



# Система показателей KPI – основа управления бизнесом



## 1. Система показателей (СП)

- Определение управления, SMART-цели
- Пример: цели и показатели бизнес-процесса «Расчёт ставок»
- Иерархия целей
- Наиболее общие цели
- Пример: декомпозиция цели «Увеличение масштаба бизнеса»
- Уровни целей в иерархии
- Процедура внедрения СП

## 2. Система стимулирования (СС)

## 3. Пакет документов СП и СС

- Положение о системе показателей
- Файл Система показателей
- Файл Система стимулирования

## 4. Мифы и легенды системы показателей

## Определение системного менеджмента:

Управление бизнесом – деятельность, организующая достижение установленных **целей** в рамках запланированных **ресурсов**.

**SMART-цели** – это намерения, обладающие свойствами измеримости, конкретности, достижимости, актуальности, ограниченности во времени.

## Пример плохой цели предприятия:

Мы хотим стать лучшей компанией на рынке

## Пример SMART-цели:

Мы хотим в 2018 году войти в ТОП5 СПб по объёму реализации транспортно-экспедиционных услуг по результатам бухгалтерской отчётности

## Управленческий цикл:

- Постановка целей
- Планирование
- Сбор и анализ данных
- Принятие управленческих решений

## Описание бизнес-процесса Расчёт ставок

1. Получаем запрос на расчёт. Для этого нужна следующая информация:
  - Адрес забора.
  - Адрес доставки.
  - Количество мест.
  - Вес и габариты мест.
  - Вид перевозки (авто, море, авиа и т.д.).
  - Срочность доставки.
  - Идея ставки (если есть).
2. Если клиент-менеджеру необходима только идея ставки – даём её на основе предыдущих похожих поставок.
3. Запрашиваем ставки у всех подходящих перевозчиков/экспедиторов.
4. Получаем ставки и передаём их менеджерам:
  - По авиа и морским перевозкам ориентир ставки (примерно, по предыдущим поставкам) даём в тот же день, более точные – утром следующего дня.
  - По авто перевозкам ориентир ставки даём в течение получаса. Более точно – позже, но в течение того же дня.
  - Основная задача – дёргать контрагентов, пока они не дадут ответ.

## Цели и показатели бизнес-процесса Расчёт ставок

### Цель - предоставить

- достоверную информацию,
- ставки, соответствующие рыночным условиям,
- информацию, соответствующую стандарту качества,
- в нормативный срок.

### 1. Проектные показатели

- Качество
  - Стандарт качества: уровень цен, условия оплаты, состав информации, количество альтернатив, оформление и т. д.
- Срок
- *Бюджет*

