
ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к русскому изданию	11
Введение	13
Направление, мощность и скорость организации	13
Постоянная необходимость достигать результатов	14
Согласование поведения работников и стратегии	15
Развитие инновационных и информационных технологий	17
Сбалансированная система показателей: миф или реальность?	18
Лидерство начинается с определения рисков	19
Точка зрения	20
Зачем нужны информационные технологии	21
Обзор книги	22
О веб-сайте	23
1. УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ — СИСТЕМА	25
Концентрация на целях, результатах, конфликтах, ограничениях и компромиссах	27
Почему уходят топ-менеджеры	28
Ложные обещания информационных технологий	30
Кардинальный переворот в цепочке создания стоимости	33
Замена материальных активов нематериальными	34
Стимулирование роста акционерной стоимости требует компромиссов ...	36
Чего не хватает? Управление результативностью как коммуникационный мост	37
Управление как научная дисциплина находится на самой ранней стадии развития	40
Управление результативностью — инструмент управления многообразием людей, процессов, товаров и клиентов	43
 <i>Часть первая</i>	
ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ	47
2. ИНТЕГРАЦИЯ ПРОВЕРЕННЫХ МЕТОДИК	49
Люди и культура	54
Теория против практики	55

	Управление результативностью основано на моделировании	56
	Неужели управление результативностью — это старое вино в новой бутылке?	58
3.	ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ФАКТИЧЕСКИХ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	60
	Роль надежных фактических данных — определение затрат	60
	Роль информационных технологий и хранения данных	62
	Переход власти от ИТ-директора к бизнес-функциям	64
	 <i>Часть вторая</i>	
	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И КАРТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	69
	Связь между стратегией и ее успешной реализацией	
4.	ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ	71
	Как вы определяете качество работы	71
	Кадры — головная боль начальства	74
	Что затрудняет деятельность организации	75
5.	РЕШЕНИЕ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И КАРТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	79
	Плохое согласование стратегий и показателей	80
6.	ДВИЖУЩИЕ МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ Каскадирование показателей	84
7.	РЕЦЕПТ СОСТАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ	89
	Цикл процесса управления результативностью в действии	97
8.	ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ АСПЕКТ СОТРУДНИЧЕСТВА	99
	Кто должен определять стратегию — руководители или подчиненные?	99
	Ответственность	101
	Мотивация работников к общению	102
	Открытость или засекреченность: надо ли открывать доступ к чужим показателям?	102
	Система показателей эффективности или табель успеваемости?	106
9.	ФАКТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА	107
10.	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И СБАЛАНСИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ Необходимые элементы управления результативностью	112

Часть третья**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ
ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА** 115

- 11. ЕСЛИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ
УПРАВЛЕНИЕ — ОТВЕТ, ТО КАКОВ ВОПРОС?**117
- Процессно-ориентированное управление открывает глаза 120
 - Накладные расходы приходят на смену прямым 121
 - Влияние разнообразия товаров, услуг, каналов и клиентов 124
 - Расходы и затраты — не одно и то же! 125
 - Процессы АВМ означают действие. 125
 - Стратегическое и операционное процессно-ориентированное
управление. 130
- 12. МОДЕЛЬ И ПРИНЦИПЫ
ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ**
Ключ к успеху. 132
- Как сделать процессно-ориентированный учет затрат более точным 136
 - Эволюция взглядов по вопросам отнесения затрат 140
- 13. ОПЕРАЦИОННОЕ (ЛОКАЛЬНОЕ) ПРОЦЕССНО-
ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНО
НА НЕПРЕРЫВНОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**145
- Объединение операционных моделей в общую модель 146
 - Анализ операционной модели процессно-ориентированного
управления: пример содержания автомобильной дороги147
 - Анализ процессов для оптимизации структуры расходов149
 - Использование свойств (атрибутов) в процессно-ориентированном
учете затрат 150
- 14. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ДЛЯ АНАЛИЗА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ
И КАНАЛОВ ДИСТРИБУЦИИ** 153
- Все ли клиенты приносят вам прибыль? 153
 - В поисках правды о прибыли 155
 - Подводная часть айсберга: нереализованные возможности
получения прибыли 157
 - Соотношение объема продаж клиентам и прибыли 159
 - Отчет о прибылях и убытках в формате АВМ
с отдельным учетом прибыли161
 - Переход клиентов в категорию более прибыльных 164
 - Сегментация клиентов на основе спроса
и необходимости обслуживания 166
 - Возможные варианты подъема кривой прибыли167
 - Опасайтесь конкурентов 168

