

УДК 658.5.011

# Восемь шагов к эффективному производству

**Николай ЖДАНКИН,**

д-р техн. наук, академик РАЕН,

президент ООО «РЕГУЛ-КОНСАЛТ», профессор НИТУ «МИСиС»

В статье рассматриваются вопросы эффективного внедрения сбалансированной системы показателей BSC/KPI на российских предприятиях. Показано, что проблема с внедрением таких систем в России есть, она актуальна и лежит в плоскости непонимания роли показателей KPI. Подробно рассмотрено значение системы BSC/KPI как индикаторов для мониторинга хода реализации стратегии. Описаны восемь шагов эффективного внедрения такой системы и детально рассмотрены основные ключевые показатели эффективности для развития предприятия. Показана ключевая роль мотивации персонала.

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности, маркетинг, производство, уровень мотивации персонала.

\*Окончание. Начало в № 7 (2013).



#### ШАГ 4. Планирование способов достижения и бюджетов

На данном шаге мы разрабатываем способы достижения целей и планируем бюджеты. Но начинаем — и это естественно! — с планирования значений основных KPI, начиная с их исходных значений и заканчивая теми, которые мы хотим достичь, реализуя намеченную стратегию. Для этого заполняется табл. 1 и определяются контрольные значения ключевых показателей.

На этом же шаге производится разработка *способов достижения* поставленных целей и реализации разработанной стратегии развития. Эти работы переносятся в структурные подразделения, которые в соответствии со своей квалификацией отражают МАРКЕТИНГ,

ПРОИЗВОДСТВО, ФИНАНСЫ, ПЕРСОНАЛ и пр.

Способы достижения после их рассмотрения и утверждения представляют собой *сетевые графики (диаграммы Ганта)*, которые используются для иллюстрации плана-графика работ по реализации данного способа с указанием:

- Вида работ.
- Объемов работ.
- Объемов финансирования.
- Ответственного лица за работы.
- Продолжительности и порядка работ во времени и др.

Далее под эти способы разрабатываются бюджеты, которые распределяются по функциональным направлениям и структурным подразделениям (табл. 2).

Таблица 1

#### Фиксация значений KPI для мониторинга хода реализации стратегии

Перспектива	Показатели	Значения показателя по периодам			
		исх.	1 год	2 год	3 год
Маркетинг	Размер сегмента рынка, %	10	12	16	20
	Удовлетворенность потребителей, %	70	80	90	100
	Расширение ассортимента	5	7	9	10
	Рост объемов продаж	100	120	160	200
	Число жалоб и рекламаций	50	30	20	10
	Предложения потребителей	10	15	20	30
Производство	Объемы производства	100	120	160	200
	Затраты на производство	60	75	90	110
	Затраты на отстающее качество	10	8	6	4
	Ритмичность работы, простои	40	30	20	10
	Число рацпредложений,	10	20	30	40
Финансы	Выручка от реализации	100	120	160	200
	Валовая прибыль	12	19	32	50
	Рентабельность, %	12	16	20	25
	Количество клиентов	1000	1300	1700	2000
Персонал	Уровень мотивации, в том числе по цехам: ...	18	20	24	25
	Производительность труда	150	170	200	220
	Заработанная плата, тыс. руб., по цехам: ...	15	17	20	22
	Текучесть персонала, %	15	12	10	8
	Оценка системы стимулирования, в том числе по цехам: ...	8	9	10	12

Таблица 2

## Форма для разработки бюджетов по направлениям и подразделениям

Функциональное направление	Подразделение	Бюджеты по периодам			
		исх.	1 год	2 год	3 год
Маркетинг	Отдел 1				
	Отдел 2				
	Отдел 3				
Закупки	Отдел 1				
	Отдел 2				
	Отдел 3				
Производство	Цех № 1				
	Цех № 2				
	Цех № 3				
Продажи	Отдел 1				
	Отдел 2				
	Отдел 3				
Управление	Дирекция				
	Бухгалтерия, ФО				
	Отдел мотивации				
	Отдел персонала				
	ОТК, ОГМ и пр.				

