

---

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	11
Направление, мощность и скорость организации .....	11
Постоянная необходимость достигать результатов .....	12
Согласование поведения работников и стратегии .....	13
Развитие инновационных и информационных технологий .....	15
Сбалансированная система показателей: миф или реальность? .....	16
Лидерство начинается с определения рисков .....	17
Точка зрения .....	18
Зачем нужны информационные технологии .....	19
Обзор книги .....	20
О веб-сайте .....	21
 <b>1. УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ — СИСТЕМА</b> .....	23
Концентрация на целях, результатах, конфликтах, ограничениях и компромиссах .....	25
Почему уходят топ-менеджеры .....	26
Ложные обещания информационных технологий .....	28
Кардинальный переворот в цепочке создания стоимости .....	31
Замена материальных активов нематериальными .....	32
Стимулирование роста акционерной стоимости требует компромиссов ...	34
Чего не хватает? Управление результативностью как коммуникационный мост .....	35
Управление как научная дисциплина находится на самой ранней стадии развития .....	38
Управление результативностью — инструмент управления многообразием людей, процессов, товаров и клиентов .....	41
 <i>Часть первая</i> <b>ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ</b> .....	45
 <b>2. ИНТЕГРАЦИЯ ПРОВЕРЕННЫХ МЕТОДИК</b> .....	47
Люди и культура .....	52
Теория против практики .....	53

Управление результативностью основано на моделировании .....	54
Неужели управление результативностью — это старое вино в новой бутылке? .....	56
<b>3. ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ФАКТИЧЕСКИХ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....</b>	<b>58</b>
Роль надежных фактических данных — определение затрат .....	58
Роль информационных технологий и хранения данных .....	60
Переход власти от ИТ-директора к бизнес-функциям .....	62
 <b>Часть вторая</b>	
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И КАРТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ .....</b>	<b>67</b>
<b>Связь между стратегией и ее успешной реализацией</b>	
<b>4. ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ .....</b>	<b>69</b>
Как вы определяете качество работы .....	69
Кадры — головная боль начальства .....	72
Что затрудняет деятельность организации .....	73
<b>5. РЕШЕНИЕ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И КАРТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ .....</b>	<b>77</b>
Плохое согласование стратегий и показателей .....	78
<b>6. ДВИЖУЩИЕ МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ</b> Каскадирование показателей .....	82
<b>7. РЕЦЕПТ СОСТАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ .....</b>	<b>87</b>
Цикл процесса управления результативностью в действии .....	95
<b>8. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ АСПЕКТ СОТРУДНИЧЕСТВА .....</b>	<b>97</b>
Кто должен определять стратегию — руководители или подчиненные? .....	97
Ответственность .....	99
Мотивация работников к общению .....	100
Открытость или засекреченность: надо ли открывать доступ к чужим показателям? .....	100
Система показателей эффективности или табель успеваемости? .....	104
<b>9. ФАКТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА .....</b>	<b>105</b>
<b>10. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И СБАЛАНСИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b> Необходимые элементы управления результативностью .....	110

**Часть третья****ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ  
ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА .....113****11. ЕСЛИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ — ОТВЕТ, ТО КАКОВ ВОПРОС? .....115**

Процессно-ориентированное управление открывает глаза .....	118
Накладные расходы приходят на смену прямым .....	119
Влияние разнообразия товаров, услуг, каналов и клиентов .....	122
Расходы и затраты — не одно и то же! .....	123
Процессы АВМ означают действие .....	123
Стратегическое и операционное процессно-ориентированное управление .....	128

**12. МОДЕЛЬ И ПРИНЦИПЫ  
ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
Ключ к успеху. .... 130**

Как сделать процессно-ориентированный учет затрат более точным ....	134
Эволюция взглядов по вопросам отнесения затрат .....	138

**13. ОПЕРАЦИОННОЕ (ЛОКАЛЬНОЕ) ПРОЦЕССНО-  
ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ НАПРАВЛЕННО  
НА НЕПРЕРЫВНОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ .....143**

Объединение операционных моделей в общую модель .....	144
Анализ операционной модели процессно-ориентированного управления: пример содержания автомобильной дороги .....	145
Анализ процессов для оптимизации структуры расходов .....	147
Использование свойств (атрибутов) в процессно-ориентированном учете затрат .....	148

**14. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ДЛЯ АНАЛИЗА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ  
И КАНАЛОВ ДИСТРИБУЦИИ. .... 151**

Все ли клиенты приносят вам прибыль? .....	151
В поисках правды о прибыли. ....	153
Подводная часть айсберга: нереализованные возможности получения прибыли .....	155
Соотношение объема продаж клиентам и прибыли .....	157
Отчет о прибылях и убытках в формате АВМ с раздельным учетом прибыли .....	159
Переход клиентов в категорию более прибыльных .....	162
Сегментация клиентов на основе спроса и необходимости обслуживания .....	164
Возможные варианты подъема кривой прибыли .....	165
Опасайтесь конкурентов .....	166