- 15. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И УЧЕТ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПРЕДВИДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ** 169
- Утомительная ежегодная подготовка бюджета:
недовольство и сопротивление клиентов170
 - Процессно-ориентированный учет как основа
процессно-ориентированного планирования и бюджетирования 173
 - Место процессно-ориентированного планирования и бюджетирования ...174
- 16. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ** 182
- Процессно-ориентированное управление и его завтрашний день 183

Часть четвертая

- ИНТЕГРАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ С ОСНОВНЫМИ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИМИ ПРИЛОЖЕНИЯМИ**..... 185
- Пять систем управления результативностью 186
 - Кто имеет право на стоимость 187

- 17. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМИ БАЗАМИ ДАННЫХ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (CI/CRM)**191
- Что такое рентабельность инвестиций в маркетинг?191
 - Клиент — основной источник экономической стоимости. 193
 - Необходимость в системах CI/CRM 197
 - Непрерывный цикл CI/CRM 198
 - Взаимозависимость между информационно-аналитической системой управления клиентскими базами данных и взаимоотношениями с клиентами 202
 - Интеграция показателя рентабельности клиентов с системами CI/CRM 205
 - Измерение потребительской ценности по показателю стоимости клиента для компании 208
 - Сравнение прогнозируемого CLV и фактической прибыльности клиента.211
 - Новое поколение систем управления взаимоотношениями с клиентами как конкурентное преимущество211
 - Системы CI/CRM, акционерная стоимость и процессно-ориентированное управление. 213
- 18. БИЗНЕС-АНАЛИТИКА ПО ПОСТАВЩИКАМ**
- Управление экономической прибылью в цепочке создания стоимости.214
 - Анализ цепочки приращения стоимости 215
 - Взаимодействие методов анализа цепочки приращения стоимости с принципами процессно-ориентированного управления217

Прибыль и затраты в цепочке приращения стоимости	219
Сотрудничество может решить многие проблемы	221
Интернет меняет все	221
Давление на цены. Как на него отреагируют поставщики?	223
Совместное использование информации всеми участниками цепочки создания стоимости.	228
Анализ цепочки создания стоимости аккумулирует постпроизводственные издержки	229
Надежная информация об издержках — залог правильных решений	234
19. БИЗНЕС-АНАЛИТИКА ПО ПРОЦЕССАМ С КОНЦЕПЦИЯМИ КАЧЕСТВА, «ШЕСТЬ СИГМ» И «БЕРЕЖЛИВОЕ МЫШЛЕНИЕ»	236
Комплексное управление качеством. Что такое качество?	239
Насколько важна концепция комплексного управления качеством?	239
Появление концепции «шесть сигм»	240
Концепция комплексного управления качеством с финансовой точки зрения	242
Концепция «шесть сигм»	243
Классификация затрат на качество — ключевой элемент для измерения прогресса	245
Анализ затрат на обеспечение качества	248
Концепция «шесть сигм» и процессно-ориентированное управление	249
Концепция «бережливое производство».	250
В фокусе бережливого производства процессы, а не производственные мощности	251
Бережливый учет в сравнении с учетом, нацеленным на повышение бережливости	252
Время, издержки и качество	254
20. БИЗНЕС-АНАЛИТИКА АКЦИОНЕРОВ	
Какие инвестиции приносят прибыль	256
Разумное управление денежными потоками позволяет управлять экономической стоимостью.	257
Управление курсом акций или управление стоимостью?	258
Эволюция показателя учетной прибыли: управление экономической стоимостью	260
Методы оценки бизнеса	262
Истоки метода дисконтированного денежного потока и экономической прибыли.	263
Создание экономической стоимости предприятия путем эффективных капитальных вложений и быстрого оборота денежных средств	266
Экономическая прибыль, эффективность капитала и декомпозиционный анализ	266
Не следует полагаться только на один показатель при управлении экономической стоимостью	269
Процессно-ориентированное управление позволяет использовать декомпозиционный анализ	271