### 2. Показатели на проблемных участках

**Проблема:** большое количество изменения условий после согласования с заказчиком

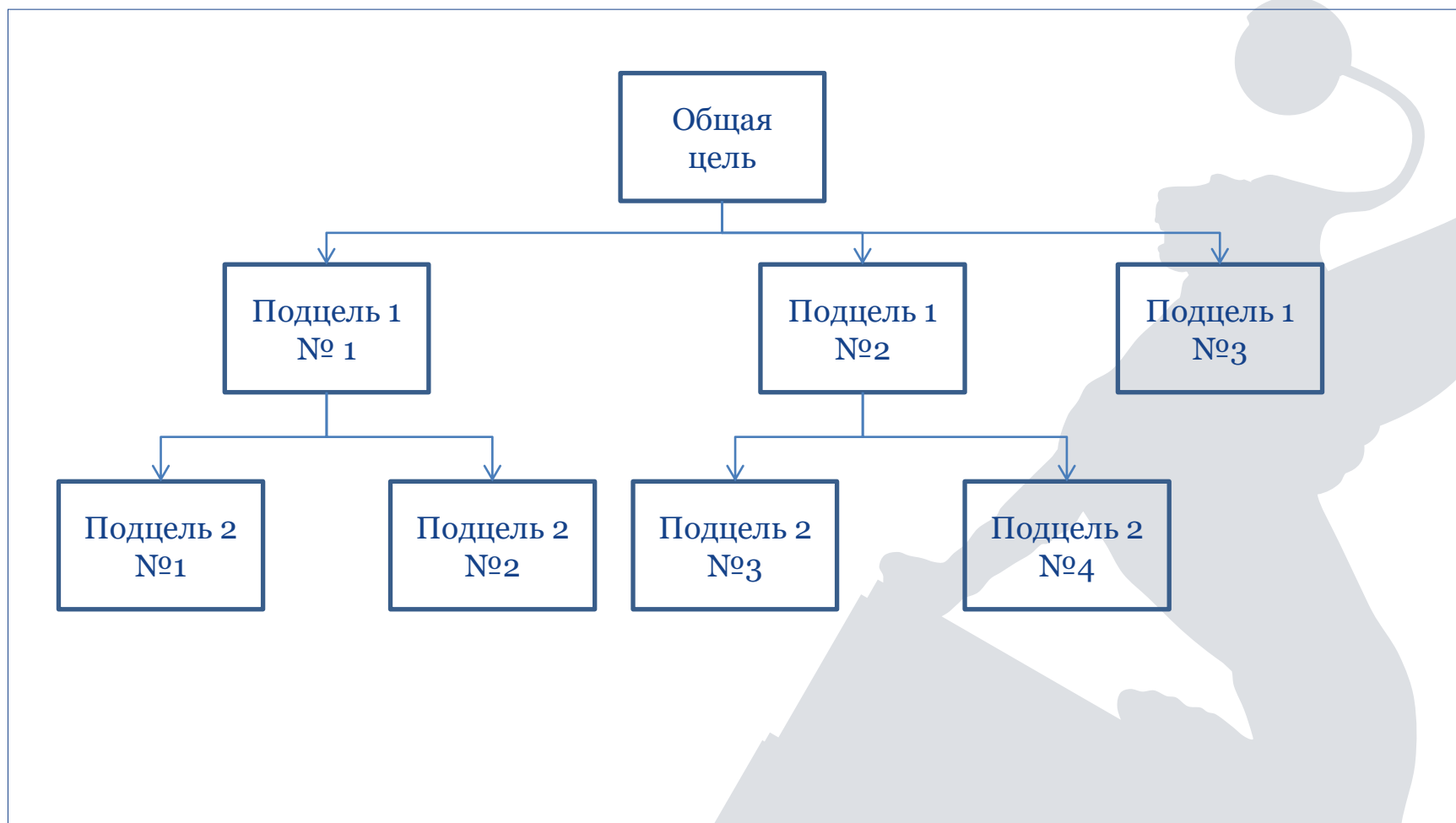
**Показатели:** количество изменений условий, сумма потерь, причины изменений

### 3. Показатели развития

**Направление развития:** доставка грузов дронами

**Показатели:** количество перевозчиков дронами в базе, реализация, рентабельность и т.д.

Если хотим **управлять** этим бизнес-процессом для достижения **цели**, необходимо определить, измерять, анализировать **показатели:** проектные, проблемные, развития

