

Глава 1

БАЗОВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Когда вы в состоянии измерять то, о чем вы говорите, и выражать это в числах — значит, вы что-то знаете в данной области. Если вы не можете ни измерить, ни выразить свои знания в числах, ваши знания по обсуждаемому предмету неудовлетворительны. Может быть, это лишь начало познания, первые мысленные наброски...

Лорд Кельвин

1.1. Основные элементы системы эффективного управления

С позиции накопленного опыта внедрение системы эффективного управления можно представить в виде комплекса следующих взаимосвязанных элементов:

- реинжиниринг (моделирование и оптимизация) ключевых бизнес-процессов компании;
- внедрение проектного подхода к изменениям в компании (создание проектного офиса для мобилизации ресурсов на выполнение поставленных задач);
- разработка и внедрение корпоративной информационной системы управления;
- разработка и внедрение системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с ISO 9001 (не формальное получение сертификата, а разработка «под себя»);
- создание корпоративной культуры и системы мотивации персонала.

В результате, полученная система, структура которой приведена на рис. 1.1, создает устойчивую к внешним рыночным воздействиям «молекулу» проектного управления или, другими словами, — «молекулу» эффективного (а значит, успешного) бизнеса. Нет сомнений, что каждый из этих элементов дополнительно включает в себя ряд направлений, которые должны быть тесно увязаны между собой.

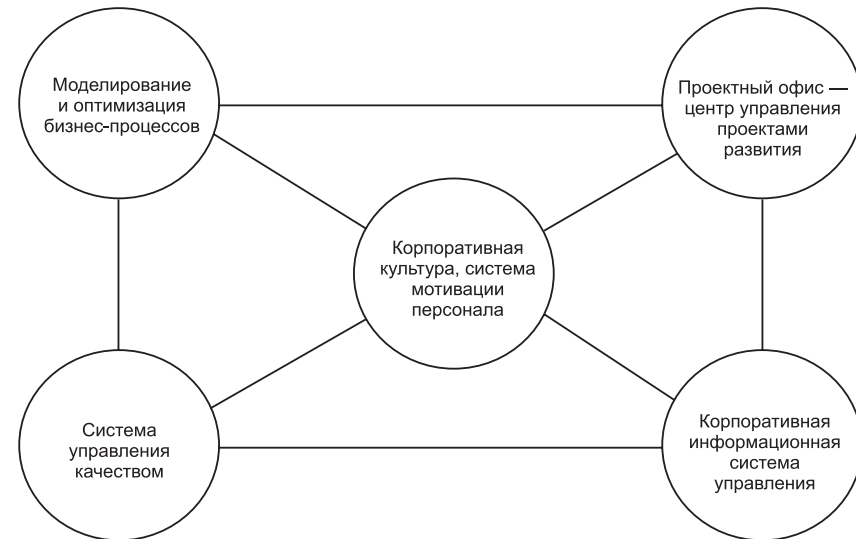


Рис. 1.1. Структура «молекулы» успешного бизнеса

Цементирующими эту «молекулу» элементами являются корпоративная культура и система мотивации персонала. Создание системы мотивации персонала включает разработку параметров и критериев оценки работы сотрудников, регламентацию оценки результатов работы персонала, наличие обратной связи и организационные выводы. При этом можно до бесконечности измерять эффективность работы сотрудников, однако если результаты этих измерений не связать напрямую с заработной платой и карьерным ростом (т. е. с реальной системой мотивации), то эта работа будет малоэффективной. Высокая результативность может быть достигнута только при наличии следующих факторов:

- воздействия эффективной системы мотивации и контроля;
- четкого определения целей и приоритетов компании;

- ясного и однозначного разделения полномочий и ответственности.

Для российских компаний наиболее важным из перечисленных элементов модели системы управления эффективностью представляется управление собственно достижением поставленных целей.

Говоря об управлении результатами деятельности организации, поговорку «что посеешь, то и пожнешь» можно перефразировать: «что измеришь, то и получишь» [11]. Именно механизмы измерения и оценки результатов деятельности компании — «краеугольный камень» общей системы управления эффективностью, и именно здесь многие компании сталкиваются с многочисленными трудностями. На первый взгляд, в этом нет ничего сложного, ведь существуют финансовая и управленческая отчетность, на основе которых можно формулировать задачи и контролировать их исполнение. Однако многие менеджеры соглашались, что зачастую из данных бухгалтерского и управленческого учета просто невозможно получить необходимую информацию (например, определить объем доходов по одному виду продукции, группе клиентов или объему затрат, связанных с их обслуживанием). Не зная значений показателей по определенным видам деятельности, очень сложно вести предметный разговор с отвечающими за это направление руководителями. Даже если подобная информация доступна, она часто не дает ответа на вопросы об истинных причинах возникновения той или иной проблемы и способах исправления ситуации. Так, могут быть неясны причины снижения продаж: то ли это следствие более высокого качества продукции конкурентов, то ли неэффективно работает сбытовое подразделение, то ли проблемы заключены в специфике поставок. В любом случае, при отсутствии точной информации процесс принятия управленческих решений будет более длительным, а само решение окажется менее объективным, чем хотелось бы. Информационный вакуум лишает менеджеров возможности активно управлять деятельностью подчиненных им подразделений. Не имея возможности однозначно формулировать задачи и определять их приоритет, руководители не могут четко отслеживать их исполнение.

