

درآمدی بر سنجش عملکرد

یعقوب حسین زاده

وحید حسین زاده

ویراستار:

محمود خسرو جردی



سرشناسه	: حسین زاده، یعقوب، ۱۳۵۹-
عنوان و پدیدآورندگان	: درآمدی بر سنجش عملکرد / یعقوب حسین زاده، وحید حسین زاده؛ ویراستار محمود خسروجردی.
مشخصات نشر	: تهران: چاپار، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: شازده، ۲۲۶ ص.؛ جدول، نمودار
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۹۴-۸۱-۱
وضعیت فهرست نویسی: فیلد	
یادداشت	: پشت جلد به انگلیسی: An Introduction to Performance Measurement
یادداشت	: کتابنامه: ص ۲۰۹-۲۱۴.
یادداشت	: نمایه.
موضوع	: اجرای کار — ارزشیابی
موضوع	: سازماندهی کارآمد — ارزشیابی
موضوع	: بهره‌وری صنعتی — ارزشیابی
شناسه افزوده	: حسین زاده، وحید، ۱۳۶۳-
شناسه افزوده	: خسروجردی، محمود، ویراستار
رده‌بندی کنگره	: ۳۹۰ ج ۵ / HF۵۵۴۹/۵۲
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۵۶۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۲۹۹۷۳۴



تهران: ۸۸۸۹۹۶۸۰-۰۹۱۲۱۹۶۰۲۱۴

درآمدی بر سنجش عملکرد

یعقوب حسین زاده

Yaghoob.Hosseinzadeh@Gmail.com

وحید حسین زاده

Vahid.hosseinzadeh@Gmail.com

ویراستار: محمود خسروجردی

چاپ اول: ۱۳۹۰

شمارگان: ۲۰۰۰

شابک ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۹۴-۸۱-۱ ISBN 978-600-5294-81-1

حق هر گونه چاپ و انتشار محفوظ است.

قیمت: ۵۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

شش	فهرست جدول‌ها
هشت	فهرست شکل‌ها
یازده	پیش‌گفتار
۱	۱. کلیات
۳	۱-۱- مقدمه
۴	۲-۱- سیر تکامل سنجش عملکرد
۹	۳-۱- واژه‌ها و مفاهیم کلیدی
۹	۱-۳-۱- بهره‌وری
۱۰	۱-۳-۱-۱- تعریف‌های بهره‌وری
۱۲	۲-۳-۱- سودآوری
۱۴	۳-۳-۱- عملکرد
۱۸	۴-۳-۱- اثربخشی و کارایی
۲۱	۴-۱- مدل پی سه‌گانه
۲۵	۲. مبانی سنجش عملکرد
۲۷	۱-۲- مقدمه
۲۹	۲-۲- تعریف سنجش عملکرد
۳۳	۳-۲- اهداف سنجش عملکرد
۳۳	۱-۳-۲- همسوسازی استراتژی‌ها و فعالیت‌ها
۳۵	۲-۳-۲- کنترل عملیات
۳۵	۳-۳-۲- مدیریت و ارتباط با ذی‌نفعان
۳۵	۴-۳-۲- کیفیت

