

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ارزیابی عملکرد

با تاکید بر کارت امتیازی متوازن

(BSC)

مؤلفان

سمیه صمیمی

سکینه واعظی نیا

انتشارات سیمرخ خراسان

۱۳۹۶

سرشناسه : صمیمی، سمیه، ۱۳۶۳
عنوان و نام پدیدآور : ارزیابی عملکرد با تاکید بر کارت امتیازی متوازن (BSC)/ مولفان سمیه صمیمی، سکینه واعظی نیا.
مشخصات نشر : مشهد: سیمرغ خراسان
مشخصات ظاهری : ۱۵۸ ص.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۱۴-۱۶-۴
وضعیت فهرست نویسی : فیپا
موضوع : عملکرد -- ارزشیابی
موضوع : Performance -- Evaluation
موضوع : کارآمدی سازمانی -- ارزشیابی
موضوع : Organizational effectiveness -- Evaluation
موضوع : کارت امتیازی متوازن (مدیریت)
موضوع : (Balanced scorecard (Management
شناسه افزوده : واعظی نیا، سکینه، ۱۳۶۶
رده بندی کنگره : HF۵۵۴۹/۱۳۹۵/ص۸۱۲۶الف/۵
رده بندی دیویی : ۶۵۸/۵۶۲
شماره کتابشناسی ملی : ۴۵۳۶۱۱۳

مشهد - آزاد شهر - امامت ۲۳ - پلاک ۱۶۶ - تلفن ۰۹۱۵۷۰۰۱۰۳۰

نام کتاب : ارزیابی عملکرد (با تاکید بر کارت امتیازی Bsc
مولفان : سمیه صمیمی - سکینه واعظی نیا
ناشر : انتشارات سیمرغ خراسان
ویراستار : جعفر صمیمی
قطع: رقعی / ۱۰۰۰ / ۱۳۹۶
طراح جلد و صفحه آرا : جواد حقیقت خواه
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۱۴-۱۶-۴
قیمت : ۹۶۰۰ تومان

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مولفان است

تقدیم بہ:

وجود از شمنذو کراقدر عمومی عزیزم جناب آقای "ابوطالب صمیمی"
بہ پاس شناخت و معرفت والای ایشان، کہ ہموارہ الکوئی ناب و
خورشیدی تابان در زندگی ما بوده اند.

سمیہ صمیمی

فهرست مطالب

۹	مقدمه
۱۱	مفهوم مدیریت بر مبنای عملکرد
۱۳	ویژگیهای سازمانهای با عملکرد برتر
۱۳	چشم‌انداز و مأموریت سازمان
۱۴	هدفهای بلند پروازانه
۱۵	تفکر استراتژیک
۱۶	رهبری
۱۷	طراحی سازمان
۱۸	فناوری
۱۹	فرایندها
۲۲	سیستم اندازه‌گیری عملکرد
۲۴	انواع ارزیابی
۳۰	اصول اندازه‌گیری عملکرد
۳۵	سیستم‌های ارزیابی عملکرد
۳۷	ارزیابی عملکرد با استفاده از تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی
۳۹	محدودیت‌های استفاده از نسبت‌های مالی
۳۹	برآوردها
۳۹	اصل بهاء تمام شده تاریخی
۴۰	داده‌های غیرعادی
۴۱	روش‌های مدرن ارزیابی عملکرد
۴۳	هرم عملکرد
۴۵	کارت امتیازدهی متوازن
۴۹	فرایند کسب و کار
۵۰	چارچوب مدوری و استیپل
۵۲	تحلیل ذینفعان
۵۴	کارت امتیازی متوازن
۵۶	فرآیند مدیریت استراتژیک
۵۸	تدوین استراتژی
۵۹	اجرای استراتژی