<b>15. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И УЧЕТ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПРЕДВИДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ</b> .....	167
Утомительная ежегодная подготовка бюджета: недовольство и сопротивление клиентов. ....	168
Процессно-ориентированный учет как основа процессно-ориентированного планирования и бюджетирования .....	171
Место процессно-ориентированного планирования и бюджетирования ..	172
<b>16. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ</b> .....	180
Процессно-ориентированное управление и его завтрашний день .....	181

### **Часть четвертая**

<b>ИНТЕГРАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ С ОСНОВНЫМИ ИНФОРМАЦИОННО- АНАЛИТИЧЕСКИМИ ПРИЛОЖЕНИЯМИ</b> .....	183
Пять систем управления результативностью .....	184
Кто имеет право на стоимость .....	185

<b>17. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМИ БАЗАМИ ДАННЫХ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (CI/CRM)</b> .....	189
Что такое рентабельность инвестиций в маркетинг? .....	189
Клиент — основной источник экономической стоимости. ....	191
Необходимость в системах CI/CRM .....	195
Непрерывный цикл CI/CRM .....	196
Взаимозависимость между информационно-аналитической системой управления клиентскими базами данных и взаимоотношениями с клиентами .....	200
Интеграция показателя рентабельности клиентов с системами CI/CRM .....	203
Измерение потребительской ценности по показателю стоимости клиента для компании .....	206
Сравнение прогнозируемого CLV и фактической прибыльности клиента .....	209
Новое поколение систем управления взаимоотношениями с клиентами как конкурентное преимущество .....	209
Системы CI/CRM, акционерная стоимость и процессно-ориентированное управление .....	211
<b>18. БИЗНЕС-АНАЛИТИКА ПО ПОСТАВЩИКАМ</b>	
Управление экономической прибылью в цепочке создания стоимости .....	212
Анализ цепочки приращения стоимости .....	213
Взаимодействие методов анализа цепочки приращения стоимости с принципами процессно-ориентированного управления .....	215

Прибыль и затраты в цепочке приращения стоимости. ....	217
Сотрудничество может решить многие проблемы. ....	219
Интернет меняет все. ....	219
Давление на цены. Как на него отреагируют поставщики? ....	221
Совместное использование информации всеми участниками цепочки создания стоимости. ....	226
Анализ цепочки создания стоимости аккумулирует постпроизводственные издержки. ....	227
Надежная информация об издержках — залог правильных решений. ....	232
<b>19. БИЗНЕС-АНАЛИТИКА ПО ПРОЦЕССАМ С КОНЦЕПЦИЯМИ КАЧЕСТВА, «ШЕСТЬ СИГМ» И «БЕРЕЖЛИВОЕ МЫШЛЕНИЕ»</b> .....	234
Комплексное управление качеством. Что такое качество? .....	237
Насколько важна концепция комплексного управления качеством? .....	237
Появление концепции «шесть сигм» .....	238
Концепция комплексного управления качеством с финансовой точки зрения .....	240
Концепция «шесть сигм» .....	241
Классификация затрат на качество — ключевой элемент для измерения прогресса .....	243
Анализ затрат на обеспечение качества .....	246
Концепция «шесть сигм» и процессно-ориентированное управление .....	247
Концепция «бережливое производство» .....	248
В фокусе бережливого производства процессы, а не производственные мощности .....	249
Бережливый учет в сравнении с учетом, нацеленным на повышение бережливости .....	250
Время, издержки и качество .....	252
<b>20. БИЗНЕС-АНАЛИТИКА АКЦИОНЕРОВ</b> .....	254
Какие инвестиции приносят прибыль .....	254
Разумное управление денежными потоками позволяет управлять экономической стоимостью .....	255
Управление курсом акций или управление стоимостью? .....	256
Эволюция показателя учетной прибыли: управление экономической стоимостью .....	258
Методы оценки бизнеса .....	260
Истоки метода дисконтированного денежного потока и экономической прибыли .....	261
Создание экономической стоимости предприятия путем эффективных капитальных вложений и быстрого оборота денежных средств .....	264
Экономическая прибыль, эффективность капитала и декомпозиционный анализ .....	264
Не следует полагаться только на один показатель при управлении экономической стоимостью .....	267
Процессно-ориентированное управление позволяет использовать декомпозиционный анализ .....	269