۳۶	۲-۳-۵- انگیزش کارکنان و پاداش
۳۷	۲-۳-۶- پاسخگویی
۳۸	۲-۴- موانع موفقیت در سنجش عملکرد
۴۳	۲. چارچوب‌های سنجش عملکرد
۴۵	۳-۱- مقدمه
۴۷	۳-۲- سیستم سنجش عملکرد از دیدگاه کل نگر
۴۸	۳-۳- طبقه‌بندی چارچوب‌های سنجش عملکرد
۵۰	۳-۴- چارچوب‌های مفهومی سنجش عملکرد
۵۰	۳-۴-۱- مدل سینگ و تابل
۵۲	۳-۴-۲- ماتریس سنجش عملکرد
۵۳	۳-۴-۳- پرسشنامه سنجش عملکرد
۵۴	۳-۴-۴- تئوری قیود
۵۶	۳-۴-۵- مدل هرم عملکرد (اسمارت)
۵۸	۳-۴-۶- مدل نتایج و دلایل
۵۹	۳-۴-۷- مدل سه بعدی عملکرد
۶۱	۳-۴-۸- هزینه بایی بر مبنای فعالیت
۶۳	۳-۴-۹- مدل مثلث خدمات
۶۴	۳-۴-۱۰- مدل فرایند کسب و کار
۶۵	۳-۴-۱۱- مدل ارزش فرایند
۶۶	۳-۴-۱۲- مدل تحلیل پوششی داده‌ها
۶۸	۳-۴-۱۲-۱- ساختار مدل تحلیل پوششی داده‌ها
۶۹	۳-۴-۱۳- مدل تحلیل ذی‌نفعان
۷۱	۳-۴-۱۴- مدل کارت امتیازی متوازن
۷۲	۳-۴-۱۴-۱- دیدگاه مشتری
۷۳	۳-۴-۱۴-۲- دیدگاه فرایندهای داخلی کسب و کار
۷۴	۳-۴-۱۴-۳- دیدگاه نوآوری و یادگیری
۷۵	۳-۴-۱۴-۴- دیدگاه مالی
۷۶	۳-۴-۱۵- مدل منشور عملکرد

۸۲	۵-۳- مشخصات مشترک چارچوب‌های سنجش عملکرد.....
۸۴	۶-۳- جمع‌بندی.....
۸۵	۴. مدل‌های تعالی عملکرد.....
۸۷	۴-۱- مقدمه.....
۹۴	۴-۲- مدل تعالی عملکرد دمیگ.....
۱۰۰	۴-۳- مدل تعالی عملکرد «مالکوم بالدريج».....
۱۰۵	۴-۴- مدل تعالی عملکرد اروپایی (EFQM).....
۱۱۷	۴-۵- مدل تعالی عملکرد کانادا.....
۱۱۹	۴-۶- مدل تعالی عملکرد استرالیا.....
۱۲۰	۴-۷- مدل تعالی عملکرد آفریقای جنوبی.....
۱۲۳	۴-۸- مدل تعالی عملکرد سنگاپور.....
۱۲۵	۴-۹- مدل تعالی عملکرد نیوزیلند.....
۱۲۷	۴-۱۰- فرایند عمومی خودارزیابی.....
۱۲۹	۴-۱۰-۱- رویکردهای خودارزیابی.....
۱۲۹	۴-۱۰-۱-۱- رویکرد استفاده از پرسشنامه.....
۱۳۰	۴-۱۰-۱-۲- رویکرد استفاده از ماتریس.....
۱۳۱	۴-۱۰-۱-۳- رویکرد استفاده از کارگاه.....
۱۳۲	۴-۱۰-۱-۴- رویکرد استفاده از پروفرما.....
۱۳۳	۴-۱۰-۱-۵- رویکرد شبیه‌سازی جایزه.....
۱۳۴	۴-۱۱- جمع‌بندی.....
۱۳۷	۵. طراحی سیستم‌های سنجش عملکرد موفق.....
۱۳۹	۵-۱- مقدمه.....
۱۳۹	۵-۲- طراحی یک سیستم سنجش عملکرد موفق.....
۱۴۱	۵-۳- ساختار سیستم‌های سنجش عملکرد.....
۱۴۳	۵-۴- طبقه‌بندی سیستم‌های سنجش عملکرد.....
۱۴۹	۵-۵- الزامات عمومی و مستقل سیستم‌ها.....
۱۴۹	۵-۵-۱- تهیه اطلاعات دقیق.....