۵۹	ارزیابی و کنترل استراتژی
۶۲	اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان
۶۳	خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک
۶۵	فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
۶۵	تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان
۶۵	شناخت اهداف و استراتژیهای موجود در سازمان
۶۵	تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان
۶۶	تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان
۶۶	شناخت وضع موجود سازمان
۶۶	تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژیها
۶۷	تصمیم‌گیری در مورد استراتژی مطلوب
۶۷	اجرای استراتژی جدید
۶۷	کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل
۶۸	چارچوب BSC
۷۲	جنبه مالی
۷۳	جنبه مشتریان
۷۴	جنبه‌های فرایندهای داخلی
۷۵	جنبه خلاقیت و یادگیری
۷۸	نقشه استراتژی؛ مهمترین فرایند کارت امتیازی متوازن
۸۱	انتخاب سنجه‌های استراتژیک
۸۶	انتخاب ابتکارات استراتژیک
۸۷	چالشهای اجرایی
۸۷	چالشهای ساختاری
۸۸	چالشهای فرهنگی
۸۸	فرهنگ سازی کارت امتیازی متوازن
۹۰	فرایند ایجاد و بکارگیری BSC
۹۰	شناسایی فرایندها و عملکردهای مهم در سازمان
۹۰	ایجاد اهداف یا استانداردها برای عملکردهای شناسایی شده
۹۱	ایجاد شاخص‌های سنجش عملکرد
۹۲	جمع‌آوری داده جهت محاسبه مقدار واقعی شاخصها

۹۲	تجزیه و تحلیل و گزارش عملکرد واقعی
۹۳	انجام اقدامات اصلاحی
۹۳	اجرای کارت امتیازی متوازن
۹۵	ابعاد ارزیابی عملکرد
۹۷	ابعاد ارزیابی عملکرد دولت و بخش عمومی
۱۰۶	هدف ارزیابی عملکرد دولت
۱۰۶	سیر تحول و تطور ارزیابی عملکرد
۱۱۰	جایگاه ارزیابی در نظام برنامه‌ریزی
۱۱۴	تعیین اثربخشی سازمان راهی برای ارزیابی عملکرد
۱۲۰	مدل مثلث عملکرد، الگویی در مسیر ارزیابی عملکرد سازمان‌ها
۱۲۱	الگوی فیشر برای ارزیابی عملکرد
۱۲۲	بنچ مارکینگ، فرایند استراتژیک و تحلیلی اندازه‌گیری عملکرد
۱۲۵	نتایج و یافته‌های تحقیق در روش بنچ مارکینگ
۱۲۶	روش مهندسی مجدد
۱۲۶	برنامه‌ریزی استراتژیک مشتری مدار
۱۲۷	الگوی اعتبار سنجی روشی برای ارزیابی عملکرد ارگانهای دولتی
۱۳۲	الگوی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)
۱۳۴	الگوی ممیزی کیفیت و مدیریت جامع (TQM, ISO)
۱۳۶	الگوی بالدريج
۱۳۹	الگوی ترکیبی با مدل تصمیم‌گیری متوالی
۱۴۱	سیستم نظارت و ارزیابی در ژاپن
۱۴۴	طرح ارزیابی سالانه
۱۴۶	مراحل و فرایند ارزیابی
۱۵۲	منابع فارسی
۱۵۳	منابع انگلیسی

مقدمه

تأثیرات بالقوه مدیریت مبتنی بر عملکرد، از این رویکرد مدیریتی ابزار توانمندی ساخته است که بطور روزافزونی توانسته است توجه سازمان‌های مختلف را به سمت خود جلب نماید. مدیریت عملکرد، عاملی بالقوه در اجرای موفقیت آمیز فعالیت‌های آینده برای رسیدن به اهداف سازمانی و فردی است.^۱

امروزه ارزیابی عملکرد علاوه بر آنکه برای مقاصد اداری و اجرایی در سازمان‌ها به کار می‌رود، یکی از ابزارهای مهم برای بهبود عملکرد، بهره‌وری کارکنان و سازمان‌ها محسوب می‌شود. بیشتر ارزیابی‌ها ارتقاء بهره‌وری و توسعه کارکنان را به عنوان مهمترین هدف خود قرار داده‌اند.^۲ در هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود بالأخص در محیط‌های پیچیده‌ی پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌گردد که پیامد آن کاهلت و در نهایت مرگ سازمان است.

