


	آئین نامه	 شرکت گروه سوله کاری سکن (HIC)
	ارزیابی عملکرد شرکت های گروه:	
	شرکت های ساختمانی	
	کد مدرک: BR.HO.CG.002(1)	

شماره بازنگری	شرح تغییرات	تاریخ اجرا
-	تدوین آیین نامه	۱۳۹۲/۰۶/۰۶
۱	بازنگری زیر معیارها و شاخص های مدل براساس نتایج اجرای مدل در سال مالی ۱۳۹۳	۱۳۹۳/۰۵/۲۹

عنوان پرونده الکترونیکی	محل ذخیره
BR.HO.CG.002(1).pdf	\Pourmohamadi\مستندات معتبر\iso http://www.hic-iran.com



تهیه کننده:	تأیید کننده:	تصویب کننده:
مدیر سیستم ها و بهبود سازمانی (شرکت مادر)	معاون برنامه ریزی و توسعه کسب و کار (شرکت مادر)	مدیر عامل گروه
 محمد رحیمی مقدم تاریخ: ۱۳۹۳/۰۵/۲۹	 امید علیجانی تاریخ: ۱۳۹۳/۰۵/۲۹	 ابرج معزی تاریخ: ۱۳۹۳/۰۵/۲۹



	آئین نامه ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی	 شرکت گروه سرمایه گذاری مسکن (تاسیس ۱۳۸۵)
---	--	---

«فهرست مندرجات»

- ۱- مقدمه..... ۳
- ۲- هدف سند..... ۳
- ۳- دامنه کاربرد..... ۳
- ۴- مسؤولیت ها..... ۳
- ۵- مشارکت کنندگان..... ۴
- ۶- شرح آیین نامه..... ۵
- ۶-۱- اهداف مدل ارزیابی عملکرد..... ۵
- ۶-۲- نمای کلی معیارهای مدل..... ۶
- ۶-۳- ساختار محتوای مدل..... ۷
- ۶-۴- شاخص های مدل..... ۸
- ۶-۵- روش امتیازدهی مدل..... ۱۴
- ۷- پیوست ۱: تعریف شاخص های بلوغ سازمانی..... ۱۵
- ۸- پیوست ۲: کاربرد مدل ارزیابی عملکرد شرکت های ساختمانی..... ۱۷

	آئین نامه ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی	 شرکت گروه سرمایه گذاری سکن (تاسیس ۱۳۸۵)
---	--	--

۱- مقدمه

یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار در موفقیت هر سازمان، قابلیت آن در مدیریت مناسب عملکرد و ایجاد چرخه های بهبود عملکرد سازمانی است. بدین معنی که شرکت های موفق قادرند اهداف عملکردی در حوزه های مختلف را تعیین نموده، وضعیت دستیابی به آنها را بسنجند و با جمع بندی و تحلیل نتایج بدست آمده پروژه های بهبود لازم را تعریف نمایند. بنابراین حوزه سنجش عملکرد از اهمیت بسزایی برخوردار است، زیرا تا زمانی که سازمان درک درستی از وضعیت دستیابی به اهداف تعیین شده نداشته باشد اثرگذاری سایر مراحل مدیریت عملکرد نیز کاهش یافته و در مواردی منجر به تصمیمات نادرست و جبران ناپذیر می گردد.

۲- هدف سند



تعیین ضوابط حاکم بر ارزیابی عملکرد شرکت های گروه

۳- دامنه کاربرد

کلیه شرکت های ساختمانی تابعه گروه

۴- مسؤولیت ها



ردیف	اقدام	مسؤول
۱	تدوین و بازنگری آیین نامه	مدیریت سیستم ها و بهبود سازمانی (شرکت مادر)
۲	پیشنهاد اصلاح آیین نامه	کلیه واحدها و افراد مرتبط
۳	جمع آوری داده های شاخص ها	به شرح جزئیات پیوست ۱
۴	حصول اطمینان از حسن انجام آیین نامه	معاونت برنامه ریزی و توسعه کسب و کار (شرکت مادر)

	آئین نامه ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی	 شرکت گروه سرمایه گذاری مسکن (تاسیس ۱۳۸۵)
---	--	---

۵- مشارکت کنندگان

معیارها، زیرمعیارها، شاخص ها و نحوه محاسبه امتیازات مدل ارزیابی عملکرد براساس نتایج یک دوره ارزیابی (مربوط به سال ۱۳۹۲) مورد بررسی مجدد و بازنگری قرار گرفت و نسخه بازنگری شده و پیشنهادی این آئین نامه در جلسه مورخ ۹۳/۰۵/۱۴ با حضور مدیران گروه به شرح زیر نهایی و تایید گردید:

- آقای معزی (مدیرعامل محترم گروه)
- آقای علیجانی (معاون محترم برنامه ریزی و توسعه کسب و کار)
- آقای قالیچه باف (معاون محترم توسعه فناوری و ساخت)
- آقای نادری (معاون محترم مالی و منابع انسانی)
- آقای ذاکرالحسینی (مدیرعامل محترم شرکت سرمایه گذاری مسکن شمال شرق)
- آقای میرشفیعی (مدیرعامل محترم شرکت سرمایه گذاری مسکن پردیس)
- آقای حجازی (مدیرعامل محترم شرکت سرمایه گذاری مسکن جنوب)
- آقای مدرس هاشمی (مدیرعامل محترم شرکت سرمایه گذاری مسکن زاینده رود)
- آقای سعید سعادت مند (مدیر محترم برنامه ریزی و توسعه بازار)
- آقای رحیمی مقدم (مدیر محترم سیستم ها و بهبود سازمانی)

