

رتبه بندی و ارزیابی عملکرد شرکتها و سازمانهای تابعه شهرداری تهران

دکتر حسین محمد پورزندی
معاون مالی اداری شهرداری تهران

سعید اقدامیان
مدیرکل امور مجامع سازمانها و شرکتهای تابع شهرداری تهران

Saeedeghdamian@yahoo.com

چکیده ای از تجربه:

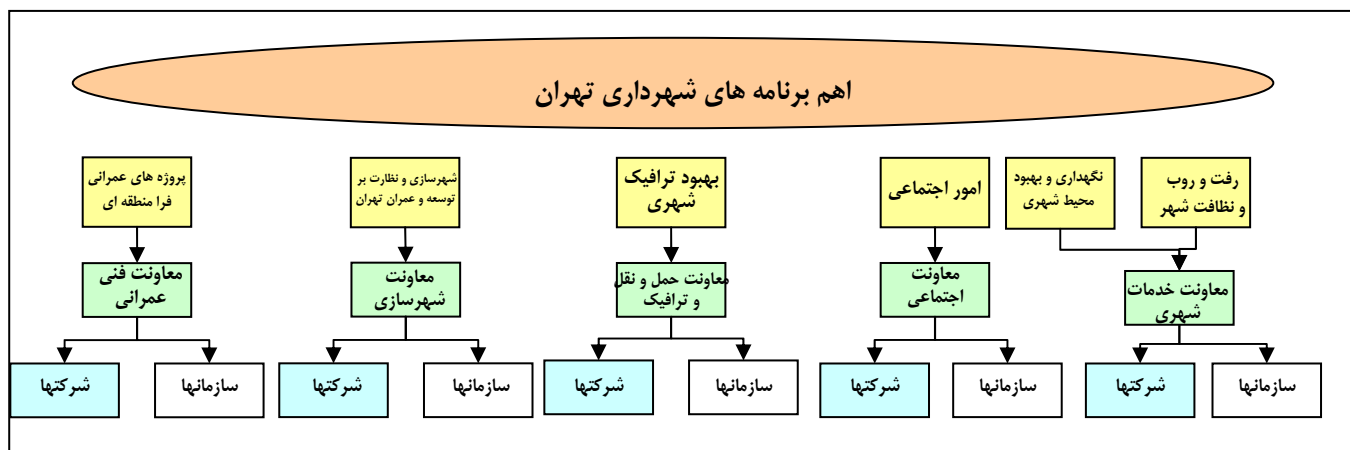
شهرداری تهران برای ساماندهی و فعال نمودن تعدادی سازمان و شرکت که از قبل برای انجام ماموریتهای خاص تاسیس شده و در طول زمان از اهداف اولیه دور افتاده و یا بدلیل تغییر ماموریتها و عدم تعریف ماموریت جدید به روزمرگی دچار شده بودند اقدام به تهیه سیستم رتبه بندی و ارزیابی عملکرد با انتخاب شاخصهای مرتبط نمود تا بتواند ضمن بالا بردن انگیزه فعالیت برای مسئولین، کارایی و اثربخشی فعالیتها را نیز ارتقاء بخشد. این اقدام ظرف مدت کمتر از ۲ سال بسیار موثر واقع شد بطوریکه منجر به افزایش درآمد، کنترل هزینه ها، شفافیت اطلاعات مالی و استفاده بهینه از دارائیهها و پرسنل نیز گردید.

مقدمه:

شهرداری تهران جهت اجرای برنامه های ۶ گانه خود طی سالهای گذشته اقدام به تاسیس تعدادی سازمان و شرکت نموده که برخی از آنها طی سنوات قبل از اهداف تعیین شده دور افتاده و موجب بالا رفتن بهای تمام شده خدمات شهری و در نتیجه انجام خدمات کمتر و با کیفیت پایینتر گردیده اند. ادامه این وضعیت شهر و شهروندان تهران را با پرداخت عوارض بیشتر جهت نگهداری شهر مواجه و شهرداری را با چالشهای زیادی روبرو می ساخت. لذا شهرداری برای حل مشکل، مطالعات و بررسیهای فراوانی انجام داد تا ریشه مشکلات شناسائی و باتدابیر اتخاذ شده اقدام به حل آن نماید که امید است با بکار گیری تدابیر مذکور روند رو به بهبود سازمانها و شرکتهای ادامه داشته باشد. یکی از راه کارهای تبیین شده برقراری سیستم رتبه بندی سازمانها و شرکتهای و ارزیابی عملکرد مدیران آنها از طریق تعیین شاخصهای متداول و متعارف در این رابطه می باشد که تجربه ارائه شده بر همین اساس تدوین شده است.

