

Из книги
«Сбалансированная система
показателей» Вы узнаете:

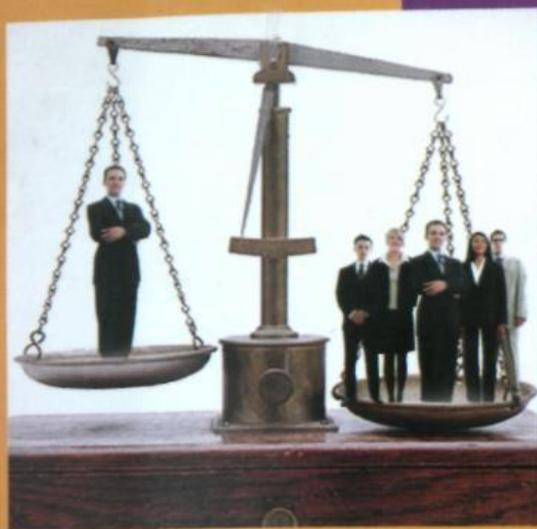
- что такое сбалансированная система показателей и в чем ее преимущества;
- какие факторы определяют успех деятельности предприятия;
- как разработать, внедрить и эффективно использовать сбалансированную систему показателей.

ИЗДАТЕЛЬСТВО
ОМЕГА-А

123022, Москва, Столярный пер., 14

Тел./факс: (495) 777-17-99

Http://www.omega-l.ru



Хервиг Р. Фридаг,
Вальтер Шмидт

Сбалансированная система показателей

ИЗДАТЕЛЬСТВО
ОМЕГА-А

Сбалансированная
система показателей



TASCHEN GUIDE

Просто! Практично!

Изданы

Типичные ошибки менеджеров
Техники продаж
Поиск работы: как дойти до интервью
Способы расчета затрат и прибыли
Руководство командой
Управление временем
Техники манипуляции: распознавание и противодействие
Йога на работе и дома
Память. Тренировка памяти и техники концентрации внимания
Самоменеджмент. Эффективно и рационально
Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать
Учимся принимать решения
Практика психологического давления
Правила хорошего тона. Как вести себя во время пребывания за границей
Секреты эффективного делового общения
Как добиться признания
Секреты обаяния. Как оказывать влияние на людей
Управление проектами
Техники ведения беседы
Техники креативности
Проведение презентаций
Мотивация
Как вести переговоры: надежно, креативно, успешно
Прощай, стресс! Лучшие техники релаксации
Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления

**Сбалансированная
система показателей**

Balanced Scorecard

**Herwig R. Friedag
Dr. Walter Schmidt**

2. Auflage

Haufe...

TASCHEN GUIDE
Просто! Практично!

Хервиг Р. Фридаг,
Вальтер Шмидт

Сбалансированная система показателей

 **ИЗДАТЕЛЬСТВО**
ОМЕГА-Л

Москва 2006

УДК 336.7
ББК 65.261
Ф88

Lizenzausgabe des Rudolf Haufe Verlags,
Bundesrepublik Deutschland, Freiburg i. Br., 2006

Licensed edition by the Rudolf Haufe Verlag,
Federal Republic of Germany, Freiburg, 2006

Лицензионное издание «Издательства
Рудольф Хауфе», ФРГ, Фрайбург, 2006

Фридаг, Хервиг Р.

Ф88 Сбалансированная система показателей /
Хервиг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт ; [пер.
с нем. М.В. Лапшинова]. — Москва : Издательство
«Омега-Л», 2006. — 144 с. : ил., табл. — (TASCHEN
GUIDE. Просто! Практично!). — Доп. тит. л. нем. —
ISBN 5-370-00010-7.

И. Шмидт, Вальтер.

Агентство СІР РГБ

Рассчитать производственные показатели, составить прогнозы на будущее, правильно определить цели, разработать мероприятия по оптимизации деятельности предприятия, вовлечь в этот процесс сотрудников и воплотить в жизнь задуманное — все это и многое другое помогает осуществить эффективный инструмент управления — сбалансированная система показателей.

Книга написана простым, ясным и доступным языком.
Адресована широкому кругу читателей.

© 2002, Haufe Verlag

ISBN 5-370-00010-7 (рус.) GmbH & Co. KG

ISBN 3-448-06149-2 (нем.) © Издательство «Омега-Л», 2006

TaschenGuide - все, что Вы должны знать

Для всех, у кого мало времени и кто хочет знать суть дела. Для начинающих и профессионалов, которые хотят быстро освежить свои знания. Вы сэкономите время и сможете эффективно применять полученные знания на практике. Авторы излагают каждую тему просто, в доступной форме.

Все разделы структурированы в соответствии с наиболее важными вопросами и проблемами, встречающимися на практике.

Наглядный план содержания позволит Вам быстро и четко ориентироваться в книге. Подробное руководство «шаг за шагом», системы самопроверки и полезные советы будут для Вас необходимыми инструментами в работе.

Данные издания могут послужить оперативными и наглядными пособиями для трудовых коллективов в различных организациях и на предприятиях.

Нас очень интересует Ваше мнение! Присылайте свои отзывы и предложения на электронный адрес: info@omega-l.ru. Будем рады Вашим откликам.

Содержание

8	■ Предисловие
9	■ Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard)
10	■ Об организации Gutleb Verein
14	■ Что такое сбалансированная система показателей
35	■ Семь принципов
47	■ Разработка сбалансированной системы показателей
48	■ Определение общих условий
57	■ К сбалансированной системе показателей за семь шагов
58	■ Первый шаг: руководство и главная цель
63	■ Второй шаг: стратегические координаты
70	■ Третий шаг: ориентированные на стратегию действия
82	■ Четвертый шаг: создание проектов
83	■ Пятый шаг: реализация проектов
94	■ Шестой шаг: наша сбалансированная система показателей
100	■ Седьмой шаг: обучение на опыте

Внедрение сбалансированной системы показателей ■	103
Семь шагов к внедрению сбалансированной системы показателей в компании ■	104
Использование данных сбалансированной системы показателей для определения премий ■	112
Программная поддержка ■	114
Добиться большего успеха благодаря сбалансированной системе показателей ■	121
Контрольный список для сбалансированной системы показателей ■	124
Несколько слов о литературе ■	132

Предисловие

В этой небольшой книге рассказана история некоммерческой организации Gutleb Verein. В условиях все более жесткой конкуренции компании необходимо не только рассчитывать производственные показатели, но и прежде всего составлять прогнозы на будущее. Каким будет это будущее? Что можно улучшить? И как в большой организации вовлечь в процесс улучшения всех сотрудников? Для организации Gutleb Verein идеальным инструментом стала сбалансированная система показателей.

Что скрывается за этим инструментом управления? Всего лишь новая система основных показателей? Какой смысл вкладывается в такие понятия, как стратегия, руководство, видение или миссия? Основной потенциал этой методики заключается в том, что с ее помощью можно эффективно управлять действиями людей для достижения общей цели!

Шаг за шагом Вы узнаете, что такое сбалансированная система показателей, какими она обладает преимуществами, как она выстраивается и внедряется в компании или в какой-либо иной организации.

Надеемся, после прочтения книги Вы не только будете готовы действовать, но и поймете, что тоже можете создать потенциал для будущего компании благодаря сбалансированной системе показателей!

Хервиг Р. Фридтаг, доктор Вальтер Шмидт

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard)

Директор, руководящая Gutleb Verein на протяжении многих лет, скоро должна уйти на пенсию. Разумеется, она желает своему «детищу» — крупной благотворительной организации — надежного будущего. Она наталкивается на концепцию сбалансированной системы показателей. Далее Вы узнаете, что дает этот инструмент управления, каковы его преимущества и что способствует его успеху.

Об организации Gutleb Verein

Здравствуйтесь, меня зовут Бригитта Хойманн, я директор Gutleb Verein, расположенной в городе Карлсруе. Наша благотворительная организация привержена христианским ценностям и объединяет 1200 зарегистрированных членов. Занимаясь свободной благотворительностью, мы видим нашу задачу в том, чтобы, с одной стороны, предложить детям в детских садах и группах продленного дня нечто большее, чем просто «место пребывания», а с другой — обеспечить пожилым людям уход и жилье по доступным ценам.

Исходное положение

В нашей организации нет ничего особенного. В Германии действуют сотни, возможно, даже тысячи подобных объединений. Но все же лишь некоторые из них обладают сопоставимым с Gutleb Verein масштабом.

- 420 сотрудников (и сотрудниц) ежедневно заботятся более чем о 6000 детей.

- Около 2500 стариков проводят остаток жизни в 83 домах престарелых. 900 сотрудников посвящают половину или полный рабочий день заботе о нуждающихся в уходе людях.

- Помимо 1320 «действующих» сотрудников, организация предоставляет работу еще 42 служащим в центральном управлении. Являясь некоммерческой, организация не может получать прибыль. Более 90% наших доходов должны быть получены от государства или больничных касс и

страховщиков, а значит, и пространства для маневра практически не остается. Но мне всегда удавалось поддерживать годовые показатели в сбалансированном состоянии, а часто и создавать небольшие резервы из разрешенных накоплений.

Две наших основных сферы деятельности дают разные результаты. В то время как дома престарелых каждый год приносят прибыль, забота о детях и подростках может легко привести к дефициту бюджета.

За 2003 г. были получены следующие результаты.

Предварительные итоги организации Gutleb Verein за 2003 г.

	Дети	Пенс	Адми	Итого
		и-	ни-	
		онер	страц	
		ы	ия	
Места	6000	2500		
Загрузка, %	95,0	97,0		
Сотрудники	420	900	42	1362
Заработная плата/ социальное страхование, тыс. евро/год	10 500	19 800	1680	3198 0

Капитальные затраты, тыс. евро/год	5000	41 500	2500	9000
Инвестиции, тыс. евро/год	360	1660		2020

	Дети	Пенс и- онер ы	Адми ни- страц ия	Итого
Сумма расходов, тыс. евро/год	15 860	62 960	4180	83 000
Доходы, тыс. евро/год	15 730	67 510		83 240
Превышение наличных суммарных доходов над наличными расходами, тыс. евро/год	-130	4550	-4180	240

Как жить дальше?

Но основная проблема заключается не в дисбалансе сфер деятельности. За последние годы в области свободной благотворительности происходят значительные изменения. Старые структуры отмирают. Появляются первые признаки конкуренции — со стороны частных организаций, рабочих благотворительных организаций, паритетных благотворительных объединений и традиционных церковных учреждений. Необходимо быть очень внимательными, чтобы не утратить своих позиций. Сектор благотворительности больше не защищен от неплатежеспособности! Кроме того, мне уже скоро 60 — пенсия не за горами.

И я задумалась:

- в каком направлении должно продолжаться наше развитие;
- , чего мы хотим добиться; -
- какие сильные стороны организации мы можем использовать;
- , в каких областях необходимо «подтянуться»; а какие опасности нам грозят?

Короче говоря, нам необходима стратегия! И мне было абсолютно понятно, что ее нельзя выработать ни с помощью «мобилизующих слоганов», ни с помощью «комплекса мер». Мне было нужно нечто

большее. Я хотела добиться коренного изменения организационной структуры, потому что я убеждена, что только на этой основе мы сможем обеспечить преимущество в конкурентной борьбе!

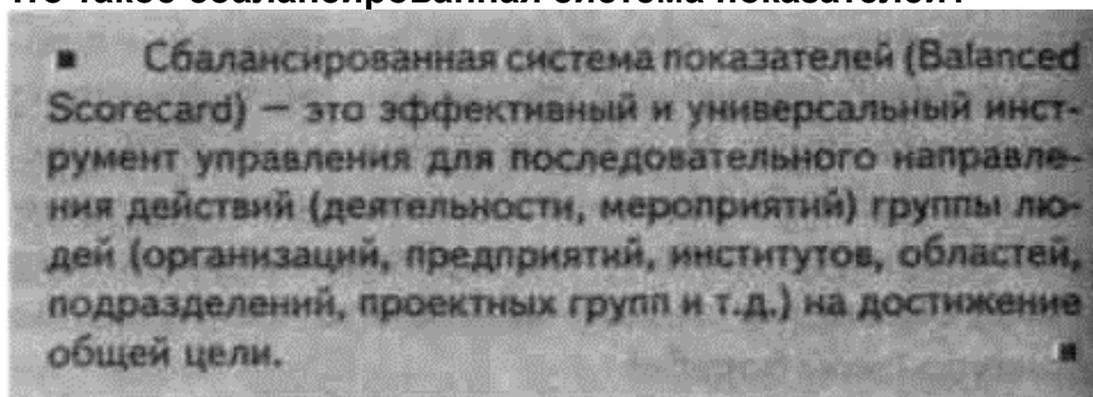
Итак, после согласования с коллегами из правления я решила обратиться к системе сбалансированных показателей. Идею о ней мне подал Клаус Марвитц — почетный член правления Gutleb Verein и председатель совета в Marwitz GmbH & Co KG.

Учиться на хорошем примере

Несколько лет назад перед Клаусом Марвитцем стояла задача по выработке новой стратегии для предприятия — среднего производителя газовых хроматографов. За три года до этого умер его младший брат, и семидесятилетнему Клаусу пришлось встать у руля компании в роли единоличного управляющего. Дела шли плохо. Пока, наконец, на руководящий пост не был приглашен опытный менеджер, с большим воодушевлением взявшийся за дело в стремлении снова сделать предприятие прибыльным. В этом ему помогла сбалансированная система показателей — и сегодня предприятие вновь твердо стоит на ногах.

Зачем я Вам все это рассказываю? Потому что я познакомилась и оценила сбалансированную систему показателей как инструмент, который помог нам найти дорогу вперед. Возможно, он будет полезен и Вам!

Что такое сбалансированная система показателей?



Сбалансированная система показателей возникла в начале 90-х гг. XX в. как инструмент интеграции стратегий в систему отчетности.

Идею развили два американца — Роберт С. Каплан и Дэвид П. Нортон. Их девиз был: «Преобразуйте стратегию в действия!». Идея заключалась в том, что изменение и оценка деятельности на предприятиях излишне односторонни и сложны.

■ Односторонни потому, что основное внимание уделяется таким финансовым показателям, как оборот, прибыль и увеличение стоимости капитала. Но эти показатели говорят только о том, удалось или нет достичь успеха в прошлом. Они упускают из виду трудности, которые было необходимо преодолеть] для достижения успеха:

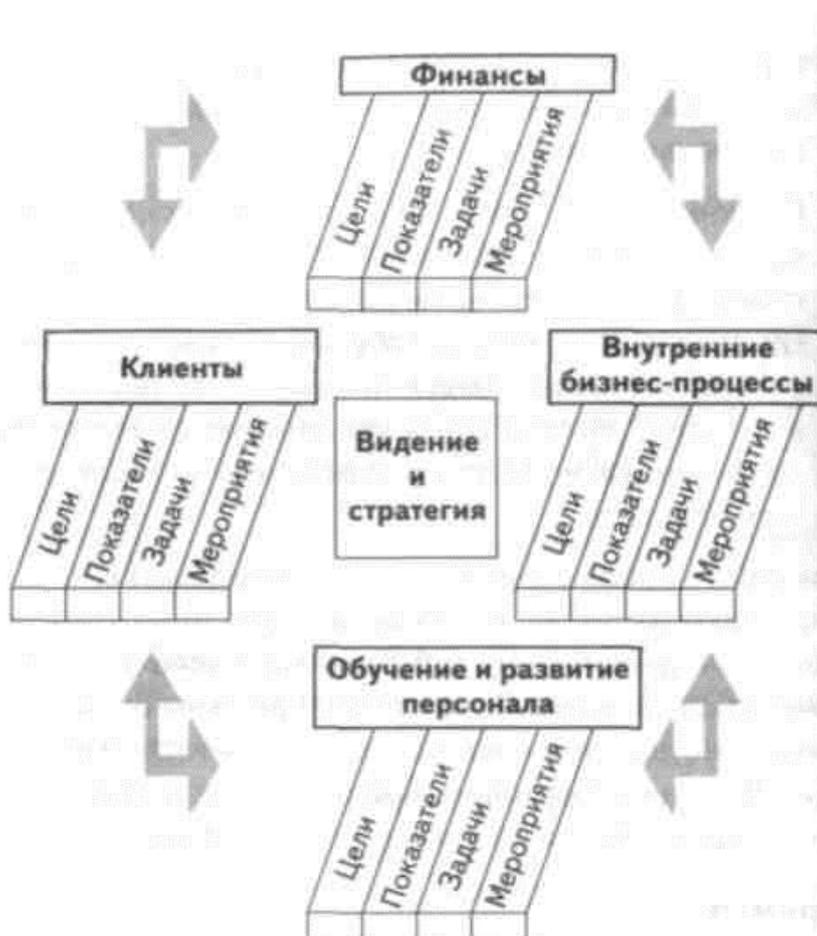
налаживание тесных отношений с клиентами, целенаправленное развитие сотрудников в ходе обучения, эффективное построение внутренних бизнес-процессов, обеспечение стабильности финансов для завоевания полного доверия инвесторов.

■ Сложны потому, что в захлестывающем потоке показателей невозможно отличить важное от несущественного. Почему мы не делаем так, как в спорте, где все важные данные отображаются на единственном табло (на стадионе) или на карточке (например, в гольфе)? Можно сразу увидеть, какое место мы занимаем, какие задачи уже решены и что еще предстоит сделать.

Так была рождена концепция карточки (*scorecard*), — «наглядного отчета». А так как важны не только результаты, но и действия, способствовавшие успеху, на карточке сбалансированно (*balanced*) должны быть отражены все существенные стороны деятельности предприятия (Каплан и Нортон называют их перспективами) в виде сбалансированной системы показателей.

Пример

Раньше организация Gutleb Verein отслеживала только рентабельность и покрытие расходов. Но рентабельность не возникает сама по себе. Например, инвестиции в централизованные кухни в общем уменьшают расходы, но за счет снижения уровня удовлетворения клиентов и увеличения нагрузки на сотрудников. Качество ухода ухудшилось. Возникла угроза утраты безупречного имиджа Gutleb Verein, а следовательно, и возможности добиться желаемого роста. Правлению это не понравилось.



Сбалансированная система показателей по Каплану — Нортону

Сбалансированная система показателей на практике -сходства и различия

На практике существует большое многообразие форм проявления сбалансированной системы показателей для преобразования стратегий в конкретные действия.

