

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ارزبایی عملکرد

بانایید سارات امتیازی متوازن

(BSC)

مؤلفان

سمیه صمیمی

سکینه واعظی نیا

انتشارات سیمرغ خراسان

۱۳۹۶

سرشناسه : صمیمی، سمیه، ۱۳۶۳
 عنوان و نام پدیدآور : ارزیابی عملکرد با تاکید بر کارت امتیازی متوازن (BSC)/ مولفان سمیه صمیمی، سکینه واعظی نیا.
 مشخصات نشر : مشهد: سیمرغ خراسان
 مشخصات ظاهری : ۱۵۸ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۱۴-۱۶-۴
 وضعیت فهرست نویسی : فیپا
 نوع : عملکرد -- ارزشیابی
 موضوع : Performance -- Evaluation
 موضوع : کارآمدی سازمانی -- ارزشیابی
 موضوع : Organizational effectiveness -- Evaluation
 موضوع : دارب آمیزی متوازن (مدیریت)
 موضوع : (Balanced scorecard (Management
 شناسه اثر : اعظمی نیا، سکینه، ۱۳۶۶
 رده بندی دنگ : ۱۵۴۲/۱۳۹۵/۸ ص ۲۶ الف / ۵
 رده بندی دیویی : ۶۵۰/۵۶۲
 شماره کتابشناسی سی : ۴۵۳۶۱۱۳

مشهد - آزاد شهر - امت ۲۳ پلاک ۱۶۶ - تلفن ۰۹۱۵۷۰۰۱۰۳۰

نام کتاب : ارزیابی عملکرد (با تاکید بر کارت امتیازی Bsc)

مولفان : سمیه صمیمی - سکینه واعظی نیا

ناشر : انتشارات سیمرغ خراسان

ویراستار : جعفر صمیمی

قطع : رقعی / ۱۰۰۰ / ۱۳۹۶

طراح جلد و صفحه آرا : جواد حقیقت خواه

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۱۴-۱۶-۴

قیمت : ۹۶۰۰ تومان

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مولفان است

فهرست مطالب

۹	مقدمه
۱۱	مفهوم مدیریت بر مبنای عملکرد
۱۳	ویژگیهای سازمان‌های با عملکرد برتر
۱۳	چشم‌انداز و مأموریت سازمان
۱۴	هدف‌های بلند پروازانه
۱۵	تفک استراتژیک
۱۶	رسم‌برد
۱۷	طراحی سازمان
۱۸	فناوری
۱۹	فرایندها
۲۲	سیستم اندازه‌گیری عملکرد
۲۴	انواع ارزیابی
۳۰	اصول اندازه‌گیری عملکرد
۳۵	سیستم‌های ارزیابی عملکرد
۳۷	ارزیابی عملکرد با استفاده از تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی
۳۹	محدودیت‌های استفاده از نسبت‌های مالی
۳۹	برآوردها
۳۹	اصل بهاء تمام شده تاریخی
۴۰	داده‌های غیرعادی
۴۱	روش‌های مدرن ارزیابی عملکرد
۴۳	هرم عملکرد
۴۵	کارت امتیازدهی متوازن
۴۹	فرایند کسب و کار
۵۰	چارچوب مدوری و استیپل
۵۲	تحلیل ذینفعان
۵۴	کارت امتیازی متوازن
۵۶	فرایند مدیریت استراتژیک
۵۸	تدوین استراتژی
۵۹	اجرای استراتژی