امروزه مدیران ارشد، وقت و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی و تعیین راهبردهای اساسی سازمان‌های خود می‌کنند؛ ولی اکثر آنها از عدم

۱-Michel, J.L., (1995),

۲- Longenecker, C.O., Fink, L.S., (1989),

اجرای مطلوب استراتژی‌های خود سخن می‌گویند.

بنابراین، مدیران ارشد سازمان‌ها همواره در جستجوی راه حلی برای حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود بودند و در این میان روش‌های ارزیابی عملکرد را به عنوان ابزاری جهت کنترل اجرای استراتژی‌های خود برگزیده‌اند. در چنین شرایطی، استفاده از روش ارزیابی متوازن ابتدا به عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد و سپس به عنوان ابزاری جهت کمک به تحقق استراتژی و یا به عبارت بهتر سیستمی برای مدیریت بر استراتژی، برای مدیران سازمان‌ها به شدت مورد نیاز است.

با توجه به ضرورت ارزیابی عملکرد و اهمیت این موضوع برای سازمان‌ها، نویسندگان در نظر دارد با نگارش این کتاب اهمیت این موضوع را نشان داده و از آنجایی که جهت درک هر موضوعی لازم است که خوانندگان آگاهی کاملی نسبت به موضوع داشته باشند، نویسندگان در این کتاب به بیان انواع ارزیابی‌ها به ویژه ارزیابی عملکرد پرداخته و موضوعات دیگری مانند مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک را بیان خواهد نمود. به این امید که کتاب حاضر راهگشای مسایل مربوط به سازمان‌های مختلف گردد.

مفهوم مدیریت بر مبنای عملکرد

ارزیابی عملکرد سازمان‌ها با توجه به اهداف مختلف سازمان، تنوع زمینه‌های فعالیتی ماهیت‌های متفاوت و غیر ممکن آن‌ها، دارای پیچیدگی‌های خاصی است. این ارزیابی در مقوله‌های مالی، عملیاتی و فعالیت‌های اقتصادی یک

سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. جامعیت این کار باید به گونه‌ای باشد که بتواند به انتظارات متولیان و مسئولان سازمان، گروه‌های ذینفع و سهامداران آن‌ها، طراحان و تدوین‌کنندگان فرایندهای کاری و حتی قانون‌گذار با توجه به اصول و معیارهای متفاوت، از لحاظ وضعیت عملکرد سازمان و مقایسه به نوعی پاسخگو باشد. بنابراین توافق بر معیارها و شاخص‌های عملکرد یک سازمان از جهات مختلف دارای اهمیت است. در حال حاضر ارزیابی عملکرد بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها براساس شاخص‌های مالی است اما مدیران و متولیان آن‌ها باید به این امر توجه نمایند که ممکن است یک شرکت به دلیل وجود شرایط انحصاری یا ارتباطات استثنایی غیر رسمی یا میزان منابع یا اعتبارات، سودآور باشد اما از لحاظ سطوح مختلف بهره‌مندی، وضعیت مناسبی نداشته باشد. لذا ضروری است که در کنار شاخص‌های مالی، شاخص‌هایی را مدنظر قرار دهند که از طریق آن امکان بررسی و نتیجه‌گیری ارزش و کارایی تولید کالا و خدمات از نقطه نظر بهره‌وری عوامل تولید، کیفیت و ارزش افزوده وجود داشته باشد.

