

مدلهای ارزیابی عملکرد (با تاکید بر مدل مبتنی بر کارگروهی و بهبود مستمر)



اکبر وقارکاشانی

▶ هدف‌های حسابداری مدیریت:

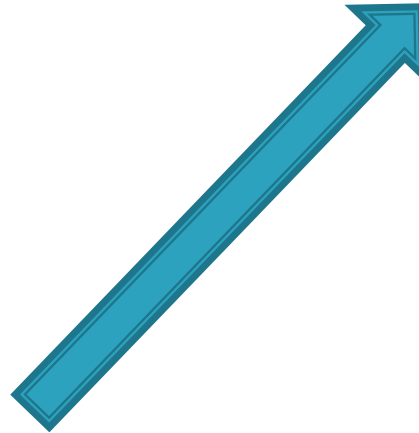
- تامین اطلاعات مورد نیاز مدیران برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی از جمله تصمیمات استراتژیک و طراحی استراتژی
- کمک به مدیران در رهبری و کنترل عملیات و حصول اطمینان از کارایی استفاده از منابع
- انگیزش مدیران و کارکنان برای فعالیت در راستای هدف‌های سازمان
- سنجش و ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه ، مدیران و کارکنان

► تعریف مدیریت عملکرد:

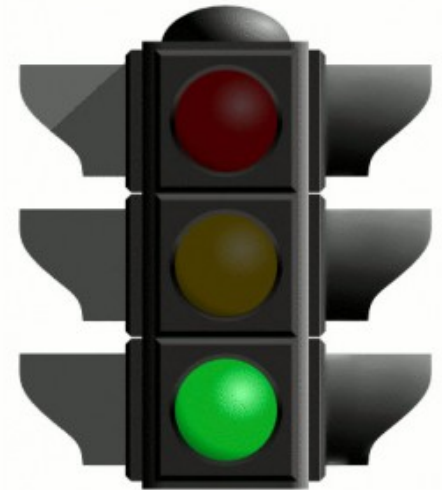
- مدیریت عملکرد یکی از مهمترین و اثرگذارترین پیشرفت ها در حوزه مدیریت در سالهای اخیر است که از اواسط سال ۱۹۸۰ مورد توجه بیشتر قرار گرفت .
- مدیریت عملکرد یک فرایند استراتژیک و منسجم میباشد که موفقیت **پایدار** سازمانها را بوسیله بهبود فرایندها و **بهبود مستمر عملکرد** گروه ها و کارکنان از طریق **توسعه توانائی** تیم ها و کارکنان تضمین می نماید.

