



وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی
جمهوری اسلامی ایران



مجلس شورای اسلامی
جمهوری اسلامی ایران

(چاپ چهارم)



راه حل های حرقه ای برای چالش های روزانه

کتاب همراه مدیران

ارزیابی عملکرد

شاخص های ارزیابی، شناسایی نواقص، اجتناب از خطاهای مرسوم

مشاور: رابرت کاپلان

ترجمه: مسعود سلطانی

به نام خداوند بخشنده و مهربان

عنوان و نام پدیدآور:	ارزیابی عملکرد: راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه / انتشارات دانشکده کسب و کار هاروارد؛ ترجمه مسعود سلطانی
مشخصات نشر:	چاپ سوم، آریانا قلم، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری:	۹۶ص: جدول (رنگی).
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۸۸-۷
فروست	مجموعه کتاب‌های همراه مدیران
وضعیت فهرست نویسی:	فیبا
یادداشت:	Measuring Performance: Expert Solutions to Everyday Challenges.
یادداشت:	چاپ سوم
موضوع:	بهره‌وری صنعتی، اندازه‌گیری، کارآمدی سازمانی، مدیریت صنعتی، کارایی صنعتی
شناسه افزوده:	سلطانی، مسعود، ۱۳۵۱ - ، مترجم
رده‌بندی کنگره:	۴،۱۳۹۳ الف / ۲۵ / HD۵۶
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۵۱۵۰۲۸۷
شماره کتاب‌شناسی ملی:	۳۵۵۰۳۸۰

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

ارزیابی عملکرد

شاخص‌های ارزیابی، شناسایی نواقص، اجتناب از خطاهای مرسوم

دانشکده کسب و کار هاروارد

ترجمه

مسعود سلطانی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

ارزیابی عملکرد راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

مترجم: مسعود سلطانی
طراحی روی جلد: امید نعم الحبيب
صفحه آرا: خدیجه یوسفی
شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
ویرایش و چاپ سوم: تابستان ۱۳۹۳
ناشر: آریانا قلم
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور، پلاک ۳۷
تلفن: ۸۸۳۴۳۹۱۰
نمابر: ۸۸۸۳۶۴۱۰
وب سایت (فروشگاه اینترنتی): www.AryanaGhalam.com

کلیه حقوق برای انتشارات آریانا قلم می باشد و هر گونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.



مقدمه ناشر

در باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است که در آن نیاز به آموختن، الزامی است. اما بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی و ... کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی و یا خواندن کتاب‌های پر حجم را می‌یابند.

در این راستا انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را تحت عنوان کتاب‌های همراه؛ راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، منتشر نموده است که برترین اساتید مدیریت دنیا نکات و راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را، در آن به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

انتشارات آریانا قلم سال گذشته در راستای فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف نمود. که خوشبختانه مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفت و در طی دو سال چاپ اول و دوم آن به پایان رسید و چاپ سوم این کتاب در تابستان سال ۹۳ تقدیم علاقه‌مندان می‌شود.

این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان می‌باشد تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند. مطالعه این مجموعه برای مدیران و کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدوارم با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های موثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

فهرست مطالب

۸	پیام مشاور.....
	مبانی سنجش عملکرد
۱۱	سنجش عملکرد به چه معناست؟.....
۱۲	چرا عملکرد کسب و کار را می‌سنجیم؟.....
۱۳	سنجش عملکرد چیست؟.....
۱۶	چه کسی از داده‌های سنجش عملکرد استفاده می‌کند؟.....
۱۹	درک شاخص‌های کلیدی عملکرد
۲۰	شاخص کلیدی عملکرد چیست؟.....
۲۲	سه نوع شاخص کلیدی عملکرد.....
۲۴	شما و شاخص‌های کلیدی عملکرد.....
۲۵	چه کسی از شاخص کلیدی عملکرد استفاده می‌کند؟.....
۲۹	درک نظام‌های سنجش عملکرد
۳۰	نظام سنجش عملکرد رسمی چگونه نظامی است؟.....
۳۰	چرا نظام سنجش عملکرد مفید است؟.....
۳۱	انواع نظام‌های سنجش عملکرد.....
۳۶	سه گام برای تبدیل نظام سنجش عملکرد به کار روزمره.....
۳۹	گام اول: چه چیزی را اندازه بگیریم
۴۰	تعریف اهداف.....
۴۲	تعریف عوامل کلیدی موفقیت.....
۴۲	تعریف معیارهای عملکرد.....
۴۳	نکته‌هایی برای تعریف معیارهای عملکرد.....
۴۵	ارزیابی منابع اطلاعاتی.....
۴۷	گام دوم: جمع‌آوری داده‌های عملکرد
۴۸	تعیین اهداف کمی.....
۴۹	نکته‌هایی برای تعیین اهداف عملکرد.....