Принятие решений	272
Анализ решений: разделите победителей и побежденных	274
Управление экономической стоимостью дает более полную общую картину	276
21. АНАЛИТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ПО ПЕРСОНАЛУ	
Управление человеческим капиталом	299
Человеческий капитал — нематериальный актив	280
Удержание работников в компании	281
Планирование человеческих ресурсов	283
От чего зависит планирование трудовых ресурсов	285
Системы управления взаимоотношениями с сотрудниками — элемент управления человеческим капиталом	286
Не реагировать на события, а опережать их	287
 <i>Часть пятая</i>	
УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ, БИЗНЕС-АНАЛИТИКА И ТЕХНОЛОГИИ	289
22. ПОИСК И УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ	291
Расширение аналитических возможностей систем обработки данных и баз данных	293
Практичность программных средств управления данными нового поколения	295
Практичность программных средств обработки и анализа данных	297
Использование преобразованных данных	298
Различие между управлением и лидерством: отношение к риску	299
Стадии развития информационных систем	300
На какой ступени развития находится ваша организация?	302
23. ПОСЛЕДНИЕ ЗАМЕЧАНИЯ	
О связи клиентов и акционеров	304
Стратегия на одной странице	305
Модель организации с точки зрения расходов ресурсов	306
Исследование карты	307
От клиентов к акционерам	310
О самом важном	311
Послесловие	314
Об авторе	315

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

“Effectiveness is doing the right things,
efficiency is doing things right”

Peter Drucker

Классик теории менеджмента Питер Друкер указывал на различие терминов: результативность (effectiveness) означает «делать правильные вещи» (doing the right things), а эффективность (efficiency) — «делать вещи правильно» (doing things right). Книга Гэри Кокинза прекрасно иллюстрирует, что результативность и эффективность одинаково важны. Сначала выберите стратегию, определите цели деятельности, а затем достигайте поставленных целей и запланированных результатов минимально возможными ресурсами.

Интеграция существующих аналитических приложений и инструментов (карты сбалансированных показателей, функционально-стоимостного анализа и др.) в процессы компании создает дополнительные возможности и конкурентные преимущества. Но нужно помнить, что интегрировать нужно не только информационные технологии и системы, но и образ мышления (очень часто в корпорациях нет механизма, который помог бы обосновать и подтвердить состоятельность и реалистичность поставленных целей). Эта книга наглядно иллюстрирует, как управление результативностью и эффективностью становится таким контрольным механизмом и помогает корпорациям «активно» управлять изменениями.

Компания SAS приглашает Гэри Кокинза, стратега-эксперта в области управления результативностью и эффективностью, для участия в семинарах для топ-менеджеров российских и зарубежных компаний, мастер-классов и бесед со студентами и выпускниками ведущих российских бизнес-школ и вузов, готовящих новое поколение руководителей-лидеров.

Сегодня грамотный менеджмент стал основным конкурентным преимуществом компаний и только умение управлять позволяет создавать сильные корпорации.

В книге собраны и обобщены знания и опыт мирового эксперта по управлению результативностью, предложен взгляд как на общую картину, так и ее детали. *Купите эту книгу, прочтите ее, и дайте почитать своим коллегам. Ваш успех в Ваших руках!*

Валерий Храбров,

Генеральный директор компании SAS в России и странах СНГ

ВВЕДЕНИЕ

В предисловии к одной из моих предыдущих книг «Процессно-ориентированное управление затратами: справочник руководителя» я писал: «Иногда счастливый случай может сыграть более важную роль, чем все тщательно разработанные планы. В своей профессиональной карьере я был достаточно удачлив: начав ее в 1973 г. в качестве бухгалтера, впоследствии я занялся управлением производства и консультированием в области менеджмента. Сам того не замечая, в процессе освоения разного рода профессий и предоставления консультационных услуг в сфере управления я приобрел репутацию эксперта в области процессно-ориентированного управления затратами. На самом деле я постоянно узнаю новое о создании и использовании систем управления. Сомневаюсь, что кто-то может назвать себя настоящим экспертом в области процессно-ориентированного управления затратами. Просто мне посчастливилось работать с этой системой с 1988 г., когда я познакомился с ней».

Работая в сфере организации производства и исследования операций, я смог представить функционирование организации в виде ряда систем, каждая из которых связана со всеми другими — как зубчики в шестеренках. Начиная с 1990 г. возникавшие у меня во время работы идеи стали складываться в единую стратегию и концепцию нефинансовых показателей эффективности. Эта книга отражает мои наблюдения и наблюдения людей, с которыми мне было чрезвычайно приятно сотрудничать.

