

БИЗНЕСИЙН ГҮЙЦЭТГЭЛИЙН ХЭМЖИЛТИЙН ТҮҮХЭН ХӨГЖИЛ, ЦААШДЫН ЧИГ ХАНДЛАГА

Азкейн Еркеш*

Хураангуй: Бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжилтийн түүхэн хөгжлийг хронологийн аргаар 2 үе шатад ангилан судалсан. Үүнд:

- ✓ Нэгдүгээр үе шат 1980-аад он хүртэл үргэлжилсэн.
- ✓ Хоёрдугаар үе шат 1980-аад оноос одоог хүртэл үргэлжилж байна.

Энэхүү судалгааны зорилго нь бизнесийн гүйцэтгэлийг хэмжих арга зүйн үүсэл, түүхэн хөгжил, цаашдын чиг хандлага ба гүйцэтгэлийн хэмжилтийн хөгжил дэвшилд нөлөөлсөн хүчин зүйлийг тодорхойлоход оршино.

Нэгдүгээр үе шат (1980-аад оноос өмнө)

Гүйцэтгэлийн хэмжилт нь нягтлан бодох бүртгэлийн дансны давхар бичилт анх үүссэн XIII зууны сүүл үеэс эхэлж хөгжсөн гэж үздэг байна. Анх байгууллагын гүйцэтгэлийг хэмжихэд нягтлан бодох бүртгэлийн мэдээллийг ашиглаж байсан ба энэ нь 1880-аад оноос 1980-аад он хүртэл 100 орчим жил үргэлжилсэн байна. Энэ үе шатад зардалд хяналт тавьж, ашгийг нэмэгдүүлэх замаар хувьцаа эзэмшигчдийн өмчийг өсгөхөд голлон анхаарч байв. Нягтлан бодох бүртгэлд суурилсан энэхүү уламжлалт гүйцэтгэлийг хэмжих систем нь нийт хөрөнгийн өгөөж (Return on Assets-ROA), эздийн өмчийн өгөөж (Return on equity-ROE), хувьцааны нэгжид ногдох ашиг (Earnings per share-EPS), хөрөнгийн өгөөж (ROCE- Return on capital employed) гэх мэт санхүүгийн үзүүлэлтүүдийг ашиглан байгууллагын гүйцэтгэлийг үнэлдэг байсан.

Хоёрдугаар үе шат (1980-аад оноос өнөөдрийг хүртэл)

Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн хөгжлийн хоёрдугаар үе шат 1980-аад онд дэлхийн эдийн засгийн нэмэгдэж буй өрсөлдөөн, бизнесийн байгууллагын даяарчлалын үр дүнд

* МУИС-ийн Бизнесийн сургууль, Нягтлан бодох бүртгэлийн хөтөлбөрийн ахлах багш,
(E-mail) yerkyesh2015@gmail.com

эхэлж өнөөдрийг хүртэл үргэлжилж байна. Хоёрдугаар үе шатны түүхэн хөгжлийг 1980-1989 он, 1990-1999 он, 2000 оноос хойш гэсэн хугацааны үечлэлээр судалж, үечлэл тус бүр дээр гарсан дэвшил, ололт амжилт ба тэдгээрт нөлөөлсөн хүчин зүйлүүдийг дэлгэрэнгүй тодорхойлсон. 1980-1989 онуудад уламжлалт гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системийн сул талыг даван туулж үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг хэмжихэд санхүүгийн хэмжүүрээс гадна санхүүгийн бус хэмжүүрүүдийг ашигладаг болсон. 1990-1999 онуудад өмнөх үе шатанд боловсруулсан загваруудын хязгаарлалттай талыг даван туулж, стратегид суурилан гүйцэтгэлийг хэмждэг болсон. 2000 оноос хойш өмнөх үе шатанд боловсруулсан загваруудын хязгаарлалттай талыг даван туулсан ба цогц, динамик, гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системийг нэвтрүүлсэн байна.

Түлхүүр үг: Бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжилт, санхүүгийн хэмжүүр, санхүүгийн бус хэмжүүр, гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загвар.

Оршил

Дэлхий нийтээр даяарчлагдан хөгжиж буй өнөө үед манай улсын бизнесийн байгууллагууд бусад улс оронд амжилттай нэвтэрсэн бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжилтийн шилдэг арга, туршлагуудыг өөрийнхөө үйл ажиллагаанд цаг алдалгүй нэвтрүүлэх нь бизнесийн ширүүн өрсөлдөөнтэй орчинд амжилттай оршин тогтнох үндэс юм. Удирдлагуудын хувьд гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загварыг зөв сонгож хэрэглэх нь төвөгтэй хариуцлагатай асуудлуудын нэг юм. Магадгүй тухайн компанийн үйл ажиллагаанд тохирсон, нэвтрүүлэх шаардлагатай аргууд аль хэдийн бий болсон, бусад компаниудад амжилттай хэрэгжиж эхэлсэн байж болох юм. Мөн тухайн компани шинэ арга, загваруудын талаарх ойлголт, түүнийг хэрэгжүүлэх туршлага муугаас болж олон дутагдалтай талтай уламжлалт гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системийг одоо ч хүртэл хэрэглэдэг байж болно. Иймд байгууллагууд бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжилтийн ололт, шинэчлэлтийг цаг алдалгүй үйл ажиллагаандаа нэвтрүүлэхийн тулд түүний түүхэн хөгжил, цаашдын чиг хандлагыг судлах нь ач холбогдолтой юм. Нөгөө талаас ямар гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системийг хэрэглэж байгаа нь тухайн байгууллагын хөгжил, удирдлагуудын ур чадварыг харуулна.

Бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжилтийн түүхэн хөгжил, цаашдын чиг хандлагад хийсэн судалгаа

Маш олон эрдэмтэд, судлаачид гүйцэтгэлийн хэмжилтийн түүхэн хөгжлийг судалсан. Судалгааны ажлуудаас үзэхэд гүйцэтгэлийн хэмжилт нь ерөнхийдөө 2 том үе шатыг дамжин хөгжсөн байна. Эхний үе шат нь 1980-аад он хүртэл үргэлжилсэн. 2 дугаар үе шат 1980-аад оноос одоог хүртэл үргэлжилж байна.

