

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

**چگونگی ارزیابی عملکرد
شرکتها و هیات مدیره**

**We can't manage what we can measure
we can't measure what we describe**

دکتر جعفر ممی زاده

توضیحات عمومی و کلی

عملکرد (Performance): نتایج بدست آمده از صرف منابع

اندازه‌گیری (Measurement): فرآیند کمی کردن

اندازه‌گیری عملکرد (Performance Measurement): مراحل کمی کردن نتایج حاصله در قالبی مشخص و در محدود زمانی معین و مقایسه آن با منابع صرف شده

شاخص اندازه‌گیری عملکرد (Indicator): نسبی یک رقم در فاصله زمانی دو تاریخ یا در نقاط مختلف

مدل / سیستم اندازه‌گیری عملکرد (Modelling): استفاده از مجموعه‌ای از شاخص‌های متوالی و متعامل جهت ارزیابی کمی نتایج حاصله از طریق مقایسه

واحد اندازه‌گیری عملکرد (Unit): منظور حوزه یا گستره‌ایست که پروژه اندازه‌گیری عملکرد در آن اجرا می‌شود

مدیریت عملکرد (Performance Management): پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و اداره امور سوددهی، بهره‌وری اثربخشی و کارآیی سازمان به منظور مطلوب بودن نتایج حاصله می‌باشد.

توضیحات عمومی و کلی (اصطلاحات کلیدی)

کارایی (Efficiency): نسبت ورودی مورد انتظار به ورودی واقعی

اثربخشی (Effectiveness): نسبت خروجی واقعی به خروجی مورد

انتظار

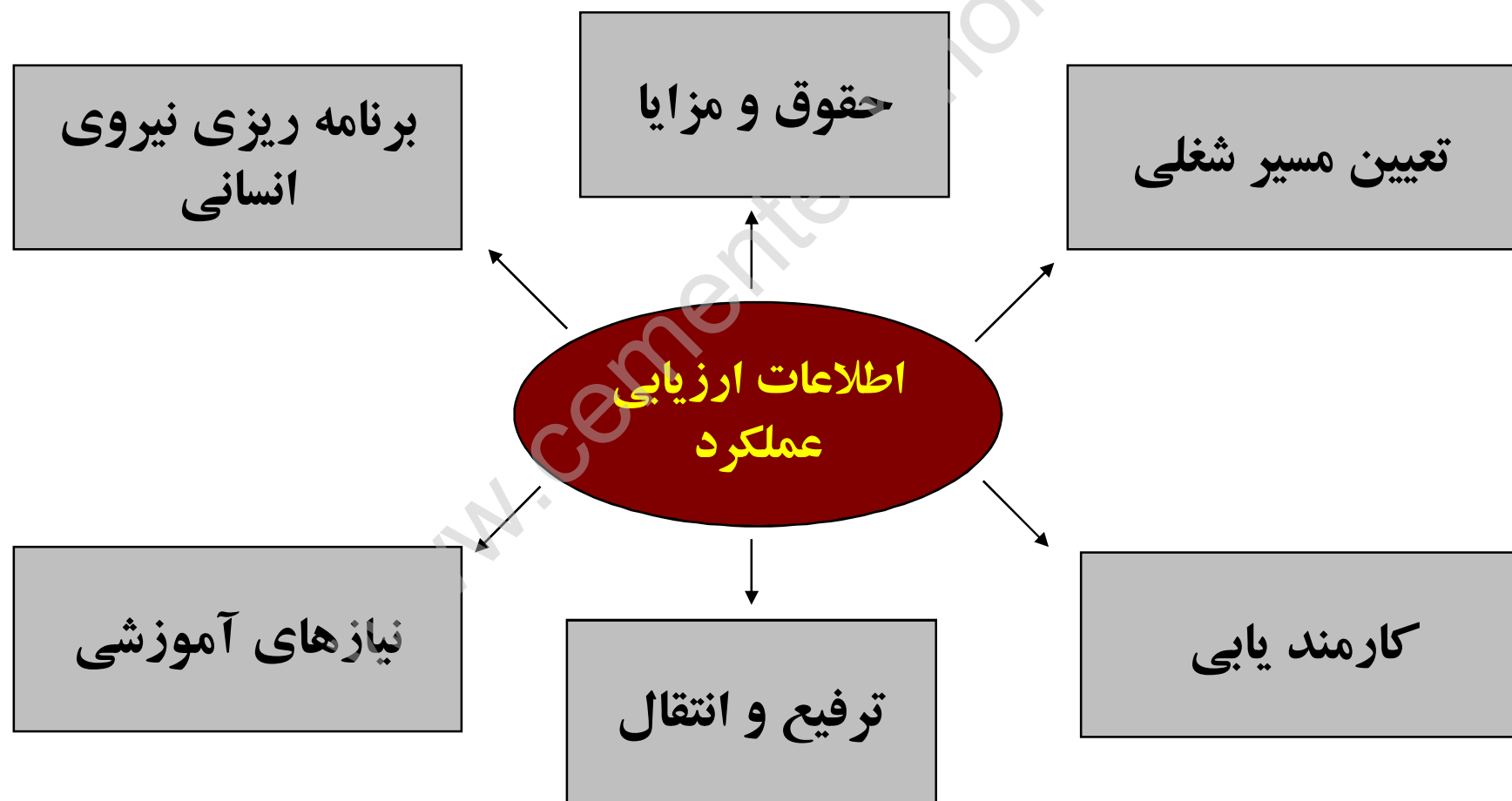
بهره‌وری (Productivity): نسبت خروجی واقعی به ورودی واقعی

سودآوری (Profitability): جمع کل درآمد منهای جمع کل هزینه

تعریف ارزیابی عملکرد

- **ارزیابی عملکرد** فرآیندیست که بوسیله آن کارکنان در فواصل معین و بطور رسمی در سازمان مورد بررسی و سنجش قرار میگیرد
- **ارزیابی عملکرد** فرآیندیست که کارکنان را از بازخورد نتایج مثبت و یا منفی عملکرد شخصی خود آگاه میکند

دلایل استفاده از ارزیابی عملکرد



دلایل استفاده از ارزیابی عملکرد

- **حقوق و مزایا:** یکی از عوامل بسیار مهم در افزایش پرداخت، اطلاعاتی است که از ارزیابی عملکرد فرد بدست میآید
- **نیازهای آموزشی:** اگر معلوم شود که عملکرد ضعیف کارمند ناشی از فقدان آموزش است مسئولان میتوانند این کاستی را برطرف نمایند
- **ترفیع و انتقال:** ارزیابی عملکرد معلوم میکند که آیا فرد مهارت، تخصص و سایر شرایط لازم را به منظور احراز سمت بالاتر دارد
- **کارمند یابی:** نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان فعلی در پیش بینی انتخاب کارمند آتی موثر است

عوامل موثر در تعیین سیستم ارزیابی

(۱) اندازه سازمان: سازمانهای بزرگ که منابع و امکانات کافی در اختیار دارند بیشتر از سازمانهای کوچک، از سیستمهای پیشرفته و پیچیده ارزیابی عملکرد استفاده می نمایند.

