



شخص‌های کلیدی عملکرد

۷۵ شخص که هر مدیری باید از آن آگاه باشد

بریلو ما

ترجمه:

دکتر عادل آذر

استاد مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرس

عسگر یوسفیان



انتشارات نگاه دانش

شابک	۹۷۸-۹۶۴-۱۵۷-۳۰۷-۴ :
شماره کتابشناسی ملی	۴۰۴۹۵۴۰ :
عنوان و نام پدیدآور	شاخص‌های کلیدی عملکرد: ۷۵ شاخص که هر مدیر باید از آن آگاه باشد / برنارد مار: ترجمه عادل آذر، عسگر یوسفیان آستانه
مشخصات نشر	تهران: نگاه دانش، ۱۳۹۴
مشخصات ظاهری	۴۳۰ ص
یادداشت	عنوان اصلی: key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know, 2012
موضوع	تکنولوژی اجرای کار — مدیریت
موضوع	استانداردهای عملکرد شغلی
موضوع	کارآمدی سازمانی
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۱۰۱۳ :
رده‌بندی کنگ	HF۵۵۴۹/۵/ت۸۳۲ ۱۳۹۴
سرشناسه	مار، برنارد Marr, Bernard
شناسه جزود	آذر، عادل — مترجم
شناسه افزوده	یوسفیان آستانه، عسگر — مترجم
وضعیت فهرست‌نویسی	۱ :

هدفمند بخوانید

منابع پیشنهادی (دانش): نگاه دانش برای کارشناسی ارشد و دکتری

و

رید (اروپایی) کتاب‌های نگاه دانش

از

www.negahdaneh.com

انتشارات نگاه دانش

♦ نام کتاب:

شاخص‌های کلیدی عملکرد

♦ مترجمین:

دکتر عادل آذر - عسگر یوسفیان

♦ ناشر:

نگاه دانش

♦ ملزاجی:

نگاه دانش

♦ حروف‌نگاری، صفحه‌آرایی (نگاه دانش):

فریبا شعبانی - کبری حسابی

♦ نوبت چاپ:

اول ۱۳۹۴

♦ تیراژ:

۱۰۰۰ نسخه

♦ قیمت:

۲۲,۰۰۰ تومان

♦ لیتوگرافی / چاپ / صحافی:

باختر / شاهین

♦ شابک:

۹۷۸-۹۶۴-۱۵۷-۳۰۷-۴

ترجمه: کلیه حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است و هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق چاپ و برداشت تمام یا قسمتی از آن را به صورت چاپی، فتوکپی، جزو حق دست‌نویس ندارد و متخلفین به موجب بند ۵ ماده ۲ قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرد.

انتشارات نگاه دانش: انقلاب - خ ۱۲ فردرین - ساختمان ناشران پلاک ۲۷۱ - طبقه ۲ - واحد ۴

تلفن: ۶۶۹۵۴۸۹۲

تلفکس: ۶۶۴۸۶۱۵۴

در ستایش کتاب "شاخص‌های کلیدی عملکرد"

"مار، مجموعه بزرگی از شاخص‌ها را جمع‌آوری و توصیف کرده است، که مدیران هنگام انتخاب معیار عملکرد کسب‌وکار خود و بخصوص برای تغییر نقشه استراتژیک‌شان می‌توانند در قالب کارت امتیازی متوازن از آنها استفاده کنند. خود به شکل کارت امتیازی متوازن می‌توانند از آنها استفاده نمایند."

رابرت اس کاپلان، استاد بنیاد بیکر دانشکده بازرگانی‌هاروارد و نویسنده همکار در کتاب "کارت امتیازی متوازن و دستاورد اجرا"

"تمام شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) موردنیاز شما اینجا مهیا است، از نوع مائوس آن گرفته (سود خالص، ROI) تا نوع نو ظهور (امتیاز کلاوت). اگر به سنجش عملکرد اهمیت می‌دهید، باید ورق به ورق مطالب کتاب مار را از ابتدا تا انتها مطالعه کنید و یک صفحه را هم از دست ندهید!"