Нэгдүгээр үе шат (1980-аад оноос өмнө)

Гүйцэтгэлийн хэмжилт нь нягтлан бодох бүртгэлийн дансны давхар бичилт анх үүссэн 13 зууны сүүл үеэс эхэлж хөгжсөн гэж үздэг байна. Анх байгууллагын гүйцэтгэлийг хэмжихэд нягтлан бодох бүртгэлийн мэдээллийг ашиглаж байсан ба энэ нь 1880-аад оноос 1980-аад он хүртэл 100 орчим жил үргэлжилсэн. Энэ үе шатад зардалд хяналт тавьж, ашгийг нэмэгдүүлэх замаар хувьцаа эзэмшигчдийн өмчийг өсгөхөд голлон анхаарч байв. Нягтлан бодох бүртгэлд суурилсан энэхүү уламжлалт гүйцэтгэлийг хэмжих систем нь нийт хөрөнгийн өгөөж (Return on Assets-ROA), эздийн өмчийн өгөөж (Return on equity-ROE), хувьцааны нэгжид ногдох ашиг (Earnings per share-EPS), хөрөнгийн өгөөж (ROCE- Return on capital employed) гэх мэт санхүүгийн үзүүлэлтүүдийг ашиглан байгууллагын гүйцэтгэлийг үнэлдэг байсан. 1920 онд боловсруулагдсан Дю-Понт загвар (DuPont Model) нь нийт хөрөнгийн өгөөж (ROA), нийт хөрөнгийн эргэц (Asset turnover), цэвэр ахиуц ашиг (Profit margin)-ийн хоорондын уялдаа холбоог харуулдаг загвар юм. Энэ загвар нь тухайн үед бизнесийн гүйцэтгэлийг хэмжихэд өргөн хэрэглэгдэж байсан. Судлаачид байгууллагын бизнесийн орчин тогтвортой, бүтээгдэхүүнийг олноор үйлдвэрлэдэг, өртөгт хуваарилах шууд бус зардал маш бага үед зөвхөн санхүүгийн хэмжүүрт суурилан гүйцэтгэлийг хэмжих боломжтой гэж үздэг. 1970-аад оны сүүл ба 1980-аад онд судлаачид нягтлан бодох бүртгэлд суурилсан уламжлалт гүйцэтгэлийг хэмжих систем нь өнгөрсөн мэдээлэлд суурилдаг, зөвхөн санхүүгийн хэмжүүрүүдийг ашиглан гүйцэтгэлийг тооцдог учраас маш олон сул талтай болох талаар шүүмжилж, түүнийг өөрчлөхийг санал болгож байсан. Энэ үед олон судлаачид ном бүтээлдээ уламжлалт санхүүгийн гүйцэтгэлийн хэмжүүрүүдийг дангаар нь хэрэглэх нь дутагдалтай, түүнийг стратеги, үйл ажиллагаа ба чанарын хэтийн төлөв гэх мэт санхүүгийн бус үзүүлэлтүүдтэй нэгтгэж хэрэглэх шаардлагатай болохыг тодорхойлсон байна. Аажмаар компанийн удирдлагууд зөвхөн санхүүгийн гүйцэтгэлд үндэслэн шийдвэр гаргах нь буруу үр дүнд хүргэх эрсдэлтэй болохыг ойлгож эхэлсэн. Энэ үед даяарчлалын нөлөөгөөр дотоодын төдийгүй гадаад ба дотоодын

компаниудын хоорондын өрсөлдөөн нэмэгдэж, бизнесийн орчин илүү их төвөгтэй болсон. Дэлхийн эдийн засгийн даяарчлал, маш их хэмжээний мэдээллийг боловсруулах технологийн дэвшил нь байгууллагыг урд өмнө нь байгаагүй илүү ширүүн өрсөлдөөнтэй орчинд зохицон ажиллахад хүргэсэн. Ийм нөхцөлд удирдлага зөвхөн санхүүгийн гүйцэтгэлд суурилан шийдвэр гаргах, хяналтыг хэрэгжүүлэх боломжгүй болсон тул санхүүгийн ба санхүүгийн бус хэмжүүрийг багтаасан гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загваруудыг хөгжүүлэх шаардлагатай болсон. Өөрөөр хэлбэл уламжлалт аргын дутагдалтай талуудыг даван туулах оролдлогууд гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системийн шинэчлэлтийг түргэсгэсэн байна. Энэ үе шатанд гүйцэтгэлийн хэмжилтэд дараах ахиц дэвшил гарсан:

- Санхүүгийн хэмжүүрүүдийг ашиглан бизнесийн гүйцэтгэлийг хэмждэг болсон.
- Орчин үеийн бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжилтийн систем хөгжих нөхцөл бүрдсэн

Хоёрдугаар үе шат (1980-аад оноос өнөөдрийг хүртэл)

Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн хөгжлийн хоёрдугаар үе шат 1980-аад онд дэлхийн эдийн засгийн нэмэгдэж буй өрсөлдөөн, бизнесийн байгууллагын даяарчлалын үр дүнд эхэлж өнөөдрийг хүртэл үргэлжилж байна. Энэ үед компаниуд зах зээлд эзэлсэн байр сууриа гадны өрсөлдөгчдөд алдаж эхэлсэн. Гадны өрсөлдөгчид илүү олон төрлийн, илүү сайн чанарын бүтээгдэхүүнийг илүү хямд үнээр зах зээлд нийлүүлж эхэлсэн. Бизнесийн байгууллагууд өрсөлдөөнд тэсэж үлдэхийн тулд үйл ажиллагааныхаа гүйцэтгэлийг бүхий л талаас нь хэмжиж шийдвэр гаргах, хяналтыг хэрэгжүүлэх шаардлагатай болсон. 1980-аад онд уламжлалт гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системийн дутагдалтай талыг судалсны үндсэн дээр шинэ загварууд гарч эхэлсэн. Ихэнх судлаачид гүйцэтгэлийн хэмжилтийн түүхэн хөгжлийг 1980-аад оноос эхлүүлэн үечлэн судалсан байдаг. Би 1980-оноос өнөөдрийг хүртэлх гүйцэтгэлийн хэмжилтийн түүхэн хөгжлийг дараах хугацааны үечлэлээр судалж, үечлэл тус бүр дээр гарсан дэвшил, ололт амжилтуудыг тодорхойлохыг зорилоо.

1. 1980-1989 он
2. 1990-1999 он
3. 2000 оноос хойш

Дээрх ангиллыг хийхэд тухайн цаг хугацаанд гүйцэтгэлийн хэмжилтийн хөгжлийн түүхэнд гарсан гол ололт дэвшилтэй талуудыг харгалзаж үзсэн. Үүнд: 1980-1989 онуудад уламжлалт гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системийн сул талыг даван туулж үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг хэмжихэд санхүүгийн хэмжүүрээс гадна санхүүгийн бус хэмжүүрүүдийг ашигладаг болсон. 1990-1999 онуудад өмнөх үе шатанд боловсруулсан загваруудын хязгаарлалттай талыг даван туулж, стратегид суурилан гүйцэтгэлийг хэмждэг болсон. 2000 оноос хойш өмнөх үе шатанд боловсруулсан загваруудын хязгаарлалттай талыг даван туулсан ба цогц, динамик, гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системийг нэвтрүүлсэн.

