

از طریق بهبود در معیارها حاصل می‌شود. شناسایی معیار ROI به عنوان یک معیار نسبت به EPS و به دنبال آن EVA به عنوان یک معیار کاملتر نسبت به هر دو معیار قبلی به جهت لحاظ کردن نرخ هزینه سرمایه در ارزیابی عملکرد واحد اقتصادی، نمونه ای از این قبیل بهبودها به شمار می‌آید. اما این نگرش معیارهای کیفی موثر بر آینده بنگاه اقتصادی نظیر رضایت مشتریان، آموزش و یادگیری مستمر کارکنان و... را در نظر نمی‌گرفت.

محدودیت‌های متصور در روشهای سنتی ارزیابی عملکرد از یکسو و ازسوی دیگر نگرشهای جدید نسبت به سازمان یا بنگاه اقتصادی به تغییر نگرش درخصوص نحوه ارزیابی عملکرد منجر گردید. از جمله این نگرشهای جدید، می‌توان به تئوری قراردادهای اشاره کرد. در تئوری قراردادهای به سازمان به عنوان مجموعه ای از افراد و گروههای ذینفع نگریسته می‌شود که همگی از طریق یک نوع قرارداد ضمنی یا صریح از سازمان منتفع می‌گردند. این گروههای ذینفع مشتمل بر مالکان، مشتریان، کارمندان، تامین کنندگان مواد اولیه و جامعه اهداف سازمان را تعیین می‌کنند به سخن دیگر، گروههای ذینفع با توجه به انتظارات خود از سازمان، حاضر به همکاری و تداوم آن می‌گردند و چنانچه به این خواسته‌ها و انتظارات جامه عمل پوشانده نشود به تدریج همکاری خود با سازمان را متوقف می‌سازند. به عنوان مثال چنانچه کالای تولیدی منطبق با توقعات مشتریان نباشد واحد اقتصادی به تدریج مشتریان خود را از دست می‌دهد. در چنین شرایطی در دهه ۱۹۹۰ KAPLAN & NORTON درصدد رفع نارسائیه‌ها و نواقص روشهای سنتی ارزیابی عملکرد برآمده و در نهایت روش جدیدی درخصوص نحوه ارزیابی عملکرد معرفی کردند. این روش با مینا قراردادن رضایت مندی گروههای مختلف ذینفع در سازمان به ارزیابی عملکرد آن پرداخته و به روش ارزیابی متوازن معروف است.

ارزیابی متوازن تلفیقی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخصهای عملکرد جاری، گذشته و نیز آتی را شامل می‌شود و معیارهای غیرمالی را در کنار معیارهای مالی قرار می‌دهد. ارزیابی متوازن دید همه جانبه ای از آنچه در داخل و خارج از سازمان در حال وقوع است

