

جدول (۳-۱) - ارزیابی پروژه واردات لاستیک خودرو های سبک (یاسین موتور)

نوع پروژه	مقیاس پروژه	اهمیت استراتژیک	پویایی پروژه	پیشرفت پروژه
خدماتی	متوسط	تاکتیکی	> ۲ سال	زیر ۱۰ درصد
ردیف	عنوان شاخص	هدف شاخص	امتیاز کسب شده	وزن شاخص
۱	حوزه استراتژیک	ارزیابی میزان همسویی پروژه با اهداف کلان سازمان و تأثیر آن بر تحقق استراتژی های کلان	۷۴.۱	۰.۱۰۲
۲	حوزه مالی	سنجش بازدهی مالی، ریسک های مالی و قابلیت تأمین منابع مالی پروژه	۶۸.۱	۰.۱۳۸
۳	حوزه بازار	ارزیابی پتانسیل بازار، رقابت پذیری و پذیرش محصول یا خدمت پروژه در بازار هدف	۳۸.۰	۰.۱۷۸
۴	حوزه نوآوری	بررسی میزان نوآوری، فناوری های به کار رفته و قابلیت تمایز پروژه نسبت به رقبا	۵۱.۰	۰.۱۷۸
۵	حوزه داخلی	ارزیابی توانمندی های داخلی سازمان شامل نیروی انسانی، تجهیزات و منابع مالی برای اجرای پروژه	۸۲.۰	۰.۱۱۰
۶	حوزه عملیاتی	سنجش قابلیت های اجرایی پروژه از نظر زمان بندی، هزینه، کیفیت و مدیریت ریسک	۵۴.۰	۰.۱۱۶
۷	حوزه زیست محیطی	بررسی تأثیرات زیست محیطی پروژه و انطباق با قوانین و استانداردهای زیست محیطی	۴۹.۰	۰.۱۳۴
۸	حوزه پایداری	ارزیابی اثرات اجتماعی و اقتصادی بلندمدت پروژه، شامل ایجاد اشتغال و مسئولیت اجتماعی	۳۹.۵	۰.۰۴۴
جمع کل امتیاز پروژه			۵۶.۳۸	
نمره غربالگری اولیه			۸.۸۴	

شاخص خودارزیابی همسویی (وزن : ۴۰)						
ردیف	شرح	نظر تیم پروژه				جمع امتیاز
		کاملاً مخالف (۱)	مخالف (۲)	بی-نظر (۳)	موافق (۴)	کاملاً موافق (۵)
۱	آیا اهداف پروژه به وضوح با اهداف کلان سازمان همسو هست؟				*	۴
۲	آیا ذینفعان کلیدی در روند برنامه‌ریزی و اجرای پروژه مشارکت داشته/دارند؟				*	۴
۳	آیا نتایج مورد انتظار پروژه به درستی با انتظارات سازمان همخوانی دارد/خواهد داشت؟			*		۳
۴	آیا ارتباطات بین تیم پروژه و مدیریت کلان سازمان به خوبی برقرار است؟				*	۴
جمع کل						۳.۷۵

شاخص رضایت ذینفعان (وزن : ۳۰)						
ردیف	شرح	نظر تیم پروژه				جمع امتیاز
		کاملاً مخالف (۱)	مخالف (۲)	بی-نظر (۳)	موافق (۴)	کاملاً موافق (۵)
۱	آیا پروژه به انتظارات سازمان پاسخ داده /خواهد داد؟				*	۴
۲	آیا شما احساس می‌کنید که در طول پروژه به نظرات شما توجه شده /خواهد شد؟			*		۳
۳	آیا شما از نتایج پروژه راضی هستید؟/ آیا فکر می‌کنید نتایج و دورنمای پروژه امیدوار کننده است				*	۴
۴	آیا پروژه به اهداف کلان سازمان کمک کرده /می‌کند؟				*	۴
جمع کل						۳.۷۵

