

**На гребне волны
или
как избежать ошибок
при внедрении КРІ**

Воронеж
Сентябрь, 2011

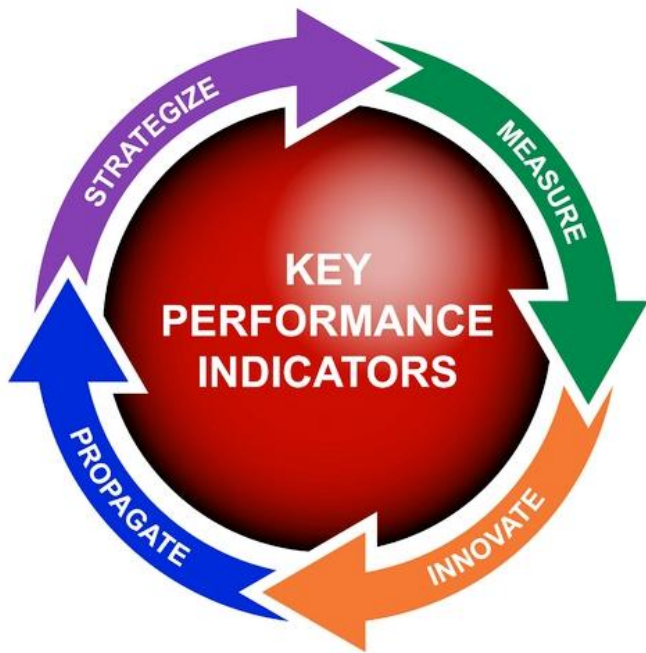


Что такое KPI?

KPI – key performance indicators

КПЭ – ключевые показатели эффективности

КПД – ключевые показатели деятельности



Показатели деятельности,
измеряющие степень достижения
цели по заданным критериям

Для чего нужны KPI?

Внедрение системы KPI позволит:

- закрепить ответственность за выполнение определенного участка работ за конкретными подразделениями/сотрудниками
- повысить «прозрачность» достижения/не достижения нужного результата
- быстро находить звено/подразделение/рабочее место, где произошла ошибка
- показать каждому сотруднику его вклад в достижение цели
- показать кто из сотрудников и каким образом влияет на результат и что он должен для этого выполнить



Порядок построения системы КРІ:

Выявление бизнес-целей компании, разработка карты стратегических целей

Определение КРІ, характеризующих достижение стратегических целей

Распределение целей и КРІ по зонам ответственности структурных подразделений

Выявление КРІ бизнес-процессов

Каскадирование показателей от руководителя к его подчиненным

функциональный подход

процессный подход

Ошибка № 1. Стратегические цели

Навязывание целей «сверху - вниз»

Решение:

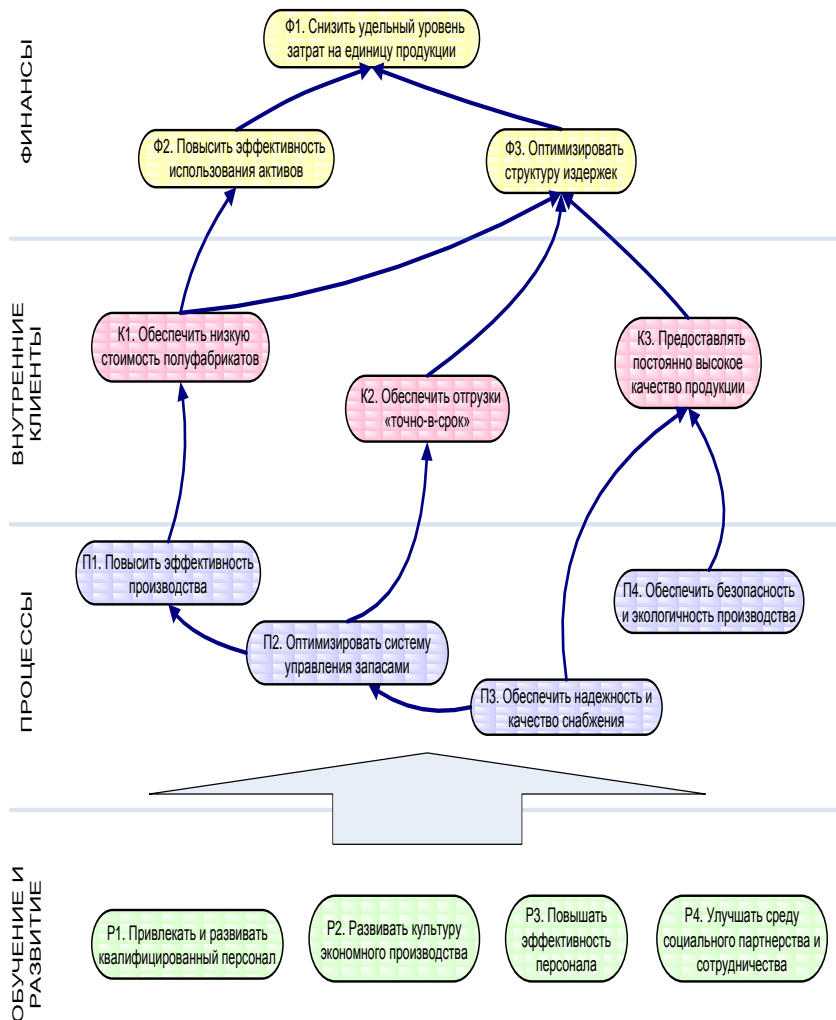
- Вовлекать в процесс установления стратегических целей топ-менеджеров
- Позволить руководителям подразделений и сотрудникам самостоятельно декомпозировать цели компании на цели своего подразделения
- Сделать соучастниками процесса каждого сотрудника – возможно!



