

گزارش‌های تفصیلی طرح
استراتژی توسعه صنعتی کشور

جلد چهارم

سنجش سرآمدی عملکرد بنگاه‌های صنعتی

منوچهر نجمی

با همکاری

سیروس حسینی - محمد حکمی - علی حیدری خسرو - الله‌وردی تقوی - مجید ابراهیمی

دانشگاه صنعتی شریف

دانشکده مدیریت و اقتصاد



مؤسسه انتشارات علمی

دانشگاه صنعتی شریف

سنجش سرآمدی عملکرد بنگاه‌های صنعتی

تألیف منوچهر نجمی، سیروس حسینی، محمد حکمی، علی حیدری خسرو، افشوردی نفوی، مجید ابراهیمی و پراستار: منصور مدرسی

چاپ اول: ۱۳۸۴

بها: ۱۹۵۰۰ ریال

شمارگان: ۱۰۰۰

لیتوگرافی، چاپ، و صحافی: چاپخانه دانشگاه صنعتی شریف
حق چاپ برای مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف محفوظ است.

ISBN 964-7982-34-8

شابک: ۹۶۴-۷۹۸۲-۳۴-۸

ISBN 964-7982-12-7

شابک دوره‌ای (۱۲ جلدی)

این کتاب در مؤسسه انتشارات علمی ویرایش و آماده‌سازی نشده است.

نجمی، منوچهر

سنجش سرآمدی عملکرد بنگاه‌های صنعتی | تألیف منوچهر نجمی؛ با همکاری سیروس حسینی ...
[و دیگران]؛ [برای] دانشگاه صنعتی شریف، دانشکده مدیریت و اقتصاد. -- تهران: دانشگاه صنعتی شریف،
مؤسسه انتشارات علمی، ۱۳۸۴.

۳۲۵ ص. -- (گزارشهای تفصیلی طرح استراتژی توسعه صنعتی کشور) [ج ۴]

ISBN 964-7982-34-8

۱۹۵۰۰ ریال

ISBN 964-7982-12-7 (دوره)

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.
کتابنامه.

۱. توسعه صنعتی -- ایران. ۲. کیفیت فراگیر -- مدیریت. ۳. مدیریت -- ارزشیابی. ۴. سازماندهی
کارآمد. ۵. قابلیت اجرایی. الف. حسینی، سیروس. ب. نیلی، مسعود، ۱۳۳۴. -- خلاصه مطالعات طرح
استراتژی توسعه صنعتی کشور. ج. دانشگاه صنعتی شریف. دانشکده مدیریت و اقتصاد. د. دانشگاه صنعتی
شریف. مؤسسه انتشارات علمی. ه. عنوان. و. عنوان: خلاصه مطالعات طرح استراتژی توسعه صنعتی کشور.
ز. فروست.

۲۴۸/۹۰۰۹۵۵

گک ۹/ HCV

ج ۴

کتابخانه ملی ایران

۸۴-۷۳۳

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
۳	مقدمه
۵	فصل اول: خلاصه مدیریتی
۷	۱-۱- مروری بر جوایز کیفیت و اهداف آنها
۸	۱-۲- بررسی سه مدل جایزه دمنینگ، جایزه بالدريج و EFQM
۸	۱-۲-۱- جایزه دمنینگ
۱۰	۱-۲-۲- جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج
۱۱	۱-۲-۳- مدل سرآمدی عملکرد EFQM
۱۳	۱-۳- مطالعه تطبیقی جوایز کیفیت از نظر کاربری
۱۴	۱-۴- مقایسه سه مدل جایزه دمنینگ، جایزه بالدريج و EFQM با یکدیگر
۱۵	۱-۵- شناسایی ارزش‌های مورد نظر برای بنگاه‌های صنعتی
۱۶	۱-۵-۱- مطالعه منابع (مقایسه تطبیقی اصول ISO 9000 و پیرایش سال ۲۰۰۰ با
	ارزش‌ها و مفاهیم محوری مدل بالدريج و EFQM)
۱۸	۱-۵-۲- تشکیل "گروه آزاداندیشی"