Но при всех различиях они обладают следующими сходствами.

1 формулирование центральной стратегической цели (главная цель, или видение (*vision*)).

2 Уточнение главной цели более мелкими целями, формулируемыми на основе:

- стратегических ориентировок (стратегических тем, или важных для успеха факторов);
- ожиданий различных заинтересованных групп от потенциала (возможностей и способностей), который должен быть мобилизован или развит предприятием для реализации его основной цели (перспективы, или области развития потенциала), ориентированной:
 - на клиентов,
 - внутренние бизнес-процессы,
 - сотрудников (обучение и развитие, инновации),
 - финансы (и контроллинг),
 - партнеров/конкурентов (поставщиков, партнеров по бизнесу, концернов, общины и т.д.).

3 Определение показателей в качестве измеряемых параметров достижения главной цели и избранных более мелких целей (стратегические темы, перспективы).

4 Определение действий (мероприятий), необходимых для достижения более мелких целей.

5 Определение показателей для действий (мероприятий).

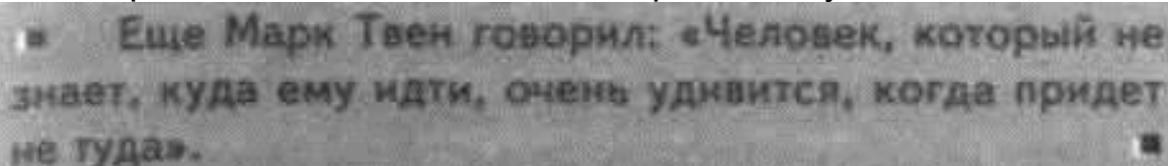
6 Организация совместной работы для практического внедрения стратегий (проекты, программы действий).

7 Интеграция показателей в систему отчетности.

Различия в практическом применении сбалансированной системы показателей основываются на трех критериях.

Каким образом сбалансированная система показателей интегрируется в стратегию организации?

Название «сбалансированная система показателей» часто используется как аналог системы показателей. На практике это зачастую приводит — особенно во взаимосвязи с программными решениями — лишь к простой подборке операционных и стратегических показателей. Подобный подход противоречит первоначальной идее Каплана и Нортон, согласно которой сбалансированные системы показателей должны быть не просто собранием финансовых и нефинансовых параметров, представленных по трем-четырем разрезам (перспективам), а отражать стратегию организации. Но отобразить стратегию с помощью показателей может лишь тот, у кого она есть! К сожалению, слишком часто цели формулируют, не обращая внимания на то, соответствуют ли они друг другу, кем, когда и за счет каких финансовых и временных ресурсов они могут быть достигнуты, а также понимают и разделяют ли сотрудники, которые должны реализовывать эти цели, их практическую значимость!



« Еще Марк Твен говорил: «Человек, который не знает, куда ему идти, очень удивится, когда придет не туда».

Сбалансированная система показателей, которая не основывается на насущной стратегии, окажет менее ориентирующее воздействие. Этого можно избежать лишь в том случае, если стратегия будет сформулирована перед или в ходе выработки сбалансированной системы показателей. В пользу предварительной формулировки стратегии говорит значительное время, необходимое для ее разработки. В пользу интеграции стратегии в сбалансированную систему показателей свидетельствует наглядное представление о ней.

Каким образом сотрудники участвуют в разработке и внедрении стратегии?

Преобразовать стратегию в действия, т.е. внедрять стратегию в повседневную деятельность — вот задача сбалансированной системы показателей. Очевидно, что многое здесь зависит от того, как сотрудники будут вовлечены в процесс. И по этому аспекту случаи практического применения значительно различаются.

Диапазон простирается от строгой постановки начальником или очень тесным кругом избранных руководителей стратегических задач и принципов до открытого обсуждения индивидуальных и общих целей и их включения в разделяемую всеми участниками стратегию.

В первом случае сбалансированная система показателей включается в иерархически выстроенное окружение и в большинстве случаев сводится к системе планирования и контроля. Организационные формы жестки. Цели не обсуждаются; они «ставятся» и в лучшем случае объясняются. Сама сбалансированная система показателей становится иерархической структурой и используется исключительно в целях определения соответствующих мероприятий для решения задач и их выполнения сотрудниками.

Во втором случае сбалансированная система показателей носит иной характер. Она образует некую рамочную конструкцию для организации открытых структур вокруг общей цели. Все руководящие и рядовые сотрудники призываются к участию в выработке и внедрении стратегии. Процесс, как правило, остается открытым, так как цели всегда могут быть подвергнуты проверке, а все участники готовы учиться на ошибках. В этом динамичном окружении сбалансированная система показателей становится «обучающейся» системой для управления и развития «обучающегося» предприятия.

Как интегрировать сбалансированную систему показателей в общую деятельность и отчетность компании?

Зачастую сбалансированную систему показателей как стратегическую систему показателей относят к контроллингу (*controlling*). Тем самым она расширяет палитру уже имеющихся инструментов контроллинга, но не служит центральным инструментом управления для менеджмента.

Каплан и Нортон, напротив, указывают что по их опыту наибольших успехов удалось добиться именно тем предприятиям и организациям, которые создали с помощью сбалансированной системы показателей новую систему управления, позволяющую создать сфокусированную на стратегии организацию. Чем более органично сбалансированная система показателей интегрирована в общую систему управления и отчетности, тем больше вероятность успешного практического перенесения стратегии предприятия в повседневную деятельность его клиентов, сотрудников и партнеров.

В этой связи существуют серьезно продуманные «решения» для определения будущего с помощью сбалансированной системы показателей. Выстраиваются математические зависимости между

показателями действий, критичными факторами успеха и главной целью. Это может привести к опасным иллюзиям, так как мы:

- быстро забываем, что любое вычисление основывается на предположениях, скрытых за коэффициентами и константами, а их достоверность и стабильность, как правило, не могут быть проверены;
- в обычных математических моделях исходим из линейных зависимостей между причиной и следствием и поэтому не учитываем всю сложность и многогранность организации, не говоря уже о временных и пространственных задержках;
- симулируем компьютерными вычислениями кажущуюся точность и объективность, которые не существуют в реальной жизни.

Но люди склонны прятать субъективную ответственность за «объективными расчетами». А в результате — неверно выбранные направления часто с разрушительными последствиями, поэтому мы не должны поддаваться самообману.

Подход Каплана и Нортон

Каплан и Нортон разработали сбалансированную систему показателей в рамках иерархической системы.



Пирамида Каплана и Нортон:
преобразование стратегии в желаемые результаты

Отправную точку образуют миссия (руководство), базовые ценности, видение (главная цель) и стратегия организации (компании). Стратегия описывает «программу» организации, а сбалансированная система показателей — ее реализацию. Цели сотрудников — в соответствии с занимаемыми ими должностями — подчинены целям организации.

В центре внимания находится финансовый капитал. Его увеличение — самая главная цель, а финансовая перспектива — соответственно самый верхний уровень иерархически организованной сбалансированной системы показателей.

За ней следует клиентская перспектива, которая должна описывать предложение, представленное на рынке и обладающее ценностью.

На расположенной ниже перспективе внутренних бизнес-процессов изображена цепочка создания добавленной стоимости (производственно-сбытовая цепочка) организации, которая включает все виды деятельности, необходимые для создания предложения для клиентов, и их преобразование в рост и рентабельность для акционеров.

Нижний уровень представляет перспектива обучения и развития сотрудников. Она определяет нематериальные ценности, необходимые, чтобы поднять производственную деятельность и взаимоотношения с клиентами на более высокий уровень.

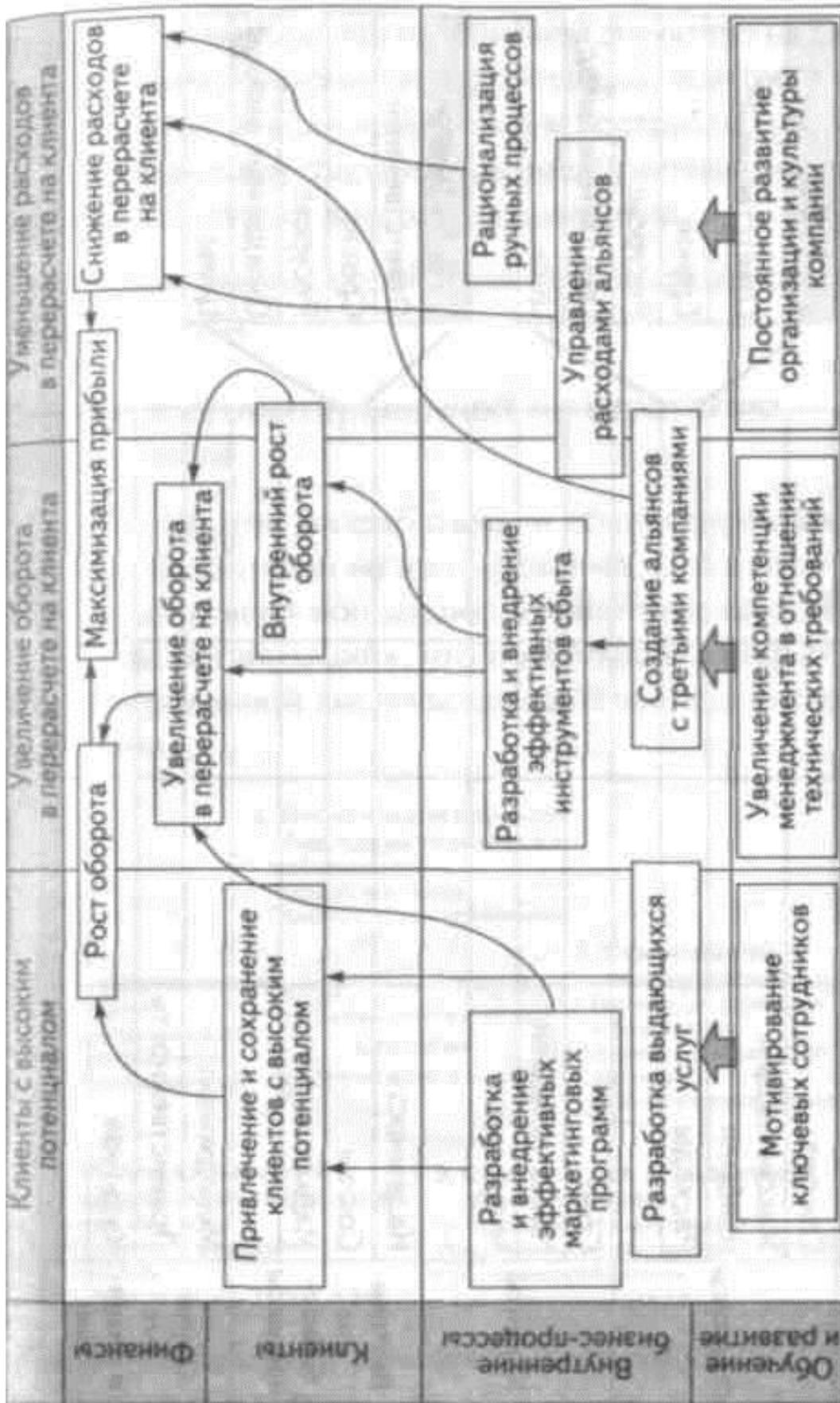
Диаграмма сбалансированной системы показателей по Каплану - Нортону

■ На первом этапе сформулированная стратегия изображается с помощью стратегической карты (*strategy map*). Цели организации помещаются в сетку из стратегических тем и четырех перспектив. Затем различные цели объединяются друг с другом посредством так называемых причинно-следственных цепочек. Причинно-следственные цепочки должны служить для распространения стратегии в масштабах всего предприятия, а не для построения «просчитываемой системы показателей». Однако они дают упрощающую иллюзию линейных взаимосвязей и затрудняют понимание отдаленных последствий действий. На первый взгляд, подобный подход упрощает представление, но для стратегического мышления он скорее непродуктивен.

■ На втором этапе цели переносятся из стратегической карты на перспективы сбалансированной системы показателей. Причинно-следственные цепочки и отнесение к различным стратегическим темам больше не отслеживаются. Для каждой цели определяются показатель, необходимое значение показателя (задача) и формулируемые часто в самом общем виде действия (мероприятия).

■ На третьем этапе производится выделение проектов или программ действий из мероприятий в сбалансированной системе показателей. Проекты строго привязаны к иерархической структуре перспектив (и

тем самым к функциональным иерархическим структурам предприятия).



Стратегическая карта (strategy map) по Каплану – Нортону

	Цели	Показатели	Задачи	Мероприятия
Финансы	Оборот			
	Максимизация прибыли			
	Расходы			
	...			
Клиенты	Сбыт			
	Кросс-продажи			
	Миграция			
	...			
Внутренние бизнес-процессы	Надежность			
	Союзы			
	Маркетинг			
	...			
Обучение и развитие	Менеджмент			
	Преемственность			
	Культура			
	...			

Проект...
Ответственный:
Сроки:
Ресурсы:
Ожидаемые выгоды:
Цель:

Проект...
Ответственный:
Сроки:
Ресурсы:
Ожидаемые выгоды:
Цель:

Интеграция проектов в сбалансированную систему показателей по Каплану —

Но эта ориентированная на финансы структура не действует для некоммерческих организаций, поэтому Каплан и Нортон внесли изменения и поставили миссию о главе иерархии сбалансированной системы показателей. В остальном диаграмма идентична. Подчинение личных целей целям организации остается неизменным.

Создание ориентированной на стратегию организации

Каплан и Нортон разрабатывали сбалансированную систему показателей не изолированно. Она включена в более широкую концепцию «ориентированной на стратегию организации», что обусловило наполнение сбалансированной системы показателей как системы управления.



Ориентированная на стратегию организация по Каплану — Нортону

Подход Фридага и Шмидта

Концепция Каплана и Нортонa была развита Хервигом Фридагом и Вальтером Шмидтом. Эти авторы ставят в центр внимания интеллектуальный капитал, под которым понимается сумма духовных и материальных потенциалов (возможностей и способностей) в распоряжении организации или компании.

Этот потенциал находится:

- в работающих в компании сотрудниках (знаниях и навыках сотрудников, а также культуре общения);
- связанных с компанией людях (способе установления взаимоотношений и общения с партнерами — клиентами, поставщиками, инвесторами — и доступе к их знаниям и навыкам);
- структурах компании (потенциале машин, оборудования, материалов, средств связи и организационных структур);
- используемых компанией общественных ресурсах (например, системе образования, Интернете или окружающей среде, которые также содержат потенциал).

Интеллектуальный капитал в мире бизнеса приобретает все большую значимость. Движущей силой развития служит уже не финансовый капитал, а знания и умение их использовать.

На этом фоне личные цели участников становятся отправной точкой сбалансированной системы показателей предприятия, организации.

Люди определяют об-

щие цели и описывают стратегические темы и области развития для того или иного потенциала, который они хотят использовать для

достижения целей. Деятельность по реализации общих целей организуется в форме конкретных проектов.



Пирамида Фридага - Шмидта: от индивидуальных базовых ценностей и целей людей к общей стратегии организации

Нахождение общих целей

Определение стратегии начинается со следующих вопросов.

- Каковы мои индивидуальные цели?
- Какую роль играет для достижения этих целей компания (является ли она частью цели или только средством для ее достижения)?
- В чем заключается общность моих целей и целей компании (какой участок пути развития я хотел бы пройти вместе с компанией)?
- Кто формулирует цели компании и каким образом я участвую в этом процессе?

Это как в оркестре, например, в джаз-бэнде: все музыканты по отдельности в той или иной степени умеют играть. Но музыка звучит лучше лишь тогда, когда они] играют вместе. При этом возникает нечто особенное] нечто большее, чем просто сумма составляющих. И вся быстро понимают, что собственный успех зависит от качества взаимодействия. Пока это так, люди буду! отдавать своей организации все свои способности. Вот основа успеха джаз-бэнда; личная вовлеченность образует важное конкурентное преимущество.

Поддержание на постоянной основе финансовой стабильности рассматривается в данном контексте скорее как необходимая основа, а не как цель. Конечно, неизменным остается положение: что расходы не должны превышать доходы. И если для этого необходимы инвесторы, они могут ожидать соответствующего увеличения вложенного финансового капитала.

Мель интеллектуального капитала — развитие участников и используемых ими структур. Деньги же являются всего лишь средством достижения цели, хотя и очень важным.

Сбалансированная система показателей, по Фридагу — Шмидту, не требует иерархических структур, которым должны быть подчинены цели участников. Наоборот, люди структурируют сбалансированную систему показателей в соответствии с особенностями собственных целей, поэтому Фридаг — Шмидт говорят о «личной сбалансированной системе показателей», достижении общих целей посредством индивидуального взаимодействия в организации.

Фридаг и Шмидт не делают методических различий для сбалансированной системы показателей коммерческих и некоммерческих организаций.

Диаграмма сбалансированной системы показателей по Фридагу - Шмидту

Фридаг и Шмидт начинают процесс с последовательного обсуждения личных целей, личной сбалансированной системы показателей.



Стремление к индивидуальному балансу: какое равновесие мы ищем в жизни?

Затем в семь этапов проводятся разработка и внедрение сбалансированной системы показателей компании или организации.