توماس، ای. دیون پیرت، استاد ممتاز رئیس‌جمهور، کالج بابسون و نویسنده همکار در کتاب "رقابت در زمینه علم تجزیه و تحلیل و تجزیه و تحلیل در کار"

"برنارد مار بار دیگر نشان داد که چرا به عنوان متفکری پیشرو در زمینه عملکرد کسب‌وکار شناخته شده است. او با عرضه شاخص‌های کلیدی عملکرد، کار هم اثری را روانه بازار می‌کند که مطالعه آن برای تمامی افراد فعال در زمینه کسب و کار واجب و ضروری است. این کتاب شما را یاری می‌کند تا روی معیارهایی که واقعاً در امر پاسخگویی به سوالات کلیدی مدیریت از اهمیت برخوردارند تمرکز کنید. همچنین مجموعه‌ای از ابزارهای ضروری و حیاتی برای ادب، مؤثر سازمان‌ها را ارائه می‌کند."

جری پیم، مدیر استراتژی، برنامه‌ریزی و عملکرد دفتر مشاوره شهر بنال

"کتاب جدید برنارد مار منبعی بسیار ارزشمند برای همه مدیران است." "مار با خلق کتابی گویا، دقیق، سازمان یافته و بسیار کاربردی شاهکاری دیگر از خود بجا گذاشته است."

آر. اسپیتزر، مؤلف کتاب "انتقال اندازه‌گیری عملکرد"

"برنارد مار در کتاب شاخص‌های کلیدی عملکرد، مهمترین معیارهایی که سازمان‌ها و سازمان‌ها باید به آنها توجه داشته باشند را معرفی کرده است. افراد زیادی را دیده‌ام که کورکورانه سعی کرده‌اند تعریف درستی از شاخص‌های مناسب برای استفاده در استراتژی‌های کسب‌وکار خود ارائه دهند ولی

در نهایت مجبور به تغییر کامل آنها و پذیرش تعاریف ارائه شده در این کتاب شده‌اند. قطعاً این کتاب را به مراجعان خود معرفی خواهیم کرد تا با استفاده از آن وقت خود را برای انتخاب شاخص‌های مناسب هدر نداده و در مقابل از شاخص‌های معرفی شده در این کتاب استفاده کنند."

استیسی بار، کارشناس در اندازه‌گیری عملکرد، سمفورد، استرالیا
"۷۵ شاخص کلیدی عملکرد معرفی شده در این کتاب بسیار جالب توجه هستند بگونه‌ای که گستره شمول و متن روان این اثر باعث شده یکی از مهمترین منابع موجود در زمینه مدیریت خلق گردد!"
گری کوکینز، مدیر، مشاور کسب‌وکار، SAS و نویسنده کتاب "مدیریت عملکرد: ادغام اجرای استراتژی، روش‌های ریسک و تجزیه و تحلیل"

"برنارد مار همچنان جایگاه خود را به عنوان یکی از رهبران حوزه سنجش عملکرد حفظ کرده است. آخرین کتاب وی به عنوان "شاخص‌های کلیدی عملکرد" یکی از منابع بزرگ برای مدیران در امر انتخاب شاخص‌هایی است که اناسیت بالایی برخوردار هستند."
تاد اسکالتا، قائم مقام موسسه پژوهش و راهبری، CMA کانادا

برنارد مار یکی از چهره‌های برجسته جهانی و نویسنده آثار پرفروش در زمینه عملکرد سازمانی و موفقیت کسب‌وکار می‌باشد. به نحوی که، سازمان‌ها و دولت‌های بزرگ و پیشرو در سراسر دنیا همواره از وی مشاوره می‌گیرند که همین باعث شده تا وی تبدیل به سخنرانان اصلی همایش‌ها، محقق، مشاور و استاد ممتاز و برنده جوایز بسیاری شود. وی از طرف مجله CEO به عنوان یکی از نوابغ کسب‌وکار حال حاضر دنیا معرفی شده است.

از دیگر آثار برنارد مار می‌توان از سازمان هوشمند، مدیریت و ارائه عملکرد، مدیریت استراتژیک عملکرد و موفقیت بیشتر با صرف هزینه کمتر، به حداکثر رساندن ارزش در بخش دولتی نام برد. سازمان‌هایی که از ایشان به عنوان مشاور خود سود می‌برند عبارتند از: Accenture, Astra Zeneca, بانک مرکزی انگلستان، بارکلیز، BR DHL، فوجیتسو، گارتنر، HSBC، مارس، وزارت دفاع، وزارت کشور، Tetley, Orange, NIS، نیروی هوایی سلطنتی، رویال داج شل و بسیاری دیگر.

