****

**دانشگاه آزاد اسلامي**

**واحد تهران شمال**

**دانشکده مديريت و علوم اجتماعي ،گروه مديريت بازرگاني**

**پايان نامه كارشناسي ارشد**

**گرايش: مديريت مالي**

**عنوان:**

# بررسي و اولويت بندي شاخص هاي موثر در ارزيابي عملکرد شرکت هاي بيمه

**زمستان 1387**



ISLAMIC AZAD UNIVERSITY

NORTH OF TEHRAN BRANCH

DEPATMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

SCHOOL OF MANAGEMENT AND SOCIAL SCIENCE

MASTER OF ART (M.A.) THESIS

ON: FINANCIAL MANAGEMENT

SUBJECT:

**TO STUDY AND PRIORITIZING EFFECTIVE INDICES IN PERFORMANCE APPRAISAL OF INSURANCE COMPANIES**

BANAFSHEH YAZDI

WINTER2009

***فهرست اجمالي مطالب***

*عنوان* .........................................................................................................................................................*صفحه*

***فصل اول: طرح تحقيق (کليات)***................................................................................................***12-1***

1-1- مقدمه

1-2- بيان مسأله (سؤالات تحقيق)

1-3- اهميت و ضرورت موضوع تحقيق

1-4- اهداف تحقيق

1-5- چارچوب نظري تحقيق

1-6- *مدل تحليلي تحقيق*

1-7- سئوالات تحقيق

1-8- شرح واژه هاي و اصطلاحات بکار رفته درتحقيق

***فصل دوم: ادبيات موضوع و پيشينه تحقيق***........................................................... ***81- 13***

2-1- مقدمه

2-2- چارچوب نظري

2-3- پيشينه تحقيق

2-4- صنعت بيمه

***فصل سوم: روش تحقيق***....................................................................................................***91-82***

3-1- مقدمه

3-2- قلمرو زماني تحقيق

3-3- قلمرو مکاني تحقيق

3-4- روش نمونه گيري و تعيين حجم نمونه

3-5- ابزار گردآوري اطلاعات

3-6- روش تحقيق

3-7- روش پايايي ابزار اندازه گيري

3-8- روش تجزيه و تحليل نتايج

3-9- مراحل انجام تحقيق

3-10 – محدوديت هاي تحقيق

***فصل چهارم: يافته هاي تحقيق***.................................................................................***....... 131-92***

4-1- مقدمه

4-2- مشخص کردن مجريان پياده سازي

4-3- شناساندن مباحث برنامه ريزي استراتژيک وديدگاه کارت امتيازي متوازن در شرکت

4-4- پياده سازي مدل ارزيابي متوازن در شرکت خدمات بيمه ايران خودرو

4-5- حل مدل و تجزيه و تحليل داده ها

4-6- استخراج استراتژيهاي اثربخش موفقيت در شرکت هاي بيمه

4-7- گزارش شناخت عوامل محيطي

***4-8-*** تعيين استراتژيها

4-9- نتايج تحقيق

***فصل پنجم: نتايج و راهکارها***...............................................................................***....... 135-132***

