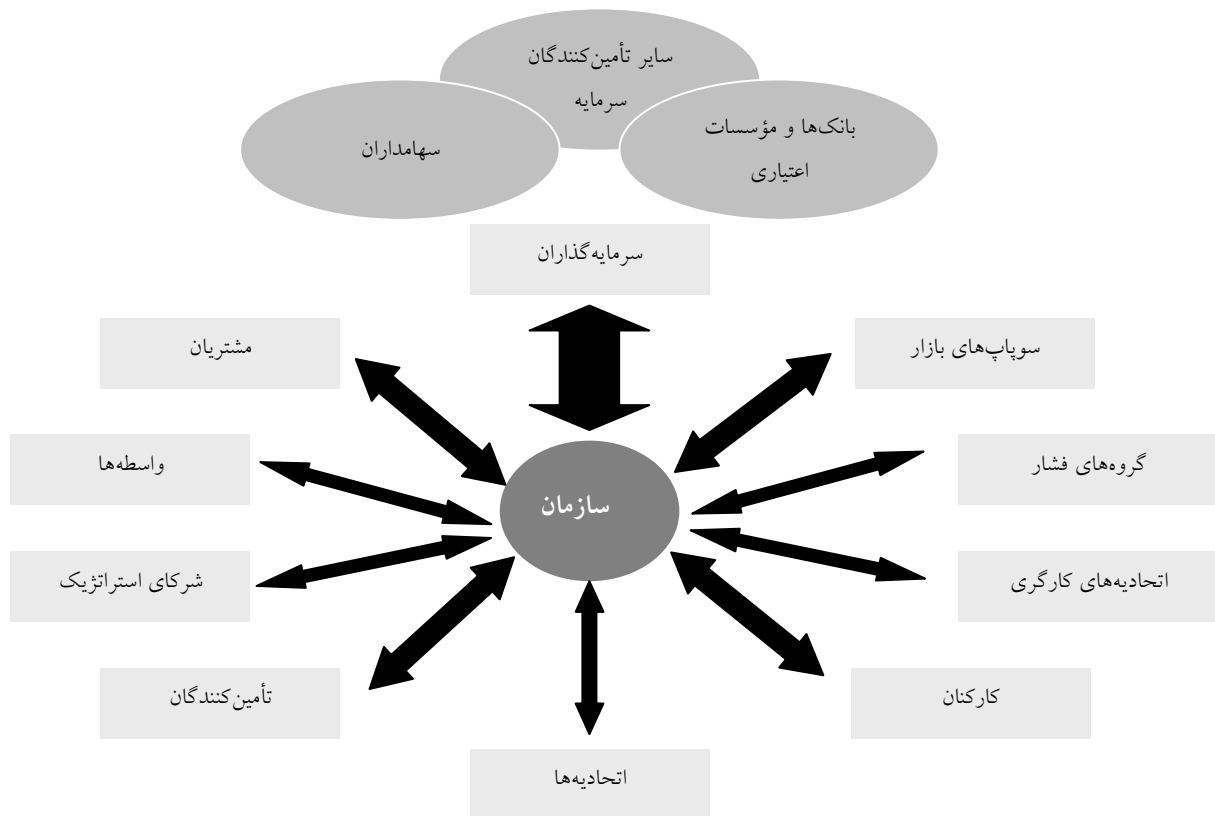
مطالعه بیشتر: فصل نهم کتاب "نظام های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی"

به نام خدا

بخش چهارم: منشور عملکرد

اندی نیلی (Andy Neely) سعی کرد با ارائه مدلی به نام منشور عملکرد (performance prism) به بررسی و رفع نواقص BSC بپردازد. منشور عملکرد بجای تمرکز بر سهامداران، بر ذی نفعان سازمان متمرکز است و یک چارچوب سه بعدی است که بر اساس استراتژی ها، فرآیندها و قابلیت ها بنا شده است. این چارچوب تصویر معادلی از عملکرد را با در نظر گرفتن ابعاد بیرونی (معیارهای ذی نفعان) و ابعاد داخلی (استراتژی ها، فرآیندها، قابلیت ها) و نیز معیارهای مالی و غیرمالی بصورت مجتمع شده ترسیم می کند. چارچوب منشور عملکرد بر این مبنا استوار است که اولین و اصلی ترین جنبه عملکرد، ذی نفعان هستند.

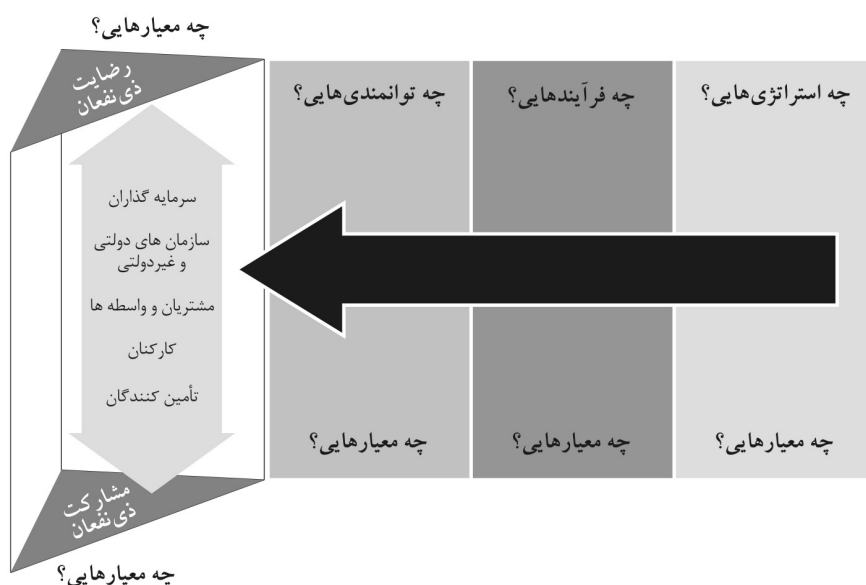
این مدل رضایت ذی نفعان (stakeholder satisfaction) و مشارکت ذی نفعان (stakeholder contribution) را بصورت همزمان مد نظر قرار می دهد. منظور از مشارکت ذی نفعان توقعاتی است که سازمان از ذی نفعان خود دارد تا با استفاده از آنها بتواند اهداف مورد نظر خود را محقق کند. چارچوب منشور عملکرد در مقام ذی نفعان نه فقط سهامداران و سرمایه گذاران بلکه تمام ذی نفعان از جمله مشتریان، کارکنان، تأمین کنندگان و حتی شرکت های ممیزی و کنترل کننده های دولتی را در نظر می گیرد. کارکنان، تأمین کنندگان، واسطه های بازرگانی، اتحادیه ها، گروه های فشار و شرکای استراتژیک به عنوان مجموعه ذی نفعان سازمان همگی تعامل نزدیکی با آن دارند و بر فعالیت های سازمان اثر مستقیم می گذارند.



منشور عملکرد از پنج وجه عملکردی مرتبط و متصل تشکیل شده است:

- (۱) **رضایت ذی نفعان:** ذی نفعان اصلی ما چه کسانی هستند و نیازها و خواسته‌های آنها چیست؟
- (۲) **مشارکت ذی نفعان:** ما از ذی نفعان خود چه توقعات و انتظاراتی داریم؟
- (۳) **استراتژی‌ها:** چه استراتژی‌هایی باید اتخاذ کنیم تا بتوانیم در عین حال که نیازهای ذی نفعان را برطرف می‌کنیم نیازهای خود را نیز برطرف کنیم؟
- (۴) **فرآیندها:** برای اجرای استراتژی‌هایمان به چه فرآیندهایی نیاز داریم؟
- (۵) **توانمندی‌ها:** برای پیاده‌سازی و بهره‌گیری صحیح از فرآیندها به چه قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی احتیاج داریم؟

این پنج جنبه در کنار هم دید جامع و یکپارچه‌ای از عملکرد سازمان بدست می‌دهند.