	آئین نامه ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی	 شرکت گروه سرمایه گذاری سخن (تاسیس ۱۳۷۵)
---	--	---

۶- شرح آیین نامه

۶-۱- اهداف مدل ارزیابی عملکرد

مدل ارزیابی عملکرد شرکت های تابعه با هدف استقرار اصول سازمان های موفق و سرآمد و براساس نیازهای خاص شرکت تدوین شده است. اهداف مدل ارزیابی عملکرد، پایه و اساس دستیابی شرکت های گروه به سرآمدی مدنظر شرکت مادر را مشخص می کند. این مفاهیم می توانند به عنوان مبنایی برای توصیف ویژگی های یک فرهنگ سازمانی سرآمد، مورد استفاده قرار گیرند. اصول سرآمدی شرکت های گروه که به عنوان پیش فرض مدل حاضر در نظر گرفته شده است عبارتند از:





شکل ۱- اصول سرآمدی شرکت های گروه

۶-۱-۱- ارزش افزایی برای شرکاء

شرکت های سرآمد گروه، روابط مبتنی بر اعتماد با شرکای مختلف جهت اطمینان از موفقیت های دو طرفه را شناسایی می کنند، توسعه می دهند و حفظ می نمایند. پایه و اساس این شراکت، تأمین انتظارات و تکالیف سهامداران می باشد. البته این شراکت ها ممکن است با سایرین شامل مشتریان، تأمین کنندگان کلیدی، پیمانکاران کلیدی و جامعه شکل بگیرند.

۶-۱-۲- حرکت در مسیر استراتژی های گروه

شرکت های سرآمد گروه، مدیرانی دارند که آینده را شکل می دهند و آن چه را که رخ می دهد، می سازند. آن ها نقش خود را در اجرای استراتژی ها و تحقق اهداف مجموعه گروه می دانند. این شرکت ها مأموریت و

	آئین نامه ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی	 شرکت گروه سرمایه گذاری مسکن (گروه)
---	--	---

چشم انداز خود را با توسعه یک استراتژی متمرکز بر ذی نفعان اجرا نموده، خط مشی ها، برنامه ها، اهداف کلان و فرایندهای لازم برای تحقق استراتژی توسعه داده و جاری می کنند.

۳-۱-۶ - دستیابی به نتایج متوازن

شرکت های سرآمد گروه، باید از طریق طرح ریزی و رسیدن به مجموعه ای متوازن از نتایج به نحوی تلاش نمایند که نیازهای کوتاه مدت و بلندمدت ذی نفعان را برآورده ساخته و در صورت لزوم فراتر از آنها حرکت نمایند.

۴-۱-۶ - ارزش افزایی برای مشتریان

شرکت های سرآمد گروه می دانند که مشتریان دلیل اصلی وجود آنها بوده و با درک و پیش بینی نیازها و انتظاراتشان به منظور خلق ارزش و نوآوری برای آنها تلاش می کنند.

۵-۱-۶ - موفقیت از طریق کارکنان

شرکت های سرآمد گروه برای کارکنانشان ارزش قائل هستند و یک فرهنگ توانمندسازی برای دستیابی متوازن به اهداف شخصی و سازمانی آنها خلق می کنند.



۶-۱-۶ - مدیریت به وسیله فرآیندها

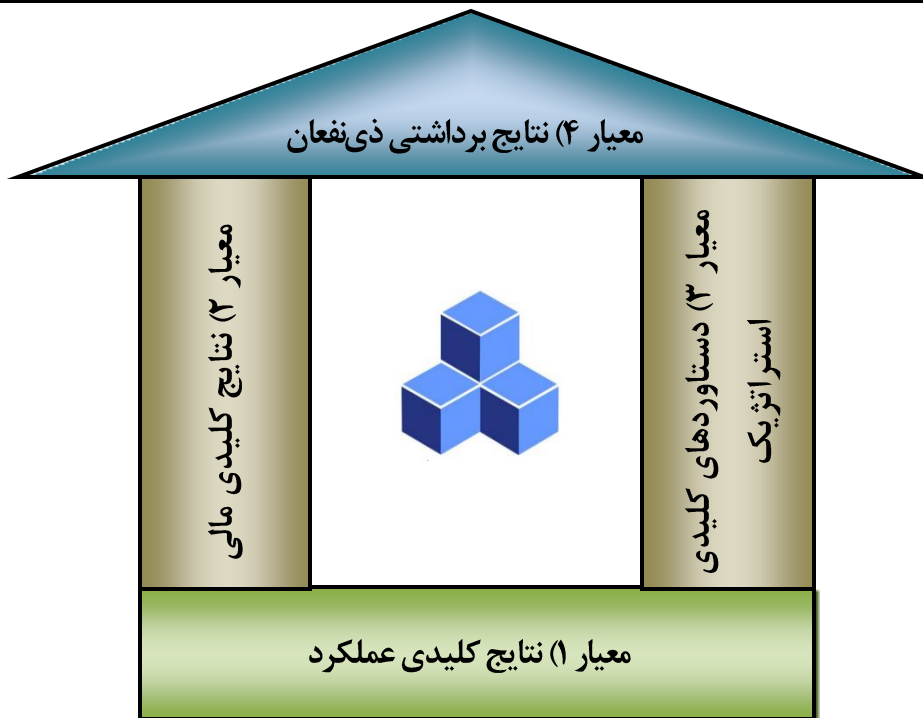
شرکت های سرآمد گروه به واسطه فرآیندهای یکپارچه، هم سو با استراتژی ها برای خلق نتایج پایدار و متوازن شده مدیریت می شوند. آنها فرآیندهای خود را تحلیل، دسته بندی و الویت بندی می کنند و رویکردهای مناسبی را برای مدیریت اثربخش آنها اتخاذ می نمایند.