۱۴۹	۵-۲- پشیمانی از اهداف راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی
۱۵۱	۵-۳- محافظت در برابر زیر بهینه سازی
۱۵۲	۵-۴- در برگیرنده تعداد محدودی از سنج‌های عملکرد
۱۵۳	۵-۶- الزامات وابسته به طبقه سیستم‌های سنجش عملکرد
۱۵۳	۵-۶-۱- الزامات طبقه سوم
۱۵۴	۵-۶-۲- الزامات طبقه دوم
۱۵۴	۵-۶-۳- الزامات طبقه نخست
۱۵۵	۵-۷- ارزیابی سیستم‌های سنجش عملکرد
۱۵۶	۵-۸- موانع پیاده‌سازی سیستم‌های سنجش عملکرد
۱۶۳	۶- روش‌های طراحی و معرفی سنج‌های عملکردی
۱۶۵	۶-۱- مقدمه
۱۶۵	۶-۲- الزامات سنج‌های عملکرد
۱۷۰	۶-۳- روش‌های طراحی سنج‌های عملکرد
۱۷۷	۶-۴- طراحی شناسنامه و فرم مشخصات سنج
۱۸۱	۶-۵- دسته‌بندی سنج‌های عملکردی فردی
۱۸۹	۶-۶- سنج‌های عملکرد در سطوح سلسله مراتبی گوناگون
۱۹۱	۶-۷- صفات سنج
۱۹۵	۷- ارزیابی و بازنگری سیستم‌های سنجش عملکرد
۱۹۷	۷-۱- مقدمه
۱۹۸	۷-۲- روش‌شناسی مدل نقشه تصاعدی سنجش عملکرد
۲۰۰	۷-۳- بررسی گام‌های نه گانه
۲۰۰	۷-۳-۱- گام نخست: انتخاب حوزه و تجزیه سیستم
۲۰۰	۷-۳-۱-۱- انتخاب حوزه
۲۰۰	۷-۳-۱-۲- تعریف مرزها و محدوده‌ها
۲۰۱	۷-۳-۱-۳- تحلیل تولید
۲۰۱	۷-۳-۱-۴- مشخص نمودن اهداف
۲۰۱	۷-۳-۱-۵- تشریح سیستم سنجش عملکرد

۲۰۲	 گام دوم: ارزیابی سیستم	۲-۳-۷
۲۰۲	 ارزیابی الزامات	۱-۲-۳-۷
۲۰۲	 مشخص نمودن طبقه سیستم	۲-۲-۳-۷
۲۰۳	 تشریح نقاط قوت و ضعف	۳-۲-۳-۷
۲۰۳	 گام سوم: بازنگری سیستم	۳-۳-۷
۲۰۳	 راهبرد تکمیل طبقه‌ی فعلی سیستم	۱-۳-۳-۷
۲۰۳	 راهبرد پیشروی به طبقه‌ی بعد	۲-۳-۳-۷
۲۰۴	 گام چهارم: تجزیه سنجه‌های عملکرد	۴-۳-۷
۲۰۴	 گام پنجم: ارزیابی سنجه‌های عملکرد	۵-۳-۷
۲۰۴	 طبقه‌بندی انواع سنجه	۱-۵-۳-۷
۲۰۵	 احراز ویژگی‌ها	۲-۵-۳-۷
۲۰۵	 شناسایی صفات سنجه‌ها	۳-۵-۳-۷
۲۰۵	 گام ششم: بازنگری سنجه‌های عملکردی	۶-۳-۷
۲۰۵	 حذف سنجه‌های عملکردی	۱-۶-۳-۷
۲۰۶	 تعدیل سنجه‌های عملکردی	۲-۶-۳-۷
۲۰۶	 اضافه نمودن سنجه‌های عملکردی جدید	۳-۶-۳-۷
۲۰۶	 گام هفتم: پیاده‌سازی	۷-۳-۷
۲۰۶	 گام هشتم: ارزیابی مجدد الزامات سیستم	۸-۳-۷
۲۰۷	 گام نهم: بازنگری‌های اضافی	۹-۳-۷
۲۱۵	 پیوست‌ها	
۲۱۷	 پیوست ۱: چکیده‌ای از چارچوب‌های سنجش عملکرد	
۲۲۵	 پیوست ۲: تجزیه و تحلیل قوت و ضعف‌های چارچوب‌های سنجش عملکرد	
۲۲۵	 نمایه	

