

فهرست مطالب

پیشگفتار

فصل اول. مدیریت عملکرد

۳	مقدمه
۴	تاریخچه مدیریت عملکرد
۵	تعریف مدیریت عملکرد
۶	مفاهیم مدیریت عملکرد
۷	حیطه مدیریت عملکرد
۷	اساس مدیریت مبتنی بر عملکرد
۸	اصول مدیریت عملکرد
۸	تفاوت مدیریت عملکرد و سنجش ارزیابی عملکرد
۹	مزایای مدیریت عملکرد
۱۱	چگونگی استقرار مدیریت عملکرد
۱۵	عوامل موثر در توفیق مدیریت عملکرد
۱۵	معایب مدیریت عملکرد
۱۶	نتیجه گیری

فصل دوم. ارزیابی عملکرد

۱۹	مقدمه
۱۹	تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران
۲۰	تعاریف ارزیابی عملکرد
۲۱	دیدگاههای ارزیابی عملکرد
۲۱	دیدگاه سنتی
۲۳	دیدگاه نو
۲۳	علت به وجود آمدن سیستمهای سنجش عملکرد
۲۵	اهمیت ارزیابی
۲۶	اهداف ارزیابی عملکرد
۲۷	مزایای ارزیابی عملکرد
۲۷	فرایند ارزیابی عملکرد
۳۲	مدل های نوین ارزیابی عملکرد
۳۲	موانع ارزیابی عملکرد
۴۶	نتیجهگیری

فصل سوم. مدل ارزیابی متوازن

۵۱	مقدمه
۵۲	معرفی کارت امتیازی متوازن
۵۴	منظورهای روش ارزیابی متوازن
۵۶	سیر تکامل کارت امتیازی متوازن
۶۳	طرح اولیه برای پیاده سازی روش ارزیابی متوازن
۶۴	نقشه راه برای پیاده سازی روش ارزیابی متوازن
۶۴	۱. توسعه اهداف پروژه ارزیابی متوازن
۶۵	۲. تعیین نقطه آغاز کار
۶۶	۳. حمایت مدیریت ارشد - یک عنصر حیاتی برای هر برنامه ارزیابی متوازن
۶۷	۴. تشکیل یک تیم موثر برای انجام کار
۶۹	۵. مرحله توسعه نظام ارزیابی متوازن
۷۱	۶. برقراری ارتباط و انتقال اطلاعات مربوط به پروژه های ارزیابی متوازن
۷۳	بیانیه مأموریت