Столкнувшись с этими проблемами, многие клиенты приходят в консалтинговые компании или к системным интеграторам за помощью в построении адекватной корпоративной информационной системы управления, на основе которой можно выстраивать процессы управления результатами бизнеса. Подобная

система управления результатами бизнеса должна содержать следующих три компонента:

- набор ключевых показателей эффективности (КПЭ), а также связанные с ними процессы и информацию, обеспечивающие их мониторинг;
- механизм установки целевых значений КПЭ;
- процессы управления — итеративные сквозные процессы постановки задач, планирования работы и оценки степени достижения запланированных результатов.

1.2. Ключевые показатели эффективности

Ключевыми показателями эффективности (первым компонентом системы управления результатами бизнеса) принято называть ограниченный набор основных параметров, которые используются для мониторинга и диагностики результатов деятельности компании и последующего принятия на их основе управленческих решений [11, 27]. Ключевые показатели эффективности должны отражать наиболее важную информацию для управления бизнесом.

Ключевые показатели эффективности в численном выражении показывают, насколько результативна компания в самых важных для ее бизнеса направлениях. Естественно, что для разных компаний и подразделений в разное время и в разных условиях эти факторы (а, следовательно, и КПЭ) будут различаться. Тем не менее анализ практики успешных компаний указывает на существование некоторых общих принципов создания систем ключевых показателей эффективности.

КПЭ должны отслеживать параметры, определяющие изменения капитализации компании. Это могут быть как финансовые показатели (например, операционные доходы основных подразделений или остаток наличности на счетах), так и нефинансовая информация, характеризующая важные операционные параметры работы бизнеса (например, среднее время ответа на заявки клиентов, длительность полного производственного цикла продукции, доля новых продуктов в общих продажах). КПЭ могут также включать в себя как опережающие индикаторы, помогающие руководству предсказать результаты деятельности компании, так и показатели уже достигнутых результатов для постановки новых целей.

В идеале система КПЭ должна состоять из набора индикаторов разных типов, позволяющих отслеживать финансовые и операционные параметры деятельности компании на различных временных горизонтах. Последний фактор особенно важен, поскольку опыт системных интеграторов показывает, что многие топ-менеджеры часто фокусируют системы управления эффективностью на текущих результатах деятельности организации, не принимая во внимание тот факт, что со временем эффективные направления бизнеса исчерпывают себя и необходимо постоянно искать им замену. Капитализация компании определяется не только ее текущей деятельностью, но и в меньшей степени ожиданиями инвесторов относительно роста оборотов и прибыльности бизнеса. Именно поэтому система КПЭ компании должна включать в себя ряд кратко- и среднесрочных прогнозных индикаторов, отслеживающих потенциал развития бизнеса (например, качество взаимоотношений с клиентами).

Очевидно, что для измерения эффективности работы генерального директора и начальника цеха нужны совершенно разные показатели. Это справедливо и для всей компании в целом. Система показателей эффективности бизнеса компании должна представлять собой многоуровневый набор взаимосвязанных индикаторов, начиная с самых общих параметров ее деятельности на уровне высшего руководства и заканчивая конкретными операционными параметрами и решениями на уровне линейных подразделений.

Важно, чтобы система КПЭ на разных уровнях их иерархической структуры была взаимосвязана: каждый следующий уровень показателей должен раскрывать и детализировать предыдущий, подконтрольный тем или иным руководителям подразделений. Так, одним из основных КПЭ для руководства компании, скорее всего, будет уровень и динамика ее капитализации. Ключевым показателем эффективности деятельности руководителя регионального подразделения компании, отвечающего за продажи, будет, очевидно, объем доходов. Менеджеры всех уровней должны знать, за какие показатели и в каком объеме они несут ответственность и как они могут влиять на них.