رضایت ذی نفعان

امروزه مهمترین راه برای بقا و شکوفایی در بلندمدت، توجه ویژه به نیازها و خواسته های ذی نفعان و تلاش مستمر برای ایجاد ارزش برای آنان است و سازمان ها نباید تنها به برآورده کردن نیازهای سهامداران خود اکتفا کنند. به عبارت بهتر، برای ایجاد ارزش برای سهامداران و کسب رضایت آنها، راهی جز راضی نگه داشتن سایر ذی نفعان وجود ندارد.

یکی از موضوعاتی که در اندازه گیری عملکرد همواره مورد توجه است انتخاب شاخص ها با توجه به استراتژی ها می باشد و اینکه معیارها باید از استراتژی ها مشتق شوند. با این وجود استخراج معیارها از بطن استراتژی ها فلسفه وجودی استراتژی و اندازه گیری را زیر سوال می برد. در حقیقت شاخص ها و سیستم اندازه گیری عملکرد بوجود آمده است تا اطمینان حاصل کند که سازمان به طرف مقصد و هدف از قبل تعیین شده در حرکت است. در حالی که استراتژی ها مقصد و هدف نیستند بلکه مسیری که سازمان برای رسیدن به هدف و مقصد طی می کند را مشخص می کنند.

بنابراین اگر چه استراتژی ها ارزش افزا هستند ولی هدف نهایی نمی باشند. تنها دلیل تدوین استراتژی ها ایجاد ارزش برای ذی نفعان است و سازمان با بکارگیری استراتژی ها قادر است ارزش بیشتری

برای ذی نفعان مختلف خود ایجاد نماید. از این رو نقطه آغازین باید این پرسش باشد که ذی نفعان ما چه کسانی هستند و خواسته های آنها چیست.

مشارکت ذی نفعان

جنبه دوم عملکرد، در حقیقت نقطه مقابل جنبه نخست است. به ازای هر ذی نفع یک رابطه دو طرفه وجود دارد: ذی نفعان از سازمان توقعاتی دارند و سازمان نیز متقابلاً نیازهای دارد که از ذی نفعانش انتظار دارد که در رفع آنها همکاری کنند.

- از سرمایه گذاران توقع داریم سرمایه لازم برای رشد را فراهم کنند، ریسک پذیر باشند و در بلندمدت از شرکت حمایت کنند
- از مشتریان توقع داریم که سودده باشند، در خرید خود ثابت قدم باشند، وفادار باشند، از شرکت دفاع کنند و به شرکت بازخور دهند تا شرکت بتواند خود را اصلاح کند
- از کارکنان خود توقع داریم انعطاف پذیر باشند، مهارت های مختلف را فرا گیرند و پیشنهادات مناسب را در جهت بهبود ارائه دهند
- از تأمین کنندگان خود توقع داریم محصولات و خدمات با کیفیت و به موقع ارائه دهند، با ما یکپارچه و هماهنگ باشند، در پیاده سازی راه حل های جامع شرکت را یاری کنند و از برون سپاری بیشتری استفاده کنند
- از واسطه های بازرگانی توقع داریم برنامه ریزی و پیش بینی درستی داشته باشند و بتوانند آینده را ببینند و شرکت را برای آن آماده کنند
- از اتحادیه ها توقع داریم کارکنان با مهارت و پویا فراهم کنند، برای شرکت هایی که با آنها همکاری می کنند مشوق هایی در نظر بگیرند و از آنها حمایت کنند
- از شرکای استراتژیک توقع داریم قراردادهای فروش مشترک و متقاطع منعقد کنند (تا شرکت ها از بازار هدف یکدیگر استفاده کنند)، در گسترش و بهبود شرکت همکاری کنند و در هزینه ها شریک شوند

استراتژی ها

پرسش اصلی در زمینه استراتژی این است که برای برطرف کردن نیازهای ذی نفعان سازمان و برطرف کردن همزمان نیازها و خواسته های خود سازمان از ذی نفعانش چه استراتژی هایی باید اتخاذ شود. اندازه گیری این جنبه نقش های مختلفی ایفا می کند:

- معیارهای اندازه گیری به مدیران سازمان می گویند که آیا استراتژی ها به درستی در حال اجرا هستند یا خیر

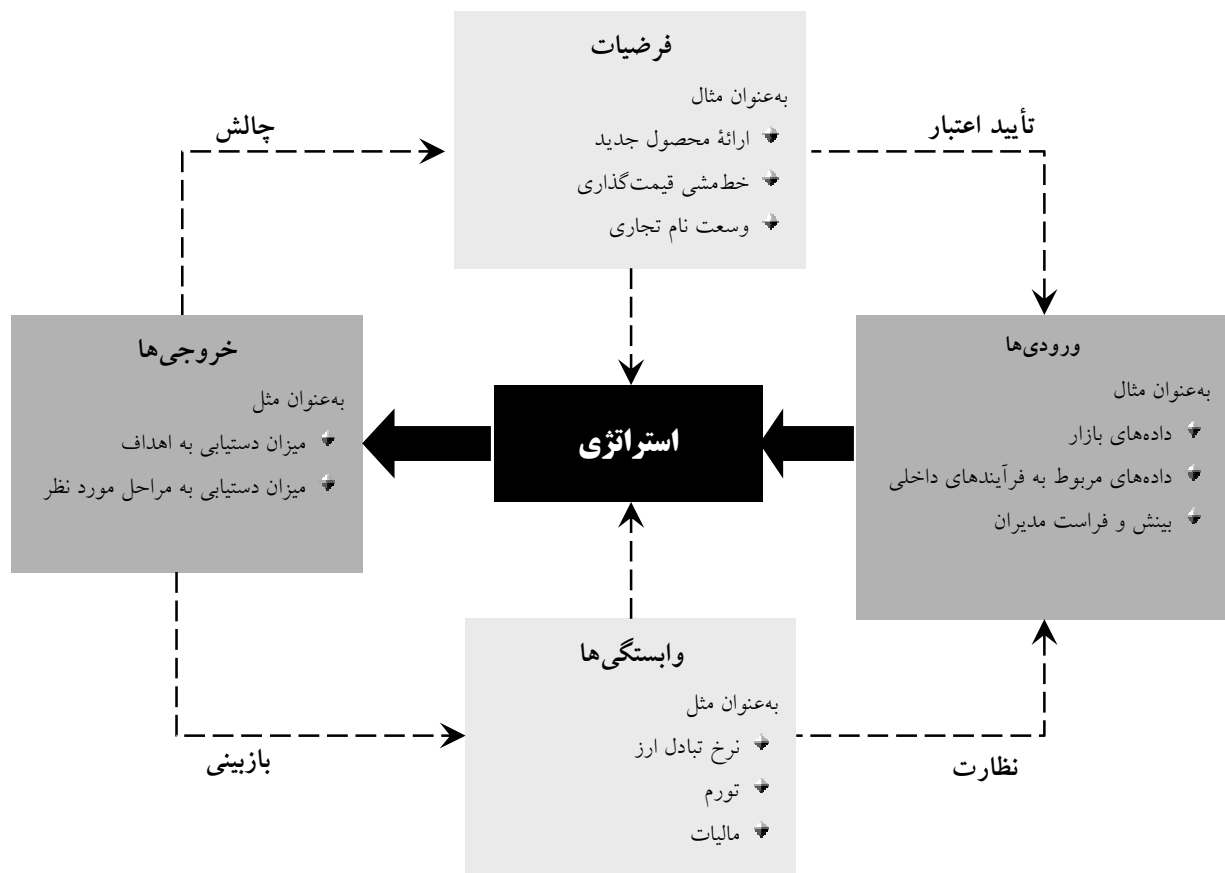
- معیارهای اندازه گیری، مدیران را در انتشار استراتژی در سازمان یاری می کنند

- معیارهای اندازه گیری موجب ایجاد انگیزش در اجرای استراتژی ها می شوند

- معیارهای اندازه گیری، داده ها و اطلاعات لازم را برای تحلیل و بررسی اینکه آیا استراتژی ها

ما را به نتایج مورد نظر می رسانند یا خیر ارائه می کنند

استراتژی ها همواره بر مجموعه ای از فرضیات استوار می شوند. طبیعتاً اگر این فرضیات نادرست از آب دربیایند سازمان به نتایج مورد انتظار خود دست پیدا نخواهد کرد. در نتیجه این فرضیات باید بطور مرتب مورد بازبینی قرار گیرند. علاوه بر این، تغییر در شرایط محیطی و عوامل خارجی که تحت کنترل سازمان نیستند ممکن است شرایطی را ایجاد کند که استراتژی ها دیگر پاسخگو نباشند و ناچار به تعویض آن باشیم.