Для оптимального учета различных намерений участников в связи с реализацией стратегии у Фридага I и Шмидта сбалансированная

система показателей разрабатывается и оформляется в виде двух взаимосвязанных, но одновременно независимых компонентов:

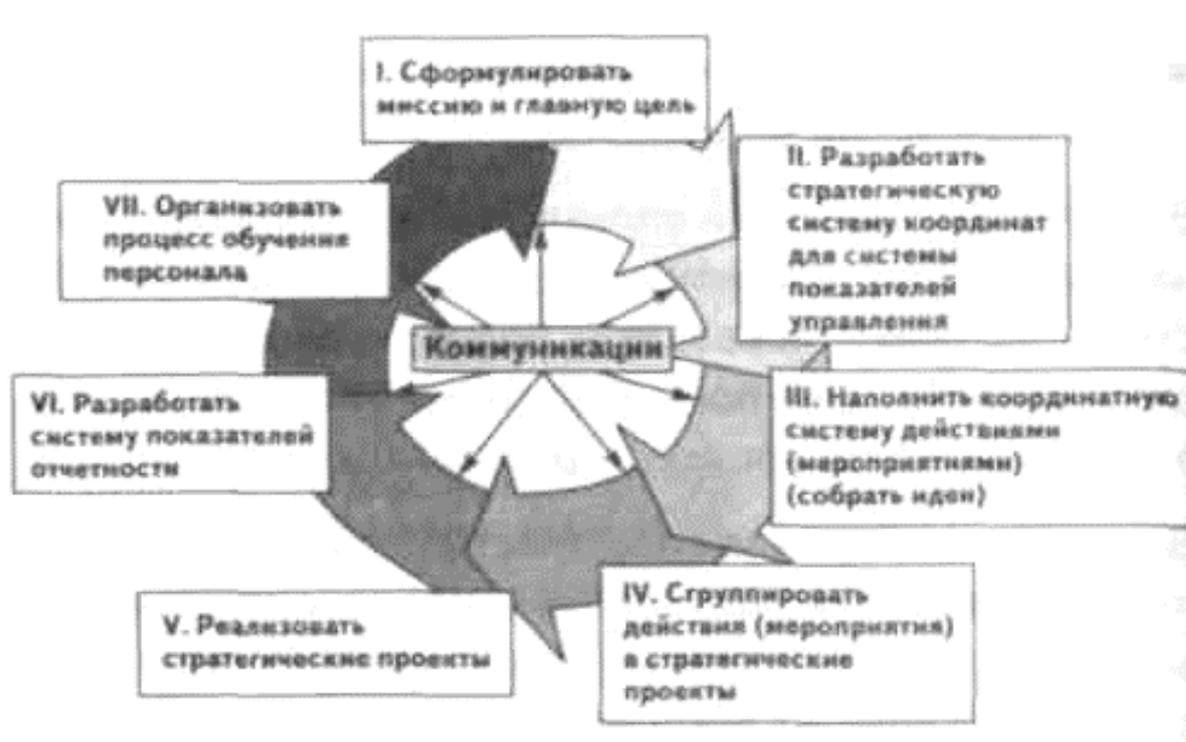
- системы показателей управления, которая поддерживает конкретную деятельность сотрудников, в рамках предприятия при определении и внедрении стратегии;

- системы показателей отчетности, которая служит для включения внешних партнеров.

В системе показателей управления на переднем плане находится практическая деятельность, люди и их действия. Числовые показатели поддерживают реализацию стратегии. Они помогают конкретизировать цели, а также измерить процесс и результаты деятельности.

В системе показателей отчетности речь идет обо всех лицах («внешних партнерах»), непосредственно не вовлеченных в процессы, но оказывающих воздействие на связанное с ними использование ресурсов. Это могут быть как сотрудники или руководящий состав вышестоящего уровня, так и инвесторы или иные лица, ответственные за принятие решений.

Так как эти люди не интегрированы в процессы, то, чтобы составить представление о результатах стратегической деятельности, им необходимы отчеты. В данном контексте последние всегда и в первую очередь означают правдоподобное для адресатов отчетов, слушателей или читателей повествование. На передний план выходят не сами действия, а показатели и их сопоставление (*benchmarking*) с показателями других подразделений бизнеса.



Содержательный процесс разработки сбалансированной системы показателей по Фридагу — Шмидту

Создание динамического управления

Основой этого развития служит модель динамического управления (менеджмента) Фридага — Шмидта, в которую включены сбалансированные системы показателей как управления, так и отчетности. Последние также включены в оперативную деятельность компании, во все виды деятельности — от выполнения заказов до балансировки созданного посредством стратегической деятельности потенциала. Ведь оперативную и стратегическую деятельность следует рассматривать как единое целое.

■ Подход Фридага — Шмидта положен в основу рассматриваемого в этой книге примера (организация Gutleb Verein).



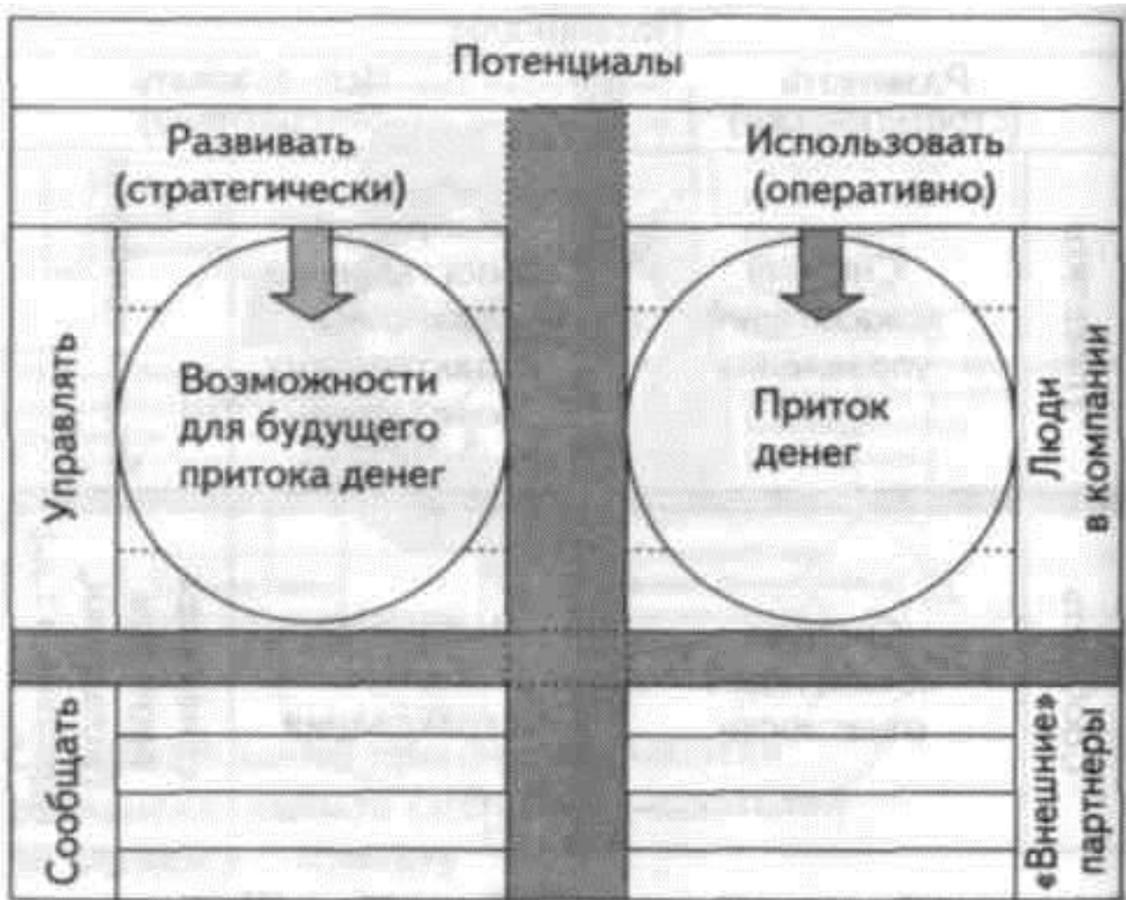
Динамическое управление по Фридагу — Шмидту

Семь принципов

При разработке и внедрении сбалансированной системы показателей необходимо соблюдать следующие семь принципов.

1 Постоянная ориентированность целей на стратегические вопросы

Постоянная ориентированность целей, направленных на преобразование стратегий в практическую деятельность с помощью сбалансированной системы показателей, означает прежде всего необходимость понимать и учитывать различие между оперативной и стратегической деятельностью.



Ориентированность целей

Как правило, оперативный аспект ассоциируется с краткосрочной перспективой, а стратегический — с долгосрочной. Оперативные вопросы должны быть решены немедленно, а стратегические могут подождать. Это в корне неверно, ведь речь идет не о срочности, а об эффективном использовании имеющегося потенциала (возможностей).

- Стратегическое предполагает развитие новых возможностей и способностей (потенциала), доходы от которого должны быть получены в будущем. Непосредственно увеличивается потенциал, а не поток денежных средств.
- Оперативное подразумевает расходование имеющегося потенциала и получение конкретных результатов — обычно в виде дохода, который должен покрыть расходы.

■ Достижение целей стратегических мероприятий необходимо измерять такими оперативными показателями, как оборот, доход или увеличение капитала, только при наличии уверенности, что информация, которую мы получим, не будет соответствовать прогнозам, которых мы ожидаем. ■

Пример

Возьмем такой показатель, как уровень обновления, представляющий собой долю оборота новых продуктов в общем обороте. Он часто используется в качестве меры стратегического определения целей в области исследований и разработок. О чем свидетельствует уровень обновления за 2003 г.? Предположим, что для разработки нового продукта необходимо три года. В этом случае уровень обновления за 2003 г. показывает, насколько правильно были выбраны темы исследования в 2000 г. Но он ничего не говорит о стратегии 2003 г. — ее результаты можно будет увидеть только по уровню обновления за 2006 г.!

Пока мы осознаем существование этой задержки, уровень обновления может оказаться полезным показателем. Но если необходимо измерить успехи стратегических исследовательских работ за 2003 г., этот показатель не подойдет!

Достижение оперативных целей можно измерить непосредственно по денежным поступлениям, для стратегических целей в качестве непосредственной меры необходимы другие отправные параметры. Вместо уровня обновления такой мерой может стать, например, количество проработанных тем и их оцениваемый потенциал для оборота. Если по прошлому опыту известно, что необходимо проработать 10 тем, чтобы найти успешную область, эта мера может предоставить важную ориентировку, если дополнительно основываться на предположении, что в течение следующих лет стратегическое определение целей в области исследований и разработок существенно не изменится.

2 Ведение диалога о стратегических целях

Вести подобный диалог не просто. Ведь раньше стратегические вопросы обсуждались в узком кругу руководителей, а не с сотрудниками! Но ситуация изменилась, так как вовлеченность и творческие способности людей на предприятии — как руководства, так и обычных сотрудников — стали важными конкурентными факторами. Теперь начальникам, даже если они обладают необходимой квалификацией, недостаточно просто ставить перед другими сотрудниками цели, поскольку существует опасность потерять интеллектуальный капитал в конкурентной борьбе за «лучшие головы».

Необходимо, по доброй воле или нет, обсуждать стратегические цели. И даже больше — необходимо привыкнуть открыто выдвигать предположения, лежащие в основе стратегических размышлений. Будущее неизвестно, поэтому также неясно, какие способности могут принести успех в будущем. Можно лишь догадываться, обоснованно предполагать, основываться на

многолетнем опыте, что все произойдет именно так, а не иначе. Таким образом, стратегия становится понятной и реализуемой для других лишь тогда, когда им известны лежащие в ее основе предположения. Но речь идет о большем. Если действительно необходимо выработать общую стратегию, надо смириться с тем, что Ваши собственные предположения и размышления могут быть поставлены под вопрос так же, как мы оспариваем предположения и размышления других. Это требует усилий, терпения и уверенности, но только так можно продвинуться вперед. Мы не только обмениваемся мнениями, а вступаем в настоящий диалог. Дискуссии в лучшем случае приводят к компромиссам — обычно к минимальному общему знаменателю. Диалог позволяет всем участникам выйти на новый общий уровень понимания, т.е. отыскать нечто большее, чем первоначальные размышления отдельных участников (вспомним джаз-бэнд). Если набраться мужества критически обсудить личные амбиции, а также сложности, страхи и неприятие, которое у нас неизбежно возникает по отношению к стратегическим изменениям, то мы сможем создать атмосферу доверия. А доверие — это одна из важнейших основ для проведения изменений.

■ Но не забывайте: изменения всегда начинаются внутри нас. Мы часто склонны предъявлять требования к другим, оставаясь в стороне — возвышаясь над процессом в качестве руководителя. Но как можно ожидать перемен от других, если не принимать участия в этих изменениях? ■

В остальном готовность к диалогу ведет также к терпимости по отношению к ошибкам — важнейшая предпосылка способности учиться. Но не в том смысле, что надо не обращать внимания или недооценивать ошибки:

- ошибки должны рассматриваться как необходимый побочный эффект любого прогресса;
- необходимо понимать возможную ошибочность любых предположений (невозможно предвидеть все, например стихийные бедствия);
- следует создать атмосферу, позволяющую как можно раньше выявлять ошибки;
- нельзя замалчивать или скрывать ошибки, на них надо учиться, чтобы не повторять в будущем.

■ Эд Ленд — изобретатель поляроида — сформулировал это так: «Ошибка — это событие, большая польза от которого еще не проявилась в твою пользу». ■

3 Готовность разделить ответственность

Как правило, сбалансированная система показателей не вступает в иерархические дискуссии. Но стратегия всегда в той или иной степени отражает характер внутренних структур и отношения между сотрудниками. Это касается и сбалансированной системы показателей.

■ Иерархии базируются на задачах (приказы), исполнителях (повиновение), контроле (отчет). Открытые структуры — на договоренностях (собственная инициатива), сервисе (служение общему) и самоконтроле.

е В иерархиях стратегические цели вырабатываются в узком кругу руководства, «спускаются» вниз и реализуются подчиненными. В открытых структурах сплоченность основывается на общих целях и готовности разделить ответственность за их выработку и достижение.

а В иерархиях сбалансированная система показателей имеет иерархические черты (целевые задачи, разбиение по различным уровням, мероприятия по реализации, показатели в области контроля). Участникам открытых структур иерархичность не нужна; им необходимы совместно выработанные, открыто структурированные сбалансированные системы показателей управления.

Принцип «открытых структур»

«Открытые структуры» не означают отсутствия порядка и ответственности. Но здесь ответственность распределяется в связи с задачами, а не с выполняемыми обязанностями (функциями), как в классических иерархиях со схемами организационной структуры.

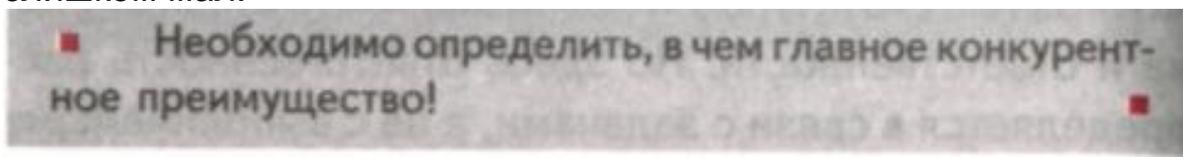
■ В открытых структурах руководители выступают в роли организаторов взаимодействия в обществе, которые обеспечивают тылы «своих людей» и освобождают их от работ, не имеющих отношения к непосредственным задачам сотрудников.

■ Кабинеты и администрация становятся сервисными образованиями, поддерживающими выполнение задач, а не регламентацию. Настоящее руководство, стоящее на службе организации, отличается тем, что оно востребовано, а не навязывается постановлениями!

■ И в открытых структурах решения должно принимать руководство — речь не идет о ложно понимаемой демократии. Но они должны стремиться к прозрачности своих решений, чтобы те были понятны для сотрудников и приемлемы для них. Руководители не должны просто выдавать указания, как в ориентированных на функции

(должности) иерархиях, в которых сотрудники должны выполнять свои функции.

Однако здесь не работает «чистая теория». Разумеется, интеллектуальный капитал склоняется, скорее, к открытым структурам. Но нет никакого «или — или», ведь условия в отдельных отраслях значительно отличаются, а опыт открытых структур еще слишком мал.



После того как было принято решение, разработка сбалансированной системы показателей управления! может быть полезной на длинном и сложном пути! к открытым структурам. Речь идет уже не просто об изменениях, теперь мы знаем, что конкретно мы хотим сделать и почему.

4 Сбалансированное вовлечение всех действующих лиц

Слово «сбалансированный» в данном контексте имеет двойное значение.

• С одной стороны, мы как руководители — как уже было сказано выше — должны интегрировать в стратегию как производственные, так и личные цели сотрудников, если необходимо добиться истинной вовлеченности. В этой связи необходимо по возможности узнать личные цели людей, уважать их и отыскать точки соприкосновения с производственными целями. Если творческое начало и вовлеченность станут реальными факторами конкуренции, может быть получено решающее рыночное преимущество.

■ С другой стороны, в центре внимания должны быть люди и их деятельность. Люди преобразуют стратегии в практическую деятельность. Чтобы конкретные действия не вылились в хаос, необходимы цели, требующие взаимодействия, и показатели, обеспечивающие объективное определение цели и позволяющие измерить процесс или результат деятельности.

■ Фридаг и Шмидт назвали этот подход принципом ЦДП (Цель — Действие — Показатель).

Принцип ЦДП работает не только для деятельности в узком смысле. Он сохраняет силу и для определения цели в рамках систем показателей управления — стратегических тем, перспектив/областей развития, действий, стратегических проектов. Необходимость определения измеряемых показателей вынуждает нас сказать точно, чего мы хотим.



5 Комбинирование простых структур

Комбинирование простых структур должно прежде всего оставаться понятным. Максимально точное отображение сложности реального мира принесет немного пользы, если созданные в результате модели будут понятны лишь нескольким экспертам, хотя и это следует поставить под сомнение. Если мы хотим пройти стратегический и оперативный путь развития вместе с людьми, то необходимо добиться понимания с их стороны. Для этого требуются простые, наглядные структуры, даже если «простота» всегда будет обозначать упрощение и отказ от точности. Ибо, как говорится: «Лучше быть понятым на 60%, чем не понятым на 100%!».

6 Достижение прозрачность благодаря показателям

Здесь основная смысловая нагрузка лежит прежде всего на слове «прозрачность». Однако необходимо учитывать, кому эта прозрачность адресована.

В системе показателей управления речь идет о конкретизации постановки цели. Показатели же принуждают нас более точно формулировать, чего мы хотим. Для стратегических целей добиться этого не так просто, потому что они, как уже отмечалось, направлены на развитие потенциала, а в описании и оценке потенциала у нас не так много опыта. Таким образом, речь идет в первую очередь о направленной внутрь прозрачности — прозрачности для действующих

лиц, а также о самоконтроле. Ведь с помощью соответствующих показателей мы хотим измерить достижение собственных, совместно избранных целей. Подобные показатели должны быть понятными, конкретными и достижимыми для всех сотрудников компании.

В системе показателей отчетности, напротив, основное внимание уделяется стратегии, о которой мы хотим рассказать внешним партнерам. Показатели могут придать этой истории достоверность. Здесь уже речь идет о прозрачности, ориентированной на лиц, которые не принимают непосредственного участия во внутренних делах организации. Необходимо учесть и специфические задачи этих людей. Зачастую они принимают решение о распределении таких совместно используемых ресурсов, как время и капитал, поэтому им для облегчения принятия решения необходимы показатели, обеспечивающие сопоставление различных «лиц, имеющих право на предъявление требований».