(۲) پویایی سازمان: سازمانهای پویا و در حال تغییر بهتر است از سیستمهای ساده تر که انعطاف پذیری بیشتری دارند استفاده کنند (در سازمانهای پویا بخش زیادی از مسائل نو و تازه است در نتیجه به ابتکار و خلاقیت کارکنان که استاندارد معینی برای آنها وجود ندارد نیازمند می باشد)

(۳) سلسله مراتب سازمانی: بدیهی است که مشاغل مدیریتی نسبت به مشاغل کارمندی از پیچیدگی بیشتری برخوردار است (ممکن است آثار و تبعات ناشی از تصمیمات مدیران، اشد تا چندین ماه / سال



معرفی مدل BSC



رابرت کاپلان



دیوید نورتن

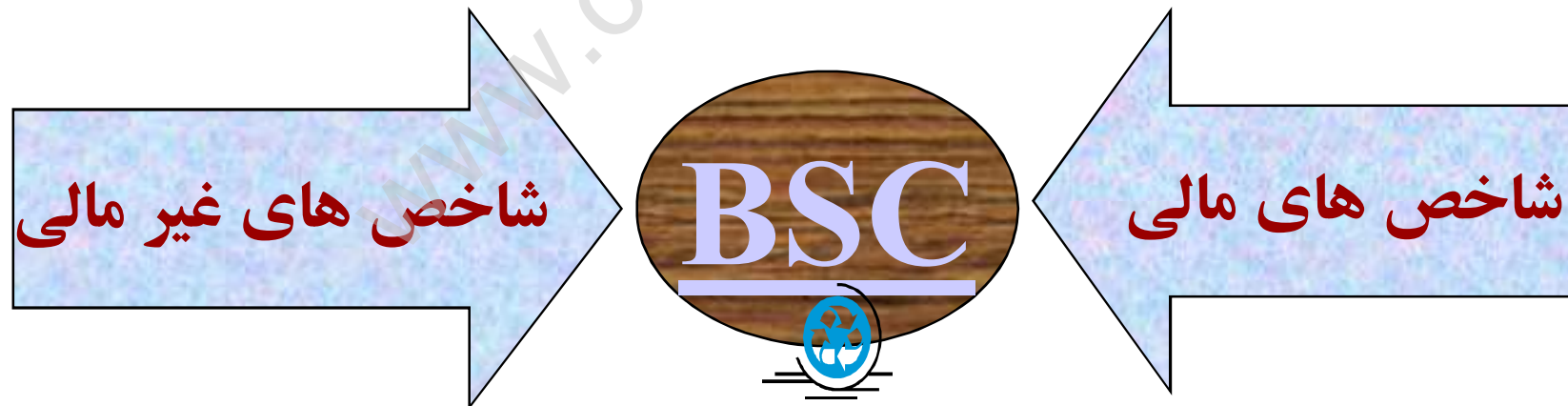


مدل BSC

در دهه 1990 میلادی مدل کارت امتیازی متوازن (**Balanced Score Card**) ابتدا بعنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد و سپس بعنوان ابزاری جهت کمک به تحقق استراتژی و یا عبارتی بهتر سیستمی برای مدیریت بر استراتژی، توسط رابرت کاپلان استاد صاحب نام دانشگاه هاروارد و دیوید نورتن مشاور برجسته مدیریت در امریکا مطرح شد و از سوی صاحبان نظران مدیریت و مدیران سازمانها بشدت مورد استقبال قرار گرفت.

معرفی مدل BSC

∅ توجه شرکتها به عدم توانائی شاخصهای مالی در ارزیابی عملکرد صحیح سازمان
∅ مدیریت دارائیهای مشهود نامشهود
ارزش آفرینی
مدیریت دارائیهای



معرفی مدل BSC

مدیریت و کنترل
استراتژی

تدوین استراتژی



معرفی مدل BSC



اجرای مدل BSC در شرکت Rock

Water

جنبه مالی

جنبه مشتری

جنبه فرآیندهای داخلی

جنبه یادگیری و رشد



بخش چهارم : معرفی مدل BSC

در هر کدام از جنبه های مدل BSC چه چیزی را

▣ **جنبه مالی** : برای موفقیت مالی چه کارهایی را باید انجام دهیم و چگونه با **صاحبان سهام** برخورد و ارتباط داشته باشیم؟

