

مراحل استقرار
نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد

دکتر حسین جهانگیری

سرشناسه	: جهانگیری ، حسین ، ۱۳۴۷
عنوان و پدید آور	: مراحل استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد/ حسین جهانگیری .
مشخصات نشر	: تبریز : یاران : آذربایجان ، ۱۳۹۱ .
مشخصات ظاهری	: ۱۱۲ ص .
شابک	: ۷ - ۱۰۴ - ۲۳۴ - ۹۶۴ - ۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: کارآمدی سازمانی - ارزشیابی
موضوع	: اجرای کار - ارزشیابی
موضوع	: استانداردهای عملکرد شغلی
موضوع	: کارمندان - ارزشیابی
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۱ م ۴ ج ۹ / ۵۸ / ۹ HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸ / ۴۰۱۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۸۴۲۸۹۲

مراحل استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد

- نویسنده : حسین جهانگیری • ناشر: یاران (ناشر همکار-آذربایجان)
- لیتوگرافی : یاپراق • چاپ : شهاب (روی جلد محمدی علمیه)
- تیراژ : ۱۰۰۰ جلد • قطع : رقعی ۱۱۲ صفحه
- نوبت چاپ : اول - ۱۳۹۲ • قیمت : ۴۵۰۰۰ ریال
- شابک : ۷ - ۱۰۴ - ۲۳۴ - ۹۶۴ - ۹۷۸

حق چاپ محفوظ است

موسسه انتشارات یاران

تبریز- خیابان امین ، پاساژ کریمی تلفن : ۵۵۴۷۹۲۵ - ۵۵۴۱۱۳۱
 خیابان امام ، نرسیده به سه راه تربیت ، انتشارات یاران، کتابفروشی نوبل
 تلفن : ۵۵۵۷۲۹۶ تلفاکس : ۵۵۵۱۴۶۲

انتشارات آذربایجان تلفن : ۵۵۴۱۱۳۱

انتشارات وفاجو تلفن : ۵۵۶۹۸۸۶



فهرست

مقدمه مؤلف	۲۳
۱- کلیات	۲۴
۱-۱ عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان	۲۴
۱-۲ تعریف نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد	۲۵
۲-۱ اساس مدیریت مبتنی بر عملکرد	۲۶
۲-۲ ۱- مدیریت مبتنی بر عملکرد و PDCA	۲۶
۲-۲-۲ مدیریت مبتنی بر عملکرد و سنجش عملکرد	۲۶
۲-۲-۳ مدیریت مبتنی بر عملکرد و مدیریت بر مبنای هدف	۲۷
۳-۱ فواید مدیریت مبتنی بر عملکرد	۲۷
۴-۱ چگونگی استقرار یک برنامه مدیریت مبتنی بر عملکرد	۲۷
۱- تعیین مأموریت سازمانی و اهداف استراتژیک عملکرد	۲۹
۱-۱ ملزومات یک برنامه استراتژیک	۲۹
۲-۱ برنامه‌ریزی پیشرفته و آماده‌سازی	۳۰
۱-۲-۱ صاحب فرآیند و میزان تعهد او برای اجرای فرآیند	۳۰
۱-۲-۲-۱ مجری فرآیند برنامه‌ریزی	۳۰
۱-۲-۳-۱ نقش مشتریان و پاسخ خواهان و فرآیند برنامه‌ریزی	۳۰
۱-۲-۴-۱ چشم‌انداز آتی کار و برنامه‌ریزی استراتژیک	۳۰
۱-۲-۵ اطلاعات مورد نیاز برای برنامه‌ریزی استراتژیک و مسئول جمع‌آوری و اداره اطلاعات	۳۰
۱-۲-۶ هدف از انجام برنامه استراتژیک	۳۰
۱-۲-۷ مفهوم موفقیت در برنامه و چگونگی آگاهی از حصول آن	۳۰
۱-۲-۸ مسئول آرایش نیروها و عملکرد آنان	۳۰
۱-۲-۹ منابع در دسترس برای اجرای برنامه اعم از منابع مالی و انسانی	۳۰