1980-1989 он

1980-аад оны дунд үеэс гүйцэтгэлийн хэмжилтийн талаарх судлаачдын бүтээлд эргэлт гарсан. Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн шинэ загварууд гарч эхэлсэн. 1980-аад оны дунд үед компани урт хугацаанд амжилттай оршин тогтнох үндэс нь зөвхөн хувьцаа эзэмшигчдэд хүртээх ашгийг хамгийн их байлгах явдал биш гэдгийг харуулсан онолын болон эмпирик судалгаанууд гарсан. Бизнесийн байгууллагууд зөвхөн хувьцаа эзэмшигчдэд өндөр ашгийг хүртээхийн төлөө ажилладаг байсан хандлага аажмаар өөрчлөгдөж, хэрэглэгчид, ажилтанууд, бэлтгэн нийлүүлэгч гэх мэт бусад оролцогч талууд (stakeholders)-д бас үнэ цэнийг бий болгох хэрэгтэй гэдгийг ойлгож эхэлсэн. 1980-аад оны сүүлээр байгууллагуудад гүйцэтгэлээ дээшлүүлэх, дэлхийн жишигт нийцсэн гүйцэтгэлийн түвшинд хүрэхэд туслах чиглүүлэх зорилготой үндэсний болон олон улсын чанарын шагналууд бий болсон, мэдээллийн технологи тодорхой түвшинд хүрч хөгжсөн зэрэг нь байгууллагын гүйцэтгэлийг хэмжих аргыг эрс өөрчилсөн. Жишээ нь: Малколм Балдрижийн үндэсний чанарын шагнал (Malcolm Baldrige National Quality Award, 1987)-ын өргөдлийг үнэлэхэд ашиглах Малколм Валдрижийн загвар (Malcolm Baldrige model, 1987), Европын чанарын шагналын өргөдлийг үнэлэхэд ашиглах Европын чанарын менежментийн сангийн бизнесийн давуу байдлын загвар (The EFQM Excellence Model, 1988) гэсэн гүйцэтгэлийн хэмжилтийн сайн загварууд шинээр боловсруулагдсан. Эдгээр загвар нь шагналын өргөдлийг үнэлэхэд төдийгүй компаниуд гүйцэтгэлээ сайжруулахын тулд өөрийгөө үнэлэхэд зориулагдсан. Эдгээр загваруудыг одоо ч гэсэн дэлхийн олон улс оронд түгээмэл ашиглаж байна. 1980-аад оны сүүлээр гарсан Малколм Валдрижийн загвар (Malcolm Baldrige model), Европын чанарын менежментийн сангийн бизнесийн давуу байдлын загвар (EFQM business excellence model), Синк ба Туттлын загвар (Sink and Tuttle model) гэх мэт бүх загварууд бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжилтэд санхүүгийн үзүүлэлтээс гадна манлайлал, стратегийн

төлөвлөлт, хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж, чанар, үр өгөөж, бизнесийн дотоод үйл ажиллагаа, ажилтнуудын ажиллах орчин ба сургалт, инноваци гэх мэт санхүүгийн бус үзүүлэлтүүдийг ашигладаг болсон. 1989 онд гарсан гүйцэтгэлийн хэмжилтийн матрицын арга (Performance measurement matrix)-д бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжилтийн үзүүлэлтүүдийг байгууллагын стратегид үндэслэн тодорхойлохоор заасан байгаагаас үзэхэд энэ үеэс эхлэн компаниуд стратегид суурилсан хэмжилтийн аргыг хэрэглэх оролдлогыг хийж байжээ. Энэ 10 жилийн хугацаанд удирдлагууд бизнесийн гүйцэтгэлийг хэмжих, хяналт тавихад илүү их анхаарч ажиллаж байсан. Энэ үе шатад гарсан бүх загварууд үйлдвэрлэл эрхэлдэг байгууллагын гүйцэтгэлийг хэмжихэд зориулагдсан.

1980-1989 онуудад шинээр гарсан гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загварууд, тухайн загварт хэрэглэгдэх гүйцэтгэлийн хэмжүүрүүдийг хүснэгт 1-д харуулав:

Хүснэгт 1. 1980-1989 онд шинээр гарсан загварууд
(Цаг хугацааны дарааллаар)

№	Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загварууд	Зохиогч ба он	Гүйцэтгэлийн хэмжүүр
1	Эдийн засгийн нэмэгдсэн өртгийн загвар The economic value added model (EVA)	Стерн, Стюарт (Stern & Steward), 1980	Эдийн засгийн нэмэгдсэн өртөг
2	Үйлдэлд суурилсан өртөг тооцох систем Activity based Costing system	Купер, Каплан (Cooper & Kaplan), 1980	-
3	Малколм Валдриджийн загвар Malcolm Baldrige model	АНУ-ын Худалдааны Яам, 1987	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership- Манлайлал 2. Strategic Planning –Стратеги 3. Customer focus –Хэрэглэгч 4. Measurement, Analysis and Knowledge Management – Хэмжилт, шинжилгээ ба мэдлэгийн менежмент 5. Workforce focus- Ажиллах хүчин 6. Operations focus –Үйл ажиллагаа 7. Results- Үр дүн

4	EFQM business excellence model Европын чанарын менежментийн сангийн бизнесийн давуу байдлын загвар	Европын чанарын менежментийн сан EFQM-European Foundation for Quality Management, 1988	<ol style="list-style-type: none"> 1. Манлайлал 2. Хүмүүс 3. Бодлого ба стратеги 4. Түншлэл ба нөөц 5. Үйл ажиллагаа юм. 6. Ажилтнуудад хамаарах үр дүн 7. Хэрэглэгчид хамаарах үр дүн 8. Нийгэмд хамаарах үр дүн 9. Гүйцэтгэлийн гол үр дүн юм.
5	Синк ба Туттлын загвар Sink and Tuttle model	Синк ба Туттл (Sink & Tuttle model), 1989	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ашигт ажиллагаа (profitability) 2. Бүтээмж (productivity) 3. Инноваци (innovation) 4. Ажилтнуудын ажиллах орчин ба нөхцлийн чанар (quality of work life) 5. Чанар (quality) 6. Үр ашиг (efficiency) 7. Үр өгөөж (effectiveness)
6	Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн матрицын арга Performance Mesurement Matrix	Кееган ба бусад (Keegan et al.), 1989	<ol style="list-style-type: none"> 1. Өртгийн хүчин зүйл 2. Өртгийн бус хүчин зүйл 3. Дотоод хүчин зүйл 4. Гадаад хүчин зүйл

Эх сурвалж: судлаачийн өөрийн хийсэн нэгтгэл

Энэ үе шатанд гүйцэтгэлийн хэмжилтэд дараах ахиц дэвшил гарсан:

- Бизнесийн байгууллагууд бүх оролцогч талуудад үнэ цэнийг бий болгоход анхаарч эхэлсэн. Иймд байгуулагууд хувьцаа эзэмшигчдээс гадна бусад оролцогч талуудын сэтгэл ханамжийг хэмждэг болсон.
- Бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжилтэд санхүүгийн үзүүлэлтээс гадна санхүүгийн бус үзүүлэлтүүдийг ашигладаг болсон.
- Компаниуд стратегид суурилсан хэмжилтийн аргыг хэрэглэх оролдлогыг хийж эхэлсэн байна.
- 1980-аад оны сүүлээр Үндэсний болон олон улсын чанарын шагналууд, уг шагналд ирсэн материалуудыг үнэлэх бизнесийн давуу байдлын загварууд

бий болсон. Эдгээр нь Малколм Валдриджийн загвар (Malcolm Baldrige model), Европын чанарын менежментийн сангийн бизнесийн давуу байдлын загвар (EFQM business excellence model) юм. Эдгээр загварууд одоо ч гэсэн нийтлэг хэрэглэдэг сонгодог загварууд юм.

