



طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد در بخش صنعت

مهندس رضا شایق

اندازه گیری عملکرد: بند ناف The Umbilical Cord

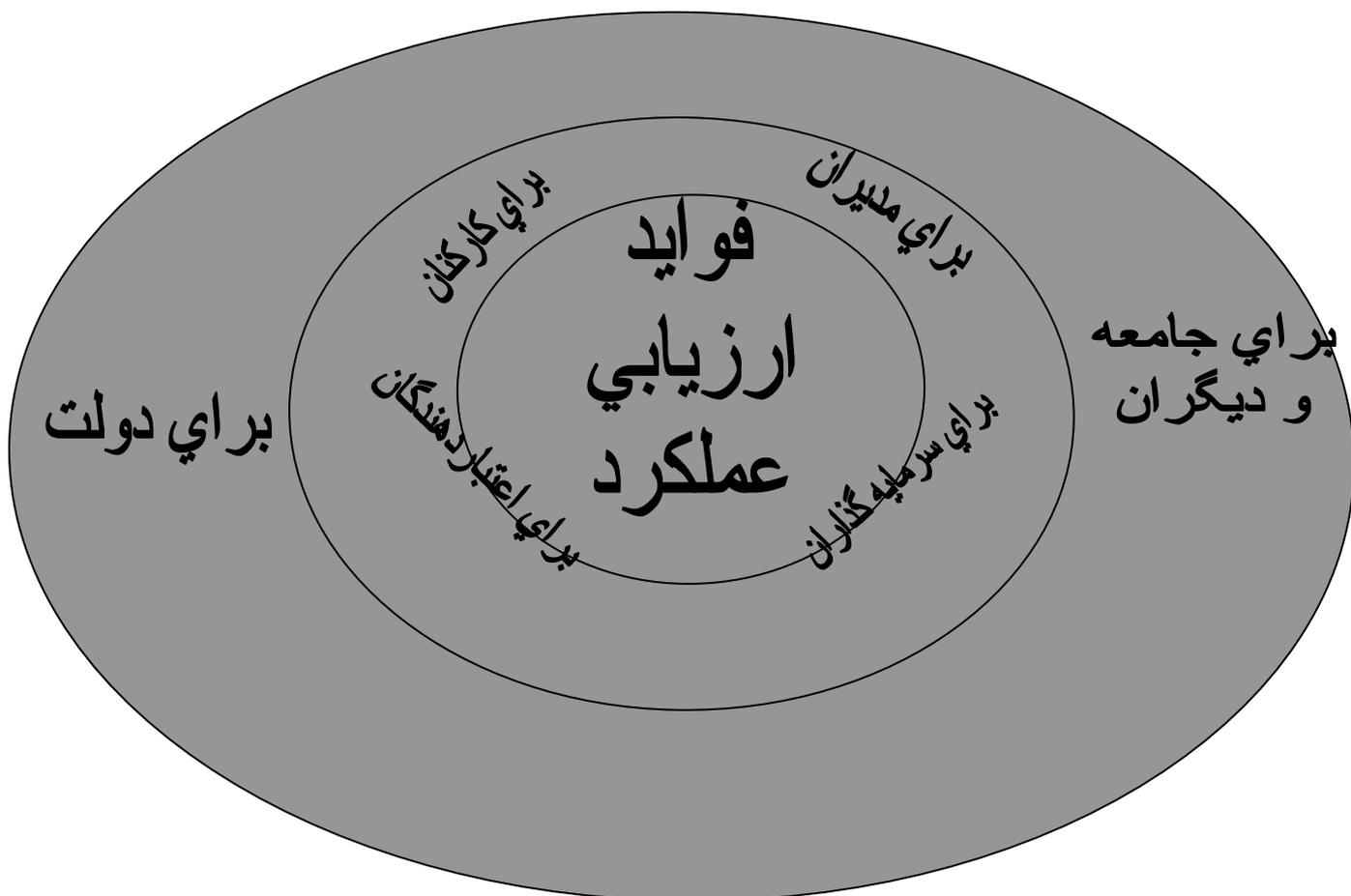
علت آنکه اندازه گیری عملکرد را به عبارت "بند ناف" تشبیه کرده اند آن است که بند ناف نوزاد را به مادر خود مرتبط می سازد و از این جهت اصطلاح مذکور در مورد سازمانها نیز قابل کاربرد است.