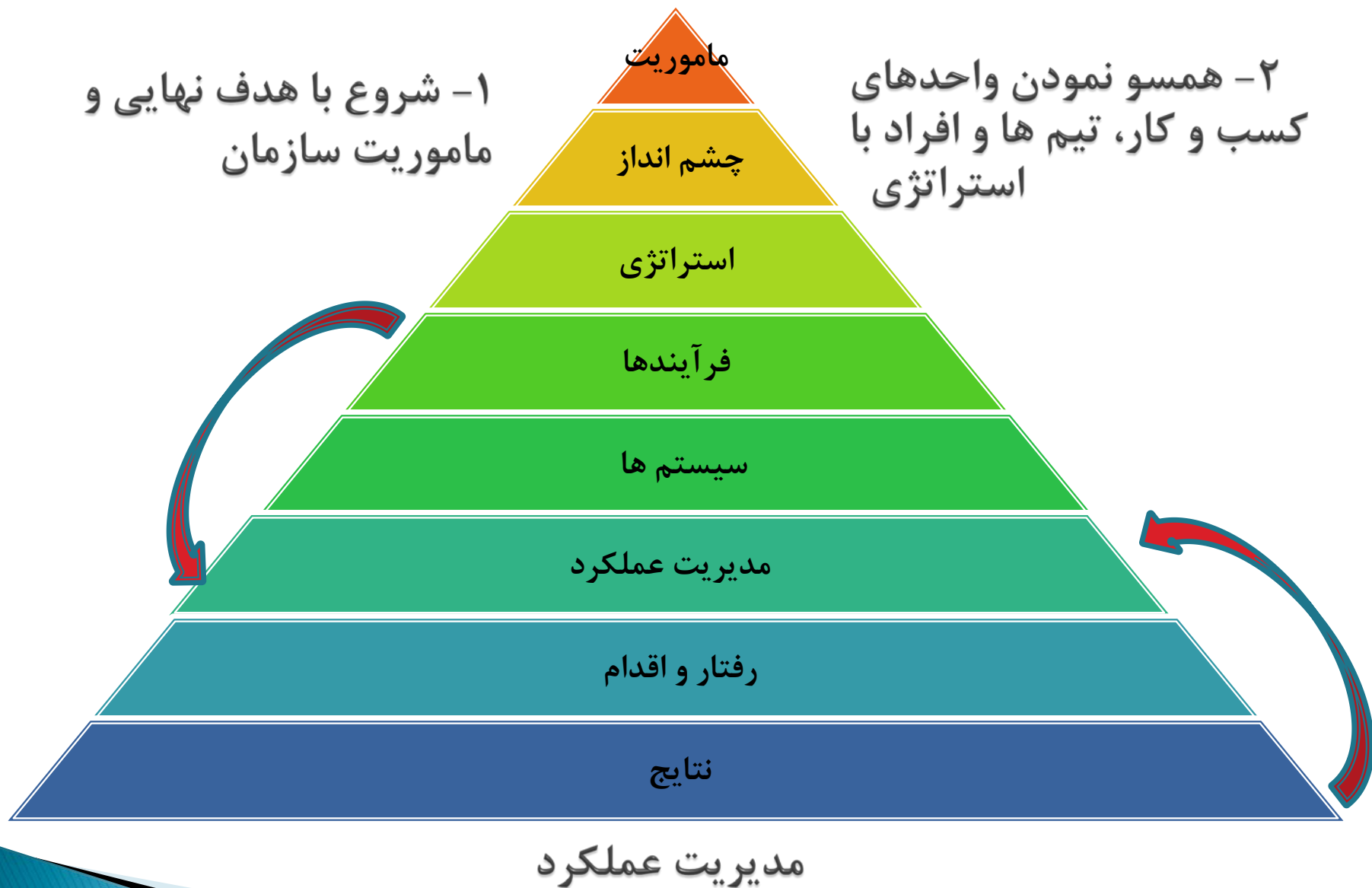
▶ حوزه مدیریت عملکرد

عملکرد بهبود یافته

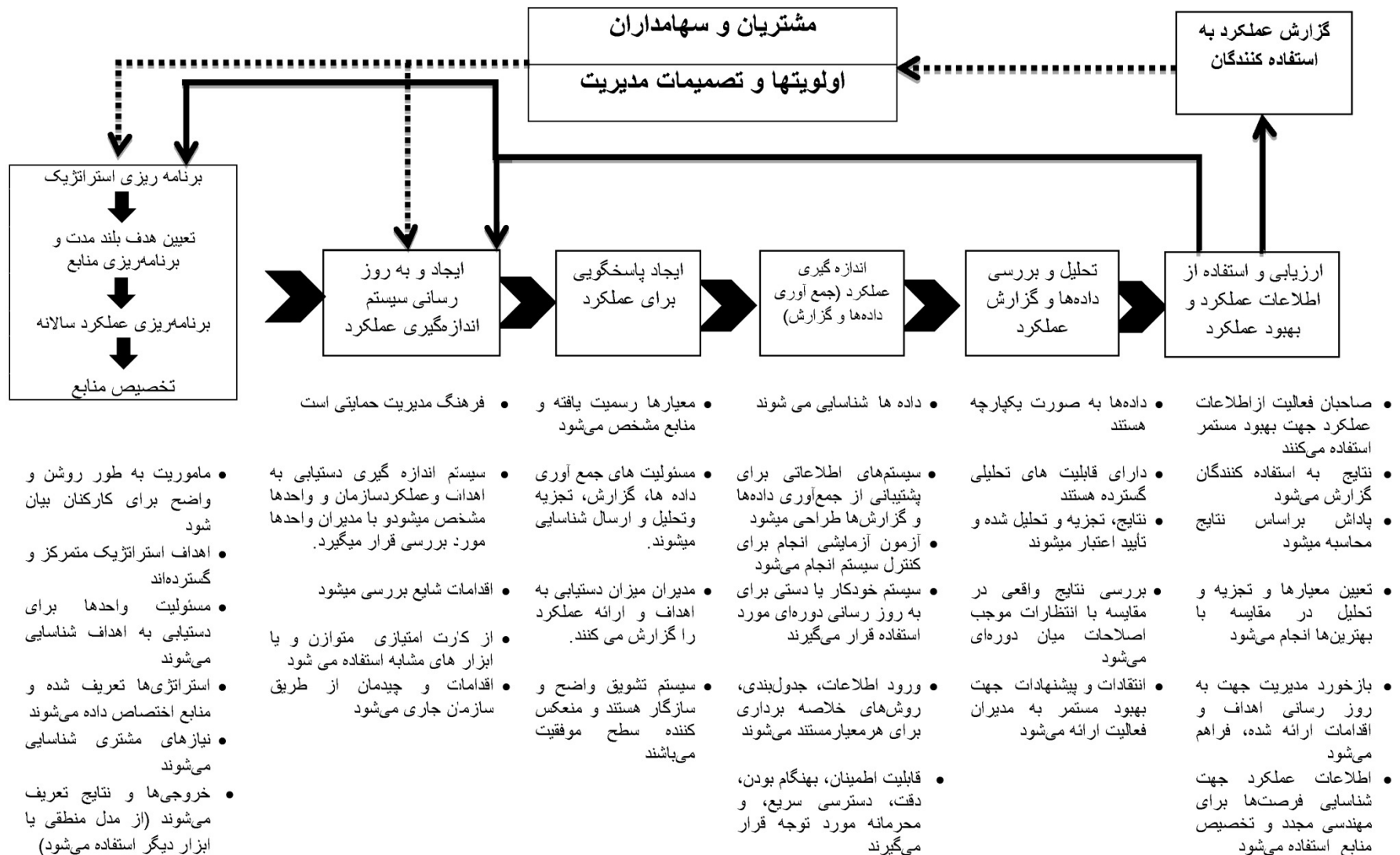


عملکرد واقعی





فرآیند اندازه‌گیری عملکرد



اهداف

اهداف سازمان منطبق با
ماموریت و برنامه استراتژیک

اهداف واحدهای کسب و کار

اهداف بخش و کارکنان و
برنامه کاری

▶ اندازه گیری عملکرد

- اگر نتوانید اندازه گیری کنید ، نمی توانید مدیریت کنید
- آنچه قابل اندازه گیری است ، قابل مدیریت است
- تا زمانیکه ندانید عملکرد حاضر چیست ، نمی توانید عملکرد را بهبود دهید
- آرمسترانگ و بارون (۱۹۹۸)
- اندازه گیری یک مفهوم مهم در مدیریت عملکرد می باشد.
- مبنائی برای ارائه و ایجاد بازخورد که کارهائی را به منظور ارائه یافته هائی جهت رسیدن به موفقیت بیشتر را شناسائی می کند و کارهائی را که به خوبی انجام پذیرفته را مشخص می سازد.
- اندازه گیری مبنائی برای پاسخگوئی به این دو سوال اساسی است :
 - چه کاری به خوبی انجام میشود؟
 - آیا آن کار به خوبی انجام شده است؟