فرآیندها

بسیاری از استراتژی‌ها در عمل با مشکل روبرو می‌شوند و یک دلیل مهم آن این است که فرآیندهای سازمان با استراتژی‌ها همخوانی ندارند. در حقیقت، فرآیند چیزی است که باعث می‌شود سازمان کار کند. فرآیندها طرح‌های اولیه‌ای هستند که نشان می‌دهند چه کاری، کجا، در چه زمانی و چگونه باید انجام شود. از نقطه نظر اندازه‌گیری، باید جنبه‌ها و وجوهی که اندازه‌گیری آنها کلیدی است شناسایی شوند که معمولاً از این چند دسته خارج نیستند:

- کیفیت (قابلیت اطمینان، انطباق، دوام، دقت و ...)
- کمیت (حجم، توان عملیاتی و ...)
- زمان (سرعت تحویل، در دسترس بودن، چابکی، زمان بندی و ...)
- سهولت کاربرد (انعطاف پذیری، آسودگی، شفافیت، حمایت)

- پول (هزینه، قیمت، ارزش)

برای خروجی هر فرآیند معیارهایی تعریف می‌شود که به اثربخشی آن مربوط هستند:

- آیا فرآیند محصول یا خدمتی که باید را تولید می‌کند؟ (خروجی)
- خروجی فرآیند تا چه حد به کار دریافت کننده آن آمده و مورد پسند او بوده است؟ (نتایج خروجی و نتایج فرآیند برحسب کیفیت، کمیت، زمان، سهولت کاربرد و پول سنجیده می‌شود. نتایج معمولا از طریق پیمایش و تحقیق از دریافت کنندگان خروجی ها، انتقادات و شکایات و نیز آزمایش و شبیه سازی اندازه گیری می‌شود. عموما استفاده از هر سه شیوه بصورت همزمان مفید است. در مرحله بعد به سراغ ورودی های فرآیند می‌رویم. در این بخش عموما معیارهایی را خواهیم یافت که به کارآیی فرآیند ارتباط دارند. به عنوان مثال:

- اجرای فرآیند چقدر طول می‌کشد؟
- تواتر اجرای فرآیند چقدر است؟
- حجم تولید فرآیند مقایسه با ظرفیت آن چقدر است؟
- هزینه فرآیند چقدر است؟
- سطح نوسان فرآیند چقدر است؟
- اتلاف فرآیند چقدر است؟
- فرآیند تا چه حد انعطاف پذیر است؟
- فرآیند تا چه حد ساده/پیچیده است؟
- فرآیند تا چه حد آماده گسترش است؟

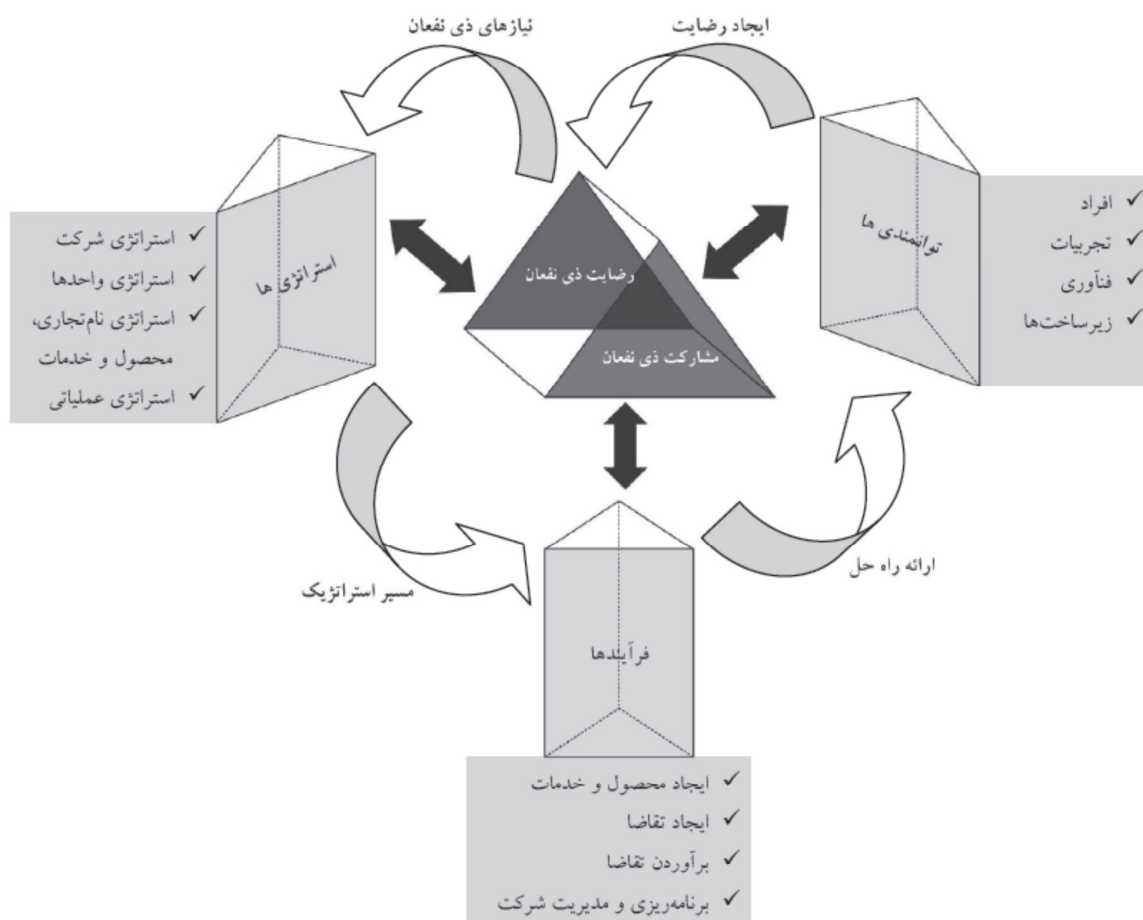
اتلافات نیز یک بخش موثر در اندازه گیری فرآیند است و دربرگیرنده ضایعات، انتظار، حمل و نقل، تولید بیش از اندازه (بدون در نظر گرفتن تقاضا)، فرآیندهای نامناسب، حرکات اضافی (به لحاظ ارگونومیکی)، موجودی غیرضروری، فضا، آلودگی، صرف انرژی بیش از اندازه و پیچیدگی غیرضروری می‌باشد.

قابلیت ها

حتی اگر فرآیندها با استراتژی ها همخوانی داشته باشند ممکن است توانمندی های لازم برای عملیاتی کردن آنها وجود نداشته باشد. توانمندی ها مجموعه ای از افراد، تجربیات، فناوری ها و زیرساخت های موجود در سازمان است که با استفاده از آنها برای ذی نفعان خود ارزش ایجاد می کند که عموماً این ارزش از طریق یک فعالیت یا بخشی از یک عملیات ایجاد می شود. از این رو باید شاخص هایی را شناسایی کرد که امکان ارزیابی اینکه آیا سازمان از توانمندی های لازم برخوردار است و اینکه آیا از توانمندی های خود به نحو مناسب استفاده می کند و از آنها محافظت و پشتیبانی می نماید فراهم گردد. در اندازه گیری توانمندی ها بیشتر باید بر توانمندی هایی تمرکز شود که سازمان را از رقبا متمایز می کند.