۵۹	ارزیابی و کنترل استراتژی
۶۲	اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان
۶۳	خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک
۶۵	فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
۶۵	تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان
۶۵	شناخت اهداف و استراتژیهای موجود در سازمان
۶۵	تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان
۶۶	تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان
۶۶	شناخت وضع موجود سازمان
۶۶	تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژیها
۶۷	تصمیم‌گیری در مورد استراتژی مطلوب
۶۷	اجرای استراتژی جدید
۶۷	کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل
۶۸	چارچوب BSC
۷۲	جنبه مالی
۷۳	جنبه مشتریان
۷۴	جنبه‌های فرایندهای داخلی
۷۵	جنبه خلاقیت و یادگیری
۷۸	نقشه استراتژی؛ مهمترین فرایند کارت امتیازی متوازن
۸۱	انتخاب سنج‌های استراتژیک
۸۶	انتخاب ابتکارات استراتژیک
۸۷	چالشهای اجرایی
۸۷	چالشهای ساختاری
۸۸	چالشهای فرهنگی
۸۸	فرهنگ سازی کارت امتیازی متوازن
۹۰	فرایند ایجاد و بکارگیری BSC
۹۰	شناسایی فرایندها و عملکردهای مهم در سازمان
۹۰	ایجاد اهداف یا استانداردها برای عملکردهای شناسایی شده
۹۱	ایجاد شاخص‌های سنجش عملکرد
۹۲	جمع‌آوری داده جهت محاسبه مقدار واقعی شاخصها

۹۲	تجزیه و تحلیل و گزارش عملکرد واقعی
۹۳	انجام اقدامات اصلاحی
۹۳	اجرای کارت امتیازی متوازن
۹۵	ابعاد ارزیابی عملکرد
۹۷	ابعاد ارزیابی عملکرد دولت و بخش عمومی
۱۰۶	هدف ارزیابی عملکرد دولت
۱۰۶	سیر تحول و تطور ارزیابی عملکرد
۱۱۰	جایگاه ارزیابی در نظام برنامه‌ریزی
۱۱۴	تعیین اربخشی سازمان، اهی برای ارزیابی عملکرد
۱۲۰	مدل مثلث عملکرد، الگویی در مسیر ارزیابی عملکرد سازمان‌ها
۱۲۱	الگوی فیشر برای ارزیابی عملکرد
۱۲۲	بنچ مارکینگ، فرایند استراتژیک و تحلیلی اندازه‌گیری عملکرد
۱۲۵	نتایج و یافته‌های تحقیق در بنچ مارکینگ
۱۲۶	روش مهندسی مجدد
۱۲۶	برنامه ریزی استراتژیک مشتری مداری
۱۲۷	الگوی اعتبار سنجی روشی برای ارزیابی عملکرد ارگانهای دولتی
۱۳۲	الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)
۱۳۴	الگوی ممیزی کیفیت و مدیریت جامع (TQ, ISO)
۱۳۶	الگوی بالدریج
۱۳۹	الگوی ترکیبی با مدل تصمیم‌گیری متوالی
۱۴۱	سیستم نظارت و ارزیابی در ژاپن
۱۴۴	طرح ارزیابی سالانه
۱۴۶	مراحل و فرایند ارزیابی
۱۵۱	منابع فارسی
۱۵۳	منابع انگلیسی

مقدمه

تأثیرات بالقوه مدیریت مبتنی بر عملکرد، از این رویکرد مدیریتی ابزار توانمندی ساخته است که بطور روزافزونی توانسته است توجه سازمان‌های مختلف را به سمت خود جلب نماید. مدیریت عملکرد، عاملی بالقوه در اجرای موفقیت آمیز فعالیت‌های آینده برای رسیدن به اهداف سازمانی و فردی است.^۱

امروزه ارزیابی عملکرد علاوه بر آنکه برای مقاصد اداری و اجرایی در سازمان‌ها به کار می‌رود، یکی از ابزارهای مهم برای بهبود عملکرد، بهره‌وری کارکنان و سازمان‌ها محسوب می‌شود. بیشتر ارزیابی‌ها ارتقاء بهره‌وری و توسعه کارکنان را به عنوان مهم‌ترین هدف خود قرار داده‌اند.^۲ در هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود بالآخر در محیط‌های پیچیده‌ی پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌گردد که باعث کاهش بهره‌وری و نهایت مرگ سازمان است.

امروزه مدیران ارشد، وقت و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی و تعیین راهبردهای اساسی سازمان‌های خود می‌کنند؛ ولی اکثر آنها از عدم

۱- Michel, J.L., (1995),

۲- Longenecker, C.O., Fink, L.S., (1989),

اجرای مطلوب استراتژی‌های خود سخن می‌گویند.

