

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



B.T.C.CO

شرکت مشاوران صنعتی بهره ورساز

www.bahrevarsaz.com

info@bahrevarsaz.com

۳۲۲۲۲۰۰۱

۳۲۲۲۲۰۰۸

مدیریت عملکرد ضرورت سازمانهای سرآمد

ارائه دهنده: مهندس مهدی رفیعیان

فهرست مطالب



- تعریف سرآمدی و شاخص های سازمانهای سرآمد
- تعریف مدیریت عملکرد
- دلایل و ضرورت های سنجش عملکرد؟
- تعیین اهداف و سنجش های عملکرد
- کارت امتیازی متوازن، سیستمی برای ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمان

سازمان سرآمد

سازمان سرآمد به دنبال :

- دستیابی به نتایجی است که رضایت ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.
- خلق ارزش های مطلوب مشتری است .
- رهبری دوراندیش همراه با ثبات در مقاصد است .
- مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستمها ، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته است .
- حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است .
- به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت های بهبود با استفاده از یادگیری و مهارت است .
- توسعه و حفظ همکاری هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند .
- فراتر رفتن از چاقوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت میکند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است .

مهمترین مفاهیم سرآمدی سازمانی

■ مفهوم بیرونی :

سودآوری، رشد مستمر، رضایت مشتری، انجام وظایف شهروندی و حفظ و استمرار بقاء سازمان در محیط پرچالش .

■ مفهوم درونی :

استراتژی محور بودن سازمان، نیروی انسانی سرآمد، سیستم های سرآمد، شرکاء تجاری سرآمد، استفاده مناسب از منابع، دارای ساختار ارزیابی و مدیریت عملکرد

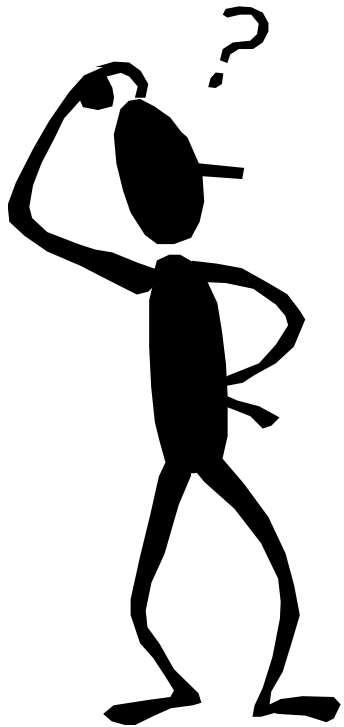
طرح ریزی مسیر سرآمدی

هر سازمانی، با توجه به شرایط بیرونی و درونی خود، نیازمند طرح ریزی مسیر سرآمدی خاص خود است. تا از این طریق، ضمن ارتقاء پتانسیل های خود جهت بهره گیری کامل از مدل های سرآمدی، اهداف سازمانی خود را محقق نماید.

مهمترین چالش سازمانهای ایرانی در اجرای مدل‌های سرآمدی

- عدم توجه به مفهوم خاص سرآمدی که همانا تلاش برای حفظ بقاء است.
- کپی برداری صرف از حرکتها و اقدامات سازمانهای مشابه
- تلاش برای بهره‌گیری از ابزارها و تکنیکهای معروف و پرآوازه کیفیت بدون توجه به اثربخشی و شرایط بهره‌گیری از آنها
- نداشتن برنامه جامع و یکپارچه کیفیت و سرآمدی و عدم انتخاب ابزارهای کیفیت
- فقدان رویکرد و تفکر استراتژیک
- عدم توجه به تأثیرات بسیار زیاد محیط بیرونی سازمانها در شکست یا موفقیت اجرای استراتژیها
- برخورداری از این رویکرد اشتباه که وجود برنامه استراتژیک یا اجرای مدل‌های سرآمد، به منزله سرآمد شدن سازمان است.
- عدم فرهنگ سازی و تغییرات رفتاری در سازمان
- و

مسئله‌ای که رهبران شرکت با آن روبرو هستند !!!



چگونه میتوانیم **عملکرد شرکت** را
بطور **مداوم بهبود** داده و در عین
حال بطور همزمان نیز **توانایی‌ها**
و **قابلیت‌های آینده** شرکت را نیز
توسعه دهیم؟

مدیریت عملکرد در سازمانهای جهان تراز

- **10%** of Fortune 500 companies in year 2000 have implemented Performance Management systems.
- **40%** of Fortune 500 companies in year 2005 have implemented Performance Management systems.
- **۷۵%** of Fortune 500 companies in year 2۰۱۰ have implemented Performance Management systems.

Source: Gartner, IDC Research

تعریف مدیریت عملکرد

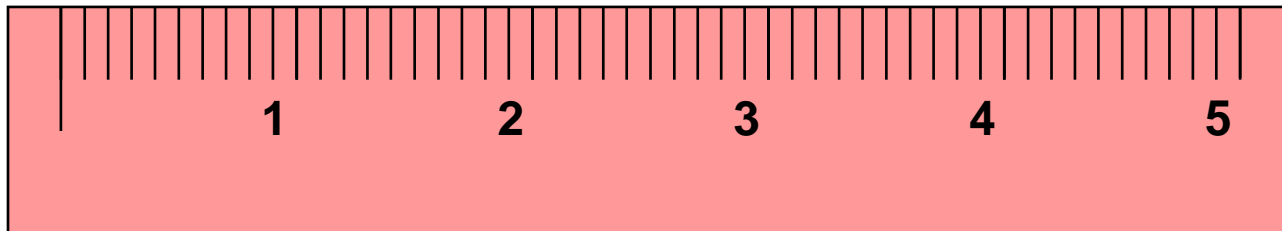
- مدیریت عملکرد، فرآیندی **استراتژیک** و **یکپارچه** است که از طریق **بهبود عملکرد** سازمان و افرادی که در سازمان کار می‌کنند و با توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی، **موفقیت پایدار** سازمان را در راستای استراتژی‌های آن فراهم می‌نماید.

تعریف مدیریت عملکرد

■ مدیریت عملکرد رویکردی نظام مند برای بهبود عملکرد است که از طریق آن به طور مستمر ، اهداف استراتژیک تدوین ، داده های مربوطه به عملکرد گردآوری، **اندازه گیری**، تحلیل و گزارش دهی شده و از آن برای بهبود عملکرد استفاده می شود.

ضرورت اندازه گیری عملکرد

آنچه را که نتوان اندازه گیری کرد،
نمی توان مدیریت نمود



دلایل و ضرورت‌های اندازه‌گیری عملکرد

- ۱- بررسی میزان تحقق اهداف و استراتژیها
- ۲- جلب توجه کارکنان به سوی اهداف و مقاصد سازمان
- ۳- کنترل فعالیتها و بررسی موثر بودن فرآیندها و راهکارهای اجرایی
- ۴- انعکاس وضعیت سازمان به مدیران جهت تصمیم‌گیری
- ۵- دقت استنباط‌های لازم در سازمان و کمی کردن شاخصهای بهبود مستمر
- ۶- مقایسه درونی وضعیت سازمان با دوره‌های گذشته
- ۷- اندازه‌گیری بازده عملکرد مدیران و پرسنل سازمان
- ۸- تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت قوتها و ضعفهای عملکرد

دلایل و ضرورت‌های اندازه‌گیری عملکرد

- ۹- زمینه سازی طراحی نظام انگیزش عملکرد کارکنان
- ۱۰- آگاهی یافتن مدیران از اثر بخشی تصمیمات اخذ شده قبلی
- ۱۱- ایجاد یک فرهنگ دستیابی به اهداف و موفقیت
- ۱۲- توجه پیشگیرانه و بررسی هر گونه روند مؤثر بر کسب و کار، و در صورت نیاز مدیریت تغییرات، پیش از بروز هر گونه بحران.

