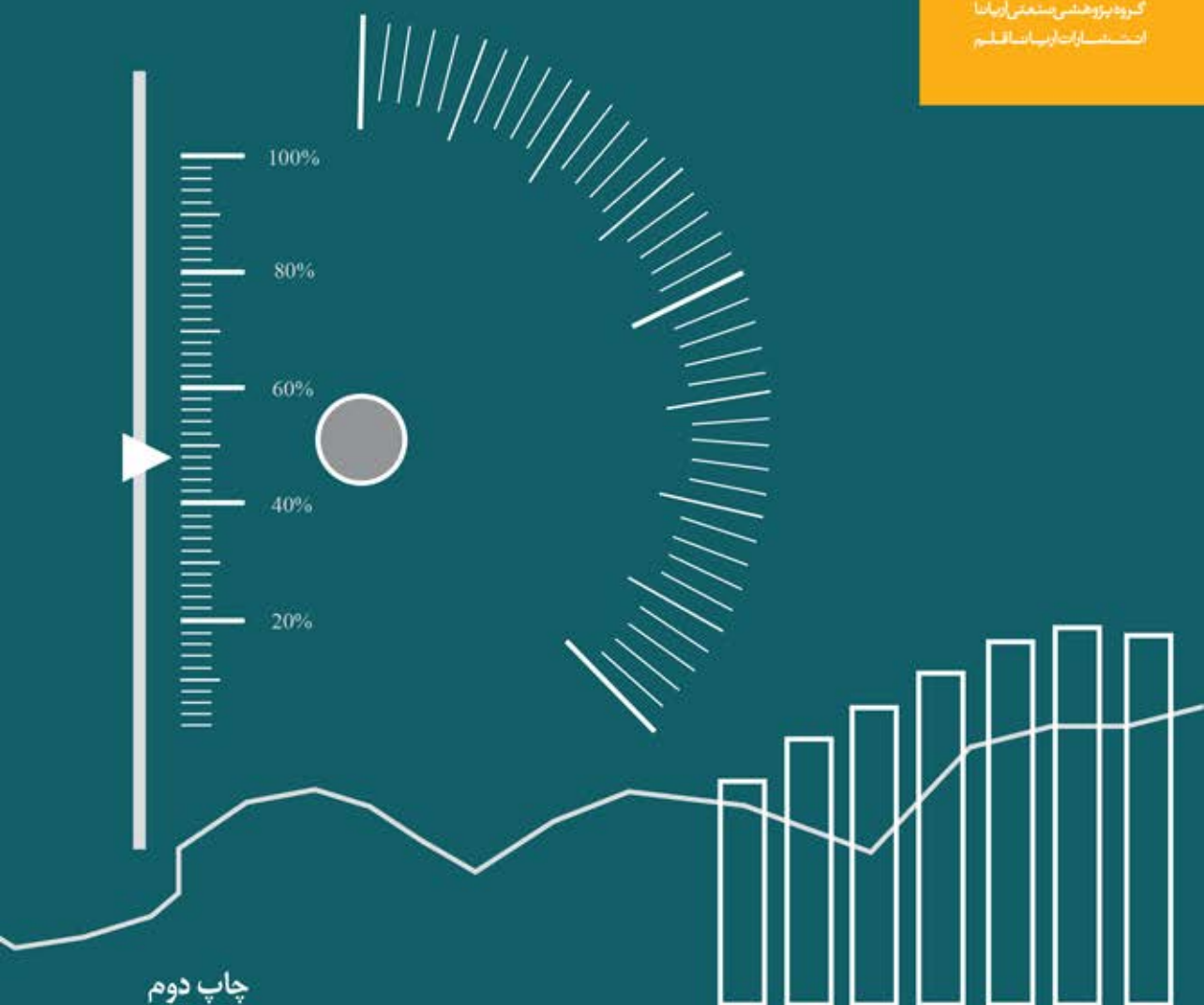




گروه پژوهشی صنعتی ایران
انتشارات آریانا



مرجع شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد سازمان

نویسنده: استیون براگ

مترجمان: محسن قره‌خانی، حسین صامعی



مرجع شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد سازمان

سرشناسه:

- براک، استیون ام.، ۱۹۶۰ - Bragg, Steven M..
عنوان و نام پدیدآور: مرجع شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد سازمان/ نویسندگان استیون براگ ؛
مشخصات نشر: مترجمان محسن قره‌خانی، حسین صامعی
مشخصات ظاهری: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۲.
شابک: ۳۱۲ص.
یادداشت: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۶۹-۶
- Business ratios and formulas : a comprehensive guide
موضوع: ریاضیات بازرگانی
موضوع: قره‌خانی، محسن، ۱۳۶۴، مترجم و صامعی، حسین، ۱۳۶۳، مترجم
رده‌بندی کنگره: HF۵۶۹۱/م۴ ۱۳۹۲
رده‌بندی دیویی: ۶۵۰/۰۱۵۱۳
کتاب‌شناسی ملی: ۳۲۶۴۶۵۵



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

مرجع شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد سازمان

نویسندگان
استیون براگ

مترجمان
محسن قره‌خانی
حسین صامعی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

مرجع شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد سازمان

نویسنده: استیون براگ

مترجمان: محسن قره‌خانی، حسین صامعی

طراح جلد: الهه فرج عصری

صفحه‌آرایی: مریم احسانی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۶۹-۶

چاپ اول: مهر ۱۳۹۲

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ

است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه

کتبی ممنوع است.

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۰۲۱۸۸۳۴۲۹۱۰. نمابر: ۰۲۱۸۸۳۶۴۱۰