Принятие решений . . . . .	270
Анализ решений: разделите победителей и побежденных . . . . .	272
Управление экономической стоимостью дает более полную общую картину . . . . .	274
<b>21. АНАЛИТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ПО ПЕРСОНАЛУ</b>	
Управление человеческим капиталом . . . . .	297
Человеческий капитал — нематериальный актив . . . . .	278
Удержание работников в компании . . . . .	279
Планирование человеческих ресурсов . . . . .	281
От чего зависит планирование трудовых ресурсов . . . . .	283
Системы управления взаимоотношениями с сотрудниками — элемент управления человеческим капиталом . . . . .	284
Не реагировать на события, а опережать их . . . . .	285
 <b>Часть пятая</b>	
<b>УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ, БИЗНЕС-АНАЛИТИКА И ТЕХНОЛОГИИ</b> . . . . .	287
<b>22. ПОИСК И УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ</b> . . . . .	289
Расширение аналитических возможностей систем обработки данных и баз данных . . . . .	291
Практичность программных средств управления данными нового поколения . . . . .	293
Практичность программных средств обработки и анализа данных . . . . .	295
Использование преобразованных данных . . . . .	296
Различие между управлением и лидерством: отношение к риску . . . . .	297
Стадии развития информационных систем . . . . .	298
На какой ступени развития находится ваша организация? . . . . .	300
<b>23. ПОСЛЕДНИЕ ЗАМЕЧАНИЯ</b>	
О связи клиентов и акционеров . . . . .	302
Стратегия на одной странице . . . . .	303
Модель организации с точки зрения расходов ресурсов . . . . .	304
Исследование карты . . . . .	305
От клиентов к акционерам . . . . .	308
О самом важном . . . . .	309
<b>Послесловие</b> . . . . .	312
<b>Об авторе</b> . . . . .	313

---

# 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-

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 осложняется 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 превысить 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](http://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 десятилетия за десятилетия, 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 менеджерам 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.

# 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 США<sup>1</sup>*

**У**правление 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.

Но какой-то одной методологии управления результативностью не существует, так как РМ объединяет весь управленческий цикл, начиная от планирования и заканчивая контролем. Целесообразно представить РМ в виде всеохватывающего и взаимосвязанного набора решений, объединяющего три основные функции: сбор данных, трансформацию и моделирование этих данных в формате, предоставляемом затем пользователям по сети. Многие методологии, входящие в состав РМ, известны давно, другие, например сбалансированная система показателей, появились недавно. Некоторые компоненты РМ, в том числе процессно-ориентированное управление, частично или в упрощенной форме используются на многих предприятиях, при этом РМ совершенствует их так, чтобы они гармонично сочетались с остальными. Первые пользователи взяли на вооружение отдельные составляющие РМ, но немногие используют все его возможности. Эта книга описывает все возможности управления результативностью.

В статьях на деловую тематику часто встречается термин «управление знаниями». Он означает нечто необходимое организации, но остается расплывчатым и не предполагает никаких действий по улучшению решений. В противоположность этому сущность управления результативностью заключается в принятии верных решений, правильность которых будет подтверждаться и в конечном счете измеряться результатами и итогами деятельности.

Многие организации применяют то одну программу улучшений, то другую, надеясь, что каждая новая позволит им достичь большего конкурентного преимущества. Но многие менеджеры готовы признать, что изменения в какой-то одной сфере редко позволяют достичь существенных результатов, особенно в долгосрочной перспективе. Ключом к успеху является интеграция и сочетание нескольких методологий улучшения. Нельзя просто ввести одну программу улучшений, а остальные программы и предложения проигнорировать. Было бы просто сидеть в кабине с одним прибором и несложным рулевым механизмом, но управлять организацией, процессом или функцией — задача посложнее.

Некоторые полагают, что достаточно использовать только сбалансированную систему показателей (описанную в части второй) как совмещающую финансовые и нефинансовые меры для более сбалансированного руководства. Но как показывает практика, сбалансированная система показателей неэффективна при отсутствии связи с другими процессами управления. «Часто использование сбалансированной системы показателей не приносит ожидаемых результатов, так как она не имеет связи с процессами управления результативностью, особенно с теми, которые действуют на операционном уровне,— говорит Фрэнк Байтендийк, директор по исследовательской работе Gartner, Inc. — Мы думаем, что 80% пред-

приятий, которым не удалось соединить сбалансированную систему показателей с методами и инструментами управления результативностью, откажутся от нее и вернутся к менее упорядоченным и менее эффективным системам показателей»<sup>2</sup>.

## **КОНЦЕНТРАЦИЯ НА ЦЕЛЯХ, РЕЗУЛЬТАТАХ, КОНФЛИКТАХ, ОГРАНИЧЕНИЯХ И КОМПРОМИССАХ**

Даже в условиях точно определенной стратегии возможны конфликты в организациях. Так, всегда будет существовать противоречие между уровнем обслуживания клиентов, результативностью процессов и ограниченностью бюджета или прибыли. Менеджеры и команды сотрудников постоянно сталкиваются с конфликтующими друг с другом целями и не находят путей разрешения этих противоречий, поэтому они склонны фокусировать свои усилия на решении краткосрочных проблем и удовлетворении личных интересов.