مدیریت مبتنی بر عملکرد را می‌توان در یک محیط با حداقل پیش‌زمینه‌های لازم به اجرا درآورد در نتیجه در بیشتر سازمان‌ها قابل پیاده کردن است. مدیریت مبتنی بر عملکرد بر پاسخگویی به تک‌تک اجزاء و فرایندها تأکید دارد که این شکل پیشرفته از پاسخگویی و گزارش‌دهی را در کمتر روش مدیریتی دیگری می‌توان مشاهده کرد. از سایر نکات قابل توجه در مدیریت مبتنی بر عملکرد می‌توان به

لحاظ کردن نظر مشتریان و پاسخ‌خواهان در برنامه‌ها و اهداف سازمان اشاره کرد که درگیر کردن همه این افراد، بهبود کیفیت سازمان را به دنبال خواهد داشت.^۱ به طور کل چیزی که در اکثر این رویکردها یکسان می‌نماید این است که سازمان‌ها معتقدند مدیریت عملکرد فرایندی است که به واسطه آن می‌توان در مورد «آنچه که سازمان باید به آن دست یابد» و «چگونگی رسیدن به آن» یک درک واحد و زبان مشترک را ایجاد نمود. به طور ساده، مدیریت بر مبنای عملکرد، همان چرخه برنامه‌ریزی، انجام، کنترل و اقدام اصلاحی (چرخه بهبود مستمر)، را طی می‌کند.

در چرخه مدیریت بر مبنای عملکرد گام‌های زیر طی می‌شود^۲:

- ۱- تعریف مأموریت سازمان و ایجاد اهداف عملکردی استراتژیک.
 - ۲- پایه‌گذاری معیارها و اهداف عملکردی بر مبنای خروجی‌های فاز برنامه‌ریزی استراتژیک.
 - ۳- تعیین پاسخگو در برابر عملکرد.
 - ۴- انجام کار و سنجش عملکرد.
 - ۵- تحلیل، مرور و گزارش‌دهی داده‌ها.
 - ۶- استفاده مدیریت از داده‌های گزارش شده جهت بهبود عملکرد.
- بنابراین در مدیریت بر مبنای عملکرد سعی بر آن است که رویکردی منسجم

۱- خلیلی عراقی، ۱۳۸۲: ۱۱

۲- (کاپلن، ۱۹۹۶: ۸۹)

برای تمرکز بر اهداف عملکردی استراتژیک و مکانیزمی برای گزارش دهی عملکرد به مدیریت ارشد و ذینفعان فراهم شود .

ویژگیهای سازمان‌های با عملکرد برتر

چشم‌انداز و مأموریت سازمان

یکی از مهمترین و زیربنایی‌ترین ویژگی یک سازمان با عملکرد برتر، مأموریت و چشم‌انداز آن است. چشم‌انداز معماران سازمان‌های برتر، ساختن شرکتی است که تا مدتها پس از رفتن آدم‌ها (یعنی فرد رهبر) بتواند انواع کالاها را تولید کند. چشم‌انداز بنیان‌گذاران اصلی سازمان‌های برتر، کاربری فکر بکر در دنیای عمل نبوده بلکه بزرگترین دستاورد آنها اصل و خود شرکت و فلسفه وجودی آن است^۱.

چشم‌انداز این سازمان‌ها یک چشم‌انداز قوی، رویایی، معنی دار و متقاعد کننده است که افراد را به چالش و هیجان وامی‌دارد. این چشم‌انداز بر مبنای مأموریت سازمان بوده، تصویر بزرگی را ارائه می‌کند که می‌تواند واحدهای سازمانی را از راه هدف‌های مشترک، آرزوهای مشترک و مقاصد فراگیر متحد و یکپارچه سازد (وال^۲، ۲۰۰۵: ۲۱۸).