# 5-1-مقدمه

# 5-2- نتايج حاصل از تحقيق

# 5-3- پيشنهادات مبتني بر تحقيق

# 5-4- پيشنهاداتي جهت تحقيقات آتي

|  |  |
| --- | --- |
| ***صفحه***  **آ-ب**  **ج-ز**  **ط**  **ي**  ک    **1**  **2**  **3**  **6**  **7**  **10**  **11**  **12-11**  **13**  **14**  **14**  **14**  **15**  **18**  **20**  **22**  **24**  **24**  **24**  **24**  **26**  **26**  **26**  **27**  **27**  **27**  **28**  **29**  **30**  **31**  **32**  **33**  **33**  **34**  **34**  **35**  **36**  **37**  **38**  **38**  **39**  **40**  **41**  **42**  **43**  **44**  **45**  **45**  **46**  **46**  **47**  **48**  **49**  **49**  **51**  **53**  **64**  **65**  **66**  **69**  **69**  **70**  **72**  **73**  **73**  **73**  **74**  **75**  **75**  **75**  **79**  **79**  **80**  **82**  **82**  **83**  **83**  **83**  **84**  **84**  **85**  **85**  **87**  **88**  **88**  **88**  **89**  **90**  **91**  **92**  **93**  **93**  **93**  **93**  **93**  **94**  **94**  **95**  **95**  **103**  **104**  **107**  **109**  **109**  **110**  **118**  **118**  **118**  **118**  **119**  **120**  **120**  **121**  **122**  **122**  **123**  **123**  **123**  **124**  **127**  **130**  **130**  **131**  **132**  **132**  **135**  **135**  **145-136**  **146**  **149**  **151** | ***عنوان***  **فهرست اجمالي مطالب**  **فهرست تفصيلي مطالب**  **فهرست جداول و اشکال**  **فهرست پيوستها**  **چکيده تحقيق به زبان فارسي**  ***فصل اول : طرح تحقيق (کليات)***  ***1-1*** *مقدمه*  ***1-2*** *بيان مسأله (تعريف موضوع تحقيق)*  ***1-3*** *اهميت و ضرورت موضوع تحقيق*  ***1-4*** *اهداف تحقيق*  ***1-5*** *چهارچوب نظري تحقيق*  ***1-6*** *مدل تحليلي تحقيق*  ***1-7-*** *سئوالات تحقيق*  ***1-8-*** *شرح واژه هاي و اصطلاحات بکار رفته درتحقيق*  ***فصل اول : پيشينه تحقيق***  ***2-1*** *مقدمه* *2-2 چارچوب نظري* *2-2-1- ارائه مدل هاو نظريه‌هاي مرتبط با ارزيابي عملكرد* *2-2-1-1- تعريف ارزيابي عملكرد*  ***2-2-1-2-*** *سير تكاملي ارزيابي عملكرد*  *2-2-1-3- علل و اهداف ارزيابي عملكرد*  *2-2-1-4- فرآيند ايجاد و بكارگيري سيستم هاي ارزيابي عملكرد* *2-2-1-5- عناصر سيستم ارزيابي عملكرد* ***2-2-1-5-1-*** *اهداف يا استانداردهاي عملکرد*  ***2-2-1-5-1-1-*** *اهداف اوليه ‌يا اهداف موسسين سازمان*  ***2-2-1-5-1-2-*** *اهداف ثانويه ‌يا اهدافي که جهت تأمين اهداف اوليه تدوين مي‌شوند*  ***2-2-1-5-2-*** *تعريف و دسته‌بندي شاخص‌هاي عملکرد*  ***2-2-1-5-3-*** *جمع‌آوري داده‌ها، تجزيه و تحليل و گزارش عملکرد واقعي*  ***2-2-1-5-3-1-*** *تعريف داده و انواع موردنظر آن*  ***2-2-1-5-3-2-*** *بررسي قابليت اعتماد داده‌ها جهت محاسبه شاخص‌ها*  ***2-2-1-5-3-3-*** *روش ارائه ‌يا نمايش داده خام و مقادير شاخص‌هاي عملکرد*  ***2-2-1-5-3-4-*** *اخذ تصميم براساس اطلاعات واقعي عملکرد*  *2-2-1-6- مدلها و الگوهاي ارزيابي عملكرد* *2-2-1-6-1- الگوي دمينگ ژاپن* *2-2-1-6-2- حسابداري منابع‌انساني* *2-2-1-6-3- ارزش افزوده اقتصادي* *2-2-1-6-4- الگو برداري* *2-2-1-6-5- تحليل پوششي داده ها (DEA)* *2-2-1-6-6- كنترل آماري فرآيند (SPC)* *2-2-1-6-7- نظارت مبتني بر جريان كار* *2-2-1-6-8- مدل SCOR* *2-2-1-6-9- سيستم ارزيابي عملكرد فرآيندي (PPMS)* *2-2-1-6-10- هزينه ‌يابي بر مبناي فعاليت (ABC)* *2-2-1-6-11- سرمايه فكري (IC)* *2-2-1-6-12- مديريت بر مبناي هدف (MBO)* ***2-2-1-6-13-*** *سيستم ارزيابي برتري تجاري كانجي*  *2-2-1-6-14- جايزه ملي كيفيت بالدريج* ***2-2-1-6-15-*** *جايزه كيفيت اروپايي (مدل برتري EFQM)*  *2-2-1-6-16- شش سيگما* *2-2-1-6-17- مدل هرم عملكرد* *2-2-1-6-18- سيستم اندازه‌گيري عملكرد براي صنايع خدماتي*  *2-2-1-6-19- رويكرد ذينفع* ***2-2-1-6-20-*** *مدل ارزيابي متوازن (BSC)*  ***2-2-2-*** *کارت امتيازي متوازن (BSC)*  ***2-2-2-1-*** *دلايل انتخاب کارت امتيازي متوازن (BSC)*  ***2-2-2-1-1-*** *از بين بردن مانع مربوط به چشم‌انداز از طريق ترجمه ‌استراتژي*  ***2-2-2-1-2-*** *مرتفع كردن مانع انساني از طريق تسري معيارهاي ارزيابي*  ***2-2-2-1-3-*** *از بين بردن مانع مربوط به تخصيص منابع از طريق تخصيص منابع استراتژيك*  ***2-2-2-1-4-*** *يادگيري استراتژيك مانع مديريتي را برطرف مي سازد.*  *2-2-2-2- تعريف BSC* ***2-2-2-3-*** *پيدايش BSC*  *2-2-2-4- سير تكامل BSC* *2-2-2-5- وجوه مورد ارزيابي در BSC* *2-2-2-6- روش ارزيابي متوازن به عنوان ابزار تدوين استراتژي* *2-2-2-7- روش ارزيابي متوازن به عنوان يك ابزاري جهت ايجاد ارتباط* *2-2-2-8- مراحل طراحي BSC* *2-2-2-9- نقاط قوت و ضعف BSC* ***2-2-2-9-1-*** *نقاط قوت*  ***2-2-2-9-2-*** *نقاط ضعف*  ***2-2-3-*** *روشهاي تصميم گيري*  ***2-2-3-1-*** *TOPSIS*  ***2-2-3-2-*** *ELECTRE*  ***2-2-3-3-*** *تکنيک AHP*  ***2-2-3-4-*** *دلايل انتخاب تکنيک AHP*  ***2-3-*** *پيشينه تحقيق*  ***2-3-1-*** *پيشينه تحقيق داخلي*  ***2-3-2-****پيشينه تحقيق خارجي*  ***2-4-****صنعت بيمه*  *2-4-1- تاريخچه بيمه در ايران*  *2-4-2- شرکت خدمات بيمه ايران خودرو*  ***فصل سوم : روش تحقيق***  ***3-1-*** *مقدمه* *3-2 قلمرو زماني تحقيق* ***3- 3-*** *قلمرو مکاني تحقيق*  ***3- 4*** *روش نمونه گيري و تعيين حجم نمونه*  ***3- 5-*** *ابزار گردآوري اطلاعات*  ***3- 6 -*** *روش تحقيق*  ***3- 7-*** *روايي و پايايي ابزار اندازه گيري* *3- 8* *روش تجزيه و تحليل نتايج*  **3-8-1-***تجزيه و تحليل سئوال اول: تکنيک AHP*  ***3-8-1-1-*** *درخت*  *3-8-2- تجزيه و تحليل سئوال دوم: ابزارهاي وصفي**3-9 مراحل انجام تحقيق*  *3-9-1- تعريف عوامل کليدي موفقيت**( (CSFو يا فاکتورهاي اصلي موفقيت KSF))*  ***3-9-2-*** *عوامل كليدي موفقيت در شرکت خدمات بيمه ايران خودرو*  3-9-3-استراتژي ها و كارت امتيازي متوازن  ***3-10-*** *محدوديت هاي تحقيق*  ***فصل چهارم : يافته هاي تحقيق***  ***4-1-*** *مقدمه*  ***4-2-*** *مشخص کردن مجريان پياده سازي*  ***4-3-*** *شناساندن مباحث برنامه ريزي استراتژيک وديدگاه کارت امتيازي متوازن در شرکت*  ***4-4-*** *پياده سازي مدل ارزيابي متوازن در شرکت خدمات بيمه ايران خودرو*  ***4-4-1-****تدوين ماموريت و چشم انداز و عوامل کليدي موفقيت شرکت خدمات بيمه ايران خودرو*  *4-4-1-1-تدوين بيانيه ماموريت*  *4-4-1-2- تدوين بيانيه چشم‌انداز*  ***4-4-1-3-*** *ارزشهاي سازماني*  ***4-4-2-*** *عوامل كليدي موفقيت*  ***4-4-2-1-*** *دلايل انتخاب عوامل زير به عنوان عوامل موفقيت کسب و کار خدمات بيمه* *4-5- حل مدل و تجزيه و تحليل داده ها* *4-5-1-* ***محاسبه وزن***  4-5-2- **محاسبه نرخ سازگاري**  ***4-6-*** *استخراج استراتژيهاي اثربخش موفقيت در شرکت هاي بيمه*  4-6-1تهيه پرسشنامه هاي شناخت وضع موجود  4-6-2نقاط قوت و نقاط ضعف شناسايي شده در هريک از عوامل کليدي  ***4-7-*** *گزارش شناخت عوامل محيطي*  *4-7-1- فرصت‌ها و تهديدات محيطي*  *4-7-1-1- فرصتها و تهديدهاي دولت، بيمه مرکزي*  ***4-7-1-1-1-*** *فرصت ها دولت، بيمه مرکزي*  ***4-7-1-1-2-****تهديد دولت، بيمه مرکزي*  ***4-7-1-2-*** *فرصت ها و تهديدات حوزه بيمه پارسيان*  ***4-7-1-2-1-*** *فرصت ها حوزه بيمه پارسيان*  ***4-7-1-2-2-*** *تهديد حوزه بيمه پارسيان*  *4-7-1-3- فرصتها و تهديدهاي حوزه مشتريان*  *4-7-1-3-1- فرصتها حوزه مشتريان*  *4-7-1-3-2- تهديد حوزه مشتريان*  *4-7-1-4- فرصتها و تهديدهاي حوزه رقبا*  *4-7-1-4-1- فرصتها حوزه رقبا*  *4-7-1-4-2- تهديد حوزه رقبا*  4-8- تعيين استراتژيها  ***4-9-*** *نتايج تحقيق*  *4-9-1- شناسايي و اولويت بندي فاکتورهاي اصلي موفقيت در شرکت بيمه جهت تعيين استراتژي سازمان* ***4-9-2-*** *تعيين شاخصها در 4 منظر كارت ارزيابي متوارن جهت ارزيابي شركت بيمه*  ***فصل پنجم: نتايج و راهکارها*** *5-1-مقدمه**5-2- نتايج حاصل از تحقيق* 5-3- پيشنهادات مبتني بر تحقيق*5-4- پيشنهاداتي جهت تحقيقات آتي* **پيوست ها**  ***فهرست منابع فارسي***  ***فهرست منابع انگليسي***  ***چکيده انگليسي*** |