7 Сконцентрированность на главном

Сконцентрированность объясняется умением направлять все внимание на что-то одно, а сконцентрированность на главном означает умение отбрасывать несущественное или отодвигать его во времени. Проблема заключается не в расстановке акцентов, а в решении об отбрасывании второстепенного. Мы еще не раз вернемся к этому постулату.

Первые выводы

и Сбалансированная система показателей позволяет разрабатывать ясные стратегии, объединять их с целями, сформулированными в понятном для всех виде. Лишь в этом случае мы можем сообща зафиксировать, чего мы конкретно хотим, чтобы достичь цели.

■ Сбалансированная система показателей позволяет действительно выполнить запланированное, потому что стратегия не просто записана на бумаге, а служит интегральной частью бюджета и системы отчетности.

■ Как показывает практика, сбалансированная система показателей предназначена не только для производственных предприятий, как, например, Marwitz GmbH, но и для общественных объединений или любых иных организаций.

Разработка сбалансированной системы показателей

Вернемся к нашей истории. Из этой главы Вы узнаете, как организация Gutleb Verein определила свою стратегию и использовала сбалансированную систему показателей для ее реализации. Мы расскажем, что такое руководство и главная цель, стратегические координаты и проекты и какова цель «дома» сбалансированной системы показателей.

Определение общих условий

Итак, мы хотели использовать сбалансированную систему показателей. А начать мы хотели с руководства организации Gutleb Verein.

В поисках стратегии

Для начала мне пришлось признать, что ни я, ни мой преемник и партнер по руководству компанией Йохен Бират, финансист, ни Йоханна Шранц, новый начальник отдела кадров, ни еще довольно молодой начальник по закупкам Йене Хариг не могли точно сформулировать, какие цели стоят в настоящее время перед Gutleb Verein или к чему необходимо стремиться в будущем. Конечно, у всех в голове были определенные представления. Но они не шли дальше общих идей и интуиции. И мы эти представления даже не обсуждали между собой, с другими руководителями и уж тем более с более широким кругом сотрудников.

Чтобы не подойти неподготовленными к разработке сбалансированной системы показателей, мы вчетвером попытались сформулировать стратегию. С одной стороны, мы хотели учесть основные требования, которые выдвигаются в настоящее время к любой благотворительной организации, а с другой — подчеркнуть уникальность нашей организации, выделяющую нас на фоне других подобных организаций.

Результат мы хотели представить более широкому кругу руководства и утвердить после повторной дискуссии. Не обошлось без ошибок и горячих дебатов, но в конце концов стратегию удалось создать.

Проект стратегии организации Gutleb Verein

Gutleb Verein — приверженное христианским ценностям, независимое и некоммерческое объединение, созданное для опеки детей и подростков, а также для ухода за престарелыми людьми.

В центр нашей работы мы ставим человеческое достоинство.

■ Мы хотим передать детям и подросткам главные ценности нашего общества, чтобы они могли сохранить их для будущих поколений.

■ Опекаемые нами старики должны провести остаток жизни достойно. Мы хотим, опираясь на вовлеченность членов Gutleb Verein, построить работу так, чтобы при высоком качестве ухода и опеки оптимизировать бизнес-процессы организации и зарабатывать деньги для необходимых инвестиций. Мы хотим предоставить сотрудникам возможности для развития, так как нести достоинство может лишь тот, кто им обладает. Ведь высокое качество ухода и опеки способны обеспечить только состоявшиеся люди.

■ Такая предварительная работа рекомендуется, но не является стратегией!

Первая неожиданность

Подготовившись подобным образом, мы принялись за дело. Мы собрались в спокойном, красивом, маленьком замке в Бадене ранним утром в четверг, чтобы за три дня совместно выработать сбалансированную систему показателей управления. Среди нас были члены руководства, руководители обоих направлений — по опеке детей и подростков и содержанию дома престарелых, а также

председатель производственного совета и Клаус Марвитц как представитель правления компании. Всего 15 человек. Чтобы обеспечить эффективную работу, мы попросили двух ведущих провести семинар.

Все началось с неожиданности. Мы начали не со статистического анализа и теоретических рассуждений по основным стратегическим вопросам, а с опроса каждого участника относительно его хобби и занятий в свободное время. Каковы его интересы помимо профессии и семьи и какие у него два самых больших желания, которые он хочет воплотить в жизнь в ближайшие 10 лет?

Такое начало поставило меня в тупик. Эти темы мы практически никогда не обсуждали раньше. Но когда потом последовали ответы, все были удивлены и немного задеты тем, как мало мы знали друг о друге, хотя и работали бок о бок на протяжении многих лет.

Какие преимущества дает такой личный подход?

Я узнала многое о своих коллегах за этот час. Какой широкий спектр интересов открылся передо мной! Какие новые точки соприкосновения для установления личных контактов были получены! Импульсы того незабываемого часа мы чувствуем до сих пор. Они разбудили в нас ранее никогда не испытанное чувство «мы» среди руководства. Само общение стало другим и оказало позитивное воздействие на работу компании.

Со временем я заметила, что эти разговоры о личных хобби, интересах и желаниях — поначалу совершенно неосознанно — отразились как на формировании сбалансированной системы показателей, так и на ее практическом внедрении. В определенном смысле личные интересы и цели влились в стратегию. Только благодаря этому они стали действительно «нашими».

Разумеется, не все прошло гладко. Некоторые участники никогда не задумывались, что для них могло бы быть важным и интересным в течение следующих 10 лет. Не каждый был готов поделиться личными желаниями и амбициями. Но подавляющее большинство на удивление открыто и чистосердечно ответило на вопросы. И скованность, которая часто затрудняет обмен мнениями на подобных встречах, была преодолена в самом начале.

Стратегический горизонт

Вторым вопросом, к которому мы обратились, был стратегический горизонт. И как и при различении «стратегического» и «оперативного», мы мыслим, как правило, исключительно в категориях времени. Но перед временем стоит содержательная цель. Необходимо определиться, в привязке к чему мы хотим ставить цели.

Для небольших компаний и организаций без значительных переплетений взаимоотношений и достойных упоминания будущих затрат (например, на развитие персонала, маркетинг, исследования и разработки) стратегический аспект простирается не так далеко.

Зачастую для обеспечения будущего и проведения несложных корректировок с помощью простых предположений им вполне хватает обычного опыта «здесь и сейчас». И даже при значительных изменениях внешних условий они могут легко внести необходимые поправки, ведь им не нужно учитывать сложные структуры или нести предварительные расходы. Но подобные компании редко разрабатывают сбалансированные системы показателей.

К организации Gutleb Verein приведенная характеристика не относится. Мы являемся объединением нескольких учреждений и, кроме того, входим в сети различных партнеров; нам необходимо нести предварительные расходы — будь то инвестиции в новые здания или затраты на развитие персонала. Такая организация, как наша, должна заглядывать за границы непосредственного опыта, если необходимо обеспечить будущее.

Пример

Для организации Gutleb Verein большое стратегическое значение имеют такие факторы, как демографическое развитие, развитие социальной системы, а также экономическое развитие региона вплоть до вопросов частичной занятости.

Мы должны попытаться определить существенные тенденции, складывающиеся в обществе.

Расширение поля зрения с помощью «мозгового штурма»

Итак, мы организовали сбор идей.

- Какие аспекты (экономические, политические, юридические, социальные, культурные) могут быть существенными для компании в течение следующих пяти — десяти лет?

- От каких конкурентов можно ожидать, что у них в будущем дела пойдут лучше или хуже, чем на сегодняшний день, и почему?

- Можно ли провести параллели с другими компаниями, существуют ли у нас аналогичные сильные и слабые стороны?

- Какая тенденция для нас действительно важна?

Уже на этом шаге начались бурные дискуссии. Быстро стало ясно, что, несмотря на нашу стратегическую предварительную работу, мнения по поводу будущего нашей организации существенно различались.

Человеческое достоинство — это высокая цель. Но можем ли мы для ее достижения работать экономически эффективно? Не нужно ли уменьшить размеры организации, чтобы иметь возможность лучше сконцентрироваться на опеке и уходе за людьми?

Или мы сможем создать лучшие возможности для ухода и опеки, если будем одновременно работать экономически более эффективно за счет роста компании?

Поиск базовых ценностей как общая основа

И все же хорошо, что мы проделали предварительную работу, составив стратегический базовый документ. Были сформулированы две базовые ценности, рассматриваемые как центральные точки

стратегии. 1 Независимость Gutleb Verein, т.е. свобода при принятии решений, под которой мы понимаем как развитие различных возможностей, так и способность самостоятельно выбирать между несколькими альтернативами.

2 Ответственность за человеческое достоинство; это касается как людей, о которых заботится организация Gutleb Verein, так и работающих на нее сотрудников.

Таким образом, была найдена основа для взаимопонимания при богатстве разных мнений.

Оказалось, что эти базовые ценности основываются на личных интересах и желаниях, которые мы обсудили в начале семинара: независимость и сопричастность к выполнению высокой этической задачи по созданию достойных условий старикам, детям и сотрудникам стали для нас объединяющими. Если даже не учитывать всю разнородность, в таких организациях, как Gutleb Verein, почти с 1400 сотрудниками, стратегии не могут быть реализованы по единой схеме. Единой стратегии для всех можно достичь в лучшем случае на бумаге, но не в реальной жизни. Условия в подразделениях, решаемые задачи и соответственно требования к сотрудникам слишком различаются.

Общие базовые ценности могут стать для многоуровневой организации действенным объединяющим элементом, неизменным ориентиром для руководства. Но это возможно, только если будут найдены базовые ценности, представляющие конкурентное преимущество, т.е. базовые ценности, которые мы можем и хотим нацелено и последовательно использовать как существенный элемент уникальности компании. Только так ценности могут стать центром кристаллизации общей идентичности.

Если это не удастся, то в качестве объединяющего элемента опять останется лишь иерархическая структура, функционирующая по принципу приказа и повиновения. В тяжелые времена и если нет никаких иных возможностей, иерархия все же лучше, чем отсутствие какой-либо объединяющей структуры. Но тогда мы вернемся туда, откуда начали.

Определение временных рамок

Итак, обсуждение стратегических горизонтов принесло свои плоды, даже если это были ясность и взаимопонимание по поводу двух общих базовых ценностей, а также осознание, что мы были еще очень далеки от выработки общей стратегии.

Оставался еще вопрос временных рамок сбалансированной системы показателей управления. Здесь речь идет прежде всего о прагматичном определении обозримого и организуемого периода времени, так как мы хотим реализовать поставленные цели в ходе выполнения конкретных действий.

Мы хотели спроектировать и построить новые учреждения. Это долговременный процесс, занимающий пять — семь лет. При всех различиях во мнениях по поводу увеличения или уменьшения совокупного размера организации в необходимости инвестиций не было ни малейших сомнений. Другим существенным в плане времени аспектом служит возрастная структура персонала. Для необходимого регулирования «подростающей смены» и личного развития также потребуются пять — семь лет. Итак, мы остановились на этом временном отрезке.

Создание и поддержка «творческого напряжения»

«Прежде чем перейти к определению цели, необходимо еще раз обсудить наиболее важные результаты анализа существующей на сегодняшний день ситуации», — сказала я. «Забудьте! — возразил один из ведущих. — Если мы хотим не просто продолжать прошлое, а сформулировать цели, привлекательные для сотрудников, которые их будут реализовывать, то необходимо хотя бы мысленно абстрагироваться от всего, что было и есть. Потом нужно вспомнить, чего каждый из нас и все мы вместе хотели добиться в жизни, в (обозримом) будущем, какую роль играет в этом компания и каковы наши сильные стороны! Поэтому в начале семинара были заданы именно эти вопросы. Не надо думать абстрактно о Gutleb Verein. У организации нет целей. Цели есть у людей, создающих и работающих в компании, благодаря которым в конечном итоге возникает цель организации».

Ведущий заставил нас задуматься. «Конечно, каждый может представить свои цели как цели организации, а харизматичный руководитель «продавить» в виде целей реализации свои потребности. Однако в более длительной перспективе возможность такого исхода невелика, потому что остальные сотрудники вряд ли захотят тащить на себе чужую ношу.

Но не стоит забывать результаты анализа, потому что цели сами по себе не окажут большого воздействия, если мы сообща не будем культивировать чувство реальности. Только так мы вместе сможем понять суще-

ствующий разрыв между целями и реальностью и совместными усилиями устранить этот разрыв с помощью соответствующей системы мероприятий. Поэтому мы говорили о преимуществах и недостатках конкурентов, чтобы узнать собственные сильные и слабые стороны.

И еще одно, — продолжил ведущий. — Для реализации принятых подобным образом решений жизненно важно и впредь поддерживать однажды созданное общее стремление к изменениям — «творческое напряжение» — и всячески противостоять размытию целей. Возможно, имеет смысл прибегнуть к тактике маленьких шагов,

определить контрольные точки, чтобы не потерять из поля зрения первоначальные стратегические цели».

Пример

Организация Gutleb Verein хочет оказывать услуги третьим лицам. Для этого сначала мы должны создать необходимые условия: обучить персонал, провести маркетинговые мероприятия и т.д. Эти усилия оправдаются лишь через определенное время в виде дополнительных доходов. Если мы хотим создать мотивацию для сотрудников, необходимо оперировать полученными ранее измеряемыми параметрами (например, реакция на серию рекламных объявлений).

К сбалансированной системе показателей за семь шагов

Теперь, когда границы были определены, мы могли обратиться непосредственно к сбалансированной системе показателей. Процесс состоял из следующих семи шагов.

- Кем будут наши будущие клиенты?
- Какие параметры используют клиенты, чтобы измерить успешность предлагаемых нами услуг?

Если нам удастся убедить клиентов в том, что мы помогаем стать успешными и делаем это лучше, чем конкуренты, значит, мы уже выиграли, если, конечно, сможем выполнить обещанное. После некоторого обсуждения мы описали руководство для организации Gutleb Verein в двух предложениях.

Руководство организации Gutleb Verein

Уход и опека для нас больше, чем профессия. Опека для Gutleb Verein — вопрос чести и достоинства!

Такова стратегия исходного проекта. В этой фразе мы хотели отразить, в чем заключается наше основное отличие от конкурентов. Все наши клиенты и партнеры должны знать, что для нас человеческое достоинство не просто этический принцип, а реальная практика. Это высокое требование прежде всего к сотрудникам и членам организации Gutleb Verein, но мы стремимся оставаться верными этому принципу.

Обеспечение узнаваемости с помощью логотипа

У нас появилась первая идея нового логотипа.

Этот логотип, который, разумеется, будет переработан профессиональными дизайнерами, должен донести наше послание до всех потенциальных партнеров в регионе, клиентов, а также поставщиков, политиков и широкой общественности.



Новый логотип организации Gutleb Verein

Главная цель - чего мы хотим достигнуть

В главной цели мы стремились отразить, что мы рассматриваем и хотим развивать в течение следующих пяти — семи лет в качестве решающего потенциала для будущей деятельности. Конечно, это должно быть близко и понятно всем сотрудникам.

Необходимо было ответить на три вопроса.

- Что необходимо, чтобы остаться на рынке?
- К чему необходимо стремиться (лично)?
- Что можно осуществить в организации Gutleb Verein?

Первый вопрос затрагивает необходимый минимум, второй вопрос — личные амбиции, а третий — внутренний климат, культуру организации.

В связи с главной целью мы получили задание: определить один (и только один) показатель, который должен оптимальным образом отражать, как мы хотим

измерять достижение главной цели. Мы должны были ответить на вопрос: «Почему мы являемся единой организацией?».

Мы долго спорили о формулировках главной цели. Наконец, пришли к тому, что экономический успех, наше влияние и прежде всего сохранение базовых ценностей в значительной степени зависят от размера организации. В любом случае увеличение размера должно быть достигнуто в процессе здорового роста. Клиенты, так же как и социальные кассы, ожидают от нас неизменно высокого качества и стабильности на протяжении относительно длительного времени. Итак, мы сформулировали следующее.

Главная цель и показатель

Мы хотим увеличить количество предлагаемых мест на 50% в течение следующих пяти лет. Показатель: количество мест.

Таким образом была создана крыша «дома» сбалансированной системы показателей.



Крыша «дома» Gutleb

Второй шаг: стратегические координаты

Руководство и главная цель были первым шагом на пути к сбалансированной системе показателей. Теперь нужно было их конкретизировать и определить цель, содержание и показатель:

- для стратегических тем;
- для областей развития потенциала (или перспектив).

Таким образом создается система целей, которая уже довольно точно описывает, чего мы хотим добиться благодаря стратегии и какие прогнозируем последствия.

■ Эта система целей — как и любая другая — представляет собой всего лишь комбинацию предположений. Но мы делаем эти предположения прозрачными и реализуемыми для людей в рамках компании. Это самое главное. ■

Стратегические темы

С помощью стратегических тем мы хотели определить дополнительные цели, которые, по общему мнению, являются важными для достижения главной цели. Стратегические темы было также необходимо конкретизировать соответствующими показателями!

При разработке стратегических тем шаги не должны быть слишком большими. Если мы хотим, чтобы сотрудники Gutleb Verein принимали участие в этом про-

цессе, их необходимо вовлекать в него. Стратегические темы должны быть такими, чтобы им по возможности могли следовать все.

■ Иногда целесообразен и тактический обходной путь, если он ведет к достижению цели! ■

Итак, были поставлены следующие вопросы.

- Что необходимо решить уже сегодня?
- Что можно решить позже (и когда)?
- Что необходимо подготовить уже сейчас, чтобы впоследствии принимать обоснованные решения?

Эти стратегические темы мы также сначала проработали в группах, а потом горячо обсуждали сообща. В результате были приняты три темы.

- Стратегическая тема 1 (S1): качество ухода и опеки.
- Стратегическая тема 2 (S2): рост количества членов.
- Стратегическая тема 3 (S3): услуги для третьих лиц. Наш дом приобрел дополнительные контуры.



«Дом» Gutleb растет

Области развития потенциала

После обеденного перерыва мы обратились к вопросу: каковы потенциалы, которые мы хотим развивать, чтобы раскрыть стратегические цели для реализации руководства и главной цели? Очень быстро мы пришли к выводу, что потенциалы, с одной стороны, необходимо искать в переплетении взаимоотношений как внутри организации, так и вне ее, а с другой — в используемых для построения этих взаимоотношений процессах.