НАПРАВЛЕНИЕ, МОЩНОСТЬ И СКОРОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление, мощность и скорость. Когда вы едете на велосипеде или автомобиле, вы *напрямую* контролируете все эти показатели. Можно повернуть руль, чтобы изменить направление. Можно переключить передачу, чтобы увеличить мощность на крутом подъеме. Можно нажать на газ, чтобы увеличить скорость.

Однако руководители старшего звена, управляющие организациями, не в состоянии *напрямую* контролировать мощность, направление и ско-

рость своей организации. Почему? Потому, что улучшение этих показателей достигается путем воздействия на людей, сотрудников. А работники склонны вести себя, как дети: иногда они не делают того, что им говорят, а иногда делают прямо противоположное!

Цель этой книги: дать менеджерам и группам сотрудников всех уровней возможность улучшить «направление», «мощность» и «скорость» и, что еще важнее, двигаться в верном направлении. Линия движения должна быть четкой и сфокусированной, как лазерный луч, и указывать на определенную стратегию.

ПОСТОЯННАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ ДОСТИГАТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ

Стремясь выровнять и усилить мощь организации, менеджеры постоянно сталкиваются с препятствиями и проблемами. Поскольку экономика не прощает ошибок, всем руководителям приходится отвечать на следующие вопросы:

- Исполнительные директора спрашивают: «Как добиться выгодного роста компании, связав нашу стратегию с ежедневными операциями? Как внедрить инновации, не потеряв при этом контроля? Как достичь победы?»
- Финансовые директора задаются вопросами: «Как выйти за рамки политики снижения затрат, чтобы нас рассматривали в качестве серьезного стратегического партнера? Как поставлять надежную информацию о доходах и издержках, а не искаженную неверным, произвольным распределением прямых затрат? Как добиться большей прозрачности?»
- Руководители департаментов персонала и информационных технологий интересуются: «Как предоставлять услуги и установить соглашения об уровне сервиса со справедливыми расценками для наших пользователей? Как мы можем доказать свою ценность для организации?»
- Руководители отдела сбыта и маркетинга думают: «Как выделить и сохранить наших наиболее выгодных клиентов? Как можно эффективно расширить спектр предоставляемых услуг, чтобы выгодно отличаться от конкурентов?»

Каждый из этих вопросов обусловлен сложностью современных организаций, но сами по себе эти вопросы не новы. Что появилось нового, так это необходимость верных ответов в условиях постоянно усложняющихся и взаимозависимых процессов. Более того, положение усложняется инфор-

мационными технологическими системами, которые были разработаны как решения, а стали проблемами из-за разнообразных нестандартных пакетов программ, отсутствия преемственности и несовместимых компьютерных платформ.

Но менеджеры и работники, от которых руководители требуют улучшения результатов, тоже сталкиваются с проблемами:

- как сократить бюджет, сохраняя прежнее качество услуг;
- какой должна быть квалификация, чтобы справиться с возможной рабочей нагрузкой или новой программой при том же объеме бюджетных ресурсов;
- как мне выйти из этого положения (я отвечаю за процесс, но при этом у меня минимум влияния и контроля);
- должен ли я расширять площади складских помещений, ожидая роста объемов товарооборота, или напрямую отправлять их заказчику; что лучше;
- что будет, если прекратить производство одного из товаров; изменить частоту и маршруты поставок; какой эффект произведет новая упаковка;
- кто в цепи поставок приводит к значительным затратам; кто из нас выполняет лишнюю работу.

Проблема менеджеров заключается в том, что они не могут получить ответы на эти вопросы при помощи своих операционных систем, основанных на сделках. Их рабочие системы годятся для обработки и выполнения заказа, но не могут указывать, что надо усовершенствовать и что изменить для лучшего согласования работы подчиненных и стратегии всей организации. Системы планирования ресурсов предприятия стали популярны как инструмент выполнения заказов и попытки их планирования. Хотя эти системы обеспечивают некоторую прозрачность операций, затрагивающих разные функции, они не предоставляют аналитическую информацию, которая необходима для управления результативностью. Системы планирования ресурсов предприятия предоставляют работникам огромное количество данных, но не всегда предоставляют *интеллектуальные ресурсы*, которые могут помочь принять решение.

СОГЛАСОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ И СТРАТЕГИИ

«Согласование» — ключевое понятие, к которому я буду часто обращаться. Его суть можно выразить при помощи классической максимы: «Сначала сделай то, что надо, потом сделай это хорошо». Это означает, что резуль-

тативность работы гораздо важнее эффективности процесса ее выполнения. Организации, которые хорошо, очень хорошо справляются с не очень важными задачами, никогда не станут лидерами рынка. Принцип соответствия работы стратегии, миссии и видению означает концентрацию на главном. Только потом в дело вступает экономика.

