



به نام او که علم مطلق از آن اوست



# دوره آموزشی: آشنایی با هدف گذاری مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس KPI و OKR

برگزار کننده :

موسسه مشاوران توسعه کیفیت

با همکاری اداره کل استاندارد و

شرکت شهرکهای صنعتی استان مازندران

مدرس دوره : آقای مهندس کشاورزی

سال ۱۴۰۱



اداره کل استاندارد استان مازندران



شرکت سهامی مسئولیت مازندران



# بخش اول:

## مقدمه و تعاریف

دفتر مرکزی : آمل - شهرک صنعتی آمل - مرکز خدمات فناوری شهرک - طبقه سوم - واحد ۲  
شماره های تماس : ۰۱۱-۴۴۲۰۴۱۳۱ و ۴۴۲۰۴۱۴۳ همراه : ۰۹۱۱۱۲۰۱۳۸۰



## چرا ارزیابی عملکرد؟

مدیران برای تصمیم‌گیری، نیاز به ارزیابی عملکرد دارند.

بین سال‌های ۱۸۵۰ تا ۱۹۷۵ سازمان‌ها می‌توانستند تنها با تصمیم‌گیری بر

اساس اندازه‌های مالی به موفقیت خود اطمینان داشته باشند؛ اما با افزایش

رقابت در بازارها، مدیران علاوه بر اندازه‌های مالی نیازمند آگاهی از سایر

جنبه‌های عملکرد سازمان نیز هستند.

# Performance Measurement

فرایند جمع‌آوری، تحلیل و گزارش‌دهی اطلاعات مرتبط با عملکرد افراد، گروه‌ها، سازمان، سیستم یا اجزاء.



