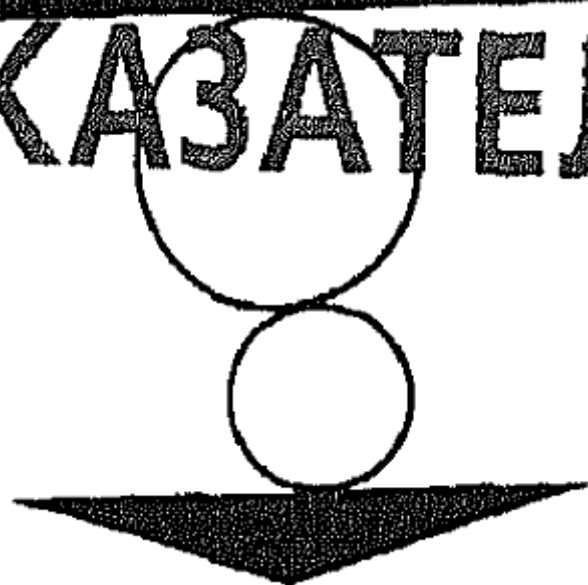


СБАЛАНСИРОВАННАЯ  
**СИСТЕМА**  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ



Paul R. Niven

# Balanced Scorecard

**STEP-BY-STEP**

Maximizing Performance  
and Maintaining Results



Пол Р. Нивен

СБАЛАНСИРОВАННАЯ  
**СИСТЕМА**  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ

**ШАГ ЗА ШАГ**

Максимальное повышение  
эффективности  
и закрепление  
полученных результатов

Перевод с английского

УДК 658  
ББК 65.9(0)-2  
Н 60

**Права на перевод и печать получены по соглашению с "John Wiley & Sons International Rights, Inc." (111 River Street, Hoboken, NJ 07030, USA). Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.**

**This translation of "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results" by Paul R. Niven is published by arrangement with "John Wiley & Sons International Rights, Inc."**

**All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Inc.**

Н 60 **Нивен Пол Р.**  
Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов/ Пер. с англ.- Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

ISBN 0-471-07872-7 (англ.)  
ISBN 966-8644-03-4

Сбалансированная Система Показателей на каждом организационном уровне обеспечивает существенную связь при переходе от стратегии к действию и переводит в реальную стоимость нематериальные активы, такие как интеллектуальный капитал, отношения с клиентами и новаторство. В своей книге автор дает практические рекомендации, с помощью которых любая организация сможет разработать успешную систему управления, определить основные цели и показатели деятельности, обеспечить необходимую поддержку руководства и подобрать нужную команду. Сбалансированная Система Показателей является верной и испытанной методикой, успешно применяющейся во всем мире.

УДК 658  
ББК 65.9(0)-2

Науково-популярне видання

Пол Р. Нівен

**Збалансована Система Показників**

Крок за кроком: максимальне підвищення ефективності та закріплення отриманих результатів

Російською мовою

Переклад О.Д. Канікевича,

редактор І.О. Подкіна, верстка та дизайн обкладинки О.А. Герасимова,  
ТОВ "Баланс Бізнес Букс", 49070, Україна, Дніпропетровськ, вул. Серова, 4.  
Тел.: (056) 370-30-43(44), факс: (056) 370-30-45, e-mail: mikh@bdo-balance.dp.ua  
Свідоцтво ДК № 1817 від 27.05.2004 р.

Підписано до друку 21.09.04. р. Формат 70×100 1/16. Умовн.-друк. арк. 19,06.  
Наклад 2000 прим. Замовлення № 4-794.

Віддруковано з готових діалозитивів у ВАТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"».  
Україна, 61012, Харків, вул. Енгельса, 11.

ISBN 0-471-07872-7 (англ.)

ISBN 966-8644-03-4

© 2002 by John Wiley & Sons, Inc.,  
New York. All rights reserved  
© Баланс Бизнес Букс, 2004

Мой многолетний профессиональный опыт руководителя и консультанта позволяет достаточно быстро и точно оценить любую книгу, освещающую новый подход к управлению. Это хорошо знакомые любому деловому человеку критерии: насколько доступно изложена информация; применима ли методика для украинского бизнеса; какие выгоды можно извлечь для своего дела.

Изучив эту книгу, как в английском, так и в переводном вариантах, по каждой из позиций я получила уверенный положительный ответ. И это не преувеличение. Я убеждена: наряду с бестселлерами Каплана и Нортон это одна из лучших книг по тематике "Balanced Scorecard" из более чем десятка подобных новинок последних лет.

Построенная по принципу "Step by step" ("шаг за шагом"), книга представляет собой руководство для построения преуспевающей организации и окажется очень кстати, если вы решили улучшить работу своей компании.

Наш успешный опыт внедрения этой системы в ряде средних и крупных украинских компаний позволяет сделать уверенный вывод - эта система работает, работает как часы.



© 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025

*Посвящается моим родителям, Беву и Джин Нивен*

# Содержание

	Предисловие .....	viii
	Благодарности .....	ix
	Вступительное слово автора .....	x
<b>Часть I</b>	<b>Введение в оценку результатов деятельности и Сбалансированную Систему Показателей .....</b>	<b>1</b>
Глава 1	Оценка результатов деятельности и потребность в Сбалансированной Системе Показателей .....	3
Глава 2	Сбалансированная Система Показателей как долговременный инструмент управления .....	25
<b>Часть II</b>	<b>Поэтапная разработка Сбалансированной Системы Показателей .....</b>	<b>37</b>
Глава 3	Начало .....	39
Глава 4	Миссия, ценности, видение и стратегия .....	71
Глава 5	Разработка целей и показателей деятельности .....	95
Глава 6	Уточнение показателей и разработка причинно-следственных связей .....	141
Глава 7	Установление норм и определение приоритетности инициатив .....	173
<b>Часть III</b>	<b>Интеграция Сбалансированной Системы Показателей в систему управления организации .....</b>	<b>191</b>
Глава 8	Каскадирование Сбалансированной Системы Показателей для создания в организации единой направленности .....	193
Глава 9	Использование Сбалансированной Системы Показателей для стратегического распределения ресурсов .....	213
Глава 10	Связь материального поощрения с результатами деятельности: Сбалансированная Система Показателей и вознаграждение .....	229
<b>Часть IV</b>	<b>Закрепление успеха Сбалансированной Системы Показателей .....</b>	<b>243</b>
Глава 11	Сообщение результатов Сбалансированной Системы Показателей .....	245
Глава 12	Обслуживание Сбалансированной Системы Показателей .....	263
<b>Часть V</b>	<b>Сбалансированные Системы Показателей в государственном и некоммерческом секторах и заключительные мысли об успехе Системы показателей .....</b>	<b>277</b>
Глава 13	Сбалансированные Системы Показателей в государственном и некоммерческом секторах .....	279
Глава 14	Заключительные мысли об успехе Сбалансированной Системы Показателей .....	299
	Предметный указатель .....	310



## Предисловие



Сбалансированная Система Показателей была впервые предложена мной и Дэйвом Нортон<sup>1</sup> 10 лет назад<sup>1</sup>. С тех пор эта концепция была принята в организациях всех видов - производственной сферы и сферы услуг, коммерческих и некоммерческих, частных и государственных - и практически во всех развитых и развивающихся странах мира. За прошедшие 10 лет Сбалансированная Система Показателей превратилась из улучшенной системы оценки результатов деятельности в основу новой системы управления, которая настраивает и сосредотачивает внимание всей организации на внедрении и совершенствовании ее стратегии.

Вместе с Нортон<sup>1</sup> мы описывали развитие и расширение концепции Сбалансированной Системы Показателей в статьях журнала *"Гарвард Бизнес Ревью"* (Harvard Business Review) и в двух книгах<sup>2</sup>. Однако из-за больших перемен за последние десять лет лишь немногие специалисты-практики, не входящие в наш узкий круг консультантов и руководителей проектов, приобрели богатый опыт внедрения системы в ее существующем виде. Пол Нивен благодаря своему обширному и очень успешному опыту внедрения системы в Нова Скотия Пауэр и впоследствии как консультант по Сбалансированной Системе Показателей является одним из тех немногих специалистов, которые со знанием дела могут говорить и писать о внедрении системы показателей в организации. *"Сбалансированная система показателей - шаг за шагом"* знакомит читателей с обязательными процессами успешного проекта по внедрению Сбалансированной Системы Показателей в организации. Кроме того, описывая внедрение данной системы в основные организационные процессы, автор показывает, как организация может стать стратегически ориентированной. Предлагаемая вашему вниманию книга является прекрасным дополнением к двум книгам Каплана и Нортон<sup>1</sup>, так как объясняет тонкости и процессы, на основе которых руководители проектов могут внедрять Сбалансированную Систему Показателей в системы оценки и управления своих организаций. Мы с радостью приветствуем выход в свет этой книги, пополнившей литературу о Сбалансированной Системе Показателей. Вклад Нивена позволит гораздо большему числу организаций успешно внедрить Сбалансированную Систему Показателей.

**Роберт С. Каплан,**

*профессор по специальности "Развитие лидерства"  
кафедры Марвина Бауэра в Гарвардской школе бизнеса  
и председатель совета компании "Балансд Скоркард  
Коллэборейтив" (Balanced Scorecard Collaborative)*

<sup>1</sup> R. S. Kaplan and D. P. Norton, *"The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance"*, Harvard Business Review, January-February 1992, 71-79.

<sup>2</sup> Kaplan and Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: HBS Press, 1996); *The Strategy-Focused Organization* (Boston: HBS Press, 2001).





## Благодарности



Однажды мой друг и коллега сказал мне, что взрослые лучше всего учатся тогда, когда общаются друг с другом. Эта книга - плод многих лет разговоров с моими коллегами, клиентами, членами семьи, друзьями и знакомыми. Да, я действительно многому научился и извлек огромную пользу из каждого такого обмена мыслями.

Эта книга в буквальном смысле не увидела бы свет, если бы не Тим Бургард, мой редактор в издательстве "Джон Уайли энд Санз" (John Wiley & Sons), обратившийся ко мне с предложением издать книгу и под умелым руководством которого я готовил ее к печати. Еще мне хотелось бы поблагодарить всех клиентов, с которыми я имел удовольствие работать, и тех, кто любезно согласился отправиться вместе со мной в путешествие по Системе показателей, в частности Чак Вехрвейн и Валери Мерсер из "Нэшнл Эквити Фанд" (National Equity Fund), Андреас Шретер из "Вестдойче Ландесбанк" (Westdeutsche Landesbank), Стив Манн из округа Сан-Диего, Эд Беркман из "МакКорд Трэвел Менеджмент" (McCord Travel Management), Франк Вито из Аудиторского управления штата Техас и Генри Джонсона из "Скрипс Хелс" (Scripps Health), Сан-Диего.

Создать эту книгу помогли мне коллеги, с которыми я работаю сейчас или работал прежде. Я хотел бы выразить свою благодарность сотрудникам КПМЖ Консалтинг (KPMG Consulting): Файзалу Юсуфу, Крису Кингсли и Беки Восс; сотрудникам "КСК Консалтинг" (CSC Consulting) Майку Контино, Сью Гафнеру, Крису Рейхнеру и особенно Биллу Чандону, с которым я был рад вступать в оживленные дискуссии. Также я благодарен своим бывшим коллегам: Джейсону Гриффиту и Весу Шеферу. Мое посвящение в Систему показателей проходило в Нова Скотия Пауэр (Nova Scotia Power), и мне очень повезло, что там меня окружали такие прекрасные и талантливые люди, как Тина Уайнот, Тодд Бетюн, Ванда Бутилиер и Боб Сир. Но больше всего я признателен бывшему финансовому директору Нова Скотия Пауэр Джею Форбсу - великолепному наставнику и другу.

Наконец, и что самое важное, я хотел бы поблагодарить свою жену Луизу. Когда я писал книгу, она выполняла функции первого редактора рукописи, капитана группы поддержки, преданного общественного добровольца и при этом была постоянным источником вдохновения и любви.

# Вступительное слово автора



В современном постоянно меняющемся мире, с высоким уровнем конкуренции, организации должны затрачивать много времени, энергии, а также привлекать значительные людские и финансовые ресурсы для оценки результатов своей деятельности по достижению стратегических целей. Большинство из них так и делают, но, как показал недавно проведенный опрос, несмотря на значительные усилия и связанные с этим затраты, только 35% респондентов считают свои системы оценки результатов деятельности эффективными или очень эффективными<sup>1</sup>. Это означает, что 7 из 10 организаций недовольны оценкой своих усилий. Все больше организаций приходят к выводу, что, хотя оценка деятельности важна как никогда, их системы сбора, отслеживания и передачи информации о результатах деятельности имеют серьезные недостатки. Современные системы во многом поразительно похожи на ранее существующие системы в области отчетности. Тогда как за прошедшие десятилетия методы современного бизнеса кардинальным образом изменились, наши системы оценки продолжают оставаться в прошлом. Корнем проблем с оценкой результатов деятельности является то, что практически она основывается исключительно на финансовых показателях деятельности. Безусловно, эти системы идеально подходят для машинных, ориентированных на материальные активы ранних промышленных предприятий, но они плохо приспособлены для выявления создающих стоимость механизмов современной коммерческой организации. Нематериальные активы, такие как знания работников, отношения с клиентами и поставщиками, а также культура новаторства - вот ключ к созданию стоимости в сегодняшней экономике. Кроме того, роль стратегии сегодня важнее, чем когда-либо. В эру глобализации, осведомленности клиентов и быстрых изменений эффективное осуществление выработанной стратегии играет решающую роль, независимо от того, является ли ваше предприятие новичком, производящим высокотехнологическую продукцию, или старым промышленным ветераном. Однако девяти организациям из десяти не удается реализовать свою стратегию. Для этого необходима оценочная система, способная уравновесить, сбалансировать историческую точность и целостность финансовых данных сегодняшними факторами экономического успеха, и таким образом позволяющая организации претворить стратегию в жизнь.

Сбалансированная Система Показателей, испытанный и эффективный инструмент, является результатом нашего поиска способов выявления, описания и перевода нематериальных активов в реальную стоимость для всех заинтересованных в организации лиц и предоставления возможности организациям успешно претворять в жизнь различные стратегии. Разработанная Робертом Капланом и Дэйвидом Нортеном

<sup>1</sup> Исследование оценки результатов деятельности, проведенное Американским институтом сертифицированных общественных бухгалтеров (American Institute of Certified Public Accountants) и Лоренсом С. Майзелом, 2001 г.

эта, на первый взгляд, простая методика переводит стратегию организации в цели, показатели, нормы и инициативы деятельности по четырем сбалансированным направлениям: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие персонала (часто именуемое просто "обучение и развитие"). Несмотря на то что многие организации в прошлом уже использовали сочетание финансовых и нефинансовых показателей, Сбалансированная Система Показателей отличается от других методов своей концепцией причинно-следственных связей. Хорошо продуманная Система показателей позволит рассказать о стратегии организации посредством ряда взаимосвязанных показателей деятельности по четырем составляющим. Отражающая стратегию гипотеза возникает как результат взаимодействия и взаимозависимости финансовых и нефинансовых показателей. Организации во всем мире быстро приняли Сбалансированную систему показателей и ее преимущества, основанные на принципах здравого смысла, не заставили себя ждать: увеличение прибыли, более четкая направленность работников на достижение общих целей, расширение сотрудничества и постоянное внимание к стратегии - лишь некоторые из них. Однако, чтобы получить такие преимущества, организация должна обладать инструментарием, необходимым для создания эффективной Сбалансированной Системы Показателей.

## **ОБ ЭТОЙ КНИГЕ**

В середине 90-х годов я работал в одной организации, которая, как и многие другие, стояла на пороге больших перемен. Менялась структура отрасли, как никогда более находчивыми и грозными казались конкуренты, а клиенты требовали повышения качества обслуживания без увеличения цен. Была сформулирована новая стратегия, при успешной реализации которой организация могла повысить квалификацию работников, создать новые процессы, повысить лояльность клиентов и в конечном счете значительно улучшить свои финансовые результаты. Но как успешно претворить стратегию в жизнь? Финансовый директор изучил подход Сбалансированной Системы Показателей и определил, что это нужный инструмент в нужное время. Выступив в поддержку этой инициативы, он назначил меня руководителем группы, ответственной за разработку новой системы управления, основанной на Сбалансированной Системе Показателей. Через два года его интуиция принесла свои плоды. Значительно возросла осведомленность работников о стратегии организации, как никогда эффективно функционировали внутренние процессы, повышалась лояльность клиентов и, несмотря на многочисленные негативные факторы, на которые не могла воздействовать организация, финансовые результаты соответствовали плану.

Описанная выше организация - это Нова Скотия Пауэр, Инк. (НСПИ) (Nova Scotia Power Inc.), канадская электроэнергетическая компания. Как показывают ее результаты, внедрение Сбалансированной системы было очень успешным и приводилось в качестве практического примера на конференциях в Северной Америке и в странах других континентов, обеспечив организации место в зале славы Балансд Скоркард Коллаборейтив (Balanced Scorecard Collaborative). Для иллюстрации многих положений используются примеры, взятые из передового опыта этой организации. Каким бы успешным не было внедрение системы, не обошлось без решения трудных задач. Наша группа быстро поняла, что разработка Сбалансированной Системы Показателей представляет собой гораздо больше, чем статистический проект, и затрагивает многие совершенно разные организационные процессы. Создание эффективной команды,

обеспечение поддержки и энтузиазма по отношению к проекту по реализации изменений, рациональный сбор и обмен данными, наставничество, обучение и предоставление помощи в работе - вот лишь некоторые из многих увлекательных и сложных задач, с которыми мы столкнулись. В то время литература о Сбалансированной Системе Показателей и услуги поддержки проектов в данной области только начали появляться, и при решении многочисленных проблем нам приходилось рассчитывать только на свои собственные силы. В последние годы появилось много книг по Системе показателей, а также соответствующих консалтинговых и вспомогательных продуктов, но в них мало внимания уделяется широкому спектру организационных мероприятий, которыми должна сопровождаться успешная компания по внедрению Системы показателей. Цель этой книги состоит в том, чтобы ликвидировать разрыв между теорией и практикой. Организации, приступающие к внедрению Системы показателей, должны знать многочисленные подводные камни при осуществлении проектов такого масштаба и обладать соответствующим инструментарием для того, чтобы их обойти. На основе моего опыта работы в качестве консультанта и обширных исследованиях, эта книга проведет читателя поэтапно по всему процессу внедрения Сбалансированной Системы Показателей. В ней вы найдете все: от определения целей Системы показателей для проверки вашей миссии, разработки показателей и норм до превращения Системы показателей в основу вашей системы управления и советов по закреплению достигнутого успеха. Теперь рассмотрим структуру книги и определим, как ею пользоваться с учетом ваших конкретных потребностей.

## **СТРУКТУРА КНИГИ**

“Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом” состоит из пяти частей и 14 глав. Часть I озаглавлена “Введение в оценку результатов деятельности и Сбалансированную Систему Показателей” и построена так, чтобы полностью соответствовать поставленной цели - ознакомить вас с областью оценки результатов деятельности и предоставить веское обоснование предпосылок и принципов Сбалансированной Системы Показателей. Глава 1 развивает положения, обозначенные в этом введении, изучая, как Сбалансированная Система Показателей решает две фундаментальные проблемы современного бизнеса - снижение зависимости от финансовых показателей и реализацию стратегии. В главе 2 описывается возрастающее значение человеческого капитала на сегодняшнем предприятии, а также предоставляется доказательство жизнеспособности методики Сбалансированной Системы Показателей.

В части II, “Поэтапная разработка Сбалансированной Системы Показателей”, дается подробный анализ и описание элементов, необходимых для создания этого нового мощного инструмента управления. В главе 3 закладывается основа будущей работы: изучение целей Сбалансированной Системы Показателей, обеспечение поддержки со стороны руководства, создание команды и подготовка плана развития. Основные элементы любой эффективной Сбалансированной Системы Показателей - миссия, ценности, видение и стратегия - рассматриваются в главе 4. Вы поймете, почему успех Сбалансированной Системы Показателей зависит от каждого из этих элементов. В главе 5 рассказывается, как, обладая всеми составными частями Сбалансированной Системы Показателей, создавать показатели, объективно отражающие стратегию. Определение нужных вам составляющих, сбор соответствующего справочного материала, работа с руководством и показатели каждого из четырех составляющих - все это подробно

описано. О том, как для описания стратегии организации отбирать лишь небольшое число показателей деятельности, образующих между собой причинно-следственные связи рассказывается в главе 6. Последняя глава части II озаглавлена "Установление норм и определение приоритетности инициатив" В ней описывается важнейшая роль установления норм в рамках Сбалансированной Системы Показателей и приводится обзор разных видов норм. Обеспечение соответствия организационных планов и инициатив Сбалансированной Системе Показателей и стратегии подробно освещается в главе 7.

"Интеграция Сбалансированной Системы Показателей в систему управления организацией" - так озаглавлена часть III, описывающая превращение Сбалансированной Системы Показателей из оценочной системы в инструмент стратегического управления. О том, как обеспечить единую направленность действий каждого работника на достижение общих целей организации, рассказывается в главе 8 Это каскадирование Сбалансированной Системы Показателей позволяет организациям получить выгоду от большей осведомленности работников и их направленности на выполнение ключевых организационных стратегий. В главе 9 рассматривается роль Сбалансированной Системы Показателей в бюджетном процессе В этой главе приводятся конкретные методы обеспечения соответствия расходов организации ее стратегии. Часто, представляющая большие трудности для многих, тема стимулирующего вознаграждения раскрывается в главе 10. Читатели ознакомятся с полным обзором основных элементов планирования и разработки системы вознаграждения.

"Закрепление успеха Сбалансированной Системы Показателей" - это тема части IV. Для обеспечения поддержки Сбалансированной Системы Показателей необходима отчетность о результатах через короткие промежутки времени. Но следует ли организациям приобретать один из многих готовых комплектов программного обеспечения по управлению деятельностью или разработать собственную систему отчетности? На этот вопрос отвечает глава 11, в которой предлагается несколько инструментов, помогающих принять верное решение. Также в этой главе объясняется "новое заседание руководства". "Обслуживание Сбалансированной Системы Показателей" описывается в главе 12. Приводится подробный обзор правил, процессов и процедур на предприятии (в том числе и по сбору данных), необходимых для интеграции Сбалансированной Системы Показателей в жизненный уклад организации. Также рассматривается то, какое место занимает Сбалансированная Система Показателей в организации.

Сбалансированная Система Показателей первоначально задумывалась для коммерческого предприятия Однако государственные и некоммерческие организации быстро осознали многие ее преимущества и начали применять эту систему практически с момента ее возникновения. Эта растущая тенденция рассматривается в части V "Сбалансированные Системы Показателей в государственном и некоммерческом секторах и заключительные мысли об успехе Системы показателей", глава 13 "Сбалансированные системы показателей в государственном и некоммерческом секторах". Работающие в этих секторах читатели узнают, что с некоторыми изменениями архитектура Системы показателей идеально подходит для их организаций, ориентированных на выполнение определенной миссии.

Важная роль организационных изменений в обеспечении успешного внедрения Системы показателей раскрывается в заключительной главе книги. Также в ней вам предлагаются десять основных проблем внедрения и рекомендации по привлечению внешних консультантов при создании Сбалансированной Системы Показателей.

Эта книга предназначена для организаций, находящихся на любой стадии разработки Сбалансированной Системы Показателей. Для тех, кто только начинает внедрять Систему показателей, несомненно, будут очень полезны поэтапные рекомендации, помогающие им пройти путь от первоначальной структуры до конечного продукта. А для организаций, уже разработавших оценочную Систему показателей, но еще не превративших ее в систему управления, наибольший интерес будут представлять части III и IV. Наконец, даже для тех организаций, которые уже в течение определенного времени применяют Сбалансированную Систему Показателей, будет полезно ознакомиться с предложенными темами. Предлагаемые методы и рекомендации могут служить основой для аудита систем с целью обеспечения их максимальной эффективности. Тех, кто захочет больше узнать о темах, затронутых в этой книге и о моей работе над управлением деятельностью, приглашаю посетить мой веб-сайт: [www.primerusconsulting.com](http://www.primerusconsulting.com).

Почти 2500 лет назад греческий драматург Эврипид, указывая на значение сбалансированности, равновесия в нашей жизни, сказал: "Самое лучшее и надежное - это поддерживать равновесие в своей жизни, признавая великие силы вокруг нас и в нас самих. Если вы можете это сделать и так жить, то вы - настоящий мудрец." Я искренне верю, что эти слова относятся и к организациям.

**Пол Р. Нивен**

Сан-Диего, Калифорния,  
сентябрь 2001 г.

ч а с т ь I

**В В Е Д Е Н И Е**  
**В О Ц Е Н К У Р Е З У Л ь Т А Т О В**  
**Д Е Я Т Е Л ь Н О С Т И**



# Оценка результатов деятельности и потребность в Сбалансированной Системе Показателей



*Если вы можете оценить то, о чем говорите, и выразить это количественно, тогда вы что-то об этом знаете, но если вы не можете это оценить и выразить количественно, тогда ваши познания скудны и неудовлетворительны.*

Уильям Томпсон (лорд Кельвин), 1824-1907

## Обзор главы 1

Цель этой вступительной главы состоит в том, чтобы представить вам обзор оценки результатов деятельности и Сбалансированной Системы Показателей. Хотя, вероятно, вы горите желанием сразу приступить к разработке своего нового инструмента управления деятельностью, я призываю вас уделить внимание этой главе, так как она является фундаментом всей книги. Когда вы начнете разрабатывать Сбалансированную Систему Показателей, ваша организация будет обращаться к вам не только за советом по технической стороне нового процесса, но и по более широкому вопросу оценки результатов и управления деятельностью. Вы можете повысить свой авторитет эксперта в организации, если как можно больше узнаете о данном предмете. Это особенно важно тогда, когда ваши текущие обязанности не связаны с участием в проектах такого характера. Рассматривайте эту главу как учебник, готовящий вас к увлекательной работе, которая ждет впереди.

Сбалансированная Система Показателей помогает организациям решить две ключевые проблемы: эффективно оценивать результаты деятельности организации и реализовывать стратегию. Мы начнем главу с описания оценки результатов деятельности и особенно нашей зависимости от финансовых показателей деятельности, несмотря на присущие им ограничения. Затем мы перейдем к стратегии и рассмотрим ряд препятствий на пути к ее успешной реализации. После четкого определения круга проблем, мы представим Сбалансированную Систему Показателей и расскажем, как этот инструмент может преодолеть препятствия, связанные с финансовыми показателями и практической реализацией стратегии.

Обзор Сбалансированной Системы Показателей начинается с рассказа о том, как и когда возникла Система показателей. Затем мы зададим вопрос "Что такое Сбалансированная Система Показателей?" и подробно оста-



новимся на особенностях этого инструмента как оценочной системы, системы стратегического управления и инструмента распространения информации. В этих разделах вы ознакомитесь с теорией, лежащей в основе Сбалансированной Системы Показателей, и рассмотрите четыре составляющих деятельности, которые анализируются в ходе этого процесса. Завершают главу две важные темы: связь показателей Сбалансированной системы путем определения причинно-следственных отношений и, наконец, обсуждение того, что понимается под *сбалансированностью* в Сбалансированной Системе Показателей.

## ДВЕ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Добро пожаловать в страну оценки результатов деятельности и Сбалансированной Системы Показателей. Во время нашего путешествия мы изучим многие грани этой темы, и я надеюсь, что благодаря этому изменитесь и вы сами, и ваша организация. Когда я пишу эти строки, концепции Сбалансированной Системы Показателей уже исполнилось 10 лет. Эта система была создана на основе исследования, проведенного в 1990 году, и с тех пор стала важнейшим инструментом для тысяч организаций во всем мире. Согласно недавним подсчетам огромное число организаций, практически половина из списка крупнейших 1000 компаний, составленного журналом "Форчн 1000" (Fortune 1000), использует систему управления деятельностью (Сбалансированную Систему Показателей) <sup>1</sup> Прежде чем перейти к описанию характера Сбалансированной Системы Показателей, давайте узнаем о ее истоках и попытаемся определить, почему эта методика так быстро получила всеобщее признание.

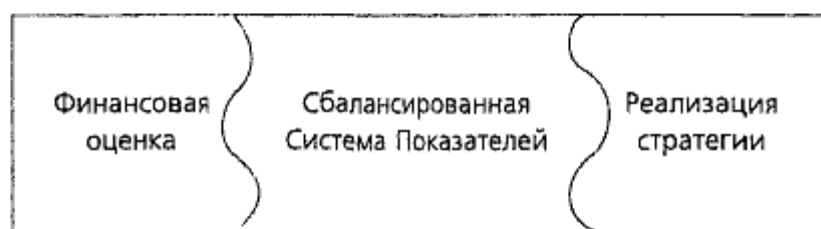
Сбалансированная Система Показателей выделила две фундаментальные проблемы бизнеса: проблему эффективной оценки результатов деятельности организации и важнейшую проблему успешной реализации стратегии. В следующих разделах мы изучим обе эти проблемы, а затем вернемся к обзору Сбалансированной Системы Показателей и рассмотрим, как она решает каждую из них. Мы начнем с предмета оценки - где мы находились, что изменилось и куда мы идем (см. рис. 1.1).

## ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Давайте снова прочитаем слова лорда Кельвина, с которых начинается эта глава: *"Если вы можете оценить то, о чем говорите, и выразить это количественно, тогда вы что-то об этом знаете, но если вы не можете это оценить и выразить количественно, тогда ваши познания скудны и неудовлетворительны"*. За многие годы я видел большое количество цитат об оценке на стенах и папках, некоторые из них поражают свое глубиной, как это предостережение Эйнштейна: *"Не все то, что можно сосчитать, принимается в расчет, и не все то, что принимается в расчет, можно сосчитать"*.

Когда вы приступаете к осуществлению проекта по Системе показателей, можно смело предположить, что хотя бы один член вашей группы прикрепит эту цитату где-то на своем рабочем месте и неудивительно - это очень глубокие и мудрые слова. Но, судя только по силе языка, я должен обратиться к приведенному выше высказыванию лорда Кельвина. Мне нравятся слова "скудные" и "неудовлетворительные". Для меня они отражают реальное значение оценки результатов деятельности. Я не знаю точной

Рисунок 1.1 Сбалансированная Система Показателей решает фундаментальные проблемы бизнеса



даты использования этих слов лорда Кельвина, но если предположить, что он написал их в середине жизни, допустим в 1850 году, то есть более 150 лет назад он указывал на значение и роль оценки. В современном мире оценка играет такую же, даже еще более важную роль.

Говоря об интересных высказываниях, хотелось бы привести слова человека, которого многие считают величайшим теоретиком нашего времени по вопросам управления, Питера Друкера. Он считает, что немногие факторы имеют такое большое значение для деятельности организации как оценка, а оценка - это сегодня одна из самых слабых областей управления. Но действительно ли оценка находится в таком плачевном состоянии? Согласно опросу, проведенному в 1987 году Национальной ассоциацией бухгалтеров и Международным консорциумом автоматизированного производства (САМ-1), 60% из опрошенных в США 260 финансовых и 64 операционных директоров были недовольны своими системами оценки результатов деятельности.<sup>2</sup> С тех пор ситуация не улучшилась. Недавние исследования свидетельствуют о том, что 80% крупных американских компаний хотели бы изменить свои системы оценки результатов деятельности. Выводы этих исследований не удивляют Билла Дженсена. Дженсен является автором книги *"Простота - новое конкурентное преимущество"*. Рассматривая управление деятельностью организации, Дженсен считает, что большинство компаний не предоставляют работникам необходимой информации в такой форме и в таком контексте, которые бы отвечали их насущным требованиям. *"Работать умнее - значит предоставлять любые и все необходимые работнику корпоративные данные в такой форме, которую можно было бы изменить в соответствии с его индивидуальными требованиями"*.

Исследования ясно показывают, что во многих организациях существует необходимость и желание изменить существующие системы оценки результатов деятельности, но возможно ли выделить какую-либо одну ключевую проблему в целом неблагополучном состоянии оценки? Многие ответят, что проблема заключается в том, что мы полагаемся исключительно на финансовые показатели деятельности.

### Финансовая оценка и ее ограничения

С момента своего возникновения коммерческие организации традиционно пользовались финансовым методом оценки результатов деятельности. Учетные записи финансовых операций появились тысячи лет назад. В начале XX века нововведения в финансовой оценке обеспечили успех таким первым промышленным гигантам, как Дженерал Моторс (General Motors). В этом нет ничего удивительного, так как финансовые параметры иде-

ально подходили для машинного характера корпоративных организаций и управленческой философии того времени. В конкуренции господствовал эффект масштаба, а финансовые показатели представляли собой критерии успеха.

С течением времени финансовые показатели деятельности изменились, и сегодня преобладает концепция добавленной экономической стоимости (ДЭС)\*. По этой концепции фирма создает стоимость для своих акционеров только тогда, когда ее прибыль превышает стоимость капитала. Используя ДЭС в качестве критерия, можно определить, что, несмотря на увеличение прибыли, фирма может уменьшать стоимость акций, если стоимость капитала для новых инвестиций достаточно высока.

Работа финансовых специалистов заслуживает всяческих похвал. Однако, вступая в XXI век, многие ставят под сомнение правильность того, что мы почти полностью полагаемся на финансовые показатели. Возможно, эти показатели лучше послужат как средства отчетности по управлению фондами, доверенными руководством, а не для определения будущего пути развития организации. Рассмотрим некоторые доводы критиков, выступающих против чрезмерного увлечения финансовыми показателями.

- *Не учитываем сегодняшних условий деловой среды.* Современные мероприятия по созданию стоимости в организации не отражаются в материальных активах фирмы. Вместо этого, стоимость заключена в идеях людей, работающих в разных отделах фирмы, в отношениях с клиентами и поставщиками, в базах данных, содержащих основную информацию, а также в культуре новаторства и высокого качества. Традиционные финансовые показатели разрабатывались для сравнения с результатами предыдущих периодов на основе внутренних стандартов деятельности. Эти параметры не могут стать хорошими индикаторами возникающих проблем или возможностей в области отношений с клиентами, качества или работы трудового коллектива.
- *Двигаемся вперед, глядя в зеркало заднего вида.* Финансовые показатели обеспечивают отличный анализ прошлых результатов деятельности и событий в организации. Они представляют целостную картину деятельности фирмы за прошедшие периоды. Однако этот подробный финансовый обзор не может предсказать будущее. Как нам известно и подтверждено опытом, отличные финансовые результаты в одном месяце, квартале или даже году не дают никакого представления о будущих финансовых результатах.
- *Рассматриваем функциональные области отдельно.* Финансовая отчетность обычно составляется по функциональным областям: отдельно составляется отчетность каждого отдела, потом она сводится в отчетность хозяйственной единицы, и в конечном счете рассматривается как часть общей картины организации. Этот подход не учитывает специфику современной организации, в которой работа по своему характеру многофункциональна. Сегодня в состав рабочих групп, решающих актуальные проблемы и создающих стоимость неизвестными ранее способами, входят представители многих функциональных областей. Наши традиционные системы финансовой оценки не способны вычислить истинную ценность или затраты этих отношений.
- *Жертвуем долгосрочной перспективой.* Многие программы изменений предусматривают жесткие меры по сокращению затрат, что может очень благотворно повлиять на краткосрочную финансовую отчетность организации. Однако эти усилия часто затрагивают долгосрочные, создающие стоимость виды деятель-

\* Economic Value Added (EVA) – Примечание

ности фирмы, такие как исследования и разработки, создание дочерних предприятий и управление отношений с клиентами. Эта ориентация на краткосрочную прибыль за счет создания долгосрочной стоимости может привести к субоптимизации ресурсов фирмы.

- *Финансовые показатели не подходят для многих уровней организации.* Финансовые отчеты по своему характеру являются абстракцией. Абстракция в этом контексте понимается как переход на другой уровень, с отсечением некоторых характеристик. Когда мы сводим финансовую отчетность по всей организации, мы именно так и поступаем - составляем информацию на все более высоком уровне, пока она становится почти неузнаваемой и бесполезной для большинства руководителей и работников в ходе принятия решений. Для того чтобы действовать, работникам всех уровней организации нужны данные о результатах деятельности. Эта информация должна поступать с учетом требований их повседневной работы.

Принимая во внимание ограничения финансовых показателей, следует ли нам оставлять для них место в Сбалансированной системе? С присущей для них ориентацией на кратковременные результаты, часто за счет долговременных, создающих стоимость видов деятельности, нужны ли они вообще в современных условиях? На этот вопрос мы отвечаем утвердительно по ряду причин. Как будет вскоре отмечено, характерной особенностью Сбалансированной Системы Показателей является именно ее сбалансированность. Чрезмерная ориентация только на одну любую область оценки часто приводит к очень плохим общим результатам. Этот вывод подтверждается многими прецедентами в деловом мире. В 80-х годах ориентировались на повышение производительности труда, в 90-х - модным стало качество, которое стали рассматривать как основной фактор успеха организации. Согласно принципу "что оценивается, то и делается" многие компании добились огромного повышения производительности труда и качества своей продукции. Но этому необязательно сопутствовало улучшение финансовых результатов, и в действительности разорились многие компании, добившиеся лучшего качества в своем классе. Финансовая отчетность останется важным инструментом для организаций, так как именно она в конечном итоге определяет, приводят ли мероприятия по повышению удовлетворенности клиентов и качества, обеспечению своевременной доставки и новаторства к улучшению финансовых результатов и созданию богатства для акционеров. Нам нужен метод, позволяющий уравновесить, сбалансировать точность и целостность финансовых показателей факторами, от которых зависят будущие финансовые результаты деятельности организации.

## Стратегия

Формулирование стратегии - это, пожалуй, самая изученная и обсуждаемая тема в бизнесе. Многие поколения руководителей компаний часто считали формулирование успешной стратегии ключевым элементом успеха организации. Директора предприятий, преподаватели высшей школы и консультанты - все, кто занимался поисками успешной стратегии, вносили свой вклад в ее обсуждение. Их работа в течение многих лет была продуктивной и привела к возникновению большого числа школ стратегической мысли. В "Сафари на стратегию" Минцберг, Ахльстрэнд и Лампель выделяют 10 таких школ. Они описывают различные процессы установления стратегии, такие как официальные, ментальные, производные, переговорные и многие другие.<sup>4</sup>

Как и финансовые параметры, стратегия тоже недавно попала под обстрел критики со стороны тех, кто полагает, что в нашем динамичном и быстро развивающемся деловом мире долговременная стратегия стала неэффективной и может почти мгновенно устареть. Сторонники этой школы считают, что компания не имеет роскоши сделать паузу для формулирования стратегии, а если это происходит, то она утрачивает гибкость. Это не так, говорит Майкл Портер, возможно, самый известный в мире теоретик по вопросам стратегии. Он придерживается противоположного взгляда и полагает, что стратегия еще никогда не имела такого большого значения. Ввиду того, что случилось с некоторыми пионерами в области Интернета, сейчас уже во многих отраслях на прибыльность смотрят по-другому. Портер отмечает, что способ конкуренции этих организаций прямо противоречил законам эффективной стратегии. В частности, эти организации

- ориентировались не на прибыль, а на доходы и долю рынка, предлагая большие скидки, бесплатные услуги и рекламу,
- не создавали реальной стоимости, а вместо этого сосредоточили внимание на косвенном доходе от рекламы и платы за количества нажатий на рекламные заголовки посетителями веб-сайтов,
- пытались предоставлять все услуги для всех рынков, предлагая огромное количество продуктов и не делая трудного выбора, с которым связано формулирование стратегии

Игнорируя основы стратегии, эти компании оказали негативное влияние на структуру своей отрасли, снизив возможность любой организации завоевать конкурентное преимущество. В результате этого сейчас компаниям, как никогда, важно найти свое отличие от конкурентов. Портер отмечает, что ответ заключается в достижении устойчивого конкурентного преимущества с помощью операционной эффективности и стратегического позиционирования.<sup>5</sup>

### **Реализация стратегии**

Если мы согласимся с предположением, что формулирование стратегии в сегодняшнем динамичном, быстро развивающемся деловом мире имеет такое же большое значение, как и раньше, мы можем перейти к более фундаментальному вопросу - эффективной реализации стратегии. В то время как формулирование успешной стратегии никогда не было простой задачей, успешная ее реализация всегда считалось гораздо более трудным делом. В 1999 году журнал "Форчн" (Fortune) писал, что 70% неудач главных исполнительных директоров были результатом не плохой стратегии, а плохой ее реализации.<sup>6</sup> Почему даже лучшим организациям так сложно эффективно реализовать стратегию? Исследования в этой области выявили несколько барьеров, препятствующих реализации стратегии, они приводятся на рис. 12. Давайте рассмотрим каждый из них по очереди.

#### *Барьер видения*

Подавляющее большинство работников не понимают стратегии организации. Такое положение было терпимо в начале XX века, когда стоимость создавалась за счет наиболее рационального использования материальных активов, а работники были, в буквальном смысле слова, маленькими винтиками в большой промышленной машине.

Однако в наш век информации стоимость создается благодаря использованию нематериальных активов - технологии, отношений и культуры в организации

Большинство компаний все еще сохраняют старую организацию промышленной эпохи, используя командно-контрольную ориентацию, уже не отвечающую современным условиям. Почему же существует такое положение, хотя все свидетельствует о необходимости перемен? Более 50 лет назад С. И. Хаякава ввел новую концепцию культурного отставания, которая подробно объясняет такую организационную инерцию. Он пишет: "Как только люди привыкают к определенным институтам, они, в конце концов, начинают чувствовать, что именно эти институты и представляют единственно правильный способ работы - следовательно, социальные организации меняются медленно, и что самое важное - сохраняются долго после того, как необходимость в их существовании исчезает, а в некоторых случаях даже тогда, когда продолжение их существования вызывает раздражение или представляет опасность"<sup>7</sup>. Напоминает ли это вашу компанию? Если ее структура мешает работникам понимать и действовать в соответствии со стратегией фирмы, как можно ожидать от них эффективных решений, которые приведут к достижению ваших целей?

#### Барьер человеческого фактора

Схемы стимулирующего вознаграждения применяются уже давно, но привязаны ли они к нужным критериям? Большинство систем вознаграждает достижение кратковременных финансовых норм, а не долговременных стратегических инициатив. Вспомните предостережение "Что оценивается, то и делается". Когда оценивается достижение кратковременных финансовых норм, умные работники сделают все, чтобы обеспечить достижение поставленных целей. Часто это делается за счет пренебрежения деятельностью, которая создает для фирмы долговременную стоимость.

Рисунок 1.2 Барьеры на пути реализации стратегии



На основе материалов, подготовленных Робертом С. Капланом и Дэйвидом П. Нортон

### *Барьер ресурсов*

60% организаций не привязывают бюджеты к стратегии. Этот вывод не должен нас удивлять, потому что в большинстве организаций процессы составления бюджетов и стратегического планирования разделены. Одна группа работает над стратегией, обеспечивающей компании героический переход в будущее, а другая группа независимо от нее составляет операционный бюджет и бюджет инвестиций на следующий год. Проблема этого подхода в том, что людские и финансовые ресурсы снова привязываются не к долговременной стратегии, а к кратковременным финансовым нормам. Вспомню, как я работал в бухгалтерии крупной компании. Мы находились на одном этаже с отделом стратегического планирования, но наша группа не только не имела с этим отделом регулярных контактов, мы даже не были знакомы с его сотрудниками!

### *Барьер руководства*

Чем занимается ваше руководство во время своих ежемесячных или ежеквартальных заседаний? Если ваша организация подобна большинству других, то, скорее всего, почти все время руководители посвящают анализу финансовых результатов и поиску способов исправления недостатков, т.е. несоответствия фактических результатов нормам, заложенным в бюджете. Ориентация на стратегию требует, чтобы руководители организации проводили не только анализ недостатков, но и добивались более глубокого понимания базовых механизмов, создающих или уменьшающих стоимость в фирме.

## **СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Как отмечалось ранее, организации сталкиваются со многими препятствиями на пути разработки систем оценки результатов деятельности, которые действительно оценивают (измеряют) нужные показатели. Необходима такая система, которая бы уравновесила, сбалансировала историческую точность финансовых данных факторами будущих результатов деятельности, в то же время помогая организациям реализовать их отличительные стратегии. Сбалансированная Система Показателей - это инструмент, позволяющий решить обе проблемы. Далее в этой главе мы рассмотрим Сбалансированную Систему Показателей, ее истоки, концептуальную модель Системы показателей, а также определим, чем она отличается от других систем.

### **Истоки Сбалансированной Системы Показателей**

Сбалансированную Систему Показателей разработали два человека, профессор Гарвардского университета Роберт Каплан и консультант Дэйвид Нортон, тоже из Бостона. В 1990 году Каплан и Нортон провели исследование десятка компаний с целью поиска новых методов оценки результатов деятельности. Заняться этой темой их побудило растущее убеждение в том, что финансовые показатели деятельности утратили свою эффективность для современного коммерческого предприятия. Компании - участники исследования, вместе с Капланом и Нортоном, убеждены, что зависимость от финансовых показателей негативно отражается на способности организации создавать стоимость. Группа обсудила ряд альтернатив и остановилась на идее Системы показателей, с помощью которой можно отслеживать самые разные виды деятельности во всей организации - клиентские вопросы, внутренние бизнес-процессы, деятельность работ-

ников и, конечно, беспокойство акционеров Каплан и Нортон назвали новый инструмент "Сбалансированной Системой Показателей", а позднее кратко описали ее в первой из трех статей "Гарвард Бизнес Ревью" (Harvard Business Review) "Сбалансированная Система Показателей - показатели как факторы результатов деятельности"<sup>8</sup>

В течение следующих четырех лет несколько организаций внедрили Сбалансированную Систему Показателей и добились немедленных результатов Каплан и Нортон обнаружили, что эти организации не только использовали Систему показателей, чтобы дополнить финансовые показатели факторами будущих результатов деятельности, но и раскрывали свою стратегию через отбор показателей для своей Сбалансированной системы Поскольку все больше организаций во всем мире выбирали в качестве инструмента внедрения Систему показателей, Каплан и Нортон обобщили концепцию и информацию о ее применении в своей книге "Сбалансированная Система Показателей"<sup>9</sup>

С тех пор Сбалансированная Система Показателей была внедрена почти в половине компаний из списка "Форчун 1000" (Fortune 1000) и число компаний, применяющих эту систему, продолжает неуклонно расти Ранее считавшаяся инструментом, предназначенным исключительно для коммерческого мира, Сбалансированную Систему Показателей модифицируют и успешно внедряют организации как некоммерческого, так и государственного сектора Эти организации узнали, что, лишь немного изменив структуру Системы показателей, они могут продемонстрировать своим членам ценность своей деятельности и мероприятия, направленные на достижение цели их существования Более подробно об успешном внедрении Сбалансированной Системы Показателей в государственном и некоммерческом секторах рассказывается в главе 13 Система показателей оказалась настолько широко признанной и эффективной, что "Гарвард Бизнес Ревью" недавно назвал ее одной из 75 самых влиятельных идей XX века. Не захотелось ли вам узнать о ней больше? А теперь давайте рассмотрим саму Сбалансированную Систему Показателей и ее состав

### Что такое Сбалансированная Система Показателей?

Сбалансированную Систему Показателей можно определить как тщательно подобранный набор показателей на основе стратегии организации Отобранные для Сбалансированной системы показатели являются инструментом руководителей для ознакомления работников и других заинтересованных лиц с результатами и факторами деятельности, благодаря которым организация выполнит свою миссию и стратегические задачи Но в простом определении нельзя дать полное описание Сбалансированной Систе-

Рисунок 1.3 Что такое Сбалансированная Система Показателей?





ме Показателей. В своей работе со многими организациями и при исследовании лучшей практики применения Сбалансированной Системы Показателей, я рассматриваю этот инструмент в трех аспектах: оценочная система, система стратегического управления и инструмент распространения информации (см. рис. 1.3). Рассмотрим каждую из этих областей применения Сбалансированной Системы Показателей.

### Сбалансированная Система Показателей как оценочная система

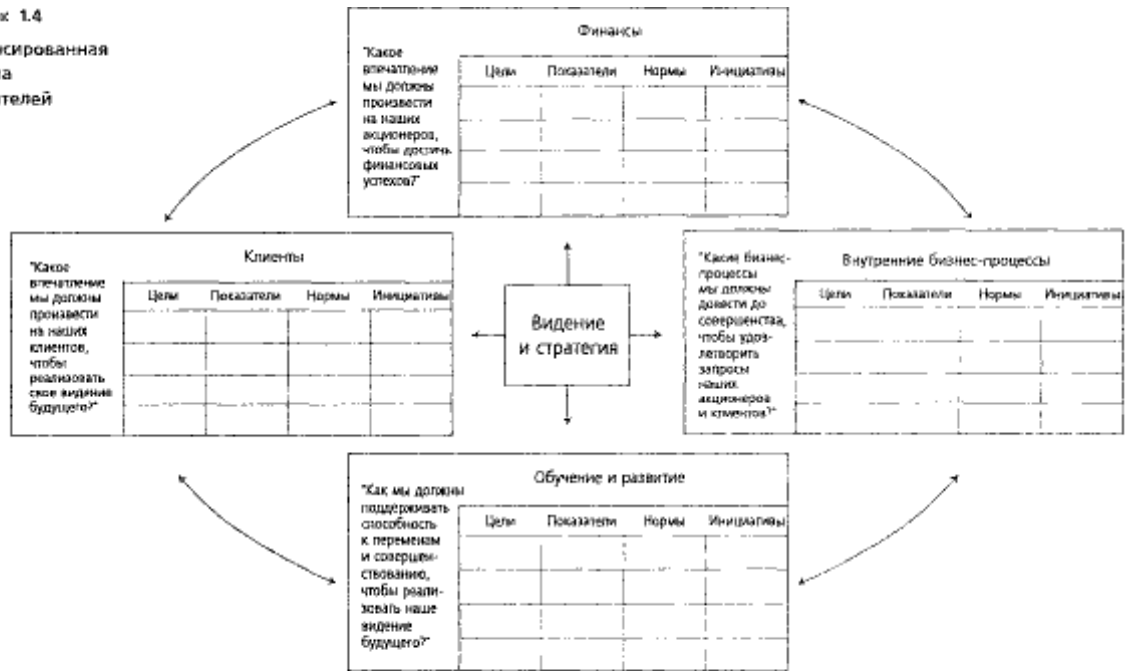
В начале главы мы уже затрагивали вопрос об ограниченности финансовых показателей. Хотя они прекрасно описывают то, что было в прошлом, они не подходят для определения реальных механизмов создания стоимости в сегодняшней организации - нематериальных активов, таких как знания и система отношений. Мы могли бы назвать финансовые показатели *запаздывающими индикаторами*. Они представляют собой результаты уже выполненных мероприятий. Сбалансированная Система Показателей дополняет эти запаздывающие индикаторы факторами будущих результатов экономической деятельности или *опережающими индикаторами*. Но как определить, какие показатели деятельности необходимы (как прошлого, так и будущего)? Ответ на основе вашей стратегии. Все показатели Сбалансированной системы переводят стратегию организации в действия. Посмотрите на рис. 1.4. Отличительной особенностью схемы является то, что в центре Сбалансированной Системы Показателей находятся не финансовые данные, как во многих организациях, а видение будущего и стратегия.

Вдохновенное видение будущего и убедительную стратегию имеют немало организаций, но часто им не удается с помощью этих красивых слов направить все действия работников на достижение стратегических целей фирмы. В своей книге *"Пятая дисциплина"* Питер Сенге описывает эту дилемму: *"Личное видение многих руководителей так никогда и не становится общим видением всего коллектива, способным вдохновить организацию"*<sup>10</sup>. Сбалансированная Система Показателей дает возможность организации превратить свое видение будущего и стратегию в действия, предоставляя новую концептуальную базу, поясняющую стратегию организации посредством выбранных целей и показателей. Вместо ориентации на механизмы финансового контроля, которыми нельзя руководствоваться при принятии долговременных решений, Система показателей использует оценку в качестве нового языка для описания ключевых элементов достижения стратегии. Использование оценки необходимо для достижения стратегии. В своей книге *"Как заставить стратегию работать"* Тимоти Гальпин отмечает, что одним из ключевых факторов успеха являются "цели и задачи, которые можно оценить"<sup>11</sup>. Хотя Система показателей не отказывается от финансовых показателей, она дополняет их тремя другими составляющими: клиентской, внутренних процессов, обучения и развития.<sup>12</sup>

### Составляющие

В этом разделе главы мы изучим каждую из четырех составляющих Сбалансированной Системы Показателей. Слово *"составляющая"* употребляется намеренно и, по моему мнению, отражает предпочтительный метод обсуждения системы показателей. Вы могли услышать, как многие вместо *"составляющих"* употребляют термин *"квадранты"*. Определение слова *"квадрант"* в Оксфордском словаре начинается с указания того, что оно означает четверть окружности круга. Это слово означает число "4" и в этом смысле ограничивает гибкий подход, присущий Системе показателей. У вас может быть пять

Рисунок 1.4  
Сбалансированная Система Показателей



Перепечатано с разрешения "Гарвард бизнес Ревью". Рисунок из статьи Роберта С. Каллана и Дэйвида П. Нортон "Использование Сбалансированной Системы Показателей как системы стратегического управления", январь-Февраль 1996 г., с. 76. ("Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" by Robert S. Kaplan and David P. Norton, January-February 1996, p. 76. Copyright © by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved.)

составляющих или всего лишь три. Используйте слово "составляющая" или "ракурс", потому что оно более общее и означает точку зрения, а не определенное число

#### *Клиентская составляющая*

При выборе показателей для клиентской составляющей системы, организации должны ответить на два основных вопроса "Кто наши целевые клиенты?" и "В чем состоит покупательная ценность нашего предложения по их обслуживанию?" На первый взгляд, все достаточно просто, однако оба эти вопроса ставят перед организациями много сложных задач. Большинство организаций будут утверждать, что у них есть целевая клиентура, а их действия будут свидетельствовать о стратегии "все для всех клиентов". Как мы узнали из приводимых выше слов Майкла Портера, отсутствие четкой ориентации не позволяет организации отличить себя от конкурентов. Выбор соответствующей покупательной ценности предложения представляет непростую задачу для большинства фирм. Многие выберут одну из трех "дисциплин", выделенных Трисси и Уирсемой в книге "Дисциплина лидеров рынка"<sup>13</sup>

- *Операционное совершенство* Организации, стремящиеся к операционному совершенству, будут ориентироваться на достижение низких цен, удобства, часто "без излишеств". Ярким примером идеальной в операционном плане компании является Уол-Март (Wal-Mart)
- *Лидерство по продукту* Лидеры по продукту основное внимание уделяют развитию продуктов, предлагаемых их фирмой. Постоянно модернизируя свою продукцию, они стараются добиться того, чтобы их продукт стал на рынке лучшим. Например, лидером по продукту в области спортивной обуви является компания "Найк" (Nike)
- *Тесная связь с клиентами* Компанию, ориентирующуюся на тесную связь с клиентами, отличает стремление делать все, чтобы обеспечить удовлетворение разнообразных требований клиентов. Такие компании направляют свои усилия не на поиск разовых операций, а на установление долговременных отношений на основе глубокого знания требований клиентов. Примером такой компании в розничной торговле является Нордстром (Nordstrom)

Независимо от ценности выбранной дисциплины, эта составляющая обычно включает широко применяемые сегодня показатели: например, удовлетворенность клиентов, лояльность клиентов, долю рынка, приобретение клиентов. Такое же большое значение для организации имеет и развитие факторов деятельности, которые приведут к улучшению этих запаздывающих индикаторов успеха в работе с клиентами. В главе 5 мы более подробно рассмотрим клиентскую перспективу и определим, какие конкретные мероприятия должна осуществить ваша организация для разработки клиентских показателей.

#### *Составляющая внутренних процессов*

В составляющей внутренних процессов, входящей в Сбалансированную Систему Показателей, мы определяем, в каких ключевых процессах фирма должна достичь совер-

шенства, чтобы продолжать добавлять стоимость (ценность) для клиентов и в конечном счете для акционеров. Каждая из описанных выше клиентских дисциплин повлечет за собой рациональное функционирование конкретных внутренних процессов, что необходимо для обслуживания клиентов фирмы и выполнения покупательной ценности ее предложения. Наша задача состоит в том, чтобы определить эти процессы и разработать самые эффективные показатели для отслеживания результатов работы. Для того чтобы оправдать ожидания клиентов и акционеров, вы, скорее всего, должны будете выявить совершенно новые внутренние процессы, а не направлять свои усилия на дополнительное улучшение существующих видов деятельности. В этой составляющей могут быть представлены разработка продукта, производство, доставка и послепродажное обслуживание.

Для обеспечения эффективного обслуживания клиентов многие организации в основном полагаются на отношения с поставщиками и иными третьими лицами. В этих случаях вы можете разработать такие показатели составляющей внутренних процессов, которые бы отражали основные элементы данных отношений. Разработка показателей деятельности для составляющей внутренних процессов более подробно изучается в главе 5.

#### *Составляющая обучения и развития*

Что может послужить источником высоких результатов по внутренним процессам, клиентам и в итоге акционерам? Показатели составляющей обучения и развития в рамках Сбалансированной системы - вот основа успеха трех других составляющих. По сути они являются фундаментом, на котором построен весь дом Сбалансированной системы. Как только вы определили показатели и инициативы в клиентской составляющей и в составляющей внутренних процессов, вы можете быть уверены в том, что обнаружите несоответствия между существующей организационной инфраструктурой квалификации работников и информационными системами, а также уровнем, необходимым для достижения поставленных целей. Показатели этой составляющей помогут вам ликвидировать данное несоответствие и обеспечить устойчивые результаты деятельности в будущем.

Как и в других составляющих Системы показателей, в составляющей обучения и развития можно ожидать сочетание основных показателей результата (запаздывающих показателей) и факторов деятельности (опережающих показателей). В эту составляющую могут входить квалификация и удовлетворенность работников, доступность информации и направленность на достижение общих целей. Многим организациям очень трудно разрабатывать показатели обучения и развития. Как правило, эту составляющую разрабатывают последней, и, очевидно, люди уже испытывают усталость от большого умственного напряжения при разработке предыдущих стратегических показателей или они считают эту составляющую второстепенной, ее разработку лучше поручить отделу кадров. Несмотря на столь уважительные причины, в ходе работы над системой этой составляющей нельзя уделять ей меньше внимания, чем остальным. Как отмечалось выше, разработанные показатели обучения и развития являются основой успеха всех остальных показателей сбалансированной системы. Представьте их корнями дерева, ствол которого - внутренние процессы, ветви - отношения с клиентами, а листья - финансовые результаты. К этой важной теме мы вернемся в главе 5.

### *Финансовые показатели*

Финансовые показатели - это важный компонент Сбалансированной системы, особенно в коммерческом мире. Показатели этой составляющей демонстрируют нам, приводит ли реализация стратегии, отраженной в выборе показателей других составляющих, к более высоким конечным результатам. Мы можем направить всю свою энергию и способности на повышение удовлетворенности клиентов, качества, обеспечение своевременной доставки или на любые другие области, но без отражения их влияния на финансовые результаты организации и их ценность. В финансовую составляющую обычно включаются классические запаздывающие индикаторы. Среди типичных примеров можно выделить прибыльность, рост дохода и добавленную стоимость. Как и в случае с другими составляющими, мы вернемся к финансовым показателям в главе 5.

### **Сбалансированная Система Показателей как система стратегического управления**

Для многих организаций Сбалансированная Система Показателей превратилась из оценочного (измерительного) инструмента в то, что Каплан и Нортон описали как "систему стратегического управления".<sup>14</sup> Хотя первоначальной целью Системы показателей было сбалансировать исторические финансовые данные факторами будущей стоимости (ценности) для фирмы, по мере того, как все больше и больше организаций экспериментировали с этой концепцией, они обнаружили, что она является важнейшим инструментом для приведения кратковременных действий в соответствие со стратегией компании. Применяемая с этой целью, система показателей решает многие проблемы эффективной реализации стратегии, о которой говорилось выше. Давайте вернемся к возможным барьерам и рассмотрим, как Сбалансированная Система Показателей может их преодолеть.

#### *Преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии*

В идеальном варианте Сбалансированная Система Показателей создается на основе общего понимания и перевода стратегии организации в цели, показатели, нормы и инициативы по каждой из четырех составляющих. Перевод видения и стратегии вынуждает руководство четко определить, что означают расплывчатые и туманные понятия в формулировках видения будущего и стратегии, например: "лучший в своем классе", "превосходное обслуживание", "целевые клиенты". С помощью процесса разработки Системы показателей, руководство может определить, что превосходное обслуживание означает своевременную доставку продукции клиентам в 95% случаях. Теперь все работники могут направить свою энергию и повседневную деятельность на достижение абсолютно четкой цели своевременной доставки, а не гадать и спорить о том, что понимается под "превосходным обслуживанием". Используя Сбалансированную Систему Показателей как концептуальную базу для перевода стратегии, эти организации создают новый язык оценки, направляющий действия работников на достижение поставленной цели.

#### *Преодоление барьера человеческого фактора с помощью каскадирования Системы показателей*

Для успешной реализации любая стратегия должна быть понята и принята к исполнению на всех уровнях фирмы. Каскадирование Системы показателей означает ознаком-

ление с ней всех работников организации и предоставление им возможности продемонстрировать - какой вклад их повседневная деятельность вносит в реализацию стратегии. Все организационные уровни определяют свои механизмы создания стоимости путем разработки Систем показателей, связанных с корпоративными целями более высокого уровня. Каскадирование создает видимую связь между рабочим у станка и советом директоров. Некоторые организации провели каскадирование полностью до индивидуальных работников, причем работники создавали свои личные Сбалансированные системы показателей, определяющие их вклад в работу своего отдела, направленную на достижение общих целей. В главе 8 мы более подробно остановимся на каскадировании и обсудим, как можно разработать Сбалансированные системы единой направленности во всей организации

Вместо того чтобы связывать стимулы и вознаграждение с достижением краткосрочных финансовых норм, менеджерам, использующим Сбалансированную Систему Показателей, предоставляется возможность связать вознаграждение своей группы, отдела или хозяйственной единицы непосредственно с теми областями, на которые их работа оказывает влияние. Теперь все работники могут сосредоточить свое внимание на факторах будущей экономической стоимости и на том, какие необходимы решения и действия для достижения этих результатов. Стратегии связи результатов Сбалансированной Системы Показателей с вознаграждением описываются в главе 10.

#### *Преодоление барьера ресурсов с помощью стратегического распределения ресурсов*

При обсуждении этого барьера мы отмечали, что в большинстве компаний процессы составления бюджета и стратегического планирования разделены. Разработка Сбалансированной Системы Показателей предоставляет великолепную возможность объединить эти важные процессы. Когда мы создаем Сбалансированную Систему Показателей, мы не только думаем с точки зрения целей, показателей и норм по каждой из четырех составляющих, мы также критически должны рассматривать инициативы или планы мероприятий, которые нужно подготовить для выполнения норм Системы. Если для показателей выбираются долговременные нормы, то можно определить промежуточные этапы на пути к их выполнению. Ежегодный бюджет должен составляться на основе людских и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения норм Системы показателей. Отделы и хозяйственные единицы больше не будут подавать бюджетные заявки, в которых прошлогодняя сумма произвольно увеличена на 5%. Вместо этого в подаваемых документах будут четко указаны необходимые затраты (и прибыли), связанные с нормами Сбалансированной Системы Показателей. Это позволит лучше узнать стратегию, поскольку теперь группа вынуждена (если только ее ресурсы ограничены) делать трудный выбор и искать оптимальные сочетания инициатив, решая, какие инициативы финансировать, а какие отложить.

Кроме того, работа над Сбалансированной Системой Показателей даст вам прекрасную возможность критически изучить огромное количество действующих в вашей организации инициатив. Когда я как консультант встречаюсь с новым клиентом, то часто слышу от работников нижнего звена одну и ту же жалобу: "О, нет, еще одна инициатива!". У многих руководителей есть любимые проекты и планы, которые они надеются претворить в жизнь, часто не задумываясь об их стратегическом значении. Еще более удручает то, что инициативы разных функциональных областей могут противоречить друг другу. Ваш отдел маркетинга старается завоевать новых клиентов с помощью агрессивной маркетинговой кампании, а независимо от него отдел кадров

ление с ней всех работников организации и предоставление им возможности продемонстрировать - какой вклад их повседневная деятельность вносит в реализацию стратегии. Все организационные уровни определяют свои механизмы создания стоимости путем разработки Систем показателей, связанных с корпоративными целями более высокого уровня. Каскадирование создает видимую связь между рабочим у станка и советом директоров. Некоторые организации провели каскадирование полностью до индивидуальных работников, причем работники создавали свои личные Сбалансированные системы показателей, определяющие их вклад в работу своего отдела, направленную на достижение общих целей. В главе 8 мы более подробно остановимся на каскадировании и обсудим, как можно разработать Сбалансированные системы единой направленности во всей организации

Вместо того чтобы связывать стимулы и вознаграждение с достижением краткосрочных финансовых норм, менеджерам, использующим Сбалансированную Систему Показателей, предоставляется возможность связать вознаграждение своей группы, отдела или хозяйственной единицы непосредственно с теми областями, на которые их работа оказывает влияние. Теперь все работники могут сосредоточить свое внимание на факторах будущей экономической стоимости и на том, какие необходимы решения и действия для достижения этих результатов. Стратегии связи результатов Сбалансированной Системы Показателей с вознаграждением описываются в главе 10.

#### *Преодоление барьера ресурсов с помощью стратегического распределения ресурсов*

При обсуждении этого барьера мы отмечали, что в большинстве компаний процессы составления бюджета и стратегического планирования разделены. Разработка Сбалансированной Системы Показателей предоставляет великолепную возможность объединить эти важные процессы. Когда мы создаем Сбалансированную Систему Показателей, мы не только думаем с точки зрения целей, показателей и норм по каждой из четырех составляющих, мы также критически должны рассматривать инициативы или планы мероприятий, которые нужно подготовить для выполнения норм Системы. Если для показателей выбираются долговременные нормы, то можно определить промежуточные этапы на пути к их выполнению. Ежегодный бюджет должен составляться на основе людских и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения норм Системы показателей. Отделы и хозяйственные единицы больше не будут подавать бюджетные заявки, в которых прошлогодняя сумма произвольно увеличена на 5%. Вместо этого в подаваемых документах будут четко указаны необходимые затраты (и прибыли), связанные с нормами Сбалансированной Системы Показателей. Это позволит лучше узнать стратегию, поскольку теперь группа вынуждена (если только ее ресурсы ограничены) делать трудный выбор и искать оптимальные сочетания инициатив, решая, какие инициативы финансировать, а какие отложить.

Кроме того, работа над Сбалансированной Системой Показателей даст вам прекрасную возможность критически изучить огромное количество действующих в вашей организации инициатив. Когда я как консультант встречаюсь с новым клиентом, то часто слышу от работников нижнего звена одну и ту же жалобу: "О, нет, еще одна инициатива!". У многих руководителей есть любимые проекты и планы, которые они надеются претворить в жизнь, часто не задумываясь об их стратегическом значении. Еще более удручает то, что инициативы разных функциональных областей могут противоречить друг другу. Ваш отдел маркетинга старается завоевать новых клиентов с помощью агрессивной маркетинговой кампании, а независимо от него отдел кадров

только что ввел новую программу материального поощрения, которая вознаграждает работников сбыта за получение повторных заказов у старых клиентов. Что же делать работникам сбыта: стараться завоевать новых клиентов или закреплять отношения со старыми? Инициативы на каждом уровне организации и в любой функциональной области должны иметь одну общую черту – связь со стратегическими целями фирмы. Сбалансированная Система Показателей дает вам средство установления такой связи. После разработки Системы показателей вы должны проанализировать все текущие инициативы в вашей организации и определить, какие из них действительно важны для выполнения вашей стратегии, а какие – лишь напрасно расходуют ценные и ограниченные ресурсы. Очевидно, что экономия ресурсов выгодна, но еще важнее то, что вы информируете всех работников организации о решающих факторах успеха и мероприятиях, которые вы осуществляете для их достижения. Более подробно эта тема и методика обеспечения связи бюджетов со стратегией рассматриваются в главе 9.

### *Преодоление барьера руководства с помощью стратегического обучения*

В быстро меняющейся деловой среде, с которой сталкивается большинство из нас, для принятия стратегических решений нам нужно больше, чем простой анализ расхождений между фактическими данными и бюджетом. К сожалению, руководство многих компаний тратит драгоценное время в момент заседаний на обсуждение расхождений и поиск путей исправления недостатков. Сбалансированная Система Показателей дает нам необходимые элементы для того, чтобы перейти от этой схемы к новой модели, в которой результаты Системы показателей становятся исходной точкой анализа, обсуждения и изучения стратегии.

Сбалансированная Система Показателей переводит наше видение и стратегию в целостный комплекс показателей в четырех сбалансированных составляющих. Мы сразу получаем гораздо больше информации, чем просто финансовые данные. Результаты показателей Системы, рассматриваемые как единое целое, отражают нашу стратегию на данный момент времени и позволяют определить, приближают ли нас полученные результаты к выполнению этой стратегии. Как мы узнаем из следующего раздела, любая стратегия, которую мы претворяем в жизнь, представляет собой гипотезу или наше самое обоснованное предположение о том, как достичь успеха. Для того чтобы быть содержательными и рассказать о стратегии или описать ее, показатели в нашей Системе должны быть взаимосвязаны. Если, например, мы считаем, что инвестиция в обучение персонала приведет к сокращению времени на разработку продукта, нам следует проверить эту гипотезу с помощью показателей Системы. Если квалификация персонала повышается до установленной нормы, но и время на разработку продукта тоже растет, значит, наше предположение неверно, и нам следует направить усилия на обеспечение более легкого доступа работников к основной информации. Сбор достаточного количества данных для таких корреляций может потребовать много времени, однако даже то, что менеджеры начинают проверять предположения, лежащие в основе стратегии, уже большой шаг вперед по сравнению с принятием решений исключительно на основе финансовых показателей.

### **Сбалансированная Система Показателей как инструмент распространения информации**

В предыдущих разделах описывалось использование Сбалансированной Системы Показателей как только лишь оценочной системы и ее преобразование в систему страте-



гического управления. Подробно описывались возможности Системы показателей в области перевода стратегии и ознакомления с ней всех работников - то, что можно назвать распространением информации. Так почему же для описания Сбалансированной Системы Показателей в качестве инструмента распространения информации необходим целый раздел (хотя и короткий)? Просто потому что это самый основной и сильный признак всей системы. Хорошо продуманная Система показателей ярко рассказывает о вашей стратегии и оживляет туманный и неточный мир видения и стратегии с помощью выбранных вами четких и объективных показателей деятельности.

За последние годы очень много написано о стратегиях управления знаниями в организациях, и возникло большое количество научных школ. Все эти системы объединяет желание раскрыть для обсуждения и обучения знания, которыми обладают работники организации. Мы живем в эпоху знающего работника, который, в отличие от своих предшественников, зависевших от материальных активов компании, владеет средствами производства знаниями. Сегодня для организации, по-видимому, нет более сложной задачи, чем систематизировать знания и действовать на их основе. Фактически, Питер Друкер назвал управление производительностью труда знающего работника одной из сложнейших управленческих задач XXI века. Информирование всего персонала организации о результатах Системы показателей позволяет работникам обсудить предположения, лежащие в основе стратегии, извлечь уроки из неожиданных результатов и при необходимости обсудить будущие изменения. Понимание стратегий фирмы раскроет многие скрытые возможности организации, так как теперь работники, может быть, впервые, узнают, куда направляется организация, и какой вклад они могут внести в ее движение к намеченной цели. Одна организация, с которой я работал, провела опрос персонала до и после разработки Сбалансированной Системы Показателей. До ее внедрения менее 50% работников ответили, что знают и понимают стратегию. Через год после полного внедрения Сбалансированной Системы Показателей это число возросло до 87%! Если вы верите в преимущества открытого распространения информации среди ваших работников, применения того, что некоторые называют "управление по открытой книге", тогда в качестве вашей открытой книги вам не найти лучшего пособия, чем Сбалансированная Система Показателей.

### **Значение причинно-следственных отношений**

Если эта книга - ваше первое знакомство с концепцией Сбалансированной Системы Показателей, то вы, может быть, говорите себе: "У нас много нефинансовой информации: показатели удовлетворенности клиентов, статистика по качеству и данные о моральном состоянии персонала. Думаю, что мы уже на пути к Сбалансированной Системе Показателей". Не спешите! Главное, что отличает Сбалансированную Систему Показателей от других систем управления деятельностью, так это принцип причинно-следственных отношений.

Самой лучшей из всех когда-либо задуманных стратегий является гипотеза представителей организации. Она выражает их самое обоснованное предположение относительно правильного образа действия с учетом знания информации об условиях среды, сферах компетентности, положении конкурентов и т.д. Необходим метод документального оформления и проверки предположений, на которых основана стратегия. Именно это и позволяет сделать Сбалансированная Система Показателей. Хорошо сконструированная Сбалансированная Система Показателей должна рассказывать о вашей стратегии посредством выбранных вами целей и показателей. Эти показатели должны

быть связаны причинно-следственными отношениями: от факторов деятельности в составляющей обучения и развития вплоть до улучшенных финансовых результатов в финансовой составляющей. Мы попытаемся документально оформить нашу стратегию с помощью оценки, выявляя отношения между показателями, для того чтобы их отслеживать, обосновывать и ими управлять. Вот типичный пример причинно-следственных отношений: допустим, что ваша организация хочет претворить в жизнь стратегию развития. Вы определяете, что будете оценивать рост дохода в финансовой составляющей Системы показателей. Согласно вашей гипотезе более высокий доход будет получен от повторных заказов лояльных клиентов, поэтому в клиентской составляющей вы оцениваете лояльность клиентов. Как добиться высокой лояльности клиентов? Теперь вы должны спросить себя, в каких внутренних процессах организация должна достичь совершенства, чтобы повысить лояльность клиентов и в конечном счете доход. Вы считаете, что лояльность клиентов зависит от вашей способности постоянно вводить новшества и предлагать новые продукты на рынке, следовательно, вы решаете определить время цикла разработки новых продуктов в составляющей внутренних процессов. Наконец, вам необходимо выяснить, как сократить время на разработку нового продукта. К сокращению времени цикла приведет инвестиция в обучение персонала в рамках новых инициатив по развитию. Эта инвестиция оценивается в составляющей обучения и развития, входящей в Сбалансированную Систему Показателей. Такая связь показателей во всей Системе может быть оформлена с помощью ряда утверждений "если - то": *Если мы повысим квалификацию с помощью обучения, то время цикла сократится. Если время цикла сократится, то повысится лояльность. Если лояльность повысится, то возрастет доход.* При рассмотрении связи между показателями нам следует также попытаться документально зафиксировать время и степень корреляций. Например, ожидаем ли мы, что в результате наших усилий по сокращению времени разработки нового продукта лояльность клиентов через год увеличится в два раза? Четкое указание предположений в архитектуре показателей превращает Сбалансированную систему в мощный инструмент стратегического обучения.

Создание причинно-следственных связей между показателями деятельности может оказаться самым трудным аспектом внедрения Сбалансированной системы. Но, как и на большинстве предприятий, упорная работа будет вознаграждена, потому что теперь вы обладаете не просто специальным набором финансовых и нефинансовых показателей. Вместо этого вы разработали систему, которая четко выражает вашу стратегию, информирует об этой стратегии всех работников и обеспечивает непрерывное стратегическое обучение по мере того, как вы проверяете и обосновываете свою модель. К этой важной теме мы вернемся в главе 6.

### **Баланс в Сбалансированной системе**

В ходе разработки в вашей организации Сбалансированной Системы Показателей вы можете столкнуться с неприятием самого термина "*Сбалансированная Система Показателей*". Некоторые могут решить, что Сбалансированная Система Показателей является последней управленческой фантазией, захватившей руководство компаний по всей стране, и простое упоминание этого понятия может настроить работников против системы, несмотря на ее эффективность. Насколько серьезно такое опасение, зависит от судьбы прошлых инициатив в вашей организации. Другие могут предпочитать названия "*Система управления деятельностью*", "*Оценочная карта*" или иные названия данного инструмента. При описании этой системы очень важно последова-

тельно употреблять термин "Сбалансированная Система Показателей". Концепция баланса (равновесия) является центральной для всей системы, особенно по отношению к трем областям:

1. *Баланс между финансовыми и нефинансовыми индикаторами успеха.* Сбалансированная Система Показателей была сначала задумана как средство преодоления недостатков зависимости от финансовых показателей деятельности путем уравнивания их факторами будущих результатов деятельности. Это остается главной заповедью системы.
2. *Баланс между внутренними и внешними компонентами организации.* Акционеры и клиенты рассматриваются в Сбалансированной системе как внешние компоненты, а работники и внутренние процессы - как внутренние. Сбалансированная Система Показателей признает важность уравнивания иногда противоречащих друг другу потребностей всех этих групп для эффективной реализации стратегии.
3. *Баланс между запаздывающими и опережающими индикаторами.* Запаздывающие индикаторы отражают прошлые результаты деятельности. Типичными примерами могут служить удовлетворенность клиентов или доход. Хотя обычно эти показатели достаточно объективны и доступны, у них нет потенциала для прогнозирования. Опережающие индикаторы - это факторы деятельности, которые приводят к возникновению запаздывающих индикаторов. Они часто включают оценку процессов и мероприятий. Своевременная доставка может быть опережающим индикатором для запаздывающего показателя - удовлетворенность клиента. Хотя эти показатели обычно считаются прогнозными по своему характеру, корреляции между ними могут оказаться субъективными, а информация - труднодоступной. Система показателей должна включать сочетание опережающих и запаздывающих индикаторов. Запаздывающие индикаторы без опережающих показателей не дают нам представления о том, как выполняются нормы. И, наоборот, опережающие индикаторы без запаздывающих показателей могут продемонстрировать кратковременные улучшения, но не показывают, привели ли эти улучшения к повышению результатов для клиентов и в итоге для акционеров.

## **ВЫВОДЫ**

Сбалансированная Система Показателей помогает организациям решить две фундаментальные проблемы: эффективно оценивать результаты деятельности организации и успешно реализовывать стратегию. Традиционно предприятие всегда оценивалось с финансовой точки зрения; однако в последнее время использование финансовых показателей подвергается критике. Его противники считают, что финансовые показатели не учитывают сегодняшней деловой среды, не имеют потенциала для прогнозирования, усиливают функциональную разобщенность, могут игнорировать долговременную перспективу и не подходят для многих уровней организации. Успешное претворение стратегии в жизнь - это еще одна ключевая проблема для предприятия. Большинству организаций реализовать стратегию мешают четыре барьера: барьер видения, барьер человеческого фактора, барьер ресурсов и барьер руководства.

Сбалансированная Система Показателей уравнивает историческую точность и целостность финансовых данных факторами будущего успеха. Концептуальная база обеспечивает дисциплину реализации стратегии, вынуждая руководство тщательно переводить их стратегии в цели, показатели, нормы и инициативы по четырем сбалансированным составляющим: клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие, а также финансы. Созданная в 90-х годах сначала как оценочная система, Сбалансированная Система Показателей превратилась в систему стратегического управления и мощный инструмент распространения информации для тех организаций, которые хотят полностью раскрыть свой потенциал. Связь Системы показателей с ключевыми управленческими процессами, такими как составление бюджета, стимулирующее вознаграждение, и направленность на достижение общих целей помогает преодолеть барьеры, стоящие на пути реализации стратегии.

Эффективная Сбалансированная Система Показателей - это не просто специальный набор финансовых и нефинансовых показателей. Хорошо сконструированная Сбалансированная система должна рассказывать о стратегии организации с помощью ряда причинно-следственных связей, присущих показателям Системы. Отношения между показателями раскрываются посредством утверждений "если - то": Если мы повысим лояльность клиентов, то можно ожидать увеличение дохода. Документальное фиксирование предположений, лежащих в основе нашей стратегии, с помощью сети причинно-следственных отношений между показателями, намного расширяет возможности стратегического обучения на уровне руководства.

Наконец, мы подчеркнули значение слова "баланс" в Сбалансированной Системе Показателей. Она означает баланс, равновесие между

- финансовыми и нефинансовыми индикаторами;
- внутренними и внешними компонентами организации;
- запаздывающими и опережающими индикаторами.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Robert S. Kaplan and David P. Norton, "On Balance," *CFO*, February 2001, p. 73-77.
2. Robert A. Howell, James D. Brown, Stephen R. Soucy, and Allen H. Seed, *Management Accounting in the New Manufacturing Environment* (Montvale, NJ: National Association of Accountants, 1987).
3. Bill Jensen, *Simplicity-The New Competitive Advantage* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2000), 117.
4. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, *Strategy Safari* (New York: The Free Press, 1998).
5. Michael E. Porter, "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, March 2001: 62-78.
6. R. Charan and G. Colvin, "Why CEOs Fail," *Fortune*, June 21, 1999.
7. S.I. Hayakawa and Alan R. Hayakawa, *Language in Thought and Action* (New York: Harcourt Bruce and Company, 1990), 171.
8. Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, January-February 1992, 71-79.
9. Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
10. P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 1990).
11. Timothy J. Galpin, *Making Strategy Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).

12. Kaplan and Norton, *"The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance."*
13. Michael Treacy and Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Perseus Books, 1995).
14. Robert S. Kaplan and David P Norton, *"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,"* Harvard Business Review, January-February, 1996, 75-85.
15. Peter F. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century* (New York: Harper Collins, 1999).



ce

как



## Сбалансированная Система Показателей долговременный инструмент управления



### Обзор главы 2

Сейчас вы, наверное, держите эту книгу в руках и решаете, вкладывать ли деньги в ее покупку и, что наиболее важно, ваше ценное время в предлагаемую концепцию, Сбалансированную Систему Показателей. Вы говорите себе, что слышали о Сбалансированной Системе Показателей, она уже применяется много лет, так, возможно, ее время прошло! Может ли она последовать за другими управленческими панацеями, уже предлагавшимися ранее? Я очень рад, что вы это читаете, потому что вопросы закономерные, и я бы хотел иметь возможность на них ответить. В данной главе рассматривается несколько аспектов, способствующих увеличению долговременной стоимости (ценности) и фактически постоянному росту методологии Сбалансированной Системы Показателей. Вы также можете рассказать о выводах этой главы основным должностным лицам компании, чтобы они поддержали инициативу по внедрению Системы показателей.

Стоимость во многих организациях уже зависит не от рациональной эксплуатации материальных активов, а от извлечения, управления и умелого применения знаний работников. Глава начинается с изучения человеческого капитала и раскрывает значение оценочных систем. Она покажет, что Сбалансированная Система Показателей хорошо приспособлена для оценки основных нематериальных активов организаций.

Хотя Сбалансированная Система Показателей была первоначально разработана для коммерческого мира, ее успешно адаптировали для своих миссий многие государственные и некоммерческие организации. В этом разделе главы мы рассмотрим, как Сбалансированная Система Показателей в действительности предоставляет руководству этих организаций более широкие возможности по оценке того, что имеет большое значение для выполнения их миссий. Независимо от того, работаете ли вы в государственном, некоммерческом или частном секторе обсуждение новых сфер применения Сбалансированной Системы Показателей будет для вас полезным и интересным.

После принятия в 90-х годах Сбалансированной Системы Показателей как ключевого инструмента управления многие внедрившие эту систему организации начали поиск методов сообщения результатов Системы показате-

лей всем работникам и использования этого инструмента в качестве основы для своих систем управления. Технология того времени оказалась совершенно не готова к выполнению такой задачи. К счастью, разработчики программного обеспечения быстро откликнулись на потребности рынка, предложив ряд великолепных продуктов, позволяющих организациям полностью воспользоваться преимуществами Сбалансированной Системы Показателей. В этом разделе главы рассматривается эволюция этих продуктов и высказывается мнение, что они необходимы для постоянного развития концепции.

В заключении главы приводится краткое, но важное описание результатов, которые достигли организации благодаря использованию Сбалансированной Системы Показателей. Существенные и последовательные результаты организаций, внедривших Систему показателей, послужат самым мощным стимулом для непрерывного развития этой концепции.

## ВОЗРАСТАЮЩЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Как много может измениться за 44 года. В 1957 году в статье, опубликованной в *"Гарвард Бизнес Ревью"*, профессор Гарвардского университета Малкольм П. МакНэйр писал о чрезмерном внимании организации к своему персоналу следующее: *"Слишком большое внимание к людям побуждает их жалеть себя, позволяет им легче избавляться от ответственности, находить оправдания неудачам, вести себя как дети"*<sup>1</sup>. Вы можете себе представить реакцию лидеров бизнеса, если бы эти слова кто-то произнес сегодня? Как бы они отреагировали? Если вы принадлежите к большинству, то будете категорически не согласны с пессимистическим взглядом МакНэйра, а, наоборот, станете защищать преобладающую сейчас точку зрения, что основной движущей силой новой экономики является персонал организации или ее человеческий капитал.

В главе 1 обсуждались некоторые ограничения финансовых показателей. Учитывая эти ограничения и рост значения человеческого капитала, как предприятия, так и инвесторы все больше внимания уделяют нефинансовым индикаторам деятельности. В настоящее время руководители предприятий ставят под сомнение правильность того, что мы полагаемся исключительно на финансовые показатели и начинают рассматривать операционные факторы будущих финансовых результатов: удовлетворенность и лояльность клиентов, постоянные инновации и обучение в организации, а также многое другое. Со стороны инвесторов Уолл-стрит четко дала понять, что значение нефинансовых данных при оценке предприятий огромно и продолжает расти. Исследование, проведенное в 1999 году компанией "Эрнст энд Янг" (Ernst and Young), показало, что нефинансовые результаты должны учитываться даже крупными, зрелыми компаниями<sup>2</sup>. Согласно одному из выводов исследований решение инвестора в среднем зависит от нефинансовых критериев на 35%. Исследователи также обнаружили, что чем больше нефинансовых показателей используют аналитики, тем более точными оказываются их финансовые прогнозы<sup>3</sup>. Так что же такое человеческий капитал и почему он так важен для будущего Сбалансированной Системы Показателей?

Еще до того, как термины *"человеческий капитал"*, *"интеллектуальный капитал"* и *"нематериальные активы"* вошли в деловой лексикон, во многих организациях употреблялась метафора *"работник как актив"*. В годовых отчетах, пресс-релизах и литературе по бизнесу очень часто писали о том, как много компании вкладывают в человеческие активы. Признавая создание работниками стоимости для фирмы, эта метафора



представляла большой шаг вперед по сравнению с философией "работник как объект затрат", на которой основывалось движение по сокращению штатов в начале 90-х годов. Но давайте вспомним определение актива из курса бухгалтерского учета: объект, находящийся в собственности или под контролем фирмы, который создает будущую стоимость и обладает денежной стоимостью. Подходят ли работники под это определение? Другая научная школа считает, что работника можно рассматривать не как актив, контролируемый организацией, а скорее как инвестора человеческого капитала. Томас Дейвенпорт дает убедительное обоснование этой новой точки зрения: *"Люди обладают врожденными способностями, моделями поведения, личной энергией и временем. Этим человеческим капиталом владеют работники, а не организация, и они решают, когда, как и где вкладывать этот капитал"*<sup>4</sup>. Питер Друкер называет таких инвесторов знающими работниками и полагает, что именно у них находится ключ к созданию стоимости в новой экономике. Впервые в истории бизнеса не организация, а работники владеют средствами производства - знаниями и способностями - и решают, как и где их применять.

### **Создание стоимости в новой экономике**

Хороший пример создания стоимости посредством нематериальных активов, в отличие от активов материальных, демонстрируют консалтинговые организации. Консультанты не полагаются на материальные активы, вместо этого, они создают стоимость для своих клиентов и разрабатывают новаторские решения на основе установления отношений со специалистами в фирме и знания проблем предыдущих клиентов. Клиент, с которым я недавно работал, столкнулся с проблемой ввода данных в новую компьютерную программу по оценке результатов деятельности. Разработка автоматических интерфейсов данных в программе (извлечение данных непосредственно из систем-источников по всей организации) потребовала бы значительных людских и финансовых ресурсов и считалась нерациональной. Альтернативный ввод данных вручную также считался неприемлемым, поскольку был бы очень трудоемким и непродуктивным видом деятельности для системных администраторов. Нашей команде было поручено найти новаторское и экономически выгодное решение. Мы пригласили в команду специалистов разных областей: программное обеспечение для Системы показателей, методология Сбалансированной Системы Показателей, прикладные компьютерные программы и источники данных о клиентах. Новая команда специалистов рассмотрела различные подходы, соответствующие предложенным критериям: экономическая выгода и минимальный ручной труд по вводу данных. В конце концов, мы определили, что лучше всего создать новый пул данных в программе электронных таблиц. Обладатели данных вводят их в таблицу и отправляют по электронной почте системному администратору, который затем автоматически загружает информацию в программу. Электронные таблицы разрабатываются с учетом только тех показателей, за которые отвечает каждый обладатель данных. Это решение обеспечило соблюдение обоих критериев. Затраты на разработку и внедрение такой системы будут небольшими, и она полностью освободит системных администраторов от ручного ввода данных. Это новаторское решение, отвечающее требованиям клиента, удалось найти благодаря не материальным активам, а умелому сочетанию знаний разных членов команды.

Описанная выше ситуация складывается в организациях всего мира в связи с тем, что мы переходим от экономики, основанной на материальных активах, к почти полной зависимости от активов интеллектуальных. Хотя этот переход очевиден для всех,

кто работает в сегодняшнем деловом мире, его подтверждают и выводы исследования Института Брукингса. Посмотрите на рис. 2.1, который иллюстрирует переход в стоимости от материальных к нематериальным активам. После завершения исследования темпы изменений не замедлились. Выступая в утренней программе на Национальном общественном радио, Маргарет Блэр из Института Брукингса отметила, что стоимость материальных активов продолжает падать. *“Если вы посмотрите на материальные активы компаний, то увидите, что активы, которые можно оценить с помощью обычных методов учета, составляют менее четверти стоимости корпоративного сектора. Другими словами, около 75% источников стоимости внутри корпораций не оцениваются и не отражаются в бухгалтерских книгах”*<sup>5</sup> Если вы работаете в государственном секторе, то, вероятно, обратили внимание на то, что в приведенной выше цитате г-жа Блэр употребила термин *“корпорации”*.

Однако на ваши организации эти изменения влияют точно так же, как и на коммерческие предприятия. Трудности, вызванные этим переходом, не остались незамеченными, и в Вашингтоне Дейвид М. Уолкер Генеральный контролер США в своих показаниях сенату США в феврале 2001 года сказал, что *“управление человеческим капиталом - это задача всего федерального правительства. Во многих государственных органах недостатки в человеческом капитале приводили к серьезным проблемам и рискам”*<sup>6</sup> Еще одним подтверждением важности нематериальных активов стало недавнее объявление Школы менеджмента им. Слоуна при Массачусетском технологическом институте и консалтинговой фирмы “Артур Андерсен” (Arthur Andersen) о совместном создании Исследовательской лаборатории новой экономической стоимости. Это научно-исследовательское учреждение будет изучать и разрабатывать количественные оценки нематериальных активов, значение которых в новой экономике, по мнению Уолл-стрит, постоянно растет. Сопредседатель Ричард Бултон сказал *“Даже Кока-Колы и Дисней мира в действительности создают большую часть своей стоимости благодаря активам, которые не отражаются в их балансах”*.<sup>7</sup>

Этот переход в создании стоимости от материальных к нематериальным активам имеет серьезные последствия для оценочных систем. Финансовые оценки, характеризующие ваши методы составления баланса и отчета о прибылях и убытках, идеально подходили для мира, в котором господствовали материальные активы. Операции, влияющие на основные средства, можно учесть и отразить в главной бухгалтерской книге организации. Все же новая экономика с нематериальными механизмами, создающими стоимость, требует большего от наших систем оценки результатов деятельности. Сегодняшние системы должны уметь выявлять, описывать, отслеживать и обеспечивать обратную связь по нематериальным активам, определяющим успех организации.

### Рисунок 2.1 Увеличение стоимости нематериальных активов в организациях

Визуализация данных, иллюстрирующая увеличение доли нематериальных активов в балансе организаций с 1982 по 1992 год и до настоящего времени.

1982

1992

Сегодня

### Использование Сбалансированной Системы Показателей для оценки стоимости в новой экономике

Стоимость, извлеченная из материальных активов, во многом отличается от стоимости, созданной чисто материальными активами. Архитекторы Сбалансированной Системы Показателей предложили для них ряд отличительных факторов<sup>8</sup>.

- *Нематериальные активы могут не оказывать прямого влияния на финансовые результаты.* Инвестиции в нематериальные активы сами по себе могут не приводить к улучшению финансовых результатов. Рассмотрим инвестицию в обучение работников основам обслуживания клиентов. Будет очень трудно оценить прямое влияние такого обучения на операционные результаты организации. Скорее всего, инвестиция в обучение основам обслуживания клиентов непосредственно повлияет на качество обслуживания, что, в свою очередь, повысит лояльность клиентов и в результате улучшит финансовые показатели. Инвестиция в такой нематериальный актив, как квалификация работников, может повлиять на финансовый успех во втором или третьем порядке.
- *Стоимость нематериальных активов по своему характеру потенциальна - ее необходимо преобразовывать.* В условиях промышленной экономики можно легко оценить влияние инвестиции в новое оборудование. Новый актив может увеличить производственную мощность на 20%, позволяя фирме увеличить количество выполняемых заказов и повысить прибыль. Нематериальный актив оценить сложнее. Технологию, квалификацию работников и культуру предоставления полномочий следует преобразовать из исходных мощных сил в фактические возможности по созданию стоимости.
- *Для достижения успеха между нематериальными активами должна существовать связь.* Изолированные инвестиции в нематериальные активы могут не создавать большой стоимости для организации. Для использования преимуществ отдельных активов их необходимо объединять. Стиль руководства, культуру, организацию, квалификацию персонала, сети и технологию фирмы - все следует объединить в единый комплекс, чтобы извлечь выгоду из каждого компонента.

Когда мы рассматриваем характеристики указанных выше активов, то замечаем одну общую для них черту. Для того чтобы извлечь стоимость из этих активов, их надо преобразовать и связать вместе, составив обоснованный и целостный материал о стратегии. Как достичь этой цели? В предыдущей главе отмечалось, что причинно-следственные отношения - это, очевидно, самая важная особенность Сбалансированной Системы Показателей. Связи между показателями деятельности в Сбалансированной системе позволяют нам выдвинуть гипотезу, что преобразование нематериальных активов может привести к реализации стратегии и улучшению финансовых результатов. Процесс разработки Системы показателей заставляет нас критически изучить нашу стратегию и описать, как инвестиция в квалификацию работников (составляющая обучения и развития) повлияет на бизнес-процессы, обслуживание клиентов и, наконец, финансовые результаты. Ни одна другая система оценки деятельности не уделяет такого внимания переводу стратегии в ключевые создающие стоимость компоненты, которые приведут к ее реализации.

Методологию Сбалансированной Системы Показателей все чаще используют для описания стоимости нематериальных активов. Наверное самым известным примером является шведская организация "Скандия" (Skandia) Начиная с 1994 года постоянным приложением к их годовому отчету стал "Бизнес Навигатор" (Business Navigator) "Навигатор" во многом напоминает Сбалансированную Систему Показателей, но вместо традиционных четырех составляющих, он использует пять: финансы, клиенты, процессы, кадры, а также развитие и обновление Разработанный бывшим Директором по интеллектуальному капиталу "Скандии" Лейфом Эдвинсоном "Навигатор" объединяет академическую теорию Конрада (использование нефинансовых индикаторов для отслеживания и представления нематериальных активов) с методологией Сбалансированной Системы Показателей. Оценка человеческого капитала будет обсуждаться в главе 5, когда мы будем рассматривать показатели составляющей обучения и развития персонала в рамках Сбалансированной системы.

### **НОВЫЕ СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ СПОСОБСТВУЮТ ПОСТОЯННОМУ РАЗВИТИЮ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

В 1992 году, когда впервые была предложена Сбалансированная Система Показателей, она коренным образом отличалась от известных оценочных систем того времени. Дополнение финансовых показателей факторами будущих финансовых результатов и использование оценочной иерархии для рассказа о стратегии организации были совершенно новыми концепциями. Первыми приняли новую идею коммерческие организации, стремящиеся реализовать свои стратегии и в конечном итоге создать стоимость для акционеров Для них Сбалансированная Система Показателей оказалась идеальным инструментом Комплексы взаимосвязанных показателей деятельности в Сбалансированной системе позволили коммерческим организациям эффективно контролировать ход реализации их стратегий.

По мере того как концепция Сбалансированной Системы Показателей становилась все более известной и получала признание, теоретики и практики начали рассматривать возможность применения ее в рамках других организационных форм. Необходимость этого давно назрела. Программа общественного предприятия при Гарвардском университете выявила тот факт, что исполнительное руководство и члены совета директоров некоммерческих организаций постоянно ставили оценку результатов деятельности на первое место из трех своих самых серьезных управленческих проблем.<sup>9</sup> Государственный сектор также нуждался в новых методах. Принятый в 1993 году Акт о деятельности правительства и его результатах требует, чтобы все федеральные органы оценивали результаты своей деятельности, а на уровне штата и на местах использование показателей деятельности скоро может стать обязательным требованием Совета по стандартам бухгалтерского учета в государственном секторе. Так можно ли применять Сбалансированную Систему Показателей в этих организациях? Ее архитекторы Каплан и Нортон считают, что можно: "Хотя ориентация и сфера применения Сбалансированной Системы Показателей до сих пор ограничивалась коммерческим (частным) сектором, потенциал Системы по совершенствованию управления государственными и некоммерческими организациями еще больше".<sup>10</sup> Это справедливо, так как государственные и некоммерческие организации ориентируются на выполнение миссии и должны оценивать, насколько эффективно и рационально они обслуживают тех, для кого существуют. Хотя многие учреждения имели декларации о стратегии и миссии еще до появления Сбалансированной Сис-

темы Показателей, только некоторые из них пользовались системами оценки результатов деятельности для определения того, как реализуется стратегия.

Но при внедрении Сбалансированной Системы Показателей в государственном и некоммерческом секторах необходимо преодолеть ряд трудностей. Даже такие базовые аспекты как терминология могут иметь коммерческую направленность. Рассмотрим, например, слово "клиент". Кто является клиентом государственного органа? Кого обслуживает некоммерческая группа? Хотя это сложная задача, в конечном итоге сочетание слов "клиент" и "целевой" помогает организациям определить, кого они стараются удовлетворить и в каких факторах деятельности им необходимо достичь совершенства, чтобы выполнить эту цель.

Несмотря на трудности, растет число государственных и некоммерческих организаций, принявших Сбалансированную Систему Показателей и добившихся значительных результатов. Изменив архитектуру Сбалансированной Системы Показателей, эти организации нашли способ отражения своей стратегии путем оценки и измерения успеха в достижении всеобъемлющих целей. Возможно, самым известным примером использования Сбалансированной Системы Показателей в государственном секторе является применение системы в городе Шарлотт штат Северная Каролина. Город применяет Сбалансированную систему для перевода пяти ключевых стратегических тем в показатели деятельности по четырем составляющим Системы. Кроме того, Сбалансированная Система Показателей была каскадирована по всей организации до уровня хозяйственной единицы и отдельного работника, а также связана с процессом составления бюджета. Мэр города Пэт МакКрори сказал о своих усилиях в Шарлотте следующее: *"Сбалансированная Система Показателей помогла мне рассказать о стратегическом видении будущего города моим избирателям, гражданам и компаниям, желающим переехать в наш город. Система помогает руководству города сосредоточить внимание на том, что оказывает на город самое большое влияние"*.<sup>11</sup> Более подробно о применении Сбалансированной Системы Показателей в некоммерческом и государственном секторах вы узнаете из главы 13, в которой описываются конкретные трудности и предлагаются методы разработки Системы, а также описываются другие примеры успешного ее применения.

## **ЭВОЛЮЦИЯ МОЩНЫХ КОМПЬЮТЕРНЫХ ПРОГРАММ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

В середине 90-х годов я входил в команду, разрабатывающую Сбалансированную Систему Показателей для Нова Скотия Пауэр Инк (Nova Scotia Power, Inc.), электроэнергетической компании, принадлежащей инвестору и работающей в провинции Новая Шотландия, Канада. Отмеченное специальной наградой применение Сбалансированной Системы Показателей считалось большим успехом - мы создали корпоративную Систему показателей, каскадировали ее во всей организации до уровня хозяйственной единицы и отдела, а также сделали эту систему основой системы управления, связав ее с основными процессами, такими как составление бюджета и вознаграждение. В сущности, во всей книге использованы примеры компании "Нова Скотия Пауэр". В начале внедрения (после разработки Корпоративной системы показателей) члены команды обсудили, каким образом эта новая мощная стратегическая информация будет докладываться руководству. К сожалению, количество возможных вариантов

решения было очень ограниченным. Лишь немногие поставщики предлагали соответствующее программное обеспечение, к тому же новое и не проверенное на практике. Учитывая такой ограниченный выбор готового программного обеспечения для Сбалансированной Системы Показателей, мы рассмотрели возможность разработки своего собственного инструмента с помощью консалтинговой фирмы по информационной технологии. В конечном итоге мы остановились на сочетании бумажной отчетности и внутренней сети компании, что позволяло руководству получать информацию о результатах деятельности.