Другая проблема связана с распространением стратегии, разработанной топ-менеджментом, на нижестоящие уровни. Это проиллюстрировано на рисунке. Большинство рядовых работников и менеджеров, если спросить их о стратегии организации, не смогут ясно ее выразить. Многие сотрудники даже не имеют понятия о стратегии организации, в которой работают. Зачастую им приходится решать проблемы, которые возникают ежедневно. Иными словами, между видением или миссией топ-менеджмента и ежедневными действиями персонала существует коммуникационный разрыв.

Управление результативностью может устранить этот разрыв. *Стратегическое планирование* и *карты показателей результативности* (рассматриваются в части второй) превращают стратегию в дело каждого сотрудника. Управление результативностью позволяет руководителям передавать свое видение всей команде и ориентирует менеджмент и группы сотрудников на создание стоимости. Традиционный командно-приказной стиль

Проблема сообщения



Многие начальники не могут передать свое видение всем остальным, что могло бы направить организацию в нужном направлении. Не хватает дисциплины, которая превращала бы индивидуальное видение во всеобщее.

Питер Сэнге. *Пятая дисциплина*

руководителей, пытающихся контролировать своих подчиненных при помощи жестких систем управления, уже не может служить средством достижения выдающихся результатов. Управление результативностью создает такую рабочую атмосферу, в которой менеджеры и персонал проявляют неподдельную заинтересованность и ведут себя так, словно весь бизнес принадлежит им. На смену деструктивным взглядам и неписаным правилам, которые обычно именуются культурой организации (вроде «всегда проси немного больше, чем тебе надо на самом деле»), приходят руководящие принципы.

Но возможен не только коммуникационный разрыв, но и информационный. Даже достаточно просвещенные организации, осознающие потенциальную ценность своих знаний о бизнесе и активах, зачастую с трудом воспринимают ее с *экономической* точки зрения. Большинство компаний до сих пор не в состоянии добывать необходимую им информацию о бизнесе; информация, которую они получают, доходит до них недостаточно быстро, соответственно, уже не может приниматься в расчет. Такие методологии, как *процессно-ориентированное управление* (рассматривается в части третьей), дают надежное, основанное на фактах представление с финансовой точки зрения о затратах выполняемых процессов, их продуктов, услуг и клиентов.

РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Почему курсы акций некоторых самых успешных мировых компаний, лидирующих на рынке, вдруг резко упали? Почему компании периодически массово увольняют своих служащих, чтобы достичь своего так называемого предполагаемого уровня прибыли или превзойти его? Почему они выбирают эти меры, а не добиваются увеличения прибыли путем увеличения количества продаж? Очевидно, проблема состоит в том, что многие компании сталкиваются со снижением доходности и меньшей предсказуемостью финансовых результатов.

Эта проблема обусловлена скоростью изменений. Жизненный цикл технологий, организационных структур, процессов, стратегий и процедур постоянно сокращается. Так, годовой бюджет теряет свою актуальность еще до его окончательного согласования и, конечно, после публикации, поэтому его часто замещают скользящими ежеквартальными прогнозами. Другим примером могут послужить сокращающиеся жизненные циклы товаров и услуг. Все чаще товары воспринимаются как предметы потребления, которые могут быть быстро скопированы и изготовлены конкурентами вскоре после выпуска на рынок. Следовательно, увеличение числа

модификаций товара открывает дорогу увеличению количества дополнительных услуг в попытке сохранить становящихся более требовательными клиентов. Компаний, адекватно измеряющих стоимость обслуживания клиентов разных категорий, значение которой постоянно растет, немного, т. е. большинство компаний не знают, какую прибыль приносит им та или иная группа клиентов.

Технологические инновации — особенно в сфере связи и вычислительной техники — обеспечили небывалые прибыли в 1990-х гг., привели к появлению организаций нового типа — сторонних фирм-поставщиков и субподрядных компаний, в которых крайне сжатые сроки разработки бизнес-планов и циклы принятия решений.