وی در کنار مدیریت موسسه عملکرد پیشرفته، پست متمایز و برجسته‌ای در دانشگاه کمبریج و دانشکده مدیریت کرانفیلد دارد. همچنین سمت استاد مهمان بسیاری از دانشگاه‌ها را بر عهده دارد و در بسیاری از مجلات و نشریه‌های معروف از جمله مجله مجموعه استراتژی‌های کسب‌وکار عضو هیئت تحریریه می‌باشد.

از طرفی نظرات کارشناسانه مار در حیطه عملکرد سازمانی بطور منظم در طیف وسیعی از نشریات مشهور دنیا از جمله فیننشال تایمز، تایمز، ساندی تایمز، مدیریت مالی، مجله CEO و ژورنال وال استریت چاپ می‌شود.

شاخص‌های کلیدی عملکرد، ابزارهای مهم و حیاتی مدیریت هستند.

مدیران از شاخص‌های کلیدی عملکرد همانند ابزار ناوبری استفاده می‌کنند که به کمک آنها بفهمند آیا کسب‌وکارشان مسیر موفقیت را طی می‌کند یا اینکه از مسیر رشد و شکوفایی خارج شده است. استفاده از مجموعه شاخص‌های درست و مناسب، سطح عملکرد کسب‌وکار را نشان داده و حوزه‌هایی که نیاز به توجه و رسیدگی بیشتر دارند را نمایان می‌کند. جملاتی همچون "چیزی که مورد اندازه‌گیری قرار بگیرد عملکرد بهتری خواهد داشت" و یا "اگر نتوانید چیزی را اندازه‌گیری کنید از مدیریت آن نیز غافل خواهید بود" تنها دو نمونه از شعارهای معروفی است که به منظور نشان دادن اهمیت بالای مدیران و شاخص‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. عدم وجود شاخص‌های کلیدی عملکرد مانند قایقرانی کردن در میان با چشمانی نابینا است.

مشکل اینجاست که بسیاری از مدیران سعی و تلاش خود را تنها صرف درک و شناسایی تعداد کمی از شاخص‌های حیاتی و مهم در مدیریت کرده و در عوض بیشتر انرژی خود را بر روی جمع‌آوری و گزارش حجم وسیعی از مرادفای مرکز می‌کنند که به راحتی قابل اندازه‌گیری باشد. بنابراین، در انتهای کار تنها چیزی که باقی می‌ماند، حجم عظیمی از داده‌هایی است که هیچ‌گونه اطلاعاتی هم به آنها نمی‌دهد.

مدیران و رهبران اثرگذار میزان عملکرد کسب و کار خود را در تمام ابعاد اصلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد سنجش و اندازه‌گیری می‌نمایند. عدم تعیین مقادیر شاخص‌های کلیدی عملکرد اغلب باعث اضطراب شده و مانع پیشرفت افراد می‌شود. کتاب تلاش می‌کند به زبانی ساده و روان مهم‌ترین شاخص‌های کلیدی عملکرد مورد استفاده در کسب و کار، تعریف کرده و شرح دهد. به این ترتیب، از طریق این شاخص‌ها، شما توانایی لازم در جهت درک اندازه‌گیری و تفسیر مهم‌ترین جنبه‌های هر کسب‌وکار را به دست می‌آورید.

نحوه استفاده از کتاب حاضر

شما می‌توانید از این کتاب به دو روش استفاده کنید: یا به عنوان یک راهنمای مرجع ضروری که در زمان نیاز می‌توانید به آن رجوع کرده و شاخص کلیدی عملکرد موردنظر خود را یافته و هر آنچه که لازم است در موردش بیاموزید و یا اینکه می‌توانید از آن برای تکمیل چارچوب مدیریت عملکرد، داشبورد کسب‌وکار، کارت امتیازی متوازن و استراتژی اطلاعات کسب‌وکار خود استفاده کنید.