Описанная выше ситуация была характерна для первых попыток компаний внедрить Систему показателей, когда они старались найти подходящее средство распространения новой обширной стратегически упорядоченной информации среди работников на всех уровнях организации. Значение Сбалансированной Системы Показателей как инструмента распространения информации обсуждалось в главе 1. Чрезвычайно сложно распространять информацию по всей организации без применения высоких технологий. Обмен знаний и совершенствование процесса принятия решений являются результатом управления данными, сообщаемыми в нужном контексте, нужным людям, в нужное время. Хотя бумажные отчеты в виде таблиц и можно рассматривать как способ сообщения результатов на одном (обычно высоком) уровне организации, для того чтобы полностью реализовать потенциал методологии Сбалансированной системы, необходимы новые эффективные средства отчетности.

Отсутствие мощных инструментов отчетности может задержать развитие Сбалансированной Системы Показателей, пока организации пытаются найти программное обеспечение, которое позволило бы им не отставать от достижений в применении этой новой методологии. К счастью для всех нас, разработчики программного обеспечения быстро откликнулись на потребности рынка, предложив большое число продуктов для любой сферы применения Сбалансированной Системы Показателей. С каждой следующей версией функциональность программ поднимается до новых беспрецедентных высот. Радуя глаз яркими цветами, удивительной графикой, эти инструменты не только выполняют достаточно формальную функцию сообщения результатов, но и предоставляют механизмы для изображения стратегий и сложных причинно-следственных связей в виде схем, а также планирования возможных вариантов развития событий.

Так как организации во всем мире продолжают пользоваться Сбалансированной Системой Показателей, чтобы эффективно достигать своих стратегических целей, увеличивается число тех, кто ждет от поставщиков программного обеспечения необходимых инструментов для максимального повышения эффективности своих усилий. В недавнем опросе, проведенном Балансд Скоркард Коллэборейтив (Balanced Scorecard Collaborative), *"почти половина респондентов указали, что сообщать свои результаты они будут с помощью имеющихся готовых компьютерных программ для Сбалансированной системы"*<sup>12</sup>. Помимо многочисленных функциональных преимуществ применения компьютерной программы для Сбалансированной Системы Показателей, людям просто нравится наглядно видеть свои цели и показатели на экране компьютерного монитора. Это не слишком научное наблюдение сделано на основе моего опыта работы с клиентами предприятий всех размеров и отраслей. В действительности, это явление возникло еще до того, как была создана Сбалансированная система. В ходе внедрения Системы показателей в любой организации мы тратили много времени на обучение основным концепциям Системы. Я буквально сотни раз выступал с докладами на эту тему и имел возможность ограничить свое сообщение только теми важнейшими

концепциями, которые действительно были необходимы моим слушателям. Несмотря на все мои усилия, каждая группа в какой-то момент встречала мое полное энтузиазма выступление затуманенным взором и склоненными головами. “Это ведь не моя вина?” - думал я про себя. Но, когда я демонстрирую им версию того, как показатели их организации могут выглядеть в готовой компьютерной программе, аудитория оживает! Наперебой задаются вопросы, и ожидание результата становится очевидным, так как группа видит потенциал предлагаемого инструмента в распространении информации.

Как и в случае со многими концепциями в нашем сегодняшнем мире, эволюция методологии Сбалансированной системы и сопутствующая ей высокая технология, позволяющая реализовать и усовершенствовать инновации, продолжают двигать всю область управления деятельностью вперед к новым увлекательным высотам. Более подробно эта тема будет раскрыта в главе 11. Эта глава поможет вам определить требования к отчетности, подходящие именно для вашей организации.

## **СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДАЕТ РЕЗУЛЬТАТЫ!**

Никто не хочет вкладывать свою физическую и эмоциональную энергию в концепцию, которая не выдержит испытание временем. Эта глава была написана с целью развеять это опасение, и здесь приводится ряд причин, почему Сбалансированная Система Показателей пришла надолго. Очень важно, чтобы я поделился с вами имеющимися доказательствами, и, обладая необходимой информацией, вы сами могли бы сделать вывод о будущей жизнеспособности этого инструмента. Надеюсь, что вы считаете мои доводы относительно человеческого капитала, применения Сбалансированной системы в государственном и некоммерческом секторах, а также программного обеспечения убедительными и полезными для принятия решения. Впрочем, если бы я просто сказал вам кратко и ясно, что Сбалансированная Система Показателей дает результаты, глава могла бы быть намного короче.

С момента своего возникновения в 1992 году Сбалансированная Система Показателей была внедрена буквально в тысячах организаций всех видов, размеров и во всех регионах планеты. Хотя многие люди по своей природе всегда стремятся применить новую идею или концепцию независимо от ее практической пользы, большинство присоединится к ним, если только идея проверена и оказалась эффективной. Так и произошло со Сбалансированной Системой Показателей. В первой главе своей последней книги *“Организация, ориентированная на стратегию”* Каплан и Нортон описывают ряд организаций, в которых успешно применяется Сбалансированная Система Показателей. Среди них такие известные компании, как “Мобил” (Mobil), “СИГНА” (SIGNA) и “Чейз” (Chase). Доказывая, что Сбалансированная система может применяться в организациях меньшего размера или в других секторах, они рассказывают о компании во Флориде, которая выращивает цитрусовые (Southern Gardens Citrus), университете (Университет Калифорнии, Сан-Диего) и больнице (Детская больница Дьюка) и о многих других организациях.<sup>13</sup> Дополнительные доказательства признания и успеха Сбалансированной Системы Показателей вы можете найти, просматривая большинство периодических изданий по бизнесу, в которых часто приводятся ссылки на систему и организации, использующие ее с большой выгодой для себя. Если вам нужно больше эмпирических доказательств по управлению деятельностью, посмотрите на рис. 2.2. Исследования показывают, что оценка способна изменять практически любой

Рисунок 2.2 Управление деятельностью приносит результаты

Результаты деятельности	Показатель успеха	Организации, внедрившие оценку деятельности	Организации, не внедрившие оценку деятельности
	Лидер отрасли в течение последних трех лет		74%
По финансовому рейтингу входит в треть лучших организаций своей отрасли		83%	52%
Успешная реализация последней крупной программы изменений		97%	55%
Культура	Показатель успеха	Организации, внедрившие оценку деятельности	Организации, не внедрившие оценку деятельности
	Согласованность стратегии		93%
Распространение информации о стратегии		60%	8%
Информация распространяется открыто и честно		71%	30%

На основе материалов следующих источников John H. Ingle and William Schiemann, "Is Measurement Worth It?" *Management Review*, March 1996, Morgan and William Schiemann, "Measuring People & Performance Closing the Gap," *Quality Press*, January 1999

аспект организации. Оценка позволяет согласовать стратегию и обеспечить распространение о ней информации, что приводит к успешному осуществлению изменений и в результате к улучшению финансовых результатов. Все в изображенной схеме имеет большое значение, но особенно впечатляет процент организаций, внедривших оценку деятельности, которые достигли успеха в реализации своей последней крупной программы изменений — 97%. Этот вывод свидетельствует о замечательном достижении Сбалансированной Системы Показателей: создании нового языка, вдохновляющего всю организацию на достижение общих целей.

Последние статистические данные в ходе недавнего опроса, проведенного Институтом специалистов по управленческому учету, 90% респондентов ответили, что Сбалансированную Систему Показателей стоило внедрять в их организации<sup>14</sup>. Вы готовы отправиться в путешествие по Сбалансированной системе?

Первые две главы подготовили наше путешествие, рассказав об истоках Сбалансированной Системы Показателей, описав саму модель и предоставив доказательства того, что она является долговременным инструментом управления. Теперь настало время приступить к разработке Сбалансированной Системы Показателей для вашей организации.



## ВЫВОДЫ

Согласно недавно проведенному исследованию около 75% стоимости организации извлекается из нематериальных активов. Эти активы отличаются от традиционных активов: они могут не оказывать прямого влияния на финансовые результаты, их стоимость по своему характеру потенциальна и между ними должна существовать взаимосвязь. Этот переход в создании стоимости от материальных к нематериальным активам имеет серьезные последствия для оценочных систем. Сбалансированная Система Показателей, ориентированная на причинно-следственные связи, которые рассказывают о стратегии организации, является идеальным средством выявления и преобразования стоимости нематериальных активов.

Вначале задуманная для коммерческих организаций, Сбалансированная Система Показателей была успешно внедрена во многих государственных и некоммерческих организациях. В этом контексте взаимосвязь показателей Сбалансированной системы обеспечивает движущую силу для выполнения миссии организации. В отличие от этого, в коммерческой модели все показатели в конечном итоге приводят к улучшению финансовых результатов.

Для того чтобы воспользоваться преимуществами Сбалансированной Системы Показателей как системы управления, организациям часто требуется больше, чем простые механизмы бумажной системы отчетности. Разработчики программного обеспечения создали много приложений, с помощью которых можно не только вести отчетность, но и проводить сложный анализ, изображать стратегию в виде схемы и распространять информацию. По последним оценкам почти половина всех организаций, внедривших Сбалансированную Систему Показателей для обеспечения ее функционирования, будут пользоваться готовыми компьютерными программами.

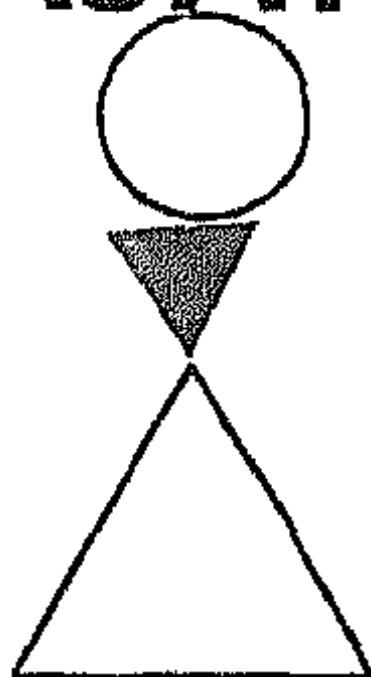
Тысячи организаций внедрили Сбалансированную систему как инструмент управления. В ходе недавнего опроса, проведенного Кост Менеджмент Груп (Cost Management Group), подавляющее большинство респондентов ответили, что Сбалансированную Систему Показателей стоило внедрять в их организации. Последовательные и устойчивые результаты, полученные организациями, применяющими Сбалансированную Систему Показателей, служат лучшим индикатором будущего роста и развития этой концепции.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- 1 *Malcolm P. McNair, "What Price Human Relations?" in "What Goes Around" Harvard Business Review, February 2001, 160*
- 2 *Ernst & Young Center for Business Innovation, Measures that Matter, 1999*
- 3 *ibid, p. 13*
- 4 *Thomas O. Davenport, Human Capital (San Francisco Jossey-Bass, 1999), 7*
- 5 *Interview on National Public Radio's Morning Edition, October 27, 2000*
- 6 *Testimony by David M. Walker, Comptroller General of the United States before the Subcommittee on Oversight of Government, Management, Restructuring, and the District of Columbia Committee on Governmental Affairs, U.S. Senate, February 2001*
- 7 *See "A Fact Factory for the New Economy," Business Week, February 7, 2000, 6*
- 8 *Based on research presented by David P. Norton at the Balanced Scorecard North American Summit, New Orleans, LA, September 27, 2000*

часть II

ПОЭТАПНАЯ РАЗРАБОТКА  
СБАЛАНСИРОВАННОЙ  
**СИСТЕМЫ**  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ





## Начало



### Обзор главы 3

Виктор Гюго однажды сказал *“Тот, кто каждое утро планирует ход дня и следует этому плану, держит в руке нить, проводящую его по лабиринту напряженной жизни. Там же, где нет плана, где временем распоряжаются по воле случая, вскоре начинает править хаос”*. Если эту цитату вам тяжело запомнить, то могу предложить другую, которая висела в кабинете моего бывшего коллеги *“Планируйте свою работу, работайте по плану и ваш план сработает”*. Суть в том, что до разработки и внедрения Сбалансированной Системы Показателей мы должны тщательно спланировать предстоящую кампанию. Ряд элементов проекта следует продумать задолго до обсуждения параметров. В этой главе скрупулезно рассматривается каждый из кирпичиков успешного проекта по внедрению Сбалансированной Системы Показателей. В частности, мы изучим следующее: разработка целей проекта по внедрению Сбалансированной Системы Показателей, определение исходной точки наших усилий, значение поддержки со стороны руководства и как ее обеспечить, создание эффективной команды для выполнения предстоящей работы, подготовка плана разработки Сбалансированной Системы Показателей и, наконец, стратегии распространения информации о проекте по внедрению Системы. Для того чтобы обеспечить хорошее начало проекта, будут указаны основные подводные камни в стратегии успеха.

### **СНАЧАЛА УСТАНОВИТЕ БОЛЬШИЕ КАМНИ - РАЗРАБОТАЙТЕ ЧЕТКИЕ ЦЕЛИ**

Мне нравится читать работы Стивена Коуви. Они оказали большое влияние на мою деятельность в качестве консультанта и мою личную миссию. В книге *“Начинайте с главного”* Коуви и его соавторы описывают концепцию установки больших камней с самого начала. Этот метод позволяет определить ключевые приоритеты в вашей жизни и обеспечить работу над ними прежде, чем вы приступите к другим неотложным вопросам.<sup>1</sup> Когда вы начинаете внедрять Сбалансированную Систему Показателей, именно это вам и нужно - сначала установить большие камни. Читайте эту главу карьером, из которого вы добываете материал для Системы. Вероятно, самым большим камнем является ваше обоснова-

ние разработки Сбалансированной системы внутри организации. Причина, по которой вы создаете эту систему, может быть описана следующим образом: вы прочитали о данной концепции, увидели, как она применяется в других известных вам организациях и почувствовали, что равновесие финансовой и нефинансовой оценок имеет для предприятия большой смысл. Хотя так и происходило в действительности, это не считается веской причиной для внедрения Сбалансированной системы.

Сама по себе, даже самая лучшая Сбалансированная система не изменит вашу организацию за один день. Для изменения существующего положения в лучшую сторону Система показателей должна быть интегрирована в системы управления вашей организации, став краеугольным камнем управленческого анализа, поддержки и процесса принятия решений. Обеспечить превращение Системы показателей из инструмента оценки в систему управления можно лишь в том случае, если вы точно определите, почему вы отправляетесь в путешествие по Сбалансированной системе. На рис. 3 изображен ряд возможных причин начала проекта по Сбалансированной Системе Показателей. Хотя этот перечень и предоставляет ценную информацию, его нельзя рассматривать как источник готовых целей Системы. Ваша организация должна определить точную мотивацию для создания этого инструмента, исходя из конкретных обстоятельств.

Для успеха внедрения Сбалансированной Системы Показателей вы не должны считать ее разовым мероприятием, о котором можно сказать "Работа над Сбалансированной системой завершена". Определение целей разработки Сбалансированной Системы Показателей обеспечивает эволюцию этого инструмента в вашей организации. И, наоборот, отсутствие четкой цели программы по внедрению Системы может в конечном итоге ограничить ее эффективность. Например, некоторые организации могут воспользоваться Сбалансированной системой во время серьезного кризиса, когда срочные перемены необходимы для того, чтобы выжить. Ключевые задачи и показатели Сбалансированной системы обеспечат точное лазерное наведение на цель во время битвы, но сохранится ли Сбалансированная система после того, как угроза для жизни предприятия миновала? Если вы имеете понятное, согласованное и широко известное в организации обоснование проекта, то в ваших руках находится ценный инструмент для расширения роли Сбалансированной системы. Как руководство, так и персонал организации будут считать разработку показателей Сбалансированной системы первой остановкой на пути к новой мощной системе управления для организации. Достигнутое согласие по общей цели Системы будет способствовать вашим усилиям по распространению информации, когда вы начнете ориентировать всех работников организации на выполнение поставленных задач. В течение тех периодов, когда темп внедрения системы неизбежно начинает замедляться, знание основной цели поможет вдохновить коллектив на более энергичную работу. Наконец, четкие цели также будут неопределимы как ориентир для будущей работы над установлением связи между вашей Сбалансированной Системой Показателей и управленческими процессами, такими как составление бюджета, вознаграждение и управленческая отчетность.

## **ГДЕ МЫ СОЗДАЕМ СБАЛАНСИРОВАННУЮ СИСТЕМУ ПОКАЗАТЕЛЕЙ?**

Архитекторы Системы показателей Каплан и Нортон указывают на то, что эта система простая, но не упрощенная. Далее, по мере разработки Системы, мы неоднократно будем ссылаться на ее создателей. Хотя сама концепция относительно простая - достижение равновесия между финансовыми и нефинансовыми показателями для реализации стратегии - выполнение самих этих задач пре-

### **Рисунок 3.1 Обоснование Сбалансированной Системы Показателей**

дусматривает много трудных дискуссий по широкому кругу вопросов. Мы описали только один такой вопрос, когда рассматривали цели Сбалансированной системы. В этом разделе изучается еще один предмет, требующий пристального внимания: выбор соответствующей организационной единицы для начала разработки Сбалансированной системы.

В зависимости от размера организации вы можете выбрать одну из нескольких потенциальных альтернатив. Если вы работаете в большой организации, то можете начать создание Системы показателей сверху, установив общекорпоративный комплекс показателей. Можно начать с хозяйственной единицы или даже с функционального отдела (например, отдел кадров, отдел информационных технологий и т.д.). Организации меньшего размера не имеют такого широкого выбора, но должны принять решение, обеспечивающее успех программы по внедрению Сбалансированной Системы Показателей. Многие организации считают, что логичнее всего начинать программу сверху, и часто это подтверждается на практике. Корпоративная Сбалансированная система действует как средство информирования о стратегических целях и показателях всех работников организации. Ориентация и направленность, о которых свидетельствуют эти общие параметры, могут объединить разнородные элементы организации в стремлении достичь единой цели реализации стратегии. Показатели корпоративной системы являются сырьем для каскадированных систем на всех уровнях фирмы, создавая комплекс едионаправленных оценочных систем, позволяющий продемонстрировать всему персоналу организации, какой вклад вносят их повседневные действия в достижение долговременных целей.

### **Критерии выбора соответствующей организационной единицы**

Перед тем как сделать вывод о том, что лучшим выбором для вас является установление Сбалансированной системы на высшем уровне, мы должны рассмотреть ряд критериев для принятия такого важного решения. Выбор соответствующей организационной единицы для создания первой Сбалансированной системы производится на основе нескольких элементов. Эти критерии изображены на рис. 3.2. Давайте рассмотрим каждый из этих критериев в отдельности и обсудим метод их применения для принятия этого важного решения.

- *Стратегия.* Самым важным критерием выбора организационной единицы является наличие целостной стратегии. Прежде всего, Сбалансированная Система Показателей - это методология, предназначенная для перевода вашей стратегии в цели и показатели, позволяющие вам измерить реализацию этой стратегии. Без стратегии у вас, скорее всего, останется лишь специальный набор не связанных друг с другом финансовых и нефинансовых показателей, не способных отразить какую-либо стратегию. Без связи причинно-следственных отношений, рассказывающих о вашей стратегии, будет трудно определить, произвели ли желаемый эффект улучшения в одной области Системы на другие ключевые индикаторы. В действительности, если вы осуществляете ряд противоречащих друг другу инициатив, не связанных с четкой стратегией, эффект может быть отрицательным. Принимая это во внимание, следует отметить, что отсутствие четко определенной стратегии не мешает вам создать Сбалансированную Систему Показателей. Но в этом случае вы разработаете другой тип Сбалансированной системы, вероятнее всего, ориентирующийся на клю-

Рисунок 3.2 Семь критериев выбора начальной организационной единицы для Сбалансированной Системы Показателей



посредством каскадирования. Сбалансированная система спускается на все уровни организации, возникающие единая направленность и ориентация могут привести к реальным прорывам в результатах деятельности. Для того чтобы это произошло, менеджеры должны понимать, принимать, поддерживать и использовать Сбалансированную Систему Показателей. Тем не менее не все из них проявят такую готовность вам помогать. Хотя открытая критика инициатив высшего руководства достаточно редкое явление, менеджеры часто будут хранить молчание или проявлять сдержанность, что быстро будет понято рабочими как сомнительная поддержка программы.<sup>3</sup> При выборе организационной единицы для внедрения Сбалансированной Системы Показателей объективно оцените менеджеров, участие и поддержка которых вам необходимы.

- **Организационная сфера охвата.** Организационная единица, которую вы выберете на нужном уровне, должна обладать всем комплексом характеристик, присущих обычной цепочке создания стоимости в организации. Другими словами, у нее должна быть стратегия, определенные клиенты, конкретные процессы, операции и руководство. Выбор организационной единицы с узкой функциональной ориентацией приведет к созданию Сбалансированной системы с узкими функционально ориентированными параметрами.

### Рисунок 3.3 Признаки необходимости новой системы оценки результатов деятельности



Пришло время новой системы оценки результатов деятельности?

**Все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли:**

Ориентация на качество и другие показатели привела к улучшениям в отдельных несвязанных областях, но не к повышению прибыли.

**Клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее такие же, как и у конкурентов:** Проблема может заключаться в низких результатах деятельности по сравнению с конкурентами.

**Никто не замечает отсутствия отчетов об оценке результатов деятельности:** Данные в этих отчетах больше не содержат значимой информации для тех, кто принимает решения.

**Менеджеры тратят много времени на дискуссии по поводу значения показателей:** Показатели должны быть четко связаны со стратегическими целями.

**Несмотря на высокие финансовые результаты, цена акций не меняется:** Уолл-стрит должна знать, что вы инвестируете в виды деятельности, создающие долговременную стоимость.

**Вы давно не меняли свои показатели:** Критерии деятельности должны изменяться в зависимости от стратегического направления компании.

**Вы недавно изменили свою корпоративную стратегию:** Все показатели должны быть связаны с вашей стратегией.

На основе материалов Michael R. Vitale and Sara C. Mavrinac, "How Effective Is Your Performance Measurement System?," *Management Accounting*, August 1995.



- *Данные* Этот критерий включает два элемента Во-первых, поддерживает ли эта организационная единица культуру оценки (то есть согласятся ли работники руководствоваться сбалансированным комплексом показателей деятельности)? Хотя каждая группа в современной организации должна полагаться на показатели деятельности, начинать следует с той организационной единицы, которая ориентировалась на показатели деятельности и в прошлом Во-вторых, сможет ли эта организационная единица предоставить данные по выбранным показателям деятельности? Это будет нелегко оценить на начальном этапе, поскольку, по крайней мере, некоторые показатели в вашей Сбалансированной системе будут новыми, источники данных для которых еще не определены Однако если выбранная организационная единица с трудом собирает данные для текущих показателей деятельности, то ее работники могут проявлять нежелание или неумение в передаче данных, которые вам понадобятся для Сбалансированной системы
- *Ресурсы* Вы не сможете сами создать новую систему управления Лучшие Сбалансированные системы показателей разрабатываются командой специалистов, стремящихся к общей цели совершенству (см "Что такое команда") Убедитесь в том, что организационная единица, которую вы выбираете, хочет и может предоставить в ваше распоряжение достаточные ресурсы для внедрения Системы Судя по опыту, люди посвящают много времени тому, что энергично отстаивают - так и должно быть

На рис 3 4 приводится ведомость, которую вы можете использовать для определения подходящей организационной единицы для начала внедрения Сбалансированной системы В этом примере в качестве начальной организационной единицы для внедрения Системы рассматривается хозяйственная единица "А" В крайнем левом столбце указаны семь описанных выше критериев В следующем столбце каждый критерий оценивается по шкале от нуля до десяти очков В третьем столбце на основе моего профессионального мнения и опыта определен удельный вес каждого из семи критериев Вы можете присвоить всем элементам равный удельный вес Все же, очевидно, что такие области, как поддержка со стороны руководства и стратегия, играют решающую роль в достижении успеха, и их удельный вес должен быть соответственным В четвертом столбце указан общий балл организационной единицы по каждому критерию

Критерий "стратегия" был оценен в 10 очков, затем это число было умножено на удельный вес категории, и в результате общий балл составил 3 В следующем столбце приводится обоснование количества очков, исходя из анализа организационной единицы в контексте определенного критерия Очень важно документально оформить ваш процесс принятия решения, для того чтобы обосновать его перед своими коллегами ответственными за выбор организационной единицы для внедрения Сбалансированной Системы Показателей Наконец, рассчитывается общий балл и дается заключение в виде общей оценки Общая оценка позволяет участникам процесса анализа обсудить потенциальные преимущества и недостатки данной организационной единицы, уменьшить значительные риски и высказать мнение относительно ее готовности к проекту по внедрению Сбалансированной системы

Рисунок 3.4 Образец ведомости для выбора организационной единицы

Проект по внедрению Сбалансированной Системы Показателей				
Оценка организационной единицы				
Хозяйственная единица "А"				
Критерий	Очки (до 10)	Удельный вес	Общий балл	Обоснование
Стратегия	10	30%	3	Недавно завершена разработка нового стратегического плана на следующие пять лет
Поддержка со стороны руководства	9	30%	2,7	Новый президент организационной единицы успешно применял Сбалансированную Систему Показателей в двух других организациях, в которых раньше работал
Необходимость	5	15%	0,75	Эта группа показала отличные результаты и может не ощущать необходимости применять новый инструмент для обеспечения успеха в будущем
Поддержка со стороны участников	7	10%	0,7	Молодое, энергичное руководство, готовое экспериментировать с новыми подходами
Сфера охвата	8	5%	0,4	Эта организационная единица занимается производством, маркетингом и сбытом определенной группы продуктов
Данные	4	5%	0,2	Несмотря на их успех, раньше они не применяли сложных систем оценки результатов деятельности
Ресурсы	4	5%	0,2	Персонала не хватает и выделять ресурсы для проекта будет трудно
<b>Всего</b>		<b>100%</b>	<b>7,95</b>	

**Общая оценка.** Эта организационная единица получает очень высокую оценку 7,95 из 10 и является отличным кандидатом на внедрение Сбалансированной системы. Проблемы с данными и ресурсами, хотя и не могут рассматриваться как несущественные, смягчаются сильным руководством со стороны президента организационной единицы и созданием нового стратегического плана. Начальные инициативы по обучению персонала этой организационной единицы могут сосредоточить внимание на ценности Системы показателей как средства обеспечения высоких результатов в долгосрочной перспективе. Это может уменьшить скептическое отношение к внедрению новой системы, основывающейся на прошлых успехах организационной единицы.

## ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА – РЕШАЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ ВНЕДРЕНИЯ ЛЮБОЙ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В качестве консультанта и специалиста-практика по Сбалансированной системе я имел возможность присутствовать и выступать на многочисленных конференциях по управлению деятельностью. Одни конференции были посвящены промышленным предприятиям, другие - государственному сектору, третьи - коммунальным организациям, а многие - просто рассматривали управление деятельностью во всех отраслях экономики. Докладчики на этих мероприятиях с гордостью представляли достижения своих компаний в области управления деятельностью, рассказывая о лучшей практике их работы и уроках, которые они извлекли. Все доклады об успешном внедрении систем объединяла одна общая тема - огромное значение поддержки проекта со стороны руководства. Один за другим докладчики подчеркивали роль представителя высшего руководства, желающего посвятить новой инициативе свое время и поддержать ее. Каплан и Нортон считают, что поддержка со стороны высшего руководства крайне важна по нескольким причинам<sup>4</sup>

- *Понимание стратегии* Большинство руководителей среднего звена знают стратегию организации лишь поверхностно. Только высшее руководство может четко рассказать о существующей стратегии.
- *Права по принятию решений* Стратегия предусматривает оптимальное сочетание нескольких альтернативных программ действий, необходимость определить, какие возможности следует реализовать, а какие не следует (что наиболее важно). Среднее руководящее звено не обладает полномочиями для принятия решений по определению стратегических приоритетов, таких как покупательная ценность предложения и смежным операционным процессам, играющим решающую роль в создании любой Сбалансированной Системы Показателей.
- *Приверженность* Хотя знание стратегии предприятия обязательно, отличительной чертой успешных программ по внедрению Сбалансированной Системы Показателей является духовная приверженность высших руководителей таким программам. Об этом хорошо сказали Каплан и Нортон: *"Еще важнее то, сколько времени затрачено на реальные заседания, во время которых высшие руководители обсуждают вопросы и спорят. Такие заседания воспитывают духовную приверженность стратегии, системе показателей как инструменту распространения информации, и управленческим процессам, создающим организацию, ориентированную на стратегию"*

В сегодняшнем деловом мире, где некоторые главные исполнительные директора завоевали огромный авторитет и славу рок-звезд, работники более внимательно, чем когда-либо, следят за своими лидерами, определяя по их отношению, что действительно имеет большое значение в организации. Если высшее руководство поддерживает Сбалансированную Систему Показателей поверхностно, от случая к случаю, это будет немедленно истолковано работниками как знак того, что проект, возможно, не стоит их времени и усилий. Работники *"смотрят туда же, куда и начальство"*<sup>5</sup> и знают, какие проекты могут заслуживать их внимания. Одна известная мне организация оказалась в невыгодном положении из-за отсутствия поддер-

жки со стороны высшего руководства. Проектная команда в самом начале работы подчеркивала значение поддержки со стороны руководства, но несмотря на это важное предупреждение никто из высших руководителей не возглавил реализацию проекта. Сейчас они уже разработали Систему показателей для всей организации, но менеджеры и работники не решаются применять этот инструмент, касающийся конечной цели программы, без распоряжений, так и не поступивших от высшего руководства. В конечном счете реализация проекта может быть успешной, но если бы серьезная поддержка этой инициативы была выражена руководством с самого начала, они бы давно уже праздновали победу.

### **Обеспечение поддержки со стороны руководства**

Как отмечалось выше, поддержка и лидерство высшего руководства являются обязательным элементом успешной программы по внедрению Сбалансированной Системы Показателей. Некоторым организациям очень повезло: у них инициатива по внедрению Системы показателей исходила непосредственно от руководства. Одна из таких организаций - "Скриппс Хелс" (Scripps Health), Сан-Диего, Калифорния. Доктор Генри Джонсон Вице-президент по вопросам клинической оценки и результатов ведет отчет развития Сбалансированной Системы Показателей в Скриппс от заседания в январе 1998 года, которое проводил новый главный исполнительный директор доктор Стан Паппельбаум *"Доктор Паппельбаум сказал, что прочитал о Сбалансированной Системе Показателей, и предложил ее внедрить"*. К сожалению, заручиться поддержкой высшего руководства не всегда легко. Столько вопросов требует времени и внимания руководителей высшего звена в организациях, что, как и все мы, они быстро отсеивают те идеи, которые на первый взгляд не заслуживают затрат их ценных ресурсов. Умные люди используют разные приемы, чтобы обеспечить поддержку Сбалансированной Системы Показателей со стороны высшего руководства. Среди наиболее убедительных методов можно выделить следующие:

- *Найдите соответствие.* Если высшее руководство управляет организацией, ориентируясь в основном только на системы финансового контроля, тогда Сбалансированная Система Показателей их вряд ли заинтересует. Вам нужно найти такого руководителя, который бы верил в ценность и фактически в необходимость сбалансированной оценки и управления деятельностью. Высшие руководители, принявшие участие в процессе стратегического планирования, который предназначен для того, чтобы помочь им сосредоточить усилия и определить цели, будут более расположены к признанию метода Сбалансированной системы. Найдите высшего руководителя, подходящего под это описание, и заручитесь его или ее поддержкой на первых этапах реализации программы.
- *Покажите результаты.* Главная задача высших руководителей состоит в том, чтобы обеспечить достижение результатов организацией. Используйте поддержку руководства, подкрепляя ее доводами об успехе многих организаций, применяющих метод Сбалансированной Системы Показателей. В литературе и на конференциях во всем мире приводится очень много историй успеха Сбалансированной Системы Показателей. Очень убедительны рекомендации высших руководителей, такие как

следующая: *“Мы считаем концепцию Сбалансированной Системы Показателей чрезвычайно полезной, и в качестве концептуальной базы для принятия решений о том, какие идеи нам стоит осуществить, и в качестве способа информирования персонала о том, куда мы движемся”*.<sup>6</sup> Наконец, велика вероятность того, что эту методологию использует хотя бы один из ваших конкурентов или другое региональное отделение вашей организации. Опишите их успех в применении Сбалансированной системы и убедите ваше руководство, что благодаря использованию этого инструмента вы сможете добиться еще более высоких результатов.

*“Согласно опросу”*. Мы все хотим чувствовать свою необходимость, и вы можете заставить руководство очень ясно почувствовать, насколько необходимы их усилия при внедрении Сбалансированной системы, если приведете основные статистические данные по реализации подобных проектов в других организациях. Согласно опросу Бэст Прэктисез (Best Practices, LLC) половина опрошенных главных исполнительных директоров и 80% старших вице-президентов и вице-президентов лично участвовали в процессе внедрения. Как показал опрос, проведенный в рамках Отчета о внедрении Сбалансированной Системы Показателей, главные исполнительные директора чаще, чем кто-либо другой, выступали в поддержку Сбалансированной системы. 31% организаций отметили, что основную поддержку они получили со стороны главного исполнительного директора.

*“Существует ли угроза?”* Проведите анализ своей организации по семи описанным выше признакам проблем с оценкой результатов деятельности. Убедительное доказательство недостатков по нескольким категориям должно привлечь внимание руководства.

*Просвещайте*. Для того чтобы поддержать какую-либо идею, мы должны признать ее значимость или ценность. Значимость и ценность идеи мы можем оценить только в том случае, если мы ее хорошо понимаем. Так же поступают и высшие руководители организации при рассмотрении новых инициатив. Это значит, что если вы хотите завоевать поддержку руководства, то должны выступить перед ним с хорошо продуманным по структуре и содержанию докладом об управлении деятельностью и Сбалансированной Системе Показателей. Давайте обсудим, как провести такое мероприятие. До заседания вам следует раздать руководству литературу о Системе показателей. Такие книги, как эта (не смог удержаться от небольшой рекламы), или копии статей на эту тему помогут подготовить вашу аудиторию к предстоящему докладу. Если возможно, проведите заседание вне организации. Чем меньше будут отвлекать, тем лучше для всех присутствующих. Если в решающий момент доклада секретарь постучит в дверь и попросит выйти нужного вам руководителя, все ваши усилия могут оказаться напрасными. Рассмотрите возможность привлечения внешнего консультанта, который мог бы сам выступить с докладом или принять участие в заседании. Это следует сделать по ряду причин. Во-первых, хорошо подготовленный консультант уже выступал с подобным докладом много раз и имеет проверенные на практике данные. Во-вторых, к сожалению, слова постороннего человека имеют больший вес и больше доверия руководства, чем доводы внутреннего специалиста. Это печаль-

ная, но объективная реальность жизни современной организации. Наконец, что важнее всего, вы проводите это мероприятие с целью завоевать поддержку руководства. Опытный консультант выступал перед такой аудиторией много раз и будет готов ответить на любые вопросы или возражения. Убедительные и четкие доводы могут превратиться в реальную поддержку при внедрении системы. Программа всего мероприятия может быть рассчитана на два-три часа, распределяемых следующим образом: 30 минут на организационные моменты и обоснование необходимости изменений (чтобы не отставать от конкурентов, двигаться вперед и т.д.) и 90 минут на управление деятельностью и Сбалансированную Систему Показателей. Следует осветить следующие темы: истоки данной разработки, подробное описание методологии, практические ситуации и истории успеха. Оставшиеся 30-60 минут выделите ответам на вопросы и призыв к поддержке реализации проекта. Последнее – не забудьте накормить своих слушателей. В этих словах лишь доля шутки. Если культура вашей организации предусматривает еду на заседаниях, не оставляйте участников вашего заседания без бутербродов и печенья!

Обеспечить поддержку реализации проекта со стороны руководства трудно, но ваши усилия окупятся сторицей. В компании "Нова Скотия Пауэр" Сбалансированная Система Показателей, к счастью, получила безоговорочную и полную энтузиазма поддержку главного исполнительного директора Дейвида Манна и финансового директора Джея Форбса. Во время реализации проекта почти каждое сообщение дирекции начиналось словами: "Как вы знаете, Сбалансированная Система Показателей – это ключевой инструмент для выполнения нашего стратегического плана". Эти убедительные слова все время подтверждались делами. Ход внедрения Системы показателей обсуждался на каждом заседании руководства, связь данного инструмента с управленческими процессами обеспечивалась на всех уровнях организации. Таким образом, практические дела рассматривались работниками как действительная приверженность Сбалансированной Системе Показателей и побуждали все группы в Nova Scotia Power понять, признать и начать использовать этот новый мощный инструмент.

Профессор и консультант Розабет Мосс Кантер сказала: *"Самое важное, что лидер может дать меняющейся организации – это решимость, убежденность и вера в людей"*.<sup>9</sup> Как мы знаем, проект по внедрению Сбалансированной Системы Показателей является проектом по реализации изменений и в этом качестве ему необходима поддержка и приверженность высшего руководства в такой же степени или даже больше, чем при любой другой инициативе.

## **ВАША КОМАНДА ПО ВНЕДРЕНИЮ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

В течение большей части XX века в мире организаций существовал устойчивый миф о том, что один великий человек, мужчина или женщина, упорно работая и посвящая делу все свои силы, может решить все проблемы, мешающие организации добиться успеха. Как и многим другим мифам, ему не хватало связи с реальной жизнью организации. Сколько раз в своей жизни мы слышали: *"две головы лучше, чем одна"*, *"никто из нас не умнее всех нас вместе"*? Эти слова напоминают нам о возможности команды эффективно выполнять задачи посредством объедине-

ния квалификации и опыта отдельных людей в рамках группы. На самом деле еще много столетий назад сложные проблемы решались командами. Например, роспись Сикстинской капеллы (поистине сложная задача) Микеланджело выполнял вместе с группой из шестнадцати человек! Наверное, сложный, состязательный, требующий постоянных изменений мир сегодняшней организации выявляет слабость мифа об "одиноком всаднике". Все чаще для решения проблем организации формируют рабочие группы - команды, и эта тенденция поддерживается по многим причинам. Команда повышает эффективность работы каждого ее члена, укрепляет иерархию и управленческие процессы. Команда очень практична - большинство организаций могут создавать команды. Наконец, работа команды дает результаты. Командный (коллективный) метод работы хорошо подходит для внедрения Сбалансированной Системы Показателей. Ни один человек в вашей организации, включая главного исполнительного директора, не обладает всеми необходимыми знаниями стратегии, рынков, конкурентов, процессов и областей деятельности, чтобы создать целостную Сбалансированную систему в одиночку.

### Что такое команда?

Команда - это одно из многих слов в современном лексиконе бизнеса, которое разными людьми понимается по-разному. "Это была отличная командная работа" "В нашем финансовом отделе отличная команда". Означает ли слово "команда" кратковременные усилия группы лиц, которым поручено выполнение конкретного проекта, или оно означает долговременные усилия группы людей, вместе работающих над выполнением общих задач?

В своей книге "Мудрость команд" Каценбах и Смит предлагают следующее удачное определение. *"Команда - это небольшое число людей, обладающих взаимодополняющими умениями и действующих в соответствии с общими целью, задачами и подходами, за выполнение которых они несут взаимную ответственность"*<sup>10</sup>. Давайте рассмотрим это определение в контексте Сбалансированной Системы Показателей, начиная с термина "небольшое число". Что означает "небольшое число"? В литературе о командах часто отмечается, что численность команд может колебаться в пределах от 3 до 30 человек. Исследования проектов по внедрению Сбалансированной системы показывают, что большинство организаций привлекают к процессу создания Системы 10 человек и более.<sup>11</sup> Ключом к правильному установлению численности вашей команды служит необходимость представить в команде все сферы вашей организации, в которых, по вашему мнению, будет использоваться Сбалансированная система. Например, если вы создаете общую Корпоративную Сбалансированную Систему Показателей, тогда вы должны стремиться к тому, чтобы в команде были представители всех хозяйственных единиц. Если внедрение Системы начинается на уровне хозяйственной единицы, тогда в команде должны быть представлены все ключевые функциональные области данной хозяйственной единицы. Помните о приведенном выше предостережении - не один человек не обладает всеми необходимыми знаниями стратегии, рынков, конкурентов и областей деятельности, чтобы создать эффективную Сбалансированную систему. Знаниями, которые вам нужны для создания эффективной Сбалансированной Системы Показателей, владеют ваши коллеги, работающие в разных отделах организации. Кроме того, привлекая к участию в процессе многих людей, вы способствуете тому, что в своих отделах они бу-

дуют действовать как послы Сбалансированной системы, расширяя знания об этом инструменте и повышая энтузиазм в связи с его применением. Поэтому для создания Сбалансированной системы необходимы коллективные усилия, но, если возможно, в состав вашей команды должно входить не более семи человек. Более крупная команда повлечет за собой ряд проблем, связанных с материально-техническим обеспечением, оказанием помощи в работе и достижением согласия.

В вашей команде должны быть специалисты с *взаимодополняющими умениями и навыками*. Помимо различных функциональных или хозяйственных обязанностей, взаимодополняющие умения и навыки должны охватывать различные подходы к решению проблем и принятию решений. Также полезно, чтобы в команде были люди, обладающие навыками межличностных отношений. Отличные команды добиваются успеха за счет равновесия характеров и умений. Вам нужно найти людей, с энтузиазмом относящихся к делу и готовых энергично отстаивать свою позицию. Это иногда приводит к тому, что мой бывший коллега называет *"творческой шлифовкой"*, а именно, к очень позитивной ситуации, складывающейся тогда, когда сторонники одной идеи пытаются добиться прорыва в результатах посредством оживленного, иногда горячего, обмена мыслями и идеями.

Команды создаются тогда, когда их члены *действуют в соответствии с общими целью и задачами*. Цель и задачи означают больше, чем простая сумма должностных обязанностей отдельных членов. Они означают создание чего-то нового и мощного в организации - в данном случае управленческой Сбалансированной Системы Показателей. Для достижения этой цели вклад всех членов команды в общее дело должен быть приблизительно равноценным.

Эффективные команды используют в своей работе *общий подход*. Это является важным моментом в разработке Сбалансированной Системы Показателей. Для подготовки эффективной Сбалансированной системы все члены команды должны применять в своей работе единый базовый подход. Представьте себе результат работы над Сбалансированной системой, если бы один из членов вашей команды, бухгалтер по специальности, предложил включить только финансовые показатели, а другая - предложила бы десяток показателей, которые применялись на ее прежней работе. Как уже отмечалось, разные мнения и области умений и навыков свидетельствуют о нормальном состоянии команды, однако, в ходе перевода стратегии в показатели деятельности все члены команды должны применять общий подход. Этим принципом вам и следует руководствоваться при создании Системы показателей.

Действие в соответствии с общими целями и доверие в условиях команды развиваются благодаря *взаимной ответственности*. Хозяйственная единица и представители функциональных областей должны считать Систему показателей своим главным приоритетом, а не просто участвовать в проекте, чтобы достичь целей своего отдела. Все члены несут друг перед другом обязательства и ответственность за создание Системы показателей, точно рассказывающих о стратегии организации. Если ваша команда Сбалансированной системы имеет общий подход и общую цель, тогда взаимная ответственность ее членов должна быть естественным следствием такого положения.

### **Члены команды: роли и обязанности**

В идеальном обществе полную ответственность за разработку Сбалансированной Системы Показателей несло бы руководство вашей организации, вкладывая свое время и энергию в создание продукта, посредством которого осуществляется управление всей организацией. Если вам посчастливилось оказаться в такой



редкой ситуации, вас можно поздравить: проект по внедрению Сбалансированной системы имеет великолепное начало. Однако более вероятный сценарий предусматривает поддержку со стороны одного или двух руководителей (возможно, лично главного исполнительного директора), а вам необходимо, чтобы и другие работники вашей организации выступили в поддержку и оказали содействие в создании Сбалансированной системы. Не огорчайтесь, вы можете разработать эффективную Сбалансированную Систему Показателей, даже если все руководство вашей организации и не будет работать исключительно над этим проектом. Вам необходимо, чтобы, как минимум, один влиятельный член высшего руководства работал с проектной командой и обеспечивал тесную связь с другими руководителями. Этот человек должен пользоваться большим авторитетом, глубоко знать стратегию, заслуживать доверия как агент, вносящий изменения, и в идеальном варианте иметь влияние на главного исполнительного директора. Другие члены команды, хотя и не входящие в высшее руководство, должны быть первыми заместителями руководителей хозяйственной единицы или функциональных областей, которые они представляют. Во время заседаний совета директоров вам понадобится поддержка всех членов исполнительного руководства организации. Члены вашей команды должны заручиться поддержкой своих начальников, информируя их о ходе работы и освещая преимущества Сбалансированной системы в своих собственных отделах. Получая информацию от этих представителей и поддерживающего руководителя, высшее руководство вашей организации должно быть всегда в курсе хода проекта по внедрению Сбалансированной Системы Показателей.

Давайте непосредственно рассмотрим типичные роли и обязанности членов проектной команды по внедрению Сбалансированной системы. Как вы, наверное, догадались, основным членом вашей команды является *поддерживающий руководитель*. Этот человек поддержит Сбалансированную Систему Показателей и, взаимодействуя с высшим руководством, обеспечит необходимую основу с точки зрения стратегии и методологии, которыми будет руководствоваться команда в своей работе. Важнейшей обязанностью является поддержание постоянной связи с высшим руководством, что обеспечивает их приверженность идее и поддержку проекта. Поддерживающий руководитель также должен взять на себя задачу по предоставлению ресурсов проекту и побуждать других членов руководства делать то же самое. Вашей команде потребуются как людские, так и финансовые ресурсы, и она, скорее всего, вступит в конкуренцию с другими инициативами, которым этих ресурсов тоже не хватает. В этих условиях поддерживающий руководитель должен обладать способностью четко показать стратегическое значение Сбалансированной системы и обосновать, почему для нее следует выделить ценные ресурсы. Наконец, что самое важное, поддерживающий руководитель должен продемонстрировать безоговорочную и полную энтузиазма поддержку Сбалансированной системы на словах и на деле. На этапе внедрения вся ваша организация будет смотреть на поддерживающего руководителя: действительно ли он или она является сторонником использования этого инструмента, не расходятся ли его или ее слова с делами и политикой, которую этот руководитель поддерживает? Очевидно, что во время этого процесса у поддерживающего руководителя будут и другие обязанности, требующие его внимания (или немедленного действия, в зависимости от организации), тем не менее такой руководитель должен регулярно посещать заседания команды, чтобы все видели его приверженность идее и могли рассчитывать на поддержку.

При создании управленческой Сбалансированной системы приходится решать множество непростых задач. *Ведущий специалист по Сбалансированной системе или лидер*

команды должен заниматься неизбежно возникающими проблемами и находить пути решения, которые бы позволяли команде двигаться вперед. Лидер руководит процессом как с точки зрения материально-технического обеспечения, так и теоретической направленности, составляя график заседаний, отслеживая ход работы, предоставляя членам команды соответствующие справочные материалы, а также консультируя по вопросам концепции Системы показателей. Этот человек должен быть лидером команды по теории Сбалансированной Системы Показателей и концепциям управления деятельностью и следить за тем, чтобы команда пользовалась проверенной методологией и ее действия были слаженными и соответствовали определенным требованиям. Потенциально трудным аспектом этой роли является поиск равновесия между аналитическими требованиями, связанными с разработкой Системы показателей и межличностными отношениями членов команды, а также умелого предотвращения конфликтов. Члены команды обращаются к лидеру за теоретической поддержкой, тем самым роль лидера еще более усложняется. Учитывая описанные выше требования, лидер должен обладать хорошими навыками общения, уметь быстро и легко находить общий язык как с руководством, так и с простыми работниками. Он должен работать над проектом на постоянной основе и, как отмечается в главе 12, должен поддерживать разработку Сбалансированной системы и обеспечивать постоянную связь с управленческими процессами.

Ваш лидер и поддерживающий руководитель во многом закладывают фундамент Сбалансированной Системы Показателей, обеспечивая всех справочной информацией и основными положениями концепции. Окончательная обязанность по превращению этого сырья в фактическую Сбалансированную Систему Показателей ложится на плечи основных членов команды. Эта группа лиц предоставляет узкопрофессиональные знания своей хозяйственной единицы или функционального отдела и вносит решающий вклад в подбор показателей Системы, которые могут применяться в их областях. Как отмечалось ранее, они должны иметь способность и возможность влиять на руководителя, в подчинении которого находятся. Члены команды ставят перед лидером трудные задачи и вопросы, а также пытаются выявить и отклонить любые личные предложения, которые могут навредить общим усилиям по внедрению Системы показателей. Они находят равновесие между представлением интересов своего отдела и стремлением к общей цели создания Сбалансированной Системы Показателей для всей организации или хозяйственной единицы. Как и все участники проекта, они должны выступать в роли послы Сбалансированной системы. На стадии внедрения члены вашей команды должны посвящать проекту, как минимум, 50% своего рабочего времени. К любому потенциальному члену команды, который способен посвятить работе над проектом только от 10% до 20% своего времени, следует относиться настороженно. Хотя они могут обладать ценными знаниями в своей области, но это преимущество необходимо сравнить с риском недостаточного участия в проекте. Наконец, чтобы максимально повысить эффективность работы членов команды, все они должны находиться в одном городе. Когда члены команды территориально работают вместе, приверженность общим целям усиливается.<sup>12</sup> Команда работающая плечом к плечу создает более тесные отношения в профессиональном и личном плане, и эта связь повышает качество работы всей группы.

Сбалансированная Система Показателей представляет собой большое отклонение от традиционного управления деятельностью для многих организаций. Направление движения фирмы диктуется не средствами финансового контроля, а стратегией, и Сбалансированная система создает новый богатый язык трудовых отношений. Однако как и у любого преобразования, у этой системы есть свои контрольно-пропускные пункты. Включение в состав команды по внедрению Системы показателей *эксперта по организационным изменениям* поможет решить многие, связанные с изменениями проблемы, которые возникают на стадии внедрения. Любая крупная инициатива по изменению вызовет беспокойство тех, кого она

**Рисунок 3.5 Роли и обязанности команды по внедрению Сбалансированной Системы Показателей**

<i>Роль</i>	<i>Обязанности</i>
<b>Поддерживающий руководитель</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• берет на себя ответственность за проект по внедрению Сбалансированной Системы Показателей,</li> <li>• предоставляет команде справочную информацию по стратегии и методологии,</li> <li>• поддерживает связь с высшим руководством,</li> <li>• предоставляет команде ресурсы (как людские, так и финансовые),</li> <li>• обеспечивает поддержку и энтузиазм по отношению к Сбалансированной Системе Показателей во всей организации</li> </ul>
<b>Ведущий специалист по Сбалансированной Системе Показателей</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляет координацию заседаний, планирует, отслеживает и сообщает результаты работы команды всем работникам организации,</li> <li>• обеспечивает руководство команды по вопросам методологии Сбалансированной Системы Показателей,</li> <li>• обеспечивает снабжение команды всей необходимой справочной литературой,</li> <li>• обеспечивает обратную связь с поддерживающим руководителем и высшим руководством,</li> <li>• содействует формированию эффективной команды посредством наставничества и поддержки</li> </ul>
<b>Члены команды</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предоставляют специальные знания хозяйственной единицы или функциональных областей,</li> <li>• информируют и влияют на своих начальников из состава высшего руководства организации,</li> <li>• действуют как послы Сбалансированной системы в своей организационной единице или отделе,</li> <li>• действуют в интересах предприятия в целом</li> </ul>
<b>Эксперт по организационным изменениям</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• освещает вопросы организационных изменений,</li> <li>• расследует связанные с изменениями проблемы, которые влияют на проект по внедрению Сбалансированной Системы Показателей,</li> <li>• работает совместно с командой над выработкой решений, уменьшающих связанные с изменениями риски</li> </ul>

затрагивает. Например, как это изменение повлияет на порядок моей работы? Что будет ожидать от меня организация в результате этого изменения? Есть ли вообще необходимость в этом изменении? Работая совместно с вашей командой и будущими пользователями Сбалансированной Системы Показателей, эксперт по организационным изменениям исследует основные причины любой обеспокоенности персонала и вырабатывает решения, снижающие остроту или, возможно, полностью ликвидирующие любую потенциально серьезную проблему, угрожающую успеху Системы показателей. Это роль очень важна, но не требует работы на постоянной основе. Регулярно приглашайте эксперта по изменениям изучить ход работы и возникшие проблемы. Уделяйте этому большое внимание на стадии внедрения. Вам может показаться, что это не основное, но в большинстве случаев инициативы терпят неудачу не из-за технологии или методологии, а из-за людей!

Роли и обязанности команды по внедрению Сбалансированной Системы Показателей приводятся в обобщенном виде на рис. 3.5

### Обучение вашей команды

Для большинства работников вашей организации сформированная вами команда будет воплощением Сбалансированной Системы Показателей. Если члены команды не производят впечатление знающих и авторитетных источников информации, можете быть уверены, что скептическое отношение к этой инициативе будет расти. Некоторые члены команды могут быть специалистами по управлению деятельностью и концепциям Сбалансированной системы, а другие могут только начинать свое знакомство с этими темами. В любом случае, чтобы обеспечить единый базовый уровень подготовки всей команды, вам следует серьезно заняться их обучением в самом начале проекта. Многие верят в то, что обучение персонала позволяет улучшить результаты деятельности предприятия. Бывший Министр труда США Роберт Рейх сказал, что единственным восполняемым источником конкурентной силы являются хорошо подготовленные и преданные своему делу работники. Не менее красноречиво, но гораздо ярче высказался по этому поводу Том Питерс: *“Только глупые компании не поощряют всевозможное обучение персонала!”*

Начните обучение с подготовки и распространения пособия по управлению деятельностью и Сбалансированной Системе Показателей. Это достаточно разработанные темы, по которым можно найти большое количество разнообразной литературы. Обязательно включите в свои материалы три фундаментальные статьи Каплана и Нортон в журнале *“Гарвард Бизнес Ревью”* (Harvard Business Review) с 1992 по 1996 годы. Существуют буквально сотни других статей и публикаций, поэтому старайтесь сузить поиск, выбирая литературу, относящуюся к вашей отрасли или уделяющую основное внимание отдельным вопросам внедрения (например, во всей корпорации или в хозяйственной единице). По этим темам написаны несколько очень хороших книг, и вам следует предложить хотя бы одну из них каждому члену вашей команды. Также вашей команде будет полезно посетить одну из многих отличных конференций по управлению деятельностью и Сбалансированной Системе Показателей. У вас снова появляется возможность проводить обучение с учетом специфики внедрения, выбирая конференцию, посвященную вашей отрасли или плану по внедрению. На таких мероприятиях происходит очень ценный обмен информацией об идеях, задачах и путях их решения.

Менее традиционным, но не менее полезным методом обучения являются управленческие игры. Многие консалтинговые и обучающие организации предлагают упрощенные игры, позволяющие участникам овладеть управленческими навыками в ходе решения реальной деловой проблемы. Компьютер Сайенсез Корпорейшн Консалтинг (CSC Consulting) разработала игру, обучающую участников управлению деятельностью, поручая им разработать определенный продукт высокого качества, отвечающий всем требованиям клиентов. Двухчасовая симуляция позволяет участникам увидеть, как индикаторы деятельности влияют на успех предприятия. Участники игры высоко ценят этот опыт, и считают, что он создает много возможностей для обучения. Директор проекта по разработке Сбалансированной Системы Показателей в округе Сан-Диего, Калифорния, Стив Манн принял участие в такой симуляции в самом начале проекта. По его мнению, обучающие игры могут объединить людей из разных уровней организации и способствовать созданию сильной команды в ходе выполнения реального проекта. *“Игра объединяет людей из разных уровней организации, которые будут работать в проектной команде. В игре каждый считается начинающим, и люди учатся прямо на глазах”*

Действуя по принципу “учиться на практике”, для того чтобы подготовиться к внедрению общей системы, ваша команда должна разработать свою Сбалансированную Систему Показателей. Это упражнение преследует двойную цель. Во-первых, с прагматической точки зрения, относящиеся к проекту показатели деятельности сосредотачивают внимание группы на важнейших насущных задачах. Для оценки хода внедрения системы ваша команда должна найти опреде-

ленные критерии, и Сбалансированная система предоставляет мощное средство выполнения этой задачи. Во-вторых, разработка целей и показателей для системы предоставляет членам группы уникальную возможность заняться умственной гимнастикой, необходимой для создания эффективной Сбалансированной Системы Показателей. Кто наши клиенты? Каковы их требования? Какие процессы мы должны довести до совершенства? В каких областях мы должны быть компетентными? Эти вопросы ваша команда очень скоро будет задавать другим работникам организации, поэтому будет правильно, если сначала члены команды ответят на них сами. Образец Сбалансированной системы проектной команды изображен на рис. 3.6. Обратите внимание, что на этом примере финансовая составляющая играет роль ограничения (то есть бюджет проекта), а не общей цели, как на большинстве коммерческих предприятий. Это наглядно продемонстрирует команде гибкость Сбалансированной системы.

### ВАШ ПЛАН РАЗРАБОТКИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Как и при любой крупной инициативе, вам требуется тщательно составленный план, по которому работала ваша группа. В каждой организации проектные планы используются по-разному. Некоторые считают, что очень подробный план, содержащий тысячи строк в компьютерной программе Microsoft Project, - это единственный способ охватить все необходимые элементы работы.

Рисунок 3.6 Пример Сбалансированной Системы Показателей для вашей группы по внедрению проекта

Разработайте Сбалансированную систему, оправдывающую ожидания всех заинтересованных лиц		
Цели		Показатели
Клиенты	Поддерживать удовлетворенность клиентов	K3 Удовлетворенность руководства
	Расширять знания о Системе Сократить количество исправлений	X2 Количество исправлений на черновой вариант системы
		K1 Процент опрошенных работников, которым известно о внедрении системы
Внутренние процессы	Распространять знания	B2 Процент запланированных заданий выполненных в срок
	Достигать установленные вехи	B1 Количество докладов (презентаций) о Сбалансированной системе (для всех аудиторий)
Обучение и развитие персонала	Повышать умения и навыки	O3 Процент выявленных ресурсов в распоряжении группы (технология, литература о Сбалансированной системе и т.д.)
	Доступ к инструментарию	O2 Процент членов команды, посетивших крупные обучающие мероприятия по Сбалансированной системе
	Обеспечивать участие всех членов команды	O1 Процент заседаний команды со 100%-й посещаемостью
Финансы	Финансовая стабильность	F1 Отклонение от проектного бюджета

Другие используют менее формальные средства, очерчивая только важнейшие задания и отслеживая их в документах MS Excel и Word. В этом разделе главы на основе опыта и исследований перечисляются ключевые этапы разработки Сбалансированной Системы Показателей. Для того чтобы ваш собственный план был принят командой и поддерживающим руководителем, при составлении плана необходимо учитывать культуру вашей организации. В план следует включить все важнейшие элементы проекта. Как их представить в виде больших блоков или множества мелких этапов - зависит от вас. С уверенностью можно сказать одно - разрабатывая Сбалансированную Систему Показателей вы очень много времени потратите на заседания. Некоторые предложения по максимально эффективному использованию этого времени приводятся в рамке "Заседания, заседания, заседания". Вся книга представляет собой план по разработке и внедрению Сбалансированной Системы Показателей. Об этом свидетельствует ее название: *"Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом"*. В связи с этим, чтобы помочь вам подготовить свою организацию, ниже перечислены этапы, обобщающие поставленную задачу. В следующих главах эти этапы будут переведены в многочисленные задания, от выполнения которых зависит ваш успех.

### Стадия планирования

Прежде чем приступить к созданию Сбалансированной Системы Показателей, вы должны заложить фундамент проекта. Именно для этого и предназначена данная глава. В общем и целом, стадия планирования включает следующие этапы, рассматриваемые в этой главе:

- Этап 1: Разработать цели для Сбалансированной Системы Показателей.
- Этап 2: Определить соответствующую организационную единицу.
- Этап 3: Обеспечить поддержку со стороны руководства.
- Этап 4: Создать команду по внедрению Сбалансированной Системы Показателей.
- Этап 5: Составить план проекта.
- Этап 6: Разработать план распространения информации

Клиенты иногда посмеиваются над консультантами, потому что на многие вопросы мы отвечаем: "Это зависит от обстоятельств". Часто это единственный правильный ответ, так как большая часть нашей работы зависит от многочисленных переменных, находящихся вне нашего контроля. Именно с этим предостережением - "зависит от обстоятельств" - и предлагаются сроки этой и других стадий проектного плана. Если у вас есть работающий на постоянной основе лидер команды, осуществляющий руководство указанными выше действиями, то вы сможете их выполнить в течение четырех-шести недель. Затрачивайте на успешное выполнение этих мероприятий столько времени, сколько потребуется. Ничего не мешает вам разработать Сбалансированную систему и без плана по распространению информации или четких целей внедрения, но будьте уверены, что без этих ориентиров ваши усилия во многом могут оказаться напрасными. При обсуждении составляющей Сбалансированной системы "Обучение и развитие персонала" мы часто будем называть ее движущей силой трех других составляющих. Стадия пла-

нирования проекта сходна с ней тем, что движет, содействует дальнейшей стадии разработки, четко определяя, что конкретно вы планируете достичь, с кем, почему и как.

### **Заседания, заседания, заседания**

Кажется, что сейчас мы тратим больше времени на заседания, чем когда-либо, но не даром ли? Однажды Уилла Роджерса пригласили на заседание комитета одной организации, которая обычно не допускала присутствия посторонних. После заседания Уилл Роджерс заметил: "Я обещал ничего не рассказывать и сдержу свое слово. Но вынужден признать, что не услышал ничего, о чем стоило бы рассказать". Вы не можете допустить, чтобы члены вашей команды по внедрению Сбалансированной системы думали или, что еще хуже, говорили нечто подобное после ваших заседаний. А заседаний у вас будет предостаточно. Как показывают недавние исследования, более 65% организаций, внедривших Сбалансированную систему для достижения своих целей, использовали заседания. Чтобы максимально повысить эффективность ваших заседаний, посвященных Сбалансированной системе, вам следует:

- *Определить цель.* Вы проводите заседание, чтобы обменяться информацией, выработать новые идеи и т.д.?
- *Определить желаемые результаты.* Чего вы хотите достичь в ходе заседания? В начале заседания убедитесь, что все знают, каковы его желаемые результаты.
- *Определить, кто должен присутствовать.* Никто не любит присутствовать на заседании, если в нем нельзя принять реального участия. Определяйте, кто обязательно должен быть на заседании, а остальным, работа которых не является жизненно необходимой для достижения намеченных результатов, просто раздавайте протокол заседания.
- *Распределить роли.* Заранее определяйте, кто будет вести заседание, кто будет секретарем, и что особенно важно, кто будет следить за временем.
- *Обеспечить организованную подготовительную работу.* Обеспечивайте участников необходимыми материалами задолго до проведения заседания и подчеркивайте, какое большое значение имеет выполнение подготовительной работы.
- *Соблюдать установленное время.* Начинайте и заканчивайте заседание вовремя. Не поощряйте опаздывающих, рассказывая им то, что они пропустили.

На тему эффективного заседания руководства было написано несколько замечательных статей и книг. Простой и прагматический обзор этого предмета можно найти в книге Томаса Каузера, которая вышла в 1990 году (Thomas Kayser, *Mining Group Gold*, Serif Publishing).

## Стадия разработки

Рассматривайте приводимые ниже этапы как концептуальную базу разработки Сбалансированной Системы Показателей. Как отмечалось во вступлении к этому разделу, каждая организация захочет выделить свой, важный для нее аспект процесса разработки Сбалансированной системы. Одним из многих преимуществ, благодаря которому Система отличается долговечностью и неуклонным развитием, является ее гибкость в адаптации к ограничениям любой организации. Воспользуйтесь этой гибкостью при составлении своего плана

Читатели обратят внимание на то, что в течение всего процесса предусмотрен ряд управленческих семинаров. Они служат своего рода пропускными пунктами, так как нельзя переоценить значение согласия среди членов руководства на стадии разработки. Однако собрать членов высшего руководства вместе столько раз может оказаться практически невозможно. Если нельзя организовать их совместное заседание, поручите членам вашей команды докладывать своим "родным" начальникам о ходе работы и сообщать их ответную реакцию (обратную связь), которая поможет определить направление работы команды в будущем.

- *Этап 1: Собрать и распространить справочный материал.* Сбалансированная Система Показателей - это инструмент, рассказывающий о стратегии. Для достижения этой цели ваша команда должна иметь обширный справочный материал о миссии, видении, ценностях, стратегии, конкурентном положении организации и основных областях компетентности ее работников. Воспользуйтесь внутренними ресурсами, такими как группы по стратегии и маркетингу. Если акции вашей компании котируются на бирже, то в вашем распоряжении много источников информации о результатах деятельности в прошлом. В пресс-релизах, статьях в деловой периодике и отчетах аналитиков - везде можно найти ценную информацию
- *Этап 2: Выработать или подтвердить миссию, ценности, видение и стратегию.* На основе информации, собранной на этапе 1, вы должны добиться единодушного согласия по этим важнейшим для вашей организации вопросам. Если у вас отсутствуют один или все компоненты "сырья" для Сбалансированной системы, то выработать их вы должны совместно с руководством вашей организации. Подробный обзор каждого из этих элементов эффективной Сбалансированной Системы Показателей приводится в главе 4
- *Этап 3: Провести собеседование с членами руководства.* Уже подчеркивалось, какое значение имеет привлечение членов руководства к процессу работы над Сбалансированной системой. В ходе первой беседы с высшим руководством ваша команда должна выяснить его мнение относительно конкурентного положения организации, ключевых факторов успеха в будущем и возможных показателей Сбалансированной системы. Методические рекомендации по проведению собеседования с членами руководства содержатся в главе 5
- *Этап 4: Разработать цели и показатели для каждой составляющей Сбалансированной системы.* В ходе этого этапа ваша команда определит, какие составляющие нужны для вашей организации и на основе перевода стратегии в плоскость конкретных действий разработает цели и показатели для каждой из них. Многочисленные задачи этого этапа, включая выбор составляющих, определение целей, разработку показателей, уточнение показателей на основе ключевых



критериев, распределение ответственности за результаты и определение информационных требований, будут рассматриваться в главе 5

*Этап 4 (а): Управленческий семинар* Добейтесь единодушного согласия среди высшего руководства относительно выработанных командой целей и показателей. Зафиксируйте и соблюдайте рекомендации руководства.

*Этап 4 (б): Узнать ответную реакцию работников.* В конечном счете вы ожидаете, что Сбалансированная Система Показателей предоставит информацию, позволяющую всем работникам связать свои повседневные действия со стратегическим планом организации. Следовательно, вы должны опросить менеджеров и работников, чтобы они знали, что вы зафиксировали основные элементы стоимости (ценности) для всей вашей организации. Методы определения ответной реакции работников описаны в главе 6.

*Этап 5: Установить причинно-следственные связи.* Хорошая Сбалансированная система должна рассказывать о стратегии посредством ряда взаимоотношений между выбранными вами показателями. Предложения по этому фундаментальному и важнейшему аспекту вашей Сбалансированной Системы Показателей приводятся в главе 6.

*Этап 5 (а): Управленческий семинар* Установление логически последовательных и обоснованных причинно-следственных связей может оказаться трудным даже для большинства команд, имеющих опыт оценки результатов деятельности. Самым важным на этом этапе является обсуждение высшим руководством степени и времени причинно-следственных отношений. Мы ожидаем, что именно в ходе этого обсуждения руководители - возможно, впервые - узнают, как их функциональная область обеспечивает общий успех организации, являясь ее основной движущей силой.

*Этап 6: Установить нормы по вашим показателям.* Без нормы по каждому показателю вы никак не сможете узнать, приносят ли усилия по совершенствованию организации желаемые результаты. Параметры позволяют вам увидеть только часть общей картины. Норма придает смысл показателю, так как устанавливает основу для сравнения. Однако установление норм может быть одним из самых трудных аспектов всего внедрения системы. Многие организации не имеют практики или методики установления значимых норм деятельности. Более подробно эта тема раскрывается в главе 7, в которой содержатся рекомендации по разработке норм.

*Этап 6 (а): Управленческий семинар.* Цель этого семинара состоит в том, чтобы достичь окончательного согласия по итоговому документу о Сбалансированной Системе Показателей, представленному вашей командой. На данном этапе этот документ должен быть готов для включения во внутренние положения организации.

*Этап 7: Разработать текущий план по внедрению Сбалансированной Системы Показателей.* Описанные выше этапы позволяют вам начать с нуля и дойти до разработки Сбалансированной Системы Показателей как инструмента оценки. Слово "оценка" (измерение) подчеркивается. В остальной части книги главное внимание уделяется эволюции инструмента оценки в краеугольный камень системы управления вашей организации. В частях III и IV описывается инструментарий

для установления связи между Сбалансированной Системой Показателей и всеми ключевыми управленческими процессами внутри фирмы. Каскадирование ответственности за результаты в нижние уровни организации, связывание процессов составления бюджета и планирования со стратегическими целями, обеспечение единой направленности системы вознаграждения и информирование о результатах - на все эти жизненно важные процессы в вашей организации эффективная Сбалансированная Система Показателей может оказать благотворное влияние.

Путь от этапа 1 стадии планирования до этапа 7 стадии разработки может занять от четырех до двенадцати месяцев - на практике я сталкивался с обоими случаями. Количество времени, которое потребуется вашей организации на выполнение проекта, будет зависеть (снова это слово!) от ряда факторов: приверженности руководства, выделения ресурсов на проект, размера и сложности организации, внедряющей Систему показателей, организационной готовности к изменению такого масштаба. Примерный график стадий планирования и разработки изображен на рис. 3.7.

### **РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О ВАШЕМ ПРОЕКТЕ ПО ВНЕДРЕНИЮ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

В главе 1 Сбалансированная Система Показателей описывалась как мощный инструмент распространения информации, доводящий до сведения каждого работника вашей организации ключевые стратегии успеха и способы их реализации. Многие из нас верят в Сбалансированную Систему Показателей, и так как вы читаете эту книгу, вы также должны быть уверены в возможностях этого инструмента. Сейчас можно смело предположить, что многие работники вашей организации никогда даже не слышали о Сбалансированной системе, а те, кто немного знаком с этой концепцией, могут крайне скептически относиться к ее способностям реально изменить положение. Сбалансированная Система Показателей - это проект по реализации изменений, а путь большинства инициатив по изменениям очень труден, и главной причиной их потенциальной неудачи является отсутствие информации. Профессор и писатель Джон Коттер сказал: *"Без заслуживающего доверия распространения информации, причем в большом объеме, никогда не удастся завоевать сердца и умы работников"*<sup>13</sup>. Большинство организаций в ущерб себе не прислушиваются к этому ценному совету, и их работа по осуществлению изменений от этого только страдает. Если вы хотите, чтобы работники начали использовать вашу систему для принятия реальных деловых решений, эту проблему необходимо решить сразу в начале внедрения. Тщательно продуманные стратегия и план по распространению информации окажут вам существенную помощь в просвещении всех работников и обеспечат поддержку в ходе всего процесса разработки Сбалансированной Системы Показателей. Вам надо будет затратить огромные усилия на создание нового инструмента управления, не допустите, чтобы из-за отсутствия информации о концепции и ее преимуществах эти усилия оказались напрасными. Давайте рассмотрим элементы эффективного плана по распространению информации, которым вы можете воспользоваться в ходе внедрения Сбалансированной Системы Показателей.

Рисунок 3.7 График проекта по Сбалансированной Системе Показателей

		Неделя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>Стадия планирования</b>																						
Этап 1	Разработать цели для Сбалансированной системы показателей																					
Этап 2	Определить соответствующую организационную единицу																					
Этап 3.	Обеспечить поддержку со стороны руководства																					
Этап 4	Создать команду по внедрению Сбалансированной системы показателей																					
Этап 5	Составить план проекта																					
Этап 6	Разработать план распространения информации																					
<b>Стадия разработки</b>																						
Этап 1	Собрать и распространить справочный материал																					
Этап 2	Выработать или подтвердить миссию, ценности, видение и стратегию																					
Этап 3	Провести собеседование с членами руководства																					
Этап 4	Разработать цели и показатели по каждой составляющей Сбалансированной системы																					
Этап 4 (а)	Управленческий семинар																					
Этап 4 (б)	Узнать ответную реакцию работников																					
Этап 5	Установить причинно-следственные связи																					
Этап 5 (а)	Управленческий семинар																					
Этап 6	Установить нормы по вашим показателям																					
Этап 6 (а)	Управленческий семинар																					
Этап 7	Разработать текущий план по внедрению Сбалансированной системы показателей																					

### **Цели вашего плана по распространению информации**

Исходной точкой вашей работы над планом по распространению информации должна быть разработка видения будущего и целей. Спросите себя, зачем вы составляете план по распространению информации и чего хотите достичь в результате его выполнения. Чему вы уделяете основное внимание: ознакомлению с концепцией основных заинтересованных лиц или обеспечению поддержки работников "переднего края"? При распространении информации команда по внедрению Сбалансированной Системы Показателей в компании "Нова Скотия Пауэр" руководствовалась такой целью: *"Чтобы представить концепции Сбалансированной Системы Показателей ключевым лицам, оказывающим поддержку и участвующим в проекте, а также для регулярного информирования всех участников о ходе работы команды над внедрением системы"* Это простое заявление послужило основой для всей работы по распространению информации о проекте. Ваши цели должны отражать основные характеристики вашего проекта и культуру организации. Однако большинство организаций включает, как минимум, следующие цели

- Ознакомить с концепцией Сбалансированной Системы Показателей работников на всех уровнях организации.
- Организовать обучение всех заинтересованных лиц основным вопросам концепции Сбалансированной системы.
- Обеспечить участие в проекте и приверженность работе над системой ключевых заинтересованных лиц.
- Поощрять участие в процессе.
- Вызвать живой интерес к Сбалансированной Системе Показателей
- Обеспечить быстрое и эффективное распространение информации о результатах деятельности команды.

Когда вы приступаете к планированию распространения информации, рассмотрите возможность использования ресурсов самого надежного из источников информации - устного общения работников компании. Ваша проектная команда подбиралась на основе таких критериев, как знание функциональной области, влияние в своей группе и поддержка Сбалансированной системы. Вряд ли вы отбирали работников в команду по их участию в устном общении и знанию слухов, распространяющихся в вашей организации. Однако для того чтобы узнать, что работники на самом деле думают о происходящих изменениях, устное общение - это, возможно, самый первый источник информации. Начиная кампанию по распространению информации, побеседуйте с активными участниками устного общения в организации и, когда вы стараетесь повлиять на мнение персонала, установите с ними открытые и честные взаимоотношения.<sup>14</sup>

### **Элементы плана по распространению информации**

Самым простым способом подготовки плана является подход "пяти вопросов" (W5): кто, что, когда, где и почему. Каждый из них обсуждается в контексте планирования распространения информации.

- *Цель/сообщение (что/почему)*. Описывает информационное содержание плана. Все планы по распространению информации содержат ключевые сообщения, которые должны сопровождать информационные отчеты. Ваш проект Сбалансированной Системы Показателей может иметь ряд ключевых сообщений, отражающих связь Системы показателей с реализацией стратегии, роль Сбалансированной системы по отношению к другим инициативам в области изменений или новую управленческую философию, которую представляет Система показателей. Кроме того, план по распространению информации содержит графики выполнения работ, статус проекта, вопросы по развитию и обучению. Так как у различных групп заинтересованных лиц разные роли и обязанности, информационные сообщения должны учитывать специфику роли групп.
- *Аудитория (кто)*. Конкретные лица или группы лиц, получающие сообщения о ходе проекта. Аудитория будет зависеть от размера и сферы охвата вашего проекта. Все же в любом случае включайте высшее руководство, координационный комитет (если вы его создали), менеджеров среднего звена, всех работников и вашу проектную команду.
- *Периодичность (когда)*. Выбор времени распространения информации будет зависеть от потребностей конкретной группы вашей аудитории. Более активные участники проекта должны получать информацию чаще, чем другие. Отметив это, вспомним предостережение Джона Коттера об опасности отсутствия частых информационных сообщений при осуществлении изменений. Не стоит рисковать потерей поддержки и энтузиазма любой группы аудитории, ограничивая предоставляемую им информацию.
- *Способ распространения (где/как)*. Описывает выбранный метод передачи сообщения и будет зависеть от потребностей аудитории. При современной технологии выбор способа распространения информации зависит только от вашего воображения. Рассмотрите возможность использования всех или одного из следующих вариантов: личные встречи, доклады перед группами, проектные планы, информационные листы, внутренняя сеть, семинары, обеды на работе, видеопрезентации, служебные записки, сообщения по электронной почте, информационные бюллетени, лотереи и соревнования, объявления, наглядные демонстрации, репортажи с мест событий и административные собрания.
- *Распространитель информации (кто)*. Лицо или группа лиц, ответственная за содержание и распространение сообщений. Выбор распространителя информации снова будет зависеть от сообщения и аудитории. Например, более официальные сообщения обычно исходят от поддерживающего руководителя, а статью в информационный лист может написать член проектной команды.

В конечном счете вы сами определяете содержание распространяемой информации, но один элемент вы обязаны включить в свой план - глоссарий терминов. Практически каждая организация использует для описания управления деятельностью свою терминологию, немного отличающуюся от терминологии других организаций. То, что в одной компании называется *инициативой*, может в другой компании называться *целью*. *Решающие факторы успеха* в другой организации могут называться *ключевыми индикаторами деятельности*. Семантика имеет большое значение, поскольку многие работники совре-

менной организации, которых мы выше называли *знающими работниками*, могли участвовать в реализации инициативы в области управления деятельностью в другой компании, которая использовала совершенно другие термины. Вы хотите, чтобы ваша Сбалансированная Система Показателей способствовала коллективной работе, сотрудничеству и обмену информацией. Это будет чрезвычайно трудно претворить в жизнь, если работники организации и ваша проектная команда говорят на разных языках. В одной известной мне организации проект по внедрению Сбалансированной системы уже подходил к концу, когда на важном заседании выяснилось, что проектная команда и менеджеры совершенно по-разному понимали используемую терминологию. В последний момент проектной команде пришлось начать большую кампанию по обучению всего руководства проектной терминологии и обеспечению единого понимания общих целей.

Одно последнее замечание: не воспринимайте как должное успех в деле распространения информации. Для того чтобы обеспечить информирование целевой аудитории, настоятельно рекомендуется оценить эффективность проводимых мероприятий. В ходе проекта регулярно проводите опросы целевых аудиторий и оценивайте свои действия по следующим критериям:

- *Нет контакта* Не слышал о проекте по внедрению Сбалансированной Системы Показателей
- *Осведомленность* Слышал о проекте, но не знаю, что это такое
- *Концептуальное понимание* Понимает Сбалансированную Систему Показателей и последствия ее внедрения
- *Тактическое понимание* Понимает последствия внедрения Сбалансированной системы как для организации, так и лично для себя
- *Принятие* Будет поддерживать Сбалансированную систему и изменения, к которым она приведет

Упрощенный план по распространению информации приводится на рис. 3.8

## ВЫВОДЫ

В этой главе рассматривалось много важных тем, и если вы последуете приведенным рекомендациям, то сможете создать очень прочный фундамент для своих усилий по разработке системы. Глава началась с указания того, как трудно выделить конкретные цели разработки Сбалансированной Системы Показателей. Мы отметили, что четкие цели Системы показателей обеспечивают общую ориентацию в ходе внедрения, повышают эффективность усилий по распространению информации и направляют будущую работу по установлению связи Системы показателей с управленческими процессами во всей организации.

Организации, приступившие к реализации проекта по внедрению Сбалансированной Системы Показателей, часто считают логичной исходной точкой своих усилий общую Корпоративную систему показателей. В одних случаях это верно, в других - нет.

Мы изучили семь критериев принятия решения о выборе начального уровня для внедрения Системы показателей: стратегия, поддержка со стороны руководства, необходимость, поддержка со стороны ключевых менеджеров, сфера охвата, данные, ресурсы.

Рисунок 3.8 Упрощенный план по распространению информации для проекта по внедрению Сбалансированной Системы Показателей

Аудитория	Цели	Периодичность	Способ распространения информации	Распространитель информации
Высшее руководство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Добиться приверженности</li> <li>• Ликвидировать препятствия</li> <li>• Сообщать о ходе работы</li> <li>• Не допускать сюрпризов</li> </ul>	Раз в две недели	Личный контакт	Поддерживающий руководитель
Менеджеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сообщить цель</li> <li>• Объяснить концепции</li> <li>• Сообщать о ходе работы</li> <li>• Добиться приверженности</li> </ul>	Раз в две недели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Электронная почта</li> <li>• Заседания руководства</li> <li>• Статьи</li> </ul>	Лидер/члены команды
Все работники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сообщить цель</li> <li>• Ознакомить с концепциями</li> <li>• Изменить неправильные представления</li> <li>• Сообщать о ходе работы</li> </ul>	Раз в месяц	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Электронная почта</li> <li>• Информационные листы</li> <li>• Административные собрания</li> </ul>	Члены проектной команды
Проектная команда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отслеживать ход работы</li> <li>• Распределять задания</li> <li>• Пересматривать ожидания</li> </ul>	Раз в неделю	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заседание команды</li> <li>• Доклады о ходе работы</li> </ul>	Лидер

Неоспоримым фактом жизнедеятельности организации является то, что ни один проект не будет развиваться и даже не выживет без поддержки руководства. Сбалансированная Система Показателей - не исключение. Вы должны найти руководителя, желающего и способного поддержать систему, желающего действовать как посол проекта. Для того чтобы обеспечить поддержку со стороны руководства, вам следует найти члена высшего руководства, чьи ценности совпадают с ценностями, заложенными в методике Системы показателей, продемонстрировать результаты использования этого инструмента, а также рассказать высшему руководству о методологических тонкостях.

Ни один работник организации не обладает всей необходимой информацией для создания эффективной Сбалансированной Системы Показателей. Это достигается коллективными усилиями группы. Мы дали следующее определение *команды*: небольшое число людей, обладающих взаимодополняющими умениями и действующих в соответствии с общими целью, задачами и подходами, за выполнение которых они несут взаимную ответственность. В контексте Сбалансированной Системы Показателей это определение было разбито на несколько компонентов. В состав вашей команды должны входить поддерживающий руководитель, лидер, члены рабочей группы и, возможно, эксперт по организационным изменениям. Для того чтобы ваша команда могла создать эффективную Систему показателей, ее члены обязательно должны знать эту систему. Обучение команды может включать обзоры литературы, конференции и ролевые игры.

Цель этой книги состоит в том, чтобы последовательно показать вам все этапы разработки Сбалансированной Системы Показателей. Однако очень важно, чтобы составленный вами план отражал характер и сферу охвата вашей инициативы. Были изучены две ключевые стадии - планирования и разработки, а также этапы по созданию Системы показателей.

Наконец, было рассмотрено значение плана по распространению информации о Сбалансированной Системе Показателей. Этот план имеет следующие цели: повысить осведомленность, провести обучение по ключевым концепциям, обеспечить приверженность системе, поощрять участие в работе, вызвать живой интерес и сообщать заинтересованным лицам о результатах работы. Для определения элементов плана нами использовался подход "пяти вопросов" (W5) кто, что, когда, где и почему, а в заключении было отмечено большое значение измерения эффективности ваших мероприятий по распространению информации путем опроса целевой аудитории.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- 1 *Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, and Rebecca R. Merrill, First Things First (New York: Simon & Schuster, 1994)*
- 2 *Michael R. Vitale and Sarah C. Mavrinnac, "How Effective Is Your Performance Measurement System?," Management Accounting, August 1995, 43*
- 3 *Janice A. Klein, "Why Supervisors Resist Employee Involvement," Harvard Business Review, September-October 1984*
- 4 *Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2000)*
- 5 *Robert Simons and Antonio Davila, "How High Is Your Return on Management?," Harvard Business*



- Review, *January February 1998*, 70
- 6 *Rebecca Macfie, 'Six of Our Top Chief Executive Officers Tell the Independent How They Stay at the Top,' Independent Business Weekly, April 2001, 8*
  - 7 *Best Practices Benchmarking Report, Developing the Balanced Scorecard (Chapel Hill, NC Best Practices, LLC, 1999)*
  - 8 *Laura Downing, "Progress Report on the Balanced Scorecard A Global Users Survey," Balanced Scorecard Report, November December 2000, 7-9*
  - 9 *Rosabeth Moss Kanter, "The Enduring Skills of Change Leaders," Leader to Leader, Summer 1999, 15-22*
  - 10 *Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, The Wisdom of Teams (Boston: Harvard Business School Press, 1993)*
  - 11 *Best Practices Benchmarking Report, Developing the Balanced Scorecard*
  - 12 *Jim Billington, "The Three Essentials of an Effective Team," Harvard Management Update, 1997*
  - 13 *John P. Kotter, Leading Change (Boston: Harvard Business School Press, 1996)*
  - 14 *Susan Annunzio, 'The Average Joe in the Know: How to Put the Grapevine to Work for You,' Journal of Employee Communication Management, January/February 2001*



## Миссия, ценности, видение и стратегия



### Обзор главы 4

Каждый, кто строил новый дом, знает, что перед тем, как распилить доску или ударить молотком, надо сделать очень многое. Во-первых, вы должны продумать, в каком доме вы хотели бы жить и вместе с архитектором подготовить чертежи, наглядно отражающие ваше представление. Как только чертежи готовы, вы можете приступить к сбору материалов, необходимых для строительства вашего дома: древесина, гвозди, штукатурка, трубы, провод и т.д. Только потом вы сможете построить крепкий дом, который выдержит натиск стихий и на долгое время обеспечит вам уют и комфорт. Разработка Сбалансированной Системы Показателей имеет много общего с описанной схемой действий. В предыдущей главе рассматривалось, какую роль играет планирование ваших усилий, установление целей, обеспечение поддержки со стороны руководства, определение начального уровня, создание команды и распространение информации о вашем проекте. Когда все это сделано, в вашем распоряжении будет чертеж Системы показателей. Как и при строительстве дома, сейчас вы готовы собирать материалы, требуемые для создания крепкой и надежной Сбалансированной Системы Показателей, которая выдержит переменчивую погоду делового мира.

Компонентами эффективной Сбалансированной Системы Показателей являются миссия, основные ценности, видение будущего и стратегия вашей организации. В этой главе мы подробно изучим каждый из этих кирпичиков нашего дома, рассмотрим их сущность, способы определения их эффективности, советы по их разработке, а также их жизненно важную связь с Системой показателей. Как специалисту-практику по Сбалансированной Системе Показателей, вам следует определить, имеет ли разработанная вами Сбалансированная система единую направленность с вашей миссией, ценностями, видением и стратегией (рис. 4.1). Данная глава предоставляет вам инструментарий для определения этих наиболее существенных вещей.

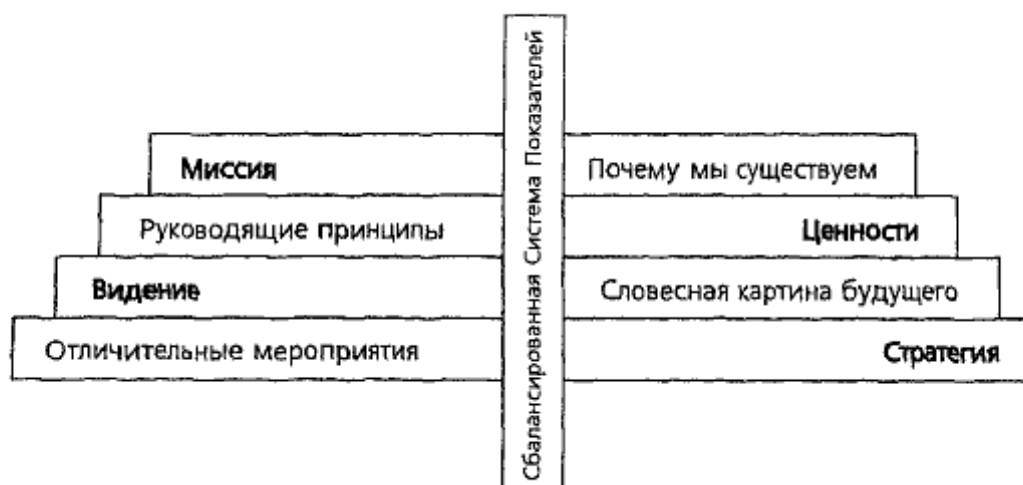
## ДЕКЛАРАЦИЯ О МИССИИ

Я решил написать эту книгу, чтобы рассказать вам о своем опыте работы в области Сбалансированной Системы Показателей. Как всегда в нашей жизни, чем больше даешь, тем больше получаешь. Работа над этими страницами предоставила мне огромные возможности для обучения, и данная глава служит тому ярким подтверждением. Такие слова, как "миссия", "ценности", "видение" и "стратегия", являются стандартами бизнеса, их признают и (как я думал) хорошо понимают. Когда я приступил к сбору материала для этой главы, то с удивлением обнаружил большое количество разных определений этих терминов, в особенности "миссии" и "видения". Очевидно, что не только мне пришлось столкнуться с этой проблемой. В книге "Принцип Дильберта" часто цитируемый теоретик бизнеса Скотт Адамс сказал о миссии и стратегии следующее: "Первое, что надо сделать при разработке декларации о видении, так это закрыть менеджеров в комнате и заставить их обсудить, что подразумевается под декларацией о видении и чем она отличается от декларации о миссии. Это важные вопросы, потому что при одном неправильном ходе персонал начнет работать над "видением", когда необходимо работать над "миссией" и вскоре уже невозможно будет отделить одно от другого."<sup>1</sup> Давайте прислушаемся к совету Скотта и разберемся с этими понятиями, прежде чем наступит путаница. Ниже приводятся мои размышления о миссии, ценностях, видении и стратегии на основе моего собственного опыта и работ многих писателей, теоретиков и практиков.

### Что такое декларация о миссии?

Декларация о миссии определяет основную цель организации - почему она существует. Миссия раскрывает *raison d'être* (причину существования) организации помимо простого создания богатства акционеров и отражает мотивацию работников, побуждающую их принимать участие в деятельности компании. Дейвид Пакард очень хорошо выразил суть миссии в своей речи перед работниками Хьюлетт-Пакард (Hewlett-Packard) в 1960 году: "Группа людей собирается

**Рисунок 4.1** Сбалансированная Система Показателей переводит миссию, ценности, видение и стратегию в цели и показатели



*вместе и существует как организация, которую мы называем компанией, чтобы сделать вместе то, что они не могут сделать в одиночку - они вносят вклад в общество, ... создают то, что имеет ценность.*"<sup>2</sup> В формулировке миссии делается попытка зафиксировать вклад и ценность, о которых так красноречиво сказал г-н Пакард. В отличие от стратегий и целей, которые могут быть достигнуты с течением времени, до конца выполнить миссию нельзя. Она служит маяком для вашей работы, за которым вы постоянно следуете, но никогда не достигаете. Рассматривайте миссию, как компас, по которому вы ведете свою организацию. В сегодняшнем беспокойном (мягко говоря!) деловом мире вам нужна путеводная звезда, именно ею и является ваша миссия.

### **Эффективные декларации о миссии**

Давайте рассмотрим некоторые характеристики эффективных деклараций о миссии. Знание этих особенностей должно помочь вам, если ваша организация не сформулировала свою декларацию о миссии. Если у вас есть формулировка миссии, определите ее эффективность, проверив по следующим критериям:

- *Вдохновляет на осуществление изменений.* Хотя ваша миссия не меняется, она должна вдохновлять на осуществление изменений внутри организации. Поскольку вашу миссию нельзя выполнить до конца, она должна двигать вашу организацию вперед, стимулируя изменения и позитивный рост. Рассмотрим, например, миссию ЗМ: *"Решать нерешенные проблемы по-новому"*. Такая простая и сильная миссия обязательно приведет ЗМ в новые и интересные области по мере того, как организация будет пытаться решить бесчисленные проблемы, с которыми она сталкивается. Компания "Уол-Март" (Wal-Mart) формулирует свою миссию следующим образом: *"Предоставлять обычным людям возможность покупать такие же вещи, какие покупают богатые"*. За 100 лет розничная торговля изменилась до неузнаваемости, но можете поверить, что обычные люди все еще хотят покупать такие же вещи, какие покупают богатые!
- *Рассчитана на долговременную перспективу.* Декларации о миссии должны быть рассчитаны на 100 лет и более. Тогда как стратегии и планы за этот срок, несомненно, изменятся, миссия должна остаться фундаментом вашей организации и служить ориентиром для всех будущих решений.
- *Понятна и доходчива.* Никто не будет спорить, что современный мир организации захлестнул жаргон. В кабинетах всего мира в изобилии употребляются модные слова, а мы придумываем все новые любопытные слова и выражения, чтобы описать окружающий нас мир. Хотя многие люди отрицательно относятся к модным словам, некоторые говорят, что они только показывают *"слова в действии и культуры во времена перемен."*<sup>3</sup> Независимо от вашего мнения о роли модных слов в современной жизни, им нет места в декларации о миссии. Ваша миссия должна быть сформулирована простым языком, понятным всем читателям. Привлекает внимание и запоминается та миссия, которая обращена к людям, затрагивает их чувства и мотивирует их на выполнение цели организации. Фактически, вы можете считать вашу миссию ценным средством для привлечения в организацию своих единомышленников.

### Разработка декларации о миссии

Первый вопрос, на который вы должны ответить, формулируя вашу миссию, - кто должен участвовать в этом процессе? Существуют разные мнения. Одни считают, что она должна быть сформулирована главным исполнительным директором или другим руководителем высшего звена, а затем направлена другим членам руководства для получения замечаний и предложений и окончательно доработана без заседаний или создания специального комитета. Другие полагают, что декларация о миссии, с присущей ей ориентацией на завоевание сердец и умов всего персонала, не может быть сформулирована без участия всех работников организации. Как и подобает, занимающему нейтральную позицию консультанту, мое мнение в этом споре находится где-то посередине. В главе 3 подчеркивалось значение участия руководства в процессе создания Сбалансированной Системы Показателей. Отмечалось, что высшее руководство может критически относиться к процессу разработки Системы показателей, потому что менеджерам среднего звена не хватает знания общей картины, необходимого для составления такого документа. Общее между декларациями о миссии и этим документом заключается в том, что они требуют широкого кругозора и мышления руководителя высшего звена, чтобы учесть многие возможности, открывающиеся перед организацией. Лидеры, покоряющие сердца масс, часто обладают завидной способностью четко определять место организации и будущие цели в словах, понятных для всех работников. Не лишайте себя возможности использовать мудрость и дальновидность ваших руководителей. В то же время вы должны привлечь как можно больше людей к редактированию первого варианта декларации о миссии. Пусть работники на всех уровнях организации получают возможность сказать свое слово об этом самом важном документе. Миссия должна вести каждого в увлекательное будущее и без участия работников в этом процессе будет трудно, если вообще возможно обеспечить их приверженность общему делу.

Один очень эффективный метод формулирования миссии основан на концепции под названием "Пять почему", разработанной Коллинзом и Поррасом<sup>4</sup>. Начните с описательного утверждения, например: "Мы производим товары X или предоставляем услуги Y". А затем пять раз задайте вопрос "Почему это важно?". Ответив на несколько таких вопросов "почему", вы начнете понимать свою истинную миссию. Этот метод подходит практически для любой организации, производящей товары или услуги. Всего через несколько вопросов компания по сбору и вывозу отходов может легко перейти от "Мы вывозим мусор" к "Мы вносим вклад в защиту окружающей среды, творчески решая вопросы сбора и удаления отходов". Организация, проводящая исследования рынка, может перейти от "предоставлять лучшие данные о рынке" к "способствовать успеху клиентов, помогая им понять свои рынки сбыта". Обратите внимание, что с каждым следующим вопросом "почему" вы все ближе и ближе подходите к истинной причине существования вашей организации, к тому, какую ценность (стоимость) вы пытаетесь создать или какой вклад внести. Этот процесс обладает такой силой, потому что основывается на понятии абстракции - перехода к другому уровню при отвлечении от свойств предметов. Мы, люди, постоянно абстрагируемся. Попросите любого человека рассказать о себе и первым, что вы услышите, скорее всего, будет: "Я бухгалтер" или "Я работаю в отрасли высоких технологий". Мы рассчитываем на то, что эти описания или абстракции нас достаточно характеризуют и воспринимаем окружающий мир тоже через эту призму. Почему бы не спуститься по лестнице абстракции еще ниже и не посмотреть на себя как на мужа или жену, соседа, прихожанина, любителя кино и т.д. Это открывает перед нами целый мир возможностей. Таким же образом и большинство организаций слишком много внимания уделяют деталям своей деятельности,

не замечая более крупных проблем, лежащих в основе их цели “Пять почему” заставляют нас абстрагироваться до разных уровней, отвлекаясь от бесчисленных свойств организационного бытия и открывая наше истинное предназначение Декларации о миссии ряда организаций приводятся на рис 4.2

### **Почему миссия имеет важнейшее значение для решения задач Сбалансированной Системы Показателей**

Сбалансированная Система Показателей была задумана не как изолированный инструмент управления, наоборот, она является частью комплексного подхода к изучению бизнеса и предоставлению средства для оценки нашего общего успеха. Прежде всего Система показателей - это инструмент, предназначенный для точного перевода. Что же она переводит? Система показателей переводит нашу миссию, ценности, видение и стратегию в цели и показатели деятельности по каждой из четырех составляющих. Перевод этой “ДНК” нашей организации с помощью Сбалансированной Системы Показателей обеспечивает единую направленность действий всех работников в соответствии с миссией организации. Это является одной из величайших ценностей Системы показателей. Перевод начинается с миссии. Хорошо разработанная Сбалансированная система обеспечивает соответствие отслеживаемых показателей нашим чаяниям и направляет сердца и умы людей, когда нужно сделать правильный выбор.

Разрабатывая цели и показатели, вы должны критически изучить их в контексте миссии, сформулированной вами для организации, чтобы убедиться в том, что они соответствуют этому предназначению. Будет ли показатель “доля рынка среди 1% богатейших американцев” иметь смысл в свете миссии Уол-Март? Вряд ли - фактически он будет означать фундаментальное изменение цели организации. Хотя Уол-Март

#### **Рисунок 4.2 Образцы деклараций о миссии**

**Мерк (Merck):** “Сохранять и улучшать человеческую жизнь”.

**Американский институт сертифицированных общественных бухгалтеров (AICPA):** “Обеспечивать членов института ресурсами, информацией и руководством, позволяющими им оказывать ценные услуги высочайшего профессионального уровня на благо обществу, работникам и клиентам”

**ЗМ:** “Решать нерешенные проблемы по-новому”.

**Уол-Март (Wal-Mart):** “Предоставлять обычным людям возможность покупать такие же вещи, какие покупают богатые”.

**Уолт Дисней (Walt Disney):** “Делать людей счастливыми”.

**Хьюлетт-Пакард (Hewlett-Packard):** “Создавать технику ради прогресса и процветания человечества”.

**Марриотт (Marriott):** “Делать так, чтобы люди вдали от дома чувствовали, что они среди друзей и им всегда рады”

**Сони (Sony):** “Испытывать радость от развития и применения технологии на благо общества”

**Мэри Кэй (Mary Kay):** “Предоставлять женщинам неограниченные возможности”

**Карджил (Cargill):** “Повышать уровень жизни во всем мире”.

рад всем покупателям, - и конечно сюда приходят за покупками многие экономные богатые люди - эта компания полагается на то, что стратегия низких цен привлечет тех, кто не богат. ЗМ хочет решать нерешенные проблемы по-новому. Если они поставят перед собой задачу сократить затраты на исследование, развитие и обучение, будет ли это соответствовать их основной цели?

Вы можете создать и внедрить Сбалансированную Систему Показателей и без декларации о миссии вашей организации. В этом случае она все равно будет содержать набор финансовых и нефинансовых показателей, между которыми существуют причинно-следственные связи, но подумайте о том, какую огромную ценность и единую направленность вы создаете, разрабатывая Систему показателей, которая точно переводит вашу миссию. Если у вас есть миссия, удостоверьтесь, что разрабатываемая вами Сбалансированная Система Показателей точно отражает ее суть. Если у вас нет декларации о миссии, я вам настоятельно рекомендую ее разработать и самим убедиться в том, какую концентрацию и единую направленность вы создаете, переводя вашу миссию в концептуальную базу Сбалансированной системы.

## ЦЕННОСТИ

### Что такое ценности?

Источником конкурентного преимущества в сегодняшних организациях может быть многое. Более совершенные стратегии, новаторские продукты и образцовое обслуживание клиентов - это всего лишь некоторые из многих способов конкуренции между организациями. Однако для некоторых организаций источник силы заключается в поведении их работников. Мы все оказывались в подобных ситуациях - например, когда работник гостиницы находил и возвращал потерянную нами важную вещь или когда работник парка развлечений приходил на помощь как раз перед тем, как сочетание стресса и радости (которое может вызвать только парк развлечений) могло выйти из-под нашего контроля. Скорее всего, эти действия не были результатом изучения последней книги выдающегося теоретика в области управления и не были продиктованы желанием получить более высокую премию. Нет, они просто отражают то, как люди работают в этой организации - другими словами, ее ценности.

