



СОДЕРЖАНИЕ

	Вступительное слово	x
	Предисловие	xii
	Чарльз Хорнгрен высказывает свое мнение	xiv
	Благодарности	xv
Глава 1	Введение	1
	Обзор исследования SHAPs	1
	Анализ исследуемых групп	3
	Содержание книги	4
Глава 2	Общие сведения о системе показателей	5
	Что такое «система показателей»?	6
	Атрибуты системы показателей	7
	Причины для внедрения (операционные и стратегические)	11
	Стартовый импульс для внедрения системы показателей	13
	Преимущества применения системы показателей	14
	Преимущества, полученные группой Лучших практик	17
	Значительные преимущества: результаты международного опроса	18
	Использование систем показателей: демографический сегмент, размер предприятия, индустрия	19
	Что дальше?	19
Глава 3	Создание мотивации	21
	Предпосылки	22
	Инициатива для внедрения	23
	Использование ориентиров	24
	Связь показателей эффективности с вознаграждением	26
	Координация персонала и показателей в соответствии с организационными задачами	27
	Реклама успеха	28
	Выбор показателей	29
	Доступность программных опций	29
	Распространение информации о причинах применения системы показателей	31
	Выводы	33
Глава 4	Создание поддерживающей организационной среды	35
	Предпосылки	37
	Заинтересованность топ-менеджмента	38

	Формулирование и распространение информации об организационной стратегии.....	40
	Определение и распространение причин и преимуществ применения системы показателей	40
	Координация человеческого капитала в соответствии со стратегией.....	42
	Стратегический лидер, сохраняющий видение проекта, – необходимая составляющая успеха.....	43
	Принятие и использование системы показателей сотрудниками организации	44
	Использование обратной связи для мониторинга прогресса и внесения изменений.....	45
	Потребность в автоматизации	46
	Связь с системой бонусов и вознаграждений.....	46
	Привлечение внешних консультантов.....	47
	Время, необходимое для получения преимуществ	48
	Позапное распространение системы.....	48
	Выводы	50
Глава 5	Разработка системы показателей I: методология управления эффективностью	51
	Методология управления эффективностью.....	52
	Что такое методология управления эффективностью и зачем она нужна?	53
	Популярные методологии управления эффективностью.....	55
	Типичные примеры используемых методологий управления эффективностью.....	62
	Пример из практики.....	63
	Может ли организация использовать одновременно несколько методологий управления эффективностью?.....	66
	Несколько методологий управления эффективностью или инициативы менеджмента?	67
	Выводы	69
Глава 6	Разработка системы показателей II: другие вопросы	75
	Общие сведения.....	72
	Связь показателей и организационной стратегии.....	73
	Связь эффективности с вознаграждением.....	78
	Распространяющаяся система показателей.....	80
	Мониторинг «правильных» показателей.....	82
	Поддерживает ли ваша система управления затратами систему показателей?.....	87
	Самостоятельная оценка.....	88
	Выводы	88
Глава 7	Стратегии внедрения системы показателей	91
	Распространение информации о концепции системы показателей.....	93
	Адаптация системы	93
	Уровни организации.....	94

	Подходы к применению	96
	Важность выбранного подхода к внедрению системы показателей.....	99
	Специфика индустрий.....	100
	Методология управления эффективностью и уровни применения системы показателей	101
	План будущего расширения	101
	Обновление систем показателей.....	101
	Выводы	103
Глава 8	Вопросы по применению системы показателей.....	105
	Период внедрения системы показателей и крайние сроки	107
	Период внедрения системы показателей и причины ее применения.....	108
	Период внедрения системы показателей и подход.....	109
	Значение причин внедрения.....	110
	Количество показателей.....	110
	Период установки программного обеспечения системы показателей.....	112
	Привлечение внешних консультантов	113
	Консультанты и автоматизация системы показателей.....	116
	Принятие системы организацией.....	116
	Система показателей и другие инструменты управления эффективностью.....	117
	Выводы	121
Глава 9	Автоматизация системы показателей.....	123
	Необходимость автоматизации.....	124
	Уровень автоматизации данных и отчетности.....	126
	Варианты автоматизации СП	129
	Распространение программного обеспечения по организации.....	130
	Распространение отчетов по результатам.....	131
	Функциональность системы и опции.....	133
	Гибкость системы.....	134
	Доступность данных	135
	Выводы	136
Глава 10	Контрольный список лучших практик	137
	Контрольный список лучших практик.....	138
	Практические примеры.....	143
	<i>Suzano Petroquimica</i>	143
	<i>First National Bank: Banking Operations</i>	146
	Город Бостон	150
	<i>Hospitality Services Company</i>	154
	<i>Fujitsu Services Oy</i>	162
	<i>Financial Services Company</i>	164
	<i>Entertainment Subscription Company</i>	167
	<i>Pfizer</i>	171
	Глоссарий.....	179