۱۹	۳-۵-۱- تشکیل "گروه تمرکز نیمه ساخت یافته"
۲۰	۶-۱- معیارهای سرآمدی عملکرد
۲۰	۶-۱-۱- رهبری
۲۱	۶-۱-۲- خط مشی و استراتژی
۲۱	۶-۱-۳- منابع انسانی (کارکنان)
۲۱	۶-۱-۴- شراکت ها و منابع
۲۱	۶-۱-۵- فرآیندها
۲۲	۶-۱-۶- نتایج مشتری
۲۲	۶-۱-۷- نتایج منابع انسانی
۲۲	۶-۱-۸- نتایج جامعه
۲۲	۶-۱-۹- نتایج کلیدی عملکرد
۲۲	۷-۱- مسیر حرکت سازمان ها به سوی سرآمدی عملکرد
۲۵	۸-۱- راهبردهای پیشنهادی

فصل دوم: مروری بر جوایز کیفیت

مقدمه

۲۹	۱-۲- تعریف جوایز کیفیت و اهداف آن
۳۲	۲-۲- انواع جوایز کیفیت
۳۳	۱-۲-۲- جوایز بین المللی
۳۳	۲-۲-۲- جوایز ملی
۳۳	۳-۲-۲- جوایز منطقه ای، ایالتی یا محلی
۳۴	۴-۲-۲- جوایز گروه های تجاری یا انجمن های تخصصی
۳۴	۵-۲-۲- جوایز شرکت ها
۳۵	۶-۲-۲- جوایز ملی و بین المللی کیفیت
۳۵	۳-۲- مطالعه تطبیقی جوایز کیفیت
۴۳	۴-۲- جایزه دمنینگ (The Deming Prize)
۴۶	۱-۴-۲- تاریخچه
۴۶	۲-۴-۲- جایزه کاربردی دمنینگ

- ۴۷ ۲-۴-۳ جایزه دمینگ برای افراد
- ۴۸ ۲-۴-۴ معیارهای جایزه دمینگ
- ۴۸ ۲-۴-۴-۱ معیارهای ارزیابی سازمان
- ۴۸ ۲-۴-۴-۱-۱ سبک رهبری، چشم‌انداز و استراتژی‌های مدیریت
- ۴۹ ۲-۴-۴-۱-۲ چارچوب‌های مدیریت کیفیت فراگیر
- ۵۰ ۲-۴-۴-۱-۳ سیستم تضمین کیفیت
- ۵۲ ۲-۴-۴-۱-۴ سیستم مدیریتی برای اداره «اجزاء کسب و کار»
- ۵۳ ۲-۴-۴-۱-۵ توسعه منابع انسانی
- ۵۴ ۲-۴-۴-۱-۶ استفاده مؤثر از اطلاعات
- ۵۵ ۲-۴-۴-۱-۷ ارزش‌ها و مفاهیم TQM
- ۵۶ ۲-۴-۴-۱-۸ روش‌های علمی
- ۵۶ ۲-۴-۴-۱-۹ قدرت‌های سازمانی (فناوری محوری، سرعت و روحیه زنده‌دلی)
- ۵۷ ۲-۴-۴-۱-۱۰ همیاری در تحقق بخشیدن به اهداف شرکت
- ۵۸ ۲-۴-۴-۲ معیارهای ارزیابی مدیر ارشد سازمان
- ۵۸ ۲-۴-۴-۲-۱ درک نظام مدیریت کیفیت فراگیر و اشتیاق نسبت به آن
- ۵۹ ۲-۴-۴-۲-۲ سبک رهبری، چشم‌انداز، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت عالی
- ۵۹ ۲-۴-۴-۲-۳ قدرت‌های سازمانی (فناوری محوری، سرعت و قدرت)
- ۶۰ ۲-۴-۴-۳-۴ توسعه منابع انسانی
- ۶۰ ۲-۴-۴-۳-۵ مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان
- ۶۰ ۲-۴-۵ فرآیند ارزیابی در جایزه دمینگ
- ۶۴ ۲-۵ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج
- ۶۴ ۲-۵-۱ تاریخچه مدل
- ۶۷ ۲-۵-۲ هدف از وضع معیارهای بالدريج
- ۶۷ ۲-۵-۳ ارزش‌ها و مفاهیم محوری
- ۶۷ ۲-۵-۳-۱ سبک رهبری چشم‌اندازپرداز (دوراندیش)
- ۶۸ ۲-۵-۳-۲ سرآمدی در مشتری‌گرایی
- ۶۹ ۲-۵-۳-۳ یادگیری فردی و سازمانی
- ۷۱ ۲-۵-۳-۴ بها دادن به کارکنان و شرکاء

