



گروه پژوهشی صنعتی ایران
انتشارات آریانا قلم

مرجع شاخص های کلیدی ارزیابی عملکرد سازمان

نویسنده

استیون براگ

مترجمان

محسن قره خانی

حسین صامعی

براک، استیون ام. Bragg, Steven M. : **سرشناسه:**

عنوان و نام پدیدآور: مرجع شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد سازمان / نویسندگان استیون براگ ؛

مترجمان محسن قره‌خانی، حسین صامعی

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری: ۳۱۲ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۶۹-۶

Business ratios and formulas : a comprehensive guide : یادداشت:

موضوع: ریاضیات بازرگانی

موضوع: قره‌خانی، محسن، ۱۳۶۴، مترجم و صامعی، حسین، ۱۳۶۳، مترجم

رده‌بندی کنگره: HF۵۶۹۱/ب۴م۴ ۱۳۹۲

رده‌بندی دیویی: ۶۵۰/۰۱۵۱۳

کتاب‌شناسی ملی: ۳۲۶۴۶۵۵



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

مرجع شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد سازمان

نویسنده: استیون براگ

مترجمان: محسن قره‌خانی، حسین صامعی

طراح جلد: الهه فرج عصری

صفحه‌آرا: مریم احسانی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۶۹-۶

چاپ اول: مهر ۱۳۹۲

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

لیتوگرافی و چاپ: واژه پرداز اندیشه

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ

است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه

کتبی ممنوع است.

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری‌پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۰۲۱۸۸۳۴۲۹۱۰ | نمابر: ۰۲۱۸۸۸۳۶۴۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

فهرست

۵	فهرست
۱۳	سخن ناشر
۱۴	پیشگفتار مترجمان
۱۶	درباره نویسنده
۱۹	پیشگفتار نویسنده

فصل ۱

۲۱	مقدمه
----	-------

فصل ۲

۲۵	شاخص‌های بهره‌برداری دارایی
۲۵	نسبت فروش به سرمایه در گردش
۲۸	نسبت فروش به دارایی ثابت
۳۰	نسبت فروش به هزینه‌های عمومی و اداری
۳۱	نسبت فروش به حقوق صاحبان سهام
۳۳	نسبت هزینه احتیاطی
۳۵	نسبت هزینه بهره به بدهی
۳۶	نرخ سربار
۴۰	گردش سرمایه‌گذاری
۴۱	نقطه سربه‌سر
۴۳	حاشیه ایمنی

فصل ۳

۴۵	شاخص‌های عملکرد عملیاتی
۴۵	نسبت دارایی‌های عملیاتی
۴۷	حاشیه سود فروش
۴۹	درصد سود ناخالص
۵۰	درصد سود سرمایه‌گذاری
۵۲	شاخص سود ناخالص
۵۴	درصد سود عملیاتی
۵۵	نسبت اهرم عملیاتی
۵۷	درصد سود خالص
۵۹	نسبت کیفیت درآمدها

فصل ۴

۶۱	شاخص‌های جریان نقدی
۶۱	جریان نقدی عملیاتی
۶۳	پوشش هزینه‌های ثابت
۶۵	نسبت وجوه نقد به سرمایه‌در گردش
۶۷	نسبت وجوه نقد به بدهی جاری
۶۹	نسبت جریان نقدی به بدهی
۷۰	نسبت سود تقسیمی

فصل ۵

۷۳	شاخص‌های نقدینگی
۷۳	گردش حساب‌های دریافتنی
۷۵	متوسط دوره جمع‌آوری حساب‌های دریافتنی
۷۷	گردش موجودی
۸۰	شاخص نقدینگی
۸۱	گردش حساب‌های پرداختنی
۸۲	نسبت جاری

۸۴	نسبت آنی
۸۵	نسبت نقدی
۸۶	نسبت فروش به دارایی جاری
۸۸	بهره‌وری سرمایه در گردش
۸۹	نسبت تبدیل دارایی‌های ریسک‌دار
۹۱	فرمول پیش‌بینی رزکستگی امتیاز Z آلتمان

فصل ۶

۹۵	شاخص‌های ساختار سرمایه و توانگری مالی
۹۵	دفعات واریز بهره
۹۷	نسبت پوشش بدهی
۹۸	شاخص کیفیت دارایی
۱۰۰	نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام
۱۰۲	نسبت سرمایه تأمین شده

