



مرجع شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد سازمان



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

مرجع شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد سازمان

نویسندگان
استیون براگ

مترجمان
محسن قره‌خانی
حسین صامعی

فهرست

۵	فهرست
۱۳	سخن ناشر
۱۴	پیشگفتار مترجمان
۱۶	درباره نویسنده
۱۹	پیشگفتار نویسنده

۲۱	فصل ۱
۲۱	مقدمه

۲۵	فصل ۲
۲۵	شاخص‌های بهره‌برداری دارایی
۲۵	نسبت فروش به سرمایه در گردش
۲۸	نسبت فروش به دارایی ثابت
۳۰	نسبت فروش به هزینه‌های عمومی و اداری
۳۱	نسبت فروش به حقوق صاحبان سهام
۳۳	نسبت هزینه احتیاطی
۳۵	نسبت هزینه بهره به بدهی
۳۶	نرخ سربار
۴۰	گردش سرمایه‌گذاری
۴۱	نقطه سر به سر
۴۳	حاشیه ایمنی

۴۵

فصل ۳

شاخص‌های عملکرد عملیاتی

۴۵

نسبت دارایی‌های عملیاتی

۴۵

حاشیه سود فروش

۴۷

درصد سود ناخالص

۴۹

درصد سود سرمایه‌گذاری

۵۰

شاخص سود ناخالص

۵۲

درصد سود عملیاتی

۵۴

نسبت اهرم عملیاتی

۵۵

درصد سود خالص

۵۷

نسبت کیفیت درآمدها

۵۹

۶۱

فصل ۴

شاخص‌های جریان نقدی

۶۱

جریان نقدی عملیاتی

۶۱

پوشش هزینه‌های ثابت

۶۳

نسبت وجوه نقد به سرمایه در گردش

۶۵

نسبت وجوه نقد به بدهی جاری

۶۷

نسبت جریان نقدی به بدهی

۶۹

نسبت سود تقسیمی

۷۰

۷۳

فصل ۵

شاخص‌های نقدینگی

۷۳

گردش حساب‌های دریافتنی

۷۳

متوسط دوره جمع‌آوری حساب‌های دریافتنی

۷۵

گردش موجودی

۷۷

شاخص نقدینگی

۸۰

گردش حساب‌های پرداختنی

۸۱

نسبت جاری

۸۲

۸۴	نسبت آنی
۸۵	نسبت نقدی
۸۶	نسبت فروش به دارایی جاری
۸۸	بهره‌وری سرمایه در گردش
۸۹	نسبت تبدیل دارایی‌های ریسک‌دار
۹۱	فرمول پیش‌بینی ورشکستگی امتیاز Z آلمان

۹۵

فصل ۶

۹۵	شاخص‌های ساختار سرمایه و توانگری مالی
۹۵	دفعات واریز بهره
۹۷	نسبت پوشش بدهی
۹۸	شاخص کیفیت دارایی
۱۰۰	نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام
۱۰۲	نسبت سرمایه تأمین‌شده

۱۰۵

فصل ۷

۱۰۵	شاخص‌های بازدهی سرمایه‌گذاری
۱۰۵	ارزش خالص
۱۰۸	ارزش دفتری هر سهم
۱۱۰	بازدهی دارایی به کار گرفته شده
۱۱۲	درصد بازدهی حقوق صاحبان سهام
۱۱۳	درآمد هر سهم
۱۱۵	ارزش افزوده اقتصادی
۱۱۸	رشد نسبی
۱۲۱	نسبت سود تقسیمی
۱۲۳	نسبت بازدهی سود تقسیمی
۱۲۴	شاخص اهرم مالی