به عنوان نمونه، یک فرآیند ساده تحویل محصول را در نظر بگیرید. مشتری سفارش می دهد، محصول را دریافت می کند و پول آن را پرداخت می کند. این فرآیند ساده مشتمل بر شش توانمندی است:

- توانایی مدیریت سفارشات مشتریان
- توانایی برنامه ریزی و زمان بندی
- توانایی خرید
- توانایی تولید
- توانایی توزیع
- توانایی مدیریت اعتبارات مشتریان

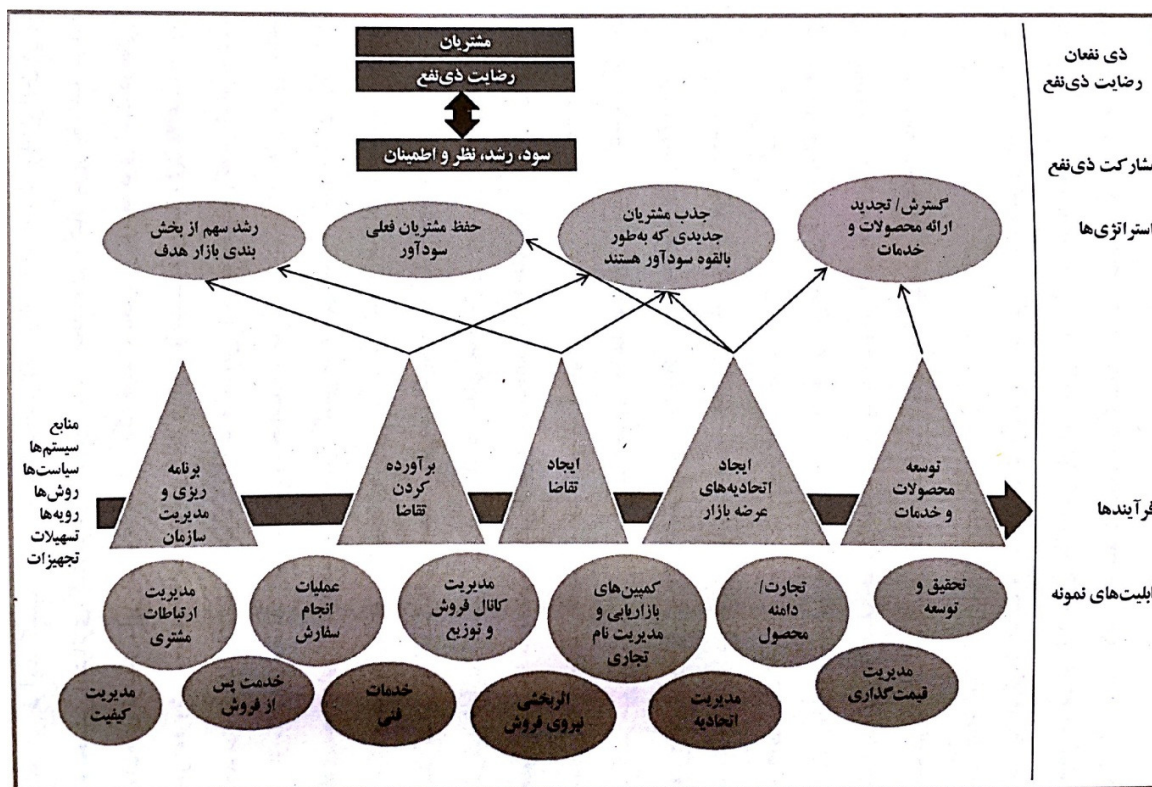


همان طور که ملاحظه می شود این پنج جنبه عملکردی را می توان بصورت یک منشور نمایش داد. منشور نور را منکسر می کند و موجب می شود پیچیدگی و چندگونگی نور سفید مشخص شود. منشور عملکرد نیز به همین گونه عمل می کند و پیچیدگی اندازه گیری و مدیریت عملکرد را نمایش داده و دید جامع و چند بعدی از زوایای مختلف از عملکرد ارائه می دهد.

چارچوب منشور عملکرد بصورت انعطاف پذیر طراحی شده است. اگر فقط یک یا چند ذی نفع خاص مد نظر باشد و یا فقط یک بخش خاص از سازمان مورد توجه باشد، منشور عملکرد می تواند برای مدیریت عملکرد آن بخش معیارهای مناسب را به همراه روابطشان ایجاد کند. از طرف دیگر منشور عملکرد این قابلیت را دارد که کل واحد یا سازمان را با تمام وجوه آن در نظر بگیرد.

بسیاری از صاحب نظران حوزه مدیریت عملکرد معتقدند که منشور عملکرد یکی از زیرشاخه های BSC است که با اضافه کردن جنبه های اندازه گیری خاص توانسته برخی از مشکلات BSC را برطرف کند. در حقیقت، اگر این جنبه ها را از مدل منشور عملکرد کنار بگذاریم این مدل کمابیش ساختاری مشابه BSC دارد. یکی از تشابهات بارز منشور عملکرد با BSC مفهوم روابط علی و معلولی است. در مدل منشور عملکرد نیز مانند BSC بر روابط علی و معلولی بین اهداف و معیارها تاکید شده است. در این مدل، برای برقراری ارتباط علی و معلولی از مفهومی به نام نقشه موفقیت (success map) که بسیار شبیه نقشه استراتژیک BSC می باشد استفاده شده است. تفاوت نقشه موفقیت و نقشه استراتژیک در این است که نقشه استراتژیک بصورت سطح بندی شده و سلسله مراتبی تهیه می گردد ولی در نقشه موفقیت صرفا شبکه ای از معیارهای به هم پیوسته شامل ارتباطات عمودی و افقی (درون یک سطح و جنبه) قابل تعریف و ترسیم است و هیچ محدودیتی برای تعریف روابط وجود ندارد.