Тенденции, ранее прослеживавшиеся в течение нескольких кварталов, теперь меняются еженедельно. Вчерашний день стремительно уходит в историю и не всегда сулит безоблачное завтра. Предприятия, в которые информация поступает не своевременно, быстро расплачиваются за это. Цена за неполную или непрофессионально подготовленную информацию может быть огромной. Речь идет не только об упущенных доходах, но и о реальных денежных расходах, которые придется понести из-за узкоспециализированных товаров и несовместимых приложений, интеграция и поддержание которых обходится дорого. И что еще хуже, новые программные системы зачастую не предоставляют единую последовательную версию действительности, а в результате людей, принимающих решения, преодолевают сомнения относительно будущего их предприятий. Короче, неадекватная бизнес-информация приводит к принятию необоснованных решений и дезориентации в выполнении стратегии.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ: МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

В этой книге будет рассказано, как *стратегические карты* и *карты показателей* становятся для организации своего рода дорожными знаками. Стратегические карты помогают разобраться в причинно-следственных связях, что облегчает процесс принятия решений. Выбрав на основе стратегических карт соответствующие стратегические цели и способы их достижения, менеджеры и группы сотрудников без труда расставляют приоритеты и в соответствии с этим строят свои планы. У людей недостаточно времени, чтобы делать все и везде, хотя некоторые и пытаются. Стратегические карты и соответствующие карты показателей позволяют рационально распределять время путем фокусирования внимания. Не прошедшие испытания «любимые» проекты отклоняются. Карты показателей составляются на основе стратегических карт, а не являются, как счита-

лось ранее, самостоятельной системой отчетности. В то же время карты показателей позволяют отвлечься от чрезмерного внимания к финансовым показателям в качестве критерия успеха. Мы до сих пор «набираем» телефонные номера, хотя дисковые телефоны стали большой редкостью. В отделении для перчаток в автомобиле вы вряд ли обнаружите именно перчатки. Наконец, киноиндустрия, производящая «киноленты», теперь использует цифровые технологии, а не ленты. Точно так же «финансовые» результаты будут приниматься во внимание наряду с гораздо более важными нефинансовыми показателями, такими как уровень обслуживания клиентов. В условиях стремительного сокращения времени право принимать решения, хочется надеяться, верные, нужно передать менеджерам и группам сотрудников. Карты показателей, основанные на бизнес-информации, улучшают принятие решений.

Коммерческое программное обеспечение играет важную роль в реализации методологии управления результативностью, осуществляя полностью замкнутый и основанный на веб-технологиях процесс — стратегическое планирование, бюджетирование, прогнозирование, разработку карт показателей, учет затрат, финансовые процедуры консолидации, подготовку отчетности и анализ. Программное обеспечение от ведущих поставщиков в области анализа на основе статистических данных и информационных ресурсов бизнеса, например SAS (www.sas.com), представляют собой мощные инструменты прогноза.

ЛИДЕРСТВО НАЧИНАЕТСЯ С ОПРЕДЕЛЕНИЯ РИСКОВ

Организациям необходимо отвыкнуть от традиционных способов ведения бизнеса. Теперь управлять предприятием следует, ориентируя себя, своих клиентов и поставщиков в одном стратегическом направлении. Роль лидера заключается в том, чтобы определить это направление и увлечь людей за собой. Когда стратегия выбрана или скорректирована, руководителям верхнего звена необходимо довести ее до сведения всей организации и деловых партнеров.

Между управлением и лидерством существует огромная разница. Лидерство часто определяется как направление, приведение в соответствие, разработка видения, вознаграждение, воодушевление, умение увлечь людей. В противоположность этому управление ассоциируется с исполнением. Умение просчитать риск и принять с учетом этого риска решение разграничивает управление и лидерство. Для управления характерно избегание риска, лидеры идут на него. Эффективное лидерство может быть достигнуто путем устранения рисков или сокращения их до минималь-

ного уровня с точно рассчитанными шансами на успех. Неуверенность и риск всегда будут присутствовать, но их можно сократить. Менеджеры, избегающие рисков, могут стать лидерами, если будут достаточно храбры, чтобы пойти на просчитанный риск. Мой отец как-то сказал, что жизнь лишь на десять процентов состоит из того, что с тобой случается, и на девяносто — из того, как ты с этим справляешься. Лидерство всегда подразумевает мужество и умение принимать решения.

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

Мои основные идеи просты и немногочисленны.