۷۲	۵-۳-۲- چالاکی سازمانی
۷۳	۶-۳-۲- تمرکز بر آینده
۷۳	۷-۳-۲- مدیریت نوآوری
۷۴	۸-۳-۲- مدیریت مبتنی بر واقعیت
۷۴	۹-۳-۲- مسئولیت اجتماعی و شهروندی
۷۵	۱۰-۳-۲- تمرکز بر نتایج و ایجاد ارزش‌ها
۷۶	۱۱-۳-۲- نگرش سیستمی
۷۷	۴-۵-۲- معیارهایی برای ایجاد چارچوب سرآمدی عملکرد
۷۹	۵-۵-۲- ساختار معیارها
۸۰	۶-۵-۲- معیارهای جایزه بالدریج
۸۰	۱-۶-۲- رهبری
۸۰	۲-۶-۲- برنامه‌ریزی استراتژیک
۸۱	۳-۶-۲- تمرکز بر مشتری و بازار
۸۱	۴-۶-۲- اطلاعات و تجزیه و تحلیل
۸۱	۵-۶-۲- تمرکز بر نیروی انسانی
۸۲	۶-۶-۲- مدیریت فرآیند
۸۲	۷-۶-۲- نتایج کسب و کار
۸۲	۷-۵-۲- فرآیندهای ارزیابی جایزه بالدریج
۸۵	۶-۲- مدل سرآمدی عملکرد EFQM
۸۵	۱-۶-۲- تاریخچه
۸۶	۲-۶-۲- ارزش‌ها و مفاهیم محوری
۸۷	۳-۶-۲- معیارها و شاخص‌های پوشش‌دهنده معیارها
۹۱	۴-۶-۲- امتیازدهی به معیارها
۹۴	۵-۶-۲- فرآیند کلی ارزیابی
۹۵	۷-۲- مقایسه تطبیقی بین مدل‌های سرآمدی عملکرد دمنیگ، بالدریج و EFQM

فصل سوم: ارزش‌ها و مفاهیم محوری سازمان‌های سرآمد

مقدمه

- ۱۰۳ ۳-۱- روش تحقیق بررسی ارزش‌ها و مفاهیم محوری سازمان‌های درآمد
- ۱۰۳ ۳-۱-۱- مطالعه منابع
- ۱۰۳ ۳-۱-۲- تشکیل «گروه آزاداندیشی»
- ۱۰۳ ۳-۱-۳- تشکیل «گروه تمرکز نیمه‌ساخت‌یافته»
- ۱۰۳ ۳-۲- مقایسه تطبیقی اصول استاندارد ISO 9000 ویرایش ۲۰۰۰ با ارزش‌ها و مفاهیم محوری مدل بالدریج و مفاهیم بنیادی مدل EFQM
- ۱۰۳ ۳-۲-۱- مقایسه
- ۱۲۷ ۳-۲-۲- جمع‌بندی و نتایج مقایسه تطبیقی
- ۱۲۹ ۳-۳- نتایج جلسه گروه آزاداندیشی
- ۱۳۰ ۳-۴- نتایج حاصل از تشکیل جلسه گروه تمرکز نیمه‌ساخت‌یافته