۲-۶ - نمای کلی معیارهای مدل

مدل ارزیابی عملکرد شرکت های تابعه گروه سرمایه گذاری مسکن، یک چارچوب یکپارچه براساس چهار معیار سنجش می باشد. تمامی این چهار معیار بعد نتایج شرکت ها را در نظر می گیرد. به عبارت دیگر معیارهای مدل نشان دهنده نتایجی است که شرکت های می بایست با استقرار توانمندسازها، سیستم ها، فرآیندها، روش ها و عملیات به آنها دست یابد. در واقع باید روابط علت و معلولی بین فعالیت های انجام شده و نتایج بدست آمده از آنها توسط مدیران شرکت ها مدیریت شود.

مدل ارزیابی عملکرد شرکت های تابعه یک مدل ۱۰۰ امتیازی بوده که شرکت ها پس از فرایند ارزیابی، امتیازی از مجموع ۱۰۰ امتیاز را به خود اختصاص خواهند داد. در ادامه می توانند براساس فاصله ای که با امتیاز سرآمدی (۱۰۰) دارند، اقدام به بهبود نمایند. انتخاب این معیارها براساس الگوبرداری صورت پذیرفته از مدل های جهانی مدیریت عملکرد (نظیر EFQM، BSC و ...) است.

	آئین نامه ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی	 شرکت گروه سرمایه گذاری مسکن (گروه)
---	--	---



شکل ۲- نمای کلی معیارهای مدل ارزیابی عملکرد شرکتها



نمای کلی مدل در شکل ۲ به شکل پیکانی است که جهت آن رو به بالا است. در واقع با دستیابی به نتایج مثبت در معیار دستاوردهای کلیدی عملکرد که نشان دهنده تقویت فرایندها، سیستمها و روشهای شرکت است، دستاوردهای کلیدی مالی و استراتژیک مناسبی به ارمغان خواهد آمد و در نهایت منجر به رضایت ذی نفعان یا نتایج مطلوب در معیار نتایج برداشتی ذی نفعان خواهد شد.

۳-۶- ساختار محتوای مدل

مدل ارزیابی عملکرد شرکتها، چهار معیار اصلی را برای ارزیابی پیشرفت شرکتهای تابعه به سمت سرآمدی ارایه می کند که هر یک از این چهار معیار دارای مفاهیم مخصوص به خود است. در جدول زیر این چهار معیار و وزن هر معیار مشخص شده است.

جدول ۱- معیارهای مدل ارزیابی شرکت های ساختمانی و وزن معیارها

وزن معیارها	معیارهای مدل
۳۰	۱- نتایج کلیدی عملکرد
۴۵	۲- نتایج کلیدی مالی
۱۷	۳- دستاوردهای کلیدی استراتژیک
۸	۴- نتایج برداشتی ذی نفعان

	آئین نامه ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی	
---	--	---

برای بسط و توسعه هر یک از معیارهای چهارگانه تعدادی زیرمعیار آنها را پشتیبانی می کند که در مجموع برای شرکت های ساختمانی ۱۳ زیرمعیار مشخص شده است. زیرمعیارها در واقع حوزه های نتایج هستند که رئوس انتظارات کلیدی شرکت مادر از شرکت های تابعه می باشند. در جدول زیر این زیرمعیارها و وزن هر زیرمعیار به تفکیک معیارهای چهارگانه مدل مشخص شده است.



جدول ۲- زیرمعیارهای مدل ارزیابی شرکت های ساختمانی و وزن زیرمعیارها

وزن زیرمعیارها	زیرمعیارهای مدل	معیارهای مدل
۳۵	۱-الف) تولید	۱- نتایج کلیدی عملکرد
۳۰	۱-ب) تعریف پروژه	
۱۵	۱-ج) هم افزایی	
۱۰	۱-د) بلوغ سازمانی	
۱۰	۱-ه) بهره وری	
۱۰۰	۲-الف) نتایج مالی	۲- نتایج کلیدی مالی
۴۰	۳-الف) استراتژی	۳- دستاوردهای کلیدی استراتژیک
۳۵	۳-ب) توسعه بازار	
۲۵	۳-ج) توسعه محصول	
۴۵	۴-الف) هلدینگ	۴- نتایج برداشتی ذی نفعان
۳۰	۴-ب) مشتریان	
۲۰	۴-ج) منابع انسانی	
۵	۴-د) جامعه	

وزن هر یک از زیرمعیارها به نحوی مشخص شده است که مجموع وزن زیرمعیارهای زیرمجموعه یک معیار ۱۰۰ خواهد شد. در زیرمجموعه هر یک از زیرمعیارهای مدل، شاخص های معینی تعریف شده است که با اندازه گیری این شاخص ها امتیاز زیرمعیار مربوطه و به تبع آن امتیاز معیار مربوطه محاسبه می شود.

