

طرح شاخصه‌های کلیدی عملکرد

جهت قابل اندازه گیری نمودن حرکت سازمان، در دهه های پایانی قرن گذشته، شرکت های خودروسازی ژاپن که به دنبال پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت جامع (TQM) بودند، مدلی را تحت عنوان هوشین کانری (HK) که بعدها به یکی از ۸ ابزار اصلی کایزن تبدیل شد را ابداع نمودند. گستره اثرگذاری این مدل با افول سیستم مدیریت ژاپنی در جهان، کاهش یافت. از سوی دیگر، ارزیابی عملکرد سازمانها صرفاً محدود به موفقیت های مالی می شد. در اواخر قرن گذشته دیوید نورتون و روبرت کاپلان که از اساتید دانشکده بازرگانی هاروارد می باشند، مدل ارزیابی عملکرد کارت های ارزیابی متوازن (Balanced Scorecard) را ابداع نمودند. در این مدل برخلاف سایر مدل های ارزیابی عملکرد، شاخص های مالی در کنار سایر شاخص های کلیدی عملکرد سازمان، نظیر رضایت مشتریان، بهبود فرایندهای داخلی کسب و کار و رشد و یادگیری نیروهای انسانی انجام می شد. فلسفه ایجاد کارت امتیازی متوازن از دیدگاه نورتون و کاپلان عبارت است از:

(۱) آنچه را که نمیتوانید توصیف کنید، نمی توانید بسنجید.

(۲) آنچه را که نمیتوانید بسنجید، نمیتوانید مدیریت کنید.

شاخص های مالی، برای انعکاس رخدادهای گذشته مناسب هستند ولی در نشان دادن عوامل و محرکه های واقعی ارزش آفرین در سازمان های امروزی، یعنی دارایی های نامشهود نظیر دانش، قابلیت کارکنان، شبکه های اطلاعاتی و روابط با مشتریان، ناکافی و ناکارآمد هستند و روابط با مشتریان، ناکافی و ناکارآمد هستند. ارزیابی های عملکرد مبتنی بر سنجه های مالی، اهمیت بیش از حدی به سود و زیان کوتاه مدت شرکت داده و عوامل موثر بر ارقام سود را برجسته می کنند. بنابراین همه اقدامات مربوط به کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها مثبت ارزیابی می شوند. در حالی که بسیاری از آنها، مانند کاهش برنامه های آموزشی کارکنان و توقف فعالیت های تحقیق و توسعه، اگرچه سود کوتاه مدت شرکت را افزایش می دهند، ولی موجب از دست دادن موقعیت های رقابتی شرکت شده و سود بلند مدت آن را به مخاطره می

اندازند. شرکت های موفق، علاوه بر منظر مالی، از سه منظر دیگر یعنی مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد نیز خود را مورد ارزیابی قرار می دهند .

اهداف رفتاری دوره:

- آشنایی با طراحی و اجرای یک سیستم ارزیابی عملکرد یکپارچه
- آشنایی با اقدامات عملیاتی روشن برای کارکنان با توجه به استراتژی های سازمان رئوس

مطالب دوره:

(۱) مولفه های سازمان های استراتژی محور

- ترجمه استراتژی به واژه های عملیاتی
 - ✓ شاخص های مالی
 - ✓ شاخص های وجه مشتری
 - ✓ شاخص های وجه فرایندهای داخلی
 - ✓ شاخص های وجه رشد
 - ✓ اقدامات لازم جهت اجرای بخشی از یک استراتژیک
 - تست بالانس بودن
 - همسویی سازمان با استراتژی
 - تبدیل استراتژی به کار روزمره افراد
 - نظارت بر تبدیل استراتژی به فرآیندی مستمر و پیوسته
 - ✓ سیستم مدیریت استراتژیک
 - ✓ تبدیل استراتژی های کلان به بودجه بندی برای عملیات
 - ✓ گزارشات در سازمانهای استراتژی محور
 - انجام تغییر از طریق راهبری اجرایی
 - (۲) رهبری و بسیج سازمان
 - (۳) موانع ایجاد سازمان استراتژی محور
 - (۴) عوامل شکست در فرآیندها عوامل شکست در فرایندها
- مدت دوره: ۱۶ ساعت (۴ جلسه)