۷۴	ارزشها
۷۴	چشمانداز
۷۵	استراتژی
۷۶	انتخاب منظرها
۷۶	بررسی مستندات و سوابق موجود در مورد اطلاعات اولیه مورد نیاز برای برپایی روش ارزیابی متوازن
۷۷	تعیین اهداف و سنجها
۷۷	ترجمه اثربخش استراتژی کلید برپایی روش ارزیابی متوازن است.
۷۸	انتخاب اهداف برای روش ارزیابی متوازن
۷۸	اهداف عملکرد
۷۸	سنجهای عملکرد - قلب روش ارزیابی متوازن
۷۸	سنجهای عملکرد
۸۱	منظرهای کارت امتیازی متوازن
۸۱	۱. منظر مالی
۸۴	۲. منظر مشتری
۸۷	معیارهای سنجش عوامل ایجاد ارزش برای مشتریان
۹۰	منظر فرایندهای داخلی
۹۱	فرایندهای نوآوری
۹۲	معیارهای سنجش فرایند تحقیق و توسعه
۹۲	معیارهای سنجش طراحی و توسعه محصول
۹۳	- معیارهای سنجش کیفیت
۹۳	- معیارهای چرخه زمان
۹۵	- معیارهای هزینه
۹۷	منظر رشد و یادگیری
۹۹	معیارهای اصلی سنجش وضعیت کارکنان
۱۰۰	اندازه‌گیری رضایت کارکنان
۱۰۱	سنجش نگهداری کارکنان
۱۰۱	سنجش بهره‌وری نیروی کار
۱۰۲	معیارهای سنجش عوامل ایجاد کننده رشد و یادگیری
۱۰۲	بهبود مهارت کارکنان
۱۰۴	- معیار پیشنهادت اجرا شده برای سنجش انگیزه کارکنان
۱۰۴	- معیارهای بهبود عملکرد در اثر پیشنهادت
۱۰۴	- معیارهای همجهتی افراد و سازمان
۱۰۴	کمبود معیارهای سنجش در زمینه یادگیری و رشد
۱۰۵	نهایی کردن سنجه های نظام ارزیابی متوازن
۱۰۵	معیارهایی برای انتخاب سنجهای عملکرد
۱۰۶	تهیه فرهنگ سنجهای عملکرد
۱۰۸	روابط علت و معلولی - تشریح داستان استراتژی سازمان
۱۰۸	دلایل اهمیت روابط علت و معلولی در نظام ارزیابی متوازن
۱۱۰	توسعه اهداف کمی عملکرد و ابتکارات اجرایی
۱۱۰	اهداف کمی
۱۱۳	تسری نظام ارزیابی متوازن بر ایجاد همسویی سازمانی
۱۱۴	تسری نظام ارزیابی تمام کارکنان را با استراتژی شما پیوند میزند
۱۱۴	فرایند تسری نظام ارزیابی متوازن
۱۱۵	توسعه نظامهای ارزیابی متوازن فردی
۱۱۶	ویژگیهای یک کارت امتیازی متوازن ایده‌آل
۱۱۶	مزایای بکارگیری روش کارت امتیازی متوازن
۱۱۷	اشکالات کارت امتیازی متوازن
۱۱۸	نتیجه‌گیری

فصل چهارم. مدل تعالی سازمانی

۱۲۱	مقدمه
۱۲۱	تعریف تعالی سازمانی
۱۲۱	اصول و مفاهیم اساسی و بنیادین
۱۲۳	مزایای مدل تعالی سازمانی
۱۲۳	تاریخچه مدل‌های تعالی سازمانی
۱۲۵	مدل سرآمدی سازمانهای EFQM
۱۲۹	معیارهای نگاهانه مدل تعالی سازمانی
۱۲۹	معیار یک: رهبری
۱۳۱	معیار دو: خط مشی و استراتژی
۱۳۳	معیار سه: کارکنان
۱۳۵	معیار چهار: شرکای تجاری و منافع
۱۳۷	معیار پنج: فرآیندها
۱۴۰	معیار شش: نتایج مشتریان
۱۴۲	معیار هفت: نتایج کارکنان
۱۴۴	معیار هشت: نتایج جامعه
۱۴۶	معیار نه: نتایج کلیدی عملکرد
۱۴۷	نحوه امتیازدهی در مدل تعالی
۱۴۷	خودارزیابی در مدل EFQM
۱۴۷	فرآیند عمومی خودارزیابی
۱۴۸	روشهای خودارزیابی
۱۴۸	منطق RADAR در چرخه خودارزیابی
۱۴۹	سطح تعالی در کسب جایزه
۱۴۹	مدل تعالی سازمانی در ایران

فصل پنجم. ارتباط مدل ارزیابی متوازن و مدل تعالی سازمانی

۱۵۳	مقدمه
۱۵۴	وجود شباهت بین BSC و EFQM
۱۵۵	وجوه تفاوت بین BSC و EFQM
۱۶۱	نتیجهگیری

