

УДК 65.011
ББК 65.291
К59

Переводчик П. Тимофеев
Научный редактор П. Лекомцев
Редактор В. Григорьева

Кокинз Г.

К59 Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гэри Кокинз; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 318 с.

ISBN 978-5-9614-0880-5

Управление результативностью — это процесс управления стратегией организации при помощи полностью интегрированной системы методологий улучшения бизнеса. Управление результативностью включает методологии, измерение, процессы, программные средства и системы управления деятельностью организации. Признанный эксперт современных систем управления стоимостью и повышения результативности Гэри Кокинз в своей книге показывает, как корпорации могут использовать инструменты управления результативностью, и существующие издавна, и созданные в последние годы. Сбалансированная система показателей, концепция «шесть сигм» и процессно-ориентированное управление позволяют собирать данные, преобразовывать и трансформировать их в информацию, полезную при принятии решений.

УДК 65.011
ББК 65.291

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© John Wiley & Sons, Inc., 2004
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2016
Перевод на русский язык издан по лицензии John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 978-5-9614-0880-5 (рус.)
ISBN 0-471-57690-5 (англ.)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к русскому изданию	11
Введение	13
Направление, мощность и скорость организации	13
Постоянная необходимость достигать результатов	14
Согласование поведения работников и стратегии	15
Развитие инновационных и информационных технологий	17
Сбалансированная система показателей: миф или реальность?	18
Лидерство начинается с определения рисков	19
Точка зрения	20
Зачем нужны информационные технологии	21
Обзор книги	22
О веб-сайте	23
1. УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ — СИСТЕМА	25
Концентрация на целях, результатах, конфликтах, ограничениях и компромиссах	27
Почему уходят топ-менеджеры	28
Ложные обещания информационных технологий	30
Кардинальный переворот в цепочке создания стоимости	33
Замена материальных активов нематериальными	34
Стимулирование роста акционерной стоимости требует компромиссов ...	36
Чего не хватает? Управление результативностью как коммуникационный мост	37
Управление как научная дисциплина находится на самой ранней стадии развития	40
Управление результативностью — инструмент управления многообразием людей, процессов, товаров и клиентов	43
 <i>Часть первая</i>	
ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ	47
2. ИНТЕГРАЦИЯ ПРОВЕРЕННЫХ МЕТОДИК	49
Люди и культура	54
Теория против практики	55

	Управление результативностью основано на моделировании	56
	Неужели управление результативностью — это старое вино в новой бутылке?	58
3.	ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ФАКТИЧЕСКИХ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	60
	Роль надежных фактических данных — определение затрат	60
	Роль информационных технологий и хранения данных	62
	Переход власти от ИТ-директора к бизнес-функциям	64
	 <i>Часть вторая</i>	
	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И КАРТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	69
	Связь между стратегией и ее успешной реализацией	
4.	ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ	71
	Как вы определяете качество работы	71
	Кадры — головная боль начальства	74
	Что затрудняет деятельность организации	75
5.	РЕШЕНИЕ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И КАРТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	79
	Плохое согласование стратегий и показателей	80
6.	ДВИЖУЩИЕ МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ Каскадирование показателей	84
7.	РЕЦЕПТ СОСТАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ	89
	Цикл процесса управления результативностью в действии	97
8.	ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ АСПЕКТ СОТРУДНИЧЕСТВА	99
	Кто должен определять стратегию — руководители или подчиненные?	99
	Ответственность	101
	Мотивация работников к общению	102
	Открытость или засекреченность: надо ли открывать доступ к чужим показателям?	102
	Система показателей эффективности или табель успеваемости?	106
9.	ФАКТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА	107
10.	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И СБАЛАНСИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ Необходимые элементы управления результативностью	112

Часть третья**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ
ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА 115**

- 11. ЕСЛИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ
УПРАВЛЕНИЕ — ОТВЕТ, ТО КАКОВ ВОПРОС?117**
- Процессно-ориентированное управление открывает глаза 120
 - Накладные расходы приходят на смену прямым 121
 - Влияние разнообразия товаров, услуг, каналов и клиентов 124
 - Расходы и затраты — не одно и то же! 125
 - Процессы АВМ означают действие. 125
 - Стратегическое и операционное процессно-ориентированное
управление. 130
- 12. МОДЕЛЬ И ПРИНЦИПЫ
ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ
Ключ к успеху. 132**
- Как сделать процессно-ориентированный учет затрат более точным 136
 - Эволюция взглядов по вопросам отнесения затрат 140
- 13. ОПЕРАЦИОННОЕ (ЛОКАЛЬНОЕ) ПРОЦЕССНО-
ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНО
НА НЕПРЕРЫВНОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ145**
- Объединение операционных моделей в общую модель 146
 - Анализ операционной модели процессно-ориентированного
управления: пример содержания автомобильной дороги147
 - Анализ процессов для оптимизации структуры расходов149
 - Использование свойств (атрибутов) в процессно-ориентированном
учете затрат 150
- 14. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ДЛЯ АНАЛИЗА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ
И КАНАЛОВ ДИСТРИБУЦИИ 153**
- Все ли клиенты приносят вам прибыль? 153
 - В поисках правды о прибыли 155
 - Подводная часть айсберга: нереализованные возможности
получения прибыли 157
 - Соотношение объема продаж клиентам и прибыли 159
 - Отчет о прибылях и убытках в формате АВМ
с раздельным учетом прибыли161
 - Переход клиентов в категорию более прибыльных 164
 - Сегментация клиентов на основе спроса
и необходимости обслуживания 166
 - Возможные варианты подъема кривой прибыли167
 - Опасайтесь конкурентов 168