1990-1999 он

Энэ үе шатанд өмнөх үе шатанд танилцуулсанаас илүү их хэмжээний гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загварууд гарсан. Шинээр гарсан загварууд өмнөх загваруудын сул талыг даван туулж байсан учраас илүү сайн загварууд гарч байсан. 1990-ээд оноос хойш судлаачид мөн адил санхүүгийн бус хэмжүүрүүдийг санхүүгийн хэмжүүрүүдтэй нэгтгэж хэрэглэх, зөв санхүүгийн хэмжүүрүүдийг хэрэглэхэд судалгаагаа үргэлжлүүлэн чиглүүлсэн. Энэ үе шатанд шинээр гарсан бүх загварууд бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжилтэд санхүүгийн ба санхүүгийн бус хэмжүүрүүдийг нэгтгэж хэрэглэж байсан. Энэ хугацаанд судлаачид Гүйцэтгэлийн пирамид (Performance pyramid, 1991), Нэгдсэн динамик гүйцэтгэлийн хэмжилтийн систем (The Integrated dynamic performance measurement system, 1997), Тэнцвэрт онооны хүснэгт (The balanced scorecard, 1992), АМВІТЕ арга (The AMBITE system, 1993) гэх мэт стратегид суурилсан хэмжилтийн аргуудыг шинээр боловсруулсан. Энэ үе шатанд шинээр гарсан загварууд дотроос гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системийн хөгжилд хамгийн үнэтэй хувь нэмэр оруулсан загвар нь Тэнцвэрт онооны хүснэгт (The balanced scorecard, 1992)-ийн арга юм. Энэ аргыг судлаачид болон бизнесийнхэн цааш нь хөгжүүлж дэлхийн олон оронд дэлгэрүүлж чадсан байна. Info Word-ын 2001 онд хийсэн судалгаагаар дэлхийн шилдэг 100 компанийн (Fortune 100) 40 хувь нь тэнцвэрт онооны хүснэгтийн аргыг үйл ажиллагаандаа нэвтрүүлсэн² гэсэн дүгнэлт гарсан байна. 1990-ээд оны дундуур компанийн тогтвортой хөгжлийн асуудал яригдаж эхэлсэн ба компанийн гүйцэтгэлийг санхүү, нийгэм, байгаль орчны үзүүлэлтээр хэмждэг “Гурвалсан суурь шугам” (Triple Bottom Line, 1994) гэсэн шинэ загвар гарч ирсэн. 1990-ээд оны сүүлээр гарч ирсэн зарим загварууд бусад загваруудын давуу талыг өөртөө нэгтгэж байсан. Жишээ нь: Нэгдсэн динамик гүйцэтгэлийн хэмжилтийн систем (The Integrated dynamic performance measurement system, 1997) нь гүйцэтгэлийг хэмжих болон сайжруулахад гүйцэтгэлийн хэмжилтийн асуулгын арга (performance measurement questionnaire), хагас уналтын үеийн үзэл баримтлал (half-life concept), өөрчилсөн үнэ цэнэд чиглэсэн мөчлөгийн хугацааны бүдүүвч (modified value-focused cycle time diagram –MVFCST diagrams) гэсэн 3 аргыг хослуулан хэрэглэдэг. Энэ үе шатанд гарсан

2 J.K.Mitra (2009) “Advanced cost accounting” p 1310

гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загваруудыг өмнөх үе шатанд гарсан загваруудтай харьцуулахад илүү олон төрлийн санхүүгийн бус үзүүлэлтүүдийг санхүүгийн үзүүлэлтүүдтэй нэгтгэж гүйцэтгэлийг хэмждэг болсон. Жишээ нь: хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж, уян хатан байдал, чанар, үр өгөөж, бизнесийн дотоод үйл ажиллагаа, өрсөлдөх чадвар, ажилтнуудын сургалт, судалгаа ба хөгжүүлэлт, инноваци, байгууллагын орчны өөрчлөлтөд дасан зохицох чадвар гэх мэт. Энэ үе шатад шинээр гарсан бүх загварууд үйлдвэрлэл эрхэлдэг байгууллагын гүйцэтгэлийг хэмжихэд зориулагдсан. Энэ үе шатад бизнесийн удирдлагууд гүйцэтгэлийг хэмжиж хяналт тавихаас илүүтэйгээр гүйцэтгэлийг хэмжиж удирдахад анхаардаг болсон.

1990-1999 онуудад шинээр гарсан гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загварууд, тухайн загварт хэрэглэгдэх гүйцэтгэлийн хэмжүүрүүдийг хүснэгт 2-т харуулав:

Хүснэгт 2. 1990-1999 онд шинээр гарсан загварууд
(Цаг хугацааны дарааллаар)

№	Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загварууд	Зохиогч ба он	Гүйцэтгэлийн хэмжүүр
1	Хязгаарлалтын онол Theory of constraints	Голдратт (Goldratt), 1990	1. Цэвэр ашиг 2. Хөрөнгө оруулалтын өгөөж 3. Мөнгөн гүйлгээ
2	Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн асуулгын арга Performance measurement questionnaire	Диксон ба бусад (Dixon et al.), 1990	
3	Гүйцэтгэлийн пирамид (Стратегийн хэмжилтийн шинжилгээ ба тайлагнах арга) Performance pyramid (SMART system – The strategic measurement analysis and reporting technique system)	Линч ба Кросс (Lynch and Cross), 1991	1. Хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж 2. Уян хатан байдал 3. Бүтээмж 4. Бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээний чанар 5. Нийлүүлэлт 6. Мөчлөгийн хугацаа 7. Хорогдол хаягдал