معرفی سازمان:

شهرداری تهران در حال حاضر دارای ۸۱ سازمان و شرکت فعال بوده که هر کدام را یک نفر مدیر عامل و ۵ نفر اعضای هیئت مدیره اداره نموده و ماموریتهای محوله را در چارچوب قانون تجارت انجام می دهند که بر حسب مورد به یکی از حوزه های فعالیت شهری که ذیلاً به آنها اشاره می شود، مرتبط می باشند.



برنامه های شهرداری تهران:

- ۱-# رفت و روب و نظافت شهر
- ۲-# نگهداری و بهبود محیط شهری
- ۳-# بهبود ترافیک شهری
- ۴-# امور اجتماعی
- ۵-# شهرداری و نظارت بر توسعه و عمران تهران
- ۶-# پروژه های عمرانی فرا منطقه ای

مدیران و مسئولین برخی از سازمانها و شرکتها ی تابعه شهرداری تهران بعلت عدم نظارت کافی و فقدان کنترلهای مورد نیاز برای انجام وظائف محوله نیاز به حساسیت بیشتری داشته اند.

تجربه:

۱- بیان مسئله:

برخی از سازمانها و شرکتها ی تابعه شهرداری تهران طی سنوات قبل از اهداف تعیین شده دور افتاده و موجب بالا رفتن بهای تمام شده خدمات شهری و در نتیجه انجام خدمات کمتر و با کیفیت پائینتر گردیده اند. ادامه این وضعیت شهر و شهروندان تهران را با پرداخت عوارض بیشتر جهت نگهداری شهر مواجه و شهرداری را با چالشهای زیادی روبرو می ساخت.

۲- فرایند حل و اجراء:

با رویکرد جدید و تغییرات انجام شده در سطح معاونتها و ادارات کل شهرداری، در جهت انجام خدمات بیشتر و بهتر به شهروندان، پیش بینی روند عملیات سازمانها و شرکتها قانع کننده نبود لذا مسئولین مربوطه به این نتیجه رسیدند که لازم است هرچه زودتر اقدامات اصلاحی خود را شروع نمایند لذا با اخذ مجوزهای مورد نیاز و بررسی و مطالعه در سطح شهرداری تهران و مشاوره از اساتید فن و بهره گیری از تجارب مسئولین مربوطه مشکلاتی بشرح زیر شناسائی گردید:

- ۱- عدم وجود بانک اطلاعاتی شرکتها و سازمانها
- ۲- وجود برخی سازمانها و شرکتها ی که دیگر نیازی به وجود آنها نیست و دلائل تاسیس آنها منتفی شده است.
- ۳- وجود برخی شرکتها و سازمانها ی که فاقد کارائی لازم می باشند.
- ۴- وجود برخی سازمانها و شرکتها ی که فاقد اثر بخشی لازم می باشند.

در جهت رفع مشکلات فوق بترتیب اقدامات زیر انجام گردید:

۱- جهت جمع آوری اطلاعات و تهیه بانک اطلاعاتی سازمانها و شرکتهای، فرمهای مشخصی تهیه و برای واحدهای مذکور ارسال

که در آنها اطلاعات پایه درخواست گردید، از جمله: (پیوست ۱ و ۲)

- #نام سازمان یا شرکت
- #وضعیت سهام
- #تعداد پرسنل و مشخصات آنها
- #سامی اعضای هیئت مدیره
- #نام مدیر عامل
- #سازنامه
- #و....

۲- پس از دریافت اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها، ابتدا شاخصهائی جهت بررسی نیاز به خدمات واحدها تعریف گردید که منجر به

شناسائی تعدادی از سازمانها و شرکتهائی که وجود آنها برای شهرداری تهران منتفی گردیده بود شد و آنها در مرحله انحلال و

تصفیه قرار گرفته و تعدادی نیز ساماندهی شده و در خط ماموریت قرار گرفتند.