۴-۶- شاخص های مدل

برای مشخص نمودن نحوه اندازه گیری هر یک از زیرمعیارها، تعدادی شاخص زیرمجموعه هر زیرمعیار آن را پشتیبانی می کند. شاخص ها، ترکیبی از نشانه ها، متغیرها یا نماگرهایی هستند که بطور خاص برای

	آئین نامه	
	ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی	

اندازه گیری وضع موجود یک پدیده در حوزه های مختلف سازمان و نیز پایش تغییرات آن به کار می رود. برای هر شاخص وزن آن نیز بر مبنای درصد تعیین شده، به نحوی که مجموع وزن شاخص های زیرمجموعه یک زیر معیار ۱۰۰ خواهد شد. علاوه بر این، واحد اندازه گیری هر شاخص و جهت بهبود مطلوب آن نیز معین شده است.

در جدول های ادامه، شاخص های ارزیابی عملکرد شرکت های ساختمانی و وزن آن ها به تفکیک معیارهای چهارگانه و زیرمعیارهای ۱۳ گانه مدل مشخص شده است.



۶-۴-۱- معیار ۱- دستاوردهای کلیدی عملکرد

۶-۴-۱-۱- شاخص های زیرمعیار ۱-الف) تولید

وزن	تعریف	جهت	واحد	عنوان شاخص	کد شاخص
۳۰	مجموع (زیربنای ساخته شده (تولید) در دوره)	افزایشی	مترمربع	سطح ساخته شده	۱-الف-۱
۳۰	(نسبت (جمع سطح ساخته شده کل پروژه های شرکت طی دوره) به (جمع سطح ساخت پیش بینی شده کل پروژه طی دوره)) بر مبنای استاندارد گروه	افزایشی	درصد	راندمان استاندارد	۱-الف-۲
۲۵	مجموع ((سطح ساخته شده هر پروژه طی دوره) × (قیمت ساخت پایه برای هر مترمربع)) برای تمامی پروژه های شرکت	افزایشی	میلیون ریال	ارزش کار انجام شده	۱-الف-۳
۲۰	متوسط (قدرمطلق (واریانس هزینه نسبت به برنامه اولیه در زمان تکمیل پروژه)) به ازای کل پروژه های شرکت طی دوره $VAC = 100 * 1 - (EAC/BAC_{initial}) $	کاهشی	درصد	انحراف هزینه	۱-الف-۴

۶-۴-۱-۲- شاخص های زیرمعیار ۱-ب) تعریف پروژه

وزن	تعریف	جهت	واحد	عنوان شاخص	کد شاخص
۴۰	مجموع ((زیربنای کل هر پروژه) × (قیمت ساخت پایه برای هر مترمربع)) به ازای پروژه های شرکت بصورت متوسط در ماه های مختلف	افزایشی	مترمربع	ارزش پروژه های در دست ساخت	۱-ب-۱
۳۰	نسبت (زیربنای کل پروژه های مشارکتی تعریف شده طی دوره) به (زیربنای کل پروژه های شروع شده در همان دوره)	افزایشی	درصد	سهم سطح پروژه های مشارکتی	۱-ب-۲
۳۰	مجموع (زیربنای کل پروژه های تعریف شده و شروع شده طی دوره ارزیابی)	افزایشی	مترمربع	سطح شروع شده طی دوره	۱-ب-۳

	آئین نامه	 شرکت گروه سرمایه گذاری سخن (تاسیس ۱۳۸۵)
	ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی	

۶-۴-۱-۳- شاخص های زیرمعیار ۱-ج) هم افزایی



وزن	تعریف	جهت	واحد	عنوان شاخص	کد شاخص
۴۰	نسبت (سطح طراحی شده توسط شرکت مهندسیین مشاور) به (کل سطح طراحی شده)	افزایشی	درصد	هم افزایی در شرکت مشاور	۱-ج-۱
۳۵	نسبت (حجم ریالی مصالح تأمین شده توسط شرکت بازرگانی) به (کل هزینه مواد و مصالح)	افزایشی	درصد	هم افزایی در شرکت بازرگانی	۲-ج-۱
۲۵	نسبت (حجم ریالی کلیه تعاملات و تراکنش های مالی با شرکت سامان) به (کل فروش شرکت)	افزایشی	درصد	هم افزایی در شرکت سامان	۳-ج-۱

۶-۴-۱-۴- شاخص های زیرمعیار ۱-د) بلوغ سازمانی

وزن	تعریف	جهت	واحد	عنوان شاخص	کد شاخص
۲۵	MSMM بصورت عددی از ۱ تا ۷ (براساس تعریف در جداول پیوست ۱)	افزایشی	عدد	بلوغ بازاریابی و فروش	۱-د-۱
۲۵	تعداد عدم انطباق های ممیزی سیستم مدیریت کیفیت (ISO) ثبت شده توسط سرممیز هلدینگ	کاهشی	عدد	تعداد عدم انطباق های ممیزی فرایند	۲-د-۱
۱۵	PMMM بصورت عددی از ۱ تا ۵ (براساس تعریف در جداول پیوست ۱)	افزایشی	عدد	بلوغ مدیریت پروژه	۳-د-۱
۱۵	HRMM بصورت عددی از ۱ تا ۷ (براساس تعریف در جداول پیوست ۱)	افزایشی	عدد	بلوغ منابع انسانی	۴-د-۱
۱۰	رتبه EFQM بصورت عددی از ۱ تا ۷ (براساس تعریف در جداول پیوست ۱)	افزایشی	عدد	تعالی سازمانی	۵-د-۱
۱۰	رتبه (یا گرید) کسب شده شرکت در رتبه بندی معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری بصورت عددی از ۱ تا ۵	افزایشی	عدد	گرید شرکت	۶-د-۱

