

مدل‌های سرآمدی سازمانی



در سال ۱۹۵۱ مطرح شد. به دنبال موفقیتی که این جایزه در ژاپن کسب کرد، سایر کشورها از جمله کانادا، آمریکا و استرالیا اقدام به توسعه جایزه ملی کیفیت نمودند که البته از میان آنها، جایزه ملی کیفیت آمریکا که موسوم به جایزه «مالکوم بالدريج» می‌باشد از شهرت جهانی برخوردار بوده و خود پایه‌ای برای توسعه جایزه ملی بسیاری از کشورها بوده است.

به دنبال چنین موفقیتی بود که چهارده شرکت برتر در اروپا در سال ۱۹۸۸ بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) را بنیان‌گذاری و مدل سرآمدی سازمانی خود را در سال ۱۹۹۱ معرفی نمودند.

ارزیابی این موضوع که «عملکرد ما چگونه است» همواره مورد علاقه سازمان‌ها بوده، زیرا چنین تصور می‌شود که توسط این ارزیابی «چگونه باشیم» را می‌توان بهتر برنامه‌ریزی کرد.

مدل‌های سرآمدی سازمانی که معمولاً در قالب جوایز کیفیت مطرح می‌شوند، مدل‌هایی هستند که سازمان‌ها را از جنبه‌های مختلف مورد توجه و بررسی قرار می‌دهند. در ادبیات مدل‌های سرآمدی سازمانی به جایزه دمی‌نگ به عنوان نقطه شروع این مباحث نگاه می‌شود. این جایزه به دنبال سفر تاریخی آقای دکتر ادوارد دمی‌نگ به ژاپن در سال ۱۹۵۰ و به پاس خدمات ایشان

گسترده‌گی جوایز کیفیت

طبق تحقیقات به عمل آمده بیش از ۱۲۰ جایزه کیفیت، بهره‌وری و برتری جوئی یا تعالی سازمانی در سطح جهان وجود دارد و ۶۴ کشور دنیا به اهدای این جوایز می‌پردازند. جالب توجه است بدانیم این جوایز تنها محدود به کشورهای پیشرفته نمی‌شود، بلکه کشورهای در حال توسعه‌ای همچون فیلیپین، سریلانکا، ویتنام، آفریقای جنوبی، امارات متحده، ایران، فیجی، موریثانی، برزیل و... نیز از سالها پیش صاحب مدلهایی از جایزه کیفیت شده‌اند. این در حالی است که مهمترین و اصلی‌ترین بخش نظام‌های جوایز کیفیت، معیارهای ارزیابی آنها می‌باشد و ارزیابی این جوایز، سازمان‌های داوطلب را براساس این معیارها و معیارهای فرعی وابسته مورد سنجش قرار می‌دهند و سطح تعالی آنها را مشخص می‌کنند.

مهمترین جوایز کیفیت

برخی از مهمترین جوایز کیفیت که پیش از سایر جوایز بوجود آمده‌اند عبارتند از: جایزه دمیگ (Deming Price-DP) جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدریج آمریکا (Malcom Baldrige National Quality Award-MBNQA) جایزه کیفیت اروپا (European Quality Awards-EQA)

مدل جایزه دمیگ

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، در سال ۱۹۵۰ میلادی دکتر ادوارد دمیگ از آماردانان برجسته آمریکا توسط انجمن دانشمندان و مهندسیین ژاپن (JUSE) به ژاپن دعوت می‌شود. طی سمینارهای مختلف، دکتر دمیگ کاربرد روش‌های آماری در کنترل کیفیت که خود آنها را در صنایع نظامی آمریکا به کار گرفته بود آموخت. دکتر دمیگ دوره ۸ روزه کنترل کیفیت و به دنبال آن دوره یک روزه کنترل کیفیت برای مدیران ارشد را در آنجا برگزار کرد. دکتر دمیگ حق التالیف سخنرانی‌هایش درباره کنترل کیفیت آماری طی دوره‌های ۸ روزه را به JUSE اهدا کرد

و همین موضوع، باعث به وجود آمدن جایزه ملی در ژاپن شد.

بدین منظور JUSE در سال ۱۹۵۱ جایزه‌های را برای ارتقای سطح کیفیت در نظر گرفت که به دلیل همکاری مناسب دکتر دمیگ و تأثیری که او در این زمینه داشت، این جایزه به نام وی لقب گرفت.