■ Сотрудники

Без квалифицированных сотрудников мы не сможем должным образом подготовиться к будущему. Сюда также относится вовлеченность — основная цель в этой области развития. Вовлеченность особенно важна, потому что мы хотим укрепить услуги по опеке и уходу с помощью сотрудников-добровольцев. Количество сотрудников-добровольцев будет служить показателем вовлеченности служащих.

■ Клиенты

Наше стратегическое положение в значительной степени зависит от имиджа организации в целевой группе (дети и подростки, их родители

и пожилые люди). Имидж отражается в спросе на наши услуги. Спрос можно измерить по количеству лиц в списке ожидания.

■ **Бизнес-процессы**

Обеспечение самостоятельности опекаемых групп посредством высокого уровня независимости, использования различных внутренних и внешних услуг по рыночным ценам и т.д. ведет к более высокой гибкости и скорости реакции при обработке новых предложений для наших клиентов. Это важное конкурентное преимущество. Показателем служит время реализации идеи — время выхода на рынок (*time to market*).

■ **Финансы и контроллинг**

Независимость Gutleb Verein напрямую зависит от кредитоспособности, возможности получения доходов из затраченных средств. Подходящим показателем выступает внутренняя финансовая сила (поток денежных средств /балансовый итог).

■ **Сотрудничество**

У нас заключено большое количество партнерских соглашений, без которых работа компании будет невозможной. Необходимо гарантировать поддержку нашей миссии также нашими партнерами. В этой связи необходимо поддерживать на максимально высоком уровне внутренний рейтинг партнеров и долю участия в компании-партнере.

■ **Общественная политика**

Для общественно полезных учреждений, каковым является наша организация, преимуществом могут стать хорошие взаимоотношения с местными политиками. Мы стремимся достичь этого посредством интенсивных контактов со структурами местной и федеральной власти. Соответствующим показателем послужит количество встреч с политиками.

Итак, система целей была определена.

1 Мы достигли взаимопонимания относительно руководства и главной цели компании Gutleb Verein.

На основе руководства и главной цели мы разработали стратегическую систему координат.

2 Мы определили критические для достижения цели стратегические темы.

3 Мы исследовали систему взаимоотношений, области развития (перспективы), чтобы определить, какие потенциалы и с какими акцентами необходимо разрабатывать для достижения главной цели, работая в избранных стратегических направлениях.

«Дом» сбалансированной системы показателей организации Gutleb Verein



Имидж Клиенты <i>Списки ожидания</i>			
Гибкость Бизнес-процессы <i>Время выхода на рынок</i>			
Платежеспособность Финансы и контроллинг <i>Внутренняя финансовая сила</i>			
Поддержка миссии Сотрудничество <i>Количество партнеров</i>			
Контакты Социальная политика <i>Встречи</i>			

Очертания «дома» сбалансированной системы показателей

Таким образом, были определены основные контуры «дома» сбалансированной системы показателей организации Gutleb Verein: теперь система предположений, положенная в основу стратегических действий, изображена в понятном и реализуемом для всех виде. Все последующие идеи для стратегических мероприятий будут перепроверяться на соответствие стратегическим координатам.

Третий шаг: ориентированные на стратегию действия

Был разработан «дом» сбалансированной системы показателей.

Но дом должен быть еще «заселен». Теперь мы должны наполнить его идеями конкретных, направленных на достижение цели действий (мероприятий). Лишь деятельность способна вдохнуть жизнь в стратегию. И мы отправились на «поиск идей». Конечно, мы понимали, что сконцентрированность лишь на нескольких стратегических темах, ограничение областей развития определенными аспектами оставляет без внимания некоторые факторы, которые также могут привести к успеху. Но многолетний опыт руководящих сотрудников, интенсивное обсуждение «правильных» показателей областей развития и стратегические темы привели к тому, что мы можем продолжать успешно работать и с этими ограничениями.

Мы не можем делать все, как не можем и все финансировать! Но выбор мероприятий должен быть максимально осознанным и осуществляться по выработанным

критериям. Мы определили эти критерии как границы деятельности, как стратегическую систему координат с домом.

Естественно, в наших головах роились тысячи идей, и мы — снова в небольших группах — должны были записать на карточках, что необходимо предпринять.

ЦДП - цель, действие, показатель

В начале семинара ведущие призвали нас определять цели для каждого действия (мероприятия), на достижение которых оно направлено. А еще лучше сначала понять цель, а потом подумать, что делать! И наконец, необходимо было выбрать показатель, который или должен давать представление о ходе практической деятельности, или использоваться для измерения достижения цели. Ведущие определили эту методику как «цель — действие — показатель», или принцип ЦДП. Затем все действия (мероприятия) должны быть помещены в стратегическую систему координат.

Несколько многовато для начала. Но после первой неуверенности и успешного освоения перспективы сотрудников мы стали более креативными: каждая группа разработала для каждой области развития от двух до восьми идей, направленных на достижение цели действий (мероприятий), или ЦДП.

Потом мы совместно обсудили идеи, выработанные в микрогруппах. Конечно, некоторые идеи были как прошлогодний снег, т.е. уже были

осуществлены. (Я была поражена, почему это не было известно каждому из нас!) Другие идеи я уже раньше обсуждала с одним



Распределение стратегических действий (мероприятий)

или несколькими коллегами. Но многое было действительно новым, никогда ранее не представленным, а некоторые предложения даже были революционными и направленными на совершенно новые аспекты нашей работы.

В процессе обсуждения ведущие все время призывали описывать, почему предлагаемые действия соответствуют требованиям стратегической системы координат. После подобной проверки некоторые предложения были отвергнуты или отложены. В некоторых случаях обсуждение привело к возникновению новых точек зрения.

■ Должны быть приняты сходные предложения стратегических действий (мероприятий), если они описывают различные грани проблемы одинаковым способом. Основная мысль заключается в том, чтобы абсолютно конкретно расписать, что необходимо предпринять. Здесь вряд ли можно избежать схожих идей. И наоборот, должны быть отвергнуты или приняты в измененной форме действия (мероприятия), которые могут быть переписаны с использованием смыслового ряда: «улучшить», «обновить», «оптимизировать» или «сконцентрироваться». Эти понятия описывают все или ничего и поэтому не говорят ни о чем конкретном. ■

Интересно отметить, что было представлено очень мало предложений, направленных на удаленные (во времени) аспекты; большинство идей мероприятий были четкими, понятными и

открывали перед каждым из нас конкретные возможности для деятельности. Очевидно, мы все были готовы начать контролировать будущее уже сейчас, а не через три или пять лет.

С помощью системы целей мы создали ориентацию на будущее. Но теперь мы снова вернулись в настоящее, чтобы определить, какие действия (мероприятия) необходимы для повышения возможностей и потенциала для осуществления целей. И нам стало понятно, что конкретно обозначает ориентированность целей, какие непосредственные требования из нее вытекают. Требования не только к другим, подчиненным, партнерам, но и к себе — руководству Gutleb Verein!

Групповой динамический процесс

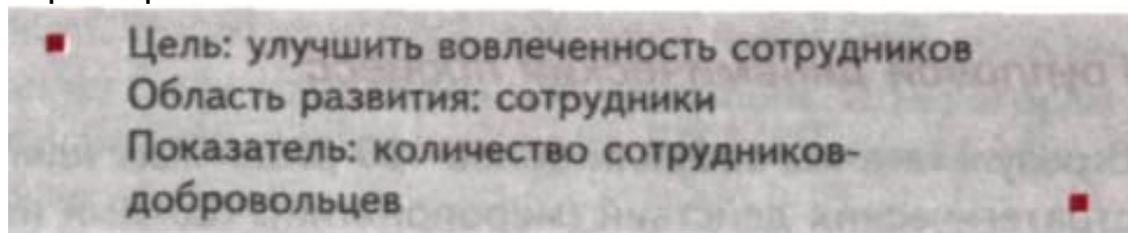
В результате мы собрали более 100 различных идей стратегических действий (мероприятий). Каждый из нас заполнил карточки действий и представил их от имени группы перед всеми участниками семинара. Конечно, каждая группа боролась за свои идеи, стремилась убедить, почему именно эти действия соответствуют стратегическим требованиям. Был выработан настоящий командный дух, и благодаря постоянно меняющемуся составу микрогрупп удалось избежать чувства враждебности и противоборства одних групп по отношению к другим. Во время интенсивных дискуссий это всегда были наши идеи, наша работа, наше будущее. Возникла даже небольшая эйфория от совместно достигнутых результатов.

Некоторые примеры ЦДП

Этот напряженный день был завершен вкусным ужином, и мы вскоре смогли опустить утомленные головы на подушки, но мне не спалось. Слишком много идей бурлило в голове. Итак, я решила еще раз мысленно прокрутить наиболее важные карточки ЦДП. Я структурировала значимые для меня идеи действий (мероприятий) по стратегическим координатам и думала.

Область развития «сотрудники»

Область развития «сотрудники» имеет в нашем случае следующие характеристики.



Я хочу предложить вашему вниманию три примера ЦДП, которые должны привести к привлечению в компанию большего количества сотрудников-добровольцев, чтобы наши штатные сотрудники могли посвятить себя новым задачам с еще более высокой степенью вовлеченности.

Пример: Действие (мероприятие) для стратегической темы S1

- Цель S1: лучший уход и опека благодаря более высоким отчислениям
- Стратегическая тема S1: улучшить качество ухода и опеки
- Показатель S1: затраченное на опеку и уход время ■



Обращение к членам организации

Описание ситуации

Мы хотим предоставить клиентам, детям и старикам по возможности более всеобъемлющий уход и опеку. Для этого необходимы время и деньги. Однако в рамках организации мы располагаем потенциалом готовых помочь членов организации, к которым мы хотим обратиться, чтобы они поддержали нашу работу. Это обращение не должно быть плакатным; необходимо побудить сотрудников взять инициативу в свои руки и вдохновить проживающих в области действия организации членов на выполнение насущных практических задач. Тем самым мы одновременно стимулируем вовлеченность сотрудников, потому что они смогут получить больше времени на выполнение более важных задач.

Способ измерения

Мы измеряем количество сотрудников-добровольцев.



Активность пожилых людей

Описание ситуации

Кому не знакома ситуация, когда пожилые люди, уже живущие в домах престарелых, сохраняют старую закалку. Почему бы, собственно, и нет? Разве один старик не может почитать другому вслух, помочь на кухне, т.е. быть активным и чувствовать себя востребованным? Я знаю учреждение для инвалидов в Вене, где у каждого есть работа в группе или персональная задача в соответствии со степенью инвалидности. Эти люди были счастливы, что их не оттолкнули и к тому же дали возможность зарабатывать деньги, снижая таким образом расходы на свое содержание. (В данном случае учреждение заработало столько денег, что под угрозой была поставлена общественная польза!) Мы хотим воспроизвести нечто подобное, но не чтобы сэкономить, а чтобы дать старикам осмысленное задание и разгрузить сотрудников.

Способ измерения

Мы измеряем количество активно работающих в каждом учреждении стариков.

Пример: действие (мероприятие) для стратегической темы S2

■ Цель S2: достижение успеха благодаря более высокому количеству членов организации
 Стратегическая тема S2: рост числа членов
 Показатель S2: количество членов Gutleb-Verein ■

Описание ситуации

Наше объединение существует благодаря вовлеченности сотрудников и спонсоров. А вовлеченность часто означает работу, бесплатную деятельность в учреждении и для него. Эта деятельность должна быть вознаграждена, потому что только в этом случае мы можем требовать регулярной работы, более точно рассчитывать и планировать работоспособность. Но мы не хотим оплачивать эту деятельность, а возмещать ее бонусными пакетами. Бонусные пакеты, которые помимо прочего воздействуют на место в очереди в списках ожидания пожилых, предоставляют преимущественное право при выборе комнаты, возможность выбора детского сада для внуков.



Введение бонусной системы

Способ измерения

За каждый час работы можно получить бонусный балл, при очень активной работе — двойной балл, но при этом руководители учреждений могут присуждать не более 25% двойных баллов. Все баллы подсчитываются.

Пример: Действие (мероприятие) для стратегической темы S3

- Цель S3: дополнительные доходы благодаря услугам
- Стратегическая тема S3: услуги для третьих лиц
- Показатель S3: сумма предложения в тыс. евро (предварительный индикатор) или согласованная сумма заказа в тыс. евро (итоговый индикатор) ■



Описание ситуации

Недавно я прочла исследование крупного немецкого фармацевтического концерна, в котором было установлено, что мотивация сотрудников гораздо выше, если сотрудники принимают участие в определении целей.

Это очевидно, но на многих предприятиях цели ставятся и навязываются руководством, демотивируя сотрудников. А потом руководители удивляются, когда нет результатов, когда нет так необходимых в наше время гибкости, готовности к действию и креативности сотрудников. Не так ли обстоят дела и в нашей компании? Не должны ли и мы стать более открытыми?

Вместе с внешними консультантами и ведущими мы хотели научиться в большей степени задействовать сотрудников и использовать ноу-хау и уже существующий уровень вовлеченности. Мы хотим сообща определять цели, что не означает, что каждый будет делать свое. О том, что необходимо предпринять, следует размышлять исходя из совместно выработанных более крупных целей, таких как базовые ценности и главная цель. В данном случае требуется стимулировать сотрудников генерировать идеи, как мы можем еще лучше использовать наше ноу-хау на рынке, т.е. не только для собственных учреждений. Нам также необходимо снижать расходы. Этого можно добиться, если сокращать затраты или повышать производительность при тех же расходах. (Почему большинство менеджеров рассматривают будущее только в единственном направлении: снижать затраты = увольнять сотрудников?)

Способ измерения

Количество сотрудников, принимающих участие в соответствующих семинарах.

Конечно, на семинаре появилось гораздо больше идей, чем было описано для области развития «сотрудники». Но хочется отметить, что мы попытались описать по возможности более конкретные задачи, которые, с нашей точки зрения, способствуют развитию наших потенциалов. Понемногу я снова успокоилась и задремала...

Предварительные и итоговые индикаторы

Предварительные и итоговые индикаторы используются для измерения прошлых достижений — никто не в состоянии измерить будущее. Но при всем многообразии индикаторов у нас в голове было много предположений, на основе которых мы стремились спрогнозировать будущие последствия. Так мы узнали, что большая сумма предложения служит предварительным индикатором для последующих заказов. Должно ли всегда быть так? Понимают ли партнеры цепочку предположений «сумма предложения — заказы»?

■ При обсуждении предварительных индикаторов раскрывайте предположения и проговаривайте всю цепочку! Таким образом, каждый индикатор может быть предварительным. В рамках сбалансированной системы показателей необходимо найти баланс между предварительными и итоговыми индикаторами. ■

Четвертый шаг: создание проектов

Той ночью я видела много снов. Мне приснилось, что я сидела, окруженная сотнями цветных карточек, каждая из которых кричала: «Выбери меня!». Не поставили ли мы перед собой непосильную задачу? Не пострадает ли от этого оперативная деятельность? Спала я беспокойно. За завтраком я поделилась своими опасениями с одним из ведущих. Он улыбнулся почти как Будда и сказал: «Ничто не делается сразу — все в свое время».

Время пришло быстрее, чем я думала: сразу же после завтрака мы оказались перед двумя пустыми досками рядом с досками с ЦДП. «Компоненты, образующие единое целое, должны и развиваться вместе», — сказал ведущий и попросил нас выйти вперед и отобрать взаимосвязанные карточки ЦДП.

Объединение действий (мероприятий)

В нерешительности мы стояли перед досками и изучали написанные вчера карточки ЦДП (злясь на плохой почерк коллег). Потребовалось немало времени и вопросительных взглядов в сторону ведущих, но вскоре у нас начало получаться: «Эта идея мероприятия относится к

той карточке ЦДП!». Таким образом мы постепенно сгруппировали карточки, пока не осталось всего несколько неиспользованных, а именно три. Один из нас получил задание придумать название для каждого кластера (группы). Было создано восемь стратегических проектов!

Потом инициативу вновь взял в свои руки ведущий. Чтобы проверить правильность группировки, он попросил одного из нас еще раз прочитать все карточки вслух — одну за другой. Естественно, в результате хаотической группировки некоторые карточки ЦДП явно попали не в тот проект. Один проект даже был практически полностью расформирован. Карточки из него больше соотносились с другими проектами. Оставшиеся вначале три карточки также нашли свое место.

Когда мы составили стратегические проекты, на устах обоих ведущих играла улыбка. Они перевернули карточку, на обороте которой была написана цифра «7»: семь проектов! Мы удивились, но ведущие объяснили: в более чем 90% семинаров по разработке сбалансированной системы показателей участники без подсказки определяют именно семь проектов. Мы сгруппировали карточки действий (мероприятий) по следующим проектам.

Проекты организации Gutleb Vereins Проект 1. Требование и содействие Проект 2. Вместе в будущее Проект 3. Компетенция сотрудников Проект 4. Финансовая устойчивость Проект 5. Предложение услуг Gutleb Проект 6. Региональное сотрудничество Проект 7. Молодежь — это будущее

Пятый шаг: реализация проектов

В «доме» сбалансированной системы показателей появилось семь комнат, которые теперь было необходимо обставить.

Обработка стратегических проектов

Мы получили семь стратегических проектов, которые было необходимо обработать. Некоторые проекты производили впечатление ущербности и незавершенности. Ведущие объяснили нам семь шагов, чтобы создать на основе выработанных идей проектов конкретные, готовые к обработке и реализации проекты.

1 Создание рабочей группы

Каждый из членов нашей группы принял в разработку проект в качестве временного руководителя проекта и получил задание отобрать для поддержки двух коллег и в течение следующих семи недель структурировать полученный проект.

■ Используйте шанс изменить существующие в компании структуры. Руководитель проекта должен выбрать помощников, не задействованных в сфере деятельности, на которую падает основной акцент стратегического проекта. Конечно, в команде должен быть представлен сотрудник, обладающий компетенцией в соответствующей сфере деятельности, но по возможности не в роли руководителя проекта – иначе будет утрачен шанс, с одной стороны, на большее взаимопонимание, а с другой – на последовательную реализацию новых идей. ■

Пример

В логистическом проекте кандидатом на роль временного руководителя проекта может стать сотрудник из отдела сбыта, для проекта в области сбыта - сотрудник из производства и т.д.