۳۱	۱-۳ ارزیابی محیطی
۳۱	۱-۲-۱ جمعآوری اطلاعات زمانبندی شده و کامل
۳۱	۱-۳-۲ دیده‌بانی محیط
۳۱	۱-۳-۲-۱ دیده‌بانی محیط خارج
۳۱	۱-۳-۲-۲ دیده‌بانی محیط داخل
۳۲	۴-۱ تنظیم جهتگیری‌های استراتژیک
۳۲	۱-۴-۱ بیانیه مأموریت
۳۲	۲-۴-۱ چشم‌اندازی
۳۲	۱-۴-۳ بیانیه ارزش‌ها و اصول اخلاقی
۳۲	۱-۴-۴ فرضیاتی
۳۲	۱-۴-۵ استراتژی‌های
۳۲	۱-۵ اجرایی کردن برنامه
۳۲	۱-۵-۱ طرح‌ریزی کارها
۳۲	۱-۵-۲ طرح‌ریزی بودجه
۳۳	۱-۵-۳ توانمندسازی سازمان
۳۳	۱-۶ ارزیابی و گزارش‌دهی عملکرد
۳۴	۱-۷ ورای طرح استراتژیک
۳۴	۱-۷-۱ طرح‌های عملکرد
۳۴	۱-۷-۲ توافق‌نامه عملکرد
۳۵	۲ استقرار نظام یکپارچه سنجش عملکرد
۳۵	۲-۱ استقرار نظام هماهنگ سنجش عملکرد
۳۵	۲-۱-۱ ضرورت استقرار نظام سنجش عملکرد
۳۵	الف) مهمترین دستاوردها
۳۵	ب) اهمیت شاخص‌های عملکرد
۳۶	۲-۱-۲ اجزاء مهم نظام یکپارچه سنجش
۳۶	الف) پاسخگویی در مقابل شاخص‌ها

- ۳۶ (ب) طرح استراتژیک
- ۳۶ (پ) فرآیندهای کلیدی
- ۳۷ (ت) نیازهای طرفین پاسخ خواه
- ۳۷ (ث) درگیر شدن مدیران رده بالا در برنامه
- ۳۷ (ج) درگیر کردن کارکنان
- ۳۷ (چ) چارچوب مفهومی
- ۳۷ (ح) ارتباطات و اطلاع رسانی
- ۳۸ (خ) القای حس ضرورت و فوریت در سازمان
- ۳۸ ۲ - ۱ - ۲ یکپارچه کردن شاخصهای عملکرد
- ۳۸ الف) یکپارچه کردن طولی شاخصها
- ۳۸ (ب) یکپارچه کردن عرضی
- ۳۸ ۲ - ۱ - ۴ تضمین تعهد سازمانی
- ۳۸ الف) تعریف فن توپ گیری
- ۳۸ (ب) مراحل تکنیک توپ گیری
- ۳۹ ۲ - ۲ قالب یا چارچوب سنجش عملکرد
- ۴۰ ۲ - ۲ - ۱ تعدیل شاخصها: یک مفهوم
- ۴۰ ۲ - ۲ - ۲ تعدیل شاخصها: چند قالب
- ۴۰ الف) امتیازدهی (کارت امتیاز) تعدیل شده:
- ۴۱ (ب) چند شاخص حیاتی
- ۴۱ (ت) صفحه نمایش عملکرد
- ۴۲ (ث) جایزه ملی کیفیت
- ۴۳ ۲ - ۳ تعیین شاخصهای عملکرد - سازماندهی
- ۴۳ ۲ - ۳ - ۱ تشکیل تیم سنجش عملکرد
- ۴۳ ۲ - ۳ - ۲ برقراری زبان مشترک
- ۴۳ ۲ - ۳ - ۳ ملاحظات
- ۴۴ ۲ - ۳ - ۴ امتحان شاخصها

- ۲-۳-۵ نگاهی به چگونگی سنجش عملکرد در دیگر سازمان‌ها..... ۴۴
- ۲-۴ حفظ و نگهداری از نظام سنجش عملکرد..... ۴۴
- ۲-۴-۱ بازدید شماره ۱- اجزاء نظام سنجش..... ۴۵
- ۲-۴-۲ بازدید شماره ۲- تیم سنجش (رجوع شود به ۲-۳-۱)..... ۴۵
- ۲-۴-۳ بازدید شماره ۳- ملاحظات و موارد قانونی جدید..... ۴۵
- ۲-۴-۴ بازدید شماره ۴- فن‌آوری‌ها و پدیده‌های جدید..... ۴۶
- ۲-۴-۵ بازدید شماره ۵- پس‌خوراند!..... ۴۶
- ۳-۳ استقرار پاسخگویی در مقابل عملکرد..... ۴۷
- ۳-۱-۱ درک مفهوم پاسخگویی..... ۴۷
- ۳-۱-۱-۱ مفهوم پاسخگویی..... ۴۷
- ۳-۱-۲ جنبه‌های مهم پاسخگویی..... ۴۷
- ۳-۱-۳ سطوح پاسخگویی..... ۴۸
- الف) پاسخگویی شخصی..... ۴۸
- ب) پاسخگویی فردی..... ۴۸
- پ) پاسخگویی گروهی..... ۴۸
- ت) پاسخگویی سازمانی..... ۴۸
- ث) پاسخگویی ذینفعان (پاسخ خواهان)..... ۴۸
- ۳-۲-۱ استقرار پاسخگویی در برابر عملکرد..... ۴۸
- ۳-۲-۱-۱ تعریف محیط پاسخگویی..... ۴۹
- ۳-۲-۲ ملزومات یک محیط پاسخگو..... ۴۹
- الف) رهبری سازمانی:..... ۴۹
- ب) دوجانبه بودن پاسخگویی:..... ۴۹
- پ) برابری:..... ۴۹
- ت) اعتماد:..... ۴۹
- ث) شفافیت:..... ۴۹
- ج) وضوح:..... ۴۹