سازمان‌ها از چارچوب‌های عملکردی، داشبوردها و یا کارت امتیازی برای نشان دادن اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی عملکرد و ارائه گزارش نهایی استفاده می‌کنند. به این معنا که تصویری کلی از وضعیت عملکرد حیطه کسب و کار (واحد‌های کسب و کار) ارائه می‌دهند. به منظور آسان‌سازی فرایند طراحی داشبوردها و کارت‌های امتیازی، شاخص‌های کلیدی عملکرد ارائه شده در این کتاب به صورت دیدگاه‌های کلیدی کسب‌وکار به شرح زیر گروه‌بندی می‌شوند که در بیشتر سازمان‌ها فارغ از نوع و یا بخش صنعتی، مشترک می‌باشند:

• دیدگاه مالی

• دیدگاه مشتری

• دیدگاه بازاریابی و فروش

• دیدگاه فرایند‌های عملیاتی و زنجیره تامین

• دیدگاه کارکنان

• دیدگاه مسئولیت اجتماعی، محیط‌ها

در هر فصل از کتاب از یک رویه مشخص و یکسان برای توصیف شاخص‌ها استفاده شده است که عبارت است از: دلایل اهمیت این شاخص، نحوه اندازه‌گیری، نحوه جمع‌آوری داده‌ها و نحوه محاسبه آن. در بخش توضیحات هر یک از شاخص‌ها، یک مثال عملی همراه با نکات و راهنمایی‌های لازم برای منابع داده‌ها، تعیین معیار و هدف، دوره زمانی شاخص، مشکلات، هزینه و... ارائه شده است.

شاخص‌های کلیدی عملکرد باید قادر به اندازه‌گیری موارد با اهمیت باشند

برای آنکه بتوانیم از شاخص‌های کلیدی عملکرد به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد و مسیر درست کسب‌وکار خود بهره ببریم در ابتدا باید به تعریف استراتژی پرداخته و سپس بین شاخص‌های کلیدی عملکرد و استراتژی‌های تعریف شده ارتباط برقرار کنیم. بسیاری از سازمان‌ها معمولاً در امر بهبود و ارتقاء اهداف جدید با شاخص‌های قدیمی دچار مشکل می‌شوند که درواقع برعکس است. برای دستیابی به شاخص‌های کلیدی عملکرد، ابتدا باید استراتژی و اهدافی که کسب‌وکار به دنبال دستیابی به آنها است را مشخص کنید.

بخش اعظم زندگی خود را صرف کمک به سازمان کردم تا استراتژی‌های خود را مشخص کند، کارت امتیازی و محرک‌ها را ایجاد کرده و همچنین شاخص‌های کلیدی عملکرد مورد نیاز برای نظارت و مدیریت کسب‌وکار خود را تعیین کند. اگر به دنبال راهنمای گام به گام نحوه ایجاد و استفاده از یک شاخص کلیدی عملکرد هستید، جدیدترین آثار خود با عنوان سازمان هوشمند (برای سازمان‌های تجاری) و موفقیت بیشتر با صرف هزینه کمتر (برای دولت و سازمان‌های غیرانتفاعی) را به شما پیشنهاد می‌کنم. این کتاب‌ها شما را در طول این فرایند هدایت و همراهی خواهند کرد.

نکته مهمی که در سایر آثار خود به آن اشاره کرده‌ام و در اینجا نیز باید خاطر نشان کنم این است که شاخص‌های کلیدی عملکرد باید اطلاعات و پاسخ‌های مقتضی را در مورد هر آنچه که نیاز داریم بدانیم در اختیارمان بگذارند. یعنی باید بدانیم به چه اطلاعاتی نیاز داریم و قبل از معرفی هر شاخص باید سوالات اصلی را به پاسخ‌مانه خود را مشخص کنیم. به همین دلیل مفهوم سوالات کلیدی عملکرد یا به اختصار KPQs را معرفی کرده‌ام. KPQ عبارت است از یک سوال مدیریتی که دقیقاً دربردارنده همان چیزی است که می‌پراز. بد از آن آگاه باشند. دلیل اصلی ارائه قسمت سوالات کلیدی عملکرد آن است که باعث سرکشی برای مهمترین موارد شده و در نتیجه ما را در انتخاب مهمترین شاخص‌های کلیدی عملکرد راهنمایی کند.