فصل چهارم: مشخصات سازمان‌های درآمد

- ۱۳۳ مقدمه
- ۱۳۴ ۴-۱- بحث‌های نظری و سازمان‌های متعالی در عمل
- ۱۳۴ ۴-۱-۱- اثربخشی سازمانی و نظرات اندیشمندان مدیریت در این مورد
- ۱۳۴ ۴-۱-۱-۱- ملاک‌های تک‌معیاری اثربخشی
- ۱۳۶ ۴-۱-۱-۲- ملاک‌های چندمعیاری اثربخشی
- ۱۳۸ ۴-۱-۱-۳- مقایسه مدل‌های چندمعیاری اثربخشی
- ۱۳۹ ۴-۱-۱-۴- نظریه صاحبان منافع مؤسسه
- ۱۴۰ ۴-۱-۱-۵- مقایسه معیارهای مطرح‌شده برای اثربخشی سازمانی در مدل‌های یاد شده با مدل‌های سرآمدی عملکرد
- ۱۴۳ ۴-۱-۲- مطالعات درباره ویژگی‌های رفتاری سازمان‌های درآمد و هدف‌های آنها
- ۱۴۳ ۴-۱-۲-۱- در جستجوی سرآمدی
- ۱۴۴ ۴-۱-۲-۲- تحقیقات وزارت صنایع و بازرگانی انگلستان
- ۱۴۵ ۴-۱-۲-۳- تحقیقات متأخر
- ۱۴۷ ۴-۱-۲-۴- مقایسه ویژگی‌ها و هدف‌های رفتاری سازمان‌های درآمد با مدل‌های سرآمدی عملکرد
- ۱۵۰ ۴-۱-۳- نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

۱۵۰	۴-۲- معیارهای سازمان‌های سرآمد
۱۵۲	۴-۲-۱- رهبری
۱۵۶	۴-۲-۲- خط‌مشی و استراتژی
۱۵۹	۴-۲-۳- منابع انسانی (کارکنان)
۱۶۲	۴-۲-۴- شراکت‌ها و منابع
۱۶۶	۴-۲-۵- فرایندها
۱۷۰	۴-۲-۶- نتایج مشتری
۱۷۳	۴-۲-۷- نتایج منابع انسانی
۱۷۶	۴-۲-۸- نتایج جامعه
۱۷۹	۴-۲-۹- نتایج کلیدی عملکرد

فصل پنجم: خودارزیابی سازمانی

۱۸۳	مقدمه
۱۸۵	۵-۱- تعریف خودارزیابی
۱۸۵	۵-۲- مزایای خودارزیابی برای سازمان
۱۸۶	۵-۳- انتخاب مناسب‌ترین رهیافت
۱۸۶	۵-۴- فرآیند عمومی خودارزیابی
۱۸۹	۵-۴-۱- رهیافت پرسشنامه
۱۹۱	۵-۴-۲- رهیافت نمودار ماتریسی
۱۹۸	۵-۴-۳- رهیافت کارگاه
۱۹۹	۵-۴-۳-۱- آموزش
۱۹۹	۵-۴-۳-۲- گردآوری اطلاعات
۱۹۹	۵-۴-۳-۳- کارگاه امتیازدهی
۱۹۹	۵-۴-۳-۴- تهیه برنامه‌های اجرایی بهبود
۲۰۰	۵-۴-۳-۵- نظارت بر پیشرفت
۲۰۱	۵-۴-۴- رهیافت پروفورما
۲۰۳	۵-۴-۵- رهیافت شبیه‌سازی فرآیند اخذ جایزه
۲۰۶	۵-۵- مقایسه بین رهیافت‌های مختلف

- ۲۰۶ ۵-۶- تعیین نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود و نقش امتیازدهی
- ۲۱۰ ۵-۷- خلاصه فرآیند
- ۲۱۱ ۵-۸- نتیجه‌گیری

پیوست اول: مروری بر جوایز کیفیت چند کشور

- ۲۱۳ ۱-۱- جایزه کیفیت و سرآمدی کسب و کار کانادا
- ۲۱۹ ۱-۲- جایزه کیفیت ژاپن (JQA)
- ۲۲۲ ۱-۳- جایزه سرآمدی کسب و کار استرالیا (ABEA)
- ۲۲۶ ۱-۴- جایزه کیفیت سنگاپور (SQA)
- ۲۳۰ ۱-۵- جوایز کیفیت مالزی
- ۲۳۱ ۱-۵-۱- جایزه سرآمدی در مدیریت کیفیت
- ۲۳۱ ۱-۵-۲- جایزه کیفیت نخست‌وزیری (PMQA)
- ۲۳۴ ۱-۶- جایزه سرآمدی کسب و کار آفریقای جنوبی (SAEA)