2 Определение цели проекта

Какой конкретной цели мы хотим достичь с помощью придуманного стратегического проекта? Каков общий знаменатель сгруппированных (кластеризированных) карточек ЦДЛ? Необходима понятная для всех формулировка цели проекта. Эта цель должна соответствовать стратегической системе координат.

3 Определение показателя проекта

Как мы уже знаем, показатель помогает более точно отразить описанную словами цель, а затем измерять ее достижение.

В этой связи для каждого проекта в качестве отправной точки должны быть определены цель и при необходимости отдельные контрольные точки, выступающие после утверждения коллегиальным органом компании в качестве сфер ответственности для руководителя проекта. Итак, мы определили для каждого стратегического проекта, как и для стратегической системы координат и действий (мероприятий), цель, название проекта и показатель.

Пример: проект «Вместе в будущее»

Цель: создать потенциал для увеличения количества членов с помощью открытых мероприятий	
Проект: вместе в будущее	
Показатель: количество нечленов организации	
Ц: привлечение потенциальных клиентов	Ц: удержание целевой группы

Д: создание смешанных мобильных групп П: количество участников	Д: определение услуг, за которые присуждаются бонусные баллы П: количество работ с бонусными баллами
Ц: удержание потенциальных клиентов Д: ввод систем бонусных баллов за услуги П: количество выданных бонусных баллов	Ц: привлечение членов Д: совместные мероприятия П: количество новых членов организации
Ц: обращение к целевым группам / СМИ Д: день открытых дверей П: количество участников	Ц: купить членов у партнеров Д: чековая книжка партнера П: количество использованных чековых книжек
Ц: совместные предложения по развитию Д: совместные творческие семинары П: количество предложений	Ц: совместные предложения Д: создание совместных агентств по продажам П: количество совместных предложений
Ц: партнеры как члены Д: дополнительные льготы для членов П: количество партнеров	

4 Детализация структуры проекта

Действия (мероприятия) были разработаны в привязке к целям и стратегической системе координат. Никто из нас не думал о стратегических проектах. Теперь было необходимо расширить проекты дальнейшими действиями (мероприятиями), здесь и далее обозначаемыми как этапы проекта. Будет ли всего 10 или 50 этапов проекта? Это зависит от размеров предприятия и проектов. Но рекомендуется использовать не слишком большое количество этапов проекта. При этом, возможно, понадобится более подробно определить ближайшие этапы, а более отдаленные по времени могут иметь пока общую структуру.

■ Если стратегический проект будет слишком большим, он может очень легко утратить управляемость. В этом случае целесообразнее использовать систематику сбалансированной системы показателей и для стратегических проектов. Для крупных проектов размер проектной группы составит от 10 до 15 экспертов из различных подразделений предприятия. Проект структурируется по аналогии с целью проекта (главная цель проекта) и стратегическими координатами. Затем организуется «мозговой штурм» для выработки ориентированных на достижение цели действий (мероприятий) и их группировки по подпроектам, каждый из которых также должен иметь цель и показатель. Таким образом, сам подход полностью сопоставим с описанной в этой книге методологией сбалансированной системы показателей для компании. ■

5 Определение последовательности этапов проекта

Не все в рамках проекта может быть выполнено сразу и одновременно; для некоторых аспектов необходимо больше, а для других меньше времени, некоторые аспекты перекрываются, выполнение различных этапов также служит предварительным условием для начала следующих этапов проекта.

6 Оценка необходимых ресурсов

Речь не идет о точности до последнего цента, но порядок суммы расходов должен быть известен перед принятием решения о реализации проекта.

■ Под расходами понимаются не только текущие расходы, но и влияющие на их величину инвестиции, а также временные затраты сотрудников на обработку проекта. ■

Соединив график и потребность в ресурсах, мы можем оценить поток денежных средств проекта на протяжении его жизненного цикла с разбивкой по соответствующим периодам, например месяцам или кварталам, что служит предпосылкой для внесения проекта в бюджетное планирование следующих периодов.

7 Рассмотрение воздействия на стратегическую систему координат

Окружающий мир и бизнес слишком сложны, чтобы свести их к формулам и поручить компьютеру. В жизни нет линейных

зависимостей, они слишком все упрощают и заставляют верить в несуществующую точность. Но необходимо учитывать, какие последствия повлечет за собой стратегический проект для системы целей при условии неизменности внешних факторов.

■ Для каждого из элементов матрицы (поле развития) из стратегических тем и областей развития необходимо определить, какие последствия может иметь проект: очень хорошие (+3), хорошие (+2), скорее позитивные (+1), никакие (0), скорее негативные (-1), плохие (-2) или даже очень плохие (-3). Таким образом можно установить, с какой тщательностью были проработаны отдельные поля развития. Эту структуру, конечно, можно конкретизировать и дальше, но, по нашему опыту, это не придаст ей дополнительной информативности. ■

В случае Gutleb Vereins, с 18 полями развития, каждый проект может иметь максимальное значение +54/—54. Матрица также отражает вероятность конфликтных ситуаций, так как проект может оказать негативное воздействие на некоторые цели.

Интеграция уже существующих проектов

Представленные семь пунктов образуют задание, над которым мы должны были работать в течение следующих семи недель. И это помимо наших повседневных рабочих обязанностей!

Но работы еще прибавилось. Нужно было составить список предварительно согласованных с главным финансистом задач для всех текущих и запланированных проектов.

Список должен был содержать:

- согласованные проектные расходы;
- уже израсходованную часть;
- имена задействованных лиц

Мы хотели обсудить это через семь недель. Было необходимо проверить, «ложатся» ли текущие проекты в стратегическую систему координат и что с ними делать дальше.

Решающий семинар

Через семь недель мы вновь собрались в том же составе. Я думала, что держу компанию под контролем, однако мне в очередной раз пришлось убедиться, что это не так, и даже снова пришлось кое-чему научиться!

Концентрация на важных проектах

При представлении старых проектов на поверхность выплыли моменты, о которых не знала или знала, но давно считала

урегулированными. Лишь когда были проговорены отдельные проекты, мы поняли, чего мы добились семь недель назад, — структурированного собрания стратегических моментов, признанных всеми нами действительно важными.

Это должно было облегчить процесс исключения всех текущих незавершенных проектов. Однако без проблем все-таки не обошлось.

Пример

В проекте «Уход за престарелыми» мы уже потратили на «обед на колесах» 170 тыс. евро. Мы не придали этому значения во время «мозгового штурма». Не важно, по какой причине.

Благодаря стратегической системе координат из стратегических тем и областей развития мы поняли, что этот проект больше не соответствует запланированной струк-

туре. Каждый хороший коммерсант знает: необходимо вовремя остановиться и попытаться снизить уже понесенные расходы. Лучше решиться сразу, чем потратить еще 30 тыс. евро на завершение проекта, а потом задаться вопросом: «И что с ним делать дальше?».

Таким образом, некоторые проекты, как начатые, так и неначатые, были принесены в жертву предварительным стратегическим установкам. Так как каждый из нас понес убытки, мы смогли достичь согласия без слишком больших проблем в межличностных взаимоотношениях. Конечно, пару раз пришлось изменить себе, но жизнь требует уступок! С легким сердцем мы передали проектным командам четыре старых проекта, которые соответствовали стратегическим координатам.

Йохен Бират, наш финансист, был очень рад, и не удивительно — только за один следующий год мы сэкономили 450 тыс. евро.

Принятие решения по стратегическим проектам

Мы нашли хорошее применение этим деньгам, а также освободившемуся у задействованных сотрудников времени, так как последовало представление новых проектов руководителями. Каждый руководитель проекта сообщал о результатах работы группы, докладывал о затратах и стратегическом вкладе проекта, стремился убедить, что именно его проект необходимо по возможности быстро реализовать в соответствии с планами.

Для облегчения сравнения все временные руководители проектов ввели бюджетные требования в совместноиспользуемую программу для поддержки сбалансированной системы показателей «MyBSC2», в результате чего удалось получить общее представление о стратегических проектах.

Но главный финансист Йохен Бират был не совсем доволен: в следующем году от него потребовали 1300 тыс. евро — слишком много! На его решение не повлияла даже экономия в размере 450 тыс. евро в результате закрытия некоторых проектов. Пришлось определять набор проектов в ходе ожесточенной дискуссии.

■ Несмотря на все уверения политики, методика тотального сокращения расходов — не самый лучший способ экономии. Конечно, можно просто не платить премии, отложить или совсем вычеркнуть некоторые проекты. Но благодаря интеграции проектов в стратегическую систему координат мы получили возможность сопоставления проектов — не абсолютную, но относительную. ■

В результате обсуждения и на основе относительного веса проектов мы решили немедленно реализовать четыре следующих проекта.

Пример: Проекты организации Gutleb Verein для немедленной реализации

Проект	Плановые расходы	
	за первый год, тыс. евро	
Проект 1. Требование и содействие	270	
Проект 2. Вместе в будущее	165	
Проект 3. Компетенция сотрудников	420	
Проект Региональное сотрудничество	6. 0	95
Плановые расходы за первый год	950	

управление стратегическими проектами

Наконец, было решено, кто будет отвечать за эти четыре стратегических проекта в качестве руководителя. Не все первоначальные временные руководители проекта были перевыбраны, но они должны были остаться, по меньшей мере, «шефами» своих проектов и обеспечивать успешное их ведение, бороться за свои проекты, поддерживать руководителей проектов, если дойдет до конфликта приоритетов, как это часто бывает в матричных структурах.

Через шесть месяцев мы хотели устроить первую проверку и решить, нужно ли начинать реализацию остальных трех проектов или переработать сбалансированную систему показателей.

Вот и все?

Теперь работа действительно началась! Мы определили фактические значения для целевых показателей (главная цель, стратегические темы и области развития) и совместно установили плановые значения (пришлось снова поспорить, так как речь шла уже о совершенно конкретных вещах). Сбалансированная система показателей оживила

нашу деятельность, потому что теперь помимо повседневной работы было необходимо заботиться и о стратегических аспектах. Но разве мы не занимались этим всегда? Разумеется, но каждый своим. Теперь мы работали в едином направлении, каждый нес собственную ответственность за совместно выработанные, согласованные стратегические проекты, направленные на общую цель: Уход и опека для нас больше, чем профессия. Опека для Gutleb Verein — это вопрос чести и достоинства!

Шестой шаг: наша сбалансированная система показателей

Мы хотели сообщить и окружающим — банкам, общественности в регионе, а также прочим заинтересованным лицам — о нашей стратегической и оперативной работе. В этих целях мы выработали в узком кругу сбалансированную систему показателей отчетности с показателями, фиксирующими реализацию стратегии и использование созданного потенциала. И в этой ситуации — по крайней мере, пока банки не выработают обязательные положения в области стратегической отчетности — нет единственно верного подхода. При формировании системы показателей отчетности важно всегда помнить об ее адресате: какую информацию должен и хочет получить адресат о реализации стратегии и использовании потенциала?

Пример

В крупных концернах, а также в организациях со сложной иерархической структурой рекомендуется использовать сбалансированную систему показателей отчетности. Но это приводит к таким полезным показателям, как «процент пунктуальности» для менеджмента железных дорог (!) в стратегической системе показателей BahnStrategieCard немецких железных дорог. Другие предприятия, как, например, акционерное общество Heidelberger Druck AG, делят сбалансированную систему показателей следующим образом: две трети — отчетности одна треть — индивидуальная информация.

■ Делай добро и рассказывай о нем! ■

Мы в Gutleb Verein хотим рассказывать о стратегической работе нашим банкам, а также региональным партнерам. Одновременно наша сбалансированная система показателей благодаря представлению регулярных отчетов приобретет большую обязательную силу.

История нашего будущего, которую мы хотим рассказать, гласит:

Gutleb Verein — это уникальное социальное учреждение в северном баденском регионе.

Это подтверждается показателями. В нашей сбалансированной системе показателей мы сохранили четыре классические перспективы Каплана — Нортон и описали с их помощью развитие (стратегическое) и использование (оперативное) потенциала.

Необходимо объяснить это противопоставление стратегического развития потенциала и его использования в оперативной деятельности адресату отчетности (а кроме того, и нам самим), почему мы решили развивать именно этот потенциал.

Пример

Наше стратегическое внимание сосредоточено на привлечении по возможности большего количества клиентов, желающих приобрести места в наших детских садах и домах престарелых. Для достижения этой цели мы организуем разнообразные мероприятия. Результаты этой ориентированной на стратегию деятельности измеряются с помощью показателя «список ожидания». Но за список ожидания нельзя ничего купить. Его назначение заключается в том, чтобы поддерживать на высоком уровне загруженность наших учреждений, так как это основа нашего финансового благосостояния. Поэтому оба этих показателя были отнесены к финансовой перспективе.

Разумеется, для отображения стратегии Gutleb Verein мы включили в систему показателей отчетности показатели важнейших стратегических целей и проектов.

С помощью этой для всех понятной информации мы показываем банкам и социальным политикам, что являемся сильным партнером в регионе присутствия.

Систему показателей отчетности мы представляем, например, на презентациях в форме следующей истории.

Система показателей отчетности организации Gutleb Verein

Миссия организации Gutleb Verein: уход и опека с достоинством и сердцем					
Главная цель: в течение следующих пяти лет увеличить предложение мест на 50%					
Стратегические показатели			Оперативные показатели		
Финансы					
	плановые	фактические		плановые	фактические
Список ожидания, количество лиц	220	241	Загрузка, %	93,0	94,8
Взносы + вклад организации в общие доходы, %	17,0	15,3	Движение наличности, тыс. евро	220	240
Клиенты					
	плановые	фактические		плановые	фактические
Интенсивность ухода / опеки, ч	3,0	3,2	Удовлетворенность клиентов, оценка	1,9	1,7
Количество активных стариков	240	210	Количество пресс-релизов в месяц	4	7

Бизнес-процессы						
	плановые	фактические		плановые	фактические	
Стандартизованные основные процессы, %	95,0	97,5		Чистота, оценка	1,5	1,8
Региональные приобретения, %	27,0	25,4		Скорость поставок, ч	72	75
Сотрудники						
	плановые	фактические		плановые	фактические	
Использование возможностей повышения квалификации, ч	1500	1300		Доля ошибок, %	6,3	7,2
Процент использования, %	50,0	63,0		Доля присутствия, %	95,0	96,3

Примечание: в следующей графе после плановых и фактических показателей с помощью цветового выделения или указания процентной доли можно отразить, насколько была достигнута цель. В данной таблице выделенные жирным шрифтом числа показывают, что цель не была достигнута.

Gutleb Verein — уход и опека с честью и достоинством

Мы проводим последовательную политику повышения квалификации сотрудников. В результате нам удалось добиться того, что большинство руководящих позиций занимают подготовленные внутри организации кадры. Это важно для мотивации сотрудников, которая отражается в безупречной работе и высоком уровне присутствия. Для поддержки стремления к безошибочной работе мы постепенно стандартизируем основные процессы. На первых этапах наибольшее значение уделяется чистоте. Еще одним центральным критерием для оценки качества ухода и опеки служит снабжение свежими продуктами из родного региона. В соответствии с нашим девизом «содействие и требование» мы придаем большое значение интенсивному вовлечению стариков и детей, а также активному содействию клиентов. Благодаря проводимой политике удастся достичь высокого уровня удовлетворенности клиентов и позитивного отклика в средствах массовой информации.

Результатом усилий и деятельности нашей организации стал высокий спрос на места в наших учреждениях, а также высокий уровень загруженности. Все это отражается в благоприятном для нашей отрасли притоке денежных средств.

Разве Вы бы не инвестировали в эту организацию? Не поддержали бы Gutleb Verein в социальных целях? Наша история соответствует действительности, потому что мы заботимся о будущем

«заинтересованных лиц» Gutleb Verein, о сотрудниках, партнерах, клиентах, инвесторах. И мы обеспечиваем будущее нашего региона. Мы планируем также ввести внутреннюю систему показателей отчетности, чтобы информировать и сотрудников об успехах стратегической деятельности в соответствующих областях организации Gutleb Verein.

Сбалансированная система показателей как основа всесторонней стратегической отчетности

Используемая система показателей отчетности еще не является всесторонней стратегической системой отчетности. Это только первый шаг на пути к ней. Впоследствии мы планируем использовать показатели из системы показателей отчетности в качестве отправной точки для ежегодных процессов планирования и бюджетирования. Таким образом мы создадим более тесную взаимосвязь стратегической и оперативной деятельности.

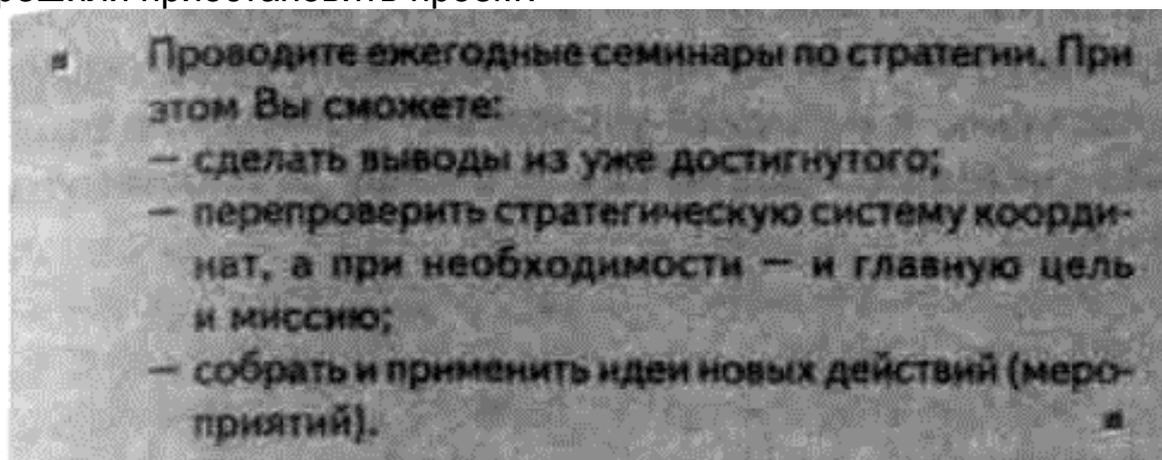
Одновременно мы ищем возможности более гибкой организации процесса бюджетирования и развития личной инициативы сотрудников. Мы не хотим обозначить этот процесс как выходящий за пределы бюджетирования, но благодаря четкой цели мы уже сделали шаг к изменению планирования.