فهرست جدول‌ها

جدول ۱-۱ تعریف‌های گوناگون بهره‌وری	۱۱
جدول ۲-۱ سیر تحول شاخص‌های عملکردی سازمان‌ها	۱۸
جدول ۳-۱ تعریف‌های گوناگون کارایی و اثربخشی	۱۹
جدول ۱-۲ توسعه طبقه‌بندی اهداف سنجش عملکرد	۳۷
جدول ۱-۳ طبقه‌بندی سیستم‌های سنجش عملکرد	۴۹
جدول ۲-۳ قسمتی از بخش دوم پرسشنامه سنجش عملکرد	۵۳
جدول ۳-۳ مدل دلایل و نتایج	۵۹
جدول ۴-۳ بعد دیدگاه	۵۹
جدول ۵-۳ بعد هدف	۶۰
جدول ۶-۳ بعد تمرکز	۶۰
جدول ۷-۳ مشخصات مشترک چارچوب‌های سنجش عملکرد	۸۳
جدول ۸-۳ مشخصات مشترک چارچوب‌های سنجش عملکرد	۸۳
جدول ۱-۴ معیارهای فرعی مربوط به هر حوزه اصلی در جایزه دمنیگ	۹۷
جدول ۲-۴ معیارهای جایزه کیفیت مالکوم بالدريج	۱۰۳
جدول ۳-۴ معیارهای مدل تعالی عملکرد اروپایی	۱۱۲
جدول ۴-۴ ارزش‌های محوری در مدل‌های دمنیگ، بالدريج و اروپایی	۱۱۴
جدول ۵-۴ مقایسه محتوایی مدل‌های دمنیگ، بالدريج و اروپایی	۱۱۵
جدول ۶-۴ معیارهای مدل تعالی عملکرد کانادا	۱۱۸
جدول ۷-۴ معیارهای مدل تعالی عملکرد استرالیا	۱۲۰
جدول ۸-۴ معیارهای مدل تعالی عملکرد آفریقای جنوبی	۱۲۱
جدول ۹-۴ معیارهای مدل تعالی عملکرد سنگاپور	۱۲۵

جدول ۱۰-۴ معیارهای مدل تعالی عملکرد نیوزیلند	۱۲۷
جدول ۱۱-۴ انتخاب رویکرد ارزیابی	۱۳۳
جدول ۱-۵ طبقه‌بندی سیستم‌های سنجش عملکرد	۱۴۶
جدول ۲-۵ فرم ارزیابی سیستم‌های سنجش عملکرد	۱۵۷
جدول ۱-۶ ویژگی‌های یک شاخص خوب	۱۶۶
جدول ۲-۶ عناصر لازم برای تعریف یک شاخص	۱۶۸
جدول ۳-۶ ده آزمون طراحی شاخص	۱۶۹
جدول ۴-۶ فرم مشخصات سنجه	۱۷۸
جدول ۵-۶ نمونه‌ای از سنجه‌های عملکردی فردی	۱۸۳
جدول ۶-۶ انواع سنجه	۱۸۸
جدول ۷-۶ فرم صفات سنجه	۱۹۳