Управление результативностью повышает предсказуемость результатов, проясняет связи между стратегическими, операционными и финансовыми целями, делает их понятными для менеджеров и групп сотрудников, что позволяет им действовать, а не дожидаться указаний начальников. Управление результативностью позволяет количественно оценить результативность планирования затрат при помощи ключевых показателей эффективности, полученных из стратегических карт и сбалансированных систем показателей.

Зная эти стратегические цели и их относительную важность, менеджеры и команды сотрудников выбирают соответствующие инструменты из всего набора управления результативностью, например данные процессно-ориентированного учета затрат и информацию об управлении взаимоотношениями с клиентами, которые позволяют объективно оценить возможные компромиссные решения. Никто не отрицает, что сотрудники достаточно компетентны в своих областях. Когда менеджмент ставит им задачи, персонал может легко определить, что для этого нужно сделать и во сколько это обойдется. Внутренние политические махинации и игры уступают место наиболее предпочтительному поведению работников, принимающих на себя ответственность как независимые владельцы бизнеса.

При постоянной необходимости решения различных проблем определяются критерии принятия компромиссных решений. Этим занимаются люди, устанавливающие исходные ценности, управляющие самого высокого уровня, которым приходится искать компромиссы между краткосрочными и долгосрочными целями. Генеральным и финансовым директорам

надо решать проблему соотношения затрат и качества обслуживания клиентов, определяющего прибыль, — этот показатель ежеквартально становится объектом пристального внимания со стороны инвесторов и дотошных фондовых аналитиков. Разграничение интересов клиентов и акционеров — дело неблагодарное, а РМ позволяет принимать решения о расходах и инвестициях с большей долей объективности и взвешенности. Бюджетирование становится источником средств для получения новой прибыли, а не инструментом контроля над практикой учета. Определение приоритетов и координирование начинают вытеснять контроль<sup>3</sup>.

Управление результативностью позволяет понять, что нет единого центра, вокруг которого вращались бы менее значительные программы капитальных работ, методологии управления или основные процессы. РМ работает в направлении улучшения баланса между планами и результатами, постоянно выверяя направление движения, мощность и скорость организации. РМ включает создание мощных комбинаций путем объединения программного обеспечения, например бизнес-аналитики, с основными производственными процессами. Эти процессы усилены такими механизмами, как система бережливого производства и концепция «шести сигм», которые позволяют расставить приоритеты и привести деятельность организации в соответствие с корпоративной стратегией. И если РМ будет использовано должным образом, то сможет породить в организации общую логику, которой, возможно, будут руководствоваться и торговые партнеры (например, поставщики и клиенты) этой организации. Всеобщую максимизацию нельзя приравнять к оптимизации — это ее составляющая. Оптимизация признает проблемы. Управление результативностью облегчает урегулирование конфликтов.

Какие проблемы и обстоятельства сделали необходимым управление результативностью? Некоторые из них огорчают, другие открывают новые возможности, а все вместе они вынуждают организации прибегнуть к его помощи.

## ПОЧЕМУ УХОДЯТ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ

Согласно исследованиям фирмы Challenger, Gray & Christmas, Inc., занимающейся подбором кадров, текучесть топ-менеджеров заметно возросла по сравнению с предыдущим десятилетием<sup>4</sup>. Раньше занять пост на высоком уровне означало подписать бессрочный договор о найме на работу.

Основной причиной смены руководителей были провалившиеся стратегии. Главной задачей генерального директора я считаю определение и корректировку стратегии. Но несмотря на тщательно разработанные планы, директора терпят неудачу на стадии передачи этой стратегии подчинен-

ным. Отчасти это происходит потому, что пока новые стратегии разрабатываются, критерии оценки эффективности обычно остаются прежними и не отражают новых деталей, которые стали важными, в них наибольшее внимание уделяется моментам, переставшим быть актуальными. Вы получаете то, что измеряете, и в целом организация продолжает двигаться в том же направлении. Иными словами, существует большая разница между формулированием стратегии и ее претворением в жизнь.

Сбалансированная система показателей была провозглашена руководством и консультантами по менеджменту новой религией, призванной решить эту проблему. Она позволяет передавать подчиненным стратегию, разработанную директорами, контролировать направление движения, сверяя действия людей со стратегией. Сбалансированная система показателей решает чрезвычайно острую проблему — между исходными данными, получаемыми из бизнес-среды, и стратегией организации существует значительный разрыв (рис. 1.1). В верхней части пирамиды располагается *стратегия*, а в нижней — операционные и транзакционные системы и данные. Системы, располагающиеся в нижней части (планирование бизнес-ресурсов предприятия и системы счетов в главной бухгалтерской книге), можно сравнить с водопроводом — они должны быть, но они не говорят, что следует делать в стратегической перспективе или как поступить, чтобы риск был минимальным. Бизнес-аналитика РМ повышает ценность всех этих операционных систем, в которые организации вложили огромные средства. В идеале каждодневные операции (транзакции) должны соотноситься со стратегией. Но так ли это в реальности? Способствуют ли деловые системы, располагающиеся в нижней части пирамиды и потребляющие ресурсы, приросту стоимости на ее вершине? Но это невозможно без определенного уровня аналитической информации о бизнесе. В этом и заключается дилемма высшего руководства.