4	Үр дүн ба тодорхойлогч загвар The results and determinants framework (RDF)	Фитжералд ба бусад (Fitzgerald et al.), 1991	<ol style="list-style-type: none"> 1. Санхүүгийн гүйцэтгэл 2. Өрсөлдөх чадвар, чанар 3. Уян хатан байдал, нөөцийн ашиглалт 4. Инноваци
5	Цаг хугацаанд суурилсан өрсөлдөөний хэмжүүр Measures for time-based competition	Аззоун ба бусад (Azzone et al.), 1991	<ol style="list-style-type: none"> 1. Судалгаа ба хөгжүүлэлтэд зарцуулах цаг 2. Маркетингийн захиалгыг боловсруулах цаг
6	Тэнцвэрт онооны хүснэгт The balanced scorecard	Каплан ба Нортон (Kaplan and Norton), 1992	<ol style="list-style-type: none"> 1. Санхүүгийн гүйцэтгэл /Financial performance/ 2. Хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж /Customer's satisfaction/ 3. Бизнесийн дотоод үйл ажиллагаа /Internal business processes/ 4. Сургалт, инноваци ба өсөлт /Learning innovation and growth/
7	ТОРР гүйцэтгэлийн загвар ТОРР performance model	SINTEF нөхөрлөл (SINTEF partnership), 1992	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efficiency- Үр ашиг 2. Effectiveness –Үр өгөөж 3. Ability to change, Adaptability –Өөрчлөгдөх чадвар, Дасан зохицох чадвар
8	АМВИТЕ арга (ЕДҮБН арга -Европад дэвшилтэт үйлдвэрлэлийн бизнесийг нэвтрүүлэх арга хэрэгсэл) The AMBITE system (AMBITE – Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe)	МСМахон ба Браун (MSMahon, Brown), 1993	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цаг хугацаа 2. Өртөг 3. Чанар 4. Уян хатан байдал 5. Орчин
9	Гурвалсан суурь шугам Triple Bottom Line	Жон Элкинстон (John Elkington), 1994	<ol style="list-style-type: none"> 1. Санхүүгийн үзүүлэлт 2. Нийгмийн үзүүлэлт 3. Байгаль орчны үзүүлэлт

10	Нэгдсэн динамик гүйцэтгэлийн хэмжилтийн систем The Integrated dynamic performance measurement system	Галайн ба бусад (Ghalayini et al.), 1997	<ol style="list-style-type: none"> 1. Санхүүгийн хэмжүүрүүд 2. Хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж 3. Мөчлөгийн хугацаа 4. Гологдлын түвшин (defect rate) 5. Чанар 6. Түгээлт (delivery) 7. Үйл ажиллагааны технологи 8. Боловсрол ба сургалт (education and training)
11	Нэгдсэн гүйцэтгэлийг хэмжих систем The Integrated performance measurement system	Вититси ба бусад (Bititci et al.), 1997	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хяналтын хэмжүүрүүд -Control measures 2. Хүрээлэн байгаа орчинд эзлэх байр суурь-Environmental positioning 3. Сайжруулах зорилтууд-Improvement objectives 4. Internal measurement objectives-Дотоод хэмжилтийн зорилтууд
12	РОР загвар (Бүтээмжид суурилсан гүйцэтгэлийн загвар) The RO-P model (The performance objective productivity model)	Брэт ба бусад (Vrat et al.), 1998	<ol style="list-style-type: none"> 1. Үр ашиг 2. Үр өгөөж
13	Хувьцаа эзэмшигчдийн үнэ цэнэ Shareholders value	Раппопорт (Rapport), 1998	<ol style="list-style-type: none"> 1. Санхүүгийн хэмжүүрүүд

Эх сурвалж: судлаачийн хийсэн нэгтгэл

Энэ үе шатанд гүйцэтгэлийн хэмжилтэд дараах ахиц дэвшил гарсан:

- Бизнесийн байгууллагууд үйл ажиллагааны гүйцэтгэлээ нь компанийн зорилт, стратегитэй холбон хэмждэг болсон.
- Судлаачид бүтээлдээ тасралтгүй сайжруулж, шинэчилж байдаг гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системийг боловсруулах шаардлагатай гэдгийг онцлон тэмдэглэсэн.
- Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системийн хөгжилд хамгийн үнэтэй хувь нэмэр оруулсан Тэнцвэрт онооны хүснэгтийн аргыг (The balanced scorecard, 1992) практикт нэвтрүүлсэн.
- 1990-ээд оны дундуур компанийн тогтвортой хөгжлийн асуудал яригдаж эхэлсэн ба компанийн гүйцэтгэлийг санхүү, нийгэм, байгаль орчны

үзүүлэлтээр хэмждэг “Гурвалсан суурь шугам” (Triple Bottom Line, 1994) гэсэн шинэ загвар гарч ирсэн.

- Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загваруудыг хослуульж хэрэглэдэг болсон.

2000-оноос хойш

2000 онд Медори ба Стеепл гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системэд аудит хийх, түүнийг сайжруулах эсвэл шинэ хэмжилтийн системийг бий болгоход ашиглах загварыг танилцуулсан. Энэ нь гүйцэтгэлийн хэмжилтийн нэгдсэн загвар (Integrated performance measurement framework) юм. 2001 онд Анди Неели ба бусад (Andy Neely *et al.*) Тэнцвэрт онооны хүснэгтийн арга (Balanced Scorecard, 1992)-тай харьцуулахад илүү их оролцогч талуудын байгууллагаас авч буй сэтгэл ханамжийг тооцож үздэг Гүйцэтгэлийн призм (Performance Prism)-ийн аргыг боловсруулсан. Дэлхий нийтээр компанийн нийгмийн хариуцлагын асуудал өндөрт тавигдан, 2010 онд “Нийгмийн хариуцлагын олон улсын стандарт ISO 26000” батлагдсан. Иймд компаниуд нийгмийн хариуцлагатай ажиллахын тулд түншүүд, олон нийт, хэрэглэгч, ажиллагсадын өмнө хүлээх хариуцлагын биелэлтийг гүйцэтгэлийн хэмжүүрүүдэд тусгах шаардлагатай болсон.

2000 оноос Тэнцвэрт онооны хүснэгтийн арга (Balanced scorecard)-ыг өргөтгөн шинэ загваруудыг гаргаж эхэлсэн. Үүнд: 2002 онд Канжигийн бизнесийн онооны хүснэгт (Kanji's business scorecard)-ийн арга, 2005 онд Цогц онооны хүснэгтийн арга (Holistic scorecard), 2005 онд Нийт гүйцэтгэлийн онооны хүснэгтийн арга (Total performance scorecard), 2011 онд Системийн динамикт суурилсан тэнцвэрт онооны хүснэгтийн арга (“System dynamic based” balanced scorecard)-ыг тус тус боловсруулсан байна. Канжигийн бизнесийн онооны хүснэгтийн арга (Kanji's business scorecard) нь оролцогч талуудын үнэ цэнэ ба сэтгэл ханамжийг нэмэгдүүлэх, үйл ажиллагааны давуу байдалд хүрэх, байгууллагын сургалтыг сайжруулахад анхаарал хандуулдаг. Цогц онооны хүснэгт (Holistic scorecard)-ийн арга нь Тэнцвэрт онооны хүснэгтийн аргын хэтийн төлвүүд дээр оюуны хөрөнгө (intellectual capital)-ийн хэтийн төлөв, ажилтнуудын хэтийн төлөв, нийгмийн хэтийн төлвийг нэмж өргөжүүлэн бизнесийн гүйцэтгэлийг илүү их өргөн хүрээтэй хэмжих боломжийг хангасан. Нийт гүйцэтгэлийн онооны хүснэгтийн арга (Total performance scorecard) нь хувь хүний идэвх зүтгэлийг бусад зорилтуудтай нэгтгэх замаар илүү өндөр гүйцэтгэл, тасралтгүй сургалт ба сайжруулалтыг бий болгосон гэх мэт. Зарим судлаачид Тэнцвэрт онооны хүснэгтийн аргад суурилсан цоо шинэ загваруудыг гаргасан. Жишээ нь: Малтз ба бусад (Maltz *et al.*, 2003) Динамик