۱۲۷

فصل ۸

۱۲۷

شاخص‌های عملکرد بازار

۱۲۷

نسبت نهان خرید- فروش سهام

۱۳۰

ارزش افزوده بازار

۱۳۲

نسبت ارزش سازمان به درآمد

۱۳۳

هزینه سرمایه

۱۳۶

نسبت قیمت به درآمد

۱۳۹

فصل ۹

۱۳۹

شاخص‌های واحد مالی و حسابداری

۱۴۰

تراکنش پردازش شده به‌ازای هر فرد

۱۴۱

نرخ خطای تراکنش

۱۴۳

زمان لازم برای تهیه صورت‌های مالی

۱۴۴

درصد صرفه‌جویی حسابرسی داخلی به هزینه

۱۴۶

درصد مطالبات سوخت‌شده

۱۴۸

شاخص اثربخشی وصول مطالبات

۱۵۰

هزینه اعتبار

۱۵۳

فصل ۱۰

۱۵۳

شاخص‌های سنجش واحد مهندسی

۱۵۴

دقت لیست مواد اولیه

۱۵۵

درصد ارایه محصولات جدید

۱۵۷

درصد فروش محصولات جدید

۱۵۹

درصد قطعات جدید مورد استفاده در محصولات جدید

۱۶۱

درصد استفاده مجدد از قطعات فعلی در محصولات جدید

۱۶۲

متوسط تعداد محصولات متمایز به ازای هر پلت‌فرم طراحی

۱۶۳

درصد محصولاتی که پیش از رقبا وارد بازار می‌شود

۱۶۵

شاخص نامشهودات

۱۶۶

نسبت هزینه‌های واقعی به هدف‌گذاری شده

۱۶۸

درصد درخواست برای تعویض محصول

۱۶۹	فاصله زمانی بین آغاز طراحی تا تولید
۱۷۱	درصد اشغال فضای تولید

۱۷۳

فصل ۱۱

۱۷۳	شاخص‌های واحد منابع انسانی
۱۷۳	ترک شغل کارکنان
۱۷۵	متوسط زمان لازم برای استخدام
۱۷۷	نسبت تأخیر در جذب نیروی انسانی
۱۷۸	نسبت کارکنان پشتیبانی به کل کارکنان

۱۸۱

فصل ۱۲

۱۸۱	شاخص‌های واحد لجستیک
۱۸۲	پیشرفت برنامه تولید
۱۸۳	مقدار اقتصادی سفارش
۱۸۶	تعداد سفارش‌های هر دوره
۱۸۷	اندازه اقتصادی تولید
۱۸۸	گردش موجودی مواد اولیه
۱۹۰	گردش موجودی کالاهای ساخته شده
۱۹۱	درصد منسوخ شدن موجودی
۱۹۳	درصد موجودی که بیشتر از XX روز باقیمانده
۱۹۴	درصد موجودی قابل برگشت
۱۹۶	دقت موجودی
۱۹۷	گردش توزیع
۱۹۹	درصد تحویل به موقع قطعات
۲۰۱	نرخ معیوب بودن قطعات خریداری شده
۲۰۳	درصد صحت مقدار قطعات دریافت شده
۲۰۵	نرخ پاسخگویی کامل به سفارش‌ها
۲۰۶	متوسط زمان حمل‌ونقل
۲۰۸	درصد تحویل به موقع
۲۱۰	درصد محصولات خسارت دیده حین حمل‌ونقل
۲۱۲	درصد فروش توسط توزیع‌کنندگان

۲۱۵

فصل ۱۳

شاخص‌های واحد تولید

۲۱۵	بهره‌وری گلوگاه
۲۱۶	زمان تکت
۲۱۷	درصد دوباره کاری در گلوگاه
۲۱۹	میزان تحقق برنامه زمانی گلوگاه
۲۲۰	بهره‌برداری از گلوگاه
۲۲۲	درجه عدم توازن
۲۲۳	زمان مسیر بحرانی تولید
۲۲۵	کارایی تولید
۲۲۶	ظرفیت نقطه سربه‌سر کارخانه
۲۲۸	اثربخشی تولید
۲۳۰	شاخص بهره‌وری
۲۳۲	میزان خروجی به ازای هر ساعت کار مستقیم
۲۳۳	متوسط زمان راه‌اندازی تجهیزات
۲۳۵	درصد توقف برنامه‌ریزی نشده ماشین‌آلات
۲۳۶	متوسط زمان بین خرابی‌ها
۲۳۸	درصد محصولات تولید شده قابل قبول
۲۴۰	گردش کالای در جریان ساخت
۲۴۲	درصد ضایعات
۲۴۴	درصد درخواست برای تعویض محصول
۲۴۶	نسبت هزینه‌های تعمیر و نگهداری به دارایی‌های ثابت
۲۴۸	شاخص هزینه‌های غیر مستقیم
۲۵۰	نقطه سفارش‌دهی مجدد
۲۵۱	نسبت تحویل به موقع
۲۵۴	

۲۵۷

فصل ۱۴

شاخص‌های واحد فروش و بازاریابی

۲۵۷	سهم بازار
۲۵۹	گردش مشتریان

۲۶۱	میزان ترویج توسط مشتریان
۲۶۲	نسبت اثربخشی تبلیغات مستقیم پستی
۲۶۵	نسبت خرید به بازدید از وبسایت
۲۶۶	نسبت استعلام به خرید
۲۶۸	نرخ جذب مشتری
۲۶۹	میزان فروش هر فروشنده
۲۷۱	بهره‌وری فروش
۲۷۳	درصد روند فروش به تفکیک خطوط محصول
۲۷۵	کشش تقاضای محصول
۲۷۶	تعداد روزهای پس‌افت

۲۷۹

پیوست

۲۷۹

چکیده شاخص‌ها

۳۰۶

واژه‌نامه

سخن ناشر

چیزی را که نمی‌توانید اندازه بگیرید، نمی‌توانید مدیریت کنید.
پیتر دراکر

بسیاری از سازمان‌ها و مدیران ایرانی به اهمیت استقرار نظام‌های مدیریت عملکرد و کنترل مدیریتی واقف هستند. بسیاری از آن‌ها به ویژه سازمان‌های بزرگ و متوسط از مدل‌های مختلفی مانند کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کنند و سنجه‌ها و شاخص‌های متعددی برای سنجش عملکرد سازمان، واحدها و یا تیم‌های کاری خود طراحی کرده‌اند. از این‌رو شاید ضرورتی به بیان اهمیت سنجش و مدیریت عملکرد نباشد.