فصل ۷

۱۰۵	شاخص‌های بازدهی سرمایه‌گذاری
۱۰۵	ارزش خالص
۱۰۸	ارزش دفتری هر سهم
۱۱۰	بازدهی دارایی به کار گرفته شده
۱۱۲	درصد بازدهی حقوق صاحبان سهام
۱۱۳	درآمد هر سهم
۱۱۵	ارزش افزوده اقتصادی
۱۱۸	رشد نسبی
۱۲۱	نسبت سود تقسیمی
۱۲۳	نسبت بازدهی سود تقسیمی
۱۲۴	شاخص اهرم مالی

فصل ۸

۱۲۷	شاخص‌های عملکرد بازار
۱۲۷	نسبت نهان خرید- فروش سهام
۱۳۰	ارزش افزوده بازار
۱۳۲	نسبت ارزش سازمان به درآمد
۱۳۳	هزینه سرمایه
۱۳۶	نسبت قیمت به درآمد

فصل ۹

۱۳۹	شاخص‌های واحد مالی و حسابداری
۱۴۰	تراکنش پردازش شده به ازای هر فرد
۱۴۱	نرخ خطای تراکنش
۱۴۳	زمان لازم برای تهیه صورت‌های مالی
۱۴۴	درصد صرفه‌جویی حسابرسی داخلی به هزینه
۱۴۶	درصد مطالبات سوخت شده
۱۴۸	شاخص اثربخشی وصول مطالبات
۱۵۰	هزینه اعتبار

فصل ۱۰

۱۵۳	شاخص‌های سنجش واحد مهندسی
۱۵۴	دقت لیست مواد اولیه
۱۵۵	درصد ارایه محصولات جدید
۱۵۷	درصد فروش محصولات جدید
۱۵۹	درصد قطعات جدید مورد استفاده در محصولات جدید
۱۶۱	درصد استفاده مجدد از قطعات فعلی در محصولات جدید
۱۶۲	متوسط تعداد محصولات متمایز به ازای هر پلت فرم طراحی
۱۶۳	درصد محصولاتی که پیش از رقبا وارد بازار می‌شود
۱۶۵	شاخص نامشهودات
۱۶۶	نسبت هزینه‌های واقعی به هدف‌گذاری شده
۱۶۸	درصد درخواست برای تعویض محصول

۱۶۹	فاصله زمانی بین آغاز طراحی تا تولید
۱۷۱	درصد اشغال فضای تولید

فصل ۱۱

۱۷۳	شاخص های واحد منابع انسانی
۱۷۳	ترک شغل کارکنان
۱۷۵	متوسط زمان لازم برای استخدام
۱۷۷	نسبت تأخیر در جذب نیروی انسانی
۱۷۸	نسبت کارکنان پشتیبانی به کل کارکنان

فصل ۱۲

۱۸۱	شاخص های واحد لجستیک
۱۸۲	پیشرفت برنامه تولید
۱۸۳	مقدار اقتصادی سفارش
۱۸۶	تعداد سفارش های هر دوره
۱۸۷	اندازه اقتصادی تولید
۱۸۸	گردش موجودی مواد اولیه
۱۹۰	گردش موجودی کالاهای ساخته شده
۱۹۱	درصد منسوخ شدن موجودی
۱۹۳	درصد موجودی که بیشتر از XX روز باقیمانده
۱۹۴	درصد موجودی قابل برگشت
۱۹۶	دقت موجودی
۱۹۷	گردش توزیع
۱۹۹	درصد تحویل به موقع قطعات
۲۰۱	نرخ معیوب بودن قطعات خریداری شده
۲۰۳	درصد صحت مقدار قطعات دریافت شده
۲۰۵	نرخ پاسخگویی کامل به سفارش ها
۲۰۶	متوسط زمان حمل و نقل
۲۰۸	درصد تحویل به موقع
۲۱۰	درصد محصولات خسارت دیده حین حمل و نقل
۲۱۲	درصد فروش توسط توزیع کنندگان