Ценности - это вечные принципы, которыми руководствуется организация. Они отражают глубокие убеждения в организации и проявляются в поведении всех ее работников. Ценности организации открыто демонстрируют, какое поведение она ожидает от персонала. В книге *"Сделано на века"* Коллинз и Поррас высказывают мнение, что прогрессивные организации сами определяют свои ценности, независимо от существующих условий, требований конкуренции или модных управленческих идей. Они цитируют главного исполнительного директора компании "Джонсон энд Джонсон" (Johnson & Johnson) Ральфа Ларсена, сказавшего о ценностях следующее: *"Основные ценности, воплощенные в нашем кредо, могут быть нашим конкурентным преимуществом, но не в этом причина их существования. Они существуют, потому что определяют наши убеждения, и мы будем их придерживаться даже тогда, когда в некоторых ситуациях они становятся нашим конкурентным недостатком."*<sup>5</sup> "Наши убеждения" - это важная часть приводимой выше цитаты. Не существует правильных или неправильных ценностей, каждая организация должна определить или выявить основные ценности, выражающие ее сущность и являющиеся важными для ее работников. Как правило, истинную сущность

организации точно отражают несколько ценностей. Если их много, то это может свидетельствовать о путанице между ценностями и практикой работы. Тогда как практика работы, процессы и стратегии со временем должны меняться, чтобы мы могли успешно решать возникающие новые проблемы, мы ожидаем, что ценности останутся неизменными, представляя собой источник силы и мудрости.

Во многих организациях основные ценности отражают глубокие личные убеждения основателя или главного исполнительного директора, например, веру Уолта Диснея в воображение и здравый смысл. Точно так же как родители оказывают большое влияние на развитие ценностей их детей, так и лидеры организации задают тон для всех ее работников. Следовательно, лидеры должны стремиться не только развивать нужные ценности, но и, что еще важнее, постоянно демонстрировать приверженность этим ценностям на словах и на деле. Как однажды сказал швейцарский философ Анри Амиэль: *“Поведение каждого человека - это молчаливая проповедь, которая всегда наставляет других”*<sup>6</sup>. Одним из директоров, который на своем примере показывает соблюдение ценностей компании, является Герб Келлехер, главный исполнительный директор компании “Саутвест Эйрлайнз” (Southwest Airlines), которая была названа журналом “Форчн” (Fortune) лучшей компанией для работников в Америке. Такие ценности как чувство юмора и получение удовольствия от своей работы считаются директором важнейшими, и путем тщательного подбора кадров он обеспечивает то, что их разделяют все работники компании.

### **Организации, которыми движут ценности**

В действительности определенный комплекс ценностей есть у каждой организации. Писатель Ричард Барретт признает это, но самым важным считает их провозглашение: *“Важнейший вопрос заключается в том, осознаются ли эти ценности, разделяются ли они всем персоналом, придерживаются ли их на практике или они остаются неосознанными и не обсуждаются. Если ценности не определены, то культура компании зависит от капризов ее лидера”*<sup>7</sup>. Далее Барретт высказывает мнение, что если лидеры руководствуются в своих действиях личными интересами, так же будут поступать и все работники организации. Однако, если у лидера высокая сознательность, то и вся организация будет работать ради общего блага. Общее благо для нас ассоциируется с положительными ценностями. В своей деятельности мы руководствуемся определенными убеждениями, надеясь, что наша работа принесет не только экономическую прибыль, но и послужит на благо обществу. Может ли в современной экономике, которая часто кажется, мягко говоря, безжалостной, получать прибыль организация, творя добро и придерживаясь своих ценностей на практике? Некоторые организации доказывают, что это возможно.

Дж У Марриотт заметил: *“Концепция о том, что работники должны чувствовать свою значимость, кажется отсутствует в философии многих компаний”*<sup>8</sup>. Он понимает, что если работники чувствуют себя уверенно, то они обычно довольны собой и работой, а это положительное отношение переводится в более качественное обслуживание посетителей. Марриотт определил, что хорошее отношение к работникам не просто является правильным поведением, но и экономически выгодным. Поэтому лозунг *“Позаботьтесь о работниках Марриотт, и они позаботятся о посетителях Марриотт”* считается одной из основных ценностей компании.

Еще один замечательный пример управления организацией на основе ценностей можно найти на восточном побережье США - компания “Томз оф Мэн”



(Tom's of Main), штат Мэн. Взяв у друга кредит в сумме 5 000 долларов, Том и Кейт Чаппель стали производить экологически чистые бытовые товары. Начав с первого жидкого моющего средства, не содержащего фосфаты, они быстро создали многомиллионную компанию, поставляя экологически чистую продукцию для личной гигиены и здоровья. Вот что говорит основатель компании Том Чаппель: *"Ваши личные ценности могут быть использованы при управлении для достижения всех традиционных целей бизнеса - получение денег, расширение доли рынка, увеличение прибыли, нераспределенной прибыли и роста продаж. Ваши личные убеждения можно не просто реализовать, а заставить их служить вам"*<sup>9</sup>. Все решения в компании принимаются на основе принципа использования только натуральных компонентов в выпускаемой продукции и удовлетворения запросов клиентов и работников. Декларация убеждений компании "Томз", содержащая основные ценности компании, приводится на рис. 4.3.

Последним нашим примером организации, движимой ценностями, является Боди Шоп (The Body Shop), международная компания, занимающаяся розничной торговлей предметами ухода за кожей и волосами. Компанию основала Анита Роддик, которая в 1976 году начала продавать в розницу сделанную в домашних условиях продукцию с натуральными компонентами в минимальной упаковке. Организация быстро росла и из одного небольшого магазина в Брайтоне, на Южном побережье Англии, превратилась во всемирную сеть магазинов, в которой покупка совершается каждые 0,4 секунды. Компания "Боди Шоп" всегда верила, что основой бизнеса является отношения со всеми заинтересованными лицами - работниками, лицензентами, клиентами, местными регионами, поставщиками и акционерами. Компания остается лидером в области пропаганды социальных и экологических изменений. Активно выступая против опытов на животных и уничтожения природных ресурсов, Боди Шоп поддерживает бедные регионы путем создания надежных торговых отношений, а не эксплуатации.

Не удовлетворившись простой декларацией ценностей, Боди Шоп подверг их испытанию, опубликовав отчет о ценностях, в котором подробно освещалась деятельность компании в социальной сфере, а также в области охраны окружающей среды и защите животных. По оценке СастейнАбилити (SustainAbility) отчет

### Рисунок 4.3 Декларация убеждений Томз оф Мэн

Мы убеждены в том, что люди и природа ценны сами по себе и заслуживают нашего уважения.

Мы убеждены в ценности безопасной, эффективной продукции, сделанной из природных компонентов.

Мы убеждены в том, что наша компания и наша продукция уникальны и ценны, а также в том, что мы можем сохранить эти истинные качества на основе новаторства и творчества.

Мы убеждены в том, что должны развивать самые лучшие отношения с нашими работниками, клиентами, владельцами, агентами, поставщиками и местным регионом.

Мы убеждены в ценности обеспечения для работников безопасных условий труда, реализующих их потенциал и предоставления им возможности учиться и развиваться.

Мы убеждены в том, что наша компания может иметь финансовый успех, ответственно подходя к решению социальных проблем и обеспечивая охрану окружающей среды.

О ценностях, подготовленный в 1997 году, был признан лучшим из отчетов около 100 компаний в рамках Программы ООН по защите окружающей среды Састей-НАбилити писала об отчете за 1997 год " *нужны необычные усилия, чтобы связать отчетность по социальным и экологическим вопросам с привлечением к их рецензии всех заинтересованных лиц*" Боди Шоп и далее пожинает плоды реализации своих ценностей - в 1999 году компания была признана второй самой надежной торговой маркой в Великобритании, и ее рост во всем мире продолжается

### Установление ценностей

Этот раздел называется "Установление ценностей", но имеет смысл и такой вопрос "Можем ли мы установить ценности?" В конце концов каждая организация имеет комплекс ценностей, которые она демонстрирует каждый день, но отражают ли они истинную сущность организации или просто образ мышления существующего руководства? Как отмечалось выше, основные ценности организации не должны меняться, они должны служить руководящими принципами ее реакции на окружающий мир. Учитывая это, мы также должны признавать, что, как и многое другое, ценности организации могут не меняться еще долго после того, как они перестают приносить какую-либо пользу и фактически начинают мешать успеху компании. Некоторые ценности могут даже оказаться неэтичными или неприемлемыми в более широком общественном контексте. Это не предполагает полную смену ценностей каждые несколько лет в соответствии с изменениями конкурентного пространства. Это указывает на необходимость честной оценки вашей организации и признания ценностей, которые точно отражают сущность вашей организации и являются ключом к ее продолжительному успеху.

Ключом к изменению ценностей и основной культуры компании является открытое и честное определение систем ценностей, которые существуют и вознаграждаются в организации. В этом вам может помочь инструмент, разработанный Ричардом Барреттом и известный как "*инструмент аудита корпоративных ценностей*"<sup>10</sup>. Работники организации выбирают один из трех шаблонов ценностей / поведения: 10 ценностей, лучше всего отражающих их самих (личные ценности), 10 ценностей, лучше всего описывающих, как функционирует их организация / группа (организационные ценности), и 10 ценностей, которые они считают важнейшими для достижения их организацией / группой высоких результатов (идеальные организационные ценности). Это очень поучительное упражнение используется как диагностический инструмент для оценки преимуществ и недостатков существующих ценностей и культуры. Организации могут оценить степень единой направленности личных ценностей и существующих, и идеальных организационных ценностей, а также определить, какие изменения необходимы для разработки успешной и устойчивой системы ценностей. Если вам нужна дополнительная помощь по определению ценностей, вы можете использовать разработанный писателем и консультантом Джимом Коллинзом ряд вопросов, позволяющих выявить основные ценности вашей организации<sup>11</sup>.

- Каких основных ценностей вы придерживаетесь - ценностей, которые считаете настолько фундаментальными, что не откажетесь от них, независимо от того, вознаграждаются они или нет?

- Как бы вы описали своим родным и близким основные ценности, за которые вы выступаете на работе и которые, как вы надеетесь, отстаивают на своей работе и они?
- Если бы, проснувшись утром, вы получили столько денег, что уже могли бы не работать до конца жизни, продолжали бы вы соблюдать эти основные ценности?
- Возможно, самое важное вы можете представить, что через 100 лет эти ценности будут так же актуальны, как и сегодня?
- Хотели бы вы, чтобы организация продолжала соблюдать эти ценности, даже если бы на определенном этапе или этапах они стали бы конкурентным недостатком?
- Если бы завтра вы создавали новую организацию в другой отрасли, какие основные ценности вы выбрали бы независимо от сферы ее деятельности?

Как только текущие ценности "положены на стол", при тщательном планировании и точном выполнении, организация может начать замену старых ценностей на такие, которые точно отражают ее истинный характер. Ценности - это коллективные принципы, которые соблюдают люди, входящие в вашу организацию, поэтому при попытке осуществления изменений, вы должны начать с индивидуумов, а затем перейти к группам. Самым лучшим способом выполнения этой задачи является подбор и прием на работу людей, имеющих такие же ценности, какие вы хотите иметь в своей организации. Определить таких людей поможет умелое проведение собеседования и проверка рекомендаций.

### Ценности и Сбалансированная Система Показателей

В предыдущем разделе обсуждалась возможность изменения ценностей организации и механизмов достижения этой цели. Сбалансированная Система Показателей представляет собой лучший способ распространения ваших ценностей, пересмотра их через определенный период времени и создание единой направленности в вашей организации с самого верхнего до самого нижнего уровня. Ключ к решению этой проблемы - единая направленность, необходимо добиться того, чтобы каждый работник понимал, как его повседневные действия соответствуют ценностям компании и как соблюдение этих ценностей способствует достижению общего успеха.

Концепция каскадирования Сбалансированной Системы Показателей - спуск ее вниз, на нижние уровни организации с постоянным обеспечением единой направленности - раскрывается в главе 8. Каскадирование позволяет работникам на всех уровнях разрабатывать цели и показатели, отражающие их влияние на цели организации или хозяйственной единицы. Выбранные показатели должны отвечать ценностям организации, чтобы все работники двигались в одном общем направлении. Пересмотр или "аудит" показателей Систем нижних уровней дает отличную возможность определить, имеют ли работники разных уровней в иерархии компании такие же ценности, как и вы. Например, если вы цените новаторство, а хозяйственные единицы вашей организации не используют ни одного показателя деятельности, который бы отслеживал инновации или разработки, значит, они, возможно, не считают новаторство руководящим принципом своей деятельности. И, наоборот, если все Системы показателей на нижних уровнях содержат показатели, относящиеся к обслуживанию клиентов, а эта ценность не зафиксирована в

Корпоративной системе показателей, значит, вы, вероятно, пропустили основную ценность важную для всех ваших работников

С прагматической точки зрения, Сбалансированную Систему Показателей можно использовать для определения степени реального соблюдения вашей организацией ее ценностей. Параметры, измеряющие приверженность провозглашенным ценностям, могут быть очень полезны организациям, меняющим свои ценности или переживающим кризис. Однако разработка содержательных параметров может оказаться трудной даже для самых творческих создателей Сбалансированной системы. Для того чтобы определить, соблюдают ли работники ваши ценности можно использовать "таинственного покупателя" или обычные приемы наблюдения. Также можно вычислить процент работников, знающих ваши основные ценности наизусть, однако это сложно осуществить практически и можно вызвать недовольство тех, кого неожиданно просят перечислить ценности компании. Существует еще один способ определить, какое поведение соответствует вашим ценностям и проводить ежегодную аттестацию работников, хотя бы частично на основе его критериев.

Последняя цитата в этом разделе о ценностях в организациях принадлежит Тому Моррису. В своей книге *"Если бы Аристотель управлял Дженерал Моторс"*, он пишет о значении ценностей на работе следующее: *"Людам, оценивающим*

#### Рисунок 4.4 Избранные декларации о ценностях

##### Дженерал Электрик (General Electric)

- Стремиться к совершенству и не терпеть бюрократии
- Быть открытым для любых идей и готовым в них разобраться
- Повышать качество и скорость и сокращать затраты для получения конкурентного преимущества
- Быть уверенным в своих силах, привлекать к решению проблем всех без ограничений
- Создавать четкое, простое, основанное на реальности видение будущего и сообщать его всем заинтересованным лицам
- Быть очень энергичным и заражать энергией других
- Прикладывать все силы, устанавливать трудные цели, вознаграждать успех, но понимать, что такое ответственность и преданность делу
- Видеть в изменении возможность, а не угрозу
- Думать глобально и создавать разнообразные и глобальные команды

##### Нордстром (Nordstrom)

- Обслуживание клиентов - превыше всего
- Работать много и продуктивно
- Не останавливаться на достигнутом
- Завоевывать репутацию, ощущать себя членом особой команды

##### Уолт Дисней (Walt Disney)

- Нет цинизму
- Воспитание и пропаганда здоровых американских ценностей
- Творчество, мечты и воображение
- Фанатическое внимание к логической последовательности и деталям
- Сохранение и управление магией Диснея

свою жизнь в свете самых глубоких своих ценностей, будет нелегко работать, если компания не уважает и не поощряет такие ценности. Они не смогут добиваться успеха, работать с полной отдачей в условиях, не учитывающих то, что ими движет и имеет для них самое большое значение”<sup>12</sup> Ценности некоторых крупных, хорошо известных вам организаций приводятся на рис. 4.4

## ВИДЕНИЕ

### Что такое декларация о видении?

До сих пор в этой главе обсуждалось значение мощной миссии в определении вашего основного предназначения как организации и ценностей, которые вы считаете жизненно значимыми для выполнения этого предназначения. На основе миссии и ценностей нам необходимо составить декларацию, определяющую, каким мы хотим видеть наше будущее. Именно это определение содержится в декларации о видении. Видение будущего означает важнейший переход от твердой миссии и основных ценностей к яркому и динамичному миру стратегии.

Видение представляет собой словесную картину того, какой организация хочет стать в будущем — через 5, 10 или 15 лет. Эта декларация не должна быть абстрактной — она должна как можно конкретнее описывать картину желаемого состояния организации, а также являться основой для формулирования стратегий и целей. Мощное видение предоставляет каждому работнику организации общую концептуальную базу, помогающую придать форму зачастую абстрактному будущему, которое нас ожидает. Видение всегда следует за миссией (предназначение, цель) и ценностями. Создавать видение без миссии — значит принимать желаемое за действительное, не обеспечивая связи с долговременной перспективой. Типичными элементами декларации о видении являются желаемая сфера деятельности, будущая оценка корпорации с точки зрения заинтересованных лиц (клиентов, работников, поставщиков, регулирующих органов и т.д.), области лидерства или отличительные сферы компетентности, а также глубокие убеждения.

### Нужна ли вам декларация о видении?

Практически у всех организаций во всех отраслях экономики есть декларация о видении. Однако, несмотря на такое широкое применение, совершенно ясно, что видение стало одним из самых часто употребляемых и, возможно, наименее понятных слов в деловом мире. Одна из самых больших проблем состоит в том, что декларация о видении понимается людьми по-разному. Основные ценности, выдающиеся достижения, общественные связи, увлекательные цели, факторы мотивации и *raison d'être* (причина существования) — вот некоторые из тех образов, которые вызывает декларация о видении.<sup>13</sup>

В своей книге *“Конкуренция ради будущего”* Хамел и Прахалад отмечают, что многие руководители из разных отраслей экономики настороженно относятся к концепции видения. Они предупреждают о том, что декларации о видении просто отражают личные устремления главного исполнительного директора и об опасности такого подхода. Все же они признают, что каждой компании нужно четкое представление о завтрашних возможностях и проблемах. Вместо “видения” они предпочитают слово “дальновидность”. *“Видение означает мечту или призрак, а дальновидность в экономике значит больше, чем ослепительная вспышка озарения. Дальновидность основана на глу-*

боком проникновении в суть тенденций в технологии, демографической ситуации, регулировании и стиле жизни, которые необходимо осознать, чтобы изменить правила и создать новое конкурентное пространство”<sup>14</sup> Другие предупреждают о возможности “дисфункциональной” декларации о видении. Например, декларация о видении просто может быть ошибочной. Неправильный выбор возможностей или клиентов создает мощную силу, отклоняющую организацию от намеченного курса. Преодолеть эту силу нелегко. Серьезная опасность отсутствия связи с реальностью или избытие абстрактных утверждений во многих декларациях о видении может привести к реальным проблемам для организации. Кроме этого, многочисленные декларации о видении содержат такое количество последних модных слов, что кажутся пустыми и поверхностными. Работники относятся к таким декларациям с цинизмом и ставят под сомнение компетентность руководителей, которые подготовили этот документ.

Несмотря на высказанные выше предостережения, подавляющее большинство организаций не сомневаются в ценности хорошо составленной декларации о видении. Единое видение, разделяемое и претворяемое в жизнь всеми работниками организации, может обеспечить большую мотивационную силу. Джон Коттер выделяет три важные цели, которым служит видение в ходе процесса осуществления изменений<sup>15</sup>.

- 1 Разъясняя общее направление изменений, видение упрощает принятие сотен или тысяч конкретных решений.
- 2 Видение побуждает людей действовать в нужном направлении, даже если первые шаги оказываются для них лично очень трудными.
- 3 Декларация о видении позволяет быстро и эффективно координировать действия разных людей во всей организации.

Независимо от размера вашей организации, умело составленная декларация о видении не только описывает будущее, к которому вы стремитесь, но и служит источником вдохновения, побуждая работников присоединиться к вам в решении сложных задач, стоящих перед организацией. Ральф Норрис, главный исполнительный директор АСБ Банка (ASB Bank) полагает, что *“Гораздо легче держать твердый курс на переменчивом и неопределенном рынке, если у компании есть четкое корпоративное видение. Я думаю, что каждая организация должна иметь представление о том, куда она идет, иначе она может прийти куда угодно”*<sup>16</sup>.

### **Эффективные декларации о видении**

Все, что обсуждалось в этой главе, имеет жизненно важное значение для вашей организации и проекта по внедрению Сбалансированной Системы Показателей. Однако самым важным компонентом может быть видение, так как оно играет роль связующего звена между причиной существования, отраженной в миссии, ценностями, представляющими вашу культуру, и стратегией, которую вы будете претворять в жизнь, чтобы добиться желаемого состояния организации. Без четкого и убедительного видения, которое может направлять действия всех работников, у вашего персонала не будет ориентира, и вам не поможет ни одна стратегия, как бы хорошо она не была продумана. Давайте рассмотрим некоторые характеристики эффективных деклараций о видении.

- *Краткость* Самые лучшие декларации о видении захватывают внимание и сразу увлекают вас, не утомляя многими страницами светской риторики. Зачастую самыми сильными и убедительными оказываются самые простые видения, как лозунг Старбакс (Starbucks) "2000 магазинов к 2000 году". Если каждый работник организации должен действовать и принимать решения на основе видения, то, в первую очередь, вам следует придумать нечто простое и запоминающееся. Считайте это лозунгом своей организации на будущее.
- *Обращенность ко всем заинтересованным лицам* Декларация о видении, ориентированная на одну группу за счет других, не завоеует сердца и умы всех заинтересованных лиц. Видение должно быть обращено к каждому, кто вносит свой вклад в успех предприятия: к работникам, акционерам, клиентам, местным регионам и многим другим.
- *Соответствие миссии и ценностям* Ваше видение является продолжением перевода миссии (почему вы существуете) и основополагающих ценностей вашей организации. Если ваша миссия предполагает решение проблем, а одна из ваших ценностей — постоянное новаторство, то в декларации о видении следует ожидать упоминание о новаторстве. В своем видении вы рисуете картину будущего желаемого состояния организации, которое приведет к выполнению миссии, поэтому убедитесь в том, что видение приведено в соответствие с миссией.
- *Возможность проверки* Использование в декларации о видении самого современного делового жаргона и модных слов может сделать ее очень туманной даже для подготовленного читателя. Кто в вашей организации сможет точно определить, когда вы достигли "мирового уровня, передовой технологии или высшего качества"? Составляйте декларацию о видении так, чтобы вы могли установить, когда достигнете желаемых результатов. Хотя миссия и ценности остаются неизменными, видение будет меняться, потому что рассчитано на определенный период времени.
- *Осуществимость* Видение должно быть не коллективной мечтой высшего руководства, а перспективой, твердо основанной на реальности. Для обеспечения этого вы должны хорошо знать свое предприятие, его рынки, конкурентов и возникающие потребности.
- *Способность вдохновлять* Ваше видение содержит словесную картину желаемого будущего состояния организации. Не упустите возможность эмоционально вдохновить свою команду на достижение намеченной цели. Декларация о видении должна не только вести, но и воздействовать на чувства работников. Чтобы вдохновлять, видение должно быть, прежде всего, понятным для любой аудитории, от совета директоров до бригады рабочих. При разработке понятной всем содержательной декларации, отложите в сторону тезаурус и сосредоточьтесь на своем глубоком знании бизнеса.

арация о видении, обладающая способностью вдохновлять, является одним из крупнейших достижений вашей организации и отдача от нее будет ог-

ромной. Вспомним историю Альберта Лая, 19-летнего предпринимателя, который вместе с двумя своими партнерами продал интернет-компанию "mydesktop.com" через два года после ее основания за сумму, превышающую миллион долларов. Лай считает, что предпринимателям, желающим открыть свое дело, необходимы четкое видение и миссия. *"Согласованные декларации о видении и миссии вашей организации предоставляют вам эталон и основу для принятия решений в будущем. Это очень поможет при отсутствии четких ответов или принятии важнейших решений, которые оказывают фундаментальное влияние на ваши товары и услуги"* <sup>17</sup>

### **Разработка декларации о видении**

В начале раздела о разработке декларации о миссии вам предлагалось перед тем, как приступить к работе, определить, кто будет в ней участвовать. Должна ли миссия представлять блестящее озарение всемогущего главного исполнительного директора или за выполнение этой трудной задачи должна взяться вся управленческая команда? Формулирование декларации о видении тоже представляет немалые трудности, и простых ответов здесь нет. Ниже рассматриваются два метода разработки вашей декларации о видении, которые (как и при составлении деклараций о миссии) представляют собой компромисс между единоличным подходом главного исполнительного директора и привлечением к участию в этой работе всей управленческой команды.

*1. Метод собеседования.* Как вы могли догадаться, собеседования с членами руководства являются ключевым компонентом этого приема разработки вашего видения. С каждым из высших руководителей вашей организации беседуют отдельно и узнают его мнение относительно направления, в котором будет двигаться организация. Для проведения таких собеседований вы можете пригласить внешнего консультанта или посредника. Опытный консультант проводил много собеседований подобного характера и умеет расположить к себе руководителя, обеспечивая свободный поток информации в обстановке доверия и объективности. Собеседование должно продолжаться не более часа и предусматривать как общие, так и специальные (по отрасли и организации) вопросы, а также вопросы, ориентированные на прошлое, настоящее и будущее. Ниже приводятся типичные вопросы.

- Где и почему мы добивались успеха в прошлом?
- Где нас постигали неудачи в прошлом?
- Почему мы должны гордиться своей организацией?
- Какие тенденции, инновации и силы меняют рынок в настоящее время?
- Чего ждут от нас наши клиенты? Наши акционеры? Наши работники?
- Каковы самые важные преимущества и сферы компетентности нашей организации?
- Какой вы видите нашу организацию через 3 года, 5 лет, 10 лет?
- Как изменится наша организация за этот период времени?
- Как мы будем закреплять наш успех?



Результаты собеседований обобщаются консультантом и передаются главному исполнительному директору. На этом этапе директор получает возможность составить проект видения на основе коллективных знаний всей управленческой команды. Как только проект декларации составлен, собирается вся команда и обсуждает видение главного исполнительного директора, проверяя, зафиксированы ли в декларации важнейшие элементы, о которых руководители говорили на собеседованиях. Не следует ожидать, что первый проект декларации будет принят всеми, но в этом и заключается идея - привлечь к участию в творческом процессе всю команду. Однако, поручая директору составить первоначальную формулировку видения, вы обеспечиваете его приверженность этому видению и получаете рабочий вариант, который можно дорабатывать и совершенствовать. Завершив работу над декларацией о видении, ваша команда распространяет этот документ, чтобы работники как можно большего числа уровней с ним ознакомились и приняли его. При сегодняшней технологии этот документ должен дойти до каждого!

- 2 Назад в будущее* Мне нравится работать с клиентами по этому методу. Используется он при работе с одним человеком или группой. Лично я предпочитаю использовать его при работе с группой в качестве первой попытки разработать проект декларации о видении, но он дает хорошие результаты и при индивидуальной работе. Описывая этот метод, я предполагаю занятие с группой. Раздайте каждому участнику несколько карточек размером 3 x 5 дюймов. В начале занятия попросите, чтобы каждый представил, что он просыпается утром через 5, 10, 15 лет (период времени вы выбираете сами). Для того чтобы запечатлеть то, что они увидят в будущем, им выдали разовые фотоаппараты, с помощью которых они могут сделать фотографии важных образов и изменений, которые, как они надеются, произойдут в организации. В конце каждого дня их путешествия во времени они должны надписать сделанные за этот день фотографии. Предложите группе воспроизвести эти надписи на карточках. К концу путешествия они должны составить подробное описание будущего. Дайте группе 15 минут на то, чтобы совершить это путешествие в будущее и попросите их как можно больше представить визуально, внутренним взором. Задайте группе следующие вопросы: "Что произошло с вашей организацией - вы добились успеха?", "Какие рынки вы обслуживаете?", "Компетентность в каких сферах деятельности отличает вас от конкурентов?", "Каких целей вы достигли?". Через 15 минут скажите "К сожалению, при возвращении в наше время возникли неполадки, и фотографии исчезли" (ведущие с чувством юмора и воображением могут значительно приукрасить этот эпизод), но вам повезло и надписи сохранились. Перепишите надписи с карточек на лекционный плакат или внесите их в компьютер, а потом используйте при подготовке проекта декларации о видении. Мне нравится этот подход к разработке декларации о видении, потому что он заставляет участников использовать все свое воображение, а не только когнитивные способности. К тому же это очень весело!

Выше описаны два эффективных метода разработки декларации о видении. К счастью для всех нас, существует очень много литературы и методических указаний по данной теме, поэтому в вашем распоряжении много ресурсов. Когда

вы сформулируете видение, то будете удивлены, узнав, какой силой оно обладает в любой отрасли, в которой бы вы не работали. Майкл Кайзер - Президент Центра искусств им. Кеннеди в Вашингтоне. Сила видения также явственно ощущается в центре искусств, как и на промышленном заводе или в высокотехнологической лаборатории. Г-н Кайзер объясняет: *"Я думаю, что лидеры должны разработать видение будущего. Меня поразила сила видения. Если вы можете донести (это видение) до людей, либо внутри организации, до тех, кто по различным причинам пострадал, или вне организации, до тех, кто утратил веру в ее возможности, сила видения поражает"* <sup>18</sup>

### **Декларация о видении и Сбалансированная Система Показателей**

В описании деклараций о видении в этой главе отмечалось, что обычно они содержат желаемую сферу деятельности, будущую оценку корпорации с точки зрения заинтересованных лиц (клиентов, работников, поставщиков, регулирующих органов и т.д.), области лидерства или отличительные сферы компетентности, а также глубокие убеждения. Формулируя видение для организации, мы сделали попытку перехода от формулы "или/или" к силе "и". Здесь нельзя, посредством использования определенных сфер компетентности, удовлетворять запросы одной группы за счет другой. Видение должно сбалансировать интересы всех групп и описать будущее, в котором выиграет каждый участник. Сбалансированная Система Показателей - это механизм, который мы используем, для того чтобы следить за достижением этой высокой цели. Основным принципом Системы показателей является сбалансированность, более точное использование оценки для фиксирования правильного баланса умений, процессов и требований клиентов, который приведет к желаемому финансовому будущему, отраженному в видении. Это одинаково хорошо действует в государственном и некоммерческом секторах. Важнейшей задачей остается превращение вашего видения в реальность, а именно в этом и может помочь изменяемая архитектура Сбалансированной Системы Показателей.

Сбалансированная Система Показателей обеспечит новое, "лазерное" наведение на ваш бизнес, и поэтому потенциальные проблемы, вызванные неправильным видением, могут оказаться серьезными. Мы все слышали выражения: "Что оценивается, то и делается", "Оценивайте то, что имеет значение" и многие другие. Система показателей, по сути, является устройством, переводящим видение в реальность посредством выделения видения (и стратегии). Можно ожидать, что хорошо разработанная Сбалансированная Система Показателей будет играть роль стимула поведенческих изменений внутри вашей организации. Вопрос состоит в следующем: этих ли изменений вы добиваетесь? Убедитесь в том, что созданное вами видение для организации действительно отражает вашу миссию и ценности, потому что Система показателей предоставит вам средство добраться в задуманное будущее первым классом!

### **СТРАТЕГИЯ**

Когда я пишу эту главу, мы с женой готовимся к переезду в новый дом. К счастью, он находится в 12 милях от нас, что значительно упрощает задачу, но все равно надо упаковать все вещи, комнату за комнатой. Не проходит и дня,

чтобы я не услышал “И когда ты собираешься упаковать свой кабинет?” Видите ли, я своего рода книжный червь, и мне удалось сохранить все статьи, книги и нужные (во всяком случае, мне) листки бумаги, которые когда либо попадали в мои руки. Наверное, вы недоумеваете, какой, кроме приятного отступления, смысл в этом рассказе и как он связан с нашей темой — стратегией. Дело в том, что, проводя исследования для книги, я составил каталог большей части своего архива и обнаружил, что по скромным подсчетам 90% всей документации имеет отношение к концепции стратегии. С чего мне начать и, что еще важнее, смогу ли я все упаковать? В этом изобилии материалов о стратегии не должно быть ничего удивительного, так как стратегия, несомненно, является самой глубоко разработанной темой в деловом мире. Поражает то, что изучение стратегии как дисциплины, началось только несколько десятилетий назад и за это время уже породило буквально тысячи работ. Помимо этого, обсуждение стратегии затрудняется тем, что она связана с огромным количеством других областей. Кто из нас не знаком хотя бы с одним человеком, гордо выставляющим в своем кабинете “Искусство войны” (The Art of War)? Военная стратегия как наука существует уже несколько тысячелетий. Историки, физики, биологи, психологи, антропологи и представители многих других специальностей также внесли свой вклад в изучение стратегии.

Из огромной массы имеющейся информации мы должны выбрать самое важное для обсуждения нашей темы. Разработка всеобъемлющей стратегии для вашей организации не входит в цели этой книги. По данному вопросу написано много основательных работ, и цитаты из некоторых источников приводятся ниже. В этом разделе основное внимание уделяется обзору основных элементов стратегии и, что самое важное, объясняется, почему стратегия и Сбалансированная Система Показателей должны быть неразрывно связаны, чтобы каждая из них принесла максимальную пользу.

### Что такое стратегия?

Генри Минцберг, плодовитый писатель по вопросам стратегии, предлагает замечательный обзор для начала нашего обсуждения. *“Мои исследования, как и труды многих других, показывают, что создание стратегии - это очень сложный процесс, требующий работы самых совершенных, тонких и временами подсознательных элементов человеческого мышления”*<sup>19</sup> Трудность определения стратегии заключается в том, что разные источники по-разному трактуют это понятие. Одни считают, что стратегия представлена в общих планах, разрабатываемых руководством для того, чтобы вести организацию в будущее. Другие доказывают, что стратегия основывается на конкретных действиях, которые вы совершаете, чтобы достигнуть желаемого в будущем. Для третьих - стратегия равносильна лучшей практике работы. И, наконец, четвертые рассматривают стратегию как схему последовательности действий в течение времени. Вместо поиска жесткого определения этого туманного термина давайте остановимся на некоторых ключевых принципах стратегии.

- *Понимание* Для того чтобы тысячи людей в большой корпорации или пять человек в совете некоммерческой организации двигались в одном направлении, все они должны понимать стратегию. Каким образом, люди,

претворяющие стратегию в жизнь, будут принимать тысячи решений, если они не имеют четкого представления о стратегии? В роли учителей и проповедников должны выступать лидеры организаций

- *Разные действия* Стратегия предполагает выбор комплекса действий, который отличается от выбранного вашими соперниками и выполнение которого приведет к достижению значительного и ценного положения на рынке<sup>20</sup> Если бы все выполняли одни и те же действия, тогда бы различие между ними основывалось исключительно на операционной эффективности

#### Рисунок 4.5 Десять школ стратегической мысли

**Структурная школа** Предлагает модель разработки стратегии, в которой делается попытка обеспечить связь между внутренними способностями и внешними возможностями. Вероятно самая влиятельная научная школа, в рамках которой был основан метод ПНВУ (преимущества, недостатки, возможности и угрозы)

**Плановая школа.** Эту школу отличают строго установленные процедуры, обучение, анализ и огромное количество цифровой информации. Простой набор действий структурной школы превращается в тщательно продуманную последовательность мероприятий. Изготовьте каждую составную часть согласно установленным характеристикам, осуществите сборку по чертежу, и вы получите стратегию

**Позиционная школа.** Считает, что желательно иметь только несколько ключевых стратегий (положение на рынке). К этой школе можно отнести работы Майкла Портера

**Предпринимательская школа.** Стратегия формируется на основе взглядов одного лидера и отражает интуицию, профессиональную оценку, мудрость, опыт и проникновение в суть вещей. Руководящие принципы стратегии определяются видением лидера

**Когнитивная школа.** Формирование стратегии - это когнитивный процесс в мышлении стратега. Стратегия разрабатывается в результате отбора стратегом связей, концепций и схем, которые ее формируют

**Исследовательская школа.** Стратегии разрабатываются по мере того, как люди (индивидуально или коллективно) изучают ситуацию и способность организации с ней справиться

**Политическая школа.** Эта школа рассматривает формирование стратегии как открытый процесс влияния, подчеркивая использование власти и политики при обсуждении стратегий, разрабатываемых в интересах конкретных групп

**Культурная школа.** Стратегия разрабатывается на основе общих убеждений и понимания членов организации

**Экологическая школа.** Являясь для организации совокупностью общих сил, окружающая среда, в которой она находится, выступает как основной участник процесса разработки стратегии. Организация должна адекватно реагировать на действующие факторы, иначе она не пройдет отбор

**Конфигурационная школа.** Стратегии возникают тогда, когда организация разрабатывает структуру, приспособленную к конкретному контексту и вызывающую определенные модели поведения

На основе материалов книги Генри Минцберга, Брюса Ахльстрэнда и Джозефа Лампеля "Сафари на стратегию" (Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, *Strategy Safari*, New York: The Free Press, 1998)

- *Оптимальные сочетания* Эффективные стратегии при конкуренции требуют определения оптимальных сочетаний. Стратегия больше сосредоточена на выборе того, что *не нужно делать*, чем того, что делать необходимо. Организации не могут эффективно конкурировать, если будут стараться делать все для всех. Организация должна быть нацелена на выполнение выбранных вами действий и создание стоимости благодаря достигнутому стратегическому положению <sup>21</sup>
- *Связь* Для достижения успеха между выбранными вами действиями должна существовать связь. Обоснованная теория возникает тогда, когда наши предположения о бизнесе связаны друг с другом. Каждое действие должно быть частью единого комплекса <sup>22</sup>
- *Постоянство* Хотя крупные структурные преобразования в отрасли могут привести к изменению стратегии, ее не следует все время изменять. Стратегия выражает суть вашего подхода к таким базовым вопросам, какую покупательную ценность предлагать и каким клиентам. Это направление должно быть понятно как внутренним (работники), так и внешним (клиенты) сторонам <sup>23</sup>. Изменения открывают перед вами новые возможности, которые можно включить в существующую стратегию, например, новые технологии.
- *Различные процессы мышления*. Для разработки стратегии необходимо и концептуальное, и аналитическое мышление <sup>24</sup>. Как напоминает нам приводимая в начале этого раздела цитата Минцберга, стратегия предусматривает не только подробный анализ данных, но и глубокие концептуальные знания компании, отрасли, рынка и т.д.

Используя рассмотренные элементы как отдельные составные части, организация может создать бесчисленное количество видов стратегий, и делает это с течением времени. В своей книге *"Сафари на стратегию"* Ахльстрэнд, Лампель и Минцберг описывают 10 школ стратегической мысли, возникших в ходе анализа практики управления <sup>25</sup>. Краткая характеристика этих школ приводится на рис. 4.5.

### **Стратегия и Сбалансированная Система Показателей – важнейшая связь**

Недавно опубликованная статья о претворении в жизнь стратегии организаций начиналась так: *"Ответьте на вопросы. Вопрос №1: На бревне сидят три лягушки. Одна из них решила спрыгнуть. Сколько лягушек осталось на бревне? Вы можете сказать, что две, но правильный ответ три. Одна только решила спрыгнуть. Вопрос №2: Три компании имеют низкую прибыль. Одна из них решила обновить основные виды продукции, улучшить каналы сбыта и установить более тесные отношения с клиентами. Сколько компаний имеют низкую прибыль? Вы поняли основную идею: решить и сделать – это две разные вещи"* <sup>26</sup>. Хотя некоторые организации ставят под сомнение ценность стратегии, подавляющее большинство считает стратегию обязательным компонентом успеха. Проблема заключается не в том, чтобы разработать стратегию, – как мы знаем из предыдущего раздела, существует много вариантов решения этой задачи. Фундаментальная проблема – это реализация, перевод стратегии в термины, понятные каждому и сосредотачивающие внима-

ние на повседневной деятельности. Вспомните, что 70% неудач главных исполнительных директоров являются результатом не плохой стратегии, а плохой ее реализации.

Сбалансированная Система Показателей предоставляет организации концептуальную базу перехода от принятия решения о стратегии к действию. Система показателей рассказывает о стратегии, разбивая ее на компоненты с помощью целей и показателей, выбранных по каждой из четырех составляющих. В идеальном варианте Сбалансированная система создается исходя из общего понимания и перевода стратегии организации в цели, показатели, нормы и инициативы каждой из четырех составляющих Системы. Перевод видения и стратегии заставляет управленческую команду точно определять, что означают иногда нечеткие термины в формулировке стратегии, например, *мировой уровень*, *высшее качество* и *целевые клиенты*. Процесс разработки Системы показателей позволяет руководству определить, что мировой уровень означает полное отсутствие брака. Теперь все работники могут направить свою энергию и повседневную деятельность на решение предельно четкой задачи — не допускать брака, а не гадать и спорить по поводу определения термина мировой уровень. Используя Сбалансированную Систему Показателей как концептуальную базу для перевода стратегии, эти организации создают новый язык оценки, направляющий деятельность всех работников на достижение поставленной цели.

Ключевой особенностью формирования стратегии является выбор комплекса действий, который отличается от комплекса, выбранного вашими соперниками. Выбирая иной комплекс взаимосвязанных действий, вы получаете возможность создавать для ваших клиентов уникальную покупательную ценность предложения и таким образом отделять себя от конкурентов. Эти действия должны отражаться в Сбалансированной Системе Показателей, приведенной в соответствие с вашей стратегией. Другими словами, если вы хотите отличаться от конкурентов благодаря комплексу мероприятий, нацеленных на установление тесных отношений с клиентами, это стратегическое направление должно отражаться в Сбалансированной Системе Показателей. Мы ожидаем увидеть во всех четырех составляющих взаимосвязанные показатели, которые все вместе позволяют реализовать стратегию. Показатели, относящиеся к обслуживанию целевых клиентов, должны занимать главное место в клиентской составляющей и быть связанными с параметрами управления отношений в составляющей внутренних процессов, а также показателями знания клиентов в составляющей обучения и развития. Эта цепочка взаимосвязанных показателей, отражающая выбранные вами действия, по идее, должна привести к росту дохода в финансовой составляющей. Сбалансированная Система Показателей снова предоставляет нам средство описания и выделения действий, отличающих нас от конкурентов.

Разработать систему, подобную Системе показателей, можно и без четкой и краткой стратегии, так поступают многие организации. Однако такой набор финансовых и нефинансовых показателей следует назвать Системой ключевых индикаторов деятельности или Системой показателей по ключевым заинтересованным лицам, а не Сбалансированной Системой Показателей. Проблема данного подхода состоит в том, что нельзя воспользоваться преимуществами Сбалансированной системы, не обеспечив ее разработку в соответствии со стратегией. Системы ключевых индикаторов деятельности или показателей по ключевым заинтересованным лицам не способны обеспечить единую направленность всей организации на решение взаимодополняющих задач, ведущих организацию к

реализации ее видения и миссии. Вместо этого они часто отражают ряд хороших идей, не связанных друг с другом и не имеющих общей направленности. Сбалансированная Система Показателей и стратегия всегда идут рука об руку. Каплан и Нортон очень хорошо подводят итог обсуждению этой темы: *“Формулирование стратегии - это искусство. Однако описание стратегии не должно быть искусством. Если мы будем более дисциплинированы в описании стратегии, то повысим вероятность ее успешной реализации. Сбалансированная Система Показателей, рассказы о стратегии, послужит нам надежным фундаментом”*<sup>27</sup>

## ВЫВОДЫ

Всем нам известно влияние семантики (то есть значений) в сегодняшнем деловом мире. Стремительный рост технологии привел к возможности сверхскоростного обмена информацией на всей планете. Хотя распространение знаний достойно восхищения и в конечном итоге выгодно каждому, часто оно приводит к путанице, так как в общепринятые термины и выражения люди начинают вкладывать свое значение. Нигде это так не очевидно, как в рассмотренной нами области, особенно с туманными словами “миссия”, “ценности”, “видение” и “стратегия”. В этой главе сделана попытка объяснить эти термины и снабдить вас методическим инструментарием для разработки или пересмотра вашей позиции по каждому из них.

Миссия определяет основное предназначение организации - почему она существует. В миссии зафиксирован вклад, который желает внести организация, и ее ценность для общества. Миссия является путеводной звездой для организации в нашем бурном мире. Эффективную миссию можно разработать с помощью метода “Пять почему”. Она должна вдохновлять на изменения, быть понятной и доходчивой, а также долговременной. Сбалансированная Система Показателей позволяет организации перевести ее миссию в конкретные цели, обеспечивающие единую направленность действий всего персонала. Для того чтобы быть эффективными, показатели Сбалансированной системы должны отражать стремления, выраженные в декларации о миссии.

Ценности отражают глубокие убеждения организации и вечные принципы, которыми она руководствуется в ходе принятия решений. Часто ценности отражают личные убеждения сильного директора или лидера. Общее благо для нас ассоциируется с положительными ценностями - делать добро для других, в тоже время, выполняя цели организации. Несколько организаций, такие как Дисней, Марриотт, Томз оф Мэн доказали, что прибыль и работа на благо общества не противоречат друг другу, и благодаря своим ценностям имеют конкурентное преимущество. Изменение системы ценностей организации представляет собой трудную задачу, которую можно выполнить, если открыто и честно определить существующие ценности и установить механизмы, способствующие переходу к более приемлемым ценностям. Сбалансированная Система Показателей предоставляет организациям средство для оценки единства ценностей во всей организации. Также Сбалансированную систему можно использовать для определения степени реального соблюдения вашей организацией заявленных ею ценностей.

Видение означает наш переход от вечной миссии и ценностей к динамичному и часто запутанному миру стратегии. Видение представляет собой словесную картину того, какой организация хочет стать. Хотя необходимость декларации о

видении и ставилась под сомнение, большинство организаций согласны с тем, что, разъясняя направление, мотивируя к выполнению действий и координируя усилия, видение является важнейшей движущей силой. Эффективные видения обращены ко всем заинтересованным лицам, приведены в соответствие с миссией и ценностями и являются краткими, проверяемыми, осуществимыми и вдохновляющими. Декларации о видении можно разрабатывать с помощью проведения собеседований с высшим руководством или упражнений на "видение" с группой, рассчитанных на привлечение к участию в этом процессе всей вашей команды. Декларация о видении позволяет сбалансировать интересы многих заинтересованных лиц в описании того, как организация будет создавать будущую стоимость. Роль Системы показателей состоит в том, чтобы зафиксировать правильное сочетание сфер компетентности, процессов и покупательной ценности предложений, которые приведут нас в желаемое финансовое будущее.

За последние четыре десятилетия изучение стратегии бизнеса развивалось настолько бурно, что привело к возникновению многочисленных научных школ, отстаивающих свои позиции. Эффективная разработка стратегии предусматривает выбор комплекса действий, который отличается от комплекса, выбранного вашими соперниками, и таким образом помогает создавать ценность для клиентов. При разработке стратегии используются как аналитические, так и общие концептуальные умения. Разработать стратегию - одно, а успешно претворить ее в жизнь - совершенно другое. Использование Сбалансированной Системы Показателей открывает перед организациями замечательную возможность перевести стратегию в ее составные части по всем четырем составляющим. Стало быть, происходит расшифровка стратегии, и работники всей организации могут сосредоточиться на стратегических элементах, находящихся в сфере их влияния.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- 1 Scott Adams, *The Dilbert Principle* (New York Harper Business, 1996)
- 2 James C. Collins and Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision," *Harvard Business Review*, September-October 1996, 65-77
- 3 Julia Kirby and Diane L. Coutu, "The Beauty of Buzzwords," *Harvard Business Review*, May 2001, 30
- 4 Collins and Porras, "Building Your Company's Vision," 65-77
- 5 Collins and Porras, *Built to Last* (New York Harper Business, 1997)
- 6 Henry Amiel, *Amiel's Journey* (1852), Mrs. Humphry Ward (trans.) (Macmillan & Co., 1889)
- 7 Richard Barrett, *Liberating the Corporate Soul* (Boston Butterworth Heinemann, 1998)
- 8 J. W. Marriott and Kathi Ann Brown, *The Spirit to Serve: Marriott's Way* (New York Harper Business, 1997)
- 9 Tom Chappell, *The Soul of a Business* (New York Bantam Books, 1993)
- 10 Richard Barrett, *Liberating the Corporate Soul* (Boston Butterworth Heinemann, 1998)
- 11 Jim Collins, *Leader to Leader* (San Francisco Jossey-Bass, 1999)
- 12 Tom Morris, *If Aristotle Ran General Motors: The New Soul of Business* (New York Henry Holt and Company, 1997)
- 13 Collins and Porras, "Building Your Company's Vision," 65-77
- 14 Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston Harvard Business School Press, 1994)
- 15 John P. Kotter, *Leading Change* (Boston Harvard Business School Press, 1996).
- 16 Rebecca Macfie, "Six of Our Top Chief Executive Officers Tell the Independent How They Stay at the Top," *Independent Business Weekly*, April 2001, 8



- 17 Carly Foster, "Business Communications "Envision Your Business, Realize Your Goals," Canadaone.com e-zine, October 1999
- 18 interview on National Public Radio's Morning Edition, March 26, 2001
- 19 Henry Mintzberg, "The Fall and Rise of Strategic Planning," Harvard Business Review, January-February 1994, 107-114.
- 20 Michael E Porter, "What is Strategy?," Harvard Business Review, November-December 1996, 61-78
- 21 *ibid*
- 22 *ibid*
- 23 Keith H Hammonds, "Michael Porter's Big Ideas," Fast Company, March 2001, 150
- 24 E E Chaffee, "Three Models of Strategy," Academy of Management Review, October 1985
- 25 Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, Strategy Safari (New York The Free Press, 1998)
- 26 Lawrence B MacGregor Serven, "Can Your Company Actually Execute Its Strategy?," Harvard Management Update, May 1999, 3
- 27 Robert S Kaplan and David P Norton, The Strategy Focused Organization (Boston Harvard Business School Press, 2001)



## Разработка целей и показателей деятельности



### Обзор главы 5

Бэйн энд Компани (Bain and Company) недавно обнародовала результаты своего восьмого ежегодного опроса руководителей, посвященного управленческому инструментарию. Цель опроса состоит в том, чтобы определить сферу применения, приемлемость и эффективность двадцати пяти широко распространенных управленческих приемов на основе мнения высших руководителей в более чем 30 отраслях. Лучшим инструментом управления была признана Сбалансированная Система Показателей. Организации во всем мире применяют Сбалансированную систему как мощное средство реализации стратегии с помощью доходчивого языка оценки. Эта глава описывает концепцию, лежащую в основе Системы показателей, разработку целей и показателей деятельности.

В начале главы вам предлагается определить нужные вам составляющие, потому что традиционные четыре составляющие могут не подходить вашей организации. После того как вы определите структуру, вы будете готовы приступить к сбору справочной информации для разработки целей и показателей. Мы рассмотрим, где можно найти такую информацию, как искать и получать информацию от управленческой команды.

В этой главе подробно описывается разработка целей и показателей для каждой составляющей Сбалансированной системы. Мы научимся определять цели и показатели, выясним различие между опережающими и запаздывающими индикаторами деятельности, сделаем обзор методов проведения занятий с группой и подробно рассмотрим, как можно разработать эффективные цели и показатели, точно отражающие вашу стратегию.

### ВЫБОР СОСТАВЛЯЮЩИХ

#### Подходят ли вам четыре составляющие?

В этой главе рассмотрены методы, которые вы можете использовать для перевода вашей стратегии в цели и показатели каждой из составляющих Сбалансированной си-

стемы Вопрос сколько составляющих для Системы показателей вы выберете? С начала и до конца книги я рассматриваю только четыре составляющие финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие персонала Однако Каплан и Нортон уверены, что четыре составляющие *"должны рассматриваться как шаблон, а не жесткая схема"*<sup>1</sup> Многие организации последовали этому совету и разработали такие составляющие как новаторство, исследования и разработки, окружающая среда, поставщики, лидерство и местный регион

Разумеется, составляющие для вашей Сбалансированной системы следует выбирать, руководствуясь знанием вашей стратегии и желанием создания конкурентного преимущества организации Когда вы изучаете свою стратегию и пытаетесь провести ее в жизнь, какие ключевые компоненты вам нужны для рассказа о ней? Четыре составляющих достаточно широки, чтобы охватить большинство компонентов Однако, если вы чувствуете, что ваша организация получает конкурентное преимущество благодаря отношениям или процессам, основанным на другом компоненте, то для отражения этого компонента вы можете добавить отдельную составляющую Например, эффективность производственной компании может во многом зависеть от поставщиков Добавление составляющей, которая отражает отношения с поставщиками, будет иметь большое значение для этой организации

Крайне необходимой для вашей Сбалансированной системы может быть информация об основных заинтересованных лицах, вносящих вклад в успех вашей организации Но вам не следует просто включать всех возможных участников организации и создавать Сбалансированную Систему Показателей по заинтересованным лицам Эти системы показателей определяют основные компоненты организации и цели для каждого из них Примером такой Сбалансированной Системы Показателей по заинтересованным лицам может служить первая Система показателей компании "Сиерз" (Sears), ядром которой были три взаимосвязанные темы "привлекательная компания для покупок", "привлекательная компания для работы", "привлекательная компания для инвестиций" При разработке своей Системы показателей Ситикорп (Citicorp) использовал аналогичную структуру "хорошее место для работы, банковских операций и инвестиций"<sup>2</sup> Эти системы показателей ориентируются на три ключевые группы работников, акционеров и клиентов, но они не описывают как создается стоимость, что и должна делать истинная Сбалансированная Система Показателей Какая покупательная ценность предложения обеспечит удовлетворенность и лояльность клиентов? Какие процессы мы должны довести до совершенства, чтобы создать эту ценность, и в каких сферах должны быть компетентными наши работники? Именно на эти вопросы следует ответить, чтобы разработать Сбалансированную Систему Показателей, которая рассказывает о вашей стратегии и демонстрирует, как вы планируете претворить эту стратегию в жизнь Нужно отметить, что Сиерз и Ситикорп не остановились на достигнутом, и, чтобы рассказ о стратегии был всеобъемлющим, разработали стратегические Сбалансированные системы показателей, включающие важные внутренние процессы

Давайте не будем забывать об одном из многих преимуществ подлинной Сбалансированной Системы Показателей - ее краткости Хорошо разработанная Система показателей должна рассказывать о стратегии организации посредством относительно небольшого числа показателей, связанных друг с другом через составляющие системы Способность Системы быстро и точно передавать широкой аудитории информацию о ключевых движущих силах является основным преимуществом концепции Итак, чтобы успешно реализовать свою стратегию, выберите такое количество составляющих, которое позволит вам отразить вклад всех главных заинтересованных лиц и опишите, как

вы будете учитывать их интересы. Самая трудная часть - обеспечить связь составляющих для создания целостной системы. Отдельные составляющие, которые описывают конкретную группу заинтересованных лиц, но не связаны с другими составляющими, не следует включать в Систему.

## **ДОМАШНЯЯ РАБОТА - ИЗУЧЕНИЕ СПРАВОЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ О МАТЕРИАЛАХ (СЫРЬЕ) ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

### **Сбор и изучение справочной информации**

Каждый член вашей команды по внедрению Сбалансированной системы начинает работу над проектом, имея определенные знания о характере вашего предприятия, его конкурентном положении, будущих перспективах, необходимой стратегии и показателях. Обеспечьте единый уровень знаний для вашей команды путем сбора и изучения всего справочного материала, который можно найти. Членов своей команды вы выбираете на основе их образования и опыта, однако для эффективной работы команды по внедрению Системы каждый из них должен иметь доступ к общей базе данных в вашей организации. Некоторые из рекомендуемых источников информации приводятся ниже.

- *Годовые отчеты*. Неоценимый источник информации - ваши годовые отчеты. Они не только содержат детальную финансовую информацию, но и описывают ваше положение на рынке, основные продукты, перспективы на будущее и даже нефинансовые индикаторы успеха.
- *Декларация о миссии*. Может оказаться содержательной и наверняка интересной. Попросите каждого члена команды рассказать о миссии вашей организации. Ведь она есть у большинства организаций, а после прочтения главы 4 должна быть и у вас.
- *Ценности*. Установила ли ваша организация свои руководящие принципы?
- *Видение*. Как и в случае с миссией, если вы достаточно упорно ищете, то найдете для вашей организации удачную формулировку декларации о видении, или, возможно, вы ее уже нашли. Отражает ли она реальное положение вещей в вашей организации?
- *Стратегический план*. Стратегический план - это основной пласт для добычи информации, относящейся к разработке Системы показателей. Если вам повезет, и стратегический план организации окажется логически последовательным, основанным на миссии, ценностях и видении, то успешный старт вам обеспечен. Большинство организаций не могут похвастаться таким везением, и пока они пытаются сформулировать обоснованную стратегию, проект по внедрению Системы показателей часто откладывается или даже терпит неудачу.
- *Проектные планы*. Если ваша организация подобна большинству других, то в любой момент времени за внимание руководства и ресурсы у вас сражаются десятки инициатив. Очень важно, чтобы вы оценили, какие проекты соответствуют стратегии организации и имеют поддержку со стороны влиятельного члена руководства. Такие инициативы могут претендовать на то, чтобы пре-

вернуться в планы мероприятий по достижению одного или нескольких показателей Системы

- *Исследования консультантов* Консультанты любят писать большие отчеты и часто оставляют после себя огромное количество ценных сведений. Независимо от того, какой вопрос они изучали в вашей организации, они наверняка собрали много справочной информации, которая окажется очень полезной в ходе ваших исследований
- *Отчеты о результатах деятельности* Возможно, у вас нет Сбалансированной Системы Показателей, но в каждой организации есть какая-то система управленческой отчетности. Для того чтобы определить, какие индикаторы деятельности в настоящее время считаются основными, найдите и изучите управленческие отчеты, как минимум, за год
- *Сведения о конкурентах* Знание того, что делают ваши конкуренты и какие показатели они отслеживают, поможет вам определить некоторые из ваших собственных ключевых целей и показателей. Но помните о сущности стратегии: создавать стоимость не так, как это делают ваши конкуренты. Не следует просто копировать их параметры. У них могут быть зрелые процессы, ориентированные на другие аспекты цепочки стоимости, нежели в вашей организации, а это значит, что их параметры могут принести вам обратные результаты
- *История организации* Вел ли кто-нибудь летопись вашей организации? Если да, то она послужит для вас богатейшим источником информации о том, почему была основана организация (миссия), каковы были ценности ее основателей, какие уроки извлечены за многие годы деятельности, а также что ее ждет в будущем
- *Отчеты аналитиков* Если акции вашей компании котируются на бирже, то из отчетов аналитиков вы узнаете, что именно рынок ценит в вашей компании. Эти отчеты часто содержат огромное количество статистической информации
- *Отраслевые журналы и статьи в газетах* Что деловая пресса пишет о вашей организации? От этих сведений во многом зависит выбор показателей, которые призваны оказать влияние на общественное мнение
- *Сравнение с эталоном* Сравнение с эталоном очень популярно, и существует много замечательных исследований по широкому диапазону отраслей и функций. Хотя эта документация содержит полезную справочную информацию и может стимулировать дискуссию о потенциальных показателях, не следует полагаться только на нее. Ваша Сбалансированная Система Показателей должна рассказывать о *вашей* стратегии. Показатели, выбранные вами для отражения этой стратегии, могут в некоторых случаях совпадать с показателями других организаций, но именно определение основных движущих сил для вашей организации должно провести различие между вами и вашими соперниками

Приводимый выше список источников вовсе не является исчерпывающим, и вы сами можете его дополнить. При поиске источников информации и с целью углубления знаний вашей команды об основах Системы показателей используйте как путеводитель саму архитектуру Сбалансированной системы. Например, по финансовой составляю-

щей вы могли бы задать себе следующий вопрос "Где можно найти информацию о финансовых результатах организации?" Сразу на ум приходит несколько возможных источников годовые отчеты, отчеты аналитиков, управленческие отчеты и т.д. Некоторые из источников по каждому элементу Сбалансированной Системы Показателей приводятся на рис. 5.1

**Что следует искать в справочных материалах**

Поиск справочного материала может сначала показаться очень сложным, однако в конечном итоге вы найдете больше, чем ожидали. Хотя вся информация, которую вы собираете, представляет определенный интерес, вы должны составить план, чтобы точно знать, что конкретно вы хотите найти в ходе вашего исследования. Также вам потребуется архив для огромного количества материала, который вы соберете сейчас и в ходе дальнейшей работы над проектом. В рамке на следующей странице объясняется, как зафиксировать эту важную информацию в виде архива

**Рисунок 5.1 Использование Сбалансированной Системы Показателей для поиска справочной информации**

<p><b>Финансы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Годовой отчет</li> <li>• Отчеты о результатах деятельности</li> <li>• Отчеты аналитиков</li> <li>• Отраслевые журналы</li> <li>• Отчеты о сравнении с эталоном</li> </ul>		<p><b>Клиенты</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отдел маркетинга</li> <li>• Отраслевые журналы</li> <li>• Исследования консультантов</li> <li>• Проектные планы</li> <li>• Стратегический план</li> <li>• Отчеты о результатах деятельности</li> <li>• Отчеты о сравнении с эталоном</li> </ul>
	<p><b>Миссия, ценности, видение и стратегия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Декларация о миссии</li> <li>• Ценности</li> <li>• Декларация о видении</li> <li>• Стратегический план</li> <li>• История организации</li> <li>• Исследования консультантов</li> <li>• Проектные планы</li> </ul>	
<p><b>Внутренние процессы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Операционные отчеты</li> <li>• Производственные отчеты</li> <li>• Сведения о конкурентах</li> <li>• Отчеты о сравнении с эталоном</li> <li>• Отраслевые журналы</li> <li>• Исследования консультантов</li> <li>• Проектные планы</li> </ul>		<p><b>Обучение и развитие персонала</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Данные отдела кадров</li> <li>• Отраслевые журналы</li> <li>• Основные ценности</li> <li>• Отчеты о сравнении с эталоном</li> <li>• Исследования консультантов</li> </ul>

### **Архивная система для вашего проекта по внедрению Сбалансированной Системы Показателей**

Каким бы ни был размер вашей организации, в ходе любого проекта такого масштаба будет собрано много информации. Упростите свою работу, определив методы создания бумажного и электронного архива для фиксирования, хранения и распространения полученных вами сведений. Папки и электронные директории файлов в своих названиях должны отражать конкретные этапы вашего проектного плана. Например, у вас может быть директория или папка под названием "Справочная информация". Разделители в бумажных папках и поддиректории в вашем компьютере должны быть названы следующим образом: "Собеседование с руководством", "Стратегическая информация" и т.д.

Особое значение имеет структура электронных файлов, так как у каждого члена вашей команды будет свой подход к наименованию и хранению файлов. Разработайте процесс, с которым все согласятся и настаивайте на том, чтобы относящиеся к проекту файлы помещались на диск, к которому имеет доступ вся команда. Рассмотрите возможность добавления даты к названию каждого созданного файла или использованию другого способа контроля за версиями документов, чтобы точно знать, что вы всегда работаете с самой последней версией вашего документа.

Это может показаться не особенно важным мероприятием, логически вытекающим из характера вашей деятельности, но часто об этом этапе забывают, пока не накапливается огромное количество документации и никто уже не в состоянии сказать, где находится тот или иной документ. Разработка Сбалансированной Системы Показателей сама по себе достаточно сложна; не усложняйте ее еще больше плохой организацией данных.

Необходимо проверить соблюдение важнейшего принципа: постоянство. Отражают ли документы единый взгляд на миссию, основные ценности, видение и стратегию вашей организации? Разработка вашей Сбалансированной Системы Показателей зависит от того, как понимаются эти важнейшие элементы во всей организации. Если вы обнаружите противоречивую информацию, тщательно ее проанализируйте, и разрешение этих противоречий сделайте одной из целей ваших собеседований с руководством и дискуссий с командой. Также вам следует фиксировать любые данные, свидетельствующие о сильном и едином мнении о миссии, ценностях, видении и стратегии. В ходе собеседований с руководством вы можете подтвердить их обоснованность.

Также в результате вашего исследования должны быть выявлены несколько возможных целей и показателей для каждой из четырех составляющих Сбалансированной системы. Без сомнения, конкретные параметры будут встречаться повсюду в документах, которые вы изучаете, и хотя вы не всегда сможете найти точные формулировки показателей для системы, эти документы должны вести вас в правильном направлении.

Например, информация о некоторых ключевых процессах в вашей компании содержится в операционных планах. Они помогут вам определить цели и показатели для составляющей внутренних процессов. Аналогично в ходе вашего

исследования вы можете собрать информацию об основных сферах компетентности, которые в будущем надеется освоить ваша организация. Эти сферы компетентности могут помочь вам составить план дискуссий по составляющей обучения и развития персонала.

Концепция использования Сбалансированной Системы Показателей как системы стратегического управления рассматривалась в главе 1. При эволюции оценочной системы в систему стратегического управления наша цель состоит в том, чтобы сделать Систему показателей краеугольным камнем управленческих процессов во всей организации. Конкретные действия по осуществлению такого перехода описываются в следующих главах. Пока вы должны сосредоточить внимание на сборе справочного материала об основных управленческих процессах вашей организации, таких как составление бюджета и бизнес-плана, разработка системы стимулирующего вознаграждения и системы управленческой отчетности. Глубокое понимание этих процессов будет необходимо при установлении их связи с вашей Сбалансированной Системой Показателей.

### **Проведение собеседований для получения информации от управленческой команды**

Собрав достаточное количество справочной информации, вы можете обобщить результаты своих исследований и подтвердить их на личных индивидуальных собеседованиях с каждым членом управленческой команды. Уже несколько раз подчеркивалась важность поддержки Системы показателей со стороны руководства. Это ваша первая возможность поработать над проектом с управленческой командой. Все мы знаем, как важно первое впечатление и в бизнесе, и в жизни. Перед собеседованиями убедитесь в том, что вы готовы доказать вашей управленческой команде ценность предлагаемой концепции и способность вашей команды давать результаты. Проводить собеседования вы можете по следующему плану:

- *Цель.* Ваше руководство уже должно быть ознакомлено с проектом по внедрению Сбалансированной Системы Показателей; однако вам следует выделить необходимое количество времени на объяснение важности ответной реакции руководства при создании эффективной Системы показателей. Сообщите (вкратце), что вы собираетесь обсудить и сколько времени вам понадобится.
- *Миссия, видение, ценности и стратегия.* Начните собеседование с просьбы высказать мнение по этим важнейшим элементам Сбалансированной Системы Показателей. Если вас не спрашивают, не рассказывайте о том, что вы узнали в ходе исследования. Вы пытаетесь выяснить точку зрения руководства и узнать, существует ли единство в управленческой команде. Можно задать следующие вопросы:
  - Определена ли миссия организации? Если да, то какая?
  - Какие основные ценности являются жизненно необходимыми для выполнения этой миссии?
  - Разработала ли организация декларацию о видении? Если да, то какую?
  - Какие ключевые стратегии помогут нам реализовать наше видение будущего?

Если руководитель, с которым вы проводите собеседование, дает мало информации по этим темам или считает, что организация не разработала



указанных выше положений, вам следует перефразировать вопросы. Воспользуйтесь возможностью и выясните личное мнение этого руководителя с помощью таких вопросов: "Как вы думаете, почему мы существуем как организация (миссия)?", "Каковы наши основные ценности?", "Какой вы видите нашу организацию через 5, 10 или 15 лет?", "Что мы должны сделать, чтобы достичь желаемого будущего (стратегия)?"

- *Оценка результатов деятельности* На этой стадии собеседования узнайте мнение руководителя о том, какие цели и показатели являются необходимыми для достижения успеха организации
  - Как нам реализовать указанные выше стратегии?
  - Какие данные или показатели вы используете для измерения успеха организации?
  - Разработаны ли вами нормы по показателям? Если да, то какие?
  - Какие данные и отчеты приносят больше всего пользы и почему?

Из этих вопросов особый интерес вызывает последний. В настоящее время большинство организаций собирают огромное количество данных, одни представляют ценность, а другие - вообще не учитываются. В будущем отчет по Сбалансированной системе должен стать центральным в управленческой отчетности. Узнайте, какую информацию собирает руководство, что ему нравится, а что - нет.

- *Вопросы внедрения* На заключительном этапе собеседования постарайтесь определить, насколько глубоко руководитель понимает Сбалансированную Систему Показателей и что надо сделать, чтобы проект имел успех
  - Как вы оцениваете знания ваших непосредственных подчиненных о Сбалансированной Системе Показателей?
  - Что помогло бы вашей команде лучше понять эту концепцию?
  - Какие барьеры могут стоять на пути внедрения Сбалансированной системы и как их преодолеть?

Как вы могли заметить по первому вопросу в этой серии, я не сторонник того, чтобы просить руководителей самих оценить свои знания о Системе показателей. Какой уважающий себя руководитель в сегодняшнем деловом мире, ориентированном на оценку деятельности, признает, что никогда не слышал о такой концепции? Вместо этого, спрашивайте о знаниях его команды. По ответу вы сможете определить, хорошо ли знает этот предмет сам руководитель. Если он скажет: "В компании, где раньше работал Джо, создали общекорпоративную Систему показателей, каскадировали ее сверху вниз и использовали для стратегического обучения с помощью процесса управленческого анализа", то вы поймете, что этот руководитель неплохо разбирается в данной концепции. К тому же здесь вы можете, как бы между прочим, заметить: "Кажется, вы сами хорошо знаете Систему показателей. Вы занимались этим вопросом раньше?" Теперь вы сможете выяснить, какой опыт работы с данной системой имеет сам руководитель. Очень полезно знать, кто из членов управленческой команды хорошо знаком с Системой показателей. Эти представители высшего руководства могут правильно оценить усилия вашей команды и первыми выступить в роли лидеров, тем самым оказав проекту значимую поддержку.

Выделяйте на собеседование один час и задавайте не более 10 - 15 вопросов. Вам нужно, чтобы руководители смогли полностью изложить свое мнение, вы же не хотите прерывать их на полуслове, чтобы перейти к следующему вопросу. На собеседованиях можно задавать от трех до 40 вопросов (кроме шуток!).

Помимо собеседований с членами управленческой команды, вы можете организовать встречу с другими влиятельными людьми в организации, которые могут увеличить шансы проекта на успех. На определенном этапе при сборе и распространении информации вам потребуется помощь отдела информационных технологий, поэтому обязательно привлечите его к участию в вашем проекте. Также в проекте будут участвовать финансовый отдел, отдел кадров, отдел маркетинга и производственный отдел. Не используйте на собеседованиях с работниками этих отделов тех же вопросов, что и в ходе бесед с управленческой командой. Целью этих собеседований является сообщение вашей аудитории о проектных планах и желание заручиться их поддержкой и помощью.

## **РАЗРАБОТКА ВАШИХ ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

### **Эффективный перевод - это ключ к созданию Сбалансированной Системы Показателей**

Без утверждения очевидного, спросим себя почему при встрече с тем, кого мы не понимаем, нам нужны переводчики? Перевод необходим, потому что мы не знаем языка своего собеседника а, следовательно, не понимая его слов, не можем действовать в соответствии с ними. Подумайте о лексиконе современной коммерческой организации. Для работников переднего края наши заумные слова подобны словам совершенно неизвестного языка. Представьте себе такой перл на административном собрании. "Если мы освоим основные сферы компетентности по всей цепочке стоимости и максимально увеличим синергические возможности в рамках стратегических альтернатив, то сможем достичь установленных норм ДЭС". Что будет делать работник в соответствии с этим утверждением, когда встретится с клиентом через час после такого заседания? Ничего. Принимая во внимание использованный лексикон, не стоит удивляться тому, что основной причиной неудач главных исполнительных директоров в США было признано неумение эффективно реализовать стратегию. Работникам нужны понятные слова, согласно которым они могут действовать, а не пытаться разгадать их значение.

Следующие разделы этой главы посвящены точному переводу вашей миссии, ценностей, видения и стратегии на язык, мотивирующий действия и обеспечивающий единое понимание целей организации. Перевод означает выражение понятий другими словами, и для этого мы применяем такие инструменты как цели и показатели.

Посмотрите на рис. 5.2. На нем графически изображена разработка нашей Сбалансированной Системы Показателей. В главе 4 подробно обсуждались миссия, ценности, видение и стратегия, а в этой главе мы рассмотрим, как Сбалансированная система оживляет эти концепции с помощью отбора целей и показателей. Стрелки на схеме показывают, что Система показателей - это процесс, имеющий два направления: сверху вниз и снизу вверх. Обычно мы начинаем создавать Сбалансированную систему сверху, осуществляя перевод миссии, ценностей, видения и стратегии. Все же в равной степени важно и стратегическое обучение, которое является результатом использования Системы показателей. Цели и показатели, которые мы выберем, будут рассказывать о нашей стратегии, а с течением времени анализ полученных результатов позволит нам оценить эффективность внедрения системы.

## УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ДЛЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

### Что такое цели деятельности?

Ваша стратегия, определяющая действия и решения, принимаемые вами, для того чтобы ваша организация отличалась от других, и показатели деятельности, которые вы выбираете для измерения своей общей эффективности, должны быть связаны комплексом целей деятельности, описывающих то, что вам следует хорошо сделать, чтобы реализовать свою стратегию. Цели - это краткие утверждения, описывающие конкретные действия, которые вы должны хорошо выполнить, чтобы успешно реализовать свою стратегию. Разработанные вами цели послужат связующим звеном между выбранной общей стратегией и конкретными показателями деятельности, которые вы будете использовать для определения своего успеха в достижении поставленных общих целей.

### Разработка целей

Самым лучшим способом определения целей деятельности является формулирование каждой составляющей Сбалансированной Системы Показателей в виде вопроса. Предложите вашей команде ответить на три вопроса и на основе полученных вами ответов сформулируйте цели деятельности.

- *Финансовая составляющая* Какие финансовые мероприятия необходимо осуществить, чтобы обеспечить реализацию нашей стратегии? Например, если ваша организация хочет реализовать стратегию сокращения или оптимизации затрат, вы можете использовать такие цели как "Снизить косвенные затраты" или "Увеличить доход на работника". Выбор целей финансовой составляющей будет зависеть не только от стратегии, которой вы решили следовать, но и от периода жизненного цикла вашего предприятия. Растущее предприятие, реализующее стратегию оптимизации, больше внимание будет уделять доходу на работника, тогда как зрелое предприятие может сосредоточиться только на сокращении затрат.
- *Клиентская составляющая* Кто наши целевые клиенты, и в чем состоит покупательная ценность нашего предложения по их обслуживанию? Покупательная ценность предложения, которое вы выберете, в результате приведет к достижению целей и показателей, определенных вами для этой составляющей. Организация, предлагающая в качестве покупательной ценности более тесные отношения с клиентом, может включить такие цели, как "Увеличить процент постоянных клиентов" или "Лучше узнать схемы покупок клиентов". В клиентской составляющей часто можно встретить такие показатели, как повышение удовлетворенности и лояльности клиентов. Эти цели подходят вам, если они отражают покупательную ценность вашего предложения. Одно предостережение: не ограничивайте себя только целями, ориентированными на результат, как в приведенном выше примере. Термины "запаздывающие" и "опережающие" показатели мы рассмотрим далее в этой главе, а пока запомните, что такая цель, как "Повысить лояльность клиентов", не предполагает изолированное действие. Для того чтобы повысить лояльность, вы должны пользоваться определенными процессами и демонстрировать определенные модели поведения, которые в итоге приведут к повышению лояльности клиентов. Другими словами, что приводит к лояльности клиентов?

Рисунок 5.2 Перевод с помощью Сбалансированной Системы Показателей



работников. В Сбалансированной системе часто можно встретить такие цели, как "Овладеть нужными умениями и навыками" и "Повысить интенсивность обучения персонала". Хотя это важные цели, не забывайте думать не только о работниках, но и об инструментах, которые им необходимы для выполнения работы. Имеют ли они доступ к последней информации о клиентах в электронном виде? Существуют ли процессы фиксирования и распространения знаний работников? Вот какие вопросы следует рассмотреть и отразить в целях, выбираемых вами для этой составляющей.

Формулировку ваших целей полезно начинать с глагола действия: увеличить, сократить, начать, разработать, снизить, улучшить, стать, достичь и т.д. Использование этих глаголов отличает ориентированные на действие цели от статичного мира стратегии, поскольку дает ответ на важнейший вопрос: как стратегия будет реализована. Стратегия производственной оптимизации переводится в следующие цели: мы реализуем стратегию производственной оптимизации посредством сокращения затрат, повышения лояльности, сокращения брака и овладения нужными умениями и навыками.

Ваши цели должны побуждать к действию, но им необязательно иметь количественный характер. Указание конкретных цифровых критериев успеха - это область оценки деятельности, а не целей. Помните, что Сбалансированная система создана для перевода стратегии в цели, а затем определения лучшего показателя для контроля за достижением этой цели.

Так как в состав вашей команды по внедрению Сбалансированной Системы Показателей могут входить люди из разных функциональных областей, вы должны обеспечить единое понимание ими целей, которые вы разрабатываете. Ваши формулировки должны разъяснять или описывать конкретное значение каждой цели. Формулировка должна содержать от одного до двух предложений и быть достаточной, для того чтобы зафиксировать истинный смысл цели, но не настолько длинной, чтобы отбить желание у читателя ее прочитать. Например, одной из ваших целей для Составляющей обучения и развития персонала может быть следующая: "Овладеть нужными умениями и навыками". Сама по себе такая формулировка цели представляется несколько туманной, и читатели могут толковать ее по-разному. Необходимо добавить предложение примерно такого содержания: "Мы будем овладевать нужными умениями и навыками путем расширения диапазона стратегических умений и навыков доступных нашей организации через набор, обучение персонала и сохранение основных кадров. На основе этой цели вы можете разработать показатели по стратегическим умениям и навыкам, набору, обучению и сохранению кадров. Это предложение описывает способ достижения цели, не указывая конкретных мероприятий."

### **Сначала разработать цели и показатели, а потом создать причинно-следственные связи**

Многие авторы статей и книг по оценке деятельности, а также консультанты выступают за разработку взаимосвязанных целей и показателей в рамках четырех составляющих Сбалансированной системы. Другими словами, они предлагают вам создавать причинно-следственные связи одновременно с разработкой целей и показателей. В теории это рационально и логично, но на практике такой подход имеет определенные ограничения. Интересно то, что хотя данный совет можно встретить в огромном количестве источников, очень мало написано о методике успешного выполнения этого конкретно-

го процесса Дело в том, что чрезвычайно трудно, сидя за круглым столом, обсудить и выработать связную и логичную стратегию с помощью ряда взаимосвязанных целей и показателей Лично мне этот подход не нравится тем, что он может ограничить творчество группы по разработке новых мощных показателей деятельности, способных сыграть решающую роль в реализации стратегии Часто для конкретной цели или показателя выбирают первую предложенную движущую силу, не задумываясь о многих возможных альтернативах Работу можно упростить и сделать более приятной для всех участников, если разделить ее на две части

1. Разработать цели и показатели для каждой из четырех составляющих
2. На основе этих или совершенно новых целей и показателей составить рассказ о стратегии

Начните разработку с мозговой атаки, стараясь зафиксировать столько показателей, сколько может придумать ваша группа для каждой из четырех составляющих Вы подбирали свою команду так, чтобы ее члены имели образование в разных областях, представляли разные сферы функциональной специализации и обладали способностью решать проблемы Метод мозговой атаки позволяет группе полностью реализовать свои творческие способности, побуждает участников воспользоваться для выполнения задачи своим богатым опытом Нет сомнения в том, что через несколько минут у вас будет уже несколько десятков потенциальных целей и показателей Когда вы будете готовы составить карту стратегии, с помощью взаимосвязанных целей и показателей, в вашем распоряжении окажется список вариантов, отражающий опыт всех членов команды Ваша первая мозговая атака может и не зафиксировать все важнейшие цели и показатели, но она представит на ваше рассмотрение список возможных альтернатив На стадии разработки у вас будет много времени, чтобы добавить новые цели и показатели, по мере того, как они предлагаются членами группы, руководителями, работниками, а также в обзорах литературы и исследованиях.

Вскоре вы обнаружите, что разработка системы показателей - это многократно повторяющийся процесс Ваш окончательный вариант системы не будет похож на первый вариант, так и должно быть, ведь каждая следующая версия все точнее описывает ваше стратегическое пространство. Это еще одна причина, почему весь процесс желательно выполнять не сразу, а разделить на два этапа: разработать цели и показатели, а потом создать связи. Если вы попытаетесь составить карту стратегии с нуля, а позже определите, что цели и показатели не соответствуют вашим общим задачам, или если ваша управленческая команда не согласна с предложенными элементами, то вы будете вынуждены все начать с самого начала. Мозговая атака предоставляет вам большой арсенал потенциальных целей и показателей, которые можно подставлять в карты стратегии, пока не будет достигнуто нужное равновесие Ниже приводятся несколько советов, касающихся проведения эффективных заседаний по поиску целей и показателей.

### **Проведение заседаний по поиску целей и показателей**

Словосочетание "мозговая атака" намеренно не использовано в названии этого раздела. Хотя концепция мозговой атаки очень эффективна, некоторые люди чувствуют себя на таких заседаниях, как в ловушке, и для них очень трудно выдумывать что-то по приказу Принимая это во внимание, вы можете назвать такие заседания поиском новых идей или поиском гипотез - подойдет любое название, которое вызывает интерес и стимулирует

творчество в группе. Независимо от того, как вы назовете ваше заседание, помните, что главной его целью является получить как можно больше целей и показателей, рассказывающих о стратегии. Такие заседания полезны по ряду причин. Они

- *поощряют творческий подход*. На таких заседаниях не отвергается ни одна идея и обстановка открытости и взаимного уважения может привести к реальному прорыву в поиске идей,
- *воспитывают ответственность*. Команда, которую вы собрали, отвечает за весь проект до (а, возможно, и после) внедрения системы в вашей организации. Привлечение к участию в таком заседании всех членов, создание условий для раскрытия ими своих внутренних убеждений воспитывает ответственность и обеспечит преданность общему делу,
- *обеспечивают равенство всех участников*. Несомненно, в составе вашей команды будут представители разных уровней организации. На таких заседаниях все равны, а обмен идеями в неофициальной обстановке сплачивает команду,
- *позволяют получить большое количество идей*. Давайте не будем забывать, почему мы проводим заседание! Такие заседания позволяют быстро получить большое количество целей и показателей. Очевидно, что потенциал одних будет гораздо выше, чем других, но большой выбор идей ускорит разработку стратегии.

Для обеспечения результативности поиска идей такое заседание, как и любое другое, надо тщательно планировать. Давайте рассмотрим, что необходимо сделать до, во время и после заседания, чтобы ваша команда придумала массу потенциальных целей и показателей для Сбалансированной системы.

До заседания ключом к успеху любого заседания является подготовка. Во-первых, вам следует определить, кто будет вести заседание. Как уже рекомендовалось ранее, вы можете пригласить консультанта или профессионального ведущего. Хороший консультант или ведущий сможет вызвать интерес в группе и, применяя эффективные методы, обеспечит достижение поставленных вами целей. Максимальная продолжительность заседания не должна превышать трех часов. Очень трудно поддерживать необходимое внимание аудитории в течение более продолжительного времени. Также до заседания необходимо

- *Заранее раздать материалы*. Сбалансированная Система Показателей обеспечит перевод миссии, целей, видения и стратегии вашей организации, поэтому убедитесь в том, что ваша команда получила самые последние варианты этих документов. Кроме этого, раздайте материалы по обзору информации, полученные на собеседованиях с руководством.
- *Обеспечить рабочую обстановку*. По возможности проводите заседание вне организации, чтобы во время заседания никто не отвлекал членов вашей группы по поводу, казалось бы, неотложных дел.
- *Подготовить помещение*. Независимо от того, где вы проводите заседание, подготовка помещения играет очень важную роль. Напишите миссию, ценности, видение и стратегию на больших листах или плакатах и поместите их на видных местах. Все присутствующие должны иметь возможность легко прочитать их в случае необходимости. Также напишите особенно интересные или уместные

цитаты, которые вы слышали на собеседованиях с руководством. В конце концов, ответственность за Систему показателей возьмет на себя высшее руководство, поэтому подчеркивайте его вклад во всем, что вы делаете. Также разверните и подготовьте лекционный плакат для записи идей членов группы. Выделите отдельный лист для каждой составляющей Сбалансированной системы, а также обозначьте место для проблем, над которыми следует подумать, и других вопросов. Наконец, все мы знаем старую поговорку "Мелочи - это главное". Убедитесь, что у вас достаточно бумаги для плакатов, клейкой бумаги для заметок, ручек и магнитофонных кассет, чтобы не упустить ничего из сказанного.

Во время заседания кинорежиссеру Вуди Аллену приписывают такие слова "90% жизни - это присутствие". Мне очень нравятся многие из работ Вуди в кинематографе, но с этим его высказыванием я не согласен - по крайней мере, когда речь идет о заседаниях по вопросам Сбалансированной системы. Участники заседаний должны не только присутствовать, но и извлечь как можно больше пользы от участия в таких заседаниях. Вы сделали свою домашнюю работу, раздали материалы и получили заверения в том, что посещаемость будет стопроцентной. Теперь давайте рассмотрим, что следует делать во время заседания, чтобы обеспечить его успех.

- *Открытие заседания.* Ведущий должен поблагодарить всех за присутствие, отметить их усилия на данный момент и четко изложить план трудной, но увлекательной работы, которую предстоит выполнить. Также он должен указать, какова его роль на заседании, а именно роль объективного ведущего. Должны быть объявлены цели заседания, а также указана его продолжительность и местонахождение объектов общего пользования, если заседание проводится вне организации. После чего участники должны быть ознакомлены с правилами заседания. Хотя это заседание носит неофициальный характер, оно имеет определенные правила: все присутствующие принимают активное участие в работе, ни одна из идей не отвергается, четко соблюдается время заседания.
- *Фиксирование идей.* Основную часть заседания ведущий начинает с того, что зачитывает миссию, ценности, видение и стратегию, а также все надписи на плакатах, прикрепленных к стенам помещения. Затем он предлагает высказывать идеи о потенциальных целях и показателях для каждой из четырех составляющих. Все идеи участников записываются на лекционном плакате под соответствующей составляющей вашей Сбалансированной системы. На первом заседании такого рода, проведенном нами в компании *Nova Scotia Power*, было названо более 100 потенциальных целей и показателей. На своем заседании вы тоже добьетесь большого успеха, но каждая мозговая атака неизбежно наталкивается на некую творческую стену. Вот несколько предложений того, как возобновить творческий процесс. Во-первых, попросите участников заседания выполнить какое-нибудь физическое упражнение. Один из методов называется "мозговая прогулка"<sup>3</sup>. Пусть члены вашей команды встанут и обойдут комнату. Для того чтобы снова сесть на стул, каждый должен, проходя мимо лекционного плаката с целями и показателями, добавить хотя бы один пункт в каждый список. Физическая активность и напряжение, которое обеспечивает этот метод, послужит стимулом дальнейшей творческой деятельности. Еще один метод оживления аудитории называется "бумажный самолетик"<sup>4</sup>. Когда вы увидите, что группа немного устала, сделайте из листа бумаги самолетик и



запустите его. Тот, кто окажется ближе всего к месту посадки бумажного самолетика, должен предложить какую-нибудь идею. Потом он поднимает самолетик и снова запускает его другому члену группы. Если эти небольшие профессиональные уловки не помогают, и группа кажется равнодушной, вы всегда можете пуститься на хитрость. Дайте ведущему список возможных целей и показателей, которые вы обнаружили в отчетах о сравнении с эталоном, отраслевых журналах и т.п. Назвав некоторые из них, он может попытаться снова вывести группу из тупика. На заседании ваша группа может предположить, что между некоторыми целями и показателями существует причинно-следственная связь. Хотя разработка стратегии и не является целью этого заседания, вам следует зафиксировать любые возможные отношения между показателями. Используя цветные листки из клейкой бумаги, обозначьте возможные связи. В конце заседания прочитайте полный список целей и показателей для каждой из составляющих Сбалансированной системы. Это даст возможность участникам прояснить значения некоторых из них и вычеркнуть повторы.

*После заседания:* В обязанности лидера команды входит сбор плакатов, распечатка и раздача материалов заседания. В материалах также должны быть указаны любые предложенные причинно-следственные связи.

Эти заседания представляют собой замечательный способ развития чувства коллективного творчества и взаимной ответственности у всех членов вашей команды по внедрению Сбалансированной Системы Показателей. Хотя не все цели и показатели, записанные на лекционных плакатах во время заседания, войдут в окончательный вариант Сбалансированной системы, такая работа обеспечивает отличное начало, приучает вашу команду мыслить категориями составляющих Сбалансированной системы и позволяет им понять, что значит эффективный перевод стратегии.

### **Уточнение ваших целей**

В результате проведения описанного выше заседания, у вас, несомненно, появятся десятки возможных целей. Сколько целей вам нужно и как определить, какие из них выбрать? Сбалансированная Система Показателей - это мощное средство распространения информации, доводящее до сведения всего персонала организации ключевые стратегии успеха и предоставляющее возможность каждому работнику внести свой вклад в реализацию этих стратегий. При большом количестве целей очень трудно использовать информационную мощь Сбалансированной системы. Учтите, что для полного выражения заложенного смысла, каждая цель может привести к появлению двух показателей деятельности. Поэтому, если вы хотите ограничиться приблизительно двадцатью показателями в Системе, вам необходимо иметь не более десяти целей. Определите для каждой составляющей Системы показателей не более трех целей.

Предоставив членам своей команды возможность обдумать разработанные вами цели, через некоторое время назначьте следующее заседание. В зависимости от количества целей вы можете принять решение о проведении нескольких заседаний. На этом заседании вы должны путем голосования определить, какие цели будут включены в Сбалансированную систему. Каждую цель необходимо проверить на соответствие вашей миссии, ценностям и видению. Также цели следует изучить с точки зрения того, насколько точно они отражают стратегию. Задайте себе вопрос: приведет ли достижение этой цели к успешной реализации стратегии?

## ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ - СЕРДЦЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

### Что такое показатели деятельности?

В предыдущих разделах главы, посвященных целям деятельности, цели определялись как краткие утверждения, описывающие конкретные действия, которые вы должны хорошо выполнить, чтобы успешно реализовать свою стратегию. Но как узнать, насколько хорошо мы выполняем поставленные цели? С помощью показателей деятельности. Показатели деятельности - это инструменты, позволяющие нам определить, выполняем ли мы свои цели и движемся ли в направлении успешной реализации стратегии. В частности, мы можем описать показатели как количественные (как правило, но не всегда) стандарты, используемые для оценки и сообщения фактических результатов деятельности в сравнении с ожидаемыми. Однако ни одно простое определение не может полностью описать влияние, которое оказывают на организацию хорошо разработанные и доведенные до сведения работников показатели деятельности. Показатели сообщают о создании стоимости так, как не сможет сказать в своей речи даже самый авторитетный главный исполнительный директор. Они приводят к выполнению желаемых действий, указывают всем работникам, каким образом они могут внести свой вклад в достижение общих целей организации и предоставляют руководству инструмент определения общего успеха на пути к выполнению стратегических целей. Итак, показатели играют решающую роль в Сбалансированной системе, но разработать показатели деятельности, может быть, не так просто, как вы думаете. В ходе недавнего опроса, проведенного Американским институтом сертифицированных общественных бухгалтеров, 27% респондентов указали, что отсутствие способности определять и согласовывать показатели является самой распространенной проблемой при внедрении или изменении системы оценки деятельности.<sup>5</sup>

В этом разделе изучается роль показателя деятельности в Сбалансированной системе. Мы начнем с различия между запаздывающими и опережающими показателями, что имеет важнейшее значение при их разработке. Затем мы проанализируем четыре составляющих Системы, рассмотрим, как создавать конкретные показатели для каждой из них, а также исследуем различные виды показателей, которые мы можем встретить. Надеюсь, что, ознакомившись с указанными разделами, ваша организация не будет считать себя *не способной определять и согласовывать показатели*, и что это для нее самая большая проблема при разработке системы оценки деятельности.

### Взгляд назад и взгляд вперед - запаздывающие и опережающие показатели деятельности

Недавно я делал доклад на конференции по вопросам программного обеспечения и в середине своего выступления подумал: "Сегодня мне задают много вопросов, все принимают активное участие - ни один человек не зевнул! Уверен, что получу от этой группы хороший отзыв". Мои выводы основывались на предположении, что я хочу получить хороший отзыв от группы, а для этого мне необходимо удерживать внимание группы в течение всего доклада и поощрять ее активное участие. Фактически, моя гипотеза заключалась в том, что отсутствие зевающих слушателей и большое количество вопросов означают положительную оценку моего доклада в оценочной ведомости. Другими словами, показатели "зевания" и "вопросов" являлись факторами (опережающими индикаторами) моей общей

оценки (запаздывающего индикатора) В этом и состоит основное различие между ними запаздывающие индикаторы отражают последствия ранее осуществленных действий, а опережающие индикаторы являются факторами или движущими силами результатов, отраженных в запаздывающих показателях Например, доход от продаж, доля рынка, простой оборудования могут считаться запаздывающими показателями Но каковы их факторы? Фактором дохода от продаж может быть количество часов, проведенных с клиентами, фактором доли рынка может выступать знание торговой марки компании, а фактором простоев оборудования может быть показатель уровня техники безопасности Опережающие индикаторы должны предсказывать результаты запаздывающих индикаторов

Ваша Сбалансированная Система Показателей должна содержать комплекс опережающих и запаздывающих индикаторов Запаздывающие индикаторы без факторов деятельности не сообщают нам, как мы надеемся достичь результатов И, наоборот, опережающие индикаторы могут отражать ключевые улучшения во всей организации, но сами по себе они не показывают, приводят ли эти улучшения к повышению клиентских и финансовых результатов Определение запаздывающих показателей не будет представлять особой сложности, поскольку язык оценки изобилует такими индикаторами доход от продаж, прибыль, удовлетворенность и многие другие, которые являются сегодня самыми обычными показателями Вы с полным правом можете включить ряд таких запаздывающих показателей в вашу Сбалансированную систему Тогда как эти показатели будут у вас общими со многими другими организациями, опережающие индикаторы будут выгодно отличать вас, указывая конкретные действия и процессы, которые вы считаете решающими факторами запаздывающих индикаторов успеха

**Рисунок 5.3** Запаздывающие и опережающие показатели деятельности

	<i>Запаздывающие</i>	<i>Опережающие</i>
Определение	Показатели, ориентированные на результаты в конце периода, обычно характеризуют деятельность за прошедший период	Показатели, являющиеся факторами или движущими силами результатов, отраженных в запаздывающих показателях, обычно оценивают промежуточные процессы и действия
Примеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля рынка</li> <li>• Доход от продаж</li> <li>• Удовлетворенность работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество часов, проведенных с клиентами</li> <li>• Количество составленных предложений</li> <li>• Уровень невыходов на работу</li> </ul>
Преимущества	Легко определить и зафиксировать	Имеют прогнозный характер, позволяют организации корректировать свои действия на основе результатов
Недостатки	Ориентированы на прошлое и не отражают текущей деятельности, не дают возможности прогнозировать	Может быть трудно определить и зафиксировать, часто это новые показатели, никогда ранее не применявшиеся в организации

**Сбалансированная Система Показателей должна содержать комплекс запаздывающих и опережающих показателей деятельности.**

Обсуждению опережающих и запаздывающих показателей уделяется очень много внимания на учебных семинарах по управлению деятельностью и в литературе о Сбалансированной системе. К сожалению, когда дело доходит до фактической разработки хорошей Сбалансированной Системы Показателей, многие организации не анализируют всего комплекса этих важных переменных. Хотя большинство людей понимают концепцию теоретически, им трудно разработать реальные опережающие индикаторы, и в основном они полагаются на запаздывающие показатели деятельности. Для того чтобы решить эту проблему, обсуждайте опережающие показатели каждый раз, когда вы затрагиваете вопрос оценки деятельности. Например, на описанных выше заседаниях по поиску показателей, когда предлагается запаздывающий индикатор деятельности, ведущий должен сказать "Хорошо, а что является фактором этого показателя?" Записывайте показатели на лекционном плакате в две колонки: в одной должны быть запаздывающие индикаторы, а в другой - опережающие показатели, которые служат факторами ваших результатов. Сравнение запаздывающих и опережающих показателей приводится на рис. 5.3.

## ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ ФИНАНСОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ

В главе 1 Сбалансированная Система Показателей была представлена как метод, которым могут воспользоваться организации для преодоления своей почти исключительной зависимости от финансовых показателей деятельности. Был рассмотрен ряд особенностей финансовых показателей:

- Они не учитывают сегодняшних условий деловой среды, в которой большая часть стоимости создается с помощью нематериальных активов.
- Финансовые показатели обеспечивают "задний вид" прошлого и не дают возможности прогнозировать.
- Консолидация финансовой информации приводит к отдельному рассмотрению функциональных областей.
- Долговременные, создающие стоимость виды деятельности фирмы могут быть принесены в жертву ради получения краткосрочных финансовых результатов благодаря таким мероприятиям как сокращение штатов.
- Работники нижних уровней организации не могут руководствоваться в своих повседневных действиях большинством общих финансовых показателей.

Несмотря на очевидные недостатки финансовых показателей деятельности, без них Сбалансированная система будет неполной. Специалисты-практики по Сбалансированной системе признают этот факт, и большинство из них полагают, что финансовые показатели являются самым важным элементом системы. Недавно проведенное исследование показало, что 49% организаций считают финансовые показатели более важными, чем любые другие индикаторы деятельности.

Используя Сбалансированную Систему Показателей, организация может, если и не ликвидировать полностью, то хотя бы частично исправить многие недостатки финансовых показателей. Например, каскадирование финансовых показателей на нижние уровни организации дает возможность всем работникам продемонстрировать, как их повседневная деятельность способствует реализации общей стратегии и целей орга-

низации, оказывая влияние на финансовые результаты. Финансовые показатели должны входить в любую Сбалансированную систему, независимо от того, для какой организации она составлена: частной, некоммерческой или государственной. Основное внимание в этой главе будет сосредоточено на показателях для организаций частного сектора, использование этой составляющей в некоммерческом и государственном секторах рассматривается в главе 13.

Все показатели, выбранные для Сбалансированной системы, должны быть связаны цепочкой причинно-следственных отношений, описывающих вашу стратегию. Ваши финансовые показатели отражают желаемый "конец истории". Архитекторы Сбалансированной системы Каплан и Нортон сказали об этом так: *"Начинаем с определения пункта назначения. Чего мы пытаемся достичь? Если вы посмотрите на логику Сбалансированной системы, то все стрелки указывают на финансы"*.<sup>7</sup> В качестве "пункта назначения" показатели финансовой составляющей помогают заложить фундамент для выбора показателей каждой из трех других составляющих. По мере разработки взаимосвязанных показателей клиентской составляющей, а также составляющих внутренних процессов и обучения и развития персонала, мы должны сделать все, чтобы использование этих показателей привело к улучшению финансовых результатов и реализации нашей стратегии. Мы могли бы направить всю свою энергию и способности на повышение удовлетворенности клиентов, качества, обеспечения своевременной доставки или улучшения в любых других областях, но без указания их влияния на финансовые результаты, которые сами по себе большой ценности не имеют.

### **Выбор финансовых показателей**

Как и все показатели в Сбалансированной системе, финансовые параметры должны быть прямым переводом стратегии организации. Стратегии описывают отличительные мероприятия, в итоге приводящие к успеху, а, следовательно, мы вправе ожидать большое разнообразие показателей в каждой составляющей Сбалансированной системы, в том числе и в финансовой. Однако на практике большинство организаций выбирают финансовые показатели, относящиеся к трем областям: росту, прибыльности и созданию стоимости.

На определенном этапе большинство организаций будут стремиться к *росту* обслуживаемых рынков или зарабатываемых доходов. Такие показатели как доход от новых продуктов и доля целевого рынка очень полезны для определения степени достижения этой цели. Хотя целью часто является рост, критерием успеха для организации частного сектора всегда служит *прибыльность*. За несколько десятилетий наши традиционные системы бухгалтерского учета разработали много методов расчета прибыльности компаний. Обычно используются валовая маржа, чистый доход и прибыль в процентном отношении к доходу от продаж.

Даже если показатели роста и прибыльности представляют большую ценность, при рассказе о стратегии компании нельзя полагаться только на них. В качестве примера рассмотрим организацию, которая хочет увеличить свою прибыль. Расширение производства и инвестиция в новое оборудование, без сомнения, позволят достичь этой цели, но какой ценой? *Рыночная стоимость акций* увеличивается только тогда, когда расширение является прибыльным и обеспечивает прибыль выше стоимости капитала. Вполне возможно, что при получении компанией прибыли стоимость акций будет уменьшаться, если стоимость капитала на но-

вые инвестиции достаточно высока<sup>8</sup>. Для того чтобы определить, действительно ли финансовые инвестиции создают стоимость, многие организации вычисляют добавленную экономическую стоимость (ДЭС). Проще говоря, ДЭС равна чистой операционной прибыли фирмы после уплаты налогов минус затраты на капитал. Используя ДЭС в качестве критерия, многие организации теперь имеют инструмент оценки альтернативных затрат различных инвестиционных возможностей. Например, лондонская компания "Диагео ПЛС" (Diageo PLC), владеющая компанией "Юнайтед Дистиллерз энд Винтнерз Лимитед" (United Distillers & Vintners Limited), использовала ДЭС для определения, какой из ее спиртных напитков приносит самую высокую прибыль. Было установлено, что из-за большого количества времени, необходимого для выдержки, выдержанное шотландское виски не приносит столько прибыли, сколько водка, которую можно продавать уже через несколько недель после дистилляции. В результате анализа по ДЭС руководство Юнайтед Дистиллерз увеличило производство и продажу водки<sup>9</sup>.