۶-۴-۱-۵- شاخص های زیرمعیار ۱-ه) بهره وری



وزن	تعریف	جهت	واحد	عنوان شاخص	کد شاخص
۴۰	نسبت (سطح ساخته شده یا تولید شرکت طی دوره) به (حداکثر تعداد کل کارکنان در طول همان دوره)	افزایشی	مترمربع بر نفر	سرانه تولید	۱-ه-۱
۳۵	نسبت (سود خالص شرکت طی دوره) به (حداکثر تعداد کل کارکنان در طول همان دوره)	افزایشی	میلیون ریال بر نفر	سرانه سود	۲-ه-۱
۲۵	نسبت (حجم فروش شرکت طی دوره) به (حداکثر تعداد کل کارکنان در طول همان دوره)	افزایشی	میلیون ریال بر نفر	سرانه فروش	۳-ه-۱

	آئین نامه	 شرکت گروه سرمایه گذاری سخن
	ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی	

۶-۴-۲ - معیار ۲ - نتایج کلیدی مالی

۶-۴-۲-۱ - شاخص های زیرمعیار ۲-الف) نتایج مالی

وزن	تعریف	جهت	واحد	عنوان شاخص	کد شاخص
۲۵	میزان بازده کل دارایی های شرکت براساس ارزش روز	افزایشی	درصد	بازده دارایی ها براساس ارزش روز (ROA)	۱-الف-۲
۱۷	حجم ریالی فروش طی دوره ارزیابی	افزایشی	میلیون ریال	فروش	۲-الف-۲
۱۴	میزان سود خالص شرکت طی دوره ارزیابی	افزایشی	میلیون ریال	سود خالص	۳-الف-۲
۱۲	نسبت (بهای تمام شده) به (فروش)	کاهشی	درصد	بهای تمام شده به فروش	۴-الف-۲
۸	گردش کل دارایی های شرکت براساس ارزش روز دارایی ها	افزایشی	درصد	گردش دارایی ها براساس ارزش روز	۵-الف-۲
۷	میزان بازده حقوق صاحبان سهام طی دوره	افزایشی	درصد	بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)	۶-الف-۲
۶	نسبت (ارزش روز کل دارایی ها) به (حاصل جمع سود بعد از مالیات) و (هزینه مالی)	افزایشی	درصد	بهره وری سرمایه	۷-الف-۲
۵	نسبت (سود عملیاتی هر سهم) به (سود هر سهم) طی دوره ارزیابی	افزایشی	درصد	نسبت سود عملیاتی هر سهم به سود هر سهم	۸-الف-۲
۴	نسبت ((حساب های دریافتی تجاری اول دوره + حساب های دریافتی تجاری انتهای دوره) / به (فروش) / (خالص فروش نسبی / ۳۶۰))	کاهشی	روز بر میلیون ریال	دوره وصول مطالبات نسبت به فروش	۹-الف-۲
۲	نسبت (هزینه های فروش، اداری و عمومی) به (کل هزینه های شرکت)	کاهشی	درصد	سهم هزینه های فروش، اداری و عمومی	۱۰-الف-۲

	آئین نامه	 شرکت گروه سرمایه‌گذاری مکن (سهامی)
	ارزیابی عملکرد شرکت‌های گروه: شرکت‌های ساختمانی	

۶-۴-۳ - معیار ۳- دستاوردهای کلیدی استراتژیک

۶-۴-۳-۱- شاخص‌های زیرمعیار ۳-الف) برنامه استراتژیک

وزن	تعریف	جهت	واحد	عنوان شاخص	کد شاخص
۱۰۰	درصد پیشرفت (تعریف و اجرای پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک طبق محدوده در نظر گرفته شده در فرایند مصوب مدیریت استراتژیک (PD.HO.SM.001)	افزایشی	درصد	تدوین استراتژی	۳-الف-۱

۶-۴-۳-۲- شاخص‌های زیرمعیار ۳-ب) توسعه بازار

وزن	تعریف	جهت	واحد	عنوان شاخص	کد شاخص
۵۵	نسبت (حجم ریالی فروش شرکت) به (حجم ریالی کل پروژه‌های بازار شرکت براساس اندازه بازار تعریف شده در مأموریت شرکت)	افزایشی	درصد	سهم بازار (فروش)	۳-ب-۱
۴۵	نسبت (مترمربع سطح ساخته شده شرکت) به (مترمربع کل پروژه‌های بازار شرکت براساس اندازه بازار تعریف شده در مأموریت شرکت)	افزایشی	درصد	سهم بازار (تولید)	۳-ب-۲



۶-۴-۳-۳- شاخص‌های زیرمعیار ۳-ج) توسعه محصول

وزن	تعریف	جهت	واحد	عنوان شاخص	کد شاخص
۱۰۰	متوسط میزان انحراف سطح ساخته شده در هر گروه محصول (نظیر مسکونی، اداری و تجاری) از سبد محصولات ابلاغی	کاهشی	درصد	انحراف از سبد محصولات ابلاغی	۳-ج-۱