پیوست دوم: نحوه امتیازدهی در ارزیابی توانمندسازها و نتایج مدل در EFQM

- ۲۴۷ پیوست سوم: اصول مدیریت کیفیت
- ۲۵۷ پیوست چهارم: سطوح مختلف سرآمدی در مفاهیم بنیادی مدل EFQM
- ۲۶۱ پیوست پنجم: پرسشنامه خودارزیابی سازمانی
- ۲۶۳ ۱-۵- معرفی عمومی شرکت
- ۲۶۶ ۲-۵- پاسخگویی به پرسش‌ها
- ۲۶۷ ۱-۲-۵- چگونه پرسشنامه را تکمیل کنیم
- ۲۶۸ ۲-۲-۵- مقدمه‌ای بر پرسشنامه
- ۲۷۰ ۳-۲-۵- نحوه‌ی امتیازدهی به پرسشنامه

فهرست جدول‌ها

صفحه	عنوان
۳۶	جدول ۲-۱: جوایز ملی کیفیت و سرآمدی عملکرد شناسایی شده در سطح جهان
۴۱	جدول ۲-۲: انطباق جوایز ملی کیفیت با سه جایزه برجسته دمنینگ، بالدريج و اروپا
۸۳	جدول ۲-۳: معیارهای ارزیابی جایزه بالدريج (ویرایش ۲۰۰۳)
۹۲	جدول ۲-۴: معیارهای ارزیابی جایزه EFQM (ویرایش ۲۰۰۳)
۹۷	جدول ۲-۵: مقایسه کلیات جوایز بالدريج، دمنینگ و EFQM
۱۰۵	جدول ۳-۱: مقایسه اصول استاندارد ISO 9000 ویرایش ۲۰۰۰ با ارزش‌ها و مفاهیم محوری مدل مالکوم بالدريج و EFQM ویرایش ۲۰۰۳
۱۳۸	جدول ۴-۱: فراوانی تکرار معیارهای عنوان شده در ۱۷ مدل اثربخشی
۱۴۲	جدول ۴-۲: مقایسه تطبیقی بین اهداف مطرح شده مدل‌های اثربخشی سازمانی با مدل‌های سرآمدی عملکرد
۱۴۴	جدول ۴-۳: نتایج تحقیقات وزارت صنایع و بازرگانی انگلستان در مورد ویژگی‌های پیروزی بخش شرکت‌های موفق بریتانیایی
۱۴۸	جدول ۴-۴: مقایسه تطبیقی ویژگی‌های رفتاری سازمان‌های سرآمد با هدف‌های مدل‌های سرآمدی کسب و کار
۱۸۶	جدول ۵-۱: راهنمای گزینش رهیافت خودارزیابی
۲۰۶	جدول ۵-۲: مقایسه بین رهیافت‌های مختلف

- ۲۱۸ جدول ۱-۱: معیارهای ارزیابی جایزه ملی کیفیت کانادا
- ۲۲۱ جدول ۲-۱: معیارهای ارزیابی جایزه کیفیت ژاپن (۱۹۹۹)
- ۲۲۵ جدول ۳-۱: معیارهای ارزیابی مدل درآمدی کسب و کار استرالیا (۲۰۰۰)
- ۲۲۹ جدول ۴-۱: معیارهای ارزیابی جایزه کیفیت سنگاپور (۲۰۰۰)
- ۲۳۳ جدول ۵-۱: معیارهای ارزیابی جایزه درآمدی مدیریت کیفیت مالزی
- ۲۳۷ جدول ۶-۱: معیارهای ارزیابی مدل درآمدی کسب و کار آفریقای جنوبی
- ۲۴۳ جدول ۱-۲: نحوه نمره‌دهی در ارزیابی مدل EFQM (نمره‌دهی به توانمندسازها)
- ۲۵۹ جدول ۱-۴: سطوح مختلف درآمدی در مفاهیم بنیادی مدل EFQM