معیارهایی که در مدل ژاپنی دمیگ مورد توجه می‌باشند عبارتند از:

۱. سبک رهبری، چشم‌انداز و استراتژی‌های مدیریت
۲. چارچوب‌های مدیریت کیفیت جامع
۳. سیستم تضمین کیفیت
۴. سیستم مدیریتی برای اداره اجزای کسب و کار

۵. توسعه منابع انسانی
۶. استفاده مؤثر از اطلاعات
۷. ارزش‌ها و مفاهیم TQM
۸. روش‌های علمی
۹. قدرت‌های سازمانی (تکنولوژی محوری، سرعت و روحیه زنده‌دلی)

۱۰. همیاری در تحقق بخشیدن به اهداف شرکت

مدل مالکوم بالدریج

مدل MBNQA به افتخار مالکوم بالدریج، وزیر بازرگانی وقت آمریکا در زمان دولت رونالد ریگان نام‌گذاری شده است. این مدل در سال ۱۹۸۷ میلادی به منظور ایجاد انگیزه در جهت ارتقای بهبود کیفیت در شرکت‌های آمریکایی معرفی شد که طی سالیان گذشته دچار تغییراتی شده است. گفتنی است این مدل دارای ۷ معیار اصلی می‌باشد که مجموعاً به آنها ۱۰۰ امتیاز داده شده است. هر معیار دارای امتیاز مشخصی است که یک سازمان با توجه به ارضای مشخصات مربوط به آن معیار می‌تواند امتیازی کسب نماید. مثلاً در این مدل به رهبری ۱۲۰ امتیاز داده شده است که اگر سازمانی بتواند یک رهبری مناسبی بر اساس مشخصات ارائه شده توسط مدل کسب کند، می‌تواند ۱۲۰ امتیاز مربوطه را کسب نماید. این مدل بر اساس یک سری

مفاهیم اساسی برای رسیدن به سرآمدی عملکرد بنا شده است که عبارتند از:

رهبری آینده‌نگر، رهبران سازمان باید جهت‌گیری سازمان را مشخص نمایند تا بین نیازهای ذینفعان تعادل ایجاد نمایند.

سرآمدی در مشتری‌مداری: سازمان بایستی نیازهای امروز مشتریان را به درستی تشخیص داده و نیازهای آینده آنها را پیش‌بینی نماید.

یادگیری فردی و سازمانی: رسیدن به بالاترین سطح عملکردی مستلزم داشتن رویکردی مناسب برای یادگیری شخصی و سازمانی است، لذا افراد و سازمان با یادگیری مستمر در پی یافتن راهکاری بهتر می‌باشند.

بها دادن به کارکنان و شرکای تجاری: موفقیت یک سازمان به‌طور روز افزون به دانش، مهارت، خلاقیت و انگیزش نیروی انسانی و شرکای تجاری آن وابسته شده است.

پاسخگویی سریع یا چالاکی سازمانی: موفقیت در بازار جهانی رقابت، مستلزم داشتن سازمانی با قابلیت تغییرات سریع و انعطاف‌پذیر برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان می‌باشد.

تمرکز بر آینده: تمرکز بر آینده در محیط رقابتی امروز، مستلزم شناختن فاکتورهای کوتاه و بلندمدت مؤثر بر تجارت و بازار است.

مدیریت برای نوآوری: منظور از نوآوری، ایجاد تغییرات معنادار برای بهبود محصولات، خدمت و فرآیندهای سازمان به منظور خلق ارزش‌های نوین برای تأثیرگذاران سازمان می‌باشد.

مدیریت مبنی بر واقعیت‌ها: سازمان‌ها به اندازه‌گیری و تحلیل عملکردشان وابسته هستند. سازمان‌ها با اندازه‌گیری عملکرد بایستی اطمینان یابند که همه اجزای سازمان در جهت استراتژی‌های تدوین شده حرکت می‌نمایند.

مسئولیت اجتماعی و شهروندی: سازمان بایستی مسئولیت‌های خود را به عنوان یک شهروند به درستی درک کند. این مسئولیت‌ها

به اخلاق حرفه‌ای تجارت بازگشته و بایستی سلامت، ایمنی جامعه و حفظ محیط زیست در نظر گرفته شود.