Согласование бюджетов идет в несколько этапов, при этом информация рассматривается и стыкуется между разными подразделениями до утверждения высшим руководством. Таким образом, на четвертом шаге мы за-

**Реализация стратегии идет в строгом соответствии с намеченными планами, конечно, при условии равноценного финансирования отдельных функциональных направлений.**

канчиваем разработку и детализацию (вплоть до бюджетов) стратегии развития компании и переходим к ее реализации.

Результатом шага 4 является полномасштабная стратегия развития предприятия с детальными планами-графиками работ с полными цифровыми значениями ключевых показателей эффективности для отслеживания хода реализации стратегии, а также согласованные бюджеты всех подразделений.

### ШАГ 5. Реализация планов

Реализация стратегии идет в строгом соответствии с намеченными планами, конечно, при условии равноценного финансирования отдельных функциональных направлений. При этом очень важно не выделять какие-либо отдельные блоки, считая их приоритетными и выделяя на них деньги в ущерб другим блокам. Порой у руководителей возникает такой соблазн, поскольку денег всегда не хватает и приходится выделять средства на те или иные цели в первую очередь за счет финансирования других направлений. Все блоки нужны и одинаково важны для успешного развития. Именно в этом и состоит *сбалансированная система*, и сбалансированность определяет успех реализации всей стратегии.

Намеченные нами в ходе Шага 3 основные показатели (всего их 12 — по 3 из каждой перспективы) четко указывают на сбалансированность системы такого управления. И финансировать эти перспективы нужно также *равновесно*. А что будет дальше, покажет следующий шаг.