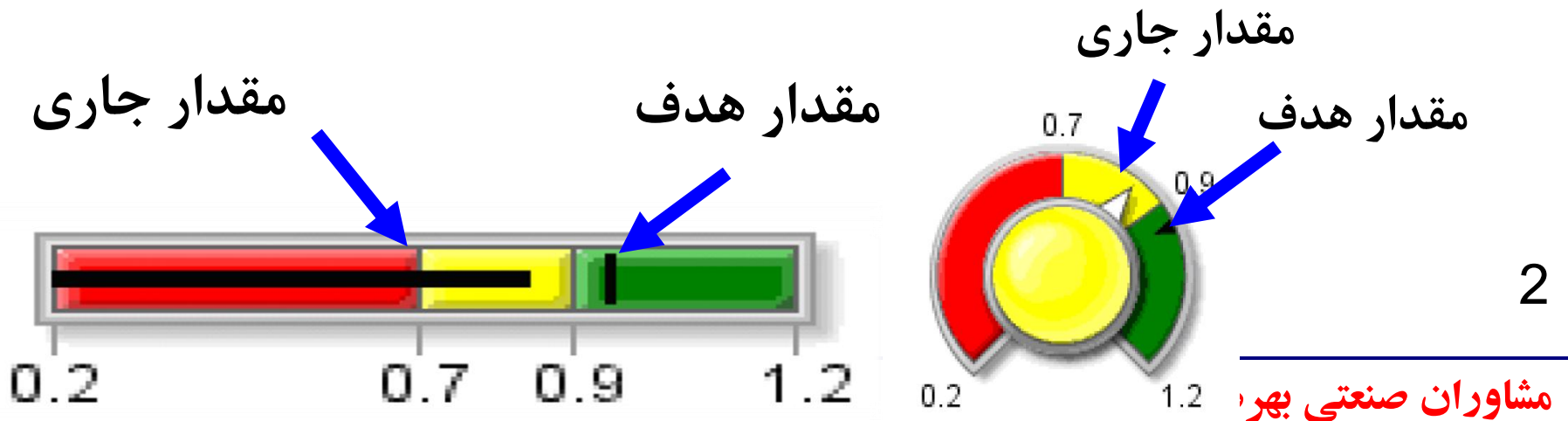
دانشبورد مدیریت

امروزه سازمان های بزرگ، برتر محسوب نمی شوند بلکه برتر بودن از آن سازمان هایی است که سریعتر عمل می کنند.

مزیت بالقوه یک سازمان نسبت به رقبای خود، واکنش سریع نسبت به تغییرات است که تنها راه آن مطلع بودن از اطلاعات برای آگاهی از شرایط متغیر است.

داشبورد چیست؟

داشبوردهای مدیریتی سیستم های نرم افزاری نوینی هستند که به سازمان ها در جهت غنی سازی اهداف با استفاده از اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن ها کمک می کند.



داشبورد چیست؟

داشبورد به مدیران این امکان را می دهد تا با تعریف، نظارت و تحلیل شاخص های کلیدی عملکرد یا (*KPI: Key Performance Indicator*) در ایجاد تراز بین اهداف و فعالیت ها، نمایان سازی کلیه فعالیت های سازمان و ایجاد یک محیط نمایش مشترک بین اهداف و فعالیت ها برای تصمیم گیری درست و کارآمد اقدام نمایند.

3

برخی از مزایای داشبورد مدیریت

- ۱ • تعریف شاخص های کلیدی عملکرد سازمان (KPI)
- ۲ • ارائه تصویری کارآمد از عملکرد سیستم
- ۳ • نظارت بر عملکرد سازمان و واحدها
- ۴ • کمک در تصمیم گیری سریعتر و بهتر
- ۵ • نمایش وضعیت کل سازمان در یک نگاه
- ۶ • ایجاد تراز بین استراتژیها و اهداف سازمانی
- ۷ • ذخیره زمان در ایجاد گزارشهای سازمانی

داشبوردهای مدیریتی





نوسازی | قبلی | پاک کردن همه | بعدی | چاپ

جستجو: آدرس، نوسازی

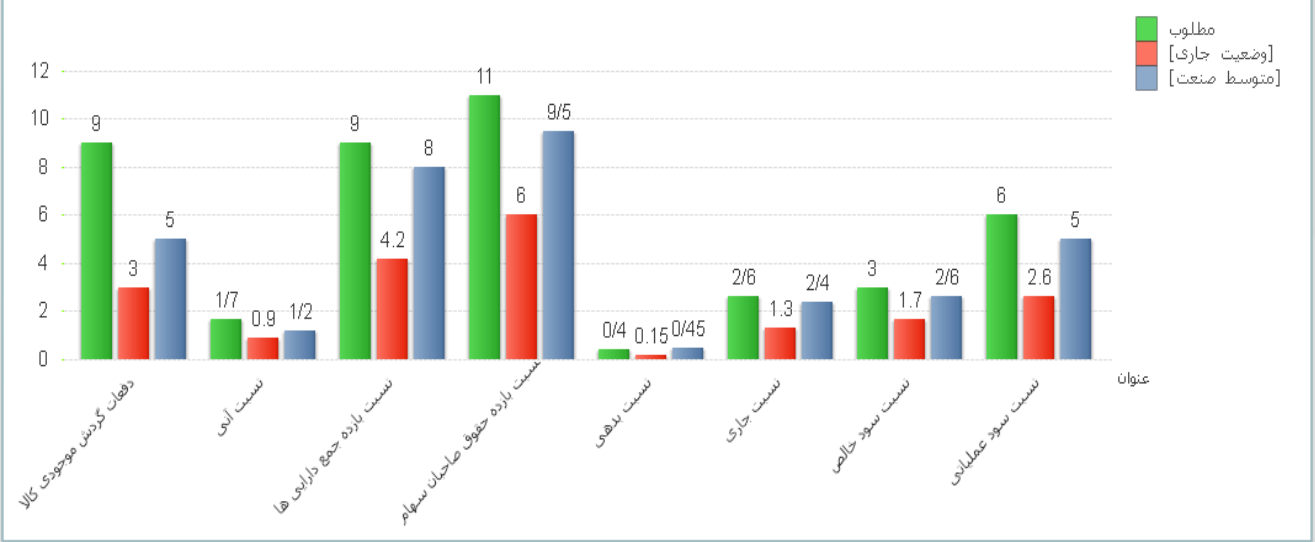
نسبتهای مالی

[وضعیت جاری]



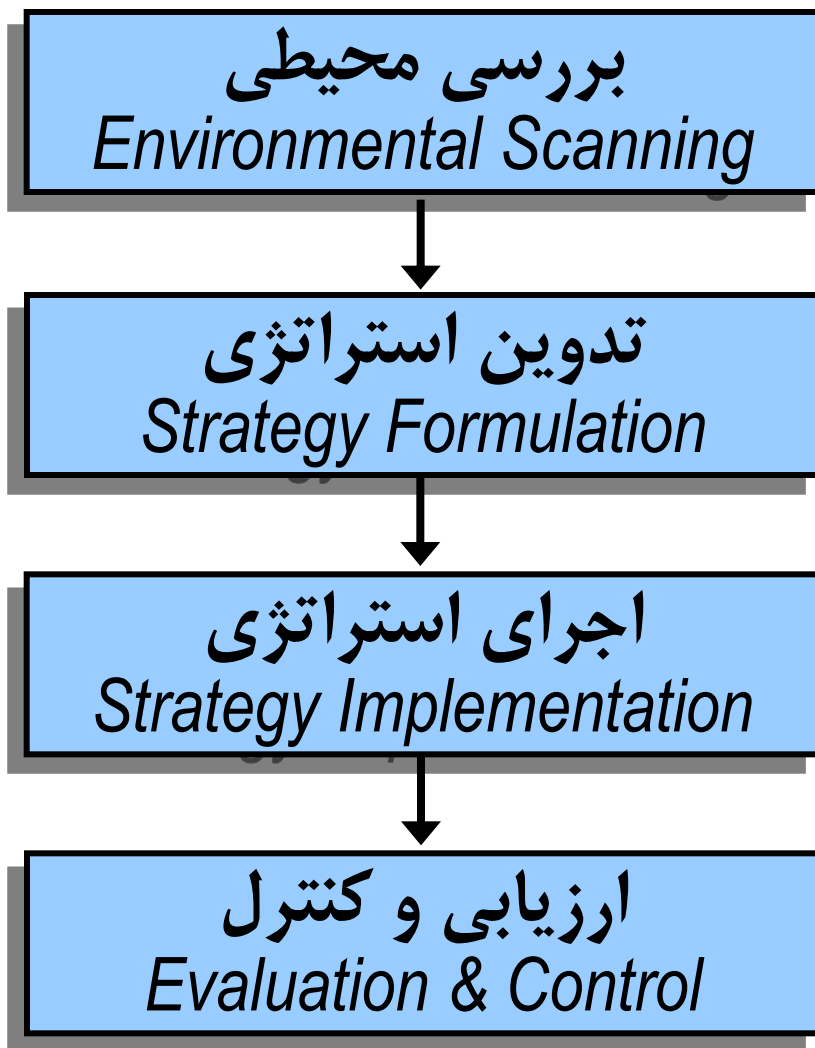
مقایسه نسبتها

جدول نسبتهای مالی



عنوان	وضعیت جاری	متوسط صنعت	مطلوب
نسبت بدهی	0/15	0/45	0/4
نسبت آبی	0/9	1/2	1/7
نسبت جاری	1/3	2/4	2/6
نسبت سود خالص	1/7	2/6	3
نسبت سود عملیاتی	2/6	2/4	6
نسبت بازده موجودی کالا	5	5	9
نسبت بازده جمع دارایی ها	5	5	9
نسبت بازده حقوق صاحبان سهام	6	9/5	11

جایگاه سنجش عملکرد در فرآیند مدیریت استراتژیک



مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیمات و اعمال مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک سازمان را مشخص می‌کند و شامل بررسی محیطی (داخلی و بیرونی)، تدوین استراتژی (برنامه‌ریزی بلند مدت یا استراتژیک)، اجرای استراتژی و **ارزیابی و کنترل** می‌باشد.