ارزیابی متوازن

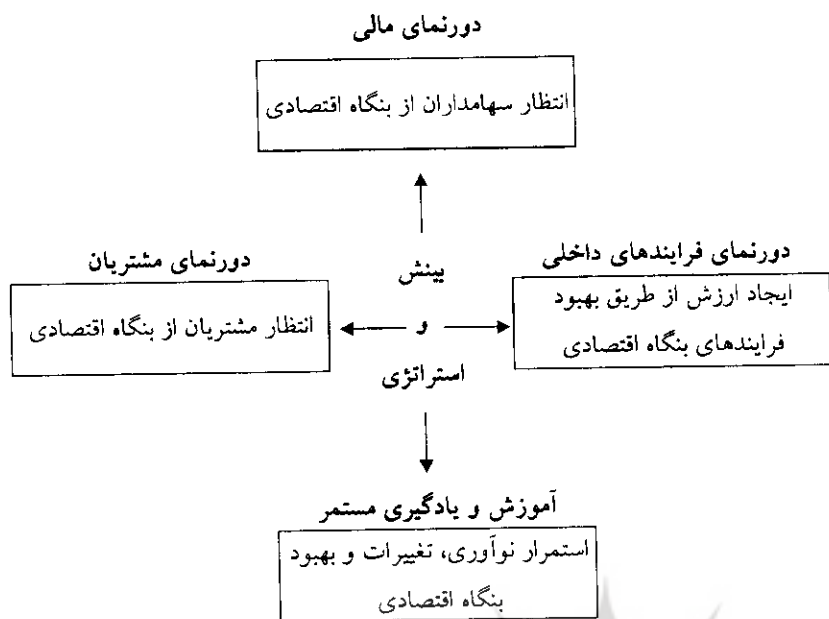
ولی نادی قمی / مجید زارع

مشتریان، رضایت و آموزش و یادگیری مستمر کارکنان و نحوه انجام فرایندهای داخلی توجه می‌گردد.

در محیط رقابتی و پیچیده تجارت در دنیای امروز موفقیت بنگاههای اقتصادی در گرو فرایند بهبود مستمر است. این مهم از طریق تعیین اهداف، برنامه ریزی و اجرای برنامه‌ها و به تبع آن ارزیابی عملکرد انجام می‌شود. ارزیابی عملکرد به منظور آگاهی از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، کارایی هر یک از بخشهای سازمان و کمک به بهبود فرایندهای داخلی انجام می‌پذیرد. در ارزیابی عملکرد براساس روشهای سنتی یا جدید وضعیت شرکت در مقایسه با روند گذشته، وضعیت رقبا و اهداف از پیش تعیین شده مورد بررسی قرار می‌گیرد و از نتایج آن جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت، تدوین برنامه‌ها و اهداف آتی و نیز اعطای پاداش عملکرد به مدیران و کارمندان استفاده می‌شود.

برای مدتهای طولانی ارزیابی عملکرد تنها با اتکاء بر معیارهای مالی نظیر سود هر سهم (EPS)، نرخ بازده دارائیه‌ها (ROI)، ارزش افزوده اقتصادی (EVA) و... که گذشته نگر و مبتنی بر اطلاعات و اعداد و ارقام حسابداری بودند، انجام می‌پذیرفت. هرگونه بهبود در روشهای ارزیابی نیز بدون تغییر در نگرش مالی و تنها

در محیط رقابتی امروز، بقای بنگاههای اقتصادی در گرو بهبود مستمر عملکرد به منظور حفظ و افزایش توان رقابتی و کسب منافع بیشتر است. این مهم از طریق تعیین اهداف و برنامه ریزی و به تبع آن ارزیابی عملکرد برای آگاهی از میزان موفقیت در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، محقق می‌گردد. ارزیابی عملکرد از طریق روشهای سنتی یا جدید وضعیت شرکت را در مقایسه با روند گذشته، وضعیت رقبا و اهداف از پیش تعیین شده مورد بررسی قرار داده و از نتایج آن جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت، تدوین برنامه‌ها و اهداف آتی و نیز اعطای پاداش عملکرد به مدیران و کارمندان استفاده می‌شود. روشهای سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتاً مبتنی بر معیارهای مالی و اعداد و ارقام حسابداری نظیر سود هر سهم، نرخ بازده دارائیه‌ها و... است بسیاری از معیارهای کیفی موثر در دورنمای شرکت نظیر رضایت مشتریان را نادیده می‌گیرد. محدودیت‌های متصور برای معیارهای مالی ارزیابی عملکرد سبب نیاز به روش جدیدی گردید که ضمن توجه به معیارهای مالی از سایر معیارها نیز به منظور ارزیابی عملکرد استفاده کند. در این راستا کاپلان و نورتن (KAPLAN & NORTON) در دهه ۱۹۹۰ روش ارزیابی متوازن را معرفی کردند. در این روش علاوه بر تحلیلهای مالی به رضایت