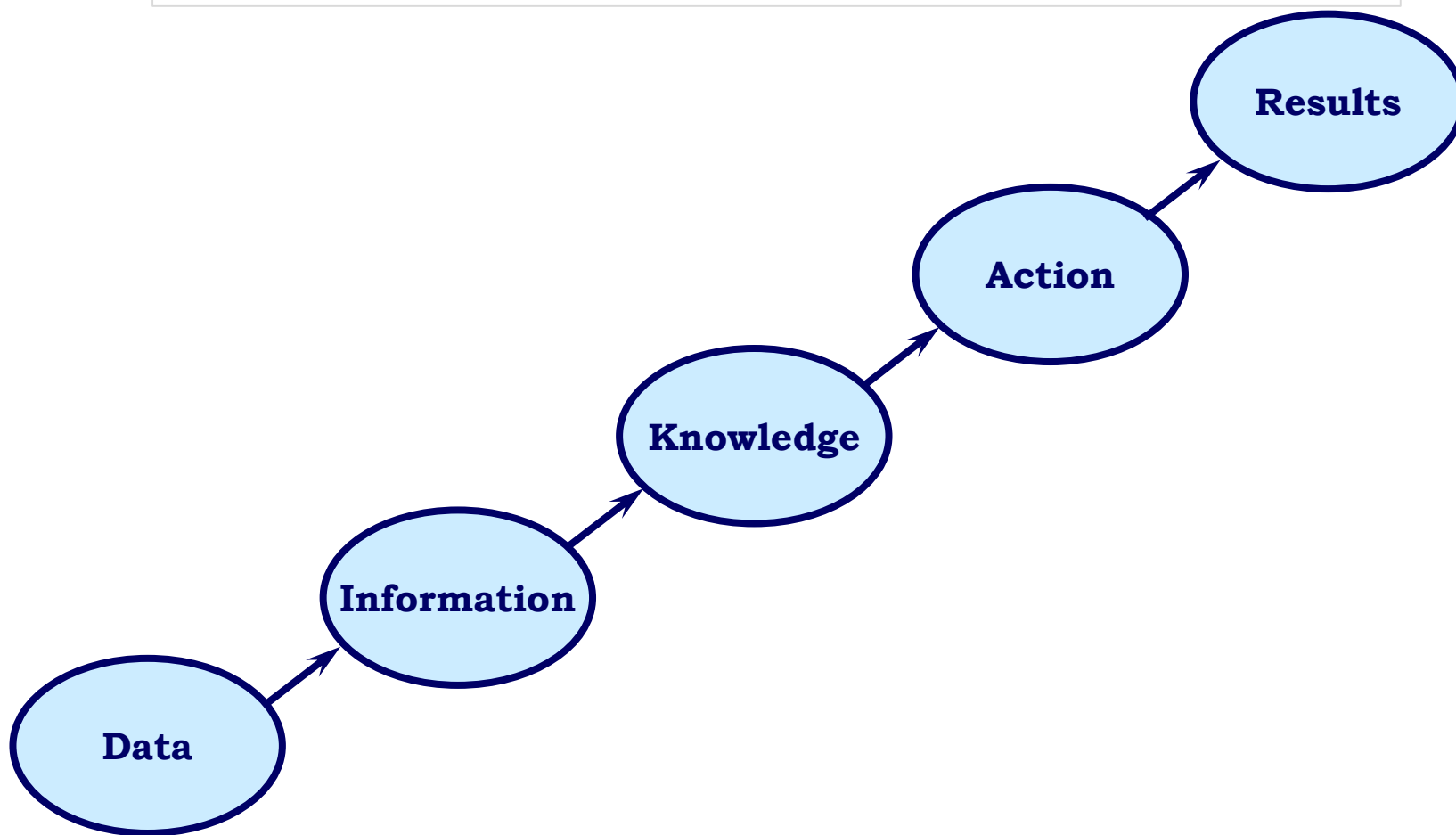


## برخی شاخص‌های عملکرد در کلاس جهانی

| میانگین بهره‌وری نیروی انسانی                                                | PPM                                       | هزینه بیمه تأمین اجتماعی به قیمت تمام‌شده                | میانگین بهره‌وری نیروی انسانی                                                |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| $> ۸۹\%$                                                                     | $< ۵۰$                                    | $< ۱/۵\%$                                                | میانگین بهره‌وری نیروی انسانی                                                |
| اثر هزینه پژوهش‌ها در قیمت تمام‌شده                                          | نسبت دستمزد به قیمت تمام‌شده              | نحوه تأمین مواد و قطعات مورد نیاز از منابع خارجی         | اثر هزینه پژوهش‌ها در قیمت تمام‌شده                                          |
| $> ۴\%$                                                                      | $< ۱۲\%$                                  | صفر                                                      | اثر هزینه پژوهش‌ها در قیمت تمام‌شده                                          |
| نسبت صادرات به فروش                                                          | زمان‌های راه‌اندازی Set Up Time           | اثر نحوه بروکراسی اداری بر قیمت تمام‌شده                 | نسبت صادرات به فروش                                                          |
| $> ۲۴\%$                                                                     | $< ۹ \text{ min}$                         | صفر                                                      | نسبت صادرات به فروش                                                          |
| نسبت ضایعات تولید به تولید نهایی محصول                                       | هزینه‌های کیفیت Cost Of Quality           | زیان ناشی از نداشتن پوشش بیمه‌ای مناسب                   | نسبت ضایعات تولید به تولید نهایی محصول                                       |
| $< ۱\%$                                                                      | $< ۵/۱\%$                                 | صفر                                                      | نسبت ضایعات تولید به تولید نهایی محصول                                       |
| درصدی از نیروی کار اختصاص یافته به زنجیره تأمین برای مشارکت، مدیریت و همکاری | انحرافات از تحویل به موقع کالا            | پرداخت عوارض گوناگون تولید به قیمت تمام‌شده (تجمع عوارض) | درصدی از نیروی کار اختصاص یافته به زنجیره تأمین برای مشارکت، مدیریت و همکاری |
| $> ۱۰\%$                                                                     | $< ۲\%$                                   | صفر                                                      | درصدی از نیروی کار اختصاص یافته به زنجیره تأمین برای مشارکت، مدیریت و همکاری |
| نسبت ضایعات مواد اولیه به محصول نهایی                                        | افزایش قیمت ناشی از تغییر قوانین و مقررات | تعداد تأمین کنندگان                                      | نسبت ضایعات مواد اولیه به محصول نهایی                                        |
| $< ۱\%$                                                                      | صفر                                       | ۲                                                        | نسبت ضایعات مواد اولیه به محصول نهایی                                        |