▶ اندازه گیری عملکرد

- فرایند ضروری برای تحلیل داده های فراهم شده توسط سیستم ارزیابی عملکرد می باشد. شاخص هایی که در سیستم اندازه گیری بکار گرفته میشود باید براساس مدل انتخابی ، در فاصله زمانی ثابت ، طبق اهداف مشخص شده و از طریق سیستم اطلاعاتی اندازه گیری شوند.

▶ مشکلات اندازه گیری

- کارگروهی
- ارتباط معیاراندازه گیری با اهداف
- جمع آوری اطلاعات عملکرد و بررسی دلایل انحراف
- ارتباط عملکرد با پاداش

مدل اندازه گیری عملکرد



• مدل های ترکیبی از جمله:

- مدل سینک و تاتل
- ماتریس عملکرد
- مدل نتایج و تعیین کننده ها
- هرم عملکرد
- مدل تعالی سازمانی
- کارت امتیازدهی متوازن
- مدل فرایند کسب و کار
- تحلیل ذینفعان
- مدل مدوری و استیپل
- مالکوم بالدريج
- اندازه گیری یکپارچه

• مدل های مالی از جمله:

- ایجاد طرح سود
- کاهش استراتژیک هزینه
- اتصال عملکرد به بازار (نقل و انتقال داخلی)

مدل های ارزیابی

نام مدل	سال طرح	طراح	نکات کلی	اهم ابعاد مورد توجه
سینک و تاتل	۱۹۸۹	سینک و تاتل	توجه آن بر شاخص های مالی و غیر مالی است	اثربخشی ، کارائی ، کیفیت ، کیفیت زندگی کاری ، بهره وری ، نوآوری و سودآوری
ماتریس عملکرد	۱۹۸۹	کیگان	با توجه به مقایسه شاخص های پیش بینی شده و واقعی عملکرد را کنترل می نماید.	شاخص های این مدل شامل جنبه های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه های مالی و غیر مالی و جنبه های داخلی و خارجی می باشد.
نتایج و تعیین کننده ها	۱۹۹۱	فیتزگراuld و همکاران	در این مدل ۲ نوع شاخص وجود دارد . شاخصهایی که به نتایج مربوط می شوند و آنهایی که بر تعیین کننده های نتایج تمرکز دارند.	شاخصها شامل عملکرد مالی مانند سودآوری و رقابت مثل سهم بازار بوده و شاخصهای مربوط به تعیین کننده ها عبارتند از: کیفیت، قابلیت انعطاف، بکارگیری منابع و نوآوری.

نام مدل	سال طرح	طراح	نکات کلی	اهم ابعاد مورد توجه
هرم عملکرد	۱۹۹۱	لینچ کراس	با هدف ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است. این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان کننده اثربخشی سازمان و کارایی داخلی آن است.	شاخصهایی کلیدی عملکرد که به گروههای خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخصهای داخلی کسب و کار (نظیر بهره وری، سیکل زمانی و اتلافات) است.
تعالی سازمان	۱۹۹۱		این چارچوب شامل دو دسته عوامل جدا از هم است که به صورت کلی به توانمندسازها شامل ۵ معیار و نتایج شامل ۴ معیار تقسیم می شوند.	شاخص توانمندسازها شامل رهبری، کارکنان، سیاستها و استراتژی ها، منابع و ذینفعان و فرایندها. و نتایج عبارتند از: نتایج حاصل از مشتریان، نتایج حاصل از جامعه و نتایج کلیدی عملکرد
کارت امتیازدهی متوازن	۱۹۹۲	کاپلان و نورتون	به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخصهای متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران بتوانند نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند.	جنبه مالی، جنبه داخلی کسب و کار، جنبه مشتری، جنبه یادگیری و نوآوری

نام مدل	سال طرح	طراح	نکات کلی	اهم ابعاد مورد توجه
فرایند کسب و کار	۱۹۹۶	براون	این چارچوب سلسله مراتبی بسیار مناسب و کاربردی است چرا که تفاوت بین شاخصهای ورودی، فرایند، خروجی و نتایج را برجسته کرده است.	شامل شاخصهای ورودی (نیازهای مشتریان)، فرایند (تحويل محصولات)، خروجی (نتایج مالی) و نتایج (جلب رضایت مشتریان) است
مدوری و استیپل	۲۰۰۰	مدوری و استیپل	با هدف تعیین چارچوبهای جامع و یکپارچه برای ارتقای سیستم های ارزیابی عملکرد ارائه شد. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط است.	شامل کیفیت، هزینه، انعطاف پذیری، زمان، تحويل به موقع و رشد
تحلیل ذی نفعان	۲۰۰۱	لی	با شناخت اهداف و استراتژی های سازمان شروع می شود و در این مدل ذی نفعان به دو گروه دسته بندی میشوند: ذی نفعان کلیدی و غیر کلیدی تفکیک شده است.	شامل سودآوری، رضایت مشتری، کیفیت، تحويل به موقع