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۱ تعریف عمومی بهره‌وری به عنوان نسبت ستاده به داده در فرایند تبدیل صنعتی ۱۰
- شکل ۲-۱ تأثیر هزینه‌های ورودی پرداختی و خروجی‌های دریافتی یک شرکت بر سودآوری ۱۳
- شکل ۳-۱ تأثیر اهداف کلان عملکردی بر روی بهره‌وری ۱۷
- شکل ۴-۱ کارایی و اثربخشی ۲۱
- شکل ۵-۱ مدل پی‌سه‌گانه ۲۲
- شکل ۱-۲ رابطه سنجش عملکرد با استراتژی ۳۴
- شکل ۱-۳ مدل سنجش عملکرد سینک و تاتل ۵۱
- شکل ۲-۳ مدل ماتریس سنجش عملکرد ۵۲
- شکل ۳-۳ مدل هرم عملکرد لیچ و کراس ۵۷
- شکل ۴-۳ مدل مثلث خدمات ۶۴
- شکل ۵-۳ مدل ارزش فرایند ۶۶
- شکل ۶-۳ ساختار مدل تحلیل پوششی داده‌ها ۶۸
- شکل ۷-۳ مدل تحلیل ذی‌نفعان ۷۰
- شکل ۸-۳ متدولوژی کارت امتیازی متوازن ۷۴
- شکل ۹-۳ سیستم امتیاز دهی متوازن: سیستمی برای اجرای استراتژی ۷۵
- شکل ۱۰-۳ چارچوب منشور عملکرد ۷۷
- شکل ۱۱-۳ ابعاد منشور عملکرد ۷۸
- شکل ۱۲-۳ خواسته‌ها و نیازهای متقابل ذی‌نفعان و سازمان ۸۰
- شکل ۱-۴ جایگاه مدل‌های تعالی عملکرد ۹۴
- شکل ۲-۴ معیارهای جایزه دمنیگ ۹۶
- شکل ۳-۴ چارچوب ساده شده جایزه دمنیگ ۹۹
- شکل ۴-۴ چارچوب مدل تعالی مالکوم بالدريج ۱۰۱
- شکل ۵-۴ چارچوب مدل تعالی عملکرد اروپایی ۱۰۸
- شکل ۶-۴ منطق رادار در مدل اروپایی ۱۱۰

- شکل ۷-۴ چارچوب مدل تعالی عملکرد کانادا..... ۱۱۷
- شکل ۸-۴ چارچوب مدل تعالی عملکرد استرالیا..... ۱۱۹
- شکل ۹-۴ مدل تعالی عملکرد آفریقای جنوبی..... ۱۲۱
- شکل ۱۰-۴ چارچوب مدل تعالی عملکرد سنگاپور..... ۱۲۴
- شکل ۱۱-۴ مدل تعالی عملکرد نیوزیلند..... ۱۲۶
- شکل ۱۲-۴ فرایند عمومی خودارزیابی..... ۱۲۸
- شکل ۱-۵ ساختار سیستم های سنجش عملکرد..... ۱۴۲
- شکل ۲-۵ توصیف ساختار یک سیستم سنجش عملکرد..... ۱۴۳
- شکل ۳-۵ پیوستار طبقه بندی سیستم های سنجش عملکرد..... ۱۴۸
- شکل ۱-۶ نمودار گردش برای توسعه یک سیستم اندازه گیری عملکرد کارا..... ۱۷۳
- شکل ۲-۶ روش بهسازی و ممیزی یک سیستم اندازه گیری عملکرد..... ۱۷۶
- شکل ۳-۶ سنجش های عملکرد در سه سطح گوناگون..... ۱۹۱
- شکل ۱-۷ نقشه تصاعدی سنجش عملکرد..... ۱۹۹