انتشارات آریانا قلم نیز با توجه به اهمیت این موضوع تا به حال کتاب‌های مختلفی از جمله «ارزیابی عملکرد، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه»، «نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد» و «نقشه استراتژی» را منتشر نموده است این کتاب‌ها راهنمای مفیدی برای طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد می‌باشند. یکی از دغدغه‌های مهم طراحان این نظام‌ها تدوین مناسب سنجه‌ها و شاخص‌های عملکرد می‌باشد. از این‌رو وجود مرجعی که راهنمای آن‌ها در انتخاب بهتر این سنجه‌ها و شاخص‌ها باشد ضروری است.

کتاب حاضر منبعی از شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد می‌باشد که علاوه بر معرفی شاخص‌ها، فرمول‌های محاسبه آن‌ها را نیز با توضیحات و مثال تشریح کرده است و به عنوان مرجع کاربردی برای پیاده‌سازی شاخص‌ها قابل استفاده می‌باشد.

در انتها از مترجمان کتاب به خاطر پیشنهاد و ترجمه این کتاب سپاسگزارم و امیدوارم این کتاب به مانند یک راهنمای عملیاتی در تمام سازمان‌های ایرانی به کار گرفته شود.

سمیه محمدی
مدیر انتشارات آریانا قلم

پیشگفتار مترجمان

ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به منظور آگاهی از عملکرد سازمان و آرایه بازخوردهای لازم جهت بهبود و ارتقای عملکرد سازمانی به انجام می‌رسد. از این رو، استقرار نظام کنترل و ارزیابی عملکرد عاملی حیاتی برای پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌های سازمان محسوب می‌شود. فقدان چنین نظامی، موجب عدم اطلاع مدیران از چگونگی انجام فعالیت‌های درون سازمانی و نیز شرایط حاکم بر محیط بیرونی سازمان می‌شود که این امر می‌تواند منجر به کاهش کارایی و اثربخشی سازمان شود. با این وصف، سازمان‌ها برای حصول اطمینان از تحقق برنامه‌های خود و همچنین رضایت ذینفعان، باید با استفاده از روش‌های علمی و با به کارگیری شاخص‌های کمی و کیفی مناسب عملکرد خود را مورد پایش مستمر قرار دهند.

در این میان یکی از چالش‌های جدی مدیران و مشاوران، عدم دسترسی به مرجعی جامع از شاخص‌های عملکردی سازمان است. طبیعی است که سازمان‌ها به فراخور فعالیت خود، نیازمند شاخص‌های متفاوت عملکردی هستند. در چنین فضایی، وجود مرجعی که شاخص‌های گوناگونی را آرایه نموده و به مدیران این امکان را بدهد که از بین شاخص‌های مختلف، موارد متناسب با سازمان خود را انتخاب کنند، امری ضروری به نظر می‌رسد. کتاب حاضر با این هدف توسط آقای استیون براگ به رشته تحریر درآمده است. وی به اتکای سال‌ها تجربه در زمینه حسابداری و حسابرسی شرکت‌های بزرگ توانسته است مجموعه جامعی از شاخص‌های عملکردی سازمان را در زمینه‌های گوناگون گردآوری کند. مزیت مهم این کتاب این است که علاوه بر معرفی شاخص‌ها و تشریح آن‌ها، فرمول محاسباتی آن‌ها را ذکر کرده، با ذکر یک مثال عملی کاربرد آن‌ها را توضیح داده، و نهایتاً ملاحظات به کارگیری هر کدام از شاخص‌ها را نیز به خوبی بیان کرده است.