نام مدل	سال طرح	طراح	نکات کلی	اهم ابعاد مورد توجه
مالکوم بالدریچ	۱۹۸۸	مالکوم بالدریچ	برای شناسائی میزان دستیابی سازمانها به کیفیت و عملکرد و میزان رشد آگاهی آنها نسبت به اهمیت کیفیت و برتری عملکرد تحت یک قالب رقابتی ایجادشده است.	رهبری ۱۲۰ امتیاز، برنامه ریزی استراتژیک ۸۵، تمرکز بر مشتری ۸۵ ، داده ها تحلیل ۹۰، تمرکز بر منابع انسانی ۸۵، مدیریت فرایند ۸۵، نتایج تجاری ۴۵۰
اندازه گیری عملکرد یکپارچه	۱۹۹۷	بی تسی و همکاران	فرآیند اندازه گیری عملکرد یک حلقه بسته است که شرکت توسط آن می تواند عملکرد خود را بطور خطی با اهداف و راهبرد های شرکتی و عملکردی مدیریت کند. و متشکل از پنج سیستم به هم پیوسته است و دو مولفه یکپارچگی و توسعه یابندگی را در بر می گیرد.	پنج منظر سهامداران، معیارهای کنترل، استقرار محیطی، اهداف توسعه ای و معیارهای عملکردی داخلی
منشور عملکرد	۲۰۰۲	نیلی و همکاران	منظورهای بهم مرتبطی از عملکرد همچون رضایت ذینفعان، آورده ذینفعان، راهبردها، فرآیندها و توانایی ها را ترسیم می کند.	این چارچوب تصویر متعادلی از کار تجاری را که ابعاد بیرونی مثل معیار های ذینفعان و ابعاد داخلی همچون راهبرد، فرآیند، و ظرفیت و نیز معیار های مالی و غیرمالی مجتمع شده را ترسیم می کند.

مدل های ارزیابی

نام مدل	نکات کلی
سود آوری استراتژیک	سوددهی استراتژیک ابزاری برای ارزیابی موفقیت یک کسب و کار در تولید سود ناشی از اجرای استراتژی است. در این مدل از چرخه های نقدینگی ، سوددهی و بازدهی استفاده میشود
کاهش استراتژیک هزینه	این مدل تاکید بر عدم استفاده کارا از منابع که موجب هزینه اضافی برای سازمان میشود را شامل میشود که به تبع آن کاهش حاشیه سود را بدنبال دارد و موجب افزایش قیمت محصول میشود. رویکرد کاهش استراتژیک هزینه و بهبود مستمر با تکیه بر اصل ارتباط میان بهبود عملکرد شرکت با کاهش هزینه ها توسعه یافته است.
اتصال عملکرد به بازار	برقراری ارتباط عملکردی بین واحدها و ایجاد شرایط رقابتی در داخل و استفاده از منابع در مناسبترین شرایط

ابعاد در نظر گرفته شده در مدل های اندازه گیری

ابعاد	سینک و تاتل	ماتریس عملکرد	هرم عملکرد	تعیین کننده ها و نتایج	ارزیابی متوازن	تعالی سازمانی	سود استراتژیک	کاهش هزینه	اتصال به بازار
مالی	+	+	+	+	+	+	+	+	+
نوآوری	+	+	+	+	+	+			
بهره وری	+		+	+	+	+			
کیفیت	+		+	+	+	+			
مشتری		+	+		+	+			
استراتژی			+	+	+	+			
رقابتی بازار		+		+		+			
انعطاف پذیری			+	+	+				
کارکنان	+				+	+			
جامعه		+				+			

اندازه گیری عملکرد

انتخاب شاخص ها

- شاخص مسیر حرکت سازمان را برای رسیدن به اهداف مشخص می کند. نگاه آن به چشم انداز ، مأموریت و اهداف کلان و کوتاه مدت و فعالیتهای اصلی متمرکز است
- معیار اندازه گیری مالی و غیر مالی هستند. به منظور تعیین تکلیف اهداف و انعکاس عملکرد استراتژیک یک سازمان بکار برده میشود . این شاخص ها به منظور ارزیابی موقعیت کنونی شرکت و تعیین راهکار های مناسب برای هوشمند کردن کسب و کار استفاده میشود.
- شاخص ها شامل تعریف کسب و کار ، اهداف عملیاتی ، معیارهای اندازه گیری کمی و کیفی با اهداف و بررسی مغایرات است
- وزن هر شاخص مشخص می گردد

انتخاب شاخص ها ▶

- شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی سیستم SMART & D را داشته باشند که عبارتند از:
- **Specific** مخصوص ، معین و مشخص باشد. یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا و صریح باشد بطوریکه برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.
- **Measurable** قابل اندازه‌گیری باشد. سنجش آنها به سادگی مقدور باشد. امکان مقایسه با سازمانهای دیگر صنعت را فراهم آورد. همچنین گردآوری و محاسبه میسر باشد.
- **Achievable** قابل دستیابی باشد. (توافقی مناسب‌تر است)
- **Realistic** واقع‌گرایانه باشد. یعنی با فعالیت‌ها و مأموریت‌ها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد. (تحت کنترل واحدسازمانی باشد)
- **Time frame** چهارچوب و محدوده زمانی، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین داشته باشد.
- **Database** بانک اطلاعاتی، یعنی داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد و بهبود مستمر را تقویت کند.