تمرکز بر نتایج و خلق ارزش‌ها؛ سیستم اندازه‌گیری عملکرد سازمان بایستی بر نتایج کلیدی تمرکز داشته باشد. نتایج سازمان بایستی ارزش‌های متعددی را برای ذینفعان اصلی سازمان شامل مشتریان، کارکنان، سهام‌داران، تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری و جامعه ایجاد کند.

نگرش سیستمی: معیارهای مدل بالدریج بیان‌کننده یک نگرش سیستمی برای مدیریت یک سازمان برای دستیابی به سرآمدی عملکرد می‌باشند. مفاهیم اساسی و هفت مقوله موجود در مدل اجزای سیستم و نحوه مرتبط کردن آنها را بیان می‌کنند. بنابراین مدیریت موفق سازمان نیازمند در نظر گرفتن تمامی جنبه‌های سازمان و جهت‌دهی مشخص به آنها می‌باشد.

سازمان‌های متقاضی دریافت جایزه بالدریج بدین صورت تقسیم‌بندی می‌شوند: صنایع تولیدی، شرکت‌های خدماتی، شرکت‌های کوچک، سازمان‌های آموزشی، سازمان‌های بهداشتی و درمانی. البته بایستی توجه کرد که سازمان‌های آموزشی و بهداشتی و درمانی دارای معیارهای اختصاصی می‌باشند.

مدل سرآمدی EFQM

سازمان EFQM یک سازمان غیرانتفاعی است که در سال ۱۹۸۸ میلادی توسط چهارده شرکت معتبر اروپایی تأسیس شد. مأموریت این سازمان ایجاد یک نیروی راهبرنده در جهت سرآمدی عملکرد و ایجاد رقابت‌پذیری و چشم‌انداز آن، در بخش سازمان‌های اروپایی در جهان است.

ایده اصلی این کار به موفقیت جوایز دمیگن در ژاپن و مالکوم بالدریج در آمریکا که رقبای اصلی اروپا بودند مربوط می‌شد. کار به صورت جدی از سال ۱۹۸۹ آغاز شد تا این که مدل سرآمدی EFQM در سال ۱۹۹۱ معرفی شد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمان‌های خدمات عمومی و صنایع

کوچک هم برای به کارگیری آن علاقه‌مند می‌باشند. بر همین اساس در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال ۱۹۹۶ مدل مربوط به سازمانهای کوچک (SME) توسعه داده شد. اگر چه این مدل همواره مورد توجه و بازبینی EFQM قرار داشته است، اما مهمترین بازبینی که منجر به تغییراتی در مدل شد، در سال ۱۹۹۹ اتفاق افتاد.

مهمترین تغییرات عبارت بودند از توجه بیشتر به رویکردهایی که می‌توانست نتایج مربوط به مشتریان را به دنبال داشته باشد و نیز توجه بیشتر به بحث شراکت و مدیریت دانش.

در سال ۲۰۰۱ مدل سازمان‌های کوچک با مدل سرآمدی EFQM هماهنگی بیشتر پیدا کرد و با نام «مدل سرآمدی EFQM: ویرایش سازمان‌های کوچک» معرفی شد.

بر همین اساس سازمان‌های اروپایی می‌توانند به طور سالیانه از EFQM برای ارزیابی سازمان خود تقاضا نمایند. در صورتی که سازمان حداقل انتظارات EFQM را برآورده نماید و بالاترین نمره ارزیابی را در میان متقاضیان کسب کند، به عنوان برگزیده معرفی و جایزه اصلی به آن تعلق خواهد گرفت. سازمان EFQM، متقاضیان را به صورت زیر دسته‌بندی می‌نماید:

- شرکت‌های بزرگ
- واحدهای عملیاتی از شرکت‌ها
- سازمان‌های خدمات عمومی
- سازمان‌های با اندازه کوچک و متوسط (به تفکیک مستقل و وابسته)
- ضمناً دو جایزه برای پایان‌نامه‌های دانشجویی کارشناسی ارشد و دکترا که در زمینه مدیریت کیفیت تحقیقات قابل توجهی

داشته باشند در نظر گرفته شده است.