Не все организации выбирают финансовые показатели, относящиеся к росту, прибыльности или стоимости. Некоторые особенно финансовые и страховые компании могут дополнить финансовые показатели индикаторами, связанными с управлением риском. Вестдойче Ландесбанк (*Westdeutsche Landesbank*) - крупный немецкий банк, с филиалами в 35 странах мира. При разработке финансовых показателей в своем нью-йоркском филиале этот банк решил дополнить традиционные финансовые показатели роста дохода и сокращения затрат новым показателем - прибыльность капитала с учетом риска. Это дополнение показало, насколько важным считается управление рисками в портфеле банка.

#### Рисунок 5.4 Распространенные финансовые показатели

- Суммарные активы
- Суммарные активы на работника
- Прибыль в процентном отношении к суммарным активам
- Прибыльность чистых активов
- Прибыльность суммарных активов
- Доходы / суммарные активы
- Валовая маржа
- Чистый доход
- Прибыль в процентном отношении к доходу от продаж
- Прибыль на работника
- Доход
- Доход от новых продуктов
- Доход на работника
- Прибыльность собственного капитала (ROE)
- Прибыльность используемого капитала (ROCE)
- Прибыльность инвестиции (ROI)
- Добавленная экономическая стоимость (EVA)
- Добавленная рыночная стоимость (MVA)
- Добавленная стоимость на работника
- Темп роста в сложных процентах
- Дивиденды
- Рыночная стоимость
- Цена акции
- Структура акционеров
- Лояльность акционеров
- Движение денежных средств
- Суммарные затраты
- Оценка кредитоспособности
- Заемные средства
- Отношение заемных средств к собственному капиталу
- Коэффициент процентных доходов
- Период оборачиваемости дебиторской задолженности
- Оборачиваемость дебиторской задолженности
- Период оборачиваемости кредиторской задолженности
- Период оборачиваемости запасов
- Коэффициент оборачиваемости запасов

Некоторые организации выходят за рамки своих систем бухгалтерского учета и дополняют свою финансовую составляющую разработками Уолл-стрит. В Сбалансированных системах часто встречаются такие показатели как цена акции и рыночная оценка. Те, кто работает в организациях, главным образом зависящих от новаторства и человеческого капитала (а кто нет?), могут выбрать финансовый показатель, фиксирующий стоимость их интеллектуальных активов. Все показатели Сбалансированной системы должны соответствовать стратегии - в этом ключ к успеху. Показатели, выбранные для финансовой составляющей, помогут вам установить курс в определении всех остальных показателей Сбалансированной системы, поэтому убедитесь в том, что они действительно отражают цели вашего стратегического плана. Ваши показатели должны учитывать специфику именно вашей организации, однако, чтобы помочь вам начать выбор, на рис. 5.4 приводится список распространенных финансовых показателей.

### ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ КЛИЕНТСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ

Для большинства организаций не составляет особого труда придумать множество клиентских показателей. На заседаниях по поиску показателей обязательно будут предложены следующие: удовлетворенность клиентов, доля рынка, сохранение клиентов и прибыльность по клиентам. Однако при более внимательном изучении вы обнаружите, что все они ориентируются на уже выполненные действия, а, значит, должны быть отнесены к категории запаздывающих индикаторов деятельности. Хотя каждый из таких индикаторов имеет большое значение, они не показывают нам, что является их факторами. Другими словами, каковы их опережающие индикаторы? Если удовлетворенность клиентов резко падает, мы должны знать причину - какая движущая сила вызывает падение этого показателя? Если прибыльность повышается, мы должны определить, что привело к этому счастливому стечению обстоятельств и как его можно сохранить. Для клиентской составляющей больше, чем для любой другой в Сбалансированной системе комплекс запаздывающих и опережающих показателей считается жизненно важным. Давайте рассмотрим, как можно разработать комплекс опережающих и запаздывающих клиентских показателей.

#### **Определение опережающих индикаторов на основе покупательной ценности предложения**

При обсуждении стратегии в главе 4 отмечалась важность уникального сочетания взаимодополняющих мероприятий, обеспечивающих покупательную ценность предложения для клиента. В предложении, имеющим покупательную ценность, описывается, как вы можете отличаться от конкурентов, и, следовательно, какие рынки вы будете обслуживать. Для разработки покупательной ценности предложения многие организации выбирают одну из трех дисциплин, описанных в книге Трисси и Уиерсеми *"Дисциплина лидеров рынка"*<sup>10</sup>.

- *Операционное совершенство*. Организации, стремящиеся к операционному совершенству, будут ориентироваться на достижение низких цен, удобства, часто без излишеств. Любой, кто делает покупки в Костко (Costco), подтвердит, что эта компания достигла операционного совершенства. Низкие цены и богатый выбор делают нас ее постоянными клиентами.

- *Лидерство по продукту.* Лидеры по продукту основное внимание уделяют развитию продуктов, предлагаемых их фирмой. Постоянно модернизируя свою продукцию, они стараются добиться того, чтобы их продукт стал на рынке лучшим. Лидером по продукту может считаться Сони Корпорейшн (Sony Corporation).
- *Тесная связь с клиентами.* Компанию, установившую тесную связь с клиентами, отличает стремление делать все, чтобы обеспечить удовлетворение универсальных требований клиентов. Такие компании направляют свои усилия не на поиск разовых операций, а на установление долгосрочных отношений на основе глубокого знания требований клиентов. В розничной торговле ярким примером такой организации, ориентированной на тесную связь с клиентами, может служить Хоум Депо (Home Depo).

Выбранная вами покупательная ценность окажет большое влияние на выбор показателей деятельности, так как каждое предложение имеет разную ориентацию.

### **Показатели операционного совершенства**

Триси и Уирсема выразили сущность компаний, достигших операционного совершенства, одним словом формула. Чтобы быть впереди конкурентов, таким компаниям приходится делать трудный выбор: *“Уменьшать разнообразие продукции, иметь мужество не угождать всем клиентам подряд, превратить всю компанию, а не только производство и сбыт, в единый целенаправленный инструмент”*<sup>11</sup>. Давайте определим особенности мастерства таких компаний, рассмотрим показатели деятельности, которые они могут использовать.

- *Цена.* Большинство компаний, достигших операционного совершенства, основное внимание уделяют низким ценам. Уол-Март (Wal-Mart), Костко (Costco) и Саутвест Эйрлайнз (Southwest Airlines) - все они постоянно предлагают цены ниже, чем конкуренты. Определение цен на продукцию имеет решающее значение для этих компаний, так как именно цены являются факторами запаздывающих индикаторов, таких как доля рынка и удовлетворенность.
- *Выбор.* Эти компании понимают, что их клиенты не ждут от них снабжения абсолютно всем, что производится в мире - это было бы нарушением формулы успеха таких компаний. Тем не менее компании, достигшие операционного совершенства, обязаны обеспечить рациональный контроль за запасами, чтобы вся их продукция была доступна для клиентов. Компании будут очень внимательно следить за доступностью продукта, оборачиваемостью запасов и возможностью появления дефицита.
- *Удобство.* Компании, достигшие операционного совершенства, ликвидируют затраты, которые, по их мнению, не добавляют стоимости (ценности) для клиента. Такие затраты могут быть материальными или нематериальными. Сатурн (Saturn) служит ярким примером организации, ликвидирующей такие нематериальные затраты, как неизбежный конфликт с продавцом. Их система ценообразования не предусматривает возможности торговаться и клиенты легко и быстро могут определить общую стоимость покупки автомобиля. Жалобы клиентов на обслуживание и доставку также относятся к показателю удобства.



- *Полное отсутствие брака.* При покупке товаров у компании, достигшей операционного совершенства, клиенты считают, что брака быть не может, будь-то биг мак в одном из тысяч ресторанов компании "МакДональдс" (McDonalds) или доставка пакета курьерской почтой ФедЭкс (FedEx). Достижение этой высокой цели обеспечивают рационализация операций и тщательная координация работы с поставщиками. Компания будет внимательно следить за уровнем производственного брака или ошибками в обслуживании.
- *Рост.* Лидерство по созданию стоимости - это своего рода мантра компании, достигшей операционного совершенства. Повышение цен на новые продукты или героическое обслуживание клиентов вступает в противоречие с их усилиями по обеспечению безупречного обслуживания и сверхрациональных операций. Им нужен рост на выбранных рынках. Такие организации разработали формулу успеха и доказательством их успеха считают рост в целевых сегментах.

### Показатели лидерства по продукту

Лидеров по продукту не удовлетворяет новая и более совершенная стратегия; они ориентируются на создание бесконечного потока новаторских продуктов, предлагающих клиентам такие функции, которых нет у продукции конкурентов. Выпуск продуктов, которые клиенты неизменно признают лучшими, - вот движущая сила таких компаний. Если вы - лидер по продукту, то особое внимание будете уделять оценке следующих областей:

- *Маркетинг как жизненная необходимость.* Лидеры по продукту будут стремиться к продвижению на рынке своих торговых марок, предлагая клиентам продукты, имеющие дополнительные функции, экономящие время и неизменно превосходящие по качествам продукцию конкурентов. В результате постоянного новаторства лидеры по продукту могут время от времени создавать продукты, к появлению которых рынок еще не готов. Триси и Уирсема рассказывают историю компании "Ремингтон" (Remington), которая в 1874 году изобрела пишущие машинки. Марк Твен сразу купил одну из них и даже вложил деньги в компанию, но прошло целых 12 лет, прежде чем этот продукт начал пользоваться спросом. Для того чтобы обеспечить признание рынком новых продуктов, можно воспользоваться известностью торговой марки. Учитывая свою склонность к постоянно-му новаторству, лидеры по продукту могут узнать количество звонков с просьбой о консультации по продукту. Таким образом, они оценят интерес и, возможно, замешательство, которые вызвала их последняя разработка.
- *Функциональность.* От таких лидеров по продукту, как Сони, мы ждем дополнительных функций в каждой следующей их новинке. В конце концов, мы становимся их постоянными клиентами не из-за цены, которая, вероятнее всего, будет выше, и не из-за уровня обслуживания. Чтобы узнать, оправдывает ли компания ожидания клиентов, можно определить сколько требований клиентов удовлетворены.

### Показатели тесной связи с клиентами

Организации, установившие тесную связь с клиентами, признают, что их продукт сам по себе не может удовлетворить все потребности клиентов. Они предлагают своим клиентам комплексное решение, предусматривающее уникальный спектр превосходных услуг, что позволяет клиентам получить максимальную пользу от предложенного продукта. Ниже приводятся особенности организаций, установивших тесную связь с клиентами, и показатели, с помощью которых вы можете оценить свой успех, если примените этот подход.

- *Знание клиентов.* Для того чтобы добиться успеха, каждая организация, установившая тесную связь с клиентами, должна глубоко и досконально знать своих клиентов. Для оценки знаний персонала такая организация может вычислить время обучения по продуктам. Распространение знаний имеет огромное значение для фирмы, установившей тесную связь с клиентами, и позволяет персоналу получать от своих коллег самую последнюю информацию.
- *Предлагаемые решения.* Фирмы, имеющие тесную связь с клиентами, также признают, что они привлекают клиентов не низкой ценой или новейшими продуктами, а уникальным комплексным решением, которое они предлагают. Для того чтобы оценить это качество такая фирма будет определять суммарное количество предложенных решений на клиента.
- *Проникновение.* Когда Ай-Би-Эм (IBM) достигла вершины успеха, именно тесная связь с клиентами обеспечила дальнейшее процветание фирмы. Основной целью, которую легендарный Томас Уотсон поставил перед своими работниками, стало клиентское проникновение или доля расходов целевого клиента. Организация, установившая тесную связь с клиентами, стремится предоставить им полное решение проблемы, а проверить, насколько успешными являются ее усилия, она может по степени проникновения в расходы клиентов.
- *Данные о клиентах.* Для того чтобы предложить уникальные решения, этим организациям также необходима обширная и подробная информация о клиентах. Оценить этот фактор успеха можно, если определить процент работников, имеющих доступ к информации о клиентах.
- *Культура содействия успеху клиента.* Работники таких организаций чувствуют, что они добились успеха, только когда успеха добился их клиент - это заложено в основе их культуры. Высочайшей наградой для них является награда от ценного клиента, как признание их вклада в его успех. Оценить достижение этой цели поможет показатель "количество наград, полученных от клиентов".
- *Долгосрочные отношения.* Организации, установившие тесную связь с клиентами, не рассматривают отношения с клиентами только в краткосрочном плане. Они стремятся установить долговременные союзы, в рамках которых они могут значительно повысить качество обслуживания клиентов с помощью высокого уровня знаний и предлагаемых решений. Такие отношения не заканчиваются после совершения покупки, а, наоборот, только начинаются. В компании "Роудвэй Лоджистикс" (Roadway Logistics) для каждого клиента назначается директор по развитию снабжения, который внимательно следит за процессом и находится на территории кли-

ента Показателем тесных отношений, которые эти организации поддерживают с клиентами, может быть количество работников на территории клиента

Если вы выберете стратегию тесной связи с клиентами, основное внимание в вашей клиентской составляющей должно уделяться показателям, измеряющим уровень обслуживания клиентов и отношения, которые вы пытаетесь с ними установить. Кроме указанных выше показателей, обслуживание можно оценить с помощью количества часов, проведенных с клиентами, а отношения - с помощью количества рекомендательных писем, полученных от существующих клиентов.

### **Удовлетворенность клиентов и другие запаздывающие индикаторы успеха работы с клиентами**

Определение покупательной ценности вашего предложения поможет вам выбрать конкретные сегменты рынка. Клиенты, стремящиеся приобрести новейший продукт, вряд ли найдут его у вас, если вы ориентируетесь на покупательную ценность операционного совершенства. Аналогично, тот, кто привык делать покупки в Уол-Март по достоинству оценит обслуживание в Нордстром, но будет немного шокирован ценами. Ориентация на конкретную группу клиентов может противоречить убеждению многих из нас в том, что "клиент есть клиент". Однако, определяя покупательную ценность предложения, необходимо сделать трудный выбор. Теперь, когда ваш выбор сделан и некоторые опережающие индикаторы успеха уже рассмотрены, вы готовы установить показатели клиентской составляющей.

Большинство организаций будут ориентироваться в своей клиентской составляющей на такое сочетание параметров: доля рынка, прибыльность по клиентам, привлечение, сохранение, лояльность и добрая старая удовлетворенность клиентов. Хотя удовлетворенность может быть самым популярным параметром для этой составляющей (в ходе недавнего опроса 70% респондентов ответили, что включили этот показатель в свою Сбалансированную систему<sup>22</sup>), она подвергается большой критике, и до включения в вашу Систему показателей ее необходимо тщательно разработать и уточнить.

Некоторые специалисты утверждают, что параметры удовлетворенности возникли в эру плохого качества, когда большое количество клиентов было недоволено продукцией, и любое улучшение качества означало успех. Но по мере того, как качество улучшалось, связь между удовлетворенностью и успехом становилась все менее очевидной<sup>23</sup>. В сегодняшних условиях целесообразно полагаться на определение ценности для клиента, рыночную оценку всех затрат и выгод, связанных с использованием конкретного продукта по сравнению с его аналогами. Гуру в области обслуживания Рон Земке, автор более десятка книг по обслуживанию и смежным темам, пишет о "звонках о пульсе" или оценке пульса клиентов. Примером такого подхода служит Квикфит (Kwikfit), находящийся в собственности Форда. Каждый вечер работники сами звонят тысячам клиентов и спрашивают: "Ваша машина проходила у нас сегодня техобслуживание? Каково ваше мнение об уровне обслуживания? Что мы можем улучшить?"<sup>24</sup>

Несмотря на недостатки, удовлетворенность клиентов остается важным и ценным элементом любой клиентской составляющей. Организациям крайне важно знать, приводит ли покупательная ценность предложения, над которой они так долго работали, совершенствуя и оценивая ее с помощью опережающих показателей, к повышению

удовлетворенности клиентов, и их заинтересованности в том, чтобы снова прийти за покупками в эти организации. Ключом к успеху здесь является четкое определение параметров удовлетворенности, для того чтобы каждый, кто оценивает ваши результаты, мог быстро установить определяющие их факторы и принять правильные решения на основе представленных результатов. Компания "Эмбаси Суитс Хоутелз" (Embassy Suites Hotels), первая фирма в отрасли, в отелях которой есть только номера люкс, тщательно следит за удовлетворенностью клиентов в каждом из своих более 150 отелей. Оценка каждого отеля производится на основе рейтинга удовлетворенности постояльцев. Независимая компания по опросу общественного мнения рассылает клиентам специальные анкеты. Выбранных наугад бывших постояльцев, просят оценить различные аспекты их пребывания в отеле, включая бронирование номеров, процедуру выписки, обслуживание номеров, качество еды и общее обслуживание. Такая оценка является важным элементом Сбалансированной Системы Показателей фирмы, и отелям, получившим самые высокие оценки, выносятся публичная благодарность.

### **Другие источники клиентских показателей**

Выбор покупательной ценности предложения и определение целевой группы клиентов окажут вам большую помощь при разработке показателей для клиентской составляющей. Однако в вашем распоряжении есть и другие источники, которые могут предоставить нужные вам показатели.

- *Финансовые цели и показатели.* Не забывайте, что Сбалансированная Система Показателей должна описывать вашу стратегию исходя из финансовых показателей через необходимые для успеха клиентские показатели, внутренние процессы и квалификацию работников. Разработав финансовые цели и показатели, спросите себя, как они переводятся в показатели клиентской составляющей. Например, если вашей финансовой нормой является рост дохода до цифры с восемью нулями, то для достижения этой цели вам может потребоваться более высокая лояльность клиентов или привлечение большого количества новых клиентов.
- *Голос клиентов.* Невероятно мощным средством распространения мнений клиентов, как положительных, так и отрицательных, о ваших товарах или услугах является Интернет. На досках объявлений и целевых веб-сайтах огромной вселенной Интернета можно найти большое количество отзывов о вашей компании и ее продукции. Воспользуйтесь этой возможностью и прочитайте, что думают о вас клиенты, а потом, на основе этой информации, постарайтесь определить свою роль.
- *Моменты истины.* Каждый контакт клиента с предприятием является моментом истины. Взаимодействие может быть благоприятным или неблагоприятным и оказать большое влияние на будущий бизнес. Выявление этих моментов истины предоставляет вам возможность определить, какие отличительные свойства вы предлагаете, и разработать параметры для оценки вашего успеха<sup>15</sup>.
- *Каналы сбыта.* Сегодняшняя организация может обслуживать клиентов несколькими способами, причем каждый из них имеет свои уникальные процессы. Рассмотрим как пример предприятие розничной торговли. Оно может предложить покупать товары через Интернет в розничных магазинах или по каталогу,

Каждый из этих каналов имеет свои процессы и создает разные показатели деятельности. Например, при оценке рациональности и быстроты кассового обслуживания в розничных магазинах можно определить уровень ошибок при вводе шифра товара / цен в кассовый аппарат и среднюю продолжительность операции. При торговле через Интернет эта же организация может оценить простоту операции, определив количество полей, в которые должен ввести информацию клиент или количество отмененных операций. При торговле по каталогу следует определить, сколько раз звонит телефон, перед тем как работник отдела обслуживания снимает трубку, и сколько времени необходимо на оформление заказа.<sup>16</sup>

- *Событие для клиента.* В книге "Экономика событий" Джо Пайн и Джим Гилмор предполагают, что в экономике совершается переход к ситуациям, в которых предприятие является сценой, а для клиентов необходимо создавать запоминающиеся события.<sup>17</sup> Если у нас с вами много общего, то свой день вы могли начать с похода в Старбакс или к своему излюбленному поставщику кофе и потратить на это удовольствие от 2 до 5 долларов. Компания, собравшая зерна кофе, возможно, получила за них сумму, равную одному или двум центам, а вы только что заплатили в 200 раз больше. Почему? За приятное событие, которым является посещение ресторана или кафе. Подумайте о том, каким событием будет для клиента контакт с вашей фирмой, и вы наверняка выявите много важнейших показателей успеха для клиентской и всех других составляющих Системы показателей.

Рисунок 5.5 Примерный список клиентских показателей

- |   |  |
|---|--|
| • Удовлетворенность клиентов  | • Количество часов, проведенных с клиентами                      |
| • Лояльность клиентов   | • Затраты на маркетинг в процентном отношении к доходу от продаж |
| • Доля рынка  | • Количество размещенных реклам                                  |
| • Количество жалоб клиентов   | • Количество сделанных предложений                               |
| • Количество жалоб, урегулированных в течение первого контакта          | • Признание торговой марки                                       |
| • Уровень возврата товара   | • Уровень ответной реакции (обратной связи)                      |
| • Время ответа на вопрос клиента  | • Количество посещенных торговых выставок                        |
| • Прямая цена   | • Объем продаж   |
| • Цена по сравнению с конкурентами                                      | • Доля расходов целевого клиента                                 |
| • Суммарные затраты клиента   | • Доход от продаж на канал сбыта                                 |
| • Средняя продолжительность отношений с клиентом                        | • Средний размер клиента   |
| • Количество утраченных клиентов  | • Соотношение количества клиентов и работников                   |
| • Сохранение клиентов   | • Затраты, связанные с обслуживанием клиентов                    |
| • Уровень привлечения новых клиентов                                    | • Прибыльность по клиентам                                       |
| • Процент дохода от новых клиентов                                      | • Частотность (количество продаж)                                |
| • Количество клиентов   |  |
| • Средний доход от продаж (на клиента)                                  |  |
| • Уровень успеха (количество совершенных продаж/заключенных контрактов) |  |
| • Количество визитов клиентов в компанию                                |  |

- *Инициативы по управлению отношений с клиентами (УОК).* Рынок информации о клиентах быстро растет. Например, в отрасли финансовых услуг, по оценкам фирмы Ньютон (Newton), штат Коннектикут, компании, предоставляющие финансовые услуги населению, потратят в этом году на УОК 6,8 млрд. долларов. Том Ричард - автор исследования "Измерение прибыльности инвестиции: критерии управления успешными стратегиями УОК" полагает, что отрасли надо найти более эффективные способы определения, какое влияние УОК оказывает на прибыльность. У Кэтлин Кираллах, старшего аналитика ТауэрГруп (TowerGroup), исследовательской фирмы в Нидхэме, штат Массачусетс, есть идея. Она считает, что компании должны оценивать УОК с помощью Сбалансированной Системы Показателей.<sup>18</sup> Ваша клиентская составляющая должна содержать показатели, определяющие эффективность значительных капиталовложений в программы по управлению отношений с клиентами.

В вашу клиентскую составляющую и во всю Систему показателей необходимо включать и запаздывающие, и опережающие индикаторы. Однако многие команды по внедрению Сбалансированных систем не могут выйти на правильную дорогу, так как все время спорят о том, что является запаздывающим показателем, а что - опережающим. Без сомнения, некоторые члены вашей команды отметят, что каждый показатель фактически является запаздывающим, потому что по своему характеру он связан с прошлым. Мы можем вечно спорить о семантике этой темы, но в итоге все сводится к выбору показателя и вопросу: "Что является фактором этого показателя?" Если вы выбрали один показатель и можете гипотетически представить его взаимосвязь с соответствующими параметрами, которые, по вашему мнению, являются факторами исходного показателя, то вы определили связь между запаздывающими и опережающими индикаторами.

Используйте описанную выше методику для создания показателей вашей собственной клиентской перспективы. Для стимулирования творческого процесса на рис. 5.5 приводится примерный список клиентских показателей.

## ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ

В ходе разработки показателей деятельности для Сбалансированной системы мы определили свои финансовые цели и перевели их в показатели. Потом мы определили целевых клиентов и выбрали покупательную ценность предложения по их обслуживанию. Покупательная ценность предложения помогла нам выявить опережающие индикаторы успеха в работе с клиентами, которые мы затем дополнили более традиционными показателями (запаздывающими индикаторами), такими как удовлетворенность клиентов. Для достижения наших клиентских целей и в конечном счете финансовых целей мы должны разработать показатели деятельности, с помощью которых можно отслеживать внутренние процессы и мероприятия, обеспечивающие покупательную ценность нашего предложения. Фирмы обычно уделяют основное внимание внутренним процессам, обеспечивающим покупательную ценность предложения, однако они не могут игнорировать и другие вспомогательные процессы. Например, Хоум Депо предлагает отличное обслуживание и стремится предложить комплексное решение проблем клиента; все же эта компания не может игнорировать процессы снабжения или материально-технического обеспечения, отличающие компанию, достигшую операционного совершенства. Как и во всем остальном, надо поддерживать определенное равновесие. Да-

вайте рассмотрим покупательную ценность каждого предложения и определим, какие внутренние процессы надо тщательно контролировать, чтобы добиться успеха

### **Тесная связь с клиентами – ориентация на обслуживание клиентов**

Организация, установившая тесную связь с клиентами, для формирования долговременных отношений способна обеспечить более комплексный подход к своей деятельности, а значит, пойти дальше простого предоставления товара или услуги. Движущей силой такой деятельности является доступ к ключевой информации о клиентах. Чем больше фирма, установившая тесную связь с клиентами, имеет о них информации, тем лучше она может индивидуализировать, предвосхищать и даже прогнозировать схемы поведения клиентов. Для этого необходима мощная информационная база, дающая пользователям полное представление о клиенте. Она должна быть собрана из всех источников и объединена в единое целое и, кроме того, быть удобной для использования.<sup>19</sup>

Организации, предлагающие своим клиентам комплексные решения на основе всеобъемлющих знаний, должны ориентироваться на целостное представление о соответствующих процессах – маркетинг, сбыт, доставка и обслуживание. Для каждой “точки соприкосновения” с клиентом должны быть разработаны показатели деятельности, в целом охватывающие весь процесс. Например, ориентация только на маркетинг, без уравновешивающего ее показателя послепродажного обслуживания, может привести к увеличению числа клиентов, но отсутствие внимания к обслуживанию также приведет к разочарованию клиентов и их переходу к другим поставщикам.

Имея в своем распоряжении базу данных о клиентах, фирма, установившая тесную связь с клиентами, может оценить такие важнейшие виды деятельности как разработка комплексных решений и предоставление консультативных услуг.

### **Операционное совершенство – оценка цепочки снабжения**

Независимо от того, в какой отрасли вы работаете, вы, скорее всего, много слышали о совершенствовании цепочки снабжения. Эта развивающаяся теория прошла путь от экспериментальных лабораторий организаций до кабинетов высшего руководства, где руководители используют последние разработки, чтобы получить преимущество над своими конкурентами в областях экономии затрат, качества и обслуживания. Хотя сверх-рациональные процессы цепочки снабжения являются основой для компаний, достигших операционного совершенства, большую выгоду от оценки и совершенствования этих важных процессов может получить любая коммерческая организация. Интересный пример использования Сбалансированной Системы Показателей в области закупок в рамках цепочки снабжения приводится на рис. 5.6. Здесь описываются усилия компании “Боинг” (Boeing), направленные на увеличение операций с компаниями, которыми владеют представители меньшинств и женщины.<sup>20</sup>

Цепочку снабжения можно определить как “комплекс трех или более организаций, непосредственно связанных одним или несколькими направленными сверху вниз или снизу вверх потоками товаров, услуг, финансов и информации от источника к клиенту”.<sup>21</sup> Большинство из нас думают, что цепочка снабжения состоит из трех основных процессов: поиск источника и закупки, выполнение заказа, а также планирование, прогнозирование и составление графика. Все больше отраслей принимают практику цепочки снабжения как основу при конкуренции, и в этом нет ничего удивительного, так как на карту поставлено очень многое. В автомобильной промышленности США, например, расхо-

**Рисунок 5.6 Компания "Боинг" использует Сбалансированную Систему Показателей для поддержки компаний-поставщиков, которыми владеют представители меньшинств и женщины**

Лидер Группы коммерческого самолетостроения "Боинг" использует свою Сбалансированную Систему Показателей для поддержки уникальной программы, призванной повысить объем закупок товаров и услуг у компаний, которыми владеют представители меньшинств и женщины. В составляющую Сбалансированной системы "Развитие компании" включено два пункта. Первый пункт предусматривает оценку процента расходов на оплату контрактов с малыми компаниями, малыми компаниями, которыми владеют представители меньшинств и малыми компаниями, которыми владеют женщины. Второй пункт предусматривает отслеживание роста количества малых поставщиков, малых поставщиков, которыми владеют представители меньшинств и малых поставщиков, которыми владеют женщины. В соответствии с результатами деятельности каждой категории на диаграмме присваивается определенный цвет: зеленый, если директор по закупкам выполняет план, желтый, если на эту категорию надо обратить внимание, и красный, если план не выполняется. Если показатель имеет желтый или красный цвет, директор по закупкам встречается с руководством Боинга, чтобы обсудить причины сложившейся ситуации и наметить пути ее исправления.

Ежегодно Боинг заключает контракты с более чем 3 000 поставщиков на общую сумму около 15 млрд долларов. В этом году Группа коммерческого самолетостроения намерена потратить около 2% этой суммы на контракты с представителями меньшинств, 2% на контракты с женщинами и 20% - на контракты с малыми компаниями. До начала осуществления этой инициативы, которую ее сторонники называют передовой, в фирме не было общего комплекса параметров, на основе которого директора по закупкам могли бы оценить свою деятельность.

На основе материалов Naomi R. Kooker, "Boeing Takes the Initiative", *Purchasing*, February 2001

ды накупаемые комплектующие, включая материально-техническое обеспечение, составляют 45% общих затрат на производство и реализацию<sup>22</sup>. Можете рассчитать, как сокращения этих расходов даже на 1% повлияет на отрасль, оцениваемую в 600 млрд долларов.

К сожалению, оценка деятельности в цепочке снабжения не успевает за темпом сегодняшнего мира взаимозависимых деловых отношений. В сущности, многие организации уделяют внимание оптимизации только некоторых функций цепочки снабжения, часто в ущерб общему процессу. Рассмотрим пример компании, стремящейся сократить транспортные расходы, ключевой элемент материально-технического обеспечения цепочки снабжения.

Сокращение этих расходов обеспечивает локальную экономию затрат, но может отрицательно повлиять на цикличность заказа и постоянство, привести к увеличению процента поврежденных товаров или к увеличению запасов. Хотя транспортные расходы могут снизиться, удовлетворенность клиентов и общие результаты деятельности от этого только пострадают<sup>23</sup>. Другой риск оценки цепочки снабжения заключается в возможности неверных данных. В результате основательных исследований 35 ведущих предприятий розничной торговли, было обнаружено, что очень часто при управлении цепочки снабжения используются неверные данные<sup>24</sup>.



Как нам оценить цепочку снабжения, чтобы получить конкурентное преимущество? В статье *“Ведение счета: Оценка коммерческой стоимости материально-технического обеспечения в цепочке снабжения”* авторы предлагают несколько советов по эффективной оценке цепочки снабжения<sup>25</sup>

- *Привести показатели в соответствие со стратегией и покупательной ценностью предложения.* Используемые вами параметры должны точно отражать вашу стратегию и покупательную ценность предложения для клиентов, так как каждый из них приведет к разной ориентации в оценке цепочки снабжения. Хотя этот раздел, как упоминалось выше, посвящен компаниям, достигшим операционного совершенства, но организации, установившие тесную связь с клиентами, или лидеры по продукту также должны поддерживать определенный уровень стандартов цепочки снабжения. Например, при оценке процесса выполнения заказа компании, достигшие операционного совершенства, будут уделять внимание общей стоимости, цикличности заказа, правильному выбору продукта, правильному выставлению счета, а также наличию оперативной и точной информации. Отношения с поставщиками имеют очень большое значение для фирмы, достигшей операционного совершенства, и поэтому должны оцениваться с помощью показателей деятельности. Лидеры по продукту не полагаются только на параметры цепочки снабжения и должны не допускать изменения цикличности заказа и повреждения продукции. Суммарные затраты не настолько важны для лидера по продукту, так как его клиенты готовы платить больше за новые функции в предоставлении продукции. Наконец, организация, установившая тесную связь с клиентом, будет уделять внимание своевременной доставке, продолжительности цикла заказа, транспортным расходам, количеству выполненных заказов (объему работы), количеству утвержденных исключений и наличию информации. Для организации, установившей тесную связь с клиентами, своевременная доставка имеет первостепенное значение, так как ее клиенты ждут от этой организации исключительно надежного обслуживания.
- *Глубоко понимать потребности клиентов.* Не выяснив точно потребности клиентов, не считайте, что знаете их. Также вы должны признать, что их потребности с течением времени обязательно изменятся.
- *Знать собственные затраты.* Для того чтобы определить, какое обслуживание предлагать клиентам, следует иметь подробную информацию о затратах. На основе имеющейся информации проведите анализ затрат и выгод.
- *Рассматривать показатели с точки зрения процесса.* Определяйте свои показатели не на функциональном уровне, а на уровне процесса (закупки, выполнение, доставка).
- *Ориентироваться на ключевые показатели.* Для различных видов деятельности в рамках цепочки снабжения вы можете разработать сотни показателей. Ориентируйтесь на показатели ключевых процессов. Из них можно будет вывести параметры функций и видов деятельности.

Организации, способные эффективно оценивать свою цепочку снабжения, имеют несколько преимуществ. Во-первых, показатели цепочки снабжения позволяют менеджерам выделить нерациональные операции и сократить затраты. В результате более рациональных процессов цепочки снабжения организации могут улучшить обслужи-

вание своих клиентов. Например, с помощью программы оценки цепочки снабжения компания "ЗМ" смогла за три года улучшить свои результаты по своевременной доставке на 32%. Также анализ затрат цепочки снабжения дает возможность менеджерам получить информацию, необходимую для принятия важных решений относительно того, какие услуги и уровень обслуживания предлагать клиентам. Для того чтобы определить, от каких видов деятельности зависит прибыльность по клиентам, вместе с показателями цепочки снабжения можно использовать калькулирование на основе видов деятельности (ABC), метод определения факторов затрат и распределения затрат по видам деятельности, а не по типичным счетам главной бухгалтерской книги. Ряд показателей процессов цепочки снабжения приводятся на рис. 5.7.

**Рисунок 5.7 Показатели процессов цепочки снабжения**

<u>Время</u>	<u>Затраты</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Своевременная доставка</li> <li>• Продолжительность цикла заказа</li> <li>• Переменчивость продолжительности цикла заказа</li> <li>• Время реакции</li> <li>• Продолжительность цикла прогнозирования/планирования</li> <li>• Переменчивость продолжительности цикла планирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оборачиваемость запасов готовой продукции</li> <li>• Период погашения дебиторской задолженности</li> <li>• Затраты на обслуживание</li> <li>• Продолжительность цикла движения денежных средств</li> <li>• Суммарные затраты               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Себестоимость продукции</li> <li>• Транспортные расходы</li> <li>• Затраты на хранения запасов</li> <li>• Затраты на транспортировку материалов</li> <li>• Все прочие затраты                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Информационные системы</li> <li>• Административные расходы</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Затраты в результате избытка производственных мощностей</li> <li>• Затраты в результате нехватки производственных мощностей</li> </ul>
<u>Качество</u>	<u>Прочее / вспомогательные процессы</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общая удовлетворенность клиентов</li> <li>• Точность обработки</li> <li>• Идеальное выполнение заказа               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Своевременная доставка</li> <li>• Полный заказ</li> <li>• Точный выбор продукта</li> <li>• Отсутствие повреждений</li> <li>• Точный счет</li> </ul> </li> <li>• Точность прогнозирования</li> <li>• Точность планирования</li> <li>• Соблюдение графика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утвержденные исключения               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Минимальный объем заказа</li> <li>• Изменение времени выполнения заказа</li> </ul> </li> <li>• Наличие информации</li> </ul>

Источник: James Keebler, Karl Manrodt, David Durtsche, and Michael Ledyard. *Keeping Score: Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain* (Oakbrook, IL: Council of Logistics Management). Перепечатано с разрешения.

### Лидер по продукту – новаторство позволяет быть впереди

Лидеры по продукту добиваются успеха, предоставляя клиентам новые продукты, имеющие разнообразные функции, которых нет у конкурентов. Ключевым внутренним процессом для организации - лидера по продукту является новаторство

Возможно, любая организация стремится к новаторству и большим научно-техническим идеям, но есть компания, которая действительно живет новаторством, это - ИДЕО (IDEO). Настоящая фабрика идей ИДЕО создала 4 000 новых товаров, услуг и систем для сотен клиентов. Если вы решили отбелить свои зубы в БрайтСмайл (BriteSmile), тогда вы воспользуетесь новинкой ИДЕО. Или если вы посетили "Рабочие сферы", собрание девяти концепций, изучающих индивидуальность в контексте корпоративной культуры, выставленное в Музее современного искусства в Нью-Йорке, вы тоже видели достижения ИДЕО. Основатель и Председатель совета директоров компании Дейвид Келли так выразил суть культуры ИДЕО: "Изобретение - это не предмет, а процесс"<sup>26</sup> Подход ИДЕО основан на пяти взаимосвязанных стадиях новаторства: понимание, наблюдение, наглядное представление, оценка и уточнение, а также осуществление

Хотя вам, может быть, еще далеко до изобретения четырехтысячного продукта, новаторство играет важную роль в любой организации, ориентированной на производство товаров или предоставление услуг. Вот несколько советов по оценке процесса новаторства

- *Определять количество успешных новинок.* Очевидным показателем новаторства является количество новых товаров или услуг, разработанных за определенный период.
- *И неудач.* Не столь очевидным, но важнейшим для истинно новаторских организаций является изучение их ошибок. Том Келли (брат основателя ИДЕО Дейвида Келли), описавший историю успеха ИДЕО, утверждает, что крупнейшие достижения этой компании были результатом ошибок! Вы не только можете учиться на ошибках и получать от них выгоду, но знание того, когда сказать "хватит" и признать сделанную ошибку - это центральный компонент концепции, которую Питер Друкер называет "отказ", и в соответствии с которой работают многие организации, специализирующиеся на новаторстве
- *Учиться у передовых пользователей.* Исследователи обнаружили, что многие новые товары и услуги изобрели, а иногда и довели до стадии опытного образца пользователи, а не производители. Эти продукты часто являются творениями передовых пользователей, потребности которых намного опережают тенденции рынка и выходят за рамки запросов обычного пользователя. Выявление передовых пользователей вашей продукции и сотрудничество с ними дают вам возможность изобретать новые товары и услуги, о которых они уже мечтают. Этот процесс разработан в 1996 году Отделением медицинского оборудования компании "ЗМ". С тех пор процесс сотрудничества с передовыми пользователями был успешно опробован в восьми отделениях организации.<sup>27</sup>
- *Работать в командах.* Две головы лучше, чем одна, пять голов лучше, чем две и т.д. Определите количество междисциплинарных команд, работающих над изобретениями в вашей организации. В состав команд ИДЕО входят специалисты из разных областей: человеческий фактор, когнитивная психология, деловая стратегия, планирование дизайна, промышленный дизайн, дизайн взаимо-

действия, графический дизайн, архитектура, машиностроение и электротехника, программное обеспечение, а также производство.

- *Создать поток идей* По мере совершенствования практики новаторства лидеры по продукту должны создать постоянный поток новых идей.

### **Показатели гражданской ответственности**

До сих пор наше обсуждение составляющей внутренних процессов было сосредоточено на том, что происходит в стенах компании. Для того чтобы наш взгляд на эту составляющую был полным, мы должны признать, что важные заинтересованные лица и компоненты каждой организации существуют и вне ее стен. Предприятия регулируемых отраслей, такие как коммунальные предприятия и предприятия связи, должны поддерживать хорошие отношения с регулирующими и другими государственными органами, а также соблюдать законодательство об охране окружающей среды. Кроме этого, все организации должны стремиться быть ответственными корпоративными гражданами в том регионе, в котором они работают. Компании начинают понимать, что это не только правильно, но и экономически выгодно. Исследование, проведенное Советом конференций Канады, показало, что 80% канадских руководителей считают, что набор и сохранение квалифицированных кадров во многом зависит от репутации компании.

Организации, обязанные выполнять инструкции по охране окружающей среды, здравоохранению или технике безопасности, имеют замечательную возможность использовать Сбалансированную Систему Показателей как инструмент перехода от строгого соблюдения к лидерству. В качестве примера рассмотрим компанию "Нова Скотия Пауэр" ("НСП"). Как регулируемое коммунальное предприятие, НСП должно соблюдать многочисленные инструкции по охране окружающей среды, здравоохранению и технике безопасности, выполнение которых контролируют различные государственные органы. При разработке составляющей внутренних процессов компания использовала Систему показателей не только для того, чтобы оценить соблюдение инструкций по охране окружающей среды, но и для разработки показателя и соответствующей нормы, обеспечивающих им лидерство по вопросам охраны окружающей среды и здравоохранению в коммунальном хозяйстве Канады. Был разработан "индекс охраны окружающей среды", состоящий из ряда опережающих экологических показателей, которым руководствуется НСП, принимая решения по этому, строго контролируемому, разделу своего бизнеса. Включив индекс в Систему показателей, руководство НСП продемонстрировало всей организации важность лидерства по экологическим вопросам и поставило задачу перед всеми работниками выполнять свои должностные обязанности таким образом, чтобы они положительно влияли на этот важный индикатор.

Для того чтобы добиваться успеха в течение длительного времени, любая компания должна вносить свой вклад и черпать силы в процветании местного региона. Даже если не только данная организация отвечает за благосостояние местного региона, но она обязана и заинтересована следить за успехом региона и вносить свой вклад в процветание той местности, в которой она находится. В своей книге *"1001 способ побуждения к действию работников"* Боб Нельсон пишет на эту тему: *"В наше время самые лучшие организации принимают участие и вносят свой вклад в жизнь местного региона. ... Это все сводится к поиску способов улучшения жизни, работы и бизнеса в вашем регионе благодаря предоставлению ресурсов, труду работников или просто укоренившейся финансовой поддержке".*<sup>28</sup> В этой книге описывается ряд передовых организаций, которые

подняли сотрудничество с местным регионом на новый уровень. Одна из таких компаний - производитель специй в штате Мэриленд МакКормик энд Компани (McCormick and Company). Раз в год в субботу компания устраивает День благотворительности. В этот день весь персонал компании работает, как обычно, но все заработанные деньги направляются на благотворительные цели по выбору работников. В качестве примера заботы о местном регионе, МакКормик выделяет на благотворительность в два раза больше, чем заработная плата персонала за один день. Вы можете оценить свое участие в жизни региона, ведя учет своих пожертвований на различные благотворительные цели, количества часов, которые ваш персонал работает на общественных началах (в рабочее время), или количества организаций в регионе, с которыми вы установили партнерские отношения.

Дополнительные показатели внутренних процессов приводятся на рис. 5.8. Перечисленные индикаторы имеют общий характер, но в определенной степени вы можете ими руководствоваться. Ваша задача состоит в том, чтобы определить основополагающие процессы, являющиеся движущими силами покупательной ценности, предлагаемой вашей организацией, и выявить конкретные показатели, описывающие вашу деятельность. Хотя в зависимости от организации, во всех составляющих Сбалансированной системы будут встречаться особые показатели, большинство уникальных индикаторов содержатся, как правило, именно в составляющей внутренних процессов. Вы также обнаружите, что, в отличие от традиционных систем управления деятельностью, ориентирующихся на последовательное улучшение существующих процессов, Сбалансированная система и соответствующие показатели в финансовой и клиентской составляющих могут привести вас к созданию совершенно новых процессов, необходимых для выполнения ваших стратегических целей. Выявление таких *недостающих показателей*, как их называют Каплан и Нортон, является одним из самых приятных аспектов процесса разработки Системы показателей.

## **ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

Недавно у меня состоялся разговор с одним консультантом (из фирмы, которая останется без названия), касающийся выполнения его текущего задания для клиента. Он рассказал, что суть проекта заключалась в том, чтобы разработать показатели деятельности общекорпоративного уровня, а потом спустить их на нижние уровни организации.

"Что вы оцениваете?" - с энтузиазмом спросил я. Он ответил, что они решили сосредоточить внимание на финансовых и операционных показателях, но не разрабатывали показатели обучения и развития персонала, так как "это произойдет само собой". *Нет!* Само по себе это не произойдет, и чтобы этого добиться, вам нужно приложить усилия. Если вы этого не сделаете, то никогда не разработаете настоящую Сбалансированную Систему Показателей или не сможете воспользоваться ее преимуществами. Как отмечалось в главе 2, создание стоимости в сегодняшней организации главным образом определяется влиянием человеческого капитала. Люди - их знания и средства их распространения - вот что является движущей силой стоимости в новой экономике. Обзор составляющей обучения и развития персонала представляет собой описание видов деятельности обеспечивающих эту стоимость.

Показатели составляющей обучения и развития персонала - это движущие силы других составляющих. Мотивированные работники, имеющие необходимое сочетание мастерства и инструментария, и действующие в условиях, способствующих постоянно-

Рисунок 5.8 Показатели внутренних процессов

- Средние затраты на операцию
- Своевременная доставка
- Среднее время опережения
- Оборачиваемость запасов
- Выбросы загрязняющих веществ
- Затраты на исследования и разработки
- Участие в жизни региона
- Количество заявок на патенты
- Средний возраст патентов
- Процент новых продуктов в общем ассортименте
- Дефицитные продукты
- Уровень использования рабочей силы
- Время ответа на вопрос клиента
- Процент брака
- Исправления
- Наличие базы данных о клиентах
- Период безубыточности
- Сокращение продолжительности цикла
- Постоянное совершенствование
- Количество гарантийных рекламаций
- Определение передового пользователя
- Товары и услуги на потоке
- Внутренняя норма прибыли новых проектов
- Сокращение отходов
- Использование помещений
- Частотность возвращения купленного товара
- Время простоя
- Точность планирования
- Время, необходимое для выхода на рынок новых товаров / услуг
- Количество предложенных новых продуктов
- Количество позитивных отзывов в прессе

му совершенствованию, являются ключевыми компонентами процессов совершенствования, удовлетворения ожиданий клиентов и, в конце концов, улучшения финансовых результатов. Каплан и Нортон заметили, что включение этой составляющей в схему Системы показателей часто встречает возражения: Не принижаем ли мы значение персонала, если помещаем эту составляющую внизу пирамиды? Как раз наоборот, считают архитекторы Системы показателей. Она находится внизу, так как является фундаментом всего, что над ней находится. На одной конференции я слушал, как архитектор Системы показателей Боб Каплан рассказывал о процессе составления стратегии. Когда он подошел к составляющей обучения и развития персонала, то сравнил ее с корнями могучего дерева, источниками поддержки и питания, приводящими к расцвету финансовых результатов. Он говорил с огромным энтузиазмом в течение всего выступления, но этот аспект выделил особо, чтобы подчеркнуть его решающее значение для иногда недоверчивых слушателей.

Если вы все еще не убеждены в решающей роли “мягких” показателей, я приведу вам несколько примеров из реальной жизни, которые могут повлиять на вашу точку зрения в этом вопросе.

- *Цепочка обслуживания и прибыли в Сиерз*. С помощью приемов эконометрического моделирования компания “Сиерз” выразила в количественном отношении связь между удовлетворенностью работников и финансовыми результатами. Теперь, по прогнозам компании, увеличение удовлетворенности персонала на 5% означает повышение лояльности персонала через три месяца на 1,3%. Повышение лояльности еще через три месяца приведет к увеличению дохода на 0,5%. В 1997 году на основе увеличения удовлетворенности персонала на 4%, компания “Сиерз” предсказала и достигла увеличения доходов на 200 млн. долларов.

- *Майстер утверждает.* Дейвид Майстер описал связь между удовлетворенностью работников и финансовыми результатами в своей новой книге *"Слова не должны расходиться с делом"* <sup>29</sup> Он был убежден, что довольные работники действительно обеспечивают финансовый успех и решил найти доказательство своей гипотезы. В 1999 году он опросил 5500 работников крупного рекламного и информационного конгломерата, находившихся в 139 отделениях в 15 странах мира. Опрос показал, что, повысив удовлетворенность работников на 20%, компания могла бы улучшить свои финансовые результаты на 42%

Описанные примеры иллюстрируют четкую связь между трудом работников и финансовыми результатами. Показатели составляющей обучения и роста персонала не только приводят к улучшению финансовых результатов организации, но и благодаря именно этим индикаторам мы прокладываем дорогу к закреплению успеха на длительное время. По мере того, как неизбежно меняется деловая среда, описанные в рамках этой составляющей движущие силы будущего успеха позволят вашей организации оставаться гибкой и приспосабливаться к меняющимся условиям

Существует ряд предпосылок обеспечения позитивного вклада работников в реализацию стратегии организации. Во-первых, им следует иметь определенные способности, которые организация считает необходимыми для достижения успеха. Во-вторых, работники должны уметь применять знания с помощью физического и нефизического инструментария. Наконец, мотивация и действия всех работников должны иметь единую направленность и соответствовать общим целям фирмы. Давайте рассмотрим эти области и обсудим потенциальные показатели деятельности для каждой из них

### **Оценка способностей**

Питер Друкер предположил, что любое предприятие может быть успешным. Единственное различие между ними заключается в том, как они развивают свой персонал. Ниже приводятся советы по развитию вашего самого ценного ресурса

- *Оценивать развитие умений и навыков с помощью основных сфер компетентности.* Термин "основная сфера компетентности" был придуман Гэри Хамелом и К.К. Прахаладом и впервые употреблен в их чрезвычайно успешной книге *"Конкуренция ради будущего"*.<sup>30</sup> С течением времени значение этого термина изменилось и сейчас его понимают как *"свойство или поведение, которое должны продемонстрировать менеджеры и работники, чтобы добиться успеха в своей компании"*.<sup>31</sup> На первом этапе процесса установления основной сферы компетентности следует определить отличительные сферы компетентности, необходимые для реализации вашей стратегии. Специалисты считают, что лучшим способом этого добиться является привлечение к участию в процессе как можно большего количества работников со всех уровней организации. Для оценки потребностей компании в области компетентности персонала можно использовать целевые группы или собеседования. Если вы ранее не проходили через процесс "инвентаризации компетентности", то на его основе в дальнейшем можно составить хорошие показатели для первого года применения Сбалансированной системы. В конечном счете нельзя оценивать персонал на основе желаемых умений и навыков, пока вы не зафиксировали те умения и навыки, которые необходимы для создания конкурентного преимущества.

- *Расширять компетентность персонала с помощью плана личного развития (ПЛР)*  
Для того чтобы помочь работникам определить свои цели, многие организации ввели план личного развития. Эта идея, несомненно, достойна восхищения; однако, чтобы ПЛР принес пользу как организации, так и работникам, следует установить некоторые критерии. Основным вопросом является соответствие стратегическим целям организации. Большинство личных целей в плане должны помочь работнику повлиять на реализацию стратегии компании. Также цели плана должны поддаваться оценке и содержать конкретные мероприятия, направленные на их достижение. В компании "Нова Скотия Пауэр" работников приглашали на семинары по ПЛР, которые проводились совместно внешними консультантами и высшими руководителями компании. Участникам семинаров рассказывали, какие элементы должен содержать эффективный план, и раздавали папки, содержащие много полезной информации: видение и стратегия компании, определение способностей, рекомендации по планированию и бланки для плана. После того, как вы определите, какими основными сферами компетентности вам необходимо овладеть, чтобы стать лидером в своей отрасли, и ваши работники разработают планы, отражающие их вклад в достижение ваших целей, вы будете готовы начать оценку. Определите процент работников, выполняющих цели своих личных планов развития. Не делайте это раз в год. Если вы будете просить работников отчитываться ежеквартально или ежемесячно, то сможете эффективнее побудить их к действиям по выполнению важной задачи. Также можно определить "коэффициент обеспечения компетентности", показывающий процент ваших работников, владеющих необходимыми умениями и навыками. Другими словами, сколько квалифицированных работников у вас трудятся, чтобы удовлетворить ваши прогнозируемые потребности?
- *Поощрять здоровый образ жизни.* По мнению специалистов, более 50% всех смертных случаев обусловлены образом жизни людей. Многие организации включают в составляющую обучения и развития персонала показатели здравоохранения и техники безопасности, такие как количество несчастных случаев на производстве, количество заявлений работников о возмещении ущерба и уровень травматизма. Однако просвещенные компании идут дальше этих запаздывающих индикаторов и пытаются предложить работникам условия, способствующие и поощряющие их улучшить свой образ жизни. Организации, руководствующиеся философией "пропаганды здоровья", пытаются создать взаимовыгодные условия, при которых сами работники следят за своим благополучием, а работодатели получают выгоду в виде сокращения затрат в связи с невыходами их на работу. Простые и недорогие решения, такие как клубы прогулок в обеденный перерыв, программы по контролю за весом и ярмарки здоровья позволили компании по производству комплектующих для автомобилестроения Сазерн Онтарио (Southern Ontario) ввести программу пропаганды здоровья для более чем 450 работников стоимостью всего лишь 30 долларов на работника в год. Свои инициативы в области пропаганды здоровья вы можете оценить, ведя учет количества работников, участвующих в программе или оценивая отношение работников к здоровому образу жизни. Эти показатели также можно считать опережающими индикаторами других популярных показателей составляющей обучения и развития персонала, таких как уровень невыхода на работу, моральное состояние и производительность труда работника.



- *Оценивать обучение персонала.* Практически каждая компания имеет, как минимум, один показатель деятельности, относящийся к инициативам в области обучения персонала. Это неудивительно, так как организация с помощью обучающих программ добивается более высокой квалификации персонала, ведь именно высококвалифицированный и разносторонний работник, в свою очередь, способен находить новые подходы к работе и активно влиять на общие показатели деятельности организации. Ошибка большинства организаций при разработке параметров обучения состоит в том, что они просто рассматривают объем предложенного обучения, например, количество часов обучения на работника. Для того чтобы обучение было эффективным, оно должно быть связано с целями и задачами организации, а компании следует оценивать его результаты (т.е. демонстрацию новых моделей поведения или умений, а не только посещаемость). Также вы должны лобуждать работников, прошедших обучение, делиться новыми знаниями со своими коллегами и другими работниками компании. Специалисты называют этот процесс "*преподавание от третьего лица*" и полагают, что он дает много преимуществ как ученику, так и учителю. Например, осознание того, что полученными знаниями надо будет делиться с другими, заставит большинство людей быть более внимательными и усваивать больше информации при обучении.
- *Производительность труда персонала.* Результатом вложения средств в расширение компетентности и планирование личного развития должно стать повышение производительности труда, и многие организации оценивают именно этот результат. Недостаток данного показателя, по крайней мере, в его традиционной форме заключается в том, что он делит доход фирмы на количество ее работников. Этим коэффициентом достаточно легко манипулировать, сокращая количество работников, отдавая внешним поставщикам целые функции или увеличивая доход ранее не приносящих прибыли сегментов. Аналогично финансовой метрике добавленной экономической стоимости, вы должны постараться определить добавленную стоимость на работника, вычитая из числителя затраты на материалы, закупленные у внешних поставщиков.

### **Оценка инструментария работников**

Способности являются обязательным условием успеха в новой экономике, но чтобы выполнить свою работу и достичь поставленных вами целей, работникам необходимо иметь доступ к определенным материальным и нематериальным инструментам. Ниже приводится описание этих инструментов и способа оценки их влияния на результаты:

- *Инструменты предприятия.* Клиент, с которым я недавно работал, занимался внедрением технологического обеспечения для Сбалансированной Системы Показателей. Все шло хорошо, пока мы не обнаружили, что ряд сотрудников, работающих не на территории предприятия, не имеют на своих рабочих местах компьютеров, а некоторые даже телефонной голосовой почты. Мы могли бы разработать Систему показателей и для них, но многие преимущества этой программы, такие как отчетность в реальном времени и поддержка в ходе принятия решений, не были бы полностью реализованы при таком плохом техническом обеспечении. Это может показаться слишком упрощенным параметром деятельности, но если вы надеетесь успешно конкурировать в сегодня-

нящей экономике, вы должны обеспечить всех своих работников современным оборудованием

- *Доступ к информации.* Также вам следует убедиться в том, что работники, которым посчастливилось иметь необходимое техническое оборудование, могут найти с его помощью нужную информацию. Какой процент работников, непосредственно обслуживающих клиентов, может найти информацию о клиенте через 30 секунд после его вопроса? Вам следует определить, какая информация нужна работникам для принятия решения, и разработать показатель деятельности, фиксирующий процент работников, которым она доступна.

### **Мотивация и единая направленность**

Любое обучение и распространение информации не будет иметь эффекта, если у работников отсутствует мотивация выполнять свою работу с полной отдачей или у них нет единой направленности на достижение целей организации. При оценке мотивации и единой направленности необходимо учитывать следующее:

- *Удовлетворенность работников.* Возможно, самым распространенным показателем составляющей обучения и развития является оценка удовлетворенности работников. Подавляющее большинство организаций пытаются определить психологическое состояние персонала с помощью ежегодных опросов и действовать на основе их результатов. По крайней мере, так задумано. К сожалению, многие работники считают ежегодный опрос притворством и пустой тратой денег, анкеты якобы пылятся на полках и никогда не используются. Удовлетворенность - это очень ценный параметр, поэтому вам следует правильно использовать данные опроса, быстро признав области, в которых необходимы улучшения, и разработать планы мероприятий. Также вы должны рассмотреть возможность применения имеющихся в вашем распоряжении различных технологических инструментов для более частой оценки настроения работников. Опросы работников можно проводить раз в полугодие или раз в квартал по внутренней корпоративной сети или электронной почте. Если вы хотите быстро реагировать на происходящие изменения, то вам необходима самая последняя информация.
- *Единая направленность.* Сбалансированная система должна описывать вашу уникальную стратегию посредством целей и показателей. Как спустить показатели с общекорпоративного на все уровни организации с помощью процесса каскадирования будет рассказано в главе 8. На первых этапах внедрения Сбалансированной системы, хорошим показателем единой направленности служит количество Систем показателей, разработанных в организации. После того, как в организации будет принята концепция управления деятельностью, вы можете уточнить этот показатель, проанализировав отдельные Системы показателей и оценив их "степень единой направленности" (то есть процент показателей, непосредственно относящийся к вашим стратегическим целям). Очевидно, что вашей нормой будет 100%. Это отличный способ диагностики каскадированных Систем показателей.

Дополнительные показатели составляющей обучения и развития персонала, которые вы можете включить в свою Сбалансированную систему, приводятся на рис. 5.9

**Рисунок 5.9 Показатели обучения и развития персонала**

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие работников в профессиональных объединениях</li> <li>• Инвестиции в обучение на клиента</li> <li>• Средний стаж работы на предприятии</li> <li>• Процент работников, имеющих ученые степени</li> <li>• Количество работников, имеющих несколько специальностей</li> <li>• Уровень невыходов на работу</li> <li>• Текучесть кадров</li> <li>• Количество рационализаторских предложений работников</li> <li>• Удовлетворенность работников</li> <li>• Участие в планах распределения акций</li> <li>• Количество несчастных случаев на производстве</li> <li>• Добавленная стоимость на работника</li> <li>• Индекс мотивации</li> <li>• Количество заявлений на замещение вакантных должностей</li> <li>• Уровень разнообразия</li> <li>• Индекс предоставления полномочий (количество менеджеров)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Качество условий работы</li> <li>• Оценка распространения информации внутри компании</li> <li>• Производительность труда</li> <li>• Количество разработанных систем показателей</li> <li>• Пропаганда здоровья</li> <li>• Количество часов на обучение</li> <li>• Коэффициент обеспечения компетентности</li> <li>• Достижение личных целей</li> <li>• Своевременное проведение аттестации</li> <li>• Развитие лидерства</li> <li>• Планирование распространения информации</li> <li>• Количество случаев, подлежащих сообщению</li> <li>• Процент работников, имеющих компьютеры на рабочих местах</li> <li>• Коэффициент стратегической информации</li> <li>• Количество междисциплинарных заданий</li> <li>• Управление знаниями</li> <li>• Количество нарушений этики</li> </ul> |
|---|---|

## ВЫВОДЫ

В этой главе сделан переход от важного фундамента, заложенного в первых главах, к фактической разработке целей и показателей, составляющих основу вашей Сбалансированной Системы Показателей. Как и в предыдущих главах, изложенный материал готовит нас к предстоящей работе - уточнению Системы показателей и использованию ее как системы управления.

Многие люди описывают Сбалансированную Систему Показателей как управленческую базу. Выбираемые вами составляющие определяют границы этой базы и должны отражать конкретную ситуацию, сложившуюся в вашей организации. В частности, выбирайте такие составляющие, которые позволяют вам учитывать все ключевые группы заинтересованных в вашей организации лиц и описывать, как вы будете служить интересам каждой из них, таким образом успешно реализуя свою стратегию.

Прежде чем приступить к разработке ваших целей и показателей, вам необходимо убедиться, что собрано достаточное количество справочного материала, на основе которого вы будете принимать решения. Поиск источников этой информации вы можете проводить на основе составляющих Сбалансированной Системы Показателей. Например, изучая финансовую составляющую, вы будете обращаться к годовым отчетам, отчетам аналитиков и управленческим обзорам. При рассмотрении документации старайтесь найти основополагающие моменты в описании миссии, ценностей, видения и

стратегии. Также важную информацию можно получить от управленческой команды, и лучше всего это делать с помощью собеседования. Для того чтобы узнать мнение высшего руководства о миссии, ценностях, видении, стратегии, показателях деятельности и вопросах внедрения Системы показателей, побеседуйте с каждым из членов руководства в течение часа.

**Цели деятельности** - это краткие утверждения, описывающие конкретные действия, которые вы должны хорошо выполнить, чтобы успешно реализовать свою стратегию. Самым лучшим способом создания целей деятельности является формулирование каждой составляющей Системы показателей в виде вопроса. Для достижения максимального эффекта, формулировка каждой цели должна начинаться с глагола действия и содержать не более двух - трех предложений. Так как каждая цель может предусматривать два показателя деятельности, постарайтесь, чтобы общее количество целей для всех составляющих не превышало 12.

Для разработки потенциальных целей и показателей Сбалансированной системы проводите заседания по поиску целей и показателей. Такие заседания помогут развить ответственность за успех, сплотить команду, обеспечить равенство всех участников и получить большое количество потенциальных целей и показателей для Сбалансированной системы. На таких заседаниях следует фиксировать, но не подчеркивать причинно-следственные отношения между целями и показателями. В это время важнее собрать широкий диапазон возможных пунктов для Системы показателей, а причинно-следственная связь будет определяться уже на следующем этапе создания Системы.

**Показатели деятельности** - это стандарты, используемые для оценки и сообщения фактических результатов деятельности в сравнении с ожидаемыми. По своему характеру показатели деятельности могут быть запаздывающими или опережающими. Запаздывающие показатели, как правило, отражают последствия ранее осуществленных действий. Опережающие индикаторы предсказывают результаты запаздывающих индикаторов. Хорошая Сбалансированная Система Показателей должна содержать комплекс опережающих и запаздывающих индикаторов.

Важным компонентом любой Сбалансированной системы являются финансовые показатели. Эти индикаторы показывают нам, приводит ли реализация нашей стратегии к улучшению финансовых результатов. В этой составляющей большинство организаций ориентируются на оценку роста, прибыльности и создание стоимости.

Опережающие индикаторы клиентской составляющей удобно разрабатывать с помощью перевода "покупательной ценности предложения" вашей организации. Компании должны ориентироваться на одну из трех дисциплин: тесная связь с клиентами, операционное совершенство или лидерство по продукту. Каждая из них предполагает разную ориентацию в оценке. Влияние этих опережающих индикаторов на результаты деятельности по клиентской составляющей оцениваются с помощью разработки основных показателей успеха работы с клиентами. Типичными показателями являются удовлетворенность клиентов, доля рынка и прибыльность по клиентам.

**Составляющая внутренних процессов** Системы показателей описывает ключевые процессы и виды деятельности, которые, по существу, являются движущими силами клиентской и финансовой составляющих. Используя Сбалансированную Систему Показателей как инструмент управления, организации получают возможность обнаружить совершенно новые процессы, обеспечивающие достижение желаемых клиентских и финансовых результатов. Выбор показателей внутренних процессов определяется покупательной ценностью предложения, изложенного в клиентской составляющей Организации, установившие тесную связь с клиентами, ориентируются на знание кли-

ентов, и возможности информационной технологии. Основной движущей силой компании, достигшей операционного совершенства, является эффективное функционирование цепочки снабжения. Лидер по продукту добивается успеха благодаря процессу новаторства.

Если вы хотите достичь значительных выгод для клиентов и акционеров, а также усовершенствовать внутренние процессы, возникает вопрос: что может служить источниками таких выгод? Движущей силой трех рассмотренных составляющих являются показатели составляющей обучения и развития персонала. Эти индикаторы помогают вам обеспечить наличие работников нужной квалификации, предоставление им доступа к соответствующей информации, а также мотивацию и единую направленность их действий на достижение целей организации. Эффективные показатели обучения и развития персонала позволяют вам расти и совершенствоваться при неизбежных изменениях условий деловой среды.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
2. Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management," *Accounting Horizons*, March 2001.
3. Bryan Mattimore, *99 percent Inspiration: Tips, Tales, and Techniques for Liberating Your Business Creativity* (New York, NY: AMACOM, 1993).
4. Arthur B. VanGundy, *Idea Power: Techniques and Resources to Unleash the Creativity in Your Organization* (New York, NY: AMACOM, 1992).
5. *Performance Measurement Survey by the American Institute of Certified Public Accountants and Lawrence S. Maisel, 2001.*
6. *Ibid.*, p. 15.
7. Robert S. Kaplan and David P. Norton, "On Balance," *CFO*, February 2001, 73-77.
8. Robert E. Quinn, Regina M. O'Neill, and Lynda St. Clair, *Pressing Problems in Modern Organizations (That Keep Us Up at Night)* (New York, NY: AMACOM, 2000).
9. Dawne Shand, "Economic Value Added," *Computerworld*, October 2000.
10. Michael Treacy and Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Perseus Books, 1995).
11. *Ibid.*, p. 63.
12. *Performance Measurement Survey by the American Institute of Certified Public Accountants and Lawrence S. Maisel, 2001.*
13. Mark Hochman, "Customer Satisfaction Measurements: An Answer to Yesterday's Problems?," *Harvard Management Update*, August 1999, 10.
14. Dourado, "Ten Steps to World Class," *Management Services*, March 2001, 14-16.
15. See Jan Carlzon, *Moments of Truth* (Cambridge, MA: Ballinger, 1987).
16. Terrence L. Foran and Arvin Jawa, "Golden Opportunity," *Catalog Age*, March 2001, 54.
17. B. Joseph Pine and James H. Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
18. Deborah Bach, "Most CRM Is a Leap of Faith," *American Banker*, May 2001, 9a.
19. Dennis Sparacino and Cindy O'Reilly, "Leveraging Customer Metrics for Strategic Decision Making," *Telemarketing and Call Center Solutions*, October 2000, 49-54.
20. Naomi R. Kooker, "Boeing Takes the Initiative," *Purchasing*, February 2001, 45.
21. J.T. Mentzer, W. DeWitt, J.S. Keebler, S. Min, N.W. Nix, C.D. Smith, and Z.G. Zacharia, "A Unified Definition of Supply Chain Management," *Working Paper, University of Tennessee, 1999.*
22. G.A. Mercer, "Don't Just Optimize—Unbundle," *McKinsey Quarterly*, No. 3, 1994.

23. James S. Keebler, Karl B. Manrodt, David A. Durtsche, and D. Michael Ledyard, *Keeping Score: Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain* (Oakbrook, IL: Council of Logistics Management, 1999).
24. Anath Raman, Nicole DeHoratius, and Zeynep Ton, "The Achilles' Heel of Supply Chain Management," *Harvard Business Review*, May 2001, 25.
25. Keebler et al., *Keeping Score*.
26. Quote taken from IDEO's web site at [www.ideo.com](http://www.ideo.com).
27. Eric von Hippel, Stefan Thomke, and Mary Sonnack, "Creating Breakthroughs at 3M," *Harvard Business Review*, September-October 1999, 47-56.
28. Bob Nelson, *1001 Ways to Energize Employees* (New York: Workman, 1997).
29. David Maister, *Practice What You Preach: What Managers Must Do to Create a High Achievement Culture* (New York: The Free Press, 2001).
30. Gary Hamel and C.K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
31. Marie Gendron, "Competencies and What They Mean to You," *Harvard Management Update*, September 1996.
32. Dr. Angela M. Downey, "Promoting Health on the Job," *CMA Management*, May 2001, 24.

▼

## Уточнение показателей

### и разработка причинно-следственных связей

▲

#### Обзор главы 6

Показатели деятельности являются основой Сбалансированной системы. В главе 5 обсуждались методы разработки ваших показателей, а в этой главе будет рассматриваться способ выбора лишь тех немногих из них, которые отражают истинную сущность вашей стратегии. Также будет подробно раскрыта наиболее важная тема причинно-следственных связей - описание вашей организации посредством оценки

Определить, какие показатели должны входить в Сбалансированную систему, вы можете с помощью ряда критериев. Для того чтобы обеспечить правильный выбор показателей, мы изучим каждый из этих критериев. Когда показатели будут определены, мы проанализируем, имеете ли вы достаточное количество показателей, чтобы адекватно отслеживать выполнение стратегии. Необходимым и часто очень трудным аспектом любого процесса внедрения Сбалансированной системы является сбор данных по вашим показателям. Для помощи в фиксировании всех существенных элементов параметров приводится информационный словарь показателей деятельности. В заключение раздела о показателях описывается эффективный способ получения ответной реакции по Системе показателей как от вашей управленческой команды, так и от работников организации.

Ральф Уальдо Эмерсон сказал: *“Слабые люди верят в удачу. Сильные люди верят в причину и следствие”*. Не могу представить себе более подходящей цитаты для начала нашего путешествия в мир причины и следствия Сбалансированной Системы Показателей. Рассказ о вашей стратегии посредством ряда взаимосвязанных показателей - вот что действительно отличает Сбалансированную Систему Показателей от других систем управления деятельностью. В этом важном разделе объясняется, почему эти связи необходимы для разработки Системы показателей и как создать архитектуру показателей, описывающих именно вашу ситуацию. Также мы изучим огромную роль рассказа в дополнении созданных связей

В заключении главы анализируется будущее показателей деятельности. Останутся ли они такими же или изменения неизбежны?

## УТОЧНЕНИЕ ВАШИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ

На этом этапе внедрения Сбалансированной Системы Показателей вы разработаете множество потенциальных показателей во всех составляющих Системы. Каждый из таких показателей найдет поддержку, как минимум, одного из членов вашей команды. Перед вами стоит непростая задача: отобрать только показатели, точно фиксирующие суть вашей стратегии. Когда у вас будет список счастливых финалистов, вы сможете установить причинно-следственные связи, образующие карту вашей стратегии. Давайте начнем работу с изучения ряда критериев, используемых для отбора самых подходящих для вашей стратегии показателей. Затем мы обсудим, сколько показателей должно быть включено в Систему и рассмотрим методы получения ответной реакции как руководства, так и персонала.

### Критерии отбора показателей деятельности

Одно из многих преимуществ Сбалансированной Системы Показателей состоит в том, что она заставляет организации делать трудный выбор одной из нескольких альтернатив. Отбор целей и инициатив для выполнения норм должен обсуждаться при разработке Системы показателей - краеугольного камня нашей системы управления. Нигде процесс трудного выбора так не очевиден, как при отборе показателей деятельности. Эти показатели являются центральным элементом Сбалансированной системы и будут служить контрольной точкой и ориентиром для всей организации. Ниже приводятся несколько критериев отбора, которые, как показал опыт и исследования, помогают эффективно оценить и выбрать показатели.

- *Связь со стратегией.* Этот критерий самый явный, но его значение нельзя переоценить. Система показателей - это инструмент перевода стратегии в действия посредством показателей деятельности, рассказывающих о вашей стратегии. Выбор показателей деятельности, не влияющих на реализацию стратегии, может привести к замешательству и путанице, так как работники будут расходовать ценные ресурсы на выполнение показателей, от которых не зависит достижение общих целей фирмы. Несмотря на это, вам может быть нелегко установить прямую связь каждого показателя со стратегией. Большинство предприятий имеют, так называемые *диагностические* показатели деятельности, которые необходимы для обеспечения повседневного рационального функционирования предприятия, но не связаны со стратегией напрямую. Учет этих факторов позволяет держать организацию под контролем и быстро реагировать на проблемы, требующие немедленного решения. Хотя значение этих индикаторов велико, оно не всегда имеет стратегический характер. Вспомните обсуждение покупательной ценности предложений в главе 5. Организации, реализующие стратегию тесной связи с клиентами, будут сосредотачивать свои усилия на разработке комплексных решений проблем клиента, используя свои глубокие знания. Хотя этому они будут уделять основное внимание, такие организации не могут игнорировать вопросы материально-технического обеспечения (операционное совершенство) или функциональности продукта (лидерство по продукту). Для того чтобы поддерживать определенные минимальные стандарты деятельности в этих областях, в Систему необходимо включить соответствующие показатели.



- *Количественное выражение.* У специалистов-практиков по Системе показателей часто возникает желание включить показатели, подразумевающие субъективную оценку деятельности, например, оценка поставщиков. "хороший", "удовлетворительный" или "средний". Несомненно, основная проблема этого подхода состоит в том, что десять разных людей предложат совершенно разные методы и результаты оценки одного и того же поставщика. Однако если поставщиков оценивают по проценту своевременной доставки продукции, результаты будут объективными и однозначными для всех членов команды. Что означает 10% известно всем, а между моим и вашим определениями "среднего" может быть большая разница. Если вы примените творческий подход, то сможете выразить количественно практически все показатели деятельности. Для подразделения медицинских услуг государственного ведомства, с которым я работал, ключевым параметром деятельности был своевременный выпуск отчетов об уровне травматизма. Первоначальный показатель: "Выпущенные отчеты". Другими словами, в качестве индикатора деятельности достаточно было бы простого "да" или "нет". Немного подумав, мы изменили формулировку этого показателя: "Процент клиентов, своевременно получивших документ".
- *Доступность.* Каплан и Нортон часто обсуждают метрику недостающих показателей. Это такие показатели деятельности, которые вы не зафиксировали в прошлом и которые увидели свет только благодаря процессу разработки Сбалансированной системы. Нет сомнения в том, что новые и нетрадиционные показатели являются великолепным преимуществом Сбалансированной системы; фактически, недостающие показатели могут указывать на то, что в настоящее время ни один из создающих стоимость процессов не управляется. При этом вы должны избегать включения желаемых показателей деятельности, требующих больших инвестиций в инфраструктуру информационной технологии. Вы достаточно быстро поймете, что при отборе показателей деятельности надо быть прагматичным. Недавно я работал с одной группой, которая создавала Систему показателей для хозяйственной единицы, считавшейся гордостью всей организации. Тем не менее, когда пришло время сообщать информацию, выяснилось, что без значительных инвестиций в технологию требуемые данные получить нельзя. Это не значит, что вы должны избегать новых, нетрадиционных показателей - только обязательно рассчитайте затраты и выгоды, связанные с их определением. Информационные требования рассматриваются в следующем разделе, посвященном словарям показателей.
- *Доходчивость.* Вашей конечной целью должно быть создание Системы показателей, побуждающей к действию. Этого трудно добиться, если ваша аудитория не понимает значения выбранных вами показателей. Читатели Сбалансированной системы сразу должны понимать как операционное, так и стратегическое значение каждого показателя. Также должно быть очевидным и желаемое направление показателя. Если ваши работники не знают, хорошо или плохо иметь высокое числовое значение данного показателя, то такой показатель, вероятно, следует изменить.
- *Сбалансированность.* Предположим, что вы владеете рестораном быстрого питания и хотите повысить удовлетворенность ваших клиентов. Как мы знаем, такие рестораны в час пик переполнены. Ввиду этого вы решаете увеличить штат и

снизить цены. Увеличение штата должно обеспечить удовлетворение текущего и будущего спроса, вызванного снижением цен, и в результате повысить удовлетворенность клиентов. Однако как снижение цен и увеличение штата повлияет на вашу прибыльность? Наверняка она резко упадет, так как в спешке вы увеличили свои расходы и снизили доход. Некоторые называют такой эффект *субоптимизацией* (т.е. улучшением одного показателя за счет других). Хотя Система показателей требует от вас искать оптимальные сочетания и принимать решения по распределению ресурсов, вы вряд ли захотите создать такую ситуацию, при которой ориентация на определенные показатели фактически снизит вашу конкурентоспособность. В случае с рестораном быстрого питания необходимо сбалансировать оценку удовлетворенности показателем "дохода на работника". Нам следует обеспечить такое положение, при котором, несмотря на снижение цен, объем продаж и рационализацию благодаря увеличению штата, мы сможем выполнять нормы по доходам.

- *Релевантность.* Показатели в вашей Системе должны точно отражать процесс или цель, которые вы пытаетесь оценить. Хорошей проверкой является определение возможности действовать на основе результатов данного показателя. Если какой-либо аспект деятельности выполняется плохо, вы должны быть в состоянии оценить сущность проблемы и ликвидировать ее. Это можно продемонстрировать с помощью индексов деятельности, которые используют в своих Системах показателей многие организации. **Индекс** - это сочетание нескольких отдельных показателей, объединенных по какому-либо признаку и представляющих единый общий индикатор деятельности. Удовлетворенность работников может отражаться в вашей Системе как индекс средневзвешенных результатов текучести кадров, уровня невыходов на работу, количества жалоб и результатов опросов. Индексы представляют собой отличный способ быстрого отражения переменных деятельности в одном индикаторе, но у них есть ряд недостатков. Во-первых, они могут скрыть результаты и затруднить действия. Если текучесть кадров в вашей организации достигла максимума, но ее удельный вес в индексе удовлетворенности работников невелик, вы можете никогда не узнать об этой проблеме, так как значение общего индекса соответствует норме. Если среди уволившихся работников есть ведущие специалисты, а вы никак не реагируете на такую ситуацию, то вскоре можете заплатить очень высокую цену в других областях деятельности, что и отражает Система показателей. Очень часто индексы не соответствуют описанному выше критерию доходчивости. Индекс материально-технического обеспечения в составляющей внутренних процессов может содержать ценную информацию, но будет малопонятным для тех, кто не связан с цепочкой снабжения организации. Действительно, индексы могут давать очень полезную информацию, особенно, когда вы хотите включить ряд показателей и в то же время ограничить их общее количество в Системе. Но, исходя из приведенных доводов, во всем комплексе показателей должно быть не более пяти индексов.
- *Наличие общего определения.* Ваша Сбалансированная система, вероятно, будет содержать ряд узкоспециальных показателей деятельности, и это совершенно правильно, так как она рассказывает именно о вашей стратегии. Проблемы возникают тогда, когда вы включаете в систему показатели с расплывчатыми определениями или вообще без определений. Важнейшим показателем может

быть своевременная доставка, но что означает своевременная? Вы должны указать точное значение показателя деятельности и убедиться в том, что вся команда понимает его одинаково. Сотрудник отдела маркетинга и сотрудник отдела финансов могут понимать удовлетворенность клиентов по-разному. Процесс согласования определений показателей служит еще одним примером того, как создание Системы показателей объединяет разные функции предприятия в ходе работы над тем, чтобы показатели фиксировали значение, позволяющее вносить вклад в общий успех.

На рис. 6.1 изображена таблица, с помощью которой вы можете произвести отбор собранных показателей. Запишите показатели под названием каждой составляющей и оцените их в соответствии с данными критериями. Оцените показатель по 10-балльной шкале по каждому критерию. Например, если вам надо оценить в финансовой составляющей добавленную экономическую стоимость, то вы можете присвоить ей 10 баллов за доступность, принимая во внимание чисто финансовый характер информации. Однако ее оценка по критерию доходчивости будет равна пяти баллам или менее, так как большинство работников вряд ли знакомы с этими метрическими параметрами.

### **Сколько показателей в вашей Сбалансированной системе?**

Этот вопрос часто задают клиенты, когда мы начинаем разрабатывать Системы показателей для их организаций. Интересно то, что многие организации не хотят создавать слишком много показателей, но потом именно это и делают!

С тех пор, как я работаю в области управления деятельностью, я наблюдаю неуклонное увеличение среднего числа показателей в Системах организаций. Основной причиной увеличения количества показателей деятельности является технология. Несколько лет назад, когда организации имели небольшой выбор средств составления отчетности, они были вынуждены, так или иначе, сокращать до минимума количество отслеживаемых показателей, принимая во внимание ограниченные возможности по подготовке отчетности. Благодаря появлению и быстрому распространению компьютерных программ для Системы показателей, обладающих огромным количеством функций, компании на сегодняшний день способны отслеживать буквально сотни или тысячи показателей по всей организации. Вопрос состоит в следующем: сколько показателей нам нужно? Хотя оптимального или магического числа показателей не существует, были разработаны методические рекомендации, следуя которым вы можете определить, сколько показателей необходимо для вашей организации.

Ключом к определению нужного количества показателей деятельности является объективный рассказ о вашей стратегии по четырем составляющим Системы показателей. Рассказ о стратегии потребует полного комплекса основных итоговых показателей (запаздывающих индикаторов) и факторов деятельности (опережающих индикаторов) по всей Сбалансированной системе. Часто отношение между ними - один к одному, но иногда на один итоговый показатель приходится два фактора деятельности. Если предположить, что их отношение - один к одному, то ваша Сбалансированная система потребует, как минимум, 8 показателей, отношение один к двум предполагает 12 показателей. Учитывая то, что некоторые цели деятельности имеют более одного показателя, количество ваших показателей быстро возрастет до 20 и более. Большинство специалистов-практиков и консультантов по Системе показателей придерживаются мнения, что Сбалансированная система для высшего уровня в организации требует от 20 до

Рисунок 6.1 Таблица для отбора показателей Сбалансированной системы

**Проект по внедрению Сбалансированной системы показателей - Таблица отбора показателей**

Показатели	Связь со стратегией	Качественное выражение	Доступность	Доходчивость	Сбалансированность	Релевантность	Наличие общего определения	Баллы	Примечания
<b>Финансы</b>									
Показатель 1									
Показатель 2									
Показатель 3									
<b>Клиенты</b>									
Показатель 1									
Показатель 2									
Показатель 3									
<b>Внутренние процессы</b>									
Показатель 1									
Показатель 2									
Показатель 3									
<b>Обучение и развитие персонала</b>									
Показатель 1									
Показатель 2									
Показатель 3									

Общая оценка текущих показателей:

25 показателей. Сравнение с эталоном по внедрению Сбалансированной Системы Показателей в различных областях дало такие же результаты. Однако пусть эти цифры вас не смущают. Если для рассказа о вашей стратегии необходимо 30 показателей, значит, столько и должно быть в вашей Системе. Аналогично, если рассказать о стратегии вы можете с помощью 15 показателей, то не добавляйте лишних показателей, только для того, чтобы заполнить место.

Часто задают и другой вопрос: должны ли все составляющие иметь одинаковое количество показателей? Еще раз повторю, что самое важное - это рассказать о вашей стратегии таким образом, чтобы она была понятна всем, кто читает Систему показателей. Ниже приводится количество показателей по составляющим Сбалансированной системы для высшего уровня в организации:

- *Финансы*. От трех до четырех показателей ожидаемых финансовых результатов. Организация должна очень четко сформулировать свои финансовые цели и не включать слишком много параметров.
- *Клиенты*. От пяти до восьми показателей. Состав показателей будет диктоваться покупательной ценностью вашего предложения. В клиентской составляющей обычно много опережающих индикаторов.
- *Внутренние процессы*. От пяти до десяти показателей. В этой составляющей вы определили ключевые процессы, которые необходимо довести до совершенства, чтобы продолжить добавлять стоимость для клиентов и лиц, имеющих в организации финансовый интерес. Процессы могут охватывать всю организацию, и поэтому в этой составляющей показателей больше, чем в других.
- *Обучение и рост персонала*. От трех до шести показателей. Эти показатели являются движущими силами трех других составляющих. Часто их труднее всего выявить и согласовать.

### **Составление информационного словаря показателей деятельности**

Вы оценили все показатели и отобрали те из них, о которых вы готовы сообщить вашему руководству, а позднее и всем работникам организации. Но перед этим вам необходимо систематизировать их в информационном словаре. В толковом словаре термин "словарь" определяется как "книга, содержащая список ... значений предмета". Именно это мы и создаем на данном этапе процесса - документ, предоставляющий всем пользователям подробную информацию о показателях Сбалансированной системы, включая полный перечень их характеристик. Составление информационного словаря показателей - это не особенно увлекательное, но важное задание. На презентациях Сбалансированной Системы Показателей и руководству, и работники, несомненно, будут задавать вам вопросы о каждом показателе: "Почему вы выбрали этот показатель?", "Имеет ли он стратегическое значение?", "Как рассчитывается этот показатель?", "Кто отвечает за результаты?". Эти и многие другие вопросы последуют сразу после вашего сообщения коллегам о Сбалансированной Системе Показателей. В словаре содержится вся необходимая вам справочная информация, чтобы быстро обосновать свой выбор показателей и ответить на вопросы аудитории. Кроме того, описание показателей в информационном словаре предоставляет вашей команде еще одну последнюю возможность обеспечить единое понимание особенностей каждого показателя.

На рис. 6.2 изображена форма, которой можно воспользоваться для составления своего информационного словаря. В форме нужно заполнить четыре раздела. В первом разделе, в верхней части рисунка, вы должны изложить основной справочный материал о показателе. Во втором разделе указываются конкретные характеристики показателя. В третьем разделе словаря приводятся расчеты и характеристика данных И, наконец, в нижней части вы должны указать информацию о результатах деятельности по этому показателю. Давайте более подробно изучим каждый из этих разделов по образцу на рис. 6.2.

### **Справочный материал о показателе**

Необходимо сделать так, чтобы читатели с первого взгляда могли определить сущность показателя и почему для организации важно его отслеживать.

- *Составляющая.* Указывается составляющая, к которой относится показатель.
- *Номер / название показателя.* Все показатели деятельности должны иметь номер и название. Номер необходим для того, чтобы в будущем можно было использовать автоматизированную систему отчетности. Многие показатели будут иметь совершенно уникальные названия, а так как вы, наверное, будете отслеживать одинаковые показатели в различных отделениях и хозяйственных единицах, то им следует присвоить дополнительный идентификатор. Название показателя должно быть кратким, но достаточным для понимания. Если вы приобретете компьютерную программу отчетности, то количество знаков, которые заносятся в одно поле, может быть ограниченным.
- *Ответственный.* Сбалансированная Система Показателей не только сообщает всей организации ваши ключевые стратегии успеха, но и создает атмосферу ответственности за результаты. Идея ответственности основана на определении лиц, отвечающих за каждый показатель. Проще говоря, ответственный - это человек, который отвечает за результаты. Если результаты по какому-либо показателю начнут снижаться, именно ответственный должен найти ответы и составить план, обеспечивающий получение ожидаемых результатов. В изображенном на рисунке примере ответственным за показатель является один человек. Но некоторые организации предпочитают назначать ответственными целые отделы, а не конкретных работников. Это объясняется тем, что люди могут приходить и уходить, а отделы остаются и передача ответственности отделу обеспечивает сохранение ответственности за выполнение задания, когда в отдел приходит новый сотрудник. Этот довод справедлив, но я рекомендую использовать не функции, а фамилии сотрудников. Дело не в том, что люди постараются спрятаться за название отдела, а в том, что связь фамилии человека с результатами ключевого для организации показателя заставит его действовать более энергично и ответственно, чем связь показателя со всем отделом.
- *Стратегия.* Укажите, на какую стратегию окажет положительное влияние данный показатель.
- *Цель.* Каждый показатель был разработан как результат перевода конкретной цели. Укажите в этой графе соответствующую цель.

Рисунок 6.2 Информационный словарь показателей Сбалансированной системы

<b>Составляющая:</b> Клиенты	<b>Номер/Название показателя:</b> K01 / Рейтинг лояльности клиентов	<b>Ответственный:</b> Д. Фергюсон, вице-президент по маркетингу	
<b>Стратегия:</b> Рост дохода		<b>Цель:</b> Повысить лояльность клиентов	
<b>Описание:</b> Рейтинг лояльности клиентов показывает процент опрошенных клиентов, которые указали, что отдадут предпочтение нашей продукции, а не продукции конкурентов и снова будут делать закупки у нас. Наше исследование свидетельствует о том, что лояльные клиенты делают закупки чаще и рекомендуют нашу торговую марку другим компаниям. Поэтому мы считаем, что повышение лояльности клиентов поможет нам достичь стратегической цели роста дохода.			
<b>Запаздывающий/Опережающий:</b> Запаздывающий	<b>Периодичность:</b> раз в квартал	<b>Единица измерения:</b> проценты	<b>Полярность:</b> Высокий результат - хорошо.
<b>Формула:</b> Количество респондентов ежеквартальных опросов, которые ответили "да" на вопросы №5: "Отдаете ли вы предпочтение нашей продукции, а не продукции конкурентов?" и №6 "Будете ли вы снова покупать нашу продукцию?" - <b>разделить</b> на общее количество респондентов.			
<b>Источник данных:</b> Данные для этого показателя предоставляются нам компанией "ССТ" по опросам общественного мнения. Каждый квартал они проводят выборочный опрос наших клиентов и предоставляют результаты в электронном виде отделу маркетинга. Данные содержатся в электронных таблицах MS Excel (МКЭ ОПРОС.xls, строки 14 и 15. Данные поступают в 10-й рабочий день после конца квартала.			
<b>Качество данных:</b> Высокое - поступают автоматически от независимой стороны		<b>Сборщик данных:</b> И. Хашем, аналитик отдела маркетинга	
<b>Базовые результаты:</b> Наши самые последние данные, полученные от ССТ, показывают, что лояльность клиентов составляет 59%.		<b>Норма:</b> Кв. 1 2001: 65%, Кв. 2 2001: 68%, Кв. 3 2001: 72%, Кв. 4 2001: 75%	
<b>Обоснование нормы:</b> Достижение лояльности клиентов - это важнейший элемент нашей стратегии роста дохода. Норма ежеквартального увеличения показателя в этом году выше, чем в прошлом, так как она отражает усиление нашей ориентации на лояльность.			
<b>Инициативы:</b>	1. Сезонные рекламные мероприятия		
	2. Проект по управлению отношениям с клиентами		
	3. Обучение по обслуживанию клиентов		

- *Описание.* Прочитав название показателя, большинство людей сразу перейдут к его описанию, поэтому данный раздел считается самым важным во всей форме. Вашей задачей является составить такое краткое и точное описание показателя, чтобы, ознакомившись с ним, любой человек мог быстро понять, почему этот показатель важен для организации. В нашем примере мы узнаем, что лояльность клиентов оценивается в процентах, каков источник данных (опрос) и почему мы полагаем, что этот показатель поможет нам реализовать стратегию роста дохода (лояльные клиенты покупают больше и рекомендуют нашу продукцию другим).

### **Характеристики показателя**

В этом разделе содержатся основные аспекты показателя, которые будут вам необходимы при сообщении результатов.

- *Опережающий / запаздывающий.* Укажите, является ли показатель основным итоговым индикатором или фактором деятельности. Помните, что ваша Система показателей отражает гипотезу реализации вашей стратегии. Когда вы начнете анализировать результаты за определенный период времени, то можете проверить отношения, которые, по вашему мнению, существуют между запаздывающими и опережающими показателями.
- *Периодичность.* С какой периодичностью вы планируете сообщать о результатах этого показателя? Большинство организаций используют для сообщения показателей следующие периоды: день, неделя, месяц, квартал, полугодие и год. Однако я встречался и с нестандартными периодами, например, учебный год, который использовало одно государственное учреждение. Постарайтесь ограничить количество показателей в Сбалансированной системе, которые вы сообщаете раз в полугодие или раз в год. Показатель, обновляемый лишь раз в год, не будет представлять для вас большой ценности, если вы используете Систему показателей как инструмент управления, чтобы проводить необходимые изменения на основе полученных результатов.
- *Единица измерения.* В этой графе указывается, в каких единицах будет выражаться показатель. Обычно используют цифры, доллары и проценты.
- *Полярность.* При оценке результатов показателя, вам необходимо знать, о чем свидетельствует высокий результат: о хорошей или плохой деятельности. В большинстве случаев это очевидно. Все мы знаем, что высокий доход и лояльность клиентов - это хорошо, а большое количество жалоб и высокая текучесть кадров - это плохо и деятельность необходимо улучшить. Однако в некоторых случаях определить полярность довольно сложно. Рассмотрим для примера государственную организацию в структуре здравоохранения. Если она выберет такой показатель как нагрузка социальных работников, будет ли высокий результат указывать на хорошую или плохую деятельность? Большое количество дел на работника может предполагать большую рациональность и эффективность отдельных работников. И, наоборот, это может означать, что социальные работники, пытаясь увеличить свою нагрузку, берут слишком много клиентов и оказывают им посредственные услуги. В таких случаях вам следует установить двойную полярность. Например, до 25 случаев на социального работника может считаться хорошим результатом, а более 25 случаев может служить основанием для беспокойства и проведения соответствующих мероприятий.



### **Расчет и характеристика данных**

Информация, содержащаяся в этом разделе может быть самой важной, но ее труднее всего собрать. Чтобы сообщать показатели, необходимо знать точные формулы их расчета и источники получения данных.

- *Формула.* В графе "формула" вы должны указать конкретные элементы формулы расчета показателя деятельности.
- *Источник данных.* Каждый показатель имеет определенный источник - текущий управленческий отчет, информация от третьей стороны, база данных о клиентах, главная бухгалтерская книга и т.д. Вы должны приложить все усилия, чтобы указать в этом разделе как можно более подробную информацию. Если источником информации является текущий отчет, то как он называется и где искать нужную информацию? Также, когда можно получить доступ к данным? Если отчет зависит от процесса составления финансовой отчетности, то какого числа текущего месяца можно получить окончательные цифры? Эта информация имеет большое значение для отчетного цикла вашей Системы показателей, потому что при заполнении Системы вы будете пользоваться информационными таблицами, подготовленными другими работниками. Чем больше информации вы здесь укажете, тем легче вам будет начать составление отчетов по Системе, содержащих реальные данные. Однако если вы неточно укажете источники данных или вообще не предоставите никакой информации, то потом вам будет чрезвычайно трудно отчитываться по данному показателю. Предупреждение: обязательно заполните этот раздел, не жалея времени. Многие Системы показателей быстро проходили стадию разработки и останавливались на стадии отчетности, только потому что фактические данные было трудно найти и собрать.
- *Качество данных.* В этой графе формы укажите состояние данных, которые вы планируете использовать при сообщении результатов Системы показателей. Если данные передаются автоматически из системы-источника и к ним легко получить доступ, то их качество считается высоким. Если же вашим источником является документ аналитика в системе Word, основанный на цифрах из базы данных Access другого вашего коллеги, который, в свою очередь, взят из старой системы, тогда качество можно считать низким. Оценивать качество данных необходимо по нескольким причинам. С прагматической точки зрения, когда вы начинаете обобщать результаты, вам надо знать, какие показатели деятельности отражают данную проблему. Заранее зная, что можно ожидать, вы затратите меньше усилий на разработку стратегий, обеспечивающих своевременное предоставление оперативной и точной информации. Фиксирование качества данных также поможет вам правильно выявить проблемы с распределением ресурсов в вашей организации. Как уже отмечалось, одним из преимуществ Системы показателей является способность находить недостающие показатели. Если информация действительно играет решающую роль в достижении стратегического успеха, то, возможно, организации следует вложить деньги в системы, позволяющие более эффективно собирать данные.

- *Сборщик данных.* В первом разделе формы ответственным за показатель считался тот, кто отвечал за результаты. Фактическую информацию обычно предоставляет другой работник. В нашем примере за результаты показателя отвечает Д. Фергюсон, вице-президент по маркетингу, а фактические данные предоставляет И. Хашем, аналитик отдела маркетинга

### **Информация о результатах деятельности**

В последнем разделе формы мы указываем наши текущие результаты, предлагаем нормы на будущее и перечисляем конкретные инициативы, с помощью которых мы выполним эти нормы.

- *Базовые результаты.* Пользователи Сбалансированной Системы Показателей стремятся узнать текущий уровень деятельности по всем показателям. Также базовые результаты необходимо знать и ответственным за разработанные нормы.
- *Норма.* Сейчас некоторые из вас, наверное скажут: "На этом этапе процесса нормы еще не установлены, этому посвящена следующая глава, так что же нам делать?". Правильно, нормы будут рассмотрены в главе 7. Однако у некоторых из ваших показателей нормы, возможно, уже есть. В последнем отчете вашего аналитика может быть четко указано, что прибыльность собственного капитала должна достигать 15% или по решению правительства вашего штата вы должны сократить уровень выбросов на 5%. Используйте уже существующие нормы. Если норма по показателю еще не установлена, оставьте эту графу пустой, а заполните ее после уточнения нормы. Если же хотя бы отдельные нормы вам известны, укажите их, исходя из периодичности показателя. В нашем примере указаны квартальные нормы лояльности клиентов. Некоторым организациям трудно установить месячные или квартальные нормы, и вместо этого они указывают годовую норму, но отслеживают результаты показателя ежемесячно или ежеквартально.
- *Обоснование нормы.* Как и предыдущая графа, эта графа заполняется только для тех показателей, по которым у вас уже установлены нормы. Из обоснования пользователи узнают, почему установлена именно такая норма(ы). Разработана ли она руководством на стадии планирования? Получена ли она на основе простого увеличения прошлых результатов? Одобрена ли она руководством? Для того чтобы направить усилия на выполнение нормы, работники должны знать, с какой целью она установлена и, хотя выполнить ее, может быть, трудно, сделать это необходимо, так как вдруг она является плодом воображения слишком усердных руководителей, которые выдают желаемое за действительное.
- *Инициативы.* В любое время у большинства организаций десятки инициатив или проектов. Часто о проекте что-то знают только те, кто непосредственно им занимается, и организация никогда не использует возможные синергические сочетания инициатив, которые могут принести большую выгоду. Система показателей предоставляет вам замечательную возможность оценить инициативы в контексте их стратегического значения. Если инициатива или проект не способствует успешной реализации вашей стратегии, то вы должны спросить себя,

почему она вообще финансируется и осуществляется. В этом разделе формы перечислите текущие или планируемые инициативы, связанные с данным показателем деятельности. Мы вернемся к теме инициатив в главе 7.

### **Проведение управленческого семинара для обмена информацией о показателях Сбалансированной системы**

Управленческий семинар - это увлекательное мероприятие, на котором вы расскажете высшему руководству вашей организации о недавно разработанных показателях Сбалансированной системы. Хотя, возможно, вся группа впервые собирается в полном составе, чтобы изучить и обсудить показатели деятельности, это ни в коем случае не должно быть первым знакомством руководства с предлагаемыми вами показателями. Как отмечалось в главе 3, за поддержание постоянной связи с высшим руководством и обеспечение приверженности целям проекта, а также содействия с его стороны отвечает ваш поддерживающий руководитель. Помимо усилий вашего поддерживающего руководителя, каждый член команды по внедрению Системы показателей должен вести постоянный диалог со своим непосредственным руководителем, чтобы узнать его ответную реакцию и заручиться поддержкой

#### **Подготовка к семинару**

Ключом к успеху семинара является подготовка. Задолго до того, как двери конференц-зала закроются, и вы окажетесь перед высшими руководителями организации, готовыми придаться к каждому вашему слову, вам следует предоставить им информацию, необходимую для конструктивного и успешного семинара. Ниже описываются конкретные компоненты пакета документации по Системе показателей, который должен быть лично доставлен каждому руководителю соответствующим членом команды приблизительно за неделю до заседания. Даже самому занятому руководителю должно вполне хватить одной недели на то, чтобы изучить и понять подготовленный материал.

Начните общий документ с раздела о методике работы вашей команды при создании Системы показателей. Методика содержит описание пройденных этапов и общего процесса работы. Можно начать с того, что вы избрали метод разработки Системы показателей Каплана и Нортон или модифицированный метод Болдриджа и т.д. Затем вы можете указать, как был собран справочный материал для Системы показателей, сколько собеседований было проведено и сколько всего показателей выявлено, прежде чем вы остановились на предлагаемом варианте. Также в этом разделе следует сообщить о любых трудностях, с которыми вы столкнулись в ходе работы. Возникшие проблемы могут предвещать будущие осложнения. Ваши руководители должны знать об этих проблемах и предложить возможные пути их решения, чтобы избежать подобных ситуаций в дальнейшей работе проекта.