هدف‌های بلند پروازانه

سازمان‌های مؤثر، هدف‌های روشن قابل اندازه‌گیری را تدوین می‌کنند و این

۱- Kleiner & Boice

۲- De Wall

هدف‌ها را بصورت آبخاری با هدف بیان اهمیت هدف‌ها، نه فقط انجام تلاش در سطح واحدها خورد می‌کنند (هاردستی^۱، ۲۰۰۳: ۱۴۶).

تعیین اهداف روشن، بلند پروازانه، قابل اندازه‌گیری و قابل دستیابی از جمله ویژگی‌های سازمان‌های با عملکرد برتر می باشد. همه شرکت‌ها هدف دارند اما بین داشتن هدف و سرسپردگی به آن و تلاش جانانه در راه رسیدن به آن تفاوت وجود دارد. مقصد هدف بلند پروازانه مشخص است و در صورت تحقق، سازمان به سادگی از نیل به هدف آگاه می‌شود. هدف بلند پروازانه همه افراد را دربر می‌گیرد و به کار و میدارد. به علاوه، قابل لمس، نیرو بخش و کاملاً متمرکز بر یک موضوع ویژه است.

هدف بلند پروازانه هدفی است که با کمترین توضیح به آسانی از طرف کارکنان درک می‌شود. انگیزه‌آفرینی برای پیشرفت فقط به داشتن هدف نیست، بلکه به میزان تعهد به هدف نیز وابسته است هدف‌های بلند پروازانه در نظر بیرونیها جسورانه جلوه میکند تا در نظر درونیها (کالینر و بوییس، ۱۹۹۷: ۱۵۱ - ۱۳۴).

تفکر استراتژیک

تفکر سازمان‌های با عملکرد برتر، یک تفکر استراتژیک است که از بصیرت عمیق نسبت به قواعد کسب و کار ناشی می‌شود. تفکر استراتژیک سبب می‌شود که منابع سازمان بر روی فعالیت‌های ارزش آفرین متمرکز و از

پرداختن به همه امور دور شود. تفکر استراتژیک بصیرتی است که از راه تلفیق فعالیت‌هایی که در کنار هم برای مشتری ارزش و برای سازمان برتری رقابتی خلق می‌کند ایجاد می‌شود (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴: ۳۷).

تفکر خارپشتی حاکم بر این سازمان‌ها، باعث می‌شود که سازمان بر روی یک زمینه که در آن می‌تواند بهترین باشد تمرکز کرده و از پراکنده کاری، جدا جدا و بی‌ثبات بودن، پرهیز کند. این مفهوم از راه سه محور فکری قابل دستیابی است:

شناسایی زمینه‌ای که در آن می‌توان بهترین عملکرد را داشت، شناسایی عامل حرکت و موتور اقتصادی و شناسایی زمینه‌ای که به آن اعتقاد فراوان وجود دارد. برای داشتن یک مفهوم خارپشتی کاملاً رشد یافته، به تمام این سه محور فکری نیاز است. سازمان به جای بهترین بودن در هر زمینه‌ای، سعی دارد که در یک زمینه که توانایی ویژه‌ای دارد بهترین شود (کالینز، ۲۰۰۱: ۱۳۶ - ۱۳۳). شرکت‌های با عملکرد بهتر، استراتژی تنوع بخشیدن به کارهای خود را با توجه به مهارت و یا توانایی اصلی خود انجام می‌دهند (پیترو و ویترومن^۱، ۱۹۸۲: ۳۷۷).

رهبری

یکی از مهمترین نقش‌هایی که مدیران می‌بایستی در سازمان ایفا کنند، نقش رهبری است؛ چرا که بینش و بصیرت رهبران است که می‌تواند سرنوشت

سازمان‌ها را در دنیای رقابت امروز رقم بزند. شاید به جرأت بتوان ادعا کرد که تفاوت مهمی در بین رهبران در سازمان‌های سنتی و سازمان‌های با عملکرد برتر، وجود دارد.

