

۱ - مقدمه

امروزه، اندازه‌گیری به عنوان یکی از پایه‌ای‌ترین مبانی علوم مختلف در عرصه دستاوردهای بشری درآمده است. بی‌شک، علم از زمانی آغاز می‌شود که اندازه‌گیری پایه میدان می‌گذارد.

شاید بتوان یکی از مولفه‌های اصلی پیشرفته بودن جوامع را همین جنبش اندازه‌گیری دانست. در این میان، اندازه‌گیری عملکرد (PERFORMANCE MEASUREMENT) خود به عنوان یک موضوع عمومی، عملکردهای مختلف موجود در صحنه کسب و کار را شامل می‌شود. عملکردهایی که هم مربوط به سازمان و هم مربوط به واحدها، فرایندها، افراد، مشتریان و یا پیمانکاران آن است.

از آنجا که اندازه‌گیری عملکرد به عنوان چراغ راه و هدایت‌گر کلیه فعالیت‌های مدیریتی مطرح است و رشد و توسعه پایدار سازمانها و موسسات کشور و پیامد آن یعنی رشد اقتصاد ملی مرهون سنجش، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، مقایسه و انجام اقدامات لازم و ضروری در این زمینه است، مبحث اندازه‌گیری عملکرد روز به روز از اهمیت بسیار زیادی برخوردار شده است.

در این میان، اندازه‌گیری عملکرد شرکتها، فرایندها، واحدها و پرسنل آنقدر اهمیت دارد که به زعم ما شاید یکی از وظایف و مسئولیت‌های اصلی مدیریت هر سازمان پرداختن به این موضوع بسیار مهم است.

اما، به راستی اندازه‌گیری عملکرد را باید چگونه انجام داد؟ آیا انجام این کار آسان است؟ آیا می‌توان شاخصهای اندازه‌گیری عملکرد را در کمترین زمان ممکن شناسایی و تعیین و نسبت به انجام آن همت گمارد؟ به نظر می‌رسد یکی از موضوعهای مهمی که شرکتهای ایرانی باید در راستای رشد و توسعه خود انجام بدهند، توجه تام به موضوع اندازه‌گیری عملکرد است، اما انجام این کار چگونه ممکن است؟

برگزاری اولین سمینار اندازه‌گیری عملکرد که در سال ۱۳۸۱ و به همت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و دانشگاه تهران برگزار شد، انگیزه‌ای بود برای نویسنده که براساس تجارب حاصله در اجرای

اندازه‌گیری عملکرد

بایدها و نبایدها

دکتر حیدر امیران



پروژه های اندازه گیری عملکرد در شرکتهای ایرانی دیدگاههای خود را در مورد این موضوع بسیار مهم مطرح سازد.

۲ - ملاحظات اصلی و مقدماتی

اصولاً در هر برنامه اندازه گیری عملکرد حداقل با مفاهیم اصلی و پایه ای زیر مواجه می شویم که توجه به آنها بسیار راهگشا خواهد بود:

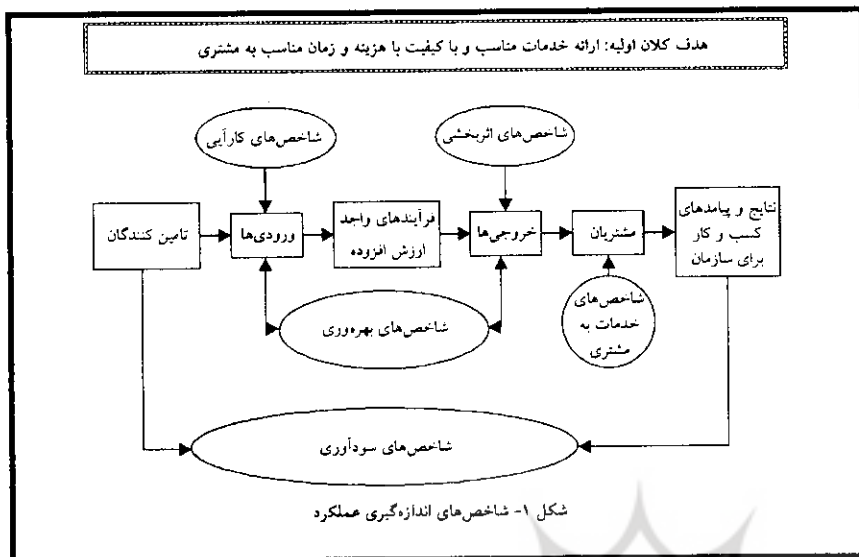
۱-۲ - هدف از پروژه اندازه گیری عملکرد: یکی از مفاهیم بنیادین در اندازه گیری عملکرد، تبیین هدف و منظور از انجام این کار است. پاسخ به این سوال که چرا و با چه هدفی اندازه گیری عملکرد باید انجام شود، بسیار مهم و تعیین کننده است. در این مورد نقش مدیریت ارشد به عنوان مشتری اصلی این پروژه حساس و مهم است، از این رو، تبیین دقیق هدف و منظور از اجرای پروژه اندازه گیری عملکرد توسط مدیریت ارشد حائز اهمیت است.