اندازه گیری عملکرد: بند ناف The Umbilical Cord

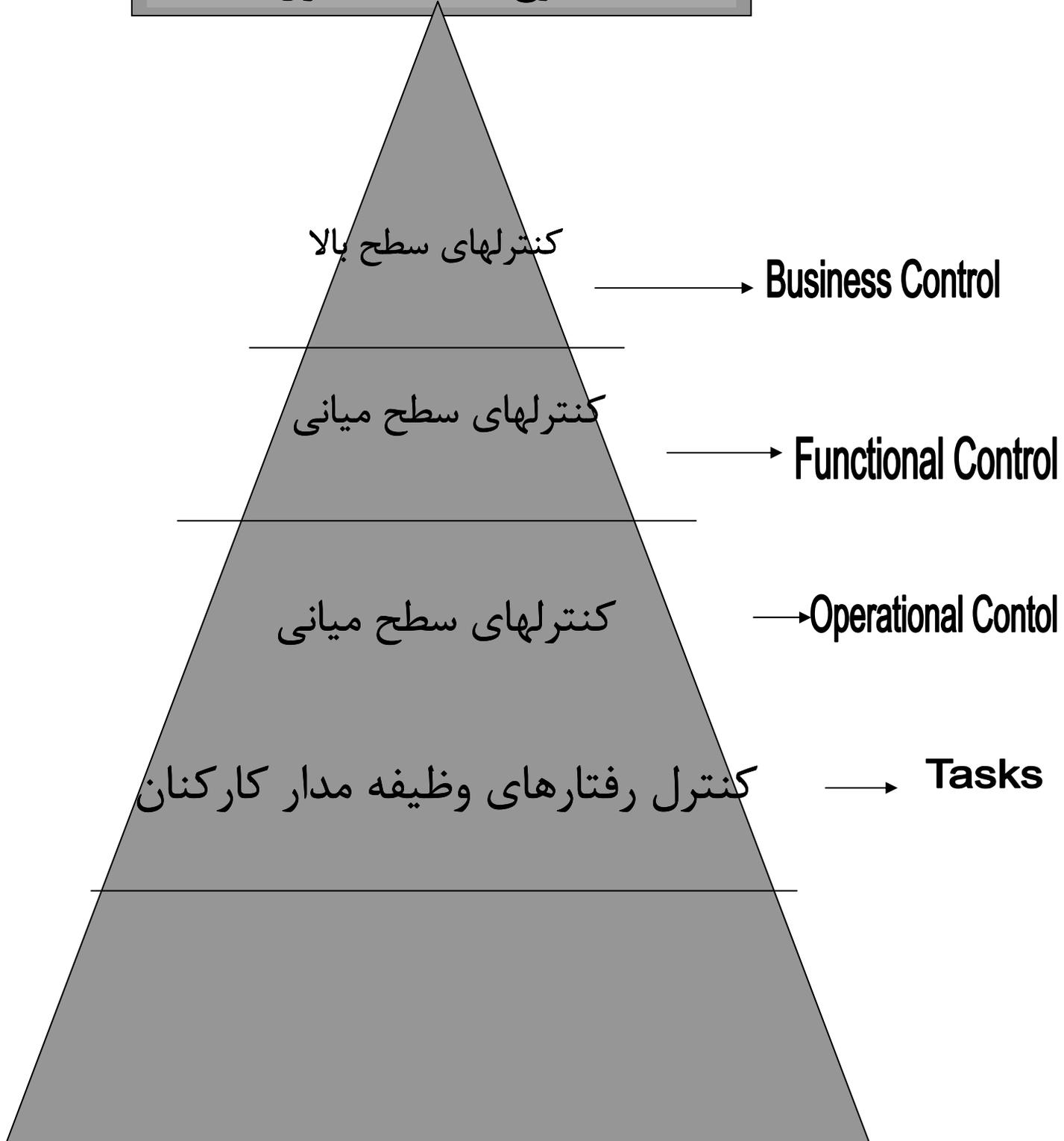
مادران، سازمانهای تأمین کننده کالاها و خدمات هستند و فرزندان مشتریان کالاها و خدمات سازمانی. مادران باید مراقب باشند که کارها و فعالیتهایی را که بر سلامت نوزادشان تأثیر منفی می گذارد انجام ندهند. سازمانها نیز بطور مشابه باید از مشتریان خود مراقبت کنند.