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۲۳	نمودار ۱-۱: مسیر حرکت سازمان به سوی سرآمدی عملکرد
۶۳	نمودار ۲-۱: فرآیند درخواست و ارزیابی برای جایزه دمنینگ
۷۸	نمودار ۲-۲: ارتباط سیستماتیک معیارهای جایزه بالدريج
۷۹	نمودار ۲-۳: دسته‌بندی معیارهای جایزه بالدريج و ارتباط سیستماتیک بین این دسته‌ها
۸۴	نمودار ۲-۴: فرآیند ارزیابی جایزه بالدريج
۸۶	نمودار ۲-۵: نمودار مدل EFQM
۱۰۲	نمودار ۳-۱: مسیر حرکت سازمان به سوی سرآمدی عملکرد
۱۳۹	نمودار ۴-۱: نحوه تبادل سازمان با صاحبان منافع خود (ایکاف، ۱۳۵۷)
۱۵۱	نمودار ۴-۲: مدل سرآمدی عملکرد
۱۸۷	نمودار ۵-۱: مراحل عمومی خودارزیابی
۲۰۵	نمودار ۵-۲: مراحل رهیافت شبیه سازی جایزه
۲۱۶	نمودار ۱-۱-پ: مدل سرآمدی کسب و کار کانادا
۲۲۱	نمودار ۱-۲-پ: مدل شماتیک جایزه کیفیت ژاپن
۲۲۴	نمودار ۱-۳-پ: مدل سرآمدی کسب و کار استرالیا
۲۲۸	نمودار ۱-۴-پ: مدل شماتیک جایزه کیفیت سنگاپور
۲۳۶	نمودار ۱-۵-پ: شماتیک مدل سرآمدی کسب و کار آفریقای جنوبی SAEF
۲۶۹	نمودار ۱-۵-پ: نوآوری و یادگیری

پیشگفتار

طرح تدوین استراتژی توسعه صنعتی کشور با صرف وقت حدود ۲۱ ماه و با مشارکت ۶۸ نفر از اساتید دانشگاه و کارشناسان خبره کشور در قالب ۱۱ پروژه به انجام رسید. خلاصه نتایج این مطالعه در قالب کتاب "استراتژی توسعه صنعتی کشور" در دو نوبت به چاپ رسید. از آنجا که این طرح دربرگیرنده حجم وسیعی از مطالعات بوده که می‌تواند مورد استفاده جامعه کارشناسی و صنعتی کشور قرار گیرد، دست‌اندرکاران این طرح، بلافاصله پس از انتشار کتاب اصلی، اقدام به نگارش خلاصه‌ای از هر یک از مطالعات نمودند. انتشار مجموعه گزارش‌های پشتیبان و مستندات این طرح تحت عنوان "گزارش‌های تفصیلی طرح تدوین استراتژی توسعه صنعتی" از یک سو تحقیقات انجام گرفته را با تفصیل بیشتر در معرض قضاوت پژوهشگران قرار می‌دهد و از سوی دیگر امکان بهره‌برداری علاقه‌مندان از موضوعات خاص مطالعه شده در مجموعه تحقیقات را فراهم می‌سازد.

گزارش حاضر، تحت عنوان "سنجش سرآمدی عملکرد بنگاه‌های صنعتی" حاصل زحمات و تلاش‌های جناب آقای دکتر منوچهر نجمی و همکاران ایشان می‌باشد که جا دارد از زحمات جمع محققان این طرح قدردانی نمایم. همچنین از جناب آقای منصور مدرسی که ویرایش و تنظیم این کتاب را برعهده داشتند و جناب آقای کاووس صدیقی که بازبینی نهایی گزارش و مدیریت اجرایی طرح را عهده‌دار بوده‌اند و سرکار خانم مینو رضی که زحمت تایپ و حروفچینی گزارش را انجام داده‌اند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مسعود نیلی

مجری طرح تدوین استراتژی توسعه صنعتی کشور

مقدمه

موفقیت بنگاه‌های صنعتی را عملکرد مطلوب آنها رقم می‌زند. عملکرد بنگاه‌های صنعتی تحت تأثیر دو مجموعه عوامل بیرونی و درونی قرار دارد، که هر کدام می‌بایست در جای خود مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. اگرچه سازمان‌ها می‌توانند در عوامل بیرونی تأثیر بگذارند، لیکن آنچه که بیشتر در اختیار آنها قرار دارد، عوامل درون سازمانی است. همچنین اگر همه عوامل بیرونی مناسب باشند، اما سازمان از درون مشکل داشته باشد، باز سازمان نمی‌تواند عملکرد مناسبی از خود نشان دهد.