جدول زیر آخرین وضعیت شرکتهای و سازمانهای تابعه شهرداری تهران را نشان می دهد:

ردیف	عنوان	تعداد	نسل اول	نسل دوم	در این گزارش
۱	سازمانهای تابعه	۲۰	۲۰	-	۱۴
۲	شرکتهای تابعه فعال	۴۶	۲۳	۲۳	۴۶
۳	شرکتهای دارای سهامدار خارج از شهرداری (زیر ۵۰٪)	۳	-	۳	۳
۴	شرکتهای دارای سهامدار خارج از شهرداری (بالای ۵۰٪)	۱۰	۱	۹	۹
۵	شرکتهای در حال تصفیه و واگذاری (غیر مولد)	۱۷	۲	۱۵	-
۶	شرکتهای ختم تصفیه (غیر مولد)	۵	-	۵	-
	جمع	۱۰۱	۴۶	۵۵	۶۰

شرکتهای نسل ۱: کلیه یا قسمتی از سهام آنها متعلق به شهرداری تهران می باشد.

شرکتهای نسل ۲: سهام آنها متعلق به سازمانها و شرکتهای نسل اول می باشد.

۳- بررسی ها نشان داد که مهمترین عامل پائین بودن کارائی در واحدها عدم تعلق آنها به حوزه های مربوط به فعالیت خود می

باشد. بهمین سبب جهت هماهنگی در درک موضوع انواع فعالیت در سطح شهرداری تعریف گردید و سپس با توجه به تعاریف

انجام شده، سازمانها و شرکتهای در ۴ نوع فعالیت اجتماعی فرهنگی، خدماتی، عمرانی/شهرداری و پشتیبانی(تولیدی، بازرگانی و

سرمایه گذاری) طبقه بندی گردیدند.

جدول زیر آخرین طبقه بندی براساس نوع فعالیت شرکتها و سازمانها را نشان می دهد:

ماهیت فعالیت	حیطه تخصصی	حوزه فعالیت (معاونت)	ملاحظات	
ماموریت گرا	فرهنگی خدماتی	معاونت اجتماعی	به فعالیتهایی اطلاق می شود که انجام آن فعالیت برای کسب سود نبوده و صرفاً انجام فعالیت در جهت برنامه های تعریف شده از طرف شهرداری تهران می باشد. از جمله بسیاری از خدمات شهری، عمرانی و فرهنگی در سطح جامعه این نوع فعالیتهای که توسط سازمانها و شرکتهای زیر مجموعه معاونتهای اجتماعی، فنی عمرانی و مناطق انجام می شود از نظر گستره کاری دو گونه اند: ۱- منطقه ای: فعالیهایی که در حوزه مناطق ۲۲گانه انجام می شود. ۲- فرامنطقه ای: بزرگراه یادگار امام و برج میلاد	
		معاونت فنی عمرانی		
		کلید معاونتها		
	عمرانی	معاونت فنی عمرانی		
		معاونت حمل و نقل و ترافیک		
		معاونت مالی اداری		
	پشتیبانی	تولیدی		معاونت فنی عمرانی
				معاونت مالی اداری
		بازرگانی		معاونت مالی اداری
		سرمایه گذاری		معاونت مالی اداری

پس از تعریف انواع فعالیت و تعیین نوع فعالیت هر یک از واحدها، با توجه به نیازهای شهرداری تهران اصلاحاتی در خصوص جایجائی حوزه های فعال بر روی سازمانها و شرکتهای انجام و هدایت هر کدام از سازمانها و شرکتهای به یکی از معاونتهای شهرداری واگذار گردید تا ماموریتهای مربوط به آن معاونت را انجام و توسط معاونت مربوطه رهبری شود.

تعداد سازمانها و شرکتهای هر معاونت قبل از بررسی

جمع	پشتیبانی			فرهنگی	عمرانی	خدماتی	فعالیت معاونتها
	سرمایه گذاری	بازرگانی	تولیدی				
۱۳				۸	۳	۲	معاونت اجتماعی
۱					۱		معاونت امور مناطق
۱۱			۱			۱۰	معاونت حمل و نقل و ترافیک
۳				۱		۲	حوزه شهردار
۹		۱				۸	معاونت خدمات شهری
۱					۱		معاونت شهرسازی
۶	۱				۵		معاونت فنی و عمرانی
۱۴	۱	۴	۱		۳	۵	معاونت مالی و اداری
۲						۲	معاونت هماهنگی و برنامه ریزی
۶۰	۲	۵	۲	۹	۱۳	۲۹	جمع