پیش گفتار

پیچیدگی محیطی در عرصه رقابتی کسب و کار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها و بهبود مستمر بهره‌وری را بیش از پیش آشکار نموده است. از این رو یکی ازغدغه‌های اساسی سازمان‌های امروز دستیابی به یک شیوه سنجش عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر است تا با دسترسی به آن، اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروزین خویش به دست آورند و با نگاه به آینده، از خطاهای گذشته درس گیرند. سنجش عملکرد از موضوعاتی است که به تعبیری هم قدیمی و هم نو می‌باشد. هر شرکتی در جهان به نوعی عملکرد خود را می‌سنجد اما رویکرد جدید در پی آن است که چه چیزی باید سنجیده شود. در این راستا، بسیاری از مدیران متوجه شده‌اند که سیستم‌های سنجش عملکرد آن‌ها به درستی عمل نمی‌کنند. همچنین، یکی از مشکلاتی که سازمان‌ها در ارتباط با سنجش عملکرد خویش داشته‌اند توجه بیش از اندازه به شاخص‌های مالی بوده است. حال آن که عملکرد مالی تنها یک بخش از عملکرد سازمان و خود نتیجه عملکرد عوامل دیگری است. از سویی، بیشتر شاخص‌های مالی، عملکرد سازمان را در گذشته می‌نمایانند. برای نمونه، اگر سازمان نتواند نیازها و سطح رضایت‌مندی مشتریان خود را اندازه‌گیری نماید؛ نمی‌تواند محصولات و خدمات خود را متناسب با خواسته‌های آنان تطبیق دهد و موجب نارضایتی آن‌ها خواهد شد. نارضایتی مشتریان نیز باید با سنجه‌هایی مورد آزمون قرار گیرد. اهمیت سنجش

عملکرد در استاندارد مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰، ۲۰۰۰ و مدل‌های مشهوری چون مدل تعالی عملکرد اروپا و «مالکوم بالدريج» نیز مورد توجه قرار گرفته است. این مدل‌ها بر دارا بودن سیستم سنجش عملکرد تأکید دارند و سازمان‌ها باید بهبود در عملکرد فرایندها را با زبان سنجه بیان نمایند. اگرچه می‌توان راهکارهایی برای طراحی یک سیستم سنجش عملکرد ارائه نمود اما سازمان‌ها باید با توجه به شرایط خاص خود به این کار اقدام نمایند. به عبارت دیگر سیستم سنجش عملکرد را نمی‌توان از بیرون به سازمان تزریق نمود، بلکه باید در سازمان طراحی و اجرا نمود و آن را توسعه و بهبود داد.

مرور نوشتجات این حوزه آشکار می‌کند که مدل‌های سنجش عملکرد گوناگونی وجود دارند و هر یک دارای نقاط قوت و ضعف ویژه خود هستند. مدل‌های بررسی شده در این کتاب از یک ترتیب بهبود یافته پیروی می‌کنند به این معنا که هر یک از آنها مدل پیشین را زیربنای خویش قرار می‌دهند. در نتیجه، هر چه پیش می‌رویم بر پیچیدگی مدل‌ها افزوده می‌شود. «منشور عملکرد»^۱ آخرین مدل ارائه شده در کتاب است که به عقیده طراحان آن، هدف‌اش مدیریت ذی‌نفعان^۲ است که در مدل‌های پیش‌تر تا اندازه زیادی نادیده گرفته شده بود. «کارت امتیازی متوازن»^۳ دفعات زیادی در نوشتجات این حوزه متبلور شده است. این چارچوب در دهه ۱۹۹۰ به وجود آمده و در این مدت دچار تغییرات شایانی شده است. بدون شک، چارچوب یاد شده، پذیرفته‌ترین چارچوب در زمینه سنجش عملکرد است. حجم وسیعی از نوشتجات نیز به «مدل تعالی کسب و کار»^۴ پرداخته‌اند ولی کمتر به آن به عنوان یک چارچوب سنجش عملکرد نگریسته‌اند. برخی از سازمان‌ها مدل تعالی عملکرد اروپایی را با کارت امتیازی متوازن مرتبط ساخته و عقیده دارند این دو مدل از یکدیگر مستقل نیستند و با یکدیگر، به گونه‌ای مکمل، کار می‌کنند تا برای سازمان، ارزش افزوده ایجاد شود.