۲-۲ - دامنه شمول پروژه: در این مورد از ابتدای پروژه با یک سوال اصلی زیر مواجه هستیم: آیا اندازه گیری عملکرد باید در کل شرکت انجام شود و یا باید در بخشی از آن به عنوان پایلوت (PILOT) اجرا شود؟

با توجه به تجارب حاصله باید گفت احتمالاً اجرای این پروژه در مقیاس کوچکتر مناسب تر به نظر می رسد، اما به هر حال تعیین دامنه شمول پروژه واقعاً به شرایط مربوطه از جمله عواملی مثل زمان و مکان شرکت ارتباط دارد.

۳-۲ - فرایندگرایی یا واحدگرایی: یکی از نکات مهم دیگر در مبحث اندازه گیری عملکرد تبیین و تدقیق در مورد این موضوع است که آیا اندازه گیری عملکرد در پی سنجش عملکرد فرایندها است و یا واحدهای سازمانی. زیرا توجه به هر یک از این موضوعها بسیار مهم و تعیین کننده است که باید از ابتدای پروژه به آن توجه کرده و برای آن تعریف و برنامه ای مشخص داشت.

البته برخی از سازمانها، از همان ابتدا در پی اندازه گیری عملکرد افراد هستند که انجام این مهم به خصوص با توجه به شرایط واقعی موجود در اغلب شرکتهای ایرانی - دولتی و یا خصوصی - غیرممکن می نماید. به خصوص



شکل ۱- شاخصهای اندازه گیری عملکرد

آنکه هنوز شرایط فرهنگی و نیز اطلاعات مورد نیاز برای انجام این مهم فراهم نیست و لذا می توان آن را به شرح بندهای زیر مطرح ساخت.

این ملاحظات را می توان به شرح زیر بر اساس مراحل مندرج در شکل شماره دو معرفی کرد:
مرحله اول - شناسایی شاخصهای اندازه گیری عملکرد: در این مورد توجه به موضوعات زیر مهم و حیاتی است:

- ۱ - آماده سازی و توجیه شرکت و واحدهای سازمانی در مورد اهداف اجرای پروژه؛
- ۲ - انجام فعالیتها و اقدامات تبلیغاتی و ترویجی همزمان با آغاز فعالیتهای مرحله اول و استمرار آن در سایر مراحل؛
- ۳ - تهیه و تولید انواع وسایل آموزشی و کمک آموزشی مناسب برای ترویج موضوع؛
- ۴ - برگزاری جلسات و برنامه های توجیهی - آموزشی پیرامون موضوع؛
- ۵ - مشارکت هر چه بیشتر واحدهای تحت پوشش در این فاز؛
- ۶ - آموزش دقیق گروههای مسئول شناسایی شاخصها؛
- ۷ - برنامه ریزی و زمانبندی دقیق پروژه؛
- ۸ - تعیین معیارها و شاخصهای اندازه گیری

میزان پیشرفت پروژه؛

۹ - طراحی و تدوین سیستم گزارش دهی مناسب؛

۱۰ - تشکیل گروه نظارت عالی برای اجرای پروژه؛

۱۱ - شناسایی و تعیین نرم افزارهای مرتبط با موضوع تأمین آنها؛

۱۲ - دسته بندی شاخصها و تعیین آن دسته از شاخصهایی که امکان اندازه گیری آنها وجود دارد؛

۱۳ - بررسی امکان استفاده از نیروهای پیمانکار (OUTSOURCING) برای شناسایی شاخصها و پیشنهاد آنها به واحدهای سازمانی تحت پوشش؛

۱۴ - انتخاب شاخصهایی که اطلاعات آنها در سطح شرکت تولید می شود.

