

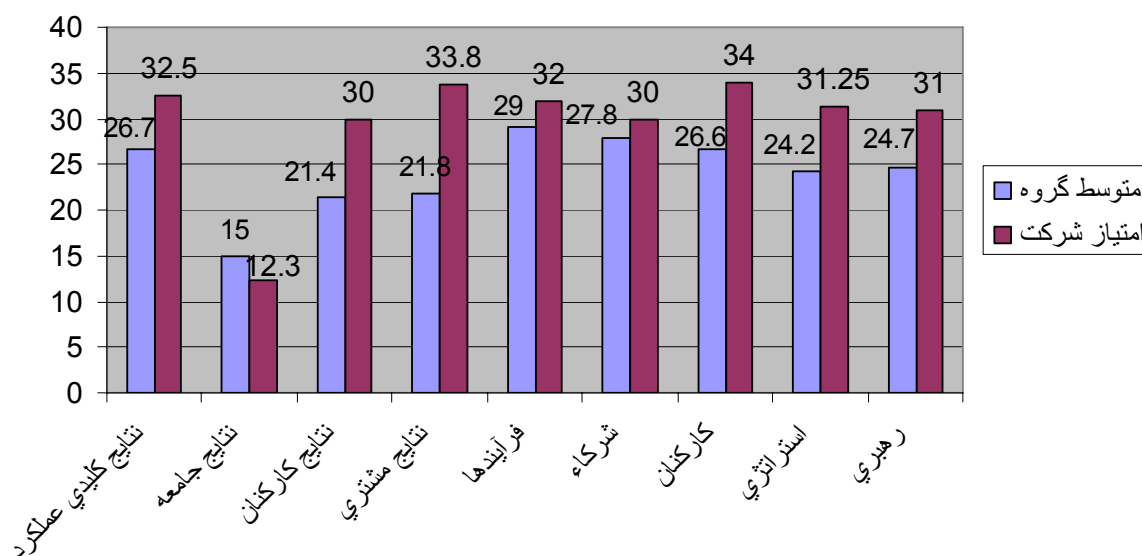
# گزارش بازخورد

سومین دوره جایزه تعالی گروه سایپا

۱۳۸۶



سایپا یدک



امتیاز نهایی :

۳۰.۹

#### نکات کلیدی:

- ۱- شرکت سایپا یدک فعالیتهای مناسبی در افزایش رضایت مشتریان انجام داده است
- ۲- بسیاری از افراد با فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و استراتژیهای شرکت سایپا یدک آشنا نبودند.
- ۳- شواهد بسیاری اندکی در زمینه رویکرد مدیریت فرآیند در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید.
- ۴- شواهد اندکی در زمینه رویکرد مدیریت تکنولوژی در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید
- ۵- بسیاری از واحدهای سازمانی از نحوه پیاده سازی استراتژیها در سازمان خود مطلع نبودند.

نام شرکت : سایپا یدک	معیار ۱: رهبری	امتیاز معیار(درصد): ۳۱	امتیاز نهایی: ۳۱
----------------------	----------------	------------------------	------------------

## ۱ الف)

### نقاط قوت:

- ۱- شرکت سایپا یدک اقدام چشم انداز، ماموریت و ارزشهای سازمانی نموده است.
- ۲- شرکت سایپا یدک اقدام به تعریف منشور سازمانی با الگوبرداری از مدل‌های رایینز، پارسونز، کیت دیویس، کوچی، کرت لوین نموده است
- ۳- شرکت سایپا یدک اقدام به نظرسنجی از کارکنان در زمینه ایفای نقش الگو توسط رهبران سازمان نموده است.

### نقاط قابل بهبود:

- ۱- شواهدی در زمینه اندازه گیری اثربخشی سبک رهبری ارائه نشده است.
- ۲- شواهدی در زمینه نحوه اولویت بندی فعالیتهای بهبود ارائه نشده است.