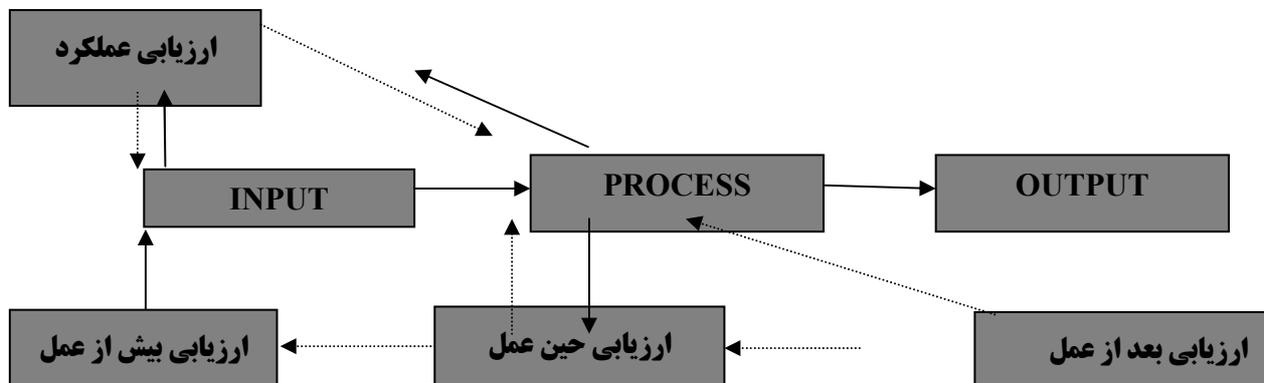
"بند ناف" مکانیسمی است که از طریق آن نوزاد رشد می کند و با مادر خود در یک سیستم ارتباطی هستند و ارتباط برقرار می کند، این شاید مهم ترین و حیاتی ترین علت نیاز به سیستم های اندازه گیری است. (Zairi)

فواید ارزیابی عملکرد



سطوح مختلف کنترل





یک نظام مدیریت عملکرد باید شامل ترکیبی از انواع نظامهای فوق باشد.

نظامهای سنتی ارزیابی عملکرد

- ◆ نظام ارزیابی باید متناسب با منحنی رشد و توسعه صنعتی شرکت باشد
- ◆ توسعه تکنولوژی، نقش عوامل میانی موفقیت در عملکرد شرکت
- ◆ ساختار رقابت داخلی و جهانی
- ◆ مزیت کیفیت و جایگاه شرکت در نزد مشتریان و بازار از جمله عواملی است
- ◆ که باید در ارزیابی عملکرد شرکتها مورد توجه قرار بگیرد
- ◆ بین ارزیابی نتایج و ارزیابی فرآیندها و ارزیابی داده‌ها یک ارتباط بسیار مهم و قابل توجه باید برقرار شود.