Требования к системе КРІ



Ошибка № 2. Отсутствие системы



Разработка KPI только для отдельных подразделений /сотрудников

Решение:

- KPI – взаимосвязанная система показателей, поэтому их нужно устанавливать сверху вниз, от стратегических целей к операционным задачам

Цели - SMART

- **Specific** – специфичными для организации, подразделения, сотрудника
- **Measurable** – измеримыми (критерии измерения, расчетные формулы)
- **Achievable** – достижимыми, реалистичными
- **Relevant** – важными, релевантными
- **Time based** – основаны на четких сроках выполнения



Ошибка № 3. Целевые показатели

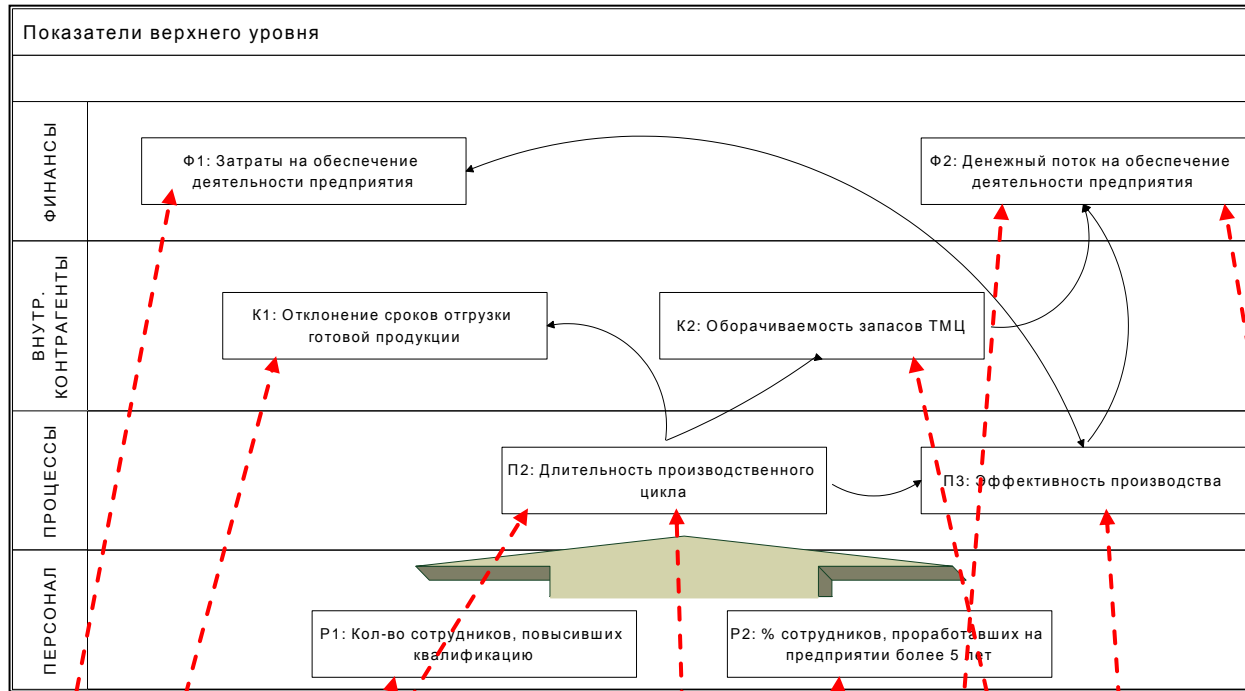
Заведомо завышенные плановые / целевые показатели

Решение:

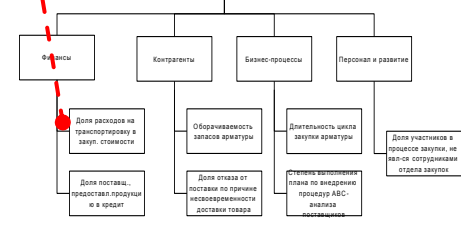
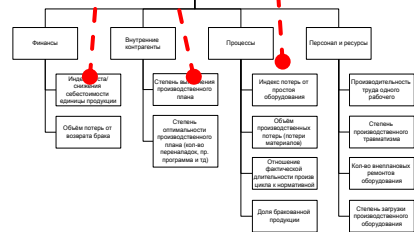
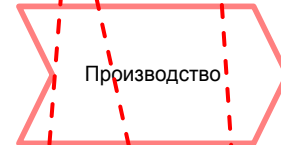
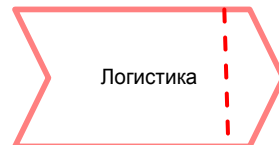
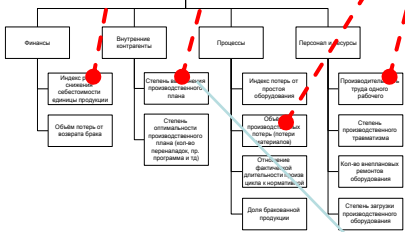
- Устанавливать реалистичные планы
- Согласовывать плановые показатели с руководителями подразделений



Виды показателей



- Стратегические KPI
- Функциональные KPI
- KPI бизнес-процессов



Виды показателей

▪ Финансовые

Выручка

Себестоимость

Маржинальная прибыль

Операционные расходы

Чистая прибыль

Рентабельность

ROE

ЕБИТДА

Оборачиваемость

▪ Нефинансовые

Прирост клиентов

Удовлетворенность клиентов

Доля постоянных клиентов

Коэффициент простоя

Уровень брака

Производительность труда

Сроки доставки

Текучесть кадров

Эффективность рекламы

Учетная система

Учетная система
система CRM,
документооборот

Ошибка № 4. Виды показателей

Использование только финансовых показателей

Решение:

- Применять нефинансовые показатели деятельности
- Избегать субъективных оценок



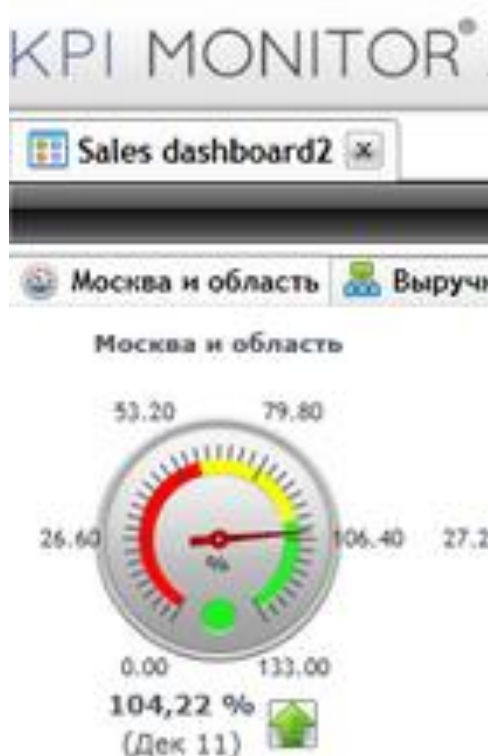
Регламентация системы КРІ

Разработка паспорта показателя

- Ответственный сотрудник
- Целевые значения
- Период измерения
- Источники информации
- Формула расчета
- Планы мероприятий по достижению (ответственность, сроки, бюджет)
- и т.д.

1	Ответственный за КРІ	Должность, ФИО			
2	Код показателя	К2			
3	Название показателя	Оборачиваемость запасов ТМЦ			
4	Назначение (описание) показателя	Контроль показателя оборачиваемости запасов ТМЦ			
5	Код показателя верхнего уровня				
6	Единица измерения показателя				
7	Формула/методика расчета показателя	Оборачиваемость запасов ТМЦ = Себестоимость запасов, отгруж.в производство / Общая стоимость ТМЦ на складе			
8	Источник данных для расчета показателя	Данные управленческого учета (Ахapta)			
9	Периодичность анализа показателя	Ежемесячно, не позднее 10 числа месяца, след.за отчетным			
10	Фактическое значение показателя за истекший период (если есть)				
11	Целевое значение (целевые значения) показателя				
12	Должностное лицо, ответственное за контроль показателя	Должность, ФИО			
13	Должностное лицо, ответственное за мониторинг показателя	Должность, ФИО			
14	Должностное лицо, ответственное за достижение целевого значения показателя	Руководитель отдела материально-технического снабжения			
15	План мероприятий для расчета показателя	№	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственный
16		1	Внесение данных по закупкам и отгрузке ТМЦ на производство в базу бухгалтерского учета	постоянно	Менеджер отдела материально-технического снабжения
17	План мероприятий для достижения целевого значения показателя	№	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственный
18		1			