فقدان کتاب فارسی در این زمینه در کنار ویژگی‌های منحصر به فرد این کتاب منجر به آن شد که مترجمان، برگردان این کتاب به فارسی را مدنظر قرار دهند. شایان ذکر است در ترجمه این کتاب، تلخیصی بر روی کتاب اصلی به انجام رسیده است. بدین ترتیب که شاخص‌هایی که در بستر سازمان‌های ایرانی کاربردی ندارند، همچون شاخص‌های مالی که متناسب با قواعد مالی

کشور نیستند، حذف شده‌اند تا شاخص‌های باقیمانده، مجموعه‌ای کوچک‌تر و در عین حال کاربردی‌تر باشد. شاخص‌های معرفی شده در این کتاب، نه تنها عملکرد کلی سازمان از منظر شاخص‌های مالی را مدنظر قرار می‌دهد، بلکه شاخص‌های سنجش عملکرد واحدهای مالی و حسابداری، مهندسی، منابع انسانی، لجستیک، تولید، بازاریابی و فروش را نیز پوشش می‌دهد. از این رو این کتاب می‌تواند برای طراحی تمامی نظام‌های سنجش عملکرد، اعم از نظام‌های سنتی و یا نوین، نظیر استفاده از کارت امتیازی متوازن در انواع سازمان‌ها، در صنایع گوناگون و با اندازه‌های مختلف به خوبی به کار گرفته شود. بدین ترتیب مهمترین مخاطبان این کتاب را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

۱. هیأت مدیره شرکت‌های سهامی برای کنترل عملکرد شرکت و میزان تحقق اهداف استراتژیک
 ۲. مدیرعامل شرکت‌های تولیدی و خدماتی برای ارزیابی عملکرد واحدهای مختلف و برنامه‌ریزی و تخصیص اثربخش منابع
 ۳. مدیران میانی شرکت‌ها در بخش‌های مالی، حسابداری، تولید، بازاریابی و فروش، برای کنترل عملکرد داخلی واحدها و محاسبه کارایی و اثربخشی کارکنان
 ۴. سهام‌داران برای ارزیابی کیفیت نتایج مالی شرکت‌ها
 ۵. مشاوران مدیریت برای طراحی نظام‌های سنجش عملکرد در سازمان‌ها
- در ترجمه این کتاب سعی بر آن بوده است که بهترین معادل‌های فارسی برای واژگان تخصصی مورد استفاده قرار گیرد. در انتهای کتاب نیز واژه‌نامه‌ای قرار دارد که می‌تواند به فهم بهتر اصطلاحات تخصصی و معادل‌های فارسی آنان کمک شایانی کند. از این رو امیدواریم مساعی صورت گرفته، منجر به تهیه کتابی با کیفیت مناسب شده باشد، به گونه‌ای که موجب رضایت مخاطبان گردد. مایه امتنان خواهد بود که مخاطبان گرامی نظرات و پیشنهادهای خود را به نشانی businessratios@gmail.com ارسال نمایند تا امکان به اشتراک‌گذاری هر چه بیشتر دیدگاه‌ها و تجارب فراهم آید. در خاتمه لازم می‌دانیم از مدیریت محترم انتشارات آریانا بابت همکاری در نشر آموزه‌های ارزشمند این کتاب قدردانی نماییم.

"و سپاس و ستایش تنها او را سزد که بهترین محاسبه‌گران است..."

محسن قره‌خانی، حسین صامعی

تهران، ۱۳۹۲

درباره نویسنده

استیون براگ^۱، دارای عناوین و مدارک حسابدار عمومی رسمی^۲، حسابدار مدیریتی رسمی^۳، حسابرس داخلی رسمی^۴، و مدیریت تولید و موجودی^۵ است. وی تاکنون مسئولیت مدیریت ارشد مالی و یا حسابرسی چهار شرکت را بر عهده داشته و نیز مشاور مدیریت شرکت ارنست اندیانگ^۶ و حسابرس شرکت دلویت اندتاچی^۷ بوده است. او دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت مالی از کالج بنتلی^۸، MBA از کالج بابسون^۹، و کارشناسی اقتصاد از دانشگاه ماین^{۱۰} است. فهرست کتابهای منتشر شده استیون براگ در انتشارات جان وایلی اندسانز^{۱۱} به شرح زیر است:

✍ حسابداری و مالی برای کسبوکار کوچک شما^{۱۲}

✍ الگوهای برتر حسابداری^{۱۳}

✍ الگوهای برتر کنترل حسابداری^{۱۴}

✍ الگوهای برتر صدور صورتحساب و وصول مطالبات^{۱۵}

✍ راهنمای حسابدار حسابرس در هزینه یابی^{۱۶}

-
1. Steven Bragg
 2. Certified Public Accountant (CPA)
 3. Certified Management Accountant (CMA)
 4. Certified Internal Auditor (CIA)
 5. Certified in Production and Inventory Management (CPIM)
 6. Ernst & Young
 7. Deloitte & Touche
 8. Bentley College
 9. Babson College
 10. University of Maine
 11. John Wiley & Sons
 12. Accounting and Finance for Your Small Business
 13. Accounting Best Practices
 14. Accounting Controls Best Practices
 15. Billing and Collections Best Practices
 16. Controller's Guide to Costing