Длинный путь, но я надеюсь, что и на пенсии смогу следить за производственными дискуссиями.

Седьмой шаг: обучение на опыте

Уже через полгода были получены первые тревожные результаты. Управление проектом 2 «Вместе в будущее» лихорадило. Несмотря на то что были улучшены совместно выработанные идеи и многое сделано для воплощения проекта, результат, измеренный по доле нечленов организации, не стал лучше.

Когда ничего не изменилось и к концу следующего квартала, мы решили приостановить проект.



Следующий проведенный спустя год семинар по стратегии с новой аккумуляцией идей, направленных на достижение цели действий (мероприятий), дал нам возможность выявить причины и задать новые направления.

Это было и логично: так как проект 6 «Региональное сотрудничество» оказался очень успешным, мы могли перенести стратегическое внимание на другие вопросы, а региональное сотрудничество стало частью повседневной деятельности. Созданный в рамках проекта потенциал стал дополнительным преимуществом.

Проект «Вместе в будущее» был переработан — основной акцент был сделан на привлечение активных членов, которые в свою очередь должны были искать новых членов. Соответственно мы выбрали новый показатель для преобразованного проекта 2, а именно «Количество новых членов организации, привлеченных другими членами организации».

Таким образом, семинары по реализации стратегии — к сокращению BSC (Balanced Scorecard — сбалансированная система показателей) мы так и не смогли привыкнуть — постепенно прочно вошли в график планирования, а методика управления «Сбалансированная система показателей» — в нашу повседневную жизнь.

Внедрение

сбалансированной системы показателей

Как организовать внедрение и распространение сбалансированной системы показателей в компании? Для каких задач можно использовать программное обеспечение? Надо ли связывать отдельные показатели с премиями?

Семь шагов к внедрению сбалансированной системы показателей в компании

Не существует единственного верного пути, как нет и единственно правильной системы сбалансированных показателей. Есть только путь к созданию сбалансированной системы показателей, соответствующей потребностям компании. Но, конечно, существует опыт, который необходимо учитывать при внедрении в компании сбалансированной системы показателей.

Предпосылкой совместной разработки сбалансированной системы показателей служит готовность открытого объективного общения в компании. Мы должны научиться рассматривать сотрудников как партнеров, вместе с которыми мы должны двигаться вперед. В некоторых отраслях и компаниях сегодня, вероятно, еще возможно командовать сотрудниками, предписывать выполнение работы. Но обществу, компаниям все больше необходимы сотрудники, которые мыслят, действуют и несут ответственность совместно с менеджерами. Сюда же относятся самостоятельные действия и принятие решений, открытость и честность.

В компаниях, которые раньше управлялись иерархически, для появления вовлеченности необходимо длительное время, а также значительные усилия, чтобы создать атмосферу доверия. У нас в

Gutleb Verein мы уже многие годы стремимся обращаться с сотрудниками открыто и с доверием. И это получило должный отклик: сотрудники действуют более самостоятельно и берут на себя ответственность!

Было ли сложно организовать семинар по выработке сбалансированной системы показателей? Нет, в общем, нет, так как нам оказал неоценимую поддержку Клаус Марвитц и рекомендованные им ведущие. Я хочу перечислить наиболее важные пункты, которые необходимы, чтобы подготовить компанию к внедрению сбалансированной системы показателей.

1. Мы начинаем всегда сверху вниз?

В сущности, работает девиз «сверху вниз», но несмотря на это, мы потратили некоторое время на размышления, не стоит ли сначала использовать систему показателей лишь частично в одном из подразделений компании. Этот путь также возможен, если руководитель компании принимает участие в семинаре по выработке сбалансированной системы показателей для подразделения, поддерживает или хотя бы принимает результаты семинара. Также было бы неплохо, если будет выработана стратегическая цель всей компании, чтобы впоследствии не нужно было снова начинать с самого начала. Нам казалось, что мы выполнили все эти условия — по крайней мере, перед началом семинара.

Ведущие рассказывали о подразделениях других компаний, которым удалось добиться значительных успехов при внедрении сбалансированной системы показателей, — у них было даже больше свободы для реализации стратегических целей, чем они надеялись получить.

На семинаре мы разработали систему показателей управления и систему показателей отчетности, которую мы хотели использовать для предоставления информации партнерам и банкам, для всей организации, т.е. для всей компании. Затем мы передали результаты в подразделения, чтобы они могли выработать собственные системы показателей.

2. Кто должен принимать участие в семинаре по выработке сбалансированной системы показателей?

Разумеется, все руководящие сотрудники компании, подразделения, для которого должна быть разработана сбалансированная система показателей. И «все» означает действительно все. Ни один из руководителей не должен отлынивать, а впоследствии атаковать разработанный без его участия процесс. В компании Gutleb участие всех руководителей было обязательным. К счастью, у нас было не 24 директора, как на некоторых предприятиях, так как из-за динамики групп подобные семинары нецелесообразно проводить в составе более чем 15 участников.

Напомню: в нашем семинаре принимали участие четыре руководителя высшего уровня (руководители отделов сбыта, управления персоналом, закупок (административного отдела) и я как руководитель всей компании), три руководителя наших учреждений (для престарелых и детей), председатель производственного совета и господин Марвитц из правления организации.

Для подпитки новыми идеями и мыслями мы дополнительно пригласили трех молодых перспективных со-рудников, которые имели все шансы через несколько лет стать руководителями.

Признаюсь, я не хотела видеть в наших рядах председателя производственного совета — она казалась мне слишком скептически настроенной. Но на этом настояли оба ведущих. И что Вы думаете, ее участие оказалось неоценимым, и потом стало значительно проще убедить всех сотрудников в сформулированных нами целях.

■ Представитель производственного совета всегда должен принимать участие в выработке сбалансированной системы показателей. Придуманные на этом семинаре стратегические цели часто имеют требующие одобрения наемными сотрудниками последствия. А если в команду войдет представитель производственного совета, то это будут и его идеи тоже, идеи, которые необходимо реализовать!

3. Когда и где?

Лучшее время для семинара по разработке сбалансированной системы показателей — это весна или начало лета. Не только потому, что в эти месяцы все вокруг расцветает, а прежде всего потому, что именно в это время сбалансированная система показателей может быть оптимальным образом интегрирована в финансовый год: апрель, май или июнь для выработки целей и стратегических проектов, потом семь недель на разработку проектов и, наконец, принятие решения на последнем семинаре. Таким образом, утвержденные расходы на реализацию стратегических проектов могут быть включены в бюджет на следующий год.

Но если даже процесс разработки сбалансированной системы показателей будет начат в другое время, следует учесть, что бюджет должен быть довольно гибким, чтобы можно было начать проекты, не предусмотренные (например, в силу того, что решение было принято в феврале) в бюджете на текущий год.

Место проведения семинара в принципе не имеет значения, однако не следует проводить его в самой компании. Последуют непременные перерывы на телефонные звонки, подписывание документов и т.д., что крайне негативно воздействует на групповой динамичный процесс. Отель неподалеку или пансионат может стать неплохим местом —

важно лишь, чтобы там было достаточно места для работы в группах и стимулирующая атмосфера, предлагающая пространство для общения вечером.

4. Кто должен вести семинар?

Нет пророков в своем отечестве — это относится и к нам. В нашей компании есть сотрудники, которые наверняка могли бы достойно провести семинар. Но они не нейтральны, у них свои идеи, точки зрения и т.д. И что самое главное, у них свои интересы, т.е. они всегда являются заинтересованной стороной в процессе разработки и внедрения сбалансированной системы показателей. Хотят они того или нет. Если человек затронут рассматриваемым вопросом, он не может оставаться объективным, поэтому мы хотели работать с внешними ведущими.

Это касается по меньшей мере руководителей верхнего уровня. В дальнейшем процессе внедрения сбалансированной системы показателей в конкретных учреждениях мы обучили двух внутренних ведущих, которые должны были сопровождать и вести процесс — но только не в собственном подразделении!

5. Стратегическая отчетность

Ежемесячно руководство компании собирается, чтобы обсудить результаты истекшего периода и принять на их основе решения для дальнейшей оперативной деятельности. Это обеспечивает высокую гибкость и служит одной из причин экономического успеха. Необходимо также добавить, что бюджет не является для нас неизменной данностью, которую необходимо во что бы то ни стало сохранять в исходном виде. Наш бюджет оставляет пространство для действия и свободу для ответственных за наши учреждения гибко реагировать на изменение ситуации — они также отвечают за результат, а не только «за бюджет».

Мы решили отслеживать с этой месячной периодичностью и реализацию стратегических проектов. Стоимость проектов предоставлена показателями традиционной отчетности (здесь нам помогают программные решения расположенного неподалеку крупного разработчика программного обеспечения). Стратегические результаты измеряются с использованием данных сбалансированной системы показателей.

Таким образом нам удалось организовать непрерывный процесс обучения. С одной стороны, мы отслеживаем соответствие наших действий интересам будущего компании и договоренностям, а с другой — соответствие стратегии заданной системе координат, т.е. выбранному направлению.

6. Дальнейшая реализация в компании

Во время решающего семинара мы решили внедрить методику управления «Сбалансированная система показателей» в администрации, в одном детском учреждении, а также в одном доме

престарелых, так сказать, в виде теста. Но стратегические проекты хотели определять не мы, верхушка компании, а ведущие сотрудники этих подразделений, которые должны были разработать собственные системы показателей. Главную цель объяснял соответствующий руководитель (который принимал участие в нашем семинаре). Хотя стратегические темы и области развития учреждений и отличались друг от друга, они все поддерживали главную цель. Участниками этих семинаров подразделений стали девять ведущих (вовлеченных) сотрудников подразделения, начальник подразделения, а также внешний «друг семьи».

В этих семинарах также принимали участие руководители общих стратегических проектов (разумеется, только тех проектов, в которые было вовлечено конкретное подразделение!), чтобы почерпнуть свежие идеи от участников для общих проектов, а также избежать пересечения с проектами подразделений. Таким образом удалось избежать недостатка многих организаций с матричной структурой: отсутствие внутренних коммуникаций и согласования.

Эти семинары подразделений длились всего два дня, стратегические дискуссии не были такими продолжительными по времени, как среди руководителей компании, а стратегические проекты были более краткосрочными и менее ресурсоемкими.

7. Поддержка хода процесса

Разработка и реализация стратегии — главная задача руководства. И этого принципа необходимо придерживаться! Подобный опыт был наверняка у каждого. На предприятии постоянно что-то не так. Необходимы авральные меры, чтобы снова вернуть работу в нормальное русло или предотвратить худшее. Проблема заключается в следующем: когда не все в порядке в оперативной деятельности, ставятся неверные приоритеты, а важные стратегические задачи остаются в стороне.

В Gutleb Verein реализация гарантирована мной как главным лицом в организации. Мой ассистент был назначен ответственным за сбалансированную систему показателей, чтобы мы сами принимали себя всерьез. Его задачей было постоянно напоминать нам о необходимости следования концепции сбалансированной системы показателей, пока это не войдет у нас в привычку: мы должны всегда делать что-либо для будущего!

Использование данных сбалансированной системы показателей для определения премий

Руководство и производственный совет организации Gutleb Verein работают в тесном взаимодействии. В этих рамках мы нашли возможность стимулировать принятие ответственности с помощью премий.

Ситуация мне хорошо известна, и я очень хорошо понимаю преимущества и недостатки премий. Но необходимо различать две группы адресатов:

- сотрудники, заработка которых едва хватает на жизнь;
- руководители, которым от работы важно также получать удовольствие.

Билл Гейтс однажды сказал, что очень трудно стимулировать миллионера к инновационной работе с помощью премий (30% сотрудников Microsoft являются миллионерами). Я столкнулась с тем же. Многие руководители нашей компании могут заработать даже больше денег в другом месте. Если мы хотим их удержать, мы должны стремиться к тому, чтобы структуры принятия решений были по возможности быстродействующими, чтобы наша иерархическая структура была плоской, а руководители могли брать на себя ответственность. Но что может быть более мотивирующим, чем возможность творить?

Конечно, руководители компании участвуют в прибылях компании, но это не оказывает значительного воздействия на мотивацию. Однако через год после введения сбалансированной системы показателей мы решили использовать для расчета премий также уровень достижения стратегических целей (до 50%, так как обеспечение будущего — наша важнейшая задача как руководства!).

Кроме того, нам необходимо стимулировать сотни сотрудников, которые день за днем должны прилагать все силы, чтобы заработать на хлеб насущный, ведь наши сотрудники — это те люди, которые непосредственно контактируют с клиентами. Нам, руководителям, легко говорить о мотивации и готовности к действию, потому что наши финансовые тылы, как правило, уже обеспечены. Зарабатывающим меньше сотрудникам приходится больше думать о деньгах, поэтому мотивацию можно поддерживать на высоком уровне с помощью премий.

Как показывает опыт, даже такие сотрудники, как воспитатели или персонал по уходу за стариками или уборщицы, охотно берут на себя ответственность за сферу своей работы, самостоятельность в рамках своей деятельности.

Пример

Так, в одном из наших учреждений для престарелых, которое уже работает со сбалансированной системой показателей, проектная команда решила поддерживать самостоятельность. Даже уборщицы в этом учреждении получили область ответственности и бюджет на моющие средства, которым они должны были самостоятельно управлять и отчетываться в его использовании раз в квартал.

Это работает. Конечно, не всегда гладко, как хотелось бы, но в нашей компании растет уровень взаимопонимания, потому что каждый сотрудник начинает все больше и больше воспринимать себя как ответственного за свою сферу деятельности. «Требовать и содействовать!» — этот девиз подходит и для внутренней организации деятельности компании!

Программная поддержка

Мы долго размышляли: нужно ли использовать в процессе разработки сбалансированной системы показателей программное обеспечение? Мы быстро получили предложения от производителей подобных программ с подробной документацией. Но расходы на систему и ее внедрение были совсем не низкими! После первого обсуждения внедрения методики управления «Сбалансированная система показателей» благодаря поддержке Клауса Марвитца стало ясно, что речь идет не только о показателях. Мы поняли, что не обязательно начинать использовать программное обеспечение на первых же этапах. Для отображения показателей вполне достаточно электронных таблиц, как, например, MS Excel.

Программное обеспечение для сбалансированной системы показателей

Итак, мы начали первый семинар по сбалансированной системе показателей и вскоре удивились, что оба ведущих принесли поддерживающее процесс разработки сбалансированной системы показателей про-

граммное обеспечение MyBSC2, объяснив нам: «В течение первого года Вы можете использовать эту систему бесплатно». Это программное обеспечение использовалось для документирования всего процесса выработки стратегии и идей для воплощения, а также стратегических проектов. Потом с помощью этого программного обеспечения мы могли структурировать проекты и готовить их для обсуждения и принятия решения. Неоценимая помощь!

Для профессионального использования системы MyBSC2 необходимо оплатить лицензию, стоимость которой более низка по сравнению с другими программными приложениями. Мы пришли к этому, когда захотели использовать программное обеспечение для разработки сбалансированной системы показателей для трех пилотных подразделений.

Показатели стоят денег!

После начала использования сбалансированной системы показателей мы привыкли измерять результаты стратегической деятельности и делать на их основе выводы. Для этого необходимо определять стратегические расходы и стратегический вклад (увеличение потенциала, способностей для будущего). Каждый руководитель стратегического проекта ежемесячно получает распечатку с расходами, сгруппированными по этапам проекта (частично это были

карточки ЦДП). Эти расходы, а также временные затраты и инвестиции собираются и обрабатываются нашим стандартным коммерческим программным обеспечением. По существующим интерфейсам эти бухгалтерские записи переносятся в систему

Но как установить, откуда берется «стратегический вклад»?

Более чем для 100 наших стратегических действий (ЦДП) и стратегических координат мы также задумались о специальных показателях. Но нужно ли их измерять? «Нет, — подвели черту ведущие. — Никогда нельзя забывать: на обработку показателей также затрачиваются ресурсы». И они посоветовали проверить перенос показателей в стратегическую систему отчетности: оправдывает ли рост объема информации и руководящей способности затраты на получение и обработку исходных данных для определения показателей?

Пример

Стоит ли определять показатель для этапа проекта, который продлится, может быть, три месяца и будет стоить 12 тыс. евро?

Руководителям проектов была предоставлена свобода принятия решения в определении показателей для этапов проекта. В этих целях мы выбрали в качестве целевой величины бюджет управления проектом в размере не более 3% общих расходов.

В любом случае мы хотели определять значения и ежемесячно оценивать показатели для стратегических проектов, стратегические координаты и главную цель. Откуда мы получаем эту стратегическую информацию? Нужно было отслеживать динамику 17 показателей, чтобы иметь возможность оценить, приняли ли мы решение о реализации правильных вещей на пути к будущему и правильно ли мы это делаем.

