

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Разработка системы сбалансированных показателей

Что такое Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) и как ее разработать?

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) была разработана более 15 лет назад в Институте Нолана Нортана (Nolan Norton Institute), научном подразделении KPMG (Kleiveld Peat Marwick Goerdeler – одной из крупнейших в мире аудиторских фирм). Ее отцы основатели - Дейвид Нортон и Роберт Каплан задались целью в 1990-м году разработать показатели деятельности организации будущего. Необходимость такого исследования назрела, потому что существующие подходы к оценке деятельности предприятия, опирающиеся в первую очередь на финансовые показатели, неизбежно устаревали. В исследовании принимали участие представители десятка крупнейших компаний Америки: Apple Computer, DuPont, General Electric, Hewlett-Packard и многие другие.

Новая технология очень быстро завоевала популярность у крупнейших компаний мира, в силу своей практической эффективности. последние годы ССП приобрела популярность и в России.

Система сбалансированных показателей это:

- ✘ Новая система управления компанией.
- ✘ Механизм реализации стратегии и ее корректировки.
- ✘ Инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач.
- ✘ Надежный инструмент контроля показателей будущего.
- ✘ Система мотивации персонала.
- ✘ Система обратной связи, обучения и постоянного развития.

В чем отличие системы сбалансированных показателей от других систем управления:

- ✘ ССП управляет не только финансовыми показателями, но и нефинансовыми.
- ✘ ССП – это система управления с помощью показателей, а не система измерения показателей.
- ✘ ССП – управляет компанией, объединяя все процессы воедино.
- ✘ ССП – это система управления не только для руководителей компании, но и для всех сотрудников.
- ✘ ССП – работает, а не просто разрабатывается и кладется в стол.

Почему сбалансированная?

- ✘ ССП – это стратегическое управление, учитывающее все аспекты компании.
- ✘ Эта технология, которая объединяет в себе все существующие (6 Сигм, бережливое пр-во, точно в срок и другие) и использует преимущества каждой из них для достижения стратегических целей компании.
- ✘ Это инструмент, который позволяет при изменении одних показателей, корректировать другие.

Родоначальники системы сбалансированных показателей выделили **четыре основополагающие перспективы**, которыми необходимо управлять. Это:

- ✘ Финансовая перспектива.
- ✘ Перспектива клиентов.
- ✘ Перспектива внутренних бизнес-процессов.
- ✘ Перспектива развития и обучения персонала.

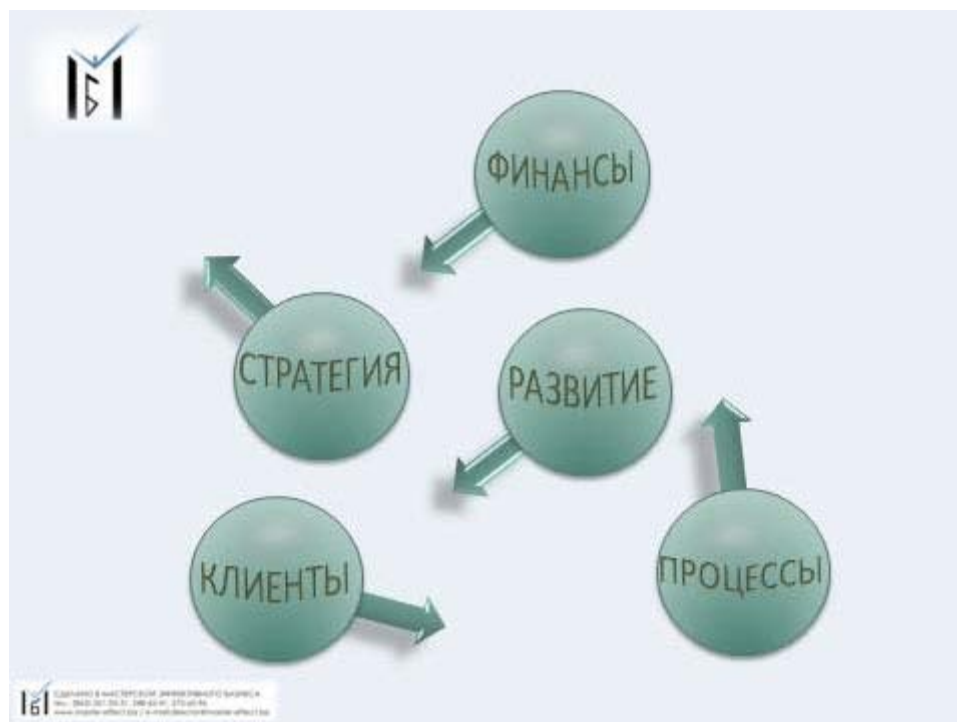
Каждая из этих перспектив связана со стратегией и отвечает на определенные вопросы.



