

بسم الله الرحمن الرحيم

# سیستمهای کنترل مدیریت و ارزیابی عملکرد

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و تعامل با استراتژیهای سازمان

مؤلفین:

دکتر مجید بلالی

مسیح مشهدی تفرشی

سید بدالدین احمدی

نیلوفر فیروزبخت

سمیه احمدی

عنوان و پدیدآور: سیستم‌های کنترل مدیریت و ارزیابی عملکرد / نویسندگان مجید بلالی ... [و دیگران]

مشخصات نشر: تهران، نقش آفرینان بابکان، ۱۳۹۱

مشخصات ظاهری: ۲۰۸ ص، مصور

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۳۷۷-۱۶-۲

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: نویسندگان مجید بلالی، مسیح مشهدی تفرشی، سید بدرالدین احمدی، نیلوفر فیروزبخت،

سمیه احمدی

موضوع: کارآمدی سازمانی، ارزشیابی

موضوع: اجرای کار، ارزشیابی

موضوع: مدیریت

شناسه افزوده: مجید بلالی، ۱۳۵۷

رده بندی کنگره: HD ۵۸/۹۴ ۱۳۹۱

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۳

شماره کتابشناسی ملی: ۲۸۲۲۱۲۷

عنوان کتاب: سیستم‌های کنترل مدیریت و ارزیابی عملکرد

مولفین: مجید بلالی، مسیح مشهدی تفرشی، بدرالدین احمدی، نیلوفر فیروزبخت، سمیه احمدی

ویراستار و ناظر چاپ: خسرو خسروی

ناشر: نقش آفرینان بابکان

سال: ۱۳۹۱

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ: عصر انتظار

لیتوگرافی: وتوس

قیمت: ۷۰۰۰ تومان

مراکز پخش: ۱- فن برتر: جعفر رویایی ۶۶۳۹۱۶۳۶-۶۶۵۶۷۳۸۳

۲- طلوع فن: خیابان آزادی اول خوش جنوبی پلاک ۱۰۳۸ -

۶۶۸۹۷۰۸۰-۶۶۸۷۶۷۶۷-۰۹۱۲۶۳۶۳۷۲۶

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۳۷۷-۱۶-۲

## پیشگفتار مولفین؛

امروزه داشتن برنامه ریزی استراتژیک برای شرکتها یک هدف ارزشمند و یک ضرورت است. اما درک مفهوم استراتژی در فضای علمی و آکادمیک کشورمان که عمدتاً ترجمان کتابها و تجارب شرکتهای بزرگ دنیای غرب است، چندان آسان نیست. چرا که ابعاد مختلف سازمانی، شرایط صنعت و بافت محیطی بنگاه ها در ایران با این کشورها متفاوت است و لذا می بینیم نسخه های پیچیده شده توسط مشاورین و کتابهای استراتژیک مرجع آنها در ایران با شکست مواجه شده است. برنامه ریزی استراتژیک در بسیاری از شرکتهای بزرگ و متوسط ایرانی یا اصلاً وجود ندارد و یا در حد چند مستند است. در حقیقت معدود شرکتهای ایرانی وجود دارند که استقرار مدیریت استراتژیک را در مجموعه خود بطور اثربخش پیاده سازی کرده اند.

از طرفی در سالهای اخیر، به لطف توسعه علوم مدیریت در ایران و تعداد زیاد فارغ التحصیلان این رشته، موجی از توجه به مقوله های برنامه ریزی، بهره وری و مدیریت در بنگاه ها به وجود آمده است. سالانه چندین جشنواره و کنفرانس در زمینه مدیریت عمومی و مدیریت استراتژیک، ارزیابی عملکرد، جایزه بهره وری، جایزه تعالی سازمانی و ... برگزار می شود که در آن بنگاه ها ضمن رقابت در بهبود عملکردشان، تجارب خود را به اشتراک می گذارند. سازمانها و شرکتهای عطش داشتن مدیریت استراتژیک را بیشتر از قبل احساس کرده و گامهای مختلفی در جهت استقرار مدیریت استراتژیک برمی دارند. اما سوال کلیدی و اساسی اینجاست که این بنگاه ها که بعضاً چند ده سال قدمت داشته و دارای چند هزار پرسنل هستند و گردش مالی آنها چند هزار میلیارد ریال در سال است، نقطه آغازین استقرار مدیریت استراتژیک را کجا قرار دهند؟