## ب):

### نقاط قوت:

- ۱- شرکت در راستای دستیابی به اهداف خویش تغییرات بسیاری را در ساختار سازمانی داده است.
- ۲- شرکت سایپا یدک اقدام به تعریف صاحبین فرآیندها نموده است.
- ۳- شرکت سایپا یدک اقدام تدوین و پایش عملکرد و ارزیابی و بازبینی برنامه استراتژیک نموده است.

### نقاط قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی در زمینه پیاده سازی مدیریت فرآیندها در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید.
- ۲- اگرچه در شرکت سایپا یدک تغییرات بسیاری در ساختار سازمانی صورت پذیرفته است لیکن شواهد اندکی در زمینه ارتباط این تغییرات با استراتژیهای این شرکت مشاهده می گردد.

**(ج ۱)****نقاط قوت:**

- ۱- مدیران شرکت سایپا یدک با برگزاری جلسات با مشتریان نهائی تعامل برقرار می کنند.
- ۲- شرکت سایپا یدک از طریق جلسات برگزار شده در روزهای دوشنبه هر هفته و همچنین دفاتر منطقه ای با نمایندگان در ارتباط بوده و از نقطه نظرات ایشان در این زمینه آگاه می گردند.

**نقاط قابل بهبود:**

- ۱- شواهد اندکی از اندازه گیری اثر بخشی رویکردهای شرکت سایپا یدک در زمینه ارتباط با مشتریان ارائه گردیده است
- ۲- شواهد اندکی در زمینه قدردانی از ذینفعان شرکت سایپا یدک بخاطر مشارکت سازنده ایشان در دستیابی شرکت سایپا یدک به اهدافش ارائه گردیده است.
- ۳- شواهد اندکی در زمینه مشارکت شرکت سایپا یدک در زمینه ترویج فرهنگ سرآمدی در بین نمایندگان این شرکت ارائه گردیده است.
- ۴- شواهد اندکی در زمینه راه اندازی فعالیت های بهبود مشترک با شرکاء تجاری ارائه گردیده است.

**(د ۱)****نقاط قوت:**

- ۱- مدیران شرکت سایپا در جلسات با کارکنان و مدیر عامل در سمینارهای برگزار شده برای کارشناسان و سرپرستان اقدام به تبیین چشم انداز و مأموریت سازمان می نمایند. هم چنین در دستورالعمل نحوه پایش عملکرد و بازبینی استراتژیک نحوه توسعه مفاهیم استراتژیک به کارکنان تبیین شده است.
- ۲- کارکنان شرکت سایپا یدک از طریق جلسات منظم با مدیران و مدیر عامل در تعامل می باشند.

**نقاط قابل بهبود:**

- ۱- اگرچه در اظهارنامه شواهد بسیاری در زمینه قدردانی از کارکنان ارائه گردیده است لیکن شواهد کمتری در زمینه قدردانی از کارکنان توسط رهبران ارائه گردیده است.
- ۲- شواهد اندکی در زمینه میزان اثربخشی ارتباط رهبران با کارکنان ارائه گردیده است.
- ۳- شواهد اندکی در زمینه ایجاد فرصت های برابر برای کارکنان ارائه گردیده است.

**(ه ۱)****نقاط قوت:**

در سالهای اخیر تحولات بسیاری در شرکت سایپا یدک روی داده است

**نقاط قابل بهبود:**

شواهد اندکی در زمینه پیاده سازی سیستم مدیریت تحول در شرکت سایپا یدک ارائه شده است.

نام شرکت : سایپا یدک	معیار ۲: استراتژی	امتیاز معیار(درصد): ۳۱/۲۵	امتیاز نهایی: ۲۵
----------------------	-------------------	---------------------------	------------------

## ۲ الف)

### نقاط قوت:

- ۱- شرکت سایپا از اهداف استراتژیک سایپا و چشم انداز ۲۰ ساله جهت تدوین استراتژیهای خود استفاده نموده است.
- ۲- شرکت سایپا در حال انجام مطالعه در زمینه بخش بندی بازارهای صادراتی می باشد.