- 15. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И УЧЕТ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПРЕДВИДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ** 169
- Утомительная ежегодная подготовка бюджета:
недовольство и сопротивление клиентов170
 - Процессно-ориентированный учет как основа
процессно-ориентированного планирования и бюджетирования 173
 - Место процессно-ориентированного планирования и бюджетирования ...174
- 16. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ** 182
- Процессно-ориентированное управление и его завтрашний день 183

Часть четвертая

- ИНТЕГРАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ С ОСНОВНЫМИ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИМИ ПРИЛОЖЕНИЯМИ**..... 185
- Пять систем управления результативностью 186
 - Кто имеет право на стоимость 187

- 17. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМИ БАЗАМИ ДАННЫХ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (CI/CRM)**191
- Что такое рентабельность инвестиций в маркетинг?191
 - Клиент — основной источник экономической стоимости. 193
 - Необходимость в системах CI/CRM 197
 - Непрерывный цикл CI/CRM 198
 - Взаимозависимость между информационно-аналитической системой управления клиентскими базами данных и взаимоотношениями с клиентами 202
 - Интеграция показателя рентабельности клиентов с системами CI/CRM 205
 - Измерение потребительской ценности по показателю стоимости клиента для компании 208
 - Сравнение прогнозируемого CLV и фактической прибыльности клиента.211
 - Новое поколение систем управления взаимоотношениями с клиентами как конкурентное преимущество211
 - Системы CI/CRM, акционерная стоимость и процессно-ориентированное управление. 213
- 18. БИЗНЕС-АНАЛИТИКА ПО ПОСТАВЩИКАМ**
- Управление экономической прибылью в цепочке создания стоимости.214
 - Анализ цепочки приращения стоимости 215
 - Взаимодействие методов анализа цепочки приращения стоимости с принципами процессно-ориентированного управления217

Прибыль и затраты в цепочке приращения стоимости	219
Сотрудничество может решить многие проблемы	221
Интернет меняет все	221
Давление на цены. Как на него отреагируют поставщики?	223
Совместное использование информации всеми участниками цепочки создания стоимости	228
Анализ цепочки создания стоимости аккумулирует постпроизводственные издержки	229
Надежная информация об издержках — залог правильных решений	234
19. БИЗНЕС-АНАЛИТИКА ПО ПРОЦЕССАМ С КОНЦЕПЦИЯМИ КАЧЕСТВА, «ШЕСТЬ СИГМ» И «БЕРЕЖЛИВОЕ МЫШЛЕНИЕ»	236
Комплексное управление качеством. Что такое качество?	239
Насколько важна концепция комплексного управления качеством?	239
Появление концепции «шесть сигм»	240
Концепция комплексного управления качеством с финансовой точки зрения	242
Концепция «шесть сигм»	243
Классификация затрат на качество — ключевой элемент для измерения прогресса	245
Анализ затрат на обеспечение качества	248
Концепция «шесть сигм» и процессно-ориентированное управление	249
Концепция «бережливое производство»	250
В фокусе бережливого производства процессы, а не производственные мощности	251
Бережливый учет в сравнении с учетом, нацеленным на повышение бережливости	252
Время, издержки и качество	254
20. БИЗНЕС-АНАЛИТИКА АКЦИОНЕРОВ	
Какие инвестиции приносят прибыль	256
Разумное управление денежными потоками позволяет управлять экономической стоимостью	257
Управление курсом акций или управление стоимостью?	258
Эволюция показателя учетной прибыли: управление экономической стоимостью	260
Методы оценки бизнеса	262
Истоки метода дисконтированного денежного потока и экономической прибыли	263
Создание экономической стоимости предприятия путем эффективных капитальных вложений и быстрого оборота денежных средств	266
Экономическая прибыль, эффективность капитала и декомпозиционный анализ	266
Не следует полагаться только на один показатель при управлении экономической стоимостью	269
Процессно-ориентированное управление позволяет использовать декомпозиционный анализ	271

Принятие решений	272
Анализ решений: разделите победителей и побежденных	274
Управление экономической стоимостью дает более полную общую картину	276
21. АНАЛИТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ПО ПЕРСОНАЛУ	
Управление человеческим капиталом	299
Человеческий капитал — нематериальный актив	280
Удержание работников в компании	281
Планирование человеческих ресурсов	283
От чего зависит планирование трудовых ресурсов	285
Системы управления взаимоотношениями с сотрудниками — элемент управления человеческим капиталом	286
Не реагировать на события, а опережать их	287
 <i>Часть пятая</i>	
УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ, БИЗНЕС-АНАЛИТИКА И ТЕХНОЛОГИИ	289
22. ПОИСК И УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ	291
Расширение аналитических возможностей систем обработки данных и баз данных	293
Практичность программных средств управления данными нового поколения	295
Практичность программных средств обработки и анализа данных	297
Использование преобразованных данных	298
Различие между управлением и лидерством: отношение к риску	299
Стадии развития информационных систем	300
На какой ступени развития находится ваша организация?	302
23. ПОСЛЕДНИЕ ЗАМЕЧАНИЯ	
О связи клиентов и акционеров	304
Стратегия на одной странице	305
Модель организации с точки зрения расходов ресурсов	306
Исследование карты	307
От клиентов к акционерам	310
О самом важном	311
Послесловие	314
Об авторе	315