تعداد سازمانها و شرکتهای هر معاونت پس از بررسی

جمع	پشتیبانی			فرهنگی	عمرانی	خدماتی	فعالیت
	سرمایه گذاری	بازرگانی	تولیدی				معاونتها
۸				۷		۱	معاونت اجتماعی
۷					۷		معاونت امور مناطق
۱۰			۱			۹	معاونت حمل و نقل و ترافیک
۳				۱		۲	حوزه شهردار
۹					۱	۸	معاونت خدمات شهری
۲					۱	۱	معاونت شهرسازی
۴					۴		معاونت فنی و عمرانی
۱۴	۲	۵	۱			۶	معاونت مالی و اداری
۳				۱		۲	معاونت هماهنگی و برنامه ریزی
۶۰	۲	۵	۲	۹	۱۳	۲۹	جمع

۴-#مطالعات و بررسی ها نمایانگر نیاز به ایجاد انگیزه بیشتر در مسئولین واحدها جهت انجام فعالیت با کیفیت بهتر و بهای تمام شده

پائینتر بود که نیاز آن در موارد زیر مشهود می گردید:

- #توجه بیشتر مسئولین به بازده دارائیهای دراختیار
 - #توجه بیشتر مسئولین به بازده نیروی انسانی در اختیار
 - #توجه بیشتر مسئولین به کنترل هزینه ها
 - #توجه بیشتر مسئولین به برنامه بودجه شده به هنگام انجام فعالیت
 - #تهیه صورتهای مالی در زمان مقرر و در نتیجه آماده شدن بموقع گزارش حسابرسی جهت تشکیل مجامع عمومی و تصمیم گیری بهنگام برای ادامه فعالیت واحد و توجه بیشتر به انجام تکالیف مصوب مجمع عمومی .
 - #شرکت اعضای اصلی در مجامع عمومی و امضاء صورتجلسات بصورت حضوری
 - #شفاف شدن اطلاعات مالی و در نتیجه وجود اظهار نظرهای مطلوب حسابرسی در خصوص صورتهای مالی واحدها و کاهش تعداد بندهای بازرس در گزارش حسابرس و بازرس قانونی که نمایانگر رعایت قوانین و دستورالعملها خواهد بود.
 - #توجه بیشتر مسئولین به رضایت مشتریان
 - #و
- برای فعال نمودن سازمانها و شرکتهای نیاز به برنامه ای بود که انگیزه مسئولین آنها تحریک شده و در صدد رقابت با سایر واحدها و دست یابی به منافع بیشتر برآیند. بهمین علت اقدام به طرحریزی سامانه ارزیابی عملکرد سازمانها و شرکتهای گردید.

۱-۴- ارزیابی عملکرد و مقایسه واحدها بدون توجه به جایگاه و رتبه آنها از نظر بزرگی و کوچکی واحد، گمراه کننده می نمود. لذا قبل از ارزیابی اقدام به رتبه بندی آنها گردید به همین سبب تعداد **هفت شاخص** که جمعاً دارای ۱۰۰ امتیاز بود جهت رتبه بندی سازمانها و شرکتهای بشرح جدول زیر در نظر گرفته شد .

عنوان	شرح	امتیاز
درآمد	(نمایانگر میزان عملیات دوره)	۲۰
منابع انسانی	(نمایانگر توان بالقوه واحد)	۱۵
دارائی	(ارزش دارائیهای موجود اعم از جاری و غیر جاری)	۱۰
سختی کار	(محدودیت‌های عوامل محیطی موثر بر فعالیت واحد)	۱۰
پیچیدگی فعالیت	(میزان تخصصی و فنی بودن فعالیت - سطح تحصیلات نیروی انسانی)	۱۰
سهم جامعه از فعالیت	(تاثیر فعالیت بر جامعه و حساسیتی که جامعه بر نتیجه فعالیت دارد)	۱۵
ارزیابی مدیریت عالی	(نظریه مدیریت عالی درباره واحد)	۲۰
جمع امتیاز		۱۰۰

معیارهای مربوط به شاخصهای رتبه بندی:

معیارهای رتبه بندی درآمد

امتیاز	میزان درآمد (میلیارد ریال)	
	تا	از
۲	۴۰	۰
۴	۶۰	۴۱
۶	۹۰	۶۱
۸	۱۵۰	۹۱
۱۰	۲۵۰	۱۵۱
۱۲	۳۸۰	۲۵۱
۱۴	۵۶۰	۳۸۱
۱۶	۱.۲۰۰	۵۶۱
۱۸	۲.۰۰۰	۱.۲۰۱
۲۰	ببالا	۲.۰۰۱

معیارهای رتبه بندی منابع انسانی

امتیاز	تعداد منابع انسانی (نفر)	
	تا	از
۲	۵۰	۰
۴	۱۲۵	۵۱
۶	۳۱۱	۱۲۶
۸	۷۷۵	۳۱۲
۱۰	۱.۹۳۲	۷۷۶
۱۲	۴.۸۱۷	۱.۹۳۳
۱۴	۱۲.۰۰۰	۴.۸۱۸
۱۶	ببالا	۱۲.۰۰۱

معیارهای رتبه بندی دارائی ها

امتیاز	میزان دارائی (میلیارد ریال)	
	تا	از
۱	۵۰	۰
۲	۸۹	۵۱
۳	۱۵۸	۹۰
۴	۲۸۱	۱۵۹
۵	۵۰۰	۲۸۲
۶	۸۸۸	۵۰۱
۷	۱.۵۸۰	۸۸۹
۸	۲.۸۰۹	۱.۵۸۱
۹	۵.۰۰۰	۲.۸۱۰
۱۰	ببالا	۵.۰۰۱

سایر معیارهای رتبه بندی

معیار	وضعیت	امتیاز	وضعیت	امتیاز	وضعیت	امتیاز	وضعیت	امتیاز
سختی کار	تا ۲۵٪ شاخصها	۲	از ۲۵٪ تا ۵۰٪	۴	از ۵۰٪ تا ۷۵٪	۷	از ۷۵٪ تا ۱۰۰٪	۱۰
پیچیدگی فعالیت	شاخص ۱	۲	شاخص ۲	۴	شاخص ۳	۷	شاخص ۴	۱۰
سهام جامعه	تا ۲۵٪ سهم	۳	از ۲۵٪ تا ۵۰٪	۶	از ۵۰٪ تا ۷۵٪	۱۰	از ۷۵٪ تا ۱۰۰٪	۱۵
ارزیابی مدیریت عالی	بد	۵	متوسط	۱۰	خوب	۱۵	خیلی خوب	۲۰

معیار سختی کار:

- ۱- کار با مواد سمی
- ۲- کار با مواد میکروبی
- ۳- کار با ابزار خطرناک
- ۴- کار با مواد انفجاری
- ۵- کار در جوار آتش
- ۶- کار روی آب
- ۷- کار در هوای بسیار گرم
- ۸- کار در هوای بسیار سرد
- ۹- کار در هوای آلوده
- ۱۰- کار در محیط پر سروصدا

معیار پیچیدگی فعالیت:

- ۱- کمتر از ۱۰٪ کارکنان دارای تحصیلات کارشناس و بالاتر هستند.
- ۲- بین ۱۰٪ تا ۳۵٪ کارکنان دارای تحصیلات کارشناس و بالاتر هستند.
- ۳- بین ۳۵٪ تا ۷۰٪ کارکنان دارای تحصیلات کارشناس و بالاتر هستند.
- ۴- بالاتر از ۷۰٪ کارکنان دارای تحصیلات کارشناس و بالاتر هستند.

ارزیابی و امتیاز مدیریت:

برای این ارزیابی ۲۰ امتیاز در نظر گرفته شده است که مدیریت عالی با توجه به شاخصهای مورد نظر خود از ۱ تا ۲۰ امتیاز به شرکت یا سازمان اعطا نماید.

نتیجه رتبه بندی: در نتیجه سازمانها و شرکتهای تابعه شهرداری تهران رتبه بندی گردیده و در ۴ طبقه بشرح زیر دسته بندی شدند.