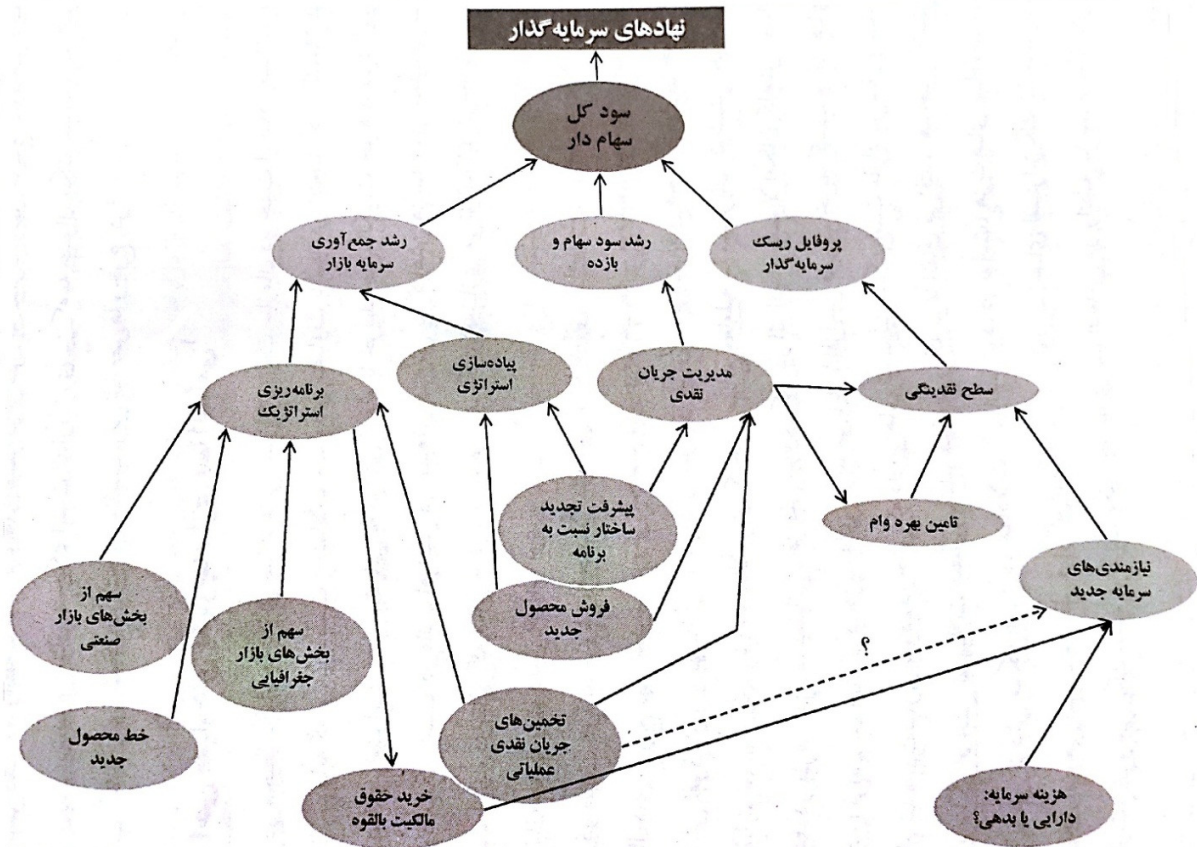
اجزای منشور عملکرد در مورد مشتریان



معیارهای نمونه در مورد مشتریان

- رضایت مشتری: میزان رضایت مشتری فعلی از طرح، کیفیت، قابلیت اطمینان محصول در استفاده، خدمات (راحتی، سرعت، سهولت استفاده، وقت شناسی، رفتار و شایستگی کارکنان) و قدرت خرید پول، میزان شکایات مشتری، میزان درخواست ها برای ضمانت محصول، میزان برگشت محصول معیوب
- مشارکت مشتری: وفاداری یا ریزش مشتری، ارزش عمر مشتری، ارزش تکرار تجارت، ارزش تجارت از دست رفته، ارزش افزایش تجارت با مشتریان فعلی، میزان پیشنهادات بهبود مشتری ارائه شده، میزان تمایل به پیشنهاد، میزان پرداخت های سر وقت
- استراتژی ها: تعداد مشتریان، روند میزان فروش محصول، روند میزان تکرار تجارت، سهم بازار، سودآوری مشتری
- فرآیندها: عملکرد تحویل تعهد سر وقت، میزان عدم پذیرش زمان تحویل مورد درخواست، متوسط زمان تحویل، میزان کمبود موجودی، میزان خطاهای ارسال، هزینه کیفیت ضعیف، میزان سرمایه گذاری در توسعه محصولات و خدمات جدید
- قابلیت ها: میزان تقاضا در مقابل ظرفیت، درآمدها به ازای هر کانال فروش، هزینه جذب مشتریان جدید در مقابل حفظ مشتریان فعلی

نقشه موفقیت در مورد سرمایه گذاران

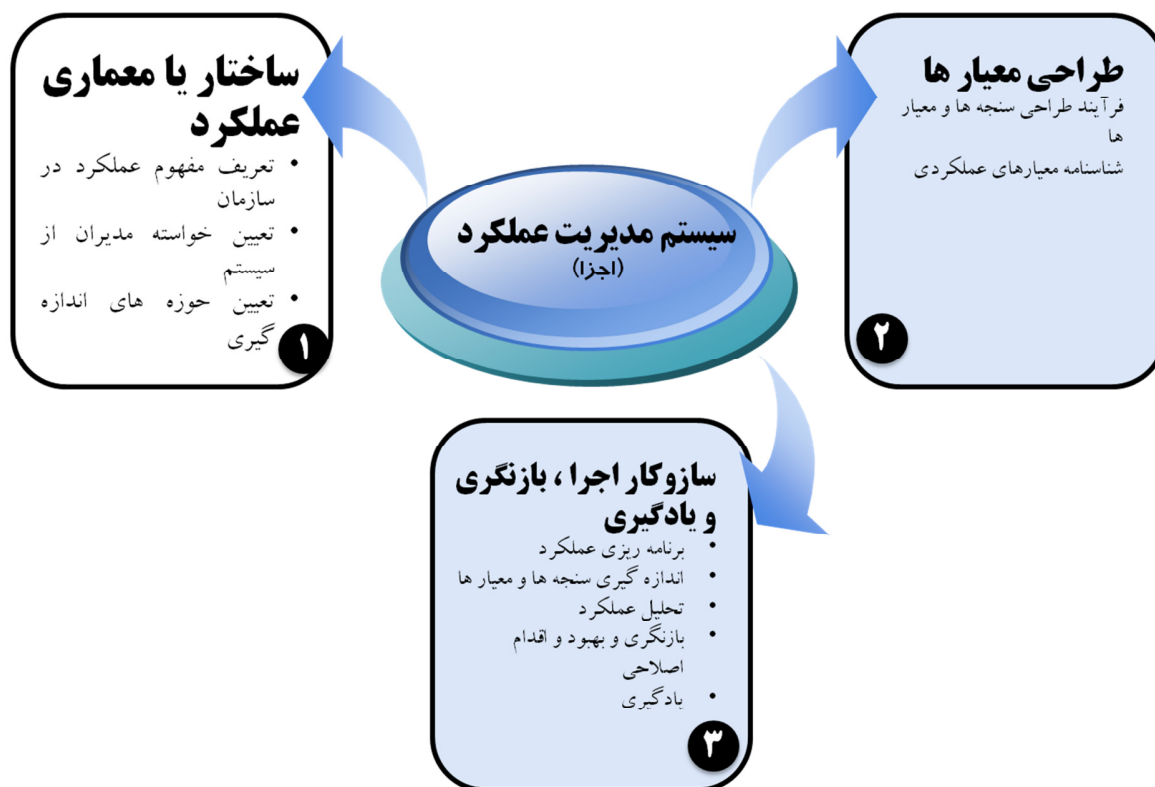


نقاط ضعف

- عدم مشخص کردن نحوه استخراج معیارها و پیاده سازی آنها
- عدم ارتباط مناسب بین نتایج و تعیین کننده های عملکرد
- ارائه برخی معیارهای غیرعینی و غیرموثر در عمل
- عدم توجه به PMS موجود سازمان و چگونگی انتقال از آن به سیستم جدید

به نام خدا

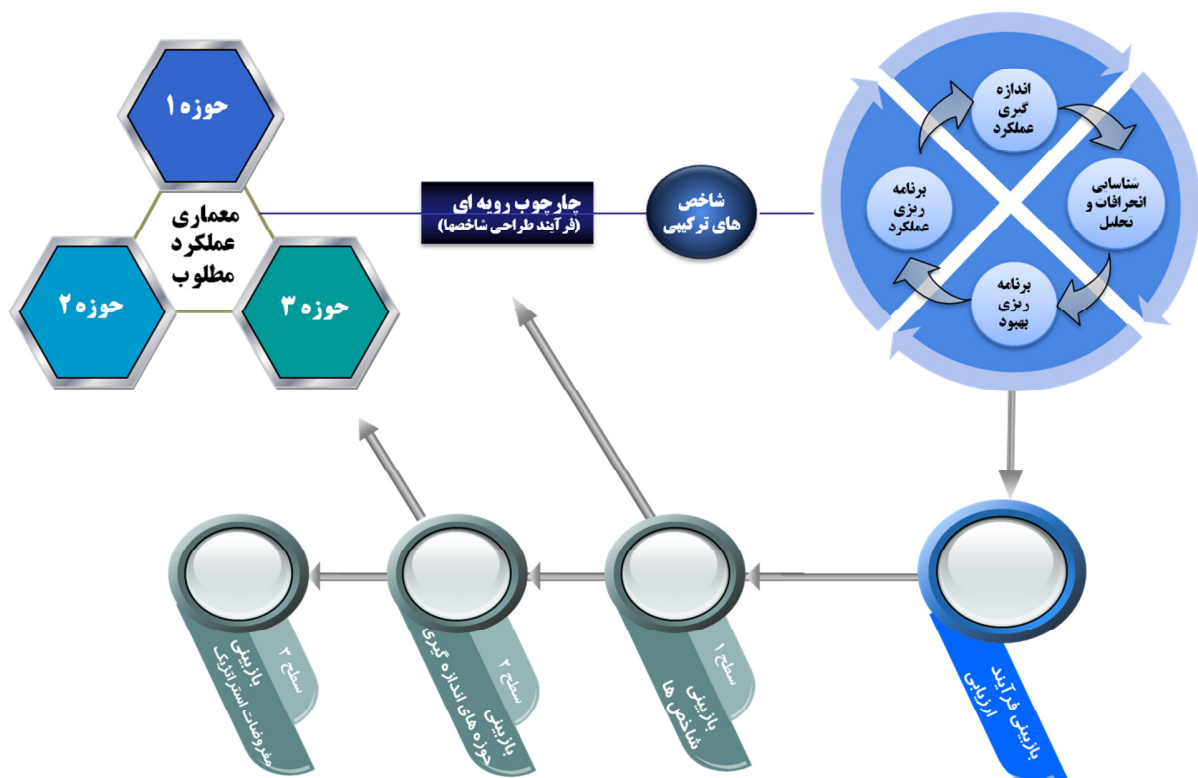
بخش ششم: اجرا و پیاده سازی سیستم های ارزیابی و مدیریت عملکرد