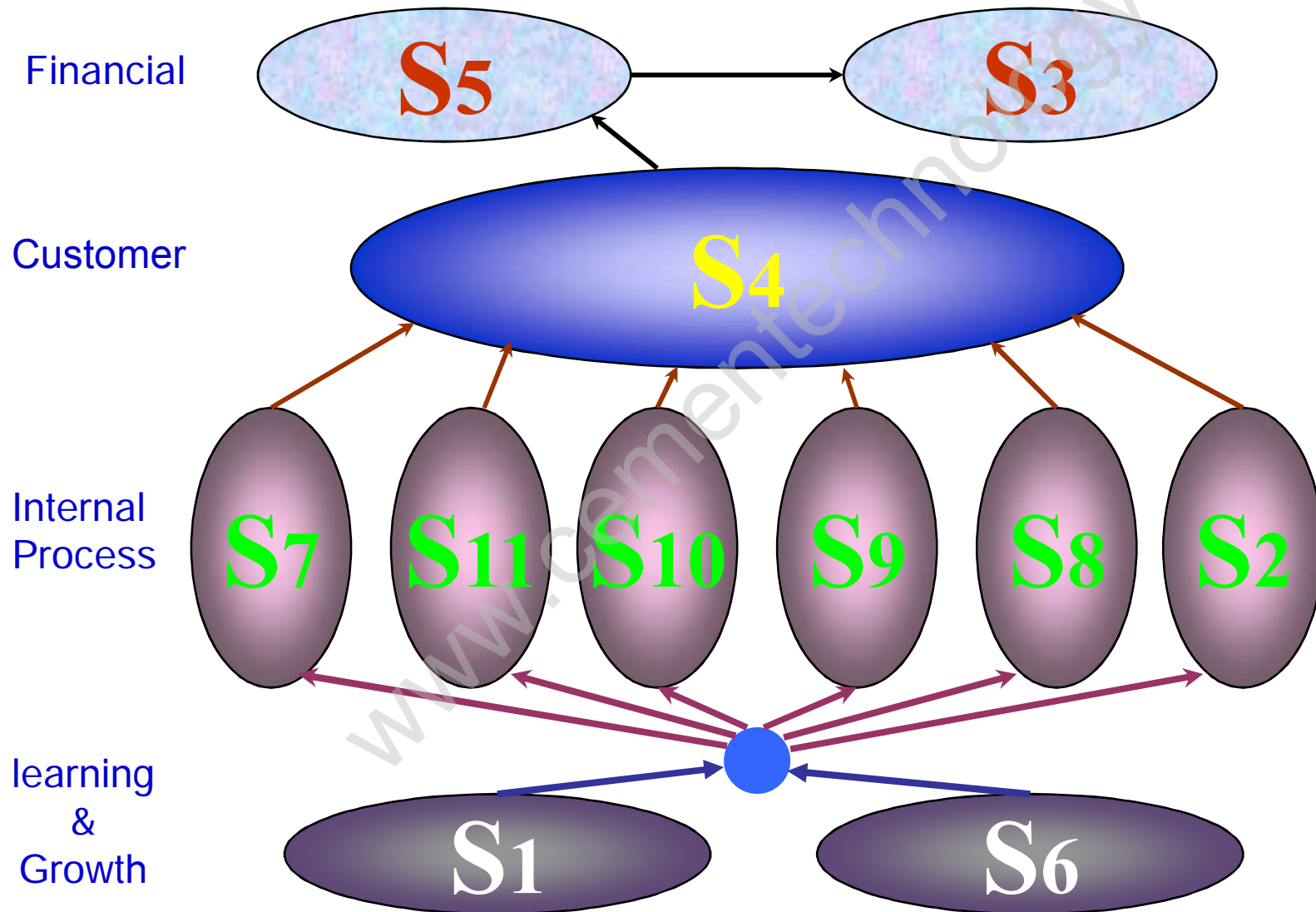
▣ **جنبه مشتری** : **مشتریان در مورد ما چه فکر می کنند** و ما برای رسیدن به چشم انداز سازمان چگونه باید در مقابل آنها ظاهر شویم؟

▣ **جنبه فرآیندهای داخلی** : برای جلب رضایت مشتریان ، **کدام** فرآیندها باید بهبود یابند؟

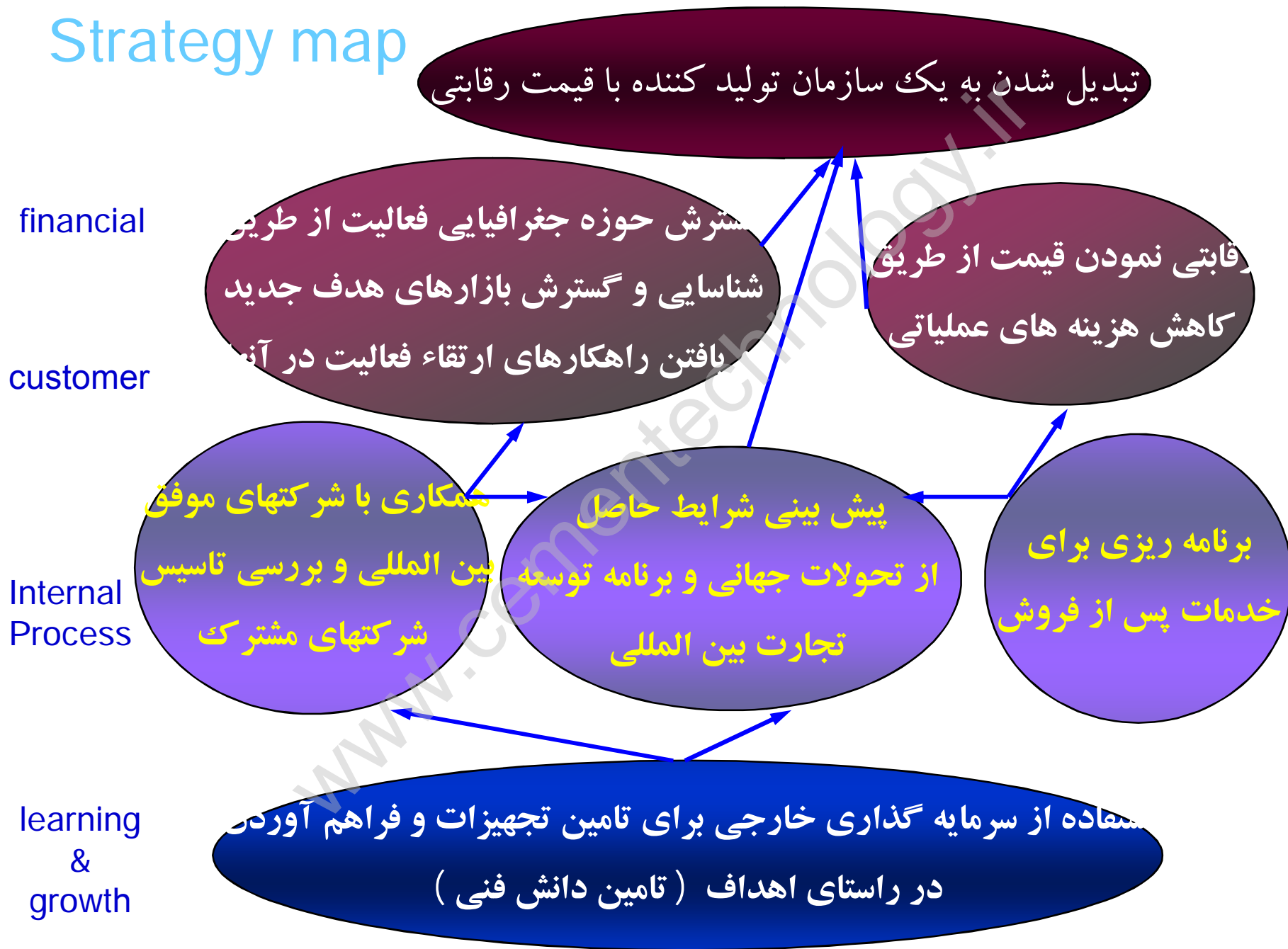
▣ **جنبه یادگیری و رشد** : به منظور رسیدن به چشم انداز سازمان، چگونه تواناییهای خود را در راستای بهبود و تغییر تقویت کنیم؟