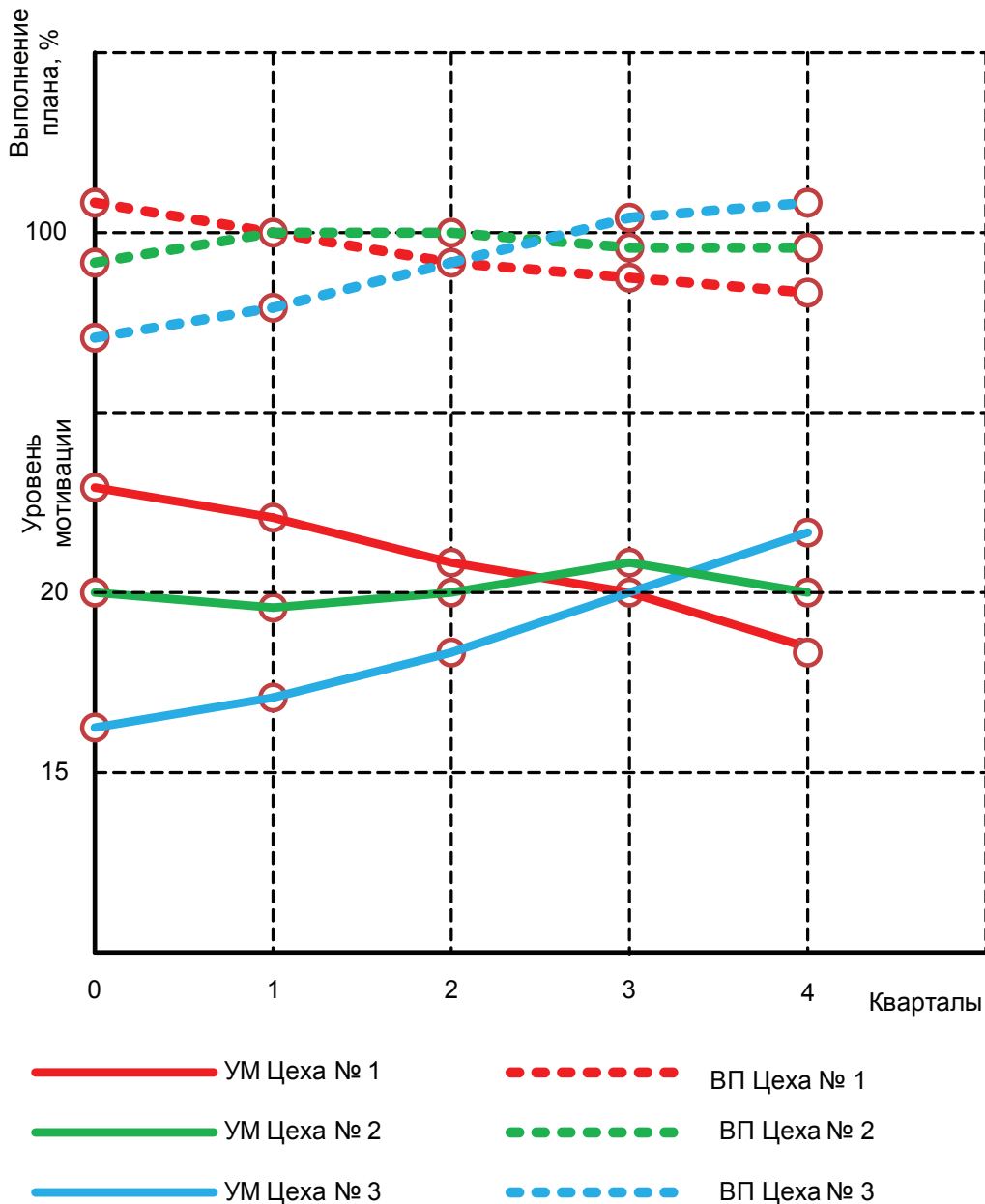


Рис. Уровень мотивации (УМ) и выполнение плана (ВП) цехов предприятия

### ШАГ 6. Контроль

Пройдя какой-то определенный период (квартал, полугодие, год) и подойдя к контрольной точке, мы делаем контрольные замеры, и на основе план-фактного анализа определяем, насколько тот или иной показатель отличается от запланированных для него значений и, главное, *п-о-ч-е-м-у*. Определению этих «почему?» и посвящается главная цель контроля. Почему не смогли сработать строго по плану, почему выполнили

план, но не уложились в бюджет, или почему быстро освоили бюджет, но не выполнили план и пр. На самом-то деле ответов на эти «почему?» всего три:

- 1) неверно составлен план (завышен или, что бывает редко, занижен);
- 2) сбой в финансировании (поставках);
- 3) проблемы с персоналом (низкая мотивация).

Проблемы точности планирования существуют всегда, но это тема отдельного разговора, в том числе и реали-

стичности разработанной стратегии. О сбоях в финансировании мы уже говорили, априори предполагая, что этого быть не должно. А вот на проблемах с персоналом хотелось бы остановиться особо, поскольку эта тема в большей мере оказывает влияние на управление и получение эффективных результатов на выходе. Объясним почему.

Все, что мы наметили и хотели бы достичь, делает ПЕРСОНАЛ. От его знаний и подготовки, его умения трудиться и развиваться, его мотивации и стимулирования зависит, будет ли новая стратегия реализована или останется существовать только на бумаге. Поэтому персонал — это ключевое звено на любом предприятии. И функция контроля этого ключевого звена является ключом к реализации всей стратегии.

Здесь используют уже известные нам новые блоки (измерения уровня мотивации и оценки системы стимулирования) с тем, чтобы понять и оценить, как изменился уровень мотивации персонала после контрольного периода. На данном шаге важно сопоставить результаты работы данного подразделения и результаты уровня мотивации его персонала (см. рисунок). Как правило, здесь прослеживается прямая связь, которую мы видим на рисунке и которую должны выявить и установить причины низкой мотивации, а главное — факторы антимотивации, которые тянут общую картину вниз. Установив эти факторы, необходимо предпринять управляющие воздействия, о которых речь пойдет в следующем разделе.

Как видно на рисунке, все три цеха по-разному сработали за контрольный год. Цех № 1 (красный пунктир) не справился с планом во II, III и IV кварталах. Цех № 2 (зеленый пунктир) примерно шел на уровне плановых показателей, а цех № 3 (синий пунктир) сначала серьезно отставал, но постоянно сокращал отставание, и в III и IV кварталах уверенно вышел на выполнение пла-

новых заданий. Сравнив эти результаты с уровнем мотивации персонала цехов, видим прямую связь. Действительно, уровень мотивации в цехе № 1 (красная сплошная линия) на протяжении всего года постоянно снижался, хотя на начало года он был самым высоким на заводе. Поэтому неудивительно, что этот цех постепенно скатился до невыполнения плана. Уровень мотивации цеха № 2 (зеленая сплошная линия) был в целом постоянным, а вот уровень мотивации цеха № 3 (синяя сплошная линия) постоянно рос, хотя на начало года он был самым низким на заводе.