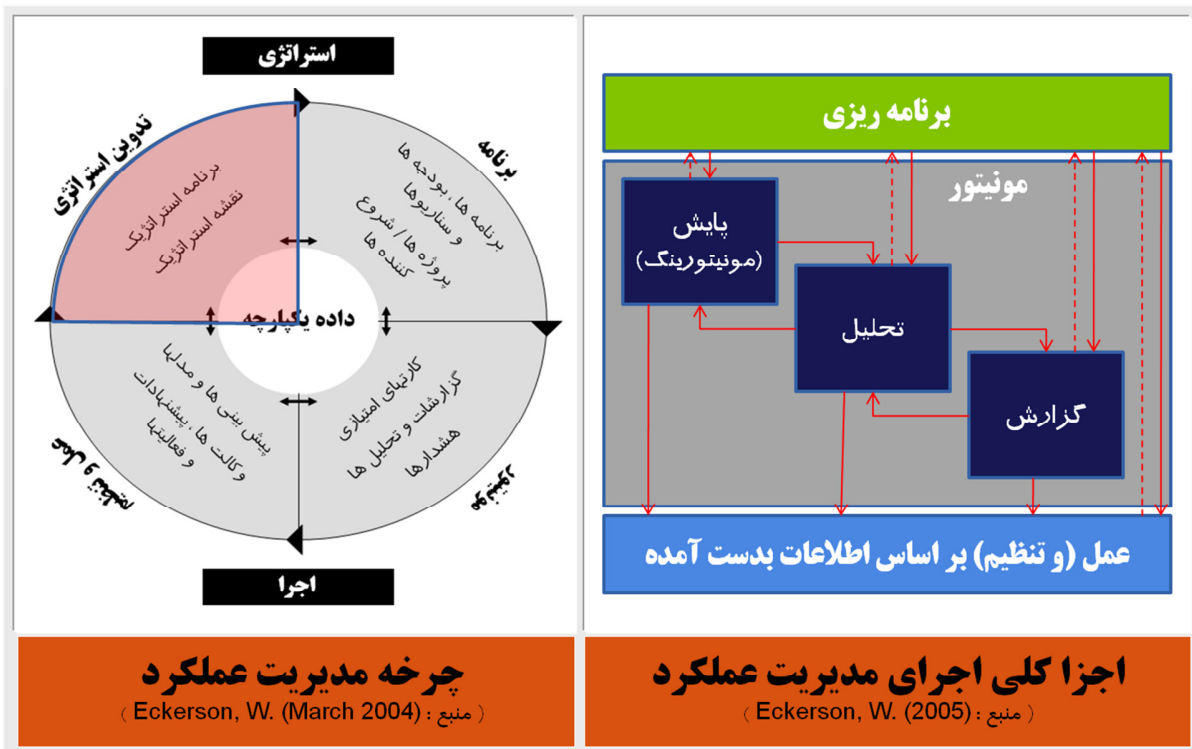
۱. **چارچوب ساختاری عملکرد:** ساختار یا معماری عملکرد محدوده های سازمان و عملکرد کلیدی آن را مشخص می کند، ابعاد عملکردی را تعیین می کند و ارتباط بین این ابعاد را مشخص می نماید. چارچوب ساختاری کمک می کند که نسبت به تعریف عملکرد مطلوب در سازمان دیدگاه مشترک ایجاد شود. چارچوب های ساختاری متفاوت و متنوعی وجود دارد که هر کدام از دیدگاه خاص خود به عملکرد می نگرند. ممکن است یک چارچوب برای یک سازمان مناسب باشد و برای سازمان دیگر یا حتی برای همان سازمان در مقطع دیگری از زمان نامناسب باشد. از این رو چیزی به نام بهترین راه حل مدیریت عملکرد وجود ندارد.

۲. **چارچوب رویه ای عملکرد:** چارچوب رویه ای عملکرد فرآیند گام به گام طراحی و تعیین معیارها را نشان می دهد. تعداد چارچوب های رویه ای ارائه شده در مقایسه با چارچوب های ساختاری به مراتب کمتر است. از جمله چارچوب های رویه ای عملکرد می توان به مدل ده مرحله ای Lynch و Cross، چارچوب Kaydos، چارچوب نه مرحله ای Winsor و Foster و چارچوب ۱۲ گامی Neely اشاره کرد.

۳. **چارچوب بازنگری عملکرد:** چارچوب بازنگری عملکرد دربرگیرنده فرآیند بازیابی مقادیر هدف و استانداردها، شاخص های طراحی شده، حوزه های اندازه گیری و مفروضات استراتژیک است. بازیابی و بازنگری عملکرد بر مبنای تحلیل نتایج ارزیابی های دوره ای عملکرد (محرك های مبتنی بر زمان)، تحلیل نیازها و فرصت های جدید و تغییرات استراتژی کسب و کار (محرك های مبتنی بر تغییر) صورت می گیرد.



چرخه اجرا در مدیریت عملکرد



فرآیند استقرار سیستم مدیریت عملکرد



معیارهای تعیین معیار!

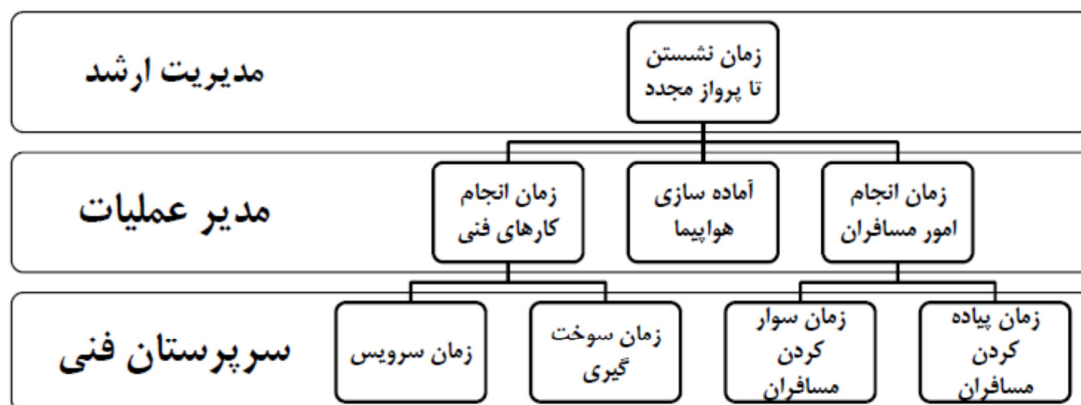
طراحی و تعیین معیارهای سنجش عملکرد باید مبتنی بر اصول زیر باشد:

- باید از اهداف سازمان منشعب شوند
- باید امکان مقایسه سازمان هایی که در یک صنعت مشابه فعالیت می کنند را فراهم کنند
- باید شفاف و قابل درک باشند
- روش گردآوری اطلاعات و محاسبه معیارها باید به روشنی تعریف گردد
- معیارهای نسبی بر مطلق ارجحیت دارند
- معیارهای عینی نسبت به ذهنی ارجحیت دارند
- باید تحت کنترل واحد سازمانی مورد ارزیابی باشند
- باید قابل اندازه گیری و سنجش باشند
- باید قابل حصول و دست یافتنی باشند
- باید مرتبط با مأموریت ها، وظایف واحدها و فرآیندها باشند
- باید دارای محدوده زمانی معینی باشند
- باید اطلاعات مورد نیاز معیارها موجود باشد
- باید بتوان در زمان مقرر اندازه گیری لازم را انجام داد
- باید بتوان اندازه گیری های لازم را بدون هزینه و تلاش اضافی انجام داد
- باید دربرگیرنده ورودی ها، خروجی ها، پیامدها و اثرات باشند
- باید از طریق هم اندیشی افراد درگیر نظیر مشتریان، کارکنان و مدیران انتخاب شوند

سلسله مراتب معیارها

معیارهای عملکرد باید هم در سطح خرد و هم در سطح کلان قابل تحلیل باشند بصورتی که هم یک تصویر بزرگ (big picture) و هم یک تصویر از نمای نزدیک (close up) از عملکرد بدست دهند. از این رو همواره یک سلسله مراتب از معیارهای عملکرد مورد نیاز است. سلسله مراتب معیارها این

امکان را فراهم می کند که با تجميع اطلاعات سطوح پايين تر به سطوح بالاتر دست پيدا كنيم و نيز با تجزيه سطوح بالاتر به سطوح پايين تر برسيم. به اين ترتيب سطح مناسبی از اطلاعات در اختيار افراد مختلف قرار می گیرد.



فرآیند طراحی شاخص های عملکرد



آزمون ده مرحله ای تست شاخص

(۱) آزمون واقعیت: آیا با این معیار آن چیزی را می‌سنجیم که واقعا می‌خواستیم بسنجیم؟ این کار از طریق مقایسه عنوان معیار، هدف و فرمول سنجش صورت می‌گیرد.

(۲) آزمون تمرکز: آیا با این معیار فقط آن چیزی را می‌سنجیم که می‌خواهیم بسنجیم یا خیر؟ ممکن است چندین جنبه عملکردی در کنار هم و به موازات با یکدیگر مورد سنجش قرار گیرند.

(۳) آزمون رابطه: آیا ما قطعاً چیزهای درست را می‌سنجیم؟ مثلاً سطح مشارکت و علاقمندی کارکنان به فرآیندهای بهبود و توسعه سازمان از طریق تعداد پیشنهادات ارائه شده توسط کارمندان، تعداد پیشنهادات عملی و قابل پیاده سازی و درصد کارمندان ارائه دهنده یک یا دو پیشنهاد قابل پیاده سازی سنجیده می‌شود

(۴) آزمون تثبیت: چه کسی آن را خواهد سنجید و در چه زمان هایی سنجش انجام خواهد شد؟

(۵) آزمون دسترسی: آیا داده های لازم برای سنجش معیار به سادگی قابل جمع آوری و ادراک هست یا خیر؟

(۶) آزمون وضوح: آیا نکات نامفهوم و گنگی در تشریح و تفسیر نتایج اندازه گیری معیار وجود دارد یا خیر؟ آیا منبع داده ها دو پهلو یا متناقض است یا خیر؟ آیا نتایج را می توان بگونه های مختلف تفسیر کرد یا خیر؟

(۷) آزمون «خوب، که چی؟!»: آیا امکان اقدام بر اساس داده های فراهم شده و مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفته وجود دارد یا خیر؟ آیا داده های جمع آوری شده بصیرت و دانش کافی را ایجاد می کند؟ در اندازه گیری معیارها باید از اتلاف وقت و انرژی جلوگیری به عمل آید.

(۸) آزمون به موقع بودن: آیا داده ها می‌توانند چنان با سرعت کافی جمع آوری و تحلیل شوند که فرصت کافی برای اقدامات مقتضی را بدست دهند یا خیر؟ آیا واکنش به موقع و نیز مشاهده به موقع نتایج اقدامات میسر است یا خیر؟

(۹) آزمون هزینه: هزینه واقعی سنجش و ردیابی معیار چقدر است؟ آیا منافع حاصل از اندازه گیری معیار هزینه های آن را توجیه می‌کنید (تحلیل هزینه/منفعت)؟

(۱۰) آزمون بازی: معیار طراحی شده چه رفتارهایی را تشویق خواهد نمود؟ آیا شکل طراحی شده فعلی

برای رفتارهایی که در سازمان نامطلوب هستند انگیزه بخش خواهد بود؟

الگوی شناسنامه معیار

نام معیار	- نام معیار چیست؟ - آیا نام معیار نشانگر آن چیزی هست که اندازه‌گیری می‌کند؟ - آیا نام قابل فهم است؟ - آیا دلیل اهمیت آن واضح است؟
منظور از تعریف معیار	- چرا این معیار تعریف شده است؟ - منظور این معیار چیست؟ از اندازه‌گیری آن چی نینی را دنبال می‌کنیم؟
مربوط است به	- این معیار با چه معیار دیگری رابطه نزدیکی دارد؟ - این معیار از پیگیری کدام استراتژی یا دسنبایی به کدام هدفی حمایت می‌کند؟
سنج‌ها و فرمول‌ها	- هر کدام از جنبه‌های معیار باید چگونه اندازه‌گیری شوند؟ - آیا فرمول ریاضی برای معیار وجود دارد؟ - آیا فرمول واضح و گویا است؟ - آیا فرمول به روشنی مشخص می‌کند چه داده‌هایی باید جمع‌آوری شوند؟ - این فرمول ریاضی و سنج‌های آن قرار است چه رفتاری را در کارکنان ترغیب کند؟ - آیا هیچکدام از این رفتار ناخواسته هستند؟ - آیا مقیاس مورد استفاده مناسب است؟ - داده‌های مورد استفاده و اطلاعات تولید شده از آن تا چه حد دقیق هستند؟ - با توجه به اهداف و مقاصد، آیا دقت داده‌ها کافی است؟ - در صورتی که فرمول به صورت متوسط‌گیری است، آیا داده‌های زیادی را از دست می‌دهیم؟ تحلیل صورت گرفته براساس متوسط‌گیری گویا آنچه ما می‌خواهیم هست یا نه؟
مقادیر کمی هدف و استانداردها برای معیارها	- سطح مطلوب عملکرد چقدر است؟ - چقدر طول می‌کشد تا به سطح مطلوب عملکرد برسیم؟ - آیا target میانی داریم؟ - این Target ها در مقایسه با رقبا چه وضعیتی دارند؟ - آیا وضعیت رقابتی ما در حال بهبود است؟ با چه سرعتی داریم بهبود پیدا می‌کنیم؟
تناوب اندازه‌گیری	- چندوقت به چندوقت باید این معیار اندازه‌گیری شود؟ - چندوقت به چندوقت باید اطلاعات آن گزارش شود؟ - آیا این فرکانس برای پیگیری روند تغییرات معیار کافی است؟ - چندوقت به چندوقت باید این معیار بازبینی شود؟
منابع اطلاعاتی	داده‌های مورد نیاز برای اندازه‌گیری این معیار باید از کجا تأمین می‌شود؟
مسئول اندازه‌گیری	چه کسی مسئول اندازه‌گیری، جمع‌بندی و تحلیل این معیار است؟
مسئول پیگیری و اقدام اصلاحی (صاحب معیار)	- چه کسی مسئول این معیار است؟ این معیار عملکرد چه شخص یا بخشی را نشان می‌دهد؟ - چه کسی باید جهت بهبود آن اقدام کند؟
استفاده از معیار	- اطلاعات حاصل از این معیار چیست؟ چه تحلیل‌هایی باید انجام شود؟ از این تحلیل‌ها چه نتایجی می‌توان گرفت؟ - برای بهبود این معیار چه کسانی باید چه اقداماتی انجام دهند؟