Следующий раздел документа должен содержать какое-нибудь *графическое изображение* Системы показателей - схему на одну страницу, включающую все показатели деятельности по каждой составляющей Сбалансированной системы. Это будет ценным справочным источником, к которому можно будет обращаться в ходе семинара. Ваша схема Системы показателей должна быть связана с *информационным словарем показателей*. Для того чтобы сознательно выбрать показатели и высказать свое мнение о них, руководителям нужна конкретная информация по каждому из показателей. В конце

этого раздела приводится список целей и показателей, разработанных, но не включенных вами в окончательный вариант при отборе по методике, описанной в начале этой главы. В этом списке могут быть цели или показатели, которые ваша управленческая команда считает решающими для достижения успеха организации, несмотря на проблемы, выявленные вами при их оценке

В качестве вступления к предстоящей работе по установлению причинно-следственных связей вы должны дать краткое, на одну страницу, описание того, как взаимодействие отобранных вами показателей позволит достичь ваших стратегических целей. В Нова Скотия Пауэр этот одностраничный обзор был озаглавлен: "Создание стоимости посредством стратегии" и дал возможность управленческой команде понять, как использование Системы показателей приведет к созданию стоимости в организации. В обзоре также подчеркивалась решающая роль причинно-следственных отношений в успехе Сбалансированной системы. Цели и показатели не являются изолированными индикаторами, а, взаимодействуя, создают мощное средство, дающее возможность объективного видения стратегии организации. Обзор создания стоимости в Нова Скотия Пауэр приводится на рис. 6.3

Также в пакет документации для руководства должен входить *график проекта*, показывающий выполненные и предстоящие этапы работы. В любом крупном проекте по осуществлению изменений очень важно отмечать достигнутые в ходе работы успехи. Вы можете использовать примечания в разделе графика "выполненная работа", чтобы подчеркнуть ваши достижения к этому моменту. Продемонстрировав свой успех, вы имеете основание просить управленческую команду оказать поддержку при выполнении других задач, предусмотренных в вашем графике.

В заключительном разделе общего документа укажите все ресурсы, которые ваша команда использовала при работе. Приведите списки книг, статей, видео, информационных сообщений о компании, веб-сайтов и т.п. Это не только продемонстрирует ваше желание подготовить хороший документ, но и вдохновит колеблющихся руководителей на проведение собственного исследования, которое расширит их личные знания и повысит в их глазах авторитет Сбалансированной Системы Показателей.

### **Проведение семинара**

Как и успех любого заседания, успех управленческого семинара во многом зависит от его структуры. Если вы хотите успешно провести семинар, то вам необходимо определить роли, четкую повестку дня и конкретные желаемые результаты.

Пригласите на семинар всю проектную команду. Ваши коллеги окажут вам неоценимую помощь, отвечая на конкретные вопросы о показателях, которые они предложили или по которым предоставили подробную справочную информацию. Семинар могут вести совместно ваш поддерживающий руководитель и лидер проектной команды по внедрению Сбалансированной Системы Показателей. Поддерживающий руководитель открывает заседание, сообщает повестку дня и желаемые результаты. Он также должен сделать очень краткую презентацию (на два - три слайда), описывающую выгоды от использования Сбалансированной Системы Показателей. Некоторые считают это излишним повторением, но я твердо верю в эффект повторения. Чем больше люди слышат о какой-то идее, тем больше вероятность того, что ее начнут понимать и поддерживать.

После краткого описания Системы показателей вести заседание будет лидер команды, который за поддержкой и разъяснениями сможет обращаться к поддерживающему руководителю и членам команды.

**Рисунок 6.3** Создание стоимости посредством стратегии в Нова Скотия Пауэр Инк.

Сбалансированная система показателей - это система стратегического управления, отслеживающая результаты деятельности НСПИ по четырем ключевым сбалансированным составляющим. Система показателей сочетает историческую точность финансовой информации с операционными факторами будущего успеха. В каждой составляющей Системы показателей мы определили ключевые стратегии. Все же нельзя достичь успеха только в одной отдельно взятой области. Наши стратегии, взаимодействуя, образуют цепочку создания стоимости от персонала к внутренним процессам, клиентам и, наконец, к акционерам. Цепочка создания стоимости рассматривается ниже в контексте каждой составляющей Системы показателей и соответствующей стратегии. Для соблюдения непрерывности читатель должен начинать с области обучения и развития персонала и идти по цепочке вверх.

**Финансы:** Показатели этой составляющей демонстрируют, приводит ли реализация стратегии к улучшению итоговых результатов. Все показатели, выбранные для Сбалансированной системы, должны быть связаны рядом причинно-следственных отношений между собой и с улучшенными финансовыми результатами. Наши стратегии и показатели свидетельствуют о готовности поддерживать доверие инвестиционных кругов, уравновешивая его нашим желанием расширять бизнес новыми и увлекательными способами.

**Клиенты:** Ориентируясь на ключевые процессы, обеспечивающие создание стоимости для всех компонентов, мы сможем выполнить свою цель: превратить довольных клиентов в клиентов лояльных. Разрабатывая показатели для клиентской составляющей, необходимо выявлять не только основные итоговые показатели, такие как рейтинг лояльности клиентов, но и показатели, отражающие покупательную ценность предложения компании. Показатели, выбранные нами для этой составляющей, представляют собой комплексное сочетание этих ключевых элементов, включающих, среди всего прочего, надежность покупательной ценности предложения и цену. Эти опережающие индикаторы играют в нашей системе показателей роль факторов лояльности клиентов.

**Внутренние процессы:** Какие ключевые процессы мы должны довести до совершенства, чтобы продолжить создание стоимости для всех заинтересованных лиц? Это вопрос составляющей внутренних процессов. Когда у работников есть приверженность к достижению цели, инфраструктура и необходимая для работы квалификация, они могут внести свой вклад в постоянное совершенствование, считающееся обязательным условием поддержания конкурентного преимущества на сегодняшнем рынке. Мы будем ориентироваться на постоянное повышение производительности труда работников, создание новаторских предложений для клиентов и на оптимизацию использования капитальных активов. Все это будет осуществляться с учетом нашей приверженности устойчивому экономическому развитию. С этой целью мы будем продолжать расширять и повышать эффективность своих усилий по обеспечению охраны окружающей среды.

**Обучение и развитие:** Если мы планируем получить высокие показатели в работе с нашими клиентами, в деятельности, связанной с акционерами и внутренними процессами, то как мы преодолеем стоящие на нашем пути трудности? Показатели этой составляющей являются движущими силами трех других составляющих. Наша задача состоит в том, чтобы создать условия, поощряющие приверженность персонала достижению целей. Мы сможем достичь цели только благодаря преданности своему делу наших работников. Как этого добиться? Ориентируясь на развитие и оценивая успех в таких ключевых областях как техника безопасности, расширение сфер компетентности и эффективное распространение информации. Мы предоставляем своим работникам не только инструменты для принятия более правильных деловых решений, но и, что тоже достаточно важно, возможность обучения, необходимого для того, чтобы все работники имели определенный уровень знаний для продолжения добавления стоимости в ходе выполнения своих функций.



Повестка дня заседания должна логически вытекать из структуры пакета документации, предоставленного управленческой команде. В начале лидер команды вкратце расскажет о методике разработки Системы показателей. В этот момент вы будете готовы более подробно рассмотреть ваши показатели. Пройдите по четырем составляющим, начиная с финансовой и заканчивая составляющей обучения и развития персонала. Замечания руководителей по каждому показателю члены вашей команды должны записывать на лекционном плакате и в блокноте. Ваше руководство может предложить внести изменения в любой элемент показателя: описание, формулу расчета, периодичность и т.д. Члены управленческой команды могут даже предложить будущие нормы. После обсуждения всех показателей одной составляющей, управленческая команда должна путем голосования решить, какие показатели останутся в Сбалансированной системе. Как отмечалось ранее, члены руководства могут включить показатели, которые были разработаны, но потом отклонены вашей группой, или предложить совершенно новые показатели.

После заседания ваша команда должна снова собраться и внести изменения в Систему показателей в соответствии с предложениями руководства. Теперь у вас есть заверченный вариант системы и вы можете приступить к установлению причинно-следственных связей. Последней задачей, которая стоит перед вами, является распространение проекта Системы показателей среди работников организации и привлечение их к участию в использовании и поддержке этого инструмента.

### **Выяснение ответной реакции персонала на Сбалансированную Систему Показателей**

Без сомнения, вы ожидаете, что ваша Сбалансированная Система Показателей предоставит информацию, позволяющую всем работникам определить, как их повседневные действия связаны со стратегическим планом организации. Большинство специалистов скажет вам, что если вы хотите получить результат, то ответственным за Сбалансированную Систему Показателей должен быть член высшего руководства вашей организации. Это верно, но, хотя руководители высшего звена могут выступать как ответственные за Систему показателей, именно работники должны принять данный инструмент и охотно его использовать, если вы надеетесь реализовать любое крупное достижение, которое может обеспечить вам эта концепция. Ваши усилия по успешному внедрению Системы показателей будут сосредоточены на повседневных действиях и решениях на переднем крае вашей организации, и именно здесь вы или выиграете, или проиграете. В этой книге часто упоминается возрастающая роль человеческого капитала. Если вы действительно верите, что знания персонала могут сыграть решающую роль в успехе вашей организации, окажите себе огромную услугу и, прежде чем просить работников использовать Систему показателей как инструмент управления, узнайте, что они о ней думают.

Ниже приводятся три метода сбора информации о мнении работников относительно Сбалансированной Системы Показателей:

1. *Проведение дня открытых дверей, посвященного Сбалансированной Системе Показателей.* Власти округа Сан-Диего, штат Калифорния, в целях повышения качества обслуживания жителей этого шестого по численности населения округа в Соединенных Штатах Америки, учредили широкомасштабную программу по управлению деятельностью. Работа была начата с подготовки Сбалансированных систем показателей для Агентства по вопросам охраны здоровья и



обслуживанию населения (АОЗОН). Имея бюджет свыше 1 млрд. долларов и 5 000 сотрудников, агентство превосходит по своим размерам многие корпорации. Учитывая разнообразный характер предлагаемых агентством услуг, АОЗОН поручило каждому своему отделу разработать Сбалансированную Систему Показателей, демонстрирующую, как производится обслуживание клиентов. В сотрудничестве с каждым отделом проектная группа, в состав которой входили сотрудники муниципалитета и консультанты, разработала Систему показателей за четыре месяца. После создания предварительных Систем показателей, группа стала искать способ, как ознакомить со своими разработками сотрудников и узнать их ответную реакцию. Было принято решение провести так называемые сессии утверждения результатов. Было проведено четыре сессии: две утром и две вечером. При входе в конференц-зал участники получали от сотрудников проекта папку для хранения материалов, которые они соберут во время мероприятия. Каждая сессия начиналась с краткого вступительного слова лидера группы. Он рассказывал о проекте, выгодах, которые организация получит в результате осуществления программы по управлению деятельностью, и предстоящей работе. После его выступления участники могли свободно ходить по большому залу и останавливаться у нескольких киосков, в которых находились члены проектной группы. В каждом киоске был выставлен ряд Систем показателей, которые участники могли изучить и обсудить с членами группы. Также было подготовлено рабочее место, где можно было опробовать компьютерную программу, используемую для сообщения результатов по Системе показателей. Раздавались формы для отзывов, и участников просили высказывать свои замечания и предложения. Это мероприятие имело большой успех, так как сотрудники всего агентства получили возможность участвовать в разработке показателей деятельности и узнать, как другие отделы АОЗОН оценивают свои результаты.

2. *Использование внутренней сети.* Для передачи сообщений о Системе показателей через внутреннюю сеть воспользуйтесь распространенной технологией, существующей в вашей организации. Во внутренней сети следует установить веб-страницу, на которой можно будет ознакомиться с новостями о разработке Системы показателей, докладами об управлении деятельностью, высказываниями руководителей о ценности Сбалансированной Системы Показателей и ответами, на часто задаваемые вопросы. Завершив разработку первоначального варианта, поместите его на веб-страницу внутренней сети и попросите работников присылать свои замечания проектной команде по электронной почте или создайте электронную диалоговую комнату и поместите в ней все замечания по проекту внедрения Сбалансированной системы. Всегда стремитесь организовать как можно более широкое обсуждение Системы показателей, так как неофициальный обмен мнениями способствует углублению знаний о системе. Использование внутренней сети - это очень эффективный способ выяснения ответной реакции большого количества людей за короткий срок.
3. *Проведение заседаний руководства или административных собраний.* Если вы регулярно проводите заседания, на которых присутствует вся управленческая команда, используйте эти мероприятия для распространения информации с первоначальном варианте Системы показателей. Расскажите о справочном материале для Системы показателей, методике ее разработки и достигнутых успе-

хах на данный момент. Также вы должны подготовить свою аудиторию к тому, что впереди ее ждут сложные задачи, например, разработка собственной Сбалансированной Системы Показателей и использование этой системы для управления деятельностью. Хорошим способом заставить менеджеров подумать о выгодах, которые Сбалансированная система может принести их отделу, является организация деловых собраний. На деловых собраниях конкретным отделам или группам предоставляется возможность оценить, насколько точно текущие показатели Сбалансированной системы отражают их проблемы и конкурентные преимущества. Также удачным методом сообщения информации большому числу работников считается проведение административных собраний. В связи с разными графиками работы отделов, вам надо будет провести несколько таких заседаний, чтобы все смогли принять в них участие. Такие заседания и собрания проводятся для распространения информации и выяснения ответной реакции, поэтому вам следует обеспечить реальный диалог между работниками и проектной командой. Независимо от того, заседание руководства или административное собрание вы проводите, постарайтесь, чтобы его открыл член высшего руководства. Это будет свидетельством поддержки концепции со стороны управленческой команды и поможет убедить сомневающийся в том, что Система показателей устанавливается надолго!

## **ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ - РАССКАЗ О ВАШЕЙ СТРАТЕГИИ**

Как отмечалось в главе 1, самой лучшей из всех когда-либо задуманных стратегий является гипотеза представителей организации. Она выражает их самое обоснованное предположение, касающееся правильного образа действия с учетом их знания информации об условиях среды, сферах компетентности, положении конкурентов и т.д. Необходим метод документального оформления и проверки предположений, на которых основана стратегия. Именно это и позволяет сделать Сбалансированная Система Показателей. Хорошо сконструированная Сбалансированная Система Показателей должна рассказать о вашей стратегии посредством выбранных вами целей и показателей. Эти показатели должны быть связаны причинно-следственными отношениями: от факторов деятельности в составляющей обучения и развития вплоть до улучшенных финансовых результатов в финансовой составляющей. Мы попытаемся документально оформить нашу стратегию с помощью оценки, выявляя отношения между показателями, чтобы их отслеживать, обосновывать и ими управлять.

### **Почему причинно-следственные связи играют решающую роль в Сбалансированной Системе Показателей**

Если вы следовали моим советам, то к этому моменту уже должны были собрать набор показателей для каждой из четырех составляющих. Однако Сбалансированной Системы Показателей у вас пока нет. Для ее создания необходимо выполнить еще одну, сложную для многих организаций задачу - связать ваши показатели рядом причинно-следственных отношений, которые в своей совокупности и рассказывают о вашей стратегии.

Разработка ряда взаимосвязанных показателей, рассказывающих о вашей стратегии, позволяет организации не только оценить степень реализации своей стратегии, но и описать важнейший для нее способ создания ценности. Причинно-следственные свя-



зи или карты стратегии являются рецептом вашего успеха. Это достаточно содержательно объясняют Каплан и Нортон: *“Стратегия подразумевает движение организации от ее существующего положения к желаемому, но еще неопределенному будущему положению. Так как организация еще никогда не была в том будущем месте, дорога к нему представляет собой ряд причинно-следственных отношений. Карта стратегии указывает эти причинно-следственные отношения, что позволяет их полнее узнать и проверить”*.<sup>1</sup> Причинно-следственные связи описывают конкретный путь, которым вы пойдете, чтобы претворить свою стратегию в жизнь. Без этого комплекса связей, у вас будет лишь специальный набор финансовых и нефинансовых показателей. Некоторые могут утверждать, что группа финансовых и нефинансовых показателей все же лучше, чем ориентация только на один элемент успеха, такой как качество или доход. Может быть и так, но, не определив связи между показателями, вы не покажете способа реализации вашей стратегии. Это можно сделать только посредством цепочки причинно-следственных отношений, указанных в вашей карте стратегии.

Причинно-следственные связи также могут служить очень эффективным диагностическим инструментом для изучения недавно созданной Сбалансированной Системы Показателей. Рассмотрим следующий сценарий. Вы решили претворить в жизнь стратегию роста и проводите анализ показателей, входящих в вашу Сбалансированную систему. Для того чтобы выполнить нормы роста дохода, указанные в финансовой составляющей Системы показателей, в клиентской составляющей вы решаете оценить лояльность клиентов. По вашей гипотезе, лояльность зависит от разработки новых товаров и услуг для ваших клиентов; следовательно, в составляющей внутренних процессов Системы вы оцениваете новаторство. Изучая составляющую обучения и развития, вы обнаруживаете, что единственным параметром, который в ней оценивается, является удовлетворенность работников. Хотя довольные работники могут быть больше склонны к творчеству, а, значит, и к разработке новых продуктов, вы не включили ни одного показателя, который бы описывал инструментарий, необходимый работникам для крупных творческих достижений. Удовлетворенности работников можно добиться разными путями. Возможно, вы ввели четырехдневную рабочую неделю, открыли на территории предприятия детский сад или организовали бесплатные обеды. Любая из этих инициатив может привести к повышению удовлетворенности. Но приведет ли она к повышению производительности труда и новаторства? Для завершения причинно-следственной связи показателей, вам, наверное, следует добавить в эту составляющую показатель деятельности, который будет определять процент работников, владеющих ключевыми сферами компетентности, необходимыми для изготовления новых продуктов для ваших рынков, или оценивать доступ работников к новейшей технологии, позволяющей разрабатывать и внедрять крупные новаторские решения. Только анализируя цепочку причинно-следственных связей, мы сможем заметить возможные пробелы или недостающие компоненты нашего рецепта успеха.

Причинно-следственное отношение предполагает связь между, видимо, разнообразными элементами организации. Рассматривая американские организации, психолог Абрахам Маслоу предположил, что организации встроены в местные регионы; эти местные регионы встроены в более крупный регион, который, в свою очередь, встроены в страну, страна - в Западный мир и т.д. Он отметил, что отношения между ними функциональны в том смысле, что очевидные причины и следствия можно перечислять и перечислять бесконечно. Интересно, что идея связей выходит далеко за рамки мира организаций, в котором живут большинство из нас. В сущности, лучшие примеры взаимодействия индивидуальных элементов для создания более сильного и полного

целого можно встретить в окружающем нас мире природы. В своей наводящей на размышления книге *“Лидерство и новая наука”* Маргарет Дж. Уитли описывает тонкую внутреннюю работу мира природы и новую науку, в которой системы понимаются как нечто целое, и основное внимание уделяется отношениям внутри этих систем. Ее работа непосредственно связана с темой этой главы. Подумаем над несколькими сильными цитатами из ее книги. *“Мы не можем понять систему, рассматривая только ее части. Нам нужно работать с целой системой даже тогда, когда мы работаем с отдельными частями или изолированными проблемами”*.<sup>2</sup> *“Если мы помним о целом, когда изучаем часть, и понимаем часть в ее отношении к целому, перед нами открываются новые грани”*.<sup>3</sup> И наконец *“Чтобы укрепить систему, мы должны создать более прочные отношения”*.<sup>4</sup> Что-то знакомое? Этими словами она могла бы описывать понятие причины и следствия в Сбалансированной Системе Показателей. Мы не поймем наше предприятие, если просто будем изучать каждую из его составных частей. Работая с каждой частью, мы должны смотреть на организацию, как на единое целое. Отношения, указанные нами в картах стратегии, представляют собой связующую силу, которая укрепляет нашу систему и ведет нас к реализации стратегии.

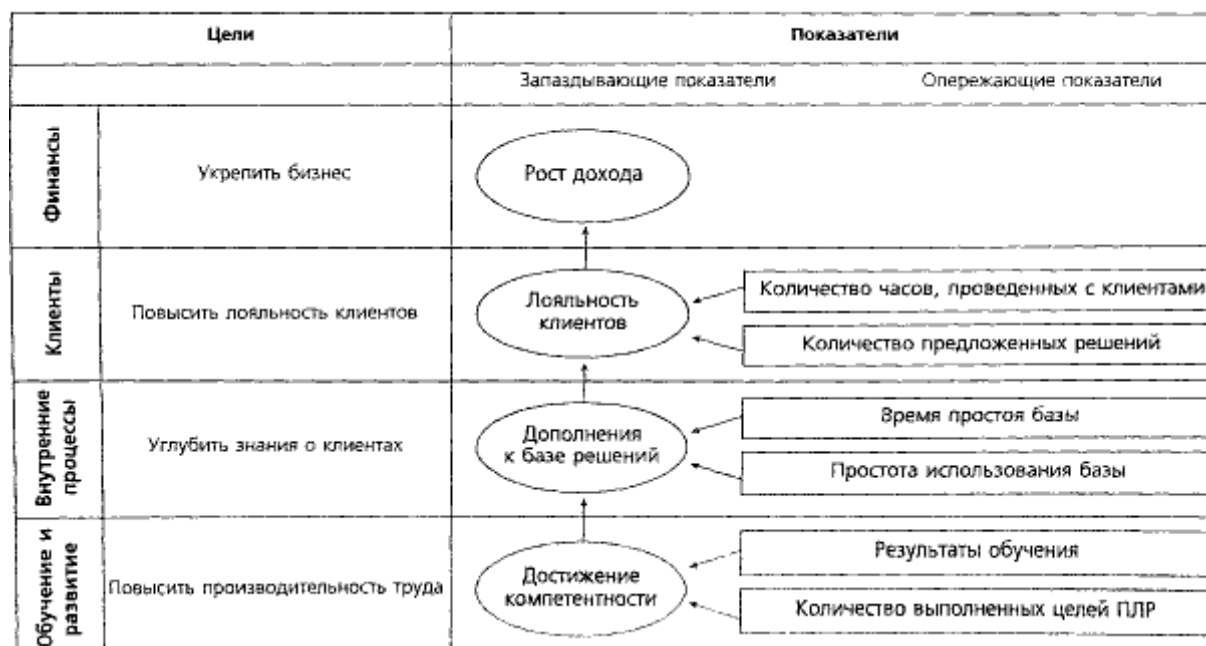
### Разработка причинно-следственных связей

Причинно-следственные связи, которые мы закладываем в Сбалансированную Систему Показателей, рассказывают о нашей стратегии. *“Рассказывают”* - это ключевое слово в данном предложении. Для того чтобы эффективно управлять возможностями причинно-следственных связей по распространению информации, нам нужна как графическая карта, так и краткое сопроводительное описание этой карты. Давайте начнем с объяснения того, как мы должны создавать свою графическую карту, а в дальнейшем привлечь к участию в разработке Системы показателей всю организацию.

Вспомните о том, что в главе 5 предлагалось сначала разработать показатели деятельности, а потом составить карту комплекса причинно-следственных отношений. Допустим, что вы выполнили первую часть, и сейчас в каждой из четырех составляющих у вас есть множество показателей деятельности для составления карты. Ниже будет рассмотрен процесс составления рассказа о вашей стратегии посредством этих показателей. При разработке карты стратегии вы можете обнаружить, что некоторые из созданных вами показателей не вписываются в общий рассказ о стратегии. Вы не должны думать, что разработка таких показателей была пустой тратой времени. В действительности, вполне вероятно, что они могут подойти для Систем показателей нижних уровней, которые вы будете создавать при каскадировании (см. главу 8). Либо они могут служить операционными или диагностическими показателями и отслеживаться вне Сбалансированной системы. Также существует вероятность того, что для обеспечения логической последовательности вашего рассказа о стратегии, при составлении карты могут быть добавлены совершенно новые показатели. В этом проявляется истинная ценность процесса составления карты, так как он заставляет вас тщательно изучить показатели, отражающие точный перевод вашей стратегии.

Хорошая Сбалансированная Система Показателей должна содержать комплекс основных итоговых показателей (запаздывающих индикаторов) и факторов деятельности (опережающих индикаторов), приводящих к улучшению результатов по этим параметрам. При формировании причинно-следственных связей начинайте в каждой из четырех составляющих с запаздывающих индикаторов деятельности. Ориентация этих показателей на результат позволяет легко объединять их в логическую последователь-

Рисунок 6.4. Причинно-следственные связи в Сбалансированной Системе Показателей



ность, начиная с финансовых устремлений и переходя к клиентским показателям, показателям внутренних процессов, и в конечном счете к показателям обучения и развития. После создания логической архитектуры запаздывающих показателей во всех четырех составляющих, для каждого из них вы можете продумать опережающие показатели деятельности. Не беспокойтесь, если будет трудно связать опережающие показатели во всех четырех составляющих. Эти показатели являются отличительными чертами деятельности вашей организации в достижении основных итоговых показателей, и мы вправе ожидать, что они будут узкоспециальными. Как напомнила нам Маргарет Уитли, мы должны рассматривать отдельные части в их отношении к целой системе. Хотя факторы деятельности - опережающие показатели - могут казаться несвязанными или не объединенными одной темой, при изучении их в контексте всей Системы показателей (включая и запаздывающие индикаторы) мы видим, что они дают мощное топливо, приводящее в действие весь двигатель Системы.

Разработка причинно-следственных связей изображена на рис. 6.4. Представьте на мгновение, что вы создали для вашей организации Систему показателей, за которую были удостоены премии, и вам так понравился сам процесс, что вы решили заняться этим профессионально и консультировать другие организации по вопросам управления деятельностью.

"Использовать глубокое знание клиентов для обслуживания организаций на рынке" - вот какую стратегию вы избрали. Вы конкурируете не за счет предложения передового продукта или сверхрациональной операционной деятельности. Нет, вы предлагаете клиентам ваши знания, опыт и комплексные решения, разработанные на основе сочетания этих двух компонентов. Изображенная на рис. 6.4. карта стратегии в схематическом виде представляет Систему показателей для вашей организации. Прочитайте ее сверху вниз, начиная с финансовой составляющей, и изучите структуру этой карты.

Финансовая составляющая указывает конечный пункт назначения, которого мы стремимся достичь посредством оценки деятельности. В том случае, если ваша фирма была основана недавно, и вы считаете необходимым укрепить свой бизнес, значит, вам подходит оценка роста дохода. Согласно вашей гипотезе рост дохода возможен при наличии большого числа лояльных клиентов, которые неоднократно будут обращаться к вам за дополнительными услугами. В качестве запаздывающего показателя деятельности будет логично выбрать лояльность клиентов. Теперь вы задаете себе вопрос: "Что является фактором расположения по отношению к моей компании?" Покупательной ценностью вашего предложения является тесная связь с клиентами, а, следовательно, для достижения успеха вам необходимо предоставлять комплексные решения. Признание вас в качестве организации, предлагающей большое количество решений, несомненно, поможет вам найти лояльных клиентов. Для разработки таких решений вам нужно как можно больше знать о ваших клиентах - их трудности, возможности, конкурентную среду и т.д. Выполнение этой задачи потребует от вас присутствия на территории клиентов, общения с ними для получения информации из первых рук, и поэтому вы определяете "количество часов, проведенных с клиентами".

Выбрав финансовые и клиентские показатели, вы теперь можете обратить свое внимание на важнейшие внутренние процессы, которые вам следует довести до совершенства, чтобы оправдать ожидания клиентов. В соответствии с покупательной ценностью тесной связи с клиентами вы признаете значение стратегической информации о потребностях клиентов в качестве основополагающего фактора лояльности клиентов. Вы разрабатываете базу решений и в качестве запаздывающего показателя внутренних процессов отслеживаете количество дополнений к этой базе. Однако вы понимаете, что

сама собой эта информационная база пополняться не будет. Если такая база решений должна служить ключевым инструментом в достижении лояльности клиентов, то у работников необходимо создать мотивацию ее использовать. Основным фактором, способствующим постоянному пополнению информационной базы, будет простота ее использования. Работники должны считать базу надежной и, более того, ввод данных в систему не должен рассматриваться как обременительное задание, не приносящее никакой отдачи. Наконец, вам нужно определить, какой показатель обучения и развития персонала приведет к увеличению количества дополнений к базе решений. Вы полагаете, что внести самый большой вклад в пополнение этой информационной базы смогут работники, обладающие таким сочетанием сфер компетентности, которое позволяет разрабатывать комплексные решения проблем клиентов. Следовательно, в качестве запаздывающего индикатора успеха обучения и развития персонала вы оцениваете "достижение компетентности". Как и многие другие организации, вы вкладываете много средств в обучение, чтобы развить важнейшие сферы компетентности вашего персонала. Однако в отличие от многих организаций вы не просто отслеживаете количество часов обучения или посещенных занятий. Вы ищете конкретные примеры моделей поведения, сформированных под влиянием пройденного обучения. "Результаты обучения" - это опережающий показатель достижения компетентности. Кроме посещения учебных мероприятий, все работники составили планы личного развития (ПЛР). Вы считаете, что успешное выполнение целей таких планов приведет к повышению компетентности.

#### Рисунок 6.5 Вопросы, которые вы должны себе задать при разработке причинно-следственных связей

##### Финансы

Описывают ли финансовые цели и показатели то, как мы оправдаем ожидания акционеров по отношению к нашей организации?

##### Внутренние процессы

- Определены ли нами ключевые процессы, которые мы должны довести до совершенства, чтобы оправдать ожидания клиентов и акционеров?
- Приведет ли выполнение этих мероприятий к улучшению клиентских и финансовых результатов?

##### Клиенты

Отражают ли клиентские цели и показатели покупательную стоимость предложения, выбранную нами для достижения финансовых целей?

##### Обучение и развитие персонала

Описывают ли цели показатели обучения и развития персонала, их умения и навыки, информационную инфраструктуру и единую направленность, позволяющие нам довести наши внутренние процессы до совершенства?

##### Общие вопросы

- Имеем ли мы в нашей Системе показателей соответствующий комплекс запаздывающих и опережающих показателей?
- Для того чтобы наши результаты постоянно улучшались, Сбалансированная система должна содержать такие показатели, которые приводят к созданию стоимости в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Продумано ли нами время связей?
- Содержит эта Сбалансированная система показателей полный рассказ о нашей стратегии?

Теперь вы создали карту стратегии, показывающую комплекс взаимосвязанных показателей деятельности по четырем составляющим Сбалансированной Системы Показателей. Эта карта отражает ваше самое обоснованное предположение о том, что необходимо для реализации вашей стратегии. Также она послужит отличным инструментом обеспечения единой направленности действий работников на достижение общих целей организации и средством проверки реализации вашей стратегии. Ряд вопросов, которые вы должны себе задать, чтобы установить причинно-следственные связи, приводится на рис. 6.5.

Для того чтобы максимально реализовать информационный потенциал карты стратегии, вам необходимо написать сопроводительный рассказ, оживляющий карту в представлении ваших работников. В следующем разделе главы описывается огромная сила рассказа в распространении информации о вашей стратегии и обеспечении единой направленности во всей организации.

### **Использование рассказа для реализации ваших причинно-следственных связей**

Мы очень часто слышим такую поговорку: "Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать". Карта стратегии в законченном виде, без всякого сомнения, сразу покажет то, что можно описывать достаточно долго. Проблема в том, что каждый, кто смотрит на карту, может видеть ее по-своему, на основе своего личного толкования представленной схемы. Обеспечить единое понимание работниками вашей стратегии может прилагаемый к карте рассказ. Рассказ заставляет вас как писателя четко указать предположения, лежащие в основе карты, и предоставить ценную информацию, такую как время и степень выявленных связей. Например, ваша карта может показать, что известность торговой марки в клиентской составляющей зависит от целевых маркетинговых мероприятий, оцениваемых в составляющей внутренних процессов. Каков временной характер этой зависимости (т.е. сколько времени потребуется, чтобы инвестиции в целевые маркетинговые мероприятия привели к известности торговой марки)? Кроме этого, какова степень этой зависимости? Приведет ли увеличение инвестиций в маркетинг на 10% к повышению известности торговой марки на 5%? Ваша карта стратегии заставляет вас четко определить характер всех причинно-следственных связей, чтобы каждый, кто смотрит на карту, понимал, в каком направлении вы движетесь.

Почему рассказ так эффективен? Потому что он увлекает, захватывает нас и усиливает интерес к теме. Социологи считают, что рассказы играют решающую роль в объединении общества, семьи и культуры. Также рассказы оказывают огромное влияние на разум и память человека. На рассказах ребенок учится *"представлять ход действия, представлять его последствия для других и принимать решение, совершать это действие или нет."*<sup>15</sup> Исследователи подтвердили, что рассказ позволяет улучшить обучение и память. В ходе одного интересного исследования учебники по американской истории были написаны в стиле рассказа. Из учебников, написанных в стиле рассказа, ученики запоминали в три раза больше фактов, чем из традиционных учебных пособий. Некоторые организации уже признали силу рассказа в стратегическом планировании и других важнейших функциях предприятия. Одна из таких компаний "ЗМ". *"Рассказы в "ЗМ" - это гимнастика для ума, и именно с их помощью - с помощью того, как они заставляют нас увидеть самих себя и нашу деятельность в сложных, многомерных формах - мы способны найти возможности для стратегических изменений. Рассказы открывают нам, как создаются удачные идеи."*<sup>6</sup>

Независимо от того, рассказ ли это о привидениях и гоблинах у потрескивающего костра или последний нашумевший голливудский фильм, которого вы с нетерпением ждете, каждый рассказ имеет одинаковую базовую структуру - завязка, развитие, кульминация, завершение.<sup>7</sup> Ваш рассказ о стратегии должен состоять из таких же элементов. Завязка предполагает описание текущей ситуации, анализ вашего рынка и обсуждение напряженных моментов, из-за которых изменение становится неизбежным. Это "стартовая площадка" вашего рассказа, объясняющая, почему вы обязательно должны измениться, чтобы оставаться впереди конкурентов. Развитие вашего повествования содержит описание Сбалансированной Системы Показателей, обзор ее методики и свидетельства успеха. В этой части вашего рассказа также указываются цели внедрения Сбалансированной Системы Показателей. Кульминация вашего рассказа описывает выбранные вами показатели деятельности и четко определяет причинно-следственные связи, которые являются факторами вашей деятельности. Именно здесь вы предоставляете читателю необходимую справочную информацию о предположениях, сделанных при составлении карты. В завершении вашего рассказа вы описываете, как, по вашему мнению, созданная вами Сбалансированная Система Показателей приведет к успешной реализации вашей стратегии и претворению в жизнь миссии и видения.

Самая трудная задача при составлении вашего рассказа заключается в том, чтобы сделать его понятным, убедительным и, вместе с тем, кратким. Рассказ должен дополнять карту стратегии, а не затмевать ее. Эти два элемента должны взаимодействовать таким образом, чтобы вовлекать читателя в сферу стратегического мышления, необходимого для достижения успеха на вашем рынке. Продолжительность устойчивого внимания в каждой организации разная, и вы сами должны определить объем вашего рассказа. Некоторые компании сократят его до одной страницы, а другие обнаружат, что работники готовы прочитать документ объемом в пять страниц. Самый лучший вариант - это документ на три страницы: одна для графической карты, а две остальные для сопроводительного рассказа.

Стратегический рассказ может стать мощной вдохновляющей силой в вашей организации. С помощью вашего содержательного рассказа можно повысить приверженность к идее и увлеченность ею каждого работника от директора до рабочего. Вы описали, что необходимо для победы, и с помощью своего рассказа сделали ее реальной, кроме этого, вы предоставили людям возможность определить свое место в этой драме и обеспечили их участие в ее счастливой развязке. Вы будете удивлены, узнав, чего можно достичь благодаря хорошему рассказу.

### **Карта стратегии в действии - МакКорд Трэвел Менеджмент**

МакКорд Трэвел Менеджмент (McCord Travel Management) - это одна из крупнейших в США туристических фирм наивысшего обслуживания. Доход этой компании, штаб-квартира которой находится в Чикаго, составляет 725 млн. долларов в год, и в ней работают свыше 950 профессиональных туристических агентов. В 1998 году компания "МакКорд" приступила к работе над внедрением Системы показателей и быстро поняла важность карты в рассказе о стратегии. Эд Беркман, старший вице-президент группы бизнес-процессов, вспоминает об одном собрании в начале работы, которое укрепило его убеждение в необходимости связать стратегию с повседневными действиями работников. *"На собрании, где присутствовало около 250 туристических агентов, я задал такой вопрос: "Какое у нас видение будущего?" Они с энтузиазмом ответили: "Да ведь это же понятно - обслуживать клиентов по очереди". Потом я спросил, что они делают. "Я прини-*

маю заказы”, - сказал один, и каждый перечислил свои обязанности. И тогда я спросил: “Почему вы это делаете?”. Воцарилась такая тишина, что слышно было, как муха пролетит. Стало ясно, что между декларацией о видении и повседневной деятельностью людей нет связи. Стратегия не была доведена до сведения работников”.<sup>8</sup> После этого собрания Эд понял, что пришло время установить систему, которая бы дала возможность всем работникам продемонстрировать, как они могут внести свой вклад в достижение общих стратегических целей компании “МакКорд”.

После успеха экспериментального проекта по внедрению Сбалансированной Системы Показателей в восточном регионе “Бизнес Трэвел Менеджмент Групп” настало время внедрить Сбалансированную систему на общекорпоративном уровне. На рис. 6.6 изображена корпоративная карта стратегии “МакКорд” и ключевые цели каждой из четырех составляющих. Хотя, по сравнению с большинством компаний, количество целей в карте достаточно велико, компания “МакКорд” посчитала, что это необходимо для составления убедительного и логически связанного рассказа о стратегии. Руководство считает каждую указанную в карте цель обязательным компонентом успеха организации. Президент и главный исполнительный директор Брюс Блэк признает ценность Системы показателей в обеспечении единой направленности действий работников на реализацию стратегии компании. “Главной особенностью Сбалансированной Системы Показателей ... является способность полностью ликвидировать разрыв между стратегическими целями, установленными высшим руководством и действиями работников переднего края, повседневная деятельность которых абсолютно необходима для достижения этих целей”.<sup>9</sup>

Использование карты стратегии в качестве инструмента оценки, управления и распространения информации позволило “МакКорд” приблизиться к реализации своей стратегии, а именно тесной связи с клиентами, и в результате этого увеличить прибыль. Результаты впечатляют: увеличение прибыли до уплаты процентов, налогов и амортизации материальных и нематериальных активов (ПДУПНА) на 186%, уменьшение цены услуг за счет сокращения управленческих расходов, сокращение косвенных расходов на 17% и уменьшение продолжительности цикла работы во всех ключевых областях. Эд Беркман считает, что Сбалансированная Система Показателей и прилагаемая к ней карта стратегии сыграли большую роль в успехе “МакКорд”. “Когда работники понимают, что их действия связаны с видением будущего и являются частью общего стратегического направления, в котором хочет двигаться компания, результаты работы значительно улучшаются”.<sup>10</sup>

### **Восстановление голоса вашей организации с помощью стратегических разговоров**

Авторы книги “Манифест Клютрейна”, открывающей новое направление, полагают, что все рынки - это разговоры, и люди во всем мире пользуются Интернетом, потому что он дает им возможность заявить о себе и своих мыслях с помощью разговоров.<sup>11</sup> Всемирная паутина (World Wide Web) позволяет любому человеку в любом месте и в любое время начать разговор и установить глобальный диалог на практически любую тему, которую только можно себе представить. Когда люди начинают устанавливать контакт на личном уровне, перед ними открываются новые возможности, и обучение приобретает такие формы, какие ни одно занятие не может повторить. Разработка карты стратегии с подробным описанием причинно-следственных связей в Сбалансированной Системе Показателей дает вам возможность начать обсуждения стратегических направлений во всей организации.



Сбалансированная система рассказывает о вашей стратегии и отражает гипотезу, согласно которой вы достигаете своих целей. По мере накопления результатов и подготовки сообщений о показателях вы можете проверить предположения, лежащие в основе вашего плана. Возможно, вы думали, что обучение персонала приведет к увеличению количества рационализаторских предложений. Произошло ли это, и в той ли степени, в какой вы предполагали? Или лояльность клиентов повысилась на 10%. Произошло ли определенное увеличение прибыли на используемый капитал, как вы и ожидали? Вместо того чтобы рассматривать любые отклонения от плана как недостатки, требующие незамедлительного исправления, вы можете направить свое внимание и организаторские способности на проверку обоснованности предположений, лежащих в основе ваших причинно-следственных связей во всей Системе показателей. А что, если при повышении лояльности клиентов прибыль на используемый капитал остается неизменной? Прекратите ли вы вкладывать деньги в программы по повышению лояльности? Как отмечалось ранее, теперь в центре внимания должны быть отношения внутри целой системы, т.е. Сбалансированной Системы Показателей. В примере с лояльностью клиентов, после изучения деловой среды, действий конкурентов и обсуждения результатов внутри организации, вы можете решить, что связь между лояльностью и прибылью капитала все же существует, однако не в такой степени, в какой предполагалось ранее.

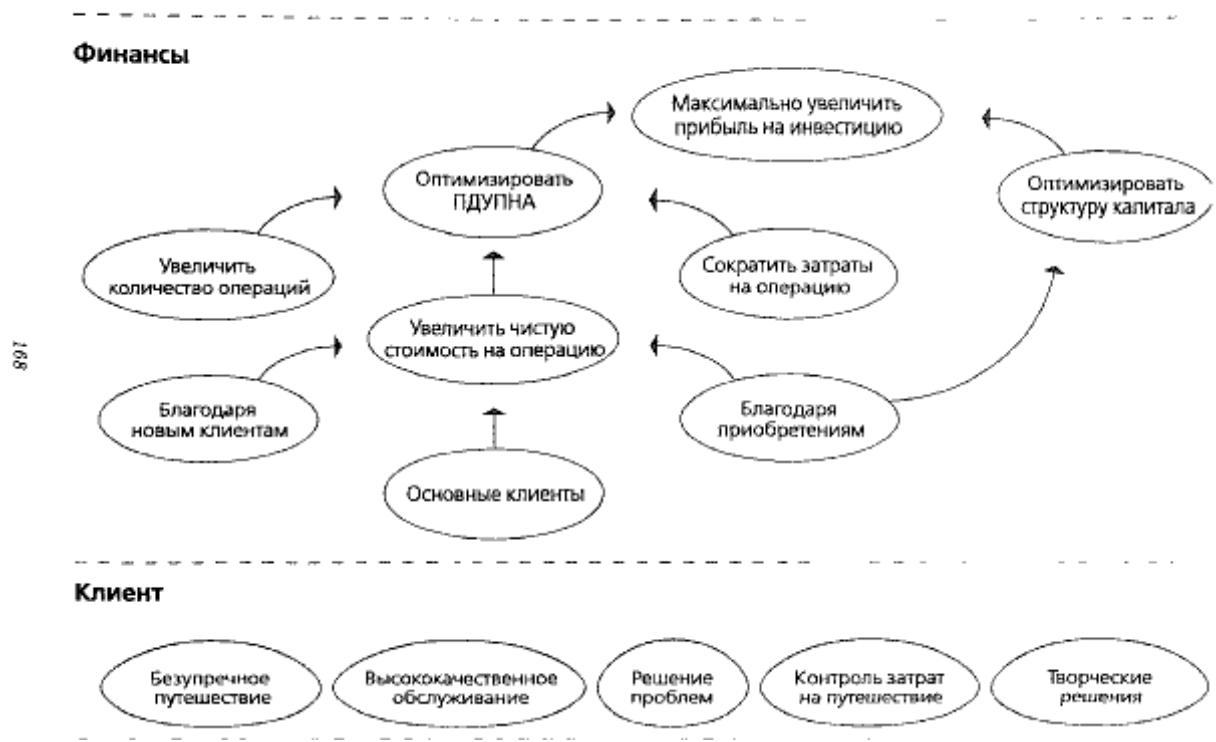
Многие созданные вами причинно-следственные связи могут не иметь реального статистического значения, особенно в кратковременной перспективе. Не позволяйте этому факту помешать вам зафиксировать истинную ценность системы. Часто к реальным крупным достижениям приводят именно разговоры, возникшие в результате сомнений в правильности предположений. Сбалансированная Система Показателей должна порождать столько же вопросов, сколько она дает ответов, и в сегодняшнем мире, в котором движущей силой и фактором корпоративной стоимости является интеллектуальный капитал, вы стремитесь к тому, чтобы ваши работники постоянно обсуждали вопросы, связанные со стратегией. Поощряя активный диалог, в котором выражаются сомнения в предположениях, лежащих в основе Системы показателей, сделайте так, чтобы голос ваших работников был услышан.

## **ОСТАЮТСЯ ЛИ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕИЗМЕННЫМИ?**

Прежде чем завершить обсуждение показателей деятельности мы должны рассмотреть вопрос их долговечности в Сбалансированной системе. "Будет ли у нас возможность изменить показатели?" и "Должны ли показатели меняться?" - вот два вопроса, которые чаще всего задают в организации, начавшей внедрение Сбалансированной Системы Показателей. Некоторые люди боятся, что, решив оценивать определенный элемент деятельности, они вынуждены будут сохранять этот показатель до тех пор, пока существует Система показателей. Это совершенно неправильно.

Сбалансированная Система Показателей - это динамический инструмент. Гибкий и способный изменяться в соответствии с окружающими условиями. Вы ожидаете, что с течением времени в вашем царстве показателей произойдет ряд изменений. В самом крайнем случае, вы можете отказаться от выбранной стратегии на основе того, что результаты действия Системы доказывают, что большая часть вашей гипотезы была неверной. В этом случае вы, вероятно, разработаете для своей организации новую стратегию и выберете новые соответствующие показатели, которые будут действовать как прямой перевод новой стратегии.

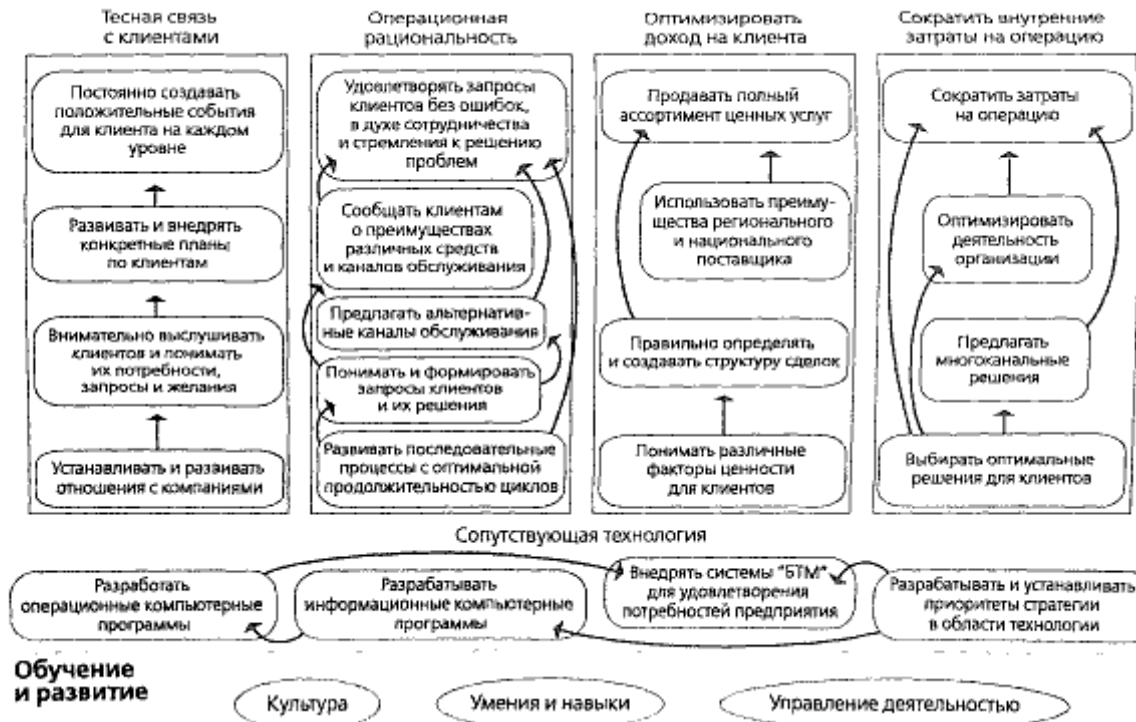
Рисунок 6.6 Карта стратегии для МакКорд Трэвел Менеджмент



108

## Внутренние процессы

169



Даже если вы не полностью отвергаете текущую стратегию, вы **должны**, как минимум, раз в год анализировать показатели деятельности в связи с мероприятиями планирования (стратегическое планирование, бизнес-планирование, составление бюджета и т.д.). Оценка показателей проводится для проверки их обоснованности в свете текущих и ожидаемых условий бизнеса как основных глав **В** вашем стратегическом рассказе.

По мере приобретения опыта работы со Сбалансированной системой, **многие** организации стремятся вносить в показатели небольшие изменения. Может **измениться** метод расчета, чтобы лучше отразить истинную сущность изучаемого события, или может быть расширено описание показателя, чтобы работники **лучше** понимали его операционное и стратегическое значение. Также вы можете **изменить** периодичность сбора данных о деятельности. Например, вы пытаетесь определять удовлетворенность работников раз в месяц, но с технической стороны сбор данных оказывается слишком сложным. В данном случае вы не будете отказываться от такого важного индикатора - вместо этого вам следует **изменить** отчетный период и сделать его более приемлемым для оценки. Изменение показателей деятельности является еще одним способом использования коллективных знаний работников вашей организации. Обязательно сообщите работникам о том, что вы намерены рассмотреть изменения в показателях деятельности на будущий финансовый год и непременно предоставьте всему персоналу **возможность** высказаться по этому поводу.

Изменяя показатели, следует помнить об одном предостережении: не **изменяйте** свои показатели только потому что вам не понравились текущие данные или результаты не соответствуют вашим ожиданиям. Основной смысл Сбалансированной системы - это изучение: вашей стратегии, предположений, лежащих в основе успеха на рынке, а также изучение покупательной ценности выдвинутого вами предложения. Иногда вам будет не нравиться то, о чем говорят показатели, но, как мы отмечали ранее, не рассматривайте эти отклонения от плана просто как недостатки, воспользуйтесь ими, чтобы основательнее изучить ваше предприятие.

## **ВЫВОДЫ**

В этой главе изучалась методика выполнения зачастую сложных задач по **уточнению** ваших показателей деятельности и созданию комплекса причинно-следственных связей, рассказывающих о вашей стратегии. Создание Сбалансированной Системы Показателей деятельности вынуждает делать трудный выбор нескольких показателей из большого числа возможных параметров, предназначенных для оценки стратегии. К счастью, существует ряд критериев, помогающих вам принять решение. Показатели Сбалансированной системы должны быть связаны с вашей стратегией, **иметь** количественный характер, быть доходчивыми, сбалансированными, релевантными и основываться на известном всем определении. Для того чтобы определить, какие **показатели** включать в вашу Систему, каждый потенциальный показатель необходимо **оценить** по всем критериям.

По мере того как методика Сбалансированной Системы Показателей приобретает известность, количество показателей, отслеживаемых большинством организаций, **неуклонно** растет. Увеличению их количества в значительной степени способствует появ-

ление многофункциональных компьютерных программ, позволяющих отслеживать тысячи показателей. Ключом к определению нужного количества показателей для вашей Системы является оценка их способности логически связно и полно отразить ваш стратегический рассказ. Некоторым организациям может понадобиться всего лишь десяток показателей, а другим - 25 или больше. В результате исследования специалистов-практиков по Сбалансированной системе в различных организациях, было обнаружено, что в большинстве организаций Системы для высшего общекорпоративного уровня содержат от 20 до 25 показателей.

Все важнейшие аспекты ваших показателей описываются в информационных словарях показателей деятельности, которые позволяют быстро изучить характер ваших индикаторов. Вы должны составить словарь, в котором по каждому показателю содержатся такие разделы: справочный материал, характеристика показателя, расчет и характеристика данных, а также информация о результатах деятельности.

Перед окончательным уточнением ваши показатели должны быть изучены и одобрены как вашей управленческой командой, так и работниками. Для того чтобы узнать ответную реакцию вашего руководства, проведите управленческий семинар. За определенное вами время до дня проведения семинара раздайте всем участникам пакет документации. Таким образом вы сможете обеспечить достижение целей семинара. В общем документе должна содержаться информация о методике разработки системы показателей, графическое изображение ваших показателей, словари показателей, график проекта и обзор ресурсов, использованных вами для создания Системы. В семинаре должны принять участие все члены вашей команды. Вести семинар будут совместно ваш поддерживающий руководитель и лидер команды.

Хотя ответственным за вашу Сбалансированную систему выступит руководство, если вы хотите, чтобы она укрепилась в вашей организации, то все работники должны понимать этот инструмент и участвовать в его разработке. Только в этом случае они будут использовать Систему как инструмент управления. Узнать мнение и предложения работников относительно Системы показателей вы можете с помощью таких методов как проведение дня открытых дверей, использование внутренней сети и проведение административных собраний.

В основе вашего рассказа о стратегии организации лежит описание комплекса причинно-следственных связей между показателями. Эти связи указывают конкретный путь достижения успеха в реализации вашей стратегии и описывают способ создания стоимости благодаря сочетанию показателей. Также связи служат диагностическим инструментом, позволяющим вам обеспечить такое сочетание выбранных для вашей Системы показателей, которое бы полно и логически связно описывало избранную вами стратегию.

Разрабатывать причинно-следственные связи лучше всего сверху вниз, начиная с финансовой составляющей, через клиентскую составляющую и составляющую внутренних процессов к составляющей обучения и развития персонала. В каждой составляющей мы определяем запаздывающие показатели успеха и соответствующие им факторы деятельности (опережающие индикаторы), приводящие к ожидаемым результатам.

Рассказы всегда увлекали и захватывали нас, являясь основным источником обучения. Использование рассказа позволяет нам четко указать конкретные предположения по всему комплексу взаимосвязанных показателей деятельности. Прилагаемое к карте вашей стратегии описание должно содержать все элементы хорошего рассказа - завязку, развитие, кульминацию и завершение.

Когда мы начинаем анализировать результаты Сбалансированной Системы Показателей, мы можем изучить взаимоотношения, отражающие нашу стратегию, а не сосредотачивать внимание на отдельных элементах деятельности. Рассмотрение достигнутых результатов в контексте этих отношений приводит к возникновению в вашей организации стратегических разговоров. Отклонения от плана больше не считаются просто недостатками, а изучаются в контексте отношений между показателями и наших предположений об этих отношениях.

Показатели в Сбалансированной системе со временем развиваются и изменяются. Изменение может быть крупным, вызванным совершенно новыми стратегическими направлениями, требующими соответствующих показателей, или менее значительным. По мере становления системы управления деятельностью организации часто изменяют описание, методы расчета или периодичность сбора показателей

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It," *Harvard Business Review*, September-October 2000, 167-176
2. Margaret J. Wheatley, *Leadership and the New Science* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1999).
3. *Ibid.*, p. 143.
4. *Ibid.*, p. 145.
5. William Calvin, "The Emergence of Intelligence," *Scientific American*, October 1994.
6. Gordon Shaw, Robert Brown, and Philip Bromiley, "Strategic Stories: How 3M is Rewriting Business Planning," *Harvard Business Review*, May-June 1998, 41-50.
7. Bill Jensen, *Simplicity: The New Competitive Advantage* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2000).
8. Interview with Ed Berkman, July 3, 2001.
9. From McCord Travel Management's web site, [www.mccord.com](http://www.mccord.com). Originally appeared in the Forum section of Business Travel News
10. Interview with Ed Berkman, July 3, 2001.
11. Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, and David Weinberger, *The Cluetrain Manifesto* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2000).



## Установление норм и определение приоритетности инициатив



### Обзор главы 7

Когда мы вместе с вами отправлялись в путешествие по Сбалансированной Системе Показателей, я описывал этот инструмент как трехстороннюю систему: оценочная система, система стратегического управления и инструмент распространения информации. Эта глава описывает последние элементы, необходимые для создания вашей Сбалансированной системы как оценочной системы и инструмента распространения информации - установление норм и определение приоритетности инициатив. Также она закладывает фундамент для выполнения следующей задачи - установления Сбалансированной Системы Показателей в качестве краеугольного камня ваших управленческих процессов.

С незапамятных времен человека отличает сильное желание достичь поставленной цели. Много веков назад Сенека писал: *"Если человек не знает, какую гавань он ищет, то для него любой ветер попутный"*. А вот высказывание на эту тему Оливера Уэндела Холмса: *"Интересно в этом мире не столько то, где мы находимся, сколько то, в каком направлении мы движемся"*. Конечно, Сенека и Холмс большие мудрецы, но их советы не могут сравниться с этим перлом мудрейшего из мудрых, Йоги Берра: *"Если вы не знаете, куда идете, то можете оказаться в совершенно другом месте"*. Хотя эти цитаты представляют очень разные времена, регионы и точки зрения, у них есть одна общая черта - ориентация на будущий пункт назначения, другими словами, на норму. Нормы деятельности нужны Сбалансированной системе, для того чтобы рассказ о вашей стратегии был полным. Без соответствующей нормы, необходимой для анализа и принятия решений ваши данные о результатах деятельности не имеют основы для сравнения.

В этой главе изучается важнейшая роль норм в Сбалансированной Системе Показателей. Организации могут стремиться к выполнению разных видов норм в конкретных временных интервалах. Мы рассмотрим три временных интервала, которые вы можете использовать с Системой показателей, а также вспомогательные организационные элементы, обеспечивающие мотивацию достижения нужных результатов. Установление норм ни-

когда не было простой задачей, и в этой главе будет описан процесс использования причинно-следственных связей для облегчения установления норм и указаны несколько источников информации о нормах. Как и для показателей деятельности, для ваших норм должен действовать официальный процесс анализа, и мы рассмотрим некоторые методы, которые помогут вам обеспечить получение ответной реакции на нормы.

Инициативы конкретно описывают, как будет выполнена норма деятельности, то есть описывают мероприятия, процессы, проекты и планы, с помощью которых норма будет достигнута. В любой момент времени большинство организаций осуществляют множество различных инициатив. При рассмотрении инициатив, прежде всего, необходимо определить, помогают ли они достичь ваших стратегических целей. Мы изучим инициативы организации в контексте Сбалансированной Системы Показателей, а также рассмотрим четырехэтапный процесс, благодаря которому вы сможете обеспечить принятие нужных инициатив для реализации вашей стратегии.

## **НОРМЫ НУЖНЫ ДЛЯ КАЖДОЙ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Как и многие другие люди, я люблю гольф. Этой игрой я увлекся в 16 лет и с тех пор остаюсь любителем, полным безнадежного оптимизма. Марк Твен назвал гольф "испорченной прогулкой", но мое желание играть никогда не угасает. Когда я начал думать о том, как начать эту главу, в своих мыслях я все время оказывался на поле для гольфа. Представьте себе, что вы играете в гольф без флажков и лунок. Во что вы будете целиться? На какое расстояние вы будете бить мяч, и в каком направлении? Полагаю, что вы бы подошли к любой метке, поставили бы на нее мяч и, сильно размахнувшись, ударили бы по нему. Вам было бы все равно, где приземлится мяч, а затем - возможно, с улыбкой на лице - вы бы пошли к следующей метке. Но как вы узнаете, лучше вы стали играть или нет? Каков ваш стандарт? Флажки и лунки, в которые они вставлены, служат нам мишенью, тем, на чем мы можем сосредоточить свое внимание и на что мы можем ориентироваться. Целясь во флажок и считая удары до попадания мяча в лунку, мы получаем средство оценки наших результатов по сравнению с заранее установленным стандартом, который называется *номинал*. И мы обожаем решать трудную задачу достижения этого номинала. Мы, люди, всегда стремились к достижению своих целей и к успеху. Цивилизации во всем мире, включая перуанцев и египтян, считали, что если цель написать заранее, то положительный результат будет обеспечен. Используя основные цвета, они наносили на стены пещер рисунки, отражавшие их цели.

Со времени наскальных рисунков мы прошли долгий путь, но наше желание добиться успеха, решив сложную задачу, осталось неизменным. Как и поле для гольфа без флажков и лунок, Сбалансированная Система Показателей является неполной без комплекса норм, которые придают мотивацию и вдохновляют на достижение результатов. Благодаря нормам измеренные результаты приобретают смысл и показывают нам, добились ли мы успеха. Тот факт, что своевременная доставка составляет 65%, не будет иметь для нас смысла, если мы не рассмотрим это достижение в свете желаемых результатов. Смысл появляется только тогда, когда фактический результат деятельности сравнивается с нормой. Уровень своевременной доставки 65% будет иметь для нас гораздо больше смысла, когда мы узнаем, что стандарт по отрасли составляет 80%, а у всех наших главных конкурентов этот уровень не опускается ниже 75%



Вооруженные этими знаниями, мы понимаем, что если мы хотим эффективно конкурировать на рынке, то должны повысить свой уровень своевременной доставки. На следующий год мы можем установить достаточно высокую норму своевременной доставки - 85%. Теперь поступающая информация о результатах деятельности имеет определенный смысл в контексте установленной нормы, и мы можем оценивать тенденции и принимать решения относительно того, как обеспечить выполнение или перевыполнение этой нормы. Также сравнивая полученные результаты с нормой, мы с легкостью можем прогнозировать будущие результаты. И, наконец, назначение ответственного за выполнение нормы дает возможность воспитать ответственность.

Для организаций, внедривших Сбалансированную систему, использование норм деятельности является стандартной и общепризнанной процедурой. В ходе одного опроса 93% респондентов указали, что *"применяли количественные цели, непосредственно связанные с показателями Системы"*.<sup>1</sup> Если вас интересует, почему не 100%, то объясняется это тем, что некоторые организации используют субъективные нормы оценки, например, удовлетворительный или средний. Как отмечалось в главе 6, по возможности этого следует избегать, потому что для обеспечения максимальной объективности всегда желательно использовать количественный стандарт.

### Разные виды норм

Норме можно дать следующее определение: количественное выражение показателя деятельности в определенный момент в будущем (то есть наш желаемый будущий уровень деятельности). Ключом к пониманию нормы является слово *"будущий"*. При разработке норм мы можем оценивать результат деятельности по сравнению с целью на текущий месяц, квартал или год, либо мы можем разработать более долгосрочную цель, требующую дополнительных усилий и результатов. В этом разделе описываются три вида норм, которые вы можете использовать, причем каждый вид связан с разным временным интервалом.

#### *Долгосрочные нормы: Большие трудные смелые цели (БТСЦ)*

25 мая 1961 года Президент Кеннеди выступил с таким смелым заявлением: *"Наша страна должна поставить перед собой цель, до конца этого десятилетия, осуществить высадку человека на Луне и обеспечить его безопасное возвращение на Землю"*. Это заявление лучше всего выражает суть *"Больших трудных смелых целей"*, или БТСЦ. Такой термин был придуман авторами книги *"Сделано на века"* Джимом Коллинзом и Джерри Поррасом для описания невероятных целей, которые организации устанавливают в качестве мощных механизмов стимулирования прогресса.<sup>3</sup>

Идея БТСЦ заключается в том, чтобы эффектно встряхнуть всю организацию, поставив перед ней грандиозную задачу, которую нельзя решить посредством обычной деятельности, и которая требует огромных усилий. БТСЦ, как правило, требуют эффектного вызова, и обязательно являются долгосрочными целями с четким и убедительным концом, на достижение которого может быть направлена энергия всех людей. На успешное выполнение большинства таких целей требуется от 10 до 30 лет. Долгосрочная перспектива служит двум целям. Во-первых, истинную БТСЦ нельзя осуществить за два-три года. Подготовить достойный ответ на брошенный невероятный вызов можно только за много лет. Например, БТСЦ банка *"Ситибанк"* (Citibank) - довести количество клиентов до одного миллиарда - может быть реализована через много лет

учитывая, что сейчас у этого банка 100 миллионов клиентов. Во-вторых, из-за длительного временного интервала руководители не будут жертвовать долгосрочными результатами ради достижения кратковременной цели.

Когда Джек Уэлч возглавил Дженерал Электрик (General Electric), он сделал следующее известное заявление о своей цели: *"Стать №1 или №2 на каждом рынке, который мы обслуживаем, и осуществить революцию в компании, чтобы она имела скорость и динамику малого предприятия"*.<sup>4</sup> Это заявление не оставляет места для сомнений. Все, кто его прочитают, сделают одинаковый вывод и получат мотивацию на реальное выполнение задач, так как невыполнение будет чревато серьезными последствиями. В этом суть БТСЦ - четких и убедительных целей, состоящих из одного-двух предложений и предельно ясно описывающих ожидаемые результаты.

#### *Среднесрочные нормы: Напряженные цели*

Тогда как БТСЦ захватывают всю организацию, выступая в качестве объединяющего начала огромной цели, напряженные цели обычно используются для более широкого спектра деятельности. В сущности, мы разбиваем БТСЦ на составные части. Для того чтобы стать №1 или №2 на каждом рынке, который обслуживает Дженерал Электрик, этой компании необходимо выполнить конкретные нормы на каждом этапе бизнеса. Именно здесь и помогают напряженные цели. Напряженные цели устанавливаются на срок от трех до пяти лет, и хотя они не такие эффективные и невероятные как БТСЦ, они предполагают значительное изменение. Напряженной целью будет считаться повышение лояльности покупателей с 40% до 75% за три года, как и удвоение цены акций или оборот запасов.

Обратимся к истории Ханивелл (Honeywell). В феврале 1995 года, когда Майкл Бонсиньор вступил в должность главного исполнительного директора, он столкнулся с трудной ситуацией. Журнал "Бизнес Уик" (Business Week) предупредил, что у инвесторов иссекает терпение и совет директоров усиливает давление с целью получения результатов. Безрадостные финансовые результаты за 1994 год требовали от нового главного исполнительного директора вывести предприятие на правильный курс. Одним из первых действий Бонсиньора стало установление напряженной цели - увеличить к 2000 году годовой доход до 10 млрд. долларов - замечательная цель для компании, доход которой за десять лет не намного превышал 6 млрд. долларов. Вспоминая об этом, Бонсиньор говорил: *"Я хотел послать очень сильный сигнал организации. Мы должны были либо что-то сделать по-другому, либо погибнуть с боем"*.<sup>5</sup> Несмотря на первоначальное сопротивление руководителей Ханивелл, организация, в конце концов, поддержала установленную норму и приступила к ее выполнению. К 1999 году доход от продаж Ханивелл составил 9,9 млрд. долларов. Совершить этот впечатляющий переворот помогла напряженная норма.

#### *Краткосрочные нормы: Добавочные цели*

Мы все знаем, что путешествие в 1 000 миль начинается с одного шага. Точно также и с добавочными целями. Эти задачи обычно устанавливаются ежегодно по каждому показателю в Сбалансированной системе. Они представляют собой количественные нормы по показателям и позволяют измерять успех в достижении напряженных целей и в конечном счете БТСЦ. Добавочные цели действуют как система раннего предупреждения, предоставляя своевременную информацию о достижении желаемого состоя-

ния, которое отражается напряженными целями и БТСЦ. Большинство организаций используют ежегодные нормы; однако очень выгодно привести нормы в соответствие с периодичностью отчетности по показателям деятельности. Например, вы можете измерять долю рынка раз в квартал. Ваша годовая норма - 50%, но вы можете разбить ее по кварталам: первый квартал - 40%, второй квартал - 44%, третий квартал 48% и в конце года - 50%. Установление норм в каждом квартале позволяет использовать фактические результаты для принятия решений, поскольку теперь вы можете обоснованно сравнивать фактические результаты с планом.

### **Все ли три вида норм (целей) необходимы?**

Из предыдущего раздела, нам понятно, что будущее организации может быть сформировано благодаря взаимодействию всех трех классов норм. БТСЦ устанавливают желаемое видение далекого будущего, которое затем можно разложить на ряд напряженных целей. Источником информации о достижении напряженных целей является анализ результатов деятельности в краткосрочной перспективе. В идеальном варианте нормы должны быть установлены по каждому периоду времени. Однако на практике это делается редко, во всяком случае, на первых этапах внедрения Системы показателей. Даже установление добавочных норм деятельности часто оказывается трудной задачей, особенно, если учитывать то, что ряд показателей могут быть совершенно новыми и не иметь данных о результатах, необходимых для обоснования логичной цели. При установлении каждого вида норм надо учитывать следующие положения:

- *БТСЦ нуждаются в системах организационной поддержки.* На выполнения БТСЦ потребуются многие, многие годы, возможно, даже десятилетия. Один из верных способов сорвать выполнение БТСЦ состоит в том, чтобы ввести системы управления, которые не только не поддерживают достижение БТСЦ, но и активно им препятствуют. Вознаграждать руководителей на основе краткосрочной прибыли и в то же время ставить перед собой БТСЦ революционного роста, значит, создавать противоречие, из-за которого последняя цель никогда не будет достигнута. Для того чтобы помочь организациям достичь высоких целей - БТСЦ, автор Джим Коллинз описывает *каталитические механизмы*, играющие роль связующего звена между результатами деятельности и целями. Каталитические механизмы *"превращают высокие стремления в конкретную реальность. Они обеспечивают достижение больших трудных смелых целей"*.<sup>6</sup> Коллинз приводит в пример компанию "ЗМ", которая призвала своих ученых выделять 15% рабочего времени на эксперименты и изобретения в любой из областей по их выбору. Цель введения этого механизма состояла в том, чтобы сделать новаторство и творчество постоянными отличительными чертами ЗМ.
- *Напряженные нормы должны быть реалистичными.* Тогда как невероятные заявления и цели, направленные на то, чтобы встряхнуть всю организацию, относятся к категории БТСЦ, напряженные нормы должны приниматься только в том случае, если они твердо основываются на реальности. Представьте себе, что для приобретения хорошей физической формы вы нанимаете личного тренера. После одного занятия ваш мускулистый тренер замечает: *"Когда-нибудь вы сможете принять участие в олимпийских играх"*. Вы себя прекрасно чувствуете, пока не слышите ужасающего продолжения: *"Поэтому завтра мы начнем готовиться, и вам надо будет отжать 400 фунтов 10 раз. Если только раньше вы не занимались*

тяжелой атлетикой, совершенно ясно, что эта цель не основывается на реальности и вместо того, чтобы создать у вас мотивацию, она оттолкнет вас, и вы на следующее занятие вообще не придете! К сожалению, напряженные нормы многих организаций выбираются так же тщательно, как и в нашем гипотетическом примере. Наподобие поднятия невообразимо большого веса, может устанавливаться такая же абсурдная цель - полное отсутствие брака через один месяц или удвоение чистой прибыли через полгода. Даже если у работников и есть какая-то мотивация на достижение этих целей, они часто не имеют необходимых для этого знаний, инструментов или средств производства. Для того чтобы напряженные нормы оказались эффективными, они должны находить хрупкое равновесие между мотивацией и реальностью. Кроме этого, как и для БТСЦ, вы должны ввести такие системы управления, которые будут способствовать выполнению ваших напряженных норм.

- *Начало игры* - это добавочные нормы деятельности. *Добавить* означает дополнительно прибавить. Так и делают организации, создавая нормы такого характера - немного прибавляют (или вычитают) по сравнению с результатом за прошлый год. Увеличить доход от продаж на 5%, сократить расходы на закупки на 10% и т.д. Вопрос: Сколько надо прибавлять или вычитать? Некоторые менеджеры очень умело разрабатывают нормы, которые выдают за напряженные, хотя прекрасно знают, что могут достичь их с минимальными усилиями. В этом таится большая опасность, так как изнутри организации будет казаться, что она постоянно улучшает свои результаты, а на самом деле это просто фарс, и конкуренты развиваются гораздо быстрее. Все нормы в Сбалансированной Системе Показателей должны подлежать строгой проверке, чтобы организация убедилась в том, что выполнение предложенных норм действительно требует значительных усилий. Не принимая сразу предложенные нормы, руководители среднего и высшего звена должны побеседовать с автором этих норм, проверить его предположения, найти альтернативы и, в общем и целом, определить, является ли данная норма результатом тщательного анализа или тонкой игры.

Не каждый показатель в Сбалансированной системе может иметь большую трудную смелую цель. В подобном случае управлять ими было бы невозможно, и такая ситуация могла бы привести к распылению приоритетов организации. Однако вам следует попытаться разработать по каждому показателю напряженные нормы. Эти напряженные нормы сыграют важную роль, когда вы будете связывать Сбалансированную Систему Показателей с бюджетным процессом в организации (рассматривается в главе 9). Конечно, в Систему также должны быть включены и добавочные нормы. По каждому показателю вам следует определить, чего вы хотите добиться за три - пять лет и какие добавочные результаты вам в этом помогут.

### **Причинно-следственные связи делают невозможное возможным**

В главе 6 рассматривалось, как использовать рассказ для описания предположений, содержащихся в вашей карте стратегии. Метод рассказа заставляет пишущего четко указать свойственные карте предположения и такую информацию, как время и степень взаимоотношений между показателями. Ваш рассказ о карте стратегии вынуждает вас ясно и доходчиво для любого читателя раскрыть характер всех причинно-следственных связей. Используя указанные в карте связи и основываясь на ожидаемой степени их

взаимодействия, вы сможете выработать нормы, которые помогут вам достичь желаемого значительного улучшения результатов.

Допустим, что вашей финансовой напряженной нормой является увеличение прибыльности собственного капитала на 20% за следующие три года. Сначала менеджерам, которым поручили выполнение этой нормы, она может показаться недостижимой. Однако с помощью уникального и мощного сочетания опережающих и запаздывающих индикаторов во всех четырех составляющих Системы показателей, вы сможете успешно выполнить эту норму. Теперь перед вами стоит задача определить нужный комплекс норм, способных превратить мечту в реальность. Зная разные нормы по каждому из ваших индикаторов, вы можете определить оптимальное сочетание событий, приводящих к выполнению общей финансовой нормы. Вы можете выдвинуть гипотезу, согласно которой повышение удовлетворенности работников на 5% приведет к соответствующему снижению уровня брака на 10%, что, в свою очередь, повысит удовлетворенность клиентов на 6%, а это приведет к увеличению прибыльности собственного капитала на 5%. После анализа ряда разных сценариев будет определен нужный комплекс норм. В своей первой книге Каплан и Нортон описывают пример Кеньон Сторз (Kenyon Stores). Эта компания использовала процесс сценарного планирования для разложения общей финансовой напряженной нормы на ряд более мелких целей, которые, в своей совокупности, позволили ей достичь финансовой цели - удвоить доход.<sup>7</sup>

Для того чтобы применить этот метод на практике, вашей организации, несомненно, потребуется какое-то время. Разработка комплекса причинно-следственных отношений, сама по себе, может быть достаточно сложной, не говоря уже о дополнительной нагрузке - выработке мнения о степени взаимодействия. Рассматривайте это как возможное расширение вашей модели Системы показателей, по мере того как наука об управлении деятельностью развивается, становится более стабильной и зрелой.

### Источники информации о нормах

Разработка норм по показателям представляет серьезную трудность для большинства организаций. В отдельных случаях менеджеры неохотно связывают себя установленной нормой, которую должны будут выполнить и которая послужит основой для оценки их деятельности. Однако часто проблема заключается в том, что вводится абсолютно новый показатель, не имеющий базового результата, от которого можно оттолкнуться, или нет потенциальных источников информации о норме. Я не решу за вас первую проблему, но могу помочь со второй. Ниже приводится перечень источников информации, способных помочь вам разработать нормы по конкретным показателям.

- *Работники.* Никогда не забывайте, что те, кто ближе всех к реальному действию, могут быть самым лучшим источником информации о том, что необходимо для превышения ожиданий заинтересованных лиц. Независимо от того, в какой отрасли вы работаете, ваши работники обладают уникальными знаниями потребностей клиентов и внутренних процессов, обеспечивающих создание стоимости во всей организации. Привлечение работников к установлению норм также поможет вам повысить уровень использования и поддержки Сбалансированной системы как инструмента управления.
- *Тенденции и базовые результаты.* Если существуют данные за прошлые периоды, то разработать прогноз базового результата вы можете с помощью анализа тенденций или других статистических приемов. На основе базового резуль-

тата вы можете предсказать будущие уровни деятельности при таких же условиях, которые действовали в прошлом. Это ключевой момент. Если ваша организация или отрасль подвержена частым изменениям, постепенного увеличения по сравнению с базовыми результатами может быть недостаточно, для того чтобы обеспечить прибыльную деятельность. Формированием определенной направленности лучше всего воспользоваться во время периодов относительной стабильности.

- *Собеседования с руководством.* Во время ваших встреч с руководителями в начале проекта они наверняка высказали вам свое мнение об уровне деятельности, необходимом для достижения успеха. Аналогично может быть получена информация о потенциальных нормах Системы показателей во время управленческих семинаров, которые проводятся в ходе всего процесса разработки Системы.
- *Внутренние / внешние оценки.* Если недавно вы принимали участие в каком-либо процессе стратегического планирования, то обязательно проводили анализ преимуществ, недостатков, возможностей и угроз (SWOT). Информация, собранная в результате таких оценок, поможет вам определить соответствующие нормы для обеспечения максимальных возможностей и минимальных угроз.
- *Ответная реакция клиентов и других заинтересованных лиц.* При установлении норм деятельности можно использовать информацию об ожиданиях этих, имеющих особое значение, групп. У клиентов могут быть явные или неявные требования, которые они предъявляют ко всем поставщикам. Привлечение заинтересованных лиц к процессу установления норм также демонстрирует вашу готовность работать со всеми сторонами, имеющими отношение к предприятию, для достижения взаимовыгодных результатов. Вспомните о ранее обсуждавшейся возможности размещения в Интернете информации об оценке клиентами вашей компании. Не упустите эту возможность вовлечь клиентов в диалог о том, что, по их мнению, означает высокий уровень обслуживания.
- *Средние данные по отрасли.* Практически во всех отраслях существует ряд заслуживающих доверия агентств, которые отслеживают деятельность предприятий. Если говорить об автомобильной промышленности, то таким агентством является Джей. Ди. Пауэр энд Ассошиатс (J.D. Power and Associates). Скорее всего, ваша организация входит в какую-либо отраслевую ассоциацию, которая может обладать ценной информацией о результатах деятельности предприятий по определенным параметрам. Обязательно удостоверьтесь, что любые используемые вами данные соответствуют вашей методике проведения оценки. Многие организации применяют совершенно разные методы расчета даже самых распространенных показателей деятельности.
- *Сравнение с эталоном.* Изучение лучших организаций и попытка достижения их результатов также может дать определенный эффект. Очень важно стремиться к такому же уровню успеха, как и лучшие предприятия в вашей отрасли, однако сравнение с эталоном имеет и свои недостатки. Во-первых, большин-

ство организаций при сравнении с эталоном просто сосредоточат свое внимание только на одном элементе деятельности - например, новаторские процессы, подведение итогов работы за месяц или деятельность центра обслуживания. Проблема такого подхода состоит в том, что лучшая компания, которую вы изучаете, предлагает универсальную программу, направленную на значительный рост покупательной способности своих клиентов (суть стратегии, по мнению Майкла Портера) благодаря сочетанию нескольких различных видов деятельности. Копирование лишь одного элемента ее формулы может привести к отдельным улучшениям в данных областях, но не принесет резкого улучшения финансовых результатов. Кроме того, у анализируемых вами организаций могут быть другие клиенты, процессы и ресурсы. Возможно, на изучаемый процесс они выделяют значительные людские и финансовые ресурсы, и в этом причина их успеха.

### **Утверждение ваших норм**

Утверждать нормы в Сбалансированной Системе Показателей для высшего уровня должна ваша управленческая команда. В конечном счете именно руководители будут использовать этот инструмент, и они должны чувствовать, что нормы в Сбалансированной системе представляют исключительные результаты деятельности, успешное достижение которых потребует значительных усилий и сотрудничества. Утверждение норм - это еще одна возможность для членов вашей управленческой команды вырваться из функциональной разобщенности и продемонстрировать, как их роль в организации способствует достижению общего успеха. Команда должна убедиться в том, что сочетание норм в Системе показателей приведет к ожидаемым финансовым результатам. Если вице-президент по маркетингу берет на себя обязательство резко повысить эффективность цепочки снабжения, а вице-президент по сбыту обещает неслыханное увеличение дохода от продаж, то вы ожидаете соответствующей нормы и от финансового директора. Еще раз следует отметить, что каждая часть Системы показателей и каждый член высшего руководства является частью более крупной системы, единого целого, укрепление которого обеспечивается прочностью внутренних связей.

В главе 6 отмечалось, какое значение имеет выяснение ответной реакции работников на ваши показатели деятельности. Хотя в функции работников не входит утверждение норм Системы показателей для высшего уровня, им следует предоставить возможность изучить эти нормы и высказать свое мнение. Вы не должны допустить, чтобы работники воспринимали ваши нормы как указы сверху, а учитывать, что это дополнительная нагрузка для тех, кто фактически выполняет работу. Сомнения работников относительно норм, их жизнеспособности и вероятности успеха должны быть зафиксированы и доведены до сведения высшего руководства. Даже если для обеспечения желаемых результатов руководители принимают решение оставить в Системе показателей спорную норму, то они могут воспользоваться возможностью и сообщить о своем решении работникам, объяснив им, почему эта конкретная норма необходима для успешной реализации стратегии. Победить в этой игре вы сможете в том случае, если будете использовать любую возможность, чтобы обучать, распространять информацию и создавать мотивацию для вашего персонала.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНОСТИ ИНИЦИАТИВ ОРГАНИЗАЦИИ

На данный момент вы уже разработали Сбалансированную систему взаимосвязанных целей и показателей, рассказывающую о вашей стратегии, и включили в модель нормы, обеспечивающие вам беспрецедентный успех. Но работа еще не завершена. Последняя часть головоломки использования Сбалансированной Системы Показателей как оценочной системы - это разработка и определение приоритетности инициатив, которые помогут вам выполнить ваши нормы. Инициативы представляют собой конкретные программы, этапы, проекты или мероприятия, которые вы осуществляете в целях выполнения или перевыполнения ваших норм деятельности. Норма - это ваша "цель в уме" по определенному показателю деятельности, и для того чтобы ее достичь, вы должны определить, какие инвестиции необходимо вложить в инициативы, чтобы гарантировать положительный результат.

Если ваша организация похожа на большинство других, то в любой момент времени недостатка в инициативах у вас не будет. Делегирование полномочий работникам, ISO 9001\*, модернизация производственных мощностей, расширение и модернизация локальной сети (LAN) и управление отношениями с клиентами - все это примеры множества проектов, охвативших сейчас вашу организацию. Интересно то, что большинство инициатив организации влияет на широкий спектр дисциплин и процессов. Помимо большого разнообразия целей, каждая инициатива поддерживается определенным менеджером или руководителем и осуществляется с помощью отдельных людских и финансовых ресурсов. Нас волнует следующий вопрос: Имеют ли инициативы стратегический характер? Каждая инициатива в вашей организации, несомненно, приведет к улучшению в той области, на которую она нацелена. Если бы этого не было, то ее никто бы не поддерживал. Но приведут ли эти улучшения к фактическому выполнению норм вашей Сбалансированной Системы Показателей и, следовательно, вашей стратегии? Критическое изучение ваших текущих инициатив может дать интересные результаты. Вы можете обнаружить, что инициатив у вас одновременно слишком много и слишком мало<sup>16</sup>. Большое количество поддержанных проектов могут быть не направлены на выполнение какого-либо конкретного элемента вашей стратегии, в то время как мероприятия, необходимые для выполнения норм Системы показателей, могут не предусматриваться ни одной инициативой.

При разработке вашей Сбалансированной системы, вы, без сомнения, получили много показателей деятельности, которые никогда раньше не рассматривались в вашей организации. Особенно это касается опережающих индикаторов успеха, факторов будущих финансовых результатов. Ваши опережающие показатели, определяющие результаты деятельности, являются единственными в своем роде компонентами рецепта успеха и не могут быть с легкостью скопированы конкурентами. Если сами показатели для вас новые, то можно смело предположить, что в настоящее время не рассматривается ни одной инициативы, которая бы обеспечивала успех по этим показателям. Каждый разработанный вами оригинальный параметр может означать, что вы пока не управляете соответствующим стратегическим процессом или делаете это неэффективно. Например, покупательная ценность предложения тесной связи с клиентами требует, чтобы в рамках составляющей внутренних процессов Системы показателей действовали процессы, обеспечивающие глубокие знания о клиентах. Если в ходе исследования, вы разработали новые показатели для фиксирования знаний о клиентах, но не имеете связанных с этими показателями видов деятельности или процессов,

\* Международный стандарт. — Примеч пер



тогда вы никак не сможете выполнить намеченные цели. Для этого вам понадобятся явные инициативы, открыто поддерживающие новые управленческие процессы и оценки. Давайте рассмотрим метод, который вы можете использовать, чтобы обеспечить принятие нужных инициатив в поддержку показателей Системы.

### Обеспечение принятия нужных инициатив

Если выразиться с помощью метафорического оборота, то для того чтобы пройти весь путь по трудной дороге определения приоритетности инициатив, вам необходим стимул, своего рода "пряник". Установление инициатив, действительно способствующих достижению ваших стратегических целей, является одним из самых лучших и легких методов получения быстрой экономической отдачи от проекта по внедрению Сбалансированной Системы Показателей. Задумайтесь над следующим: вероятно, десятки инициатив в вашей организации соревнуются за ограниченные людские ресурсы, еще более ограниченные финансовые ресурсы и самые скудные из имеющихся ресурсов - время и внимание высшего руководства. Проекты, не направленные на реализацию стратегии, приводят не только к обратным результатам, но и к излишней нагрузке на человеческий и финансовый капитал, в результате чего вы можете быстро отстать от своих конкурентов. Ликвидация нестратегических инициатив с помощью лазерных линз Сбалансированной Системы Показателей сразу же высвободит ценные ресурсы, которые следует направить в проекты, создающие реальную стоимость и обеспечивающие конкурентное преимущество.

В "землю обетованную" стратегических инициатив вас приведут четыре этапа:

1. Незамедлительное проведение инвентаризации всех текущих инициатив
2. Сопоставление этих инициатив с целями вашей Сбалансированной Системы Показателей
3. Рассмотрение возможности ликвидации нестратегических инициатив и разработки недостающих инициатив.
4. Определение приоритетности оставшихся инициатив.

Рассмотрим каждый из этих этапов более подробно.

- *Инвентаризация текущих инициатив.* Для того чтобы принять обоснованное решение относительно того, какие инициативы являются стратегическими, а какие - нет, вы должны сначала собрать информацию обо всех проектах, осуществляемых в организации в настоящее время. Это означает чрезвычайно тщательный поиск, потому что инициативы вы встретите в самых отдаленных структурах вашей организации. Так как у каждого проекта наверняка будет поддерживающий руководитель, существенную информацию о текущих инициативах вы можете получить у своей управленческой команды. Менеджеры и начальники отделов будут знать о текущих инициативах, которые влияют на их работу. Отдел стратегического планирования может вести подробный список всех проектов в любой момент времени, и такой документ будет для вас неоценимым. Наконец, бухгалтерия, возможно, ведет учет затрат по проектам и сможет предоставить вам список текущих инициатив. Для того чтобы облегчить последующий процесс принятия решений, убедитесь, что вы знаете название инициативы, цель проекта, прогнозируемые затраты, результаты любого анализа дисконтированных потоков денежных средств, планируемый график проекта и фамилии участников проекта.

- *Сопоставление инициатив с вашими стратегическими целями* Получив исчерпывающую информацию о текущих инициативах, вы можете сопоставить эти проекты с целями, которые определили в каждой из четырех составляющих Сбалансированной Системы Показателей Кажется, что это легко - посмотреть на инициативу в контексте каждой цели Если она способствует достижению цели, сделайте напротив нее соответствующую отметку, если нет, то оставьте клетку пустой Однако оценивать инициативу только по названию не так просто Название может не отражать истинного характера выполняемых заданий, а вспомогательные мероприятия могут способствовать достижению стратегических целей На этом этапе проведите тщательный анализ Во-первых, конкретно определите, что вы считаете "стратегическим" Определение этого термина есть у каждой организации Внимательно изучите информацию, собранную на этапе инвентаризации, чтобы убедиться в том, что вы правильно понимаете истинные цели каждой инициативы Поговорите с поддерживающими руководителями, членами проектных групп и теми, на кого оказывает влияние инициатива Именно так вы определите ее полный масштаб и потенциальные результаты Помочь вам в принятии решения может подтверждающая документация, которая должна быть по каждой инициативе Инициативы, не имеющие важнейшей информации, такой как связь со стратегией, требуемые ресурсы и анализ чистой текущей стоимости, становятся основными кандидатами на ликвидацию в ходе следующего этапа Будет очень трудно не допустить в анализе определенной доли субъективности, но, как отмечалось выше, стратегия - это трудное для понимания дело и считается в такой же степени наукой, как и искусством Форма, помогающая вам определить, какие инициативы связаны с конкретными целями, изображена на рис. 7.1 В левой части формы вы перечисляете стратегические цели в таком порядке, в каком они изложены в Сбалансированной Системе Показателей В верхней части формы оставлено место для указания ваших инициатив В нашем примере только одну инициативу - благоустройство помещений - нельзя напрямую связать с какой-либо стратегической целью в Сбалансированной системе.
- *Ликвидация нестратегических инициатив и разработка недостающих инициатив* После тщательного анализа стратегической ценности каждой инициативы, вы должны серьезно рассмотреть возможность отмены или сокращения масштаба тех инициатив, которые не способствуют реализации стратегии Это, пожалуй, легче сказать, чем сделать У каждой инициативы в компании есть горячие сторонники, которые, несомненно, будут сопротивляться любым попыткам разрушить то, что они построили На карту здесь поставлены не только ресурсы, но и взаимоотношения, а также воспринимаемый авторитет На этом этапе свои дипломатические способности должен проявить руководитель, поддерживающий Сбалансированную Систему Показателей Перед тем как просто отменить инициативы, по-видимому, не имеющие стратегической ценности, копните немного глубже и изучите возможность объединения проектов, которые сами по себе не приводят к реализации стратегии, а вместе с другими приобретают синергические качества, которые можно перевести в крупные стратегические достижения Если для заполнения пробела, образовавшегося в результате создания новых показателей деятельности, вам потребуются новые инициативы, разработайте их на прочной основе Убедитесь, что новую инициативу поддерживает один из руководителей, подготовлены четко определен-



ные планы и масштаб проекта, официальный бюджет, а также выделены ресурсы, необходимые для успешного выполнения инициативы.

- *Определение приоритетности стратегических инициатив.* После окончательного отбора стратегических инициатив, вы должны определить их первоочередность для принятия решений по выделению ресурсов (если только у вас нет неограниченных финансовых и людских ресурсов!). Роль инициатив в бюджетном процессе будет подробнее обсуждаться в главе 9, а пока давайте рассмотрим, как принять рациональное решение при наличии нескольких альтернатив. Принимать решение следует на основе общего комплекса критериев, определяющих самые нужные инициативы исходя из ваших наиболее совершенных приоритетов. В этом ключ к правильному выбору. Очевидно, что главным критерием будет влияние инициативы на реализацию стратегии, однако вы не можете игнорировать такие основные характеристики инвестиций как затраты, чистая текущая стоимость и прогнозируемый срок выполнения. По существу, необходимость каждой инициативы для реализации стратегии должна быть экономически обоснована. Подготовив экономическое обоснование каждой инициативы, вы можете принять решение о приоритетности, используя форму, аналогичную той, что изображена на рис 72. Каждому выбранному критерию присваивается удельный вес в соответствии с его значимостью для вашей компании. Определение значимости является субъективным, однако стратегическое значение всегда должно иметь самый высокий удельный вес в вашем решении. Затем каждая инициатива оценивается по конкретному критерию. Для оценки вы можете использовать диапазон от нуля до десяти очков или, если предпочитаете более широкую шкалу, то от нуля до ста. В своем примере я использовал диапазон от нуля до десяти. Перед тем как присваивать определенное количество очков, вы должны разработать соответствующую шкалу. Например, если чистая текущая стоимость (ЧТС) превышает 2 млн. долларов, то присваивается 10 очков. Если ЧТС равна 1,75 млн. долларов, то присваивается 9 очков и т.д. Привлечение более одного члена руководства на постоянной основе соответствует 8 очкам по критерию "требуемые ресурсы", так как участие высших руководителей будет не очень простым моментом для организации. Разработайте такую шкалу, которая подходит именно вам, однако, для обеспечения математической правильности, более высокое количество очков должно всегда означать более желательный результат. Инициативы, получившие самый высокий общий балл, следует утвердить вместе с бюджетом, который обеспечит их своевременное выполнение. Обратите внимание, что в нашем примере инициатива 1 получает более высокий балл, чем инициатива 2, несмотря на максимальные очки последней по пяти критериям из шести. Причиной этого расхождения является решающая переменная - связь со стратегией. У инициативы 1 очень сильная связь со стратегией, а у инициативы 2 - очень слабая. К теме инициатив и бюджетов мы вернемся в главе 9.

### **Результат стоит затраченных усилий!**

Разработка и определение приоритетности инициатив в рамках Сбалансированной Системы Показателей может быть одним из самых трудных аспектов внедрения. Как отмечалось ранее, решения по этим вопросам могут повлиять на продолжительность отношений между разными функциональными областями и привести к недовольству действиями руководства.

Рисунок 7.2 Определение приоритетности инициатив Сбалансированной Системы Показателей

Критерий	Удельный вес	Описание	Инициатива №1		№2		№3		№4	
			Очки	Общий балл	Очки	Общий балл	Очки	Общий балл	Очки	Общий балл
Связь со стратегией	45%	Способность инициативы вносить вклад в достижение стратегической цели	7	3,2	1	0,45				
Чистая текущая стоимость	15%	Текущая стоимость будущих выгод от инициативы при пятилетнем дисконтировании	5	0,75	10	1,5				
Суммарные затраты	10%	Суммарные затраты в долларах, включая труд и материалы	5	0,50	10	1,0				
Требуемые ресурсы (ключевой персонал)	10%	Основной персонал, участие которого необходимо, и график его работы	8	0,80	10	1,0				
Срок выполнения	10%	Время, необходимое для того, чтобы полностью выполнить инициативу	8	0,80	10	1,0				
Зависимость	10%	Влияние других инициатив на успешные результаты, ожидаемые от данной инициативы	3	0,30	10	1,0				
			6,4		6,0					

Однако выполнение этой важной задачи может впервые предоставить вам одну из возможностей показать экономическую стоимость (ценность) Сбалансированной Системы Показателей, с помощью которой можно определить, какие инициативы приводят к реализации вашей стратегии, а какие - лишь поглощают ценные ресурсы. Также приведение инициатив в соответствие со стратегией в большой степени облегчает использование Сбалансированной Системы Показателей в качестве системы стратегического управления, благодаря применению метода связи бюджетного процесса со стратегией и стратегическим планированием. Наконец, в ходе разъяснения и определения приоритетов открывается еще одна возможность использовать Систему показателей как средство повышения ответственности. У каждой инициативы есть поддерживающий руководитель, который горячо выступает в защиту проекта и твердо убежден в том, что он дает огромные результаты. Используя Сбалансированную систему для обоснования ваших инвестиций, вы сможете подтвердить или опровергнуть эти убеждения членов управленческой команды.

Многие организации уже начали понимать, как получать выгоду от приведения инициатив согласно стратегии с помощью Сбалансированной Системы Показателей. Вачовиа Корпорэйшн (Wachovia Corporation) - это финансовая холдинговая компания, которая оценивается в 76 млрд долларов. Она была основана в 1879 году и сейчас обслуживает клиентов через сеть 754 банковских отделений в пяти штатах. Исполнительным вице-президентом Вачовии и начальником отдела электронной торговли компании Уинстон-Салем является Лоренс Бакстер. В его обязанности входит разработка стратегии торговли через Интернет, координация технической поддержки корпоративной электронной торговли, руководство веб-сайтом Вачовии и внедрение новых технологий. Вот как Бакстер объясняет методику принятия трудных решений в области торговли через Интернет: *"Нами разработан комплекс ориентиров, соответствующих философии Сбалансированной Системы Показателей ... разработан комплекс критериев или фильтров, с помощью которых оценивается каждый проект по электронной торговле. Используются распространенные критерии: Принесет ли этот проект дополнительный доход? Сократит ли он расходы? Позволит ли он сохранить старых клиентов и приобрести новых? Соответствует ли он общей стратегии как компании, так и видов деятельности, в рамках которых проводится?"*<sup>9</sup> Также, используя систему параметров, предназначенную для оценки инициативы после завершения проекта, Вачовиа определяет экономику проекта и способствует повышению ответственности за его результаты.

В главе 5 отмечалось, что хорошая Сбалансированная Система Показателей содержит комплекс опережающих и запаздывающих индикаторов деятельности. Запаздывающие индикаторы без факторов деятельности не покажут нам, как мы надеемся достичь поставленных целей. И, наоборот, опережающие индикаторы могут свидетельствовать о ключевых улучшениях во всей организации, но сами по себе они не показывают нам приводят ли эти улучшения к более высоким клиентским и финансовым результатам. Между нормами и инициативами складываются такие же отношения: порознь они не смогут привести нас к желаемым результатам. Нормы без поддерживающих инициатив не указывают нам "способ" выполнения целей деятельности. Однако инициативы без норм не показывают, оправдывают ли достигнутые результаты наши ожидания или соответствуют ли они каким-либо заранее установленным стандартам. Разработка норм и инициатив может оказаться нелегкой задачей. Но с помощью инструментария и методов, рассмотренных в этой главе, вы сможете разработать нормы и поддерживающие инициативы, которые дополнят рассказ Сбалансированной системы о вашей стратегии объясняя, как сделать так, чтобы все завершилось очень удачно.

## ВЫВОДЫ

Установление норм деятельности и поддерживающих инициатив завершает работу над Сбалансированной Системой Показателей, которая рассказывает о вашей стратегии и действует как мощная оценочная система и инструмент распространения информации. В этой главе описана роль норм и инициатив, а также рассмотрены методы, обеспечивающие выполнение стратегии на основе правильного отбора этих важных элементов Системы показателей.

Благодаря нормам определенные результаты приобретают смысл и показывают нам, каковы наши реальные достижения. Информация о результатах без соответствующих норм не имеет смысла или контекста, который можно использовать для ее оценки и принятия решений. Многие организации используют сочетание трех различных, но взаимосвязанных видов норм, каждый из которых имеет свой временной интервал. Большие трудные смелые цели (БТСЦ) - это долгосрочные нормы, которые действуют как мощные механизмы, направляющие организации к значимым серьезным свершениям. Часто они кажутся невероятными и на их достижение обычно требуется от 10 до 30 лет. Для того чтобы побудить работников к выполнению БТСЦ, организации должны иметь вспомогательные организационные системы. Одна из таких систем - каталитические механизмы. Они представляют собой конкретные процессы, направленные на стимулирование работы по достижению БТСЦ. Напряженные нормы также способствуют обеспечению непрерывной деятельности и имеют более короткий временной интервал, обычно от трех до пяти лет. Многие организации разрабатывают напряженную норму по каждому показателю деятельности в Сбалансированной системе. Чтобы напряженная норма была эффективной, она должна не только представлять серьезный вызов, но и основываться на реальности. Добавочные нормы - это (обычно) годовые нормы, при выполнении которых, можно достичь напряженных норм. Иногда менеджеры пытаются "играть" с системой, разрабатывая нормы, которые, на первый взгляд, представляют серьезный вызов, а, в сущности, легко осуществимы.

Сбалансированная Система Показателей рассказывает о вашей стратегии посредством комплекса причинно-следственных связей. Изучая степень отношений между показателями, вы получаете возможность использовать составленные карты при разработке норм. Оптимальные нормы, необходимые для достижения исключительных результатов для акционеров или клиентов, разрабатываются путем проверки влияния различных вариантов норм на отношения, зафиксированные в карте стратегии.

При установлении норм можно использовать разнообразные источники информации. Работники, анализы тенденций, собеседования с руководством, оценки, ответная реакция заинтересованных лиц, средние данные по отрасли и сравнение с эталоном - все это вероятные источники потенциальных норм. Как только установленные нормы будут приняты, их должны изучить работники, а утвердить - ваша управленческая команда.

Нормы могут дать необходимую мотивацию, но фактически ваши цели достигаются благодаря выполнению конкретных инициатив. Инициативы представляют собой проекты, процессы, этапы и мероприятия, необходимые для обеспечения желаемых результатов по показателям. Большинство компаний страдает от избытка инициатив имеющих несущественное отношение к стратегии организации. Как ни парадоксально, но Сбалансированная Система Показателей может привести к разработке новых инициатив. Однако новые инициативы будут необходимы для достижения стратегических целей организации.

Для того чтобы обеспечить принятие нужных инициатив, следует действовать в четыре этапа. Во-первых, проведите инвентаризацию всех текущих инициатив. Соберите информацию о затратах по проектам, ожидаемых выгодах, связи со стратегией, основных участниках, и сроках выполнения. Затем сопоставьте эти инициативы с целями Сбалансированной Системы Показателей. Обязательно работайте в тесном контакте со сторонниками инициатив, чтобы узнать обо всех подробностях каждого проекта, прежде чем принимать решение о его стратегическом значении. В-третьих, ликвидируйте, объедините или сократите в масштабе инициативы, которые не вносят вклад в реализацию вашей стратегии. Разработайте инициативы, поддерживающие новые показатели Сбалансированной системы, которые никогда раньше не использовались в вашей организации. Наконец, определите приоритетность ваших стратегических инициатив. Каждая из них должна иметь экономическое обоснование, служащее объективной основой для принятия решения.