استفاده از سطوح سرآمدی EFQM

سطوح سرآمدی EFQM اهداف و کمک‌هایی را در اختیار کلیه سازمان‌هایی که مایل هستند الگوی سرآمدی را اجرا کنند قرار می‌دهد. بعضی از سازمان‌ها خواستار راه‌های ساده و عملی برای آغاز سفر خود هستند، در حالی که سازمان‌های بالغ، خواهان محصولات و خدمات پیشرفته‌تری هستند تا بتوانند با ارتقای فعالیت‌های خود، به سطوح بالاتر سرآمدی دست یابند. لذا طرح مزبور به نحوی تنظیم شده است که برای سازمان‌های مختلف در استفاده از الگوی سرآمدی EFQM کاربرد داشته باشد که شرح مختصر آنها در پی می‌آید:

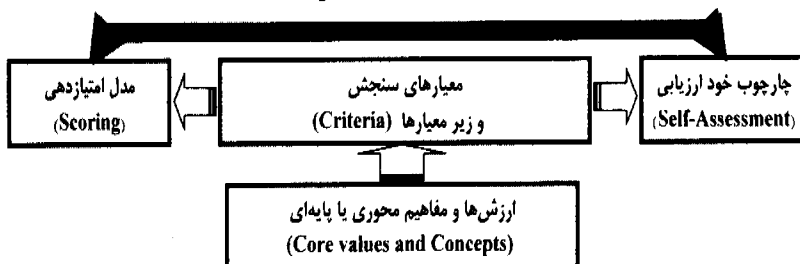
الف) جایزه کیفیت اروپا (EQA)

تایید شدن توسط جایزه‌ای معتبر، از انگیزه‌های کلیدی سرآمدی است. سازمان‌هایی که استانداردهای جهانی کیفیت را کسب می‌کنند، همواره مورد نظر قرار دارند و در نتیجه، متقاضیان بالقوه جایزه کیفیت اروپا خواهند بود.

ب) اشتهار سرآمدی

این بخش برای سازمان‌هایی در نظر گرفته شده است که مایل هستند از همه بهتر باشند. کلیه تقاضانامه‌ها بر اساس الگوی EFQM می‌باشد که مزایای رویکردی ساختمانده به شناسایی نقاط قوت سازمان و زمینه‌های نیازمند بهبود را ارائه می‌دهد. تایید سرآمدی، نیازمند تقاضانامه‌ای کوتاه‌تر و فرآیند تعدیل شده‌ای در مقایسه با جایزه کیفیت اروپاست. این تقاضانامه‌ها

کلیات مدل‌های تعالی



را گروه کوچکی از ارزیاب‌های کارآزموده بررسی می‌کنند و پس از بازدید از محل، گزارش باز خورد ارائه می‌دهند. متقاضیانی که امتیاز آنها به ۴۰۰ یا بیشتر می‌رسد توسط گروه مستقلی از ارزیاب‌ها تایید شوند، به منزله سازمان‌های سرآمد شناخته خواهند شد.

ج) اهتمام به سرآمدی

اهتمام به سرآمدی برای سازمان‌هایی در نظر گرفته شده است که سفر خود به سوی سرآمدی را آغاز کرده‌اند. این طرح بر اساس فرآیندی دو مرحله‌ای استوار است که نخستین مرحله آن مستلزم اجرای فرآیند خودارزیابی در سطح بالا و با استفاده از معیارهای ۹ گانه الگوی تعالی توسط متقاضی می‌باشد. اجرای این کار، نگرشی کلی از عملکرد سازمان را نسبت به چارچوب مورد استفاده سازمان‌های نمونه ارائه می‌دهد، در نتیجه این ارزیابی، متقاضی شمار محدودی از زمینه‌های نیازمند بهبود سازمان خود را شناسایی می‌کند.

مرحله دوم، مستلزم آن است که سازمان‌ها نشان دهند که بهبودها را انجام داده‌اند. سازمان‌هایی که به سرآمدی متعهد هستند، می‌توانند از نشان آن در فعالیت‌های تجاری و تبلیغاتی خود استفاده کنند.