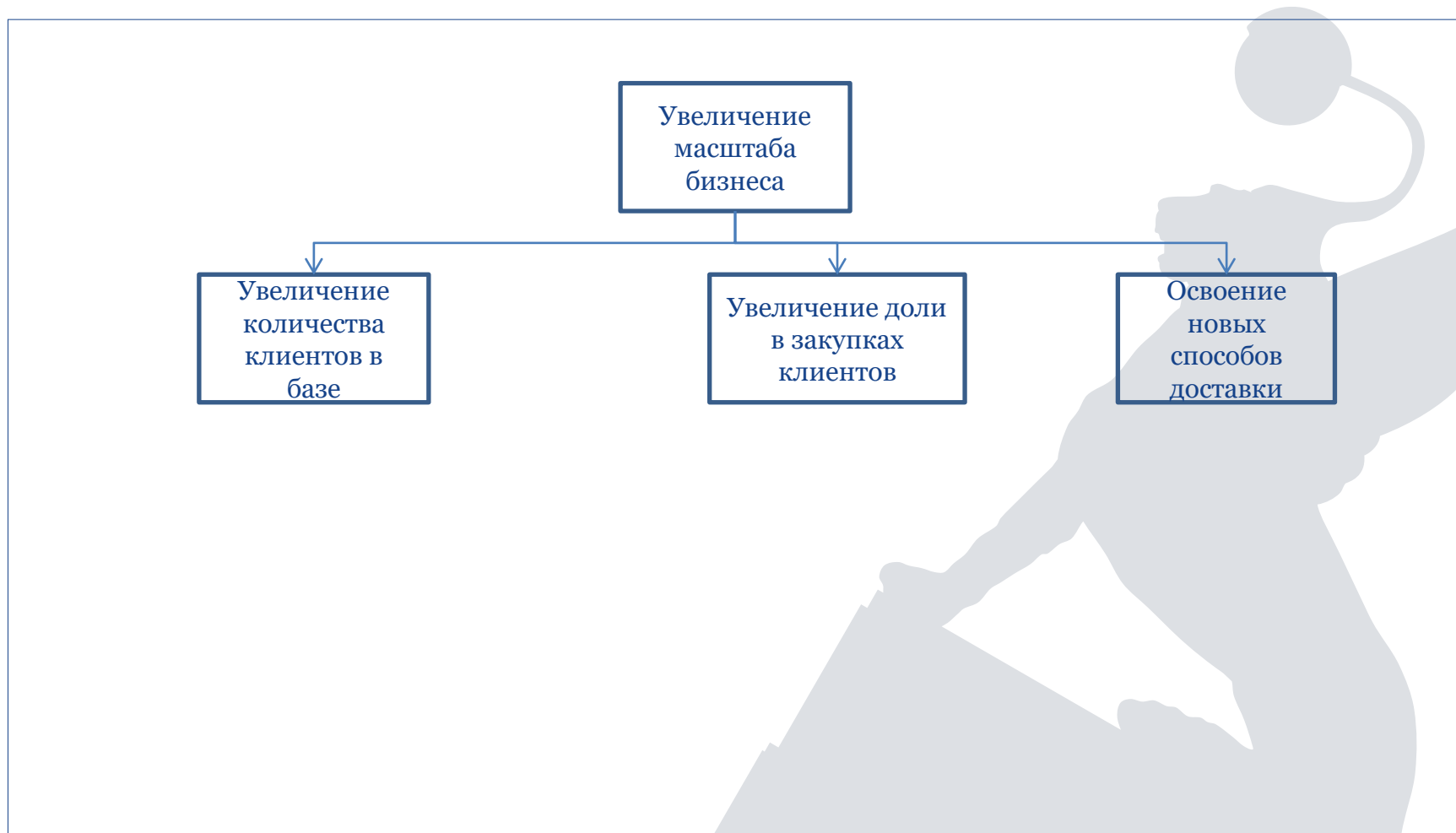


## Наиболее общие цели компании

Возможные наиболее **общие цели** компании:

- Масштаб (объём реализации, доля рынка ...),
- Эффективность (рентабельность активов ...),
- Безопасность (физическая, коммерческая, юридическая ...),
- Гуманитарные (удовлетворённость персонала, социальные ...)
- Повышение стоимости бизнеса,
- Выход на биржу (IPO):
  - Полнота и достоверность отчётности,
  - Качество управления и т. д.