*Результатом шага 6* является полный контроль по всем ключевым показателям эффективности, выявление того, насколько они отличаются от намеченных плановых значений, и, главное, установление причин отклонений.

### ШАГ 7. Управляющие воздействия

На данном шаге необходимо наметить и предпринять те управленческие решения, которые бы позволили «выровнять» ситуацию и приблизить фактический результат к плановому. Для этого смотрим, в какой перспективе и по каким показателям мы отстаем и тянем весь процесс реализации стратегии в минус.

При этом нужно четко представлять себе, что есть *основные* перспективы, а есть *производные* от них. Например, самый основной — это ПЕРСОНАЛ и все его проявления в показателях (мотивация, стимулирование, производительность, текучесть и т. д.). По отношению к персоналу остальные блоки, такие как маркетинг, производство и финансы, являются производными.

Поэтому выбор управляющих воздействий необходимо начинать с воздействия на персонал. В каком направлении воздействовать? Это нам четко подскажет анализ измерений уровня мотивации и выявление факторов антимотивации, которые разделяются по струк-



Таблица 3

## Выбор управляющих воздействий

Перспектива	Показатель	Величина			Управляющее воздействие
		исх.	план	факт	
Персонал	Уровень мотивации общий	20	22	20	Усиление мотивации персонала
	В том числе:	24	24	19	Выявление антимотивов и устранение их (например, изменение стиля управления в цехе, улучшение условий труда и психологического климата, повышение з/п)
	Цех № 1				
	Цех № 2	20	22	20	Выявление антимотивов и устранение их
	Цех № 3	16	20	21	Продолжение проводимой работы

турным подразделениям и по-своему влияют на уровень мотивации (табл. 3).

Как видно из табл. 3, общий уровень мотивации персонала практически не изменился. Плановый результат (22) не был достигнут, и мотивация осталась на исходном уровне (20). Однако цеха по-разному повлияли на конечный результат. Цех № 1, у которого был наивысший исходный показатель (24), резко ухудшил свою позицию и скатился до 19. Цех № 2 повторил картину общего уровня мотивации и остался на исходном уровне, не выполнив плановые установки. И только цех № 3 серьезно улучшил свой уровень мотивации, подняв его с 16 до 21. Управляющие воздействия должны быть направлены на исправление ситуации, главным образом — в цехе № 1, с использованием опыта цеха № 3.

Такая же картина с системой стимулирования, оценки которой несут полную информацию о ее эффективности или неэффективности. При этом очень важны конкретные предложения людей по доводке системы стимулов, которые помогут совершенствовать систему стимулирования для получения большего эффекта.

И так по каждому KPI. На следующем контрольном этапе мы проверяем, насколько предпринятые управленческие воздействия обеспечили выполнение искомого результата и помогли выровнять ситуацию.

### ШАГ 8. Корректировка целей и планов

Если после нескольких контрольных этапов расхождение план-факт не сокращается, а только увеличивается, необходимо вести речь о корректировке стратегических целей и планов. И тогда все восемь шагов повторяются с самого начала.

И наконец, последний вопрос, который всегда волнует генерального директора. Это оплата труда персонала. Как использовать KPI для определения адекватной оплаты труда?

Смысл заключается в том, чтобы стимулировать персонал на достижение ключевых показателей эффективности всего предприятия. И если достижения промежуточных и /или окончательных значений KPI не происходит, то надо связать выплачиваемый бонус с процентом выполнения плановых KPI. Если, например, какой-либо показатель KPI выполнен лишь на 80 %, то и бонус умножается на процент выполнения, т. е. на 80 %. Причем все это должно учитывать значимость того или иного KPI через его удельный вес. Только такой подход заставит весь персонал направить свои усилия на реализацию стратегии и исполнение всех KPI на 100 %, что автоматически повлечет за собой полноценное получение бонуса как итога развития компании в соответствии со стратегическими целями. **ГД**