Определение приоритетности инициатив Системы показателей - это трудная, но важная задача. Одно из ключевых преимуществ этого процесса состоит в том, что он позволяет выявить проекты, реализация которых действительно приводит к стратегическим результатам, более того, обнаружить проекты, которые лишь поглощают ресурсы. Выделяя это крайне непростое различие с помощью Системы показателей, как своеобразного микроскопа, мы демонстрируем, какую экономическую стоимость можно извлечь из Сбалансированной Системы Показателей.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- 1 *Best Practices Benchmarking Report, Developing the Balanced Scorecard (Chapel Hill, NC: Best Practices, LLC, 1999)*
- 2 *Daniel J. Boorstin, The Americans: The Democratic Experience (New York: Vintage Books, 1974)*
- 3 *James C. Collins and Jerry I. Porras, Built to Last (New York: Harper Business, 1997)*
- 4 *Robert Slater, The New GE (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1993)*
- 5 *Martin Puris, Comeback (New York: Times Business, 1999)*
- 6 *Jim Collins, "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms," Harvard Business Review, July-August 1999, 71-82*
- 7 *Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard (Boston: Harvard Business School Press, 1996)*
- 8 *Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2001)*
- 9 *Steve Klinkerman, "Testing the Waters," Banking Strategies, May/June 2001*



часть III

**ИНТЕГРАЦИЯ  
СБАЛАНСИРОВАННОЙ  
СИСТЕМЫ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИИ**



Издательство «Экономика»



## **Каскадирование сбалансированной Системы Показателей для создания в организации единой направленности**



### **Обзор главы 8**

Теперь, когда у вас есть Сбалансированная Система Показателей, красноречиво описывающая вашу стратегию, пора идти с ней на улицы! Ну, ладно, может быть, не на улицы, а хотя бы в коридоры и кабинеты вашей компании. Следующая задача нашего путешествия по Системе показателей состоит в том, чтобы использовать созданную вами для высшего уровня Систему как шаблон, и создать затем единомысленные Системы показателей для всей организации, сверху донизу. В этой главе будет описано, как это сделать, не нарушив соответствия целей всех работников вашей стратегии и их направленность на ее выполнение.

Большинство из нас сегодня относятся к категории знающих работников, и поэтому мы хотим, чтобы наша работа имела смысл и вносила вклад в общее дело. Каскадирование Сбалансированной Системы Показателей дает возможность осуществить это творческое желание работников, позволяя им разрабатывать цели и показатели, связанные с общими целями организации. Для успешного каскадирования каждый в организации должен глубоко понимать цели и показатели, входящие в Систему, составленную для высшего уровня. Мы изучим, что необходимо сделать, чтобы добиться такого понимания среди персонала. С этого момента, многое зависит от влияния. Как отделы и группы нижнего уровня влияют на индикаторы Системы показателей? Мы рассмотрим методику разработки единомысленных Систем и изучим примеры организаций, которые уже прошли этот этап.

Выгоды от каскадирования должна получить вся организация. С этой целью мы изучим, как разрабатывать Системы показателей для групп общекорпоративного назначения и даже, как спускать Систему показателей вниз, вплоть до каждого работника индивидуально.

Для того чтобы этот процесс был результативным, все разработанные вами Системы должны быть связаны с общими целями. Главу завершает описание эффективного способа изучения и оценки Систем, поступающих из каждого уголка компании

### **ЧТО ОЗНАЧАЕТ КАСКАДИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ?**

Прежде чем описывать методы и процессы, необходимые для правильного каскадирования вашей Сбалансированной Системы Показателей, я должен объяснить, что означает этот термин. Каскадированием называется процесс разработки Сбалансированных систем для каждого уровня организации. Эти системы приводятся в соответствие с Системой показателей для высшего уровня организации, на основе определения стратегических целей и показателей, которые отделы и группы нижних уровней будут использовать для отслеживания своего вклада в достижение общих целей компании. Хотя некоторые из применяемых показателей могут быть такими же, какие используются во всей организации, большинство Систем нижних уровней могут содержать показатели, отражающие конкретные возможности и проблемы их уровня. Программу, связывающую всех работников, от директора до рабочего, посредством комплекса каскадированных Сбалансированных систем показателей, многие добившиеся успеха специалисты-практики начинали именно с разработки Системы показателей для высшего уровня.

### **Каскадирование Сбалансированной Системы Показателей позволяет связать действия всех работников с вашей стратегией**

В своей книге *"Простота"* Билл Дженсен высказывает мнение, что основной причиной сложности работы являются нечеткие цели и задачи.<sup>1</sup> Наверное, вы думаете, что уже решили эту проблему, так как по вашей инициативе была разработана Сбалансированная система с очень четкими целями и показателями, которые, в своем взаимодействии, отражают вашу стратегию. Не спешите с выводами. Дженсен отмечает, что еще одной серьезной причиной сложности работы является отсутствие единой направленности целей.<sup>2</sup> А это уже интересно, не правда ли? Имеет ли ваша организация единую направленность целей сверху донизу? Знают ли секретари в вашей компании, какой вклад вносят их повседневные действия в реализацию стратегии? А руководитель среднего звена в отделе сбыта, знает ли он? Имеет ли кто-либо в организации, кроме членов высшего руководства, четкое представление о том, как он способствует достижению общих целей организации? В большинстве организаций ответ будет отрицательным. Работники выполняют свои функции в соответствии с давно устаревшими должностными инструкциями, и очень мало знают о том, как их действия помогают организации достичь своих целей.

Даже в организациях, разработавших Сбалансированную систему, могут быть серьезные проблемы с обеспечением единой направленности, которые мешают им опередить конкурентов. Некоторые люди полагают, что Сбалансированная Система Показателей нужна только высшему руководству. Работники нижних уровней могут ознакомиться с показателями, могут даже узнать для себя что-то полезное, но их деятельность контролируется с помощью других систем, таких, как анализ результатов деятельности. Организации, придерживающиеся такого мнения, отдадут предпочтение

осведомленности о системе, а не обеспечению единой направленности, но, к сожалению, в действительности все обстоит иначе. Может ли простая осведомленность о корпоративной стратегии, целях и показателях улучшить процесс принятия решений на переднем крае организации? Вероятно, нет. Как осведомленность о стратегии тесной связи с клиентами поможет работнику отдела обслуживания решить проблему раздраженного клиента, требующего немедленной компенсации? Никак.

Всем работникам необходимо предоставить возможность продемонстрировать, как их действия могут изменить ситуацию и помочь компании выполнить свои стратегические цели. Самым лучшим способом это сделать является каскадирование Сбалансированной Системы Показателей на каждый отдаленный уровень организации. Когда мы каскадируем Систему показателей - спускаем ее на нижние уровни компании - мы показываем всем работникам связь их повседневных действий с высокими целями, заявленными в стратегическом плане. Для работника стратегия перестает быть малоинтересным трактатом, подготовленным высшим руководством, а превращается в конкретные цели и показатели, которых он должен достичь, чтобы внести реальный вклад в успех. А именно к этому больше всего стремится каждый - внести свой вклад. Сейчас в истории организаций наступил период знающего работника. Эти высококвалифицированные поставщики таланта отличаются от своих предшественников в одном ключевом аспекте. В отличие от прежних работников, зависевших от организации в плане доступа к машинам и другим средствам производства, эти работники сами владеют средствами производства - своими знаниями. Питер Друкер предположил, что в эру знающего работника все сотрудники должны считаться добровольцами. Доброволец предоставляет свои ценные знания, умения и опыт не в надежде на огромное денежное вознаграждение или продвижение по службе. Очень часто добровольцы стремятся к тому, что ускользает от них в мире с девяти утра до пяти вечера - смыслу и вкладу в общее дело. Отсутствие связи между личными целями и корпоративной стратегией уменьшает надежду на успех в поисках истинного смысла и вклада в общее дело на работе. Каскадирование Сбалансированной Системы Показателей помогает вернуть эту надежду, открывая перед каждым работником, независимо от функции или уровня, возможность продемонстрировать, что их труд действительно необходим для организации.

Процесс каскадирования не только приводит действия работников в соответствие со стратегией, но и неоднократно указывается, как основной фактор успеха Сбалансированной Системы Показателей. Например, во время работы с Нова Скотия Пауэр, мы представили недавно созданную Корпоративную Сбалансированную Систему Показателей на расширенном заседании руководства. Мы не только использовали эту возможность для обучения и распространения информации, но и попросили высказать мнение о Системе, а также и предложения, касающиеся того, что необходимо для обеспечения успешного внедрения Системы во всей компании. Очень многие участники заседания отметили, что успеха можно добиться в том случае, если довести Систему показателей до рабочих. Наша аудитория признала, что, хотя Система показателей и необходима для принятия управленческих решений и является отличным инструментом распространения информации, подобный механизм нужен всем работникам, чтобы привести их действия в соответствие с общей стратегией. Последующие задания для клиентов подтвердили это мнение. Организации, успешно внедрившие Систему показателей, знают, что для достижения максимального уровня эффективности этот инструмент должны понимать и использовать на переднем крае. Каскадирование Системы показателей позволяет вам охватить всю организацию и предоставить работникам

средство ответа на важнейший вопрос. "Каким образом я добавляю стоимость и вношу значимый вклад в наш успех?" Ответ заключается в целях и задачах Сбалансированных систем показателей по всей вашей организации

## ПРОЦЕСС КАСКАДИРОВАНИЯ

На рис. 8.1 изображен типичный процесс каскадирования, выполняемый большинством организаций. Исходной точкой каскадирования является Сбалансированная Система Показателей для высшего уровня, часто используемая для всей организации в целом. Цели и показатели Системы спускаются вниз, на следующий уровень организации, предполагающий отдельные хозяйственные единицы. На третьем уровне каскадирования, Системы показателей разрабатываются отделами или группами на основе предшествующих Систем - в данном случае Системы показателей хозяйственной единицы. Последним уровнем, показанным на рисунке, является разработка командных и личных Сбалансированных систем. Организации, проводящие каскадирование до этого уровня, смогут извлечь максимальную пользу из Сбалансированной системы благодаря тому, что все работники, независимо от функции или уровня, разработали цели и показатели, соответствующие общим целям организации.

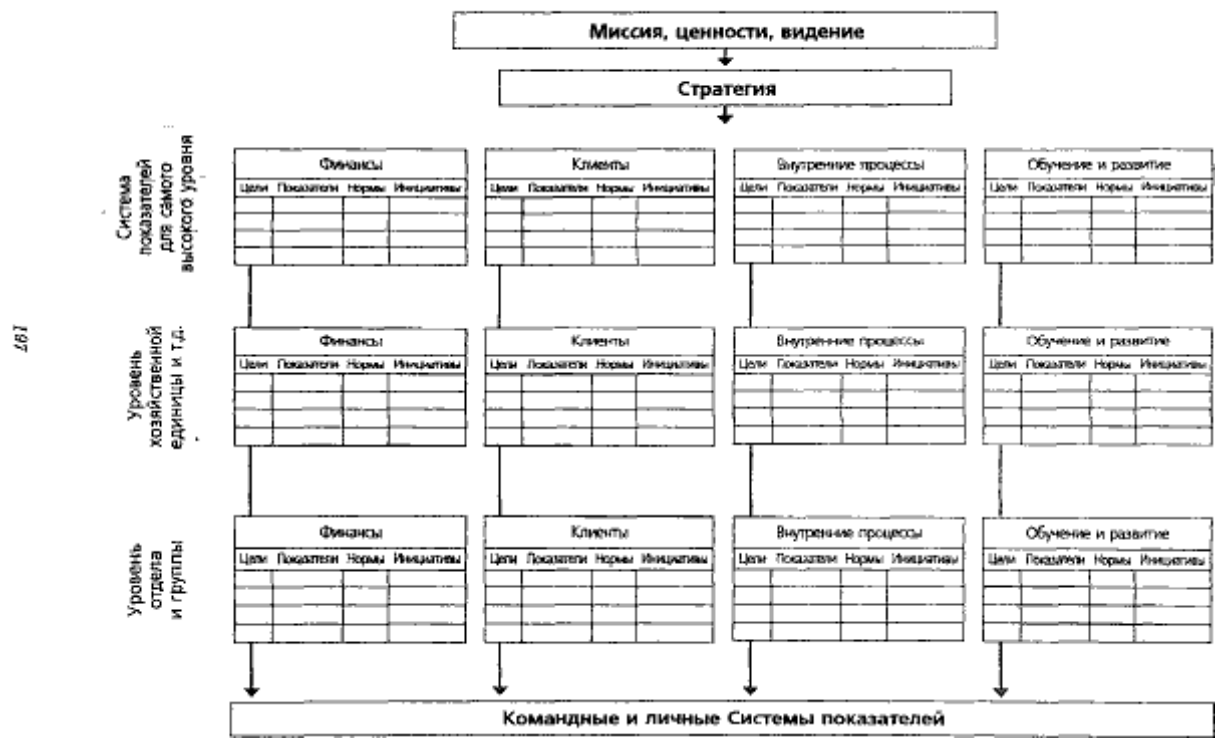
Схему на рис. 8.1 следует рассматривать как *описательную*, а не *рекомендательную*. Если вы начали с конкретной хозяйственной единицы вашей организации, то ее Система показателей и будет системой для высшего уровня, а процесс каскадирования станет основываться на ее целях и показателях. Аналогично вы можете действовать в любой государственной или некоммерческой организации, пользуясь разной терминологией для описания ее различных уровней. Еще раз следует отметить, что необходимо ориентироваться на саму теорию каскадирования, а не на конкретные слова, приводимые на схеме. Процесс одинаково эффективен, как для компании из списка *Форчн 1000* (Fortune 1000), так и для общественной организации или государственного органа. В следующих разделах конкретные этапы процесса каскадирования рассматриваются более подробно.

### **Понимание - это ключ к Сбалансированной Системе Показателей для высшего уровня**

Процесс каскадирования начинается сверху, от Сбалансированной Системы Показателей для высшего уровня. Как создавать этот документ, рассказывается в первых семи главах книги, поэтому на особенностях Системы показателей мы здесь останавливаться не будем. В этом разделе подчеркивается важность знания и понимания работниками целей и показателей, входящих в Систему высшего уровня.

Ваша Сбалансированная Система Показателей высшего уровня определяет ключевые показатели успеха, которые, вступая в комплекс причинно-следственных отношений, рассказывают о вашей стратегии. Крайне важно, чтобы каждый работник организации понял стратегическое значение этих показателей до начала работы над своей собственной системой. В особенности это касается тех, кто отвечает за разработку Систем показателей на нижних уровнях организации. Если эти работники не обладают глубоким знанием целей и показателей высшего уровня, то им будет очень трудно создать Систему, действительно соответствующую целям высшего уровня организации.

Рисунок 8.1 Процесс каскадирования



187

Неверные предположения иногда приводят к тому, что на этом этапе процесса внедрения Системы показателей компании неизбежно подрывают свои собственные усилия. Существуют такие организации, по мнению которых, работники нижнего уровня неспособны понять важнейшие мероприятия, создающие стоимость, и процессы в конечном итоге приводящие к успеху. Руководство этих фирм утверждает, что отдельные вопросы, начиная с добавленной экономической стоимости и заканчивая сегментацией клиентов и лучшей практикой цепочки снабжения, остаются исключительной прерогативой правления компании, а работники - это просто актеры, нанятые руководством для участия в умело поставленном им спектакле. Трудно представить себе более грубую ошибку. В действительности, добившиеся успеха организации опровергают это предположение и затрачивают необходимое время и деньги на ознакомление работников с этими концепциями, добиваясь поразительных результатов. Рассмотрим в качестве примера новаторскую бразильскую фирму "Семко" (Semco). Работники этой компании, часто получавшей награды за творчество и новаторство, участвуют практически во всех сторонах жизни организации, от выбора недвижимости и проектирования производственных мощностей до определения своей собственной заработной платы. Главный исполнительный директор Рикардо Семлер твердо убежден в том, что движущей силой производительности труда является мотивация и истинная заинтересованность, возникающие в том случае, если работникам позволяют выполнять их обязанности так, как они считают нужным.<sup>3</sup>

Для того чтобы работники вашей организации понимали цели и показатели Сбалансированной системы для высшего уровня, вы должны приступить к осуществлению серьезной информационной и учебной программы. В главе 6 описывались три возможных способа выяснения ответной реакции работников на вашу Сбалансированную Систему Показателей. Эти методы также можно использовать для обучения вашего персонала и ознакомления его с особенностями стратегии, отраженными в Системе показателей. Ниже приводится краткое описание этих трех методов.

1. Проведение *дня открытых дверей*, посвященного Сбалансированной Системе Показателей. Последуйте примеру округа Сан-Диего, штат Калифорния, который провел это мероприятие в ходе реализации проекта по внедрению Сбалансированной системы. Пригласите работников на день открытых дверей, во время которого можно обмениваться информацией, обсудить, изучить Сбалансированную Систему Показателей и высказать по ней критические замечания.
2. Использование *внутренней сети*. Поместите Сбалансированную Систему Показателей в вашей внутренней сети, включив справочный материал о стратегическом и операционном значении показателей, высказывания руководителей о ценности Сбалансированной системы и будущие планы каскадирования ваших показателей по всей компании.
3. Проведение *заседаний руководства или административных собраний*. Если вы регулярно проводите заседания, на которых присутствует вся управленческая команда, используйте эти мероприятия для распространения информации о созданной вами Системе показателей. Также удачным методом сообщения информации большому числу работников считается проведение *административных собраний*.

Творческие специалисты-практики по Системе показателей, несомненно, найдут много других методов сообщения работникам информации о Сбалансированной системе.

Брошюры, видео и краткие объявления, раздаваемые вместе с выписками из платежной ведомости, - вот лишь некоторые способы объяснения заинтересованным работникам внутренней механики Системы показателей

### Ориентация на "влияние" на первом уровне каскадирования

Как только вы убедились, что работники достаточно хорошо понимают Систему показателей высшего уровня, можете поручить им разработать Сбалансированные системы, отражающие их вклад в успех организации. Ключом к созданию единых Систем показателей является концепция влияния.

В словаре слово "влияние" определяется как способность оказывать воздействие, а именно это мы и подразумеваем, когда каскадируем Систему показателей. Все работники должны иметь возможность оказывать воздействие на результаты организации. Суммой такого воздействия служит Сбалансированная Система Показателей. При разработке Систем показателей на первом уровне каскадирования следует руководствоваться таким вопросом: "Что мы можем сделать на нашем уровне, чтобы помочь организации достичь ее целей?" Созданные на этом уровне Системы показателей будут соответствовать Системе для высшего уровня, но необязательно будут иметь такие же показатели. Это ключевой момент, заслуживающий внимания. Многие люди считают каскадирование простым разбиением целей высшего уровня на небольшие задачи, распространяемые по всей организации. Данный подход может быть эффективным для определенных финансовых параметров, таких как доход или расходы. Но как нам распределить лояльность клиентов или разработку нового продукта? Систему показателей, которая содержит лишь отдельные части Системы для высшего уровня, нельзя считать эффективной. Показатели высшего уровня организации могут совершенно ничего не значить для людей, работающих на нижних ступенях должностной лестницы. Лучше использовать другой подход: тщательно изучить Систему показателей высшего уровня и определить те цели и показатели, на которые вы можете повлиять со своего уровня организации. "Нова Скотия Пауэр Инк.", канадская электроэнергетическая компания, к деятельности которой мы часто обращаемся в книге, начала программу по внедрению Сбалансированной Системы Показателей с разработки Корпоративной системы показателей высшего уровня, описывающей ее стратегию. Программа осуществлялась во время подготовки к прекращению государственного регулирования коммунального хозяйства Канады. Для того чтобы в реализации стратегии могли принять участие все работники, компания затем каскадировала Сбалансированную систему на все уровни организации. Было создано свыше 100 систем показателей, от управленческой команды в штаб-квартире корпорации до рабочих на электростанциях. Пример такого каскадирования изображен на рис. 8.2. На нем показано, как хозяйственная единица выбирала показатели на основе Корпоративной сбалансированной системы. Нормы указаны только в иллюстративных целях.

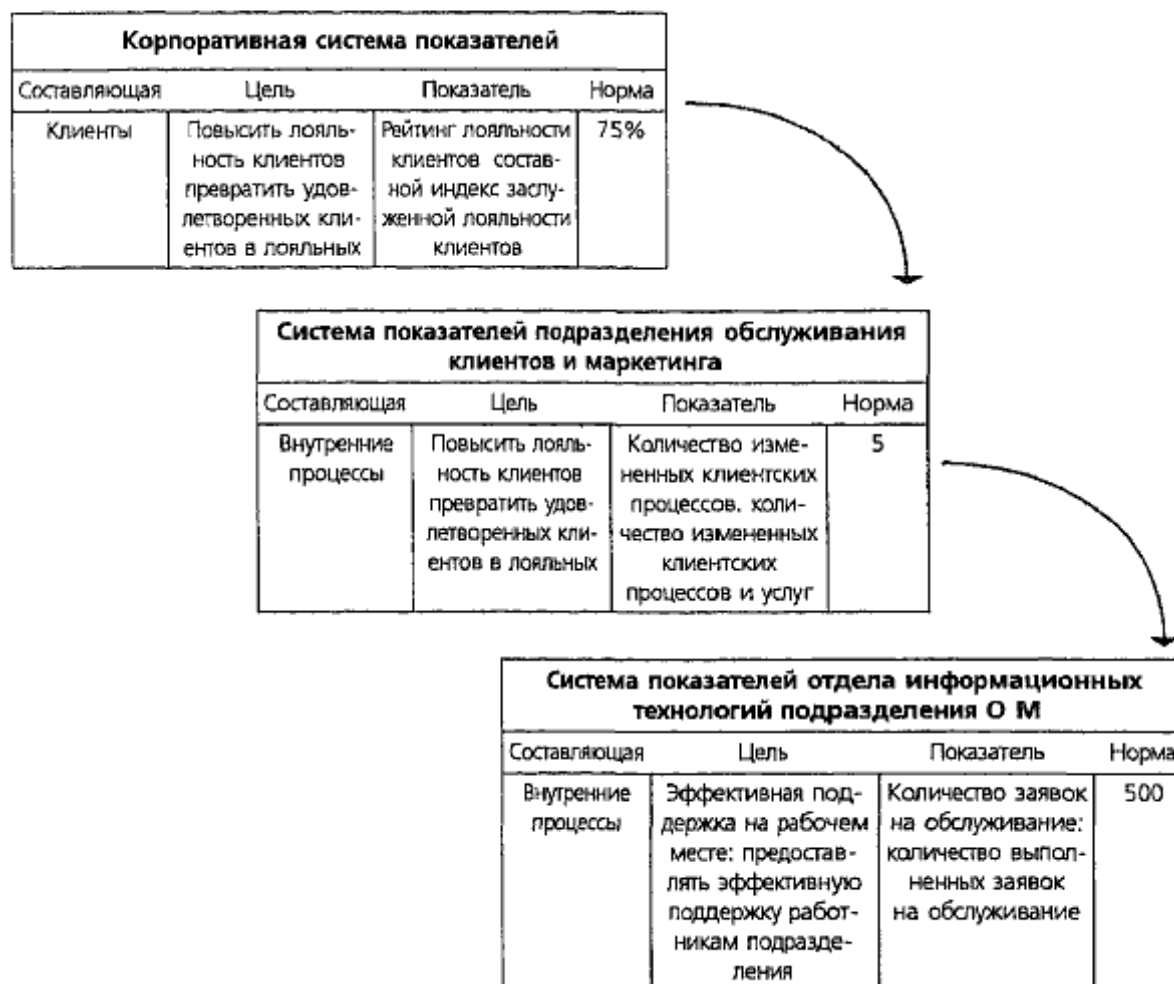
Обратите внимание на среднюю часть рис. 8.2, обслуживание клиентов и маркетинг. Этот уровень организации представляет первый уровень каскадирования в Нова Скотия Пауэр Инк. Для того чтобы создать эффективную Систему показателей, хозяйственная единица - подразделение обслуживания клиентов и маркетинга - внимательно изучила Корпоративную Сбалансированную Систему Показателей и определила цели или показатели этой системы, на которые может повлиять подразделение. В этом примере одним из таких показателей Корпоративной сбалансированной системы является "Рейтинг клиентской лояльности". Очевидно, что подразделение обслуживания



клиентов и маркетинга было заинтересовано в таком решающем индикаторе и посчитало, что может оказать положительное влияние на его результат. Следовательно, было решено разработать в Сбалансированной системе этой хозяйственной единицы такой показатель деятельности, который бы указал, каким образом можно добиться успеха в этой области на их уровне. Но посмотрите внимательнее на разработанный показатель. Прежде всего, в то время как корпоративные цель и показатель входят в клиентскую составляющую, показатель, разработанный подразделением обслуживания клиентов и маркетинга, больше подходит для составляющей внутренних процессов Сбалансированной системы. Выбранная цель точно отражала корпоративную цель, но новый показатель лучше определял, как хозяйственная единица может повлиять на корпоративный показатель - рейтинг лояльности клиентов. На основе проведенного исследования, хозяйственная единица узнала, что ряд ключевых клиентских процессов имеет серьезные недостатки и проблемы, являющиеся постоянным источником недовольства клиентов. Предполагалось, что изменение самых ненадежных процессов позволит оказать положительное влияние на рейтинг лояльности клиентов общекорпоративного уровня. С помощью методики определения корпоративных целей и показателей, на которые может повлиять хозяйственная единица, подразделение обслуживания клиентов и маркетинга создало Сбалансированную систему, продемонстрировавшую всей компании, какой вклад оно вносит в успех Нова Скотия Пауэр Инк.

Разрабатывая Сбалансированную Систему Показателей для этого (или любого следующего) уровня организации, вам не следует ожидать, что каждая группа будет влиять на все цели или показатели в Системе высшего уровня. Организации создают стоимость, объединяя разнородные умения и навыки всех работников в каждой функции, а, значит, каждая группа вправе ориентироваться на подвластные ее влиянию цели и показатели. Кроме этого, основным преимуществом процесса каскадирования является расцвет творчества во всей организации по мере того, как группы начинают размышлять, какой вклад они могут внести в достижение цели организации. Раньше считалось, что это находится далеко за пределами их сферы влияния. Одной из организаций, совершивших это открытие, является компания "МакКорд Трэвел Менеджмент" (McCord Travel Management), о которой рассказывалось в главе 6. Когда туристическим агентам МакКорд было поручено разработать свои показатели деятельности для Сбалансированной системы на основе корпоративных целей и показателей, эта задача привела их в растерянность. Как они могут повлиять на результаты уровня всей организации, от которого так далеко? Благодаря помощи и консультациям, работники вскоре узнали, что могут оказывать влияние на многие важнейшие индикаторы Сбалансированной системы компании "МакКорд". Например, сначала большинство агентов и не предполагали, что в их силах повлиять на достижение такой финансовой цели, как "Увеличение чистой стоимости на операцию". Однако при ближайшем рассмотрении и обсуждении выяснилось, что агенты действительно в состоянии помочь компании "МакКорд" достичь этой цели. Направляя клиентов к поставщикам, с которыми они (клиенты) заключили льготный контракт, агенты могут увеличить дополнительный комиссионный доход и для МакКорд и для клиента, снижая стоимость билета туриста с помощью льготного тарифа такого поставщика. Схема, при которой выигрывают все. Процент операций со льготными поставщиками стал ключевым показателем в Сбалансированных системах агентов.

**Рисунок 8.2 Каскадирование Сбалансированной Системы Показателей в Нова Скотия Пауэр Инк.**



### **Значение влияния не ослабевает по мере перехода на Системы показателей следующих уровней**

В зависимости от архитектуры вашей организации, следующим уровнем каскадирования может быть уровень отдела, группы или команды. Как отмечалось ранее, вы можете использовать разную терминологию для описания уровней, существующих в вашей организации. Однако независимо от названия, принцип влияния остается прежним. На этом уровне организации Системы показателей групп должны быть основаны на Системе, составленной для предыдущего уровня, которому эти группы непосредственно подчиняются. Например, никто не ожидает, что отдел маркетинга будет разрабатывать Сбалансированную Систему Показателей на основе Корпоративной системы. Скорее всего, индикаторы маркетинговой группы будут основаны на Сбалансированной системе хозяйственной единицы - подразделения маркетинга и сбыта. Для иллюстрации этого положения давайте продолжим изучать пример, изображенный на рис. 8.2. Подразделение обслуживания клиентов и маркетинга (ОКМ) компании "Нова Скотия Пауэр" разрабо-

тало Сбалансированную Систему Показателей на основе подвластных его влиянию целей и показателей Корпоративной системы Подразделение обслуживания клиентов и маркетинга состоит из ряда более мелких групп, одна из которых - отдел информационных технологий (ИТ) по обслуживанию клиентов и маркетингу При разработке Системы показателей сотрудники отдела ИТ ОКМ основывались на подвластных их влиянию целях и показателях Сбалансированной системы хозяйственной единицы - подразделения Изучая Систему показателей, сотрудники увидели, что ОКМ оценивает "Количество измененных клиентских процессов" Группа ИТ непосредственно не занимается изменением клиентских процессов, но она считает, что может внести свой вклад в достижение этой цели При изменении ряда ключевых клиентских процессов сотрудникам ОКМ потребуется большая помощь специалистов по компьютерам, так как будут проводиться эксперименты и проверяться новые творческие идеи Согласно гипотезе группы ИТ быстрое и точное выполнение заявок позволит хозяйственной единице ОКМ достичь своей цели - изменить проблемные клиентские процессы

Показатели в трех выдержках из разных Сбалансированных систем не совпадают, но имеют *единую направленность* Сотрудники группы ИТ ОКМ знают, что, рационально выполняя заявки на обслуживание, они не только помогают достичь цели хозяйственной единицы, но и вносят ключевой вклад в достижение корпоративной цели - повысить лояльность клиентов Таким образом, высшее руководство Нова Скотия Пауэр может быть уверено в том, что цели работников переднего края соответствуют целям всей корпорации

Сбалансированные системы нижних уровней будут содержать не только другие показатели, но и, вероятнее всего, большее их количество Показатели, описывающие вашу стратегию в Корпоративной Сбалансированной системе, часто являются абстракциями очень высокого уровня (известность торговой марки, удовлетворенность работников и т.д.), которые оставляют многие детали за рамками системы Конкретные детали, необходимые для достижения успеха по корпоративным показателям, включаются в Сбалансированные системы нижних уровней организации хозяйственной единицы, отдела и команды При наполнении деталями отношение между показателями разных уровней может быть больше, чем один к одному В примере Нова Скотия Пауэр группе ИТ ОКМ может потребоваться от двух до трех показателей, чтобы обеспечить свою помощь хозяйственной единице в достижении ее цели - изменение клиентских процессов Сложность этой задачи, естественно, заключается в том, как определить нужное количество показателей Некоторые группы в вашей организации могут повлиять на многие показатели, и, следовательно, их Системы будут содержать большое количество пунктов Для уточнения показателей во всех каскадированных системах применяйте критерии, описанные в главе 6

### **Помощь в разработке единоподнаправленных Сбалансированных систем показателей**

В каждой организации есть люди, которым по духу очень близка Сбалансированная Система Показателей и предполагаемый ею метод управления, а также те, кто считают ее еще одной панацеей, спущенной на них сверху не в меру усердным руководством Независимо от того, к какой из этих групп относится большинство ваших работников, ясно одно - при разработке Сбалансированных систем показателей им понадобится помощь Вот несколько советов, позволяющих вам облегчить процесс каскадирования

- *Четко определите задачи, дайте ясные указания и помогите лично* Сбалансированная Система Показателей - это, вероятно, самый элегантный, простой и логичный инструмент, когда-либо украшавший страницы делового журнала, но менеджеры и работники, впервые приступающие к его созданию, могут чувствовать себя неуверенно. Для того чтобы помочь им в этом процессе, необходимо с самого начала провести определенную подготовку. Используйте любую возможность, чтобы обсудить Систему показателей, раздайте ее всем работникам, укажите им статьи и книги, в которых содержится полезная информация, и, самое важное, разработайте формы, которыми они могут руководствоваться при разработке собственной Сбалансированной системы. Помощь работникам также включает четкое определение задач и графика работы, чтобы они знали, что от них ожидается и когда. Но самым важным аспектом является личная помощь. Члены вашей команды должны поделиться своими знаниями и опытом со всем персоналом организации. Они могут проводить занятия по вопросам концепций Системы показателей и затем оказывать помощь в ходе разработки Сбалансированных систем. Знание Системы и функциональных областей позволит им лучше всех справиться с этой задачей.
- *Используйте бизнес планы* Сбалансированная Система Показателей высшего уровня вашей организации была точным переводом вашей уникальной стратегии. При каскадировании Сбалансированной системы на нижние уровни организации, вы обнаружите, что на этих уровнях у вас нет конкретных стратегий, миссии и видения. Однако у вас, как и у многих других групп, есть бизнес-планы, потому что практика составления годовых планов прочно закрепилась в большинстве организаций. Эти бизнес-планы могут быть бесценными источниками информации, с помощью которой хозяйственные единицы, отделы и команды разрабатывают свои Системы показателей. Большинство планов содержат информацию о ключевых процессах, целях, инициативах и затратах. После того, как Сбалансированная Система Показателей будет интегрирована в систему управления вашей организации, она может полностью заменить бизнес-планы.

#### **Сбалансированные системы показателей групп общекорпоративного назначения**

Группы общекорпоративного назначения иногда называют *корпоративными ресурсами* или *корпоративным персоналом*. Отдел кадров, бухгалтерия и финансовый отдел, а также отдел информационных технологий - это все примеры групп общекорпоративного назначения, которые есть практически во всех организациях. Эти отделы оказывают специализированные услуги всем хозяйственным единицам компании, причем качество этих услуг должно быть выше, а цена ниже, чем могут предложить внешние поставщики. Но, как сказал Шекспир, в этом-то вся и загвоздка. Действительно ли ваши группы общекорпоративного назначения предоставляют услуги, качество которых выше, а цена ниже, чем предлагают независимые поставщики? Сбалансированная Система Показателей выявляет истинное положение дел и отслеживает деятельность этих групп, гарантируя, что предлагаемые ими услуги помогают хозяйственным единицам достигать своих стратегических целей.

Так как большинство групп общекорпоративного назначения не имеют конкретной стратегии, а ориентируются на обслуживание внутренних клиентов, им иногда

трудно начать процесс разработки Системы показателей. Не имея конкретной стратегии, они не знают, что должно составлять основу их Сбалансированной системы. Поэтому в организации между хозяйственными единицами и группами общекорпоративного назначения часто заключаются договоры на оказание услуг (ДОУ). В этих документах подробно описывается их уровень услуг, требуемый хозяйственной единицей по конкретным процессам и продуктам, которые предлагает группа общекорпоративного назначения. Также указываются затраты, цели и ключевые индикаторы, желаемых результатов деятельности. Теперь основой для разработки Системы показателей стал договор. Не все организации настолько велики, чтобы требовать заключения официальных договоров между хозяйственными единицами и группами общекорпоративного назначения. Если официального договора нет, то группы общекорпоративного назначения могут последовать совету, который уже обсуждался в этой главе. Изучив Системы показателей хозяйственных единиц, группа общекорпоративного назначения определяет свои цели и показатели, на них она может оказать самое большое влияние, и на основе этих индикаторов разрабатывает собственные показатели деятельности. Показатели, на которые группа общекорпоративного назначения оказывает прямое влияние, могут содержаться и в Системе показателей высшего уровня. Например, если в Корпоративную систему показателей включена цель - снижение текучести кадров, то можно ожидать, что отдел кадров разработает соответствующую Систему, с помощью которой он превратит эту цель в реальность.

Учитывая большой объем функций, которые в большинстве крупных организаций передаются внешним поставщикам, Сбалансированная Система Показателей - это идеальный метод, позволяющий группам общекорпоративного назначения продемонстрировать свой уникальный вклад в работу организации. Положительные результаты в Системе служат оправданием существования группы. Кроме этой, очень прагматичной причины, для каскадирования Системы показателей до групп общекорпоративного назначения, есть более глубокое и убедительное основание. Работники этих групп практически не ощущают связи между своими действиями и общей стратегией организации. В то время, как работники производственного отдела воочию видят плоды своего труда, а работники маркетинга прикладывают все усилия, чтобы создать спрос, сотрудникам групп общекорпоративного назначения часто не видят связи своих действий с товарами и услугами, благодаря которым существует организация. Каскадирование Сбалансированной Системы Показателей предоставляет сотрудникам возможность увидеть связь между их работой и общей стратегией организации.

### **Личные Сбалансированные системы показателей**

Немногие организации успешно решают задачу по разработке содержательных целей для индивидуальных работников. Фактически, ежегодный процесс аттестации имеет множество недостатков, как по вине руководства, так и по вине персонала. Компании прикладывают значительные усилия, чтобы организовать официальный процесс аттестации, подготовить объявления, составить формы с указанием желательных сфер компетентности и моделей поведения, а также обучить работников основам составления эффективного плана. Однако часто после этого первого всплеска деятельности никаких дальнейших мероприятий не проводится. Когда я обсуждаю процесс аттестации с новыми клиентами, то часто вижу, как мои собеседники закрывают глаза и покачивают головой. Даже те организации, что проводят дальнейшие мероприятия и анализируют с работниками результаты их деятельности, неизменно делают это с опоз-

данием. Важнейшая деятельность, к участию в которой привлекаются самые ценные ресурсы, отодвигается на второй план. Когда мы начинаем критически изучать этот процесс в большинстве организаций, то сразу понимаем причину такого плачевного состояния дел. Очень часто оценка результатов деятельности полностью субъективна и основана только на узком мнении начальника о деятельности его подчиненного. Это порождает недоверие со стороны работников и заставляет их относиться к процессу аттестации с подозрением. В течение оцениваемого периода деятельности работникам нерегулярно сообщается мнение начальников, а когда сообщается, то оно скорее касается итогов и результатов, а не моделей поведения. Но самой вопиющей ошибкой процесса является отсутствие единой направленности целей сотрудников и организации. Они плохо или вообще не представляют, как их успех по результатам анализа деятельности может оказать положительное влияние на успех компании.

Каскадирование Сбалансированной Системы Показателей до уровня индивидуального работника может, если не полностью, то хотя бы частично, исправить многие из недостатков обычного процесса аттестации. Разработка личных Сбалансированных систем дает много преимуществ:

- *Знакомство со Сбалансированной Системой Показателей.* Разработка Систем показателей на индивидуальном уровне дает еще одну возможность рассказать всем работникам принципы и методы Сбалансированной системы.
- *Воспитание приверженности принципам Системы показателей.* Нет сомнения в том, что привлечение к участию в каком-либо деле воспитывает преданность этому делу. Это относится и к Сбалансированной Системе Показателей. Поручая работникам рассмотреть Систему показателей и разработать собственный комплекс взаимосвязанных целей и показателей, мы обязательно увеличим поддержку со стороны этой решающей аудитории.
- *Понимание единого направления Систем показателей.* Для того чтобы создать индивидуальную Систему показателей, работники сначала должны понять цели и показатели, содержащиеся во всех каскадированных Системах, начиная с высшего уровня организации и хозяйственной единицы - до уровня команды или отдела. Таким образом, каскадирование предоставляет великолепную возможность для обучения.
- *Демонстрация четкой связи целей работников со стратегией организации.* Разработка личных Сбалансированных систем, имеющих единую направленность с Системами показателей команды или отдела, позволяет каждому работнику продемонстрировать, как его действия могут изменить ситуацию и улучшить общие результаты.
- *Оживление процесса установления норм.* Использование Сбалансированной Системы Показателей может вдохнуть новую жизнь в зачастую устаревшие и утратившие связь с действительностью процессы установления норм работниками.

Выбор формы личной Сбалансированной Системы Показателей зависит только от вашего воображения. На рис. 8.3 изображен один из возможных вариантов формы, которую могут использовать ваши сотрудники при разработке личных Сбалансированных систем показателей. Эту форму составили при каскадировании в электроэнергетической компании. В представленном документе объединены три ключевые области: каскадированные Системы показателей, схемы стимулирующего вознаграждения и

планы личного развития. В целях максимального повышения учебной и практической ценности документ разделен на две страницы. На первой странице указывается миссия, видение и стратегия, а также устанавливается связь работника с организацией. Остальная часть страницы предназначена для иллюстрации каскадированных Систем показателей, имеющих отношение к работнику. Приводятся краткие варианты Сбалансированных систем организации, хозяйственной единицы и отдела. Это индивидуализированное каскадирование демонстрирует предшествующий процесс и облегчает заполнение личной Сбалансированной Системы Показателей на второй странице.

Если первую страницу можно считать ознакомительной, то вторая страница имеет более конкретную цель - предоставить работнику возможность определить конкретные цели и показатели, к выполнению которых он будет стремиться, чтобы помочь своему отделу достичь поставленных целей, установить потенциальное стимулирующее вознаграждение и перечислить мероприятия, необходимые для достижения успеха. Связь Сбалансированной Системы Показателей с вознаграждением подробно рассматривается в главе 10. Ниже приводятся конкретные этапы заполнения второй страницы формы

1. Работник должен определить цели, показатели и нормы своей индивидуальной Системы показателей. Благодаря изображенным на первой странице взаимосвязанным Системам показателей, обсуждению и консультациям, разработка личных целей не должна представлять особых трудностей.
2. Затем, в ходе определения своих возможных стимулов, работник должен присвоить каждому показателю соответствующий удельный вес. Менеджер или начальник, утверждающий удельный вес показателей и нормы, должен убедиться, что они разумные и трудные, но достижимые. Удельный вес должен быть присвоен и составляющим, чтобы указать, в каких областях работник может оказать наибольшее влияние. В данном примере все составляющие имеют одинаковый удельный вес. Нормы работников будут обсуждаться позже, при изучении роли Сбалансированной Системы Показателей в вознаграждении (глава 10).
3. Наконец, работник может приступить к составлению плана личного развития (ПЛР) на основе целей, установленных в его Системе показателей. Этот документ может заменять или не заменять официальный ПЛР, но он, несомненно, облегчит составление плана, указав ключевые области ориентации работника.

Составление личной Сбалансированной Системы Показателей завершает цепочку взаимосвязанных Систем показателей от директора до рабочего и, таким образом, может включать ключевые элементы вознаграждения и достижения компетентности.

Этот раздел посвящен исключительно описанию тех преимуществ, которые дает работникам составление личных Сбалансированных систем показателей - знание Системы показателей, понимание целей и показателей организации, а также обеспечение единой направленности на достижение этих целей. Но данный процесс может быть очень полезен и для руководства. Каскадирование до этого уровня позволяет менеджерам четко определить, какие конкретные действия способствуют или мешают улучшению общих результатов организации. Рассмотрим пример компании "МакКорд Трэвел Менеджмент". Высшие руководители этой туристической организации следят за индексом производительности, показывающим количество билетов, выданных агентом за один час. Этот показатель включен в Корпоративную сбалансированную систему компании "МакКорд" и каскадирован до уровня агентов. Когда фактические результа-

ты начали отставать от плана, высшие руководители стали искать причину с помощью каскадированных Сбалансированных систем. Изучение индекса производительности на региональном уровне (первом уровне каскадирования) оказалось малоэффективным, так как у большинства регионов результаты были практически одинаковые. Однако когда руководители МакКорд рассмотрели Сбалансированные системы отдельных групп, то они обнаружили очень интересные отклонения, влияющие на результаты общекорпоративного уровня. Выяснилось, что результаты агентов, обслуживающих фирмы по оказанию профессиональных услуг (юридические, бухгалтерские, консалтинговые), были неизменно ниже, чем результаты других групп агентов. В ответ на вопрос о причине такого положения, агенты объяснили, что эти фирмы часто меняют свои планы, что очень затрудняет фактическую выдачу билета. Не имея Сбалансированной Системы Показателей, из-за чего возник этот вопрос, высшее руководство компании "МакКорд" могло бы сделать неправильный и очень опасный вывод, что данные отделения просто плохо работают и принять неверное решение. Обладая информацией, предоставляемой каскадированными Сбалансированными системами, менеджеры могут скорректировать нормы таким образом, чтобы они точнее отражали характер клиентов, которых обслуживают разные группы компании "МакКорд". Старший вице-президент МакКорд Эд Беркман так подвел итог преимуществ каскадирования Сбалансированной системы: *"Ключевое преимущество каскадирования состоит в том, что оно дает возможность каждому узнать свою роль в выполнении общей стратегии компании, роль активную и важную не на словах, а на деле"*.<sup>4</sup>

### **Анализ и оценка каскадированных Сбалансированных систем показателей**

В зависимости от размера вашей организации вы можете разработать десятки Сбалансированных систем для всех уровней компании. Преимущества единой направленности и расширения знаний переоценить нельзя, но если вы не установите тщательного контроля за создаваемыми Системами показателей, вам угрожает опасность. Введение нереальных норм, пропуск показателей и несогласованность в действиях отделов - все это результат отсутствия процесса анализа и оценки, призванного обеспечить истинную единую направленность Сбалансированных систем. Метод обеспечения согласованности всех Сбалансированных систем вашей компании состоит из двух этапов.

Члены команды по внедрению Сбалансированной Системы Показателей должны взять на себя обязанность лично проанализировать каскадированные Системы, созданные для конкретных хозяйственных единиц. На основе своего опыта и знаний ваша команда может критически оценить цели и показатели, обеспечивая их согласованность по форме и содержанию во всей организации. Получив Системы показателей хозяйственных единиц и отделов, команда Сбалансированной системы анализирует их, а потом на собраниях с отделами, подавшими информацию, обсуждает уточнения и изменения.

После того как всем отделам была предоставлена возможность скорректировать свои Системы показателей на основе предложений вашей команды, вы готовы подвергнуть их настоящей проверке - проверке со стороны их коллег. День открытых дверей, проведенный округом Сан-Диего, является отличным средством организованного и интересного процесса выяснения ответной реакции большого количества людей (глава 6). Попросите работников изучить Системы показателей их коллег и внести свои предложения по их разъяснению и совершенствованию. Особо следует обратить внимание на разъяснение. Несмотря на все усилия сделать Системы показателей ясными



Ф.И.О.	Отдел:	Дата:	
Миссия: Поставлять дешевую энергию для процветания нашего региона		Видение: Стать поставщиком энергии №1 к 2010 году	
Использовать для достижения прибыльного роста современную технологию и человеческий капитал			
Составляющая	Корпоративная система показателей	Система показателей хозяйственной единицы	Система показателей отдела
Финансы	Ф1. Прибыльность собственного капитала	Ф1. Реальное сокращение затрат Ф2. Сокращение затрат по договорам на оказание услуг	Ф1. Сокращение административных расходов Ф2. Оптимизация капитальных затрат Ф3. Увеличение прочих доходов
Клиенты	К1. Рейтинг лояльности клиентов К2. Объем продаж	К1. Рейтинг лояльности клиентов К2. Индекс отключений	К1. Рейтинг лояльности клиентов К2. Выполнение обязательств К3. Снятие показаний счетчиков К4. Эффективность центра обслуживания К5. Индекс надежности
Внутренние процессы	ВП1. Охрана окружающей среды ВП2. Количество новых товаров и услуг	ВП1. Охрана окружающей среды ВП2. Количество действующих программ по повышению качества обслуживания	ВП1. Техническое обслуживание системы ВП2. Количество проверок ВП3. Количество программ по повышению качества обслуживания
Обучение и развитие персонала	О1. Рейтинг безопасности О2. Рейтинг ответственности работников О3. Повышение квалификации персонала	О1. Количество чрезвычайных ситуаций О2. Рейтинг ответственности работников О3. Повышение квалификации персонала	О1. Количество несчастных случаев с людьми О2. Количество аварий механизмов О3. Рейтинг ответственности работников О4. Повышение квалификации персонала

Рисунок 8.3 Форма личной Сбалансированной Системы Показателей – страница 2

200

Начальник отдела – личная Сбалансированная Система Показателей							
Составляющая	Цель	Показатель	Удельный вес	Минимальная норма	Средняя норма	Напряженная норма	Соответствующие цели ПЛР
Клиенты 25%	Лояльность клиентов	Количество презентаций для местных торговых групп	40%	10	15	20	Установить в текущем году 5 новых профессиональных контактов Вступить в две торговые ассоциации
	Бесперебойность подачи электроэнергии	Количество посещений электростанций	60%	20	30	50	
Обучение и развитие персонала 25%	Безопасность	Количество травм в отделе	60%	2	1	0	Посетить курсы по технике безопасности
	Развитие умений и навыков	% работников, завершающих обучение	15%	80%	90%	100%	Закончить курсы наставника
	Развитие умений и навыков	Выполнение Плана личного развития	10%	-	-	-	Выполнить ПЛР к середине года
Внутренние процессы 25%	Ответственность работников	Рейтинг ответственности в отделе	15%	75	80	85	Поддерживать добровольную работу сотрудников на общественных началах
	Снятие показаний счетчиков и замена счетчиков	% своевременного снятия показаний	50%	90%	95%	100%	
Финансы 25%	Техническое обслуживание системы	Проведение проверок на электростанциях	50%	25	40	45	
	Сокращение административных расходов до минимума	Местные затраты	55%	Бюджет	Бюджет минус 1%	Бюджет минус 2%	Закончить 2 курса по финансам
	Рост дохода	Увеличение прочих доходов отдела	45%	увеличение 55%	увеличение 10%	увеличение 25%	Провести мозговую атаку в отделе по вопросу увеличения доходов

и краткими, группам трудно избежать в своих системах узкоспециальных слов и выражений. Работники других отделов компании быстро оценят сложность восприятия Систем, подготовленных их коллегами, и предложат по-другому сформулировать или изменить конкретные пункты, чтобы они стали более понятными для широкой аудитории. Еще одним следствием проведения таких мероприятий является обмен информацией. Между группами внутри современного коммерческого предприятия действует множество связей, обеспечивающих развитие компании. Некоторые из таких связей явные и широко известные, а некоторые - скрытые. Обмен информацией о целях и показателях Сбалансированных систем часто побуждает хозяйственные единицы и отделы критически изучить свои взаимоотношения с другими подразделениями компании и поставить им задачу разработать показатели, влияющие на их рабочие отношения. Например, в Сбалансированных системах показателей следует описать внутренние отношения "клиент - поставщик". Обмен информацией о Системах показателей также способствует развитию творчества, потому что на основе показателей в других Сбалансированных системах группы будут изменять и дополнять свои Системы.

При анализе каскадированных Сбалансированных систем в вашей организации, необходимо обратить внимание на следующее

- *Связь с соответствующими Системами показателей.* Не забывайте, что ключевым принципом здесь является каскадирование - спуск Системы показателей на нижние уровни организации. Каждая Система показателей должна содержать цели и показатели, которые влияют на предыдущую систему в цепи.
- *Связь со стратегией.* Сбалансированная Система Показателей - это инструмент перевода стратегии. Показатели, включенные в каскадированные Системы, должны отражать связь с общей стратегией организации.
- *Приемлемые нормы.* Установление норм может быть сложной задачей, требующей профессиональной оценки во многих вопросах. Убедитесь, что каскадированные нормы обеспечат выполнение норм более высокого уровня по всей цепочке взаимосвязанных Сбалансированных систем.
- *Охват ключевых целей.* Основным принципом каскадирования является принцип влияния. Например, что мы можем сделать на своем уровне, чтобы оказать влияние на Систему показателей нашей хозяйственной единицы? Не каждая группа будет влиять на все цели высшего уровня, но все цели высшего уровня должны быть охвачены соответствующим влиянием.
- *Запаздывающие и опережающие индикаторы.* Каскадированные системы показателей должны содержать правильно выбранный комплекс запаздывающих и опережающих индикаторов деятельности.

### **Каскадирование – последние замечания**

Независимо от того, как вы применяете Сбалансированную Систему Показателей, она может дать вам огромные преимущества - как оценочная система, система стратегического управления и инструмент распространения информации. Но, в случае эффективного применения, самую большую пользу принесет каскадирование. Спуская Систему показателей на все уровни компании, вы показываете каждому работнику ключевые факторы успеха в вашей организации и предоставляете ему возможность определить, какой вклад он вносит в этот успех. Также вы создаете в компании единый язык -

лексикон оценки, которым вы руководствуетесь в своей деятельности и который может привести к большим результатам. Ценность каскадирования признается ведущими специалистами-практиками по Системе показателей. Согласно данным недавнего опроса Систему показателей на нижние уровни спускали 60% опрошенных организаций.<sup>5</sup> Предоставляя возможность каждому работнику участвовать в определении обоснованных целей и показателей, мы развиваем дух активного участия и партнерства, который может привести к удивительным результатам для всех.

## ВЫВОДЫ

В этой главе описывается, как можно привлечь весь персонал к участию в создании Сбалансированной Системы Показателей, используя Систему показателей высшего уровня в качестве формы для единонаправленных Систем во всей организации. Каскадированием называется процесс разработки Систем показателей на всех уровнях вашей фирмы. Связь этих Систем показателей с Системой высшего уровня организации осуществляется путем определения стратегических целей и показателей, с помощью которых отделы и группы нижнего уровня отслеживают свой вклад в достижение общих целей компании.

Разработка Системы показателей высшего уровня организации является отличным способом измерения успеха в достижении стратегических целей и ознакомления работников со стратегией. Но приведет ли только знание стратегий организации к изменениям на всех уровнях компании? Для максимального повышения эффективности Системы показателей каждая группа должна иметь возможность разработать взаимосвязанные Системы, демонстрирующие, какой вклад она вносит в достижение целей компании.

Для того чтобы каскадирование Сбалансированной Системы Показателей было успешным, каждый работник организации должен понимать операционное и стратегическое значение целей и показателей в Сбалансированной системе. Добиться такого понимания организации могут с помощью сочетания информационных и учебных мероприятий, проводимых перед началом каскадирования Системы показателей. Суть каскадирования Системы показателей на нижние уровни организации выражена в слове "влияние", т.е. способность оказывать воздействие. Стратегические хозяйственные единицы должны изучить Систему показателей для высшего уровня организации и задать вопрос: "Что мы можем сделать на нашем уровне, чтобы помочь организации достичь ее целей? На какие цели и показатели мы можем оказать самое сильное влияние?" Подобные вопросы должны задать себе отделы и группы внутри хозяйственных единиц: "Что мы можем сделать на нашем уровне, чтобы помочь хозяйственной единице достичь ее целей? На какие цели и показатели мы можем повлиять?" Для обеспечения эффективности процесса каскадирования, активное участие в нем должна принимать команда Сбалансированной Системы Показателей. Группам, разрабатывающим Систему показателей впервые, необходима помощь в виде обучения, предоставления информации и консультаций.

Следует поощрять разработку Сбалансированных систем показателей группами общекорпоративного назначения (корпоративный персонал). Для того чтобы помочь этим группам в создании Систем, многие организации предлагают хозяйственным единицам и группам общекорпоративного назначения заключать договора на оказание услуг. Эти договора определяют результаты, ожидаемые хозяйственной единицей

(клиентом), и представляют собой основу для разработки Систем показателей групп общекорпоративного назначения. Если официальных договоров на оказание услуг нет, то группы общекорпоративного назначения могут создать Системы показателей, изучив свое влияние на результаты деятельности хозяйственной единицы или даже всей организации.

Последняя граница каскадирования - это личные Сбалансированные системы показателей. Доведение Системы показателей до индивидуального уровня позволяет работникам устанавливать и отслеживать цели, демонстрирующие их вклад в общий успех. Разработка Систем показателей на индивидуальном уровне выгодна как самому работнику, так и организации. Работники глубже понимают общую стратегию и свою роль в ее реализации, а организация получает огромное количество информации, позволяющей найти ответ на волнующие ее вопросы.

Каскадирование может создать в вашей организации десятки Сбалансированных систем показателей. Их ценность огромна, но только в том случае, если они приведены в соответствие с общими целями и согласованы. Чтобы этого достичь, вам необходимо вместе с каскадированием начать строгий процесс анализа и оценки. Еще раз следует отметить, что на первой линии защиты будет находиться ваша команда по внедрению Сбалансированной Системы Показателей, проводя анализ Систем и работая с группами во всей компании над уточнением, изменением и совершенствованием поданных ими проектов. Также отличным способом обеспечения сотрудничества, обмена информацией и приверженности Сбалансированной системе является выяснение ответной реакции работников.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. *Bill Jensen, Simplicity: The New Competitive Advantage (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2000)*
2. *Ibid.*, 26.
3. *Ricardo Semler, Maverick (New York: Warner Books, 1993)*.
4. Из интервью с Эдом Беркманом, 20 июля, 2001 г.
5. *Best Practices Benchmarking Report, Developing the Balanced Scorecard (Chapel Hill, NC: Best Practices, LLC, 1999)*.



## Использование Сбалансированной Системы Показателей для стратегического распределения ресурсов



### Обзор главы 9

Трудно найти такого человека, который бы положительно отозвался о бюджетах и бюджетном процессе, действующем в большинстве организаций. Бывший министр обороны США Фрэнк С. Карлуччи однажды сказал: *“Бюджет превратился из инструмента управления в препятствие на пути управления”*. Авторитетный руководитель и бывший главный исполнительный директор Джeneral Электрик Джек Уэлч так высказался по этой теме: *“Составление бюджета - это упражнение в определении минимума. Вы всегда получаете от людей минимум, потому что каждый стремится к минимальной цифре”*. Нет сомнений в том, что бюджетный процесс, разработанный 80 лет назад и с тех пор оставшийся практически без изменений, надо менять. В этой главе рассматривается бюджетный процесс, изучаются его конкретные проблемы и предлагаются возможные методы совершенствования этой самой древней традиции в организациях.

Глава начинается с обсуждения некоторых проблем бюджетного процесса в современном его состоянии. Основной проблемой, с точки зрения данной книги, является тот вызывающий опасения факт, что очень мало организаций делают попытку связать свои бюджетные расходы со стратегией. Возможно, в прошлом у них не было инструментария, чтобы установить эту связь; однако сейчас Сбалансированная Система Показателей предоставляет необходимые средства для установления этой важнейшей связи. При большом количестве проблем бюджетного процесса неудивительно, что организации начали его изменять и в некоторых случаях вообще отказываться от этой практики. Мы рассмотрим некоторые текущие тенденции в новом бюджетном процессе.

Основная часть главы посвящена изучению того, как можно использовать Сбалансированную систему для эффективного осуществления бюджетного процесса. Анализ начинается с обзора функций каскадирования и определения инициатив. Здесь описывается состоящий из пяти этапов процесс

установления связи бюджетов со стратегией с помощью Сбалансированной Системы Показателей. В завершении главы приводятся некоторые из многих преимуществ, которые дает использование Сбалансированной системы для управления бюджетным процессом

## КРИТИКА БЮДЖЕТА

Мы все осознаем, с какой головокружительной скоростью проводятся изменения в наших организациях. Кажется, что все делается с ускорением, и по всем признакам в будущем процесс станет еще быстрее и хаотичнее. Но летом, когда я пишу эти строки, даже самые нетерпеливые из современных работников несколько замедляют свой темп и расслабляются. Некоторые компании, в соответствии с давней традицией, даже переходят во время спокойного лета на четырехдневную рабочую неделю. Наверное, вам тоже следует найти уютную летнюю рощу и наслаждаться длинными днями (даже на рабочем месте), но берегитесь, *он* может быть за углом. Кто же это такой страшный? Это - всех пугающий годовой планово-бюджетный документ. Если ваша компания подобна большинству других, и ваш финансовый год заканчивается 31 декабря, тогда 40- или 50-страничный документ, открывающий годовой бюджетный процесс вы получите где-то в середине августа. Через несколько месяцев перемещения бумаг, утомительного анализа и бесконечной дипломатической игры, вам может быть удастся представить совету директоров что-то стоящее. Если вам действительно повезет, то совет утвердит бюджет до того, как вы будете праздновать Новый год. Если вы думаете, что я преувеличиваю, то ошибаетесь. Исследование, проведенное Хэкетт Бенчмаркинг (Hackett Benchmarking) в 1998 году, показало, что средняя организация затрачивает на процесс планирования 25 000 человеко-дней на миллиард долларов дохода, причем в среднем на разработку финансового плана требуется четыре с половиной месяца.

Зачастую мучительный бюджетный процесс, который действует сегодня в большинстве компаний, незначительно отличается от первоначальной методики, разработанной около 80 лет назад, чтобы помочь первым промышленным гигантам, таким как ДюПонт (DuPont) или Дженерал Моторс (General Motors) контролировать свои расходы. В то время компании работали в совершенно другой деловой среде, чем та, к которой мы с вами привыкли. О возможности выбора продукции клиентами не могло быть и речи - мы все слышали известный афоризм Генри Форда при обсуждении возможности выбора клиентами разных вариантов Модели Т: *"... любого цвета при условии, что этот цвет черный"*. Кроме этого, глобализация еще не представляла проблемы, так как предприятия работали практически только на отечественном рынке, и финансовые условия были относительно стабильными. Красной нитью через все бизнес-процессы того времени проходил контроль. Высшее руководство разрабатывало планы, а работники должны были их выполнять, производя рутинные многократные действия. Отчеты о результатах контроля, содержавшие информацию об отклонениях от тщательно составленных планов, передавались наверх по инстанции, и на их основе издавались новые приказы об исправлении недостатков.

Сегодняшний деловой мир во многом отличается от того мира, в котором работали прежние организации. Глобализация означает жесткую конкуренцию во всех отраслях, где у клиентов есть практически неограниченный выбор товаров и доступ к информации. Финансовые условия утратили былую стабильность, а изменения стали бурными, чтобы не сказать больше. Также мы пытаемся перейти из эпохи контроля в

эпоху делегирования полномочий. В этих условиях превозносимый ранее бюджет часто устаревает быстрее, чем его успевают подготовить. Но как и многие пережитки старой эпохи, традиционный бюджет не исчез. Действующий бюджетный процесс не только прямо противоречит многим движущим силам современного предприятия, но и при его выполнении часто допускаются серьезные ошибки. Знаете ли вы, что:

- 66% опрошенных читателей журнала "СФО" (CFO) считают, что на их процесс планирования больше влияет политика, чем стратегия <sup>2</sup>
- В ходе проведенного в 1998 году опроса "СФО" 88% респондентов ответили, что они не довольны процессом составления бюджета <sup>3</sup>
- Во многих компаниях процессы планирования не используются для принятия решений и страдают от слишком высокого уровня детализации, большой продолжительности отчетного периода и ориентации на ненужную информацию <sup>4</sup>
- 60% организаций не связывают бюджеты со стратегией <sup>5</sup>

Бюджетный процесс во многих компаниях неразрывно связан с внутренней политикой и дипломатическими играми. В одной фирме, где я раньше работал, каждый сотрудник нашего отдела испытывал странное чувство гордости из-за того, что наш начальник своим умением вести переговоры по бюджету был известен во всей компании. Он знал все ходы и выходы, это можно сказать наверняка. Его девизом было "обещай меньше, а проси больше", и он, очевидно, добивался своего, так как наши нормы всегда оказывались легко выполнимыми. Оглядываясь назад, я понимаю, сколько проблем он создавал. Постоянная дипломатическая игра неизбежно затягивала и так уже бесконечно долгий бюджетный процесс, практически гарантируя, что до начала следующего года никакого решения принято не будет. А защищал ли он нас на самом деле? Нет, его низкие нормы просто ограничивали нашу потребность в творчестве и стремлении к большим достижениям. В вашей организации, несомненно, тоже есть мастера бюджетной игры.

Возможно, самый опасный недостаток современного бюджетного процесса отражен в четвертом выводе по результатам опросов: 60% организаций не связывают бюджеты со стратегией. Задумайтесь над этим фактом. В бюджете подробнейшим образом показано, что организация планирует получить, а что - потратить в течение следующих месяцев. По сути, это распределение ресурсов отражает истинные ценности организации. Если расходы не соответствуют стратегии, то что это говорит о приоритетах и как тогда бюджет приближает организацию к достижению ее стратегических целей? Какие бы опасения не вызывал результат - 60%, он не должен нас удивлять. В большинстве организаций процессы бизнес-планирования, составления бюджета и стратегического планирования разделены. Составители стратегического плана заняты подготовкой такого плана, который поможет фирме опередить конкурентов, а другая группа, независимо от них, работает над операционным планом и бюджетом инвестиций на будущий год. Недостаток этого подхода заключается в том, что распределение людских и финансовых ресурсов связано не со стратегическими целями, а с указанными в бюджете краткосрочными финансовыми нормами. Большая часть главы 8 была посвящена обсуждению достоинств единой направленности и соответствия, потому что отсутствие единой направленности персонала, отсутствие четкой ориентации в расходах в равной степени опасно. К счастью, с помощью комплекса каскадированных сбалансированных систем показателей ваша организация может преодолеть многие проблемы бюджетного процесса. Далее в этой главе описываются методы использова-



ния Сбалансированной системы для управления бюджетным процессом, но сначала давайте рассмотрим некоторые другие взгляды на изменение этой сложной организационной задачи.

## ОТМЕНА БЮДЖЕТА

Возникшая как следствие многочисленных недостатков современного состояния бюджетного процесса, данная тема уже достаточно изучалась и обсуждалась. Вероятно самыми глубокими знаниями и опытом в этой связи обладает группа под названием "Круглый стол за пределами бюджета" (КСЗПБ). Образованная в результате сотрудничества с Международным консорциумом автоматизированного производства (САМ-1), группа занимается разработкой управленческих процессов для современного предприятия. Неудивительно, что в бюджете она видит основное препятствие для эффективной деятельности всех компаний. С момента основания группы в 1998 году членами КСЗПБ стали более 50 (в основном, европейских) организаций, но в ее состав также входит ряд компаний из США и Южной Африки.

Главной задачей исследований КСЗПБ является поиск ответа на фундаментальный вопрос: как выполняют поставленные цели ведущие компании, которые отменили, коренным образом изменили или сделали второстепенными централизованные процессы планирования и составления бюджета?<sup>6</sup> Ответ, подтвержденный результатами исследований, состоит в том, что ведущие организации разработали новые управленческие процессы, позволяющие ликвидировать зависимость от бюджетов и создать гибкую организацию, действующую на основе делегирования полномочий и ответственности. Образцом корпоративного успеха при отсутствии бюджетов стал для КСЗПБ шведский банк "Свенска Хандельсбанкен" (Svenska Handelsbanken). Этот банк, основанный в 1871 году и имеющий 510 отделений, постоянно демонстрирует отличные финансовые результаты, несмотря на изменения экономических условий. Авторы официальной книги КСЗПБ Джереми Хоуп и Робин Фрейзер полагают, что ключом к длительному успеху банка стала работа бывшего Президента Хандельсбанкен доктора Яна Валландера. *"Ян Валландер - это настоящий провидец, увидевший, что существующий способ управления крупными организациями в корне неправильный".*<sup>7</sup> А что же было ключом к его собственному успеху? По словам самого доктора Валландера, им стало радикальное преобразование, вызванное отменой бюджетной модели. Во время своего пребывания в должности Валландер полностью изменил культуру Хандельсбанкен, сократив бюрократию и контроль сверху, а также позволив менеджерам самим принимать решения в подчиненных им подразделениях. Движущей силой постоянного совершенствования банка сейчас является стремление опередить конкурентов и коллег по ключевым показателям деятельности. Результаты впечатляют - затраты самые низкие в отрасли, текучесть кадров практически отсутствует, и уровень общей сложной прибыли от акций за последние 18 лет составил 25%. Другие организации, применившие методику КСЗПБ, также показывают неплохие результаты, причем *"предварительные данные по более чем 200 компаниям указывают на то, что существует статистически значимое соответствие между моделью КСЗПБ и конкурентным успехом"*.<sup>8</sup>

Вместо того чтобы полностью ликвидировать бюджетный процесс, многие организации применили концепцию непрерывных прогнозов в качестве компромисса между необходимостью планирования и желанием гибкости. Непрерывные прогнозы обычно составляются на шесть кварталов вперед и предусматривают более комплексный под-

ход к составлению планов и бюджетов, чем типичный бюджет на календарный год. Раз в квартал план анализируется, и руководители высшего звена могут изменить направления работы или разрешить финансирование стратегических проектов, исходя из текущей экономической ситуации. Менеджеры склонны поддерживать непрерывные прогнозы, так как они предоставляют им необходимую гибкость для использования новых возможностей по мере их появления. Это одно из ключевых преимуществ непрерывного прогноза. Часто организация обнаруживает новую возможность в середине года, однако высеченный в камне бюджет, уже распределивший каждый пенс средств, выделенных на расходы по усмотрению руководства, не позволяет финансировать проект, который может создать для фирмы конкурентное преимущество. Несмотря на преимущества непрерывных прогнозов и у них есть свои критики. А они утверждают, что непрерывные прогнозы очень трудоемкие в подготовке и могут не полностью ликвидировать внутреннюю борьбу и политические игры, столь характерные для бюджетного процесса.

Некоторые организации фактически решили приступить к внедрению Сбалансированной Системы Показателей именно для того, чтобы преобразовать или заменить бюджетный процесс. Одной из таких компаний является "СКФ" (SKF), ведущий производитель роликовых подшипников, на заводах которого работает 44 000 человек. В 1995 году, когда стало быстро расти недовольство бюджетным процессом, компания "СКФ" выбрала Сбалансированную Систему Показателей, чтобы *"заменить бюджет, который воспринимается как документ, имеющий, в основном, отрицательные последствия, и сохранить положительные качества бюджета, т.е. установление норм и обеспечение дисциплинированного выполнения обязательств"*.<sup>9</sup> Даже если вы еще не готовы полностью убрать бюджетный процесс со своего управленческого пространства, вам, скорее всего, будет полезно скорректировать или преобразовать его отдельные компоненты. Теперь давайте перейдем к тому, как с помощью Сбалансированной Системы Показателей привести распределение ресурсов в соответствие с вашей стратегией.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ С ПОМОЩЬЮ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

На рис. 9.1 изображена схема этапов, необходимых для установления связи между Сбалансированной Системой Показателей и бюджетным процессом. Большая часть схемы вам уже знакома, так как компоненты схемы подробно рассматривались в предыдущих восьми главах книги.

Система показателей для высшего уровня организации создается на основе миссии, видения, ценностей и стратегии. Эта система содержит комплекс взаимосвязанных целей и показателей, рассказывающих о стратегии организации с помощью причинно-следственных отношений. Ориентируясь на Систему показателей для высшего уровня, хозяйственные единицы, отделы, группы общекорпоративного назначения и, возможно, даже сами работники создают свои едионаправленные Сбалансированные системы, в которых описывается их влияние на достижение корпоративных целей. Каждая из этих каскадированных Систем показателей содержит не только цели, показатели и нормы во всех четырех составляющих, но и инициативы, осуществляемые каждой группой для успешного выполнения норм. Эти инициативы требуют ресурсов, необходимое количество которых определяется и указывается в бюджетных заявках. Кажется, что все достаточно просто, не так ли? Давайте рассмотрим каждый этап в отдельности.

Рисунок 9.1 Установление связи между Сбалансированной Системой Показателей и бюджетным процессом



### **Каскадирование Сбалансированных Систем Показателей является основой для стратегического распределения ресурсов**

Вспомните тревожную статистику: 60% организаций не связывают бюджеты со стратегией. Давайте на мгновение станем на сторону этих организаций. Велика вероятность того, что у них просто не было средств, позволяющих связать бюджеты со стратегией. Будучи типичными командно-контрольными организациями с нисходящей иерархической структурой, они устанавливали планы от лица высшего руководства и поручали хозяйственным единицам и отделам разрабатывать бюджеты в соответствии с этими планами. Так они и поступали - использовали старую политику и дипломатические игры, которые определяли их бюджеты и в прошлом. Без Сбалансированных систем у хозяйственных единиц и отделов не было инструментов, показывающих, как они могут повлиять на реализацию общей стратегии. Однако с внедрением Сбалансированной Системы Показателей ситуация в корне меняется. Теперь хозяйственные единицы и отделы всей фирмы могут разработать значимые цели и показатели, представляющие собой прямой перевод Систем показателей более высоких уровней.

Отличительной чертой процесса каскадирования является участие в нем всех заинтересованных лиц. Ни одну эффективную Систему показателей нельзя создать в отрыве от действительности. Ценные Сбалансированные системы разрабатываются только благодаря участию всех тех, кто заинтересован в результатах. Тот же принцип распространяется и на бюджетный процесс. Руководствуясь Сбалансированной системой при составлении бюджетов, дальновидные менеджеры должны выяснить мнение всех работников и привлечь их к участию в бюджетном процессе. Некоторые компании именно так и поступают, например, компания по управлению гостиницами "Супертель Хоспителити" (Supertel Hospitality), Норфолк, штат Небраска, осуществляющая управление 63 объектами недвижимости. В этой компании все принимают участие в составлении годовых бюджетов. Даже горничных просят определить, сколько постельного белья и других принадлежностей им понадобится, и подготовить соответствующий бюджет. Финансовый директор Тони Битти полагает, что такой процесс способствует снижению текучести кадров и увеличению прибыли.<sup>10</sup> В канадской компании связи "ТЕЛУС" (TELUS), в целях сокращения затрат на один звонок через оператора, работникам соответствующего отдела было поручено заниматься подготовкой бюджета. По мнению руководства, реакция была невероятной и затраты сократились более чем на 10%. *"Участие в принятии решений само по себе является большим стимулом".<sup>11</sup>*

Каскадированные Сбалансированные системы показателей, отражающие каждую грань деятельности организации, позволяют всем работникам понять направление движения фирмы, и принять участие в обеспечении успешного результата. Теперь работники видят важнейшую связь между своими повседневными действиями и влиянием, которое они оказывают на результаты организации. Следующим логическим этапом является определение инициатив, необходимых для выполнения норм Системы показателей. Именно инициативы Системы показателей образуют мощную связь между бюджетами, Системами показателей и в итоге стратегией.

### **Инициативы Сбалансированных систем показателей – связующее звено между бюджетами и стратегией**

В главе 7 инициативы определялись как конкретные программы, этапы, проекты или мероприятия, которые вы осуществляете в целях выполнения или перевыполнения ваших норм деятельности. Инициативы предназначены для того, чтобы ликвидировать

разрыв между текущими результатами деятельности и установленными напряженными нормами. Норма - это ваша цель в уме по определенному показателю деятельности, и для того чтобы ее достичь, вы должны определить, какие инвестиции необходимо вложить в инициативы, чтобы гарантировать положительный результат. Ключевым словом в этом предложении является слово "инвестиции", в конце концов, что такое бюджет, как не упражнение по определению нужных инвестиций - в виде труда, процессов, технологии и т.д.? Суть в том, чтобы обеспечить финансирование именно инициатив стратегического характера, которые помогают вам достичь целей,двигающих организацию вперед. Финансирование нестратегических инициатив не только приводит к сокращению ценных финансовых ресурсов, но и, несомненно, поглощает другие важные ресурсы - время и внимание загруженных работой менеджеров.

### **ЭТАПЫ УСТАНОВЛЕНИЯ СВЯЗИ МЕЖДУ СБАЛАНСИРОВАННЫМИ СИСТЕМАМИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И БЮДЖЕТАМИ**

В остальной части главы описываются конкретные этапы, выполняя которые вы сможете привести бюджет в соответствие с вашей стратегией. Но сначала несколько слов о времени. Даже если бюджетный процесс в вашей организации требует немедленного преобразования, и вы всеми силами стремитесь к тому, чтобы Сбалансированная система героически пришла вам на помощь, за один год ее внедрить нельзя. Если вы внедряете Сбалансированную Систему Показателей впервые, то бросаете серьезный вызов существующему статус-кво в вашей компании. Как отмечалось ранее, Система показателей вводит совершенно новую управленческую базу, которая в центр организационной вселенной помещает не средства финансового контроля, а стратегию. Для того чтобы завоевать поддержку работников и добиться их приверженности Системе показателей, необходимо определенное время, а сразу установить связь между бюджетами и Сбалансированными системами, независимо от потенциальной выгоды, может оказаться слишком сложной задачей для типичной компании. Многие организации ждут пока управленческий процесс в рамках Системы показателей не наберет силу и не будет принят как часть общей управленческой стратегии организации. Конечно, каждой организации необходимо разное время на достижение этой цели. Как правило, чтобы установить эффективную связь между бюджетом и Сбалансированной Системой Показателей, у вас должна быть Система показателей высшего уровня и комплекс каскадированных Сбалансированных систем. Часто разработка этих систем завершается в течение второго года действия вашего проекта. Однако если вы разработали Системы показателей по всей организации в течение первого года проекта и считаете, что ваша компания готова к более решительным изменениям, то обязательно воспользуйтесь достигнутыми темпами и приступайте к установлению связи между Сбалансированными системами и бюджетами, которая принесет вам огромные преимущества.

#### **Этап 1: Составить план на будущее**

У вас уже наверняка действует хорошо налаженный бюджетный процесс, предполагающий разработку очень большого документа, и он раздается всем составителям бюджетов в компании. Воспользуйтесь этой возможностью, а также другими средствами распространения информации, чтобы сообщить о новом бюджетном процессе, который ориентируется на Сбалансированную Систему Показателей. Все работники компа-

нии должны быть готовы к тому, что их ждет впереди - к новым процессам и методам, их вы используете для разработки бюджетов, приводящих затраты в соответствие с вашей стратегией. Как и при введении любого другого рассмотренного нами аспекта Сбалансированной Системы Показателей, вы обязательно должны оказать всестороннюю помощь тем, кто отвечает за составление бюджетов. Еще раз следует отметить, что в первых рядах помощи должна быть ваша команда по внедрению Сбалансированной Системы Показателей, оказывающая содействие в виде обучения, рекомендаций и поддержки.

## **Этап 2: Разработать или уточнить Сбалансированную Систему Показателей для высшего уровня организации**

Сбалансированная Система Показателей организации устанавливает приоритеты для всей компании, доводя до сведения каждого работника ключевые цели и показатели, означающие успех. Все в дальнейшем каскадированные Системы показателей приведены в соответствие с показателями этой Сбалансированной системы.

## **Этап 3: Создать каскадированные Сбалансированные системы**

Хозяйственные единицы, отделы, команды и работники составляют Системы показателей, демонстрирующие, как они могут повлиять на цели более высокого уровня, и указывающие конкретные индикаторы, которые они будут отслеживать. Системы показателей должны содержать как нормы, необходимые для достижения высоких результатов, так и требующие финансирования конкретные инициативы, которые обеспечивают выполнение этих норм. В идеальном варианте бюджет должен предусматривать выполнение разработанных вами напряженных норм первого года по каждому показателю деятельности. (См. обзор установления норм в главе 7.)

Каждая инициатива в Системе показателей должна иметь ссылку на соответствующую ей стратегию, которую она поддерживает; это правило распространяется на Системы для всех организационных уровней. Даже на уровнях отдела и команды инициативы должны быть связаны с общими целями организации. Также в описании инициатив следует четко указать требуемые ресурсы (т.е. операционные расходы и инвестиции, необходимы для их осуществления). Возникает вопрос: будут ли в Сбалансированной системе для конкретной хозяйственной единицы или отдела указываться все требуемые ресурсы, которые необходимы для функционирования данной группы? Другими словами, должны ли типичные статьи бюджета, такие как заработная плата, льготы, материалы, командировки и т.п. распределяться по инициативам, указанным в Сбалансированной Системе Показателей? Существуют разные точки зрения по этому поводу. Каплан и Нортон считают, что организациям следует применять метод составления *динамического бюджета*, предполагающего сочетание операционного и стратегического бюджетов.<sup>12</sup> В операционном бюджете описывается распределение ресурсов, необходимых для финансирования повторяющейся деятельности, а в стратегическом - указываются расходы на ключевые инициативы, предназначенные для того чтобы ликвидировать разрыв между текущими и желаемыми результатами по важнейшим стратегическим показателям. Каплан и Нортон утверждают, что большинство расходов организации будет определяться операционным бюджетом ввиду того, что фирма предлагает очень широкий ассортимент товаров и услуг. Другие высказывают мнение, что следует использовать только один бюджет, который дол-

жен содержать полный комплекс операционных и стратегических элементов, необходимых для отражения истинного состояния организации. Этот подход вынуждает организацию критически изучить текущую деятельность в свете бюджетных заявок и определить, как операционные расходы связаны со стратегическими заявками. Очевидно, что это легче сказать, чем сделать, но существуют определенные приемы, помогающие выполнить необходимые вычисления. Одним из способов изучения текущей деятельности и определения, какие ее виды оказывают большое влияние на расходы организации, является методика управления на основе видов деятельности. Рассмотрение организационных расходов с точки зрения вида деятельности может помочь распределить текущую деятельность по стратегическим инициативам.

Сторонники школы единого бюджета полагают, что рассуждения, основанные на связи текущих расходов и стратегии, приведут к важным разговорам в организации и послужат стимулом для менеджеров изучить, какой вклад их повседневные действия вносят в достижения стратегических результатов. Ваш выбор бюджета будет зависеть от способности точно распределить текущие расходы по стратегическим инициативам, от прошлых попыток изменения бюджетного процесса и мнения по этому поводу высших руководителей. Процесс, который я описываю, одинаково хорошо подходит и для стратегического бюджета, и для единого бюджета, включающего как операционные, так и стратегические элементы.

С предыдущей дискуссией связан и еще один, в равной степени неприятный вопрос. Как можно убедить высшее руководство финансировать инициативы, направленные на улучшение опережающих индикаторов деятельности, зачастую "мягких" показателей, таких как сохранение кадров и удовлетворенность клиентов? В главе 7 отмечалось, что каждая инициатива должна иметь экономическое обоснование, в котором описано влияние инициативы на стратегическую цель, а также указаны затраты, срок выполнения, ресурсы, и зависимость. Применить эти критерии к нефинансовому индикатору деятельности может быть трудно, но возможно. В качестве примера рассмотрим Фиделити Инвестментс (Fidelity Investments). Вице-президент по вопросам управления Коллин Каталло и ее команда разработали ряд новых показателей, таких как глубина управления, сохранение кадров и климат на работе - каждый из которых был нацелен на улучшение результатов деятельности персонала. Для того чтобы обосновать заявки на финансирование, команда рассказала, что было "сломано" в организации, как новые показатели могли это починить, сколько это будет стоить и какова ожидаемая экономия от ремонта. Фактически, для каждого показателя была указана прибыльность инвестиции (ROI)<sup>13</sup>. Ваши инициативы, независимо от того, относятся ли они к твердым или мягким показателям, следует подавать вместе с сопроводительной документацией, в которой содержится обоснование финансирования. Для того чтобы обеспечить равные условия, все должны применять одинаковый метод оценки инициатив. Какой бы ни был выбран метод, анализ по дисконтированным потокам денежных средств, внутренняя норма прибыли, период окупаемости, суммарные затраты или множество других критериев, главное, чтобы во всей организации применялся один и тот же метод. См. раздел об определении приоритетности инициатив в главе 7.

#### **Этап 4: Собрать и обобщить заявки**

В ходе бюджетного процесса, бесспорно, создается большое количество бумажных документов. Даже в нашу, так называемую, эпоху безбумажной организации, ежегод-

ный бюджетный сезон наносит большой урон лесным массивам. Стопки отчетов об анализе с помощью сотен электронных таблиц, и бесконечно подаваемые бюджетные заявки заставляют принтеры и копировальные аппараты не умолкать с августа по декабрь. Практически в каждом разделе книги я сначала описывал проблемы, а потом объяснял, как Сбалансированная Система Показателей может помочь в их решении. В этот раз все будет по-другому. По крайней мере, в течение первого года проекта, использование Системы показателей в качестве основы бюджетного процесса обязательно потребует определенной бумажной работы. Составителям бюджетов должны быть розданы формы, заполнение которых облегчит учет заявок на финансирование. Вы можете попробовать сделать это в электронном виде, но если только вы не достигли больших успехов в экономии бумаги, то будете получать большинство заявок старым добрым способом - на стандартном листе 8,5 на 11 дюймов. Свет в конце туннеля начнет появляться в течение второго года проекта, по мере овладения процессом. Составители бюджетов должны уже более уверенно применять методы подачи бюджетных заявок в электронном виде. Упрощенная форма бюджетной заявки, которую могут использовать группы, изображена на рис. 9.2.

Рисунок 9.2 Упрощенная форма бюджетной заявки

Хозяйственная единица/Отдел: Ипотечное кредитование				
Показатель	Норма	Инициативы	Требуемые ресурсы	
			Операционные расходы	Инвестиции
Рейтинг лояльности клиентов	75%	Курсы повышения квалификации для кредитных работников	250 000 долл	175 000 долл
		Программа по маркетингу	125 000 долл	350 000 долл
		Клиентская информационная система	150 000 долл.	750 000 долл

Рисунок 9.3 Распределение бюджетных заявок по целям стратегии Сбалансированной системы

Корпоративная стратегия: стать организацией, ориентированной на клиентов			
Цель	Текущее состояние	Бюджетные заявки Операционные расходы, тыс. долл.	Бюджетные заявки Инвестиции, тыс. долл.
Повысить лояльность клиентов	Зеленый	XX	XX
Повысить доверие клиентов	Желтый	XX	XX
Увеличить количество гибких решений	Красный	XX	XX
Процент общей суммы расходов		44%	38%



В этом примере отдел ипотечного кредитования банка указал три инициативы, которые по его мнению, следует осуществить, чтобы достичь рейтинга лояльности клиентов - 75%. Учтите, что эта иллюстрация показывает только один показатель из Системы показателей группы. У них еще много других, поэтому надо много бумаги! Все, что приводится на рис 9.2, должно быть обосновано в сопроводительной документации (включающей подробную Сбалансированную Систему Показателей для ипотечного кредитования, расшифровку конкретных элементов инициативы и связанные с ней затраты). Эти детали необходимы руководителям высшего звена для принятия обоснованного решения о том, какие инициативы финансировать, а какие - отложить.

После того, как все группы подали свои предложения, их бюджетные заявки обобщаются и распределяются по конкретным стратегиям или целям Сбалансированной Системы Показателей. Форма, разработанная специально для выполнения этой задачи, приводится на рис 9.3. Здесь мы видим, что одна из стратегий нашего воображаемого банка - стать организацией, ориентированной на клиентов. Для того чтобы этого добиться, банк разработал в своей Сбалансированной системе три цели: повысить лояльность клиентов, повысить доверие клиентов и увеличить количество гибких решений. В следующем столбце показаны текущие результаты деятельности банка по каждой из этих целей: лояльность клиентов - зеленый цвет, т.е. удовлетворительный результат; доверие клиентов - желтый цвет, т.е. на этот показатель надо обратить внимание; и количество гибких решений - красный цвет, т.е. норма не выполняется. В последних двух столбцах указаны общие суммы бюджетных заявок от всех отделов организации по этим целям. Руководство может использовать эту простую форму для того, чтобы определить, на что направлена большая часть бюджетных заявок, и обеспечить правильное распределение ресурсов. В данном примере мы видим, что лояльности клиентов сейчас присвоен зеленый цвет, означающий удовлетворительные результаты по данному параметру. Теперь руководство должно определить, сколько оно готово потратить денег, чтобы поддерживать деятельность на этом уровне. Аналогичным образом руководство должно определить, сколько средств выделить на увеличение количества гибких решений, так как по этому параметру норма не выполняется. Доверию клиентов сейчас присвоен желтый цвет, значит, на этот показатель надо обратить внимание. Сколько следует потратить, чтобы привести его в соответствие с ожидаемой нормой?

### **Этап 5: Уточнить бюджет**

После подсчета суммы бюджетных заявок, которые поступили к вам от групп во всей организации, вы, несомненно, обнаружите расщелину или, скорее, пропасть размером с Большой Каньон. Я так шутливо называю расхождение между тем, что вы можете потратить, исходя из расчетов прибыльности собственного капитала, и общей суммой заявок, поданных различными хозяйственными единицами и отделами.

Вот когда процесс становится интересным и проявляется реальная ценность использования Сбалансированной Системы Показателей как основы для бюджетов.

В целях уточнения бюджета, руководитель каждой хозяйственной единицы должен выступить перед своими коллегами с официальным докладом и рассказать о бюджетных заявках, поданных его или ее группой, что они предусматривают, почему имеют стратегическое значение, и какое положительное влияние они могут оказать на выполнение норм Сбалансированной системы. Все присутствующие на этом мероприятии узнают о существующем расхождении между желаемой и возможной суммой расходов, а

такой обмен информацией помогает управленческой команде обработать данные, начать продуктивный диалог, и решить, какие инициативы действительно имеют стратегический характер и являются необходимыми. В этот момент процесс становится циклическим, так как руководители изучают предложения, задают по ним вопросы и пытаются определить, какие из них следует включить в бюджет. Для того чтобы несколько облегчить процесс принятия решений, вы можете разработать внутреннюю систему оценки предлагаемых инициатив. Упрощенная система предполагает оценку инициатив по возможным последствиям их удаления из Сбалансированной Системы Показателей. Например, "1" означает, что удаление инициативы не окажет заметного влияния на способность группы выполнить свою норму. "2" означает, что ликвидация инициативы возможна, но окажет определенное влияние на способность группы выполнить свою задачу. И, наконец, инициативы получившие оценку "3" считаются необходимыми для успешного выполнения норм Сбалансированной системы. Оценки неизбежно будут носить субъективный характер, но они послужат мощным стимулом к обсуждению приоритетов финансирования.

### **Преимущества использования Сбалансированной Системы Показателей как основы для бюджетного процесса**

Описанная в этой главе методика работы, на первый взгляд, кажется очень упрощенной, по сути, вы можете прийти к выводу, что она слишком простая для вашей организации. Такой упрощенный подход предлагается не случайно. Мы часто получаем большую пользу от пересмотра чрезмерно сложных процессов и возвращения к основным целям, отражаемым в наших действиях. Какова основная цель бюджета? Распределять ограниченные ресурсы среди множества возможных альтернатив. Что же может лучше помочь лучше выполнить эту цель, чем Сбалансированная Система Показателей, являющаяся прямым и точным переводом вашей стратегии. Должны отбираться только такие инициативы, которые вносят значительный вклад в достижение стратегических целей. Многие организации начинают упрощать свою внутреннюю жизнь и определять основные цели всех корпоративных действий. В течение ряда лет Нова Скотия Пауэр осуществляла ежегодный бюджетный процесс согласно описанной мною модели. Вместо того чтобы огорчаться из-за отсутствия сложности, большинство участников процесса приветствовали элегантную простоту связи Систем показателей с бюджетами. Один из директоров высказал такое мнение: *"Это лучший бюджетный процесс, который у нас когда-либо был. Я просто разрабатываю Систему показателей, показываю, какие инвестиции мне необходимы для выполнения норм и подаю ее на утверждение"*. Другие преимущества, которыми могут воспользоваться те, кто составляет бюджеты на основе Системы показателей, включают:

- *Укрепление ваших ключевых стратегий.* Вместо того чтобы просто добавлять определенный процент к цифре из бюджета за прошлый год, Сбалансированная Система Показателей ставит в центр бюджетного цикла вашу стратегию. Отождествление стратегии с бюджетными ассигнованиями является отличным способом заставить многих обратить на нее внимание. Ваша организация выигрывает вдвойне. Для того чтобы подготовить эффективные бюджеты, менеджеры и работники должны глубоко понять сущность стратегии, а это приводит к повышению уровня знаний об организации. Во-вторых, что в равной степени важно, подаваемые бюджеты демонстрируют, как отдельные группы планируют оказать реальное влияние на выполнение стратегии.

- *Уменьшение вероятности дипломатических игр.* Когда вы вводите такую систему, как Сбалансированная Система Показателей, использующую стратегию в качестве основного принципа, то уменьшается вероятность дипломатических игр, характерных для обычного бюджетного процесса. Предлагая каждому продемонстрировать прямую связь между планируемыми расходами и стратегией, вы заставляете его, так сказать, выкладывать все карты на стол. В таких условиях, когда обязательства должны отражать реальную стратегическую ценность, не удастся просить чуть больше, а обещать чуть меньше.
- *Расширение сотрудничества.* Для обеспечения эффективного преобразования бюджетного процесса, менеджерам следует изменить свой образ мышления и перейти от попыток утверждения только своей бюджетной заявки к коллективному подходу с ориентацией на стратегические цели организации. Система показателей облегчает этот переход, способствует открытой дискуссии между всеми участниками процесса о том, что представляет собой оптимальное сочетание расходов, которое позволит достичь общих корпоративных целей. Фактически, расширение сотрудничества и обмена информацией является одним из ключевых преимуществ данного процесса. До использования подхода на основе Системы показателей менеджеры не хотели делиться своими планами по расходам, боясь, что любое неудачное разглашение информации может привести к сокращению финансирования. Сбалансированная Система Показателей побуждает менеджеров изучать возможности взаимовыгодного сотрудничества групп и искать пути достижения личных целей каждого, их выполнение, в совокупности, будет означать успех и всей организации.
- *Углубление знаний.* Организации должны внимательно анализировать результаты бюджетных решений. "Последующий аудит" или аналитический обзор позволит определить, привела ли реализация инициативы к выполнению соответствующей нормы. Подобно самой Сбалансированной Системе Показателей, в основе которой лежит гипотеза руководства об отношениях между показателями деятельности, финансируемые инициативы тоже основаны на гипотезе. Их надо подвергнуть такой же строгой проверке, как цели и показатели Сбалансированной системы, чтобы убедиться в том, что лежащая в их основе теория верна, и они дают результаты.

## ВЫВОДЫ

Бюджетный процесс, действующий на большинстве современных предприятий, имеет поразительное сходство с методикой, разработанной более 80 лет назад. В то время рынки были стабильными, возможности выбора для клиентов не существовало, и компании конкурировали только на отечественном рынке. В этих условиях бюджет был очень полезен на первых промышленных предприятиях как средство контроля, что является его основной функцией.

Сегодня, по мере перехода от контроля к делегированию полномочий в качестве центральной движущей силы организации, многие ставят под сомнение целесообразность использования этого устаревшего инструмента. Нынешний процесс составления бюджетов и планов обременен большим количеством информации, дипломатическими играми и вызывает недовольство со стороны высших руководителей, менеджеров

и работников. Однако самым тревожным аспектом этого процесса является несоответствие между расходами, отраженными в бюджете, и целями организации, указанными в стратегическом плане. В связи с ростом компании за последние десятилетия, возникли независимые отделы, которые, по сути, должны работать вместе. Составители стратегического плана занимаются разработкой планов, ведущих организацию в будущее, а составители бизнес-плана и бюджета независимо друг от друга разрабатывают операционный план и бюджет инвестиций.

В последнее время бюджеты все чаще подвергаются критике, и некоторые организации предприняли решительные действия, чтобы усовершенствовать свои внутренние процессы. "Круглый стол: за пределами бюджета" (КСЗПБ) предлагает новые управленческие процессы, которые ликвидируют зависимость от бюджетов и создают гибкие организации на основе делегирования полномочий и ответственности. Непрерывные прогнозы, как считают их сторонники, являются большим достижением по сравнению с обычным бюджетным процессом. Эти прогнозы (обычно) на шесть кварталов вперед дают возможность руководителям проявлять гибкость и использовать открывающиеся возможности. Хотя непрерывные прогнозы и являются шагом вперед, однако не могут считаться панацеей для бюджетного процесса. Такие прогнозы очень трудоемкие и не исключают вероятности дипломатических игр и отстаивания личных интересов, что характерно для бюджетов.

При использовании Сбалансированной Системы Показателей в центре бюджетного процесса находится стратегия. Сумма расходов определяется на основе способности влиять на достижение стратегических целей, а не на основе цифры за прошлый год. Использование Сбалансированной Системы Показателей в качестве движущей силы бюджетного процесса предполагает выполнение пяти этапов. На первом - организация должна спланировать свою атаку и всем сообщить о намерении руководствоваться в ходе бюджетного процесса Сбалансированной Системой Показателей. Члены команды по внедрению Сбалансированной системы должны принять активное участие в последующих учебных и информационных мероприятиях. На втором этапе, чтобы начать процесс, следует разработать (или дополнить) Систему показателей высшего уровня организации. Этот документ необходим для разработки каскадированных Систем показателей во всей организации, которые составляют основу третьего этапа. Эти Сбалансированные системы показателей содержат не только цели и показатели, но нормы и инициативы, необходимые для достижения успеха по показателям Системы. Инвестиции, предназначенные для финансирования инициатив, указываются в бюджетных заявках, они непосредственно влияют на выполнение стратегии. На четвертом этапе собираются и обобщаются заявки от всех групп в организации. С помощью несложных приемов руководители могут обеспечить правильное распределение расходов по важнейшим факторам успеха, определяющим реализацию стратегии. На пятом этапе происходит уточнение бюджета в ходе циклического процесса анализа и диалога. Руководители сообщают о своих потребностях в финансировании и вовлекают других в дискуссии относительно стратегического влияния их заявок.

Использование Сбалансированной Системы Показателей в качестве основы для разработки бюджетов дает много преимуществ. В результате углубления знаний и проведения анализа бюджетов, связывающих расходы с целями организации, укрепляются ключевые стратегии. Так как составители бюджетов должны четко продемонстрировать связь между расходами и стратегией, значительно уменьшается вероятность дипломатических игр. Не только уменьшается значение политических манипуляций, но и расширяется сотрудничество. Для того чтобы обеспечить утверждение финанси-

вания, хозяйственные единицы и отделы ищут возможности взаимовыгодного сотрудничества. И, наконец, по мере того как, используя фактические результаты действия Системы показателей, организации начинают проверять предположения, лежащие в основе предусмотренных в бюджете инициатив, углубляются знания работников.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. *Hackett Benchmarking Solutions*, [www.thgi.com](http://www.thgi.com), 2001.
2. *Cathy Lazere*, "All Together Now," *CFO*, February 1998.
3. *Russ Banham*, "Revolution in Planning," *CFO*, August 1999.
4. *Hackett Benchmarking Solutions*, [www.thgi.com](http://www.thgi.com), June 14, 2001.
5. *Robert S. Kaplan and David P. Norton*, *The Strategy Focused Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
6. *Jeremy Hope and Robin Fraser*, "Beyond Budgeting White Paper," *CAM-I Beyond Budgeting Round Table*, May 2001.
7. *Ibid.*, p. 12.
8. *Ibid.*, p. 3.
9. *Nils-Goran Olve, Jan Roy, and Magnus Wetter*, *Performance Drivers* (New York: John Wiley & Sons, 1999).
10. "High Performance Budgeting," *Harvard Management Update*, January 1999, 1.
11. *Ibid.*, p. 3.
12. *Robert S. Kaplan and David P. Norton*, *The Strategy Focused Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
13. *Tad Leahy*, "Budgeting on the Softer Side," *Business Finance*, April 2001.



## **Связь материального поощрения с результатами деятельности: балансированная Система Показателей и вознаграждение**



### **Обзор главы 10**

Один мудрец сказал: *"Деньги - это корень всякого зла"*, на что Джордж Бернارد Шоу остроумно заметил: *"Отсутствие денег - это корень всякого зла"*. По-моему, все мы можем привести доказательства и первого, и второго. Независимо от вашего мнения по этому вопросу, ясно одно - организации были и будут обязаны предоставлять денежное вознаграждение работникам за высокие результаты деятельности. В этой главе изучается, как можно выгодно связать Сбалансированную Систему Показателей с вашей системой материального поощрения.

Мы начнем с ответа на давний вопрос: что является мотивацией для людей на работе? Чувство самореализации, вызванное хорошо выполненным заданием, или обещание регулярной заработной платы заставляет нас каждый день возвращаться на свое рабочее место? Мы увидим, что более широкое использование программ стимулирующего вознаграждения открывает новые возможности для обучения и поддержки в рамках Сбалансированной Системы Показателей.

Связь с вознаграждением является более разнообразным и гибким аспектом Системы показателей, чем любой другой. Принимая решение об установлении связи вознаграждения с результатами труда, каждая организация должна будет рассмотреть, по-видимому, бесконечный поток возможных программ. В этой главе приводится обзор важнейших элементов планирования и структуры, которые вам следует изучить при установлении вашей собственной связи между Сбалансированной системой и вознаграждением. Выбор структуры остается за вами; однако в главе также описывается ряд альтернатив, применяемых в ведущих организациях, которые внедрили Сбалансированную Систему Показателей.

## ВОПРОС МОТИВАЦИИ

У меня есть друг, который любит чинить старые автомобили. Для него ничего нет лучше, чем встать в субботу утром с рассветом, выпить чашку горячего кофе, спуститься в гараж и устроиться под капотом его последней находки. Моего друга настолько увлекает сложность ремонта ржавых механизмов, что он даже не замечает, когда садиться солнце. Никто не платит ему за то, что он долгими часами ремонтирует в гараже разбитые машины, которые никогда не принесут и цента дохода. Нет, он делает это ради самого процесса. Другими словами, у него есть внутренняя мотивация. А вот заставить меня спуститься в гараж - это совсем другое дело. Кто-то должен предложить мне очень большое вознаграждение за то, чтобы я проводил свои выходные в старом гараже среди ржавых автомобилей. Поэтому обо мне можно сказать, что для выполнения той же работы мне нужна внешняя мотивация.