- 🔖 راهنمای حسابدار حسابرِس در برنامه‌ریزی و کنترل عملیات^۱
- 🔖 راهنمای حسابدار حسابرِس: نقش‌ها و مسئولیت‌ها در حسابداری حسابرِس جدید^۲
- 🔖 حسابرِس^۳
- 🔖 حسابداری هزینه^۴
- 🔖 طراحی و نگهداری راهنماهای حسابداری^۵
- 🔖 اصول حقوق و دستمزد^۶
- 🔖 بستن سریع حساب‌ها^۷
- 🔖 تحلیل مالی^۸
- 🔖 راهنمای اصول عمومی حسابداری^۹
- 🔖 راهنمای پیاده‌سازی اصول عمومی حسابداری^{۱۰}
- 🔖 حسابداری موجودی^{۱۱}
- 🔖 الگوهای برتر موجودی^{۱۲}
- 🔖 حسابداری بلادرنگ^{۱۳}
- 🔖 مدیریت رشد سریع بنگاه^{۱۴}
- 🔖 برون‌سپاری^{۱۵}
- 🔖 حسابداری حقوق و دستمزد^{۱۶}
- 🔖 الگوهای برتر حقوق و دستمزد^{۱۷}

-
1. Controller's Guide to Planning and Controlling Operations
 2. Controller's Guide: Roles and Responsibilities for the New Controller
 3. Controllershship
 4. Cost Accounting
 5. Design and Maintenance of Accounting Manuals
 6. Essentials of Payroll
 7. Fast Close
 8. Financial Analysis
 9. GAAP Guide
 10. GAAP Implementation Guide
 11. Inventory Accounting
 12. Inventory Best Practices
 13. Just-in-Time Accounting
 14. Managing Explosive Corporate Growth
 15. Outsourcing
 16. Payroll Accounting
 17. Payroll Best Practices

- ❖ فروش و عملیات برای کسب‌وکار کوچک شما^۱
- ❖ وظایف حسابرس^۲
- ❖ راهنمای رهبری مالی نوین برای مدیران مالی شرکت‌ها^۳
- ❖ مرجع کامل حسابداری^۴

و همچنین:

- ❖ سیستم حسابداری پیشرفته^۵ (مؤسسه حسابرسان داخلی)
- ❖ صخره‌ها را تکان دهید^۶ (انتشارات CMC)

-
1. Sales and Operations for Your Small Business
 2. The Controller's Function
 3. The New CFO Financial Leadership Manual
 4. The Ultimate Accountants' Reference
 5. Advanced Accounting System (Institute of Internal Auditors)
 6. Run the Rockies

پیشگفتار نویسنده

این کتاب برای همه مدیرانی که می‌خواهند سطح عملکرد واحدهای مختلف شرکت خود را بدانند تهیه شده است. در این کتاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد واحدهای حسابداری، مهندسی، لجستیک، تولید، و فروش ارائه شده است. شاخص‌های مطرح شده نه تنها بعد مالی سازمان را پوشش می‌دهند، بلکه کارایی، اثربخشی، ظرفیت و سهم بازار شرکت را نیز مورد توجه قرار می‌دهند. به علاوه در این کتاب شاخص‌های سنجش دیگری که مرتبط با میزان به کارگیری دارایی‌ها، عملکرد عملیاتی، جریان نقدی، نقدینگی، ساختار سرمایه، بازدهی سرمایه‌گذاری، و عملکرد بازار می‌شود نیز معرفی شده‌اند. بررسی شاخص‌های اخیر نه تنها برای واحدهای حسابداری و مالی، بلکه برای مؤسسات اعتبارسنجی و سرمایه‌گذاران نیز حایز اهمیت است. در این کتاب شاخص‌های فراوانی به صورت موضوعی دسته‌بندی و توضیح داده شده است. در هر فصل، هر کدام از شاخص‌ها به صورت کامل تشریح شده، فرمول محاسباتی آن توضیح داده شده، یک مثال در مورد آن ذکر شده، و در نهایت ملاحظات به کارگیری آن بیان شده است. قسمت ملاحظات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا عواملی که ممکن است منجر به محاسبه نادرست و گمراه‌کننده شاخص‌ها شود را توضیح داده است. همچنین در این قسمت حالات ویژه‌ای از شاخص‌ها که در شرایط خاصی بهتر کار می‌کنند بیان شده است. به علاوه مواردی که باید در آن روند تغییر یک شاخص مورد توجه قرار گیرد مشخص شده، و سایر شاخص‌هایی که می‌توانند موجب تقویت نتایج به دست آمده شوند نیز معرفی شده‌اند. افرادی که به دنبال مجموعه کاملی از شاخص‌های پایش عملکرد برای کل شرکت یا برای واحدی خاص هستند، می‌توانند از این کتاب به عنوان یک مرجع استفاده کنند. به علاوه، مدیران شرکت‌ها می‌توانند با بررسی ترکیب مناسبی از این شاخص‌ها، اطلاعات مورد نیاز جهت اصلاح اقدامات استراتژیک، پروژه‌ای بهبود کارایی سازمان، و نیز ارزیابی عملکرد کل سازمان را کسب نمایند. این کتاب ابزاری ایده‌آل برای ارزیابی عملکرد بنگاه به شمار می‌آید.