Рис. 1.1. Разрыв между стратегией и транзакционными системами

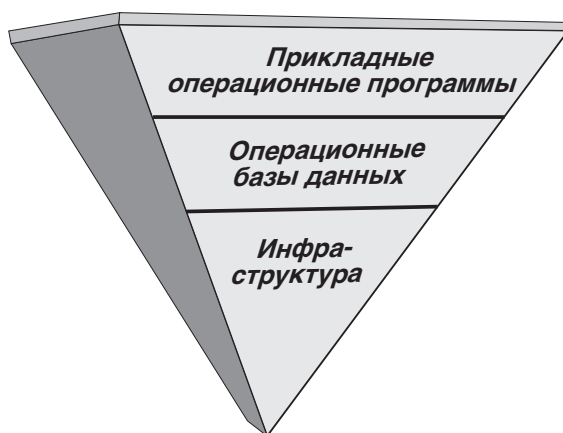
В настоящее время выполнение обязанностей главы фирмы — задача не из легких. Как только генеральному директору удастся устранить одну проблему, тут же о себе заявляет другая. Топ-менеджеры постоянно находятся в состоянии ожесточенной погони за требованиями Уолл-стрит относительно доходов и увеличением размеров прибыли в условиях нестабильной экономики. Они постоянно ищут и стараются использовать все возможности, позволяющие снизить себестоимость. Они должны обеспечивать доходность инвестиций без ущерба для долгосрочной прибыли. На этих людях лежит ответственность за увеличение благосостояния акционеров, при этом они не должны снижать уровень затрат и инвестиций, необходимых, чтобы отвечать на вызовы рынка. К сожалению, менеджеры испытывают давление со стороны финансовых аналитиков и рынка капитала, которые зачастую уделяют слишком много внимания такому показателю успешности финансовой деятельности, как прибыль на акцию (EPS) за квартал. Во многих компаниях системы оплаты труда топ-менеджеров основаны на величине EPS, словно они способствуют экономическому росту. Таким образом, желают они того или нет, руководителям приходится гнаться за ежеквартальными отчетами о прибылях, и они не знают, как выйти из этой гонки.

## ЛОЖНЫЕ ОБЕЩАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Обратим внимание на нижнюю часть рис. 1.1. Здесь располагаются дорогостоящие ИТ-системы, занимающиеся обработкой транзакционных данных. На рис. 1.2 показана в увеличенном виде нижняя часть пирамиды с рис. 1.1. В упрощенном виде он изображает три уровня программного обеспечения в центре обработки и хранения данных отдела информационных технологий.

1. Системы *инфраструктуры* информационных технологий, располагающиеся внизу (система безопасности или дублирования/восстановления), предназначены для контроля, управления и направления оборудования и коммуникаций.
2. *Операционные базы данных*, из которых прикладные операционные программы берут и в которые направляют на хранение данные.
3. *Прикладные операционные программы*, обрабатывающие транзакции и выдающие простые итоговые доклады.

Что бы ни происходило в нижней части, ценность данных растет по мере их использования для анализа и принятия решений. Организации пользуются системами информационных технологий, занимающимися обработ-



**Рис. 1.2.** Основные составляющие базы данных

кой данных по операциям и сделкам, — планированием и управлением ресурсами предприятия (ERP) или управлением взаимоотношениями с клиентами (CRM), — для выполнения своих рутинных деловых функций. Анализируя данные этих систем, можно разработать пути улучшения работы предприятия.

Информационные технологии обещают новый рост производительности организационной деятельности, что якобы позволит обогнать конкурентов и заставит их дышать пылью, поднятой вашими колесами. Продавцы прикладных программ называют свои системы ключами, которыми можно открыть любой замок. Но все эти дорогостоящие информационные технологии в лучшем случае способствовали поддержанию паритета. В худшем случае они рассеивали ресурсы. (В различных изданиях, посвященных информационным технологиям, продолжают публиковаться материалы о новых неудачных случаях их применения большими компаниями с последующими судебными исками против продавцов этого программного обеспечения.) Немногим организациям удалось использовать возможности своих ИТ-систем для увеличения прибыли.