پروژه "طراحی چارچوب ملی جهت سنجش سرآمدی عملکرد بنگاه‌های صنعتی" ناظر بر عملکرد مطلوب بنگاه‌های صنعتی است. به این ترتیب که مجموعه پروژه‌های تعریف شده در طرح تدوین استراتژی توسعه صنعتی کشور، در راستای بهبود محیط حاکم بر بنگاه‌های صنعتی کشور است و در این راستا مطالعات مختلفی، همچون بررسی اقتصاد جهانی تا مجموعه قوانین حاکم بر صنعت صورت پذیرفته است تا صنعت کشور به عنوان یک کل در مسیر مناسبی قدم بردارد. اما اگر اجزاء این صنعت که همان بنگاه‌های صنعتی می‌باشند، توانایی حرکت در تجارت جهانی را نداشته باشند و به عبارتی سرآمد نباشند، طبیعتاً استراتژی توسعه صنعتی، به هنگام پیاده‌سازی و اجرا دچار مشکل خواهد شد. اگر بنگاه‌های ما از سبک رهبری نوین آگاه نباشند، اگر بنگاه‌ها در چارچوب استراتژی کلان کشور، برنامه استراتژیک نداشته باشند، اگر بنگاه‌های ما منابع انسانی خود را به خوبی مدیریت نکنند، اگر سازمان‌های ما نتوانند فرآیندهای خود را به خوبی طرح‌ریزی و مدیریت کنند و اگر ... همه این اگرها امروزه به عنوان قواعد

کسب و کار شناخته شده‌اند و سازمان‌هایی که با این قواعد آشنا نباشند، نمی‌توانند سهمی از اقتصاد جهانی را به خود اختصاص دهند.

امروزه سازمان‌ها با دو عامل سرعت تحول و عمق تحول مواجه‌اند. این دو عامل، ادبیات کسب و کار را کاملاً دگرگون کرده است. هر چه تغییرات پیچیده‌تر باشد، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. هنگام برنامه‌ریزی برای آینده، تدوین استراتژی و هماهنگ نمودن سازمان برای اجرای آن، آگاهی از نقاط قوت و ضعف یا شناسایی زمینه‌های بهبود برای سازمان امری حیاتی است. برای اینکه این تصویر توسط خود سازمان ایجاد شود و بیش و بصیرت سازمانی را همراه داشته باشد، به یک مدل خود ارزیابی نیاز داریم. امروزه با توجه به تجارب شرکت‌های موفق و نظرات اندیشمندان، مدل‌های مختلفی برای خودارزیابی ارائه شده است. استفاده از این مدل‌های سرآمدی به عنوان چارچوبی برای تهیه تصویر مورد نظر، نه تنها در مقیاس کلان به مجموعه مدیریت بیش از لازم را اعطا می‌کند، بلکه برای افراد درون سازمان نیز نقشه‌ای با جزئیات کامل فراهم می‌سازد تا آنها نیز در مسیر تعالی، نقش خود را به موقع و به درستی ایفا کنند. سازمان‌های پیشرو به منظور شناسایی مسیر ترقی و ارتقاء عملکرد، از راهکار و روشی مؤثر به نام خودارزیابی استفاده می‌کنند، چرا که نتیجه و دستاورد اصلی خود ارزیابی، شناسایی و تعیین نقاط قوت و زمینه‌های بهبود مبتنی بر واقعیت است. به عبارت دیگر خودارزیابی همانند آینه، آنچه را که واقعاً وجود دارد نشان می‌دهد. در نتیجه سازمان همواره قادر خواهد بود وضعیت موجود را مشاهده و ارزیابی کند و برای رسیدن به وضعیت مطلوب تلاش کند.

در این گزارش ابتدا در فصل اول خلاصه‌ای تحت عنوان خلاصه مدیریتی که شامل راهبردهای پیشنهادی نیز می‌باشد، به عنوان جمع‌بندی و نتیجه‌گیری کل پروژه ارائه شده است. در فصل دوم پیرامون مدل‌های سرآمدی عملکرد به تفصیل پرداخته شده است. در فصل سوم ارزش‌ها و مفاهیم محوری برای بنگاه‌های صنعتی مورد بررسی قرار گرفته است. در فصل چهارم مشخصات سازمان‌های سرآمد از دو منظر، یکی نظرات اندیشمندان و دیگری عملکرد سازمان‌های سرآمد مورد بحث قرار گرفته است. در فصل پنجم به روش‌های خودارزیابی اشاره شده و یک مقایسه تطبیقی بین این روش‌ها، ارائه شده است. در پایان نیز پیوست‌های گزارش ارائه شده است.