در حال حاضر بسیاری از مراجعان من از مفهوم KPQs استفاده می‌کنند تا در انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد به آنها یاری رسانده و زمینه ارائه گزارش KPIs را فراهم کند. برای مثال گوگل را که یکی از موفق‌ترین و شگفت‌انگیزترین سازمان‌های فعلی دنیا است تصور کنید مدیر اجرایی سازمان گوگل اریک اشمیت می‌گوید: "ما این سازمان را با سوالات اداره می‌کنیم نه پاسخ‌ها. در نتیجه در مسیر فرایندهای راهبردی تاکنون ۳۰ سوال اصلی مطرح کرده‌ایم که باید به آنها پاسخ داده شود. پس به جای ارائه یک پاسخ مختصر و کوتاه این سوالات را مطرح می‌کنیم و به دنبال آن گفتگوی موردنظر شکل می‌گیرد."

در هر فصل از این کتاب، یک سوال کلیدی عملکرد برای هر یک از KPIs طرح کرده‌ام. به این ترتیب زمینه هر شاخص کلیدی عملکرد را فراهم کرده و همچنین نقطه آغازی برای استفاده از این سوالات در کسب‌وکار خود شما بوجود می‌آید.

¹ Key Performance Questions

من همیشه به اهمیت طراحی KPIs براساس شرایط و نیازهای اطلاعاتی خاص و منحصر بفرد هر کسب و کار تاکید داشته‌ام. با این وجود، چیزی که من در طول سالیان زیاد کار و تلاش در جهت کمک به سازمان‌ها و سازمان‌های دولتی بزرگ و مشهور دنیا در زمینه مدیریت عملکردی و هوش کسب و کار آموخته‌ام این است که تنها برخی از شاخص‌های کلیدی عملکرد دارای اهمیت بوده که هر کسی باید با آنها آشنا باشد. با استفاده از این شاخص‌ها به منبع سرشاری از اطلاعات دست پیدا خواهید کرد. ولی جدای از این گروه، شاخص‌ها و معیارهای دیگری هم وجود دارند که به طور اختصاصی برای استراتژی‌ها و زمینه صنعتی خاص شما طراحی شده‌اند. به عنوان مثال، شاخص‌های کلیدی عملکرد شبکه‌ای، در اپراتورهای مخابراتی را در نظر بگیرید و یا شاخص‌های کیفیت ارائه‌دهندگان مراقبت‌های بهداشتی. اگرچه این شاخص‌ها را در کتاب حاضر نخواهید یافت ولی باید به لیست شاخص‌های کاربردی عملکرد شما اضافه شوند. برای اطلاعات بیشتر در زمینه فهرست شاخص‌های کسب و کار پیشنهاد می‌کنم به کتابخانه آنلاین KPI موسسه عملکرد پیشرفته به آدرس www.ap-institute.com مراجعه نمایید. تعداد زیادی از مقالات اصلی مرتبط و مطالعات موردی در حیطه همین موضوعات را می‌توانید در این صفحه بیابید.

نکته آخر: مدیریت به معنی بازی با ارقام نیست

شاید برایتان عجیب باشد که مقدمه این کتاب را با بیان این مطلب به پایان می‌رسانم که نکته‌ای که در رابطه با KPIs باید در وهله اول در نظر گرفت اندازه‌گیری نیست، بلکه تمرکز اصلی بر روی انتخاب مجموعه‌ای قوی از شاخص‌هایی است که به ارزش کسب و کار می‌افزایند که به عنوان سرآغاز مسیر دستیابی به عملکرد بهینه و اجرای دقیق استراتژی‌های شما عمل می‌کنند.

اجازه دهید این نکته را روشن کنم که مدیریت به معنی بازی با اعداد نیست. مدیران درواقع سازمان خود را براساس اطلاعات به دست آمده از KPIs اداره می‌کنند. می‌خواهم همیشه به یاد داشته باشید که آن سوی هر عدد و رقمی، مشتریان کالا یا خدمات شما و یا کارکنان که از کار خود راضی و یا ناراضی‌اند حضور دارند. همواره نیم نگاهی فراتر از ظاهر ارقام مربوط به شاخص‌های کلیدی عملکرد بیندازید تا به درک مناسبی از معنای واقعی آنها برسید.