Основных показателей эффективности для каждого уровня системы должно быть не больше пяти—десяти [27]. Относительно небольшое число показателей для каждого уровня системы КПЭ позволяет менеджерам концентрировать внимание на до-

стижении целевых их значений. Это особенно важно для высшего руководства компании.

Главенствующая идея системы ключевых показателей эффективности для всей организации заключается в четком и формализованном определении показателей, определяющих результаты бизнеса, их детализации для каждого уровня управления и постановке конкретных задач для конкретных менеджеров, обеспечивающих их выполнение. Совершенно бессмысленно ставить перед сотрудниками задачи в терминах, которые им не понятны, когда они не знают, чего от них хотят и что они должны делать. Но еще бессмысленнее создавать набор КПЭ для подразделения, если оно не имеет возможности влиять на значения отслеживаемых параметров. Чем проще и понятнее сотрудникам система КПЭ, тем она эффективнее [10, 11].

Построить эффективную систему КПЭ раз и навсегда невозможно. Напротив, по мере того, как меняются внешние условия и приоритеты, в силу внутреннего развития организации используемые КПЭ и их относительная приоритетность могут и должны изменяться [27]. Здесь важны как общая логика, так и подход к управлению результатами бизнеса с помощью КПЭ, а конкретные показатели могут зависеть от специфики момента. Наконец, для того чтобы система КПЭ действительно работала, руководство и сотрудники компании должны полностью принять ее логику, которая, в свою очередь, должна быть интегрирована в стратегию управления: определение потенциала, планирование и постановка задач, оценка результатов деятельности и размер оплаты труда и т. д. Таким образом, необходим комплексный подход к системе управления результатами бизнеса, включающий и систему КПЭ, и планирование, и постановку задач на их основе, и процесс мониторинга этих КПЭ.

1.3. Механизм определения целевых значений КПЭ

Механизм определения целевых значений КПЭ (второй компонент системы управления бизнесом) необходим для того, чтобы система управления результатами бизнеса стимулировала достижение компанией своих целей [11, 27]. Конкретные механизмы определения целей зависят от контекста и специфики бизнеса, но существует ряд общепринятых принципов, следова-

ние которым делает систему КПЭ особенно эффективной и полезной для управления бизнесом:

- планирование от возможного, а не от достигнутого;
- использование и учет наибольшего количества возможных данных, в том числе результатов анализа финансовых рынков, внутри- и межотраслевых сравнений, успешного опыта внутри компании и т. д.;
- увязка поставленных целей и задач с конкурентной ситуацией на рынке;
- соответствие целей и задач, поставленных в организации «сверху вниз», реальным возможностям совершенствования деятельности «снизу вверх»;
- наличие механизмов, позволяющих «повышать планку» по мере того, как подразделение достигнет запланированных результатов.

Практика показывает, что вопрос определения целевого значения ключевых показателей эффективности — один из самых сложных и болезненных. Как правило, успешные компании всегда устанавливают два уровня основных показателей эффективности — *базовый* (минимально необходимый) и *опережающий* (желаемый). Такой способ постановки задач в сочетании с соответствующим образом выстроенной схемой компенсации (относительно небольшие выплаты за достижение базового уровня и существенно большие — за достижение опережающих значений) эффективно стимулирует сотрудников и компанию в целом на достижение запланированного результата.

1.4. Процессы управления

Третьим элементом системы управления эффективностью являются формализованные процессы, которые на основе системы КПЭ позволяют формировать задачи для подразделений и их сотрудников, планировать работу по достижению КПЭ, оценивать результаты этой работы и вносить соответствующие коррективы.

Процесс управления состоит из ряда элементов, например планирования, формирования контрактов с оговоренными результатами работы, формализующими достигнутые договоренности и поставленные задачи. Не менее важной его частью является расписание контактов и взаимодействий, которые в течение

года должны произойти между различными уровнями организации. Эти взаимодействия нужны для поддержания диалога, без которого невозможно адекватное понимание всех рисков и возможностей, возникающих перед организацией. Обмен мнениями должен способствовать решению поставленных задач, стимулировать более высокие результаты деятельности. Ключевыми факторами успеха процесса управления, по мнению авторов, являются:

- регулярный (обычно ежеквартальный) цикл взаимодействий между руководителями различных уровней компании, включающий оценку деятельности, постановку задач, планирование работы;
- формализация поставленных задач и целевых значений КПЭ, одним из механизмов которого являются контракты с оговоренными результатами работы. Их преимущество состоит в том, что они формализуют принятые сотрудником обязательства, четко определенные в терминах КПЭ, и увязывают уровень его компенсации с их достижением;
- формализованный анализ причин отклонения фактических значений КПЭ от целевых и анализ работы, проведенной сотрудниками и подразделениями для достижения поставленных задач;
- интеграция оценки результатов деятельности и постановки задач с остальными процессами в компании (стратегическое планирование, бюджетирование и др.), чтобы процесс достижения КПЭ стал неотъемлемой частью регулярной деятельности компании;
- регламентация этого процесса для всей компании.