طی سالیان گذشته، فرض بر این بود که سازمان‌های بزرگ و موفق در رأس خود رهبرانی بزرگ و کاریزماتیک دارند ولی پژوهش‌های انجام شده این فرض را تأیید نکرد. لازمه آرمانی شدن، داشتن رهبری فرهمند و آرمانگرا نیست. رهبران شرکت‌های با عملکرد برتر، از رهبرانی که در اصطلاح به آن‌ها رهبران سطح پنجم گفته می‌شود، هستند. رهبر سطح پنجم فقط انسانی فروتن و متواضع نیست، بلکه فردی با اراده کاری تزلزل ناپذیر است (کالینز، ۲۰۰۱: ۴۶).

در سازمان‌های با عملکرد برتر، توانایی رهبری در تعریف یک چشم‌انداز روشن برای سازمان و مشارکت مناسب رهبری در اداره و پشتیبانی پروژه‌هایی که برای سازمان نقش استراتژیک دارند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (هارپست^۱، ۲۰۰۶: ۳۸۰).

بیشتر مدیران و رهبران سازمان‌های با عملکرد برتر، افرادی هستند که در درون سازمان رشد کرده‌اند. حاکمیت الگوی درون‌زا یکی از مهمترین ویژگی‌های رهبری در سازمان‌های با عملکرد برتر است. در بیشتر شرکت‌های برتر، مدیران از افراد داخل سازمان انتخاب می‌شوند و به عبارتی الگوی مدیریت درون‌زا در سازمان حاکم است.

حفظ و تقویت روابط اعتماد با کارکنان در تمامی سطوح، بهره‌گیری از توانایی‌های خود و دیگران، ایجاد یک رهبری قوی مؤثر و اثربخش، فراهم‌سازی فرصت آزمایش و اشتباه کردن، تحریک کارکنان برای انجام کارهای خارق‌العاده، مربی‌گری و تسهیلگری، تشویق، تغییر و بهبود در سازمان، تیم‌مدیریتی متنوع، ولی در عین حال مکمل، سپردن مسئولیت نتایج به افراد و قاطعیت درباره عملکردهای ضعیف و دارا بودن یک جهتگیری بلند مدت، از جمله ویژگی‌های رفتاری رهبران در سازمان‌های با عملکرد برتر است (دی‌وال، ۲۰۰۵: ۲۱۸).

طراحی سازمان

ساختار شرکت‌های موفق، در نهایت سادگی است و تعداد مقام‌های ارشد این شرکت‌ها به گونه حیرت‌آوری اندک هستند. ساده‌سازی و تخت کردن ساختار، با استفاده کاهش موانع و مرزهای بین و پیرامون واحدهای سازمانی، تحریک مشارکت‌های بین وظیفه‌ای و بین سازمانی از راه ایجاد تیم‌های مدیریتی و استانداردهای همکاری در سرتاسر سازمان، استفاده از تیم‌کاری خودگردان، فراهم‌سازی زیرساخت‌های تیم تسهیم داده در سرتاسر سازمان، ایجاد یک مدل تجاری که به آسانی براساس تغییرات محیطی (اعم از فرصت‌ها و شانس‌های موجود در محیط و تغییرات در ارزش‌های مشتریان و نیازهای بازار و تغییر شرایط بازار) خود را با تغییرات درونی و بیرونی محیط همسو می‌سازد، تقویت حس مالکیت و کارآفرینی را از راه ایجاد واحدهای کاری غیر متمرکز و شبکه‌های کوچک، ایجاد یک ساختار با مسئولیت‌های مناسب (سازگار) با

نقش‌ها و پاسخگویی‌های روشن از راه شفاف سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها بین ستاد مرکزی و واحدهای عملیاتی، تعریف مناسب از بحث پاسخگویی هم-زمان، بهره‌گیری از تیمها و گروه‌های کاری نیز از ویژگی‌های طراحی سازمان در این شرکت‌ها است. بهره‌گیری از طراحی سازمانی که ارگانیک بوده و از انعطاف‌پذیری و چالاکی لازم برای پایش تغییرات و واکنش به موقع و بهنگام و به تحولات محیطی برخوردار است، بسیار رایج می‌باشد؛ چرا که موفقیت یک سازمان، به توانایی آن در پاسخگویی به تغییرات محیطی بستگی دارد (کرلمن و ماخیمان^۱، ۲۰۰۸، ۵).