تهیه نقشه استراتژی
STRATEGY MAP

Strategy map



Strategy map



تهیه کارت امتیازی متوازن

تهیه کارتهای امتیازی متوازن

1. کارت امتیازی متوازن باید با پیوند رشته ای از **روابط علت و معلولی**، راهبرد شرکت را بازگو کند. هر معیار کارت امتیازی متوازن بخشی از زنجیره علت و معلولی است، پیوندی از طراحی راهبرد تا دستاورد **2 هائی کلیدی**. کارت امتیازی متوازن از راه تبدیل راهبرد به **مجموعه ای همسو و پیوسته از هدفهای عملیاتی**، قابل فهم و **سنجش پذیر** می توان راهبرد شرکت را به کلیه کارکنان القا کرد. مدیران و کارکنان تحت هدایت یک کارت امتیازی، اقدامات و تصمیماتی را بر می گزینند که آنها را به تحقق **اهداف شرکت** منتهی سازد.

3. در شرکتهای انتفاعی، کارت امتیازی متوازن باید تاکید

زیادی بر **هدفها و معیارهای مالی** داشته باشد. کارت امتیازی

متوازن بر معیارهای غیر مالی بعنوان بخشی از برنامه تحقق

4. **عملکرد مالی** تاکید دارد متوازن باید با شناسایی **حساسترین**

معیارها، تعداد معیارهای مورد استفاده را محدود کند

پرهیز از کثرت و تکثیر معیارها باعث جلب نظر مدیریت به

معیارهای مهم و کلیدی استقرار راهبرد می شود.

5. کارت امتیازی متوازن باید **روشنگر معیارهای مالی و عملیاتی** شود.

یک کارت امتیازی متوازن خوب، نمایانگر آنست که تاکید بر عملکرد مالی کوتاه مدت ممکن است بر عملکرد مالی بلندمدت لطمه زند چرا که شاخصه پیشرو عملکرد دراز مدت

6. **بلعشتر کاهش‌دهنده خروجی تحقیق و توسعه میگردند** باید به **معیارهای عینی** معیارهای ذهنی نیز توجه کرد.

معیارهای عینی:

سود عملیاتی حاصل از پیشگامی در مدیریت هزینه

سهم بازار

بازده تولید

معیارهای ذهنی:

درجه خشنودی کارکنان و مشتریان

نمونه کارت متوازن امتیازی (BSC)

شماره استراتژی	عنوان استراتژی	شاخصهای اندازه گیری اجرای استراتژی	هدف کمی تعیین شده برای شاخصهای اندازه گیری	برنامه های اجرایی تعیین شده برای استراتژی	ارتباط استراتژیهای امور با استراتژیها و اهداف شرکت

نمونه کارت متوازن امتیازی (BSC) شرکت XYZ بر اساس برنامه استراتژیک سا

شماره استراتژی	عنوان استراتژی	شاخصهای اندازه گیری اجرای استراتژی	هدف کمی تعیین شده برای شاخصهای اندازه گیری	برنامه های اجرایی تعیین شده برای استراتژی	ارتباط استراتژیهای امور با استراتژیها و اهداف شرکت
S1	رقابتي نمودن قيمت از طريق کاهش هزینه های عملیاتی	<ul style="list-style-type: none"> • میزان کاهش هزینه های عملیاتی نسبت به دوره قبل • افزایش رضایت مشتریان از قیمت‌های سازمان نسبت به قیمت‌های رقبا 	نا 15% کاهش نا 20% افزایش	S1-P1	
S2	گسترش حوزه جغرافیایی فعالیت از طریق شناسایی و گسترش بازارهای هدف جدید	<ul style="list-style-type: none"> • درصد خدمات متنوع 	نا 12% افزایش	S2-P2	

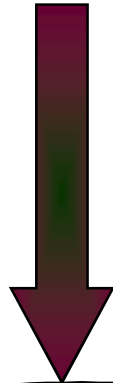
شناسایی و غربال شاخصها

علیرغم غربال کردن شاخصها، هنوز ممکن است شاخصهایی که برگزیده شده‌اند در مقایسه با عوامل زیر شاخصهای مناسبی نباشند. (SMART)

معیار انتخاب شاخص‌ها	شرح
معین، خاص و مشخص بودن (Specific)	شاخص باید با موضوع مورد نظر کاملاً مرتبط بوده و خاص آن باشد
قابل اندازه‌گیری بودن (Measurable)	هر شاخص باید بر اساس روش‌های معین قابل اندازه‌گیری باشد
نتیجه‌گرا بودن (Resultant)	هر شاخص باید بر نتایج و پیامدهای مورد نظر از عملکرد متمرکز باشد
قابل حصول بودن در هدف‌گذاری (Achievable)	هدف تعیین شده برای هر شاخص باید قابل حصول باشد
واقعی بودن (Reality)	هر شاخص باید بر اساس واقعیات و امکانات واحد اندازه‌گیری عملکرد تعیین شود
اندازه‌گیری در یک بازه زمانی معین (Time Frame)	دوره اندازه‌گیری عملکرد بر اساس شاخص باید تعریف شده باشد
در اختیار بودن اطلاعات و داده‌ها (Data Base)	داده‌ها و اطلاعات لازم برای اندازه‌گیری عملکرد باید در اختیار باشد
جامعیت شاخص‌ها	شاخص‌ها باید ابعاد مرتبط با عملکرد را مورد سنجش قرار بدهند