در عمده متون آکادمیک غربی، شروع استقرار مدیریت استراتژیک را تدوین برنامه استراتژیک ذکر می کنند که عمدتاً با ابزارهایی چون SWOT وضعیت موجود بنگاه

تحلیل شده، برای رسیدن به اهداف برنامه ریزی می شود. در واقع بر اساس گزارشهای تهیه شده از کشورهای مختلف اروپایی و آمریکایی با اینکه در بین ابزارهای مختلف مدیریتی، برنامه ریزی استراتژیک مهمترین و بیشترین کاربرد را در عرصه مدیریت کلان بنگاه ها دارد اما تعداد بنگاه هایی که موفق به استقرار و کسب دستاوردهای آن می شوند چندان زیاد نیستند. آسیب شناسی این عارضه باعث شد که مفهوم تفکر استراتژیک و اخیراً آینده پژوهی مطرح گردد. حتی معرفی مدلهایی مانند EFQM و BSC نیز که به ارزیابی و بهبود مستمر می پردازند در همین راستاست.

متأسفانه این مساله در ایران نمود بیشتری دارد. چراکه عمده بنگاه ها یا تنها به مدیریت روزمره می پردازند و راهبردها و اهداف کلان را از نظر دور می دارند و یا به تهیه یک سند چشم انداز یا سند برنامه ریزی استراتژیک بسنده می کنند.

تجربه دو دهه اخیر در سازمانها و صنایع مختلف ایران نشان می دهد انتخاب این گام بعنوان نقطه شروع نتیجه موفقیتی در بر نداشته است. نگارندگان این کتاب بر اساس تجارب خود در سازمانها و بنگاه های بزرگ کشور در حوزه هایی چون صنعت خودرو، صنایع فلزی و معدنی، صنعت ICT و سازمانهای عمومی و فرهنگی، اقدام به توسعه یک مدل بومی با در نظر گرفتن اقتضائات کشور نموده اند.

مولفین اعتقاد دارند حتی اگر هیچ برنامه مدون استراتژیکی تهیه نشده باشد، استقرار نظام ارزیابی عملکرد و ایجاد شاخصهای عملیاتی-فرایندی و شاخصهای آینده نگر و پایش دقیق آنها، نقطه آغازین استقرار یک نظام جامع مدیریت خواهد بود. این بخش نیاز به ساختار سازمانی، سیستمهای پیچیده و نرم افزارهای کاربردی خاص ندارد و به ساده ترین شیوه همچون تشکیل جلسات یک کمیته عالی هم قابل تحقق است.

مدیریت استراتژیک بدون داشتن نظام ارزیابی عملکرد عقیم خواهد بود. چراکه غالباً این برنامه ها در عمل اجرا نمی شوند. تا زمانی که تمام سلولهای سازمان به اهمیت و ضرورت توجه به راهبردها باور نداشته باشند، ابلاغ برنامه تاثیر چندانی در بهبود و جهش

سازمان نخواهد داشت. در نظام ارزیابی عملکرد علاوه بر شناسایی نقاط ضعف، بخشهای ناکارا و محل ائتلاف منابع، فرهنگ سازی و آموزش تفکر استراتژیک نیز صورت می گیرد.

ارزیابی عملکرد به تنهایی نیز نمی تواند جهت گیریهای کلان یک سازمان را مشخص کند و ممکن است سازمان با کارایی بالا ولی در مسیر اشتباه گام بردارد. لذا بعد از استقرار نظام ارزیابی عملکرد، بلافاصله باید نسبت به تدوین یا اصلاح برنامه استراتژیک اقدام کرد.

مجموعه کتابهای پیش رو بر اساس معرفی گام به گام این مدل شکل گرفته اند. در جلد اول "سیستمها ارزیابی عملکرد و کنترل مدیریت" و در جلد دوم "مدلها و روشهای ارزیابی عملکرد" معرفی شده اند. در جلد سوم "مدل بومی استقرار مدیریت استراتژیک" توسعه و معرفی خواهد شد. امیدواریم با این اقدام گامی در جهت اعتلای نظام مدیریت در کشور برداشته باشیم.