فصل ۱۳

۲۱۵	شاخص‌های واحد تولید
۲۱۶	بهره‌وری گلوگاه
۲۱۷	زمان تکت
۲۱۹	درصد دوباره‌کاری در گلوگاه
۲۲۰	میزان تحقق برنامه زمانی گلوگاه
۲۲۲	بهره‌برداری از گلوگاه
۲۲۳	درجه عدم توازن
۲۲۵	زمان مسیر بحرانی تولید
۲۲۶	کارایی تولید
۲۲۸	ظرفیت نقطه سربه‌سر کارخانه
۲۳۰	اثربخشی تولید
۲۳۲	شاخص بهره‌وری
۲۳۳	میزان خروجی به ازای هر ساعت کار مستقیم
۲۳۵	متوسط زمان راه‌اندازی تجهیزات
۲۳۶	درصد توقف برنامه‌ریزی نشده ماشین‌آلات
۲۳۸	متوسط زمان بین خرابی‌ها
۲۴۰	درصد محصولات تولید شده قابل قبول
۲۴۲	گردش کالای در جریان ساخت
۲۴۴	درصد ضایعات
۲۴۶	درصد درخواست برای تعویض محصول
۲۴۸	نسبت هزینه‌های تعمیر و نگهداری به دارایی‌های ثابت
۲۵۰	شاخص هزینه‌های غیر مستقیم
۲۵۱	نقطه سفارش‌دهی مجدد
۲۵۴	نسبت تحویل به موقع

فصل ۱۴

۲۵۷	شاخص‌های واحد فروش و بازاریابی
۲۵۷	سهم بازار
۲۵۹	گردش مشتریان

۲۶۱	میزان ترویج توسط مشتریان
۲۶۲	نسبت اثربخشی تبلیغات مستقیم پستی
۲۶۵	نسبت خرید به بازدید از وبسایت
۲۶۶	نسبت استعلام به خرید
۲۶۸	نرخ جذب مشتری
۲۶۹	میزان فروش هر فروشنده
۲۷۱	بهره‌وری فروش
۲۷۳	درصد روند فروش به تفکیک خطوط محصول
۲۷۵	کشش تقاضای محصول
۲۷۶	تعداد روزهای پس‌افت

پیوست

۲۷۹	چکیده شاخص‌ها
-----	---------------

واژه‌نامه

۳۰۶	واژه‌نامه
-----	-----------

www.ketab.ir

سخن نشر

چیزی را که نمی‌توانید اندازه بگیرید، نمی‌توانید مدیریت کنید.
پیتر دراکر

بسیاری از سازمان‌ها و مدیران ایرانی به اهمیت استقرار نظام‌های مدیریت عملکرد و کنترل مدیریتی واقف هستند. بسیاری از آن‌ها به ویژه سازمان‌های بزرگ و متوسط از مدل‌های مختلفی مانند کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کنند و سنجه‌ها و شاخص‌های متعددی برای سنجش عملکرد سازمان، واحدها و یا تیم‌های کاری خود طراحی کرده‌اند. از این‌رو شاید ضرورتی به بیان اهمیت سنجش و مدیریت عملکرد نباشد.

انتشارات آریانا قلم نیز با توجه به اهمیت این موضوع تا به حال کتاب‌های مختلفی از جمله «ارزیابی عملکرد، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه»، «نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد» و «نقشه استراتژی» را منتشر نموده است. این کتاب‌ها راهنمای مفیدی برای طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد می‌باشند. یکی از دغدغه‌های مهم طراحان این نظام‌ها تدوین مناسب سنجه‌ها و شاخص‌های عملکرد می‌باشد. از این‌رو وجود مرجعی که راهنمای آن‌ها در انتخاب بهتر این سنجه‌ها و شاخص‌ها باشد ضروری است.

کتاب حاضر منبعی از شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد می‌باشد که علاوه بر معرفی شاخص‌ها، فرمول‌های محاسبه آن‌ها را نیز با توضیحات و مثال تشریح کرده است و به عنوان مرجع کاربردی برای پیاده‌سازی شاخص‌ها قابل استفاده می‌باشد.

در انتها از مترجمان کتاب به خاطر پیشنهاد و ترجمه این کتاب سپاسگزارم و امیدوارم این کتاب به مانند یک راهنمای عملیاتی در تمام سازمان‌های ایرانی به کار گرفته شود.