انتخاب شاخص ها ▶

◦ مالی

- سودآوری
- بازده سرمایه گذاری
- کاهش هزینه
- ...

◦ غیر مالی

- رقابت پذیری: رشد فروش ، اندازه مشتریان ، سهم بازار و...
- سطح فعالیت : تعداد فروش ، ساعت کار ، تعداد تولید و...
- اثربخشی : قیمت تمام شده واحد ، ظرفیت و..
- کیفیت خدمات : تعداد مرجوعی ، تعداد مشتریان جدید و..
- رضایت مشتری: شکایات ، دفعات مراجعه و..
- کیفیت کار کارکنان : روزهای غیبت ، نرخ گردش و..
- نوآوری : تعداد محصول جدید و..
- ..

- برای جامعیت ارزیابی انتخاب شاخص ترکیبی مناسب است

مدل پیشنهادی

► مدل پیشنهادی در یک شرکت بازرگانی و توزیع کننده لوازم خانگی

- با توجه به مشکلات پیاده سازی نظام عملکرد و ارتباط آن با پاداش جبران خدمت و متکی به پرداخت براساس شایستگی ، لذا توصیه میشود که از روش هائی استفاده شود که با استقرار آسانتر انجام و در طول زمان ارتقاء یابد . در مدل پیشنهادی مشابه موارد ذکر شده در فرایند مدیریت عملکرد ، اهداف سازمانی بر مبنای برنامه استراتژیک تعیین میشود . در صورت عدم وجود برنامه ریزی استراتژیک مناسب است که تا تدوین آن ، اهداف سالانه تنظیم گردد.
- اهداف باید برای واحد اقتصادی یا واحد غیرانتفاعی تدوین شود و براساس آن وظایف هر واحد تنظیم میشود . این بخش میتواند در قالب بودجه سالانه ارائه شود و واحد برنامه کاری خود را برای دستیابی به اهداف واحد تنظیم و متناسباً منابع مورد نیاز را درخواست نماید.

مدل پیشنهادی

- بر مبنای مدل و شرایط و نیازهای مدیریت، شاخصهای ارزیابی عملکرد شرکت با مدیران ارشد توافق و تعیین میشود
- برای مثال :
 - فروش و درآمد به میزان ۲۰ درصد بالاتر از سال قبل
 - افزایش سود خالص پس از مالیات به میزان ۱۰ درصد سال قبل
 - بدست آوردن سهم بازار در کشورهای هدف به میزان ...
 - کاهش ضایعات به میزان ده درصد سال قبل
- براساس اهداف سازمان، هرم اهداف از سطح کلان تا سطح اجزاء سازمان و افراد (در صورت نیاز) مشخص و سپس وظیفه و برنامه هر واحد اعم از کسب و کار (sbu) و پشتیبانی و اداری براساس اهداف تعیین میگردد و اهداف با مدیران مربوطه بررسی و توافق میگردد.

مدل پیشنهادی

► تعیین مدل و شاخص های اندازه گیری

- به استناد اهداف ، شاخص های اندازه گیری کارائی و عملکرد هر واحد مشخص میشود و برای حداقل یک سال مالی توافق میشود . برنامه ها و شاخص ها در ۴ سطح سازمان ، کسب و کار (sbu) ، بخش ها و افراد تعیین میشود که بر مبنای این روش میتواند انعطاف پذیر نیز باشد و با توجه به تغییر اهداف و شرایط سالانه تغییر یابد
- وزن هر شاخص برای سازمان و هر واحد تعیین میشود . ضما ضریب مربوط به بهبود مستمر تعیین میشود.

► ارائه گزارش عملکرد

- در مقاطع طی سال (حداقل ۴ نوبت) گزارش عملکرد با شاخص ها ارزیابی مقایسه با روند گذشته و شاخص پیش بینی شده ، به میزان دستیابی به اهداف با توجه به ضریب سطح سازمانی، درصد دستیابی به اهداف و برنامه تعیین میشود.
- واحد حسابداری مدیریت بررسی کننده و تکمیل کننده گزارش است.

مدل پیشنهادی

- در این مدل کارکنان و واحدها علاوه بر توجه به عملکرد خود براساس اهداف و برنامه در نظر گرفته شده باید به عملکرد سایر اعضا گروه و سایر واحدها نیز توجه و به آنها کمک نمود تا از مزایای بیشتری برخوردارشد و علاوه برآن رده های بالاتر نیز براساس عملکرد واحد تحت نظر و همکاران تحت نظر و عملکرد شرکت ، مشمول پاداش میشوند .
- علاوه برآن واحدهای دارای بالاترین وپائین ترین کارائی ورشد معرفی و مشمول ضریب پاداش اضافی میشوند ودر صورت تداوم روند نزولی باید دلایل مستمرا بررسی و اقدامات لازم اتخاذ شود .
- در این مدل با ارتباط عملکرد به پاداش جبران خدمت کارکنان باعث ترویج تلاش کارکنان و واحدها در راستای اهداف در نظر گرفته شده و بااندازه گیری مناسب و واقعی ، روند رشد را تضمین و کارکنان را نیز از نتایج آن بهره مند می کند.
- در صفحات بعدی یک نمونه ارائه شده است:

جدول اهداف و برنامه های شرکت بازرگانی ... - سال ۱۳۹۰

ردیف	اهداف	معیار اندازه گیری و هدف کمی	توضیحات	وزن	امتیاز کسب شده
۱	افزایش فروش	مبلغ فروش هدف □ □ □ □ □ میلیون ریال	با دستیابی به مبلغ فروش کل امتیاز دریافت می گردد و به ازای هر ۵٪ افزایش / کاهش ۱۰ ± به مجموع امتیازات اضافه می گردد.	۷۰٪	۶۰.۹
۲	کاهش هزینه	کاهش هزینه نسبت به سال قبل (۱۰٪)	با کاهش هزینه به میزان ۱۰٪ نسبت به سال قبل کل امتیاز دریافت می گردد و به ازای هر ۱٪ افزایش / کاهش ۱۰ ± به مجموع امتیازات اضافه می گردد.	۳۰٪	۳۵
جمع امتیازها					۹۵.۷
					۱۰۰٪

جدول اهداف و برنامه هاي شركت بازرگانی - سال ۱۳۹۰

ردیف	اهداف	برنامه ها	معیار اندازه گیری و هدف کمی	وزن گروه (%۱۰۰۰)	وزن به کل	امتیاز کسب شده	حاصلضرب
۱	رشد فروش		فروش معادل میلیون ریال	۷۰			
۱-۱	فروش محصولات موجود	مبلغ فروش مورد انتظار میلیون ریال	فروش معدل امتیاز کامل و افزایش و کاهش هر ۵درصد ده درصد	۷۰٪	۴۹	۰.۹۰	۴۴.۱
۱-۲	فروش محولات جدید	فروش به میزان ... میلیون ریال	فروش معدل امتیاز کامل و افزایش و کاهش هر ۵درصد ده درصد	۳۰٪	۲۱	۰.۸۰	۱۶.۸
	جمع امتیازها						
				۱۰۰٪	۷۰		۶۰.۹
۲	کاهش هزینه		افزایش سودآوری نسبت به سال قبل (۱۰٪)	۳۰			
۲-۱	کاهش هزینه ها	کاهش نسبت هزینه به فروش	کاهش ۱۰٪ نسبت هزینه ها به فروش نسبت به سال قبل و هر ۵درصد معادل ده درصد	۸۰٪	۲۴	۱.۲	۲۸.۸
۲-۲	کاهش دوره وصول مطالبات	کاهش دوره وصول مطالبات	ده درصد معادل امتیاز و هر ۰.۱درصد کمتر یا بیشتر معادل امتیاز بخش	۲۰٪	۶	۱	۶
	جمع امتیازها						
				۱۰۰	۳۰		۲۵
	جمع امتیازها						
					۱۰۰		۹۵.۷

جدول تفکیک امتیازات نهایی اهداف استراتژیک به تفکیک واحدهای مشارکت کننده در تحقق اهداف - شرکت بازرگانی

درصد مشارکت واحدها و معاونت ها در تحقق اهداف								امتیاز هدف	اهداف عملیاتی	اهداف استراتژیک
بازاریابی	فناوری اطلاعات	امور مالی	امور اداری	امور انبار	امور بازرگانی	امور فروش				
							۴۹	فروش محصول فعلی	رشد فروش	
							۲۱	فروش محصول جدید		
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷۰	جمع امتیاز های هدف رشد درآمد به تفکیک هر واحد		
							۲۴	کاهش هزینه ها		
							۶	کاهش دوره وصول مطالبات		
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳۰	جمع امتیاز های هدف کاهش هزینه	کاهش هزینه	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	جمع امتیاز کل			

ردیف	اهداف	برنامه ها	معیار اندازه گیری و هدف کمی	اهداف شرکت		اهداف امور فروش			امتیاز کل
				درصد دستیابی به اهداف	وزن به کل	درصد دستیابی به اهداف	امتیاز کسب شده	وزن به کل	
۱	سهم از عملکرد کل شرکت	فروش به مبلغ مشخص و کاهش هزینه	فروش به مبلغ .. میلیون و کاهش هزینه تا ده درصد	۹۵.۷	۳۰٪				۲۸.۷۱
۳	اهداف امور								۰
۳.۱	افزایش فروش	فروش محصولات فعلی	به میزان میلیون ریال			۴۹٪	۹۰٪	۴۴٪	۳۰.۸۷
۳.۲		فروش محصول جدید	به میزان میلیون ریال			۲۱٪	۸۰٪	۱۷٪	۱۱.۷۶
۳.۳	کاهش هزینه	کاهش نسبت هزینه واحد	کاهش ده درصد معادل			۵٪	۳۰٪	۲٪	۱.۰۵
۳.۴		کاهش دوره وصول	ده درصد نسبت به سال قبل			۶٪	۱۱۰٪	۷٪	۴.۶۲
۳.۵		کاهش هزینه تبلیغات	ده درصد نسبت به سال قبل			۱۰٪	۱۰۰٪	۱۰٪	۷.۰۰
۳.۶		کاهش دوره موجودی کالا	ده درصد نسبت به سال قبل			۹٪	۱۰۰٪	۹٪	۶.۳۰
جمع امتیاز ها									
				۳۰٪	۱۰۰٪			۸۸.۰۰	۹۰.۳۱