***فهرست مطالب***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***عنوان*** | ***فهرست جداول و اشکال*** | **صفحه** |
| **(1-1)** | مدل تحليلي تحقيق | **10** |
| **(2-1)** | جدول مقايسه بين ارزيابي عملكرد سنتي و ارزيابي عملكرد نوين | **17** |
| **(2-1)** | شكل اجزاي اصلي مديريت عملكرد | **19** |
| **(2-2)** | چارت عناصر سيستم سنجش عملكرد | **23** |
| **(2-2)** | تقسيم بندي سيستم هاي نوين ارزيابي عملكرد | **28** |
| **(2-3)** | شكل رويكرد سنتي براي سنجش عملكرد | **37** |
| **(2-4)** | شكل چرخه عمليات شش سيگما | **41** |
| **(2-5)** | شكل هرم عملكرد | **42** |
| **(2-6)** | شكل چهار ديدگاه BSC | **45** |
| **(2-7)** | شكل ارتباط بين وجوه مورد ارزيابي در BSC | **54** |
| **(2-8)** | شكل عوامل رشد و يادگيري | **55** |
| **(2-9)** | شكل مدل پورتر | **57** |
| **(2-10)** | شكل مدل توسعه ‌يافته پورتر | **58** |
| **(2-11)** | شکل فاکتورهاي اساسي در وجه مشتري | **59** |
| **(2-12)** | شکل معادله ارزش محصول | **60** |
| **( 2-13)** | شكل چهار ديدگاه كارت امتيازي متوازن | **63** |
| **(2-14)** | شكل فرآيندهاي استراتژيك در سيستم ارزيابي جامع عملكرد | **64** |
| **(3-1)** | شکل درخت سلسله مراتب براي پيش بيني | **87** |
| **(4-1)** | شکل ماتريس تلفيق شده گروهي مبتني بر مقايسات زوجي جمع آوري شده | **105** |
| **(4-2)** | شکل ماتريس نرمال شده | **106** |
| **(4-1 )** | جدول نتايج ضرائب کرونباخ | **108** |
| **(4-3)** | شکل جدول SWOT | **126-125** |
| **(4-4)** | شکل نقشه استراتژي | **128** |
| **(4-5)** | شکل کارت امتيازي متوازن شرکت خدمات بيمه ايران خودرو | **130-129** |