- Наука управления находится в стадии зарождения. В отличие от медицины или машиностроения, которые при помощи кодификации знания совершенствовали свой процесс обучения десятилетие за десятилетием, обучение управлению можно сравнить с обучением ремеслу. Мы учимся, наблюдая за другими менеджерами, оценивая, хорошо или плохо то, что они делают. Применение управления результативностью вместе с интегрированным набором инструментов и решений может поставить науку управления на один уровень с другими, более зрелыми дисциплинами. А процесс управления при достоверно просчитанном риске позволяет менеджеру превратиться в лидеров.
- Мы недооцениваем значение управления изменениями в поведении. С каждым годом я все больше понимаю, как важно управлять изменениями принимая во внимание изменения в поведении и отношениях между людьми.
- Стратегия — самое важное, это вопрос выбора направления и цели. Имея ограниченные ресурсы, руководители должны получить максимальный результат. Однако даже исключительные бизнес-процессы и эффективная организация не помогут, если стратегия плохо разработана. Определение стратегии входит в обязанности высшего руководства, это самая главная их задача, по сравнению с которой все остальное второстепенно.
- Благодаря Интернету власть неуклонно переходит от поставщиков к потребителям. С возрастанием значения удовлетворения клиента руководители верхнего звена должны поставить его в центр своей стратегии. С переходом власти к клиенту давление на продавцов и поставщиков услуг будет возрастать. Поэтому в будущем следует ожидать консолидации бизнеса.
- Значение нематериальных активов — кадры и бренды — постоянно растет, а роль материальных снижается.

- Все решения принимаются как компромисс, который проистекает из естественных конфликтов (например, конфликт между уровнем обслуживания клиентов и расходами, заложенными в бюджет). Нельзя допустить, чтобы собственные интересы взяли верх, работа предприятия должна строиться на основе оптимальных компромиссных решений.
- Необходимо работать с проверенными данными, подкрепленными фактами. Так, организациям необходим точный учет расходов. Однако большинство предприятий получают искаженную информацию из-за произвольного распределения затрат. Они не отслеживают скрытые издержки на маркетинг и каналы сбыта. Организациям необходима большая прозрачность доходов торговых партнеров, их затрат и операционных данных. Имея эту информацию, легче понять взаимосвязь результатов и затрат. Без согласованных, проверенных фактов и без осознания причин и следствий организация может столкнуться с препятствием — невозможностью сформировать целостное и устойчивое представление о своем бизнесе.

Я хочу попросить читателя терпеливо разобраться в описании взаимосвязей различных сторон организации. Эта книга поможет узнать, как разные методологии, например прогнозирование спроса, измерение результативности, измерение доходов и затрат различных объектов учета и планирование необходимого уровня ресурсов, сами могут быть связаны.

Я надеюсь, что по прочтении этой книги у вас возникнет чувство уверенности, что даже в самых сложных организациях возможно ясное видение, что туман вокруг сотрудников в этих организациях наконец рассеется и они увидят, как они на самом деле работают. Надежда есть. Можно усмирить организацию в ее дисфункциональном порыве, каким бы сильным он ни казался.

ЗАЧЕМ НУЖНЫ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Прежде чем я закончу введение и приступлю к более детальному изложению своих идей, скажу несколько слов о роли информационных технологий. Зачем нужны программы и управление данными? Программное обеспечение предоставляет набор инструментов, которые позволяют решать проблемы управления результативностью. Хотя программное обеспечение необходимо, но отнюдь не достаточно. Программы не могут заменить процесс мышления, который нужен при разработке стратегии и планировании, но они могут существенно ускорить его. Программы и технологии

занимают отнюдь не центральное место в управлении результативностью. Однако в отличие от середины 1990-х гг. программы уже не являются источником проблем. Сегодня программы могут делать то, о чем тогда можно было мечтать, а технические барьеры перестали быть фактором, тормозящим развитие. Теперь все иначе.

Сегодня успехи в области программного обеспечения и управления данными уже далеко обогнали способность организаций использовать их достижения. В наши дни препятствием стали не технологии, а организационное мышление, т.е. способность понять, как можно смоделировать все эти взаимозависимости, как выстраивать различные конфигурации программного обеспечения и каким образом объединять верные послышки с логикой, основанной на правилах. Коммерческие программы теперь гораздо проще устанавливать, поддерживать и, что самое важное, использовать. Любые пользователи, а не только подготовленные специалисты и люди, занимающиеся статистикой, могут легко применить статистические и аналитические программы.