شناسایی شاخصها

Leading Indicators



Lagging Indicators

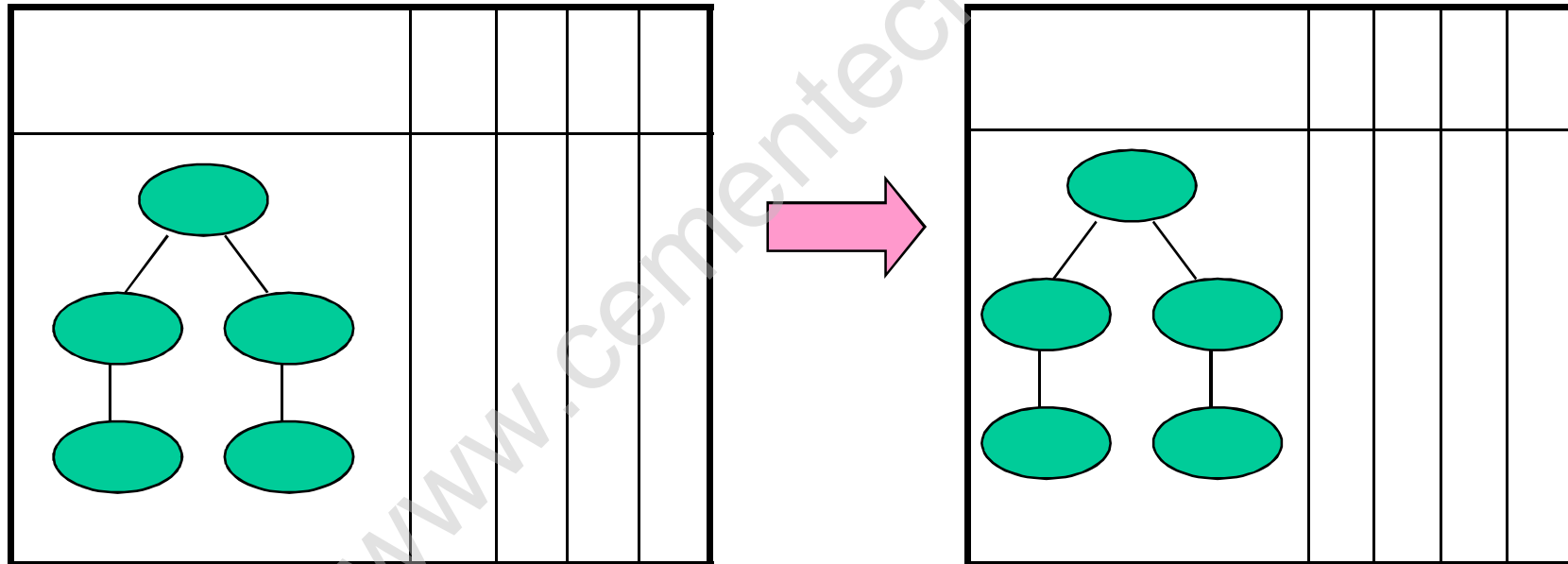
مهارت کارکنان
مشارکت کارکنان
ارائه پیشنهادهای و طرحهای نو

بازده سرمایه بکار گرفته شده (ROCE)
ارزش افزوده اقتصادی (EVA)
رشد درآمد و افزایش بهره‌وری

نگرش آبشار گونه CASCADING

1- تعریف شاخصهای مشترک (Shared Approach)

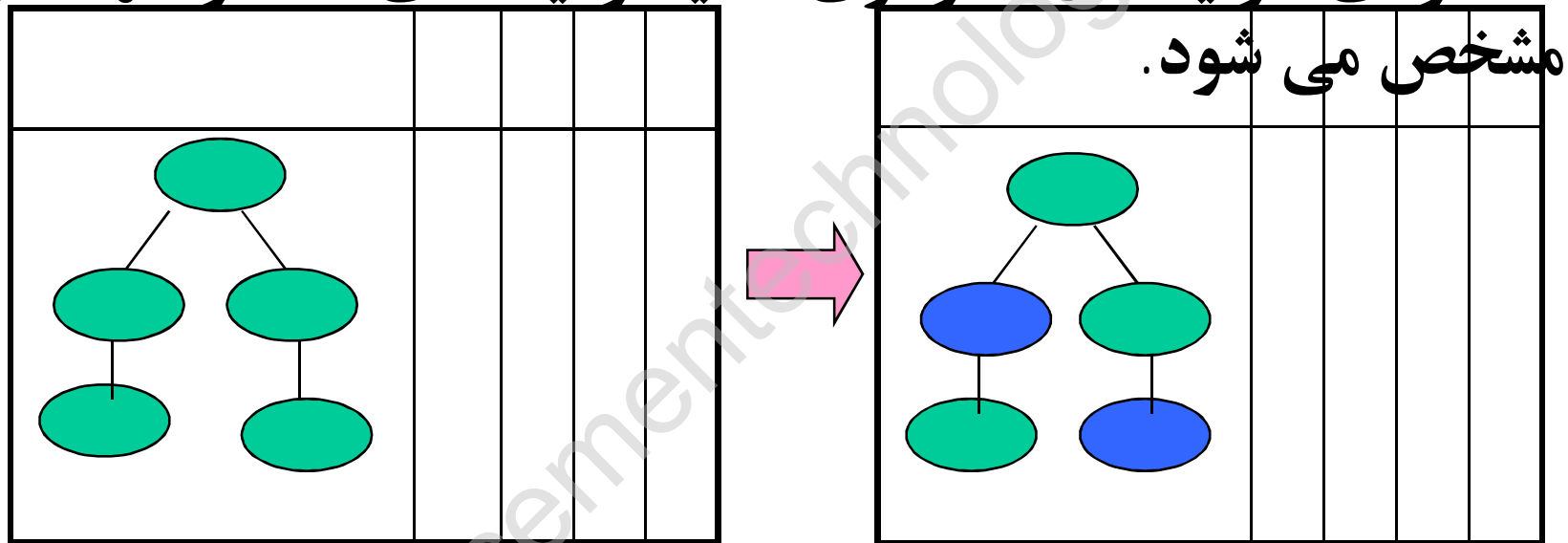
در این حالت شاخص های اصلی و اهداف کلان شرکت را عینا به هر یک از استراتژی ها یا فرایندهای متناظر آنها تخصیص داد.