### نقاط قابل بهبود:

- ۱- اگرچه در شرکت سایپا یدک اطلاعات محیطی جهت تدوین استراتژیها جمع آوری شده است لیکن شواهدی در زمینه تبدیل این اطلاعات به استراتژیهای سازمان ارائه نشده است.
- ۲- اگرچه شرکت سایپا یدک ذکر نموده نیازها و اطلاعات ذینفعان را شناسایی نموده است لیکن شواهدی در این زمینه ارائه نگردید.

## ۲ ب)

### نقاط قوت:

- ۱- در شرکت سایپا یدک ۱۶ شاخص برای تعریف شده که هم اکنون ۱۲ شاخص آن در بازه های ۳ ماهه اندازه گیری می شوند.

### نقاط قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی در زمینه الگوبرداری از بهترینهای صنعت خدمات پس از فروش در تدوین استراتژیهای این شرکت ارائه شده است.
- ۲- شواهد اندکی در زمینه شناسایی شایستگی های تجاری همکاران تجاری و استفاده از آن در تدوین استراتژیهای شرکت سایپا ارائه شده است.
- ۳- شواهد اندکی در زمینه شناخت و درک شاخص های اقتصادی و استفاده از آن در تدوین استراتژیهای شرکت سایپا یدک ارائه شده است.
- ۴- شواهد اندکی مبنی بر شناسایی و تاثیر تکنولوژیهای جدید بر روی کسب و کار شرکت سایپا یدک ارائه شده است.
- ۵- شواهد اندکی مبنی بر شناسایی رقبا در کسب و کارهای مختلف شرکت سایپا یدک و استفاده از اطلاعات آنها در تدوین استراتژیهای شرکت سایپا یدک ارائه شده است.

## ۲ ج)

### نقاط قوت:

۱- شرکت سایپا یدک نسبت به تدوین ۱۶ استراتژی سازمانی اقدام نموده است.

### نقاط قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی در زمینه شناسایی شایستگی های محوری شرکت سایپا یدک ارائه شده است.
- ۲- شواهد اندکی در زمینه شناسایی عوامل بحرانی موفقیت در شرکت سایپا یدک ارائه شده است.
- ۳- برداشت یکسانی در زمینه فرآیند مدیریت استراتژیک در شرکت سایپا یدک مشاهده نگردید.

(۵۲)

### نقاط قوت:

- ۱- شرکت سایپا یدک اقدام به تدوین برنامه های عملیاتی جهت اجرای استراتژیهای سازمانی نموده است.
- ۲- گزارشات پیشرفت پروژه های استراتژیک و شاخص های عملیاتی توسط واحد مدیریت مطالعات و برنامه ریزی استراتژیک تهیه و بدینوسیله پیشرفت استراتژیهای شرکت سایپا یدک پایش می شود.

### نقاط قابل بهبود:

- ۱- شواهد اندکی در زمینه اطلاع رسانی استراتژیهای شرکت سایپا یدک به ذینفعان ارائه شده است.
- ۲- شواهد اندکی در زمینه فرآیندهای کلیدی شرکت سایپا یدک ارائه گردیده است.
- ۳- بسیاری از واحدهای سازمانی از فرآیند نحوه پیاده سازی استراتژیها بی اطلاع بودند.

نام شرکت : سایپا یدک	معیار ۳: کارکنان	امتیاز معیار(درصد): ۳۴	امتیاز نهایی: ۳۰/۶
----------------------	------------------	------------------------	--------------------

**۳- الف )**

نقاط قوت :

- در شرکت سایپا یدک سه استراتژی سازمانی مرتبط با مدیریت منابع انسانی تعریف شده است .
  - رویکرد منسجمی در زمینه نظرسنجی از کارکنان در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید ( از نکات جالب توجه این نظر سنجی محاسبه شاخص های آماری توصیفی و استنباطی می باشد )
  - فرآیندهای منابع انسانی تدوین شده اند
- نقاط قابل بهبود :

- علیرغم مشخص نبودن استراتژی های شرکت سایپا یدک در زمینه منابع انسانی لیکن استراتژیهای وظیفه ای مدیریت منابع انسان تعریف نشده است .
- شواهد اندکی در زمینه توسعه شغلی و گردش شغلی در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید ، هر چند اجرای این پروژه برنامه ریزی شده است ( هنوز شواهد اجرایی ایجاد نشده است )
- شواهد بسیار اندکی در زمینه وجود سیستمی منسجم جانشین پروری در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید .

**۳- ب)**

نقاط قوت :

- ۱- نیاز سنجی آموزش در شرکت سایپا یدک صورت پذیرفته است
- ۲- حدود ۸۰ درصد کارکنان دوره های آموزش کارگروهی را طی نموده اند
- ۳- سیستم ارزیابی عملکرد از سال ۸۲ طراحی شده و تاکنون ۲ بار مورد بازنگری قرار گرفته است .

نقاط قابل بهبود :

- ۱- شواهد اندکی در زمینه شناسایی توانمندیها و شایستگی های کارکنان در راستای اهداف حال و آینده سازمان مشاهده گردید هر چند برنامه ای جهت شناسایی توانمندیهای کارشناسان که ۲۰ درصد کل کارکنان را تشکیل می دهند در دست اجرا می باشد .
- ۲- علی رغم وجود سیستم ارزیابی عملکرد لیکن شواهدی نسبی استفاده از نتایج این ارزیابی ها جهت بهبود عملکرد کارکنان ارائه نگردید
- ۳- شواهد اندکی در زمینه تعریف اهداف فردی و گروهی و همسو کردن آن با اهداف سازمانی مشاهده گردید .

**۳- ج)**

نقاط قوت :

۱- به منظور آشنا شدن مدیران با مقوله تفویض اختیار کتابی تحت عنوان تفویض اختیار تهیه و در اختیار مدیران شرکت سایپا یدک قرار گرفته است .

۲- به منظور تشویق کارکنان به کار با یکدیگر پاداش جداگانه ای جهت اعضای تیم ها در نظر گرفته شده همچنین میزان مشارکت کارکنان در تیم ها به عنوان مبنای جهت ارتقا ایشان در نظر گرفته شده است .  
نقاط قابل بهبود :

۱- اگر چه شرکت سایپا یدک جهت توسعه تفویض اختیار کتاب تفویض اختیار در اختیار مدیران قرار گرفته لیکن شواهدی از پیاده سازی این رویکرد در این شرکت مشاهده نگردید .  
۲- به غیر از تشویق مالی ، شواهدی از ایجاد شرایطی جهت ترغیب کارکنان به کار یکدیگر مشاهده نگردید .

### (۳-د)

نقاط قوت :

۱- از طریق برد و وبسایت بهترین تجارب کارکنان به اشتراک گذاشته می شود .

نقاط قابل بهبود :

۱- اگر چه کانالهای ارتباطی در شرکت سایپا یدک ارائه گردید کیفیت شواهد اندکی در زمینه وجود مکانیزمی منسجم جهت شناسایی این کانالهای ارتباطی ارائه گردید  
۲- شواهد اندکی در زمینه وجود رویکرد و استراتژی مشخص جهت تغییر کانالهای ارتباطی ارائه گردید

نکات کلیدی :

- ۱- فرایند خود ارزیابی در شرکت سایپا یدک نهادینه نشده است
- ۲- منطبق هدف گذاری در شرکت سایپا یدک احتیاج به بازنگری دارد
- ۳- مدل برنامه ریزی استراتژیک شرکت سایپا یدک یکپارچه سازی و سیستماتیک نمی باشد .
- ۴- اندازه گیری شاخص ها ( کارکنان ، مشتری و عملکرد ) به طرز مناسبی در شرکت سایپا یدک صورت می پذیرد .
- ۵- شرکت سایپا یدک فعالیتهای بسیاری در زمینه توسعه استاندارد در سطح تعمیرگاه و نمایندگیها صورت پذیرفته است .
- ۶- سیستمی جهت عملیاتی کردن ارزشهای سازمانی در شرکت سایپا یدک مشاهده نگردید

### (۳ه) نقاط قوت :

۱- شواهد مناسبی در زمینه آموزش کارکنان تعمیرگاهها در زمینه بهداشت صنعتی و رفتار ایمن ارائه گردید .