بنابراین، مدیران ارشد سازمان‌ها همواره در جستجوی راه حلی برای حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود بودند و در این میان روش‌های ارزیابی عملکرد را به عنوان ابزاری جهت کنترل اجرای استراتژی‌های خود برگزیده‌اند. در چنین شرایطی، استفاده از روش ارزیابی متوازن ابتدا به عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد و سپس به عنوان ابزاری جهت کمک به تحقق استراتژی و ارائه بازخورد به مدیران برای مدیریت بر استراتژی، برای مدیران سازمان‌ها به مدت مورد نیاز است.

با توجه به ضرورت ارزیابی عملکرد و اهمیت این موضوع برای سازمان‌ها، نویسندگان در نظر دارد با نگارش این کتاب اهمیت این موضوع را نشان داده و از آنجایی که جهت درک هر موضوع لازم است که خوانندگان آگاهی کاملی نسبت به موضوع داشته باشند، نویسنده در این کتاب به بیان انواع ارزیابی‌ها به ویژه ارزیابی عملکرد پرداخته و همچنین، دیگری مانند مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک را بیان خواهد نمود. به این امید که کتاب حاضر راهگشای مسایل مربوط به سازمان‌های مختلف گردد.

مفهوم مدیریت بر مبنای عملکرد

ارزیابی عملکرد سازمان‌ها با توجه به اهداف مختلف سازمان، تنوع زمینه‌های فعالیتی ماهیت‌های متفاوت و غیر ممکن آن‌ها، دارای پیچیدگی‌های خاصی است. این ارزیابی در مقوله‌های مالی، عملیاتی و فعالیت‌های اقتصادی یک

سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. جامعیت این کار باید به گونه‌ای باشد که بتواند به انتظارات متولیان و مسئولان سازمان، گروه‌های ذینفع و سهامداران آن‌ها، طراحان و تدوین‌کنندگان فرایندهای کاری و حتی قانون‌گذار با توجه به اصول و معیارهای متفاوت، از لحاظ وضعیت عملکرد سازمان و مقایسه به نوعی پاسخگو باشد. بنابراین توافق بر معیارها و شاخص‌های عملکرد یک سازمان از جهات مختلف دارای اهمیت است. در حال حاضر ارزیابی عملکرد بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها براساس شاخص‌های مالی است، اما مدیران و متولیان آن‌ها باید به این امر توجه نمایند که ممکن است یک شرکت به دلیل وجود شرایط انحصاری یا ارتباطات استثنایی غیر رسمی یا میزان نفع یا ارتباطات، سودآور باشد اما از لحاظ سطوح مختلف بهره‌مندی، وضعیت مناسبی نداشته باشد. لذا ضروری است که در کنار شاخص‌های مالی، شاخص‌هایی را مدنظر قرار دهند که از طریق آن امکان بررسی و نتیجه‌گیری ارزش و کارایی تولید کالا و خدمات از نقطه نظر بهره‌وری عوامل تولید، کیفیت و ارزش افزوده وجود داشته باشد.

مدیریت مبتنی بر عملکرد را می‌توان در یک محیط با حداقل پیش‌زمینه‌های لازم به اجرا درآورد در نتیجه در بیشتر سازمان‌ها قابل پیاده کردن است. مدیریت مبتنی بر عملکرد بر پاسخگویی به تک‌تک اجزاء و فرایندها تأکید دارد که این شکل پیشرفته از پاسخگویی و گزارش دهی را در کمتر روش مدیریتی دیگری می‌توان مشاهده کرد. از سایر نکات قابل توجه در مدیریت مبتنی بر عملکرد می‌توان به

لحاظ کردن نظر مشتریان و پاسخ‌خواهان در برنامه‌ها و اهداف سازمان اشاره کرد که درگیر کردن همه این افراد، بهبود کیفیت سازمان را به دنبال خواهد داشت.^۱ به طور کل چیزی که در اکثر این رویکردها یکسان می‌نماید این است که سازمان‌ها معتقدند مدیریت عملکرد فرایندی است که به واسطه آن می‌توان در «آنچه که سازمان باید به آن دست یابد» و «چگونگی رسیدن به آن» یک برنامه واحد و زبان مشترک را ایجاد نمود. به طور ساده، مدیریت بر مبنای عملکرد، همان چرخه برنامه‌ریزی، انجام، کنترل و اقدام اصلاحی (چرخه بهبود مستمر)، طی می‌کند.