Но Система сбалансированных показателей каждой компании уникальна и перспективы могут быть гораздо шире. Например, коммуникативная перспектива, общественная перспектива, перспектива подрядчиков и другие. Чаще всего стратегия только формулируется и ее исполнения контролируется только по финансовым показателям и то не полностью. По результатам опроса 200 крупнейших компаний США:

- ❖ Видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию (менее 40% менеджеров среднего звена и 5% менеджеров низшего звена действуют в соответствии со стратегией)
- ❖ Задачи и инициативы сотрудников не связаны со стратегией и устанавливаются годовым планом (только для 50% менеджеров высшего звена, 20% среднего и 10% низшего звена используются системы поощрения, ориентированные на стратегию)
- ❖ Распределение ресурсов не связано со стратегией (только 43% компаний имеют годовые бюджеты четко связанные со стратегией)
- ❖ Обратная связь через бюджеты обеспечивает краткосрочную операционную эффективность, а не реализацию долгосрочной стратегии (50% компаний оценивают эффективность на основе только финансовых показателей)

В России ситуация еще хуже. В большинстве случаев, стратегия компании - это документ, который топ-менеджеры кладут в стол и сотрудники не знают долгосрочных целей и задач и уж тем более они никак не связаны с операционной работой. В Российской реальности чаще всего стратегия существует отдельно, а организация отдельно. В 90 % компаний стратегическое управление выглядит следующим образом:



Даже если разработаны и понятны цели каждой перспективы и есть общая описанная стратегия компании, которая просто висит в кабинетах сотрудников, все это не взаимосвязано и не контролируется.

При внедрении ССП картина управления будет выглядеть совершенно по-другому.



ССП помогает связать воедино все компоненты компании и заставляет их работать как единый механизм для реализации общей стратегии.

ССП сравнивают с панелью прибора самолета или автомобиля. Вы не можете управлять ни одним, ни другим транспортным средством не зная всех параметров: скорость, наличие горючего, и пр. Вы не долетите до цели, если у вас неисправен двигатель или не отрегулированы тормоза, шасси.

Сбалансированная Система Показателей (ССП) сегодня стала стандартом де-факто в области стратегического управления. 70 % компаний из списка Forbes в той или иной степени применяют Сбалансированную Систему Показателей (ССП) как методологическую основу для управления эффективностью своей деятельности.

Основные этапы по разработке СПП

1. Определение основных важных перспектив компании. В 80 % случаев четырех перспектив, предложенных родоначальниками технологии, вполне достаточно.

2. Разработка карты целей по перспективам. Несколько советов по разработке целей:

- ❖ В каждой перспективе должна быть минимум одна цель.
- ❖ Цели должны быть понятными, осязаемыми и конкретными. Например, вместо размытой формулировки «улучшение корпоративной культуры», лучше разбить эту цель на несколько и сформулировать следующим образом: «уменьшение % неудовлетворенности сотрудников оплатой труда», «увеличение нематериальной мотивации», «улучшение обратной связи с сотрудниками».

3. Разработка показателей. Показатели должны быть:

- ❖ **Значимые** - непосредственно связаны миссией и стратегией компании
- ❖ **Ценные** – измеряющие самые важные для компании процессы, результаты
- ❖ **Сбалансированные** – показатели должны соотноситься с другими в карте СПП
- ❖ **Связанные** – привязаны к объекту планирования (контроля) и сотруднику, который несет ответственность за него
- ❖ **Простые** – легко понять и посчитать
- ❖ **Актуальные** – откорректированные, с учетом изменений в компании
- ❖ **Измеримые** – возможно сравнить с аналогичными показателями других
- ❖ **Важные** – только стратегически самые важные.