Истина заключается в том, что постоянные улучшения систем информационных технологий необходимы, но недостаточны. Компания, которая их вообще не использует, рискует сильно отстать от своих соперников. Более того, когда компания, ее конкуренты или какая-то другая отрасль предлагают клиентам и потребителям услуг нечто исключительное, то уровень их запросов сразу повышается. Так, после введения в обращение банкоматов люди пожелали, чтобы подобные автоматические системы применялись и в других областях, например для регистрации в гостинице. В дальнейшем клиенты будут ожидать от компаний, услугами которых



они постоянно пользуются, похожих новшеств и будут оценивать компании с учетом наличия или отсутствия этих новшеств, а на что-то меньшее уже не согласятся.

Приведем такой пример: в 1990-х гг. компании были вполне довольны, если их транзакционные системы просто регистрировали и выдавали данные о сделках. Но сегодня это уже считается обычным и само собой разумеющимся. Транзакционные системы анализа сделок эффективны в сфере производства данных, но они не дают знаний. Организация может оказаться загруженной информацией, но ни на шаг не приблизится к своей цели. Эти системы изобилуют данными, но бедны информацией.

На рис. 1.1 изображен уровень программных технологий, названный аналитическими механизмами. На этом уровне исходные данные из транзакционных систем превращаются в полезную информацию, используемую при принятии решений.

Информационные системы бизнеса должны быть ориентированы на будущее. Они должны повышать темпы производства и качество операций. Они должны предоставлять информацию для прогнозов. Но делают ли они это? Или сегодня наши системы информационных технологий остаются порождением вчерашнего дня и просто поддерживают существующие технологии?

На рис. 1.3 показано развитие аналитических данных во времени. Этот путь рано или поздно пройдут все успешные организации. Вертикальная ось означает эффективность и рентабельность инвестиций в анализ данных. Большинство предприятий «застряли» в левом нижнем углу, став заложниками стандартных отчетов и низкой способности к анализу, кото-

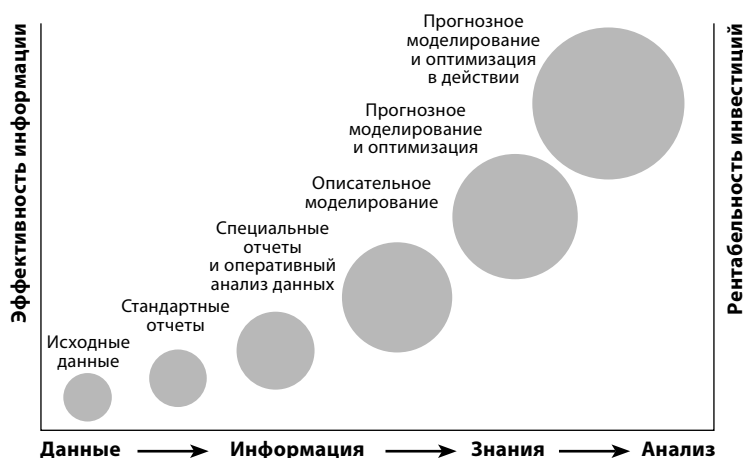


Рис. 1.3. Эволюция аналитических механизмов

рые предлагают некоторые инструменты, используемые в большинстве случаев отделом информационных технологий — иногда в качестве компромисса. Рисунок показывает, что если организация расположена в верхней части, то она обладает огромным потенциалом к анализу и пониманию себя, своих клиентов, поставщиков, рынков, конкурентов и других внешних факторов, начиная от государственного регулирования и заканчивая погодой.

Если транзакционные системы информационных технологий хорошо справляются с отражением результатов предыдущей деятельности, то предсказывать и планировать они не способны. Как организация, имея хорошую стратегию, сможет определить, насколько реально ее выполнение? А если стратегия и связанные с ней программы сократят денежный поток или приведут к убыткам? Превысят ли потребности в ресурсах существующие возможности их получения?

Работники полны энергии, творчества и новаторства, когда они осознают реальность стоящей перед ними задачи. Но зачастую начальство ставит недостижимые цели, не обеспечивая необходимые для их достижения финансы, процессы или ресурсы. Операционные системы разрабатывались для других целей, поэтому их прогнозы и аналитические решения априори ложные. Чтобы успешно устанавливать цели и достигать их, менеджеры и команды сотрудников должны быть в состоянии создавать точные, выполнимые планы и бюджеты, которые будут поддерживать и стимулировать достижение целей. (Огромное несоответствие между подготовкой годового бюджета — упражнением для экономистов и бухгалтеров — и стратегическим планом обсуждается в части второй.)

## **КАРДИНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОРОТ В ЦЕПЧКЕ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ**

Власть безвозвратно переходит от поставщиков к покупателям. Это происходит благодаря Интернету. Теперь клиенты и потребители, включая агентов по закупкам и покупателей из числа компаний, имеют доступ к мощным поисковым системам, с помощью которых они могут находить и сравнивать предложения различных поставщиков товаров и услуг, а также получать больше информации, необходимой для принятия взвешенного решения. Поставщики на самом деле даже способствуют росту знаний и опыта покупателей, предоставляя полезную информацию на своих веб-сайтах и специализированных отраслевых биржах.