مرحله دوم - مدل سازی و فرموله کردن شاخصها: در این مورد ملاحظات زیر باید مدنظر قرار بگیرد:

• طراحی و تدوین یک مدل منطقی - ریاضی برای یکپارچه کردن شاخصهای متنوع شناسایی شده؛

• تعیین و شناسایی مبنای (BENCHMARK) مورد نیاز؛

• تشکیل گروههای ارزیابی کننده و آموزش

دقیق آنها؛

- طراحی و تدوین کلیه روشها و مستندات مرتبط و مورد نیاز برای اجرای مدل؛
- تعیین و شناسایی روشهای تست مدل؛
- انتخاب واحدهای سازمانی پایلوت بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده؛
- آماده سازی و توجیه واحدهای پایلوت برای اجرای مدل طراحی شده در آنها.
- مرحله سوم - اجرای مدل طراحی شده در واحدهای PILOT و شرکت: ملاحظات زیر در این مرحله تعیین کننده است:
 - ۱- اجرای مدل با همکاری و مشارکت واحدهای پایلوت؛
 - ۲- بررسی زمینه های اجرای شاخصهایی که اطلاعات آنها فعلاً در شرکت یا واحدهای پایلوت تولید نمی شود؛
 - ۳- نظارت گروهی ویژه، بر نحوه کار گروه ارزیابان و شناسایی و تعیین فرصتهای بهبود در این نوع ارزیابها؛
 - ۴- بررسی نتایج حاصله با نمایندگان واحدهای پایلوت و محرمانه تلقی کردن نتایج این مرحله؛
 - ۵- انتخاب دقیق و صحیح افرادی که باید واحد پایلوت را بر اساس مدل طراحی شده ارزیابی کنند؛
 - ۶- آماده سازی کلیه واحدهایی که بساید در مرحله بعد عملکرد آنها بر اساس مدل طراحی شده ارزیابی شود.
- مرحله چهارم - اجرای نهایی مدل در واحدهای شرکت: که می توان به ملاحظات زیر در این مورد اشاره کرد:
 - برگزاری جلسات توجیهی برای نمایندگان واحدهایی که مدل باید در آنها اجرا شود؛
 - تعیین گروهی ویژه برای نظارت بر عملکرد گروه ارزیابان؛
 - طراحی و تدوین آیین نامه ارزیابی و انتخاب ارزیابان مدل و تعیین معیارهای این ارزیابی؛
 - تدوین نهایی نحوه و مراحل جمع آوری اطلاعات و تهیه گزارشهای مربوطه؛
 - بررسی امکان استفاده از نیروهای پیمانکاری برای انجام این ارزیابها.
- مرحله پنجم - کامپیوتری کردن مدل اندازه گیری عملکرد: برخی از ملاحظات در این مورد عبارتست از:
 - ۱- مجزا (SINGLE) یا یکپارچه بودن