۵۱	استفاده از بهینه‌کاوی و روند گذشته
۵۲	تعیین بازه اهداف
۵۴	جمع‌آوری و انتشار اطلاعات
۵۵	گام‌هایی برای انتشار داده‌های عملکرد به گروه
۵۹	گام سوم: تفسیر داده‌های عملکرد
۶۰	مقایسه عملکرد واقعی با اهداف
۶۳	چگونه واکنش نشان بدهیم؟
۶۷	پرهیز از اشتباهات مرسوم
۶۸	معیارهای اندک یا معیارهای متعدد
۶۸	معیارهای ناهمسو
۶۹	تعیین اهداف بلندپروازانه
۷۰	دست‌کاری در داده‌های عملکرد
۷۱	دشواری صحت‌سنجی داده‌ها
۷۲	واکنشی نامناسب به عملکرد نامناسب
۷۳	اهداف و معیارهای تاریخ گذشته
۷۵	داستان مائورا
۷۶	تعیین اهداف، عوامل کلیدی موفقیت و معیارها
۷۷	جمع‌آوری داده‌های عملکرد
۷۸	تفسیر داده‌های عملکرد
۷۹	کشف‌های مهم
	نکات و ابزارها
۸۱	ابزارهایی برای سنجش عملکرد
۹۰	خودآزمایی
۹۳	پاسخ خودآزمایی

پیام مشاور

چرا عملکرد سازمان را بسنجیم؟

در زمانه‌ای که رقابت و تغییرات سریع شدت گرفته است، سازمان‌ها ناگزیرند پیوسته به بهبود عملکردشان بیندیشند. توانایی سازمان‌ها در خلق نتایج مهم کسب‌وکار مثل افزایش ارزش سهام‌دار، وفاداری بیشتر مشتری‌ها، فرایندهای کارآتر و پاسخ‌گوتر، و کارکنان بهره‌ورتر و همسو با اهداف استراتژیک از جمله مواردی است که همه سازمان‌ها به دنبال آن هستند. اما چیزی که اندازه گرفته نشود، امکان مدیریت ندارد. چگونه مدیران بدون پایش تغییرات شاخص‌های کلیدی عملکرد متوجه شوند که شرکت در شرایطی است که می‌تواند ارزش بیشتری به سهام‌داران بدهد؟

شما به عنوان یک مدیر نقشی حیاتی در سنجش عملکرد دارید. برای مثال، باید نقش واحد خود را در سودآوری شرکت، بهره‌وری و وفاداری مشتری ارزیابی کنید. همچنین باید شاخص‌های عملکردی را که مدیریت ارشد تعیین کرده است، رصد کنید. بنابراین به یادگیری نحوه انتخاب و پایش معیارهای عملکرد واحد خود نیاز دارید. این کتاب توضیح می‌دهد سنجش عملکرد چگونه کار می‌کند، چگونه رویکردی نظام‌مند به آن داشته باشیم و چگونه از اشتباه‌های رایج در این حوزه پرهیز کنیم.