رتبه	سازمان	شرکت	جمع	توضیحات
۱	۵	۳	۸	واحدهایی که حائز بیش از ۸۵ امتیاز هستند
۲	۹	۶	۱۵	واحدهایی که حائز بیش از ۶۵ و کمتر از ۸۵ امتیاز هستند
۳	۰	۱۹	۱۹	واحدهایی که حائز بیش از ۵۰ و کمتر از ۶۵ امتیاز هستند
۴	۰	۱۸	۱۸	واحدهایی که حائز کمتر از ۵۰ امتیاز هستند
جمع	۱۴	۴۶	۶۰	

بر اساس این جدول حقوق مدیران عامل شرکتهای و سازمانها در چهارچوب نظام پرداخت حقوق و مزایای مدیران شهرداری تعیین می گردد.

۲-۴- همزمان با تعیین شاخصهای فوق نسبت به بررسی شاخصهای مورد نیاز ارزیابی عملکرد بگونه ای که بتواند با ایجاد انگیزه در مسئولین، واحد را بسوی فعالتر شدن رهنمون نماید، گردید. پس از مطالعه و بررسی فراوان تعداد ۱۰ شاخص که جمعا دارای ۱۰۰ امتیاز می باشند جهت ارزیابی عملکرد بشرح زیر تعیین گردید.

عنوان	شرح	امتیاز
رشد نسبت درآمد به دارائی	(بازدهی دارائیها)	۱۵
رشد سرانه درآمد	(بازدهی نیروی انسانی)	۱۵
ارائه بموقع صورتهای مالی	(سیستم پذیری هیئت مدیره)	۱۰
اظهاری نظر حسابرس	(شفافیت اطلاعات مالی)	۱۵
تعداد بند های بازرسی	(توجه به قوانین و دستورالعملها)	۵
انجام تکالیف سال قبل	(انجام فعالیتهای هدفمند)	۱۰
افزایش ضریب کاهش هزینه ها	(بر اساس گزارش کاهش هزینه ها)	۱۰
افزایش سود	(واحدهای سودده - بر اساس گزارش حسابرس)	۱۰
نسبت عملکرد به برنامه	(اهداف کمی بودجه مصوب - تفریغ بودجه)	۱۰
رضایت مشتریان	(بر اساس نظر سنجی از مشتریان)	۱۰
جمع امتیاز		۱۰۰

معیارهای مربوط به شاخصهای ارزیابی عملکرد :

رشد نسبت درآمد به دارائی

امتیاز	رشد نسبت درآمد به دارائی		امتیاز	رشد نسبت درآمد به دارائی	
	تا	از		تا	از
۹	%۹۰	%۸۱	۱	%۱۰	۰
۱۰	%۱۰۰	%۹۱	۲	%۲۰	%۱۱
۱۱	%۱۱۰	%۱۰۱	۳	%۳۰	%۲۱
۱۲	%۱۲۰	%۱۱۱	۴	%۴۰	%۳۱
۱۳	%۱۳۰	%۱۲۱	۵	%۵۰	%۴۱
۱۴	%۱۴۰	%۱۳۱	۶	%۶۰	%۵۱
۱۵	بیابا	%۱۴۱	۷	%۷۰	%۶۱
			۸	%۸۰	%۷۱

رشد سرانه درآمد

امتیاز	رشد سرانه درآمد		امتیاز	رشد سرانه درآمد	
	تا	از		تا	از
۹	%۹۰	%۸۱	۱	%۱۰	۰
۱۰	%۱۰۰	%۹۱	۲	%۲۰	%۱۱
۱۱	%۱۱۰	%۱۰۱	۳	%۳۰	%۲۱
۱۲	%۱۲۰	%۱۱۱	۴	%۴۰	%۳۱
۱۳	%۱۳۰	%۱۲۱	۵	%۵۰	%۴۱
۱۴	%۱۴۰	%۱۳۱	۶	%۶۰	%۵۱
۱۵	بیابا	%۱۴۱	۷	%۷۰	%۶۱
			۸	%۸۰	%۷۱