تعاریف عبارت‌های

مربوط به مدل EFQM

Leaders (رهبران): افرادی که در یک سازمان هماهنگ کننده بوده و بین انتظارات و علایق تمام کسانی که در سازمان هستند، توازن برقرار می‌کنند. رهبران شامل اعضای تیم مدیریت اجرایی سازمان، دیگر مدیران و کسانی هستند که رهبری تیم‌ها و یا نقشی را بر عهده دارند که موضوع آن رهبری افراد است.

Benchmarking (الگو برداری)

از بهترین‌ها، بهینه‌کاو):

یک فرآیند اندازه‌گیری سیستماتیک و مستمر است که برای مقایسه و اندازه‌گیری پیوسته فرآیندهای کسب و کار سازمانی نسبت به پیش‌تازان کسب و کار در تمام دنیا

و برای کسب اطلاعاتی استفاده می‌شود که به سازمان کمک می‌کند تا اقداماتی را انجام بدهد که به بهبود عملکرد منجر شوند.

People (کارکنان): تمامی افرادی که در استخدام سازمان هستند، اعم از تمام وقت، پاره وقت، موقتی و کارکنان قراردادی.

Stakeholder (ذی‌نفعان): تمام کسانی که منفعی در سازمان، فعالیت‌های سازمان یا دستاوردهای آن دارند. ذی‌نفعان شامل مشتریان، شرکا، کارکنان، سهام‌داران، مالکان، دولت و مجامع قانون‌گذاری هستند.

Management System (سیستم مدیریت): چارچوبی از فرآیندها و رویه‌ها که در سازمان به کار می‌رود تا اطمینان یابیم سازمان توانایی به ثمر رساندن تمامی وظایف لازم برای تحقق اهداف درازمدت خود را دارد.

Process (فرآیند): مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که در آن با به دست آمدن خروجی‌های مطلوب از تعدادی ورودی، ایجاد ارزش می‌شود.

Process Indicators (شاخص فرآیند): شاخص‌های پیش رو که مرتبط با عملکرد فرآیند هستند.

Mission (ماموریت / رسالت): عبارتی که قصد یا علت وجودی یک سازمان را و این که چرا این کسب و کار یا وظیفه وجود دارد، توصیف می‌کند.

Vision (چشم‌انداز / آرمان): عبارتی با این مضمون که سازمان در آینده چه می‌خواهد باشد.

Policy and Strategy (خطمشی):

و استراتژی): استراتژی روشی است که به کمک آن سازمان ماموریت و چشم‌انداز خود را مبتنی بر نیازهای ذی‌نفعان اصلی و با حمایت خطمشی‌های مرتبط، برنامه اهداف درازمدت و کوتاه مدت فرآیندها، در عمل پیاده می‌کند.

Values (ارزش‌ها): انتظارات و برداشت‌هایی که بیانگر مواردی از جمله چگونگی رفتار کارکنان و استواری روابط کسب و کار بر مواردی از جمله اعتماد، حمایت یا راستگویی هستند.

مفاهیم اساسی

مدل EFQM بر اساس یک سری مفاهیم اساسی که برای سرآمدی عملکرد ضروری می‌باشند، بنا شده است که عبارتند از:

نتیجه‌گرایی: سرآمدی همانا دستیابی به نتایج است که منافع کلیه ذینفعان را دربرگیرد.

مشتری مداری: سرآمدی برای مشتری ارزش پایدار ایجاد می‌کند.

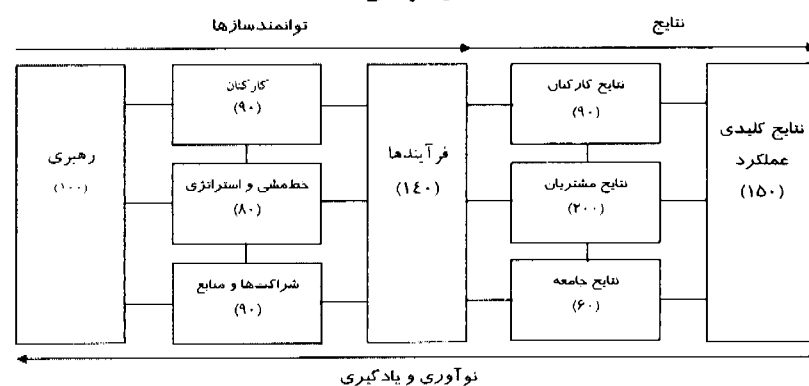
رهبری و ثبات در مقاصد: سرآمدی همانا رهبری بلند نظرانه و الهام‌بخش توأم با ثبات هدف می‌باشد.