олон хэмжээст гүйцэтгэлийн загвар (Dynamic multi-dimensional performance framework)-ыг боловсруулсан байна. Эрдэмтэд цогц, динамик, үр өгөөжтэй гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загваруудыг бий болгоход чиглэж ажилласан. Одоог хүртэл гарч ирсэн загваруудыг нэгтгэж үзвэл компанийн гүйцэтгэлийг хэмжихэд санхүүгийн үзүүлэлтүүдээс гадна нийлүүлэгч, ажилтан, хэрэглэгч гэх мэт бүх оролцогч талуудын сэтгэл ханамж ба байгууллагад оруулах хувь нэмэр, уян хатан байдал, чанар, үр өгөөж, өрсөлдөх чадвар, бизнесийн үйл ажиллагаа, ажилтнуудын ур чадвар ба сургалт, судалгаа ба хөгжүүлэлт, инноваци, байгууллагын орчны өөрчлөлтөд дасан зохицох чадвар гэх мэт санхүүгийн бус үзүүлэлтүүдийг ашигладаг болсон. Энэ цаг хугацаанд үйлчилгээний салбар эрчимтэй хөгжиж үйлчилгээний салбарт тэнцвэрт онооны хүснэгтийн аргыг амжилттай нэвтрүүлсэн байна.

2000 оноос хойш шинээр гарсан гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загварууд, тухайн загварт хэрэглэгдэх гүйцэтгэлийн хэмжүүрүүдийг хүснэгт 3-т харуулав:

Хүснэгт 3. 2000 оноос хойш шинээр гарсан загварууд
(Цаг хугацааны дарааллаар)

№	Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн	Зохиогч ба он	Гүйцэтгэлийн хэмжүүр
1	Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системийн тоон загвар Quantitative models for performance measurement systems	Сувигно ба бусад (Suwignjo et al.), 2000	1. Нэгжийн өртөг (тогтмол, хувьсах ба нийт)
2	Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн нэгдсэн загвар Integrated performance measurement framework	Медори ба Стеепл (Medori & Steeple), 2000	1. Чанар 2. Өртөг 3. Уян хатан байдал 4. Цаг хугацаа 5. Түгээлт (delivery) 6. Ирээдүйн өсөлт

3	Гүйцэтгэлийн призм Performance Prism	Неели ба бусад (Andy Neely et al.), 2001	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оролцогч талуудын сэтгэл ханамж 2. Стратегиуд 3. Үйл ажиллагаанууд 4. Боломжууд 5. Оролцогч талуудын оруулсан хувь нэмэр
4	Үйл ажиллагаа ба ашгийн хамаарлын загвар The action –profit linkage model (APL)	Эпстейн ба Уэстбрук (Epstein & Westbrook), 2001	<ol style="list-style-type: none"> 1. Компанийн үйл ажиллагаа 2. Түгээсэн бүтээгдэхүүн эсвэл үйлчилгээ 3. Хэрэглэгчийн үйл ажиллагаа 4. Эдийн засгийн нөлөөлөл
5	Канжигийн бизнесийн онооны хүснэгт Kanji's business scorecard	Канжи ба Са (Kanji & Sa), 2002	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оролцогч талуудын үнэ цэнэ 2. Үйл ажиллагааны давуу байдал (process excellence) 3. Байгууллагын сургалт (organizational learning) 4. Оролцогч талуудын сэтгэл ханамж (delighting stakeholders)
6	Динамик олон хэмжээст гүйцэтгэлийн загвар Dynamic multi-dimensional performance framework	Малтз ба бусад (Maltz et al.), 2003	<ol style="list-style-type: none"> 1. Санхүүгийн хэмжүүр 2. Зах зээлийн хэмжүүр 3. Үйл ажиллагааны хэмжүүр 4. Хүмүүстэй холбоотой хэмжүүр 5. Ирээдүйн хэмжүүр
7	Цогц онооны хүснэгт Holistic scorecard	Сурешчандар ба Лейстен (Sureshchandar & Leisten), 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Санхүүгийн хэтийн төлөв 2. Хэрэглэгчийн хэтийн төлөв 3. Бизнесийн үйл ажиллагааны хэтийн төлөв 4. Оюуны хөрөнгийн (intellectual capital) хэтийн төлөв 5. Ажилтнуудын хэтийн төлөв 6. Нийгмийн хэтийн төлөв

8	Нийт гүйцэтгэлийн онооны хүснэгт Total performance scorecard	Рамперсад (Rampersad), 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Санхүүгийн хэтийн төлвийн сайжруулалт 2. Хэрэглэгчийн хэтийн төлвийн сайжруулалт 3. Дотоодын хэтийн төлвийн сайжруулалт 4. Мэдлэг ба сургалтын хэтийн төлвийн сайжруулалт 5. Үйл ажиллагааны сайжруулалт 6. Хувь хүний сайжруулалт
9	Цогц гүйцэтгэлийн менежментийн загвар Holistic performance management framework	Андерсон ба бусад (Anderson et al.), 2006	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оролцогч талууд, зах зээл, нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээ (supply chain)-ий удирдлага 2. Үнэ цэнийг бүтээх
10	Уян хатан стратегийн тоглоомын хүснэгт Flexible strategy game-card	Сушил (Sushil), 2010	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нөхцөл байдал 2. Жүжигчид (actors) 3. Үйл ажиллагаа 4. Гүйцэтгэл 5. Тусламж (offerings) ба харилцааны үнэ цэнэ
11	Системийн динамикт суурилсан Тэнцвэрт онооны хүснэгт "System dynamic based" balanced scorecard	Барнабэ (Barnabe), 2011	<ol style="list-style-type: none"> 1. Санхүүгийн 2. Хэрэглэгчийн 3. Дотоод үйл ажиллагааны 4. Сургалтын 5. Өсөлтийн

Эх сурвалж: судлаачийн хийсэн нэгтгэл

Энэ үе шатанд гүйцэтгэлийн хэмжилтэд дараах ахиц дэвшил гарсан:

- Бизнесийн байгууллагууд бүх оролцогч талуудын сэтгэл ханамжийг хэмжихэд анхаардаг болсон.
- Судлаачид цогц, динамик, үр өгөөжтэй гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загваруудыг боловсруулж эхэлсэн.
- Тэнцвэрт онооны хүснэгтийн аргыг хөгжүүлэн эсвэл түүнд суурилан илүү сайн гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загваруудыг боловсруулсан.