فرآیند یکپارچه مدیریت استراتژیک

Strategic Planning

تدوین/بازنگری استراتژی
Formulate / Adjust Strategy

Hoshin Kanri,
Balanced Scorecard

تدوین و توسعه اهداف
قابل اندازه گیری
Deploy Measurable Objectives

پایش و بهبود فرایندها
Monitor & Improve

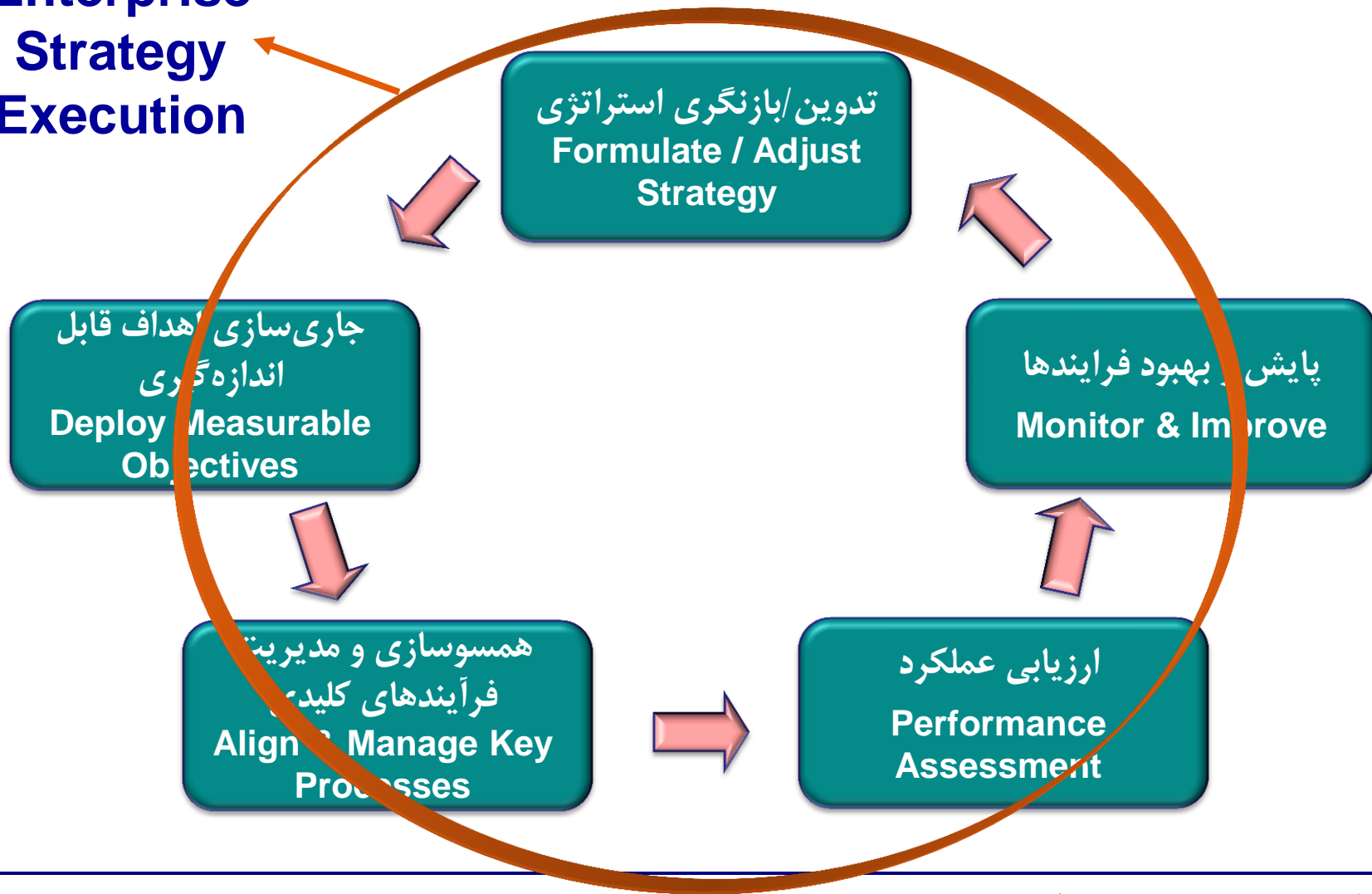
همسوسازی و مدیریت
فرایندهای کلیدی
Align & Manage Key Processes

ارزیابی عملکرد
Performance Assessment

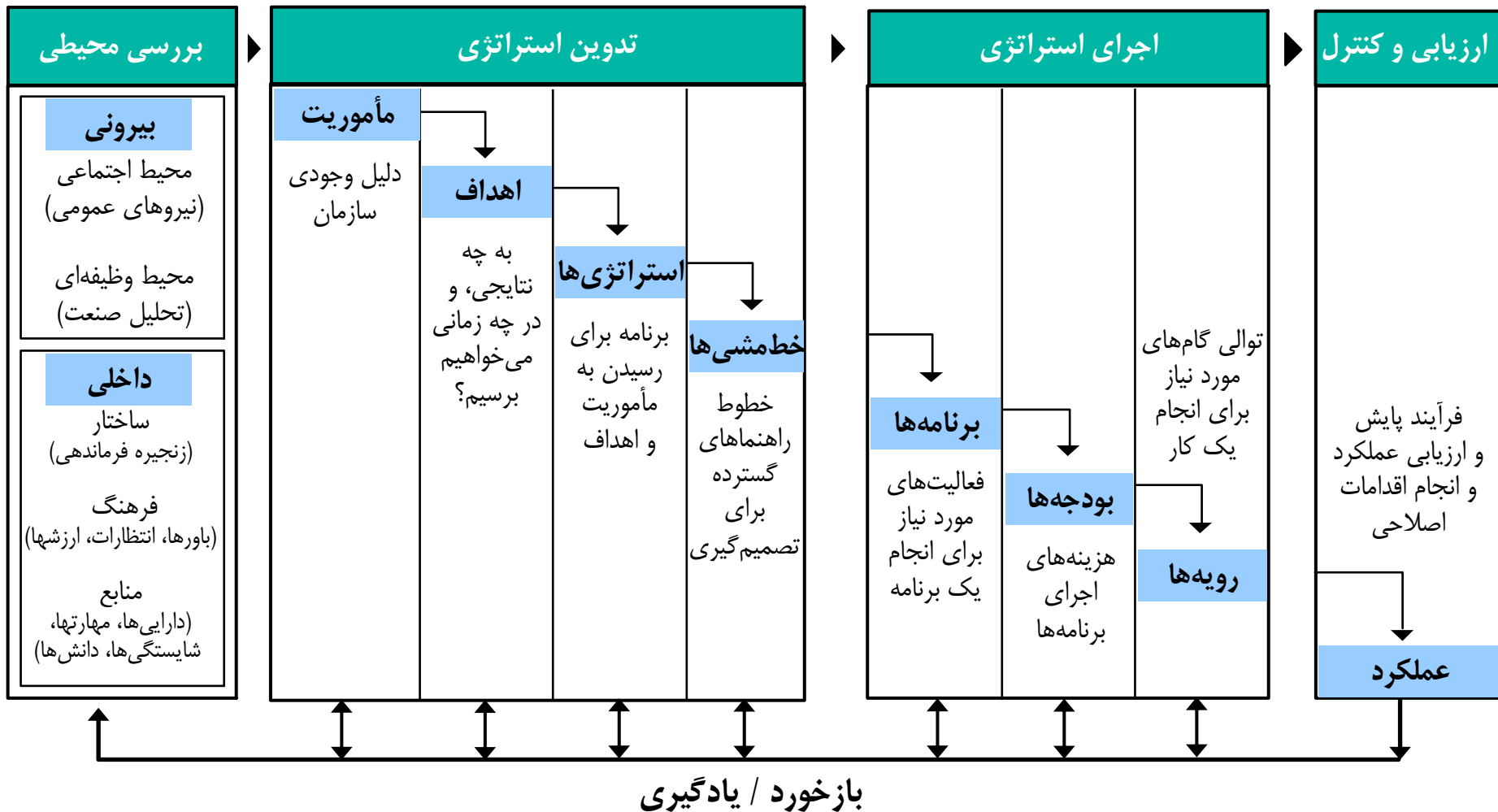
TQ, Lean,
Six Sigma

فرآیند یکپارچه مدیریت استراتژیک

Enterprise
Strategy
Execution



جایگاه سنجش عملکرد در برنامه‌ریزی استراتژی



Wheelen & Hunger, Strategic Management and Business Policy, 9e, 2004

کارت امتیازی متوازن (BSC)