^۱ Performance prism

^۲ Stakeholder

^۳ Business Excellence model

با مرور نوشتجات می‌توان دریافت که به صورت قطعی نمی‌توان روشی را از میان روش‌های موجود به عنوان بهترین و کامل‌ترین روش سنجش عملکرد معرفی کرد. به نظر می‌رسد هر چارچوب به شرطی که به شکل مناسب و در راستای هدفی مورد توافق به کار برود و شامل مجموعه‌ای از سنجها باشد که به خوبی طراحی شده‌اند، بنیانی کاربردی برای سنجش عملکرد در درون سازمان ارائه می‌دهد.

سطح پیچیدگی یا سادگی در چارچوب، بستگی به سطح پیچیدگی سازمان یا عملیاتی دارد که بایستی سنجیده شوند. به‌مرحال به هنگام تصمیم‌گیری درباره انتخاب چارچوب‌ها باید به جنبه‌های طراحی بسیار مهمی توجه داشت که در آثار پیشین متبلور گشته‌اند. با بررسی دقیقی از تعریف‌های گوناگون سنجش عملکرد، خواص مشترک چارچوب‌های کاربردی، و ناکارآمدی‌های احتمالی آن‌ها، شانزده جنبه مرتبط با طراحی را مشخص می‌کند که صاحب‌نظران ذکر کرده‌اند و در صورتی که به درستی به کار بروند توسعه یک چارچوب مؤثر را به دنبال دارند و خطر شکست و بروز ناکارآمدی را به حداقل می‌رسانند. این جنبه‌ها به شرح زیر هستند:

۱. هدف نظام سنجش عملکرد باید شفاف و پذیرفتنی باشد؛
۲. نظام مورد نظر باید بازتابنده نیازهای تمامی ذی‌نفعان باشد؛
۳. باید به شفاف‌سازی دیدگاه‌ها و اهداف کلی کمک کند؛
۴. باید افزون بر بهبود کسب و کار، برای نظارت و کنترل نیز قابل کاربرد باشد؛
۵. باید به تعیین اهداف عملکرد کمک کند؛
۶. باید تصویری متوازن از عملکرد ارائه نماید؛
۷. هم نتایج کسب و کار و هم پیرانه‌هایی که به این نتایج منجر می‌شوند باید سنجیده شوند؛

۸. تمامی جنبه‌های اصلی^۱، ارزش‌زا و مهم کسب و کار باید در چارچوب یادشده منعکس شوند؛

۹. باید مجموعه‌ای متوازن از سنجه‌ها به منظور حفاظت در برابر گسترش رفتار ناکارآمد وجود داشته باشد؛

۱۰. باید امکان به کار گرفتن مجموعه‌ای از سنجه‌های متنوع را فراهم سازد؛

۱۱. تعداد سنجه‌ها باید متناسب باشد و از اضافه‌بار اطلاعات^۲ جلوگیری نماید و اطمینان دهد که منافع حاصل از فرایند سنجش، بیش از هزینه‌های آن هستند؛

۱۲. باید ساده، و به آسانی قابل فهم باشد؛

۱۳. باید انتقال مؤثر سنجش را به سادگی ممکن سازد؛

۱۴. باید اقدام‌ها را هدایت کند؛

۱۵. باید توانایی کاربرد در سطوح گوناگون سازمان از راهبردهای سازمانی تا سنجش فردی را داشته باشد؛ و

۱۶. باید ثبات داشته، خودسنج^۳ و خودتصحیح^۴ باشد.