شکل (۱) اجزای ارزیابی متوازن

برای مدیران سازمانها ارائه می دهد. بسیاری از شرکتهای بزرگ از این روش برای ارزیابی تأثیرات تصمیمات استراتژیک بر کارمندان، مشتریان و سودآوری استفاده می کنند. این تصمیمات می تواند تغییر در فرایند تولید کالا باشد. کاپلان و نورتون منطق ارزیابی متوازن را چنین بیان می دارند: معیارهای مالی که حکایت از رویدادهای گذشته دارد، برای ارزیابی عملکرد شرکتهای عصر صنعتی که در آن ایجاد قابلیتهای بلندمدت و روابط با مشتریان عوامل حیاتی در کسب موفقیت به شمار نمی آمد، کافی بود. اما این معیارها برای هدایت و ارزیابی عملکرد شرکتهای در عصر کنونی که در آن ایجاد ارزش و تولید ثروت از طریق سرمایه گذاری در مشتریان، تامین کنندگان مواد و کالا، کارکنان، فرایندها، تکنولوژی و نوآوری امکان پذیر است، کافی نیست. ارزیابی متوازن ضمن لحاظ کردن معیارهای مالی، معیارهای جدیدی برای تطبیق روشهای ارزیابی با شرایط عصر حاضر فراهم می آورد.

اجزای ارزیابی متوازن

روش ارزیابی متوازن شرکتهای از چهار منظر مورد بررسی و ارزیابی قرار می دهد:

- منظر مالی؛ رضایت مشتریان؛ رضایت کارکنان و فراهم آوردن شرایط آموزش و یادگیری مستمر؛ نحوه انجام فرایندهای داخلی.

منظر مالی: کاپلان و نورتون به نیاز سنتی به اعداد و ارقام حسابداری بی توجهی نکردند بلکه ارائه اطلاعات مالی قابل اتکاء و به موقع به همراه سایر اطلاعات غیر مالی را از عوامل مهم ارزیابی صحیح عملکرد و تعیین استراتژی به حساب می آورند. از این منظر، ارزیابی متوازن با استفاده از معیارهایی نظیر سود هر سهم، نرخ بازده دارائیهها، ارزش افزوده اقتصادی، سود باقی مانده (RI) و... به ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد می پردازد.

رضایت مشتریان: یافته های اخیر علم مدیریت بیانگر اهمیت روزافزون تمرکز روی مشتری و کسب رضایت وی به عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت در فعالیتهای اقتصادی است. چرا که اگر مشتریان راضی نباشند، به تدریج تامین کنندگان جدیدی جهت رفع نیاز خود خواهند یافت. عوامل موثر بر رضایت مشتریان، کیفیت کالا، قیمت، خدمات و زمان انتظار

مثال ارزیابی و تجزیه تحلیل برخی از فرایندهایی که بر بهبود روابط با مشتری است، ممکن است، با طرح سؤالی نظیر موارد ذیل آغاز شود:

- ۱ - آیا سازمان از مکانیسم مناسبی برای شناسایی و تشخیص انتظارات و نیازهای بالقوه مشتریان خود برخوردار است؟
- ۲ - آیا ارسال محصولات و ارائه خدمات به مشتریان به صورت کارآ، قابل اطمینان و مسئولانه انجام می پذیرد؟
- ۳ - آیا خدمات پس از فروش به گونه ای است که بتواند رضایت مشتریان را جلب کند؟ (شکل ۱)

منابع و مأخذ:

- 1 - KAPLAN, ROBERT, AND AL, MANAGEMENT ACCOUNTING, 2TH EDITION, 1997.
- 2 - KAPLAN, R. AND D.NORTON. "USING THE BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM", HARVARD BUSINESS REVIEW, 1996.
- 3 - OTTO H.CHANG, AND CHEE W CHOW, "THE BALANCED SCORECARD: A POTENTIAL TOOL FOR SUPPORTING CHANGE AND CONTINUOUS IMPROVEMENT IN ACCOUNTING", ISSUES IN ACCOUNTING EDUCATION, AUG 1999, VOL 14, ISSUE 3, P:395
- 4 - HOFFECKER, J.1994. USING THE BALANCED SCORECARD TO DEVELOP COMPANY WIDE PERFORMANCE MEASURES. JOURNAL OF COST MANAGEMENT 8(3): 5-17.