شاخص ارزیابی امور فروش				شرکت بازرگانی	
فروشگاه	شعبه	توضیح	نصاب	شاخص سال ۹۰	
				افزایش فروش :	۱
۴۵	۴۹	فروش معادل امتیاز کامل و افزایش و کاهش هر ۵ درصد ده درصد امتیاز بخش	مبلغ مورد انتظار ... میلیون ریال	فروش محصولات فعلی	۱.۱
۲۵	۲۱	فروش معادل امتیاز کامل و افزایش و کاهش هر ۵ درصد ده درصد امتیاز بخش	مبلغ مورد انتظار ... میلیون ریال	فروش محصولات جدید	۱.۲
				کاهش هزینه:	۲
۱۵	۵	برای ده درصد معادل امتیاز و هر ده درصد نصاب کاهش و افزایش به امتیاز اضافه یا کسر میشود	ده درصد نسبت به سال قبل یا بودجه	کاهش هزینه واحد	۲.۱
۵	۱۰	برای ده درصد معادل امتیاز و هر ده درصد نصاب کاهش و افزایش به امتیاز اضافه یا کسر میشود	ده درصد نسبت به سال قبل یا بودجه	کاهش هزینه تبلیغات	۲.۲
۰	۶	هر درصد اضافه یا کسر به همان میزان امتیاز بخش	میزان ۱۰ درصد سال قبل	کاهش دوره وصول مطالبات	۲.۳
۱۰	۹	هر درصد اضافه یا کسر به همان میزان امتیاز بخش	میزان ۱۰ درصد سال قبل	کاهش دوره موجودی	۲.۴
۱۰۰	۱۰۰	جمع			

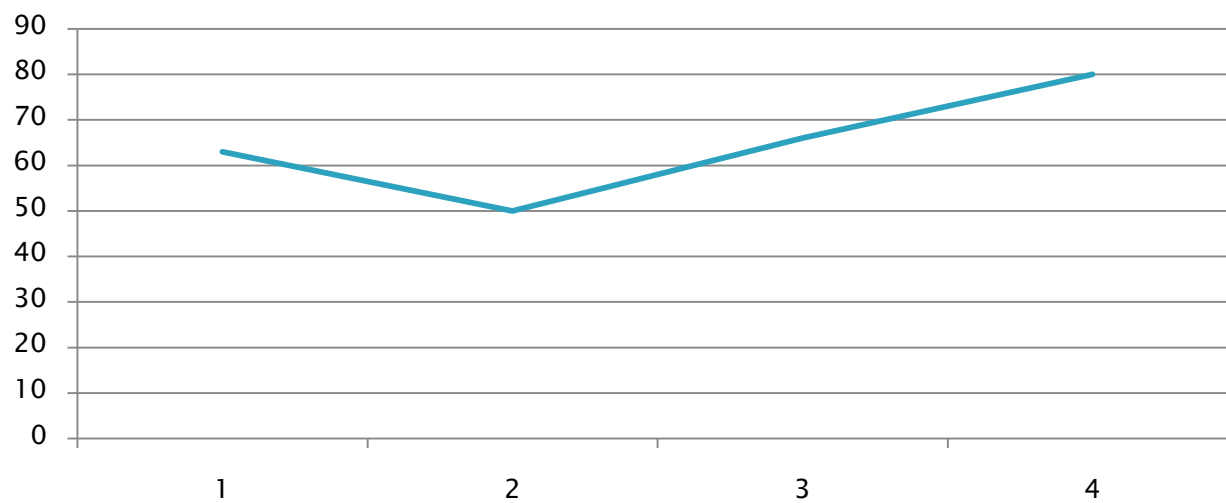
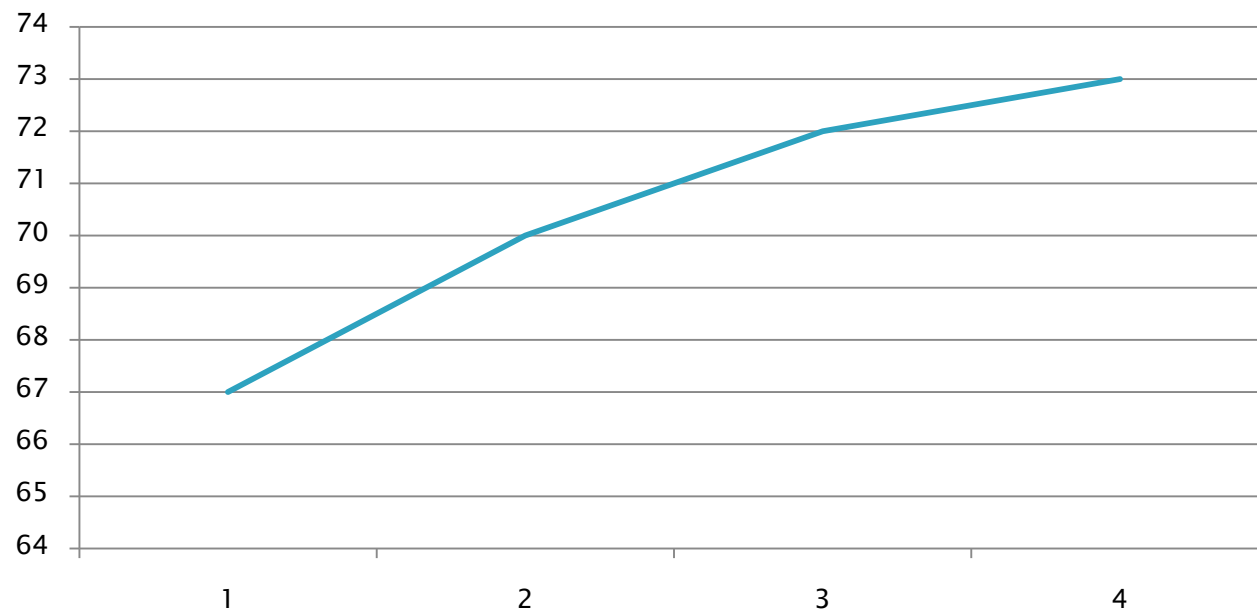
فروشگاه												دوره	
ردیف	اهداف	برنامه ها	معیار اندازه گیری و هدف کمی	اهداف شرکت		اهداف امور		اهداف واحد			امتیاز کل		
				درصد دستیابی به اهداف	وزن به کل	درصد دستیابی به اهداف	وزن به کل	درصد دستیابی به اهداف	امتیاز کسب شده	وزن به کل			
۱	سهم از عملکرد کل شرکت	فروش به مبلغ مشخص و کاهش هزینه	فروش به مبلغ .. میلیون و کاهش هزینه تا ده درصد	۹۵.۷	۱۵٪						۱۴.۳۶		
۲	سهم از عملکرد فروش	فروش به مبلغ مشخص و کاهش هزینه	فروش به مبلغ .. میلیون و کاهش هزینه تا ده درصد			۸۸.۰۰	۲۵٪				۲۲.۰۰		
۳	اهداف												
۳.۱	افزایش فروش	فروش محصولات فعلی	به میزان میلیون ریال					۴۵٪	۹۰٪	۴۱٪	۲۴.۳۰		
۳.۲		فروش محصول جدید	به میزان میلیون ریال					۲۵٪	۹۰٪	۲۳٪	۱۳.۵۰		
۳.۳	کاهش هزینه	کاهش نسبت هزینه واحد	کاهش ده درصد معادل					۱۰٪	۹۰٪	۹٪	۵.۴۰		
۳.۴		کاهش هزینه حمل و توزیع	ده درصد نسبت به سال قبل					۵٪	۱۰۰٪	۵٪	۳.۰۰		
۳.۵		کاهش هزینه تبلیغات	ده درصد نسبت به سال قبل					۵٪	۱۰۰٪	۵٪	۳.۰۰		
۳.۶		کاهش دوره موجودی کالا	ده درصد نسبت به سال قبل					۱۰٪	۱۰۰٪	۱۰٪	۶.۰۰		
جمع امتیازها												۹۱.۵۶	
				۱۵٪		۲۵٪		۱۰۰٪		۹۲.۰۰			