مدیریت بر اساس فرآیندها و واقعیت‌ها: سرآمدی، مدیریت سازمان با استفاده از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌های مرتبط و وابسته به هم است.

مشارکت و توسعه منابع انسانی: سرآمدی حداکثر کردن مشارکت پرسنل با استفاده از دخیل نمودن و توسعه آنان است.

یادگیری، نوآوری و بهبود مداوم:

مدل سرآمدی EFQM



سرآمدی به چالش گرفتن وضعیت موجود و ایجاد تغییر از طریق یادگیری و ایجاد فرصت‌های نوآوری و بهبود است. توسعه شراکت‌ها؛ سرآمدی، توسعه و حفظ شراکت‌های با ارزش افزوده است. مسئولیت‌های اجتماعی؛ سرآمدی، پیشی گرفتن از حداقل چارچوب‌های قانونی است که سازمان به آن عمل می‌کند، همچنین پاسخ‌گویی به توقعات طرف‌های ذینفع در جامعه است.

آشنایی با مدل سرآمدی EFQM

مدل EFQM یک مدل غیر تجویزی و متشکل از ۹ جزء است. پنج جزء اول آن «توانمندسازها» و چهار جزء آخر آن «نتایج» نامیده می‌شوند که در شکل زیر نشان داده شده است. توانمندسازهایی که این هستند که سازمان چه کاری انجام می‌دهد و نتایج، بیان‌کننده دستاوردهای آن است. در واقع نتایج به‌وسیله توانمندسازها ایجاد می‌شوند. در این مدل ۵۰۰ امتیاز به توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز به نتایج داده می‌شود.

سازمان‌های اروپایی می‌توانند به‌طور سالیانه از EFQM برای ارزیابی سازمان خود تقاضا نمایند. در صورتی که سازمان حداقل انتظارات EFQM را برآورده سازد و بالاترین نمره ارزیابی را در میان متقاضیان کسب نماید، به‌عنوان برگزیده معرفی و جایزه اصلی به آن تعلق خواهد گرفت. شایان ذکر است سازمان EFQM، متقاضیان را به صورت زیر دسته‌بندی می‌کند:

شرکت‌های بزرگ، واحدهای عملیاتی از شرکت‌ها، سازمان‌های خدمات عمومی و سازمان‌های با اندازه کوچک و متوسط (به تفکیک مستقل و وابسته).

ضمناً دو جایزه برای پایان‌نامه‌های دانشجویی کارشناسی ارشد و دکترا که در زمینه مدیریت کیفیت تحقیقات قابل توجهی داشته باشند در نظر گرفته شده است.

ساختار مدل EFQM

همان‌طور که گفته شد، مدل EFQM

به دو قسمت اصلی توانمندسازها و نتایج تقسیم می‌شود که توانمندسازها شامل ۵ معیار و نتایج شامل ۴ معیار می‌باشند. در توانمندسازها هر کدام از معیارها به تعدادی زیر معیار و سپس به نواحی مورد اشاره تقسیم می‌شوند که البته نواحی مورد اشاره جنبه اجبار نداشته و با توجه به ماهیت هر سازمانی مورد توجه می‌باشد.

ساختار معیارهای نتایج از توانمندسازها متفاوت می‌باشد. معیارهای ۶ و ۷ و ۸ از نتایج به دو زیر معیارها تقسیم می‌شود:

الف - شاخص‌های برداشتی

ب - شاخص‌های عملکردی

معیار ۹ به دو زیر معیار به صورت زیر تقسیم می‌شود:

الف - دستاوردهای کلیدی عملکرد

ب - شاخص‌های کلیدی عملکرد

شاخص‌های عملکردی در واقع شاخص‌های جلودار و هدایت‌کننده هستند که عمدتاً به‌عنوان شاخص‌های درون سازمانی بر شاخص‌های برداشتی که شاخص‌های تأخیری هستند، تأثیر می‌گذارند. همین منطق برای معیار مهم در مورد شاخص‌های کلیدی در دستاوردهای کلیدی عملکرد صادق است.