۲- در راستای توسعه دانش کارکنان در زمینه موضوع سلامت ، پیک سلامت هر سه ماه یکبار در سازمان چاپ گردیده و در جلسه مشتری مداربه صورت ماهانه یک صفحه به بحث سلامت اختصاص داده شده است .

نقاط قابل بهبود :

- ۱- اگر چه ارتباط آکورد با ارزیابی عملکرد کارکنان در نظر گرفته شده لیکن شواهد اندکی مینی بر ایجاد ارتباط بین اهداف و استراتژی های سالانه شرکت با ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت سایپا یدک مشاهده گردید.
- ۲- اگرچه حوادث شرکت از طریق ۲ شاخص شدت حادثه و تکرارحادثه کنترل می شوند لیکن شواهد اندکی در زمینه اجرای اقدامات اصلاحی در زمینه کاهش ۲ شاخص فوق ارائه گردید .
- ۳- شواهد اندکی در زمینه تجزیه و تحلیل آماری در زمینه رفتار ناایمن کارکنان مشاهده گردید .

نام شرکت : سایپا یدک	معیار ۴: مشارکت ها	امتیاز معیار(درصد) :۳۰	امتیاز نهایی :۲۷
----------------------	--------------------	------------------------	------------------

**۴ الف)****نقاط قوت:**

۱- شرکت سایپا یدک ارتباطات ۲ سویه مناسبی را با شبکه خدمات پس از فروش در راستای برآوردن سریعتر نیازها و انتظارات ذینفعان داشته است.

**نقاط قابل بهبود:**

- ۱- شواهد اندکی در زمینه شایستگی های محوری شرکت سایپا یدک مشخص نمی باشد.
- ۲- نقش شرکاء سایپا یدک در برآوردن استراتژیهای شرکت سایپا یدک مشخص نمی باشد.

**۴ ب)****نقاط قوت:**

۱- شرکت سایپا یدک با استفاده از ابزارهای بودجه بندی سرمایه ای و گزارشات فنی و اقتصادی طرحها و پروژه ها مدیریت ریسک مالی را در شرکت اجرا می نماید.

**نقاط قابل بهبود:**

- ۱- شواهد اندکی در زمینه سرمایه گذاری بر روی دارائی های مشهود و نامشهود شرکت سایپا یدک ارائه شده است.
- ۲- شواهد اندکی در زمینه ارائه گزارشات مالی به سایر فرآیندهای شرکت سایپا یدک توسط فرآیند مالی ارائه گردیده است.
- ۳- استراتژیهای مالی شرکت سایپا یدک مشخص نمی باشد.
- ۴- شواهد اندکی در زمینه مدیریت ریسک در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید.

**۴-ج)****نقاط قوت :**

- ۱- شواهد مناسبی در زمینه بهبود فرآیند برنامه ریزی در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید
- ۲- فرآیند مدیریت ضایعات در شرکت سایپا یدک استقرار یافته است
- ۳- فرآیند نگهداری و تعمیرات تجهیزات در نمایندگی مرکزی شماره ۳ به طور موثری پیاده سازی شده است

**نقاط قابل بهبود :**

- ۱- شواهد اندکی در زمینه برخورد منسجم جهت بهینه سازی مصرف انرژی در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید
- ۲- شواهد اندکی در زمینه وجود یک استراتژی مشخص جهت مدیریت ساختمانها در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید .

**۴-د)****نقاط قوت :**

- ۱- شواهد مناسبی در زمینه بروز آوری تکنولوژی های مورد استفاده در تعمیرگاههای مرکزی ارائه گردید

۲- شواهد مناسبی در زمینه استفاده از فناوری ها سازگار با محیط زیست در شرکت سایپا یدک ارائه گردید هر چند در این زمینه رویکرد منسجمی در شرکت سایپا یدک پیاده سازی نشده است .

نقاط قابل بهبود :

۱- شواهد اندکی در زمینه وجود یک رویکرد منسجم جهت مدیریت تکنولوژی در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید

۲- شواهد اندکی در زمینه مدیریت سرمایه گذاری در زمینه تکنولوژی های جدید در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید

## (۵۴)

نقاط قوت :

۱- در شرت سایپا یدک ۳۰ سیستم تحت سیستم جامع طراحی گردیده اند و ۵ سیستم باقی مانده است

نقاط قابل بهبود :

۱- اگرچه پروژه *BPR* در شرکت سایپا یدک در حال پیاده سازی می باشد لیکن هیچگونه ارتباطی بین این پروژه و سیستم های مکانیزه شرکت ارائه نگردیده است .

۲- پروژه *E-LEARNING* در شرکت سایپا یدک طراحی شده ولی شواهد بسیار اندکی در زمینه پیاده سازی آن مشاهده گردید

۳- شواهد بسیار اندکی در زمینه وجود رویکردی منسجم در زمینه مدیریت دانش در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید

۴- اگرچه براساس ممیزی انجام شده در شرکت سایپا یدک در زمینه امنیت اطلاعات ، طرح جامعی جهت افزایش امنیت اطلاعات تدوین نگردیده است لیکن هیچگونه فعالیت اجرائی در این زمینه مشاهده نگردید

۵- علی رغم نظرسنجی از کارکنان در رابطه با خدمات پشتیبانی و سیستم های الکترونیکی شواهدی در رابطه با تعریف پروژه های بهبود ناشی از این نظرسنجی مشاهده نگردید .

نام شرکت : سایپا یدک	معیار ۵: فرآیندها	امتیاز معیار(درصد): ۳۲	امتیاز نهایی: ۴۴/۸
----------------------	-------------------	------------------------	--------------------

## (الف)

نقاط قوت :

- ۱- پروژه مهندسی مجدد فرآیندها در شرکت سایپا یدک تعریف گردیده و مقرر است تا انتهای سال ۸۷ به اتمام برسد
- ۲- نقشه فرآیندهای شرکت در حد پاسخگوئی به الزامات *ISO9001:2000* طراحی شده است.

نقاط قابل بهبود :

- ۱- به غیر از فرآیندهای شناسائی در راستای الزامات *ISO9001:2000* سایر فرآیندهای شرکت مانند فرآیندهای شناسائی نشده اند .
- ۲- علیرغم تغییر استراتژی های سایپا یدک ، اثری از این تغییرات در پروژه *BPR* مشاهده نگردید .
- ۳- علیرغم تدوین بعضی از فرآیندهای شرکت ، لیکن شواهدی از پیاده سازی مدیریت فرآیندی در شرکت سایپا یدک مشاهده نگردید .

## (ب)

نقاط قوت :

- فرآیندهای تغییر یافته در شرکت سایپا یدک از طریق سایت اینترنت و اینترنت داخلی به اطلاع کارکنان و ذینفعان بیرونی رسانده می شود .

نقاط قابل بهبود :

- ۱- شواهد اندکی در زمینه انجام خود ارزیابی در شرکت سایپا یدک در سال ۸۶ ارائه گردید .
- ۲- شواهد اندکی در زمینه استفاده از نتایج برداشتی در ( نظرسنجی های انجام شده ) در زمینه بهبود فرآیندهای شرکت سایپا یدک مشاهده گردید.
- ۳- شواهد اندکی در زمینه وجود رویکردی منسجم جهت اجرای فعالیتهای بهبود و تدریجی و یکباره در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید.

## (ج)

نقاط قوت :

- در شرکت سایپا یدک از طریق یک فرآیند منسجم نظرسنجی از مشتریان صورت می پذیرد .