4. Разработка плановых значений для показателей.

- ❖ Лучше сразу разделить показатели и их значения, т.к. показатели могут оставаться неизменными в течении долгого периода, а плановые значения подвергаются постоянной корректировке. Например, уменьшение % жалоб клиентов – это показатель, на 20 % до конца года по сравнению с результатом на начало – это плановое значение.
- ❖ Плановые значения должны быть амбициозными, но достижимыми.

5. Разработка мероприятий по достижению плановых значений.

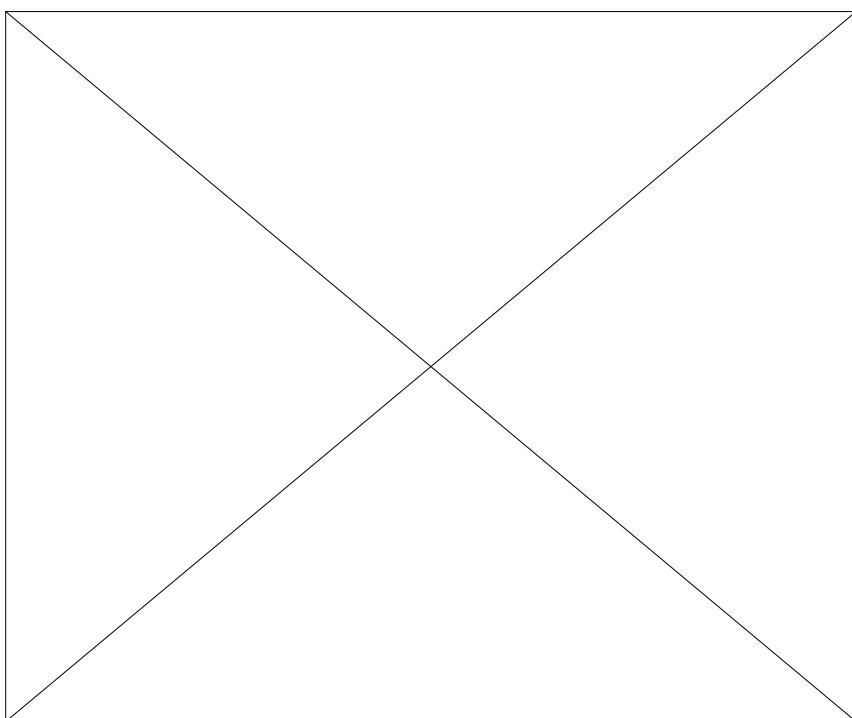
6. Декомпозиция карты на подразделения. Необходимо все цели, показатели, плановые значения и мероприятия закрепить за конкретными сотрудниками, отделами.



7. Внедрение ССП в систему оценки деятельности и мотивации. Это очень важный момент, один из ключевых. После того, как вы закрепили все показатели и значения за каждым конкретным сотрудником – вы создали КРІ (ключевые показатели эффективности). Система материальной и нематериальной мотивации должна быть тесно связана со степенью ответственности каждого сотрудника.

Базовые принципы успешного формирования ССП

1. Разумная достаточность - ограниченный набор максимально информативных показателей.
2. Согласованность – последовательная детализация и формирование дерева взаимосвязанных показателей, отражающих реальные причинно-следственные связи
3. Обратная связь – постоянный анализ информативности и корректировка структуры и состава показателей.
4. Стратегические цели известны и понятны всем сотрудникам компании. У каждого сотрудника существует своя стратегическая цель, которая соотносится со стратегией компании.
5. Командная работа и делегирование полномочий и ответственности.
6. Карта ССП с основными показателями должна быть визуализирована. Все быстро меняется. При изменении одного показателя нужно быстро поменять и остальные, если это необходимо. Поэтому нужно максимально упростить и если есть возможность автоматизировать ССП.

