



Smart Reading

Университетский центр по развитию чтения



Ключевые показатели эффективности

Разработка, внедрение и применение
решающих показателей

Дэвид Пармендер

Key Performance Indicators. Developing, Implementing and Using Winning KPIs
David Parmenter

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:
Ключевые показатели
эффективности. Разработка,
внедрение и применение
решающих показателей.**

Дэвид Парментер

Серия «Smart Reading.

Ценные идеи из лучших книг»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65684458

Ключевые показатели.

Аннотация

Это саммари – сокращенная версия книги «Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей» Дэвида Парментера. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.

Ключевые показатели (KPI) нужны не для отчетности, а для улучшения работы компании. За кучей цифр и докладов часто теряется самое главное – факторы, помогающие добиться успеха

именно этой компании. Иногда достаточно отслеживать всего один очень важный фактор, чтобы вывести компанию на новый уровень. Но как отказаться от ненужных показателей и выделить среди них действительно полезные? Автор книги разработал метод перехода к сбалансированной системе показателей, которая поможет руководителям увеличить эффективность работы своей организации.

Содержание

Как не потонуть в море показателей и отчетности	6
Четыре типа показателей	9
Конец ознакомительного фрагмента.	12

**Ключевые идеи книги:
Ключевые показатели
эффективности.
Разработка, внедрение
и применение
решающих показателей.
Дэвид Пармендер**

Оригинальное название:

Key Performance Indicators. Developing, Implementing and
Using Winning KPIs

Автор:

David Parmenter

www.smartreading.ru

Как не потонуть в море показателей и отчетности

Коммерческие компании и некоммерческие организации ориентируются на множество показателей эффективности: прибыль за квартал, рост доли рынка, акционерная стоимость и т. д. Для самых важных показателей часто используется аббревиатура KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности.

С их помощью оцениваются не только финансовые результаты, но и бизнес-процессы, отношения с партнерами, удовлетворенность клиентов, мотивация сотрудников, сокращение отходов, скорость доставки заказов и многое другое.

У руководителей возникает желание включить в отчетность как можно больше показателей, чтобы контролировать все происходящие в компании процессы, однако такой подход только путает карты.

Какие показатели считать ключевыми, или главными, а какие второстепенными? От каких вообще нужно отказаться, потому что они не стоят усилий по их отслеживанию?

Сбалансированная система показателей

Дэвид Парментер разработал методику перехода к системе решающих ключевых показателей эффективности, совершенствуя ее с каждым изданием своей книги (последнее вышло в 2020 году). Он во многом отталкивался от разработанной *Робертом Капланом и Дэвидом Нортон* *ом сбалансированной системы показателей*¹ (СПП, англ. Balanced Scorecard, BSC). Это система измерения эффективности всей организации, учитывающая самые важные аспекты ее деятельности. У Роберта Каплана и Дэвида Нортон эти аспекты назывались составляющими видения компании, а у Дэвида Парментера они называются перспективами.

К четырем составляющим СПП (формулировка некоторых была им немного изменена) Дэвид Парментер добавил две и всего выделил шесть перспектив:

- ▶ Финансы
- ▶ Клиенты
- ▶ Внутренние бизнес-процессы
- ▶ Удовлетворенность сотрудников
- ▶ Обучение и развитие
- ▶ Окружающая среда/сообщество

Для каждой перспективы Дэвид Парментер предлага-

¹ Читайте саммари книги Дэвида Нортон и Роберта Каплана «Сбалансированная система показателей»

ет выбрать ограниченное число показателей и на основе этих данных корректировать курс организации (система обратной связи).

Основной недостаток СПП, по мнению Дэвида Парментера, состоит в том, что она не дает четкого определения ключевых показателей (например, смешиваются финансовые и нефинансовые показатели). Другой недостаток – ориентация на стратегию, то есть на указанное высшим руководством направление развития, которое может быть произвольным. *Настоящие, или решающие, ключевые показатели должны опираться на внутренние факторы, на характер деятельности конкретной компании. Они должны устанавливаться изнутри, а не снаружи* и помогать корректировать текущую деятельность компании. Иначе возможна такая ситуация, когда показатели растут, менеджеры достигают заранее поставленных целей и получают вознаграждение, а общее положение компании ухудшается.

Четыре типа показателей

Все множество показателей и индикаторов Дэвид Парментер делит на две группы: показатели результатов (result indicators) и показатели производительности (performance indicators). Для русскоязычных читателей добавляет путаницы многозначность английского слова performance – «исполнение, производительность, образ действий, текущая работа». Иными словами, что делается и как это делается. Но в русскоязычной литературе утвердилось выражение «показатель эффективности». Во избежание путаницы в дальнейшем приводятся английские сокращения.

Далее эти группы делятся на ключевые и обычные показатели. Получается четыре типа:

- ▶ **Ключевые показатели результатов** (Key Result Indicators, KRI)
- ▶ **Показатели результатов** (Result Indicators, RI)
- ▶ **Ключевые показатели производительности/эффективности** (Key Performance Indicators, KPI)
- ▶ **Показатели производительности/эффективности** (Performance Indicators, PI)

Эти показатели имеют разные характеристики и представляют интерес для разных типов руководителей или служащих.

KRI. Эти показатели отражают результат общей деятель-

ности разных команд (отделов, подразделений, групп) и служащих всей компании. Обычно таких показателей члены правления ожидают от менеджеров высшего звена. Под управлением подразумевается совет директоров или акционеров, управляющая компания, вышестоящий орган государственной организации и т. д. Часто такие показатели выражаются в валюте (долларах, евро, рублях) и отражают состояние дел в целом. На их основе правление принимает стратегические решения. Бывает так, что никакой другой отчетности по показателям в организации не ведется.

Такие показатели составляют в конце месяца, квартала или года, уже после того, как произошли какие-то изменения или процессы, то есть когда «поезд ушел» и оперативно менять что-то уже поздно. *Поэтому KRI не представляют особого интереса для менеджмента, то есть для тех, кто непосредственно руководит текущими процессами в организации.*

Примеры KRI:

- ▶ чистая прибыль до уплаты налогов;
- ▶ доходность оборотного капитала;
- ▶ объем продаж за месяц/квартал/год;
- ▶ удовлетворенность клиентов за месяц/квартал/год;
- ▶ количество новых членов организации;
- ▶ реализация запланированных проектов.

RI. Это менее важные показатели результативности на уровне одной команды или небольших групп. Обычно они

не стоят того, чтобы предъявлять их правлению. Они могут касаться небольших промежутков прошлого или будущего.

Как и KRI, RI говорят только о результатах. Они ничего не говорят о том, какие процессы привели к такому результату. Объем продаж, например, зависит как от отдела продаж, так и от отдела маркетинга (рекламы), службы доставки, сотрудников складов, торговых точек и т. д. Нельзя выделить конкретного человека или конкретный коллектив, который бы нес исключительную ответственность за этот показатель.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.