نقاط قابل بهبود :

- ۱- اگر چه هر یک از واحدهای سازمانی به طور مجزا نظرات مشتریان را در زمینه عملکرد واحد خود دریافت می نمودند لیکن شواهد اندکی در زمینه انجام تجزیه و تحلیل بر روی نتایج این نظرسنجی ها ، تسریع آن به سطح سازمان و انجام اقدامات بهبود نتایج آن مشاهده گردید.
- ۲- اگر چه کمیته تحقق محصول در حال شکل گیری می باشد لیکن فرآیند منسجمی جهت طراحی خدمات در شرکت سایپا یدک ارائه نگردید .
- ۳- بسیاری از خدمات مانند خدمات کارت و یا *SMS* در سطح پایلوت انجام شده و هنوز در سطح شبکه توسعه داده نشده (برنامه زمانبندی جهت توسعه آن نیز موجود نمی باشد .

## (د)

نقاط قوت :

- در تعمیرگاه مرکزی فعالیتها مطابق دستورالعمل و روشهای ابلاغی صورت می پذیرفت و شاخص هائی مانند میزان توقف خودرو در تعمیرگاه ، متوسط هزینه خرابی تجهیزات در تعمیرگاه مورد پایش قرار می گرفت .

نقاط قابل بهبود :

- ۱- شواهد اندکی بازاریابی خدمات برای محصولات که در دوره وارانته می باشند مشاهده گردید .
- ۲- شواهد اندکی در زمینه برنامه ریزی و بازاریابی شرکت سایپا یدک برای دستیابی به سهم بازار بالاتر در زمینه فروش قطعات مشاهده گردید.

## (ه)

نقاط قوت :

- کانالهای ارتباطی مختلفی از قبیل *Call center* ، حضور نمایندگانی در محل پذیرش ، *SMS* و ..... جهت ارتباط با مشتریان تعریف شده است .
- شواهد مناسبی در زمینه بهبود سیستم رسیدگی به شکایات در شرکت سایپا یدک مشاهده گردید .

نقاط قابل بهبود :

- ۱- اگر چه کانالهای ارتباطی مختلفی بنا به ضرورت در شرکت سایپا یدک تعریف شده است لیکن طرح جامعی در زمینه ایجاد سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت سایپا یدک مشاهده نگردید.
- ۲- شواهد اندکی در زمینه تقویت سطح رضایت مشتریان در شاخص ارتباط با مشتری مشاهده گردید .
- ۳- شواهد اندکی در زمینه ایجاد فعالیتهای خلاقانه در زمینه ارتباط با مشتری ارائه گردید.

نام شرکت : سایپا یدک	معیار ۶: نتایج مشتری	امتیاز معیار(درصد): ۳۳/۸	امتیاز نهایی: ۶۷/۵
----------------------	----------------------	--------------------------	--------------------

## (الف)

نقاط قوت :

- ۱- نتایج ارائه شده محدود مناسبی از فعالیتهای شرکت سایپا یدک را پوشش می دهد .

۲- بیش از نیمی از نتایج ارائه شده روند صعودی ۱ یا ۲ دوره دارند .

نقاط قابل بهبود :

- ۱- در بسیاری از شاخص های ارائه شده شرکت سایپا یدک به اهداف از پیش تعیین شده دست نیافته است .
- ۲- بسیاری از شاخصهای ارائه با سایر شرکت ها مقایسه نشده اند و در بسیاری از مواردی که مقایسه صورت پذیرفته شرکت سایپا یدک اختلاف زیادی با شرکت مورد مقایسه دارد .

## ب۶

نقاط قوت :

- ۱- در بیشتر شاخصهای ارائه شده شرکت سایپا یدک روند مثبت ۲ دوره را ارائه داده است
- ۲- نتایج ارائه شده محدوده مناسبی از فعالیتهای شرکت سایپا یدک را پوشش نمی دهد .