.....	۴۹	(ج) تعامل:
.....	۴۹	(ح) احساس مالکیت:
.....	۵۰	(خ) پیامدها:
.....	۵۰	(د) انسجام و یکپارچگی:
.....	۵۰	(ذ) پیگیری:
.....	۵۰	۳-۱-۳ موانع محیط پاسخگویی
.....	۵۰	۳-۲-۴ استقرار چهارچوبی برای پاسخگویی
.....	۵۱	۳-۲-۲ ابزارهای پاسخگویی
.....	۵۱	۳-۲-۱ طرح‌های استراتژیک
.....	۵۱	۳-۲-۲ طرح‌های عملکردی
.....	۵۱	۳-۲-۳ توافقات‌های عملکردی
.....	۵۲	۳-۲-۴ گزارشات پاسخگویی
.....	۵۲	۳-۲-۵ قراردادهای مبتنی بر عملکرد
.....	۵۲	۳-۲-۶ خودسنجی
.....	۵۲	۳-۲-۷ بازنگری عملکرد
.....	۵۳	۳-۲-۸ کنترل مدیریت
.....	۵۳	الف) تعیین میزان دستیابی اهداف و نتایج مورد نظر
.....	۵۳	ب) تأیید بکارگیری منابع در جهت مأموریت‌های سازمان
.....	۵۳	پ) محافظت شدن برنامه‌ها و منابع از سوءاستفاده و سوء مدیریت
.....	۵۳	ت) رعایت قوانین و اصلاحیه‌های قانون
.....	۵۳	ث) تأیید اطلاعات کسب شده از لحاظ اعتبار و روزآمدسازی و نگهداری و گزارش‌دهی
.....	۵۳	مناسب اطلاعات
.....	۵۳	۳-۲-۹ بیانیه برابری
.....	۵۴	۳-۲-۱۰ جلسات پاسخگویی
.....	۵۵	۴ استقرار نظام/ فرآیند جمع‌آوری داده‌های عملکرد
.....	۵۵	۴-۱ تعیین داده‌های مورد نیاز

- ۴- ۱- ۱ مراحل تعیین داده‌های موردنیاز برای جمع‌آوری ۵۵
- الف) تعیین طرح استراتژیک و فهرست اهداف عملکرد ۵۵
- ب) تعیین مشخصات نظام سنجش عملکرد و شاخص‌های منعکس‌کننده اهداف عملکرد ۵۵
- پ) تضمین یکپارچگی در انتخاب داده‌های عملکرد در بین واحدها و زیرمجموعه‌ها و سازمان‌های وابسته ۵۵
- ت) تعیین داده‌های مورد نیاز و ضروری براساس موارد فوق ۵۵
- ۴- ۱- ۲ چهار اصل مهم در جمع‌آوری بهترین داده‌های عملکرد ۵۶
- ۴- ۱- ۳ کیفیت داده‌ها ۵۶
- الف) تعهد و ظرفیت سازمان را در رابطه با کیفیت داده‌ها تقویت کنید: ۵۶
- ب) کیفیت داده‌های موجود را بسنجید: ۵۶
- پ) در رابطه با محدودیت‌های موجود در زمینه داده‌ها اقدام کنید: ۵۷
- ت) توجه به کیفیت را از زمان شکل‌گیری داده‌های عملکرد شروع کنید: ۵۷
- ۴- ۲ طرح جمع‌آوری داده‌ها ۵۷
- ۴- ۲- ۱ اجزای طرح جمع‌آوری داده‌ها ۵۸
- الف) بیان ملزومات اطلاعاتی برنامه سنجش عملکرد و تعیین داده‌های مورد استفاده برای هر شاخص ۵۸
- ب) تعیین منابع اطلاعاتی ۵۸
- پ) تعریف چگونگی فرآیند دسترسی به اطلاعات و چگونگی جمع‌آوری، نگهداری و نوع تجزیه و تحلیل داده‌ها ۵۸
- ت) تواتر جمع‌آوری اطلاعات و گزارش‌دهی ۵۸
- ث) در نظر گرفتن هزینه‌های جمع‌آوری داده‌ها ۵۹
- ج) حفاظت داده‌ها ۵۹
- ۴- ۲- ۲ اجرای آزمایشی ۵۹
- الف) اجرای آزمایشی روش‌های جدید در جنبه‌های جدید نظام سنجش عملکرد ۵۹
- ب) تشکیل گروه درگیر اجرای آزمایشی در نمایندگی از کلیه افراد گروه‌ها ۵۹
- ج) اختصاص زمان کافی برای اجرای آزمایش ۵۹