- ولی نادی قمی: کارشناس ارشد حسابداری
- مجید زارع: کارشناس ارشد مدیریت مالی

است. عملکرد ضعیف سازمان یا واحد اقتصادی در این زمینه وضعیت نامطلوبی را در آینده برای شرکت در پی خواهد داشت، هر چند ممکن است وضعیت مالی شرکت در حال حاضر رضایت بخش باشد. رضایت کارکنان: سریع بودن آهنگ تغییرات علمی و تکنولوژیک در محیطی که پیرامون سازمان را احاطه کرده از یکسو و محدودیتهای مربوط به جایگزینی نیروهای فعلی با نیروهای با دانش جدید از سوی دیگر، توجه روزافزون به امر آموزش کارکنان و جلب رضایت آنها در محیطهای سازمانی را به همراه داشته است. این امر به ویژه در سازمانهایی که نوع فعالیتشان نیاز به نیروهای با سطوح علمی بالا را ایجاب می کند، چشمگیرتر است. در چنین شرایطی ارزیابی عملکرد سازمان از این منظر می تواند به شناسایی نقاطی که اختصاص وجوه در نظر گرفته شده برای امر آموزش به آنها، بیشترین تأثیر را در عملکرد سازمان به همراه دارد، منجر گردد.

نحوه انجام فرایندهای داخلی: عملیات یک سازمان یا بنگاه اقتصادی متشکل از مجموعه فرایندهایی است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم با مأموریت سازمان در ارتباط است. روش ارزیابی متوازن از این منظر بر ارزیابی فرایندهایی تأکید می کند که تأثیر قابل ملاحظه ای بر بهبود روابط با مشتریان و دستیابی به اهداف مالی شرکت دارد. به عنوان



نظام جامع اطلاعات مالی و مدیریت با رویکرد MIS

- ✓ مسابرداری مالی
- ✓ فزانه داری (کنترل وجوه نقد)
- ✓ مسابرداری انبار (تعدادی - ریالی)
- ✓ حقوق دستمزد و اطلاعات پرسنلی
- ✓ دارائیهای ثابت و ماشین آلات
- ✓ سیستم فروش
- ✓ مسابرداری صنعتی (قیمت تمام شده)
- ✓ برنامه ریزی تولید و فرمولاسیون محصول (BOM)

شرکت فرا پیام

مهندسی نرم افزار

پروژه شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مراکز جامع علوم انسانی

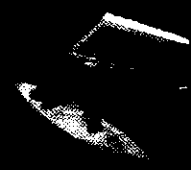
- ✓ خدمات پشتیبانی و آموزش (ایکان)
- ✓ تک کاربره و چندکاربره تحت Windows 2000, XP, Advanced Server 2000
- ✓ پویایی و توسعه ماهانه سیستم ها (نسخه جدید)
- ✓ طراحی و پیاده سازی انواع شبکه
- ✓ ارائه خدمات مالی و مشاوره مدیریت

خیابان شهید بهشتی، بعد از غیر عماد، روبروی بیم بزرگ پاکستان

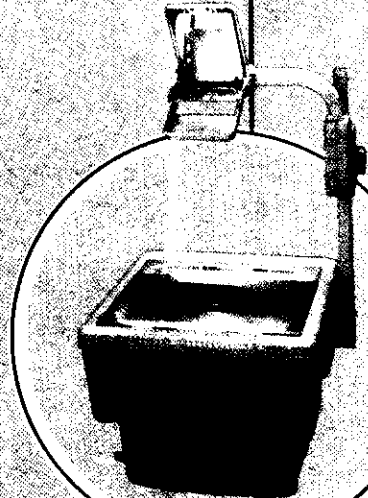
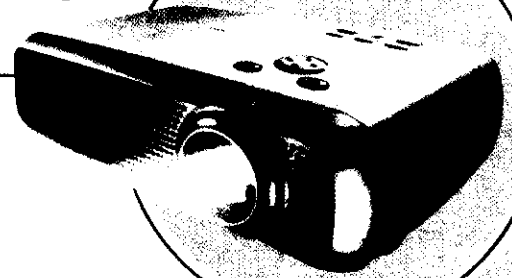
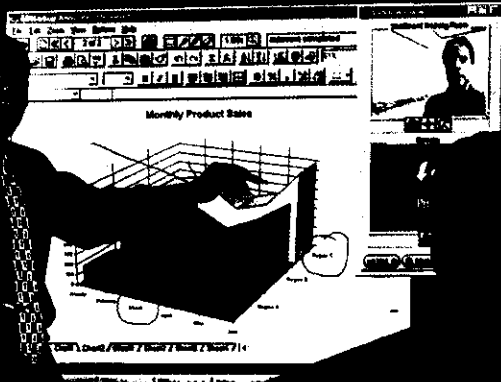
ساختمان ۳۲۰، طبقه سوم، واحد ۷