(INTEGRATED) سیستم؛

- ۲- معیارها و زبان برنامه نویسی؛
 - ۳- چگونگی برنامه نویسی و طراحی سیستم؛
 - ۴- چگونگی تهیه و تدوین سیستم؛
 - ۵- چگونگی اجرا و کنترل سیستم؛
 - ۶- نحوه ارتباط سیستم با سایر سیستم های موجود؛
 - ۷- ارزیابی و کنترل نتایج حاصله.
- ۲-۴- سایر ملاحظات: سایر ملاحظات مرتبط با اندازه گیری عملکرد یکی از نکات مهم در این زمینه توجه به ویژگی شاخصها و معیارهای انتخاب شده است. در این مورد شاخصهای مورد استفاده برای اندازه گیری عملکرد باید حداقل دارای ویژگیها و مشخصات زیر باشد:
- الف - خاص و معین باشد: یعنی شاخص، شاخص اندازه گیری عملکرد واحد مورد بررسی (شرکت، فرایند، واحد و فرد) بوده و اختصاص به آن داشته باشد. مثلاً شاخص افزایش یا کاهش تولید اساساً ارتباطی با عملکرد واحد کنترل کیفیت ندارد، بنابراین، نمی تواند به عنوان شاخص این واحد تلقی شود.
- ب - قابل اندازه گیری باشد: هر شاخصی که شناسایی می شود باید قابل اندازه گیری و سنجش باشد و چنانچه نتوان شاخص را اندازه گیری کرد عملاً نمی توان از آن استفاده کرد. مثلاً ممکن است شاخص روحیه کارکنان را نتوان اندازه گیری کرد، ولی می توان نرخ ضایعات تولید را مورد سنجش قرار داد.
- ج - قابل حصول و دست یافتنی باشد: هدف گذاری برای شاخص باید قابل حصول و دست یافتنی باشد، از این رو در هدف گذاری برای هر شاخص بایستی توجه داشت که اهداف تعیین شده قابل حصول باشند. مثلاً ممکن است نتوان ضایعات تولید را از ۵۰٪ به صفر رساند ولی امکان حصول به ۴٪ ضایعات عملی و امکانپذیر است.
- د - واقعی و حقیقی باشد: شاخصها باید با ماموریتها، وظایف واحدها و فرایندها مرتبط باشند. از سوی دیگر در شناسایی شاخصها لزوماً تعداد و کمیت آنها مهم نیست بلکه کیفیت شاخصها نکته بسیار مهمی است که باید به آن توجه داشت.
- ه - دارای محدوده زمانی معینی باشد: هر

شاخص باید در یک محدوده یا بازه زمانی مورد سنجش و ارزیابی قرار بگیرد. در این میان تعیین محدوده زمانی شاخصها به عوامل متعددی مثل نوع و ماهیت شاخص، ارتباط آن با سایر شاخصها به وجود یا عدم وجود اطلاعات مورد نیاز، فواصل جمع آوری و استخراج داده ها و اطلاعات مورد نیاز و... ارتباط دارد.

و - وجود اطلاعات مورد نیاز برای سنجش و اندازه گیری شاخصها: هر شاخص زمانی مفید و مطلوب است که اطلاعات و داده های مورد نیاز برای سنجش و اندازه گیری آنها در اختیار باشد. از این رو هر شاخص حتی اگر کامل، مناسب و فرموله باشد چنانچه اطلاعات لازم برای سنجش آن در دسترس نباشد عملاً از نظر ما کیفیت لازم برای استفاده و کاربرد را نخواهد داشت.

۲-۵- نوع - (ماهیت) و جنس شاخصها: در این مقاله ما شاخصها را از نوع، ماهیت و یا جنس متفاوت دیده ایم.

هر شاخص می تواند از نظر نوع و ماهیت در چهار دسته کارآیی، اثربخشی، بهره وری و سودآوری و از نظر جنس به دسته هایی مثل کیفیت، هزینه، زمان، تحویل، انعطاف پذیری، درصد، عده، نسبت و... تقسیم شود.

۲-۶- برخی از مشکلات مربوط به اندازه گیری عملکرد: ذیلاً برای آشنایی خوانندگان محترم می توان به برخی از مسایل و مشکلات موجود در این زمینه اشاره کرد:

الف - فقدان معیارهای متوازن و هماهنگ و سازگار با هم که خوب فرموله نشده و یا فاقد ویژگیهای مندرج در بند ۲-۴ هستند؛

ب - عدم دقت در تدوین شاخصها و در نتیجه از بین رفتن کارایی شاخصها و سیستم اندازه گیری عملکرد؛

ج - فقدان هریک از ویژگیهای زیر:

- عدم تمایل قلبی مدیران و فقدان مشارکت جدی آنها در این برنامه ها؛

- وجود اختلاف بین افراد مسئول اندازه گیری عملکرد در تفسیر و استراتژی های سازمان؛

- عدم استفاده از روشهای مناسب و قابل قبول برای اندازه گیری عملکرد؛

- عدم وجود و یا جمع آوری اطلاعات دقیق و قابل اعتماد؛

- تحمیلی بودن شاخصها و روشهای

اندازه گیری عملکرد.