فصل ششم. مدل رامبا

۱۶۵	مقدمهای بر مدل رامبا
۱۶۵	۱. فرآیند تدوین و ابلاغ برنامههای تحول اداری
۱۶۸	برنامههای تحول اداری مصوب هیأت دولت
۱۷۰	۲. روش ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (رامبا)
۱۷۲	۳. شاخصهای عمومی مدل رامبا
۱۷۴	۴. خطوط راهنمای رامبا در بعد عمومی
۱۹۵	۵. تشریح شاخصهای اختصاصی
۱۹۶	۶. اظهارنامه و انواع آن
۱۹۹	۷. جمع آوری اطلاعات و مستندات
۲۰۷	۸. تدوین اظهارنامه
۲۰۹	منابع

فهرست شکل‌ها

۲۸	شکل ۱-۲: فرایند ارزیابی عملکرد
۳۳	شکل ۲-۲: هفت شاخص عملکرد در مدل سینک و تاتل
۳۴	شکل ۲-۳: مدل ماتریس ارزیابی عملکرد

شکل ۲-۴: مدل هرم عملکرد	۳۵
شکل ۲-۵: مدل تحلیل ذینفعان	۳۶
شکل ۲-۶: مدل مهندسی مجدد	۳۸
شکل ۳-۱: کارت امتیازی متوازن: متصل کردن سنجهای عملکردی	۵۷
شکل ۳-۲: چهار فرآیند مدیریت استراتژی	۵۹
شکل ۳-۳: نقشه استراتژی میگوید سازمان چگونه ارزش خلق میکند	۶۲
شکل ۳-۴: دلایل احتمالی برای پیادهسازی روش ارزیابی متوازن	۶۴
شکل ۳-۵: نمونه بیانیه مأموریت	۷۳
شکل ۳-۶: ترجمه مفاهیم با استفاده از روش ارزیابی متوازن	۷۸
شکل ۳-۷: چرخه پرداخت به دریافت	۸۳
شکل ۳-۸: مدل شاخصهای رضایت مشتری در اروپا	۸۶
شکل ۳-۹: منظر مشتری: متصل کردن ارزشهای قابل ارایه به مشتریان به سنجهای تابع	۸۸
شکل ۳-۱۰: اهداف مشتری برای ارزشهای قابل ارائه به مشتری	۹۰
شکل ۳-۱۱: زنجیره ارزش داخلی	۹۱
شکل ۳-۱۲: چارچوب سنجش رشد و یادگیری کارکنان	۱۰۰
شکل ۳-۱۳: قدمهای لازم برای توسعه مهارت کارکنان	۱۰۳
شکل ۳-۱۴: الگویی جهت تهیه فرهنگ لغت در اختیار شما میگذارد	۱۰۷
شکل ۳-۱۵: برقراری ارتباط بین ابتکارات اجرای با هدف	۱۱۳
شکل ۴-۱: مدل تعالی سازمانی EFQM	۱۲۶
شکل ۵-۱: معیارهای مدل EFQM روی وجوه BSC	۱۵۳
شکل ۵-۲: تعیین اولویتهای استراتژیک با استفاده از کارت امتیازی متوازن و مدل سرآمدی EFQM	۱۶۱
شکل ۶-۱: فرم عمومی خطوط راهنما	۱۷۵

فهرست جدول ها

جدول (۳-۱): نقشها و مسئولیتهای تیم ارزیابی	۶۹
جدول (۳-۲): یک برنامه ساده شده برای برقراری ارتباط در پروژه ارزیابی متوازن	۷۲
جدول (۳-۳): سنجهای مربوط به استراتژیهای کسب و کار و جهتگیریهای مالی	۸۴
جدول (۳-۴): کاربرد انتخاب سنجهای نظام ارزیابی متوازن	۱۰۵
جدول (۵-۱): مقایسه تطبیقی کارت امتیازی متوازن و مدل سرآمدی EFQM	۱۵۷
جدول (۵-۲): انتخاب بین کارت امتیازی متوازن یا مدل سرآمدی با توجه به مقصود	۱۵۸
جدول (۶-۱): نمونههای از دستهبندی شاخصهای عمومی	۱۷۲
جدول (۶-۲): استانداردهای طراحی سایت و پورتال	۱۸۷