نگرش سنتی به معیارهای ارزیابی عملکرد

- ◆ بیشتر معیارهای عملکردی نشأت گرفته از اطلاعات هزینه‌ای می‌باشد.
- ◆ داده‌های حسابداری هزینه بیشتر مبنی بر داده‌های خروجی است.
- ◆ عملکردها اغلب در حوزه‌های جداگانه مورد مطالعه قرار می‌گیرد.
- ◆ تصمیمات مدیریتی مبنی بر اطلاعات حسابداری هزینه‌ها می‌باشد.
- ◆ اطلاعات حسابداری هزینه در به تصویر کشیدن عملکرد فرآیندها نا توان است.
- ◆ یکی از بزرگترین پیامدهای معیارهای عملکرد سنتی، نقص آن در به حساب آوردن دیدگاههای مشتری است (چه داخلی و چه خارجی)
- ◆ معیارهای عملکرد مبتنی بر نتایج مالی برای انجام اقدامات اصلاحی در سطح صف خیلی دیر بدست می‌آید.

چرا به معیارهای جدید نیاز است؟

- ◆ نگرش مدیریت از حالت مدیر محوری به مشتری محور تغییر یافته است.
- ◆ در محتوای امور بازرگانی مدرن، به جای توجه به کیفیت، توجه به کیفیت محصول تحویلی به مشتری است.
- ◆ معیارهای فیزیکی مستقیم وسایل مؤثری برای تصمیم‌گیری هستند. بر خلاف معیارهای سنتی، معیارهای جدید همچون Cost، Quality، Delivery می‌تواند بر اساس محل و تصمیمات بکار گرفته شده در زمانی درست منجر به اصلاحات و اقدام عملی شود.



چرا به معیارهای جدید نیاز است؟

- ◆ اندازه گیری از طریق فرآیند (معیارهای کنترلی همچون S PC) و پایداری فرآیند (معیارهای بازخوردی Q, C, D) ظرفیت کلی سازمان را تعیین می کند و مدیران را برای تعریف پارامترهای رقابت قادر می سازد.
- ◆ معیارهای جدید باید مسیر استراتژیک سازمان را مورد حمایت قرار داد و دستیابی به اهداف را تسهیل کند.
- ◆ عدم سنجش عملکرد با استراتژی بوسیله بیشتر نویسندگان مورد توجه قرار گرفته است (vollman, 1999)

شاخصهای Fortune 500

مجله فور چون یکی از مجلات معتبر در بازار اطلاعات تجاری است که از جمله کارهایی که توسط این مجله صورت می گیرد آن است که سالانه ۵۰۰ شرکت طراز اول دنیا را شناسایی و معرفی می کند. عمدتاً روش ارزیابی شرکتها براساس معیارهای مالی است. روش ارزیابی به دو صورت است.