د - عدم وجود مغایرت بین شاخصهای اصلی موفقیت سازمان و معیارهای اندازه گیری عملکرد انتخاب شده؛

ه - اهمیت دادن به معیارهای غیر مالی؛

و - عدم وجود زبان مشترک بین اعضای تیم اندازه گیری عملکرد؛

ز - تاکید بر شناسایی و اجرای شاخصهای اندازه گیری عملکرد از بالا به پایین (تحمیلی بودن شاخصها)؛

ح - شکست برخی از پروژه ها در زمان اجرا به دلایل زیر:

• روش اجرای پروژه؛

• نامشخص بودن فایل به اهداف تعیین شده برای پروژه؛

• عدم توجه به جنبه های رفتاری افراد مرتبط با این شاخصها؛

• تاثیر اندک نتیجه اندازه گیری عملکرد بر روی عملکرد سازمان.

۲-۷ - برخی از عوامل موفقیت پروژه های اندازه گیری: توجه به برخی از ملاحظات زیر در موفقیت پروژه اندازه گیری عملکرد موثر است:

الف - شناسایی کل فرایند کنترل سازمان با این باور که اجرای سیستم اندازه گیری عملکرد از خود اندازه گیری عملکرد مهمتر است.

ب - معیارهای اندازه گیری عملکرد باید به جای توجه به تاثیرات جزئی، تا حدود زیادی روی محرکهای آتی عملکرد سازمان متمرکز باشند.

ج - تجزیه و تحلیل محرکهای عملکرد و نتایج آن به قلب و هسته اصلی فرایند اندازه گیری را تشکیل می دهد.

د - بررسی و مذاکره کافی مدیران و افراد درگیر در پروژه اندازه گیری عملکرد بسیار مهم است.

ه - رعایت چرخه کنترل عملکرد سازمان بسیار مهم است، این چرخه عبارتست از:

۱ - اندازه گیری؛ ۲ - تجزیه و تحلیل؛ ۳ - مذاکره و بررسی؛ ۴ - تعهد و حمایت؛ ۵ - اقدام؛ ۶ - کسب نتایج و بررسی آنها.

در هر یک از موارد فوق توجه به نکات زیر مهم و تعیین کننده است:

۱ - اندازه گیری: - قبل از شناسایی و تعیین معیارهای اندازه گیری عملکرد آنچه را که از

اندازه گیری عملکرد سازمان مدنظر دارید روش سازید؛

- یک روش اندازه گیر مناسب و بومی را برای سازمان خود طراحی کنید؛

- به اتکاء نگرشی واقع بینانه و مناسب، چارچوبی از معیارهای اندازه گیر عملکرد به وجود آورید تا از این طریق برداشتی صحیح و منطقی از اهداف سازمان و مسایل فراروی آن به دست آورید؛

- اطمینان حاصل کنید که معیارها هم اهداف بلندمدت و هم اهداف کوتاه مدت را دربرمی گیرند؛

- برای وجود و استفاده از هر یک از معیارهای شناسایی شده دلایل صریح و منطقی ارائه کنید؛ - در مورد هر یک از مفاهیم مرتبط از جمله - تسوایی، روش و اهداف اندازه گیری بحث و گفتگو کرده و در مورد آن به توافق برسید؛

- کاملاً اجرایی و عملی رفتار کرده و از برخوردهای تئوریک و غیر اجرایی با موضوع اندازه گیری عملکرد اجتناب ورزید.

۲ - تجزیه و تحلیل: - هر یک از معیارهای جدیدی را که شناسایی می کنید در مدل اصلی وارد کرده و اهداف مربوط به آن را تعیین کنید؛

- روش اندازه گیری را بر مبنای وقایع و اطلاعات واقعی سازمان خود پایه گذاری کنید، در این مورد تا می توانید به صورت غیر دستی (کاملاً الکترونیکی با PAPERLESS) عمل کنید؛

- از شاخصهایی که اطلاعات مرتبط با آنها در سازمان وجود نداشته و یا تولید نمی شود استفاده نکنید؛

- هنگام اندازه گیری عملکرد در روی عوامل اصلی توجه کرده و از پرداختن به موضوعهای حاشیه ای اجتناب ورزید؛

- ارتباط بین محرکهای عملکرد و نتایج به دست آمده را مدنظر قرار بدهید؛

- از روشهای گرافیکی و نمایشی برای نتایج تجزیه و تحلیل خود استفاده کنید.