- ۴ - ۲ - ۳ حصول اطمینان از کیفیت داده‌ها ۵۹
- ۴ - ۲ - ۱ چهار جنبه مورد بررسی در کیفیت داده‌ها: ۶۰
- الف) دقت داده‌ها ۶۰
- ب) کامل بودن ۶۰
- ج) یکپارچگی ۶۰
- د) روزآمدی داده‌ها ۶۰
- ۴ - ۲ - ۲ با استفاده از نظام تضمین کیفی داده‌ها ۶۰
- ۴ - ۲ - ۴ سیستم‌ها و نرم‌افزارهای جمع‌آوری داده‌ها ۶۰
- ۴ - ۳ ملاحظات قابل توجه در جمع‌آوری داده‌ها ۶۰
- الف) طبقه‌بندی داده‌ها: ۶۰
- ب) نمونه‌گیری: ۶۰
- پ) تورش‌های اطلاعاتی: ۶۱
- ت) هزینه‌ها: ۶۱
- ث) قابلیت اعتماد (پایایی) داده‌ها: ۶۱
- ج) اعتبار (روایی) داده‌ها: ۶۲
- چ) تنوع جمعیت هدف: ۶۲
- ح) ناهمگونی جغرافیایی: ۶۲
- خ) سطح تفکیک داده‌ها: ۶۲
- د) سطح جزئیات: ۶۲
- ذ) نسبت پاسخ‌دهی: ۶۲
- ر) سرعت: ۶۲
- ز) توقعات پاسخ‌خواهان: ۶۲
- ۴ - ۴ روشهای جمع‌آوری داده‌ها ۶۳
- ۴ - ۴ - ۱ ثبتیات سازمان و برنامه‌ها ۶۳
- ۴ - ۴ - ۲ بازدید ۶۳
- ۴ - ۴ - ۳ بکارگیری تجهیزات و ابزارهای فنی ۶۴

- ۴ - ۴ - ۴ مطالعات پرسشگری (پیمایش) ۶۴
- ۴ - ۴ - ۵ استفاده از منابع اطلاعاتی خارجی ۶۴
- ۴ - ۴ - ۶ ارزیابی خبرگان ۶۴
- ۴ - ۴ - ۷ روش‌های کمی برای فعالیت‌های تحقیق و توسعه ۶۴
- ۴ - ۴ - ۸ روش‌های اقتصادی ۶۵
- ۴ - ۴ - ۹ مطالعات هزینه - فایده/ هزینه اثربخشی ۶۵
- ۴ - ۴ - ۹ - ۱ ۶۵
- ۴ - ۴ - ۹ - ۲ ۶۵
- الف) چهارچوب زمانی مطالعه بر اساس: ۶۵
- ب) ارزش‌دهی به سودها ۶۶
- پ) تبدیل هزینه‌ها و سودها ۶۶
- ۴ - ۴ - ۱۰ مطالعات موردی ۶۶
- الف) ویژگی‌های یک مطالعه موردی خوب عبارت از: ۶۶
- ب) انواع مطالعات موردی: ۶۶
- ۴ - ۴ - ۱۱ بازنگری محتوا ۶۷
- ۴ - ۴ - ۱۲ بازنگری پرونده ۶۷
- الف) انواع مدارک ۶۷
- ب) موارد استفاده ۶۸
- ۴ - ۴ - ۱۳ گروه‌های تمرکز ۶۸
- الف. دریافت اطلاعات پایه‌ای در مورد مباحث موردنظر سازمان ۶۸
- ب. ایجاد فرضیه‌های تحقیقاتی ۶۸
- ج. تحریک افکار در جهت خلاقیت و ارائه ایده‌های جدید ۶۸
- د. تشخیص عوامل بالقوه مشکل‌زا در برنامه‌ها، خدمات و تولیدات جدید ۶۸
- ذ. تاثیرگذاری در ارتقاء تولیدات، خدمات و بخش‌های سازمان ۶۸
- ر. تفسیر نتایج کمی قبلی ۶۸
- ز. دعوت به مشارکت پاسخ‌خواهان و جمع‌آوری اطلاعات مفید از نقطه نظرات آنها ۶۸