سایر معیارها

امتیاز	عملکرد	امتیاز	عملکرد	امتیاز	عملکرد	امتیاز	عملکرد	معیار
۱۰	در موعد	۴-	تا ۲ ماه تاخیر	۱۲-	تا ۶ ماه تاخیر	*	بیش از ۶ ماه تاخیر	ارائه صورتهای مالی
۱۵	مقبول	۵	مشروط	۰	عدم اظهار نظر	۰	مردود	اظهار نظر حسابرس
۵	تا ۳ بند	۴	تا ۶ بند	۱	تا ۹ بند	۰	بیش از ۹ بند	تعداد بند های بازرسی
۱۰	از ۷۰٪ بیابا	۵	تا ۷۰ درصد	۲	تا ۳۵ درصد	۰	عدم انجام	انجام تکالیف سال قبل
۱۰	بالا	۵	متوسط	۲	کم	۰	عدم تغییر	افزایش ضریب کاهش هزینه ها
۱۰	بالا	۵	متوسط	۲	کم	۰	عدم تغییر	افزایش سود (واحد های سودده)
۱۰	بالا	۵	متوسط	۲	کم	۰	عدم رضایت	نسبت عملکرد به اهداف کمی بودجه
۱۰	در موعد	۴-	تا ۲ ماه تاخیر	۱۲-	تا ۶ ماه تاخیر	*	بیش از ۶ ماه تاخیر	رضایت مشتریان

* در صورتیکه ارائه صورتهای مالی بیش از ۶ ماه تاخیر داشته باشد به ازای هر ماه ۲ امتیاز دیگر کسر می شود.

امتیاز منفی هر بند	بندهای بازرسی
۲	عدم رعایت قوانین
۲	عدم رعایت اساسنامه
۱	عدم رعایت آئین نامه مالی معاملاتی
۱	اعلام تخلفات مدیران
۱	اعلام وقوع جرم
۰.۵	سایر بندها

جهت ارزیابی رضایت مشتری نیز شاخصهای زیر مورد بررسی قرار گرفته که اعداد مندرج در جدول امتیاز شاخص را در فعالیت خاص نشان می دهد.

فرهنگی	عمرانی	خدماتی	تولیدی	بازرگانی	معیار
	۱	۲	۳	۳	قیمت رقابتی (قیمت تمام شده و فروش با قیمت بازار رقابت نماید)
	۳	۳	۳	۳	کیفیت (کیفیت کالا/محصول/خدمت و ... با مشابه در بازار رقابت نماید)
				۲	تنوع کالا (انواع کالای مورد نیاز مشتری را ارائه نماید)
	۲	۲	۲	۲	رعایت مشتری
			۱	۲	دسترسی آسان
	۳	۳	۳		تحويل بموقع، سرعت(ارائه بموقع خدمت یا پروژه)
۲		۲	۲	۱	پویایی
۲	۲	۲	۲	۱	استفاده از فن آوریهای نوین
۱	۳	۲	۲	۱	رعایت بودجه
۳					اصلاح دیدگاه مردم نسبت به شهر
۳					کاهش نا هنجاریهای رفتاری شهروندان:
					نریختن زباله در سطح شهر
					رعایت حق تقدم در رانندگی
					کاهش تعداد معنادین
					کاهش آمار طلاق
					افزایش روحیه شادی در شهروندان
۱۱	۱۴	۱۶	۱۸	۱۵	جمع امتیازها
۰.۹۰۹	۰.۷۱۴	۰.۶۲۵	۰.۵۵۵	۰.۶۶۶	ضریب هر امتیاز

بنابر این امتیاز مکتسبه هر واحد در خصوص رضایت مشتری در ضریبهای مربوطه ضرب و بعنوان امتیاز رضایت مشتری در جداول فوق در نظر گرفته خواهد شد.

۵-# با عنایت به جمع آوری اطلاعات رتبه بندی واحدها و تعیین میزان سنگینی مسئولیت، حقوق و مزایای هیئت مدیره تعیین و با ارزیابی عملکرد و ادغام آن با امتیاز رتبه بندی میزان پاداش عملکرد هیئت مدیره سازمانها و شرکتهای مشخص گردید.

نتایج:

نتایج اقدامات فوق طی ۲ سال به نتایج شگفت آوری منجر گردید که امید آن می رود که تا چند سال دیگر کلیه سازمانها و شرکتهای تابع شهرداری تهران از فعالترین واحدها در سطح جامعه شوند. برخی از نتایج بدست آمده بشرح زیر می باشد:

- #حساس شدن هیئت مدیره به عملکرد واحد مربوطه و کنترل هزینه و درآمد
- #مولد نمودن یا از رده خارج کردن دارائیهای غیر مولد

جدول زیر دارائیهای شناسائی شده و ثبت نشده در حسابهای شهرداری را نشان می دهد.