سمیه محمدی

مدیر انتشارات آریانا قلم

پیشگفتار

مترجمان

ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به منظور آگاهی از عملکرد سازمان و ارایه بازخوردهای لازم جهت بهبود و ارتقای عملکرد سازمانی به انجام می‌رسد. از این رو، استقرار نظام کنترل و ارزیابی عملکرد عاملی حیاتی برای پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌های سازمان محسوب می‌شود. فقدان چنین نظامی، موجب عدم اطلاع مدیران از چگونگی انجام فعالیت‌های درون سازمانی و نیز شرایط حاکم بر محیط بیرونی سازمان می‌شود که این امر می‌تواند منجر به کاهش کارایی و اثربخشی سازمان شود. با این وصف، سازمان‌ها برای حصول اطمینان از تحقق برنامه‌های خود و همچنین رضایت ذینفعان، باید با استفاده از روش‌های علمی و با به کارگیری شاخص‌های کمی و کیفی مناسب عملکرد خود را مورد پایش مستمر قرار دهند.

در این میان یکی از چالش‌های جدی مدیران و مشاوران، عدم دسترسی به مرجعی جامع از شاخص‌های عملکردی سازمان است. طبیعی است که سازمان‌ها به فراخور فعالیت خود، نیازمند شاخص‌های متفاوت عملکردی هستند. در چنین فضایی، وجود مرجعی که شاخص‌های گوناگونی را ارایه نموده و به مدیران این امکان را بدهد که از بین شاخص‌های مختلف، موارد متناسب با سازمان خود را انتخاب کنند، امری ضروری به نظر می‌رسد. کتاب حاضر با این هدف توسط آقای استیون براگ به رشته تحریر درآمده است. وی به اتکای سال‌ها تجربه در زمینه حسابداری و حسابرسی شرکت‌های بزرگ توانسته است مجموعه جامعی از شاخص‌های عملکردی سازمان را در زمینه‌های گوناگون گردآوری کند. مزیت مهم این کتاب این است که علاوه بر معرفی شاخص‌ها و تشریح آن‌ها، فرمول محاسباتی آن‌ها را ذکر کرده، با ذکر یک مثال عملی کاربرد آن‌ها را توضیح داده، و نهایتاً ملاحظات به کارگیری هر کدام از شاخص‌ها را نیز به خوبی بیان کرده است.

فقدان کتاب فارسی در این زمینه در کنار ویژگی‌های منحصر به فرد این کتاب منجر به آن شد که مترجمان، برگردان این کتاب به فارسی را مدنظر قرار دهند. شایان ذکر است در ترجمه این کتاب، تلخیصی بر روی کتاب اصلی به انجام رسیده است. بدین ترتیب که شاخص‌هایی که در بستر سازمان‌های ایرانی کاربردی ندارند، همچون شاخص‌های مالی که متناسب با قواعد مالی کشور نیستند، حذف شده‌اند تا شاخص‌های باقیمانده، مجموعه‌ای کوچک‌تر و در عین حال

کاربردی تر باشد. شاخص‌های معرفی شده در این کتاب، نه تنها عملکرد کلی سازمان از منظر شاخص‌های مالی را مدنظر قرار می‌دهد، بلکه شاخص‌های سنجش عملکرد واحدهای مالی و حسابداری، مهندسی، منابع انسانی، لجستیک، تولید، بازاریابی و فروش را نیز پوشش می‌دهد. از این رو این کتاب می‌تواند برای طراحی تمامی نظام‌های سنجش عملکرد، اعم از نظام‌های سنتی و یا نوین، نظیر استفاده از کارت امتیازی متوازن در انواع سازمان‌ها، در صنایع گوناگون و با اندازه‌های مختلف به خوبی به کار گرفته شود. بدین ترتیب مهمترین مخاطبان این کتاب را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