- ۵ برقراری نظام/فرآیند تحلیل، بررسی و گزارش‌دهی داده‌های عملکرد ۶۹
- ۵ - ۱ کلیات ۶۹
- ۵ - ۱ - ۱ هدف از تحلیل و بررسی داده‌ها ۶۹
- ۵ - ۱ - ۲ اجزاء فرآیند تحلیل ۷۰
- الف) فرمول‌بندی دقیق سؤالات ۷۰
- ب) جمع‌بندی و سازماندهی داده‌های مربوط به این سؤالات ۷۰
- ج) تحلیل داده‌ها برای تعیین پاسخ‌های مبتنی بر واقعیت ۷۰
- د) ارائه داده‌ها جهت جوابگویی روشن سؤالات ۷۰
- ۵ - ۲ آموزش سازمان به مهارت‌های تحلیلی ۷۰
- ۵ - ۳ ایجاد اطلاعات مفید ۷۱
- ۵ - ۳ - ۱ مرور پرسش‌ها ۷۱
- ۵ - ۳ - ۲ جمع‌آوری و سازماندهی اطلاعات ۷۱
- ۵ - ۳ - ۲ - ۱ رسیدگی به کیفیت داده‌ها ۷۲
- الف - صحت داده‌ها ۷۲
- ب - گسیختگی منطقی ۷۲
- پ - تورش و سوگیری در فرآیند جمع‌آوری داده ۷۲
- ت - خطای نمونه‌گیری ۷۲
- ث - قابل مقایسه بودن داده‌ها ۷۲
- ج - تحلیل محتوی ۷۲
- ۵ - ۳ - ۲ - ۲ سازماندهی، ترکیب و به هم پیوستن داده‌ها ۷۳
- الف) استفاده از کارت امتیاز تعدیل شده: ۷۳
- روش کار: ۷۴
- ب) استفاده از قضاوت خبرگان ۷۴
- پ) استفاده از متاآنالیز و سایر ارزیابی‌های ترکیبی ۷۴
- ت) استاندارد کردن ۷۴
- ث) معیارهای عملکرد ۷۴

- ۵-۳-۳ تجزیه و تحلیل داده‌ها ۷۴
- ۵-۳-۲-۱ ابزارهای تحلیل ۷۴
- ۵-۳-۲-۲ روش‌های تحلیل ۷۵
- الف) تحلیل تک‌متغیری: ۷۵
- ب) تحلیل چندمتغیری: ۷۶
- ۵-۳-۲-۳ مقایسه عملکرد واقعی با اهداف از پیش تعیین شده ۷۶
- الف) سنجش عملکرد فعلی ۷۶
- ب) روش‌های مورد استفاده برای مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها و اهداف ۷۷
- ۵-۳-۳-۴ بررسی علت مغایرت و تعیین لزوم اقدام اصلاحی ۷۸
- الف) تحلیل عوامل مؤثر ۷۸
- ب) تجزیه و تحلیل با استفاده از میسترگرام (برای داده‌های عددی) ۷۸
- ج) تجزیه و تحلیل با استفاده از نمودار پارتو (برای داده‌های غیر عددی) ۷۸
- ۵-۳-۳-۵ قوانین تفسیر داده‌ها و جمع‌بندی نتایج ۷۸
- الف) به موقع بودن بعنوان مهم‌ترین ویژگی ۷۹
- ب) واقع‌گرایانه بودن ۷۹
- پ) ارائه به فرد یا نهاد مناسب ۷۹
- ت) جامع و فراگیر بودن ۷۹
- ث) اختصاصی بودن ۷۹
- ۵-۳-۴ ارائه داده‌ها ۷۹
- ۵-۳-۴-۱ کلیات ۷۹
- الف) باید قبل از هر نوع اقدام جهت ارائه اطلاعات به این موارد توجه شود: ۷۹
- ب) در ارائه اطلاعات مربوط به تصمیم‌گیری‌ها به صورت گرافیکی باید توضیحاتی شامل موارد زیر را به نمودارها اضافه کرد: ۸۰
- ۵-۳-۴-۲ نکات مورد توجه در طراحی نمودار ۸۰
- ۵-۳-۴-۳ نحوه گزارش‌دهی ۸۰
- الف) گزارش با محوریت اقدامات ۸۱

- ۸۱ (ب) توجیه و خلاصه‌گویی
- ۸۱ (ج) سایر روش‌ها
- ۸۲ ۵ - ۴ - ۵ ساده‌سازی تهیه نمودار/ گزارش
- ۸۳ برقراری نظام/ فرآیند استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان
- ۸۲ ۱ - ۶ استفاده از اطلاعات عملکرد در جهت بهبود
- ۸۳ ۱ - ۶ ارائه داده‌ها
- ۸۴ ۱ - ۶ ۲ - ۱ معماری اطلاعات عملکرد
- ۸۴ (الف) شاخص‌های هدایتی
- ۸۴ (ب) شاخص‌های مکانیکی
- ۸۴ (پ) هشداردهنده‌ها (چرخ‌های خطر)
- ۸۴ ۱ - ۶ ۳ - ۱ مقایسه عملکرد
- ۸۵ ۱ - ۶ ۴ - ۱ سایر دغدغه‌های مدیریتی
- ۸۵ (الف) مدیریت باید از درست بودن شاخص‌های مورد استفاده اطمینان حاصل کند
- ۸۵ (ب) مدیریت باید بر شاخص‌های کل‌نگر تمرکز کند و از شاخص‌هایی که موجب بهینه‌سازی موضعی میشود، پرهیزد
- ۸۵ (پ) مدیریت باید تحلیل‌ها را برای کوتاه‌مدت و معماری و شاخص عملکرد را برای میان مدت ارائه کند
- ۸۵ ۱ - ۶ ۵ - ۱ نمایش داده‌ها
- ۸۵ ۱ - ۶ ۶ - ۱ انواع داده‌ها
- ۸۵ داده‌های کمی
- ۸۵ داده‌های کیفی
- ۸۶ ۱ - ۶ ۷ - ۱ بازنگری‌های مدیریتی
- ۸۶ ۱ - ۶ ۸ - ۱ واکنش به اطلاعات
- ۸۶ ۱ - ۶ ۹ - ۱ تسهیم نتایج با مشتریان و پاسخ خواهان
- ۸۶ ۱ - ۶ ۱۰ - ۱ استفاده از اطلاعات عملکرد در شناسایی فرصت‌ها
- ۸۶ ۱ - ۶ ۲ - ۱ ترازایی