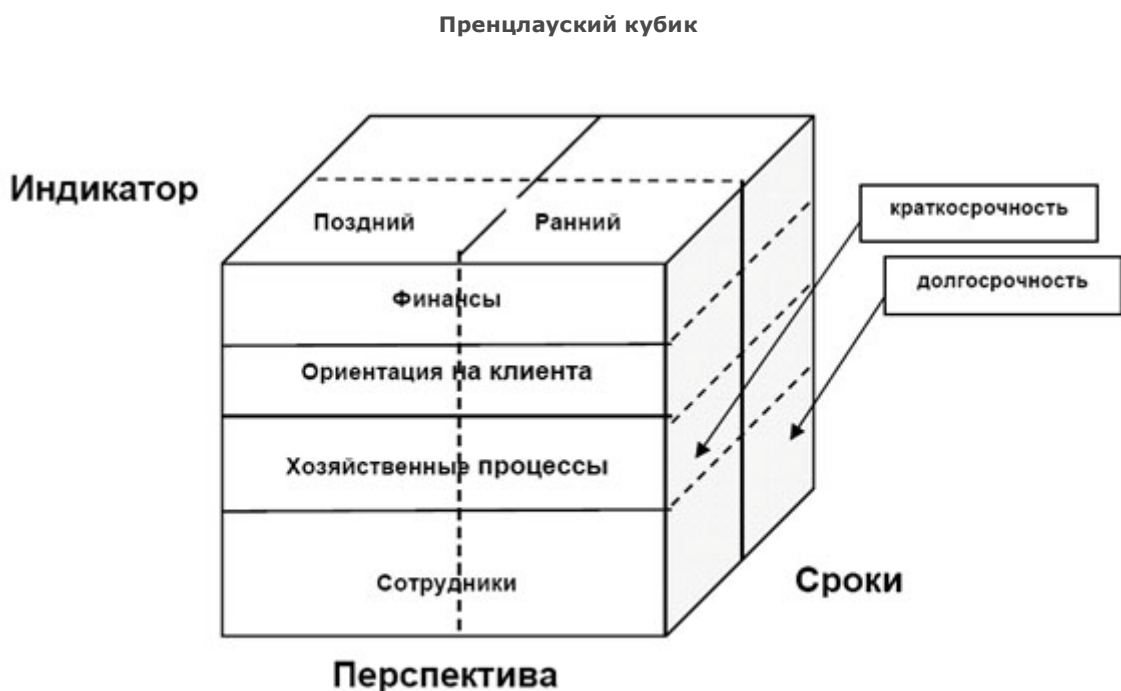


Вам не нужна ССП, если:

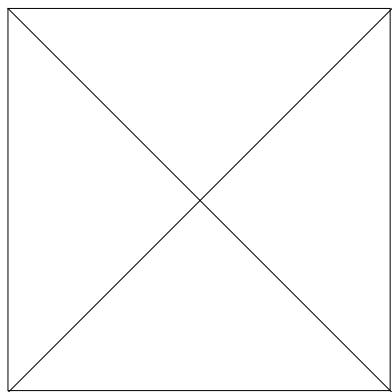
- ❖ Вы держите стратегию вашей компании в тайне и не хотите делиться вашими идеями с сотрудниками.
- ❖ Вы против командной работы и считаете, что сотрудники – это просто исполнители вашей воли.
- ❖ Вы не хотите или не умеете делегировать ответственность и полномочия.
- ❖ Вам не нужен успешный бизнес через 5-10 лет, вас волнует только то, что есть сегодня.

Дополнительно:

- ❖ ССП устраняет методологический разрыв между стратегией и бюджетированием. Обычно бюджет строится на основе данных прошлого с корректировкой на будущее, но скорее в виде желаемого прироста объемов продаж и прибыли и сокращения расходов. ССП позволяет сбалансировано подойти к построению бюджетной системы, т.к. плановые значения карты ССП – это и есть ключевые контрольные точки для составления бюджета. А финансовая структура тесно взаимосвязана с показателями и ответственными за показатели.
- ❖ Хорошо составленная ССП позволяет отслеживать на ранних стадиях отклонения в настоящем от желаемого будущего и проводить корректировку. Однако этот подход требует изменения мышления топ-менеджеров, т.к. они должны научиться определять показатели в трехмерном измерении.



- ❖ ССП – это не статичная технология. Однажды разработанная, без дальнейших постоянных корректировок, она не принесет пользы. Чтобы система реально работала, необходимо с ней постоянно работать, анализировать и корректировать.



Copyright © 2007-2010 ИП Перминов А.С.