۱. هیأت مدیره شرکت‌های سهامی برای کنترل عملکرد شرکت و میزان تحقق اهداف استراتژیک
 ۲. مدیرعامل شرکت‌های تولیدی و خدماتی برای ارزیابی عملکرد واحدهای مختلف و برنامه‌ریزی و تخصیص اثربخش منابع
 ۳. مدیران میانی شرکت‌ها در بخش‌های مالی، حسابداری، تولید، بازاریابی و فروش، برای کنترل عملکرد داخلی واحدها و محاسبه کارایی و اثربخشی کارکنان
 ۴. سهامداران برای ارزیابی کیفیت نتایج مالی شرکت‌ها
 ۵. مشاوران مدیریت برای طراحی نظام‌های سنجش عملکرد در سازمان‌ها
- در ترجمه این کتاب سعی بر آن بوده است که بهترین معادل‌های فارسی برای واژگان تخصصی مورد استفاده قرار گیرد. در انتهای کتاب نیز واژه‌نامه‌ای قرار دارد که می‌تواند به فهم بهتر اصطلاحات تخصصی و معادل‌های فارسی آنان کمک شایانی کند. از این رو امیدواریم مساعی صورت گرفته، منجر به تهیه کتابی با کیفیت مناسب شده باشد، به گونه‌ای که موجب رضایت مخاطبان گردد. مایه امتنان خواهد بود که مخاطبان گرامی نظرات و پیشنهادهای خود را به نشانی businessratios@gmail.com ارسال نمایند تا امکان به اشتراک‌گذاری هر چه بیشتر دیدگاه‌ها و تجارب فراهم آید. در خاتمه لازم می‌دانیم از مدیریت محترم انتشارات آریانا بابت همکاری در نشر آموزه‌های ارزشمند این کتاب قدردانی نماییم.

"و سپاس و ستایش تنها او را سزد که بهترین محاسبه‌گران است..."

محسن قره‌خانی، حسین صامعی

تهران، ۱۳۹۲

درباره نویسنده

استیون براگ^۱ دارای عناوین و مدارک حسابدار عمومی رسمی^۲، حسابدار مدیریتی رسمی^۳، حسابرس داخلی رسمی^۴ و مدیریت تولید و موجودی^۵ است. وی تاکنون مسئولیت مدیریت ارشد مالی و یا حسابرسی چهار شرکت را بر عهده داشته و نیز مشاور مدیریت شرکت ارنست اندیانگ^۶ و حسابرس شرکت دلویته اندیوچی^۷ بوده است. او دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت مالی از کالج بنتلی^۸، MBA از کالج بابسون^۹ و کارشناسی اقتصاد از دانشگاه ماین^{۱۰} است. فهرست کتاب‌های منتشر شده استیون براگ در انتشارات جان وایلی اندسانز^{۱۱} به شرح زیر است:

لله حسابداری و مالی برای کسب و کار کوچک شما^{۱۲}

لله الگوهای برتر حسابداری^{۱۳}

لله الگوهای برتر کنترل حسابداری^{۱۴}

لله الگوهای برتر صدور صورتحساب و وصول مطالبات^{۱۵}

لله راهنمای حسابدار حسابرس در هزینه یابی^{۱۶}

1. Steven Bragg
2. Certified Public Accountant (CPA)
3. Certified Management Accountant (CMA)
4. Certified Internal Auditor (CIA)
5. Certified in Production and Inventory Management (CPIM)
6. Ernst & Young
7. Deloitte & Touche
8. Bentley College
9. Babson College
10. University of Maine
11. John Wiley & Sons
12. Accounting and Finance for Your Small Business
13. Accounting Best Practices
14. Accounting Controls Best Practices
15. Billing and Collections Best Practices
16. Controller's Guide to Costing

- ❖ راهنمای حسابدار حسابرِس در برنامه‌ریزی و کنترل عملیات^۱
- ❖ راهنمای حسابدار حسابرِس: نقش‌ها و مسئولیت‌ها در حسابداری حسابرِسی جدید^۲
- ❖ حسابرِسی^۳
- ❖ حسابداری هزینه^۴
- ❖ طراحی و نگهداری راهنماهای حسابداری^۵
- ❖ اصول حقوق و دستمزد^۶
- ❖ بستن سریع حساب‌ها^۷
- ❖ تحلیل مالی^۸
- ❖ راهنمای اصول عمومی حسابداری^۹
- ❖ راهنمای پیاده‌سازی اصول عمومی حسابداری^{۱۰}
- ❖ حسابداری موجودی^{۱۱}
- ❖ الگوهای برتر موجودی^{۱۲}
- ❖ حسابداری بلادرنگ^{۱۳}
- ❖ مدیریت رشد سریع بنگاه^{۱۴}
- ❖ برون‌سپاری^{۱۵}
- ❖ حسابداری حقوق و دستمزد^{۱۶}
- ❖ الگوهای برتر حقوق و دستمزد^{۱۷}