Неели (Neely) бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжүүрүүдийг шинэчлэхэд хүргэдэг 7 гол шалтгааныг³ (1) ажлын шинж чанар өөрчлөгдөх, (2) өрсөлдөөн

³ Lisiecka.K, Czyn-Gwiazda.E "Performance Measurement Models-Comparative review", 57th EOQ Congress:

нэмэгдэх, (3) үйл ажиллагааг сайжруулах тодорхой санаачлага гаргах, (4) үндэсний болон олон улсын чанарын шагналууд бий болох, (5) байгууллагын үүрэг өөрчлөгдөх, (6) байгууллагын эрэлт өөрчлөгдөх, (7) мэдээллийн технологийн дэвшил гэж тодорхойлжээ. Дээрх бүх шалтгаанууд өнөөдөр ч гэсэн оршин байгаа нь тодорхой.

Маш олон эрдэмтэд, судлаачид гүйцэтгэлийн хэмжилтийн үүсэл, түүхэн хөгжлийг судалсан байна. Жишээ нь: Неели ба бусад (Neely *at al.*, 2003) гүйцэтгэлийн хэмжилтийн хөгжлийг 3 үе шатад ангилсан⁴ байна. Үүнд: (1) санхүүгийн бус хэмжүүрүүдийг санхүүгийн хэмжүүрүүдтэй нэгтгэсэн. (2) 1 дүгээр үе шатад боловсруулсан загваруудын сул талуудыг даван туулах оролдлого хийсэн. (3) гүйцэтгэлийн хэмжилтийн систем нь дараах 3 шинжийг өөртөө бүрдүүлсэн. Үүнд:

- байгууллагын тогтвортой болон динамик байдлыг тусгасан байх,
- байгууллагын, ялангуяа гүйцэтгэлийн биет бус хөтөлгчийн талаар үнэн зөв, хангалттай, нарийн мэдээллийг өгдөг байх,
- практикт хэрэгжих боломжтой, байгууллагын бүхий л үйл ажиллагаатай уялдсан байх.

Маршан ба Раймонд (Marchand & Raymond, 2008) гүйцэтгэлийн хэмжилтийн түүхэн хөгжлийг 4 үе шат болгон ангилсан: 1980 оноос өмнө, 1980-1989 он, 1990-1999 он, 2000 оноос хойш⁵. Энэ ангиллыг хийхэд гүйцэтгэлийн хэмжилтийн тодорхойлолтууд, гүйцэтгэлийн хэмжээсүүд, гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системүүдийн бүтэц ба зүй тогтол, гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системүүдийн үүрэг ба гарц гэсэн шалгуур үзүүлэлтүүдийг ашигласан байна. Маршан ба Раймонд гүйцэтгэлийн хэмжилтийн систем нь гүйцэтгэлийн цэвэр санхүүгийн тодорхойлолтоос илүү их оролцогч талууд болон компанийн стратегийн зорилтуудыг харгалзаж үзсэн өргөн хүрээг хамарсан тодорхойлолтыг ашиглах хүртэл хөгжсөн гэж үзсэн.

Сирмай ба бусад (Sirmai *et al.*, 2011) гүйцэтгэлийн хэмжилтийн хөгжлийг 4 үе шатад⁶ ангилсан байна. Үүнд: (1) үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг хэмжихээс Quality Renaissance-Co-creating a Viable Future, June 17-20, 2013, Tallinn, Estonia, p5
 4 Dia Zeglat, Wasfi ALRawabdeh, Faisal ALMadi, Fayiz Shrafat (2012) "Performance Measurement Systems: Stages of Development Leading to Success", Interdisciplinary journal of contemporary research in business, November 2012, Vol.4. No.7, 2012, p444. <http://journal-archievs25.webs.com/440-448.pdf>
 5 Dia Zeglat, Wasfi ALRawabdeh, Faisal ALMadi, Fayiz Shrafat (2012) "Performance Measurement Systems: Stages of Development Leading to Success", Interdisciplinary journal of contemporary research in business, November 2012, Vol.4. No.7, 2012, p444. <http://journal-archievs25.webs.com/440-448.pdf>
 6 Neetu Yadav, Sushil and Mahim Sagar (2013) "Performance measurement and management frameworks:

стратегийн гүйцэтгэлийг хэмжихэд шилжих, (2) гүйцэтгэлийн хэмжилтээс гүйцэтгэлийн удирдлагад шилжих, (3) өөрчлөгддөггүй хэмжилтийн системээс уян хатан буюу дасан зохицох хэмжилтийн системд шилжих, (4) эдийн засгийн ашигт анхаарал хандуулахаас бүх оролцогч талуудад үнэ цэнийг бий болгоход анхаарал хандуулахад шилжих.

Дүгнэлт

Бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжилт нь нягтлан бодох бүртгэлийн дансны давхар бичилт анх үүссэн 13 зууны сүүл үеэс эхэлж хөгжсөн гэж үздэг. Гүйцэтгэлийн хэмжилт нь ерөнхийдөө 2 том үе шатыг дамжин хөгжсөн байна. Эхний үе шат нь 1880-1980 оны хооронд үргэлжилсэн. 2 дугаар үе шат 1980-аад оноос одоог хүртэл үргэлжилж байна. Нэгдүгээр үе шатад орчин үеийн бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжилтийн систем хөгжих суурь тавигдсан. Энэ үе шатад бизнесийн гүйцэтгэлийг хэмжихэд нягтлан бодох бүртгэлд суурилсан санхүүгийн хэмжүүрүүдийг ашиглаж байв. Цаг хугацаа явцад бизнесийн гадаад, дотоод орчин өөрчлөгдөн уламжлалт санхүүгийн хэмжүүрүүд бизнесийн гүйцэтгэлийг үнэлэхэд хангалтгүй болсон. Уламжлалт аргын дутагдалтай талыг даван туулах оролдлогууд гүйцэтгэлийн хэмжилтийн шинэчлэлийг түргэсгэж 1980 онд гүйцэтгэлийн хэмжилтийн хөгжлийн 2 дугаар үе шатад орсон. Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн хөгжлийн 2 дугаар үе шатыг дараах хугацааны үечлэлээр судалсан.

1. 1980-1989 он
2. 1990-1999 он
3. 2000 оноос хойш

1980-1989 онуудад бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжилтэд санхүүгийн үзүүлэлтээс гадна санхүүгийн бус үзүүлэлтүүдийг ашигладаг болсон. Компаниуд стратегид суурилсан хэмжилтийн аргыг хэрэглэх оролдлогыг хийж эхэлсэн байна. 1980-аад оны сүүлээр Үндэсний болон олон улсын чанарын шагналууд, уг шагналд ирсэн материалуудыг үнэлэх бизнесийн давуу байдлын загварууд бий болсон. Эдгээр нь Малколм Валдриджийн загвар, Европын чанарын менежментийн сангийн бизнесийн давуу байдлын загвар юм. Эдгээр загварууд одоо ч гэсэн нийтлэг хэрэглэдэг сонгодог загварууд юм. Энэ 10 жилийн хугацаанд удирдлагууд бизнесийн гүйцэтгэлийг хэмжих, хяналт тавихад илүү их анхаарч ажиллаж байсан.

1990-1999 онуудад бизнесийн байгууллагууд үйл ажиллагааны гүйцэтгэлээ нь компанийн зорилт, стратегитэй холбон хэмждэг болсон. Гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системийн хөгжилд хамгийн үнэтэй хувь нэмэр оруулсан Тэнцвэрт онооны хүснэгтийн аргыг практикт нэвтрүүлсэн. 1990-ээд оны дундуур компанийн тогтвортой хөгжлийн асуудал яригдаж эхэлсэн ба компанийн гүйцэтгэлийг санхүү, нийгэм, байгаль орчны үзүүлэлтээр хэмждэг “Гурвалсан суурь шугам” гэсэн шинэ загвар гарч ирсэн. Энэ үе шатад гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загваруудыг хослуулж хэрэглэдэг болсон. 1999 он хүртэл гарсан бүх бизнесийн гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загварууд үйлдвэрлэл эрхэлдэг байгууллагын гүйцэтгэлийг хэмжихэд зориулагдсан байсан. Энэ үе шатад удирдлагууд бизнесийн гүйцэтгэлийг хэмжиж хяналт тавихаас илүүтэйгээр гүйцэтгэлийг хэмжиж удирдахад анхаардаг болсон.

2000 оноос өнөөдрийг хүртэл бизнесийн байгууллагууд бүх оролцогч талуудын сэтгэл ханамжийг хэмжихэд анхаарч байна. Судлаачид цогц, динамик, үр өгөөжтэй гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загваруудыг боловсруулж эхэлсэн. Тэнцвэрт онооны хүснэгтийн аргыг хөгжүүлэн эсвэл түүнд суурилан илүү сайн гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загваруудыг боловсруулсан. Энэ цаг хугацаанд үйлчилгээний салбар эрчимтэй хөгжиж үйлчилгээний салбарт тэнцвэрт онооны хүснэгтийн аргыг амжилттай нэвтрүүлсэн байна. Сүүлийн 20 жилд янз бүрийн салбарын эрдэмтэд хурдтай өөрчлөгдөж буй бизнесийн орчны өөрчлөлтийг тусгадаг гүйцэтгэлийн хэмжилтийн системийг хөгжүүлэхэд чухал ач холбогдол өгсөн. Гүйцэтгэлийн хэмжилт нь анх үүссэн цагаасаа эхлэн бизнесийн орчны өөрчлөлтийг даган тасралтгүй хөгжиж ирсэн түүхтэй. Компаниудын бизнесийн гүйцэтгэлийг хэмжиж үнэлэхэд хэрэглэж буй арга зүйн түүний хөгжлийг илэрхийлэгч хүчин зүйлүүдийн нэг гэж үзэж болно.

Орчин үед бизнесийн байгууллагуудад түүний алсын хараа, зорилго, зорилтын биелэлтийг хэмждэг, одоогийн гүйцэтгэлийн хэмжүүрүүдтэй эргэж холбогддог, шаардлагатай үед засаж залруулах арга хэмжээ авах боломжтой цогц гүйцэтгэлийн хэмжилтийн систем шаардлагатай байна. Иймд дээрх шаардлагыг хангасан бизнесийн орчны өөрчлөлтөд богино хугацаанд дасан зохицох чадвартай гүйцэтгэлийн хэмжилтийн загваруудыг цаашдаа боловсруулах хэрэгтэй байна. Мөн компанийн нийгмийн хариуцлагын биелэлтийг хэмжих хэмжүүрүүдийг бий болгох хэрэгтэй.

Ашигласан материал

- Kinga Emese ZSIDY, Veronika FENYVES (2015) “Application of “Traditional” and “New” approach methods in business performance measurement”, *Gross-Cultural Management, Journal*, Volume XVII, Issue 1 (7)/2015,
http://www.cmj.bxb.ro/Article/CMJ_7_7.pdf
- G.P.Kurien, M.N.Qureshi (2011) “Study of performance measurement practices in supply chain management”, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol.29.No.4, 2011,pp.19-34
- Paolo Taticchi, Kashi R.Balachandran (2008) “Research Forward performance measurement and management integrated frameworks”, *International journal of Accounting and Information Management*, Vol.16. No.2, 2008, pp.140-154
- Anbalagan Krishnan “The Evolution of Performance Measurement System (PMS) and Linkage to the Environmental Uncertainty and Strategy; a Review of Literature” <http://www.jgbm.org/page/11%20Anbalagan%20Krishnan.pdf>
- Lisiecka.K, Cyz-Gwiazda.E “Performance Measurement Models-Comparative review”, 57th EOQ Congress: Quality Renaissance-Co-creating a Viable Future, June 17-20, 2013, Tallinn, Estonia
<http://www.eaq.ee/quality2013/sites/www...eu/files/.../Full-paper%20v.8%20ost.doc>
- Dia Zeglat, Wasfi ALRawabdeh, Faisal ALMadi, Fayiz Shrafat (2012) “Performance Measurement Systems: Stages of Development Leading to Success”, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, November 2012, Vol.4. No.7, 2012, pp.440-448
<http://journal-archives25.webs.com/440-448.pdf>
- Khurram Khan, Attaullah Shah (2011) “Understanding performance measurement through the literature”, *African journal of Business Management*, Vol.5 (35), December 2011, pp.13410-13418
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1983404
- Neetu Yadav, Sushil and Mahim Sagar (2013) “Performance measurement and management frameworks: Research trends of last two decades”, *Business Process Management Journal*, Vol.19, No.6, June 2013, pp.947-970
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/BPMJ-01-2013-0003>
- Fentahun Moges Kasie, Alemu Moges Belay (2013) “The impact of multi-criteria performance measurement on business performance improvement”, *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol.6, No.2, 2013, pp.595-625
<http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/489/428>
- Franco *et al.*, (2007) “Towards a definition of business performance measurement system”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.27 (8), 2007, pp.784-801

Upadhaya.B, Munir.R, & Blount.Y (2014). "Association between Performance Measurement Systems and Organizational Effectiveness", International Journal of Operations & Production Managent, 34 (7), 2014, pp853-875
https://scholar.google.com.au/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=hUVLGm0AAAAAJ&citation_for_view=hUVLGm0AAAAJ:u5HHmVD_uO8C