فصل ۱

مقدمه

واحدهای مختلف کسب و کارها همواره اطلاعاتی تولید می کنند که مدیریت می تواند از آنها برای ارزیابی عملکرد سازمان استفاده کند. این اطلاعات ممکن است مربوط به عملیات درونی واحدها، شرایط مالی کل شرکت یا عملکرد تأمین کنندگان و مشتریان شرکت باشد. متأسفانه، اغلب مدیران فاقد اطلاعات کافی در رابطه با شاخص های ارزیابی عملکرد و نیز جنبه هایی از این شاخص ها هستند که می تواند منجر به ایجاد اطلاعات اشتباه یا گمراه کننده شود.

این کتاب به مدیران کمک می کند تا بهترین شاخص های ارزیابی عملکرد متناسب با سازمان خود را انتخاب کنند. در فصل های ۲ تا ۱۴ شاخص های عملکردی مختلفی برای سنجش جنبه های مختلف شرکت ارائه شده است. فصل ۲ شامل شاخص های بهره برداری از دارایی است که می تواند برای تعیین قابلیت شرکت در حفظ سطح فروش، سطح دارایی ها و هزینه های مورد نیاز شرکت، و نیز میزان پایداری سطح فروش فعلی و سطوح هزینه ای مورد استفاده قرار گیرد. در این فصل همچنین شاخص هایی مرتبط با بازدهی فروش، تعمیر و نگهداری، مزایای شغلی، هزینه بهره و نرخ های سربار مطرح شده است.

فصل ۳ شامل شاخص های عملکرد عملیاتی همچون فروش، حاشیه سود ناخالص، سود سرمایه گذاری، سود عملیاتی و سود خالص است.

فصل ۴ شامل شاخص های جریان نقدی است که در تعیین قابلیت شرکت در اداره کسب و کار مفید است. این شاخص ها باید به همراه شاخص های نقدینگی فصل ۵ مورد استفاده قرار گیرد که دیگر شاخص های مربوط به جریان نقدی را معرفی می کند. شاخص هایی همچون قابلیت شرکت در جمع آوری کارآمد حساب های دریافتنی، استفاده از موجودی در یک بازه زمانی کوتاه، پرداخت حساب های پرداختی در زمان سررسید، و به طور کلی نگهداری مقدار کافی از وجوه نقد برای تسویه بدهی های کوتاه مدت. فصل ۶ شامل شاخص های ساختار سرمایه و توانگری مالی است که رابطه میان بدهی ها و حقوق صاحبان سهام شرکت، و نیز نسبت های مقایسه ای از انواع مختلف

سهام را تعیین می‌کند. این فصل همچنین قابلیت شرکت در حفظ توانگری خود را مورد بحث قرار می‌دهد. از این رو می‌توان از شاخص‌های آن به همراه شاخص‌های فصول ۴ و ۵ استفاده کرد. فصل ۷ شامل شاخص‌های بازدهی سرمایه‌گذاری است، که شامل ارزش خالص، انواع مختلف بازدهی روی دارایی‌ها و حقوق صاحبان سهام، درآمد هر سهم، ارزش افزوده اقتصادی و بازدهی سود پرداختی نقدی می‌شود. در فصل ۸ عملکرد شرکت در بازار مالی مورد بررسی قرار می‌گیرد که دربرگیرنده شاخص‌هایی نظیر نسبت قیمت به درآمد و انواع مختلف اختیار معامله سهام و هزینه سرمایه است.

فصل‌های ۹ تا ۱۴ شاخص‌هایی را برای سنجش عملکرد واحدهای سازمان ارائه می‌کنند. در این فصل‌ها، شاخص‌های سنجش عملکرد واحدهای حسابداری، مهندسی، منابع انسانی، لجستیک، تولید، و فروش و بازاریابی ارائه شده است. بر خلاف فصل‌های ۲ تا ۸ که متمرکز بر شاخص‌های مالی و حسابداری هستند، فصول ۹ تا ۱۲ به موضوعاتی همچون ظرفیت کاری سازمان، کارایی، و اثربخشی می‌پردازند، که در اغلب موارد هیچ نیازی به اطلاعات مالی ندارند. به عنوان مثال، برخی از شاخص‌های فصل ۱۲ که مربوط به لجستیک هستند عبارتند از: میزان پیشرفت برنامه تولید، درصد تحویل به موقع قطعات، و درصد تحویل به موقع محصول.

