

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
 Часть первая	
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
 Часть вторая	
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 дороги	147
Анализ процессов для оптимизации структуры расходов	149
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 прибыли	161
Переход клиентов в категорию более прибыльных	164
Сегментация клиентов на основе спроса и необходимости обслуживания	166
Возможные варианты подъема кривой прибыли	167
Опасайтесь конкурентов	168

15. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И УЧЕТ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПРЕДВИДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ	169
Утомительная ежегодная подготовка бюджета:	
недовольство и сопротивление клиентов	170
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 преимущество	211
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 управления	217

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
 Часть пятая	
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