نقاط قابل بهبود :

- ۱- نیمی از شاخصهای ارائه شده هدفگذاری نشده اند در بسیاری از مواردی که هدفگذاری صورت پذیرفته ، شرکت سایپا یدک به اهداف دست نیافته است
- ۲- شاخص های ارائه شده به سایر شرکت ها مقایسه نشده است .

نام شرکت : سایپا یدک	معیار ۷: نتایج کارکنان	امتیاز معیار(درصد): ۳۰	امتیاز نهایی: ۲۷
----------------------	------------------------	------------------------	------------------

## الف۷

نقاط قوت :

- ۱- شاخص های ارائه شده در سال ۸۵ محدوده مناسبی از فعالیتهای شرکت و مدل را پوشش می دهد
- ۲- بیشتر شاخصهای ارائه شده روند مثبت سه دوره داشته اند .

۳- در شاخص های ارائه شده در مقایسه با رقیب شرکت سایپا یدک وضعیت مناسبتری را داشته است .

نقاط قابل بهبود :

- ۱- میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده در زمینه رضایت کارکنان کمتر از ۵۰ درصد می باشد .
- ۲- شاخصهای ارائه شده برای سالهای ۸۲، ۸۳ و ۸۴ محدوده کاملی از فعالیتهای شرکت و مدل را پوشش نمی دهند.

## ب۷)

نقاط قوت :

- ۱- نیمی از شاخص های ارائه شده روند مثبت ۳ دوره دارند .
- ۲- شاخصهای ارائه شده محدوده مناسبی از فعالیتهای شرکت و مدل را پوشش می دهند .

نقاط قابل بهبود :

- ۱- در بیشتر نتایج ارائه شده شرکت سایپا یدک به اهداف از پیش تعیین شده دست نیافته است .
- ۲- بیشتر شاخص ها با سایر شرکتهای مقایسه نشده است .

نام شرکت : سایپا یدک	معیار ۸: نتایج جامعه	امتیاز معیار(درصد): ۱۲/۳	امتیاز نهایی: ۷/۳۵
----------------------	----------------------	--------------------------	--------------------

## الف۸)

نقاط قوت :

نقاط قابل بهبود :

- شواهد بسیاریند که در زمینه بررسی تصویر شرکت سایپا یدک در نزد جامعه مشاهده گردید .

**۸ ب)**

نقاط قوت :

- شاخصهای ارائه شده در زمینه محیط زیست ، آموزش تعمیر کاران و استخدام روند مثبت ۲ و ۳ دوره را نشان می دهند .

نقاط قابل بهبود :

- ۱- شاخص های ارائه شده در زمینه مصرف انرژی روند مثبتی را نشان نمی دهند .
- ۲- بسیاری از شاخص های ارائه شده هدفگذاری نشده اند .

نام شرکت : سایپا یدک	معیار ۹: نتایج کلیدی عملکرد	امتیاز معیار(درصد): ۳۲/۵	امتیاز نهایی: ۴۸/۷۵
----------------------	-----------------------------	--------------------------	---------------------

**۹ الف)**

نقاط قوت:

بسیاری از شاخصهای ارائه شده روند صعودی ۳ دوره دارند.

نقاط قابل بهبود:

شرکت سایپا یدک در بسیاری از شاخصها به اهداف از پیش تعریف شده دست نیافته اند.

## (ب۹)

نقاط قوت :

۱- حدود ۲۵ درصد شاخصهای ارائه شده روند صعودی ۳ دوره دارند .

۲- بیشتر شاخص های ارائه شده هدفگذاری شده اند .

نقاط قابل بهبود :

۱- شرکت سایپا یدک در بیشتر شاخص های به اهداف از پیش تعیین شده دست پیدا نکرده است .

۲- شاخص های ارائه شده با سایر شرکت ها مقایسه نشده اند .

۳- شاخص درصد تحقق اهداف تعریف شده برای شاخصهای اثر بخشی فرایندها در سال ۸۵ روند نزولی داشته است .