و من الله التوفیق

حاسبوا انفسکم قبل ان تحاسبوا،  
وزنوها قبل ان توزنوا

(پیامبر گرامی اسلام (ص))

هنگامی که شما می توانید آنچه درباره آن صحبت می  
کنید را اندازه گیری کنید و با اعداد بیان کنید، شما  
چیزی در مورد آن می دانید....  
[در غیر این صورت] دانش شما از نوع نارضایتی است؛  
ممکن است این آغاز دانش باشد، اما شما در ابتدای  
پیشرفت به مرحله علم هستید

(لرد کلونین)

"چیزی که قابل اندازه گیری نیست قابل مدیریت نیست."

پیترو دراگر

|    |                         |       |
|----|-------------------------|-------|
| ۶۷ | معیار                   | ۲.۱.۵ |
| ۷۱ | نما                     | ۲.۱.۶ |
| ۷۱ | نماد                    | ۲.۱.۷ |
| ۷۲ | شاخص                    | ۲.۲   |
| ۷۶ | نماگر                   | ۲.۲.۱ |
| ۷۹ | ویژگی شاخص‌ها           | ۲.۳   |
| ۸۶ | انواع شاخص‌ها و نماگرها | ۲.۴   |
| ۸۷ | انواع شاخص‌ها           | ۲.۴.۱ |
| ۹۱ | انواع نماگرها           | ۲.۴.۲ |
| ۹۲ | نتیجه‌گیری فصل          | ۳     |

## فصل سوم: شاخص‌ها در سیستم‌های ارزیابی عملکرد

|     |                                     |       |
|-----|-------------------------------------|-------|
| ۱۰۳ | شاخص‌ها و ارزیابی عملکرد            | ۴     |
| ۱۰۴ | انواع تقسیم‌بندی نماگرها:           | ۴.۱   |
| ۱۰۵ | ویژگی مشترک نماگرهای عملکردی:       | ۴.۱.۱ |
| ۱۰۷ | انواع نماگرهای ارزیابی عملکرد       | ۴.۲   |
| ۱۱۰ | نماگرهای کلیدی نتایج                | ۴.۲.۱ |
| ۱۱۱ | نماگرهای کلیدی عملکرد               | ۴.۲.۲ |
| ۱۱۲ | تعداد بهینه نماگرهای عملکرد         | ۴.۲.۳ |
| ۱۱۳ | اهمیت سنجش منظم نماگرها             | ۴.۲.۱ |
| ۱۱۴ | الزامات شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد | ۴.۳   |
| ۱۱۹ | تدوین شاخص‌ها                       | ۴.۴   |

|     |                                   |       |
|-----|-----------------------------------|-------|
| ۱۲۰ | راهنمای انتخاب شاخصها             | ۴.۴.۱ |
| ۱۲۲ | فرایند تعیین نماگرهای عملکرد      | ۴.۴.۲ |
| ۱۲۴ | نمونه شاخص های اندازه گیری عملکرد | ۴.۴.۳ |

## فصل چهارم : سیستم ارزیابی عملکرد استراتژیک

|     |                                        |     |
|-----|----------------------------------------|-----|
| ۱۳۱ | مقدمه                                  | ۵   |
| ۱۳۵ | ارتباط استراتژی و سیستم ارزیابی عملکرد | ۶   |
| ۱۴۴ | اصول سازمان استراتژی محور              | ۶.۱ |
| ۱۵۹ | ارزیابی عملکرد استراتژیک               | ۷   |
| ۱۶۴ | عوامل حیاتی موفقیت                     | ۷.۱ |
| ۱۶۷ | شاخصها در سطوح مختلف ارزیابی           | ۷.۲ |
| ۱۷۰ | طراحی شاخص های اندازه گیری عملکرد      | ۷.۳ |
| ۱۷۷ | منابع                                  |     |
| ۱۸۵ | فهرست شکلها                            |     |
| ۱۸۷ | فهرست جدولها                           |     |