Споры относительно преимуществ внутренних и внешних вознаграждений и мотивации не утихают десятилетиями. Внутренние вознаграждения могут приносить чувство самореализации или чувство гордости, а внешние - заставляют нас сосредоточить усилия на том, что необходимо сделать, чтобы добиться успеха. Как ни странно, существует много доказательств того, что внешнее вознаграждение может мешать нашей внутренней мотивации. Классические исследования с участием студентов показали, что те, кому платили за участие в эксперименте, проявляли меньше энтузиазма, чем те, кто соглашался на него добровольно. Добровольцы продолжали работать и интересоваться исследованиями даже после завершения эксперимента. Аналогично исследования показали, что дети, проявляющие интерес к чтению, читали меньше книг, когда им предлагали денежный стимул, для того чтобы они читали больше. Переноса спор в мир организаций, мы сводим его к фундаментальному вопросу: Почему люди работают? Вознаграждение (в денежной или иной форме) заставляет нас каждый день ходить на работу? Или мы выполняем свои служебные обязанности из-за чувства самореализации и гордости? Большинство ученых считают, что в качестве мотивации для работы преобладает последнее. Они высказывают мнение, что, хотя внешняя мотивация может быть эффективной в кратковременной перспективе, при длительном сроке действия она очень ослабляется, так как не удовлетворяет основных человеческих потребностей в самореализации и поиске смысла жизни. Я испытываю смешанные чувства по отношению к этой теме. С одной стороны, по своему личному опыту я знаю (как и все вы), что работа над интересным и важным проектом вместе с талантливыми и преданными своему делу людьми, имеющими общие цели, необыкновенно увлекательна. Как сказал в 1882 году Роберт Луис Стивенсон: *"Если человек любит свой профессиональный труд, независимо от успеха или славы, то его позвали боги"*. С другой стороны, мне необходимо платить по закладной каждый месяц, а "самореализация и смысл жизни" для банка ничего не значат! Дискуссий и аргументов на эту тему хватит еще на десятилетия.

Вы можете соглашаться или не соглашаться с преимуществами внешних вознаграждений, но факт остается фактом, что все больше компаний стараются опередить своих конкурентов с помощью системы материального поощрения. В результате исследования, проведенного консультантами по вопросам вознаграждения Тауэрз Перрин (Towers Perrin), было обнаружено, что 40% из 770 опрошенных американских компаний предлагали определенную форму поощрения не только работникам сбыта или руководителям высшего звена, но и практически всем своим работникам. Аналогичное исследование "Хьюитт Эссошиэйтс" (Hewitt Associates) показало, что 78% опро-

шенных компаний имели, как минимум, одну программу переменного материального поощрения, больше, чем 70% в 1999 году и 47% - в 1990-м.<sup>1</sup> Распространение программ материального поощрения может ускорить принятие вашей организацией Сбалансированной Системы Показателей. В ходе недавнего опроса ведущих компаний, внедривших Сбалансированную Систему Показателей, автором было обнаружено, что *"Опрошенные компании ... самого большого успеха добивались в обеспечении понимания и принятия Сбалансированной системы на уровне высшего руководства. Хорошо знали и понимали Систему руководители хозяйственных единиц, но на уровне менеджеров, специалистов, операционных и вспомогательных отделов система осваивалась с большим трудом"*<sup>2</sup> Очевидно, что восполнить этот недостаток знаний может каскадирование, но связь Системы показателей с вознаграждением является еще одним способом значительного углубления знаний персонала и увеличение поддержки Системы показателей с его стороны.

Тринадцать из опрошенных пятнадцати компаний связывали вознаграждение со Сбалансированной Системой Показателей. Хотя каждая компания использовала разные процессы и программы, все компании склонялись к тому, что приведение вознаграждения персонала в соответствие с выполнением показателей Сбалансированной системы - это мощный механизм, позволяющий сосредоточить внимание на том, что важно для организации. В особенности это касается нижних уровней компании, работники которых, в лучшем случае, имеют слабое представление о том, как их повседневные действия связаны с общими целями. Установление связи между Сбалансированной Системой Показателей и системой материального поощрения совершенно четко указывает, что ценится и какие результаты необходимы, чтобы получить вознаграждение.

Некоторые станут утверждать, что приведение вознаграждения в соответствие с выполнением норм Сбалансированной системы просто дает внешнюю мотивацию и может помешать новаторству, творчеству и самореализации. При более оптимистическом и прагматическом подходе указывается другая возможность. Установление связи между Системой показателей и вознаграждением просто служит дополнительным преимуществом (или премией - простите за каламбур), завершающим создание ситуации, при которой выигрывают все. Если просто разработать Сбалансированную систему и ознакомить с ней всех работников организации, то можно значительно повысить внутреннюю мотивацию. Работникам, наверное, впервые, предоставляется возможность подробно узнать о стратегии компании и определить роль, которую они будут играть в ее реализации. Мозговая атака на показатели деятельности, разработка карт стратегии и проверка гипотез, лежащих в основе Системы показателей - все это интеллектуальные задания, они развивают когнитивные и организационные способности каждого работника, участвующего на любом уровне создании Системы показателей. Нет сомнения в том, что знания и участие являются мощными рычагами, повышающими внутреннюю мотивацию. Но Сбалансированная система обеспечивает рост не только внутренней мотивации. Предоставление внешнего вознаграждения не должно привести к разрушению мотивации, вызванной разработкой Системы показателей. Такое вознаграждение, скорее, действует, как лазер, сосредотачивая внимание всех работников на важнейших факторах успеха организации. В этом сценарии два мотивационных фактора работают вместе. Привлечение всех работников к участию в создании Сбалансированных систем повышает внутреннюю мотивацию, она используется для разработки оригинальных решений в целях выполнения норм Системы показателей. Перевыполнение норм означает вознаграждение для всех, кто внес ценный вклад в успех.



## СВОЙСТВА СТРУКТУРЫ

Не существует двух одинаковых проектов по внедрению Сбалансированной системы. Каждая организация, решающая использовать Систему показателей, будет приспосабливать ее к своей индивидуальной культуре, текущим управленческим процессам и своей степени готовности к таким большим переменам. Исторически сложившаяся система оплаты труда, возможные договоры с профсоюзами и разнообразие видов рабочих мест - вот лишь некоторые из многих факторов, влияющих на решение о стимулирующем вознаграждении. Для того чтобы помочь вам в создании системы, учитывающей специфику вашей организации, ниже приводится ряд вопросов, связанных со структурой. Читателям следует обратить внимание на то, что под вознаграждением в этой главе понимается *переменное* или *стимулирующее* вознаграждение. На основную заработную плату Сбалансированная система обычно не влияет.

### Планирование связи с вознаграждением

- *Цель.* Какова общая цель связи вознаграждения со Сбалансированной Системой Показателей? Какие модели поведения вы пытаетесь выработать или ликвидировать? Как новая программа повлияет на культуру организации? Руководствуясь общей целью, вы сможете направить усилия на удовлетворение своих личных потребностей.
- *Распространение информации.* Стивен Коуви называл вознаграждение работников "тарелкой с рисом". Изменения в тарелке с рисом, отрицательные или положительные, несомненно, вызовут большой интерес. Споры ведутся даже по схемам материального поощрения, которые разработаны из самых лучших побуждений, поэтому, как только программа будет подготовлена, в ваших же интересах рассказать всем работникам о ее особенностях. Фактически, даже во время подготовки программы ее необходимо изучить и обсудить с целевыми группами работников. Вы должны сделать так, чтобы они считали программу объективной и справедливой. Усилия в области распространения информации не только позволят ознакомить каждого с программой материального поощрения, но и могут быть использованы для того, чтобы продемонстрировать ценность и преимущества действия Сбалансированной системы в качестве ключевого компонента вашей общей системы управления.
- *Разработка.* Кто будет участвовать в разработке новой программы? Как и при создании других элементов Сбалансированной Системы Показателей, вы должны привлечь многих к участию в разработке новой программы материального поощрения. Участие представителей разных функциональных областей позволит добиться того, чтобы во всей компании процесс считался объективным и справедливым. К объективности следует относиться очень серьезно. Исследование программ материального поощрения в разных организациях показало, что работников больше беспокоит объективность и справедливость программы, чем фактическая сумма денежного вознаграждения.
- *Анализ системы.* При введении программы материального поощрения очень многое ставится на карту, и работники, несомненно, будут внимательно следить за ее выполнением. С самого начала дайте ясно понять, что через

12 месяцев после начала действия программы вы планируете провести ее полный анализ. Четкое заявление об этом намерении в начале проекта недвусмысленно покажет, что вы берете на себя обязательство внести в программу необходимые изменения, чтобы она функционировала, как и ожидалось, в интересах каждого. Таким образом, если необходимо внести коррективы, они не будут восприниматься, как изменение правил в середине игры или субъективное изменение программы в пользу руководства.

### Элементы структуры

- *Выбор времени.* Вам, по всей вероятности, хочется как можно скорее связать вознаграждение с результатами деятельности, и вы намерены установить эту связь в течение первого года действия проекта. Однако до начала программы надо продумать ряд вопросов. Основной вопрос касается показателей, которые вы выбрали для первых Сбалансированных систем. Как отмечалось ранее, показатели деятельности основаны на гипотезе или вашем самом обоснованном предположении о том, что необходимо для реализации вашей стратегии. Большинство организаций постоянно вносят изменения в первоначальные цели и показатели Сбалансированной системы, пытаясь точно отрегулировать причинно-следственные связи. Очень опасно устанавливать связь между оплатой и выполнением показателей, которые могут не выдержать проверку временем. У работников будет стимул выполнить определенные вами нормы, и, как мы все знаем, "вы получите то, что оцениваете". Можете ли вы себе позволить платить за результаты, которые не помогают вам достичь ваших стратегических целей? Следующий вопрос - это сбор данных. Система показателей часто приводит к разработке абсолютно новых показателей деятельности, по которым в настоящее время нет надежной информации. Очевидно, что вам не следует связывать вознаграждение с показателями, результаты по которым нельзя точно определить. Помимо указания неточных данных, существует вероятность того, что вы не найдете систем для управления программой материального поощрения. Переменное вознаграждение является одной из наименее автоматизированных статей типичного отчета о прибылях и убытках, но, учитывая возможность больших колебаний сумм выплат, вам необходимы методы точного определения обязательств по выплате вознаграждений.
- *Участие.* Все ли работники будут иметь право на участие в новой программе материального поощрения или только некоторые категории персонала? Многие организации начинают опробовать связь между вознаграждением и Сбалансированной Системой Показателей с руководителями высшего звена. Этот подход имеет смысл, так как очень велика вероятность того, что члены высшего руководства станут участвовать в разработке Системы показателей и лично заинтересуются в успешных результатах по всем показателям деятельности. Однако, как отмечалось ранее, именно нижние уровни организации необходимо заинтересовать в изучении Сбалансированной Системы Показателей, о которой они знают мало. Участие всех работников в программах материального поощрения способствует углублению знаний и расширению базы поддержки Системы показателей. С проблемой участия связан и вопрос о том, должно ли стимулирующее вознаграждение быть индивидуальным или коллектив-

ным. Поощрение индивидуальных работников демонстрирует признание их выдающихся достижений и призвано стать стимулом для получения высоких результатов в будущем. Впрочем, сегодня большинство организаций во многом полагаются на взаимодействие и обмен информацией между всеми группами предприятия. В этих условиях поощрение индивидуальных работников может помешать обмену информацией и сотрудничеству, необходимым для выработки новаторских решений. Мнения специалистов-практиков по данному вопросу расходятся. Одни используют только коллективные вознаграждения, пытаясь стимулировать коллективную работу и повышать коллективную ответственность, а другие используют сочетание индивидуальных и коллективных поощрений.

- *Количество показателей деятельности в программе.* Психологи считают, что людям тяжело сосредоточиться одновременно более чем на семи предметах. Вы заметили, как часто употребляется магическое число "семь"? Например, "семь привычек очень эффективных людей" и семь смертных грехов. Означает ли это, что при связи с вознаграждением мы должны ограничиться семью показателями деятельности? Некоторые говорят "да" и полагают, что использование меньшего числа показателей является еще одним методом концентрации внимания на решающих факторах успеха. Однако, если Сбалансированная система хорошо построена, то количество связанных с вознаграждением показателей не должно иметь значения. Хорошая сбалансированная система рассказывает о вашей стратегии посредством комплекса причинно-следственных отношений в четырех составляющих. Если ваш рассказ емкий и безупречный, то работники должны быть способны сосредоточить внимание на любом количестве показателей, потому что они знают, как каждый показатель влияет на общий рассказ.
- *Виды показателей.* Анализировать следует не только количество показателей, связанных с вознаграждением, но и вид. Будете ли вы связывать вознаграждение только с самыми надежными и объективными индикаторами, обычно представленными финансовыми показателями? Или выполнение норм по показателям других составляющих также будет поощряться? В ходе проведения одного исследования связи вознаграждения со Сбалансированной системой, было обнаружено, что ведущие организации, внедрившие Систему показателей, связывают вознаграждение с показателями всех четырех составляющих. Но составляющим не всегда присваивают одинаковый удельный вес. Большинство респондентов присваивают более высокий удельный вес финансовым показателям, в среднем 40% потенциального вознаграждения. Клиентская составляющая и составляющие внутренних процессов и обучения, и развития персонала оценивались приблизительно по 20% каждая. Решение о включении в ваш расчет нефинансовых показателей может усложнить процесс. Хотя вы стремитесь к тому, чтобы ваши нефинансовые индикаторы указывали на результаты, основным преимуществом Системы показателей является выделение опережающих показателей деятельности, которые не всегда связаны с результатами. Например, согласно вашей гипотезе, "количество часов, проведенных с клиентами" является опережающим индикатором "количества повторных закупок". Однако связь вознаграждения с "количеством часов, проведенных с клиентами" может привести к тому, что в погоне за стимулирующим

вознаграждением работники сбыта будут тратить лишнее время на клиентов, не совершающих покупки. Стимулы должны быть сбалансированы таким образом, чтобы и опережающие, и запаздывающие индикаторы деятельности были адекватно представлены и приводили к желаемым результатам.

- *Временной характер показателей.* Еще один вопрос, касающийся показателей, состоит в том, должны ли вознаграждения быть связаны с краткосрочными или долгосрочными результатами деятельности. Некоторые утверждают, что Сбалансированная Система Показателей - это инструмент долгосрочного закрепления успеха (как следует из подзаголовка этой книги, я полностью согласен с такой оценкой), и, таким образом, истинный успех измеряется долговременными достижениями. Кроме этого, связывая вознаграждения с долгосрочным успехом, мы лишаем работников стимула жертвовать долгосрочными преимуществами ради достижения краткосрочной цели. Другие указывают на эффективность более частых вознаграждений при стремлении к долгосрочному процветанию. Сторонники этого лагеря высказывают мнение, что достижение положительных результатов с помощью Сбалансированной системы и вознаграждение работников раз в год или чаще укрепляет стремление всех участников организации к достижению стратегических целей.
- *Минимальные нормы деятельности.* Некоторые полагают, что если не выполнены общие цели организации, то вознаграждение работников по отдельным результатам показателей расплывает их внимание. По этой причине отдельные организации не выплачивают вознаграждения, если не достигнут определенный уровень деятельности. Обычно этот уровень представлен финансовым показателем всей организации, таким, как прибыльность собственного капитала. Этот подход гарантирует, что все работники будут очень хорошо знать ключевой фактор успеха организации, и действовать так, чтобы минимальная норма была превышена. Проблема такого подхода заключается в том, что работники могут разочароваться или чувствовать горькую обиду, если, по независящим от них причинам, финансовая цель не была достигнута, хотя другие цели деятельности выполнены.
- *Финансирование.* Не забывайте об этом очень прагматическом элементе любой программы материального поощрения - откуда поступят деньги? Будут ли потенциальные выплаты, связанные с перевыполнением норм Сбалансированной системы, финансироваться из бюджета фирмы, или вы планируете, чтобы стимулы финансировались за счет средств, сэкономленных благодаря Системе показателей ("самофинансирование")? И сколько вы планируете предложить в качестве стимула? Ответить на эти вопросы можно с помощью вашей управленческой команды и специалистов отдела кадров.

## **МЕТОДЫ УСТАНОВЛЕНИЯ СВЯЗИ МЕЖДУ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМОЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ**

Как уже отмечалось в этой главе, у вас есть практически неограниченный выбор вариантов установления связи между Сбалансированной Системой Показателей и вознаграждением. Существует огромное количество различных вариантов и комбинаций условий выплаты вознаграждений, показателей и потенциальных результатов. Организа-

ции, пытающиеся установить эту связь, несомненно, испробуют много разных путей, но придут к одному выводу - приводя материальное поощрение в соответствие с результатами Сбалансированной системы, вы привлекаете внимание к важнейшим факторам деятельности вашей организации. Давайте рассмотрим некоторые методы связи показателей Системы и вознаграждения.

### **Материальное поощрение на основе общих результатов**

Самый простой метод связи результатов Сбалансированной системы с материальным поощрением - это использование Системы показателей всей организации в качестве барометра успеха и арбитра премий. По этому сценарию, определенный процент стимулирующего вознаграждения выплачивается работникам в том случае, если организация достигнет некоторых или всех своих целей. Каждому показателю Сбалансированной системы высшего уровня присваивается удельный вес, общий удельный вес показателей всех четырех составляющих равен 100%. Финансовые нормы часто получают более высокий удельный вес, отражающий значение, которое руководство придает достижению финансового успеха. По мере определения результатов, рассчитывается и выплачивается установленный процент вознаграждения. В зависимости от уровня сложности программы, вознаграждения могут выплачиваться раз в месяц, раз в квартал, раз в полугодие или раз в год. Рассмотрим действие такой программы на примере. Допустим, что организация готова выплачивать работникам ежегодную премию в размере 10% (от основной заработной платы) по результатам Системы показателей. Компания отслеживает восемь показателей по четырем составляющим, как показано на рис. 10.1.

Окончательные результаты сообщаются в конце года. Расчет премии работников приводится в таблице на рис. 10.2.

Организация выполнила свою норму по прибыльности собственного капитала и, поскольку удельный вес данной нормы 30%, то работники, на основе этого результата, получают премию в размере 3,0%. Исходя из положительных результатов Системы показателей, общая премия составляет 7,5% основной заработной платы. В этом примере вознаграждение выплачивается раз в год. Однако для обеспечения постоянного внимания работников к общим целям организации рекомендуется регулярно (раз в месяц) сообщать о результатах Системы показателей.

Простота этого метода делает его открытым и идеальным для информирования всего персонала. Так как результаты системы показателей отслеживаются в течение всего года, они составляют основу для стратегических разговоров на всех уровнях фирмы. У этой методики есть две проблемы: степень напряженности норм и отсутствие минимальных норм, выполнение которых является условием получения премий. Использование этого метода стимулирующего вознаграждения допускает возможность получения работниками премий независимо от того, выполняет ли фирма свои общие финансовые цели. Это может послать сигнал, несовместимый с теорией Сбалансированной Системы Показателей, согласно которой движущей силой улучшения финансовых результатов становятся положительные результаты по показателям в нижних составляющих.

### **Обеспечение связи на всех уровнях организации**

Многие организации, внедрившие Систему показателей, прикладывают огромные усилия, чтобы установить важнейшую связь между индивидуальными действиями и общи-

ми целями. Этот процесс каскадирования не только информирует работников о том, как они могут повлиять на результаты, но и служит мощным механизмом использования Сбалансированной Системы Показателей как истинной системы стратегического управления. В главе 9 рассказывалось, как комплекс каскадированных Сбалансированных систем показателей можно использовать для стратегического распределения ресурсов, обеспечивая соответствие бюджетных заявок стратегии. В этом разделе будет обсуждаться использование каскадированных Систем показателей в качестве трамплина для установления связи между Системой показателей и вознаграждением. В отличие от рассмотренного в предыдущем разделе подхода, при котором премии определялись на основе общих корпоративных результатов, применение методики каскадирования приводит вознаграждение в соответствие с результатами более близкими для работников. Каскадирование показывает, как отдельные работники могут повлиять на цели более высоко-

Рисунок 10.1 Нормы

Составляющая	Показатель	Норма	Удельный вес
Финансы	Прибыльность собственного капитала	15%	30%
	Рост дохода	25%	10%
Клиенты	Удовлетворенность клиентов	75%	15%
	Процент повторных закупок	80%	5%
Внутренние процессы	Своевременная доставка	90%	10%
	Рациональность производства	85%	10%
Обучение и развитие персонала	Достижение компетентности - процент работников, освоивших три новые сферы компетентности	70%	12
	Текущность кадров	5%	8%

Рисунок 10.2 Выплаты

Составляющая	Показатель	Норма	Удельный вес	Факт	Выплаты
Финансы	Прибыльность собственного капитала	15%	30%	16,5%	3,0%
	Рост дохода	25%	10%	20%	0
Клиенты	Удовлетворенность клиентов	75%	15%	77%	1,5%
	Процент повторных закупок	80%	5%	75%	0
Внутренние процессы	Своевременная доставка	90%	10%	85%	0
	Рациональность производства	85%	10%	85%	1,0%
Обучение и развитие персонала	Достижение компетентности - процент работников, освоивших три новые сферы компетентности	70%	12	75%	1,2%
	Текущность кадров	5%	8%	4%	0,8%
Всего выплаты					7,5%

го уровня, а соответствующая связь с вознаграждением демонстрирует, какое материальное поощрение ожидает тех, кто достиг выдающихся результатов на уровне хозяйственной единицы, отдела или на индивидуальном уровне

Нова Скотия Пауэр Инк является одной из организаций, использующих каскадирующий метод связи Сбалансированной системы с вознаграждением. Внедрение Системы показателей на этом коммунальном предприятии проходило очень успешно, даже на самой первой стадии разработки. Тем не менее, менеджеры постоянно отмечали, что пока новая система не будет связана с денежными выплатами, для большинства работников она никогда не станет реальной. Высшее руководство прислушалось к этому совету и разработало систему стимулирующего вознаграждения, которая связывала вознаграждение с успешным выполнением норм Сбалансированной Системы Показателей.

Первым уровнем каскадирования вознаграждения в Нова Скотия Пауэр была разработка каждым членом управленческой команды Личной Сбалансированной Системы Показателей на основе Корпоративной системы показателей. Удельный вес составляющих и показателей был относительно сбалансирован, однако каждый руководитель зависил удельный вес тех показателей, в области которых он мог внести наибольший вклад. Например, вице-президент и финансовый директор разработал Систему, в состав которой входили показатели всех четырех составляющих, однако финансовой составляющей и ее показателям был присвоен самый высокий удельный вес, так как учитывался характер работы финансового директора и ее влияние на эти важнейшие индикаторы. Аналогично вице-президент по сбыту и маркетингу зависил удельный вес клиентской составляющей. Сбалансированные системы, разработанные для уровня высшего руководства, содержали комплекс показателей, одни из которых были взяты непосредственно из Корпоративной сбалансированной системы, а другие описывали влияние конкретного руководителя на корпоративные индикаторы. Вместо того чтобы использовать одну норму по каждому показателю, были разработаны три нормы разной степени трудности. В соответствии со степенью трудности, за выполнение каждой нормы назначалась премия в размере определенного процента от основной заработной платы. Минимальная норма означала минимально допустимый результат по показателю. В случае невыполнения минимальной нормы вознаграждение не выплачивалось. Средние по трудности нормы означали результаты выше средних и предполагали увеличение вознаграждения. И, наконец, напряженные нормы означали самые высокие результаты, и их выполнение требовало значительных усилий. Следовательно, в случае успеха, вознаграждение также было высоким.

Затем Сбалансированные системы показателей разработали для уровня хозяйственной единицы, отдела и каждого работника организации. Как и при создании Систем показателей высшего руководства, каждый отдел или работник присваивал всем составляющим и показателям определенный удельный вес. Были разработаны соответствующие минимальные, средние и напряженные нормы. Все показатели и нормы рассматривались и утверждались руководством, что позволяло обеспечить адекватный охват корпоративных стратегических направлений, а также установление выполнимых, но трудных норм. Компания "Нова Скотия Пауэр" хотела, чтобы у работников не осталось никаких сомнений в том, что выполнение нормы по прибыльности собственного капитала является решающим фактором текущего успеха организации. Поэтому объявили, что если компания не выполнит этой финансовой нормы, то никаких вознаграждений выплачиваться не будет. Это заставило работников с удвоенной энергией приступить к выполнению норм своих Систем показателей, которые, как они знали по опыту каскадирования, влияют на общекорпоративные результаты.

### Оплата труда на основе компетентности

Консалтинговая фирма по вопросам вознаграждения Тауэрз Перрин сообщила, что, хотя системы оплаты труда на основе компетентности применяют сейчас только 8% опрошенных организаций, внедрить такую систему в ближайшем будущем собираются 78% компаний<sup>4</sup>. По мере эволюции мира работы от машин к знаниям, большое значение приобретает ориентация на компетентность. Организации исчерпали практически все возможности совершенствования процессов и модернизации. У них остался самый большой источник повышения производительности — знания человека. Системы оплаты труда на основе компетентности, с характерным для них вниманием к качествам и моделям поведения, необходимым для эффективной конкуренции в современных условиях, могут способствовать изменениям, без которых организация не добьется успеха. Применение компетентности в качестве основы для оплаты труда представляет собой резкий отход от старой системы, основанной на выслуге лет.

Как отмечалось в главе 5, когда мы рассматривали составляющую обучения и развития персонала, с помощью Сбалансированной Системы Показателей все работники могут отслеживать освоение ключевых сфер компетентности. Как логическое продолжение, стимулирующее вознаграждение также ориентируется на освоение новых сфер компетентности. Работники, которые в состоянии продемонстрировать освоенные ими новые сферы компетентности, получают материальное поощрение. Один потенциальный недостаток состоит в том, что исключительная ориентация на сферы компетентности приводит к ослаблению внимания к фактическим результатам деятельности. Следовательно, при этом подходе вознаграждение за компетентность должно учитывать результаты, особенно в краткосрочной перспективе. Установить равновесие между новыми умениями, навыками и результатами, которые получают на их основе, можно с помощью других показателей Сбалансированной системы.

### УЧАСТИЕ В ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ДОХОДАХ

Участие в дополнительных доходах — это система рационализации, связывающая улучшение результатов организации с действиями работников. Разрабатываются ключевые показатели деятельности и согласуются нормы рационализации или экономии затрат. Доход от любой экономии затрат, вызванной улучшением результатов, распределяется среди работников в виде премий. Специалисты по участию в дополнительных доходах полагают, что применяющие эту методику организации *«должны быть готовы, хотя бы в какой-то степени, привлекать работников к участию в обмене экономической информацией, объяснять им экономику предприятия и поощрять предложения. Без передачи информации, знаний и власти сверху вниз вряд ли будет установлена необходимая связь и этот план станет эффективным»*<sup>5</sup>. По-моему, это похоже на обоснование необходимости использовать Сбалансированную Систему Показателей, чтобы участие в дополнительных доходах имело ожидаемый эффект. Система показателей привлекает работников к определению структуры участия в доходах, предоставляет неограниченные возможности для обучения, благодаря проверке гипотез поощряет предложения со стороны персонала и устанавливает четкую связь с общекорпоративными результатами.

Показатели деятельности, разработанные для Сбалансированной системы, служат направляющей силой программы участия в дополнительных доходах. Каждая из четырех составляющих может содержать показатели, которые имеют экономический элемент и могут быть использованы для получения экономии затрат по всей организа-



ции. Так как результаты Сбалансированной системы постоянно отслеживаются, то любая экономия может быть распределена среди работников в виде стимулирующего вознаграждения.

### Программы оценки по очкам

Для некоторых компаний идея программы материального поощрения имеет большой смысл, но их договор с профсоюзом запрещает использование таких механизмов оплаты. В этих условиях творческие группы разработали новые методы признания достижений работников и высоких результатов организации без распределения денежного вознаграждения. Каплан и Нортон описывают в качестве примера опыт Тексако Рефайнери энд Маркетинг Инк. (Texaco Refinery and Marketing Inc.).<sup>6</sup> Так как действия этой организации были ограничены условиями договора с профсоюзом, она приняла решение вознаграждать успех с помощью программы оценки по очкам. По результатам работы завода, группы, бригады и индивидуальным результатам работники получали определенное количество очков, каждое очко приравнивалось к 1 доллару. Затем на сумму этих очков работнику, по его желанию, предлагались товары, путешествие или различные льготы. Результаты были быстрыми и впечатляющими. В течение первого года действия этой программы два завода установили рекорды по использованию производственных мощностей, сокращению расходов и обеспечению техники безопасности.

### ВЫВОДЫ

Знаменитый изобретатель Томас Эдисон однажды высказал такую мысль о значении успеха: *"Некоторые могут подумать, что для человека, любящего свою работу, наградой является денежная стоимость изобретения. Но, говоря о себе, я могу честно сказать, что это не так ... Я продолжаю находить величайшее удовольствие и свою награду в самой работе, предшествующей тому, что мир называет успехом"*. Это красноречивое описание того, что мы сейчас называем внутренней мотивацией - находить смысл и получать удовлетворение от выполнения текущего задания. На другой стороне спектра мотивации находится внешняя мотивация. Человеком, который выполняет задание ради вознаграждения, движет внешняя мотивация. Несмотря на вдохновляющие слова г-на Эдисона, факт остается фактом, что растет число организаций предлагающих денежное вознаграждение за достижение выдающихся результатов. Если такое вознаграждение распространяется на все уровни организации, то оно может поддержать Сбалансированную систему в качестве еще одного способа концентрации внимания работников на выбранных факторах успеха. Сбалансированная система часто дает внутреннюю мотивацию, показывая работникам, как они повлияют и какой вклад вносят в стратегию высшего уровня. Внешнее вознаграждение может укрепить эти знания, поскольку обеспечивает стимул для достижения поставленных целей.

Оплата труда - эта сложная тема во многих организациях. Независимо от того, платят ли они слишком мало или (что бывает редко) слишком много, большое значение придается шкале вознаграждения. В результате большинство компаний устанавливают связь между Сбалансированной Системой Показателей и их системой стимулирующего вознаграждения, которую изменяют с учетом специфики основных задач и потребностей. Перед установлением связи между Системой показателей и вознаграждением необходимо рассмотреть несколько компонентов планирования и структуры. Выделяются следующие аспекты планирования: цель установления связи между вашей Системой пока-

зателей и системой стимулирующего вознаграждения, как вы будете распространять информацию, кто будет разрабатывать систему, как она будет анализироваться и оцениваться. При разработке системы и определении ее структуры необходимо продумать несколько вопросов. Важным решением является выбор времени. Будет ли Система показателей связана с вознаграждением уже в течение первого года действия проекта или вы подождете, пока программа не станет более надежной и зрелой? Так как многие организации производят корректировку своих первоначальных показателей Системы, разумно установить связь между Системой показателей и вознаграждением в течение второго года действия проекта. При выборе показателей деятельности, которые будут связаны с вознаграждением, вам следует учитывать их количество, вид и время. Также до выплаты вознаграждения необходимо обсудить установление минимальных норм. И, наконец, вы должны определить, как вы будете финансировать вашу программу материального поощрения. Вознаграждение может быть предусмотрено в вашем бюджете или финансироваться за счет экономии, полученной благодаря результатам Системы показателей.

Самый удобный способ связи Системы показателей с вознаграждением состоит в том, чтобы денежные выплаты основывались на результатах Системы показателей всей организации. Этот метод идеально подходит для распространения информации о Сбалансированной Системе Показателей и повышений значения индикаторов успеха всей компании. Однако он не предполагает вознаграждение выдающихся достижений на уровне хозяйственной единицы, отдела или на индивидуальном уровне. Для того чтобы исправить этот недостаток, организации могут разработать Системы показателей нижних уровней и использовать их как основу связи с вознаграждением. Таким образом, все работники имеют возможность показать, как их действия приводят к улучшению результатов, и получить вознаграждение за работу на своем уровне. Сбалансированная Система Показателей также может быть использована для введения стимулов, относящихся к системам оплаты труда на основе компетентности и методики участия в дополнительных доходах. В обоих случаях потенциальным средством распределения вознаграждений служат показатели деятельности из Сбалансированной системы. Для тех организаций, которые не хотят или не могут предложить денежное вознаграждение, существует другой вариант - присвоение работникам очков на основе результатов Системы показателей. Очки накапливаются в течение года и на их сумму предлагаются товары, путешествие или различные льготы.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. *Jennifer Kaplan, "Sun Uses Incentive Compensation to Boost Supply-Chain Performance," CFO.com, March 26, 2001*
2. *Todd Manas, "Making the Balanced Scorecard Approach Pay Off," ACA Journal, Second Quarter 1999.*
3. *Ibid.*
4. *Marie Gendron, "Competencies and What They Mean To You," Harvard Management Update, September 1996.*
5. *Edward E. Lawler III, Rewarding Excellence (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).*
6. *Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy Focused Organization. (Boston: Harvard Business School Press, 2001).*

Часть IV

ЗАКРЕПЛЕНИЕ УСЛ.  
СБАЛАНСИРОВАНН.  
СИСТЕМ



## Сообщение результатов алансированной Системы Показателей



### Обзор главы 11

Несмотря на огромные усилия и лучшие намерения, разработка Сбалансированной Системы Показателей еще не гарантирует того, что этой системой будут руководствоваться в ходе принятия повседневных решений. Однако частое сообщение результатов может вывести Систему показателей на передний край организации и привлечь внимание работников. Но как сообщать результаты Системы показателей? Полагаетесь ли вы на бумажные отчеты или, чтобы найти решение, отважитесь заглянуть в постоянно растущий мир компьютерных программ по управлению деятельностью? В этой главе рассматривается важнейший выбор метода сообщения результатов Системы показателей.

Первые пользователи Системы показателей рассчитывали сообщать об информации в своих Системах с помощью старомодных бумажных отчетов. Несмотря на такое низкотехнологическое решение, многие из них добились больших успехов. Однако по мере расширения сферы использования Системы показателей и превращения ее из оценочной в систему стратегического управления и инструмент распространения информации, многие пользователи обратились за помощью к высокой технологии.

Плодовитый писатель-фантаст Артур С. Кларк однажды заметил: *“Любую достаточно развитую технологию нельзя отличить от магии”*. Посмотрите на впечатляющий ассортимент программного обеспечения для Системы показателей, предлагаемых сегодня на рынке, и вы со мной согласитесь. Принимая во внимание огромное количество особенностей разных продуктов, очень трудно принять обоснованное решение. Для того чтобы в этом вам помочь, изучим ряд критериев, которые позволят анализировать различные варианты. Также мы узнаем, что нас ждет в мире технологии для Системы показателей и рассмотрим некоторые возможные проблемы, возникающие при использовании программного обеспечения.

Высокотехнологические решения подходят не для всех. Некоторые компании будут чувствовать себя увереннее с другими формами отчетно-

сти, а иные - просто не захотят тратить большие финансовые и людские ресурсы, необходимые для внедрения компьютерных программ. Мы рассмотрим иные варианты и обсудим методы, которые отдельные организации применяют вместо высокой технологии.

Главу завершает описание того, как можно использовать систему отчетности по показателям для ликвидации лишних отчетов и сделать ее краеугольным камнем заседаний руководства.

## АВТОМАТИЗАЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Когда в начале 90-х годов Сбалансированная Система Показателей была разработана и начала завоевывать популярность, лишь несколько поставщиков программного обеспечения предлагали средства автоматизации этого революционного инструмента управления. Несмотря на это, многие организации воспользовались элегантною простотой методики Сбалансированной системы и добились огромных результатов. Эти пионеры проложили дорогу Системе, пользуясь только бумажными отчетами на основе электронных таблиц и цветными графиками, включенными для наглядности. Они доказали, что воспользоваться преимуществами Сбалансированной системы можно и без сложного программного обеспечения и большого бюджета на расходы. Все же следует заметить, что на этом этапе методика Сбалансированной системы еще не достигла своей зрелости и высокого уровня сложности. Большинство специалистов-практиков видели в ней новую, более совершенную оценочную систему и еще не пытались использовать ее потенциал для стратегического управления и инструмента распространения информации.

С середины до конца 90-х годов ландшафт Сбалансированной системы резко изменился. Организации начали каскадировать Систему показателей сверху вниз, пытаясь привести действия всех работников в соответствие с общими целями, и чаще стали сообщать о связях Системы показателей с бюджетами и вознаграждением. Старые бумажные системы отчетности, созданные для первых Систем показателей, просто не могли решить задачи, которые ставило перед ними новаторское расширение Сбалансированной системы. Как всегда, творческие и гибкие организации заметили эту возможность и быстро предложили новые и сложные компьютерные программы, удовлетворяющие возникшую потребность. Специалисты-практики по Сбалансированной системе во многих организациях с распростертыми объятиями приветствовали новые варианты, функции и дополнения к программам. А почему бы нет, ведь это новшество позволит уделить больше внимания многим преимуществам Системы показателей. По-видимому, в будущем следует ожидать рост числа организаций, использующих технологию управления деятельностью. В ходе недавнего опроса 51% опрошенных компаний указали, что планируют провести технологические изменения через год - полтора.<sup>1</sup>

Автоматизация Сбалансированной Системы Показателей дает много преимуществ и максимально повышает эффективность ее использования в качестве оценочной системы, системы стратегического управления и инструмента распространения информации. Передовые аналитические функции и поддержка процесса принятия решений, предусмотренные даже в самых простых компьютерных программах, позволяют организациям производить сложные оценки результатов деятельности и критически изучать отношения между показателями. Также автоматизация позволяет распространить эту систему действительно по всей организации. Каскадирование Системы показателей на предприятии часто может привести к разработке десятков

Систем, если не больше. Без компьютерной программы чрезвычайно сложно управлять процессом и обеспечивать его единую направленность. Автоматизация Системы показателей также значительно облегчит распространение информации и выяснение ответной реакции. Замечания о результатах по конкретному показателю могут вызвать дискуссию во всей компании и привести к большим творческим достижениям на основе коллективного решения проблем, которое стало возможным только благодаря широкому распространению результатов Системы показателей. Также, создавая ссылки для заинтересованных пользователей, программное обеспечение расширяет обмен информацией и знаниями. Показатель с рядом ссылок может быть только началом путешествия пользователя по разнообразным информационным веб-сайтам, содержащим декларацию о миссии, недавние замечания ценного клиента или результаты долгожданного сравнения с эталоном.

### **Выбор программного обеспечения для Сбалансированной Системы Показателей**

Как отмечалось выше, за последние несколько лет значительно увеличилось количество компаний, предлагающих программное обеспечение для Сбалансированной Системы Показателей. Конкуренция на этом рынке усиливается, причем крупные поставщики программ по планированию ресурсов предприятия - ПРП (ERP), средние компании по разработке программного обеспечения и малые компании, стремящиеся найти свою нишу, - все пытаются завоевать определенную долю постоянно растущего рынка. Выбор поставщика программного обеспечения является одним из самых трудных и важных решений, которые вы должны будете принять в ходе внедрения Системы показателей. От этого решения зависит очень многое: не только эффективная отчетность и анализ показателей Сбалансированной системы, но и, что в равной степени важно, принятие программы работниками. Задача осложняется еще и тем, что отбор программного обеспечения - это область очень узкой специализации, и большинство из нас, возможно, не считает ее одной из своих основных сфер компетентности. Очевидно, что в ожидающем вас невероятном лабиринте вариантов вы будете руководствоваться советом ваших коллег - специалистов по информационным технологиям (ИТ). Кроме помощи со стороны, вы можете воспользоваться и рядом приводимых ниже критериев:

#### *Вопросы структуры - конфигурация компьютерной программы*

В этом разделе рассматривается ряд элементов внедрения и структуры программного обеспечения Системы показателей.

- *Время внедрения.* Компьютерные программы для Сбалансированной Системы Показателей предлагаются в широком диапазоне: от простых инструментов отчетности до сложных управленческих программ, охватывающих все предприятие. Следовательно, для внедрения системы может потребоваться разное количество времени и ресурсов. Вы должны определить свои минимальные нормы времени и ресурсов, необходимых для ее внедрения.
- *Различные структуры Системы показателей.* Эта книга посвящена исключительно методике Сбалансированной Системы Показателей, однако на каком-то этапе вы можете принять решение об использовании других популярных методов оценки, таких как критерии Болдриджа, метрика полного управле-

ния качеством (TQM) или любого другого метода. Компьютерная программа должна быть достаточно гибкой, чтобы можно было применять различные методы управления деятельностью.

- *Интерфейс / электронное табло пользователя.* Интерфейс большинства компьютерных программ для Системы показателей оформлен в виде электронного табло. На нем изображены датчики, как на приборной доске автомобиля или самолета, прямоугольники, напоминающие схемы организационной структуры, или разноцветные циферблаты. Одни выглядят лучше (то есть более реалистично и соразмерно), а другие хуже. Это может показаться неважным, но помните, что вы приобретаете программу в надежде на то, что ею станут пользоваться ваши работники, и если, по их мнению, оформление программы лишено реалистичности или, что еще хуже, привлекательности, то это серьезно повлияет на их первую реакцию и приверженность Системе.
- *Количество показателей.* Как уже отмечалось раньше, большинство специалистов-практиков по Системе показателей (в среднем) увеличивают количество отслеживаемых показателей. Этому способствует применение новых компьютерных программ, допускающих ввод неограниченного количества данных. Но слишком много показателей могут расплыть внимание организации и скрыть то, что действительно важно. Ваша компьютерная программа должна быть достаточно гибкой, чтобы справиться с большим объемом показателей, по которым определяются результаты во всей организации.
- *Стратегии, цели, показатели, нормы и инициативы.* Эти элементы, составляющие основу Системы показателей, должны легко вводиться в программу. Кроме этого, функции программы должны предусматривать возможность установления связи между целями и составляющими, показателями и целями, нормами и показателями, а также инициативами и нормами.
- *Причинно-следственные отношения.* Ваша компьютерная программа для Системы показателей должна быть способна продемонстрировать причинно-следственные отношения, описывающие вашу стратегию. Если вы хотите воспользоваться преимуществами обмена информацией и коллективного обучения, которые предусматривает Сбалансированная система, то убедительное и доходчивое изображение карт стратегии имеет для вас огромное значение.
- *Многочисленные области.* Компьютерная программа должна предусматривать ввод показателей деятельности из разных территориальных и нетерриториальных областей.
- *Описания и определения.* Простого ввода названий и цифр в компьютерную программу не достаточно для распространения информации и конечного анализа данных. Каждое поле, в которое вы вводите информацию, должно допускать ввод текстовых описаний. После установки программы, при работе с конкретным индикатором деятельности большинство пользователей, прежде всего, изучат его описание и определение.
- *Указание ответственных.* Система показателей может быть использована для укрепления ответственности, но только в том случае, если компьютерная программа позволяет указывать ответственного для каждого индикатора дея-

тельности. Так как назначить помощником ответственного могут одного работника, а ввод данных поручить другому, ваша компьютерная программа должна предусматривать возможность разделения этих функций.

- *Различные единицы измерения.* Ваши индикаторы деятельности могут иметь любые единицы измерения: от абсолютных цифр и сумм в долларах до процентов. Программа, которую вы выберете, должна допускать ввод показателей, имеющих любые единицы измерения.
- *Выбор периодичности.* Не все показатели деятельности станут отслеживаться с одинаковой периодичностью. Такой показатель, как доход от продаж, определяется ежегодно, ежеквартально, ежемесячно, еженедельно или даже ежедневно, а опросы сотрудников проводятся и результаты сообщаются только один или два раза в год. Возможно вам понадобится узнать прошлые результаты не в такой периодичности, в какой они первоначально сообщались. Например, вы хотите узнать ежегодные результаты по своевременной доставке (сообщались раз в месяц) за последние два года. Ваша компьютерная программа должна обеспечивать подобную гибкость.
- *Относительный удельный вес.* Все показатели Сбалансированной системы являются важными звеньями в описании вашей стратегии. Но большинство организаций одним индикаторам уделяет больше внимания, чем другим. Вероятно, в начале внедрения системы жизненно важными для вас были финансовые показатели. Хорошая компьютерная программа предусматривает возможность присвоения удельного веса показателям в соответствии с их относительной значимостью.
- *Суммируемые разнородные элементы.* Это выражение кажется немного сложным, но в действительности оно просто означает, что ваша программа должна быть способна суммировать показатели деятельности, имеющие разные единицы измерения. Самым лучшим способом выполнения этого условия является присвоение им удельного веса (см. выше). Показателям присваивают определенный удельный вес, который можно суммировать, независимо от единицы измерения каждого показателя.
- *Множественные сравнения.* Большинство организаций отслеживают результаты деятельности относительно заранее установленной нормы, например, бюджета. Однако может быть полезным изучить текущие результаты в свете ваших результатов за прошлый год, по сравнению с результатами конкурентов или эталоном. Ищите программу, позволяющую проводить разные сравнения.
- *Графические индикаторы состояния.* Пользователи должны иметь возможность с первого взгляда определить результаты по простому индикатору состояния. Многие программы используют хорошо знакомые нам метафоры: красный (стоп), желтый (внимание) и зеленый (движение).
- *Двойная полярность.* Для того чтобы компьютерная программа могла определить цвет результата, она должна знать, какой уровень деятельности отражается высоким числовым значением фактического результата: хороший или плохой. До установленного предела результаты считаются хорошими, но, выйдя за его рамки, становятся причиной для беспокойства. Например, совершенно нормально, если представитель отдела обслуживания ответит на



15 звонков в час, но если он отвечает на 30 звонков в час, то это значит, что он спешит и жертвует качеством ради выгоды. Компьютерной программе следует отмечать такую "двойную полярность".

- *Каскадирование Систем показателей.* Пользователи должны иметь возможность изучать Сбалансированные системы показателей всей организации в одной программе. Убедитесь в том, что ваша компьютерная программа позволяет показывать единоподобленные Системы показателей всей организации.
- *Личные предпочтения.* Очень популярным в мире Интернета стало слово "мой": "Мой Йаху (Yahoo)", "Моя домашняя страница" и т.д. Информационный век вызвал массовую тенденцию к настройке программ в соответствии с личными вкусами. Так должно быть и с вашей компьютерной программой для Сбалансированной Системы Показателей. При желании пользователи должны иметь возможность настроить систему таким образом, чтобы она открывалась со страницы, на которой показаны наиболее важные для них индикаторы. Возможность немедленного доступа к нужной информации делает программу очень популярной.
- *Интуитивные меню.* Меню должны быть логичными, понятными и относительно простыми в использовании.
- *Удобные экраны помощи.* Некоторые экраны помощи так же часто помогают пользователям, как и мешают им. Убедитесь, что экраны помощи содержат нужную и понятную информацию.
- *Уровни детализации.* Ваша компьютерная программа должна давать возможность пользователям легко и быстро переходить с обзорного вида результатов деятельности на вид одного индикатора. Переход от таблиц с данными к обзорным отчетам и назад, к индивидуальным показателям, должен быть простым и легким. Эта функция необходима пользователям при активном применении программы для анализа результатов деятельности.

### *Отчетность и анализ*

Любая рассматриваемая вами компьютерная программа должна содержать надежные и гибкие механизмы отчетности и анализа. В этом разделе описывается ряд факторов отчетности и анализа, которые следует учитывать при отборе программ.

- *Возможность проникновения.* Важнейший элемент. Программа должна предусматривать возможность проникновения в показатели для перехода на уровень более высокой детализации. Проникновение можно рассматривать в контексте карт стратегии, переход между которыми осуществляется с помощью одного щелчка мышью.
- *Статистический анализ.* Ваша компьютерная программа должна предусматривать возможность проведения статистического анализа (значит, тенденций) показателей деятельности, включенных в вашу Сбалансированную Систему Показателей. Кроме того, чтобы показывать полную картину фактических результатов, статистике следует быть многомерной по своему характеру и объединять разнородные элементы деятельности. Один лишь просмотр графиков не является анализом. Для анализа и принятия решений пользова-

тели должны иметь возможность производить с данными различные операции.

- *Предупреждающие сигналы.* Вам, несомненно, хотелось бы получать автоматическое сообщение каждый раз, когда результаты по вашему показателю выходят за приемлемые рамки. Для отправления такого сообщения в систему надо встроить предупреждающие сигналы.
- *Комментарии.* Независимо от того, какие результаты получены по данному показателю - нормы, выше или ниже ее - пользователи (особенно руководство) должны быстро определить причину такого уровня деятельности и знать, какие необходимые мероприятия проводятся для закрепления или улучшения результатов. Поля для комментариев имеют огромное значение в любой компьютерной программе для Сбалансированной системы и предусматриваются, если не во всех, то в большинстве программ.
- *Гибкие варианты отчетов.* Вопрос: "Какой вид отчетов она предусматривает?" пользователи неизменно задают одним из первых при обсуждении компьютерной программы для Сбалансированной системы. Это нас не удивляет, так как вся наша деловая культура основана на отчетах. Удивляет другое - широкий диапазон возможных вариантов отчетов, предлагаемых современными компьютерными программами для Сбалансированной системы. Внимательно изучите эти варианты, так как в одних программах они намного лучше, чем в других. Особенно важной областью являются возможности распечатки отчетов. Мы покупаем компьютерную программу, чтобы меньше зависеть от бумаги, но, как мы все знаем, это не всегда получается. Убедитесь, что отчеты можно быстро распечатать в виде четких и кратких информационных документов.
- *Автоматическая консолидация.* У вас может возникнуть необходимость представить данные в виде общей суммы, среднего арифметического или за период с начала года до текущей даты. Система должна быть достаточно гибкой, чтобы давать вам возможность выбора.
- *Указание недостающих данных.* В начале проекта по внедрению у большинства организаций не будет, по крайней мере, части данных по показателям Сбалансированной системы. Зачастую, причина этого состоит в том, что Система выявила совершенно новые показатели, которые никогда раньше не рассматривались. Программа должна указать пользователям, по каким показателям нет полных данных - либо нет данных за один период, либо данные вообще никогда не собирались.
- *Прогнозирование и анализ возможных вариантов.* На основе текущих результатов передовые программы могут прогнозировать будущую деятельность. Очень полезно иметь возможность подстановки разных числовых значений в различные показатели и изучать их влияние на связанные с ними индикаторы. Этот анализ вариантов дает еще один шанс критически изучить предположения, лежащие в основе карты стратегии.
- *Связь между документами.* С помощью одного щелчка мышью пользователи должны иметь возможность поместить результаты по показателям в более широкий контекст, обращаясь к важным документам через ссылки. Годовые

отчеты, видеопрезентации главного исполнительного директора, отчеты аналитиков, дискуссионные форумы и большое количество других потенциальных ссылок могут укрепить связь между фактическими результатами и более широким контекстом целей организации.

- *Автоматическая электронная почта.* Для того чтобы реализовать потенциал Сбалансированной системы как инструмента распространения информации, пользователи должны иметь возможность запустить электронную почту и отправлять сообщения о конкретных результатах деятельности. По мере того, как заинтересованные пользователи будут высказывать свои мнения о результатах и предложения по улучшению деятельности, будут возникать дискуссионные форумы или темы.

#### *Технические особенности*

В этом разделе описываются технические особенности аппаратного и программного обеспечения, которые следует учитывать при выборе компьютерных программ.

- *Совместимость.* Любая рассматриваемая вами компьютерная программа должна подходить к вашей технической среде. Большинство организаций применяют технологию "клиент-сервер" и такие программы как Windows 95, 98, 2000, XP и NT.
- *Интеграция с существующими системами.* Данные для вашей Сбалансированной Системы Показателей могут находиться в разных местах: финансовые данные - в главной бухгалтерской книге, информация о клиентах - в системе управления отношений с клиентами - УОК (CRM), а другие показатели - в системе планирования ресурсов предприятия - ПРП (ERP). Ваша компьютерная программа должна быть способна автоматически извлекать данные из этих систем, не требуя их повторного ввода вручную. Пользователи, которые не хотят применять компьютерную программу для Сбалансированной Системы Показателей, часто указывают на необходимость многократного ввода данных, как на основной недостаток системы. Следовательно, вы получите большое преимущество, если программа станет извлекать информацию автоматически, без каких-либо усилий со стороны пользователей.
- *Принятие данных в различных формах.* Вы можете получать информацию о деятельности не только из внутренних источников данных, но и от третьих сторон. Поэтому компьютерная программа должна быть способна принимать данные из электронных таблиц и файлов ASCII.
- *Экспорт данных.* Иногда вводить информацию так же важно, как и извлекать ее. Данные, содержащиеся в Сбалансированной системе, могут быть источником информации для других управленческих отчетов, предназначенных для совета директоров, регулирующих органов и широкой общественности. Надежный механизм экспорта данных является важным компонентом любой компьютерной программы для Системы показателей.
- *Размещение информации в сети.* Пользователи должны иметь возможность производить поиск и сохранение информации Сбалансированной системы с помощью стандартной программы просмотра (браузера). Желательно раз-

мещать информацию как во внутренней, так и во внешней сети (Интернете).

- *Вызов внешних приложений.* Пользователям необходимо уметь запускать стандартные программы из компьютерной программы для Сбалансированной Системы Показателей.
- *Вырезание и вставка информации в приложения.* С предыдущим пунктом связано и желание пользователей включить график или диаграмму из Сбалансированной системы в другое приложение. Многие программы позволяют легко копировать и вставлять информацию.
- *Возможность использования поставщика услуг доступа к приложениям (ASP).* Поставщик услуг доступа к приложениям - это компания, которая предлагает организациям доступ к приложениям и смежные услуги через Интернет, вместо того, чтобы устанавливать их в компьютерах, находящихся в самих организациях. С ростом объема функций ИТ, передаваемых внешним поставщикам, повышается роль и поставщика услуг доступа к приложениям. Ряд поставщиков программного обеспечения для Сбалансированной Системы Показателей уже предлагают эту услугу, благодаря которой каждая организация получает прямой доступ к Сбалансированной системе за ежемесячную плату (обычно), определяемую на основе количества пользователей.
- *Масштабируемость.* Этот термин означает способность компьютерной программы хорошо функционировать и использовать изменения в размере или объеме в соответствии с требованиями пользователя. Изменение масштаба предполагает изменение самого продукта (запоминающее устройство, оперативное запоминающее устройство [ОЗУ] и т.д.) или переход на новую операционную систему. Ваша программа должна быть способна изменять масштаб по требованиям, которые вы будете предъявлять к ней в будущем в связи с ростом количества пользователей и повышением сложности системы.

#### *Техническое обслуживание и безопасность*

Соблюдение определенных прав доступа и постоянное техническое обслуживание также являются важными критериями при выборе вашего программного обеспечения. Необходимо рассмотреть следующие элементы:

- *Доступ для системного администратора.* Ваша компьютерная программа должна предусматривать возможность назначения определенных работников системными администраторами. В зависимости от уровня безопасности (см. ниже), ряду таких пользователей надо иметь доступ ко всей системе.
- *Простота модификации.* С помощью несложных технических приемов, вы должны иметь возможность легко изменить способ представления результатов деятельности в системе.
- *Контроль за доступом к системе.* Я выступаю за управление "по открытой книге", предусматривающее полный обмен информацией на всем предприятии. Организации, применяющие этот стиль управления, дают ему очень высокую оценку за его способность вызывать в работниках стремление к новаторству и творчеству. Система показателей способствует открытому обмену информацией благодаря разработке Системы показателей для высшего уровня

организации и комплекса каскадированных Систем, позволяющих всем работникам описать их вклад в общие результаты. Все же не все компании разделяют такое мнение, и многие из них хотят ограничить доступ к системе. Следовательно, компьютерная программа должна предоставлять вам возможность ограничивать доступ пользователей к показателям и объединять пользователей в группы для упрощения процесса размещения информации о показателях.

- *Контроль за изменениями, данными и вводом комментариев.* В связи с вышеизложенным, не все пользователи должны будут вносить изменения, вводить данные или комментировать результаты. Только системные администраторы имеют полномочия на изменения показателей, и только специально назначенные пользователи имеют право вводить данные и комментарии.

#### *Оценка поставщика*

Вероятно, вам будет предложен широкий выбор компьютерных программ, разработанных как ветеранами отрасли, так и новичками, о которых вы никогда не слышали. В любом случае небольшой анализ поставщика вам никогда не помешает.

- *Цена.* Как и при любой инвестиции такого размера, цена является важнейшим компонентом общего решения. Для того чтобы принять обоснованное решение, не забудьте включить все затраты на приобретение и техническое обслуживание компьютерной программы. Такие затраты включают лицензионную плату на одного пользователя, любую плату за техническое обслуживание, затраты, связанные с приобретением новых версий, затраты на обучение, а также заработную плату и льготы системных администраторов.
- *Жизнеспособность поставщика.* Долго ли будет существовать этот поставщик, и не приведут ли превратности экономики к его безвременной кончине? Когда я пишу эти строки, мы переживаем серьезный экономический спад, который может оказать непосредственное влияние на ряд действующих лиц этого рынка через несколько месяцев или несколько лет. Прочитав эту книгу, вы будете знать, что изучать финансовую информацию - это все равно, что смотреть в зеркало заднего вида, но, тем не менее, чтобы оценить финансовое положение и потенциал роста поставщика, вы должны попросить его финансовую отчетность, проверенную аудитором. Так как рассматриваемые компании занимаются продажей программного обеспечения для Системы показателей, вы будете ожидать, что они сами используют Сбалансированную систему. Попросите у них разрешения ознакомиться с результатами их Системы показателей. По причинам конфиденциальности, они могут скрыть некоторые фактические цифры, но из предоставленных данных вы должны почерпнуть много ценной информации о будущих перспективах организации.
- *Рекомендации и опыт.* На основе изучения характеристики прошлых клиентов вы можете определить широту и глубину опыта поставщика. Хотя не существует двух одинаковых проектов по внедрению системы, вас может обнадежить то, что поставщик программного обеспечения установил компьютерную программу в организации, имеющей определенное сходство с вашей - либо по отрасли, либо по размеру. Особенно важную роль играют реко-

мендации. При обсуждении поставщика с другими организациями, уже установившими программу, расспросите их о технической квалификации поставщика, его компетентности в области консультирования и обучения, а также о его способности выполнять работу в срок и в рамках бюджета.

- *Послепродажное обслуживание.* При внедрении новой компьютерной программы по составлению отчетности вам не удастся избежать многочисленных ухабов на дороге. Будут выявлены глубоко скрытые в программе дефекты, потребуются корректировочные вставки, и поэтому тесная связь с поставщиком жизненно необходима. Какую поддержку готов оказать поставщик, и сколько она будет стоить? Выделен ли для вашей организации специальный представитель или вы полностью во власти центра обслуживания? Это всего лишь некоторые из возможных вопросов. И никогда не забывайте, что компании по разработке программного обеспечения очень многим обязаны нам, пользователям. Новые функции и свойства очень часто являются результатом настойчивых просьб пользователей, которые ощущают нехватку функций и, в конце концов, узнают о продукте больше, чем его поставщик. Поэтому не стесняйтесь!

На рис. 11.1 изображена простая форма, с помощью которой можно оценить различные компьютерные программы. В этом примере учитываются только элементы конфигурации и структуры; однако вы можете его расширить и включить все аспекты решения. В данном случае удельный вес элементов конфигурации и структуры в решении составляет 50%. Конкретные элементы, входящие в категорию, перечислены в первом столбце, а конкурирующие поставщики указаны в третьем, четвертом и пятом столбцах. Каждый поставщик оценивается по десятибалльной шкале, и его оценка показывает, насколько хорошо он соответствует критериям решения. Например, первый и третий поставщики внедряют программу за короткий срок, и им присваивается 10 очков. Второй поставщик внедряет программу немного дольше, и он получает 9 очков. После завершения оценки по отдельным критериям, определяется общая сумма очков каждого поставщика. В этом примере третий поставщик набрал 10 очков по всем критериям и получает максимальную общую оценку - 50 очков.

### **Какое программное обеспечение для Сбалансированной системы ждет нас в будущем?**

Интересно представить себе, что смогут предложить нам будущие компьютерные программы для Системы показателей. Только недавно стали говорить о том, что желательно было бы связать модули человеческого капитала с компьютерной программой для Сбалансированной системы, и вот у вас уже есть такая программа. Последнее поколение инструментов для Сбалансированной системы может обеспечить единую направленность конкретных инвестиций в людские ресурсы и стратегических целей предприятия, координировать сотрудничество между работниками и менеджерами в области мониторинга целей и даже вести планы личного развития.

С технической стороны несколько предприятий отрасли объединили свои усилия с целью разработать стандарты расширяемого языка (XML) для приложений Сбалансированной Системы Показателей. Расширяемый язык представляет собой гибкий механизм создания общих информационных форматов и обмена такими форматами, кроме того, соответствующими данными по Всемирной сети (World Wide Web), внутренней сети и т.д. Применение

Рисунок 11.1 Форма для оценки компьютерных программ

Критерии	Удельный вес	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3
Конфигурация и структура	50%			
Время внедрения		10	9	10
Интерфейс/электронное табло		9	7	10
Различные структуры Системы показателей		8	8	10
Количество показателей		8	7	10
Стратегии, цели, показатели, нормы и инициативы		9	9	10
Причинно-следственные отношения		5	6	10
Многочисленные области		9	7	10
Каскадирование систем показателей		9	5	10
Описания и определения		8	5	10
Указание ответственных		7	6	10
Различные единицы измерения		10	8	10
Выбор периодичности		10	8	10
Относительный удельный вес		10	5	10
Суммируемые разнородные элементы		9	5	10
Множественные сравнения		8	5	10
Графические индикаторы состояния		10	5	10
Личные предпочтения		6	5	10
Интуитивные меню		5	5	10
Удобные экраны помощи		8	5	10
Уровни детализации		9	5	10
<b>Всего</b>		<b>167</b>	<b>125</b>	<b>200</b>
<b>Всего очков</b>		<b>41,75</b>	<b>31,25</b>	<b>50,00</b>

стандартов расширяемого языка к приложениям для Сбалансированной системы позволит безупречно интегрировать эти приложения, упростив обмен информацией между ранее разнородными программами и ее анализ.

Еще одним крупным техническим достижением является использование беспроводных устройств для постоянного информирования очень занятых руководителей о результатах Системы показателей.

Новые беспроводные интернет-технологии позволяют поставщикам программного обеспечения предлагать такие программы, которые дают возможность отправлять последние данные по прибыльности собственного капитала или удовлетворенности клиента прямо на ваш сотовый телефон, пейджер или в электронную записную книжку (например, Palm Pilot). Для тех, кто не может прожить без информации и одной наносекунды, это может стать обязательной принадлежностью.

Помимо ошеломляющих технологических изобретений, которые совершаются практически ежедневно, эволюция Сбалансированной Системы Показателей и связанных с ней

компьютерных программ может породить еще одно нововведение - творческие союзы. В октябре 2000 года поставщик программного обеспечения КорВью (CorVu) и Хилтон Хоутелз Корпорейшн (Hilton Hotels Corporation) объявили о создании союза в целях разработки и предложения на рынке глобальной, основанной на интернет-технологии программы по оценке результатов деятельности для гостиничного сектора. Ждите появления и других союзов такого характера в будущем по мере того, как пользователи компьютерных программ для Системы показателей начинают понимать, что знают почти столько же о компьютерной программе, сколько ее поставщик, и намного больше о своей отрасли! Оценив сложившуюся ситуацию, они поймут, что может существовать рынок для специальных отраслевых программ, а у них есть уникальные знания и способности для их разработки.

### Опасности технологии

В результате недавно проведенного исследования было обнаружено, что 5% пользователей Системы показателей выбирают технологическое обеспечение до разработки Сбалансированной системы, и около 29% разрабатывают Систему показателей и выбирают технологию одновременно.<sup>2</sup> Эти подходы заключают в себе большую опасность. Если технология выбирается до или во время разработки Системы показателей, то для пользователей она сама может стать Сбалансированной системой. Термин "Сбалансированная Система Показателей" тогда приобретает общее значение и рассматривается как задача, выполняемая новейшей компьютерной программой. В действительности все наоборот: компьютерная программа - это всего лишь способ расширенного применения Системы показателей. Также выбор компьютерной программы до создания Системы показателей может привести к тому, что ценные учебные ресурсы будут направлены не на обучение работе с Системой показателей, а на приобретения умений и навыков работы с компьютерной программой. Некоторые организации проводят занятия по Сбалансированной Системе Показателей очень поверхностно, рассматривая только четыре составляющие и отличие этой системы от традиционных оценочных систем, основанных на финансовых показателях. Очень мало времени посвящается изучению искусства выбора стратегических показателей и разработки карт стратегии; вместо этого, основное внимание уделяется развитию навыков работы с новой компьютерной программой. Таким организациям недешево обходится внедрение Системы показателей в управленческие процессы. Так мало времени и внимания уделялось основам Сбалансированной Системы Показателей, способам ее создания и применения, что все приходится начинать сначала, потому что пользователи просто не понимают, как работает новая система.

Многие комплекты программного обеспечения сейчас предлагают "библиотеки" показателей деятельности, с помощью которых вы можете быстро разработать Сбалансированную Систему Показателей и сообщать результаты. Сокращение времени внедрения за счет поверхностного подхода меня пугает. Ценность Сбалансированной системы во многом заключается в часто трудном, но всегда полезном процессе вдумчивого и точного перевода стратегии в цели и показатели, необходимые для ее успешной реализации. Более того, стратегия описывает, чем отличается компания, что она делает по-другому, какое сочетание разных мероприятий создает уникальную ценность компании. Выбранные вами показатели должны отражать индивидуальность вашей организации. Конечно, некоторые из показателей будут такими же, как и у многих других компаний, но истинными отличительными элементами будут новые показатели, которые согласно вашей гипотезе являются факторами будущих результатов. Будет ли готовая библиотека содержать именно те показатели, которые описывают специфику вашей организации? Вряд ли.

Технология во многом способствует повышению ответственности в организации, но, с другой стороны, она допускает возможность злоупотреблений и неправильных оценок. Из-



за угрожающего красного цвета, который означает невыполнение нормы, автоматизированная Сбалансированная Система Показателей может отпугнуть многих пользователей! Они боятся и, возможно, не без основания, что менеджеры и начальники обрушат на них всю мощь своего гнева при первом появлении красного цвета на их мониторах. Если вы хотите, чтобы выбранный вами механизм применения Системы показателей был принят работниками и действительно использовался в повседневной деятельности, менеджеров следует научить относиться к отклонениям от плана не как к поводу для жестокого наказания, а как к возможностям для потенциального обучения и развития. Очень часто в специальной литературе мы читаем, что успешные и достойные восхищения компании не относятся к неудаче как к причине для наказания, а, наоборот, стараются учиться на ошибках и улучшать свои будущие перспективы. Несмотря на это, отдельные менеджеры все еще готовы нападать при первом намеке на проблему. Используйте данные о результатах, полученные с помощью Сбалансированной системы и отраженные в вашей компьютерной программе, не как предлог для взыскания, а как постоянную возможность для изучения и проверки стратегии.

### **Разработка вашей собственной системы отчетности - создание или приобретение**

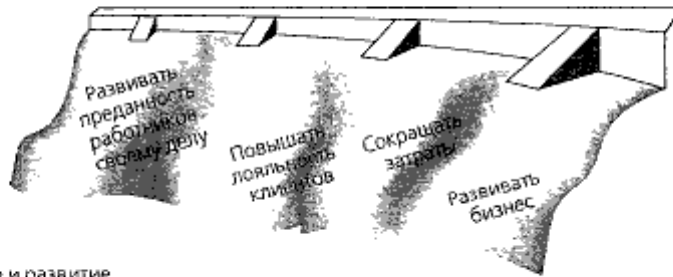
Автоматизированные Системы показателей имеют много преимуществ и постоянно совершенствуются, но стоят они дорого. Установка такой системы во всей организации может обойтись в несколько сотен тысяч долларов. Добавьте неизбежные затраты на консультирование, обучение, техническое обслуживание, новые версии, и скоро общая сумма достигнет семизначного числа. Как для небольших организаций, так и для крупных компаний, пытающихся сократить свои расходы, это слишком дорого, и они вынуждены искать другие методы сообщения результатов Системы показателей. Как отмечалось выше, сначала специалисты-практики добивались больших результатов, пользуясь, в основном, бумажными отчетами, некоторые из которых превратились в программы для внутренней сети. Поэтому, к счастью для огромного количества небольших предприятий, приобретение программного обеспечения для Сбалансированной системы не является обязательным условием успеха.

При современном развитии печатных возможностей оргтехники, даже самый скромный бумажный отчет о Системе показателей может напоминать красивый номер делового журнала. Текст, графику и цифровую информацию - все можно творчески оформить так, чтобы отразить специфику бизнеса организации и, вместе с тем, сообщить ценные результаты Системы показателей. На рис. 11.2 изображена Сбалансированная Система Показателей в бумажном виде, разработанная Группой по производству гидроэлектроэнергии в "Нова Скотия Пауэр Инк.". Этот простой, но очень наглядный и творческий бумажный отчет применялся как средство обучения и распространения информации для всего персонала. Особенно мне нравится широкое использование в отчете образов, связанных с водой: плотина, водопроводные краны и капли воды. Бумажные отчеты особенно хорошо подходят для сообщения результатов Сбалансированной системы высшего уровня организации. Многие руководители высшего звена все еще отдают предпочтение бумаге, а не огромной загадочной информации, скрытой в их компьютерах, поэтому бумажный отчет по Сбалансированной Системе Показателей может быть принят с энтузиазмом. Однако, когда вы попытаетесь довести Систему показателей до сведения работников вашей организации, бумага вам не поможет. Для того чтобы информация по сотням показателей деятельности, разбросанной в десятках Систем, позволила углубить знания об организации, необходимо воспользоваться виртуальным миром.

Рисунок 11.2 Сбалансированная система показателей Группы гидроэлектроэнергии компании "Нова Скотия Пауэр Инк."

Наше видение: Быть компанией, которую выбирают клиенты, для получения электроэнергии и услуг

Наши стратегии:



Наши составляющие:

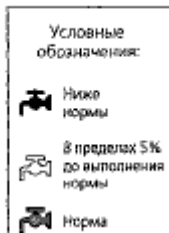
Обучение и развитие персонала

Клиенты

Внутренние процессы

Финансы

Наш успех:



Многие организации решают эту проблему с помощью внутренней сети. При относительно небольших затратах результаты Системы показателей можно легко выявить и обработать во внутренней сети компании. Это способствует расширению сотрудничества и коллективному решению проблем без расходов и обязанностей, связанных с официальным внедрением компьютерной программы для Системы показателей. В главе 3 рассказывалось о Скриппс Хелс (Scripps Health), Сан-Диего, Калифорния. Руководством этой компании, объединяющей пять больниц, в самом начале процесса внедрения Системы показателей было принято решение об использовании потенциала внутренней сети. С помощью веб-мастера, компания разработала сайт, посвященный Сбалансированной Системе Показателей. Щелкнув на цветное изображение любого показателя на главной странице, заинтересованные работники могут открыть экран, посвященный этому конкретному показателю. Там сообщается, почему данный показатель важен для Скриппс, его цель и соответствующая норма. Указывая на этой странице источник данных, руководство Скриппс повышает ответственность за точное и своевременное сообщение результатов. Возможно, что для большинства пользователей самым интересным будет график результатов по изучаемому показателю. Он изображает результаты деятельности в течение времени и сопровождается комментарием, описывающим текущие и ожидаемые результаты. Информационный сайт имел большой успех - за квартал его посетили несколько тысяч раз - и доказал, что дорогостоящая компьютерная программа не является обязательным условием распространения результатов Системы показателей.

Прежде, чем окончательно отказаться от любых мыслей о приобретении программного обеспечения для Системы показателей, вспомните, что создание механизма применения Системы своими силами тоже не лишено серьезных проблем. Вероятно, самым большим препятствием является ввод данных. При небольшой наладке, подавляющее большинство компьютерных программ соединяются с текущими организационными системами, автоматически извлекают данные и производят необходимые вычисления. Однако программы, разработанные своими силами, чтобы произвести отчет по Системе показателей, требуют ручного ввода данных. Если вы хотите каскадировать Систему показателей на всю компанию, то ввод данных может превратиться из небольшой задачи в тяжелое бремя, требующее сотни часов работы. Кроме этого, вам предстоит создавать систему для сбора данных и вы, несомненно, встретите сопротивление тех, кто не хочет или, по-видимому, не может их предоставить. И, наконец, ручной ввод данных связан с неотъемлемым риском ошибки при вводе данных в систему. Контроль качества потребует дополнительного времени и усилий.

В конечном счете решение об автоматизации зависит от ряда факторов. Готовность вашей организации к внедрению и обслуживанию системы, количество ресурсов, которые вы согласны на нее выделить, сложность Системы показателей и, конечно, затраты - все эти элементы следует принять во внимание.

## **НОВОЕ ЗАСЕДАНИЕ РУКОВОДСТВА**

Подавляющее большинство организаций составляют гораздо больше отчетов, чем работающие в быстром темпе руководители высшего и среднего звена могут успеть прочитать. Конечно, дело не только во времени, но и в содержании. Обычная ситуация в любых компаниях: многие годы составляются отчеты, они содержат уже ненужную информацию, ввиду того, что изменились конкуренты, стратегии и покупа-

тельная ценность предложений. Помню, как я работал финансовым аналитиком в крупной производственной организации. Четыре дня в месяц я тратил на составление двух огромных отчетов, которые раздавались всем членам руководства. Мое сопроводительное письмо всегда заканчивалось словами: "Если у вас возникнут вопросы, можете обращаться ко мне по телефону .." Мой телефон никогда не звонил. В этой организации, как и во многих других, никто не спрашивал, зачем нужны отчеты. Легче было их бегло просмотреть и отправить в корзину для бумаг. Поэтому неудивительно, что в ходе внедрения Системы показателей обычным доводом против нее является то, что эта система может добавить еще один слой к уже сложной системе управленческой отчетности.

Введение Сбалансированной Системы Показателей дает великолепную возможность провести тщательный анализ отчетов, которые сейчас составляются в вашей организации. Отчеты, не дополняющие Систему показателей благодаря описанию нового аспекта вашей стратегии, следует отменить. С помощью Сбалансированной системы вы также можете отказаться от традиционного заседания руководства, на них основное внимание уделяется финансовым результатам и отклонениям от бюджета. Сбалансированную Систему Показателей следует использовать для введения нового порядка, при котором основное внимание в повестке дня уделяется не финансовым результатам, а стратегии. Дополнительным преимуществом является то, что в результате этих радикальных, но стратегических изменений, может увеличиться периодичность и сократиться продолжительность заседаний. Особенно это характерно для организаций, использующих компьютерную программу. Все работники видят связь между конкретным действием и общими целями и принимают решения соответственно. Вместо того чтобы ежемесячно проводить длительные заседания, руководители могут собираться раз в квартал и изучать текущие результаты Системы показателей в свете стратегии. Происходит смещение ориентации: с культуры поиска виновного, при которой стараются выяснить, кто несет ответственность за снижение дохода или валовой прибыли, к коллективному подходу. При этом руководители объединяются, чтобы критически изучить отношения между показателями и узнать истину на основе полученных коллективных результатов.

На новом заседании руководства должны присутствовать все, кто отвечает за выполнение результатов по показателям деятельности. На высшем уровне организации по каждому показателю деятельности должен быть назначен ответственный - один из членов высшего руководства. Однако в организации есть и другие лица, и они оказывают серьезное влияние на результаты. В духе обучения, сотрудничества и коллективного решения проблем, что поощряется Системой показателей, эти лица также должны присутствовать на заседании. Основное внимание в повестке дня будет уделяться результатам по показателям Сбалансированной системы и обсуждению влияния этих результатов на гипотезу, отраженную в стратегии. Подход сверху вниз (начиная с финансов) поможет способствовать развитию дискуссии о причинно-следственных связях. Участники могут высказывать мнение и спорить по следующим вопросам: подтверждают ли результаты стратегию, существует ли необходимость изменений и каково влияние стратегических инициатив на результаты. Заседания такого характера должны проводиться не только на уровне высшего руководства. Каждая хозяйственная единица, отдел и рабочая группа должна иметь свою Систему показателей и использовать ее в качестве ориентира на заседаниях руководства. На нижних уровнях компании эти заседания еще раз дают возможность подчеркнуть огромное значение Системы показателей в достижении стратегических целей и описать, как данный инструмент можно использовать, чтобы помочь всем группам оп-ределить свой неповторимый вклад.

## ВЫВОДЫ

Так как Сбалансированная Система Показателей превратилась из оценочной системы в систему стратегического управления и инструмент распространения информации, многие организации стали искать технологические решения, пытаясь воспользоваться передовой методикой Системы показателей. Комплекты программного обеспечения имеют передовые инструменты анализа и помощи в принятии решений, позволяют широко распространять стратегическую информацию и способствуют новаторству и коллективному решению проблем. Выбор поставщика программного обеспечения является одной из самых трудных задач во всем процессе внедрения Системы показателей. В ходе принятия решения необходимо учитывать следующие элементы: вопросы структуры и конфигурации, инструменты отчетности и анализа, технические особенности, техническое обслуживание и безопасность, а также оценку поставщика. Среди новейших разработок можно выделить модули человеческого капитала и способность передавать результаты Системы показателей с помощью беспроводных устройств.

Несмотря на многие преимущества технологического решения, его нельзя осуществлять без коллективных усилий, необходимых для разработки Сбалансированной Системы Показателей, которая описывает вашу стратегию. Технология является движущей силой Системы показателей, расширяющей сферу ее применения и открывающей неограниченные возможности для обмена знаниями и крупных стратегических достижений.

С помощью печатных возможностей оргтехники, организации, нежелающие использовать компьютерные программы, могут создавать изысканные отчеты, распространяющие информацию Системы показателей во всей организации. На следующем этапе многие будут использовать внутреннюю сеть своей организации в качестве средства сообщения результатов Системы показателей и развития обмена информацией и обучения.

Сбалансированная Система Показателей не должна увеличивать бремя управленческой отчетности организации. В действительности, введение Системы показателей должно сократить объем отчетности. Следует изучить существующие отчеты с точки зрения стратегии, чтобы определить, по праву ли они занимают место в отчетности компании. Новые отчеты Системы показателей составляют основу новаторских заседаний руководства, на которых обсуждается стратегия в свете результатов Сбалансированной Системы Показателей. Менеджеры во всей организации используют Систему показателей как организационную платформу для мыслящих членов заседаний, на которых результаты оцениваются по показателям их вклада в постоянные усилия компании по реализации стратегии.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- 1 *Performance Measurement Survey by the American Institute of Certified Public Accountants and Lawrence S. Maisei, 2001.*
- 2 *Laura M. Downing, "The Global BSC Community: A Special Report on Implementation Experiences from Scorecard Users Worldwide," presented at the Balanced Scorecard North American Summit, New Orleans, September 2000.*



## Обслуживание сбалансированной Системы Показателей



### Обзор главы 12

В одной из предыдущих глав я писал о том, как мы с женой переезжали в новый дом. Теперь мы уже полностью устроились и недавно закончили оформлять пейзаж заднего двора. Ничего экстравагантного, в основном, газон с несколькими кустами и деревьями. Но какой газон! Каждый день несколько минут я просто смотрю на траву и не могу оторваться. Она такая чистая, ярко-зеленая и пышная. Но вы можете себе представить, как будет выглядеть эта трава, если пару недель ее не стричь, не поливать и не удобрять? А теперь подумайте, в каком состоянии будет ваша недавно разработанная Сбалансированная Система Показателей без соответствующего постоянного ухода? Чтобы полностью реализовать потенциал комплексной системы стратегического управления, Систему показателей следует тщательно обслуживать и подпитывать. В этой главе рассматривается "уход и кормление" вашей новой системы управления деятельностью.

Введение новых правил, процессов и процедур поможет вашей Системе показателей превратиться из оценочной системы в инструмент управления. Помимо анализа множества элементов, организации должны определить, какое место Система показателей займет в долгосрочном стратегическом планировании, как и когда будут разрабатываться новые Системы показателей, при каких обстоятельствах станут рассматриваться изменения показателей и как Система показателей в итоге будет связана с такими управленческими процессами как составление бюджета и вознаграждение. Сбор и сообщение данных также играет важнейшую роль в Системе показателей, и чтобы этот процесс воспринимался как полезный, а не обременительный, следует разработать эффективную методику. После принятия решения о том, что необходимо сделать для интеграции Системы показателей в текущую деятельность, организации должны определить обязанности каждого и основную функцию Системы. В главе описываются ключевые роли Системы показателей и приводятся рекомендации, которые помогут вам установить, кто должен отвечать за Систему показателей.

## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ НИКОГДА НЕ БЫВАЕТ "ЗАВЕРШЕННОЙ"

Известный специалист по лидерству Джон Коттер много писал об организационных преобразованиях и о том, что необходимо для осуществления крупной инициативы по изменениям. В своей книге *"Во главе изменений"* он пишет: *"Крупное изменение часто требует длительного времени, особенно в больших организациях. Многие силы могут остановить процесс задолго до финишной черты: уход ключевых агентов изменений, истощение энергии лидеров или невезение"*.<sup>1</sup> Сбалансированная Система Показателей - это не статистический проект, не технологический и не кадровая программа. Больше всего Сбалансированная система близка к крупной инициативе по изменениям и в этом качестве может стать жертвой любой из проблем, указанных Коттером. Ключевые агенты изменений играют важную роль в успехе любого начинания, но для внедрения методов Сбалансированной Системы Показателей они абсолютно необходимы. Без конкретного человека (или команды), руководящего уточнением и постоянным развитием Системы показателей, она легко разрушается, а менеджеры возвращаются к своей прежней удобной практике работы. Роль агентов изменений более подробно описывается в разделе "Ключевые роли". Высших руководителей, загруженных большим количеством важных инициатив, может захлестнуть волна изменений. Их усталость отрицательно влияет на Сбалансированную систему, приводя к недостатку внимания и усилий к установлению соответствующего тона во всей организации. И, конечно, невезение тоже может помешать успеху работы над Системой показателей. Компьютерная программа, не работающая так, как гарантировалось, и неопытные консультанты, обещающие больше, чем могут выполнить - это лишь некоторые примеры неудачных обстоятельств, их стечение может помешать успеху ваших тщательно спланированных усилий. Возможно, самой большой ошибкой, которую следует избегать, является плохое обслуживание системы. Система показателей, как и любое другое крупное изменение, должна постоянно подпитываться в течение длительного периода времени, чтобы пустить корни в культуре и текущей практике управления организацией.

Несмотря на поддержание темпов развития, Сбалансированная Система Показателей никогда не бывает завершенной, как никогда не завершается и совершенствование вашего предприятия. Сможете ли вы в какой-нибудь момент остановиться и сказать: "Ну вот и все, мы все сделали, все завоевали и теперь нас ожидает спокойное плавание"? Нет, потому что условия, в которых вы работаете, постоянно меняются. На рынок быстро приходят новые конкуренты со всего мира, ввиду легкости доступа к информации и скорости ее распространения клиенты становятся более требовательными, чем раньше, а работники настаивают на предоставлении им таких важных и интересных обязанностей, которые позволяют внести реальный вклад в успех и, одновременно, обеспечить определенный уровень жизни. Все эти силы влияют на вашу Сбалансированную систему, но, к счастью, она не только может быть гибкой, а гибкость, по сути, является ее основной отличительной чертой. По мере изменения условий, станут подвергаться жесткой проверке действующие стратегии и разрабатываться новые. Считавшиеся ранее прочными отношения между показателями могут оказаться обманчивыми, что приведет к необходимости принимать новые индикаторы. Система показателей достаточно гибкая, чтобы справиться с такими изменениями и послужит вам надежным навигационным прибором при изменении курса вашего предприятия. Вопрос состоит в следующем: как нам сделать так, чтобы Система показателей оставалась жизнеспособным инструментом и была полностью внедрена в систему управления вашей организацией, то есть чтобы она считалась ведущим и надежным компасом во время перемен? Ответом является обслуживание, подпитка и совершенствование действующей Системы показателей. Такой

уход и кормление представляет собой установление правил и процедур работы на предприятии для обеспечения эффективного функционирования Системы показателей, назначение людей с нужными качествами для осуществления перехода к новому методу управления и определение места Сбалансированной Системы Показателей. В этой главе будет рассмотрен каждый из перечисленных элементов. Это важнейший аспект, и, как напоминает нам Котпер: *«Если вы ослабите свои усилия до окончания работы, то может снизиться темп и последовать регрессия»*.<sup>2</sup>

## ОБСЛУЖИВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

### Установление политики, процедур и процессов Сбалансированной Системы Показателей

Название этого раздела напоминает мне о старом времени командно-контрольной системы управления предприятием, в которой основное внимание уделялось правилам и средствам контроля за процессами, чтобы обеспечить строгое соблюдение неизменных процедур. Конечно, Система показателей больше представляет новую деловую парадигму, для которой характерны открытый обмен информацией, сотрудничество, делегирование полномочий и коллективное решение проблем. К сожалению, сама по себе разработка Системы показателей не превратит, как по волшебству, вашу организацию в образец просвещенной практики управления. Чтобы стать частью повседневной жизни организации, Система показателей потребует определенных правил, процессов и процедур, обеспечивающих ее бесперебойное функционирование, особенно на ранних этапах внедрения. После введения Системы показателей необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- *Долговременное стратегическое планирование.* Какова роль Сбалансированной Системы Показателей в усилиях организации по долгосрочному стратегическому планированию? Она должна быть на переднем крае стратегического планирования; однако после первоначальной разработки Системы показателей некоторые организации снова возвращаются к своим прежним методам. Совместно с вашей группой стратегического планирования определите роль Системы показателей в этом процессе с точки зрения движения вперед, сделав так, чтобы она осталась ключевым инструментом эффективного выполнения стратегии.
- *Ежегодная корректировка Системы показателей.* Сбалансированная Система Показателей - это гибкий, динамичный инструмент, который может приспосабливаться к изменениям на вашем предприятии. Как минимум раз в год вы должны корректировать Систему показателей, чтобы она точно описывала бесконечную сагу вашей стратегии. Не тяните с составлением нового графика до последней минуты, удивляя перегруженных работой менеджеров вашей фирмы. Составляйте график в начале процесса, предоставив каждому достаточно времени, чтобы сформулировать Сбалансированную Систему Показателей, которая точно описывает их вклад в общий успех.
- *Отчетные даты.* Необходимо всем сообщить о датах составления Систем показателей. Велика вероятность того, что, по крайней мере, часть ваших данных для Системы показателей будут получены не из исходных систем. Эти данные должны быть собраны и введены в вашу систему отчетности, неза-



висимо от того, автоматизирована она или нет. Ответственные за предоставления данных должны знать о сроках отчетности и важности своевременных и точных отчетов. На основе этих данных ваша управленческая команда будет принимать решения, поэтому не стесняйтесь указать скрытый риск в любой корреспонденции, которую вы отправляете во время поиска данных.

- *Терминология.* Имеет ли слово "цель" одинаковое значение для руководителя высшего звена, менеджера и сотрудника отдела обслуживания? Если вы хотите использовать Систему показателей для создания нового языка оценки, то вполне можете это делать. Однако на первых этапах внедрения вы должны объяснить используемую терминологию. Действуя по привычке, некоторые работники могут пользоваться старыми определениями.
- *Роли и обязанности.* Определите, кто в организации отвечает за управление Системой показателей и выполнение соответствующих обязанностей. Более подробно это рассматривается в разделе этой главы "Ключевые роли".
- *Нормы деятельности.* При использовании Системы показателей как оценочной системы, организации сравнивают фактические результаты деятельности с заранее установленным эталоном. Это может быть цифра в бюджете, результат за прошлый год, лучший результат по отрасли или напряженная норма. Независимо от того, с чем вы сравниваете, следует установить относительный диапазон результатов деятельности. Зеленый цвет может означать выполнение или перевыполнение нормы. Желтый цвет может означать невыполнение нормы не более, чем на 10%, а красный цвет - невыполнение нормы более, чем на 10%. Нормы деятельности обязательно вызовут дискуссию. Одни будут считать их слишком высокими, а другие - слишком низкими, утверждая, что они не способствуют значительному улучшению результатов. Я рекомендовал бы не поднимать планку высоко, хотя бы в течение первого года. Сначала дайте людям возможность привыкнуть к новому методу управления, а уже потом вводите высокие нормы, требующие образцовой деятельности.
- *Изменения целей, показателей и норм.* При каких обстоятельствах вы разрешите изменить какой-либо индикатор деятельности в середине года? Нормы особенно уязвимы в этом отношении, так как многие организации не обладают компетентностью в установлении норм и сначала завышают или занижают их. Изменения разрешаются только в том случае, если совершенно ясно, что цель, показатель или норма установлены неправильно. Возможно, расчет показателя приводит к отказу от принятия решения или воспринимаемая трудность нормы лишает работников стимула к действию. В такой ситуации изменение оправдано. Более подробно эта тема изучается при рассмотрении "Обновления основных элементов Системы показателей" далее в этой главе.
- *Связь Системы показателей с управленческими процессами.* Вы можете принять положительное или отрицательное решение о каскадировании Системы показателей и установлении ее связи с составлением бюджета и системой вознаграждения в течение первого года вашего проекта внедрения. По крайней мере, у вас должен быть план будущего развития. Считайте его "генеральным планом" Сбалансированной Системы Показателей, описывающим, какой станет эта Система в будущем, и что для этого необходимо. Бу-

лучшее преобразование системы надо обсуждать даже в том случае, если в течение первого года связи не устанавливаются.

### **Сбор данных для Сбалансированной Системы Показателей**

При сборе и вводе данных в Систему показателей часто приходится решать уникальные задачи. Во-первых, надо определить, существуют ли такие данные. Одним из самых больших преимуществ Системы показателей является ее способность выявлять недостающие показатели, движущие силы будущих результатов. Выявить их - одно, а собрать по ним данные - совсем другое. В начале внедрения системы у вас может не быть систем или инструментов для сбора таких данных. Фактически, когда вы начинаете сообщать результаты, у вас, по разным оценкам, может отсутствовать от 20% до 30% данных. Отсутствие этих данных не должно задерживать выход отчетов по Системе показателей. Ориентируйтесь на те показатели, которые у вас есть и не пожалейте необходимого времени и усилий на разработку процессов сбора недостающих данных.

Вы никогда не думали о карьере в правоохранительных органах? Я задаю этот вопрос, потому что при попытке заставить ответственных за показатели подать данные по Системе вы можете почувствовать себя "полицией Сбалансированной Системы Показателей". Как и дорожный патруль, останавливающий раскаявшегося нарушителя, вы услышите все оправдания, какие только можно придумать. "Еще не подготовлены отчеты - источники данных", "Я жду еще одну цифру из бухгалтерии", "На прошлой неделе я был в отпуске и ничего не успеваю!". Некоторые из них уважительные и могут указывать на необходимость изменить процессы, а другие - явная ложь: "Все украли инопланетяне, изучающие организационную практику на Земле в XXI веке". Просьбы, увещания и даже угрозы не дают желаемого эффекта. Единственный надежный метод обеспечения четкого процесса сбора данных состоит в том, чтобы сделать его как можно легче и проще для всех участников. Даже если вы применяете относительно низкую технологию отчетности, вы можете установить автоматические связи, что существенно упростит отправку необходимых данных. Обеспечить сотрудничество ответственных за данные поможет разработка и распространение специальной формы. На рис. 12.1 изображена форма для сбора данных, которую вы можете изменить с учетом специфики ваших показателей деятельности.

Разработайте форму для каждого ответственного за показатели Сбалансированной системы и отправьте ее по электронной почте для заполнения либо для передачи ответственному за данные. Если у вас нет электронной почты, то вы всегда можете распечатать формы и отправить их по внутренней почте или по факсу. В рассмотренном примере запрашиваются данные за сентябрь; однако приводятся данные и за предыдущие месяцы, чтобы обеспечить необходимую базу для сопоставления и прокомментировать результаты деятельности. После заполнения форма должна быть отправлена по электронной почте системному администратору Сбалансированной системы, который введет данные в инструмент отчетности по Системе показателей. Если для сообщения результатов Системы показателей вы выберете автоматизированное решение, то можете импортировать данные непосредственно из формы в компьютерную программу и, в зависимости от имеющихся в программе функций, можно даже напрямую импортировать текст комментария. Использование этой простой формы и электронной почты для ее распространения значительно упрощает задачу ответственных за показатели. Они просто открывают приложение, получен-

Рисунок 12.1 Форма для сбора данных по Сбалансированной системе показателей

Ответственный за показатель: К.Тобин  
 Ответственный за данные: С.Чезенко

Название показателя	Составляющая	Описание	Июль	Авг.	Сен.	Комментарий
Количество принятых звонков	Клиенты	Общее количество звонков, зарегистрированных центром обслуживания в течение месяца	3 000	3 500	3 750	Как и ожидалось, количество звонков неуклонно растет. Повышение квалификации персонала и принятие на работу еще одного сотрудника позволит нам к концу года принимать до 5 000 звонков в месяц.
Количество проблем, решенных с помощью одного звонка	Клиенты	Количество клиентов, проблемы которых были решены в течение первого телефонного звонка	50	60	45	Результат вводит в заблуждение. В сентябре было зарегистрировано меньше проблем, решенных с помощью одного звонка, однако причиной этого является уменьшение количества жалоб, поступивших от клиентов.

ное по электронной почте, вводят в него свою информацию о результатах деятельности и отправляют ее назад. Этот процесс не только облегчает работу сотрудников, предоставляющих данные, но и будет по достоинству оценен системными администраторами, которые должны работать только с одной формой для сбора информации. Вместо того чтобы пытаться разобрать данные, нацарапанные на обратной стороне визитных карточек, или читать едва различимые факсы, администратор легко переведет данные из единой формы в инструмент отчетности.

### **Обновление основных элементов Системы показателей – целей, показателей и норм**

Как отмечалось ранее, Сбалансированная Система Показателей – это динамичный инструмент, гибкий и способный меняться в зависимости от условий деятельности. Вы ожидаете, что с течением времени в царстве ваших целей, показателей и норм произойдет ряд изменений. На дальнем конце спектра вероятностей существует вероятность того, что, исходя из результатов Системы показателей, опровергающих большую часть вашей гипотезы, вы можете принять решение об отказе от реализуемой стратегии. В этом крайнем случае вы разработаете новую стратегию вашей организации и выберете соответствующие новые цели, показатели и нормы, являющиеся точным переводом обновленной стратегии. Даже при сегодняшней тенденции к сокращению сроков ее действия, вы вряд ли будете полностью менять свои цели, показатели и нормы каждый год. Однако очень полезно, как минимум раз в год, критически изучать Систему показателей и определять, точно ли ее основные компоненты описывают вашу стратегию. Результаты исследования лучшей практики показывают, что так поступает большинство специалистов-практиков по Системе показателей. 62% изученных компаний обновляют свои Сбалансированные системы каждый год; 15% – каждые полгода и 23% обновляют каждые три месяца.<sup>3</sup> Включите ежегодный анализ Системы показателей в обычный цикл планирования, действующий в большинстве компаний. Организации каждый год занимаются стратегическим планированием, составлением бюджета и бизнес-плана. Система показателей может войти в сферу этих видов деятельности и занять свое законное место ключевого управленческого процесса.

По мере приобретения опыта использования Сбалансированной Системы Показателей следует ожидать, что в цели и показатели будет внесено много небольших изменений. Может быть изменена их формулировка, чтобы они точнее отражали суть или разъясняли нечеткую терминологию. Аналогично изменится метод расчета показателей, чтобы они точнее выражали истинную сущность изучаемого явления, или может быть расширено описание, чтобы работники лучше поняли операционное и стратегическое значение показателя. Также вы можете изменить периодичность сбора данных о результатах деятельности. Например, вы пытались определять удовлетворенность работников каждый месяц, но с технической точки зрения сбор данных оказался слишком трудным. В этом случае, вместо того чтобы отказываться от этого важного индикатора, вам легче изменить период отчетности, и определять результаты по этому показателю станет легче. Любое изменение показателя потенциально влияет на соответствующую норму. Особенно это заметно, когда изменены формулы или расчеты. Кроме этого, нормы могут изменяться, чтобы стать более реальными задачами или, наоборот, более трудными.

Обновление ваших целей, показателей и норм деятельности является еще одним способом воспользоваться коллективными знаниями в вашей организации. Объ-

зательно привлекайте к участию в этом процессе как можно больше работников, чтобы любые изменения отражали интересы всего персонала организации. Эффективным методом выяснения ответной реакции работников на использование Системы показателей и потенциальные улучшения является опрос. На рис. 12.2 изображена анкета, состоящая из 10 вопросов, которую работникам предлагают заполнять раз в год. Таким образом, выясняется ответная реакция и знания работников. Работники должны отвечать на вопросы анкеты по своей конкретной группе или отделу. Сбалансированную систему для высшего уровня организации изучает управленческая команда. Помимо вопросов, в анкете есть место для замечаний и рекомендаций работников по улучшению Системы показателей. В нашем примере один из работников оценил Систему показателей своей группы в 38 баллов из 50. Положительной считается оценка свыше 35 баллов. Все же оценка отдельных аспектов имеет такое же большое значение, как и общая сумма баллов. В данном случае, например, Система показателей хорошо выполняет свою функцию информирования работников о стратегии организации и установления связи между стратегией и их действиями. Также группа регулярно анализирует свои результаты и использует полученную информацию для определения будущих инициатив по улучшению работы. Но также ясно, что эта работница не довольна используемым инструментом отчетности, ей не понятны причинно-следственные связи и, как следует из ее комментариев, результаты Системы показателей не стимулируют дискуссии во всей организации. Эта информация неоценима для менеджеров и работников, стремящихся создать будущие варианты своих Систем показателей. Клиенты и поставщики также оказывают влияние на результаты вашей деятельности и, возможно, будут польщены и приятно удивлены, если вы обратитесь к ним за советом относительно возможных изменений и дополнений к Системе показателей.

Как отмечается в главе 6, изменяя показатели, следует помнить об одном предостережении: не изменяйте их только потому, что вам не понравились текущие данные или результаты не соответствуют вашим ожиданиям. Основной смысл Сбалансированной системы — это изучение вашей стратегии, предположений, лежащих в основе успеха на рынке, а также изучение покупательной ценности выдвинутого вами предложения. Иногда вам будет не нравиться то, о чем говорят показатели, но ваша задача состоит в том, чтобы рассматривать эти отклонения от плана не просто как недостатки, требующие исправления, а как возможности для углубления знаний.

### **Ключевые роли в Сбалансированной Системе Показателей**

В главе 3 описывались важнейшие роли, необходимые для успешного внедрения Сбалансированной Системы Показателей. Давайте рассмотрим эти роли в новом контексте — обеспечение постоянного успеха Системы показателей для максимального повышения эффективности и закрепления результатов.

Тема, красной нитью проходящая через эту главу, простая — Сбалансированные системы показателей не обязательно могут быть самодостаточными. Для того чтобы получить значимые результаты, развитие и прогресс надо постоянно подпитывать. Основным действующим лицом в постоянном развитии Системы показателей является *ведущий специалист по Сбалансированной Системе Показателей* или *лидер команды*. Кто-то в вашей организации будет отождествляться со Сбалансированной Системой Показателей и восприниматься как ее посол и интеллектуальный лидер. Все, что мы до сих пор обсуждали в этой главе, нельзя осуществить без лидерства. Направление хода дискуссий о политике и процедурах компании, оценка возможных изменений показателей и анализ стратегий по сбору данных — воз-

Рисунок 12.2 Опрос работников по Сбалансированной системе показателей

Вопрос	Баллы
Использование Сбалансированной Системы Показателей в моей группе позволило мне больше узнать о стратегии организации	5
Показатели Сбалансированной системы нашей группы четко демонстрируют, какой вклад мы вносим в достижение общих целей организации	5
Наши показатели правильно сбалансированы по четырем составляющим Системы показателей	4
Наши показатели связаны комплексом причинно-следственных отношений	3
Меня привлекали к участию в разработке Сбалансированной Системы Показателей нашей группы	4
Наша группа регулярно проводит анализ результатов Сбалансированной Системы Показателей	4
Мы применяем рациональный инструмент отчетности	3
За достижение результатов Сбалансированной Системы Показателей отвечают как менеджеры, так и работники	4
Анализ результатов Сбалансированной Системы Показателей позволяет нашей группе определять будущие инициативы по улучшению работы	4
Обсуждение результатов Сбалансированной Системы Показателей с моими коллегами позволило мне больше узнать об их функциях	2
<b>Всего баллов</b>	<b>38</b>

**Дополнительные замечания\***

Я хотела бы больше узнать об использовании Системы показателей в других группах компании. Как сообщаются результаты и как эти результаты можно довести до сведения всех работников?