ابزاری مناسب در

مدیریت عملکرد

کارت امتیازی متوازن BSC



■ کاپلان و نورتون در تحقیقات خود دریافتند که شرکت‌های موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنجه‌های مالی متکی نیستند، بلکه عملکرد خود را از چهار زاویه دید یا منظر مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهند:

- مالی
- مشتریان بیرونی
- فرآیندهای داخلی
- رشد و یادگیری

کارت امتیازی متوازن BSC (ادامه)

- آنها معتقد بودند که چهار منظر فوق، دیدگاهی متوازن در هر سازمان بوجود می‌آورد و با ایجاد شاخص‌هایی تحت هر یک از این چهار منظر، میتوان اطمینان یافت که هیچ حوزه کاری مهمی نادیده نخواهد ماند.
- البته باید توجه داشت که کارت امتیازی فقط یک چارچوب است و چیزی در مورد اینکه سنجه‌های اختصاصی هر سازمان چه باید باشند، به ما نمی‌گوید. تصمیم در این مورد بر عهده افراد داخل سازمان است و مجموعه سنجه‌ها برای هر سازمان متفاوت خواهند بود.

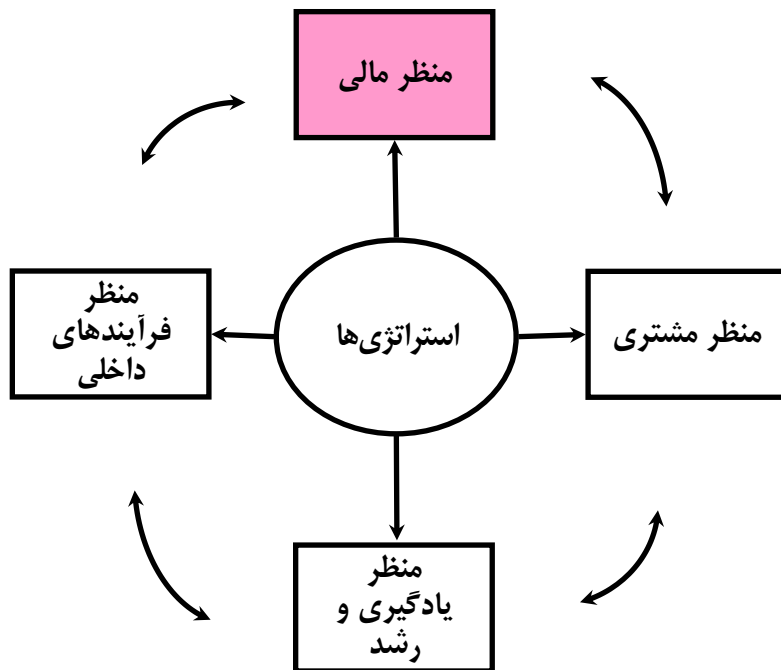
منظر مالی Financial (ادامه)

■ منظر مالی می گوید، چگونه باید خود را به سهامداران عرضه کنیم تا آنها ما را از نظر مالی موفق ارزیابی کرده و مؤسسه ما را جذاب برای سرمایه گذاری بدانند:

- دستیابی به منابع جدید درآمد
- افزایش سهم بازار
- افزایش سودآوری
- بهبود در بکارگیری دارایی ها

■ سنجش های متداول:

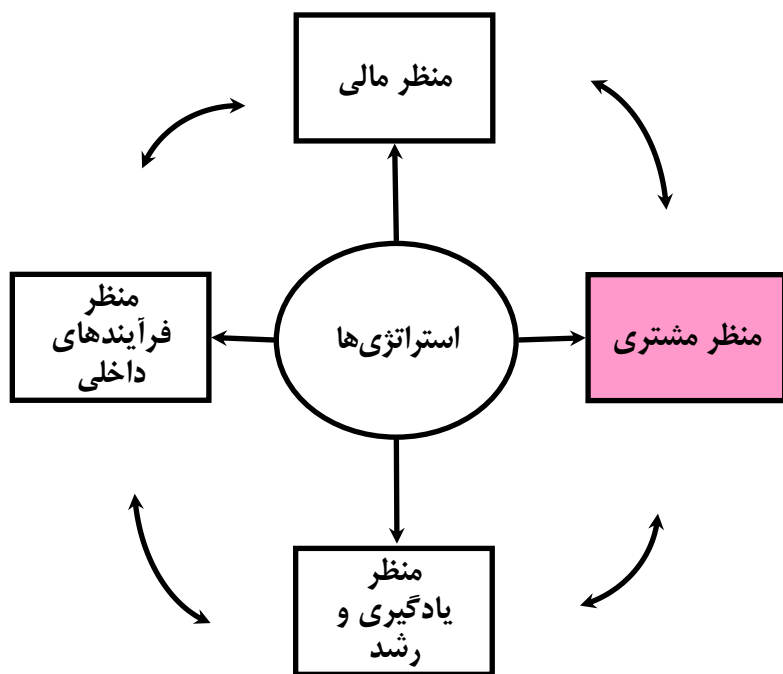
- بازده سرمایه بکار رفته
- فروش ناخالص
- درآمد در هر بخش بازار
- ارزش افزوده اقتصادی



منظر مشتری Customer (ادامه)

این منظر می گوید، چه ارزش هایی را باید برای مشتریان خود ایجاد کنیم تا انتظارات آنها را برآورده کرده و آنها نیازهای آتی خود را نیز از ما تامین کنند:

- رهبری محصول
- اعتماد و وفاداری مشتریان
- بهای تمام شده و قیمت کمتر



سنجش های متداول:

- شکایات مشتری
- خریدهای مکرر
- عرضه محصول با قیمت مناسب
- تحویل به موقع

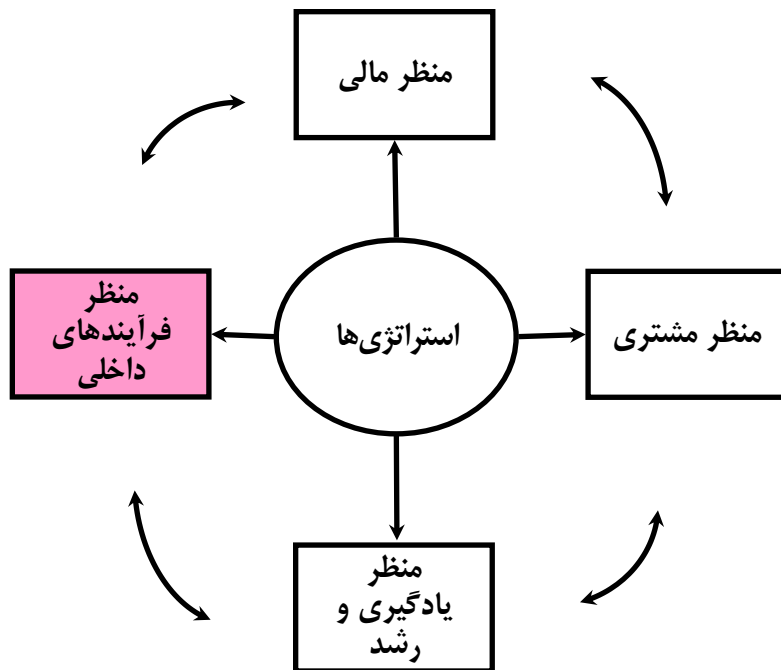
منظر فرآیندهای داخلی (ادامه)

■ منظر فرآیندهای داخلی می‌گوید، برای تحقق ارزش‌هایی که باید برای مشتریان خود ایجاد کنیم و همچنین تحقق اهداف مالی مورد انتظار، به کدامیک از فرآیندها باید توجه کنیم:

- فرآیندهای طراحی محصول
- فرآیند تولید محصول
- فرآیندهای توزیع و فروش
- فرآیندهای خدمات پس از فروش

■ سنجش‌های متداول:

- زمان چرخه تولید
- تعداد محصولات جدید
- سطح کیفیت



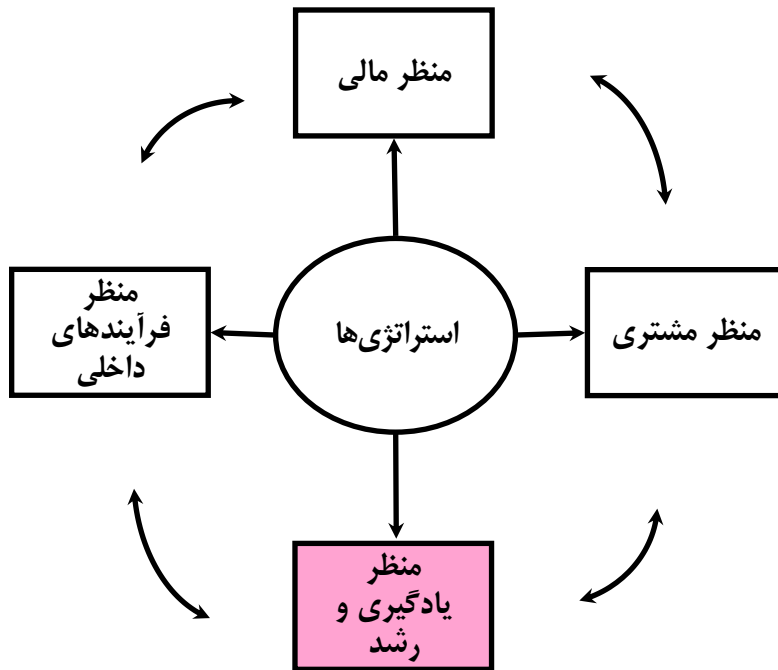
منظر یادگیری و رشد Learning & Growth

■ برای تحقق اهداف خود در زمینه فرآیندها، چه تغییراتی را بایستی در زیرساختها و سرمایه‌های فکری خود ایجاد کنیم:

- ماشین‌آلات و تجهیزات تولیدی
- دانش نیروی انسانی و خلاقیت
- سیستم‌ها و روش‌ها
- آگاهی نسبت به کیفیت

■ سنجش‌های متداول:

- سطح رضایت کارکنان
- قابلیت و مهارت کارکنان
- فضای مناسب برای کار
- دسترسی به اطلاعات استراتژیک



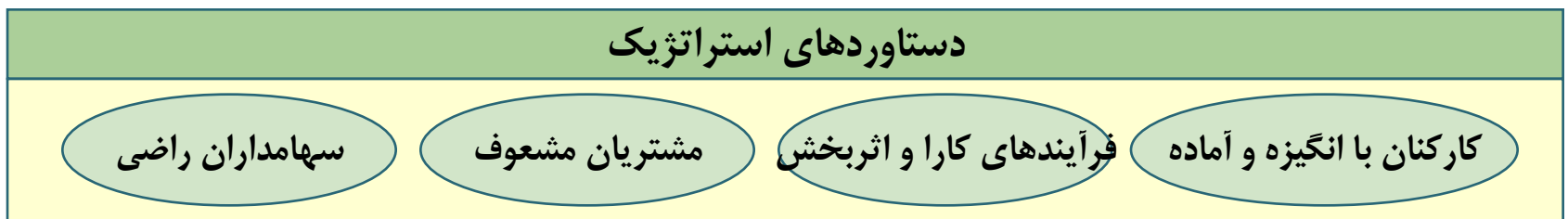
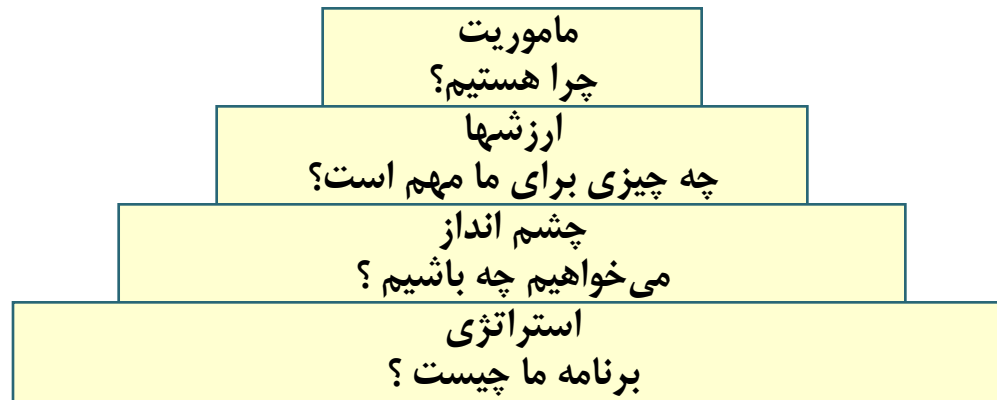
کارت امتیازی متوازن (BSC)



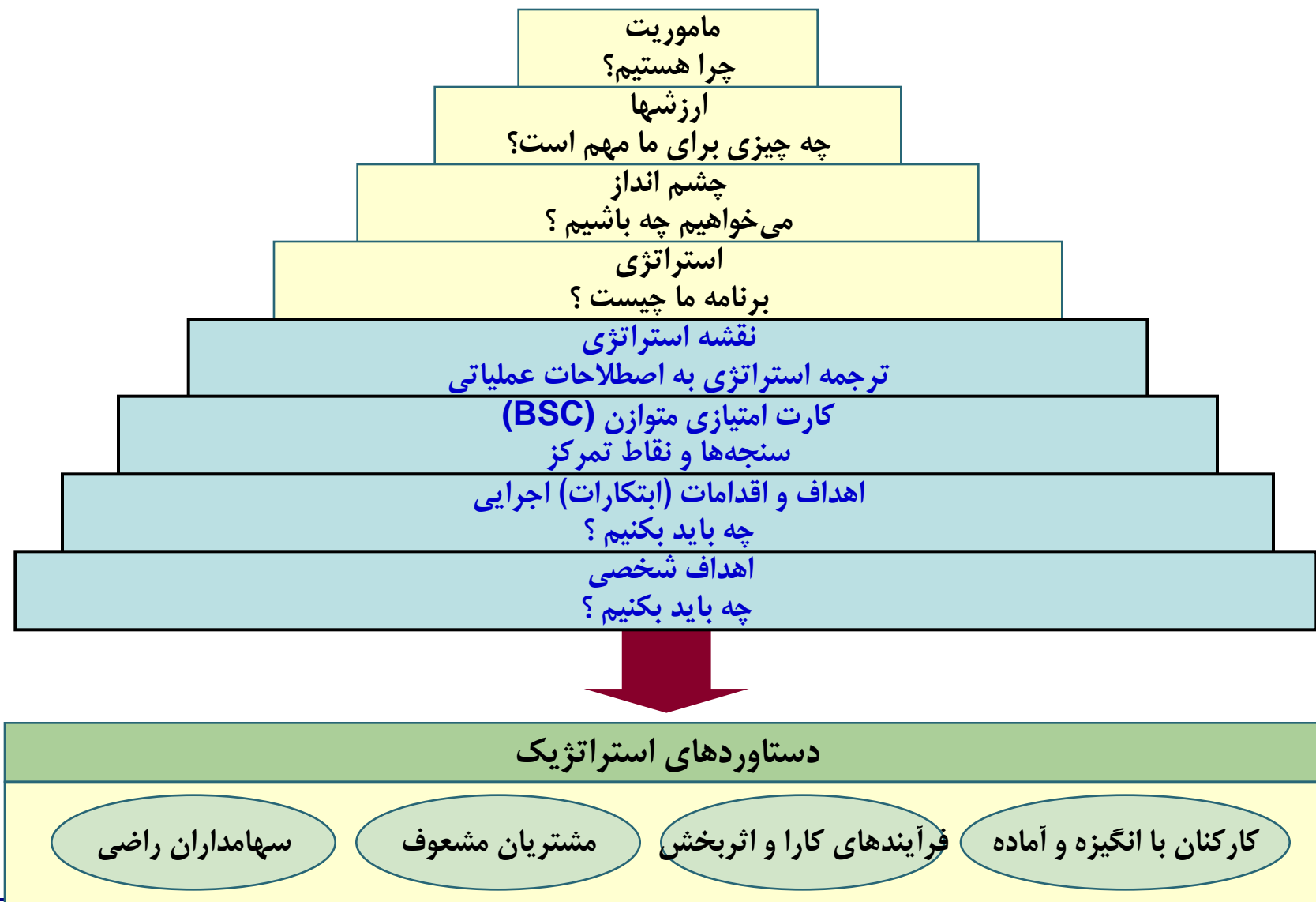
کارت امتیازی متوازن (BSC) روشی است که در آن استراتژی‌های سازمان به مجموعه‌ای از شاخص‌ها یا سنجه‌های عملکردی قابل اندازه‌گیری تبدیل شده و از طریق اجرای آن، سیستمی برای سنجش تحقق استراتژی و مدیریت استراتژیک ایجاد می‌شود.