Стратегические показатели организации Gutleb Verein

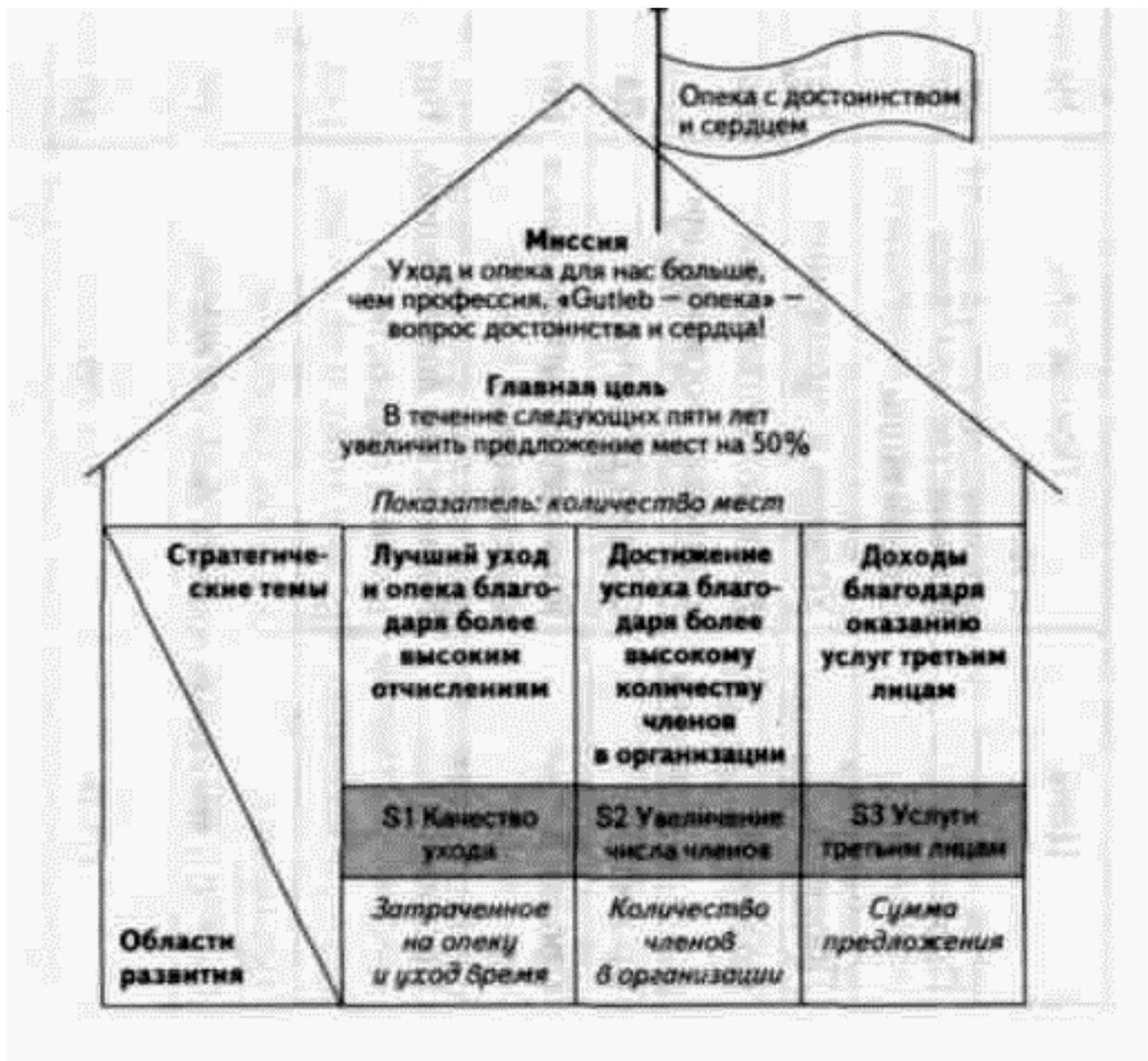
Цель	Показатель	Наличие	Период	Источник данных/ компетенция
Главная цель	Предложение мест для стариков (детей)	Да	Месяц	Ежемесячная статистика/ документальное подтверждение
Стратегическая тема 1	Потраченное на уход и опеку время	Частично	Месяц	Учет времени, также для добровольных помощников

Стратегическая тема 2	Количество членов организации	Да	Месяц	Статистика организации
Стратегическая тема 3	Сумма предложения	Нет	Месяц	Статистика предложения
Область развития «Сотрудники»	Количество сотрудников-добровольцев	Частично	Месяц	Учет времени, также для добровольных помощников
Цель	Показатель	Наличие	Период	Источник данных/компетенция
Область развития «Клиенты»	Количество человек в списке ожидания	Нет	Квартал	Общественная работа
Область развития «Бизнес-процессы»	Время выхода на рынок	Нет	Квартал	Контроллинг
Область развития «Финансы/контроллинг»	Внутренние финансовые возможности (поток денежных средств/балансовый итог)	Да	Квартал	Отчетность
Область развития «Сотрудничество»	Количество партнеров	Нет	Квартал	Закупки
Область развития «Социальная политика»	Количество встреч со значимыми для региона личностями	Нет	Квартал	Общественная работа
Проект 1	Количество вовлеченных стариков	Нет	Месяц	Ежемесячная статистика/документальное подтверждение
Цель	Показатель	Наличие	Период	Источник данных/компетенция
Проект 2	Количество нечленов	Нет	Квартал	Статистика проведения

	организации			мероприятий
Проект 3	Уровень компетенции	Нет	Квартал	Отдел кадров
Проект 4*	Доля пожертвований в доходах организации	Да	Месяц	Статистика организации
Проект 5*	Оборот от услуг	Да	Квартал	Отчетность
Проект 6	Количество региональных мероприятий	Нет	Квартал	Общественная работа
Проект 7*	Количество вовлеченных детей и подростков	Нет	Месяц	Учет времени, также добровольных для помощников

С одной стороны, мы отразили результат в «доме» сбалансированной системы показателей. Наглядными стали не только результат нашей деятельности, но и предположения (стратегические темы и области развития). Руководящий состав получал этот листок ежемесячно, все сотрудники, а также правление организации — ежеквартально, члены организации — ежегодно. Конечно, необходимо обсуждать содержание этого отчета, потому что взаимосвязь «количества вовлеченных стариков» и главной цели «предложение мест», на первый взгляд, не очевидна.

«Дом» сбалансированной системы показателей — отчет о нашей стратегической деятельности





Добиться большего успеха благодаря сбалансированной системе показателей

Вот уже некоторое время мы живем со сбалансированной системой показателей, работаем над стратегическими проектами. Помогла ли она нам достичь большего?

На этот вопрос нельзя ответить просто «да» или «нет». Мы установили следующее, но Ваши результаты могут быть иными.

■ Семинар для руководства по выработке сбалансированной системы показателей создал невероятную мотивацию. Наконец, многое было высказано вслух. Совместно выработанная стратегия подействовала на нас высвобождающе, и каждый понял, что может сделать для ее реализации.

Такой же эффект был достигнут и на следующих семинарах в рамках отдельных учреждений.

■ Так как все семинары по разработке сбалансированной системы показателей закончились четким распределением рабочих задач, боевой настрой был сохранен. Реализация означает работу. И нам как руководителям это стало скоро понятно. Требовалось время. Нам пришлось выделять необходимое время — наш важнейший ресурс и конечно же средства.

Вычеркивание нескольких «старых» проектов на решающем семинаре принесло некоторое разочарование, но мы решились сконцентрироваться в работе на главном. И так как мы сообща приняли новые стратегические проекты, все испытали облегчение: мы выиграли время!

■ До некоторых учреждений новые веяния еще не дошли. Особенно непросто избавиться от страхов везде, где сбалансированная система показателей еще не была внедрена: страхи перед изменениями, страхи перед новым.

Одной из наших задач было в понятном виде представить и сообщить совместные цели. Я поставила эту цель перед собой как руководителем компании и приложу все силы, чтобы принять участие в большинстве дальнейших семинаров по выработке сбалансированной системы показателей. Разве обеспечение будущего это не самая главная задача руководства компании?

■ Отрадно слышать из все большего числа учреждений: «Когда же и мы сможем разработать сбалансированную систему показателей?». Именно на уровне руководства наиболее понятно, что как методика управления сбалансированная система показателей облегчает руководящую работу, обеспечивает распределение ответственности, способствует выполнению главной задачи организации — обеспечению будущего.

■ Наши партнеры, поставщики, общины, банки довольны: мы ведь обещаем уверенность и способность оставаться надежным партнером и в будущем. И не только на словах и в виде показателей, а все чаще реальными поступками.

Наши производственные показатели не улучшились за последние годы. Да и как же иначе? Мы много инвестировали, инвестировали в людей — как в сотрудников, так и в клиентов, и в процессы. Это стоит денег, которые учитываются бухгалтерией как расходы. Хотя это, по

сути, инвестиции в наше будущее. А то, что результаты не ухудшились, несмотря на все расходы, говорит само за себя!

■ И самое приятное: и дети, и старики стали лучше себя чувствовать в наших учреждениях. За ними не только ухаживают, но и обращаются как с полноправными партнерами. Это придает силы, а нашим старикам — чувство, что они снова востребованы.

Сегодня мы гораздо более уверены, чем два года назад, в правильности своего выбора. И когда я вскоре покину руководящий пост Gutleb Verein, мои коллеги будут готовы к будущему. Мы не можем предсказать будущее, но мы знаем, какие нам могут потребоваться способности, чтобы встретить его.

И благодаря этому наше будущее стало для всех более надежным. Мы твердо знаем, мы на верном пути, даже если этот путь в дальнейшем потребует много работы и будет непрост.

И благодаря сбалансированной системе показателей организация Gutleb Verein смотрит в будущее с надеждой!

Контрольный список для сбалансированной системы показателей

В представленном ниже проверочном списке Вы найдете важнейшие аспекты для разработки и внедрения сбалансированной системы показателей, которые можно систематически отрабатывать.

Помните: к сбалансированной системе показателей не существует «единственно верного» пути, как не существует и единственно «правильной» сбалансированной системы показателей. Ваша сбалансированная система показателей должна соответствовать потребностям Вашей компании.

Пункты со второго по пятый относятся к системе показателей управления.

1. Поиск цели	
Изначально не относится к сбалансированной системе показателей, но служит предпосылкой для ее разработки. Здесь Вы определяете текущую ситуацию, анализируете состояние компании и цель. Важен обмен мнениями, потому что это основа совместной деятельности! Проанализируйте текущую ситуацию:	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Поддерживайте «творческое напряжение» между реальностью и стратегическими целями: где мы находимся в настоящее время, чего мы хотим достичь? ■ Не работайте слишком много с бумагой; то, что Вы «не чувствуете нутром», не пригодится! 	
Обсудите общие базовые ценности, представляющие собой стабилизирующий элемент, своего рода якорь	

<p>в буре изменений. На изменения в окружающем мире Вы должны реагировать собственными изменениями, чтобы сохранить базовые ценности.</p>	
<p>Согласуйте цель компании, нарисуйте «утопическое видение» будущего, которое Вы хотите для компании.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Зачем существует компания? ■ Почему Вы и компания — одно целое? ■ Почему Вы не зарабатываете деньги как «забега-ловка»? 	
<p>Интегрируйте личные цели участников, и мечты о будущем получат большой шанс на воплощение. Определите стратегический промежуток времени.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Каковы производственные циклы в отрасли Вашей компании? ■ Какой промежуток времени для Вас обозрим? 	
<p>Сформулируйте на основе базовых ценностей миссию компании (руководство, идеал).</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какой должны видеть Вашу компанию через 11 лет? ■ Кем Вы хотите быть? ■ Что Вы предлагаете (каким образом Ваши клиенты измеряют успешность Ваших услуг)? ■ Какими Вы себя видите? ■ Как Вы пробираетесь «в голову» своих клиентов? 	
<p>Сформулируйте понятный слоган, передающий Вашу миссию.</p>	
<p>Определите главную цель (видение) с учетом базовых ценностей и миссии.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Чего компания хочет добиться через 11 лет? ■ Что необходимо, чтобы сохранить присутствие на целевых рынках (минимум)? ■ К чему Вы стремитесь (норма)? ■ Что возможно (максимум)? ■ Что Вы должны решить уже сегодня, а что можете решить завтра? ■ Какие решения необходимо подготовить? ■ На какие возможности необходимо ориентироваться? 	
<p>Определите показатель для главной цели: используйте показатель, чтобы сделать главную цель по возможности однозначно понятной для всех!</p>	
<p>2. Стратегическая система координат</p>	v
<p>Определите стратегические темы для достижения главной цели.</p>	
<p>Выберите по возможности не более четырех тем</p>	

<p>и сосредоточьте на них Вашу стратегическую деятельность.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Каковы основные акценты? ■ Каковы важнейшие рычаги? 	
<p>Выберите показатель для каждой стратегической темы. С его помощью Вы конкретизируете цель. По каким параметрам Вы будете измерять свои достижения? Ограничьте области развития (перспективы).</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Подходят ли Вашей компании четыре классические перспективы Каплана — Нортон (клиенты, сотрудники, бизнес-процессы, контроллинг/финансы)? ■ Существуют ли для Вашей компании дополнительные отношения, которые необходимо учитывать? ■ Постарайтесь сконцентрироваться на участках областей развития! Определите показатели для каждой области развития (перспективы). С помощью этих показателей Вы конкретизируете направление воздействия для каждого типа отношений. По каким параметрам Вы будете измерять свои достижения? 	
<p>3. Действия в стратегической системе координат</p>	/
<p>Соберите стратегические темы (колонки) и области развития (строки) в таблицу. В этой матрице образуются поля развития, которые необходимо заполнить идеями действий (мероприятий).</p>	

<p>Соберите и структурируйте идеи по реализации стратегии (ЦДП).</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Соберите в компании 80—150 идей. ■ С учетом определенных ранее стратегических координат выберите ведущие к достижению цели действия (мероприятие). ■ Определите каждое действие (мероприятие). Цель действия. Действие — содержание (по возможности конкретно). Показатель, с помощью которого Вы хотите измерять ход (предварительный индикатор) или результат (итоговый индикатор) действия (мероприятия). ■ Проверьте и обоснуйте взаимодействие целей Ваших действий (мероприятий) с целями соответствующей области развития и целями стратегиче- 	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ских тем.	
4. Группировка действий (мероприятий) в стратегические проекты	/
Сгруппируйте действия (мероприятия). <ul style="list-style-type: none"> ■ Проведите группировку по соотносящемуся содержанию (независимо от стратегических тем и области развития). ■ Обращайте внимание на проблемы ответственности и компетенции. 	
Определите показатели для каждого проекта. С помощью показателей Вы конкретизируете цель проектов. По каким параметрам Вы будете измерять свои достижения?	
Переработайте проекты. <ul style="list-style-type: none"> ■ Образуйте команду из трех, максимум пяти сотрудников, которая должна будет структурировать стратегические проекты. 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Соответствующие руководители команд должны быть выбраны из числа тех сотрудников, которые принимали участие в разработке сбалансированной системы показателей; но они не должны впоследствии быть руководителями проектов. 	
4.1. Создайте небольшую рабочую группу.	
4.2. Определите цель проекта.	
4.3. Определите числовое значение проекта, фактическое и плановое значение, а также контрольные точки значения проекта.	
4.4. Расширьте структуру проекта, добавив в нее отсутствующие действия (мероприятия)/этапы проекта.	
4.5. Определите временную последовательность этапов проекта.	
4.6. Определите необходимые ресурсы (инвестиции, расходы, время).	
4.7. Постарайтесь определить возможные воздействия стратегического проекта на главную цель компании, матрицу стратегических тем и областей развития.	
5. Проведение стратегических проектов	•
Утвердите стратегические проекты в рамках решающего семинара. <ul style="list-style-type: none"> ■ Приблизительно через семь недель руководители команд должны доложить о статусе стратегических проектов. ■ Руководство должно обсудить стратегические проекты и рекомендовать будущий бюджет на следующий(-е) 	

период(-ы).

Проверьте проекты.

- Какие другие проекты находятся на очереди и могут быть вычеркнуты из-за несоответствия совместно выработанным стратегическим целям?

- Будьте честны по отношению к себе

Определите ответственных за проект. Выделите время Вашему будущему, принимайте активное участие в стратегических проектах.

Определите ответственных за сбалансированную систему показателей и шефов проектов. Кто лучше всего может позаботиться о реализации будущих задач? Конечно, руководство компании!

Определите области бизнеса, для которых необходимо разработать собственную систему показателей.

- Какие области бизнеса обладают стратегической важностью?

- Где целесообразны и необходимы различные стратегические подходы к достижению главной цели?

- Внимание: главная цель компании обязательна для всех, стратегические темы — уже нет.

6. Система показателей отчетности

Определите целевые группы/лиц для представления отчетности.

- Кто и насколько часто должен получать системы показателей отчетности?

- Что должны знать внешние адресаты?

Определите соответствующие показатели для системы показателей отчетности.

- Постарайтесь найти показатели, с помощью которых Вы лучше всего сможете рассказать третьим лицам историю реализации стратегии.

Им не нужно понимать все подробности, но они должны принять эту стратегию и утвердить ее.

- Для отчетности хорошо подходит классическое табло Каплана — Нортон с четырьмя перспективами, потому что оно уже широко известно. При необходимости обращайтесь внимание на данные

<p>расположенных выше по иерархии структур (концерн и т.п.).</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Обращайте внимание на стоимость показателей! 	
<p>7. Использование обратной связи и процесса обучения</p>	
<p>Ежемесячно, но, по меньшей мере, раз в квартал обсуждайте результаты стратегических проектов. Система показателей управления — это «страховка для будущего» Вашей компании, она сигнализирует о необходимости действовать.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Проверьте ход проекта. ■ Обдумайте воздействия проекта. ■ По возможности меняйте структуры проекта в соответствии с изменившимися условиями. ■ Поразмышляйте над общими стратегиями и продемонстрируйте готовность исправлять оказавшиеся неправильными предположения. 	
<p>Ежегодно или раз в полгода перерабатывайте систему показателей.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Сохраняют ли свое действие основные предположения, главная цель, стратегические координаты? ■ Необходимо ли переработать стратегические проекты, организовать новые проекты? ■ Достаточен ли бюджет? ■ «Проходят» ли проекты по бюджету на следующий год? 	

Несколько слов о литературе

За последние годы опубликовано немало работ, посвященных сбалансированной системе показателей. В большинстве из них рассматривается стратегическая система отчетности «сбалансированная система показателей». Но только в некоторых из них затрагиваются вопросы практической разработки и реализации сбалансированной системы показателей в компании, большинство же авторов просто так или иначе пересказывают тезисы Каплана и Нортон. Авторы настоящей книги с 1999 г. ориентируются на вопросы практического применения сбалансированной системы показателей. Каплан и Нортон также обратились к практике и рассказывают о ней в своих последующих публикациях. Так что Вы имеете возможность составить представление не только о концепции сбалансированной системы показателей, но и ознакомиться с современными наработками ее применения.

*Фридаг Хервиг Р.
Шмидт Вальтер*

Сбалансированная система показателей

Главный редактор *Г.Л. Гуртова*
Ведущий редактор *М.Р. Зребная*
Редактор *Ю.А. Серова*
Корректор *Л.М. Волкова*
Дизайнер *Е.О. Осьминина*
Компьютерная верстка *О.Г. Горюновой*

Подписано в печать 22.05.2006. Бумага офсетная.
Формат 70×90^{1/32}. Уч.-изд. л. 5,27. Печ. л. 4,5.
Тираж 5000 экз. Заказ 64019

Издательство «Омега-Л»
123022, Москва, Столярный пер., д. 14
Тел: (495) 258-08-38
www.omega-l.ru

Отпечатано ЗАО «Типография «Полиграфист»
410031, г. Саратов, ул. Волжская, 28