کتاب پیش روی شما بر معرفی شاخص‌های کلیدی عملکرد و نحوه محاسبه آنها به صورت کاملاً کاربردی متمرکز شده است. همچنین جهت جلوگیری از تفسیر اشتباه هر یک از شاخص‌ها توصیه‌هایی ارائه می‌کند. کمک به حداقل رساندن خطا در بکارگیری شاخص‌های کلیدی عملکرد، یکی از اهداف این کتاب است. زیرا با رویکردی کاربردی به معرفی هریک از شاخص‌ها پرداخته است.

مدیریت عملکرد سازمان موضوعی است که بسیاری از مدیران به دنبال راهکار اجرای آن هستند تا بوسیله آن بتوانند عملکرد سازمان خود را بهبود بخشند و از این طریق بتوانند در تعالی سازمان و پرسنل خود کار برداشته و بستر هم‌افزایی بیشتری را فراهم کنند. شاخص‌های کلیدی عملکرد مناسب، این امکان را به مدیران سازمان‌ها می‌دهد تا با استفاده از آنها، میزان قرارگیری سازمان خود را در مسیر درست، همسو با نیازها و اهداف سازمان مشخص کنند.

شاخص‌های کلیدی عملکرد موضوع خوبی برای افزایش شایستگی‌های سازمانی است، تا بتواند جایگاه خود را در شرایط ناپایدار کسب کار کنونی بهبود دهد. گاهی نیز می‌خواهیم محیط کاری خلاق و بانشاط ایجاد کنیم تا بهترین منابع سازمان را جذب و نگهداری نمائیم. برخی مواقع نیز این فعالیت‌ها برای بقای سازمان ضروری است. محاسبه این شاخص‌ها و بهبود سازمان براساس آن موضوعی است که در همه سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی کاربرد دارد.

معیارهای کلیدی عملکرد همه بخش‌های سازمان را به اشتراک می‌بهدود دعوت می‌کند. درحالی‌که در سازمان‌های سنتی، معیار مشخصی برای ارزیابی وجود ندارد. کارکنان نظرات خود را در جمع‌های خصوصی و بصورت غیررسمی مطرح می‌کنند تا با واکنش‌های منفی مافوق خود مواجه نشوند. یعنی کارکنان نامرئی می‌شوند. وجود شاخص‌های کلیدی عملکرد باعث مشخص شدن جهت‌گیری سازمان می‌شود که این موضوع باعث رشد هم‌افزایی در سازمان شده و کارکنان را در جهت اهداف سازمانی حرکت می‌دهد.

در تمامی سازمان‌ها، تک‌تک افراد برای دستیابی به اهداف تعیین شده، نیاز به درک موفقیت خود و تشخیص فاصله با معیارهای تعیین شده دارند و این آگاهی سبب می‌شود که از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود مطلع گردند و اقدامات لازم را برای اثربخشی بیشتر به کار گیرند.

این کتاب به معرفی و تشریح شاخص‌های کلیدی عملکرد پرداخته است. شاخص‌هایی که در حوزه‌های متنوع و در موقعیت‌های متفاوت از حوزه مشتری گرفته تا حوزه‌های اجتماعی را دربر می‌گیرد. آنگونه که نویسندگان کتاب عنوان کرده است چیزی که مورد اندازه‌گیری قرار بگیرد عملکرد بهتری خواهد داشت که همه شاخص‌های مطرح شده در کتاب از این ویژگی برخوردار هستند. شیوه معرفی این شاخص‌ها به گونه‌ای است که اول دلیل اهمیت آن شاخص، سپس نحوه اندازه‌گیری، منابع مورد استفاده، هدف گذاری/ترازیابی، مثال و توصیه‌های لازم برای هر یک از شاخص‌ها ارائه شده است. برنارد مار یکی از اساتید برجسته مدیریت است که با نوشتن کتاب‌های متعددی در حوزه مدیریت عملکرد، خود را به عنوان یکی از ستارگان این حوزه مدیریت ماندگار کرده است. شهرت و تجربیات عملی این دانشمند برجسته سبب شده است که آثار کاربردی و بسیار ارزشمندی برای کاربران و محققین مدیریت عملکرد خلق کند. ارزش این اثر و آوازه نویسندگان، انگیزه‌ای شد که این کتاب ترجمه و در اختیار علاقه‌مندان قرار گیرد.