۶-۴-۴- معیار ۴- نتایج برداشتی ذی‌نفعان

۶-۴-۴-۱- شاخص‌های زیرمعیار ۴-الف) هلدینگ

وزن	تعریف	جهت	واحد	عنوان شاخص	کد شاخص
۱۰۰	متوسط شاخص ادراک مدیران در پرسشنامه نظرسنجی رضایت معاونت‌های مختلف شرکت مادر از عملکرد شرکت تابعه	افزایشی	درصد	شاخص رضایت شرکت مادر	۴-الف-۱

	آئین نامه	 شرکت گروه سرمایه گذاری بسکن (تاسیس ۱۳۸۵)
	ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی	

۶-۴-۴-۲- شاخص های زیرمعیار ۴-ب) مشتریان



وزن	تعریف	جهت	واحد	عنوان شاخص	کد شاخص
۱۰۰	متوسط شاخص ادراک مشتریان در پرسشنامه های نظرسنجی رضایت مشتریان	افزایشی	درصد	شاخص رضایت مشتریان	۴-ب-۱

۶-۴-۴-۳- شاخص های زیرمعیار ۴-ج) کارکنان

وزن	تعریف	جهت	واحد	عنوان شاخص	کد شاخص
۱۰۰	متوسط شاخص ادراک منابع انسانی در پرسشنامه نظرسنجی رضایت کارکنان	افزایشی	درصد	شاخص رضایت منابع انسانی	۴-ج-۱

۶-۴-۴-۴- شاخص های زیرمعیار ۴-د) جامعه

وزن	تعریف	جهت	واحد	عنوان شاخص	کد شاخص
۱۰۰	متوسط شاخص ادراک جامعه در پرسشنامه نظرسنجی رضایت جامعه	افزایشی	درصد	شاخص رضایت جامعه	۴-د-۱

	آئین نامه ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی	 شرکت گروه سرمایه گذاری مسکن (گروه)
---	--	---

۵-۶- روش امتیازدهی مدل

برای محاسبه امتیاز هر یک از شاخص های مدل، از یک روش امتیازدهی استفاده می شود که بر مبنای الگوبرداری از مدل های معتبر بدست آمده است. در این مدل امتیازدهی، امتیاز شاخص براساس سه مشخصه روند، هدف و مقایسه و با استفاده از فرمول زیر محاسبه می شود: ($S_i \in \{0, 1\}$)

$$\text{امتیاز شاخص} = \frac{(\text{امتیاز روند}) + (\text{امتیاز هدف}) + (\text{امتیاز مقایسه})}{3} = \frac{S_1 + S_2 + S_3}{3}$$



روندها بایستی مثبت باشند و عملکرد خوب پایدار وجود داشته باشد. اگر شاخص روند دو ساله در جهت بهبود داشته باشد، امتیاز ۱ و در غیراینصورت امتیاز روند صفر خواهد شد.	امتیاز روند
اهداف برای شاخص ها تعیین شده، اهداف مناسب باشند و تحقق یافته اند. اگر برای شاخص هدف تعیین شده باشد و نتایج نشان دهنده دستیابی به هدف موردانتظار باشد، امتیاز ۱ و در غیراینصورت امتیاز هدف صفر خواهد شد.	امتیاز هدف
مقایسه ها برای نتایج کلیدی صورت گرفته، مقایسه ها مناسب بوده و نتایج مقایسه ها مطلوب باشند. امتیاز مقایسه براساس رتبه شرکت در میان شرکت های ساختمانی گروه تعیین می شود. اگر شرکت در این شاخص رتبه اول را کسب کرده باشد، امتیاز ۱، رتبه دوم امتیاز ۰,۹، رتبه سوم امتیاز ۰,۸، رتبه چهارم امتیاز ۰,۷، ...، رتبه نهم امتیاز ۰,۱ و رتبه آخر امتیاز ۰ خواهد گرفت.	امتیاز مقایسه

در پایان هر دوره ارزیابی، امتیاز هر زیرمعیار بصورت زیر محاسبه خواهد شد. علامت سیگما به ازای تمامی شاخص های زیرمجموعه یک زیرمعیار عمل خواهد کرد.

$$\text{امتیاز زیرمعیار} = \frac{\sum_{i=1}^n \left((\text{وزن شاخص})_i * (\text{امتیاز شاخص})_i \right)}{100}$$

همچنین امتیاز هر معیار بصورت زیر محاسبه خواهد شد. علامت سیگما به ازای تمامی زیرمعیارهای زیر مجموعه یک معیار عمل خواهد کرد.

$$\text{امتیاز معیار} = \frac{\sum_{j=1}^n \left((\text{وزن زیرمعیار})_j * (\text{امتیاز زیرمعیار})_j \right)}{100}$$

	آئین نامه ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی	 شرکت گروه سرمایه گذاری سکن (گروه)
---	--	--

۷- پیوست ۱: تعریف شاخص های بلوغ سازمانی

۷-۱- تعریف شاخص بلوغ بازاریابی و فروش (MSMM)