رویکرد مشترک هنگامی مورد استفاده قرار می گیرد که واحدهای کسب و کار از نظر مشتریان و فرایندهای داخلی به هم شبیه باشند

2- شاخصهای مختص هر یک از واحدها (Contributory Approach)

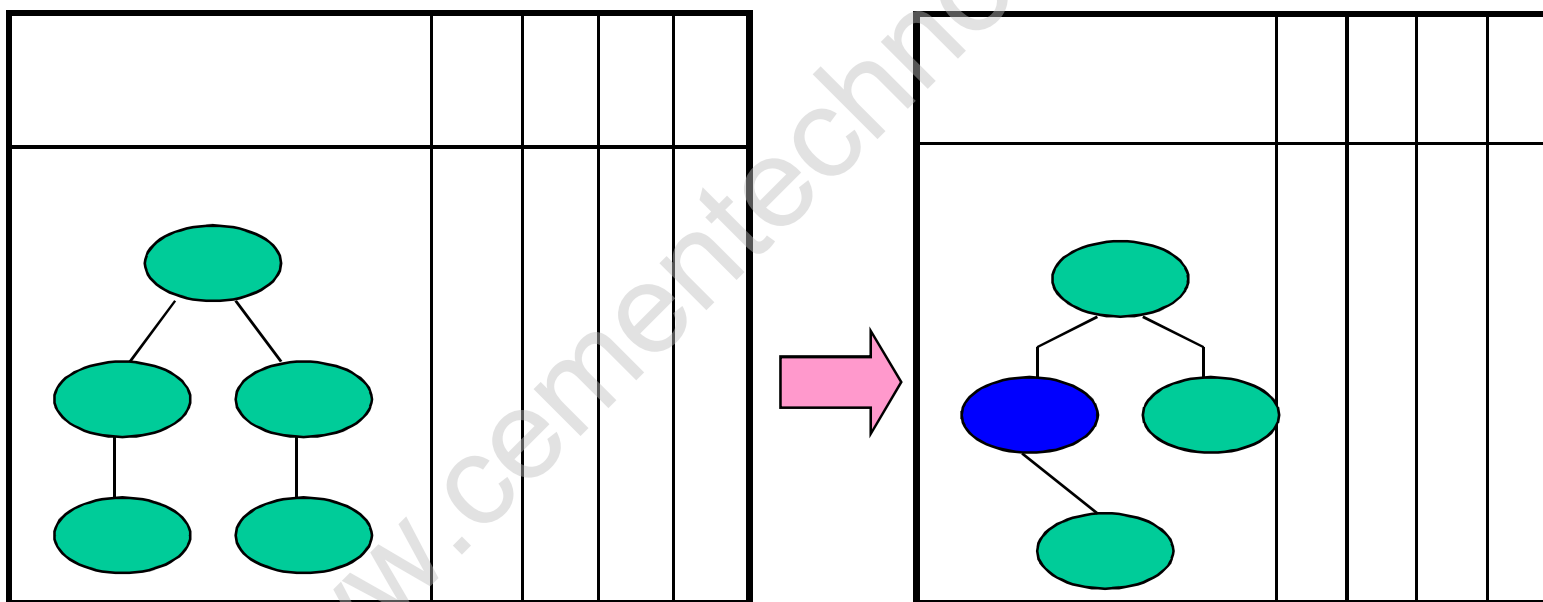
در این حالت، براساس شاخص ها و اهداف کلان شرکت، شاخص های عملکردی هر یک از استراتژی ها یا فرآیندهای متناظر آنها تعیین و



رویکرد فوق هنگامی مورد استفاده قرار میگیرد که واحدهای کسب و کار به یکدیگر وابسته اند ولی شباهتی بین آنها وجود ندارد و ممکن است مشتریان و فرایندهای داخلی (**OVERLAPPING**) مرتبطی داشته

3- تدوین شاخصها با اهداف اختصاصی، منحصر بفرد برای هر یک از فرایندها یا استراتژیها (Hybrid approach)

- در این حالت شاخص ها یا اهداف خاص و اختصاصی برای هر یک از واحدها/ استراتژیها تعریف میشود.



از این رویکرد هنگامی استفاده میشود که واحدهای کسب و کار دارای حداقل وابستگی به یکدیگر بوده و استراتژیهای جداگانه ای داشته باشند ضمن اینکه ممکن است آنها مشتریان و فرایندهای داخلی متفاوتی داشته

نمونه شاخصهای مورد استفاده در BSC

شاخصهایی که میتوان در جنبه های چهارگانه مدل **BSC** از آنها بهره برد :

جنبه مشتری	جنبه مالی
<ul style="list-style-type: none"> • سهم بازار • رشد تقاضای مشتری • مشتریان جدید به کل مشتریان • سفارشها به درخواستها • شکایات به سفارشات • شکایات به مشتریان • برداشت مشتری در مورد تحویل و خدمات • برداشت مشتری در مورد طراحی محصول / خدمت • هزینه متوسط درخواست 	<ul style="list-style-type: none"> • درآمد • حاشیه سود ناخالص (برای هر بخش و مشتری) • سود خالص • مدیریت نقدینگی • متوسط ارزش سفارشات • نسبت ارزش افزوده به کارکنان • نسبت درآمد به کارکنان • جمع روزهای بدهی • جمع روزهای تامین اعتبارات • گردش موجودی • نرخ بازگشت سرمایه در گردش

جنبه یادگیری و نوآوری	جنبه فرآیندهای داخلی
<ul style="list-style-type: none"> • تعداد محصولات جدید عرضه شده • کل درآمد حاصل از محصولات جدید • هزینه های تحقیق و توسعه به درآمد • هزینه آموزش به درآمد • کل روزهای آموزش کارکنان به کل کارکنان • تعداد محصولات استراتژیک • تعداد مطالعات و تحقیقات انجام شده بر روی رقبا 	<ul style="list-style-type: none"> • تحویل به موقع بر اساس تامین کنندگان • تعداد اقلام تامین شده بی کیفیت به تعداد خرید مواد • اتلاف ها • نرخ ضایعات • غیبت ها • گردش کارکنان • تعداد حوادث به کارکنان • تعداد کارکنان جدید به کل کارکنان • نرخ تحویل های به موقع به مشتریان • نسبت خروجی به نفر / ساعت • زمانهای تنظیم

مرتبط کردن فرآیندها با استراتژیها
و تهیه شناسنامه فرآیندها

مرتبط کردن فرایندها با استراتژیها و تهیه شناسنامه فرایندها

		اسامی / شماره استراتژیها					
		S1	S2	S3	S4	S5	S6
نوع و جنس فرایندهای اصلی شرکت	محوری						
	مدیریتی						
	پشتیبانی						

		شماره استراتژی					
		S1	S2	S3	S4	S5	S6
نوع و جنس فرآیندهای اصلی سازمان	محوری					تحویل / ارائه خدمت	
	مدیریتی	مدیریت طراحی سیستم	مدیریت توسعه منابع انسانی			مدیریت خرید	
	شماره						