تلفن: ۸۷۶۶۹۱۴ ۸۷۶۶۹۱۸ ۸۷۶۶۸۷۹

URL : WWW.FaraPayam.com
E-Mail : info@farapayam.com



Presentation Products



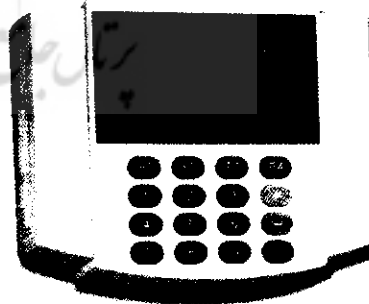
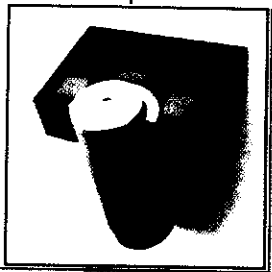
وسایل کمک آموزشی و ارائه مطالب در سمینارها و کلاسهای درس که شامل: انواع پرده - پروژکتور های اسلاید - اورهد- ویدیو-دیتا- اوپک-ویژولایزر-انواع وایت بردهای دیجیتال و...

Opton 8774784



خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک) شماره ۳۷
 طبقه سوم - شماره ۱
 صندوق پستی ۳۷۶۷ - ۱۵۸۷۵ : تهران ۱۵۷۹۶
 تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ (خط ۸)
 فکس: ۸۸۲۴۴۸۷
 پست الکترونیک: dbs@kanoon.net

IDENTIFICATION SYSTEMS

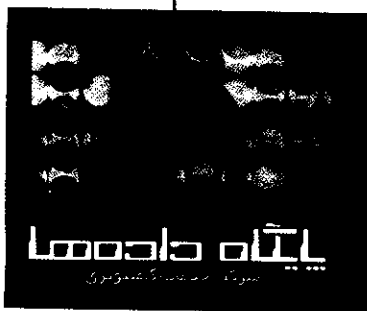


سیستم های تشخیص هویت

سیستم های تشخیص هویت شامل: طراحی و چاپ کارت PVC دیجیتال - دستگاه های Reader/Encoder کارت های بارکد مغناطیسی - Smart دستگاه های کنترل ورود و خروج از انواع کارتی و Biometrics سیستم های کنترل اتوماتیک ومانیتورینگ اماکن اداری و صنعتی - نظامی و غیره توسط دوربین های CCD مدار بسته و تجهیزات آرشیو دیجیتال و...

خیابان سلیمان خاطر (امیرتابک) شماره ۳۷
 طبقه سوم - شماره ۱۵
 صندوق پستی ۳۷۶۷ - ۱۵۸۷۵ : تهران ۱۵۷۹۶
 تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ (خط ۸)
 فکس: ۸۸۲۴۴۸۷
 پست الکترونیک: dbs@kanoon.net