شاخص بلوغ بازاریابی و فروش شرکت براساس Process Survey Tools for Marketing & Sales شامل ۷ سطح بلوغ تعریف شده است که بنابر وضعیت شرکت (صفر و یک) در ۷ فرایند به شرح جدول زیر تعریف می شود:

$$MSMM = (\sum X_i)$$



پایش مستمر بازار فعالیت شرکت، تحلیل عملکرد شرکت در این بازار، شناسایی فرصت ها و تهدیدهای بازار و تدوین/ به روزآوری استراتژی بازاریابی	X₁
تعریف و اجرای فرایندها و برنامه های بازاریابی و فروش شرکت به منظور تحقق استراتژی های بازاریابی	X₂
تعریف و اجرای استراتژی و فرایندی مشخص برای قیمت گذاری محصولات با در نظر گرفتن شرایط بازار و سیستم های انگیزشی برای مشتریان	X₃
استخدام کارکنان متخصص و توانمند در بخش های بازاریابی، فروش و ارتباط با مشتریان	X₄
پایش مستمر جایگاه برند گروه در بازار، ارزیابی مطلوبیت برند شرکت نزد مشتریان و درک اهمیت آن نزد کارکنان	X₅
بخش بندی بازار فعالیت شرکت، دسته بندی مشتریان و تعریف ترجیحات هر دسته در هر یک از بخش های بازار، قرارگیری این ترجیحات در طراحی و اجرای پروژه ها و برنامه ریزی برای جلب رضایت و وفاداری مشتریان کلیدی	X₆
تعریف و ارزیابی کانال های ارتباط با مشتریان براساس نیازسنجی، جمع آوری و دسته بندی بازخوردهای مشتریان و تحلیل بازخوردها و بکارگیری آنها در طراحی و اجرای پروژه ها و بهبود مستمر فرایند فروش شرکت	X₇

۷-۲- تعریف شاخص بلوغ مدیریت پروژه (PMMM)

شاخص بلوغ مدیریت پروژه شرکت با بهینه کاوی از استاندارد OPM3 و بررسی استاندارد PMBOK شامل ۵ سطح بلوغ به تفکیک ۵ فرایند اصلی مدیریت پروژه و به شرح جدول زیر تعریف شده است:

$$MSMM = (\text{Min } Y_i)$$

خاتمه پروژه	کنترل پروژه	اجرای پروژه	برنامه ریزی پروژه	شروع پروژه	سطوح بلوغ
۱	۱	۱	۱	۱	فرایند سنتی
۲	۲	۲	۲	۲	اجرای ناقص فرایند ابلاغی هلدینگ
۳	۳	۳	۳	۳	اجرای کامل فرایند ابلاغی هلدینگ
۴	۴	۴	۴	۴	پایش مستمر شاخص های ارزیابی فرایند
۵	۵	۵	۵	۵	بهبود فرایند براساس نتایج ارزیابی
Y₅	Y₄	Y₃	Y₂	Y₁	امتیاز شرکت در هر فرایند

	آئین نامه ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی	 شرکت گروه سرمایه گذاری مسکن (گروه)
---	--	---

۷-۳- تعریف شاخص بلوغ منابع انسانی (HRMM)

شاخص بلوغ منابع انسانی براساس Process Survey Tools for Human Resource Management شامل ۷ سطح بلوغ تعریف شده است که بنابر وضعیت شرکت (صفر و یک) در ۷ فرایند به شرح جدول زیر تعریف می شود:

$$HRMM = (\sum X_i)$$

تعریف اهداف و استراتژی های منابع انسانی براساس استراتژی های سازمان و اجرای برنامه های عملیاتی مربوطه	X ₁
تعریف و اجرای فرایندها و برنامه های منابع انسانی نظیر استخدام، جابجایی مشاغل، جبران خدمات، ایمنی و بهداشت محیط کار و خروج	X ₂
تعریف ساختار سازمانی، شرح وظایف و شرایط احراز براساس استراتژی های منابع انسانی	X ₃
طراحی و اجرای برنامه های آموزشی براساس نیازسنجی آموزشی و استراتژی های منابع انسانی	X ₄
ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان و قدردانی از کارکنان براساس نتایج آن	X ₅
جمع آوری بازخوردهای کارکنان و تحلیل بازخوردها و بکارگیری آنها در بازنگری برنامه های منابع انسانی	X ₆
تعریف سیستم اطلاعاتی یکپارچه منابع انسانی و تعریف کانال های ارتباطی بین کارکنان براساس نیازسنجی	X ₇

۷-۴- تعریف شاخص تعالی سازمانی (EFQM)

شاخص تعالی سازمانی براساس سطوح جایزه ملی تعالی سازمانی و نیز بنیاد EFQM اروپا شامل ۷ سطح به شرح جدول زیر تعریف می شود:

سطوح	وضعیت استقرار مدل تعالی سازمانی
۰	عدم استقرار مدل تعالی سازمانی در شرکت
۱	دریافت گواهینامه تعهد به تعالی (یا امتیاز زیر ۳۰۰ در ارزیابی)
۲	دریافت تقدیرنامه دوستاره تعالی سازمانی (یا امتیاز بیش از ۳۰۰ در ارزیابی)
۳	دریافت تقدیرنامه سه ستاره تعالی سازمانی (یا امتیاز بیش از ۳۵۰ در ارزیابی)
۴	دریافت تقدیرنامه چهار ستاره تعالی سازمانی (یا امتیاز بیش از ۴۰۰ در ارزیابی)
۵	دریافت تندیس بلورین تعالی سازمانی (یا امتیاز بیش از ۴۵۰ در ارزیابی)
۶	دریافت تندیس سیمین تعالی سازمانی (یا امتیاز بیش از ۵۵۰ در ارزیابی)
۷	دریافت تندیس زرین تعالی سازمانی (یا امتیاز بیش از ۶۵۰ در ارزیابی)