دلایل استفاده از مدل

مدل EFQM در سطح گسترده‌ای در اروپا و جهان مورد استفاده قرار گرفته است که براساس آخرین مطالعات صورت گرفته، می‌توان به نتایج زیر اشاره کرد:

* بیش از ۲۰/۰۰ سازمان در اروپا از این مدل استفاده کرده‌اند.

* ۱۵ شرکت از ۲۵ شرکت بزرگ اروپا این مدل را برای ارزیابی خود به کار گرفته‌اند.

* از ۵۰ شرکت برتر که توسط Financial Times در سال ۲۰۰۱ معرفی شدند، ۳۱ شرکت اروپایی بودند که از این تعداد

۹ شرکت مدل EFQM را مورد استفاده قرار داده بودند.

* حداقل ۱۰/۰۰۰ شرکت کوچک به این مدل توجه کرده‌اند.

طبق مطالعات انجام شده توسط

EFQM، دلایل به کارگیری این مدل بدین شرح می‌باشد:

- به دست آوردن نگرشی واقعی از میزان خوب بودن

- مشخص کردن محل تمرکز تلاش برای بهبود

- جمع کردن نوآوری‌های متفاوت در یک چارچوب کلی

- ایجاد ذهنیت و زبان مشترک

- درک بهتر از توانمندسازها

- ایجاد توازن میان ذی‌نفعان

معیار رهبری

رهبران سرآمد ماموریت و دورنما را تدوین و شرایط دستیابی به آنها را تسهیل می‌نمایند. آنها ارزش‌های سازمانی و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت پایدار را ایجاد و از طریق اعمال و رفتار خود به اجرا در می‌آورند. در دوره تغییر و تحول سازمان، آنها ثبات در مقاصد را حفظ می‌کنند. هر کجا که لازم باشد این رهبران قادر به تغییر جهت‌گیری سازمان و ترغیب کارکنان به پیروی از آن هستند.

۱۵. رهبران ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان را تدوین و خودشان به‌عنوان الگوی فرهنگ سرآمدی عمل می‌کنند.

۱۶. رهبران شخصاً برای اطمینان یافتن از ایجاد و توسعه و به کارگیری سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها مشارکت می‌نمایند.

۱۷. رهبران با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

۱۸. رهبران فرهنگ سرآمدی را با همکاری کارکنان سازمان استحکام می‌بخشند.

۱۹. رهبران تغییرات سازمانی را شناسایی و حمایت می‌نمایند.

معیار خط‌مشی و استراتژی

سازمان‌های سرآمد ماموریت و دورنمای خود را از طریق در پیش گرفتن یک استراتژی متمرکز بر ذینفعان با در نظر گرفتن بازار و

بخشی از صنعت که در آن فعال هستند، اجرا می‌نمایند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژی‌ها توسعه یافته و جاری می‌گردند.

۲a. خط‌مشی و استراتژی مبتنی بر نیازها و توقعات حال و آینده ذینفعان می‌باشد.

۲b. خط‌مشی و استراتژی مبتنی بر اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و یا سایر فعالیت‌های خلاقانه می‌باشد.

۲c. خط‌مشی و استراتژی تدوین شده، بازنگری و به روز می‌گردد.

۲d. خط‌مشی و استراتژی در سازمان انتقال یافته و از طریق فرآیندهای کلیدی تسری می‌یابد.

معیار منابع انسانی

۳a. منابع انسانی، برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود می‌یابند.

۳b. دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و حفظ می‌گردد.

۳c. کارکنان مشارکت داده شده و توانمند می‌گردند.

۳d. کارکنان و سازمان گفت‌وگو دارند.

۳e. کارکنان مورد تشویق، تقدیر و توجه قرار می‌گیرند.

معیار شراکت‌ها و منابع

سازمان‌های درآمد شراکت‌های برون سازمانی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط‌مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرآیندها برنامه‌ریزی و مدیریت می‌نمایند. به هنگام برنامه‌ریزی و در حین مدیریت بر شراکت‌ها و منابع، میان نیازهای فعلی و آتی سازمان، جامعه و محیط توازن ایجاد می‌نمایند.

۴a. شراکت‌های برون سازمانی مدیریت می‌گردند.

۴b. منابع مالی مدیریت می‌گردند.

۴c. بناها، تجهیزات و مواد مدیریت می‌گردند.