1. Controller's Guide to Planning and Controlling Operations
2. Controller's Guide: Roles and Responsibilities for the New Controller
3. Controllershship
4. Cost Accounting
5. Design and Maintenance of Accounting Manuals
6. Essentials of Payroll
7. Fast Close
8. Financial Analysis
9. GAAP Guide
10. GAAP Implementation Guide
11. Inventory Accounting
12. Inventory Best Practices
13. Just-in-Time Accounting
14. Managing Explosive Corporate Growth
15. Outsourcing
16. Payroll Accounting
17. Payroll Best Practices

- ❖ فروش و عملیات برای کسب‌وکار کوچک شما^۱
- ❖ وظایف حسابرس^۲
- ❖ راهنمای رهبری مالی نوین برای مدیران مالی شرکت‌ها^۳
- ❖ مرجع کامل حسابداری^۴

و همچنین:

- ❖ سیستم حسابداری پیشرفته^۵ (مؤسسه حسابرسان داخلی)
- ❖ صخره‌ها را تکان دهید^۶ (انتشارات CMC)

-
1. Sales and Operations for Your Small Business
 2. The Controller's Function
 3. The New CFO Financial Leadership Manual
 4. The Ultimate Accountants' Reference
 5. Advanced Accounting System (Institute of Internal Auditors)
 6. Run the Rockies

پیشگفتار نویسنده

این کتاب برای همه مدیرانی که می‌خواهند سطح عملکرد واحدهای مختلف شرکت خود را بدانند تهیه شده است. در این کتاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد واحدهای حسابداری، مهندسی، لجستیک، تولید، و فروش ارائه شده است. شاخص‌های مطرح شده نه تنها بعد مالی سازمان را پوشش می‌دهند، بلکه کارایی، اثربخشی، ظرفیت و سهم بازار شرکت را نیز مورد توجه قرار می‌دهند. به علاوه در این کتاب شاخص‌های سنجش دیگری که مرتبط با میزان به کارگیری دارایی‌ها، عملکرد عملیاتی، جریان نقدی، نقدینگی، ساختار سرمایه، بازدهی سرمایه‌گذاری، و عملکرد بازار می‌شود نیز معرفی شده‌اند. بررسی شاخص‌های اخیر نه تنها برای واحدهای حسابداری و مالی، بلکه برای مؤسسات اعتبارسنجی و سرمایه‌گذاران نیز حایز اهمیت است. در این کتاب شاخص‌های فراوانی به صورت موضوعی دسته‌بندی و توضیح داده شده است. در هر فصل، هر کدام از شاخص‌ها به صورت کامل تشریح شده، فرمول محاسباتی آن توضیح داده شده، یک مثال در مورد آن ذکر شده، و در نهایت ملاحظات به کارگیری آن بیان شده است. قسمت ملاحظات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا عواملی که ممکن است منجر به محاسبه نادرست و گمراه‌کننده شاخص‌ها شود را توضیح داده است. همچنین در این قسمت حالات ویژه‌ای از شاخص‌ها که در شرایط خاصی بهتر کار می‌کنند بیان شده است. به علاوه مواردی که باید در آن روند تغییر یک شاخص مورد توجه قرار گیرد مشخص شده، و سایر شاخص‌هایی که می‌توانند موجب تقویت نتایج به دست آمده شوند نیز معرفی شده‌اند. افرادی که به دنبال مجموعه کاملی از شاخص‌های پایش عملکرد برای کل شرکت یا برای واحدی خاص هستند، می‌توانند از این کتاب به عنوان یک مرجع استفاده کنند. به علاوه، مدیران شرکت‌ها می‌توانند با بررسی ترکیب مناسبی از این شاخص‌ها، اطلاعات مورد نیاز جهت اصلاح اقدامات استراتژیک، پروژه‌ای بهبود کارایی سازمان، و نیز ارزیابی عملکرد کل سازمان را کسب نمایند. این کتاب ابزاری ایده‌آل برای ارزیابی عملکرد بنگاه به شمار می‌آید.