رابط کاپلان

استاد موسسه بیکر در دانشکده کسب و کار هاروارد است. وی رییس کمیته رهبری و اجرای استراتژی است. تحقیقات و نوشته‌های کاپلان بیشتر به پیوند میان نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد با پیاده‌سازی استراتژی و سرآمدی عملیاتی می‌پردازند. وی مبدع هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و کارت امتیازی متوازن است. وی تاکنون ۱۴ کتاب نوشته است و ۱۸ مقاله در نشریه مدیریت هاروارد و بیش از ۱۲۰ مقاله در جاهای دیگر منتشر کرده است.

او با دیوید نورتون کتاب‌های متعددی درباره سنجش عملکرد نوشته است. دستاورد اجرا، همسویی استراتژیک، نقشه استراتژی (کتاب برگزیده سال ۲۰۰۴)، سازمان‌های استراتژی‌محور (کتاب برگزیده سال ۲۰۰۰) و کارت امتیازی متوازن از جمله این کتاب‌هاست. کتاب کارت امتیازی متوازن به بیش از ۲۲ زبان ترجمه شده است و انجمن حسابداری آمریکا در سال ۲۰۰۱ برای تأثیری که این کتاب بر حسابداری گذاشته است، به آن مدال ویلدمن را اهدا کرد.

مبانی سنجش عملکرد

سنبش عملکرد به چه معناست؟

آیا تاکنون بسکتبال بازی کرده‌اید، دوچرخه‌سواری کرده‌اید و یا در ورزش فردی یا تیمی شرکت کرده‌اید؟ دوست دارید عملکردتان را رصد کنید، حتی اگر به همین سادگی باشد که بگویید «من این بار سریع‌تر از قبل دویدم» یا «در این بازی ۴ امتیاز بیشتر از آخرین بار بدست آوردم.»

چرا به دنبال امتیاز یا نمره‌دهی به عملکرد خود هستید؟ شاید شما نیز مثل بسیاری از مردم، به دنبال عملکرد مناسب بوده یا نتیجه‌محور هستید. شاید هم تنها دلیل این که به دنبال امتیاز هستید، روحیه رقابتی شما باشد. می‌خواهید بدانید عملکردتان بهتر شده یا اوضاع بدتر شده است؛ دستاوردهای اخیر شما در مقایسه با بهترین دستاوردهایتان چه وضعیتی دارد؟ می‌خواهید بازخوردی از کارتان داشته باشید؟

سازمان‌ها نیز به دنبال پایش تغییرات عملکرد خود هستند و لازم است که این گونه هم باشد. واحدها، گروه‌ها و افراد سازمان نیز، خواستار رصد عملکردشان هستند. در ادامه، نگاهی دقیق‌تر به نیاز سنجش عملکرد کسب و کار خواهیم داشت.

چرا عملکرد کسب و کار را می‌سنجیم؟

سازمان‌ها به دلایل متعددی عملکردشان را می‌سنجند. در ادامه برخی از این دلایل آمده است.

🔹 **بهبود.** شرکت‌ها با پایش عملکردشان می‌توانند مشکلاتی مثل کاهش وفاداری مشتری، افزایش نیافتن سود یا ناکامی کارمندان مستعد را متوجه شوند.

🔹 **برنامه‌ریزی و پیش‌بینی.** سنجش عملکرد برای بررسی میزان

پیشرفت به کار می‌آید، سازمان‌ها با سنجش عملکرد متوجه می‌شوند که آیا اهدافشان محقق شده است و یا این که باید بودجه و پیش‌بینی‌هایشان را بازنگری کنند.

👉 **رقابت.** وقتی شرکت‌ها عملکردشان را با رقبایشان یا صنعت مقایسه می‌کنند، نقاط ضعف خود را متوجه می‌شوند و برای بهتر شدن مزیت رقابتی خود، آن‌ها را بهبود می‌دهند.

👉 **پاداش.** وقتی بدانیم کارکنان تا چه اندازه در تحقق اهداف توفیق دارند، مدیران می‌توانند پاداش و سایر عوامل انگیزشی را بر مبنای عملکرد به صورت منصفانه توزیع کنند.