# DIKAR



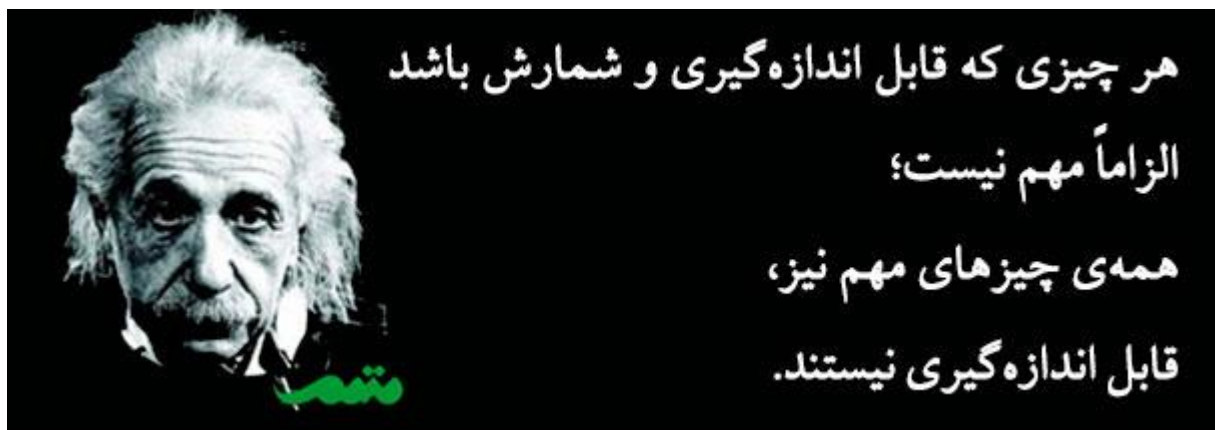


## اندازه‌گیری (Measurement)

- نسبت دادن یک عدد به یک کمیت،
- جمع‌آوری داده‌های کمی (عددی) ویژگی شی/ارویداد را توصیف می‌کند،
- مقایسه یک کمیت مجهول با مقداری معلوم از همان کمیت،
- ...

## شاخص Index

ترکیبی از چند متغیر که به منظور ارزیابی عملکرد و میزان دستیابی به اهداف محاسبه می شود.



هر چیزی که قابل اندازه گیری و شمارش باشد  
الزاماً مهم نیست؛  
همه ی چیزهای مهم نیز،  
قابل اندازه گیری نیستند.



WHAT ARE  
OKRs  
Key Results  
Objective & ?



# OKR

**اهداف و نتایج کلیدی (Objectives and key results) یک چارچوب**  
**(فریمورک) برای تعریف و ردیابی اهداف و نتایج آنها است.**  
**این نوع هدف گذاری، برای تعیین اهداف مشترک، چالش برانگیز و بلند**  
**پروازانه به کار می رود که توسط تیم ها و افراد که نتایجی قابل اندازه گیری**  
**دارند، مورد استفاده قرار می گیرد.**



## جایگاه OKR در علم مدیریت

در علم مدیریت، نظام‌های مدیریت عملکرد در سرفصل نظارت و ارزیابی جایگاه بسیار مهمی دارند.

در بین انواع روش‌های مدیریت عملکرد، می‌توان OKR ها را از نظر پیچیدگی بین KPI و کارت امتیازی متوازن دانست.



## برخی ویژگی‌های OKR ها

- نتایج مشخص،
- دارای مهلت معین و محدود،
- تهاجمی و در عین حال واقع بینانه،
- قابل اندازه گیری و قابل تأیید،
- حد بینابین و منطقه خاکستری ندارند...



# KPI

شاخص عملکرد (Performance Indicator)، پارامترهای قابل اندازه گیری هستند که به سازمان ها کمک می کنند میزان دستیابی به اهداف سازمانی را اندازه گیری کنند و از هر سازمانی به سازمان دیگر متغیر هستند.



## چند نکته در خصوص KPI و OKR

- در مقابل KPI که نگاه گذشته‌نگر دارد، OKR نگاه آینده‌نگر دارد،
- KPI ها فقط شاخص هستند در حالی که OKR ها روش هدف‌گذاری هستند،
- KPI ها در اندازه‌گیری به کار می‌روند در حالی که OKR ها هماهنگ‌کننده هستند،
- KPI ها حداقل در کوتاه‌مدت ثابت هستند در حالی که OKR ها پویایی دارند،



## چند نکته در خصوص KPI و OKR

- KPI در مورد آنچه باید تغییر یابد یا بهبود داده شود نیست، در حالی که OKR بین آنچه مطلوب است و امور روزمره ارتباط برقرار می کند.
- استفاده از OKR ها به معنی عدم استفاده از KPI نیست، برخی از KPI ها برای تصمیم گیری کاملاً ضروری هستند،
- KPI ها مربوط به اهدافی هستند که همیشه برای سازمان مهم هستند و باید به آنها توجه کرد، مثلاً سود. این موارد به عملکرد عمومی سازمان و هدف غایی کسب و کار ربط دارند اما OKR ها به چشم اندازهای شرکت مربوط هستند و به عبارتی نقشه راه هستند.



## کارت امتیازی متوازن (BSC)

ایده اولیه این نظام در سال ۱۹۹۲، توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون طرح شد که استراتژی سازمان را از چهار جنبه کلیدی بررسی می کند. این نظام در حال حاضر به شش منظر یا وجه افزایش پیدا کرده است.

**مالی:** اجرای موفقیت آمیز اهداف سه منظر دیگر در نهایت، موجب چه نتایج و دستاوردهای مالی خواهد شد،

**مشتری:** آگاهی از سطح رضایت مشتریان،

**فرایندهای داخلی:** مشخص شدن فرایندهایی که با برتری یافتن در آنها بتوان به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران ادامه داد،

**دانش، رشد و یادگیری:** نحوه آموزش کارکنان، کسب دانش و چگونگی استفاده از آن به منظور حضور و بقا در بازار رقابتی موجود،





## « شش منظر کارت امتیازی متوازن »

|                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>مالی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ به کارگیری دارایی‌ها</li> <li>❖ بهینه‌سازی سرمایه در گردش</li> </ul>                                                | <p>مشتری:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ افزایش رضایت مشتریان</li> <li>❖ هدف‌گیری مشتریانی که بیشترین سود را ایجاد می‌نمایند</li> </ul> | <p>محیط و جامعه (ارتباطات):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ حمایت تجارت محلی</li> <li>❖ پیوند با کارکنان احتمالی آینده</li> <li>❖ رهبری ارتباطات</li> </ul> |
| <p>فرایندهای داخلی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تحویل به موقع کالاها</li> <li>❖ بهینه‌سازی تکنولوژی</li> <li>❖ رابطه اثربخش با ذی‌نفعان کلیدی</li> </ul> | <p>رضایت کارکنان:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ فرهنگ مثبت سازمانی</li> <li>❖ ارتباط با مشتریان کلیدی</li> </ul>                       | <p>یادگیری و رشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ افزایش مهارت و قابلیت</li> <li>❖ انطباق‌پذیری</li> <li>❖ میزان تنفیذ و اختیاردهی</li> </ul>               |



اداره کل استاندارد استان مازندران



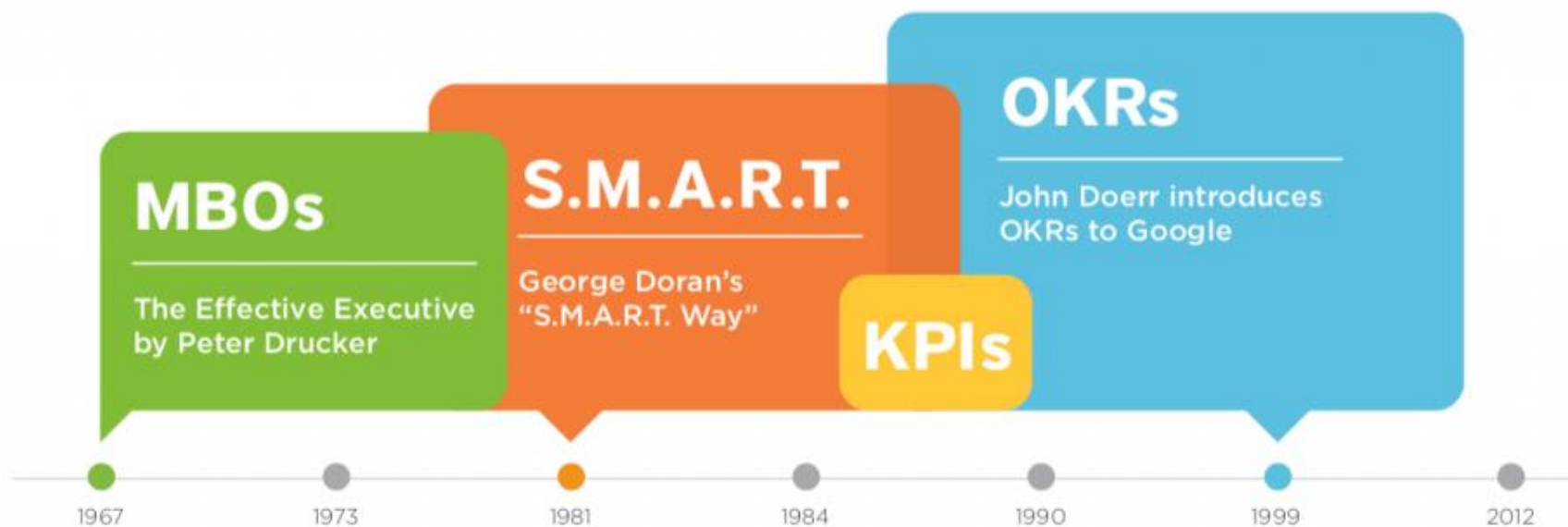
شرکت سهامی مسئولیت مازندران



## بخش دوم:

### تاریخچه

دفتر مرکزی : آمل - شهرک صنعتی آمل - مرکز خدمات فناوری شهرک - طبقه سوم - واحد ۲  
شماره های تماس : ۰۱۱- ۴۴۲۰۴۱۳۱ و ۴۴۲۰۴۱۴۳ همراه : ۰۹۱۱۱۲۰۱۳۸۰





# SMART

- **Specific**
- **Measurable**
- **Achievable/Attainable**
- **Relevant/Realistic/Reasonable**
- **Time-bound**

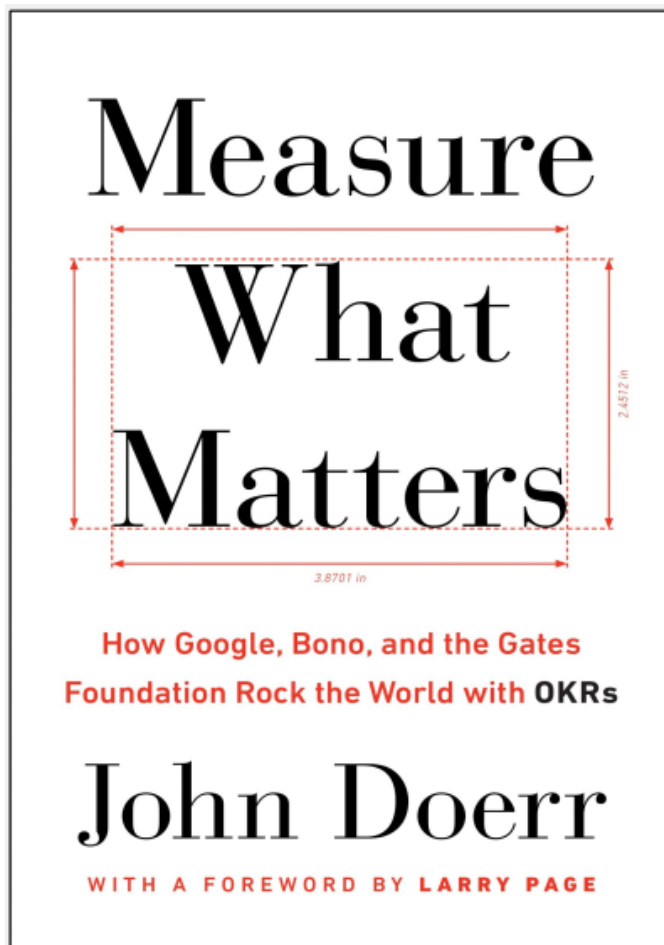


## تاریخچه

- در ابتدا، پیترو دراکر در ۱۹۵۴ ایده‌ی مدیریت به وسیله اهداف (MBO) را مطرح کرد،
- اندرو گرو (Andrew Stephen Grove) در ۱۹۶۸، شرکت اینتل را تاسیس کرد و پایه‌ریزی اولیه OKR را انجام داد،
- در ۱۹۷۴، جان دوئر (John Doerr) به اینتل پیوست و OKR را یاد گرفت،
- سپس به شرکت Kleiner Perkins Caufield & Byers (یکی از اولین سرمایه‌گذاران بزرگ گوگل) پیوست و به‌عنوان مشاور گوگل کار می‌کرد.
- ایده OKR را به بنیان‌گذاران گوگل، معرفی کرد،
- OKR در Google به‌کار گرفته شد.



## کتاب «آنچه ارزش دارد را اندازه بگیرید.» جان دوئر



دفتر مرکزی : آمل - شهرک صنعتی آمل - مرکز خدمات فناوری شهرک - طبقه سوم - واحد ۲  
شماره های تماس : ۰۱۱- ۴۴۲۰۴۱۳۱ و ۴۴۲۰۴۱۴۳ همراه : ۰۹۱۱۱۲۰۱۳۸۰



## کتاب «آنچه ارزش دارد را اندازه بگیرید.» جان دوئر

این کتاب یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌هاست که در نشریه نیویورک تایمز نیز معرفی شده است. دوئر ۳۷ سال به کارآفرینان مشاوره داد و براساس تجربیات خود، این کتاب را در سال ۲۰۱۸ نوشت. او از طریق این کتاب و وب سایت [WhatMatters.com](http://WhatMatters.com) به کارآفرینان کمک می‌کند. دوئر که از سرمایه‌گذاران اصلی و عضو هیئت مدیره گوگل و آمازون بوده، زمانی که به عنوان مهندس در شرکت اینتل مشغول به کار بود (در زمانی که آندی گرو مدیر اینتل بود) با OKR آشنا شد. این ایده در بیش از ۵۰ شرکت دیگر به کار گرفته شد و به خوبی جواب داد.



## داستان دوئر و گوگل

معرفی فلسفه دوئر به بنیانگذاران گوگل در سال ۱۹۹۹، هنگامی اتفاق افتاد که همگی دور میز پینگ‌پنگی به بزرگی دو برابر یک میز اتاق هیئت مدیره جمع شده بودند.