|  |  |
| --- | --- |
| ***عناوين پيوستها*** | |
| پيوست I | پرسشنامه اولويت بندي فاکتورهاي کليدي موفقيت |
| پيوست II | اولويت بندي نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهديد |
| پيوست III | خروجي SPSS، نتايج پرسشنامه نقاط قوت |
| پيوست IV | خروجي SPSS، نتايج پرسشنامه نقاط ضعف |
| پيوست V | خروجي SPSS، نتايج پرسشنامه فرصتها |
| پيوست VI | خروجي SPSS، نتايج پرسشنامه تهديد |

# چكيده:

# اين تحقيق با هدف بررسي و اولويت بندي شاخص هاي موثر در ارزيابي عملکرد شرکت هاي بيمه، در شرکت خدمات بيمه ايران خودرو صورت گرفته است در اين تحقيق 15 فاکتور کليدي موفقيت شناسايي و بر اساس 7 فاکتور کليدي موفقيت که در اولويت‌ قرار گرفتند، نقاط ضعف و قوت سازمان تعيين گرديد. سپس با بررسي عوامل محيطي نظير دولت و بيمه مرکزي، بيمه پارسيان، رقبا و مشتريان، فرصتها و تهديدهاي سازمان نيز استخراج گرديد و پس از امتيازدهي به نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهديدهاي يافته شده، با روش SWOT استراتژيهاي سازمان تدوين گرديد و با ترسيم نقشه استراتژي، کارت امتيازي متوازن براي 4 وجه سازمان در نظر گرفته شد و در آن شاخصها، برنامه ها و اقدامات مرتبط مشخص گرديد، بدين ترتيب در منظر مالي 7 شاخص در منظر مشتري 2 شاخص و در منظر فرايندهاي داخلي 2 شاخص و در منظر رشد ويادگيري 3 شاخص تعريف گرديد.

# فصل اول

## کليات

* 1. ***مقدمه:***

همواره در هر دوره زماني،نياز به اندازه‌‌گيري عملكرد سازمان، در مديران حس مي گرديد. اندازه‌‌گيري عملكرد از جمله بهترين راه‌هاي بدست آوردن اطلاعات براي تصميم گيري در سازمانها است بين سالهاي 1850تا1975 سازمانها مي توانستند تنها باتصميم گيري بر اساس اندازه‌هاي مالي به موفقيت خود اطمينان داشته باشند، وليكن با افزايش رقابت در بازارها، مديران دريافتند که علاوه بر اندازه‌هاي مالي نيازمند آگاهي از ساير جنبه‌هاي عملكرد سازمان نيز مي باشند. بدين منظور بسياري از سازمانها اندازه‌هايي را كه بيانگر وضعيت سلامت سازمانشان است، گسترش داده اند. اين اندازه‌ها كمك خواهند نمود تا فعاليتهاي بهبود در مسير خود هدايت شوند. بمنظور ايجاد و بكارگيري اين اندازه‌ها روش هاي مختلفي توسعه يافته اند.

روش كارت امتيازي متوازن در سال 1992 توسط پرفسور كاپلان و نورتون ارائه و مورد استقبال بسياري از سازمانها قرار گرفت. اين روش چشم اندار، ماموريت و استراتژي سازمان را به اهداف و اندازه‌هاي مناسب تبديل مي‌نمايد. اين اندازه‌ها و اهداف در چهار ديدگاه مالي، مشتري، فرايندهاي داخلي و يادگيري و رشد بيان مي شوند. اين روش كليه جنبه‌هاي سازمان را تحت پوشش قرار مي‌دهد.

* 1. ***بيان مسأله (تعريف موضوع تحقيق):***

در دنياي به شدت پيچيده و سخت رقابتي كنوني آگاهي از عملكرد سازمان براي تصميم‌گيري مديران امري حياتي مي‌باشد. براي دستيابي به اين آگاهي بايستي عملكردها به درستي اندازه‌‌گيري شده و به صورت قابل دركي بيان شود.