شاخص تاثیرگذاری (وزن : ۳۰)						
ردیف	شرح	نظر تیم پروژه				جمع امتیاز
		کاملاً مخالف (۱)	مخالف (۲)	بی-نظر (۳)	موافق (۴)	کاملاً موافق (۵)
۱	آیا پروژه می‌تواند به جذب مشتریان جدید یا حفظ مشتریان فعلی کمک کند؟				*	۴
۲	آیا پروژه به بهبود فرآیندها و افزایش بهره‌وری در سازمان کمک می‌کند؟			*		۳
۳	آیا پروژه تأثیرات مثبت بر جامعه یا محیط زیست دارد؟			*		۳
۴	آیا سازمان توانایی لازم برای اجرای پروژه را دارد؟					*
۴	آیا پروژه می‌تواند به بهبود فرهنگ سازمانی و ایجاد انگیزه در کارکنان کمک کند			*		۳
جمع کل						۳.۶

شاخص های مرتبط با حوزه مالی						
شاخص	عدد	وزن	نحوه ارزیابی	معیار	فرمول محاسبه	جمع امتیاز
نرخ بازده داخلی (IRR)	۴۳.۷۰	۳۰	به ازای هر یک درصد بیشتر از مبنا ۳ امتیاز تعلق می گیرد.	۱۰		۳۰
ارزش خالص فعلی (NPV)	۲.۵۵	۲۵	به ازای هر یک میلیارد تومان بالاتر از صفر ۱ امتیاز	۰		۲.۵۵
دوره بازگشت سرمایه (PBP)	۱.۰۰	۲۰	به ازای هر سال بیش از ۲ سال ۱ امتیاز کسر می گردد	۲		۲۰
نرخ بازگشت سرمایه (ROI)	۱۸.۴۸	۱۵	به ازای هر درصد بالاتر از صفر ۲ امتیاز	۰	(کل هزینه - کل درآمد) / کل سرمایه گذاری	۱۵.۰۰
نسبت سود به هزینه (BCR)	۱.۱۰	۱۰	به ازای هر درصد بالاتر از یک ۵ امتیاز	۱	کل سود تقسیم بر کل هزینه	۰.۵۱۱
جمع کل						۶۸.۰۶

شاخص های مرتبط با حوزه بازار (Moody's, 2024)									
شرح/میزان ریسک	5	10	20	30	50	65	85	100	امتیاز اکستابی
موقعیت بازار (وزن 60)	پروژه در معرض رقابت شدید قرار دارد و دارای موقعیت بازار آزمایش نشده، نامطمئن یا از نظر مادی فرسایشی است که احتمالاً منجر به جریان نقدی کافی برای پوشش بدهی ها نمی شود.	پروژه در معرض رقابت شدید است و موقعیت بازار آزمایش نشده، نامطمئن یا بسیار ضعیفی دارد که به طور قابل توجهی در معرض تغییرات بازار قرار دارد.	پروژه در معرض رقابت گسترده است و موقعیت بازار تا حدودی ضعیفی دارد که در معرض تغییرات بازار قرار دارد.	پروژه در معرض رقابت گسترده است و از موقعیت متوسط تا حدودی قوی در بازار برخوردار است که انتظار می رود در طول اجرا نسبتاً پایدار بماند.	پروژه در معرض برخی رقابت ها قرار دارد، اما دارای موقعیت بازار قوی است که انتظار می رود در طول اجرا نسبتاً ثابت باقی بماند.	رقابت محدود برای خدمات/محصول در طول اجرا یا موقعیت بسیار قوی بازار که انتظار می رود در طول اجرا بسیار پایدار بماند.	انحصار مستحکم برای خدمات/محصول در طول اجرا.	انحصار و تنها ارائه دهنده خدمات بسیار ضروری در طول اجرا و بهره برداری.	30
پیش بینی جریان نقدی پروژه (وزن 40)	پروژه‌ها با جریان‌های نقدی خالص نامشخص و یا منفی که به شدت تحت تأثیر شرایط اقتصادی و نوسانات بازار قرار دارند. احتمال بالای از دست دادن سرمایه‌گذاری و عدم توانایی در تأمین نیازهای مالی.	جریان‌های نقدی خالص ناپایدار و غیرقابل پیش‌بینی، با قراردادهای محدود که نیاز به مدیریت ریسک‌های اقتصادی دارد. این پروژه‌ها ممکن است به تغییرات سریع اقتصادی آسیب‌پذیر باشند.	پروژه‌هایی که دارای جریان‌های نقدی خالص محدود هستند و باید مراقب ریسک‌های مرتبط با قیمت و حجم باشند. این پروژه‌ها تحت تأثیر چرخه‌های اقتصادی و تجدیدنظر در اولویت‌های مشتریان قرار دارند.	درجاتی از عدم قطعیت با توجه به خالص جریان های نقدی. پروژه‌ها با جریان‌های نقدی خالص قابل قبول که دارای مقادیر متناسبی از ریسک‌های حجم و قیمت هستند. این پروژه‌ها نیاز به نظارت و مدیریت مداوم برای تضمین پایداری و ثبات مالی دارند.	درجه خوبی از قابل پیش بینی بودن جریان های نقدی خالص. پروژه‌ها با جریان‌های نقدی خالص به نسبت پایدار و مطمئن که به تغییرات بازار حساس هستند. این پروژه‌ها در موقعیت مناسبی برای تأمین بدهی‌ها و پرداخت‌های نقدی قرار دارند.	درجه بالایی از قابل پیش بینی بودن جریان های نقدی خالص. پروژه‌ها با جریان‌های نقدی خالص با ثبات و کم‌ریسک. این پروژه‌ها معمولاً دارای سابقه مثبت در تولید درآمد و توانایی پرداخت بدهی‌ها هستند و بیشتر به شرایط اقتصادی خود اتکا دارند.	درجه بسیار بالایی از قابل پیش بینی بودن خالص جریان های نقدی. پروژه‌های با سابقه طولانی در ایجاد جریان‌های نقدی مثبت و ثابت، بدون مواجهه با چرخه‌های اقتصادی شدید. این پروژه‌ها به وضوح در ایجاد درآمد و توانایی پرداخت بدهی‌ها محفوظ هستند.	پروژه‌های با جریان‌های نقدی خالص کاملاً پایدار و پیش‌بینی‌شده، این پروژه‌ها معمولاً در برابر تغییرات اقتصادی و تجاری مقاوم هستند و ریسک سرمایه‌گذاری به حداقل می‌رسد.	50