دوئر یک پاورپوینت به تیم مؤسس جوان ارائه داد که شامل لری پیج، سرگئی برین، ماریسا مایر، سوزان ووچیچی و سالار کمانگر بودند.





## داستان دوئر و گوگل

**O: ساخت یک مدل برنامه ریزی، با سه نتیجه کلیدی:**

**KR1: ارائه پاورپوینت خود را سر وقت تمام کنم،**

**KR2: یک مجموعه نمونه از OKR های فصلی برای گوگل ایجاد کنم،**

**KR3: موافقت مدیر ارشد را برای یک دوره آزمایشی سه ماهه جلب نمایم.**



## چه کسانی از OKR استفاده نموده‌اند؟



### Who's using OKRs?



accenture

NETFLIX

amazon

asana

Adobe

in

employmenthero

ATLASSIAN

DELL

Deloitte.

Microsoft

Google

intel

SIEMENS

Capgemini

GE

eventbrite

f



اداره کل استاندارد استان مازندران



شرکت سهامی مسئولیت مازندران



## بخش سوم:

### مثال‌ها

دفتر مرکزی : آمل - شهرک صنعتی آمل - مرکز خدمات فناوری شهرک - طبقه سوم - واحد ۲  
شماره های تماس : ۰۴۴۳۰۴۱۴۳ و ۰۴۴۲۰۴۱۳۱ - ۱۱ همراه : ۰۹۱۱۱۲۰۱۳۸۰



## نمونه

هدف (O): افزایش درآمد در سال ۱۴۰۲

نتیجه کلیدی ۱ (KR #1): دستیابی به درآمد ماهیانه ۵۰۰ میلیون تومان

نتیجه کلیدی ۲ (KR #2): افزایش ۲۵ درصدی فروش آنلاین تا پایان آذر

نتیجه کلیدی ۳ (KR #3): افتتاح یک شعبه جدید در پایان ۶ ماه اول و دوم هر سال



## نمونه

رشد کسب و کار و برند در سطح جهانی.

۱: دستیابی به هدف صادرات ۱۰ میلیون دلاری

۲: فروش صد درصدی سالانه

۳: افزایش میانگین حجم معاملات به میزان ۲۰٪

۴: کاهش شکایات مشتری تا پنج درصد



## نمونه

افزایش آگاهی از برند در میان مشتریان بالقوه تا پایان سال

- ۱- استفاده از ۵ بیلبرد تبلیغاتی در نقاط خاص شهر با تراکم بیشتر مشتریان مورد نظر
- ۲- افزایش ارتباط با رسانه‌ها تا ۲۵ مورد از جمله رپورتاژ و حضور در برنامه‌های تلویزیونی
- ۳- حضور در ۲ مورد از نمایشگاه‌های سالانه
- ۴- استفاده از تبلیغات ۱۰ اینفلوئنسر برتر در حوزه کاری سازمان



## نمونه

### آگاهی از نیازها و خواسته های مشتریان از محصول جدید

- ۱- نظرسنجی از ۱۰۰۰ مشتری در مورد نحوه استفاده آنها از محصول و خواسته هایشان
- ۲- مصاحبه با ۵۰ نفر از مشتریانی که قبل از عرضه رسمی محصول، آن را آزمایش کرده اند
- ۳- تحلیل کمی و کیفی داده ها و مشخص کردن ۵ خواسته و نیاز کلیدی مشتریان



## نمونه

### جذب سرمایه گذار جدید برای دستیابی به رشد سازمان

- ۱- تعیین میزان مبلغ مورد نیاز شرکت برای دستیابی به اهداف رشد خود
- ۲- تعیین ۱۰ مورد از شرایط ضروری شرکت برای پذیرش سرمایه گذاری
- ۳- تماس با سرمایه گذاران بالقوه و برقراری حداقل ۱۰ ملاقات
- ۴- تعیین حداقل مبلغ جذب سرمایه و انجام آن تا مدت مشخص شده





با تشکر و سپاس

موسسه مشاوران  
توسعه کیفیت