کارت امتیازی متوازن چارچوبی است که به سازمانها برای ترجمه استراتژی‌ها به اهداف عملیاتی که محرک عملکرد و رفتار سازمان هستند، کمک می‌کند.

وجود شکاف بین استراتژی و عمل



BSC پلی برای پر کردن شکاف بین استراتژی و عمل



کارت امتیازی متوازن BSC

منظر مالی			
اهداف استراتژیک	سنجه‌ها	اهداف کمی	ابتکارات و اقدامات اجرایی

منظر مشتری			
اهداف استراتژیک	سنجه‌ها	اهداف کمی	ابتکارات و اقدامات اجرایی

منظر فرآیندهای داخلی			
اهداف استراتژیک	سنجه‌ها	اهداف کمی	ابتکارات و اقدامات اجرایی

چشم‌انداز و استراتژی

منظر یادگیری و رشد			
اهداف استراتژیک	سنجه‌ها	اهداف کمی	ابتکارات و اقدامات اجرایی

چارچوبی برای اتصال اهداف بلندمدت استراتژیک به اهداف و مقاصد کوتاه مدت

نگاه بلند مدت (۳ تا ۵ ساله)

نگاه کوتاه مدت (سالانه)

ماموریت	چشم انداز	نقشه استراتژی		اهداف استراتژیک		سنجدها					
To provide top-notch healthcare to our community	Be the community hospital of choice			مالی	<ul style="list-style-type: none"> Grow high-margin service 	<ul style="list-style-type: none"> % revenue from high-margin services 	<ul style="list-style-type: none"> '04 xx% '05 xx% '06 xx% 				
				مشتری	<ul style="list-style-type: none"> Provide personalized care 	<ul style="list-style-type: none"> Customer satisfaction survey rating 	<ul style="list-style-type: none"> '04 xx% '05 xx% '06 xx% 	<ul style="list-style-type: none"> Develop organization-wide survey 	<ul style="list-style-type: none"> Survey drafted by 6/04 	<ul style="list-style-type: none"> Mkg. Team 	<ul style="list-style-type: none"> \$ xxxx
				فرآیندها	<ul style="list-style-type: none"> Keep patients informed 	<ul style="list-style-type: none"> Service level spot check rating 	<ul style="list-style-type: none"> '04 xx% '05 xx% '06 xx% 	<ul style="list-style-type: none"> Electronic notes project 	<ul style="list-style-type: none"> Complete by 2004 All patients logged in 	<ul style="list-style-type: none"> Dept. Chairs 	<ul style="list-style-type: none"> \$ xxxx
				یادگیری	<ul style="list-style-type: none"> Provide technology & resources 	<ul style="list-style-type: none"> % new technology used by staff 	<ul style="list-style-type: none"> '04 xx% '05 xx% '06 xx% 	<ul style="list-style-type: none"> Learning assessment project 	<ul style="list-style-type: none"> Deadline met 	<ul style="list-style-type: none"> HR Committee 	<ul style="list-style-type: none"> \$ xxxx

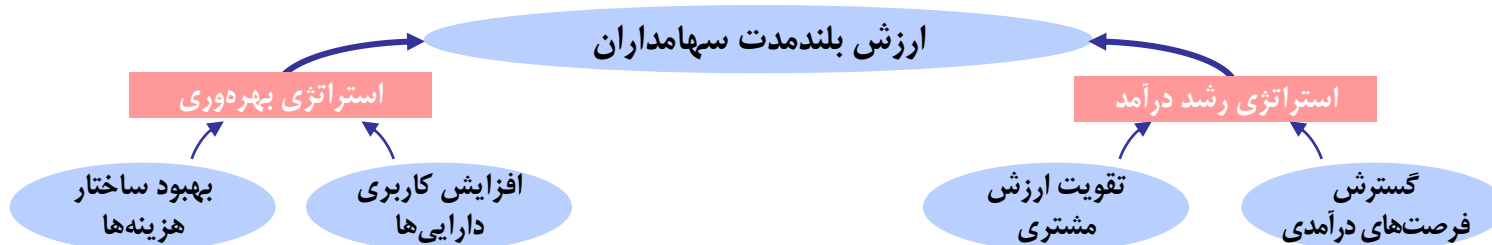
استراتژی

” رهبری ”

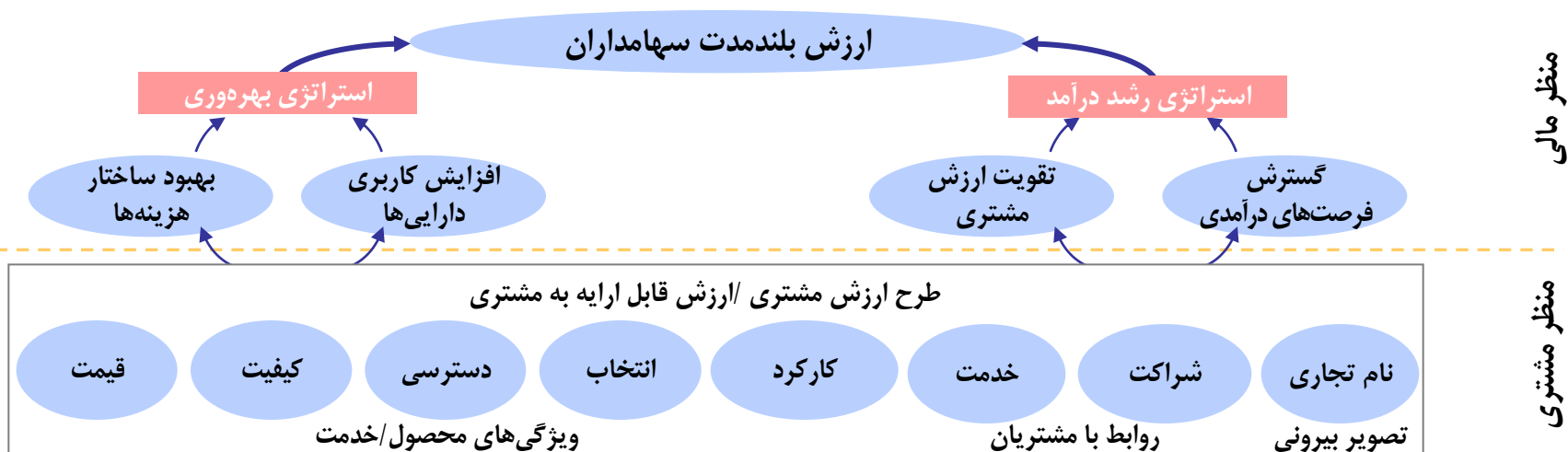
تاکتیکها

” مدیریت ”