در علم مديريت عنوان مي‌شود هر آنچه نتوان اندازه‌‌گيري نمود، نمي توان مديريت كرد. اين اعتقاد و باور، مديران را به سوي ايجاد مكانيزم‌هاي اندازه‌‌گيري عملكرد سوق داد تا از اين طريق موقعيت فعاليت هاي خود را ارزيابي كرده و با اتخاذ اقدامات كنترلي و اصلاحي به اهداف برنامه‌هايشان دست يابند.

عمده اين مكانيزم‌ها بر ابعاد مالي سازمانها متمركز بوده و با به كار گيري شاخص هاي مالي -حسابداري، عملكرد سازمانها را اندازه‌گيري مي‌كردند. درپي نارضايتي مديران شركت هاي بزرگ دنيا از كارايي چنين مكانيزم‌ها و رويكردهايي كه مبتني بر شاخص هاي مالي و حسابداري است، روش كارت امتيازي متوازن توسعه يافت.

روش كارت امتيازي متوازن داراي 4 منظر مي باشد:

1- منظر مالي، 2- منظر مشتري 3- منظر فرايندهاي کسب و کار داخلي و 4- منظر رشد و يادگيري

تجربيات گذشته در خصوص تدوين شاخصهاي عملکرد شرکتهاي بيمه عمدتاً بدون توجه به فضاي رقابتي موجود در صنعت و همچنين فاکتورهاي اصلي موفقيت و استراتژي هاي اثر بخش موجود در صنعت بوده است و به شکل وسيعي به نظرات کارشناسان و مديران بخشهاي مختلف صنعت بيمه متکي بوده و بازتابي از نظرات و آرزوهاي اين افراد را تصوير مي نموده است.

# در اين تحقيق مجموعه فاکتورهاي اصلي موفقيت در صنعت استخراج شده و سپس شاخصهاي عملکرد شرکت بيمه استخراج مي گردد.

# بدين منظور، ابتدا فضاي رقابتي اين صنعت مورد تجزيه و تحليل قرار گرفته و فاکتورهاي اصلي موفقيت صنعت استخراج مي گردد و پس از آن استراتژي هاي اثر بخش تدوين مي گردد. موارد تدوين شده در نهايت مبنايي براي تعيين شاخصهاي کليدي عملکرد در شرکتهاي بيمه ايجاد مي نمايد.

***1-3 اهميت و ضرورت موضوع تحقيق:***

يکي از مشکلات مهم مديريتي در سازمان‌هاي ايراني، ضعف نظام‌هاي مديريت عملکرد و کنترل مديريتي است. وقتي سازمان‌ها بزرگ مي‌شوند و کارگاه‌ها يا واحدهاي توليدي مختلف يا مراکز تدارک و فروش متعدد دارند، ابعاد اين مشکل نيز افزايش مي‌يابد و به مانعي براي رشد سازمان‌ها تبديل مي‌گردد.

وقتي سازماني کوچک و تعداد کارکنان آن محدود است، مدير سازمان هدف‌ها و جهت‌هاي کلي سازمان را تعيين مي‌کند، کارهايي را که بايد در جهت تحقق اين اهداف انجام شود، مشخص مي‌سازد و کارهاي مزبور را به افراد مربوطه واگذار مي‌نمايد. کارها را از نزديک مشاهده و بررسي مي‌نمايد و اقدامات اصلاحي را به موقع طراحي و انجام مي‌دهد تا سازمان در جهت هدف‌هاي مطلوب حرکت کند. در اين نوع سازمان‌ها مدير يا مديران ارشد از نزديک در عمليات سازمان درگير مي‌شوند و بسياري از تصميمات عملياتي را خودشان مي‌گيرند و با مشاهده مستقيم، عمليات و عملکردها را زير نظر داشته و مديريت مي‌کنند.

اما وقتي ابعاد سازمان بزرگ مي‌شود، مديران نمي‌توانند به شيوه مزبور سازمان را هدايت و عملکرد آن را کنترل کنند. عوامل مختلفي مانع از مديريت به شيوه مزبور مي‌شوند که برخي از آنها عبارتند از:

1.      مديران ارشد سازمان‌هاي بزرگ نمي‌توانند شاهد و ناظر کليه عمليات و فعاليت‌هاي سازمان باشند. تعداد فعاليت‌ها و عمليات‌ها بسيار زياد است و مشاهده آنها از نزديک براي کنترل و ارزيابي براي مديران ارشد امکان‌پذير نمي‌باشد.

2.      عمليات، فعاليت‌ها و تخصص‌ها در سازمان‌هاي بزرگ بسيار متنوع و گسترده است و حتي با فرض مشاهده مستقيم آنها، اشراف لازم براي فهم و کنترل آنها در يک مدير ناممکن است.

3.      در سازمان‌هاي بزرگ متناسب با تعداد افراد سازمان، استعدادها و خلاقيت‌هاي بالقوه در سازمان افزايش مي‌يابد. تصميم‌گيري متمرکز در مورد عمليات موجب مي‌شود که از اين ظرفيت بالقوه سازمان و اطلاعات با ارزش عملياتي آنان استفاده نشود. به اين ترتيب، کيفيت تصميمات افت مي‌يابند، استعدادهاي سازمان منفعل و دلسرد مي‌شوند و احتمالا سازمان را ترک مي‌کنند و در نتيجه عملکرد سازمان تنزل مي‌يابد.