👉 **قوانین و استانداردها.** بسیاری از شرکت‌ها عملکردشان را به دلیل تطابق با قوانین دولتی (مثل قوانین زیست محیطی) یا استانداردهای بین‌المللی (برای مثال ISO ۹۰۰۰) اندازه می‌گیرند.

چیزی را که نمی‌توانید/اندازه بگیرید، نمی‌توانید مدیریت کنید.

پیتر دراکر

سنجش عملکرد چیست؟

اگر بخواهیم تعریفی ساده از سنجش عملکرد ارائه بدهیم، سنجش عملکرد به معنای ارزیابی نتایج کسب و کار برای (۱) تعیین اثربخشی استراتژی شرکت و کارایی فرایندهای عملیاتی آن و (۲) ایجاد تغییر برای پرداختن به کاستی‌ها و سایر مشکلات است.

شرکت‌ها عملکردشان را با کمک روش‌ها و معیارهای متفاوتی می‌سنجند. اما در بسیاری از سازمان‌ها، سنجش عملکرد به معنای بررسی نتایج فعالیت‌های کسب و کارهای کلیدی شرکت با معیارهای عملکرد از پیش تعیین شده است. برای هر فعالیت کسب و کار، معیارهای متعددی وجود دارد. جدول ۱ برخی از این معیارها را نشان می‌دهد.

بسیاری از سازمان‌ها از سیستم یا چارچوبی هماهنگ برای ارزیابی عملکرد کسب‌وکار از طریق عملیات مختلفشان استفاده می‌کنند. نظام سنجش عملکرد مناسب، باید متوازن باشد، به این معنا که ویژگی‌های زیر را دارا باشد.

🔹 عملکرد مالی شرکت (مثل درآمد، هزینه و سود) و عملکرد غیرمالی شرکت (برای مثال دانش کارکنان، دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی و کیفیت ارتباط با مشتری) را ارزیابی می‌کند.

🔹 متکی بر داده‌های داخلی (مثل کیفیت فرایند) و داده‌های بیرونی (برای مثال، رتبه‌بندی‌های عملکرد شرکت در مقابل رقبا) است.

🔹 شاخص‌های تأخیری و پیشرو را مدنظر دارد. برای مثال میزان فروش نشان می‌دهد که شرکت در گذشته چه دستاوردی داشته است و بنابراین شاخصی تأخیری است. به عکس، نمره رضایت مشتری نشان می‌دهد

که مشتری‌ها در آینده چه رفتاری خواهند داشت و شاخصی پیشرو است.

🔹 به جنبه ذهنی عملکرد که کمی کردن آن دشوار است (مثل رضایت مشتری و توانمندی کارکنان) و جنبه عینی (مثل درآمد یا نرخ بازگشت سرمایه) به طور هم‌زمان اهمیت می‌دهد.

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌هایی که مدیران هر روزه با آنها مواجه می‌شوند، ارائه می‌دهد. هر کدام از این کتاب‌ها شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهت‌ها و ابزارها و آزمون‌هایی باشد که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهم برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه‌ی کوچک این استفاده از آن در هر زمان و مکانی امکان پذیر است.

Measuring performance Expert Solutions to Everyday Challenges



در زمانه‌ای که رقابت و تغییرات سریع شدت گرفته است، سازمان‌ها ناگزیرند پیوسته به بهبود عملکردشان بپردازند. چیزی که اندازه گرفته شود، امکان مدیریت ندارد. چگونه مدیران بدون پایش تغییرات شاخص‌های کلیدی عملکرد متوجه شوند که شرکت در شرایطی است که می‌تواند ارزش بیشتری به سهام‌داران بدهد؟

این کتاب توضیح می‌دهد سنجش عملکرد چگونه کار می‌کند، چگونه رویکردی نظام‌مند به آن داشته باشیم و چگونه از اشتباه‌های رایج در این حوزه پرهیز کنیم.



وزارت مدیریت و اقتصاد



سازمان اسناد و کتابخانه ملی

978-600-4227-88-7



9 786006 227887

۲۸۰۰ تومان