Ошибка № 5. Администрирование KPI

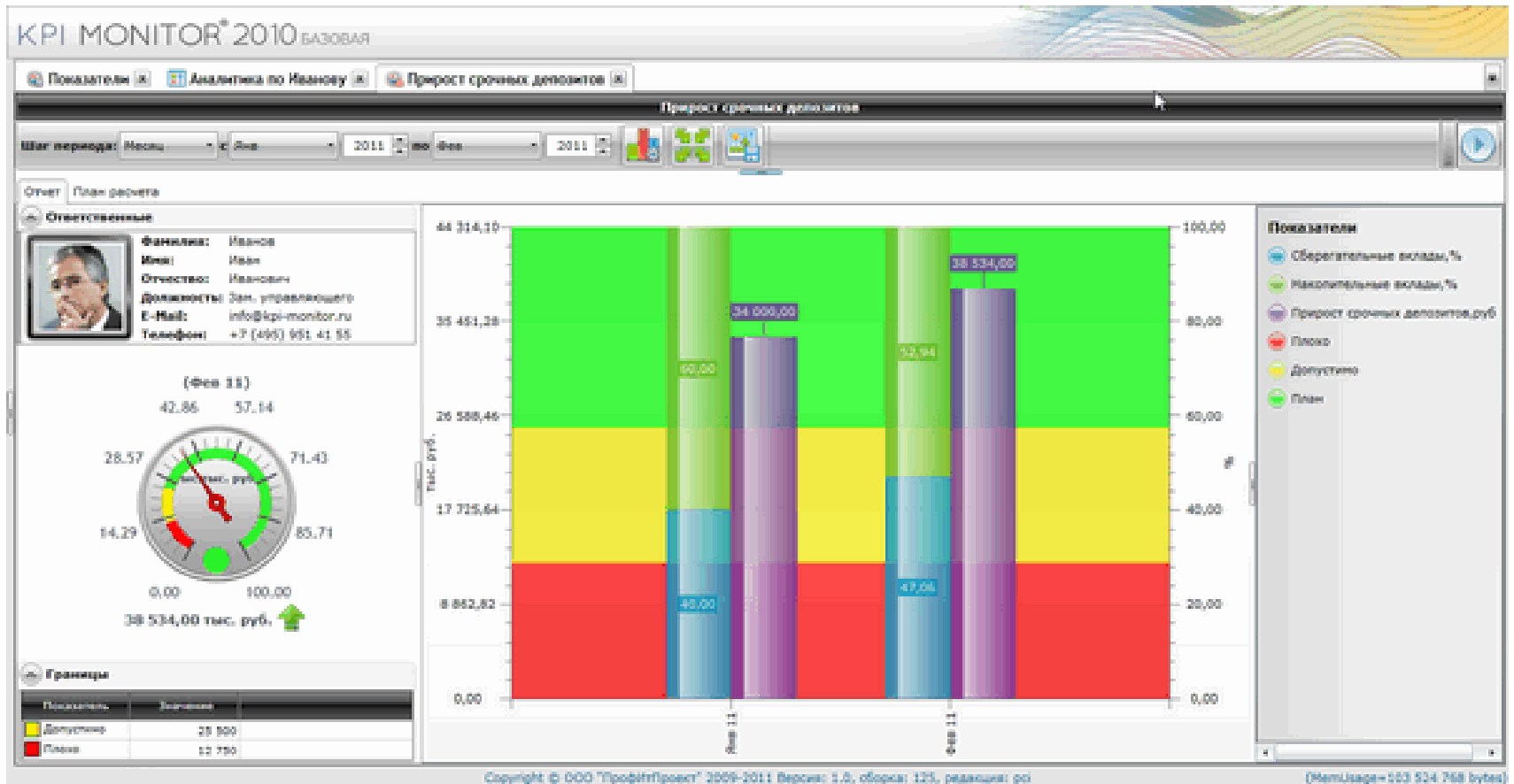


Сложность в администрировании системы KPI

Решение:

- Автоматизация процесса планирования
- Автоматизация процедур сбора и анализа выполнения KPI

KPI Монитор руководителя



Ошибка №6. Ложка дегтя

Владельцы остаются в стороне

Решение:

- Устанавливать KPI владельцам компании, участвующим в управлении



Гибкость системы КРІ

- Четко сформулированные правила
- Оперативное реагирование на изменения целей, внешней и внутренней среды
- Учет специфики каждой компании

- **Залог успеха!**



Клиенты



www.citycg.ru
+7 (495) 792-5416



Спасибо за внимание!



Контакты

- › CITY Consulting Group
- › Москва, Подольское ш., д.8, корп.5
- › Телефон: +7 (495) 792-54-16
- › Заринэ Карапетян
- › Руководитель проектов
- › z.karapetyan@citycg.ru
- › www.citycg.ru