4.      با دخالت مديران ارشد در تصميمات عملياتي و جزيي، تراکم تصميمات در سطوح بالا افزايش مي‌يابد. تراکم تصميمات موجب کندي در تصميم‌گيري و کاهش کيفيت تصميمات مي‌شود. دو عامل کندي و تنزل کيفيت تصميمات موجود رکود و افول سازمان و عملکرد آن مي‌گردد.

5.      چنانچه مديران ارشد بخواهند اختيارات تصميم‌گيري را تفويض نمايند، بايد نظامي داشته باشند که بتوانند مطمئن شوند زيرمجموعه‌هاي سازمان در جهت درستي حرکت مي‌کنند و عملکرد مناسبي دارند. در غير اين صورت، به دليل مسئوليت مديريت سازمان در قبال عملکرد سازمان، تفويض اختيارات نقض مي‌شود و نظام تصميم‌گيري به حالت متمرکز گرايش پيدا مي‌کند.

عوامل مزبور مانع از رشد مديران عمومي سازمان و عدم فراغت مديران ارشد از کارهاي عملياتي براي تفکر و پرداختن به امور راهبردي سازمان شده و همچون عامل بازدارنده‌اي مانع از رشد و شکوفايي سازمان مي‌شوند.

دانش مديريت براي رفع عوارض مزبور، نظام کنترل مديريت و ارزيابي عملکرد را تدوين کرده است. نظام کنترل مديريت و سنجش عملکرد، نظامي است که امکان رشد و توسعه شرکت، حفظ انسجام و عملکرد هماهنگ شرکت، بروز و رشد استعدادهاي مديران و کارکنان رده‌هاي مختلف و فراغت مديران ارشد از درگيري‌هاي عملياتي را فراهم مي‌کند.

ايجاد فرصت براي مديران ارشد در جهت پرداختن به مسايل استراتژيک، شناخت استعدادهاي مديريتي در سازمان و ارتقاي آنان بر اساس شايستگي در ارايه عملکرد بهتر، پرداخت پاداش متناسب با عملکرد واحدهاي سازماني و ايجاد انگيزه براي عملکرد بهتر از جمله نتايج چنين نظامي هستند(رابرت سايمونز-،1380)

از طرف ديگر شرايط محيطي دائماً در حال تغيير است و سرعت اين تغييرات به حدي است که بسياري از سازمانها در ازاي يک درنگ و تعلل از قافله پيشرفت عقب مي‌مانند. و آنها که توانمندي، دانش و بينش و منابع لازم براي همراهي با اين کاروان پرشتاب را ندارند حديث اسفبار تلخي را بطور مکرر زمزمه مي‌کنند. براي غلبه بر اين جريان بايد بر پايه‌هاي اين تغيير و تحولات يعني توانگري، نوانديشي و نوآفريني اهتمام کامل نمود و دنبال راهبردهاي پرورش خلاقيت و تحول‌گرايي بود.

هر سازماني که قصد بهبود واقعي عملکرد خود را داشته باشد و يا در بياني واقع‌گرايانه‌تر بخواهد در شرايطي روبه رشد به حيات اقتصادي خود ادامه دهد بايد در پذيرش اين نگرش تعجيل نمايد و بهبود عملکرد بدون ارزيابي و كنترل در ابعاد مختلف سازمان امكان پذير نمي باشد.

صنعت بيمه کشور به شکل گسترده اي به وضعيت ساير صنايع کشور که مشتريان اصلي اين صنعت را تشکيل مي دهند وابسته مي باشد. در اين خصوص مي توان به عنوان نمونه به صنعت خودروي کشور اشاره نمود که تاثير به سزايي بر صنعت بيمه از طريق بيمه نمودن خودرو هاي کشور خواهد داشت. لذا تحولات اين صنايع مي تواند تاثيري آني و قابل توجه بر صنعت بيمه کشور داشته باشد. طي سالهاي اخير تنها, بخش صنعت خودرو کشور با تحولات عمده اي روبرو بوده است که از آن جمله ميتوان به سهميه بندي بنزين , رقابتي شدن فضاي کسب و کاري اين صنعت , و. . . . اشاره نمود. در اين بين شرکتهاي بيمه مي بايد اين تحولات را مورد پايش قرار داده و متناسب با شرايط جديد محيطي، اقدام به تغيير رويکرد خود در بازار نمايند تا از اين گذر کمترين لطمات را پذيرفته و بيشترين بهره برداري را از فرصتهاي پيش آمده داشته باشند. اين رويکرد مي بايد در درون شرکتهاي بيمه نيز اثر گذاشته و اين شرکتها متناسب با استراتژي هاي جديد کسب وکاري, مورد ارزيابي قرار گيرند. در غير اين صورت با پديده عدم همسويي سازماني روبرو خواهند بود.