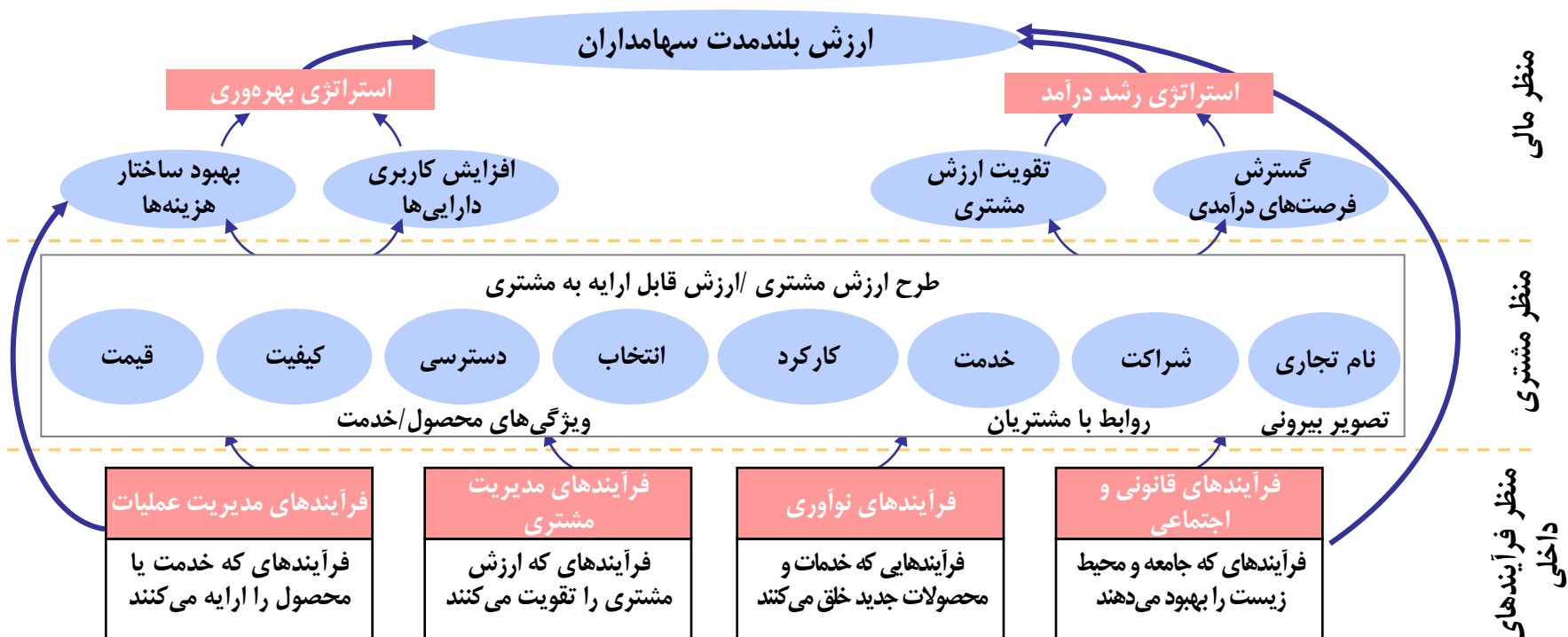
منظر مالی در نقشه استراتژی



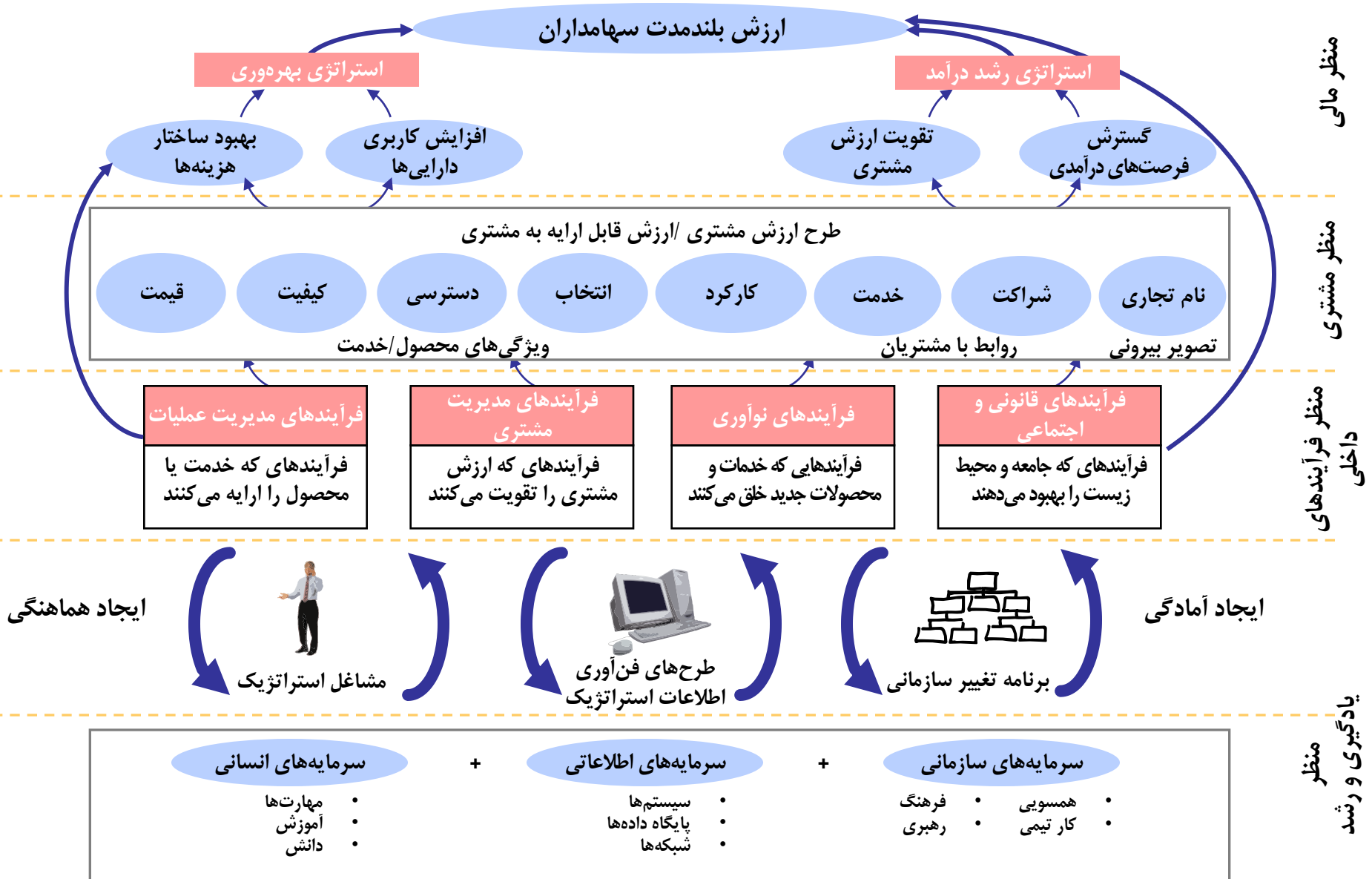
منظر مشتری در نقشه استراتژی



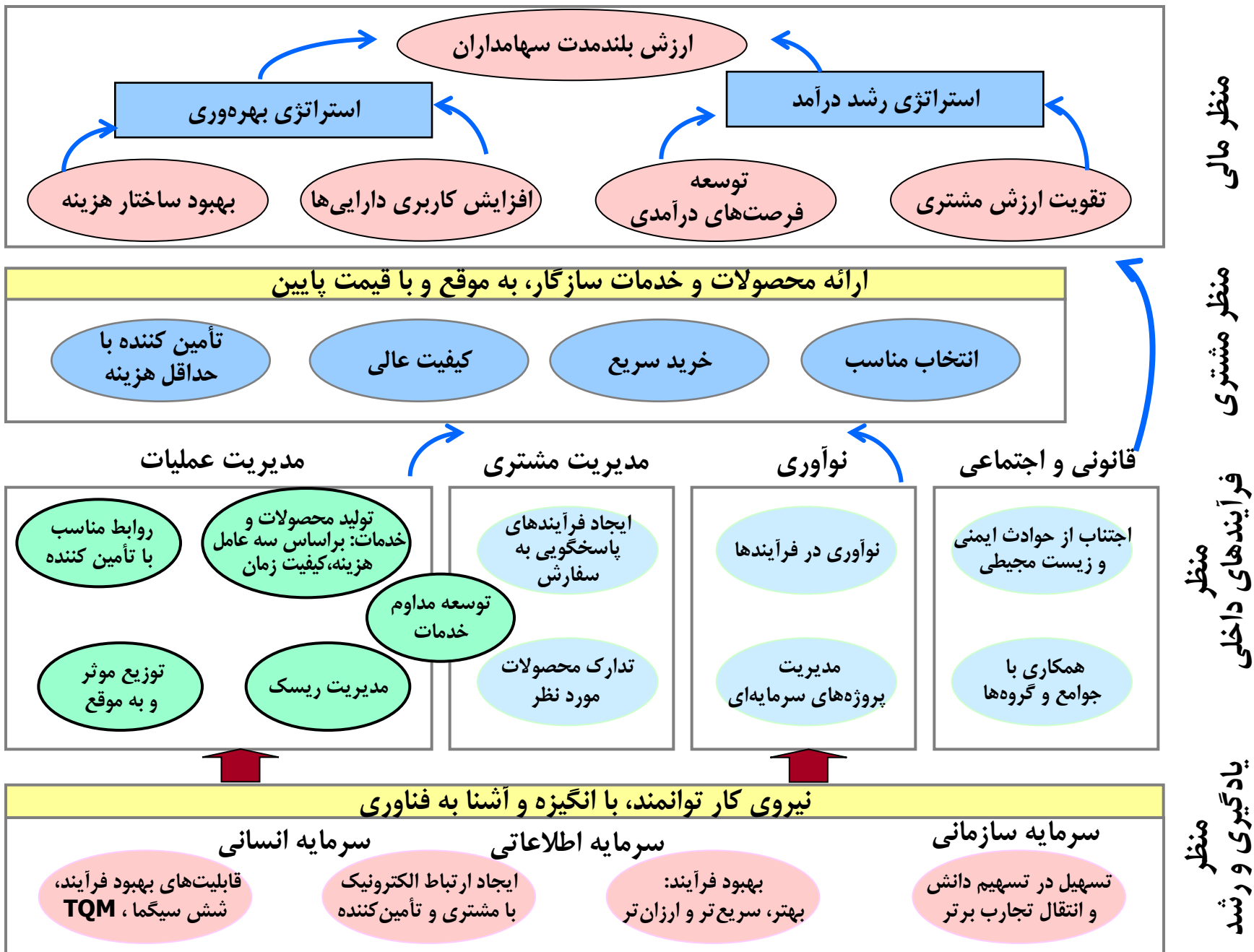
منظر فرآیندها در نقشه استراتژی



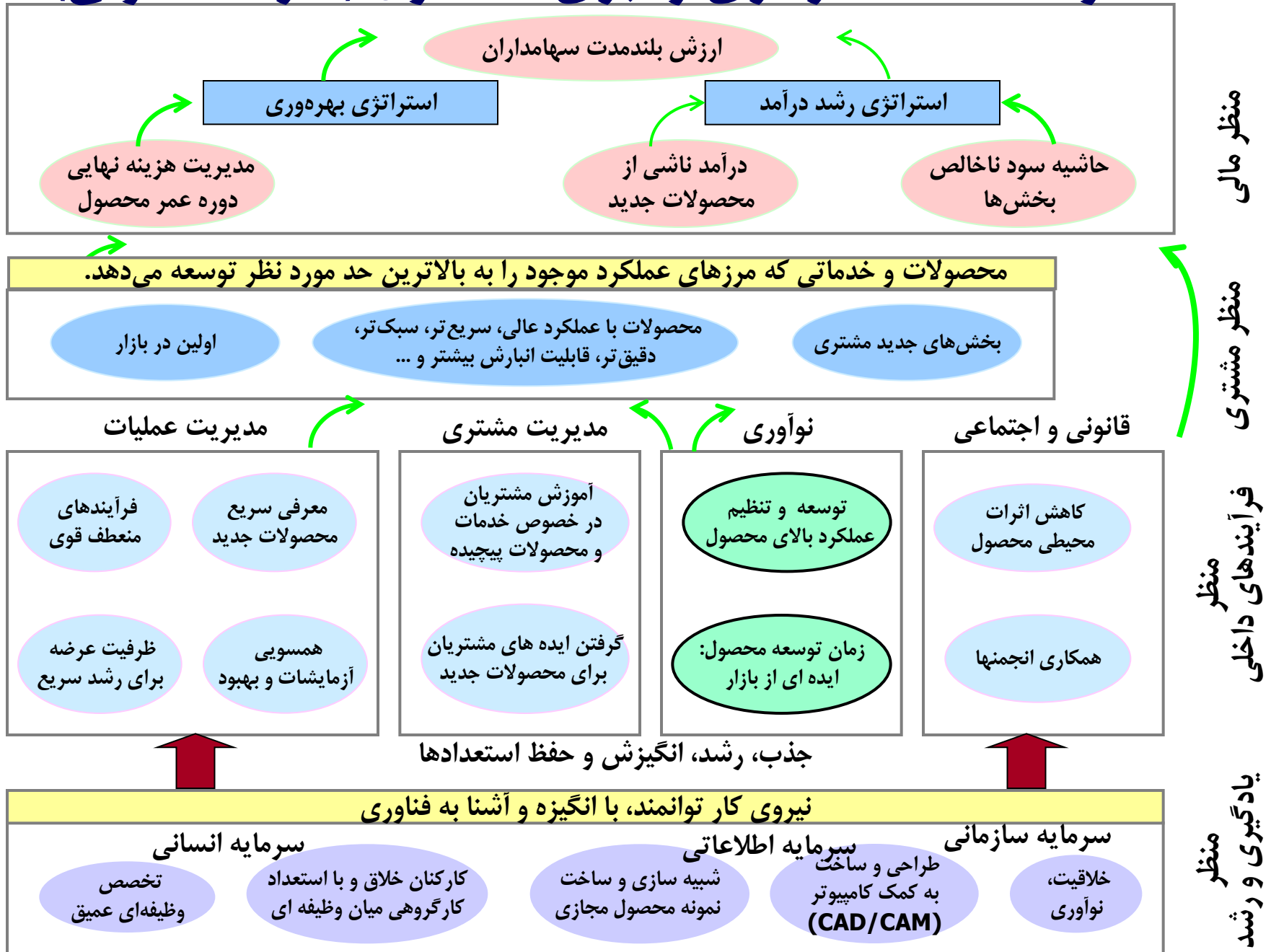