۳ - مذاکره و بررسی: مدیریت ارشد باید اطمینان یابد که:

- فرایند مدیریت فرصتهای لازم برای مذاکره و بررسی نتایج در اختیار دارد، به همین خاطر بررسی مذاکره بین ارزیابان و مدیران اجرایی و مذاکره بین مرکز و صنایع از اهمیت بسزایی برخوردار هستند.

- جلسات بررسی مدیریت باید به موضوعهای اساسی تعیین کننده توجه داشته باشد.

- در این بررسیها باید وضع موجود روندها و ارتباطات بین هریک از عوامل مدنظر قرار بگیرد.

- می بایستست از تاکید و تمرکز زیاد در مورد تحلیل معیارهای مالی اجتناب کرد.

۴ - تعهد: - بر اساس نتایج حاصله از اهداف عملکردی هر فرد را تغییر داده و بسازنگری کنید.

- اطمینان حاصل کنید که اهداف کارکنان و برنامه ارزیابی در تضاد بسا معیارها و اهداف جدید اندازه گیری عملکرد سازمان نباشند.

۵ - اقدام: - مدیریت ارشد باید نشان بدهد که در عملکرد روزمره خود نتایج حاصل از این ارزیابیها را لحاظ کرده و به آنها توجه دارد.

۶ - نتیجه گیری: - مدیریت ارشد باید به طور فعالی در اندازه گیری، تجزیه و تحلیل، مذاکرات و حمایت از هر یک از عوامل فوق مشارکت داشته باشد.

- مدیریت ارشد نباید مسئولیت تعیین آرمان (VISION) برنامه اندازه گیری عملکرد را به دیگران واگذار کرده و خود را کنار بکشد.

- مدیریت ارشد باید توجه داشته باشد که فقط تصمیم گیرندگان می توانند آنچه را که در آینده اتفاق خواهد افتاد تعیین کرده و یا تغییر بدهند.

۳- نتیجه

- اندازه گیری عملکرد کاری بسیار سخت و پیچیده است و عدم توجه جدی به مضمون و واقعیات آن می تواند بعداً مسایل و مشکلاتی را پیش آورد که قبلاً قابل تصور نبوده است.

- یکی از نکات مهم در بحث اندازه گیری عملکرد فراهم آوردن زمینه های فرهنگی و روحی لازم برای انجام این مهم است. و در این مورد بیش از هر چیز انتخاب شاخصهای مناسب و کارآمد و اثربخش از جمله نکات حساس و تعیین کننده ای است که باید به آن توجه کامل داشت.

- از سوی دیگر، اندازه گیری عملکرد نباید به هیچ صورت امنیت شغلی افراد را به هم بزند که این خود نقض غرض خواهد بود و کل سیستم اندازه گیری عملکرد را دچار تهدید خواهد کرد. □

• حیدر امیران: مدیرعامل شرکت مشساورین کیفیت سزاز و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

مؤسسه توسعه فرهنگ مشارکت صاعد

مشاور و مجری :

- ☛ نظام پیشنهادهای فردی و گروهی (S.S)
- ☛ تشکیل و هدایت گروههای حل مساله (Q.C.C)
- ☛ نظام ساماندهی محیط کار (5S)
- ☛ همایشهای پرورش خلاقیت، بهبود بهره وری، T.Q.M، مشتری مداری، تکریم ارباب رجوع و...