فروشگاه اینترنتی آریانا قلم: www.AryanaGhalam.com

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 سربه‌سر
۴۳	حاشیه ایمنی

۴۵

فصل ۳

۴۵

شاخص‌های عملکرد عملیاتی

۴۵

نسبت دارایی‌های عملیاتی

۴۷

حاشیه سود فروش

۴۹

درصد سود ناخالص

۵۰

درصد سود سرمایه‌گذاری

۵۲

شاخص سود ناخالص

۵۴

درصد سود عملیاتی

۵۵

نسبت اهرم عملیاتی

۵۷

درصد سود خالص

۵۹

نسبت کیفیت درآمدها

۶۱

فصل ۴

۶۱

شاخص‌های جریان نقدی

۶۱

جریان نقدی عملیاتی

۶۳

پوشش هزینه‌های ثابت

۶۵

نسبت وجوه نقد به سرمایه‌در گردش

۶۷

نسبت وجوه نقد به بدهی جاری

۶۹

نسبت جریان نقدی به بدهی

۷۰

نسبت سود تقسیمی

۷۳

فصل ۵

۷۳

شاخص‌های نقدینگی

۷۳

گردش حساب‌های دریافتی

۷۵

متوسط دوره جمع‌آوری حساب‌های دریافتی

۷۷

گردش موجودی

۸۰

شاخص نقدینگی

۸۱

گردش حساب‌های پرداختی

۸۲

نسبت جاری

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

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 تأمین شده

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

فصل ۸

شاخص‌های عملکرد بازار

۱۲۷

۱۲۷

۱۲۷

۱۳۰

۱۳۲

۱۳۳

۱۳۶

نسبت نهان خرید- فروش سهام

ارزش افزوده بازار

نسبت ارزش سازمان به درآمد

هزینه سرمایه

نسبت قیمت به درآمد

۱۳۹

فصل ۹

شاخص‌های واحد مالی و حسابداری

۱۳۹

۱۴۰

۱۴۱

۱۴۳

۱۴۴

۱۴۶

۱۴۸

۱۵۰

تراکنش پردازش شده به‌ازای هر فرد

نرخ خطای تراکنش

زمان لازم برای تهیه صورت‌های مالی

درصد صرفه‌جویی حسابرسی داخلی به هزینه

درصد مطالبات سوخت‌شده

شاخص اثربخشی وصول مطالبات

هزینه اعتبار

۱۵۳

فصل ۱۰

شاخص‌های سنجش واحد مهندسی

۱۵۳

۱۵۴

۱۵۵

۱۵۷

۱۵۹

۱۶۱

۱۶۲

۱۶۳

۱۶۵

۱۶۶

۱۶۸

دقت لیست مواد اولیه

درصد آرایه محصولات جدید

درصد فروش محصولات جدید

درصد قطعات جدید مورد استفاده در محصولات جدید

درصد استفاده مجدد از قطعات فعلی در محصولات جدید

متوسط تعداد محصولات متمایز به ازای هر پلت‌فرم طراحی

درصد محصولاتی که پیش از رقبا وارد بازار می‌شود

شاخص نامشهودات

نسبت هزینه‌های واقعی به هدف‌گذاری شده

درصد درخواست برای تعویض محصول

۱۶۹	فاصله زمانی بین آغاز طراحی تا تولید
۱۷۱	درصد اشغال فضای تولید
۱۷۳	فصل ۱۱
۱۷۳	شاخص های 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	شاخص های واحد لجستیک
۱۸۲	پیشرفت برنامه تولید
۱۸۳	مقدار اقتصادی سفارش
۱۸۶	تعداد سفارش های 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 سفارش ها
۲۰۶	متوسط زمان حمل و نقل
۲۰۸	درصد تحویل به موقع
۲۱۰	درصد محصولات خسارت دیده حین حمل و نقل
۲۱۲	درصد فروش توسط توزیع کنندگان

۲۱۵

فصل ۱۳

۲۱۵

شاخص‌های واحد تولید

۲۱۶

بهره‌وری گلوگاه

۲۱۷

زمان تکت

۲۱۹

درصد دوباره کاری در گلوگاه

۲۲۰

میزان تحقق برنامه زمانی گلوگاه

۲۲۲

بهره‌برداری از گلوگاه

۲۲۳

درجه عدم توازن

۲۲۵

زمان مسیر بحرانی تولید

۲۲۶

کارایی تولید

۲۲۸

ظرفیت نقطه سر به سر کارخانه

۲۳۰

اثر بخشی تولید

۲۳۲

شاخص بهره‌وری

۲۳۳

میزان خروجی به ازای هر ساعت کار مستقیم

۲۳۵

متوسط زمان راه‌اندازی تجهیزات

۲۳۶

درصد توقف برنامه‌ریزی نشده ماشین‌آلات

۲۳۸

متوسط زمان بین خرابی‌ها

۲۴۰

درصد محصولات تولید شده قابل قبول

۲۴۲

گردش کالای در جریان ساخت

۲۴۴

درصد ضایعات

۲۴۶

درصد درخواست برای تعویض محصول

۲۴۸

نسبت هزینه‌های تعمیر و نگهداری به دارایی‌های ثابت

۲۵۰

شاخص هزینه‌های غیر مستقیم

۲۵۱

نقطه سفارش دهی مجدد

۲۵۴

نسبت تحویل به موقع

۲۵۷

فصل ۱۴

۲۵۷

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 دراگر

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 ارایه 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 ارایه 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 اشتراک گذاری 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 کسب و کار 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 حسابرِسی جدید^۲
- 🔖 حسابرِسی^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 ارایه 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 می‌کنند که مدیریت می‌تواند از آنها برای ارزیابی عملکرد سازمان استفاده کند. این اطلاعات ممکن است مربوط به عملیات درونی واحدها، شرایط مالی کل شرکت یا عملکرد تأمین‌کنندگان و مشتریان شرکت باشد. متأسفانه، اغلب مدیران فاقد اطلاعات کافی در رابطه با شاخص‌های ارزیابی عملکرد و نیز جنبه‌هایی از این شاخص‌ها هستند که می‌تواند منجر به ایجاد اطلاعات اشتباه یا گمراه‌کننده شود.