دوره

فروشگاه

ردیف	اهداف	برنامه ها	معیار اندازه گیری و هدف کمی	اهداف شرکت		اهداف امور		اهداف واحد		اهداف فرد			امتیاز کل									
				درصد دستیابی به اهداف	وزن به کل	درصد دستیابی به اهداف	وزن به کل	درصد دستیابی به اهداف	وزن به کل	ارزیابی دوره	وزن به کل											
۱	سهم از عملکرد کل شرکت	فروش به مبلغ مشخص و کاهش هزینه	فروش به مبلغ .. میلیون و کاهش هزینه تا ده درصد	۹۵.۷	۱۰٪								۹.۵۷									
۲	سهم از عملکرد فروش	فروش به مبلغ مشخص و کاهش هزینه	فروش به مبلغ .. میلیون و کاهش هزینه تا ده درصد			۸۸.۰	۲۵٪						۲۲.۰۰									
۳	سهم از عملکرد فروشگاه	فروش به مبلغ مشخص و کاهش هزینه	فروش به مبلغ .. میلیون و کاهش هزینه تا ده درصد					۹۲.۰۰	۳۵٪				۳۲.۲									
۴	ویژگی فردی:																					
۴.۱	فروش	به مبلغ میلیون ریال	به میزان میلیون ریال										۲۰٪	۹۰٪	۱۸٪	۵.۴۰						
۴.۲	گزارشگری به موقع	ارائه گزارش روزانه	۲۴ساعت پس از پایان همراه هرروز تاخیر ۵ امتیاز										۲۰٪	۸۰٪	۱۶٪	۴.۸۰						
۴.۳	دانش تخصصی	تپسائس و دوره های حرفه ای											۱۰٪	۱۰۰٪	۱۰٪	۳.۰۰						
۴.۴	اخلاقیت	ارائه طرح های ویژه در چارچوب اهداف											۲۰٪	۱۰۰٪	۲۰٪	۶.۰۰						
۴.۵	کارگروهی	مشارکت با سایر همکاران											۲۰٪	۱۰۰٪	۲۰٪	۶.۰۰						
۴.۶	برنامه ریزی	داشتن برنامه کاری											۱۰٪	۱۰۰٪	۱۰٪	۳.۰۰						
جمع امتیازها														۱۰٪		۲۵٪		۳۵٪	۱۰۰٪		۹۴٪	۹۱.۹۷

شرکت بازرگانی					
واحد	شاخص	دوره ۱	دوره ۲	دوره ۳	دوره ۴
سطح شرکت	100	60	65	66	70
امور فروش	100	62	67	70	75
فروشگاه ۱	100	67	70	72	73
فروشگاه ۲	100	63	50	66	80
فروشگاه ۳	100				
شعبه ۱	100				
شعبه ۲	100				
شعبه ۳	100				



با تشکر از حسن توجه شما