آئین نامه

ارزیابی عملکرد شرکت های گروه:

شرکت های ساختمانی



گروه سرمایه گذاری سکن (سکن)

۸- پیوست ۲: کاربرد مدل ارزیابی عملکرد شرکت های ساختمانی

معاونت مسئول	جهت	واحد	وزن شاخص	عنوان شاخص	کد شاخص	زیرمعیار	معیار	
برنامه ریزی	افزایشی	مترمربع	۳۰	سطح ساخته شده	۱-الف-۱	۳۵	۱-الف- تولید	
	افزایشی	درصد	۳۰	راندمان استاندارد	۲-الف-۱			
	افزایشی	میلیون ریال	۲۵	ارزش کار انجام شده	۳-الف-۱			
	برنامه ریزی	کاهشی	درصد	انحراف هزینه	۴-الف-۱	۳۰	۱-ب- تعریف پروژه	
	افزایشی	مترمربع	۴۰	ارزش پروژه های در دست ساخت	۱-ب-۱			
	افزایشی	درصد	۳۰	سهم سطح پروژه های مشارکتی	۲-ب-۱			
	برنامه ریزی	افزایشی	مترمربع	۳۰	سطح شروع شده طی دوره	۳-ب-۱	۱۵	۱-ج- هم افزایی گروه
	افزایشی	درصد	۴۰	هم افزایی در شرکت مشاور	۱-ج-۱			
	افزایشی	درصد	۳۵	هم افزایی در شرکت بازرگانی	۲-ج-۱			
	برنامه ریزی	افزایشی	درصد	۲۵	هم افزایی در شرکت سامان	۳-ج-۱	۱۰	۱-د- بلوغ سازمانی
	برنامه ریزی	افزایشی	عدد	۲۵	بلوغ بازاریابی و فروش	۱-د-۱		
	برنامه ریزی	کاهشی	عدد	۲۵	تعداد عدم انطباق های ممیزی فرایند	۲-د-۱		
	برنامه ریزی	افزایشی	عدد	۱۵	بلوغ مدیریت پروژه	۳-د-۱		
	برنامه ریزی	افزایشی	عدد	۱۵	بلوغ منابع انسانی	۴-د-۱		
	برنامه ریزی	افزایشی	عدد	۱۰	تعالی سازمانی	۵-د-۱		
برنامه ریزی	افزایشی	عدد	۱۰	گرید شرکت	۶-د-۱			
برنامه ریزی	افزایشی	مترمربع بر نفر	۴۰	سرانه تولید	۱-ه-۱	۱۰		
مالی	افزایشی	میلیون ریال بر نفر	۳۵	سرانه سود	۲-ه-۱			
مالی	افزایشی	میلیون ریال بر نفر	۲۵	سرانه فروش	۳-ه-۱			
مالی	افزایشی	درصد	۲۵	بازده دارایی ها براساس ارزش روز (ROA)	۱-الف-۲	۱۰۰	۲-الف- نتایج مالی	
	مالی	افزایشی	میلیون ریال	فروش	۲-الف-۲			
	مالی	افزایشی	میلیون ریال	سود خالص	۳-الف-۲			
	مالی	کاهشی	درصد	بهای تمام شده به فروش	۴-الف-۲			
	مالی	افزایشی	درصد	گردش دارایی ها براساس ارزش روز	۵-الف-۲			
	مالی	افزایشی	درصد	بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)	۶-الف-۲			
	مالی	افزایشی	درصد	بهره وری سرمایه	۷-الف-۲			
	مالی	افزایشی	درصد	نسبت سود عملیاتی هر سهم به سود هر سهم	۸-الف-۲			
	مالی	کاهشی	روز بر میلیون ریال	دوره وصول مطالبات نسبت به فروش	۹-الف-۲			
	مالی	کاهشی	درصد	سهم هزینه های فروش، اداری و عمومی	۱۰-الف-۲			
برنامه ریزی	افزایشی	درصد	۱۰۰	تدوین استراتژی	۱-الف-۳	۴۰	۳-الف- استراتژی	
	برنامه ریزی	افزایشی	درصد	سهم بازار (فروش)	۱-ب-۳	۳۵	۳-ب- توسعه بازار	
	برنامه ریزی	افزایشی	درصد	سهم بازار (تولید)	۲-ب-۳			
	برنامه ریزی	کاهشی	درصد	۱۰۰	انحراف از سید محصولات ابلاغی	۱-ج-۳	۲۵	۳-ج- توسعه محصول



آئین نامه

ارزیابی عملکرد شرکت های گروه: شرکت های ساختمانی



معاونت مسئول	جهت	واحد	وزن شاخص	عنوان شاخص	کد شاخص	زیرمعیار		معیار
برنامه ریزی	افزایشی	درصد	۱۰۰	شاخص رضایت هولدینگ	۴-الف-۱	۴۵	۴-الف- هدینگ	نتایج برداشتی: ۱۰۰٪
برنامه ریزی	افزایشی	درصد	۱۰۰	شاخص رضایت مشتریان	۴-ب-۱	۳۰	۴-ب- مشتریان	
برنامه ریزی	افزایشی	درصد	۱۰۰	شاخص رضایت منابع انسانی	۴-ج-۱	۲۰	۴-ج- منابع انسانی	
برنامه ریزی	افزایشی	درصد	۱۰۰	شاخص رضایت جامعه	۴-د-۱	۵	۴-د- جامعه	