Во второй половине XX в. в США сформировался огромный потребительский спрос на товары и услуги, что привело к достаточно высокомерному поведению их поставщиков. Организации воспринимали своих

клиентов как нечто само собой разумеющееся. Некоторые компании даже считали: если клиенту не нравятся наши решения, то это их проблемы. Но эти времена прошли.

Всемирная паутина раз и навсегда изменила скорость ведения бизнеса и всего, что касается внутренних и внешних связей организаций. Постоянные изменения сетевого времени и скорости вынуждают организации, опирающиеся на традиционные деловые модели эпохи индустриализма, плестись в хвосте. Мировая сеть сжимает циклы бизнес-планирования и принятия решений. Тренды, которые раньше отслеживались поквартально, теперь меняются еженедельно и даже ежедневно. Должны ли вы реагировать немедленно или надо выжидать? Возможность доступа к текущей, получаемой здесь и сейчас информации таит в себе как новые возможности, так и угрозы.

Когда большинство организаций действуют в условиях постоянной нехватки ресурсов, из лексикона генерального директора предприятия начинают заимствоваться выражения «рентабельность клиента» (как вариант рентабельности инвестиций) и «чистый доход от привлеченного потребителя». Фразы типа «удовлетворенность потребителя» и «пожизненный клиент» проникают в популярную литературу о маркетинге и товарообороте. Клиентов различают по размерам получаемой благодаря им прибыли. Данные процессно-ориентированного учета показывают, что крупнейшие клиенты компании редко оказываются рентабельными из-за своих завышенных запросов, высоких требований к уровню обслуживания и постоянных просьб оказать персонально для них разработанные услуги. Это дает возможность ввести еще один параметр, согласно которому можно классифицировать традиционных клиентов по уровню доходов или частоте покупок. Объем продаж клиенту нельзя рассматривать в качестве показателя, замещающего показатель доходности клиента. В результате финансовый директор все в большей мере занимается обслуживанием директора по маркетингу и директора по поставкам, предоставляя им важную деловую информацию. (Управление взаимоотношениями с клиентами с инструментами автоматизирования маркетинга, а также управление и анализ цепочек поставок обсуждаются в части четвертой.)

## ЗАМЕНА МАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ

Управление результативностью помогает понять процесс создания стоимости. *Стоимость* — многозначный термин. К какой стоимости он относится: потребительской или акционерной? Говоря об активах предприятия, я буду иметь в виду акционерную стоимость, выраженную в деньгах.

Постоянное приращение стоимости — еще одна задача, стоящая перед руководством. Но и здесь начальники сталкиваются с проблемой. Источники стоимости стали перемещаться. В создании стоимости земля и имущество начали уступать место идеям. Теперь организации стали более ориентированными на знания. Работать с умом теперь, пожалуй, важнее, чем работать усердно.

Статистические данные, предоставляемые «Balanced Scorecard Collaborative»<sup>5</sup>, подтверждают такого рода изменения. В 1982 г. на каждый доллар рыночной капитализации (по оценкам Уолл-стрит) приходилось 62 цента, относящихся к материальному имуществу. Материальное имущество — это здания, машины и материально-производственные запасы. Простейшее определение долгосрочных активов — это вещи, которые приобретаются и обесцениваются путем периодического списания соответствующих расходов.

Но в 2001 г. на каждый доллар рыночной капитализации приходилось всего 15 центов, относящихся к материальным средствам. А это означает, что 85 центов ценности, за которой охотятся инвесторы, составили бренды, связи и работники. Персонал стал нематериальным активом. Знания работников, которые каждый вечер идут домой и возвращаются утром, сегодня определяют стоимость. Поэтому если давать упрощенное определение нематериальных активов, противопоставляя материальным, то их следует определить как нечто, потенциал чего со временем увеличивается.

Источники создания стоимости — в знаниях людей и в их стремлении работать. Вам уже не надо следить за специалистом по разработке новых товаров или заведующим рекламным отделом, чтобы они создали хороший товар или рекламу. Они будут этим заниматься, если им создать соответствующие условия. Управление результативностью превращает организацию в экономическую машину, рассматривая социальные системы в качестве топлива. Но это не означает, что роль организации не важна — совсем нет. Это значит, что в работе нужны кооперация, командное сотрудничество и усилия людей, направленные на достижение общего блага. Создание стоимости — главная цель организации. (Управление экономической стоимостью, направленное на решения и действия, способствующие росту благосостояния акционеров, рассматривается в части четвертой.)