۴d. فناوری مدیریت می‌گردد.

۴e. اطلاعات و دانش مدیریت می‌گردد.

معیار فرآیندها

سازمان‌های درآمد فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل مشتریان و ایجاد ارزش فزاینده برای آنها و سایر ذینفعان طراحی و مدیریت نموده و بهبود می‌دهند.

۵a. فرآیندها به‌طور سیستماتیک (نظام‌مند) طراحی و مدیریت می‌گردند.

۵b. فرآیندها به‌طور منظور کسب رضایت کامل مشتریان و سایر ذینفعان و افزایش ارزش برای ایشان، در صورت نیاز با استفاده از نوآوری بهبود می‌یابند.

۵c. طراحی و تکوین محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری انجام می‌گیرد.

۵d. محصولات و خدمات تولید و تحویل شده و پشتیبانی می‌گردد.

۵e. روابط با مشتری مدیریت و تقویت می‌گردد.

معیار نتایج مشتریان

سازمان‌های درآمد بطور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند.

۶a. معیارهای برداشتی

بسته به هدف سازمان، مثال‌هایی از معیارهایی که می‌توان به کار گرفت عبارتند از:

* تصویر کلی، دسترسی پذیری، ارتباطات، شفافیت، انعطاف پذیری، رفتار فعالانه، پاسخگویی، محصولات و خدمات، کیفیت، ارزش، قابلیت اعتماد، نوآوری در طراحی، تحویل، فروش و خدمات پس از فروش، توانایی‌ها و رفتار کارکنان، توصیه و حمایت، بروشور و مستندات فنی تهیه شده برای مشتری، مدیریت شکایات، آموزش در مورد محصول، زمان پاسخگویی، پشتیبانی فنی، تأمین ضمانت و گارانتی، وفاداری، تصمیم به خرید مجدد، تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات از سازمان، تمایل به معرفی و توصیه سازمان به سایرین.

۶b. شاخص‌های عملکردی

* تصویر کلی، تعداد تشویق و تمجید از جانب مشتریان و نامزدی دریافت جایزه، پوشش خبری یا مطبوعاتی، محصولات و

خدمات، رقابت پذیری، نرخ نقایص، خطاها و برگشتی‌ها، دریافت نشان‌های تایید در مورد محیط زیست، ارائه ضمانت‌ها و گارانتی، شکایات، شاخص‌های لجستیکی، طول عمر محصول، نوآوری در طراحی، زمان ارزیابی محصول به بازار، فروش و خدمات پس از فروش، تقاضای مشتریان برای آموزش، مدیریت شکایات، میزان پاسخگویی، وفاداری مشتریان، طول مدت ارتباط با مشتریان، تناوب / ارزش پولی سفارشات مشتریان، میزان ارزش پولی کسب شده از مشتری در طول مدت ارتباط سازمان، تعداد شکایات و تقدیرها، کسب و کار جدید و / یا ازدست رفته، نگهداری مشتری.

نتایج کارکنان

سازمان‌های درآمد بطور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با منابع انسانی خود را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند.

۷a. معیارهای برداشتی

* انگیزش، توسعه ارتقاء شغلی، ارتباطات سازمانی، توانمندسازی (تفویض اختیار)، فرصت‌های برابر شراکت، رهبری، فرصت برای یادگیری، تقدیر، تعیین اهداف و ارزیابی ارزش‌ها، مأموریت، دورنما، خط‌مشی و استراتژی سازمان، رضایت‌مندی، واحد اداری سازمان، شرایط استخدام، تسهیلات و خدمات، شرایط بهداشتی و ایمنی، امنیت شغلی، دستمزد و مزایا، ارتباطات همکاران، مدیریت تغییر و تحول سازمانی، خط‌مشی و تأثیرات زیست محیطی سازمان، نقش سازمان در جامعه، شرایط محیط کار

۷b. شاخص‌های عملکردی

۸a. معیارهای برداشتی

۸b. شاخص‌های عملکردی

معیار نتایج کلیدی عملکرد

سازمان‌های درآمد بطور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با عناصر اصلی خط‌مشی و استراتژی را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند.

۹a. نتایج کلیدی عملکرد

۹b. شاخص‌های کلیدی عملکردی