مخاطبان این کتاب، مدیران، کارکنان، مشاوران مدیریت و همچنین فعالان حرفه‌ای در سازمان‌ها می‌باشند. همه کسانی که به نحوی درگیر مسائل بهبود عملکرد سازمان هستند نیز می‌توانند از شاخص‌های تفسیر شده در این کتاب بهره‌مند گردند. مترجمان امیدوارند نتیجه کار آنها مفید واقع شود، و انتشار این کتاب به زبان فارسی باعث گسترش و تعمیق هر چه بیشتر بکارگیری شاخص‌های کلیدی عملکرد و تدقیق جمع‌آوری اطلاعات و تعریف پروژه‌های بهبود گردد.

در هر حال، محاسن و اعتبار کتاب مرهون مساعی همکاران و مسئولیت همه نارسائیها و کاستیها برعهده مترجمان است. اطمینان داریم که با راهنمایی خوانندگان محترم و ایامند در چاپ‌های بعدی غنای مطالب مورد توجه قرار خواهد گرفت.

عادل آذر - مسکر یوسفیان آستانه

زمستان ۱۳۹۴

بخش اول: دیدگاه مالی ۱۵

۱۷	فصل ۱: سود پس از کسر مالیات
۲۳	فصل ۲: حاشیه سود خالص
۲۷	فصل ۳: حاشیه سود ناخالص
۳۳	فصل ۴: حاشیه سود عملیاتی
	فصل ۵: EBITDA درآمد سازمان پیش از کسر بهره، مالیات، استهلاک دارایی‌های نامشهود و استهلاک دارایی‌های مشهود
۳۷	فصل ۶: نرخ رشد درآمد
۴۳	فصل ۷: بازده سرمایه‌مداران (TSR)
۴۷	فصل ۸: ارزش افزوده اقتصادی (EVA)
۵۱	فصل ۹: بازده سرمایه‌گذاری (ROI)
۵۷	فصل ۱۰: بازده سرمایه بکارگرفته شده (ROCE)
۶۳	فصل ۱۱: بازده دارایی (ROA)
۶۷	فصل ۱۲: بازده حقوق صاحبان سهام (POE)
۷۱	فصل ۱۳: نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام (D/E)
۷۵	فصل ۱۴: چرخه تبدیل وجه نقد (CCC)
۸۱	فصل ۱۵: نسبت سرمایه در گردش
۹۱	فصل ۱۶: نسبت هزینه عملیاتی (OER)
۹۵	فصل ۱۷: نسبت CAPEX به فروش
۹۹	فصل ۱۸: نسبت قیمت به درآمد (P/E)

بخش دوم: دیدگاه مشتری ۱۰۳

۱۰۵	فصل ۱۹: امتیاز خالص ترویج‌کننده (NPS)
۱۱۳	فصل ۲۰: نرخ حفظ مشتری (CRR)
۱۱۹	فصل ۲۱: شاخص رضایت مشتری (CSI)
۱۲۵	فصل ۲۲: امتیاز سوددهی مشتری
۱۳۱	فصل ۲۳: ارزش طول عمر مشتری (CLV)
۱۳۷	فصل ۲۴: نرخ حجم معاملات (رویگردانی) مشتری
۱۴۳	فصل ۲۵: نرخ مشارکت متعهدانه مشتری
۱۴۹	فصل ۲۶: شکایات مشتریان

بخش سوم: دیدگاه بازاریابی و فروش ۱۵۷

۱۵۹	فصل ۲۷: نرخ رشد بازار
۱۶۳	فصل ۲۸: سهم نسبی بازار

۱۶۹.....	فصل ۲۹: ارزش ویژه برند
۱۷۵.....	فصل ۳۰: هزینه هر سرنخ تجاری
۱۸۱.....	فصل ۳۱: نرخ تبدیل
۱۸۷.....	فصل ۳۲: رتبه‌بندی موتورهای جستجو (بوسیله کلمات کلیدی) و نرخ کلیک خوری
۱۹۳.....	فصل ۳۳: نرخ پرش و بازدید صفحه
۱۹۹.....	فصل ۳۴: سطح التزام برخط با مشتری
۲۰۷.....	فصل ۳۵: سهم صدای برخط (OSOV)
۲۱۳.....	فصل ۳۶: ردپای شبکه‌های اجتماعی
۲۱۹.....	فصل ۳۷: امتیاز Klout (شاخص نفوذ اجتماعی)

بخش چهارم: دیدگاه فرایندهای عملیاتی و زنجیره تأمین ۲۲۲.....