- ۸۷ ۶-۲-۱ مفهوم ترازایی
- ۸۷ ۶-۲-۲ انواع ترازایی
- ۸۷ - ترازایی داخلی:
- ۸۷ - ترازایی رقابتی:
- ۸۷ - ترازایی کارکردی:
- ۸۸ - ترازایی عمرمی:
- ۸۸ - ترازایی فرآیندی:
- ۸۸ - ترازایی عملکردی:
- ۸۸ - ترازایی استراتژیک:
- ۸۸ ۶-۲-۳ موارد استفاده و عدم استفاده ترازایی
- ۸۸ الف) موارد استفاده:
- ۸۸ ب) موارد عدم استفاده:
- ۸۹ ۶-۲-۴ هزینه‌های انجام ترازایی
- ۸۹ ۶-۲-۵ عوامل حیاتی در موفقیت ترازایی
- ۸۹ الف) جلب حمایت مدیریت
- ۹۰ ب) غلبه بر موانع
- ۹۰ پ) شناخت فرآیند مورد نظر سازمان، پیش از ترازایی دیگران یا استفاده از:
- ۹۰ ت) در نظر گرفتن قابلیت انطباق
- ۹۱ ث) صف‌آرایی اهداف استراتژیک
- ۹۱ ج) بسط دادن و تضمین اعتماد در مورد صلاحیت افراد
- چ) درک وضعیت نامناسب سازمان از نظر رقابتی و ضرورت تغییرات توسط تیم ارزیاب
- ۹۱ ۶-۲-۶ تعیین آنچه باید ترازایی شود
- ۹۱ ۶-۲-۷ چگونگی اجرای عملیات ترازایی
- ۹۱ ۶-۲-۷-۱ فاز طرح‌ریزی
- ۹۲ الف) تشکیل و آموزش تیم ارزیابی

- ب) تجزیه و تحلیل و مکتوب‌سازی فرآیندهای موجود ۹۲
- پ) تعیین محدوده تمرکز تیم ترازیب ۹۲
- ت) تعیین مهم‌ترین مشتریان ۹۲
- ث) تعیین زیرفرآیندها به خصوص در محدوده‌های مشکل‌دار ۹۲
- ج) تعیین عوامل اصلی موفقیت در محدوده مورد نظر و ایجاد شاخص عملکردی برای این عوامل ۹۲
- چ) تعریف میدان مطالعه ترازیبی ۹۲
- ح) تنظیم بیانیه‌ای درخصوص هدف فعالیت‌ها ۹۲
- خ) تعیین معیارهای تعیین و ارزیابی شرکاء ترازیبی ۹۲
- د) تعیین هدف برای انتخاب شرکاء ترازیبی ۹۲
- ذ) تعیین طرحی برای جمع‌آوری، استفاده و اداره و توزیع داده‌ها ۹۲
- ر) تعیین نحوه استقرار و اعمال اصلاحات در فرآیندهای سازمان ۹۲
- ز) انجام پیمایش خودسنجی برای مشخص ساختن نقاط قوت و ضعف اجرای فرآیند ترازیبی در سازمان ۹۲
- ۶-۲-۷ فاز جمع‌آوری ۹۲
- الف) جمع‌آوری اطلاعات ثانویه: ۹۲
- ب) جمع‌آوری داده‌های اولیه: ۹۲
- ۶-۲-۷-۳ فاز شناسایی و انتخاب شرکاء ترازیبی ۹۲
- ۶-۲-۷-۴ فاز تجزیه و تحلیل ۹۳
- الف) پردازش اطلاعات و داده‌های عملکرد موجود با عملکرد شریک ترازیبی از طریق: ۹۳
- ب) تعیین عوامل مؤثر در عملکرد مطلوب قابل اجرا و مناسب برای سازمان ۹۳
- پ) ترسیم تصویری از فرآیند اصلاح فرضی و طرح دستیابی به آن ۹۳
- ت) تعیین وظائف، منابع و زمان‌بندی جهت استقرار فرآیندهای تعدیل یافته ۹۳
- ث) تعیین مسئولین اجرای فرآیندهای تعدیل یافته ۹۳
- ج) اجرای عملکرد فرآیند و اطلاع‌رسانی نتایج ۹۳
- ۶-۲-۸ پذیرش تغییرات برای بهسازی سیستم: مشکل‌ترین قدم ۹۳