شاخص های مرتبط با حوزه نوآوری							
شاخص	وزن	۱ (ضعیف)	۲ (قابل قبول)	۳ (متوسط)	۴ (خوب)	۵ (بسیار خوب)	امتیاز
پیچیدگی و نوآوری فناوری مورد استفاده	۲۵	فناوری کاملاً غیرمستند و ریسک بالا.	فناوری اثبات شده با چالش های فنی.	فناوری معتبر بدون مشکلات عمده.	فناوری نوآورانه با ظرفیت بالا و کمترین ریسک.	فناوری leading edge با تأییدیه های مثبت.	۷۵
قابلیت نوآوری	۱۰	هیچ نوآوری	نوآوری ضعیف	نوآوری متوسط	نوآوری خوب	نوآوری بسیار خوب	۱۰
درجه نوآوری	۱۵	هیچ تمایزی با رقبا	تمایز اندک	تمایز متوسط	تمایز قابل توجه	تمایز بسیار بالا	۳۰
میزان پذیرش تکنولوژی	۱۰	کمتر از ۲۰٪ پذیرش	۲۱٪ تا ۴۰٪ پذیرش	۴۱٪ تا ۶۰٪ پذیرش	۶۱٪ تا ۸۰٪ پذیرش	بیش از ۸۰٪ پذیرش	۴۰
تعداد اختراعات یا پتنت های ثبت شده	۵	هیچ پتنتی ثبت نشده	۱ پتنت	۲ تا ۳ پتنت	۴ تا ۵ پتنت	بیش از ۵ پتنت	۵
میزان همکاری با دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی	۵	هیچ همکاری	۱ پروژه مشترک	۲ تا ۳ پروژه مشترک	۴ تا ۵ پروژه مشترک	بیش از ۵ پروژه مشترک	۵
زمان خروج از بازار (مدت زمانی که پروژه برای رسیدن به مرحله تجاری سازی نیاز دارد)	۱۰	بیش از ۲ سال	۱٫۵ تا ۲ سال	۱ تا ۱٫۵ سال	۶ تا ۱۲ ماه	کمتر از ۶ ماه	۵۰
میزان بازخورد مثبت از بازار (ارزایی نظرات و بازخوردهای مشتریان نسبت به نوآوری های انجام شده)	۵	نظرات منفی	نظرات متوسط	نظرات مثبت	نظرات بسیار مثبت	نظرات عالی	۱۰
میزان افتراق (میزان تمایز محصول یا خدمت جدید نسبت به محصولات موجود در بازار)	۱۵	هیچ تمایزی	تمایز اندک	تمایز متوسط	تمایز خوب	تمایز بسیار بالا	۳۰
جمع کل							۵۱

شاخص های مرتبط با حوزه داخلی				
شاخص	وزن	نحوه ارزیابی	امتیاز	جمع امتیاز
وجود تخصص ها و کارکنان مورد نیاز برای اجرای پروژه	۴۰	عدم وجود متخصصان لازم : ۲ وجود حداقل ۵۰ تا ۷۰ درصد از نیروی انسانی و متخصصان مورد نیاز : ۴ وجود بیش از ۷۰ درصد متخصصان و نیروی انسانی مورد نیاز: ۵	۵	۴۰.۰
انطباق پروژه با تجهیزات و فناوری موجود در شرکت	۳۰	تجهیزات و فناوری ناکافی : ۲ وجود حداقل ۵۰ تا ۷۰ درصد از تجهیزات و فناوری مورد نیاز : ۴ وجود بیش از ۷۰ درصد تجهیزات و فناوری مورد نیاز: ۵	۴	۲۴.۰
قابلیت مالی شرکت برای تأمین منابع مالی پروژه	۳۰	عدم توان مالی برای تأمین هزینه ها: ۱ توان مالی نسبی برای تأمین حداقل ۵۰ درصد بودجه پروژه: ۳ توان نسبی کافی جهت تأمین منابع مالی بیش از ۸۰ درصد مورد نیاز: ۵	۳	۱۸.۰
جمع کل				۸۲.۰

ارزیابی پروژه‌های شروع نشده

شاخص	معیار	وزن	نحوه ارزیابی	امتیاز	امتیاز	جمع امتیاز
۱. زمان‌بندی	برآورد واقع‌بینانه مدت زمان پروژه	۲۰٪	امتیاز از ۱ تا ۱۰ (۱: بسیار غیرواقعی، ۱۰: بسیار واقع‌بینانه)	۱: زمان‌بندی به‌طور کامل غیرواقعی و غیرمنطقی ۲: زمان‌بندی غیرواقعی، نیاز به اصلاحات اساسی ۳: زمان‌بندی مبهم و نیاز به تحلیل بیشتر ۴: زمان‌بندی نسبتاً واقع‌بینانه، اما نگرانی‌هایی وجود دارد ۵: زمان‌بندی منطبق با استانداردهای صنعت، نیاز به کمی بهبود دارد ۶: زمان‌بندی معمولی و واقعی، استفاده از تجربیات گذشته ۷: زمان‌بندی مناسب و با جزئیات قابل قبول ۸: زمان‌بندی قوی و با کمترین ریسک ۹: زمان‌بندی عالی و کاملاً مبتنی بر واقعیت ۱۰: زمان‌بندی ایده‌آل، بدون هرگونه نگرانی و شفافیت کامل	۶	۱۲
۲. هزینه‌ها	بودجه واقع‌بینانه	۲۵٪	امتیاز از ۱ تا ۱۰ (۱: بسیار غیرواقعی، ۱۰: بسیار واقع‌بینانه)	۱: برآورد هزینه به‌طور کامل غیرواقعی ۲: هزینه‌های غیرمنطقی، نیاز به تجدید نظر عمیق ۳: برآورد هزینه نیاز به اصلاحات قابل توجه دارد ۴: هزینه‌ها تقریباً قابل قبول، اما نگران‌کننده ۵: برآورد هزینه معقول، نیاز به دقت بیشتر ۶: برآورد هزینه منطبق با تجربیات گذشته ۷: برآورد هزینه معتبر و قابل قبول ۸: برآورد هزینه قوی و با اعتبار بالا ۹: برآورد هزینه شفاف و منطقی ۱۰: برآورد هزینه ایده‌آل، کاملاً مبتنی بر واقعیت	۵	۱۲.۵
۳. کیفیت محصول/خدمت	برنامه‌ریزی کیفیت	۱۵٪	امتیاز از ۱ تا ۱۰ (۱: بسیار ضعیف، ۱۰: بسیار عالی)	۱: عدم وجود برنامه‌ریزی کیفیت ۲: برنامه‌ریزی کیفیت ضعیف و ناکافی ۳: برنامه‌ریزی کیفیت حداقل ۴: برنامه‌ریزی نسبتاً ضعیف، نیاز به بهبود ۵: برنامه‌ریزی کیفیت خوب اما نیاز به جزئیات بیشتر دارد ۶: برنامه‌ریزی کیفیت مناسب و مستند ۷: برنامه‌ریزی کیفیت بسیار خوب ۸: برنامه‌ریزی کیفیت قوی و با استانداردهای بالا ۹: ساختار برنامه‌ریزی کیفیت عالی ۱۰: برنامه‌ریزی کیفیت ایده‌آل و کاملاً مستند	۵	۷.۵
۴. ریسک‌های پروژه	شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها	۲۰٪	امتیاز از ۱ تا ۱۰ (۱: بسیار ضعیف، ۱۰: بسیار عالی)	۱: عدم شناسایی ریسک‌ها ۲: شناسایی ریسک‌ها بسیار ضعیف ۳: شناسایی حداقلی و ناکافی ۴: شناسایی ریسک‌ها به اندازه کافی خوب نیست ۵: شناسایی ریسک‌ها معقول، نیاز به ارزیابی بیشتری دارد ۶: شناسایی ریسک‌ها مناسب ۷: شناسایی ریسک‌ها خوب و منطقی ۸: شناسایی ریسک‌ها قوی ۹: شناسایی ریسک‌ها عالی ۱۰: شناسایی ریسک‌ها کامل و جامع	۵	۱۰
۵. سابقه عملیاتی مشابه	وجود پروژه‌های مشابه موفق	۲۰٪	امتیاز از ۱ تا ۱۰ (۱: وجود ندارد، ۱۰: بسیار زیاد)	۱: هیچ سابقه‌ای از پروژه‌های مشابه وجود ندارد ۲: سابقه کم و ناموفق ۳: سابقه ضعیف و ناکافی ۴: سابقه متوسط با برخی موارد موفق ۵: سابقه معقول و قابل قبول ۶: سابقه خوب از پروژه‌های مشابه ۷: سابقه قوی و قابل اعتماد ۸: سابقه بسیار خوب از پروژه‌های مشابه ۹: سابقه عالی و به خوبی مستند ۱۰: سابقه ایده‌آل، پروژه‌های موفق و معتبر	۶	۱۲
امتیاز نهایی		۱۰۰٪	جمع امتیازات شاخص‌ها		Σ (امتیاز ارزیابی * وزن)	۵۴

شاخص های مرتبط با حوزه زیست محیطی

شاخص	وزن	۱ (ضعیف)	۲ (قابل قبول)	۳ (متوسط)	۴ (خوب)	۵ (عدم تأثیر)	امتیاز
انطباق با قوانین و مقررات زیست محیطی	۳۰	عدم انطباق با قوانین و مقررات	انطباق جزئی با برخی قوانین	انطباق با حداقل موارد	انطباق کامل با قوانین ملی	انطباق کامل با قوانین ملی و بین المللی	۱۸
کاهش انتشار کربن	۲۵	افزایش انتشار کربن	کاهش ناچیز انتشار کربن	کاهش متوسط	کاهش قابل توجه انتشار کربن	کاهش شدید و قابل توجه انتشار کربن	۱۰
مصرف منابع طبیعی	۱۵	مصرف بالای منابع طبیعی	مصرف متوسط منابع طبیعی	مصرف کم	مصرف بهینه منابع طبیعی	استفاده مجدد و بازیافت منابع طبیعی	۹
تأثیر بر اکوسیستم	۲۰	تأثیر منفی و حفظ نکردن اکوسیستم	تأثیر ناچیز بر اکوسیستم	تأثیر متوسط	تأثیر مثبت بر اکوسیستم	حفظ و بهبود اکوسیستم	۸
مدیریت پسماند	۱۰	عدم وجود برنامه مدیریت پسماند	برنامه ای در حال اجرا ولی ناکافی	برنامه متوسط	برنامه مؤثر برای مدیریت پسماند	برنامه ای جامع و نوآورانه برای مدیریت پسماند	۴

شاخص های مرتبط با حوزه پایداری

شاخص	معیار	وزن	نحوه ارزیابی	فرمول محاسبه	امتیاز (۱ تا ۱۰)	امتیاز
۱. ایجاد فرصت‌های شغلی مستقیم	تعداد شغل‌های ایجاد شده در طول اجرای پروژه و پس از آن	۴۰٪	تعداد شغل‌های ایجاد شده	ایجاد شغل بسیار کم: ۱-۲ امتیاز (کمتر از ۵ نفر) ایجاد شغل کم: ۳-۴ امتیاز (بین ۶ تا ۱۵ نفر) ایجاد شغل متوسط: ۵-۶ امتیاز (بین ۱۶ تا ۵۰ نفر) ایجاد شغل زیاد: ۷-۸ امتیاز (بین ۵۱ تا ۱۰۰ نفر) ایجاد شغل بسیار زیاد: ۹-۱۰ امتیاز (بیش از ۱۰۱ نفر)	۵	۲۰
۲. ایجاد فرصت‌های شغلی غیرمستقیم	تعداد شغل‌های ایجاد شده در زنجیره تأمین و صنایع مرتبط	۲۰٪	تعداد شغل‌های غیرمستقیم ایجاد شده (تخمین)		۵	۱۰
۳. مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR)	مشارکت در برنامه‌های اجتماعی و رعایت حقوق ذینفعان	۱۵٪	ارزیابی میزان تعهد پروژه به CSR و مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی (۱-۲: عدم وجود برنامه‌های CSR ۳-۴: برنامه‌های CSR محدود و غیررسمی ۵-۶: برنامه‌های CSR نسبتاً منظم و با دامنه محدود ۷-۸: برنامه‌های CSR قوی و با مشارکت فعال ذینفعان ۹-۱۰: برنامه‌های CSR جامع، نوآورانه و با تأثیر قابل توجه)	(میزان مشارکت و تعهد/۱۰)×۱۰۰	۳	۴.۵
۴. بهبود کیفیت زندگی	دسترسی به خدمات ضروری	۲۵٪	تعیین تعداد افرادی که از این خدمات بهره‌مند می‌شوند	۱. ۵٪-۰ دسترسی بسیار محدود. تنها درصد بسیار کمی از جامعه هدف به خدمات دسترسی دارند ۲. ۱۰٪-۶ دسترسی محدود. دسترسی به خدمات همچنان بسیار پایین است ۳. ۲۰٪-۱۱ دسترسی نسبتاً محدود. کمی بیش از ده درصد از افراد تحت پوشش قرار می‌گیرند ۴. ۳۰٪-۲۱ دسترسی در حال بهبود. حدود یک‌چهارم تا یک‌سوم از جامعه هدف به خدمات دسترسی پیدا می‌کنند ۵. ۴۰٪-۳۱ دسترسی متوسط. نزدیک به یک‌سوم تا کمتر از نیمی از افراد جامعه هدف به خدمات دسترسی دارند ۶. ۵۰٪-۴۱ دسترسی نسبتاً خوب. تقریباً نیمی از جامعه هدف از خدمات بهره‌مند هستند ۷. ۷۵٪-۵۱ دسترسی خوب. بیش از نیمی از افراد جامعه هدف به خدمات دسترسی دارند و پوشش خوبی ارائه می‌شود ۸. ۹۰٪-۷۶ دسترسی بسیار خوب. بیشتر افراد جامعه هدف به خدمات دسترسی دارند و تقریباً تمامی نیازها پوشش داده می‌شود ۹. ۹۹٪-۹۱ دسترسی تقریباً کامل. تقریباً تمامی افراد جامعه هدف به خدمات دسترسی دارند و تنها درصد کمی از قلم می‌افتند ۱۰. ۱۰۰٪ دسترسی کامل. تمامی افراد جامعه هدف به خدمات ضروری دسترسی دارند و هیچ‌کس از قلم نمی‌افتد	۲	۵
امتیاز نهایی		۱۰۰٪	جمع امتیازات شاخص‌ها		Σ (امتیاز ارزیابی * وزن)	۳۹.۵