جمع کل	دارایی های ثبت نشده	بدهیها و حقوق صاحبان سهام				جمع کل	داریهایی ثبت نشده	دارایی ها			عنوان
		جمع	حقوق صاحبان سهام	بدهی ها				جمع	غیر جاری	جاری	
				غیر جاری	جاری						
۱۰.۱۹۸	۳.۱۱۳	۷.۰۸۵	۲.۰۸۲	۴۹۴	۴.۵۰۹	۱۰.۱۹۸	۳.۱۱۳	۷.۰۸۵	۱.۸۰۲	۵.۲۸۳	سازمانها
۲۹.۱۵۲	۸.۲۳۱	۲۰.۹۲۱	(۲.۴۱۷)	۱۶.۴۰۰	۶.۹۳۸	۲۹.۱۵۲	۸.۲۳۱	۲۰.۹۲۱	۱۵.۰۰۱	۵.۹۲۰	شرکتها
۳۹.۳۵۰	۱۱.۳۴۴	۲۸.۰۰۶	(۳۳۵)	۱۶.۸۹۴	۱۱.۴۴۷	۳۹.۳۵۰	۱۱.۳۴۴	۲۸.۰۰۶	۱۶.۸۰۳	۱۱.۲۰۳	جمع کل

- #پهنه سازی ساختار پرسنلی و بکارگیری آن
- #تهیه بموقع صورتهای مالی و در نتیجه آماده شدن بموقع گزارش حسابرسی جهت طرح در مجمع عمومی

جدول میزان صورتهای مالی آماده در موعد مقرر

میزان پیشرفت	میزان صورتهای مالی آماده در موعد مقرر		عنوان
	در سال ۱۳۸۶	قبل از اجرای سیستم	
۴.۵ برابر	۹۰٪	۲۰٪	سازمانها
۲.۷ برابر	۹۵٪	۳۵٪	شرکتها

- #تشکیل مجامع عمومی در زمانهای مقرر و شرکت فعال اعضای اصلی در جلسات
- #روند رو به بهبود گزارشهای مالی
- #افزایش درآمد که نمایانگر میزان فعالیت آنها می باشد .

جدول زیر نمایانگر رشد درآمد ها می باشد.

سود(زیان) کسر/مازاد	جمع درآمدها			عنوان
	میانگین	سایر درآمدها	درآمد اصلی	
۲۴۱	۱۱۷	۲۹۵	۱۰۰	رشد سازمانها (درصد)
(۱۲)	۵۵	(۸۸)	۶۱	رشد شرکتها (درصد)
۳۲	۷۲	۸۶	۷۱	رشد کل(درصد)

- #اصلاح ساختار قیمت تمام شده.

جدول مقایسه ای روند اصلاح ساختار بهای تمام شده

عنوان	نسبت بهای تمام شده به درآمد (درصد)		نسبت بهای تمام شده به کل هزینه ها (درصد)		نسبت هزینه های عمومی و اداری به کل هزینه ها (درصد)	
	سال ۸۴	سال ۸۵	سال ۸۴	سال ۸۵	سال ۸۴	سال ۸۵
سازمانها	۷۰	۸۴	۶۷	۷۸	۳۲	۲۲
شرکتها	۷۹	۸۸	۸۴	۸۸	۱۴	۱۱
جمع کل	۷۶	۸۷	۷۹	۸۵	۲۰	۱۵

- #اصلاح ساختار هزینه های اداری تشکیلاتی

جدول اصلاح ساختار هزینه های اداری تشکیلاتی

عنوان	نسبت هزینه های عمومی و اداری به درآمد (درصد)		نسبت هزینه های عمومی و اداری به بهای تمام شده (درصد)		نسبت هزینه های عمومی و اداری به کل هزینه ها (درصد)	
	سال ۸۴	سال ۸۵	سال ۸۴	سال ۸۵	سال ۸۴	سال ۸۵
سازمانها	۳۴	۲۳	۴۸	۲۸	۳۲	۲۲
شرکتها	۱۳	۱۱	۱۷	۱۳	۱۴	۱۱
جمع کل	۱۹	۱۵	۲۵	۱۷	۲۰	۱۵

منابع و مأخذ:

۱- #سازمان مدیریت صنعتی ۱۰۰ IMI

۲- #تجربیات وزارت دفاع

۳- #تجربیات ایران خودرو

۴- #سایتهای تخصصی مدیریتی