در چرخه مدیریت بر مبنای عملکرد گام‌های زیر طی می‌شود:

۱- تعریف مأموریت سازمان و ایجاد اهداف عملکردی استراتژیک.
۲- پایه‌گذاری معیارها و اهداف عملکردی بر مبنای خروجی‌های فاز برنامه‌ریزی استراتژیک.

۳- تعیین پاسخگو در برابر عملکرد.

۴- انجام کار و سنجش عملکرد.

۵- تحلیل، مرور و گزارش‌دهی داده‌ها.

۶- استفاده مدیریت از داده‌های گزارش شده جهت بهبود عملکرد.

بنابراین در مدیریت بر مبنای عملکرد سعی بر آن است که رویکردی منسجم

۱- خلیلی عراقی، ۱۳۸۲: ۱۱

۲- (کاپلن، ۱۹۹۶: ۸۹)

برای تمرکز بر اهداف عملکردی استراتژیک و مکانیزمی برای گزارش دهی عملکرد به مدیریت ارشد و ذینفعان فراهم شود.

ویژگیهای سازمان‌های با عملکرد برتر

چشم‌انداز و مأموریت سازمان

یکی از مهم‌ترین و زیربنایی‌ترین ویژگی یک سازمان با عملکرد برتر، مأموریت و چشم‌انداز آن است. چشم‌انداز معماران سازمان‌های برتر، ساختن شرکتی است که تا مدت‌ها پس از رفتن آدم‌ها (یعنی فرد رهبر) بتواند انواع کالاها را تولید کند. چشم‌انداز بنیان‌گذاران اصلی سازمان‌های برتر، کاربری فکر بکر در دنیای عمل نبوده بلکه بر کنترین دستاورد آنها اصل و خود شرکت و فلسفه وجودی آن است.^۱

چشم‌انداز این سازمان‌ها یک چشم‌انداز قوی، ریایی، معنی دار و متقاعد کننده است که افراد را به چالش و هیجان وامی‌دارد. این چشم‌انداز بر مبنای مأموریت سازمان بوده، تصویر بزرگی را ارائه می‌دهد که می‌تواند واحدهای سازمانی را از راه هدف‌های مشترک، آرزوهای مشترک و مقاصد مشترک متوجه و یکپارچه سازد (وال^۲، ۲۰۰۵: ۲۱۸).

هدف‌های بلند پروازانه

سازمان‌های مؤثر، هدف‌های روشن قابل اندازه‌گیری را تدوین می‌کنند و این

۱- Kleiner & Boice

۲- De Wall

هدف‌ها را بصورت آبشاری با هدف بیان اهمیت هدف‌ها، نه فقط انجام تلاش در سطح واحدها خورد می‌کنند (هاردستی^۱، ۲۰۰۳: ۱۴۶).

تعیین اهداف روشن، بلند پروازانه، قابل اندازه‌گیری و قابل دستیابی از جمله ویژگی‌های سازمان‌های با عملکرد برتر می‌باشد. همه شرکت‌ها هدف دارند اما بین داشتن هدف و سرسپردگی به آن و تلاش جانانه در راه رسیدن به آن تفاوت وجود دارد. مقصد هدف بلند پروازانه مشخص است و در صورت تحقق، سازمان به یادگی از نیل به هدف آگاه می‌شود. هدف بلند پروازانه همه افراد را در بر می‌گیرد و به کار و میدارد. به علاوه، قابل لمس، نیرو بخش و کاملاً متمرکز بر یک موضوع ویژه است.