- ۶-۲ مهندسی مجدد ۹۴
- ۶-۳-۱ تعریف ۹۴
- ۶-۳-۲ هزینه‌های اجرایی ۹۴
- ۶-۳-۳ مراحل مهندسی مجدد ۹۵
- الف) سازماندهی ۹۵
- ب) تجزیه و تحلیل وضع موجود ۹۵
- پ) طرح مفاهیم نو ۹۵
- ت) حرکت از سازمان فعلی به سمت الگوی جدید ۹۵
- ۶-۳-۴ آموخته‌هایی از مهندسی مجدد ۹۶
- ۶-۳-۴-۱ چهار محدود که باید برای پیاده‌سازی موفق مهندسی مجدد مورد توجه قرار گیرند: ۹۶
- الف) رهبری ۹۶
- ب) محیط ۹۶
- پ) سیستم‌های فنی ۹۶
- ت) سیستم‌های انسانی ۹۶
- ۶-۴ بهبود مستمر ۹۷
- ۶-۴-۱ چگونگی انجام بهبود مستمر ۹۷
- ۶-۴-۲ هزینه‌های اجرایی ۹۸
- ۶-۴-۳ عوامل حیاتی در دستیابی به موفقیت ۹۸
- الف) جلب حمایت مشتاقانه رهبران ارشد سازمان (مهم‌ترین عامل) ۹۸
- ب) روشن‌سازی فرآیندهای هدف و تعیین مسئولیت‌ها و انتظارات افراد ۹۸
- پ) فراهم‌سازی منابع مورد نیاز ۹۸
- ت) تنظیم شاخص‌ها و اهداف بسط یافته متناسب با جهت‌گیری جدید سازمان ۹۸
- ث) اعطای پاداش به حامیان برنامه ۹۸
- ۶-۵ بهبود فرآیند ۹۸
- ۶-۵-۱ تعریف ۹۹

- ۶-۵-۲ برقراری توافق..... ۹۹
- الف) توفیق در نتایج یعنی رضایت مشتریان..... ۹۹
- ب) مدیریت فرآیندها براساس واقعیت..... ۹۹
- پ) اصل قای سازمان، بهبود مستمر باشد..... ۹۹
- ت) مسئولیت و پاسخگویی هر فرد در مقابل کار خود..... ۹۹
- ۶-۵-۳ تصمیم‌گیری برای فرآیندهای هدف..... ۹۹
- ۶-۵-۴ ماحل بهبود فرآیندها..... ۱۰۰
- ۶-۵-۴-۱ سال‌مانده گروه..... ۱۰۰
- ۶-۵-۴-۲ تحلیل فرآیند فعلی..... ۱۰۰
- ۶-۵-۴-۳ ساده‌سازی فرآیند..... ۱۰۰
- ۶-۵-۴-۴ تعیین نشانگرهایی برای حصول نتیجه..... ۱۰۰
- ۶-۵-۴-۵ تعیین پایداری فرآیند..... ۱۰۰
- ۶-۵-۴-۶ تعیین قابلیت فرآیند..... ۱۰۰
- ۶-۵-۴-۷ تعیین حداکثر توان برای بهبود و بررسی امکان ادامه بیشتر بهبود فرآیند..... ۱۰۰
- ۷ حفظ و نگهداری برنامه مدیریت مبتنی بر عملکرد..... ۱۰۱
- ۷-۱ نگهداری روزمره و جاری..... ۱۰۱
- ۷-۱-۱ رهبری..... ۱۰۱
- ۷-۱-۲ تعهد..... ۱۰۱
- ۷-۱-۳ درگیر بودن..... ۱۰۱
- ۷-۱-۴ اطلاع‌رسانی..... ۱۰۱
- ۷-۱-۵ بازخورد یا پس‌خوراند..... ۱۰۲
- ۷-۱-۶ منابع..... ۱۰۲
- ۷-۱-۷ شناسایی مشتری..... ۱۰۳
- ۷-۱-۸ یادگیری و رشد..... ۱۰۳
- ۷-۱-۹ دیده‌بانی محیط اطراف..... ۱۰۳
- ۷-۱-۱۰ اجتناب از روزمرگی..... ۱۰۳