موضوع این کتاب، به بیان مفاهیم سنجش عملکرد، چارچوب‌های سنجش عملکرد کنونی رایج در دنیا و چگونگی طراحی و بازنگری سیستم‌های سنجش عملکرد اختصاص یافته است، زیرا سنجش عملکرد، یک مفهوم غنی نشأت گرفته از یک دید چندوجهی معرفت‌شناسانه و پدیده‌شناسانه است و تعریف‌ها و تفسیرهای گوناگونی دارد. این مفهوم، مفهومی پیچیده است زیرا از ملاحظات و فعالیت‌های فکری، سیاسی، قانونی، اخلاقی و نظارتی تشکیل یافته است. سنجش عملکرد یک مفهوم درگیرکننده^۵ است زیرا از هر دو جنبه نیاز به تعهد دارد: بُعدی که با محدود کردن افراد و بُعد دیگری که با تخصیص منابع

^۱ Core

^۲ Information overload

^۳ Self evaluating

^۴ Self correcting

^۵ Involving

سروکار دارد. بنابراین، سنجش عملکرد در پی تعیین آن است که چه ابعادی از عملکرد باید اندازه گیری شوند؟ مناسب بودن فعالیت چه از نظر فردی و چه از نظر جمعی، چگونه اندازه گیری می شود؟ تعادل بین جنبه های گوناگون چیست و چگونه می توان اطمینان حاصل کرد که سنجها و فرایند سنجش باعث ایجاد یا افزایش رفتار ناکارآمد یا هدر رفتن مشوق ها نمی شود؟

فصل نخست، به تاریخچه و مفاهیم سنجش عملکرد برای ایجاد یک درک مفهومی از سنجش عملکرد پرداخته است.

فصل دوم به مبانی سنجش عملکرد به طور کلی اختصاص دارد و مواردی چون تعریف ها، اهداف و موانع موفقیت سنجش عملکرد بر اساس نوشتجات تخصصی این حوزه در اینجا مطرح می گردند.

در فصل سوم چارچوب های مفهومی سنجش عملکرد معرفی می شوند. مدل های تعالی عملکرد در فصل چهارم بررسی می شوند و مدل های معروف تعالی سازمانی همچون «دمنگ»، «مالکوم بالدريج» و «مدل تعالی اروپایی» و فرایندهای خودارزیابی را در بر می گیرد.

فصل پنجم این کتاب با عنوان طراحی سیستم های سنجش عملکرد موفق و ارزیابی آن ها متمایز شده است و شامل ساختار، طراحی و طبقه بندی سیستم های سنجش عملکرد می باشد و در پایان آن به عوامل و موانع پیاده سازی سیستم های سنجش عملکرد پرداخته شده است.

روش های طراحی و معرفی سنجها عملکرد عنوان فصل ششم این کتاب است. از مهم ترین مراحل طراحی سیستم سنجش عملکرد، طراحی و شناسایی سنجها عملکردی مناسب است تا بتوان با به کارگیری آن، توازن میان جنبه های گوناگون برقرار کرد. آخرین فصل این کتاب به ارزیابی و بازنگری سیستم های سنجش عملکرد اختصاص دارد. ارزیابی و بازنگری سیستم های سنجش عملکرد هیچ گاه تمام شدنی نیست و همواره در جهت بهبود عملکرد سیستم باید به طور مستمر روزآمد گردد.

در پایان لازم می‌داند سپاس خود را به تمامی بزرگوارانی تقدیم دارد که در پدید آمدن این کتاب اثری داشته‌اند. در این میان برادر بزرگوارمان جناب آقای مهندس فیروز حسین‌زاده، که همواره مشوق و یاری‌رسان ما در زندگی و علم‌آموزی بوده‌اند؛ جناب آقای دکتر محمد ابویی اردکان، برای راهنمایی‌های ارزشمند؛ دوست ارجمندمان جناب آقای محمود خسروجردی که زحمت ویراستاری این کتاب را برعهده داشتند؛ و خوانندگان فرزانه‌ای که کاستی‌های اثر را بر ما می‌نمایانند درخور سپاسی جداگانه هستند.

یعقوب حسین‌زاده

وحید حسین‌زاده

بهار ۱۳۹۰