جدول شناسنامه فرآیندهای اصلی

نام فرآیند : نوع فرآیند:

ردیف	وظایف و مسؤلیتهای فرآیند	Who	How	Where

جدول شناسنامه فرآیندهای اصلی برای سازمان فرضی XYZ

نام فرآیند : تحویل / ارائه خدمت نوع فرآیند: محوری

ردیف	وظایف و مسئولیتهای فرآیند	Who	How	Where
1	ارائه خدمات مرتبط با کالای مورد نیاز مشتریان در زمان مقرر شده	آقای مباشری	بعد از انعقاد قرارداد و دریافت وجه نقد یا قبض رسید بانکی واحد امور مشتریان دستور ارسال کالا برای مشتری را صادر می نماید.	اداره امور مشتریان

برنامه های اجرایی برای استراتژی های سطح کلان شرکت

استراتژی های بنیادین (اصلی)	برنامه های اجرایی برای استراتژیهای بنیادین (اصلی)
:S1	S1-P1
:S2	S2-P2
:S3	S3-P3
:S4	S4-P4
:S5	S5-P5
:S6	S6-P6
:S7	S7-P7

نمونه تعیین برنامه های اجرایی برای استراتژی سطح کلان سازمان فرضی XYZ	
عنوان استراتژی	برنامه های اجرای استراتژیهای کلان
S1: رقابتی نمودن قیمت از طریق کاهش هزینه های عملیاتی	S1-P1
S2: گسترش جغرافیایی فعالیت از طریق شناسایی بازارهای هدف جدید	S2-P2
S3: همکاری با شرکتهای موفق بین المللی و تاسیس شرکت مشترک	S3-P3
S4: پیش بینی شرایط حاصل از تحولات جهانی و برنامه های توسعه تجارت بین الملل در تدوین برنامه استراتژیک سازمان (آینده نگری)	S4-P4
S5: برنامه ریزی برای تحویل به موقع، و ارائه خدمات پس از فروش مرتبط با محصولات / خدمات	S5-P5
S6: استفاده از سرمایه گذاری خارجی برای تامین تجهیزات و فراهم آوردن امکانات در راستای اهداف	S6-P6

تعیین جزئیات برنامه های اجرایی

www.cementtechnology.ir

تعیین جزئیات برنامه های اجرایی

کد استراتژیک: عنوان استراتژی:

							استراتژی مرتبط شرکت
S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1	کد استراتژی

مسئولیتها			برنامه زمانبندی اجرا		P1	کد برنامه های اجرایی مرتبط با استراتژی ST-1	ردیف
ملاحظات	مسئول کنترل و تصدیق	مسئول انجام/واحد مجری	تاریخ پایان	تاریخ شروع	برنامه اجرایی (P1)		
							A1
							A2
							A3

تعیین جزئیات برنامه های اجرایی

<p>کد استراتژیک: شرح استراتژی: همکاری با شرکتهای موفق بین المللی و تاسیس شرکت مشترک</p>							S3
S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1	کد استراتژی
				<p>همکاری با شرکتهای موفق بین المللی و بررسی تاسیس شرکتهای مشترک</p>			استراتژی شرکت

تعیین جزئیات برنامه های اجرایی

مسئولیتها			برنامه زمانبندی اجرا		S3-P3	کد برنامه های اجرایی مرتبط با استراتژی S3	ردیف	
ملاحظات	مسئول کنترل و تصدیق	مسئول انجام/واحد مجری	تاریخ پایان	تاریخ شروع	برنامه اجرایی (S3-P3)			
			25/5/84	25/4/84	شناسایی شرکتهای پیشرو			A1
			25/6/84	25/5/84	غربال کردن این شرکتهای بر اساس ویژگیها و شرایط مورد نظر			A2
			25/9/84	25/6/84	درخواست تامین اعتبار و امکانات مورد نیاز برای تاسیس شرکت مشترک و یا بررسی امکان همکاری			A3