1.5. Этапы реализации системы

На основе стратегии управления по результатам спроектируем концепцию системного содержания системы эффективного управления бизнесом (рис. 1.2, где пунктиром показаны связи при так называемом вторичном проходе или при постоянном совершенствовании бизнеса).

Шаги организации современной компании в соответствии с системным содержанием концепции управления эффективностью бизнеса приведены в табл. 1.1.

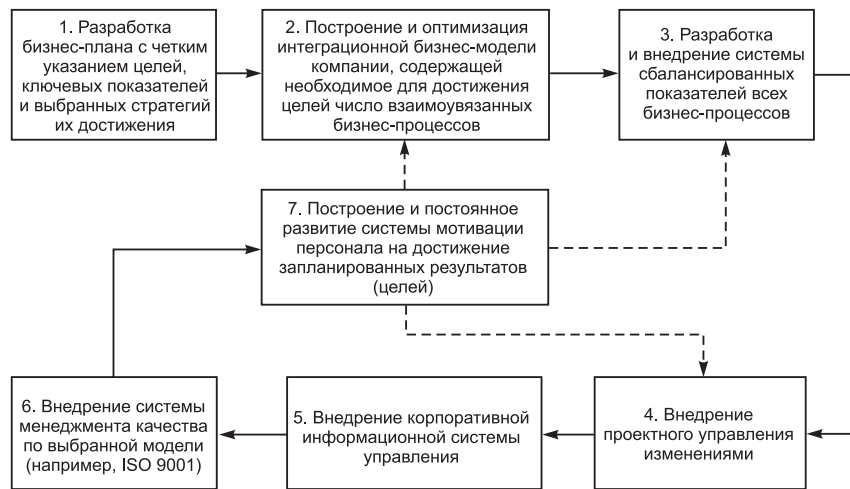


Рис. 1.2. Схема построения эффективного бизнеса

Таблица 1.1. Перечень мероприятий для реализации концепции управления эффективности бизнеса

Цель мероприятия	Комментарий
Разработка бизнес-плана с четким указанием целей, их ключевых показателей и выбранных стратегий их достижения	Внедрение управления по целям позволяет сфокусировать персонал компании на достижение поставленных задач
Построение и оптимизация интеграционной бизнес-модели компании, содержащей необходимое число взаимосвязанных бизнес-процессов для достижения целей	Внедрение процессного подхода предусматривает проведение моделирования БП (описание состояния БП «как есть» и их оптимизацию до состояния «как должно быть»). Это первая технологическая составляющая компании должна постоянно обновляться и «подстраиваться» для достижения целей
Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей (ССП) всех БП	«Управлять можно только тем, что можно измерить» — этот лозунг означает постоянный мониторинг ключевых показателей деятельности. Это вторая технологическая составляющая позволяет проводить «тонкую настройку» компании на достижение поставленных целей
Внедрение проектного управления изменениями	Разработана методология управления проектами и создано подразделение «проектный офис», представляющий собой центр управления проектом развития компании

Окончание табл. 1.1

Цель мероприятия	Комментарий
Внедрение корпоративной информационной системы управления (КИСУ)	Инструментальная среда системы управления компанией обеспечивает: <ul style="list-style-type: none"> • принятие решений на основе объективных данных; • эффективные внутренние коммуникации; • управление знаниями персонала
Внедрение системы менеджмента качества (СМК) по выбранной модели (например, ISO 9001)	Ориентация на внутреннего и внешнего потребителя и управление бизнес-процессами. Измерение удовлетворенности персонала (внутренний потребитель СМК) — надежный индикатор состояния («здоровья») компании
Построение и постоянное развитие системы мотивации персонала на достижение запланированных результатов (целей)	Нравственно-надежный персонал — это не только необходимый фундамент СМК, но и фундамент для строительства всего «здания» компании

Составные части «молекулы» успешного бизнеса будут рассмотрены более подробно далее.

Контрольные вопросы

1. Какие компоненты образуют систему эффективного бизнеса?
2. Какое значение имеет система мотивации персонала?
3. Какие факторы влияют на результативность бизнеса?
4. Из каких составляющих складывается система управления результатами бизнеса?
5. Каково назначение ключевых показателей эффективности?
6. Из каких этапов состоит процесс внедрения системы управления эффективностью информационной системы?