با توجه به اينکه عوامل داخلي بر حسب صنعت و حتي شرکتها متفاوت مي باشند و لازم است تا شناسايي آنها متناسب با موقعيت رقابتي و محيط کسب و کار سازمان صورت گيرد، همچنين ازآنجا که در شرايط امروزي و افزايش رقابتي که با تاسيس شرکت هاي خصوصي بيمه در کشور ايجاد شده است، کسب موفقيت و تعالي سازماني در گروي توجه همه‌جانبه به کسب و کار و لحاظ نمودن شرايط فعلي و آينده کسب و کار خواهد بود. لذا به منظور دستيابي به نتايج دقيقتر، شناسايي و اولويت‌بندي نقاط قوت و نواحي قابل بهبود و فرصتها و تهديد و تعيين استراتژيها در شرکت خدمات بيمه ايران خودرو مورد بررسي قرار خواهد گرفت.

* 1. ***اهداف تحقيق :***

اهداف اين تحقيق عبارتند از:

1-استخراج ) [[1]](#footnote-1) KSF فاکتورهاي اصلي موفقيت) در شرکت بيمه

2-اولويت بندي فاکتورهاي اصلي موفقيت از طريق تکنيک AHP

3- استخراج استراتژي هاي اثر بخش موفقيت در شرکت بيمه

4- تدوين نقشه استراتژي در سطح کلان براي موفقيت در شرکت بيمه

5- تدوين کارت امتيازي متوازن و شاخصهاي کليدي عملکرد

* 1. ***چارچوب نظري تحقيق :***

ارزيابي فراگير يا متوازن که اصطلاحاً [[2]](#footnote-2) BSC نيز ناميده مي‌شود، براي اولين باردر سال 1992 توسط کپلن و نورتن در کتابي تحت همين عنوان، که رساله اي براي موفقيت سازماني در سراسر دنيا نامگذاري گرديد، به صورت مکتوب درآمد.

## در سال 1990 تحقيقي در مورد 12 شركت برتر امريكايي توسط دو تن از صاحبنظران علم مديريت به نامهاي “كاپلان و نورتون” انجام شد كه روشها و معيار هاي سنجش عملكرد شركت ها را مورد مطالعه قرار دادند و به اين نتيجه رسيدند كه اكثر شركتهاي مو فق اهداف استراتژيك خود را در 4 مقوله مالي،مشتري،فرايند هاي داخلي و رشد و يادگيري تعيين و از اين 4 منظر عملكرد خود را ارزيابي مي‌كنند. معيار‌هاي مالي که حکايت از رويدادهاي گذشته دارد براي ارزيابي عملکرد شرکت هاي عصر صنعتي که در آن ايجاد قابليت هاي بلند مدت و روابط با مشتريان عوامل حياتي در کسب موفقيت به شمار نمي آمد کافي بود، اما اين معيارها براي هدايت و ارزيابي عملکرد شرکت ها در عصر کنوني که در آن ايجاد ارزش و توليد ثروت از طريق سرمايه گذاري در مشتريان، تامين کنندگان مواد و کالا، کارکنان، فرآيندها، تکنولوژي و نوآوري امکان پذير است، کافي نيست. BSC ضمن لحاظ کردن معيارهاي مالي، معيارهاي جديدي براي تطبيق روش هاي ارزيابي با شرايط عصر حاضر فراهم مي آورد

## هنگامي که فقط از معيارهاي مالي جهت ارزيابي مديران و دايره‌هاي سازمان استفاده ميشود، حتي اگر به درستي عمل گردد، فقط گوشه اي از فعاليتهاي سازمان را (مثلا سود) در بر مي گيرد. در حالي که اگر از ارزيابي متوازن استفاده گردد،نه تنها معيارهاي مالي، بلکه معيارهاي غير مالي و ساير عوامل درون سازماني و برون سازماني نيز مورد استفاده قرار مي‌گيرند و به اين ترتيب نه تنها سهامداران، بلکه مديران،کارکنان،توليدکنندگان، مشتريان و عرضه کنندگان مواد اوليه نيز در ارزيابي عمليات لحاظ مي‌شوند.

## تکامل ارزيابي متوازن را بر حسب نوع کاربرد آن در حسابداري مديريت، مي توان به سه دوره تقسيم کرد :

## دوره اول \_ دوره استفاده از ارزيابي متوازن به عنوان يک فن ارزيابي عملکرد مديران و سازمانها (1992 تا کنون)

## دوره دوم \_ دوره بکارگيري ارزيابي متوازن به عنوان يک سيستم مديريت استراتژيک (1996 تا کنون)

## دوره سوم \_ دوره بهره برداري از ارزيابي متوازن به عنوان يک چارچوب براي تغييرات سازماني (2001 تا کنون)

کاپلان و نورتون در مدل کارت امتيازي متوازن چهار منظر ادراکي را پيشنهاد نمودند که به شرح زير مي‌باشد.

**منظر رشد و يادگيري** : اين منظر، از تفاوت وضع فعلي سازمان و اهداف آينده آن به وجود مي آيد. اين منظر خود در برگيرنده موارد زير است:

الف- توانايي هاي کارمندان سازمان

ب- توانايي هاي سيستمهاي اطلاعاتي مديريت

## ج- انگيزه و قابليت اجراي فراگيري

## سطح تحصيلات، نمره رضايت و درصد اجزاي کارکنان، درصد کنترل عمليات شرکت با فناوري پيشرفته، پيشرفت سيستم هاي اطلاعاتي سازمان و درصد پاداش فردي و گروهي در سازمان معيارهايي در اين زمينه هستند.

## منظر فرآيندهاي داخلي :هدف فرآيند هاي داخلي که معمولأ پس از تعيين منظرهاي مالي و مشتري اتخاذ مي گردد اين است که راه‌هاي کاملأ جديدي به جاي اصلاح روشهاي موجود، جهت افزايش ارزش شرکت براي سهامداران و افزايش رضايت مشتريان ارائه نمايد.