## Пример: декомпозиция цели «Масштаб»

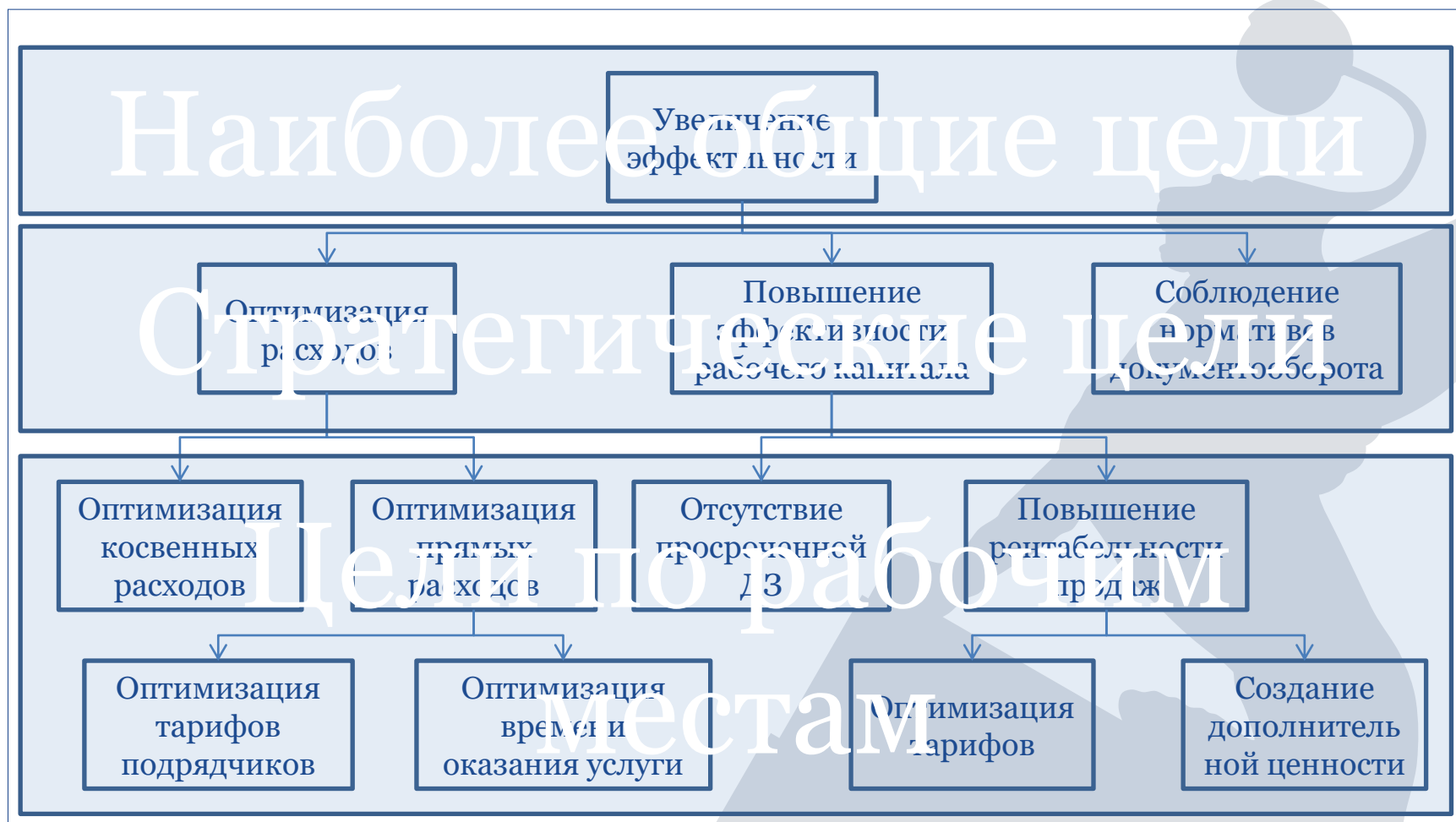




## Пример: декомпозиция цели «Масштаб»



## Пример: декомпозиция цели «Эффективность»



## **1. Разработка иерархии целей и показателей**

## **2. Организация измерения показателей**

- 1 этап - в ручном режиме, часть показателей,
- 2 этап - с помощью ИС, все показатели.

## **3. Накопление статистики по показателям**

## **4. Формирование планов по показателям**

## **5. Формирование плана мероприятий**

- 1 этап – по старым показателям,
- 2 этап – по всем показателям.

## **6. Организация управленческого цикла:**

- Постановка целей (например, 1 раз в год),
- Планирование показателей (например, 1 раз в год),
- Сбор фактических показателей, анализ план-факта (например, 1 раз в месяц),
- Принятие управленческих решений.

## 1. Система показателей (СП)

- Определение управления, SMART-цели
- Пример: цели и показатели бизнес-процесса «Расчёт ставок»
- Иерархия целей
- Наиболее общие цели
- Пример: декомпозиция цели «Увеличение масштаба бизнеса»
- Уровни целей в иерархии
- Процедура внедрения СП

## 2. Система стимулирования (СС)

## 3. Пакет документов СП и СС

- Положение о системе показателей
- Файл Система показателей
- Файл Система стимулирования

## 4. Мифы и легенды системы показателей

## Система стимулирования по показателям

- В общем случае вознаграждение рассчитывается как **сумма составляющих**
  - постоянная (базовая ставка, БС),
  - зависящая от достижения **личных** показателей,
  - зависящая от достижения показателей **отдела**,
  - зависящая от достижения показателей **компании**,
  - зависящая от оценки руководителя (**субъективная составляющая**).
- У отдельных должностей может **не быть некоторых составляющих**. Например, сотрудники, не входящие ни в какой отдел, не имеют составляющей, зависящей от показателей отдела.
- Каждая составляющая рассчитывается как произведение **планового вознаграждения** и значения «план-факт» по показателям.

Составляющая	Показатель	Вес от БС, %	Плановая сумма, т.р.	% выполнен	Сумма, т.р.
постоянная (БС)			30		30
личная	соблюдение сроков отчётности	30	$30\% * 30 = 9$	90%	$9 * 90\% = 8,1$
отдела	нет	0	0		
компании	чистая прибыль	10	$10\% * 30 = 3$	110%	$3 * 110\% = 3,3$
субъективная	качество подготовки отчётности	10	$10\% * 30 = 3$	100%	$3 * 100\% = 3$
<b>Итого</b>			<b>45</b>		<b>44,4</b>

## Пример пакета документов системы показателей

- Положение о системе показателей
- Файл Система показателей
- Файл Система стимулирования

# Мифы и легенды системы показателей

- Система показателей = система стимулирования
- Коллеги мешают отвечать за показатель
- Контрагенты мешают отвечать за показатель
- Ответственность = петля на шее
- Измерение показателя = планирование
- Система показателей = список показателей



**Кручинецкий Сергей  
Михайлович  
Питер-Консалт.рф**