در خاتمه کتاب پیوست و واژه‌نامه قرار داده شده است. در پیوست، فهرستی از همه شاخص‌های کتاب همراه با فرمول آن‌ها به ترتیب هر فصل آمده است. طبیعی است استفاده از این فرمول‌ها باید توأم با ملاحظات باشد که در فصل مربوطه بیان شده است. در واژه‌نامه نیز تعریف دقیق اصطلاحاتی که در اغلب شاخص‌های کتاب به کار رفته ارائه شده است.

فصل‌هایی که حاوی شاخص هستند (فصول ۲ تا ۱۴) ساختار یکسانی دارند. در ابتدای هر فصل، فهرستی از شاخص‌های معرفی شده در فصل ارائه شده است. با استفاده از این فهرست می‌توان به سرعت به شاخص موردنظر دست پیدا نمود. سپس هر کدام از شاخص‌ها به ترتیب مورد بحث قرار گرفته‌اند. هر شاخص با چهار قسمت اصلی یعنی شرح، فرمول، مثال، و ملاحظات توضیح داده شده است. در قسمت شرح، نحوه به کارگیری شاخص و کاربرد آن ذکر شده است. در قسمت فرمول، حالت‌های مختلف محاسباتی و انواع اطلاعات موردنیاز برای محاسبه شاخص بیان شده است. در قسمت مثال، نحوه به کارگیری شاخص در یک نمونه شبیه‌سازی شده تشریح شده است. و در نهایت، در قسمت ملاحظات توضیح داده شده که تحت چه شرایطی محاسبه شاخص می‌تواند نتایج نادرستی را به بار آورده و یا احیاناً برای درک بهتر عملکرد نیاز به استفاده از چه شاخص‌های مکملی وجود دارد.

ممکن است خوانندگان این کتاب، از بخش‌هایی از کتاب جهت رفع نیازهای خاص خود استفاده کنند. هرچند روش بهتر این است که با رویکردی جامع‌نگرانه از این کتاب برای طراحی مجموعه

شاخص‌های لازم جهت سنجش عملکرد عملیاتی و مالی سازمان استفاده شود. به عنوان مثال، ممکن است مدیر ارشد مالی شرکت، علاقه‌مند به بررسی عملکرد شرکت در بازار بورس بوده و در نتیجه شاخص قیمت به درآمد را مورد مطالعه قرار دهد. با این وجود، این شاخص صرفاً توان بالقوه سازمان برای درآمدزایی آتی را نشان می‌دهد. بنابراین بهتر است علاوه بر این شاخص، تعداد روزهای پس‌افت فروش (که تغییرات آتی در حجم فروش را نشان می‌دهد)، میزان بهره‌برداری از ظرفیت تولید (که بیانگر توانایی تولیدی شرکت است)، و تعداد روزهای لازم برای جمع‌آوری حساب‌های دریافتنی (که توانایی تبدیل فروش به پول نقد را نشان می‌دهد) نیز محاسبه شوند. مجموعه شاخص‌های مناسب برای سنجش عملکرد سازمان وابسته به صنعت، اندازه، پیکربندی عملیات، و وضعیت مالی شرکت است. با این وجود همه سازمان‌ها در یک موضوع مشترک هستند: استفاده از تنها یک شاخص برای دریافت تصویری واضح از شرایط مالی و عملیاتی سازمان کافی نخواهد بود.

بسیاری از نسبت‌های ارایه شده در این کتاب، غیر مالی هستند. از این بین می‌توان به متوسط زمان بین خرابی‌ها، و نسبت هزینه‌های تعمیر و نگهداری به دارایی‌های ثابت اشاره نمود. بیان چگونگی ارتباط بین این شاخص‌های غیر مالی با عملکرد کلی سازمان کار دشواری است. در چنین شرایطی مدیران می‌توانند با به کارگیری شاخص‌های غیر مالی، امیدوار باشند که رفتار سازمان به تدریج بهبود پیدا کرده و در نتیجه عملکرد مالی شرکت نیز ارتقا یابد. روش بهتر این است که مطالعه‌ای دقیق بر روی محرک‌های عملکرد مالی کسب‌وکار انجام شده و سپس تنها آن دسته از شاخص‌های غیر مالی که احتمالاً تأثیر مستقیمی بر عملکرد مالی خواهند داشت مورد استفاده قرار گیرند. به عنوان مثال، شرکت مشاوره‌ای را در نظر بگیرید که تأخیر فراوانی در تکمیل پروژه‌ها و در نتیجه کسب درآمد دارد. این تأخیر پیامد حجم بالای ترک شغل کارکنان و مدت زمان فراوان موردنیاز جهت جایگزینی نیروی انسانی توانمند است. در چنین شرایطی، یکی از شاخص‌های غیر مالی مناسب، درصد ترک شغل کارکنان در سال است، زیرا این شاخص ارتباط مستقیمی با درآمدزایی شرکت دارد.