**بگ همایش را بیاکان
هدیه ما به شما**

اجرای دوره های

- مدیریت استراتژیک
- کارگاه سنجش بهره وری
- گمبا کایزن
- نیاز سنجی آموزشی
- ارزیابی عملکرد

فلکه دوم صادقیه . بلوار آیت الله کاشانی . مجتمع البرز . طبقه ۲ واحد ۱۱
تلفکس: ۴۰۵۰۳۳۸ همراه: ۰۹۱۳۲۱۰۶۲۰۶

میشنها نظارت گروه های حل مسئله

با تجربه اجرای بیش از
واحد تولیدی
و خدماتی

مؤسسه توسعه
فرهنگ مشارکت بهبود

تلفکس: ۵-۱۳۳۲-۸۵۰

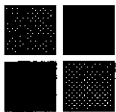


مجمع تحقیقاتی کارآفرینان صنایع



مجمع تحقیقاتی کارآفرینان صنایع با استفاده از کارشناسان مجرب، آماده ارائه خدمات مشاوره، نظارت و اجرا به شرح زیر می باشد :

- ✓ شرکت منتخب بانک صنعت و معدن در زمینه امکانسنجی فنی - اقتصادی طرح ها (دارای گرید از بانک صنعت و معدن)
 - ✓ طراحی و پیاده سازی سیستم های مدیریت در زمینه های :
- سیستم های مدیریت کیفیت (چک لیست ساپکو، ISO/TS 16949، ISO 9001:2000)
 - سیستم های مدیریت زیست محیطی (ISO 14000)
 - سیستم های مدیریت بهداشت و ایمنی (HACCP, OHSAS 18000)
 - مدلهای تعالی سازمان (BUSINESS EXCELLENCE)
 - ✓ برنامه ریزی و کنترل پروژه
 - ✓ مدیریت پیمان طرح ها و پروژه های اجرایی
 - ✓ انجام کلیه پروژه های تحقیقاتی - مطالعاتی
- آدرس: تهران - خیابان کریمخان زند - خیابان استاد نجات الهی (ویلا شمالی) - شماره ۲۸۴ - طبقه دوم
تلفن: ۸۸۰۲۲۵۳ و ۸۸۰۱۹۱۱ فکس: ۸۸۰۲۲۵۱



کلان سیستم

مشاوران نرم افزار و تکنولوژی اطلاعات IT
(عضو شورای عالی انفورماتیک)

WTO در راه است و رقابت عرصه جهانی پیدا کرده است!!

آیا بدون داشتن قیمت تمام شده محصولات ، خدمات و اطلاعات مدیریت به صورتی سیستماتیک ، میتوان سهمی در بازار رقابتی داشت؟!

بانگرش (Enterprise Resource Planning) ERP
و بهره گیری از متدولوژی علمی 5M Objects میتوان
به سیستمهای اطلاعاتی مدیریت (MIS) بصورت
Integrated در یک نظام Total Systems دست یافت

5M Objects Model

1 - Money Object:

حسابداری ، خزانه (دریافت و پرداخت)، نسبتهای مالی،
بودجه، اموال، بازاریابی و فروش (داخلی، صادرات)

2 - Material Object:

انبار، تدارکات (داخلی، قراردادی، خارجی)، قراردادها،
کنترل موجودی و حمل

3 - Manpower Object:

پرسنلی، اوقات کارکرد، حقوق و دستمزد، پاداش
افزایش بهره وری، برنامه ریزی آموزشی، ... و
دبیرخانه

4 - Machinery Object:

نگهداری و تعمیرات PM و خدمات پس از فروش CRM

5 - Management Object:

برنامه ریزی و کنترل تولید ، مواد و کنترل کیفیت

قیمت تمام شده، سیستم اطلاعاتی مدیریت

کارخانه و ستادی و شاخصهای کلیدی موفقیت CSF

با بهره گیری از .Net Framework و بکارگیری
به روزترین متدولوژی شناخت ، طراحی و برنامه نویسی،
مجموعه فوق بصورت Web_Based ارائه میگردد.

شرکت کلان سیستم با متجاوز از ۲۵ سال تجربه در IT و
مشاوره مدیریت، آماده همکاری برای تحقق اهداف
مدیریت است.