۲۲۵.....	فصل ۳۸: سطح شش سیگما
۲۳۱.....	فصل ۳۹: نرخ اناناده ظرفیت تولید (CUR)
۲۳۵.....	فصل ۴۰: سطح ضایعات فرایند
۲۴۱.....	فصل ۴۱: مدت چرخه تکمیل سفارش (OFCT)
۲۴۵.....	فصل ۴۲: نرخ تحویل کامل و موقع (DIFOT)
۲۵۱.....	فصل ۴۳: نرخ افت موجودی (SR)
۲۵۵.....	فصل ۴۴: انحراف از برنامه زمان‌بندی پروژه (PSV)
۲۵۹.....	فصل ۴۵: انحراف هزینه پروژه (PCV)
۲۶۳.....	فصل ۴۶: معیار ارزش کسب‌شده (EV)
۲۶۹.....	فصل ۴۷: قدرت جریان نوآوری (IPS)
۲۷۵.....	فصل ۴۸: بازگشت سرمایه‌گذاری در نوآوری (ROI^2)
۲۷۹.....	فصل ۴۹: زمان عرضه به بازار (TTM)
۲۸۵.....	فصل ۵۰: بازده اولین معبر (FPY)
۲۸۹.....	فصل ۵۱: سطح دوباره‌کاری
۲۹۵.....	فصل ۵۲: شاخص کیفیت
۳۰۱.....	فصل ۵۳: اثربخشی کلی تجهیزات (OEE)
۳۰۷.....	فصل ۵۴: سطح بیکاری دستگاه یا فرایند
۳۱۱.....	فصل ۵۵: نرخ حل مشکلات در اولین تماس (FCR)

بخش پنجم: دیدگاه کارکنان ۳۱۷.....

۳۱۹.....	فصل ۵۶: ارزش افزوده سرمایه انسانی (HCVA)
۳۲۳.....	فصل ۵۷: درآمد به ازاء هر کارمند (RPE)
۳۲۷.....	فصل ۵۸: شاخص رضایت کارمند
۳۳۳.....	فصل ۵۹: سطح مشارکت متعهدانه کارکنان
۳۳۹.....	فصل ۶۰: نمره حمایت کارکنان

فصل ۶۱: نرخ ریزش کارکنان.....	۳۴۵
فصل ۶۲: متوسط طول مدت خدمت کارکنان.....	۳۵۱
فصل ۶۳: فاکتور غیبت برادفورد.....	۳۵۵
فصل ۶۴: نمره بازخورد ۳۶۰ درجه.....	۳۶۱
فصل ۶۵: نسبت رقابت‌پذیری حقوق (SCR).....	۳۶۷
فصل ۶۶: زمان لازم برای استخدام.....	۳۷۱
فصل ۶۷: میزان بازگشت سرمایه‌گذاری در آموزش.....	۳۷۵

بخش ششم: دیدگاه مسئولیت اجتماعی سازمان..... ۳۸۳

فصل ۶۸: ردپای کربن.....	۳۸۵
فصل ۶۹: ردپای آب.....	۳۹۳
فصل ۷۰: مصرف انرژی.....	۳۹۹
فصل ۷۱: طرح رفه‌جویی به دلیل تلاش‌های سازمان در جهت بهبود و حفاظت از محیط زیست.....	۴۰۳
فصل ۷۲: مسافت زنجیره تامین.....	۴۰۷
فصل ۷۳: نرخ کاهش سایندها.....	۴۱۱
فصل ۷۴: نرخ بازیافت ضایعات.....	۴۱۵
فصل ۷۵: نرخ بازیافت محصولات.....	۴۱۹