Option 8774784



4 Days with Dr. Deming

کارگاه آموزشی

A Strategy for modern Management

چهار روز با دکتر دمینگ



Dr. Deming

ویژه مدیران عالی

استاد: دکتر مسعود منصوری

رئیس دانشکده صنایع دانشگاه ایالتی کالیفرنیا

ژاپنی‌ها بعد از جنگ جهانی دوم در صنعت بزرگ‌امدنند تا اعلل عقب‌ماندگی صنعتی خود را به تولید کنندگان محصولات نامرغوب معروف شده بودند پیدا کنند. آنها پس از جستجو در کشورهای غربی به تولید و روشهای کنترل کیفیت دکتر دمینگ تجویز می‌کرد، آشنا شده و او را به ژاپن دعوت کردند. دکتر دمینگ در اولین روزهای حضور خود در ژاپن به مقاصد تن از مقامات ارشد صنعت ژاپن روشهای تولید ناب را آموخت و در کمتر از پنج سال نتایج توفیق صنعتی ژاپن آشکار شد.

آمریکائیا در سالهای ۱۹۷۰ که با اعجاز اقتصادی ژاپن روبرو شدند دریافتند که ژاپنی‌ها دانش آمریکا را به آمریکا برگردانند. بنام دکتر دمینگ هستند و این امر مایه حسرت بیشتر آنها شد. از او خواستند تا به آمریکا برگردد. دمینگ از سالهای ۱۹۸۰ کارگاههای آموزشی چهارروزه‌ای را در آمریکا ترتیب داد. در هر جلسه بالغ بر پانصد نفر از مدیران و صنعتگران شرکت می‌کردند. این کارگاهها بیست بار در سال تشکیل می‌شد و تا سال ۱۹۹۳ که دمینگ دارفانی را وداع گفت سالانه بالغ بر دوهزار نفر با آنچه که دمینگ به ژاپنی‌ها آموخته بود آشنا شدند.

مؤسسه مشاوران بین‌المللی بزرگمهر حکیم (KIC) در همین راستا کارگاههای آموزشی مشابهی را، برای اولین بار در ایران توسط دکتر مسعود منصوری جهت اعضای هیئت مدیره و مدیران عالی واحدهای صنعتی کشور، در تهران برگزار می‌نماید.

فرم تقاضای شرکت در کارگاه آموزشی چهارروز با دکتر دمینگ

مهلت ثبت‌نام: لغایت ۸۶/۳/۵

اینجانب مدرک تحصیلی
 نام سازمان نشانی
 تلفن تماس: فاکس:
 تقاضای شرکت در کارگاه آموزشی شماره را دارم.
 اصل رسید واریز به مبلغ ۱/۸۰۰/۰۰۰ ریال به حساب جاری شماره ۱۲۶۱۲-۲۳۵۱ در بانک تجارت شعبه میدان تختی بنام مؤسسه مشاوران بین‌المللی بزرگمهر حکیم به پیوست ارسال می‌شود.

- کارگاه آموزشی شماره ۱: ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶ و ۲۷ خرداد ماه ۱۳۸۲
- کارگاه آموزشی شماره ۳: ۳۱ خرداد و ۱ و ۲ تیرماه ۱۳۸۲
- کارگاه آموزشی شماره ۵: ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳ تیرماه ۱۳۸۲
- کارگاه آموزشی شماره ۲: ۲۸، ۲۹ و ۳۰ خرداد و ۱ و ۲ تیرماه ۱۳۸۲
- کارگاه آموزشی شماره ۴: ۷، ۸، ۹، ۱۰ و ۱۱ تیرماه ۱۳۸۲
- کارگاه آموزشی شماره ۶: ۱۴، ۱۵، ۱۶ و ۱۷ تیرماه ۱۳۸۲

کارگاه آموزشی فوق بصورت اختصاصی نیز برای سازمانهای متقاضی برگزار می‌شود.

نشانی: مؤسسه مشاوران بین‌المللی بزرگمهر حکیم - تهران - صندوق پستی ۳۵۵-۱۶۸۹۵
تلفن: ۷۳۶۳۵۰۲ شماره: ۷۳۸۱۸۸۹ همراه: ۰۹۱۱۲۴۴۱۸۹۹ پست الکترونیک: Kic-Inst@neda.net