نقشه استراتژی



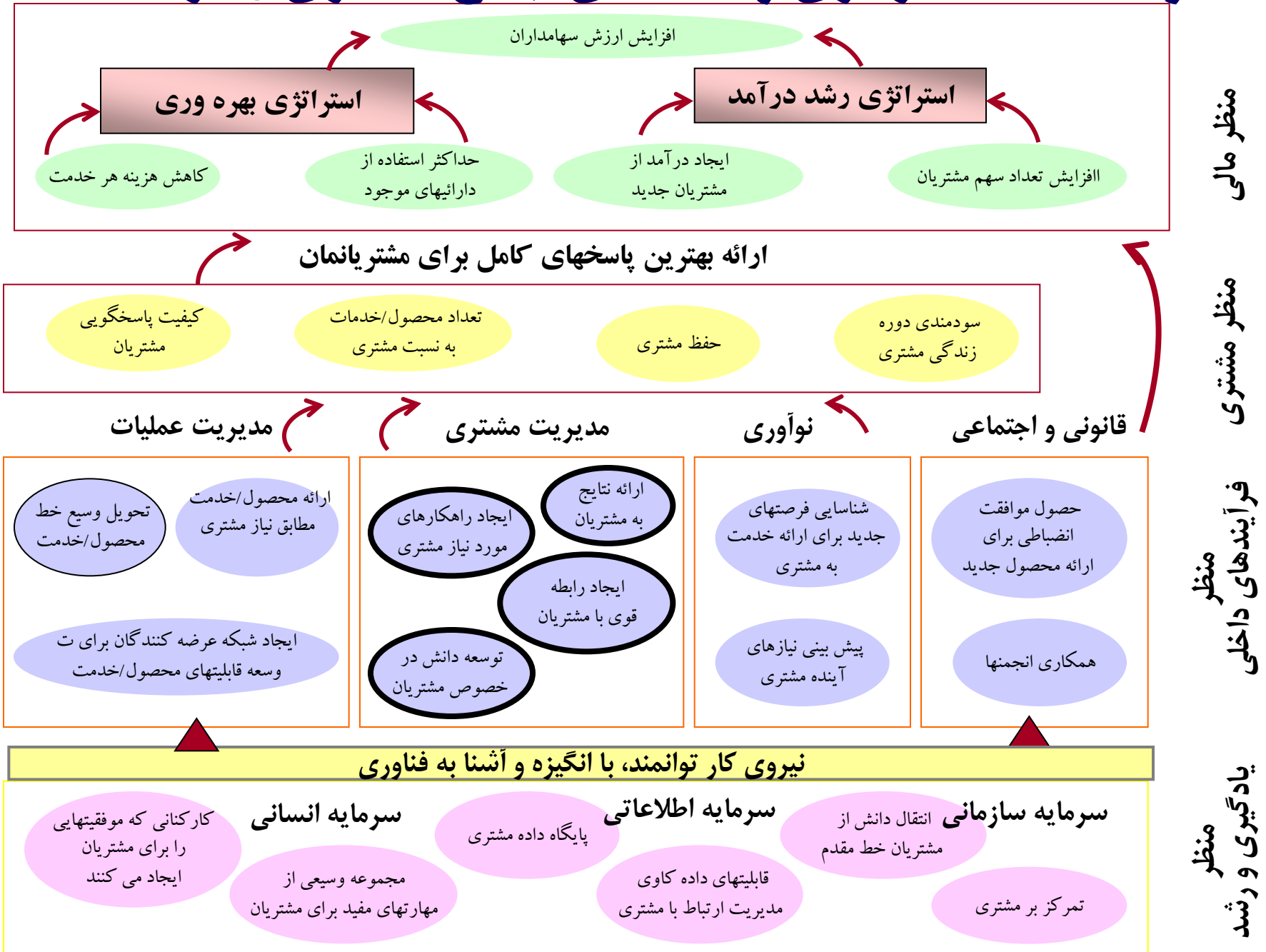
نمونه نقشه استراتژی هزینه نهایی پایین (شرکت تویوتا)



نمونه نقشه استراتژی رهبری محصول (شرکت سونی)



نمونه نقشه استراتژی راه‌حل‌های جامع مشتری (شرکت IBM)



پایان

از توجه شما بسیار متشکرم !