تلفن : ۸۷۲۸۴۱۲ و ۸۷۲۲۶۸۵ فکس : ۸۷۵۱۸۲۰

www.calansystem.com

نشانی : تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، کوچه
ششم، ساختمان دی، پلاک ۱۷/۱

ایریسا

(شرکت بین المللی مهندسی سیستم ها و اتوماسیون)

تنها شرکت ایرانی دارای گواهینامه ISO9001

در زمینه های طراحی و ایجاد

سیستم های یکپارچه اطلاعات مدیریت

(MIS)

و سیستم های اتوماسیون صنعتی

(PLC , DCS , IPC , SCADA)

9

بزرگترین شرکت غیر دولتی

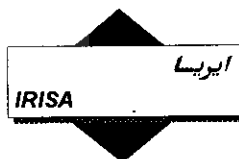
در طبقه بندی شورای عالی انفورماتیک کشور

در زمینه های طراحی و پیاده سازی

سیستم های اطلاعات مدیریت و اتوماسیون

با بکارگیری پیشرفته ترین فن آوری و متدولوژی های

مهندسی نرم افزار



اصفهان : چهارباغ بالا ، کوچه شهید هدایتی ، شماره ۵

تلفن های: ۰۳۱۱۶۶۱۱۶۲۰ و ۰۳۱۱۸۷۳۴۳۹۶ (۰۲۱)

دورنگار: ۰۳۱۱۶۶۲۴۰۴۱

www.irisa-ir.com

e-mail: irisa@irisamail.com



مشکلات نرم افزار :

طراحی شده در محیط ویندوز ، قابل اجرا در شبکه ، انعطاف فوق العاده
امکانات حرفه ای وسیع ، ارتباط با سایر سیستم ها



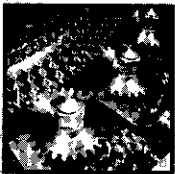
مزایای سیستم :

آموزش و نصب رایگان ، گارانتی یکساله ، پشتیبانی قوی
اجرا شده بطور وسیع در صنایع مختلف ، ارائه خدمات مشاوره ای
جهت پیاده سازی بهینه



مشکلات هلی :

مدیریت اطلاعات فنی ، مدیریت قطعات و مواد ، مدیریت نیروی انسانی
برنامه ریزی فعالیتهای پیشگیرانه
کنترل فعالیتهای اضطراری اصلاحی (PM, EM, CM,)

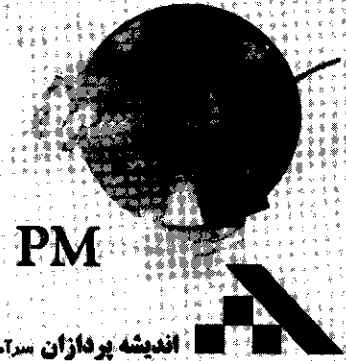


سایر فعالیتها :

طراحی و مکانیزاسیون سیستم های برنامه ریزی تولید و مواد (MRPI, MRPII)
طراحی و مکانیزاسیون سیستم های انبارداری جامع
طراحی و مکانیزاسیون سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS)
نرم افزار کنترل مستندات و مدارک جهت استانداردهای ISO

Timar تیمار

نرم افزار مدیریت نگهداری و تعمیرات



اندیشه پردازان سرآمد

مشاور تخصصی سیستم های مهندسی منابع
Andilshah Pardazan

۰۱۱۱۲۵۷۲۹۵ - ۰۲۳ - ۸۷۴۲۵۱۸ - ۸۸۸۵۰۲۳

« قابل توجه کارشناسان مدیریت صنعتی و بازرگانی »

یک شرکت بزرگ تولیدی صنعتی به منظور تکمیل کادر
فروش خود در تهران، از تعدادی کارشناس مدیریت
صنعتی و بازرگانی که دارای مشخصات ذیل می باشند با
حقوق و مزایای مکفی دعوت به همکاری می نماید.

شرایط :

۳- دارای معافیت دائم (برای آقایان)

۴- حسن اخلاق و روابط عمومی مناسب

متقاضیان می توانند با شماره تلفن ۸۷۶۴۹۵۱ در
ساعات اداری تماس حاصل نموده و یا خلاصه ای از
مشخصات و سوابق کاری خود را به شماره فاکس
۸۷۶۹۶۹۴ ارسال نمایند.

ما با تشکر گروه مشاوران شما در همکاری

اگر هزینه های شما را کاهش دادیم

درصدی از آن را با توافق طرفین

حق الزحمه می گیریم.

موسسه توسعه

فرهنگ مشاوران کت بهیو

تلفکس: ۵-۸۵۰۱۳۳۴