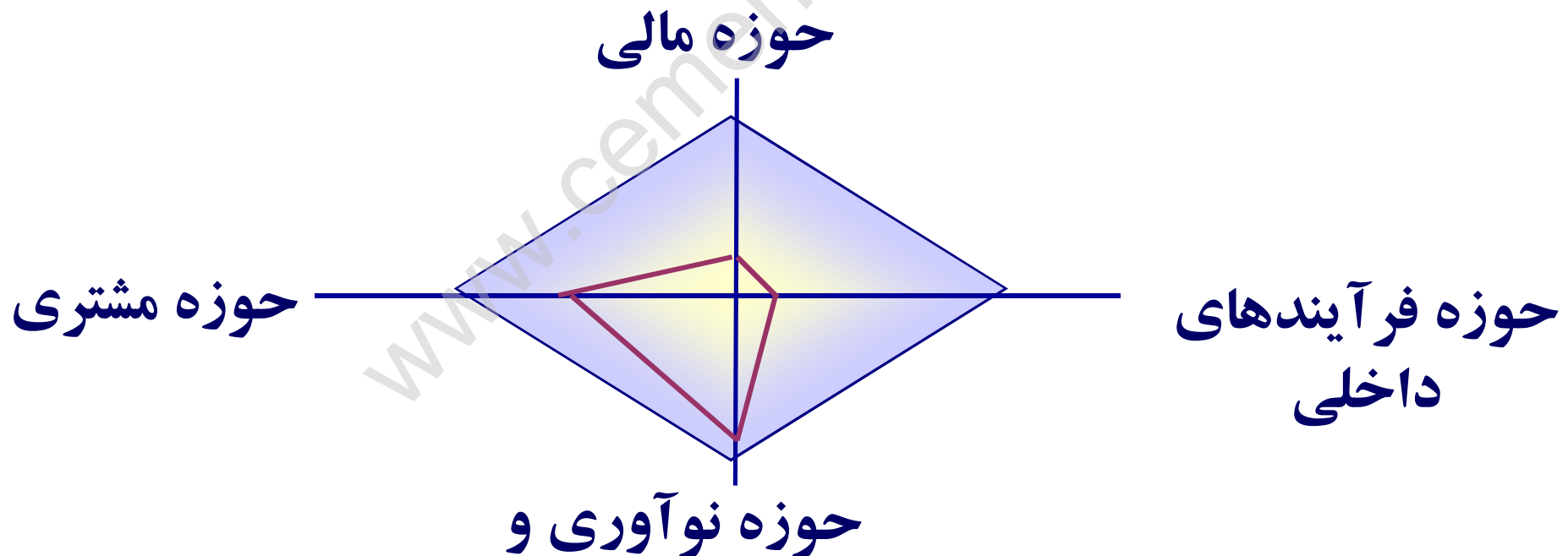
تست بالانس بودن

www.cementtechnology.ir

تست بالانس بودن

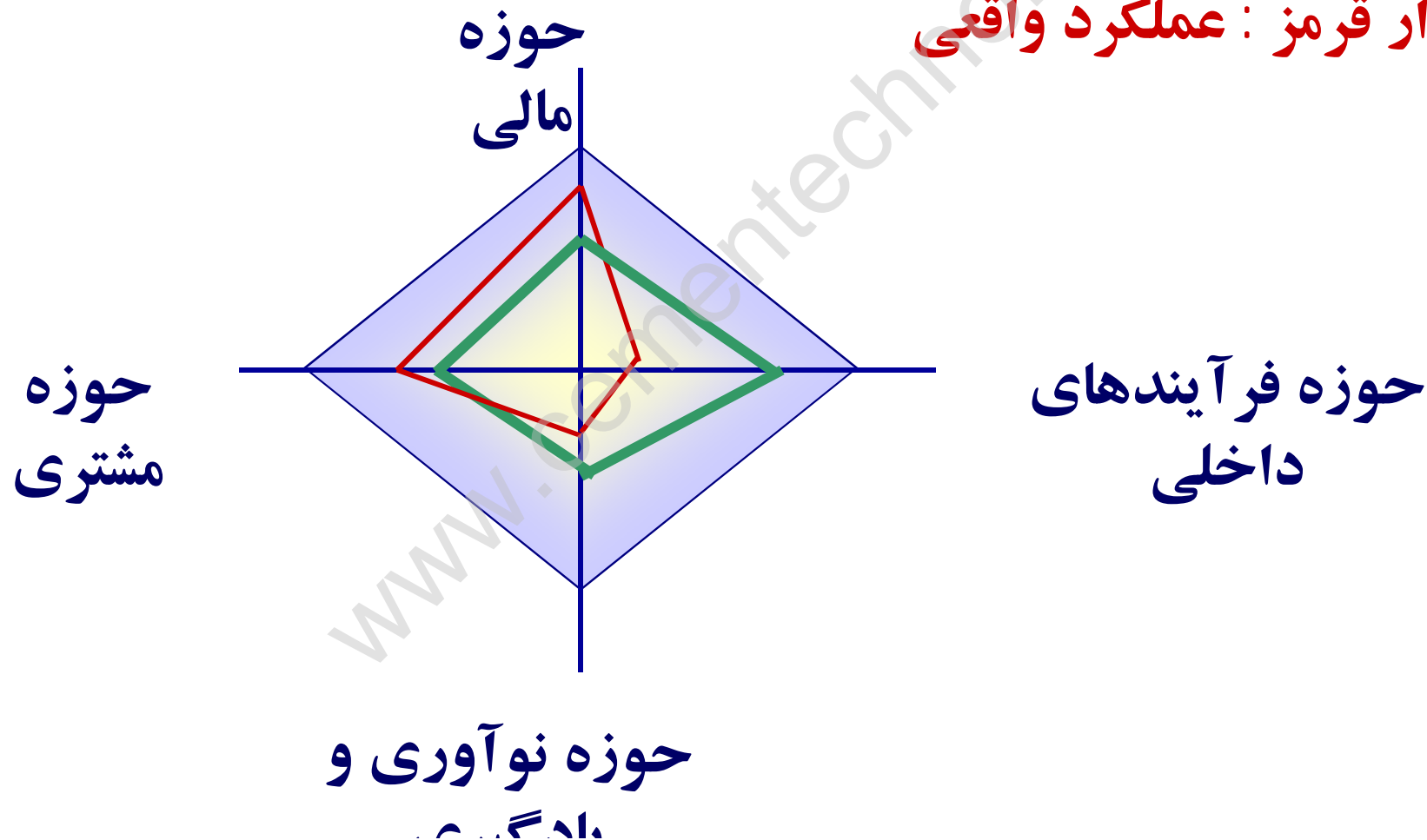
مفهوم بالانس بودن

1. عملکرد باید در هر چهار حوزه (مشتریان، مالی، فرایند داخلی، رشد و آموزش) مطابق با استراتژی ها مورد سنجش قرار گیرد.
2. بالانس بودن لزوماً تناظر یک به یک نیست.
3. بالانس بودن یعنی بین فاکتورهای پیش رو و فاکتورهای پیرو تفاوت قائل شویم.



در این مرحله با استفاده از نمودار RADAR بررسی مینماییم که آیا عملکرد شرکت در جنبه های چهار گانه مدل BSC مطابق استراتژیها و اهداف تعیین شده میباشد یا خیر؟
نمودار سبز : استراتژی سازمان

نمودار قرمز : عملکرد واقعی



تجزیه و تحلیل نتایج و بازنگری استراتژیها

تجزیه و تحلیل نتایج و بازنگری استراتژیها

جهت تجزیه و تحلیل نتایج به نکات زیر توجه کنید:

- قبل از تجزیه و تحلیل به نمودارهایی که رسم نموده اید کاملاً توجه کنید
- آن دسته از جنبه های مدل BSC را که با اهداف استراتژیک خود منطبق نیستند انتخاب کنید

- آنها را براساس میزان استراتژیک بودن ، اولویت بندی کنید
- جنبه هایی که از نظر استراتژیک بودن در اولویت قرار می گیرند ، جهت تجزیه و تحلیل نیز در

اولویت قرار میگیرند

- پس از تعیین جنبه استراتژیک ، آن دسته از برنامه هایی که با اهداف استراتژیک خود منطبق نیستند را انتخاب کنید

- از زمان برنامه های ، انتخاب شده ، نتایج فعالیتها ، که استراتژیک است ، جهت

توضیحات

- لازم به ذکر است که اسلاید های تهیه شده بیان کننده ارزیابی عملکرد شرکت در راستای استراتژیهای تدوین شده می باشد. بدیهی است که حصول اطمینان از اجرای به موقع استراتژیها گویای عملکرد مؤثر مدیران ارشد آن شرکت می باشد.

ما نمی توانیم باد را هدایت کنیم ولی
می توانیم بادبانها را در جهت باد تنظیم

کنیم

با تشکر از حسن توجه شما

www.cementtechnology.ir