۱-۱۱ ظرفیت سازمان	۱۰۳
۷-۲ نگهداری گام به گام	۱۰۴
۷-۲-۱ نگهداری گام اول (تعیین مأموریت و اهداف استراتژیک عملکرد)	۱۰۴
الف) جهت‌گیری استراتژیک	۱۰۴
ب) طرح‌ریزی کاری	۱۰۴
پ) طرح‌ریزی بودجه	۱۰۴
ت) ظرفیت‌سازی سازمان	۱۰۵
ث) طرح‌ها/توافق‌نامه‌های عملکرد	۱۰۵
۷-۲-۲ نگهداری گام دوم (استقرار نظام یکپارچه سنجش عملکرد)	۱۰۵
الف) سنجش اجزای سیستم	۱۰۵
ب) تیم سنجش عملکرد	۱۰۵
پ) موضوعات/نیازهای قانونی جدید	۱۰۶
۷-۲-۳ نگهداری گام سوم (استقرار پاسخگویی در مقابل عملکرد)	۱۰۶
الف) دوجانبه بودن پاسخگویی	۱۰۶
ب) برابری / اعتماد	۱۰۶
پ) شفافیت	۱۰۷
ت) وضوح	۱۰۷
ث) تعادل	۱۰۷
ج) مالکیت	۱۰۷
چ) پیامد	۱۰۷
ح) یکپارچگی	۱۰۷
خ) پیگیری	۱۰۷
د) ابزار	۱۰۷
۷-۲-۴ نگهداری گام چهارم (استقرار فرآیند/نظام جمع‌آوری داده‌ها به منظور ارزیابی عملکرد)	۱۰۸
الف) داده‌های مورد نیاز	۱۰۸

ب) طرح جمع‌آوری داده	۱۰۸
پ) فرآیند جمع‌آوری داده	۱۰۸
ت) کیفیت داده	۱۰۹
۷-۲ - نگهداری گام پنج (استقرار فرآیند/ نظام پردازش، بررسی و گزارش‌دهی داده‌های عملکرد)	۱۰۹
الف) آموزش	۱۰۹
ب) طرح تحلیل داده	۱۰۹
پ) سازماندهی داده	۱۰۹
ت) تحلیل داده	۱۰۹
ث) ارائه داده	۱۱۰
۷-۲ - ۶ نگهداری گام ششم (استقرار فرآیند/ نظام بکارگیری اطلاعات عملکرد در بهبود)	۱۱۰

مقدمه مؤلف

تأثیرات بالقوه مدیریت مبتنی بر عملکرد در سرعت بخشیدن به فرایندها و نیز کاهش هزینه‌های سازمانی از این رویکرد مدیریتی ابزار توانمندی ساخته است که توانسته است بطور روزافزونی توجه سازمان‌های مختلف را به سمت خود جلب نماید.

مدیریت مبتنی بر عملکرد با بکارگیری هدفمند از ابزارهای شناخته شده دیگری همچون برنامه‌ریزی استراتژیک، اجزاء سنجش عملکرد، روش‌های مختلف جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، شیوه‌های متنوع بهبود سازمانی همچون ترازبایی، مدیریت کیفیت و...، این امکان را فراهم می‌کند که سازمان در جهان پرقاب‌ت امروز هر چه موفق‌تر حضور پیدا کند از آنجایی که در این نظام به مقوله پاسخگویی مفهوم عینی‌تری بخشیده شده‌است، زمینه مشارکت هرچه بیشتر سطوح مختلف سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی خواهد آمد.

کتاب حاضر خلاصه‌ای سودمند از نکات مهم و نحوه استقرار این شیوه نوین مدیریتی در سازمان‌های مختلف را در اختیار می‌گذارد.

حسین جهاتگیری

بهار ۱۳۹۰

۰- ۱ کلیات

مدیریت مبتنی بر عملکرد (PBM) را می‌توان در یک محیط با حداقل پیش زمینه‌های لازم به اجرا درآورد در نتیجه در بیشتر سازمان‌ها قابل پیاده کردن است. این سیستم، روشی نظام‌مند است که با طراحی مناسب نتایج را در حداقل زمان ممکن ارائه می‌کند.

تاکید بر پاسخگویی تک‌تک اجزاء فرآیندها، لحاظ کردن نظر مشتریان و پاسخ خواهان در برنامه‌ها و اهداف سازمان و به طور کلی درگیری همه این افراد در بهبود کیفیت سازمان و القای روح عدالت و شایسته سالاری در کل تشکیلات از جمله ویژگی‌های متمایزکننده این روش نوین مدیریتی از سایر روش‌های مرسوم و پیشین می‌باشد. این امتیازات مدیریت مبتنی بر عملکرد باعث شده که طی دو دهه اخیر در کشورهایی همچون ایالات متحده آمریکا و انگلستان به سرعت موقعیت خود را به عنوان ابزاری کارآمد در راهبری سازمان‌ها پیدا کرده و استقرار بخشد.

۰- ۱- ۱ عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان

عقیده کلی بر این است که عملکرد کارکنان حاصل تعامل سه جزء «انگیزش»، «توانائی‌های مهارتی و فکری افراد» و «منابع در دسترس» است. مواضع مدیریت نوین بر این واقعیت تأکید دارند که «عملکرد کارکنان بیش از این که به خود آنها مربوط شود به سازمان آنها وابسته است» و (به جز موارد معدود) چنانچه در بخش یا در تمام تشکیلات علائم رکود فعالیت مشاهده شود علت آن را باید در مدیریت سازمانی جستجو کرد نه در افراد.