معيارها شامل درصد ضايعات، توانائي هاي توليدي شرکت، تعداد محصولات يا خدمات، ايجاد فرآيند هاي جديد توليد و. . . ميباشد.

**منظرمشتري** :منظرمشتري نيز عامل مهمي است و سازمان بايد ديدگاه خود را بر اساس معيارهايي که باعث رضايت مشتريان مي گردد، تعريف کند. تعداد شکايات مشتريان،درصد نگاه‌داري مشتريان، رضايت مشتريان و. . . مي‌تواند در اين منظر قرار گيرد

**منظر مالي** : مهمترين منظر امور مالي است، زيرا در نهايت مبناي ارزيابي عمليات سازمان قرار مي گيرد. تأثيرعوامل نيز تا زماني مهم است که اثرات مالي آنها در منظر مالي منعکس گردند. اگر اصلاحات در ساير منظرها باعث اصلاحات در منظر مالي نگردد، درآن صورت سازمان بايد منظر و استراتژي خود را مورد تجديد نظر قرار دهد. منظر مالي مي تواند بر مبناي سود، رشد درآمد، درصد سود ناخالص، سود هر سهم و. . . باشد.

منطق اصلي چگونگي ارتباط بين منظرهاي مختلف،غالباً اينگونه است :

*به منظور موفقيت مالي:* نيازمند کسب رضايت مشتريانمان هستيم تا محصولات ما را بخرند ؛ما براي کارآمدي بيشتر بايد در زمينه فرآيندهاي کاري کليدي و مهم،برتر باشيم.

*به منظور ارضا مشتريانمان :* بايد در فرايندهاي کاري آنقدر برتر باشيم که محصولاتمان نيازهاي مشتريانمان را برآورده سازند.

*به منظور بهبود فرايندهاي داخلي مان* :نياز داريم آنچه در آينده در فرايندهاي داخلي و فرايندهاي زنجيره ارزش لازم خواهد بود را ياد بگيريم و توسعه دهيم.(علي سليماني،1380).

***1-6 مدل تحليلي تحقيق:***

در اين تحقيق پس از تدوين استراتژي هاي سازمان، در 4منظر كارت امتيازي متوازن(BSC)، شاخصها و اقدامات مرتبط مشخص گرديد.

**تعيين مأموريت**

**بررسي عوامل خارجي**

**بررسي عوامل داخلي**

**تعيين نقشه استراتژی**

**تدوين کارت امتيازي متوازن و شاخصهاي کليدي عملکرد**

**استخراج استراتژيها در شرکت بيمه**

**تعيين چشم انداز**

**(شکل1-1) مدل تحليلي تحقيق**

***1-7 سئوالات تحقيق:***

# 1-کداميک از فاکتورهاي اصلي موفقيت در شرکت بيمه مي توانند مبنايي براي تعيين استراتژي محسوب شوند؟

2-به منظور تصوير صحيحي از عملکرد شرکت بيمه در هر يک از 4 منظر کارت ارزيابي متوازن، کدام شاخص‌ها ‌بايستي مورد ارزيابي قرار گيرد؟

***1-8 شرح واژه‌ها و اصطلاحات بکار رفته در تحقيق:***

# ارزيابي عملكرد: عبارت است از فرآيندي دائمي كه طي آن ميزان تحقق اهداف اندازه‌گيري مي‌‌شود. در اين اندازه‌گيري كارايي و اثر‌بخشي منابع مورد استفاده و فرآيندهاي انجام كار، كيفيت محصولات (خروجي فرآيندها) و اجراي برنامه‌ها مورد بررسي قرار مي گيرند

# عملکرد: کار واقعي است که به منظور تضمين دستيابي به ماموريت تعريف شده خويش، انجام مي‌شود.

* **فاکتورهاي اصلي موفقيت:** تعدادي محدود از عواملي که عميقاً بر روي توانايي و موفقيت يک سازمان تاثير مي گذارد، مانند:قيمت،کيفيت،زمان تحويل،خصوصيات محصول،سرويس دهي و غيره جز فاکتورهاي اصلي موفقيت يک سازمان محسوب مي شوند.
* **ماموريت:** ماموريت يعني ما به چه کاري مشغول هستيم، ماموريت دامنه فعاليتهاي کنوني شرکت را نشان مي دهد و ماموريت اهداف ايده آل سازمان است.
* **چشم انداز:** چشم انداز آينده مطلوب سازمان را در قالب کلمات به تصورير مي کشد.
* **بيمه:** بيمه عقدي است که به موجب آن يک طرف ( بيمه گر) تعهد مي کند در ازاء پرداخت وجه يا وجوهي از طرف ديگر ( بيمه گذار) در صورت وقوع يا بروز حادثه خسارت وارد بر او را جبران نموده يا وجه معيني بپردازد.
* **کارت امتيازي متوازن:** ابزاري مديريتي است براي تبديل ديدگاهها و استراتژي به اهداف قابل اندازه‌گيري و ارتباط دهنده تصميمات استراتژيك و معيارهاي عملكرد در سطوح كليدي موسسه

1. **KSF(** key success factors) [↑](#footnote-ref-1)
2. Balanced Score card [↑](#footnote-ref-2)