روش های ارزیابی مجله Fortune

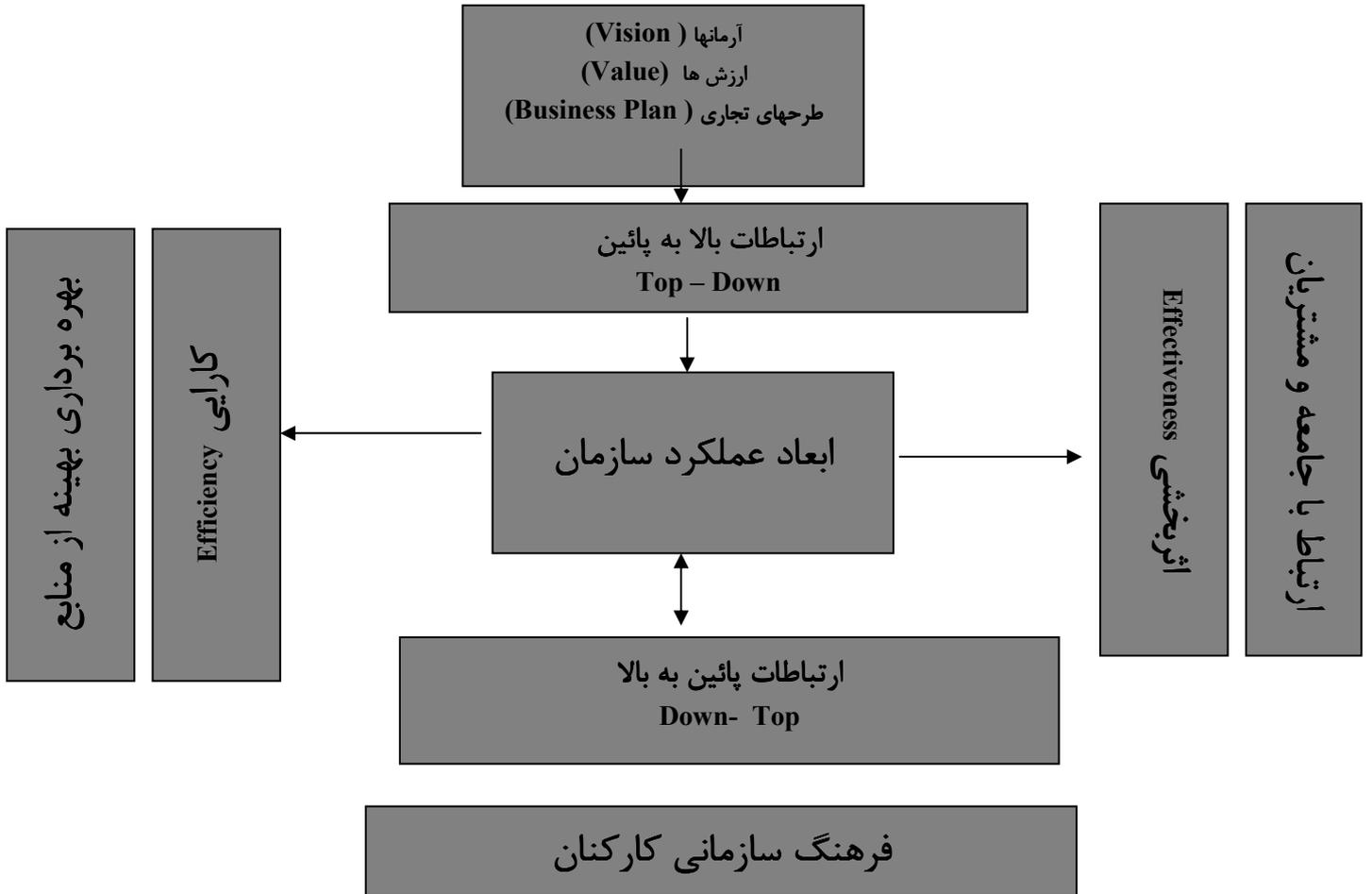
۱- روش حجم فروش

- ✓ سودآوری و میزان سود سالانه شرکت
- ✓ حجم دارایی شرکت
- ✓ میزان حقوق صاحبان سهام
- ✓ ارزش بازار شرکت
- ✓ نسبت سود به فروش
- ✓ نسبت سود به دارایی ها
- ✓ نسبت سود به حقوق صاحبان سهام
- ✓ سود سهام (E.P.S)
- ✓ بازده کل سرمایه گذاران

۲- روش ارزیابی عملکرد

در این روش با توجه به ۱۰ معیار ارزیابی عملکرد شرکتها بر اساس هر معیار و به طور مجزا مورد بررسی قرار می گیرند و فهرستی از ۵۰ شرکت تراز اول در هر یک از معیارهای عملکردی ارائه می شود:

- ✓ بالاترین میزان درصد افزایش در حجم فروش
- ✓ بالاترین میزان سود
- ✓ بالاترین میزان درصد افزایش در سود
- ✓ بالاترین میزان درصد نسبت سود به فروش
- ✓ بالاترین میزان نسبت سود به حقوق صاحبان سهام
- ✓ بالاترین میزان نسبت بازده کل سرمایه گذاران
- ✓ بالاترین میزان رشد در E PS
- ✓ بالاترین میزان رشد در ارزش بازار شرکت
- ✓ بالاترین حجم دارایی
- ✓ بالاترین تعداد کارکنان





چارچوب ارزیابی عملکرد شرکت (ANK-XEROX)

معیارهای مربوط به رضایت کارکنان

معیارهای مربوط به رضایت مشتریان

معیارهای مربوط به بازده کل دارایی ها

معیارهای مربوط به سهم بازار