هنگامی که شاخص‌های غیر مالی را انتخاب کردید، از تأثیر بهبود این شاخص‌ها بر عملکرد مالی شرکت اطمینان حاصل کنید. گاهی فقط فرضیه‌ای وجود دارد مبنی بر اینکه ارتقاء یک شاخص غیر مالی موجب بهبود عملکرد مالی می‌شود، بدون آنکه این فرضیه در عمل آزمایش شده باشد. در نتیجه با بررسی میزان اثرگذاری شاخص‌ها، قادر به کنار گذاشتن شاخص‌های نامناسب خواهید بود.

یکی از مشکلات نظام‌های سنجش، ناسازگاری در اجرای نظام‌هاست. اگر یک شرکت دارای مراکز متعددی در مکان‌های مختلف باشد، حصول اطمینان از اینکه شاخص‌ها در محل‌های مختلف به

صورت یکسان سنجیده می‌شوند حایز اهمیت خواهد بود. این امکان وجود دارد که مدیران مراکز، نظام سنجش را به گونه‌ای تنظیم نمایند که بهترین نتایج عملکردی ممکن را نمایش دهد. این کار می‌تواند از طریق کنار گذاشتن بخشی از داده‌ها، تغییر بازه زمانی که در آن داده‌ها گردآوری می‌شوند، و یا با تغییر خود شاخص‌ها انجام شود. با انجام حسابرسی‌های دوره‌ای و یا با متمرکز نمودن نظام‌های سنجش می‌توان از بروز چنین مداخلاتی در فرایند سنجش جلوگیری نمود. حتی اگر یک سازمان مجموعه مناسبی از شاخص‌ها را طراحی کرده باشد، ممکن است پس از مدتی نیاز به تغییر آن‌ها داشته باشد. از طرف دیگر، ممکن است برخی شاخص‌های اندازه‌گیری برای دوره خاصی مورد توجه ویژه مدیران ارشد باشند ولی پس از مدتی به حدی از اعتلا برسند که دیگر تمرکزی بر آن‌ها نباشد. مثلاً، دقت موجودی می‌تواند حداکثر به مرز ۱۰۰٪ برسد. هنگامی که این شاخص به حد نهایی خود دست یافت، نظام سنجش باید به صورت دوره‌ای بر عدم افول این شاخص نظارت داشته و همزمان شاخص دیگری را به عنوان نقطه تمرکز شرکت انتخاب نماید. با این وجود تعداد اندکی از شاخص‌ها مانند میزان فروش و یا نقطه سربه‌سر، همواره در کانون توجه نظام سنجش هستند، زیرا در برگیرنده حیاتی‌ترین مؤلفه‌های درآمدی و هزینه‌ای کسب‌وکار هستند. بنابراین، یک نظام سنجش عملکرد اثربخش، همزمان هم دارای تعدادی شاخص کلیدی است که در گذر زمان ثابت هستند، و هم تعدادی شاخص دیگر را شامل می‌شود که متناسب با اهداف شرکت تغییر می‌کنند.

سخن آخر: آنچنان شیفته نظام سنجش نشوید که سازمان شما مملو از شاخص‌های سنجش عملکردی شود که حتی جزیی‌ترین فعالیت‌های سازمان را رصد می‌کنند. زیرا این کار می‌تواند مشکلات جدی را در پی داشته باشد. اولاً، هیچ‌کس نمی‌داند کدامیک از شاخص‌ها بیشترین اثربخشی را در رصد توانایی سازمان برای دستیابی به مأموریت خود دارد. در چنین شرایطی، استفاده از شاخص‌های متعدد موجب می‌شود که سازمان منابع خود را به بهبود فعالیت‌هایی اختصاص دهد که لزوماً موجب بهبود عملکرد مالی سازمان نمی‌شوند. ثانیاً، کارکنان سازمان رفتار نامتعارفی را در جهت کسب نمرات بالا در نظام سنجش از خود بروز می‌دهند، بدون اینکه ضرورتی به بهبود عملکرد در برخی از شاخص‌ها وجود داشته باشد.

این کتاب شامل شاخص‌های متعدد مالی و عملیاتی است، که کارآمدی آن‌ها در ارزیابی عملکرد بسیاری از سازمان‌ها در صنایع گوناگون، برای نویسنده کتاب محرز شده است. در صورتی که علاقه‌مند به دریافت ویرایش‌های جدیدتر کتاب هستید، می‌توانید درخواست خود را به نویسنده

کتاب ارسال فرمایید: bragg.steven@gmail.com