де нужен сильный лидер. Именно в этом качестве и выступает ведущий специалист по Сбалансированной Системе Показателей. Обладая уникальным сочетанием навыков общения и лидерства, ведущий специалист является признанным экспертом по вопросам системы показателей, и он предоставляет консультации лидерам и менеджерам, которые занимаются разработкой Системы показателей и эффективным использованием данного инструмента для достижения больших результатов. Но положение изменяется не столько благодаря оживленным дискуссиям, сколько пятиминутным разговорам в вестибюле о результатах Системы показателей за прошлый месяц, или распространению статьи о методике Системы показателей, или презентации для помощников по административной работе, которые раньше чувствовали себя вне сферы Системы показателей. Другими словами, благодаря распространению информации. Ведущий специалист искусно распространяет информацию о том, как Система показателей сейчас может изменить ситуацию и заложить фундамент для будущего, если она используется для стратегического управления. Юнилевер (Unilever) — это организация, признающая важность такой должности. Колин Шарп, руководитель проекта "От стратегии к действию", отмечает: "Мы создали должность, предусматривающую внедрение процесса [Системы показателей] и его поддержку в течение первых лет. Это важнейшая роль".<sup>4</sup> Самым логичным кандидатом на эту роль будет тот, кто занимается Системой показателей с самого начала внедрения. Этот человек уже вышел на дорогу доверия в вашей организации и вос-

принимается как "г-н или г-жа Сбалансированная Система Показателей" Будет нетрудно уговорить такого работника занять соответствующую должность на постоянной основе и прекратить или, по крайней мере, сократить выполнение его прежних обязанностей В ходе внедрения ряда проектов, где я принимал участие, ведущему специалисту по Системе показателей так нравилась его роль, что он просил сделать ее своей постоянной должностью Я абсолютно убежден, что назначение ведущего специалиста по Сбалансированной Системе Показателей на постоянной основе является гарантией ее успешного внедрения Предусматриваемые этой должностью знания, последовательность и постоянное распространение информации дадут высокий результат

Другой жизненно необходимой ролью в Системе показателей является роль *поддерживающего руководителя* Все, что рассказывается об этом в главе 3, может применяться на постоянной основе Поддерживающий руководитель предоставляет новую информацию о стратегии и планах, поддерживает постоянную связь с другими членами высшего руководства и продолжает оказывать полную энтузиазма поддержку Сбалансированной Системе Показателей Для того чтобы потенциал Сбалансированной Системы Показателей был полностью реализован, все руководители высшего звена должны быть заинтересованы в системе, как лица, ответственные за ее внедрение Поддерживающий руководитель создает такую заинтересованность, постоянно вовлекая других членов высшего руководства в диалог о преимуществах и будущем направлении развития Системы показателей По мере роста и развития Системы показателей, поддерживающий руководитель должен будет распространять информацию о ваших передовых управленческих концепциях среди своих коллег и других руководителей В зависимости от того, кто в конечном счете будет отвечать за Систему показателей (см "Кто отвечает за Сбалансированную Систему Показателей"), будет удобно и выгодно, если ведущий специалист по Системе показателей находится в непосредственном подчинении у поддерживающего руководителя Четкий контакт, являющийся результатом таких отношений, позволит без задержки направлять последнюю информацию о Системе показателей высшему руководству, которое может быстро принять меры, чтобы использовать открывшиеся возможности или преодолеть препятствия

*Члены команды* Сбалансированной Системы Показателей были основными участниками разработки Сбалансированной Системы Показателей, но, по мере развития Системы, роль этой группы меняется Вместо непосредственного создания Системы показателей задачей команды становится обмен информацией и распространение лучшей практики работы Члены команды регулярно проводят собрания и анализируют значение Системы показателей в своих хозяйственных единицах или группах Команда вносит свой вклад в виде разработки советов, эффективных процессов Системы показателей и стратегий решения проблем Также команда должна использоваться как испытательный полигон для новейших идей по Системе показателей Например, при установлении связи Системы показателей с бюджетом и вознаграждением члены команды могут предоставить уникальную информацию о том, что необходимо для успешного преобразования в их хозяйственной единице или группе Некоторые организации перейдут от команды Системы показателей к координационному комитету, в состав которого войдут ведущий специалист, поддерживающий руководитель, другие руководители высшего звена и некоторые члены исходной команды Эта группа будет иметь более официальные полномочия по разработке политики в области Системы показателей и определения будущих направлений ее развития

Роль, которая не рассматривалась нами при разработке Сбалансированной Системы Показателей, но без которой невозможен долговременный успех, - это роль

**системного администратора** Обычно так называют специалиста, управляющего комплектом готового программного обеспечения, но этот термин употребляется и при использовании разработанного вами механизма отчетности. В зависимости от сложности инструмента отчетности ведущий специалист по Системе показателей может компетентно выполнить эту функцию. Однако если вы приобретаете автоматизированную систему, то вряд ли сможете обойтись без администратора. Системный администратор отвечает за составления графика сообщения результатов, обеспечивая своевременный сбор данных по Системе показателей и ввод их в компьютерную программу. Также он вносит изменения в элементы Системы показателей (цели, показатели, нормы), оказывает пользователям техническую помощь, устанавливает новые версии компьютерных программ и обучает пользователей. Тесная связь между ведущим специалистом по Сбалансированной системе, поддерживающим роль административным и администратором имеет большое значение в определении роли Системы показателей на заседаниях руководства. Для того чтобы повысить эффективность тому процессу, технология, выбранная для анализа Системы показателей, должна работать безупречно, независимо от того, применяются ли диапроектор для показа слайдов или новейшее программное обеспечение. Большинство предложений о продаже комплектов программного обеспечения содержат подробные описания требований к системному администратору.

### Кто отвечает за Сбалансированную Систему Показателей?

Мы рассмотрели роли, необходимые для интегрирования Системы показателей в процесс управления организацией, теперь нам следует найти место Системы показателей в деятельности ведущего специалиста и системного администратора в одном из функциональных отделов. Члены команды будут по-прежнему находиться в подчинении у руководителя конкретной единицы, поддерживающий руководитель останется на своей высокой должности, а кто будут подчиняться ведущий специалист и системный администратор? Прежде чем ответить на этот вопрос, давайте подумаем, почему так необходимо найти функциональный отдел для Системы показателей. На этом этапе процесса Сбалансированная Система Показателей может все еще восприниматься как проект, а не постоянный способ управления предприятием. Без создания крепкой базы и определения четкой ответственности будет очень трудно изменить это восприятие, и оно может укорениться в умах работников. Ведь слово "проект" предполагает задание временного характера, которое, после значительных усилий можно считать выполненным или завершенным. Но, как мы уже видели, Сбалансированная Система Показателей никогда не бывает завершенной, так как она должна постоянно изменяться в зависимости от ситуации на предприятии, помогая следовать определенным курсом при неизбежных изменениях условий. Если Система показателей считается завершенной, то значительно уменьшается желание и стимул сообщать результаты и использовать их в ходе принятия хозяйственных решений, и со временем в оценке и отчетности могут возникнуть серьезные пробелы. В отличие от этого, определение места Системы в одном из функциональных отделов препятствует развитию такой ситуации и превращает Систему, как разницу постоянно действующую закономерную функцию предприятия, находящуюся на пути интеграции в повседневную жизнь организации.

Основным претендентом на победу в гонке за право опеки над Системой показателей является финансовая функция. В ходе недавно проведенного исследования, участником которого являюсь, какой функциональный отдел отвечает за управление системой оценки результативности компании 67% указали на финансовый отдел. Мой опыт подтверждает этот факт. Подавляющее большинство проектов по внедрению Системы показателей в организацию



принимал участие, заканчивались тем, что ответственность за Систему и ее непрерывное развитие возлагалась на финансовую службу. Будучи центром обработки и распространения информации в компании, финансовый отдел всегда был закономерным выбором при поиске функционального отдела, отвечающего за Систему показателей. Последние события в финансовой отрасли даже усилили позицию финансового отдела, как претендента на ответственность за Систему показателей. *"Информационный век требует, чтобы финансовый отдел сыграл новую роль - архитектора предприятия... На смену традиционной ориентации на контроль и проверку должно прийти стратегическое, экономическое, тактическое и оценочное лидерство... Почему финансовый отдел? Финансовый отдел имеет высший уровень доступа к информации, стратегии, экономическим нормам и внутренним процессам"*.<sup>6</sup> Очевидно, что специалисты по финансам начали играть новые роли в организации, переходя от обременительного и часто не добавляющего стоимости предприятию образа корпоративного полицейского к мощному и динамичному образу, в центре которого находится стратегия и деловое партнерство. Целостная и основанная на сотрудничестве Сбалансированная Система Показателей как раз подходит для нового образа финансового отдела.

Однако прежде чем бежать в кабинет вашего финансового лидера и одевать ему через плечо ленту "Ответственный за Сбалансированную Систему Показателей", вспомните, что каждая организация и каждый проект по внедрению Системы показателей уникальны. Финансовый отдел может быть прекрасным местом для Системы показателей во многих организациях, но ваш финансовый отдел может быть еще не выбрался из старой системы контроля и проверки и ему только предстоит узнать о преимуществах установления отношений делового партнерства. В этом случае, вы, вероятно, придете к выводу, что ориентированная на творчество людей, обмен знаниями и сотрудничество Система показателей не подходит вашему финансовому отделу. Возможно, для Системы в вашей организации подойдет отдел стратегического планирования или отдел кадров. Если так, то возлагайте ответственность за Систему показателей на них. Подведем итог (простите за финансовый каламбур): вы ищете такой отдел, руководитель которого верит в теорию управления, лежащую в основе Системе показателей, и готов активно поддерживать, развивать, совершенствовать и пропагандировать эту систему. Такого человека можно найти в отделе кадров, маркетинга, производства, стратегического планирования или финансов. Как всегда, главное - это не название должности, а качества лидера.

## Выводы

Воспринимая Сбалансированную Систему Показателей как разовый проект по сбору статистических данных или установке систем, некоторые организации не используют многих свойств этого инструмента как системы стратегического управления. Благодаря правильному управлению и обслуживанию Система показателей станет краеугольным камнем системы управления организации. Для осуществления этого перехода необходимо рассмотреть, как ряд особенностей Системы показателей, сочетаются с текущими и ожидаемыми управленческими моделями. Рассматриваются следующие особенности:

- Роль Системы показателей в долговременном стратегическом планировании.
- Ежегодная корректировка Системы показателей.
- Отчетные даты.
- Терминология.
- Роли и обязанности.
- Нормы деятельности.
- Изменения элементов Системы показателей.
- Связь Системы показателей с управленческими процессами.

Для того чтобы инструмент отчетности был принят и использовался персоналом, необходимо разработать стратегии эффективного и рационального сбора и ввода данных о результатах деятельности. Независимо от того, применяется автоматизированная система или нет, процесс сбора данных можно значительно упростить с помощью форм для сбора данных, составленных с учетом специфики вашей организации.

Большинство специалистов-практиков обновляют Системы показателей раз в год. По мере изменения условий и углубления знаний о Системе показателей, многие компании изменяют цели, показатели и нормы. Такая корректировка может отражать изменение стратегического направления или простое объяснение индикатора, в прежней формулировке которого не было четкости.

Все ключевые действующие лица, принимающие участие в первоначальном проектировании и разработке Сбалансированной Системы Показателей, могут сыграть роль и в ее постоянном развитии. Особенно большое значение приобретает роль ведущего специалиста по Системе показателей, так как благодаря своим навыкам общения и знанию Системы показателей этот специалист сможет предоставить консультацию и ознакомить руководителей, менеджеров и работников с преимуществами, которыми можно воспользоваться при еще более широком применении методики Сбалансированной Системы Показателей. С ростом Системы показателей возникает новая функция — системный администратор. Этот специалист осуществляет контроль за жизненно важной функцией обеспечения своевременной и точной отчетности о результатах Системы показателей.

В большинстве организаций за Сбалансированную Систему Показателей отвечает финансовый отдел. Это очень логичный выбор, так как данный отдел является поставщиком информации о компании и обладает уникальными знаниями о стратегии, процессах и экономических событиях. Однако окончательным критерием выбора служит характеристика руководителя, который должен быть готов активно использовать, поддерживать систему и обеспечивать будущее развитие Системы показателей как ключевого инструмента претворения в жизнь стратегии организации.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. John Kotter, *Leading Change* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996).
2. *Ibid.*, p. 133.
3. *Best Practices Benchmarking Report, Developing the Balanced Scorecard* (Chapel Hill, NC: Best Practices, LLC, 1999).
4. Charles Birch, "Balancing Act," *Australian Accountant*, March 2001, 50.
5. *Performance Measurement Survey by the American Institute of Certified Public Accountants and Lawrence S. Maisel*, 2001.
6. Mark J. Morgan, "A New Role For Finance, Architect of the Enterprise in the Information Age," *Strategic Finance*, August 2001.

ч а с т ь V

СБАЛАНСИРОВАННЫЕ  
**СИСТЕМЫ**  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ



## Сбалансированные Системы Показателей в государственном и некоммерческом секторах



### Обзор главы 13

Работники государственных и коммерческих организаций могут быть обеспокоены тем, что во всей этой книге их миру посвящена только одна глава. Хорошо то, что почти весь пройденный материал, с некоторыми изменениями, относится также к государственному и коммерческому секторам. В этой главе рассматриваются данные изменения и описываются конкретные трудности, которые ждут разработчиков Систем показателей в государственных и некоммерческих организациях.

Каково ваше мнение об избранных депутатах? Ваша первая реакция может быть не очень лестной, но она, вероятно, гораздо мягче, чем мнение писателя и редактора Г.Л. Менкена, который однажды сказал *“Я считаю, что все правительство – это зло, и пытаться его улучшить значит попусту терять время”*. Ничего не скрывай, Генри! Дело в том, что правительство можно улучшить и такие инструменты, как Сбалансированная Система Показателей, являются основным оружием в арсенале перемен. Глава начинается с обзора инициатив по оценке результатов деятельности в государственном секторе, которые позволили выявить потенциал Сбалансированной Системы Показателей как жизнеспособного инструмента улучшения работы правительства.

Государственные и некоммерческие организации оценивают свой успех не по финансовым результатам. Вместо этого они стремятся достичь высоких целей, направленных на совершенствование общества. Как организации, ориентирующиеся на выполнение миссии, они должны изменить архитектуру Сбалансированной Системы Показателей, повысив роль миссии и клиентов и уменьшив влияние финансовых индикаторов. Мы изучим, в чем состоит отличие географии Системы показателей для государственного и некоммерческого секторов.

Сбалансированная Система Показателей нашла свое место во многих некоммерческих и государственных учреждениях, однако ее внедрение не всегда было простой задачей. Менеджеры, решившие ввести Систему показателей, столкнутся с рядом сложных проблем. В этой главе подробно описываются некоторые проблемы и предлагаются советы по преодолению многих

трудностей. Растет число организаций, которые смогли преодолеть трудности, связанные с разработкой Сбалансированной Системы Показателей в государственном и некоммерческом секторах, и используют этот инструмент для обеспечения единой направленности действий работников на выполнение миссии. Мы расскажем об одном таком пионере Сбалансированной Системы Показателей и поделимся секретами его успеха.

## ПРИМЕНЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

### Оценка результатов деятельности в государственном секторе

Вы хорошо помните 1993 год? Вот некоторые события культурной жизни и новости того времени, которые помогут освежить вашу память. К вершине кассового успеха уверенно поднимался кинофильм *"Парк юрского периода"*, сборы от показа которого по всему миру превысили 350 млн. долларов. В будущем удачная экранизация, *"Мосты округа Мэдисон"*, была признана лучшей книгой года. Уитни Хьюстон опередила всех, получив две "Грэмми": за альбом года (музыка к фильму *"Телохранитель"*) и песня года (*"Я всегда буду любить тебя"*). В спорте Майкл Джордан обеспечил победу своей команде "Чикаго Буллз" над "Феникс Санз" в серии игр с общим счетом 2:4. Громкие новости: 80 человек погибли во время пожара в Давидианском комплексе, г. Вако, штат Техас; свои 15 минут славы должны были пережить братья Менендес благодаря широко освещавшемуся в средствах массовой информации суду над ними по обвинению в убийстве; и, наконец, Уильям Джефферсон Клинтон стал 42-м президентом Соединенных Штатов Америки.

Именно последняя новость представляет для нас особый интерес. Не теряя времени, президент Клинтон приступил к реорганизации федерального правительства. 3 августа 1993 года он подписал Акт о деятельности правительства и его результатах (АДПР). В соответствии с этим актом, организации, финансируемые из федерального бюджета, обязаны разработать и внедрить систему отчетности, основанную на оценке результатов деятельности, а также установить цели и оценивать свой успех в их достижении. Кроме этого, Акт предусматривал фундаментальное преобразование способа управления правительством, уделяя больше внимания не тому, сколько было потрачено, а тому, что удалось достичь. Несмотря на радикальность такого изменения, оно не было беспрецедентным. Еще в 60-х годах, как продолжение успешной программы Министерства обороны, была введена Программа по составлению планов и бюджетов (ПСПБ). В 70-х годах ПСПБ была заменена более современными программами: составление бюджета на нулевой основе и управление по целям; в 80-х годах пришло время повышения производительности труда и управления качеством. В 1988 году была учреждена Президентская премия за качество. Новая программа была тесно связана с Национальной премией за качество им. Малкольма Болдриджа, и, кроме прочих многочисленных критериев, присуждалась за качество, ориентированное на клиентов, постоянное совершенствование и обучение, а также за привлечение работников к управлению и их развитие. Как только г-н Клинтон стал в 1993 году хозяином Овального кабинета, он начал добиваться переноса основного внимания на качество с помощью этики улучшения результатов деятельности, которую поддерживал, когда был губернатором штата Арканзас в 80-х годах. В марте 1993 года он поручил вице-президенту Альберту Гору в течение полугода изучить, что можно сделать, чтобы обеспечить дальнейшее улучшение работы правительства. Результатом исследования стал отчет "Создание правительства, которое работает лучше и стоит

меньше". Данный отчет в итоге привел к учреждению "Национального партнерства по воссозданию правительства". На основе всех этих усилий и был принят АДПР. В соответствии с новым актом, все федеральные органы обязаны разработать декларацию о миссии, общие итоговые цели, цели и задачи внутренней деятельности и показатели, используемые для оценки успеха в выполнении этих целей и задач.<sup>1</sup>

В АДПР воплощены благородные и разумные цели, но прежние системы тоже имели аналогичные цели и вскоре были преданы забвению. Вопрос заключается в следующем: последует ли АДПР тем же путем, что и прежние усилия правительства по организации деятельности, ориентированной на результаты? Существуют определенные доказательства того, что на этот раз все будет по-другому. Важнейшее отличие АДПР от его предшественников заключалось в том, что это закон, в создании которого участвовали президент и Конгресс. Если президентские распоряжения обычно прекращали свое действие одновременно с окончанием срока пребывания в должности издавшего их президента, то АДПР продолжает действовать. Фактически, нынешний президент Джордж Буш уже дал понять, что внимание его администрации сосредоточено на создании правительства, ориентированного на результаты. В апреле 2001 года администрация Буша объявила о том, что в течение бюджетного цикла на финансовый 2003 год государственные органы должны подать бюджеты по избранным программам, ориентированные на результаты деятельности. Государственные организации впервые вынуждены связывать свои расходы с целями деятельности. Еще одним доводом в пользу АДПР и оценки результатов деятельности является изменение тенденции финансирования. В течение многих десятилетий финансирование было стабильным или даже увеличивалось, но сегодня бюджеты сокращаются, и программы должны четко показать свою ценность. Благодаря средствам массовой информации теперь граждане гораздо лучше осведомлены, чем когда-либо в истории. Осведомленность избирателей приравнивается к требованию обеспечить подотчетность правительства. Сейчас, как никогда раньше, люди хотят знать больше о том, как расходуются их с трудом заработанные доллары и обеспечивают ли ассигнования средств выплаты разнообразных пособий по социальному страхованию. Возможно, ключевой особенностью, которая отличает сегодняшние программы от прежних попыток оценки результатов деятельности в государственном секторе, является недавнее развитие в частном секторе такой дисциплины как управление деятельностью. С тех пор как в выпуске "Гарвард Бизнес Ревью" за 1992 год опубликовали первую статью Каплана и Нортон о Сбалансированной Системе Показателей, тысячи организаций во всем мире начали применять этот динамичный и эффективный метод измерения успеха организации. Возможность получения огромного количества данных с помощью лишь одного щелчка мышью также привела к быстрому и рациональному распространению информации о новой практике управления деятельностью. Менеджеры государственных организаций могут найти практически неограниченное количество материалов о лучшей практике и новейшей методике управления деятельностью. С середины 90-х годов на тему "Оценка результатов деятельности правительства" во всей стране издаются многочисленные публикации и проводятся конференции.

Управление на основе результатов не ограничивается федеральным сектором; оно внедряется и в местных органах власти. Как показывают недавно проведенные исследования, 34% округов с населением более 50 000 и 38% городов с населением более 25 000 применяют один из видов системы оценки результатов деятельности.<sup>2</sup> Органы власти штатов и на местах, добровольно приступившие к внедрению систем оценки результатов деятельности, возможно, немного опережают развитие событий. Многие эксперты считают, что Совет по стандартам бухгалтерского учета в государственном секторе скоро

потребуется, чтобы эти органы власти демонстрировали усилия и достижения в области обслуживания, что тождественно показателям деятельности.

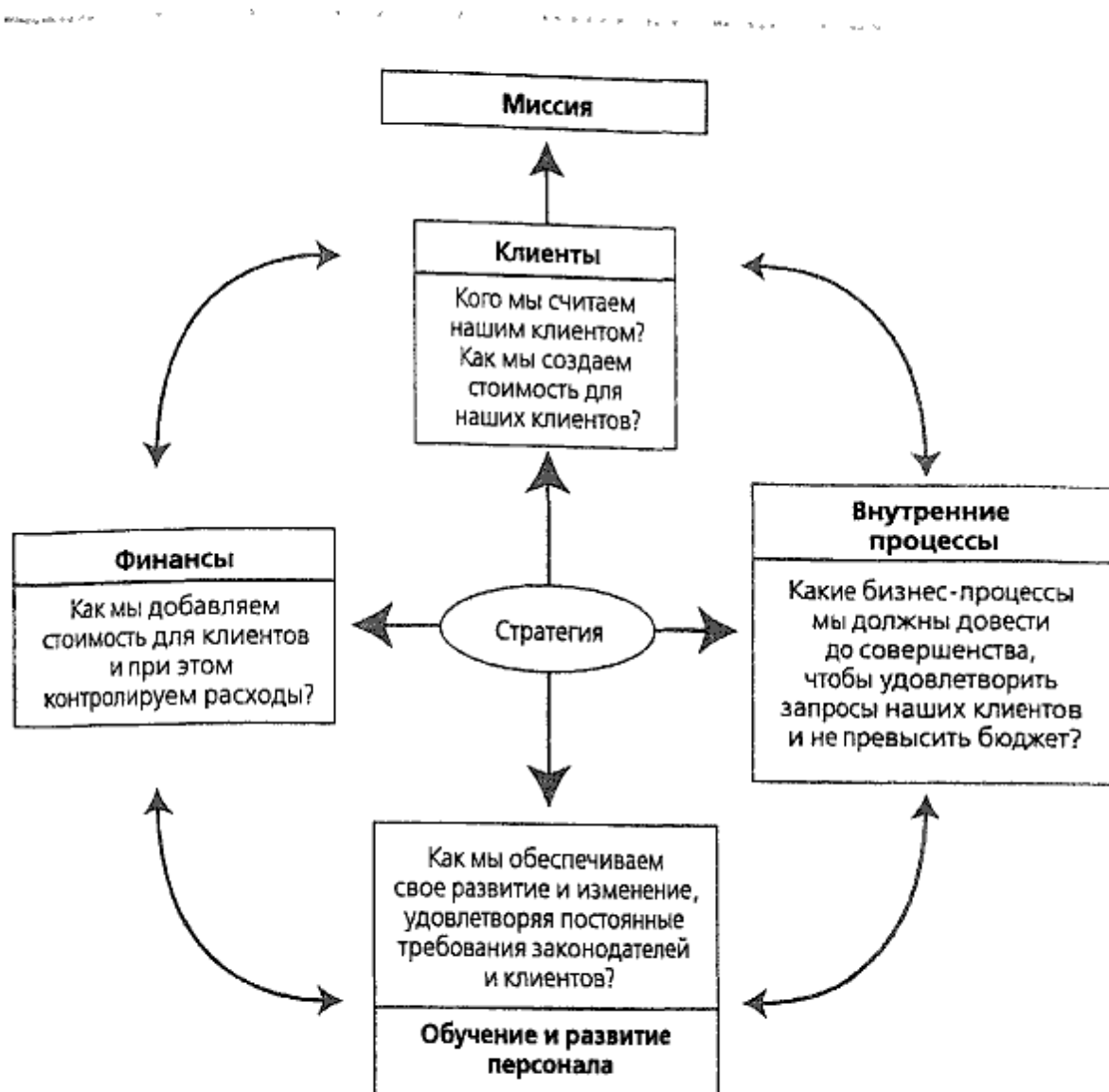
Этот новый способ управления в государственном секторе только начинает набирать критическую массу и, скорее всего, через несколько лет добьется всеобщего признания. Вместо того чтобы жаловаться на совершенно новую культуру, которую представляет оценка результатов деятельности, менеджерам государственных организаций следует принять это новое движение и воспользоваться его многочисленными преимуществами. Применение методики оценки результатов деятельности позволяет менеджерам государственных организаций четко продемонстрировать как законодателям, так и гражданам ценность своих программ для тех, кого данные организации обслуживают. Определять эту ценность можно на основе значимых, основанных на результатах индикаторов, которые используются для измерения эффективности успеха программы. В эпоху сокращения бюджетов, менеджеры, использующие оценку результатов деятельности, имеют в своем распоряжении необходимый инструментарий, чтобы четко показать, как ассигнование средств на их программу изменит положение тех людей, услуги которым они оказывают. Государственные служащие тоже выиграют при революции, вызванной оценкой результатов деятельности. Как и их собратья из частного сектора, эти работники теперь могут перевести внимание с механических, нестратегических видов деятельности на процессы и инициативы, вносящие вклад в успех программы. Это становится возможным благодаря обмену знаниями и информацией, а их обеспечивает Сбалансированная Система Показателей. По этим и многим другим причинам специалисты, впервые применяющие Системы показателей в государственном секторе, считают, что результаты использования Сбалансированной Системы Показателей оправдывают затраченные усилия. Но - и это серьезное замечание - необходимо затратить очень много усилий. В следующем разделе мы рассмотрим, как следует изменить архитектуру Сбалансированной Системы Показателей, чтобы она подходила для модели государственного сектора.

### **Создание Сбалансированной Системы Показателей для государственного сектора**

Продолжает неуклонно расти число организаций, применяющих Сбалансированную Систему Показателей. Неудивительно, что они пользуются теми же преимуществами Системы показателей, какими пользуются частные компании с начала 90-х годов. Однако Сбалансированная Система Показателей была первоначально задумана для коммерческого предприятия и, чтобы государственные организации могли полностью воспользоваться ее преимуществами, основная структура системы должна быть изменена с учетом их специфики. Модель Сбалансированной Системы Показателей для государственного сектора изображена на рис. 13.1. С помощью этой схемы мы увидим различия между использованием Системы показателей в государственном и частном секторах.

В центре Системы показателей остается стратегия, независимо от того, является ли организация государственным органом, компанией из списка "Форчн 500" или малым предприятием. Однако государственным организациям зачастую сложно разработать четкую и краткую стратегию. Пытаясь составить декларацию о стратегии, многие из них включают в нее подробные списки программ и инициатив, необходимых для того, чтобы законодательные органы выделили им финансирование. В результате этого первые усилия правительства по разработке Системы направлялись, главным образом, на подготовку внутренних показателей рациональности и качества, мало внимания уделяя конечной цели: обслуживанию граждан. Из обзора исторических книг можно узнать много инте-

Рисунок 13.1 Сбалансированная Система Показателей для государственного сектора



ресного. Как отмечалось в предыдущем разделе, в 80-х и начале 90-х годов в правительственных кругах наблюдался рост популярности движения за качество, которое оказало значительное влияние на оценку результатов деятельности. Очевидно, что государственные организации должны дополнить задачи стратегии целями высшего уровня, описывающими, почему эти организации существуют и чего в конечном счете хотят достигнуть. Другими словами, им следует описать свою миссию. "Снизить неграмотность", "Снизить уровень заболеваемости ВИЧ" и "Повысить общественную безопасность" - это все примеры целей, выполнения которых мы ожидаем от государственных организаций, но не стратегий. Это миссии, обеспечивающие мотивационную силу для совершения действий внутри государственной организации. Такие всеобъемлющие цели должны располагаться в верхней части Сбалансированной системы для правительства, чтобы направлять



разработку показателей деятельности, которые приведут к их достижению. По своему положению на вершине системы, миссия четко демонстрирует всем, почему существует организация и к чему она стремится.

Размещение миссии на вершине системы отражает четкое различие между Сбалансированными системами частного и государственного секторов. Миссия обеспечивает ориентацию на клиентов организации, а не на лиц, заинтересованных в ее финансовом успехе. Выполнение миссии не приравнивается к финансовой ответственности и управлению; вместо этого организация должна определить, кого она стремится обслуживать и как лучше всего удовлетворять требования ее клиентов. В коммерческом мире, с точки зрения результатов, компании подотчетны своим поставщикам капитала (акционерам) и следят за выполнением своих обязанностей по результатам финансовой составляющей Системы показателей. В государственном секторе все обстоит иначе. Здесь, чтобы обеспечить выполнение миссии, основное внимание уделяется клиентам и удовлетворению их потребностей. Но вопрос: "Кто наш клиент?" является одним из самых трудных вопросов, с которыми сталкиваются разработчики Систем показателей для правительства. В государственном секторе, в отличие от коммерческого мира, предоставляет услугу одна группа, платит за нее другая, а получает ее в итоге третья. Такая сеть отношений превращает определение клиента в задачу невероятной сложности для многих менеджеров государственных организаций. Установление реального клиента во многом зависит от вашей точки зрения. Законодательный орган, предоставляющий финансирование, так же может выступать в роли клиента, как и группа, которую вы обслуживаете. Однако подумайте о группе, которую вы обслуживаете. Будут ли правоохранительные органы считать своими клиентами преступников, которых они арестовывают? Вероятно, вы могли бы привести доказательства в пользу этого предположения. Но многие будут утверждать, что настоящими клиентами являются те, кто получает пользу от деятельности полиции. К счастью, Сбалансированная Система Показателей не заставляет вас делать этот трудный выбор. Структура Сбалансированной системы для государственного сектора допускает включение всех клиентов. Это не только возможно, но и желательно, поскольку выполнение миссии, скорее всего, предполагает удовлетворение разных групп клиентов, каждая из которых влияет на ваш успех. Каждая выявленная группа клиентов, вероятно, приведет к появлению различных показателей в других трех составляющих Сбалансированной системы. Как только руководители и менеджеры государственных организаций найдут выход из этого запутанного лабиринта, выбор показателей деятельности во всех трех составляющих станет намного проще.

В модели Системы показателей для государственного сектора финансовые показатели лучше всего рассматривать либо как движущие силы успеха в обслуживании клиентов, либо как ограничения, в рамках которых должна работать организация. Конечной целью государственной организации является не достижения финансового успеха, а выполнение ее миссии и требований клиентов. Однако финансовые параметры все еще играют важную роль в общей структуре. Рациональная работа и создание стоимости при наименьших затратах жизненно необходимы любой организации, независимо от ее статуса. Определение затрат на оказанные услуги может привести к важным выводам и коренным образом изменить решение о финансировании. Государственные организации, как и их коллеги в частном секторе, все чаще обращаются к методике управления на основе видов деятельности, чтобы установить истинные факторы затрат и способы сокращения до минимума общего оттока средств в будущем. Однако применение методов контроля за уровнем затрат и отслеживание подробных финансовых параметров может

быть большим вопросом для многих менеджеров государственного сектора. Подумайте о тех, кто работает в области социальных услуг, таких как усыновление или услуги семьи. Они будут утверждать и не без оснований, что нельзя назначить цену за передачу ребенка в дом, где его поддерживают и любят, или за воссоединение ребенка с родителями, успешно закончившими консультационную программу и обещающими создать хорошую семью в будущем. Квалифицированные специалисты-практики по Системе показателей должны объяснить недовольным новой системой менеджерам, что финансовые показатели не обязательно противоречат их нефинансовым целям, а предназначены для сбалансирования конечной цели обслуживания клиентов финансовой подотчетностью и ответственностью.

Показатели внутренних процессов в государственном секторе должны быть основаны на покупательной ценности предложения, отраженного в клиентской составляющей. Какие ключевые процессы следует выполнять безупречно, чтобы повысить вероятность достижения успеха в обслуживании клиентов? Понятие покупательной ценности предложения часто является новым для государственных организаций, больше привыкших к простому выполнению бюджетов и осуществлению контроля, не допускающего никаких серьезных проблем. Как отмечалось выше, в наследство от государственных программ по обеспечению качества нам досталась ориентация на показатели внутренней рациональности и качества, без учета того, как эти параметры влияют на конечную цель выполнения ожидаемых клиентами критериев деятельности и, в конечном итоге, на выполнение миссии. Однако государственные органы не обязаны полагаться исключительно на предложение операционного совершенства, а, обладая сильным видением будущего и увлекающим за собой лидерством, могут разработать цели тесной связи с клиентами или даже лидерства по определенному продукту. Показатели внутренних процессов также могут быть разработаны на основе растущей тенденции в государственных организациях заключать договора с независимыми подрядчиками и вступать в партнерские отношения для удовлетворения запросов клиентов. Показатели деятельности должны быть составлены так, чтобы отслеживать эту важную тенденцию.

Для того чтобы выполнить цели, установленные в составляющих внутренних процессов, финансовой и клиентской, государственные организации должны разработать параметры в области обучения и развития персонала, что обеспечит успешный результат. Работники, имеющие мотивацию, нужное сочетание умений и навыков, а также работающие в атмосфере постоянного совершенствования, являются основными компонентами, обеспечивающими улучшение процессов, работу в рамках финансовых ограничений и в конечном счете успех в обслуживании клиентов и выполнении миссии. Обычно государственные организации без труда находят показатели для этой составляющей и фактически, заполняют ее параметрами, относящимися ко всему, от учебных программ и разнообразных инициатив до экспериментальных проектов по организации дистанционного рабочего места. Признавая значение этих мероприятий, следует учитывать, что данная составляющая не может играть роль простого хранилища всех текущих кадровых инициатив. Должны быть разработаны новые показатели, которые бы отслеживали эффективность учебных программ, изучали и пытались восполнить пробелы в умениях и навыках, определяли информационные потоки и следили за климатом в организации.

### **Каскадирование жизненно необходимо**

Во всей книге подчеркивается значение каскадирования Сбалансированной системы, ее спуск на нижние уровни и, таким образом, предоставление каждому возможности опре-

делить свой вклад в успех организации. Каким бы важным ни было каскадирование в частном секторе, оно может быть еще важнее при использовании Сбалансированной системы в государственных организациях.

Одним из многочисленных целей и преимуществ каскадирования является единая направленность, создаваемая во всей организации, сверху донизу. При обширной сети взаимного влияния, существующей в большинстве государственных организаций, единая направленность может считаться не столько преимуществом каскадирования, сколько необходимым компонентом успеха Системы показателей. Цель такого высокого уровня как "Снижение детской бедности" не может быть достигнута благодаря действиям только одной группы и зафиксирована в целях и показателях одной Сбалансированной системы. Когда клиенты проходят через систему правительства, пользуясь многочисленными услугами, которые она предлагает, они редко все получают в одном месте. Более вероятный сценарий - это обращение к помощи различных независимых, но тесно связанных исполнителей программ. Семья, желающая получить медицинскую страховку для своих детей, может одновременно взаимодействовать с государственными специалистами по медицинскому страхованию, пунктами вакцинации и советниками по делам семьи. Каждая из этих групп играет жизненно важную роль, помогая семье застраховать детей, и, следовательно, каждая из них должна зафиксировать свой вклад в виде показателей деятельности Сбалансированной системы. Все действия исполнителей программ, взятые вместе, приближают организацию к выполнению ее общей миссии. Как и в частном секторе, каскадирование также расширяет возможности сотрудничества государственных организаций для решения проблем и выполнения их важной миссии.

### **Проблемы разработки Сбалансированной Системы Показателей для государственного сектора и предложения по их решению**

Как гласит старая поговорка, без труда не выловишь и рыбки из пруда. Это очень подходит к разработке Сбалансированной Системы Показателей в государственном секторе. Одним из лучших качеств Сбалансированной системы является ее простота. Но помните, что простой не значит упрощенный. Применение этого инструмента требует строгости и дисциплины в любой организации, а в государственном секторе есть свои уникальные проблемы. В данном разделе изучаются эти проблемы и предлагаются возможные пути их решения, чтобы помочь вам получить максимальную пользу от внедрения Сбалансированной системы.

- *То, что я делаю, не поддается количественной оценке.* Это возможно самое распространенная жалоба как менеджеров, так и работников государственных организаций. Особенно громко о ней заявляют работники организаций здравоохранения и социальных услуг, и не без основания. Помощь наркоманам в возвращении к нормальной жизни, усилия по обеспечению всех бедных детей медицинской страховкой, снижение уровня заболеваемости и воссоединение проблемных семей - все это итоги действий различных групп, что очень затрудняет их количественную оценку. Ключевое слово в последнем предложении "итоги". Каждая из указанных задач - это долговременная (как правило) цель, над достижением которой усиленно работает правительство. Многие полагают, что такие итоги не поддаются количественной оценке, так как для их осуществления требуются многие годы, усилия разных организаций, и они зависят от многих переменных, находящихся вне контроля государственной организации. Попытка убедить преданного своему делу менеджера социальной службы в том, что его

или ее работа должна быть зафиксирована в Сбалансированной системе, может быть одним из сложнейших испытаний даже для самого упорного пропагандиста Системы показателей. Для того чтобы решить эту проблему государственные организации должны различать "итоги" и "результаты". Результаты – это кратко- или среднесрочные заменители долгосрочных итогов, к которым стремиться организация. Согласно гипотезе, на которой основан этот сценарий, краткосрочный успех по результатам автоматически приводит к долгосрочному успеху по итогам. Например, оценка снижения заболеваемости ВИЧ в регионе может представлять большую трудность из-за огромного количества влияющих на нее факторов. Однако в качестве показателя результатов, отслеживание количества лиц группы риска, посещающих лекции, но может с течением времени остановить темпы роста заболеваемости. Не все заменяющие показатели будут полностью подходить для рассматриваемого итога, однако они, как минимум, позволят установить эталон и, что более важно, стимулировать разговоры, обмен информацией и знаниями среди тех, кто отслеживает данный показатель. В конце концов, не проводя оценки, как вы можете определить, выполняются ли социальные цели? Государственные организации должны приступить к рассмотрению возможных причинно-следственных отношений и начать сбор данных, которые помогут, самое меньшее, точно поставить вопросы и, самое большее, найти правильные ответы. По мере возрастания сложности систем оценки результатов деятельности творческие менеджеры начинают искать пути проведения оценки тех вещей, которые раньше считались неподдающимися оценке. Город Саннивейл, штат Калифорния, является пионером в области оценки результатов деятельности государственных организаций. Недавно местные власти приступили к осуществлению инициативы по оценке, возможно, самой трудной из всех неподдающихся оценке вещей - уровня жизни. Инициатива, состоящая из восьми пунктов, сосредотачивает внимание на показателях деятельности, охватывающих безопасность в регионе; высококачественное образование; здоровую и устойчивую окружающую среду; рациональные и безопасные транспортные системы; качественное, разнообразное и недорогое жилье; гордость за регион и участие в его жизни; разнообразную и растущую экономику, а также регион с разными культурными возможностями.

*Результаты будут использованы для наказания.* Большинство известных мне людей, недовольных своей работой, высказывают, по крайней мере, одну общую жалобу. Когда они работают хорошо, никто не хвалит их за достигнутые успехи, а когда дело не ладится, их начальник появляется рядом раньше, чем исчезают обещания политиков. К сожалению, такой уклон в сторону наказания достаточно часто встречается в государственных организациях и может оказаться большим препятствием на пути успешного осуществления инициативы по внедрению Сбалансированной Системы Показателей. Для того чтобы решить эту проблему, необходимо сделать две вещи. Во-первых, для руководителей высшего и среднего звена следует организовать обучение, консультации и убедить их в том, что такая практика очень опасна. Система показателей вводит новую практику, новые показатели деятельности и новые подходы к работе. Все основано на гипотезе, описывающей, какое влияние окажет то, что мы делаем сегодня, на то, что произойдет завтра. Иногда все происходит не совсем так, как запланировано, но это жизнь. Плохие результаты деятельности следует рассматривать не как недостатки, а как возможности для обсуждения и обучения в данной области. Менед-

жер, который в начале собрания персонала, спрашивает: "Итак, в прошлом квартале мы не выполнили ни одной нормы, что это говорит о нашей текущей покупательной ценности предложения и стратегии?" - значительно укрепляет Систему показателей как приемлемый инструмент управления. Не только руководители и менеджеры должны изменить свое поведение, но и те, на кого оказывают влияние результаты Системы показателей, тоже должны действовать по-другому. Они должны перейти в наступление, поменявшись ролями со своими начальниками, и использовать низкие результаты как доказательство необходимости в дополнительном финансировании или новых инициативах, а не как предлог, чтобы убежать, спрятаться и ждать, пока на их голову не опустится неминуемый меч. Инструменты программного обеспечения предоставляют отличную возможность обосновать уровень деятельности с помощью комментариев, которые можно вводить рядом с результатами по показателям. В конечном счете этот вопрос, как и многие другие обсуждаемые нами вопросы, является проблемой культуры, а проблемы культуры нельзя решить за один день. Только благодаря настойчивым и постоянным усилиям преданного своему делу коллектива руководителей, менеджеров и работников культура организации может измениться.

- *Что такое миссия?* В своей книге "Соответствие требованиям", писатель Джонатан Уолтерс описывает дилемму, перед которой стоит Служба лесного хозяйства США, призванная "обеспечивать рациональную вырубку деревьев и охрану живой природы".<sup>3</sup> Какова истинная миссия Службы лесного хозяйства в этом сценарии, и как ей разработать показатели деятельности? Многие государственные органы могут ощущать давление в разных направлениях, что делает практически невозможным составление четкой и краткой Системы показателей. Не имея четкого направления и сталкиваясь с противоречивыми силами, лидеры должны определить, какова, по их мнению, основная миссия организации, и в соответствии с этим разрабатывать показатели деятельности.
- *Общественность не поймет отрицательных результатов.* Законодательство о свободе доступа к информации и архивам предусматривает, что если не вся, то большая часть информации о системе оценки результатов деятельности в государственном секторе должна быть предоставлена любому гражданину, запрашивающему такую информацию. У этих законов благородная цель: предоставить возможность общественности узнать о том, как правительство выполняет свои функции. Однако вполне понятно, что эти законы вызывают беспокойство у государственных организаций, внедряющих Систему показателей. Результаты не только могут быть вырваны из контекста, но и с легкостью оказаться на первой странице газет как доказательства полной некомпетентности правительства. Неудивительно, что многие государственные организации стараются не устанавливать напряженных норм, так как знают, что об их невыполнении может стать известно из 6-часовых новостей. У этой проблемы нет простого решения. Приглашение представителей общественности и средств массовой информации в свой кабинет для того, чтобы объяснить преимущества Сбалансированной Системы Показателей будет непрактично и, вероятно, вызовет скептическое отношение. Несмотря на трудности, связанные с законодательством о свободе информации, государственные организации, отправившиеся в путешествие по Сбалансированной системе, считают, что улучшение результатов деятельности благода-

ря этому инструменту превосходит риск возможного замешательства общественности и средств массовой информации.

*Зачем вкладывать усилия в то, что не продлится дольше конца срока пребывания у власти действующей администрации.* Нам хорошо известна политическая практика, в соответствии с которой новая администрация отказывается от всего, плохого и хорошего, что было начато ее предшественниками. Программа оценки результатов деятельности, конечно, может стать жертвой таких политических капризов, что заставит задуматься даже самого горячего сторонника Системы о том, стоит ли вкладывать в нее усилия. Однако в отличие от других программ, которые могут появляться и исчезать, оценка результатов деятельности остается, несмотря на смену администрации. Как нам уже известно, Акт о деятельности правительства и его результатах является законом, а это значит, что он будет действовать долго. На нижних уровнях правительства выборные должностные лица подвергаются усиленному давлению со стороны их избирателей, требующих отчета о результатах. Системы оценки результатов деятельности правительства - это инструменты, необходимые для демонстрации результатов. Завоевание поддержки выборных должностных лиц аналогично обеспечению поддержки со стороны высших руководителей в коммерческом мире, и добиться этого нелегко. Один из методов обеспечения поддержки со стороны должностных лиц состоит в том, чтобы привлекать их к участию в разработке показателей деятельности, так как *"чем меньше выборные должностные лица принимают участие в разработке показателей деятельности, тем меньше вероятность того, что они их поддержат"*.<sup>4</sup> Теоретическое и практическое обучение также имеет большие преимущества, так как выборные должностные лица плохо знакомы даже с базовыми концепциями оценки результатов деятельности и Сбалансированной Системы Показателей.

*Культура недоверия к методам делового мира.* Государственные организации очень настороженно относятся к новейшим теориям, которыми увлекаются советы директоров коммерческих компаний по всей стране. Они утверждают, что узкоспециальный и социальный характер работы не допускает применения таких моделей в ходе их деятельности. Помимо недоверия здесь может присутствовать и элемент страха, так как методы делового мира представляют абсолютно новую область для типичного государственного служащего. Эта точка зрения меняется и будет продолжать меняться по мере того, как стирается грань между коммерческими и государственными организациями. А пока государственные органы должны воспользоваться любой системой, помогающей им выполнить миссию, независимо от того, кем разработана эта система, ими или их коммерческими собратьями. Так как число успешных примеров использования Сбалансированной Системы Показателей в государственном секторе продолжает расти, эта система не должна вызывать такой критики и скептического отношения, как многие другие методы делового мира.

*Отсутствие жизненной необходимости в изменениях.* В коммерческом мире компании иногда обращаются к Сбалансированной Системе Показателей во время великого кризиса, когда перемены не только желательны, но и необходимы для выживания предприятия. Разработка основной группы показателей деятельности может встряхнуть работников и направить их усилия на достижение результатов,

от которых зависит дальнейшая жизнь. Государственные организации обычно не стоят перед этой дилеммой, так как разориться они не могут. Следовательно, Сбалансированной Системе Показателей труднее прижиться в такой среде. Однако в наши дни возможна передача вашей функции независимому (частному) предприятию, а также серьезная проверка со стороны налогоплательщиков на предмет того, как расходуются их доллары и каковы результаты этих инвестиций. Государственные служащие должны постоянно осознавать, какие проблемы перед ними стоят, и как Система показателей продемонстрирует налогоплательщикам ценность их усилий и поможет им сохранить работу!

- *Технические ограничения.* Хотя ситуация меняется, можно с уверенностью сказать, что большинство государственных организаций отстают от их коммерческих коллег в плане использования новейших технологических достижений. Это создает проблему для вашей Сбалансированной Системы Показателей, особенно если вы решите использовать компьютерную программу. Одна правительственная организация разработала отличную Систему показателей, но когда пришло время сообщать результаты, выяснилось, что несколько ключевых менеджеров, ответственных за показатели, не имеют компьютеров. Поэтому возникли некоторые трудности с распространением данных и обсуждением результатов. Сдерживающим фактором для государственных организаций может быть сумма затрат на реализацию проекта по оценке результатов деятельности. Программное обеспечение, обучение и услуги консультантов потребуют больших расходов.
- *Умения и навыки персонала.* В правительстве работают аналитики и люди, умеющие обращаться с калькулятором и электронными таблицами, однако многие из них совершенно не умеют пользоваться аналитическим инструментарием бизнеса. Государственные служащие владеют специальными умениями и навыками, позволяющими им выполнять свою работу на высоком профессиональном уровне. Однако в умения и навыки сотрудника правоохранительных органов, медицинской сестры или администратора системы неотложной медицинской помощи не входит сложный анализ данных. Для того чтобы воспользоваться преимуществами Сбалансированной Системы Показателей, служащие должны уметь анализировать и извлекать уроки из результатов по показателям деятельности. К счастью, Сбалансированная система - это не ракетная техника и тонкости данной методики в состоянии освоить каждый с соответствующей подготовкой и желанием учиться. К сожалению, именно обучению, несмотря на его важность, часто не уделяют должного внимания при внедрении Систем показателей в государственном секторе. Желая быстрее начать процесс оценки, многие организации проводят краткие ознакомительные занятия, объясняя Систему показателей как статистический проект, и поручают всем присутствующим разработать Систему показателей, описывающую их работу и ее вклад в общие итоги деятельности. Это все равно, что объяснить мне хирургию следующим образом: разрезаем, вынимаем (или вставляем) и зашиваем. Могу ли я после этого проводить операции на головном мозге? С самого начала должны быть затрачены усилия и время на подробное изучение Системы показателей, чтобы все те, кто привлечен к ее разработке, имели умения и навыки, необходимые для создания эффективных Систем и использования полученных результатов.
- *Разработка новаторских показателей.* Так как идея оценки результатов деятельно-

сти является новой для многих государственных организаций, велика вероятность того, что при разработке показателей деятельности они будут ориентироваться на уже известные им индикаторы. Некоторые группы уже подают квартальную или годовую информацию финансирующим органам и при заполнении составляющих показателями просто изменяют формулировку предъявляемых требований. Иногда эти параметры обоснованы, но во многих случаях - нет. Если они не являются эффективными показателями, то как они могут стимулировать деятельность? Разработчикам Системы показателей следует напомнить, что самыми ценными в Системе часто оказываются именно новые или недостающие показатели. Определяя, кто является клиентом, какие процессы должны быть доведены до совершенства, чтобы удовлетворить запросы клиентов, какие финансовые ограничения существуют, и какие умения и навыки необходимы персоналу, менеджер государственной организации может открыть новый мир творческих показателей деятельности, рассказывающих о стратегии организации.

- *Не могу давать деньги!* От архитекторов системы показателей Каплана и Нортон до коммерческих специалистов-практиков во всем мире, все согласны с тем, что для изменения культуры в организации необходимо на каком-то этапе и каким-то образом связать Систему показателей с вознаграждением. Государственные организации в большинстве случаев не имеют этого важнейшего рычага принятия Системы показателей. Из-за жестких бюджетов, трудовых соглашений и множества других потенциальных проблем использовать этот рычаг чрезвычайно трудно. Трудно, но возможно. Город Шарлотт, штат Северная Каролина, начал реализацию программы, в соответствии с которой персоналу выплачивается премия по результатам выполнения норм Системы показателей, значит, это возможно. При отсутствии денежного вознаграждения менеджеры государственного сектора используют внутренние стимулы Системы показателей: углубление знаний, обучение, удовлетворение от работы, возможное увеличение бюджетных ассигнований и многие другие.

Это лишь некоторые из проблем, с которыми вы столкнетесь в ходе разработки Системы показателей для государственной организации. Но не опускайте руки, признавая полное поражение, еще не все потеряно. Дорога успеха для вас уже проложена храбрыми пионерами, и следующий раздел, посвященный одному из таких первопроходцев, должен вас вдохновить.

### **Аудиторское управление штата Техас**

Аудиторское управление штата Техас (АУШТ) подчиняется законодательному органу штата Техас и проводит аудит органов исполнительной власти, которым доверены средства штата на оказание услуг его 20 миллионам жителей. Проводимые АУШТ аудиты и анализы помогают определить, насколько эффективно и рационально организации управляют имеющимися средствами с целью достижения желаемых результатов. Штаб-квартира управления находится в Остине. В управлении работают 237 человек, а его операционный бюджет составляет 14 млн. долларов. Ниже объясняется, почему АУШТ решило использовать Сбалансированную Систему Показателей, процесс ее внедрения, роль технологии в реализации Системы, преимущества, полученные благодаря Системе показателей, трудности внедрения и ключевые факторы успеха.



Сбалансированная Система Показателей АУШТ начиналась так же, как и много других подобных инициатив. Директор Дебора Керр случайно прочитала об этой концепции в *"Гарвард Бизнес Ревью"*, на нее статья произвела большое впечатление и она решила рассказать о ней своим менеджерам. За несколько "учебных обедов" была разработана Сбалансированная система АУШТ. Подходил к концу 1998 год, и, хотя сотрудники АУШТ считали, что многое делается правильно, они не всегда показывали высокие результаты. Как сказал менеджер Фрэнк Вито *"Нам надоело добиваться успеха чудом"*. Организация считала, что если бы удалось определить, что делается правильно и повторить эти действия и при этом выяснить, что делается неправильно, и исправить недостатки, то она могла бы добиваться более постоянных и устойчивых результатов. Сбалансированная Система Показателей, ориентирующаяся на миссию, стратегию, и изучение организации, идеально подходила для этого.

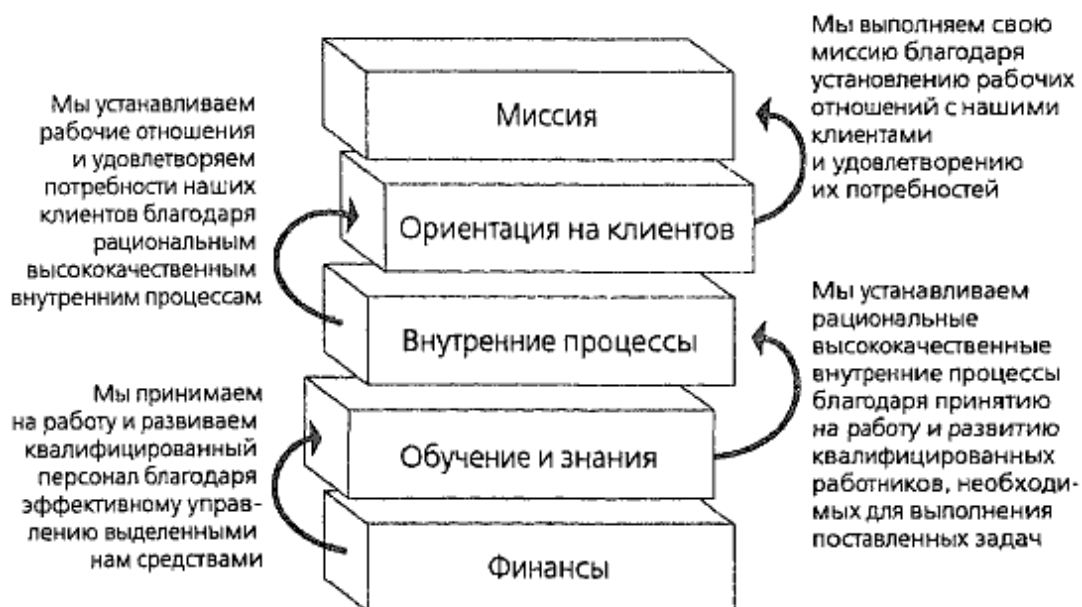
Даже перед тем как выбрать Сбалансированную систему, организация заглянула в будущий мир аудита и постаралась определить свою роль в новых условиях. Проанализировав существующие условия, внешние факторы и потенциальные изменения, организация пришла к выводу, что для успешного функционирования в обозримом будущем ей необходимы новые миссия и стратегии. "Активно предоставлять лидерам правительства полезную информацию, способствующую улучшению подотчетности", стало простой, но мощной новой миссией АУШТ. Эта миссия состоит из трех ключевых стратегий:

- 1 *Услуги по предоставлению заключения*. Подотчетность находится в центре внимания услуг по предоставлению заключения. АУШТ не только проводит традиционные финансовые и операционные аудиты, но и развивает у своих сотрудников умения и навыки, необходимые для проведения аудитов в будущем, которые могут включать оценку точности и безопасности информации и систем, а также предоставление заключений о безопасности веб-сайтов.
- 2 *Консалтинговые услуги в области управления*. Помощь - это основное свойство консалтинговых услуг в области управления. Недавно созданная команда оказывает помощь и предоставляет информацию своим клиентам - государственным организациям, пытающимся определить свои недостатки и разработать стратегии по улучшению деятельности. В результате, общие риски в штате сокращаются.
- 3 *Услуги в области обучения*. Операционные условия будущего обещают стать еще сложнее, и одной из целей АУШТ в области обучения является ознакомление менеджеров с этими рисками и предоставление инструментария для их уменьшения.

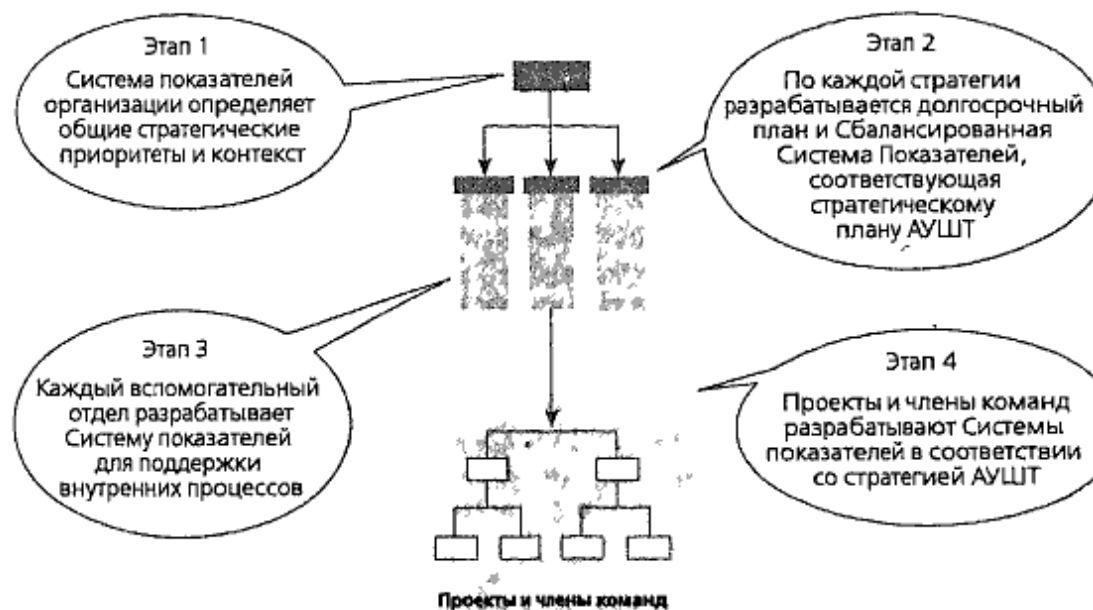
Определив новую миссию и стратегии, АУШТ использовало Сбалансированную Систему Показателей как средство оценки успеха в достижении своих целей. Первая задача состояла в том, чтобы изменить архитектуру Сбалансированной системы с учетом особенностей государственной организации. Так как основной целью АУШТ является не получение прибыли, а предоставление услуг государству, на самом верху Сбалансированной системы АУШТ поместило новую составляющую миссии. Все остальные показатели деятельности непосредственно вытекали из выполнения миссии, как показано на рис. 13.2.

Процесс разработки Сбалансированной Системы Показателей АУШТ длился в течение 18 месяцев и состоял из четырех этапов. Этот процесс изображен на рис. 13.3. Для каждой из трех стратегий была разработана своя Сбалансированная система, имеющая единую направленность с общей Системой показателей организации. Затем Системы показателей разработали вспомогательные отделы, чтобы продемонстрировать, как они

**Рисунок 13.2 Использование Сбалансированной Системы Показателей для оценки миссии в Аудиторском управлении штата Техас**



**Рисунок 13.3 Разработка Сбалансированной Системы Показателей в Аудиторском управлении штата Техас**



удовлетворяют потребности внутренних клиентов. Наконец, в соответствии со стратегиями АУШТ свои Системы показателей разработали руководители проектов и члены их команд. Проекты - это конкретные аудиты, выполняемые АУШТ. Они представляют собой новаторское использование Сбалансированной системы в аудиторской организации. Объясняет Фрэнк Вито: *"Каждый проект имеет единственные в своем роде цели, и если вы будете рассматривать эти цели как миссию, то с помощью Сбалансированной Системы Показателей сможете выполнить ее перевод. Благодаря внедрению Системы показателей проектные команды начали уделять больше внимания клиентам, ключевым процессам и своим умениям и навыкам. Они стали использовать Сбалансированную систему как инструмент управления"*.<sup>5</sup>

После разработки Систем показателей по всему Управлению организация практически сразу же ощутила преимущества нового инструмента. Каскадирование Сбалансированной Системы Показателей помогло каждому работнику понять, какой вклад он может внести в выполнение миссии и что требуется от него, чтобы активно участвовать в работе организации. Также АУШТ сразу продемонстрировало готовность использовать Систему показателей как систему стратегического управления, "отбросив" старую повестку дня заседаний руководства и заменив ее Сбалансированной Системой Показателей. Вот как объясняет результаты менеджер Фрэнк Вито: *"Раньше на наших заседаниях мы обсуждали, как идут дела, какие у нас проблемы и какие пожары надо тушить. Сейчас в начале заседания мы ставим перед собой Систему показателей и обсуждаем то, о чем нам рассказывает наша стратегия"*.<sup>6</sup>

С самого начала внедрения Системы показателей в Управлении очень важную роль играла технология. В качестве программного обеспечения была выбрана компьютерная программа по управлению деятельностью ПиБи व्यюз (PB views). По мнению Фрэнка Вито, технология внесла большой вклад в успех Системы показателей, так как предоставила подробную обратную информацию о деятельности, способствовала обучению и изменению культуры, а также позволила Управлению распространить систему оценки результатов деятельности на все уровни организации.

Ни одно изменение такого масштаба не может обойтись без проблем, и на пути к успеху Системы показателей АУШТ столкнулось с определенными трудностями. Многие менеджеры согласились с концепцией Системы показателей теоретически, но когда дело дошло до применения теории на практике и разработке их собственных Систем показателей, они вдруг начали колебаться. Некоторые во всем винили сложную технологию, а другие ссылались на нехватку времени. Также команде Системы показателей потребовалось много времени, чтобы объяснить, что красный цвет (указывающий на невыполнение нормы) не означает что-то плохое, а указывает на возможность совершенствования и обучения. Стараясь уменьшить отрицательную ассоциацию, которую вызывает красный цвет, члены команды увлекательно и творчески применяли его везде, где было возможно: красный шрифт, красные папки для распространения материалов по Сбалансированной системе, все что угодно. Постепенно, с помощью обучения, консультаций и поддержки государственного аудитора, негативное отношение к красному цвету изменилось.

Подтверждая, что между процессами разработки Системы показателей в государственном и частном секторах много общего, ключевыми факторами успешного внедрения Системы АУШТ считает приверженность руководства, участие многих сотрудников и назначение ответственных, постоянное совершенствование, распространение информации и обучение. А эта организация хорошо знает, что такое успех. В июле 2000 года Ассоциация бухгалтеров государственного сектора признала успех АУШТ во внедрении Сбалансированной Системы Показателей, присудив ему награду за лучшую практику.

Общество по управлению кадрами также отметило усилия АУШТ, назвав его проект по внедрению Системы показателей в числе четырех самых успешных проектов по Системе показателей во всей стране. Не будем забывать, что Система показателей не только принесла Аудиторскому управлению много наград, но и решила исходную проблему - предоставила средство для определения того, что организация делала правильно, чтобы она могла повторять эти действия, одновременно помогая определить, что организация делала неправильно, чтобы она могла исправить свои ошибки. Больше не надо добиваться успеха чудом!

## **РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Одной из проблем, которые мешают применению Сбалансированной Системы Показателей в государственных организациях, является отсутствие жизненной необходимости в изменениях, вынуждающей разрабатывать систему оценки результатов деятельности. Этого нельзя сказать о некоммерческих организациях. Очевидно, что условия работы большинства некоммерческих организаций быстро меняются, указывая на необходимость внутренних перемен. Среди основных угроз можно выделить рост числа конкурентов, претендующих на ограниченные средства донорских организаций. Более того, донорские организации все настойчивее требуют, чтобы более высокий процент их пожертвований доходил до реальных получателей, а не использовался для оплаты административных расходов. При таких условиях даже некоммерческие организации с самыми благородными миссиями вынуждены пересматривать свою практику управления и искать методы, обеспечивающие возможность продолжения их деятельности по удовлетворению потребностей людей, которые каждый день зависят от их помощи. Для решения стоящих перед ними многочисленных проблем некоммерческие организации все чаще применяют методiku оценки результатов деятельности, и особенно Сбалансированную Систему Показателей.

Сбалансированные системы показателей для государственных и некоммерческих организаций имеют много общего. Эти организации не рассматривают достижение финансовых целей как причину своего существования, а стараются предоставлять свои услуги гуманно и рационально. Поэтому основным предметом оценки являются не финансовые цели, а миссия. За ней следуют цели по обслуживанию клиентов, а затем внутренние процессы, финансы, обучение и развитие персонала (некоторые организации на последнее место в структуре ставят финансы). Также организации этих двух секторов имеют много общих проблем, мешающих успешному развитию Сбалансированной Системы Показателей: трудно оценить результаты, переменные находятся вне контроля организации, существуют технические ограничения - вот лишь немногие из них.

Хотя между двумя секторами есть много общего, некоммерческие организации сталкиваются с такими проблемами, которые особенно усложняют разработку Сбалансированных систем. Одной из таких проблем является образование, опыт и стимулы большинства работников некоммерческих организаций. Многие с энтузиазмом идут работать в такие организации и соглашаются на невысокую заработную плату, чтобы получить возможность выполнить миссию, горячими сторонниками которой они являются. В большинстве случаев они имеют образование и опыт в смежных областях, что увеличивает их шансы на успех. Эти качества, несомненно, являются огромным преимуществом для некоммерческой организации, ориентирующейся на выполнение миссии, однако при внедрении системы оценки результатов деятельности, они превращаются в помеху. Так

же не доверяя методам делового мира, как и государственные служащие, большинство работников некоммерческих организаций практически никогда раньше не участвовали в подобных проектах. Отсутствие знаний и потенциальное недоверие создают благодатную почву для формирования отрицательного отношения к оценочной системе. Недоверие и незнание могут проявляться по-разному, например, работники настаивают, что инициатива по оценке результатов деятельности отнимает много времени и приводит к истощению ресурсов, предназначенных для оказания услуг, а поэтому данная инициатива не заслуживает внимания. Руководители и менеджеры некоммерческих организаций, возможно даже больше, чем их коллеги из организаций другого типа, в самом начале оценочного проекта должны приложить огромные усилия, чтобы объяснить теорию, лежащую в основе методики, процесс выполнения и ожидаемые преимущества. Только с помощью постоянного распространения информации (обязательного условия любого проекта по внедрению системы) можно обеспечить понимание и принятие системы работниками некоммерческих организаций.

Характерной особенностью, отличающей некоммерческие организации от организаций большинства других типов, является их ориентация на участие всех работников в выполнении задач организации и коллективное принятие решений. К сожалению, эта положительная черта может иметь и свою отрицательную сторону. С положительной стороны, ничего не обеспечивает поддержку и принятие системы быстрее, чем привлечение большого количества работников к участию в создании Системы показателей. Участие работников в создании новаторских показателей деятельности, которые приведут к выполнению миссии организации, может открыть резервы творчества, неизвестные даже самым просвещенным организациям. Однако некоммерческие организации иногда заходят слишком далеко в своем желании привлечь к работе абсолютно всех. Привлечение работников к созданию показателей само по себе не приводит к нежелательным последствиям, но если вы стараетесь всем угодить и принимать каждое решение на основе полного согласия, неприятности не заставят себя долго ждать. В атмосфере, когда спрашивают мнение каждого и стараются угодить всем, конечным результатом станет рассеивание ответственности, путаница с показателями и целями, а также склонность к апатии, которая душит любую инициативу. Это суровые слова, но так происходит на самом деле. Руководители некоммерческих организаций с лучшими намерениями пытаются разработать Системы показателей, исходя из желаний и потребностей каждого, а получают систему, которая никому не нравится и никого не вдохновляет. Привлекать персонал к участию в работе необходимо, но лидеры должны четко объяснить, что именно они отвечают за Систему показателей организации и будут принимать окончательное решение относительно того, какие показатели определяют способность некоммерческой организации выполнять ее миссию. Такой подход четко показывает всем работникам направление развития организации, но не мешает активному диалогу между руководством и персоналом, с участием всех работников.

Несмотря на требующие решения проблемы, внедрение Сбалансированной Системы Показателей открывает перед некоммерческой организацией много возможностей. Повышенное внимание к миссии, ответственность за результаты, обеспечение единой направленности людских и финансовых ресурсов на достижение общих целей — все это может стать следствием разработки Сбалансированной Системы Показателей. Каплан и Нортон даже высказали мнение, что *"потенциал Системы показателей по совершенствованию управления государственными и некоммерческими предприятиями еще выше"*.<sup>7</sup> Если это так, то, принимая во внимание, что в Налоговом управлении США зарегистрировано

более полутора миллионов некоммерческих организаций, возможности по улучшению их работы, а следовательно, и всего общества поражают воображение.

## ВЫВОДЫ

Принятие Акта о деятельности правительства и его результатах (АДПР) дало понять всем государственным служащим, что способ управления деятельностью государственных организаций вскоре изменится. Больше внимания уделяется не тому, сколько было потрачено, а тому, что было достигнуто. Все организации, финансируемые из федерального бюджета, теперь обязаны разработать показатели деятельности, описывающие их ответственность за результаты. В отличие от прежних инициатив по оценке результатов деятельности, АДПР не будет предан забвению. Это гарантирует его статус закона, но возрастающее давление со стороны общественности, требующей результатов, и распространение и повышение сложности инструментов управления деятельностью также являются свидетельствами его актуальности. Ориентироваться на результаты начинает правительство не только на федеральном уровне, но и на уровне штата и на местах. Менеджеры государственных организаций быстро признают многочисленные преимущества оценки результатов деятельности с помощью Сбалансированной Системы Показателей. Возможность продемонстрировать ценность своей работы законодателям и гражданам, а также обеспечение единой направленности действий всех работников на выполнение миссии - это только два из многих преимуществ системы.

Внимание прежних инициатив правительства по оценке результатов деятельности было сосредоточено исключительно на оценке повышения качества и рациональности процесса. Это приводило к отдельным улучшениям, но не позволяло организации узнать, выполняет ли она социальную миссию согласно ожиданиям избирателей и законодателей. Признавая важность оценки миссии, государственные организации изменили Сбалансированную Систему Показателей, поместив общие цели и задачи, представлявшие миссию, на вершину всей структуры. Для выполнения миссии необходимо знать не финансовые цели, а требования клиентов, следовательно, клиентская составляющая в системах государственного и некоммерческого секторов расположена выше. Внутренние процессы, обучение и развитие персонала и даже финансовые параметры не теряют своего значения и занимают соответствующее место в Сбалансированной Системе Показателей.

С помощью одной государственной организации, даже если она будет прикладывать героические усилия, нельзя решить проблем современного общества. Для достижения целей в современном государственном секторе необходимо сотрудничество. В государственных организациях все больше внимания уделяется каскадированию Системы показателей, так как каскадирование позволяет разным государственным организациям сотрудничать, обмениваться информацией и знаниями благодаря обсуждению и распространению результатов Сбалансированной Системы Показателей.

В ходе разработки Сбалансированных систем показателей для государственного и коммерческого секторов возникают уникальные проблемы, редко встречающиеся на коммерческих предприятиях. "Неподдающаяся оценке" деятельность, противоречивые или запутанные миссии, неправильное восприятие результатов общественностью, отсутствие необходимых знаний, умений и навыков персонала, непостоянство выборных должностных лиц - это лишь некоторые из многих проблем, которые предстоит решать.

Несмотря на проблемы, все больше организаций разрабатывают Системы показателей и благодаря им пользуются преимуществами новой практики управления.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Carl G. Thor, "The Evolution of Performance Measurement in Government," *Journal of Cost Management*, May/June 2000, 18-26.
2. Evan Herman and Xiao Hu Wang, "Performance Measurement in U.S. Counties: Capacity for Reform," *Public Administration Review*, September/October 2000.
3. Jonathan Walters, *Measuring Up* (Washington, DC: Governing Books, 1998).
4. *Ibid.*, p. 10.
5. Из интервью с Фрэнком Вито, 24 августа 2001 г.
6. *Ibid.*
7. Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).



## Заключительные мысли об успехе Сбалансированной Системы Показателей



### Обзор главы 14

Помните, когда вы были студентом и считали, что получили достаточно хороших отметок, чтобы сдать зачет, вы пропускали несколько последних занятий? Как это ни заманчиво, давайте не будем повторять ту же ошибку, потому что, прежде чем получить "отлично" по Сбалансированной Системе Показателей, нам надо еще немного поработать.

В главе 3 была впервые представлена роль эксперта по организационным изменениям, и в этой главе мы гораздо подробнее изучим важную работу, которую должен выполнить этот специалист. После обзора мероприятий по изменениям, необходимых для обеспечения успеха Системы показателей, приводится анализ "Десяти основных" проблем внедрения Сбалансированной Системы Показателей. Если вы поторопитесь, то еще успеете организовать в своей компании дискуссию, какая проблема будет идти под номером 1. Многие организации предполагают, что создавать Систему показателей лучше всего с помощью опытных консультантов по вопросам управления. В данной главе приводится ряд критериев, по которым вы можете выбрать вашего консультационного партнера.

### ЗНАЧЕНИЕ КОНЦЕПЦИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

От 50% до 80% крупных инициатив по изменениям считаются неудовлетворительными. Эта тревожная статистика имеет к нам непосредственное отношение, потому что, как нам известно, Сбалансированная Система Показателей - это не оценочный проект, а, по сути, программа изменений. В результате внедрения Системы показателей изменяется не только оценочная система организации, но, чтобы инициатива оказалась успешной, будут полностью обновлены и фундаментальные управленческие процессы, которыми руководствуется компания. Сбалансированная Система Показателей представляет собой боль-



шое изменение в управлении деятельностью для многих организаций. Направление развития фирмы начинает диктоваться не средствами финансового контроля, а стратегией, и Система показателей создает новый мощный язык для изменения работы персонала. Как и в случае со стратегией, не сами изменения приводят к неудаче, ее причиной всегда являются ошибки в реализации этих изменений.

Эффективного организационного изменения так же трудно добиться, как и успешной реализации новой стратегии. Судя по площади, выделенной для этой темы в книжных магазинах, большинство менеджеров согласны с этой оценкой. Десятки книг и сотни статей посвящены этой неприятной, но важнейшей управленческой проблеме. Хотя расшифровка кода изменений не входит в задачи этой книги, ниже приводятся некоторые ключевые проблемы изменений, которые необходимо анализировать и учитывать при планировании. В главе 3 эксперт по организационным изменениям был представлен как член команды по внедрению Сбалансированной Системы Показателей. Теперь давайте рассмотрим некоторые основные проблемы разработки Сбалансированной системы, требующие внимания и знаний эксперта по изменениям.

- *Почему изменение необходимо?* Организации часто объявляют о начале комплексной программы изменений, которая в конечном счете повлияет на каждого, но не указывают, почему изменение необходимо, и каковы его цели. Работники, как и все люди, при отсутствии информации начинают пользоваться слухами и велика вероятность того, что они будут не слишком позитивными. Слухи не только настраивают против изменения, но и, скорее всего, припишут самые низменные устремления тем руководителям, которые разработали всю схему. Для того чтобы завоевать поддержку работников, в самом начале проекта следует четко обосновать необходимость изменения и указать его цели. Первой темой, описанной в главе 3, была разработка целей. Если вы хотите, чтобы работники сплотились вокруг Сбалансированной системы, прежде всего, они должны признать необходимость изменения и преимущества от его успешной реализации.
- *Что вы ожидаете от меня в результате этого изменения?* При попытке успешного управления изменениями, определяющим фактором может стать четкость ожиданий. Какое влияние окажет сообщение результатов Системы показателей на менеджеров и работников? Как она повлияет на стандартные процессы? Приведет ли она к ухудшению личных взаимоотношений? Эти и несколько других вопросов будут логически вытекать из анализа ожиданий. Те, кто планируют Систему показателей, должны заранее определить, что ожидается от всех работников, когда Система показателей начнет действовать.
- *Совместимость с культурой и ценностями.* У некоторых организаций есть богатая и достойная гордости традиция управления по показателям, а другие, для отслеживания текущей деятельности, сосредотачивали внимание только на ключевых факторах. Введение Сбалансированной Системы Показателей в культуру, не имеющую опыта применения или знаний о передовой технике оценки, может быть очень трудной задачей.
- *Вспомогательные системы для осуществления изменений.* При разработке Сбалансированной Системы Показателей организации должны убедиться в том, что у них есть необходимые ресурсы и вспомогательные системы, чтобы обеспечить успех проекта. Работники не захотят отдавать свои силы и оказывать поддержку любой инициативе, для полного осуществления которой не хватает ресурсов.

- *Уверенность персонала.* У организаций хорошая память, особенно на прошлые неудачи. Если прежние попытки изменений принесли не результаты, а разочарование, то к текущим усилиям с самого начала будут относиться с недоверием. Оптимизм и вера работников в возможность перемен имеют огромное значение. Уверенность придает силы и побуждает каждого работать над достижением результата, а неуверенность может привести к организационной апатии.

Это некоторые из проблем, влияющих на успех программы изменений. Ни для одной из них нет легких и простых решений, так как каждая проблема является продуктом своеобразной культуры каждой организации. Однако признание существования проблем и разработка возможных путей их решения повысят вероятность беспрепятственного внедрения Системы показателей. В самом начале проекта по внедрению Системы показателей квалифицированные специалисты по организационным изменениям должны оценить настроения работников: от руководителей и менеджеров до рабочих, чтобы узнать их мнение, касающееся решающих факторов успеха. Обладая этой информацией, специалист, совместно с членами команды Системы показателей, может приступить к подготовке планов мероприятий и программ, нацеленных на смягчение потенциально отрицательного воздействия указанных проблем.

Единственный способ подтасовать карты изменений в вашу пользу состоит в том, чтобы провести полную оценку мнений и настроений работников на всех уровнях организации и действовать на основе полученных результатов. Умение опережать события всегда является хорошим качеством, а здесь оно жизненно необходимо. Слишком длительное бездействие может оказаться губительным для вашего проекта по внедрению Системы показателей. В качестве последнего предупреждения, помните, что причиной неудачи при осуществлении изменений являются не технология или методика, а почти всегда - люди.

## **ДЕСЯТЬ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ ВНЕДРЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Эту книгу я постарался сделать путеводителем по успешному внедрению Сбалансированной Системы Показателей. По моему оптимистичному мнению, если ваша организация последует приведенным здесь рекомендациям, то ей удастся избежать многих подводных камней, представляющих опасность для Системы показателей. Впрочем, некоторые проблемы настолько глубокие, что заслуживают особого внимания и анализа перед началом вашей кампании. Десять основных проблем внедрения Системы показателей приводятся ниже. Я искренне надеюсь, что ваша организация сможет избежать всех этих проблем.

### **№ 10: Преждевременная связь с управленческими процессами**

Переход от оценочной системы к системе стратегического управления является естественной эволюцией успешной Сбалансированной Системы Показателей. Интеграция Системы показателей в управленческие процессы, такие как составление бюджета и система вознаграждения позволяет организациям полностью реализовать потенциал этой динамичной базы. Все же преждевременные попытки установления таких связей могут привести к быстрому замедлению темпов внедрения Системы показателей. Основным

виновником этого является связь показателей Системы с вознаграждением. Несомненно, благодаря этому мощному рычагу персонал будет работать с повышенным вниманием и большей отдачей, но слишком быстрое использование этого рычага может вызвать много нежелательных побочных эффектов. Во-первых, показатели, связанные с вознаграждением, могут быть неопробованными, и стремящиеся к вознаграждению менеджеры на их основе будут принимать неправильные решения. Также проблемой является установление норм, особенно для новых показателей. Слишком высокая норма может восприниматься как невыполнимая и нереальная, что может привести к утрате работниками всякого стимула к ее выполнению. А легко выполнимая норма вряд ли приведет к высоким результатам деятельности. Если связь с вознаграждением будет подвергнута критике, то вместо того чтобы разделить ответственность за неправильную схему вознаграждения, работники, менеджеры и руководители - все будут винить внутренние недостатки самой Системы показателей.

### № 9: Отсутствие каскадирования

В действительности, эта проблема заслуживает более высокого места, чем девятое, и оказалась под этим номером только потому, что не распространяется на все организации. Некоторые малые предприятия или хозяйственные единицы в составе более крупной компании могут разработать одну Сбалансированную Систему Показателей, которой будет достаточно для направления действий всего персонала. Однако организациям большого размера следует каскадировать Систему показателей сверху вниз, иначе они не воспользуются преимуществами Системы. Работники переднего края настолько оторваны от стратегии организации, что Система показателей высшего уровня, хотя и служит источником возможностей для обучения и стимулирования, не сможет использоваться для руководства повседневными действиями персонала. Истинная единая направленность организации обеспечивается только благодаря каскадированию Системы показателей на все уровни и предоставлению каждому работнику возможности описать свой вклад в общий успех организации.

### № 8: Терминология

Мы все знаем известную цитату из Шекспира *"Что значит имя? Роза пахнет розой, хоть розой назови ее, хоть нет"*. Розы, может быть, но ключевые индикаторы деятельности пахнут совершенно не так, как цели, и, несмотря на это, многие организации употребляют два эти термина для обозначения одного и того же понятия. Представьте себе хор, в котором каждому раздали разные тексты песни, или футбольную команду из 20 игроков, каждый из которых получил разные правила игры - их всех ждет провал - и на сцене, и на поле. Если вы хотите, чтобы при изменении в организации оценка служила руководством к действию, то все должны говорить на одном языке. Я присутствовал на заседаниях, во время которых, через несколько месяцев после начала проекта по внедрению Системы показателей, вдруг выяснялось, что не все вкладывают одинаковый смысл в один и тот же термин. Перевод стратегии в показатели сложен сам по себе, но когда вы понимаете, что не можете даже договориться о едином языке, такая работа превращается в полное разочарование.

\* Пер. Б.Пастернака. - *Примеч пер.*

**№ 7: Отсутствие новых показателей**

Распределение существующей группы показателей по заранее установленным составляющим не означает разработку Сбалансированной системы. Но для некоторых организаций это оказывается слишком заманчиво. Чтобы использовать новейшую идею в области управления, компании быстро и легко собирают всегда используемые ими показатели и должным образом распределяют их по четырем составляющим, думая, что создают абсолютно новую Сбалансированную систему. Через несколько месяцев отчетности в компании начнут ставить под сомнение необходимость Системы показателей, так как результаты остаются прежними. Как следует из рассмотрения показателей в главах 5 и 6 и в других разделах книги, чаще всего именно новые и недостающие показатели, а также их взаимодействие с другими индикаторами определяют ценность Сбалансированной системы. Возможно, что у вас уже есть многие показатели, необходимые для рассказа о вашей стратегии, но в подавляющем большинстве случаев, чтобы обеспечить выполнение стратегии, их надо дополнить новыми параметрами.

**№ 6: Соответствие практики управления общим целям**

Сбалансированная Система Показателей, как следует из ее названия, представляет новый принцип равновесия в организации: сбалансированность потребностей внутренних и внешних заинтересованных лиц, краткосрочных возможностей и долгосрочного создания стоимости, запаздывающих и опережающих индикаторов деятельности, а также, конечно, финансовых и нефинансовых индикаторов. Верный способ добиться преждевременной кончины Системы показателей состоит в том, чтобы активно пропагандировать сбалансированные показатели, одновременно вознаграждая поведение, отражающее совершенно несбалансированные идеалы. Ярким примером этого является попытка управлять по Сбалансированной Системе Показателей, а вознаграждать руководителей исключительно на основе краткосрочных финансовых результатов. Такая практика дает четкий сигнал: мы можем говорить, что нефинансовые индикаторы имеют большое значение, но все мы знаем, что самое важное - это деньги. Многие организации подобным образом утверждают, что важнейшими отличительными чертами их успеха является коллективная работа и сотрудничество, а в действительности открыто вознаграждают работников только за их личные достижения. Эффективное использование Сбалансированной Системы Показателей предполагает истинную приверженность разработке и применению управленческих процессов, которые соответствуют общим целям, присущим самой Системе показателей.

**№ 5: Выбор времени**

Источниками проблем внедрения Системы показателей могут быть оба конца спектра времени, длительный и краткий. Начнем с длительного. Некоторые организации раскрывают свою новую Систему показателей только тогда, когда все показатели разработаны, источники данных подтверждены и результаты готовы к распространению. Учитывая, что в ходе разработки Сбалансированной системы может выясниться, что не хватает около 30% показателей, эта организация ждет слишком долго! Такие преимущества Системы показателей, как сотрудничество, обмен информацией и коллективное обучение, не зависят от полной разработки показателей. Систему показателей следует вводить в действие уже тогда, когда собрана критическая масса показателей. Обсуждение результатов Системы показателей более чем компенсирует неполноту системы. На противоположном

конце спектра находятся организации, пытающиеся ввести в действие Систему показателей в невероятно короткие сроки. Когда организации привлекают консультантов, они часто пытаются ускорить процесс внедрения. По их мнению, опыт и методика работы привлеченных консультантов должны обеспечить немедленное создание системы. Главным образом благодаря появлению технологии Системы показателей и большого количества литературы для специалистов-практиков время для внедрения Системы значительно сократилось. Однако нельзя за один день разработать Сбалансированную систему с необходимыми причинно-следственными связями, объединяющими разнородные показатели с целью описания стратегии. И не нужно. Согласование стратегии, ее перевод, разработка целей, показателей и норм требуют больших усилий. Часто самые лучшие результаты достигаются тогда, когда организации не торопят события, предоставляя время на развитие идей и дискуссий, перехода от теории к практике. В ходе этого процесса разрабатываются новые показатели и пути решения проблем.

#### **№ 4: Отсутствие целей для программы Сбалансированной системы**

Эта проблема уже обсуждалась в начале главы, но ее следует упомянуть и здесь. Так как преимуществами Сбалансированных систем показателей пользуются организации во всем мире, данная концепция завоевала широкое признание как инструмент управления. Зная о большом авторитете Системы показателей, некоторые организации будут внедрять ее, думая, что это правильно. Конечно, это правильно, но это ни в коем случае не оправдывает управленческую команду, которая обращается к Системе показателей, не определив ее конкретных целей. Какую проблему в организации решит Система показателей? Если ответа на этот фундаментальный вопрос нет, или, что еще хуже, он даже не рассматривался, Систему показателей постигнет недостойная участь организационной инерции. Отсутствие направляющих целей часто приводит к тому, что Система показателей разрабатывается как дополнение к другому крупному проекту изменений. Возможно, в организации осуществляется инициатива по планированию ресурсов предприятия или программа управления отношений с клиентами. Консультанты могут высказать мнение, что Система показателей является логическим продолжением этих проектов и должна быть немедленно введена. Без четко сформулированной цели программу могут неправильно понять и в конечном счете проигнорировать, пока о ней совсем не забудут.

#### **№ 3: Отсутствие стратегии**

Чрезвычайно сложно внедрять систему стратегического управления без стратегии. Основной концепции Системы показателей является стратегия организации, руководящая всеми действиями и решениями, а также обеспечивающая единую направленность сверху донизу. Систему показателей можно разработать и без стратегии, но тогда она становится системой ключевых индикаторов деятельности или системой показателей по заинтересованным лицам, не имеющей многих свойств истинной Сбалансированной Системы Показателей. Следует отметить, что процессы, действующие при создании Сбалансированной системы, помогают компании вернуться к стратегии. Этому способствуют подробные и горячие дискуссии о показателях деятельности, необходимых для стимулирования резкого улучшения результатов.

## **№ 2: Отсутствие теоретического и практического обучения Сбалансированной Системе Показателей**

Разрабатывая Системы показателей в спешке, подавляющее большинство организаций в начале проекта не выделяют времени на содержательное и подробное обучение персонала использованию этой системы. Проводятся лишь ознакомительные занятия, на которых Система показателей преподносится как оценочная система, содержащая финансовые и нефинансовые показатели, однако мало говорится о многочисленных тонкостях и сложностях этой модели. Обманчивая простота Системы показателей приводит людей к неправильному выводу о том, что серьезное обучение не столь важно. Полагая, что Систему показателей освоить легко, организация обеспечит лишь поверхностное обучение и доверит разработку мощных новых показателей деятельности деловым инстинктам своих работников. Результатом такого решения может стать неудачная структура Системы показателей, редкое ее использование и отсутствие единой направленности в организации. В самом начале проекта выделите необходимое время для разработки всеобъемлющего учебного плана по Системе показателей, включающего теорию концепции, цели ее внедрения в вашей организации, типичные проблемы, истории успеха и детали проекта.

## **№ 1: Отсутствие поддержки со стороны руководства**

Удивлены? Не думаю. Некоторое время я колебался и хотел поставить на первое место отсутствие теоретического и практического обучения, однако пришел к выводу, что при настойчивом руководстве и поддержке проект по внедрению Системы показателей может, в итоге, добиться успеха даже при отсутствии обучения на начальном этапе. Однако без поддержки со стороны руководства, проект наверняка обречен. Поэтому данная проблема внедрения Сбалансированной Системы Показателей остается на первом месте. В главе 3 подробно описывается поддержка со стороны руководства, включая ряд методов ее обеспечения, и я настоятельно рекомендую вам внимательно изучить эту главу, если руководство не поддерживает ваш проект. Многочисленные элементы Системы показателей создаются поэтапно: сначала расшифровывается и переводится стратегия; затем разрабатываются цели, показатели, нормы и инициативы; Система показателей каскадируется по всей организации и, наконец, она интегрируется в управленческие процессы организации. Поддержка со стороны руководства - это общая нить, связывающая весь процесс, от начала до конца. Без сильного лидера, открыто поддерживающего вас на каждом этапе, проект может быстро остановиться. Проще говоря, ничто не заменит энергичного и знающего руководителя высшего звена, готового неумолимо работать над внедрением Сбалансированной Системы Показателей.

## **ПРИВЛЕЧЕНИЕ КОНСУЛЬТАНТОВ К РАЗРАБОТКЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Я уверен, что, прочитав эту книгу и ознакомившись с выводами других исследований, вы согласитесь, что разработка Сбалансированной Системы Показателей является очень перспективной, но, конечно, непростой задачей. Учитывая сложность процесса разработки, многие организации обращаются за помощью к консалтинговым фирмам. Даже малые организации могут найти много независимых консалтинговых фирм и консультантов, готовых оказать им квалифицированную помощь. Привлечение консультантов, во многих случаях, является разумным решением, так как хорошая фирма может предло-

жить свой опыт по внедрению системы, испытанную методику выполнения работы в установленные сроки и объективный совет. Также консультанты обладают одним качеством, которого иногда не хватает на стадии внедрения - им доверяют. Высшее руководство будет лучше воспринимать Систему показателей, если ее разрабатывают внешние эксперты. Но помощь консультантов обходится недешево, фактически, разработка даже Сбалансированной Системы Показателей высшего уровня организации может стоить несколько сотен тысяч долларов, в зависимости от объема работы и выбранной консалтинговой организации. И хотя консалтинговые фирмы могут обеспечить больше доверия к Системе показателей со стороны высшего руководства, они могут не пользоваться доверием работников, которые считают, что консультантам слишком много платят, и они недостаточно хорошо знают организацию, чтобы разработать приемлемую систему. Иногда принять решение о привлечении консультантов очень трудно. Если вы чувствуете, что помощь консультантов позволит вам добиться успешного внедрения Системы показателей, то при выборе фирмы можете воспользоваться рядом приводимых ниже критериев.

- *Опыт по внедрению Сбалансированной Системы Показателей.* Учитывая популярность Сбалансированной Системы Показателей, практически каждая консалтинговая фирма будет утверждать, что имеет методику оценки результатов деятельности и обширный опыт внедрения систем в других организациях. Однако, как отмечалось при рассмотрении проблемы терминологии, ваше понимание Сбалансированной Системы Показателей может значительно отличаться от их концепции. В ходе презентаций и дискуссий вы можете обнаружить, что то, что они называют Сбалансированной Системой Показателей является, в действительности, управленческой информационной системой, предназначенной для сообщения высшему руководству важных параметров деятельности, но не имеющей опережающих индикаторов и причинно-следственных связей. Убедитесь в том, что выбранная фирма может разработать именно такую Сбалансированную систему, какую вы хотите. Это возвращает нас к вопросу о предыдущих успехах фирмы. Большинство консалтинговых фирм с гордостью расскажут вам о своих достижениях в известных организациях и предьявят восторженные отзывы клиентов. В этом случае обязательно проверьте, действительно ли эти клиенты так довольны выполненной работой и окончательным результатом проекта.
- *Широкий спектр умений и навыков.* Как отмечалось в описании членов команды Сбалансированной системы в главе 3, разработка Системы показателей требует широкого спектра умений и навыков. Команда, собранная вашим консультационным партнером, тоже должна владеть разными и взаимодополняющими сферами компетентности. Все члены команды должны иметь навыки общения, чтобы легко и уверенно устанавливать контакт с работниками всех уровней. Некоторые члены должны уметь проводить презентации и учебные занятия, чтобы четко и убедительно рассказывать о концепциях, лежащих в основе Система показателей. Другие должны уметь проводить собрания, чтобы уверенно управлять часто (и неизбежно) конфликтными заседаниями по разработке Системы показателей. Для анализа данных и потенциальных показателей необходимы аналитические умения и, наконец, в состав команды должны входить специалисты, техническая квалификация которых позволяет им эффективно работать с вашей группой информационных технологий.
- *Культурное соответствие.* Это качество имеет большое значение при выборе консалтинговой фирмы, но о нем часто забывают. У вашей организации, как и у

каждой консалтинговой компании, есть определенная культура. Мы часто читаем о важности культурного соответствия, когда планируется слияние двух компаний; фактически, из-за конфликта культур такая сделка может сорваться. Хотя выбранные консультанты не будут работать с вами постоянно, во время создания Системы показателей они представляют чрезвычайно важную часть вашей организации. Внимательно посмотрите не на презентации и документальные свидетельства опыта, а на самих людей, с которыми вы должны будете общаться каждый день. Совместимы ли они с культурой вашей организации? Будут ли с ними охотно работать как члены руководства, так и работники переднего края организации? Только вы можете ответить на этот важный вопрос.

- *Передача знаний.* Ключевым компонентом любого плана работы, составленного консалтинговыми фирмами, будет достаточная и своевременная передача знаний от консультантов к работникам организации-заказчика. Передача знаний предполагает переход знаний о концепциях и методике от консультантов к клиентам. Однако, стремясь выполнить проект в срок и в рамках бюджета, консультанты могут непреднамеренно пожертвовать мероприятиями по передаче знаний ради более осязаемых видов работы. Это очень дорого обходится организациям. Когда консультанты уходят, они оставляют организацию без умений и знаний, необходимых для поддержания темпа работы, которого было так тяжело достичь. Убедитесь, что консультанты, с которыми вы будете работать, посвятят необходимое время полной передаче знаний о Системе показателей.

## ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ МЫСЛИ

С момента своего возникновения, 10 лет назад, Сбалансированная Система Показателей оказала большое влияние на практику управления во всем мире. Переход от устаревших методов промышленной эпохи к методам эпохи информационной требует новых инструментов отчетности. Откликнувшись на призыв к новым системам, Сбалансированная Система Показателей быстро вошла в число влиятельных инструментов управления. По мере того как специалисты-практики корректировали, проводили эксперименты, меняли и совершенствовали методику, Система показателей только становилась сильнее и лучше приспособлялась к изменениям в качестве системы управления. Широкое признание этой методики отражается в последних статистических данных, согласно которым Сбалансированную Систему Показателей внедрили свыше 50% организаций, входящих в список "Форчн 1000". Конечно, это означает, что около 50% не внедряли такой системы. А тысячи малых и средних предприятий, государственные организации и некоммерческие организации по всему миру? Очевидно, что потенциал будущего роста и развития Сбалансированной Системы Показателей огромен. К счастью для всех нас, работа продолжается, и самые большие достижения, скорее всего, еще впереди. Именно такие организации, как ваша, отправляющиеся в путешествие по Системе показателей, будут писать следующие главы в жизни этой мощной и динамичной системы. Благодарю вас и желаю вам большого успеха.



## ВЫВОДЫ

Кажется, что в современных организациях единственной постоянной является, по иронии судьбы, изменение. Бизнес в XXI веке требует от организаций постоянно приспосабливаться к новым условиям или погибнуть. К сожалению, в большинстве организаций изменения редко бывают успешными. Чтобы Сбалансированную Систему Показателей не постигла участь прежних инициатив, компании должны осуществить ряд мероприятий по организационным изменениям. Необходимо четко и обоснованно рассказать работникам о причине изменения и требованиях, которые к ним будут предъявляться после введения Системы показателей. Также организации должны определить совместимость Системы показателей с культурой и заверить работников в том, что данный инструмент можно успешно внедрить. Специалисты по изменениям могут оценить мнения работников относительно ключевых вопросов изменения и совместно с членами команды Системы показателей разработать стратегии, способствующие положительному восприятию предстоящей работы.

Многие организации становятся жертвой, по меньшей мере, одной из десяти основных проблем внедрения Сбалансированной Системы Показателей. Выделяются следующие десять основных проблем: преждевременная связь с управленческими процессами, отсутствие каскадирования, использование терминологии, отсутствие новых показателей, соответствие практики управления общим целям, выбор времени, отсутствие целей для Сбалансированной системы, отсутствие стратегии, отсутствие теоретического и практического обучения, отсутствие поддержки со стороны руководства.

Ввиду стремительного распространения Системы показателей, консалтинговые организации быстро подготовили предложения по разработке этого инструмента. Хотя работа консультантов стоит дорого и не все работники хорошо относятся к посторонним, консультанты могут обеспечить ряд важных преимуществ. Испытанные методики, опыт успешного внедрения Системы показателей в других организациях и короткий срок внедрения - вот лишь немногие из преимуществ, которые могут получить организации, нанимающие консультантов. Прежде чем принять решение о привлечении консультантов, организации должны изучить фактический опыт фирмы по внедрению системы, умения и навыки предлагаемых консультантов, культурное соответствие и обязательства по передаче знаний.

## Об авторе

Пол Р. Нивен — консультант по вопросам управления и известный лектор по управлению деятельностью и Сбалансированной Системе Показателей. Как специалист-практик и консультант он разработал эффективные системы управления деятельностью для больших и малых организаций разных типов, в том числе компаний из списка “Форчн 500” (Fortune 500), государственных органов и некоммерческих организаций. К нему можно обратиться по телефону (760) 918-5990 или через веб-сайт: [www.primerusconsulting.com](http://www.primerusconsulting.com).

# Предметный указатель

- "3M", 73, 75, 76, 127, 128, 164, 177  
ASB Bank, 83  
Bain and Company, 95  
Balanced Scorecard Collaborative, xi, 32  
Best Practices, LLC, 49, 212, 275  
Body, Shop, The, 78  
Boeing, 124  
BriteSmile, 128  
Business Navigator, 30  
Business Week, 176  
Cargill, 75  
Chase, 33  
Cigna, 33  
Citibank, 175  
Citicorp, 96  
Computer Sciences Corporation, 56  
CorVu, 256  
Costco, 117  
CSC Consulting, 56  
Diageo PLC, 115  
DuPont, 214  
Embassy Suites, 121  
Ernst & Young, 26  
Fedex, 118  
Fidelity Investments, 222  
Ford, 120  
Fortune, 8, 77  
General Electric, 81  
General Motors, 5, 214  
Hackett Benchmarking Solutions, 214, 228  
Harvard Business Review, 11, 56  
Hewitt Associates, 230  
Hewlett-Packard, 73, 75  
Hilton, 256  
Home Depot, 117  
Honeywell, 176  
IBM, 119  
IDEO, 128  
J.D. Power, 180  
Jonson and Jonson, 76  
Kanyon Stores, 179  
Kwikfit, 120  
Marnott, 92  
McCord Travel Management, 166-167  
McCormick and Company, 130  
McDonalds, 118  
Merck, 75  
Mobil, 33  
Nordstrom, 81, 120  
PB views, 294  
Primerus Consulting, xv  
Remington, 118  
Roadway Logistics, 119  
Saturn, 117  
Scripps Health, 48, 260  
Sears, 96  
Semco, 198  
Skandia, 30  
Sony, 75, 117  
Southern Gardens Citrus, 33  
Southwest Airlines, 117  
St Clair, Lynda, 138  
Starbucks, 83  
Supertel Hospitality, 219  
SustainAbility, 78  
Telus, 219  
Texaco Refinery and Marketing Inc., 240  
Tom's of Maine, 77, 92  
Tower Group, 123  
Towers Perrin, 239  
Unilever, 271  
United Distillers & Vintners Limited, 115  
VonHippel, Eric, 139  
Wachovia Corporation, 188  
Wal-Mart, 73, 117  
Wait Disney company, 81  
Westdeutsche Landesbank, 115  
Yahoo, 250
- Абстракция, 7, 74  
Адамс, Скотт, 72  
Административные собрания, 157-158  
Акт о деятельности правительства и его результатах (АДПР), 30, 281  
Аллен, Вуди, 109  
Американский институт сертифицированных общественных бухгалтеров (AICPA), 75, 111, 262, 275  
Амиэль, Анри, 77, 92  
Артур Андерсен, 29  
Ассоциация бухгалтеров государственного сектора, 294  
Аудиторское управление штата Техас, 291 - 295  
Ахльстранд, Брюс, 7, 90  
Бакстер, Лоренс, 188  
Барретт, Ричард, 77, 78, 79  
Беркман, Эд, 166, 207, 212  
Берра, Йоги, 173  
Битти, Тони, 219  
Блэр, Маргарет, 28  
Болдридж, 153, 247, 280  
Большие трудные смелые цели (БТСЦ), 175-176  
Бонсиньор, Майкл, 176  
БрайтСмайл, 128  
Бултон, Ричард, 28  
Буш, Джордж, 281