فناوری

در یک تعریف ساده فناوری عبارت است از ابزار، روش و عملیاتی که، برای تبدیل اقلام مصرفی به محصول (داده به ستاده) مورد استفاده قرار می‌گیرد (دافت^۲، ۱۹۹۸: ۲۴۰). سازمان‌های با عملکرد برتر تأکید بیشتری بر روی استفاده از فناوری برای تأثیرگذاری استراتژیک بر روی کسب و کار دارند (هارپست، ۲۰۰۶، ۳۸۰). شرکت‌های با عملکرد برتر، نسبت به سایر شرکت‌ها، نگرش متفاوتی در زمینه فناوری و تغییرات آن دارند. آن‌ها از روش‌های زودگذر و هیاهوهای تکنولوژیکی دوری می‌کنند و اما در زمینه بکارگیری فناوری‌هایی که به دقت انتخاب کرده‌اند پیشرو هستند. این

۱- Creelman & Makhijani

۲-Daft

شرکت‌ها فناوری را به عنوان عامل سرعت دهنده حرکت خود تلقی می‌کنند نه عامل ایجاد کننده. آن‌ها از فناوری‌هایی استفاده می‌کنند که با مدیریت آن‌ها هماهنگی مستقیم دارد. هرگز فناوری را ابزار اولیه ایجاد تحول تلقی نمی‌کنند (کانز^۱، ۲۰۰۱: ۲۱۴).

فرایندها

در یک سازمان با عملکرد برتر بیان مأموریت، اتخاذ استراتژی همسو با مأموریت و تبیین ارزش‌های محوری شرکت، کفایت نمی‌کند؛ چرا که فرایندها نیز باید کارآمد باشند تا بتوان منابع محدود را برای ایجاد ارزش، مورد استفاده قرار داد. فرایند، مجموعه گام‌هایی است که یک یا چند نهاده را بکارگرفته و ستاده‌ای را می‌آفریند که برای مشتری سودمند و خواستنی است. شرکت‌های با عملکرد برتر، اهمیت ویژه‌ای را برای فرایند و مأموریت فرایند قائل هستند چرا که ایجاد ارزش برای مشتری از راه بکارگیری فرایندهای مؤثر و کارآمد حاصل می‌شود.

در شرکت‌های با عملکرد برتر، مسئله مهم این است که چه کنند تا کار فردای آنها بهتر از کار امروز آن‌ها باشد؟ سازمان‌های برتر، بهبود مستمر را همواره در دستور کار خود دارند و به بیان دیگر آن‌ها نهادینه کرده و به صورت عادت ذهنی و رفتاری در می‌آورند. در این شرکت‌ها خوب کار کردن و عملکرد درخشان، هدف نهایی نیست بلکه حاصل و پیامد چرخه پایان ناپذیر به‌سازی

خود خواسته و سرمایه‌گذاری برای آینده است. (دی وال، ۲۰۰۵: ۲۱۹)

دلایل ارزیابی عملکرد سازمان

دلایل ارزیابی عملکرد را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

اهداف استراتژیک^۱

که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی‌هاست.

اهداف ارتباطی^۲

که شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخورد و الگوبرداری از سازمان دیگر است.

اهداف انگیزشی^۳

که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق، بهبود و یادگیری است. مسئله ارزیابی عملکرد (عامل مورد بررسی و روش ارزیابی) سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته از شاخص‌های مالی به عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند تا اینکه جانسون و کاپلن در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از

۱- Strategic objectives

۲- Communication objectives

۳- Motivational goals