هدف بلند پروازانه هدفی است که کمترین توضیح به آسانی از طرف کارکنان درک می‌شود. انگیزه‌آفرینی برای پیشرفت فقط به داشتن هدف نیست، بلکه به میزان تعهد به هدف نیز وابسته است. هدف‌های بلند پروازانه در نظر بیرونیها جسورانه جلوه می‌کند تا در نظر درونیها (کالینر و بوییس، ۱۹۹۷: ۱۵۱ - ۱۳۴).

تفکر استراتژیک

تفکر سازمان‌های با عملکرد برتر، یک تفکر استراتژیک است که از بصیرت عمیق نسبت به قواعد کسب و کار ناشی می‌شود. تفکر استراتژیک سبب می‌شود که منابع سازمان بر روی فعالیت‌های ارزش آفرین متمرکز و از

پرداختن به همه امور دور شود. تفکر استراتژیک بصیرتی است که از راه تلفیق فعالیت‌هایی که در کنار هم برای مشتری ارزش و برای سازمان برتری رقابتی خلق می‌کند ایجاد می‌شود (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴: ۳۷).

تفکر خاریشتی حاکم بر این سازمان‌ها، باعث می‌شود که سازمان بر روی یک زمینه که در آن می‌تواند بهترین باشد تمرکز کرده و از پراکنده کاری، جدا جدا و بی‌ثبات بودن، پرهیز کند. این مفهوم از راه سه محور فکری قابل دستیابی است:

شناسایی زمینه‌ای که در آن می‌توان بهترین عملکرد را داشت، شناسایی عامل حرکت و موتور اقتصادی، شناسایی زمینه‌ای که به آن اعتقاد فراوان وجود دارد. برای داشتن یک مفهوم خاریشتی کاملاً رشد یافته، به تمام این سه محور فکری نیاز است. سازمان به جای بهترین بودن در هر زمینه‌ای، سعی دارد که در یک زمینه که توانایی ویژه و مزایای بهترین شود (کالینز، ۲۰۰۱: ۱۳۶ - ۱۳۳). شرکت‌های با عملکرد بهتر است نژد تنوع بخشیدن به کارهای خود را با توجه به مهارت و یا توانایی اصلی خود انجام می‌دهند (پیتز و ویرمن، ۱۹۸۲: ۳۷۷).

رهبری

یکی از مهمترین نقش‌هایی که مدیران می‌بایستی در سازمان ایفا کنند، نقش رهبری است؛ چرا که بینش و بصیرت رهبران است که می‌تواند سرنوشت

سازمان‌ها را در دنیای رقابت امروز رقم بزنند. شاید به جرأت بتوان ادعا کرد که تفاوت مهمی در بین رهبران در سازمان‌های سنتی و سازمان‌های با عملکرد برتر، وجود دارد.

ص. سالیان گذشته، فرض بر این بود که سازمان‌های بزرگ و موفق در رأس خود رهبرانی بزرگ و کاریزماتیک دارند ولی پژوهش‌های انجام شده این فرض را تأیید نکرد. لازم به آرمانی شدن، داشتن رهبری فرهمند و آرمانگرا نیست. رهبران شرکت‌های با عملکرد برتر، از رهبرانی که در اصطلاح به آن‌ها رهبران سطح پنجم گفته می‌شود، استفاده می‌کنند. رهبران سطح پنجم فقط انسانی فروتن و متواضع نیست، بلکه فردی با اراده کاری، تن‌زنی، پذیر است (کالینز، ۲۰۰۱: ۴۶).

در سازمان‌های با عملکرد برتر، تعاریف رهبری در تعریف یک چشم‌انداز روشن برای سازمان و مشارکت مناسب رهبری در اداره و پشتیبانی پروژه‌هایی که برای سازمان نقش استراتژیک دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (هارپست^۱، ۲۰۰۶: ۳۸۰).

بیشتر مدیران و رهبران سازمان‌های با عملکرد برتر، افرادی هستند که در درون سازمان رشد کرده‌اند. حاکمیت الگوی درون‌زا یکی از مهمترین ویژگی‌های رهبری در سازمان‌های با عملکرد برتر است. در بیشتر شرکت‌های برتر، مدیران از افراد داخل سازمان انتخاب می‌شوند و به عبارتی الگوی مدیریت درون‌زا در سازمان حاکم است.