این کتاب به مدیران کمک می‌کند تا بهترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب با سازمان خود را انتخاب کنند. در فصل‌های ۲ تا ۱۴ شاخص‌های عملکردی مختلفی برای سنجش جنبه‌های مختلف شرکت ارائه شده است. فصل ۲ شامل شاخص‌های بهره‌برداری از دارایی است که می‌تواند برای تعیین قابلیت شرکت در حفظ سطح فروش، سطح دارایی‌ها و هزینه‌های موردنیاز شرکت، و نیز میزان پایداری سطح فروش فعلی و سطوح هزینه‌ای مورد استفاده قرار گیرد. در این فصل همچنین شاخص‌هایی مرتبط با بازدهی فروش، تعمیر و نگهداری، مزایای شغلی، هزینه بهره و نرخ‌های سربار مطرح شده است.

فصل ۳ شامل شاخص‌های عملکرد عملیاتی همچون فروش، حاشیه سود ناخالص، سود سرمایه‌گذاری، سود عملیاتی و سود خالص است.

فصل ۴ شامل شاخص‌های جریان نقدی است که در تعیین قابلیت شرکت در اداره کسب و کار مفید است. این شاخص‌ها باید به همراه شاخص‌های نقدینگی فصل ۵ مورد استفاده قرار گیرد که دیگر شاخص‌های مربوط به جریان نقدی را معرفی می‌کند. شاخص‌هایی همچون قابلیت شرکت در جمع‌آوری کارآمد حساب‌های دریافتی، استفاده از موجودی در یک بازه زمانی کوتاه، پرداخت حساب‌های پرداختی در زمان سررسید، و به طور کلی نگهداری مقدار کافی از وجوه نقد برای تسویه بدهی‌های کوتاه‌مدت. فصل ۶ شامل شاخص‌های ساختار سرمایه و توانگری مالی است که رابطه میان بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام شرکت، و نیز نسبت‌های مقایسه‌ای 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 ملاحظاتی 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 دریافتی (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: آنچه‌ان شیفته نظام سنجش نشوید که سازمان شما مملو از شاخص‌های سنجش عملکردی شود که حتی جزئی‌ترین 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



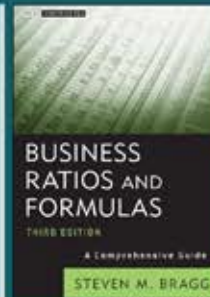
Business Ratios and Formulas: A Comprehensive Guide By Steven M. Bragg

مرجع شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد سازمان

این کتاب برای همه مدیرانی تهیه شده است که می‌خواهند وضعیت عملکرد واحدهای مختلف شرکت خود را بدانند. در این کتاب علاوه بر شاخص‌های عمومی عملکرد سازمان، شاخص‌های خاص ارزیابی عملکرد واحدهای مختلف شامل حسابداری، مالی، مهندسی، لجستیک، تولید، بازاریابی و فروش ارایه شده است. شاخص‌های مطرح شده نه تنها بعد مالی سازمان را پوشش می‌دهند، بلکه کارایی، اثربخشی، ظرفیت و سهم بازار شرکت را نیز مورد بررسی قرار می‌دهند. خواندن این

کتاب به کلیه مدیران ارشد، سرپرستان، مدیران میانی، مدیران عامل و اعضای هیات مدیره شرکت‌های سهامی، سهام‌داران، تحلیل‌گران مالی و سرمایه‌گذاری، به‌ویژه کارکنان واحدهای طرح و برنامه شرکت‌های بزرگ خصوصی و دولتی توصیه می‌شود.

مدیران می‌توانند با استفاده از این شاخص‌ها بر اساس ارزیابی مقدار شاخص در مقاطع زمانی خاص و یا دنبال کردن روند شاخص‌ها در طول زمان، سکان هدایت شرکت‌های خود در دست گرفته و در مسیر صحیح قرار دهند و در شرایط کسب و کار رقابتی و چالش‌زای کنونی، اثر تصمیمات راهبردی خود را ارزیابی کرده و تصمیمات مناسب را در زمان مناسب اتخاذ نمایند.



قیمت: ۱۷۰۰۰ تومان