فرآیند برنامه ریزی و توسعه سیستم مدیریت عملکرد



۱. شناسایی معیارها و فرآیندهای زائد: شامل به چالش کشیدن اعتبار معیارها و کنار گذاشتن معیارهای زائد و دست یابی به تعداد کمی شاخص های اثر گذار از بین تعداد زیادی از معیارها
۲. تعریف گزارشات، منابع داده و تحلیل های جدید: شامل تعیین گزارشات عملکردی مورد نیاز برای سطوح مختلف، محتویات گزارشات، تناوب زمانی تهیه گزارشات، منابع اطلاعاتی مورد نیاز و تحلیل هایی که باید در مورد گزارش انجام شود

گزارش	محتویات	تناوب زمانی	منبع داده	تحلیل داده
گزارش دوره ای مدیریت	تمام معیارها و سنجه ها از تلفیق منابع زیر حاصل می شوند: - داده های مالی - داده های فروش - داده های تولید - داده های کیفیت - داده های خدمات - داده های منابع انسانی - داده های ایمنی و سلامت	ماهانه	تلفیقی از سیستم عملیاتی، گزارشات هفتگی و گزارشات منابع انسانی	تحلیل داده ها توسط تحلیل گران کسب و کار صورت می پذیرد. سوابق عملکردی و روندهای جابجایی میانگین مورد مقایسه قرار می گیرند. فراهم آوری توسط: واحد کسب و کار و مناطق فروش نرم افزار تحلیل کسب و کار باید استفاده شود
گزارش به روزرسانی عملکرد	معیارها و سنجه های عملکردی شامل: - داده های مالی - داده های فروش - داده های تولید - داده های توزیع	هفتگی	سیستم عملیاتی	تحلیل داده توسط مدیران تیم ها با پشتیبانی تحلیلگران کسب و کار انجام می گیرد. تحلیل مقایسه بین عملکرد و برنامه تعیین شده

۳. طراحی نحوه ارائه و توزیع گزارشات: شامل تعریف چگونگی انتشار گزارشات و استفاده از بسترهای فناوری اطلاعات (بستر اینترنت، توزیع خودکار اطلاعات، ارائه اطلاعات بصورت لحظه ای و ...)

۴. تایید متولیان، استفاده کنندگان و فراهم کنندگان معیارهای جدید: پاسخ به اینکه چه کسی از داده ها استفاده خواهند کرد؟ چه کسی مالک معیار است؟ چه کسی داده های لازم را فراهم می کند؟

معیار	کاربر	مالک	فراهم آورنده
تعداد مشتریان جدید	مدیر فروش از راه دور مدیر حسابداری مدیر فروش مدیر بازاریابی	سرپرست بازاریابی	تحلیل گران IT (سیستم ERP)
سطح نگهداری مشتریان فعلی	مدیر فروش از راه دور مدیر حسابداری مدیر فروش مدیر بازاریابی	سرپرست بازاریابی	تحلیل گران IT (سیستم ERP)
زمان پاسخ دهی به درخواستها	مدیران عملیاتی نمایندگان فروش	سرپرستان عملیاتی	خدمات مشتریان (اطلاعات ذخیره شده ثبت وقایع)
درصد صورت حسابهای به موقع پرداخت شده	مدیر حسابداری مدیر امور مالی رهبان گروه ها	سرپرستان امور مالی	تحلیل گران IT (سیستم ERP)

۵. کسب توافق برای اهداف عملکردی بلندمدت و کوتاه مدت: اهداف نباید دست پایین و یا بسیار مشکل باشند بلکه باید در سطحی قابل دسترس و در عین حال چالش برانگیز که مستلزم صرف تلاش و انرژی کافی است بنا شوند.

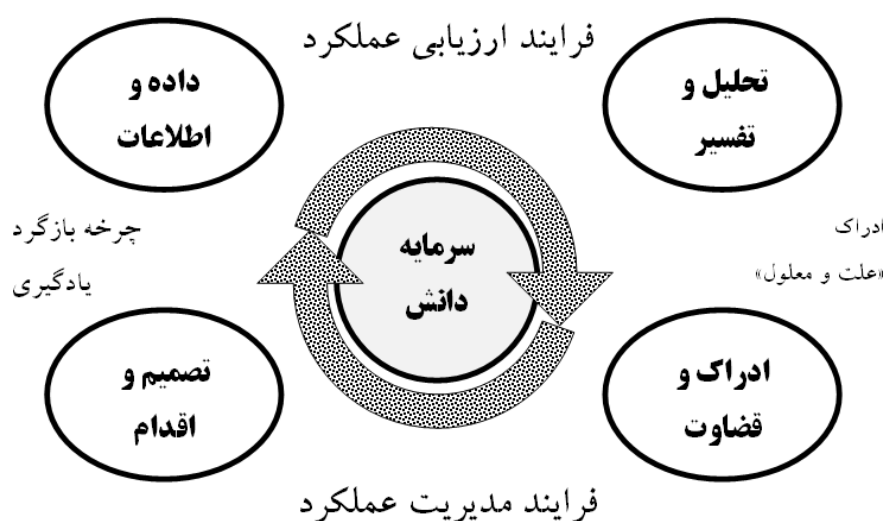
۶. برنامه ریزی فرآیندهای حلقه بهبود در مدیریت عملکرد: تعیین اینکه چه اقداماتی باید بر اساس نتایج تحلیل داده ها انجام شود؟ مسئول اقدامات کیست؟ پیامدهای این اقدامات چیست؟ چگونه پیامدهای این اقدامات شرایط را برای ایجاد خروجی های مطلوب مهیا می سازند؟

۷. توسعه برنامه مسیر بحرانی پیاده سازی: شامل تعیین برنامه پیاده سازی و اجرا، فازبندی فعالیت ها، پیاده سازی آزمایشی، تنظیم معیارهای عملکردی برای پایش پیشرفت برنامه های پیاده سازی
۸. ارزیابی سود/ هزینه و تاثیرات ریسک: شامل تعیین منابع مورد نیاز برای پیاده سازی سیستم (هزینه های راه اندازی، هزینه های نگهداری و ...)، منافع ملموس و ناملموس و نیز شناسایی مقاومت های سازمانی و برنامه ریزی برای مرتفع کردن آنها
۹. تعیین الزامات آموزشی و ارتباطات: شامل برگزاری جلسات آگاه سازی اولیه و طرح ریزی برنامه های تربیتی و آموزشی مورد نیاز

فرآیند پیاده سازی و اجرای سیستم مدیریت عملکرد

این مرحله شامل دو بخش است:

۱. اجرای برنامه ها و سیستم هایی که توسعه داده ایم
 ۲. کار عملی با معیارهای منتخب و سیستم تعریف شده
- در این مرحله با بررسی روندهای عملکردی، مشکلات و علل ریشه ای آنها شناسایی شده و بصیرت و شناخت بدست می آید.



فرآیند بروزرسانی سیستم مدیریت عملکرد

بروزرسانی شامل بررسی مستمر این امر است که آیا ما در حال سنجش چیزهای درست هستیم یا خیر. در صورتی که پاسخ منفی باشد می بایست معیارهای ناکارآمد را کنار گذاشته و یا آنها را با معیارهای دیگر جایگزین کنیم.

علاوه بر این، سیستم مدیریت عملکرد باید در بستر زمان به موازات تغییر در اهداف و استراتژی های سازمان حرکت کند. از این رو بازنگری و بروزرسانی مستمر آن ضروری است. طی این فرآیند وابستگی های کلیدی و مفروضات استراتژیک نیز به عنوان مبنای توسعه سیستم ارزیابی مورد بازنگری قرار می گیرند.