Некоторые корпорации, являющиеся акционерными обществами, испытывают давление со стороны своих инвесторов, которые вынуждают достигать ожидаемой прибыли путем снижения затрат, что обычно оборачивается увольнением персонала. Но решения по оптимизации размеров предприятия, основанные исключительно на «счете по головам» и снижении затрат, могут лишить организацию ее главных талантов. Отделу персонала необходимо считать сотрудников ценным нематериальным активом, признать,

что каждый сотрудник обладает неповторимыми навыками и опытом. (Вопросы управления человеческим капиталом обсуждаются в части четвертой, особое внимание уделено проблеме сохранения лучших работников.) Менеджменту неизбежно придется решать проблему постоянно возрастающей стоимости, наиболее полно используя существующие ресурсы, а не сокращая персонал. Это обязательное условие вызывает дополнительный интерес к концепции управления результативностью.

Несмотря на значительный поворот в сторону оценки нематериальных активов, современные системы бухгалтерского учета и оценки результативности деятельности отражают устаревшие индустриальные модели. Недавние скандалы, в том числе крах Enron, подвели общественность к выводу, что бухгалтерский учет в качестве системы предупреждения не оправдал себя. Три сторожевых пса бухгалтерии — внешние аудиторские фирмы, совет директоров и аналитики ценных бумаг — не в состоянии предупредить надвигающуюся опасность. Введение новых нормативных документов по бухгалтерскому учету проблему не решит. Вместо того чтобы исправлять существующее положение, где каждая из сторон имеет законные основания на его сохранение, бухгалтерский учет должен принять точку зрения инвестора и обеспечить открытость и финансовую прозрачность оперативных процессов. Представление процессов не может внезапно улучшиться или ухудшиться — оно меняется постепенно.

## СТИМУЛИРОВАНИЕ РОСТА АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ ТРЕБУЕТ КОМПРОМИССОВ

Выше было сказано, что *стоимость* — термин многозначный. Потребительская стоимость или акционерная стоимость? Естественные конфликты постоянно вынуждают идти на компромиссы, например увеличивать затраты ради повышения качества услуг. Краеугольный камень управления результативностью — его способность принимать наиболее выгодные компромиссные решения. Например, если увеличивается количество товаров, услуг и функциональных возможностей для клиентов, как связанные с этим дополнительные расходы повлияют на благосостояние акционеров? Это зависит от множества факторов, но может случиться, что при предоставлении клиентам услуг или товаров более высокого качества доходы акционеров упадут.

Как уже говорилось, принять в оценке стоимости точку зрения инвестора — достаточно позитивный образ действия. Дальновидная система определения стоимости раскроет и оценит качество управленческих решений и ожиданий. Менеджеры и инвесторы должны знать,

в каком состоянии находятся их компании и что их ожидает в будущем. Всем им необходимы доклады о состоянии дел и нематериальных активов компании. К такого рода показателям относятся: удержание персонала, постоянство клиентуры, время разработки нового товара, стоимость привлечения новых кадров и клиентов, рыночный успех новых товаров, зависимость качества предоставляемых услуг от типа клиента и количество брака.

На прогнозные оценки следует обратить большое внимание. Для этого необходим общепринятый метод понимания стоимости и изменений стоимости организации, выраженной в финансовых терминах. Никакой здравомыслящий предприниматель не примет решения о покупке или продаже бизнеса, руководствуясь исключительно финансовыми отчетами прошлых лет. Для определения стоимости такого показателя, как прибыль на акцию, недостаточно. Создание экономической стоимости подразумевает понимание процесса создания свободного денежного потока сверх стоимости капитала, а не просто данные о прошлых доходах, затратах и учетной прибыли. Оно подразумевает оценку экономической прибыли.

Экономика, в которой главными источниками экономической прибыли становятся нематериальные активы, нуждается в новых формах стратегического управления, оценки, анализа решений и организации. Формализация управления результативностью как дисциплины имеет для этих новых форм первостепенное значение.

## **ЧЕГО НЕ ХВАТАЕТ? УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ КАК КОММУНИКАЦИОННЫЙ МОСТ**

Между передовыми стратегиями и тактическими операционными системами образовался слишком большой разрыв, чтобы эффективно выполнять организационную стратегию, миссию и достигать конечной цели. В сложных, чрезвычайно активных организациях, где постоянная корректировка курса с учетом изменяющихся внешних обстоятельств имеет большое значение, связь между стратегией и ее реализацией стала давать сбой.

Майкл Хаммер, один из первых в 1990-е гг. идейных вдохновителей концепции реинжиниринга бизнес-процессов (BPR), подтверждает наличие проблемы разрыва и несогласования целей с действиями: «В реальности система оценок компании засыпает вас массой практически бесполезных данных, оценивающих все подряд; все это лишено какого-либо порядка или смысла. Эта информация настолько же обширная, насколько и бесполезная; она предоставляется так поздно, что ее уже нет смысла рассматривать; она просто заполняет бюллетени и руководства, будучи помещена