Информационные технологии могут оказать серьезную помощь лидерам в управлении риском и принятии более смелых решений. Однако программа не сделает человека умнее. Если коммерческими программами мирового уровня пользуются люди, которые понимают бизнес, коммерцию и управление, то они обязательно достигнут более высоких результатов. Они помогут своим компаниям достичь постоянно ускользающего конкурентного преимущества, а если это компании государственного сектора или некоммерческие организации, то найти оптимальное соотношение между уровнем предоставляемых услуг и ограниченными ресурсами.

Руководители понимают, что компьютеры и технологии — это больше, чем просто управление информацией. Более широкий взгляд подразумевает управление знаниями. Но какой толк в сборе данных, если у людей нет к ним доступа? Какой смысл их использовать, если ты не можешь применять их мудро? Информационные технологии делают управление результативностью возможным, но оно к ним не сводится. Управление результативностью создает фундамент для превращения менеджмента в формализованную научную дисциплину.

ОБЗОР КНИГИ

В главе 1 подробно раскрыты основные идеи, обоснована необходимость для бизнеса превратить управление результативностью в формализованное знание. В части первой описано, что такое управление результативностью. В частях второй и третьей рассмотрены два столпа управления

результативностью: оценка результатов деятельности (стратегическое планирование, сбалансированная система показателей, связь с персоналом) и управленческий бухгалтерский учет и экономика (измерение доходов и затрат, включая процессно-ориентированный учет затрат и прогнозирование потребности в ресурсах и издержках).

В части четвертой рассмотрены способы организации деловых процессов. Здесь данные о ежедневных операциях (транзакциях) преобразовываются в более сложные формы бизнес-информации для принятия управленческих решений. В части пятой показано, как технологии управления данными и их поиском влияют на управление результативностью.

Совсем не обязательно читать эту книгу от корки до корки. Я склонен рассматривать ее как справочник или руководство, поэтому советую читателям сначала просмотреть содержание книги и иллюстрации, чтобы определить, какие разделы книги наиболее интересны для прочтения. Но не забывайте, что основная идея заключается не в рассмотрении методологий оптимизации бизнеса по отдельности, а в едином комплексе с целью решить проблемы. Помните, что критерии качества работы, соответствующие стратегии (часть вторая), и измерение затрат на потребление ресурсов (часть третья) помогают принимать основные решения (часть четвертая).

Я хочу выразить благодарность всем своим коллегам из SAS, а также Элеоноре Блоксхэм, которая сделала ценные замечания. Я бы хотел поблагодарить всех людей, которые вдохновили меня написать эту книгу. Я бы хотел почтить память Роберта Бонсака — друга, наставника и мастера в области повышения эффективности, он принимал меня на работу в Deloitte и EDS.

До конца жизни я буду признателен своей жене, Пэм Тауэр, которая позволяла мне в течение года, пока я писал книгу, выбирать между работой и семьей, иногда даже не в пользу последней.

О ВЕБ-САЙТЕ

На информационном веб-сайте по адресу <http://www.wiley.com/go/performance> можно найти дополнительные материалы по теме «Управление результативностью».

Пароль для входа на сайт: management.

1

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ — СИСТЕМА

Ум человека, обогатившийся какой-то новой идеей, уже никогда не сможет вернуться к своему прежнему состоянию.

*Оливер Уэнделл Холмс,
член Верховного суда США¹*

Управление результативностью (будет также употребляться аббревиатура РМ) — это управление претворением стратегии организации в жизнь, превращением планов в конкретные результаты. Управление результативностью можно представить как концепцию, объединяющую известные методологии улучшения бизнеса и технологии. Методологии уже не обязательно использовать по отдельности — их можно гармонично сочетать.

Иногда управление результативностью относят к системам управления человеческими ресурсами и персоналом, но на самом деле концепция РМ шире. Управление результативностью объединяет методологии, показатели, процессы, программное обеспечение и системы управления деятельностью организации. Эта концепция охватывает все уровни, начиная от руководителей компаний, и процессы. Суммируя достоинства концепции, можно сказать, что она позволяет принимать решения и рассчитывать риск с учетом широкого спектра функций, обеспечивая большую прозрачность благодаря точности, надежности и существенности предоставляемой информации, заставляя все элементы работать на реализацию стратегии организации. Но почему поддержка стратегии так важна? Просто хорошей работы на оперативном уровне недостаточно. В конечном итоге высокая эффективность организации не приведет к хорошим результатам при посредственной или слабой стратегии.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru