ПАНИТ
Hyperion
Уэйн У. Эккерсо
панели
индикаторов
как инструмент управлени
ключевые показатели эффективности
мониторинг деятельности
оценка результатов

Уэйн У. Эккерсон

Панели индикаторов как инструмент управления. Ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов

Текст предоставлен правообладателем.
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6129798
Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов : Альпина Бизнес Букс; Москва; 2007
ISBN 5-9614-0438-2, 978-0-471-72417-9, 0-471-72417-3
Оригинал: Wayne W.Eckerson, “Performance Dashboards. Measuring, Monitoring, and Managing Your Business”
Перевод:
А. С. Сатунин

Аннотация

Сегодня интерактивные панели индикаторов – это наилучший инструмент для просмотра и анализа информации об эффективности бизнес-процессов. Это не просто экран с причудливыми графиками, а полноценная информационная система, построенная на основе инфраструктуры бизнес-анализа и интеграции данных.

В основу книги легли исследования работы множества компаний, развернувших у себя панели индикаторов различных типов. Это позволо Уэйну Эккерсону создать своего рода путеводитель, способный помочь быстро запустить программы управления эффективностью на базе технологии панелей индикаторов, обеспечить максимальную эффективность и ускорить получение результатов.

Если Вы руководитель компании, специалист по информационным технологиям или студент, желающий делать карьеру, вооружившись самыми передовыми концепциями повышения эффективности бизнеса, то эта книга – для Вас.

Содержание

Предисловие к русскому изданию 5
Предисловие 7
Введение 9
Рекомендуемый путь 9
Фальстарты 9
Панели индикаторов и сбалансированные системы показателей 9
Мозаика панелей индикаторов 11
Три приложения 11
Три слоя 11
Новая концепция бизнес-анализа 12
Три типа панелей индикаторов 12
Важнейшие факторы успеха 12
Расположение материала в книге 14
Для кого предназначена эта книга 14
Просматривайте, если нужно, углубляйтесь и анализируйте 14
Содержание книги по разделам 14
Выражения благодарности 16
Часть 1 18
Глава 1 18
Контекст существования панелей индикаторов 18
Эффект фокусировки 18
Исторический контекст 20
Выгоды и преимущества 21
Претенденты на трон 23
Из чего состоят панели индикаторов 23
Определение 23
Создавать самим или покупать? 24
Контекст 24
Три приложения 25
Три слоя 28
Три типа панелей индикаторов 30
Архитектура управления эффективностью 32
Бизнес-архитектура 33
Конец ознакомительного фрагмента. 34

Уэйн У. Эккерсон
Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов

© John Wiley & Sons, Inc., 2006. All rights reserved
© Издание на русском языке, оформление, перевод. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007
© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2012
Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Предисловие к русскому изданию

Здравствуй дорогой читатель.

Перед началом чтения данной книги хочу, чтобы вы ответили себе на несколько вопросов:

Как к вам попала эта книга?

Зачем она вам?

Который сейчас час?

Если эту книгу вам вручили на конференции или на каком-нибудь ином маркетинговом мероприятии, вы никогда не слышали таких терминов как Панели индикаторов, Хранилище данных, BI, OLAP, вы сейчас дома после ужина и собрались спать, можете смело открывать ее – хороший сон гарантирован.

В противном случае, если вы хотите выспаться и завтра свежим и бодрым прийти на работу, я рекомендую отложить ее в сторону, дабы почитать ее в любое время, но только не перед сном.

Эта книга не спровоцирует у вас зевоту или желание поспать. Она будет заставлять перелистывать страницу за страницей, и вы при этом будете говорить себе: «Ну все, это последняя», и продолжать ее читать.

Когда мне предложили отредактировать русское издание книги, я поначалу не придал этому значения. Еще бы, я подумал, это очередная книга на тему BI, на тему, которая мне как руководителю многих проектов внедрения хорошо известна. «Чего я еще не знаю в BI?» подумал я? И решил взять перевод книги с собой домой, чтобы вечером перед сном почитать, надеясь, что она поможет мне уснуть. На следующий день, я, не выспавшийся, решил, что перед сном оставшуюся часть книги я больше читать не буду. Именно поэтому я и вам настоятельно не рекомендую этого делать, если вы знакомы с современными технологиями в области систем поддержки принятия решений или являетесь руководителем, принимающим важные решения в вашей компании и для вас термины финансовая отчетность, анализ данных имеют актуальное значение.

После прочтения книги, у меня осталось впечатление, что BI – это всего лишь маленькая область из того, что было описано в книге. Группой компаний ЛАНИТ накоплен большой экспертный опыт по внедрению BI на предприятиях различных отраслей деятельности. Я могу с уверенностью заявить, что решения, которые мы предлагали своим заказчикам были оптимальными. Одна из главных идей данной книги заключается не в выборе продукта (книга вообще не касается данной проблемы), а в том, что в какой бы вы компании не работали, перед принятием решения о строительстве Хранилища данных, Оперативного склада данных, Панелей индикаторов, нужно прежде всего оценить готовность компании к подобного рода переменам, готовность потенциальных пользователей системы, достаточно четко ограничить круг решаемых задач, сформулировать цели системы.

Книга раскрывает один из множества подходов в решении вопроса построения системы панелей индикаторов. Но что нового в данном подходе, спросите вы? – ГИБКОСТЬ. Данный подход не декларирует обязательное использование таких громоздких систем, как Хранилище данных, мощные и дорогие OLAP сервера. Книга готовит читателя к системному подходу решения вопросов отчетности и анализа данных, помощи в принятии решений. Она против подхода «все и сразу» и предлагает поэтапное (имеется ввиду не проектная этапность, а этапность расширения функционала системы в соответствии с вновь появляющимися требованиями) построение системы, каждый последующий этап которой, шире предыдущего.

Данная книга ознакомит вас с опытом крупных компаний при реализации таких сложных проектов, как Панели индикаторов, она поможет разобраться в дебрях анализа данных, систематизирует ваши знания в OLAP.

Но не стоит ждать от нее того, что, прочитав книгу до конца, вы сможете уверенно говорить, что теперь вы специалист в области систем поддержки принятия решений, OLAP систем, Панелей индикаторов. Для того чтобы построить систему в вашей компании вам потребуется полученные в ходе чтения знания адаптировать к реалиям нашего рынка, менталитета и прочих российских условий. Страшно? – Не должно быть, т. к. по окончании чтения вы будете знать, как вам действовать, что ожидать, к чему готовить внутренних заказчиков, как находить общий язык с исполнителем. Вы сможете увидеть отражение ваших проблем в других компаниях, а также способы их решения.

Хочу пожелать вам приятного чтения и выразить надежду, что знания, полученные из данной книги, будут эффективно использоваться вами на практике.

Шинкарюк В.В.
Директор департамента систем поддержки принятия решений
Отделение систем управления и консалтинга
Группа компаний ЛАНИТ

Предисловие

Чтобы читатель мог лучше понять идею панелей индикаторов, приведем два афоризма. Первый: «Нельзя управлять тем, чего не можешь измерить». Если менеджеры не могут количественно оценить деятельность руководимых ими подразделений и работу своих подчиненных, сравнивая ее, например, с прежними результатами, с поставленными целями или с практикой наиболее эффективно работающих в данной отрасли компаний, то им трудно заметить (и вознаградить!) достижения или, наоборот, внести коррективы при неудовлетворительных показателях. Второй афоризм звучит так: «Что можно понять, то можно и сделать». Если сотрудники понимают критерии, используемые для оценки их деятельности, то они будут стараться соответствовать им.

Лучшие менеджеры всегда, хотя, может быть, и неосознанно, учитывали эти афоризмы и применяли разные системы и методы для оценки деятельности своих организаций. Еще до появления компьютерных систем многие руководители обязывали своих подчиненных составлять служебные отчеты, чтобы иметь возможность внимательно следить за эффективностью работы организации. Для определения целей и тех видов деятельности, которые требуют особенно тщательного мониторинга, была разработана концепция критических факторов успеха, прямо связанная с нынешними ключевыми показателями эффективности (KPI). А прямыми предшественниками современных панелей индикаторов являются информационные системы руководителей, позволяющие отслеживать динамику основных показателей, представляющих интерес для высшего руководства.

Панели индикаторов вобрали в себя опыт, накопленный в сфере использования компьютерных технологий для повышения эффективности управления. Так, самые мощные системы ориентированы на достижение стратегических целей компании. В панелях индикаторов часто используются различные технологические новшества. Один из главных недостатков первых компьютерных информационных систем для руководителей заключался в невозможности своевременного получения необходимой информации; процессы сбора, анализа и ввода данных в систему требовали больших затрат ручного труда. Сейчас, благодаря созданию хранилищ данных, проблема получения информации в значительной степени решена. Кроме того, поставщики технологий разработали такие программные пакеты, лучшие из которых позволяют руководить работой мощной платформы бизнес-анализа, обеспечивать аналитические возможности, выходящие далеко за рамки построения простых графиков отклонений (variance charts).

Популярность панелей индикаторов растет. В то же время возникает немало вопросов, требующих разъяснения. Например: какая разница между панелью индикаторов и сбалансированной системой показателей? Можно ли строить сбалансированную систему показателей снизу вверх, или же она должна строиться только сверху вниз? Как определить ключевые показатели эффективности и их количество? Возможны ли препятствия политического характера, и как их преодолеть?

Уэйн Эккерсон написал замечательную книгу, которая в значительной степени устраняет существующую путаницу вокруг панелей индикаторов, рассматривает основные связанные с ними проблемы и дает ответы на самые важные вопросы. И это неудивительно, потому что Уэйн Эккерсон известен как человек, способный создавать концептуальные модели, владеющий писательским мастерством, отшлифованным за годы работы исследователем-аналитиком. Кроме того, будучи директором Института хранилищ данных (TDWI) по исследованиям и сервису, он накопил множество материалов, касающихся различных опросов. К тому же в течение многих лет Эккерсон консультировал сотни компаний и интервьюировал их руководителей. В результате он создал книгу с удивительной композицией, и ее

следует прочитать всем, кто хочет получить исчерпывающую информацию о панелях индикаторов. Я рекомендую эту книгу Эккерсона и руководителям, желающим больше узнать о панелях индикаторов, и специалистам по информационным технологиям, которым нужно понять, как развернуть у себя такую информационную систему, и студентам, готовящимся начать свою карьеру и желающим обладать современными знаниями о методах повышения эффективности работы организаций.

Хью Дж. Уотсон,
Школа бизнеса Терри,
Университет Джорджии

Введение

Рекомендуемый путь

Фальстарты

Согласно первоначальному замыслу, эта книга должна освещать в основном проблемы управления эффективностью бизнеса (BPM). Прочитав обстоятельный доклад на эту тему, который я написал в 2003 г., редактор из John Wiley & Sons Тим Бургард спросил, не заинтересует ли меня идея превратить доклад в книгу, рассчитанную на профессиональных управленцев. Исследование управления эффективностью бизнеса особых опасений у меня не вызвало, кроме мысли о необходимости резервирования времени для реализации такого проекта в дополнение к загрузке основной работой.

Мое первоначальное исследование показало, что люди воспринимают управление эффективностью бизнеса (BPM) совершенно по-разному. Вырисовывалась некая весьма обширная категория приложений и технологий, включавшая в себя все – от инструментов финансовой консолидации и отчетности до приложений для планирования, составления бюджетов и прогнозирования, а также панели индикаторов, сбалансированные системы показателей и многое другое. Создавалось впечатление, что под управлением эффективностью бизнеса понимается не некая более или менее определенная и самостоятельная дисциплина, а совокупность всего того, что имелось в портфелях у продавцов на текущий момент.

Большинство людей, по крайней мере концептуально, согласно, что цель управления эффективностью бизнеса состоит в том, чтобы сосредоточить внимание и усилия организаций на предметах и процессах, действительно имеющих большое значение. Многие организации чересчур широко распыляют свою энергию и ресурсы, и это мешает им продвигаться к стратегическим целям. Основной теоретический тезис, на который опирается управление эффективностью бизнеса, можно сформулировать так: организации должны определить для себя ключевые действия, которые в наибольшей мере способствуют их успеху, и удостовериться, что они выполняют их хорошо. Короче говоря, цель управления эффективностью бизнеса состоит в том, чтобы помочь организации стать более сосредоточенной, внутренне согласованной и эффективной.

Панели индикаторов и сбалансированные системы показателей

Итак, мысля как раз в духе управления эффективностью бизнеса, я решил не делать его главной темой книги, а сосредоточиться на чем-то более материальном и конкретном, на чем-то таком, что организации могли бы использовать для практической реализации в своей работе. На тот момент я не знал ни одной компании, которая действительно внедрила у себя хоть какое-то решение по управлению эффективностью бизнеса, но в то же время я замечал, что многие компании активно используют панели индикаторов и сбалансированные системы показателей. Эти приложения, по-видимому, обеспечивали своего рода резонанс по всей организационной иерархии – от залов заседаний правлений до цехов, клиентов и поставщиков. Более того, оказалось, что панели индикаторов и сбалансированные системы показателей обеспечивали реализацию принципов управления эффективностью

бизнеса лучше, нежели любое из так называемых BPM-приложений и технологий, которые я видел на рынке. Вот это и была тема, достойная исследования!

В ходе исследования панелей индикаторов и сбалансированных систем показателей я столкнулся во многом с такой же расплывчатостью определений, как и для управления эффективностью бизнеса, хотя и в меньших масштабах. Все «панели индикаторов», которые я видел, выглядели и функционировали по-разному и использовались для разных целей. Некоторые из них напоминали порталы для сообщений или электронные записные книжки, другие содержали главным образом текст и данные, вводимые вручную, а третьи включали в себя различные графические шкалы и измерительные приборы, на которых отражались показатели в реальном времени.

Ясность в этой области существовала только в сообществе сбалансированных систем показателей (Balanced Scorecard), которое имело четкие принципы и развитую методологию, способную помочь организациям генерировать и представлять в наглядной форме данные об эффективности работы, а также управлять ими. Однако сбалансированным системам показателей и так уже было посвящено много хороших книг, охватываюших и теорию, и практику, написанных видными консультантами и профессорами, и я не думал, что смогу добавить к этому что-нибудь достаточно ценное.

Однако я знал, что множество компаний тратит массу сил на создание панелей индикаторов и сбалансированных систем показателей, используя инструменты и технологии бизнес-анализа и интеграции данных (а именно эти две области я исследовал и писал о них в течение последних десяти лет). Я полагал, что здесь я смогу сделать нечто полезное, выявив общие тенденции, создав структуру, позволяющую вести осмысленные дискуссии об использовании таких систем и синтезировав лучшие методы их разработки, внедрения и развития на основании опыта организаций, в которых это уже сделано. Вот так и появилась эта книга.

Мозаика панелей индикаторов

Потребовались многочасовые размышления, множество интервью и тысячи слов, чтобы собрать вместе мозаику панелей индикаторов и сбалансированных систем показателей, не разрушив при этом уже существующих представлений об этих системах. В сильно сжатой форме то, что я придумал, звучит так: панели индикаторов и сбалансированные системы показателей – это часть более обширной системы управления эффективностью, которую я называю панелью индикаторов (Performance Dashboard) и которая позволяет организациям более эффективно измерять свой бизнес, осуществлять его мониторинг и управлять им.

Панель индикаторов – это не просто экран с причудливыми графиками оценки эффективности: это полноценная информационная система бизнеса, построенная на основе инфраструктуры бизнес-анализа и интеграции данных. Она существенно отличается от простых панелей или систем показателей. В отличие от этих инструментов, просто обеспечивающих визуализацию, то есть представление информации о работе компании в форме, удобной для пользователя, панели индикаторов связывают вместе данные, приложения и правила, которые определяют то, что пользователи видят на своих дисплеях.

Три приложения

Пытаясь несколько развить это предельно сжатое определение, я пришел к выводу, что панель индикаторов фактически представляет собой три приложения, сплетенные в единый комплекс прозрачным для пользователя образом, а именно:

1) приложение для мониторинга,
2) приложение для анализа,
3) приложение для управления.

Приложение для мониторинга позволяет мгновенно выявлять критически важную информацию на основании актуальных и релевантных данных, обычно с использованием графических элементов; приложение для анализа дает возможность пользователям анализировать и исследовать данные об эффективности в разных измерениях и с разной степенью детализации, помогая понимать первопричины возникающих проблем; наконец, приложение для управления активизирует связи между руководителями, менеджерами среднего уровня и рядовыми сотрудниками и обеспечивает первым непрерывную обратную связь со всеми остальными во всем диапазоне критически важных действий, позволяя им «вести» организацию в правильном направлении.

Три слоя

Изучая данные, которые демонстрируются на панелях индикаторов, я обнаружил, что они дают возможность пользователям перемещаться в пределах трех уровней (слоев), получая информацию трех разных видов: 1) в обобщенной графической форме, 2) в многомерной (параметрической) форме и 3) в подробной (оперативной) форме. Вообще говоря, пользователи могут входить в панель индикаторов сразу на любой из этих слоев, но большинство предпочитает начинать с обобщенного графического представления и затем – по четко определенным путям – переходить на уровень параметрического (многомерного) или детального представления.

Этот многоуровневый подход соответствует информационным и аналитическим потребностям большинства сотрудников организаций, которые не являются специалистами в области ИТ-технологий и хотят использовать информацию просто для выполнения своих рабочих заданий. Структура панелей индикаторов соответствует естественной последовательности, в которой пользователи хотели бы получать информацию. Сначала они хотят просмотреть ключевые показатели на предмет выявления отклонений; затем они хотят изучить и проанализировать информацию, которая проливает свет на эти отклонения и позволяет выявить скрытые тенденции и проблемы; и, наконец, они хотят исследовать подробные данные и сообщения, чтобы выяснить первопричины проблемы и принять меры для исправления ситуации.

Новая концепция бизнес-анализа

Во многих отношениях панели индикаторов – это фактически новая концепция бизнес-анализа. Они превращают бизнес-анализ из набора инструментов, используемых главным образом бизнес-аналитиками и пользователями, наделенными специальными полномочиями, в средство доставки любому сотруднику предприятия необходимой ему информации. Таким образом, панели индикаторов выполняют основную задачу бизнес-анализа: они помогают организациям «улучшать» информацию, с тем чтобы ускорить корпоративные процессы и обеспечить максимальную эффективность и достижение стратегических целей.

Три типа панелей индикаторов

Последнее существенное заключение, к которому я пришел на основании бесед о панелях индикаторов с сотрудниками многих компаний, состоит в том, что существуют три типа панелей индикаторов: операционные, тактические и стратегические, которые различаются между собой по степени использования каждого из трех вышеуказанных типов приложений (то есть приложений для мониторинга, приложений для анализа и приложений для управления).

Операционные, или оперативные, панели индикаторов отслеживают основные оперативные процессы и уделяют больше внимания мониторингу, нежели анализу или управлению; тактические панели индикаторов отслеживают процессы и проекты по отделам и уделяют больше внимания анализу, нежели мониторингу и управлению; стратегические панели индикаторов отслеживают продвижение к стратегическим целям и уделяют больше внимания управлению, нежели анализу и мониторингу. Организация может и должна иметь несколько версий панелей индикаторов каждого типа, но при этом они должны быть интегрированы на основе согласованных определений и правил для обеспечения коллективного использования и взаимосвязи показателей.

Важнейшие факторы успеха

Чтобы понять, что такое панель индикаторов и что нужно сделать для ее успешного развертывания, необходимо уяснить еще один важный момент. В ходе интервьюирования сотрудников организаций, участвовавших в развертывании панелей индикаторов (независимо от того, как они их называли), я обнаружил, что существует много критически важных факторов успеха. На макроуровне залогом успеха являются: 1) обеспечение надлежащего спонсорства и ресурсов для проекта, 2) разработка адекватных показателей и стандартизация их толкования, 3) разработка удобного и привлекательного графического интерфейса пользователя и 4) планирование упреждающих мер, гарантирующих принятие панели инди-

каторов конечными пользователями и осуществление соответствующих организационных изменений. Помимо этих главных факторов успеха я обнаружил множество различных практических приемов и методов, которые зачастую определяют различия между успешным и посредственным проектом. Эта книга не претендует на то, чтобы представить читателю последовательную методологию развертывания панели индикаторов или всесторонний список критически важных факторов успеха; в то же время, подобно хорошему показателю оценки эффективности, она обеспечивает разумное руководство для движения вперед.

Расположение материала в книге

Для кого предназначена эта книга

Эта книга рассчитана на бизнес-менеджеров и технических менеджеров – либо ответственных за программы управления эффективностью, либо тех, кому компания поручила создать или перестроить систему управления эффективностью, в частности, информационные системы и корпоративную стратегию и процедуры. Этим менеджерам свойственно хорошее понимание своего бизнеса, у них есть достаточный опыт руководства программами в сфере информационных технологий (ИТ). Большинство из них – главные кандидаты на должности директоров по управлению эффективностью (Chief Performance Officer) в своих компаниях.

Высшим руководителям компаний, возможно, также полезно прочитать эту книгу. Хотя в ней рассматривается техническая база управления эффективностью и время от времени автор углубляется в технические детали, в ней все же сделана попытка изложить технические концепции простым языком. Технологам же эта книга будет полезна потому, что в ней дается краткий обзор концепций управления эффективностью и технической структуры, позволяющей реализовать эти концепции. А специалисты по сбалансированным системам показателей обнаружат, что эта книга помогает им понять, как сбалансированные системы показателей соотносятся (и могут быть интегрированы) с другими типами панелей индикаторов.

Просматривайте, если нужно, углубляйтесь и анализируйте

Чтобы помочь вам преодолеть большую часть из следующих 250 с лишним страниц, позвольте объяснить, чем я руководствовался при написании этого текста. Во-первых, я знаю, что бизнесмены – люди занятые. Если вы похожи на меня, значит, вы редко прочитываете от начала до конца даже статью, не говоря уже о книге, ну, разве что в самолете или будучи в отпуске. На самом деле вам нужны инструкции, своего рода интеллектуальные «готовые блюда», которые вы сможете применить на работе завтра же, или на следующей неделе, или в следующем месяце.

Чтобы удовлетворить ваши потребности, автор попытался сделать книгу максимально удобной для беглого просмотра. Например, в книге широко практикуется использование дополнительных заголовков, пояснительных рисунков и схем, диаграмм и врезок, играющих роль указательных стрелок, ориентирующих читателя в содержании книги. Просматривая книгу, обращайте внимание на эти маркеры, и если что-то вызовет у вас интерес, углубляйтесь в соответствующий текст и читайте его некоторое время. (Правда, похоже на панель индикаторов в виде книги? Надеюсь, что так. Это универсальная концепция!)

Содержание книги по разделам

Книга разделена на три больших раздела. В первой части, озаглавленной «Среда обитания панелей индикаторов», представлены структура и контекст, позволяющие лучше понять, что такое панель индикаторов. В 1-й главе дано определение панелей индикаторов и описываются их основные характеристики. Во 2-й главе представлена общая информация об управлении эффективностью бизнеса (BPM), которая облегчает понимание концептуальной поддержки панелей индикаторов и представляет более широкий коммерческий рынок для

сопутствующих изделий и услуг. Глава 3 объясняет концепцию бизнес-анализа, который образует часть аналитической и технической базы для панелей индикаторов. В главе 4 представлены принципы оценки организационной готовности для компаний, собирающихся развернуть у себя панель индикаторов, а в главе 5 представлены принципы оценки технической готовности, основанной на модели развития бизнес-анализа, которую я разработал в 2004 г. и которую хорошо приняли специалисты по бизнес-анализу и их партнеры по бизнесу.

В части второй, озаглавленной «Как работает панель индикаторов», концептуальная структура, определенная в части первой, облекается в плоть, и каждый тип панели индикаторов определяется более подробно с использованием конкретных примеров со множеством изображений окон (screenshot), помогающих понять различия между основными типами панелей индикаторов. В 6 главе дан краткий обзор каждого типа панели индикаторов, и все три типа панелей сравниваются между собой и противопоставляются друг другу на концептуальном уровне. В главе 7 на примере компании Quicken Loans рассматривается использование операционных панелей индикаторов, а в главе 8 – тактических панелей индикаторов, в частности профилирование портала ключевых бизнес-индикаторов (KBI), разработанного International Truck and Engine Corporation. В 9-й главе исследуются стратегические панели индикаторов на примере приложения Balanced Scorecard (сбалансированной системы показателей), разработанного отделом технологических решений Hewlett Packard.

Часть третья называется «Важнейшие факторы успеха: советы бывалых практиков». Здесь обобщены рекомендации, основанные на опыте множества исследованных мною проектов развертывания панелей индикаторов. В главе 10 даны предложения по запуску проекта развертывания панели индикаторов, а в главе 11 – рекомендации по выработке эффективных показателей, являющихся основой любой панели индикаторов. В главе 12 рассмотрены проблемы визуального дизайна и разработки эффективных окон панели индикаторов, которые представляли бы релевантные факты быстро и сжато. В 13-й главе предложено несколько подходов к интеграции или налаживанию взаимосвязей между несколькими разными панелями индикаторов, а в главе 14 рассмотрена сложная тема налаживания эффективного партнерства между собственно бизнесом и отделом информационных технологий (ИТ), который должен обеспечить создание высокоэффективной системы панелей индикаторов для длительного пользования. В заключительной, 15-й, главе даны советы, касающиеся мер, гарантирующих благожелательное отношение конечных пользователей к панели индикаторов и ее использования в качестве инструмента для осуществления организационных изменений.

Выражения благодарности

Хотя эта книга посвящена области, к которой интерес бизнес-сообщества только формируется, большая ее часть базируется на знаниях, приобретенных мною в последнее десятилетие, когда я работал аналитиком, консультантом и преподавателем в области бизнес-анализа, составляющего аналитическую и техническую основу для панелей индикаторов. Большую часть информации я почерпнул из многочисленных бесед с сотнями людей, которые великодушно делились со мной своим временем и своими мыслями. Их слишком много, чтобы можно было назвать всех поименно. В частности, это преподаватели Института хранилищ данных и мои коллеги, специалисты по бизнес-анализу, – сотрудники компаний из списка Fortune 1000, консалтинговых и аналитических организаций и компаний-поставщиков. Я в вечном долгу перед ними!

Я хотел бы поблагодарить множество людей, которые непосредственно способствовали созданию этой книги. Я глубоко признателен Тиму Бургарду, редактору из John Wiley & Sons, который предложил мне идею создания книги и руководил мною в процессе ее написания. Особую благодарность я выражаю коллегам, чьи проекты представлены мною во второй части книги; их опыт и их взгляды на изучаемый предмет помогли мне создать свой труд. Это Мартин Саммерхейс из Hewlett Packard, Джим Рэйп из International Truck and Engine Corporation и Эрик Лофстрем из Quicken Loans. Трудно сосчитать часы, которые они потратили на беседы со мной по телефону и личные беседы, отвечая на мои бесконечные вопросы и безропотно реагируя на каждый мой запрос. Эта книга не могла бы появиться на свет без их помощи и бесконечного терпения.

Истории многих людей, у которых я брал интервью, были не менее интересны, но время, место или соображения конфиденциальности не позволяли мне «копнуть глубже». Я хотел бы поблагодарить Вирайя Ганди из Paradigm Management, Дага Смита из офиса городского управляющего в округе Колумбия, Джона Локри и Райпли Мэддока из Direct Energy Essential Home Services, Кевина Лэма из TELUS, Райана Ада из Cisco Systems, Inc., Джона Мончевски из Booz Allen Hamilton, Дэйва Донкина из Absa Bank Ltd., Клауса Детемпле из Deutsche Borse, Криса Гентри из CCC Information Services Inc., а также Ларри Фокса, Тодда Клесснера, Деба Масдеа, Алисию Асебо, Майка Грилло, Грэга Джонса, Кристофера Сунга и Притама Бэзила.

Кроме того, я хотел бы с благодарностью упомянуть специалистов, которые просмотрели всю книгу или отдельные ее части и не дали мне слишком далеко отклониться от моей главной задачи. Их советы помогли мне более глубоко понять суть и нюансы описываемых процессов. Профессора Хью Уотсон и Барбара Виксом оказали мне существенную поддержку и обеспечили конструктивную обратную связь по вопросам структурирования и компоновки содержания. Стивен Фью великодушно делился со мной богатым интеллектуальным капиталом и давал советы относительно общих принципов визуализации и методов разработки эффективных окон для панели индикаторов. Главу 12 я вообще не смог бы написать без его помощи. Билл Болберг, президент Insightformation, Inc., предложил много способов сопряжения моих идей с идеями, распространяющимися в сообществе разработчиков и пользователей сбалансированных систем показателей, и неутомимо редактировал мой текст. Нейл Рейден указал многие фрагменты текста, где требовалось улучшение; Колин Уайт помог разобраться со структурой, классификацией и критериями оценки; Синди Хаусон также помогла мне с критериями оценки; мой хороший друг Джим Новицки предложил крайне важную точку зрения бизнесменов-пользователей. Я также хотел бы поблагодарить Ларису Де-Карло из Hyperion Solutions, Диаса Несамани из Celequest, Трейси Шулдис из

Cognos, Ребекку Адамс из Business Objects и Дага Когсвелла из ADVIZOR Solutions, Inc. за то, что они обеспечили мне контакты с клиентами и помогли уяснить их требования.

Возвращаясь на несколько лет назад, я хотел бы воздать должное своим коллегам и друзьям из *Network World Magazine*, научившим меня мыслить логично и писать ясно и кратко, а также Патриции Сейболд, спокойное доверие которой придало мне уверенность в себе и помогло войти в профессиональное сообщество, где так много умных и образованных людей.

Еще я хотел бы поблагодарить Питера Куинна и Эллен Хоббс, моих руководителей из Института хранилищ данных (TDWI) и 101communications, которые поддерживали меня и делали поблажки в основной работе, обеспечивая возможность закончить этот труд. Я высоко ценю помощь и терпение моих коллег из Института хранилищ данных, в частности, Мейгана Берберича, Мишель Эвардс и Эрика Кавана, не пожалевших времени, чтобы помочь провести маркетинг этой книги, а также – и в особенности – Денелл Хенион, всегда оказывавшей мне помощь в нужные моменты. Наконец (но не в последнюю очередь), я благодарю свою жену Кристину и своих детей, Гарри и Оливию, которые благородно позволяли мне проводить долгие часы за домашним компьютером в то время, когда я должен был заниматься ими.

Часть 1
Среда обитания панелей индикаторов

Глава 1
Что такое панели индикаторов?

Контекст существования панелей индикаторов

Эффект фокусировки

Кое-что об обучении будущих руководителей

Этим летом я как-то увидел, что мой 11-летний сын Гарри и его друг Джейк, присев на корточки, рассматривают что-то на тротуаре. Мне стало любопытно, я подошел узнать, что они делают, и увидел, что ребята наблюдают за поднимающимися от земли слабыми струйками дыма. В руках у мальчиков были лупы, с помощью которых они поджигали кучки сухой травы.

В ходе этого традиционного мальчишеского эксперимента Гарри и Джейк открыли для себя явление, которое сегодня почему-то часто ускользает от внимания руководителей многих организаций – эффект фокусировки. Слабые лучи безопасно идут во всех направлениях, отражаясь от объектов в атмосфере и на поверхности Земли. Но мальчики обнаружили, что если они сфокусируют слабые лучи, направляя их с помощью лупы в одну точку, то смогут собрать в ней достаточно энергии, чтобы что-нибудь поджечь и развлекать себя таким способом в течение многих часов!

К тому времени, когда Гарри и Джейк вольются в мир бизнеса (конечно, если это вообще случится), они, вероятнее всего, забудут этот простой урок. Они окунутся в мир корпоративных культур, которые отличаются как раз потерей фокусировки и рассеиванием энергии вдаль и вширь. В самом деле, обычно компания состоит из множества бизнес-единиц, подразделений и отделов, в каждом из которых существуют свои собственные стратегии, процессы и системы. Значительная часть этих направлений деятельности в лучшем случае избыточна, а в худшем случае они просто конфликтуют между собой. И организация в целом пытается двигаться во многих направлениях сразу, не имея ясной стратегии. А смены руководства, слияния и приобретения компаний и реорганизации только усиливают хаос.

«Организационная лупа»

Чтобы решить эту проблему, компании нужно иметь своего рода «организационную лупу» – некий инструмент, который концентрировал бы усилия сотрудников таким образом, чтобы они двигали компанию в одном и том же направлении (см. рис. 1.1). Сильные лидеры умеют добиваться этого. Однако даже мощный голос харизматического лидера иногда не пробивается сквозь общую инертность.

Рисунок 1.1 «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЛУПА»

Любой компании необходима «организационная лупа», которая направляла бы энергию и силы сотрудников на четко сформулированные цели, определяемые корпоративной стратегией

Сильные лидеры должны опираться не только на силу своей личности и свой опыт фокусировки усилий сотрудников организации. Такому лидеру нужна информационная система, которая позволяла бы ему ежедневно, точно и кратко и на индивидуальной основе информировать всех сотрудников о ключевых стратегиях компании. Такая система должна нацеливать сотрудников на выполнение тех заданий и те виды деятельности, которые в наибольшей мере соответствуют корпоративной стратегии и приближают организацию к ее целям. Она должна позволять количественно оценивать эффективность работы, вознаграждать позитивные вклады и объединять усилия сотрудников таким образом, чтобы в каждой группе и в организации в целом все вместе продвигались к одному и тому же пункту назначения.

Система управления эффективностью

Если говорить коротко, организации нужна панель индикаторов (Performance Dashboard), которая транслировала бы ее стратегию в цели, показатели, инициативы и задания, конкретно для каждой группы и каждого сотрудника в организации. Панель индикаторов как раз и является системой управления эффективностью. Она представляет стратегические цели и позволяет сотрудникам компании количественно оценивать, отслеживать и регулировать важнейшие процессы.

Панель индикаторов обеспечивает три главных функциональных комплекса, которые будут более подробно описаны ниже. Она позволяет сотрудникам корпорации:

● **отслеживать** критически важные бизнес-процессы и виды деятельности, используя показатели эффективности бизнеса, обеспечивающие подачу предупреждающих сигналов при возникновении потенциальных проблем;

● **выявлять** первопричины проблем путем анализа релевантной и актуальной информации под разными углами и с разными уровнями детализации;

● **управлять** людьми и процессами, с тем чтобы находить оптимальные решения, максимизировать эффективность и в целом вести организацию в правильном направлении.

Инструмент проведения организационных изменений

Панель индикаторов – это мощный инструмент для осуществления организационных изменений. При условии правильного развертывания она способна превратить слабую организацию в высокоэффективную. Подобно лупе, панель индикаторов может сфокусировать усилия сотрудников организации на важнейших операциях, которые необходимо выполнить, чтобы достичь успеха. Она предоставляет высшему руководству, менеджерам среднего уровня и рядовым сотрудникам и рабочим своевременную и достоверную информацию, так что они могут отслеживать продвижение к важнейшим стратегическим целям и управлять этим процессом.

Сегодня один из самых популярных типов панелей индикаторов – это сбалансированные системы показателей, обеспечивающие конкретную методологию для приведения деятельности организации в соответствие с корпоративной стратегией. Сбалансированные

системы показателей – это стратегические приложения, но, как мы скоро увидим, существуют и другие типы панелей индикаторов, которые оптимизируют оперативные и тактические процессы, обеспечивающие еженедельное, ежедневное или даже ежечасное управление организацией.

Исторический контекст

Панели индикаторов и пульты управления для руководителей

Хотя индикаторные (приборные) панели уже давно стали неотъемлемой принадлежностью автомобилей и других транспортных средств, бизнес, административные и некоммерческие организации только в последнее время восприняли эту концепцию. Сначала соответствующая тенденция возникла среди руководителей, увлеченных идеей обладания «панелью индикаторов руководителя» (executive dashboard) или «кабиной управления руководителя» (executive cockpit), которая позволяла бы управлять компанией прямо из председательского кресла в зале заседаний правления. На самом деле такие информационно-аналитические системы руководителя (EIS) появились еще в 1980-е гг., но они так и не получили широкого распространения, потому что находились в распоряжении узкого круга руководителей, в то время как были созданы на основе универсальных ЭВМ или миникомпьютеров, так что их настройка и обслуживание обходились очень дорого.

Но за прошедшие 20 лет информационные технологии продвинулись далеко вперед. Универсальные ЭВМ (мэйнфреймы) и миникомпьютеры в значительной степени уступили место системам клиент/сервер, которые в свою очередь были вытеснены системами на платформе Web (ввиду их очевидного превосходства), обеспечивавшими управление приложениями и представление нужной информации. В то же время в экономике начался процесс глобализации, доходы и прибыли сокращались, а борьба за привлечение все более требовательных клиентов обострялась. Руководители реагировали на это проведением реинжиниринга, повышением качества продукции и сокращением затрат, но эти меры приносили лишь временное облегчение, не обеспечивая долгосрочного успеха.

Процесс конвергенции

В 1990-е гг. компании начали эксперименты с обеспечением бизнес-пользователям непосредственного и своевременного доступа к критически важной информации, и появилась область, которая теперь называется бизнес-анализом. Параллельно с этим руководители стали все чаще обращаться к новым инструментам управления эффективностью, таким как сбалансированные системы показателей, «шесть сигм» (Six Sigma), экономическая добавленная стоимость (EVA) и распределение затрат на основе видов деятельности (ABC), позволяющим использовать весь потенциал информационного обеспечения для максимизации эффективности и увеличения стоимости бизнеса.

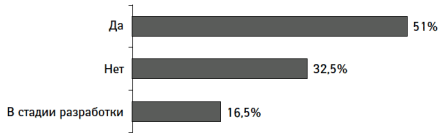
В результате многие руководители компаний убедились в том, что они могут обеспечить себе долгосрочные конкурентные преимущества, снабжая своих сотрудников актуальной и достоверной информацией, необходимой для того, чтобы они могли работать с упреждением и принимать более обоснованные решения. По существу, руководители признали, что идея внедрения информационно-аналитических систем EIS 1980-х гг. была хорошей, но реализована она была слишком узко, потому что такие системы нужны не только высшему руководству, а практически всем сотрудникам организаций. К счастью, руководителям компаний не пришлось долго ждать нужного решения. На заре XXI столетия бизнес-ана-

лиз слился с управлением эффективностью, в результате чего возникли панели индикаторов (Performance Dashboards).

Рыночные тенденции

Вследствие такой конвергенции с 2000 г. интерес к панелям индикаторов резко повысился. Исследование, проведенное в 2004 г. Институтом хранилищ данных (TDWI), показало, что в большинстве опрошенных организаций (51 %) панели индикаторов или сбалансированные системы показателей уже используются и что еще 17 % в настоящее время разворачивают у себя подобные системы. То же исследование показало, что почти треть организаций, уже имеющих на вооружении панели индикаторов или сбалансированные системы показателей, используют их в качестве основных приложений для генерирования отчетов и анализа данных (см. рис. 1.2).

Рисунок 1.2 ИСПОЛЬЗУЕТ ЛИ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ ПАНЕЛИ ИНДИКАТОРОВ ИЛИ СБАЛАНСИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ?



Из тех организаций, представители которых участвовали в опросах, большинство уже внедрили у себя панели индикаторов или сбалансированные системы показателей, а многие занимаются этим в настоящее время. Данные получены в ходе опроса 473 респондентов, проведенного специалистами по бизнес-анализу из Института хранилищ данных

Источник: Wayne Eckerson, «Strategies for Developing Analytic Applications» (TDWI Report Series, The Data Warehousing Institute, 2005).

Выгоды и преимущества

Причины того, что так много организаций уже развернули или разворачивают у себя панели индикаторов, вполне практические: они обеспечивают всем сотрудникам – и высшим руководителям, и менеджерам среднего звена, и рядовым сотрудникам – многочисленные выгоды и преимущества. Вот их далеко не полный список:

Информирование сотрудников о стратегии. Панели индикаторов выражают корпоративную стратегию через измеримые показатели, целевые значения и различные инициативы, причем в виде, адаптированном конкретно для каждой группы в составе корпорации, а иногда и для каждого сотрудника. Каждое утро каждый сотрудник корпорации, войдя в панель индикаторов, получает ясное представление о стратегических целях корпорации и о том, что он должен сделать для этого в своей области.

Корректировка стратегии. Руководители используют панели индикаторов в качестве штурвала для тонкой корректировки стратегии по мере ее реализации. Вместо того чтобы в качестве реакции на внутренние проблемы или изменения в соответствующей отрасли радикально менять курс, руководители могут теперь использовать панели индикаторов для небольших последовательных корректировок курса по пути к пункту назначения (см. рис. 1.3).

Рисунок 1.3 ПРОКЛАДКА КУРСА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПАНЕЛИ ИНДИКАТОРОВ И БЕЗ НЕЕ

Панели индикаторов позволяют руководителям прокладывать устойчивый курс к пункту назначения, используя серии небольших корректировок курса, вместо того чтобы радикально изменять курс, реагируя на значимые события в самой компании или в соответствующей отрасли

● **Расширение зоны видимости**. Панели индикаторов расширяют зону видимости руководителей и менеджеров среднего уровня в отношении повседневных операций и будущих рабочих показателей, своевременно представляя им достоверные данные и прогнозируя тенденции, исходя из результатов прошлой деятельности. Это помогает компаниям быстрее закрывать свои бухгалтерские книги и другие финансовые документы в конце каждого месяца и заранее предвидеть проблемы, которые могли бы повлиять на конечные результаты.

● **Совершенствование координации**. Делая данные об эффективности фактически общедоступными, панели индикаторов побуждают сотрудников разных отделов, например финансового и операционного, к более тесному сотрудничеству. Они также способствуют развитию полезного диалога между менеджерами и рядовыми сотрудниками относительно результатов работы и прогнозов и позволяют менеджерам более часто и конструктивно анализировать работу компании.

● **Усиление мотивации.** Как известно, «что можно измерить, то можно сделать». Предавая гласности оценочные показатели и результаты работы, панели индикаторов усиливают мотивацию сотрудников корпораций, побуждая их действовать оптимальным образом, по крайней мере в тех областях, где результаты поддаются измерению. Если оплата труда привязана к результатам работы, то панели индикаторов побуждают сотрудников работать более усердно не только из чувства ответственности, но и из желания получать дополнительную плату.

● **Представление согласованной картины бизнеса.** Панели индикаторов консолидируют и интегрируют корпоративную информацию, используя общие определения, правила и поддающиеся измерению показатели. Таким образом, создается единственная версия корпоративной информации, которой пользуются все сотрудники организации, поэтому конфликты среди менеджеров и аналитиков по поводу того, чья версия правильнее, исключаются.

● **Сокращение затрат и уменьшение избыточности.** Обеспечивая консолидацию и стандартизацию информации, панели индикаторов устраняют потребность в избыточных хранилищах информации, которые, вообще говоря, могут приводить к конфликтам с единственной версией корпоративной информации. Всего одна панель индикаторов может помочь организации избавиться от десятков, если не сотен, независимых систем генерирования сообщений, табличных витрин, витрин данных и хранилищ данных.

● **Делегирование полномочий пользователям.** Панели индикаторов фактически обеспечивают делегирование полномочий пользователям, открывая им доступ к нужной информации в режиме самообслуживания и побуждая их генерировать необходимые отчеты, не обращаясь в ИТ-отделы. За счет использования многоуровневого представления информации, структурированных навигационных маршрутов анализа, панели индикаторов облегчают сотруднику среднего звена доступ к информации, ее анализ и возможность принятия соответствующих решений.

● **Представление информации, позволяющей действовать.** Панели индикаторов представляют пользователям информацию, позволяющую действовать, то есть пользователь получает актуальные данные, которые дают возможность принимать необходимые меры, чтобы выявлять возникающие проблемы, помогать клиентам и без промедления использовать новые возможности. Они также избавляют пользователей от многочасового, а иногда и многодневного поиска необходимых сообщений или иной нужной информации.

Таким образом, панели индикаторов представляют нужную информацию нужным пользователям в нужное время, обеспечивая оптимизацию решений, повышение эффективности и ускорение достижения целевых результатов.

Претенденты на трон

Хотя многие организации развернули у себя те или иные панели индикаторов и сбалансированные системы показателей, не все оказались удовлетворены результатом. Чаще всего организации соблазняются блестящими графическими интерфейсами, но оказываются не в состоянии создать прочную основу, используя глубинные принципы управления эффективностью и реализуя у себя соответствующие технологии бизнес-анализа и интеграции данных. Вот некоторые общие признаки не совсем удачных решений:

● **Они слишком «плоские».** Многие организации создают системы управления эффективностью, особенно тактические и стратегические панели индикаторов, используя Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint или новейшие пакеты картирования (charting packages). Но хотя внешне эти приложения часто производят прекрасное впечатление, в целом они не обеспечивают достаточных возможностей обработки и анализа данных, которые позволяли бы пользователям исследовать первопричины проблем, обнаруженных с помощью графических индикаторов.

● **Они требуют слишком много ручного труда.** Кроме того, некоторые организации чересчур полагаются на ручные методы модернизации панелей индикаторов, которые содержат значительные объемы информации. При этом высококвалифицированные бизнес-аналитики тратят несколько дней в неделю на сбор и переработку этой информации вместо того, чтобы анализировать ее. Между тем большинство панелей индикаторов автоматизирует процессы сбора и представления информации, гарантируя жизнеспособность решений в долгосрочном плане.

● **Они слишком изолированные.** Некоторые панели индикаторов получают данные от одной-единственной системы или обращаются к очень маленькой аудитории. В результате они обеспечивают чрезмерно узкую и ограниченную панораму бизнеса, не давая представления о работе всего предприятия. Кроме того, такие панели индикаторов часто содержат данные и показатели, отличные от тех, которые используются в других системах и отделах организации, что порождает путаницу и хаос.

Наконец, эффективность панели индикаторов не может быть выше эффективности организации, рабочие показатели которой она призвана измерять. Компания, лишенная централизованного управления и/или внутренней координации, может создать у себя множество не интегрированных между собой панелей индикаторов и не получить заметного эффекта. В то же время организация, имеющая четкую стратегию, позитивную культуру и мощную информационную инфраструктуру, может создать у себя такую систему управления эффективностью, которая обеспечит ей резкое повышение эффективности работы.

Из чего состоят панели индикаторов

Определение

Каждая панель индикаторов выглядит и функционирует по-своему. Для описания панелей индикаторов используется много разных терминов, в частности, их называют и порталами, и инструментами бизнес-анализа, и аналитическими приложениями. Каждый из этих терминов в какой-то мере характеризует определяемый предмет, но все же не может служить полноценным определением панели индикаторов. Я предлагаю следующее определение:

Панель индикаторов – это многослойное приложение на базе инфраструктуры бизнес-анализа и интеграции данных, которое позволяет организации осуществлять измерение, мониторинг и управление бизнесом более эффективно.

Из этого определения ясно видно: панель индикаторов – это не просто экран, заполненный причудливой графикой, характеризующей эффективность, – это законченная корпоративная информационная система, разработанная для того, чтобы помогать организациям добиваться максимальной эффективности и достигать поставленных стратегических целей. Эквивалентный, а может быть, и более точный термин – «система управления эффективностью», который лучше доносит мысль, что это система, предназначенная для управления эффективностью бизнеса. Однако, поскольку в названии этой книги используется термин «панель индикаторов», в большинстве случаев я буду использовать этот последний термин, хотя, на мой взгляд, они вполне взаимозаменяемы.

Создавать самим или покупать?

Обычно возникает вопрос, что лучше: создавать панель индикаторов самим или купить ее? В последние несколько лет многие продавцы программного обеспечения начали поставлять решения в виде сбалансированных систем показателей или панелей индикаторов. При этом многие называют их панелями индикаторов, но многие и не называют. До недавнего времени компании, как правило, сами создавали собственные панели индикаторов или начинали с покупной панели, но потом очень подробно настраивали ее, чтобы привести в соответствие со своими потребностями.

Компании, представленные в этой книге, чаще всего создавали панели индикаторов сами, используя некое сочетание заказных программ и инструментов бизнес-анализа, реализуемых на базе стандартных компонентов корпоративной инфраструктуры (базы данных, серверы, системы хранения). Однако организации, которые развертывали свои системы управления эффективностью в последние два года, часто использовали готовые коммерческие решения, иногда требующие лишь минимальной экстенсивной настройки.

Но независимо от того, планируете ли вы создавать панель индикаторов самостоятельно или купить ее, настоятельно рекомендуем вам подготовить список критериев, с помощью которых вы смогли бы оценить выбранное решение. Полный набор критериев оценки приведен в приложении в конце этой книги.

Контекст

Панорама управления эффективностью бизнеса

Прежде чем мы углубимся в детали, давайте сделаем небольшое отступление и исследуем контекст для панелей индикаторов с точки зрения бизнеса. Панели индикаторов занимают центральное место в только еще формирующейся дисциплине, называемой управлением эффективностью бизнеса (BPM). Как мы увидим в главе 2, управление эффективностью бизнеса – это совокупность процессов и приложений, которая должна обеспечить оптимальную реализацию бизнес-стратегии. Система управления эффективностью бизнеса обеспечивает структуру, которая выводит давнюю задачу измерения эффективности на новый уровень – уровень управления эффективностью или, иначе говоря, обеспечивает бизнес-контекст, в котором работают панели индикаторов (см. рис. 1.4).

Рисунок 1.4 КОНТЕКСТ СУЩЕСТВОВАНИЯ ПАНЕЛЕЙ ИНДИКАТОРОВ

Подобно океану, окружающему айсберг, управление эффективностью бизнеса (BPM) образует контекст для панелей индикаторов, которые являются многослойными приложениями, опирающимися на инфраструктуру бизнес-анализа и интеграции данных (основная часть айсберга). Самые заметные, видимые элементы панели индикаторов (верхушка айсберга) — это окна сбалансированной системы показателей и панели индикаторов, которые представляют данные об эффективности с помощью опережающих, запаздывающих и диагностических показателей

В системах управления эффективностью бизнеса используется много разных инструментов, помогающих организациям повышать эффективность работы, в диапазоне от инструментов финансовой консолидации и генерирования отчетности до инструментов планирования, составления бюджетов и прогнозирования и выше – к панелям индикаторов и сбалансированным системам показателей. Однако самый важный инструмент в этом портфеле – все-таки панель индикаторов, потому что она позволяет руководителям «доводить» до сотрудников стратегические цели, а затем измерять и отслеживать продвижение организаций к этим целям. По существу, панель индикаторов помогает организации реализовать выбранную стратегию.

Три приложения

Первое, что бросается в глаза при переходе от контекста к структуре панели индикаторов, – то, что она содержит три приложения, сплетенные в единый комплекс прозрачным для пользователя образом. Каждое из этих приложений обеспечивает определенный набор функциональных возможностей, реализуемых разными способами. С технической точки зрения такие приложения – это не обязательно разные программы (хотя иногда бывает и так), это некие комплексы взаимосвязанных функций, созданных на базе информационной инфраструктуры и предназначенных для выполнения требований пользователя в отношении мониторинга, анализа и управления эффективностью (см. рис. 1.5).

Рисунок 1.5 ПРИЛОЖЕНИЯ, ВХОДЯЩИЕ В СОСТАВ ПАНЕЛИ ИНДИКАТОРОВ

	Мониторинг	Анализ	Управление
Назначение	Быстрое представление информации в наглядной форме	Возможность анализировать случаи отклонений	Совершенствование согласования, координации и сотрудничества
Компоненты	Панель индикаторов	Многомерный анализ	Совещания
	Сбалансированная система показателей	Анализ с помощью временных рядов	Стратегические схемы
	Портал бизнес-анализа	Отчетность	Аннотирование
	Актуальные данные	Моделирование сценариев	Рабочий (технологический) поток
	Предупреждающие сигналы	Статистическое моделирование	Использование данных мониторинга
	Агенты		Аудит

Панель индикаторов содержит три приложения — для мониторинга, анализа и управления, и каждое из них обеспечивает определенный набор функций и состоит из нескольких компонентов

1. Мониторинг

Панель индикаторов позволяет пользователям отслеживать эффективность работы компании путем сравнения фактических показателей с показателями, определяемыми корпоративной стратегией. На операционном уровне пользователи контролируют основные повседневные бизнес-процессы – продажи, поставки, производство и т. п. На тактическом и стратегическом уровнях пользователи отслеживают продвижение компании к своим краткосрочным и долгосрочным целям.

Коротко говоря, организации используют панели индикаторов для отслеживания оперативных процессов, а сбалансированные системы показателей – для отслеживания продвижения к тактическим и стратегическим целям. Панели индикаторов и сбалансированные системы показателей – это механизмы визуализации в системе управления эффективностью, позволяющие мгновенно представлять критически важную информацию в наглядной форме. Это своего рода линзы, позволяющие пользователям просматривать и анализировать данные об эффективности и даже манипулировать ими, но сами по себе они не образуют полную систему. Хотя панели индикаторов и сбалансированные системы показателей имеют много общих особенностей и эти термины часто считают взаимозаменяемыми, на самом деле те и другие обладают некоторыми уникальными характеристиками (см. «Крупный план» 1.1).

Крупный план 1.1

СРАВНЕНИЕ ПАНЕЛЕЙ ИНДИКАТОРОВ СО СБАЛАНСИРОВАННЫМИ СИСТЕМАМИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Панели индикаторов и сбалансированные системы показателей – это механизмы визуализации в системе управления эффективностью, позволяющие мгновенно представлять критически важную информацию в наглядной форме. Разница между ними заключается прежде всего в том, что панели индикаторов используются в основном для отслеживания операционных (оперативных) процессов, в то время как сбалансированные системы показателей – для отслеживания продвижения к тактическим и стратегическим целям (см. рис. 1.6).

Рисунок 1.6. СРАВНЕНИЕ ХАРАКТЕРИСТИК ПАНЕЛЕЙ ИНДИКАТОРОВ И СБАЛАНСИРОВАННЫХ СИСТЕМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

	Панели индикаторов	Сбалансированные системы показателей
Назначение	Измерение эффективности	Отслеживание продвижения вперед
Пользователи	Инспекторы, контролеры, специалисты	Старшие руководители, менеджеры, рядовые сотрудники
Обновления	Представление информации в нужное время	Периодические «мгновенные снимки» ситуации
Данные	События	Сводки
Визуальное представление	Графические изображения, необработанные данные	Графические изображения, текстовые комментарии

Панели индикаторов. Панели индикаторов очень похожи на автомобильные приборные панели. Они позволяют специалистам-эксплуатационникам (operational specialist) и их руководителям отслеживать события, возникающие в рамках основных бизнес-процессов. Но, в отличие от приборных панелей автомобилей, в бизнесе панели индикаторов, как правило, показывают события не в режиме реального времени, то есть не тогда, когда они происходят, а представляют их в «нужное время», то есть тогда, когда информация о событии нужна пользователям. Информация может представляться ежесекундно, ежеминутно, ежечасно, ежедневно, еженедельно или ежемесячно – в зависимости от характера бизнес-процесса, его изменчивости и того, насколько она критична для данного бизнеса. Однако большинство позиций на панели индикаторов обновляется несколько раз в сутки, так что время ожидания измеряется минутами или часами.

Обычно панели индикаторов представляют показатели эффективности в визуальной форме, с помощью диаграмм или простых графических изображений, например с помощью изображений датчиков или измерительных приборов. Однако графические изображения на панели индикаторов часто обновляются прямо в ходе работы, так что они

начинают «мерцать» или изменяться динамически. Как ни странно, люди, контролирующие оперативные процессы, порой считают, что такое поблескивание отвлекает внимание, и предпочитают рассматривать данные в первоначальной форме, то есть в виде чисел или текста, которые, сопровождаются визуальными материалами.

Сбалансированные системы показателей. Сбалансированные системы показателей, напротив, больше походят на диаграммы, используемые для отслеживания продвижения к поставленным целям. Обычно они обеспечивают ежемесячные сводки обобщенных данных для руководителей корпораций, которые следят за продвижением к стратегическим и долгосрочным целям, или ежедневные и еженедельные сводки для менеджеров, которым необходимо картировать продвижение своей группы или своего проекта к поставленным целям. В обоих случаях данные представляются в обобщенной форме, так что пользователи могут сразу анализировать текущий статус компании.

Как и в панелях индикаторов, в сбалансированных системах показателей для демонстрации текущего статуса, тенденций и отклонений от поставленных целей также используются диаграммы и другие графические изображения. Обычно чем выше должность пользователя в организации, тем чаще он предпочитает оценивать эффективность в наглядной форме. Однако в большинстве сбалансированных систем показателей также содержатся (или могут содержаться) многочисленные текстовые комментарии, которые обеспечивают интерпретацию полученных результатов, описывают принятые меры и прогнозируют будущие результаты.

Резюме. На самом деле все равно, какой термин вы используете: «панель индикаторов» или «сбалансированная система показателей», если данный инструмент помогает сфокусировать внимание пользователей и организации в целом на том, что действительно имеет важное значение. И панели индикаторов, и сбалансированные системы показателей должны обеспечивать представление критически важной информации в одном окне, чтобы пользователи могли сразу оценивать результаты.

Блок (приложение) мониторинга также представляет пользователям информацию в «нужное время» (обычно через каждые нескольких минут или часов – в зависимости от изменчивости самой информации и требований, касающихся принятия решений), так что они могут принимать необходимые меры для выявления и устранения проблем или использования новых возможностей. Подробнее о представлении информации в «нужное время» мы поговорим в 7-й главе. Другие ключевые элементы приложения для мониторинга – это предупреждающие сигналы, которые уведомляют пользователей о том, что тот или иной параметр вышел из установленных границ, и агенты, которые обеспечивают автоматические реакции на хорошо известные отклонения (например, указания пополнить запас, если он опустился ниже установленного уровня).

2. Анализ

Приложение для анализа в составе панели индикаторов позволяет пользователям исследовать по многим параметрам большие объемы статистических данных об эффективности работы и спускаться на более низкие уровни для подробного анализа. Это приложение позволяет определить точки возникновения отклонений, выявленных в ходе мониторинга, и идентифицировать первопричины проблем. Оно также открывает пользователю доступ ко

многим различным технологиям бизнес-анализа, включая онлайновую аналитическую обработку (OLAP), параметризацию сообщений, запросов и отчетности, статистическое моделирование. Приложение опирается прежде всего на инфраструктуру интеграции и хранения данных, обеспечивающую своевременное и надежное представление информации в интуитивно понятной форме. Подробнее различные типы инструментов бизнес-анализа и интеграции данных будут рассмотрены в главе 3.

3. Управление

Обычно панель индикаторов имеет множество разных функций управления и совместной работы, встроенных в приложения для мониторинга и анализа. Функции управления поддерживают множество бизнес-процессов – как формальных, так и неформальных, – которые предлагают пользователям рекомендации по обмену информацией об эффективности работы и ее коллективному использованию. Их назначение состоит в том, чтобы помогать руководителям вести свои организации в правильном направлении, способствовать улучшению координации работы бизнес-единиц и отдельных групп и обмена информацией между менеджерами, аналитиками и рядовыми сотрудниками.

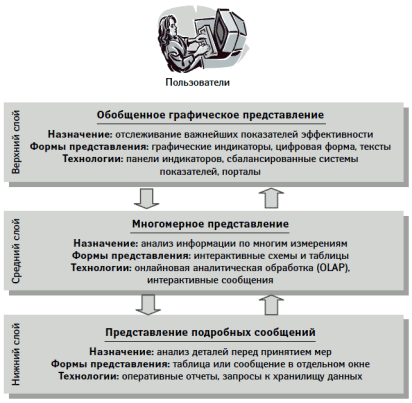
Важнейший элемент управления – различные совещания, на которых анализируются результаты работы. Это могут быть ежеквартальные стратегические совещания, ежемесячные оперативные совещания, специальные совещания для анализа результатов работы или спонтанные беседы между менеджерами и их подчиненными. Панели индикаторов облегчают такие дискуссии, обеспечивая возможность использования стратегических схем на уровне руководства, приложения для управления технологическими процессами – на уровне групп и сводки аннотированных документов – на индивидуальном уровне. Функции мониторинга позволяют отслеживать отношение конечных пользователей к панелям индикаторов и регистрировать изменения, вводимые в систему для аудиторских и иных проверок.

Три слоя

Помимо этих трех приложений панель индикаторов также состоит из трех зон, или слоев, информации. Подобно повару, послойно чистящему лук, панель индикаторов позволяет пользователям один за другим «снимать» слои информации, добираясь до коренных причин возникающих проблем. Каждый следующий слой открывает дополнительные детали, ракурсы и панорамы, которые позволяют глубже понять проблему и определить, какие меры следует принять для ее устранения.

Эта послойная структура обеспечивает пользователям доступ к информации в режиме самообслуживания и соответствует естественной последовательности, в которой пользователи чаще всего хотят получать эту информацию, а именно: 1) мониторинг, 2) анализ, 3) исследование. В бизнесе в большинстве случаев пользователи сначала хотят просмотреть ключевые показатели на предмет выявления отклонений, затем проверить и проанализировать информацию, которая проливает свет на эти отклонения, и, наконец, изучить подробные сообщения и данные перед принятием необходимых мер. Представляя сначала информацию с высоким уровнем обобщения и позволяя по мере надобности спускаться вниз, такая слоистая структура помогает пользователям быстро и интуитивно добираться до первопричин возникающих проблем (см. рис. 1.7).

Рисунок 1.7. ТРИ СЛОЯ ПАНЕЛИ ИНДИКАТОРОВ



Панель индикаторов представляет информацию послойно, по мере изменения потребностей пользователя. Верхний слой представляет отклонения в обобщенной графической форме; средний слой позволяет пользователям выполнять анализ и обработку данных по многим измерениям; нижний слой позволяет анализировать отдельные транзакции и оперативные отчеты

Вот эти три слоя:

1. **Обобщенное графическое представление.** Верхний слой обеспечивает обобщенное представление информации (обычно в графической форме) о статусе ключевых показателей эффективности и отклонениях. Если значение какого-либо показателя выходит из установленных границ, на интерфейсе панели индикаторов или сбалансированной системы показателей появляется сигнал, предупреждающий пользователя о появлении отклонения. Такие предупреждающие сигналы могут выводиться на дисплей пользователя, отправляться по электронной почте, поступать на пейджер или передаваться по другим каналам. Чаще всего программное обеспечение изменяет цвет или форму символа, соответствующего данному показателю. Если говорить коротко, этот слой позволяет пользователям отслеживать важную информацию. И интерфейс панели индикаторов, сбалансированной системы показателей или портала здесь фактически становится инструментом, представляющим графическую информацию об отклонениях.

2. **Многомерное представление.** Этот средний слой представляет данные, на основании которых (в первом, верхнем слое) появились те или иные графические показатели и/или предупреждающие сигналы. Используя инструменты многомерного анализа, пользователи могут анализировать данные по разным параметрам (например, клиент, география или время) и иерархиям (например, страна, область, город). Иначе говоря, эти инструменты типа «наведи и щелкни» позволяют пользователям осуществлять перегруппировку данных, уменьшать или увеличивать степень детализации и «поворачивать» данные, чтобы рассмотреть отклонения и тенденции в любом нужном ракурсе. Они позволяют выполнять над этими данными сложные вычисления, выполнять анализ типа «что, если…», переходить от таблиц к схемам и диаграммам и обратно. Существует много технологий, поддерживающих многомерный анализ, но главные из них – это онлайновая аналитическая обработка (OLAP), параметризация отчетов и современные инструменты визуализации.

3. **Представление детальной информации (детальных отчетов).** Нижний слой позволяет просматривать детальные отчеты и сообщения о транзакциях, в частности, счета, документы отгрузки или продажи. Такие данные часто нужны пользователям, чтобы понять первопричины проблем, например, объясняется ли спад продаж отсутствием или недостатком заказов или болезнью продавца. Этот слой открывает пользователям доступ к существующим оперативным сообщениям и позволяет посылать динамические запросы в хранилище данных или в оперативную систему для получения нужных записей. После этого результирующий отчет или результаты запроса обычно представляются в отдельном окне, которое пользователь может просматривать и содержимое которого он может распечатать.

Переходы между слоями

Вообще говоря, пользователь может входить в панель индикаторов на любом из этих трех слоев, но чаще всего он начинает с обобщенного графического представления, а затем, по заранее предопределенным стандартным маршрутам, спускается на нижние слои, на глубину, соответствующую его потребностям и/или желаниям. Многие инструменты бизнес-анализа вынуждают пользователя начинать сразу со среднего или нижнего слоя, и это затрудняет их применение. Большинство пользователей полагает, что средний, многомерный слой слишком сложен, а информация на нижнем слое слишком подробна. Только бизнес-аналитики и специалисты-операционники считают, что перемещаться по этим двум нижним слоям достаточно просто.

Многоуровневый подход к представлению информации об эффективности работы соответствует потребностям большинства сотрудников любой организации. Однако эти в некотором смысле «невольные» пользователи не являются профессиональными ИТ-специалистами, и получение всей информации не является их «жизненной» потребностью: они просто хотят отслеживать ключевые бизнес-процессы, за которые отвечают, и управлять ими. Снимаемые данные они используют лишь мимоходом, проверяя панель индикаторов или отчеты один-два раза в день или в неделю, в зависимости от роли и сферы ответственности каждого из них.

Поэтому панели индикаторов с послойным размещением информации являются воплощением давних мечтаний таких «невольных» пользователей: «Дайте мне данные, которые я хочу, но только те, которые мне действительно нужны, и именно тогда, когда они мне нужны». Иными словами, такие «невольные» пользователи не хотят просматривать информацию, кроме случаев, когда что-то выходит из установленных рамок; тогда они хотят видеть все достоверные данные, но не желают тратить на их просмотр слишком много времени. И в этом плане панели индикаторов идеально соответствуют потребностям таких пользователей.

Прозрачная навигация

Цель панелей индикаторов состоит в том, чтобы сделать переходы между этими тремя слоями прозрачными для пользователей. Добиться этого довольно трудно, потому что сегодня в большинстве панелей индикаторов для поддержки разных слоев используются разные технологии и инструменты. Поэтому все три слоя чаще всего выглядят и ощущаются по-разному, и это заметно затрудняет пользование панелями индикаторов.

К счастью, некоторые продавцы уже начинают объединять инструменты мониторинга, анализа и отчетности (то есть инструменты всех трех уровней), чтобы обеспечить более однородную навигационную среду. Кроме того, в собственных, «домашних», решениях в каждый слой вводятся разные компоненты, использующие стандартные программные механизмы (например, NET или Java), с целью упрощения перемещений по этой сложной системе и облегчения пользования ею. В будущем панели индикаторов будут разрабатываться не в виде комбинации несопоставимых приложений и компонентов, скрепляемых вместе с помощью различных инструментов и систем, а в виде единого приложения, реализуемого в рамках надежной инфраструктуры бизнес-анализа.

Три типа панелей индикаторов

И последнее, что вам нужно знать про панели индикаторов, – то, что они бывают трех основных типов: операционные, или оперативные, тактические и стратегические. И у каж-

дого из этих типов описанные выше слои и приложения выражены в разной степени (см. рис. 1.8).

Рисунок 1.8 ТРИ ТИПА ПАНЕЛЕЙ ИНДИКАТОРОВ

	Операционные	Тактические	Стратегические
Назначение	Отслеживание операций	Количественная оценка результатов	Реализация стратегии
Пользователи	Супервайзеры, специалисты	Менеджеры, аналитики	Старшие руководители, менеджеры среднего уровня, рядовые сотрудники
Масштаб	Оперативный	На уровне отделов	Общекорпоративный
Информация	Детальная	Детальная/резюме	Детальная/резюме
Обновления	Несколько раз в день	Ежедневно/еженедельно	Ежемесячно/ежеквартально
Основной акцент	Мониторинг	Анализ	Управление

Существуют три типа панелей индикаторов. Операционные панели индикаторов уделяют большее внимание мониторингу, нежели анализу и управлению; тактические панели индикаторов уделяют большее внимание анализу, нежели мониторингу и управлению; стратегические панели индикаторов уделяют большее внимание управлению, нежели анализу и мониторингу

1. **Операционные панели индикаторов** отслеживают основные операционные процессы и используются главным образом сотрудниками, имеющими дело непосредственно с клиентами или управляющими изготовлением или поставками продукции и сервиса в данной организации, а также их непосредственными начальниками. Операционные панели индикаторов представляют главным образом детальную информацию, которая легко обобщается. Например, компания, занимающаяся онлайновой торговлей в Сети, может отслеживать транзакции на уровне продуктов, а не на уровне клиентов. Кроме того, большая часть показателей на панелях индикаторов неоднократно обновляется в течение дня, с интервалом от нескольких минут до нескольких часов, в зависимости от используемого приложения. Поэтому акцент в панелях индикаторов делается на мониторинге, а не на анализе и управлении. В главе 7 подробно рассмотрена операционная панель индикаторов компании Quicken Loans, которая отслеживает частоту обращений и эффективность работы сотен консультантов по займам, работающих в громадном справочно-информационном центре штаб-квартиры корпорации.

2. **Тактические панели индикаторов** отслеживают процессы и проекты на уровне отделов и представляют интерес для определенного сегмента организации или ограниченной группы сотрудников. Менеджеры и бизнес-аналитики используют тактические панели индикаторов для сравнения показателей в своих проектах или зонах ответственности с бюджетными планами, прогнозами или результатами, полученными за последнее время. Например, в рамках проекта, имеющего целью уменьшение числа ошибок в клиентской базе данных, тактическая панель индикаторов может использоваться для представления, мониторинга и анализа продвижения к поставленной цели – 99,9 % бездефектных данных о клиентах к 2007 г. – в течение предшествующих 12 месяцев. Обычно тактические панели индикаторов (как подробные данные, так и сводки) обновляются ежедневно или еженедельно. Основное внимание в них уделяется анализу, а не мониторингу или управлению. В главе 8 подробно обсуждается использование тактической панели индикаторов компании International Truck and Engine Corporation для мониторинга финансовых и оперативных показателей по нескольким бизнес-единицам.

3. **Стратегические панели индикаторов** позволяют отслеживать продвижение к стратегическим целям и часто создаются на базе сбалансированных систем показателей, хотя используются и другие методологии, в частности программы «тотального качества» и Six Sigma («шесть сигм»). Цель создания стратегической панели индикаторов состоит в том, чтобы сориентировать всю организацию на достижение стратегических целей и добиться, чтобы все группы двигались в одном и том же направлении. Для этого в компании создаются отдельные, специализированные сбалансированные системы показателей для каждой группы, а иногда даже для каждого сотрудника. Такие каскадные сбалансированные системы

показателей, обычно обновляемые еженедельно или ежемесячно, предоставляют в распоряжение руководителей мощный инструмент, позволяющий «доводить» стратегию компании до ее сотрудников, четче и глубже представлять себе выполняемые операции и выделять важнейшие факторы повышения эффективности и стоимости бизнеса. В стратегических панелях индикаторов больший акцент делается на управлении, нежели на мониторинге и анализе. В главе 9 мы подробнее рассмотрим стратегическую панель индикаторов, созданную отделом технологических решений Hewlett Packard на базе сбалансированных систем показателей.

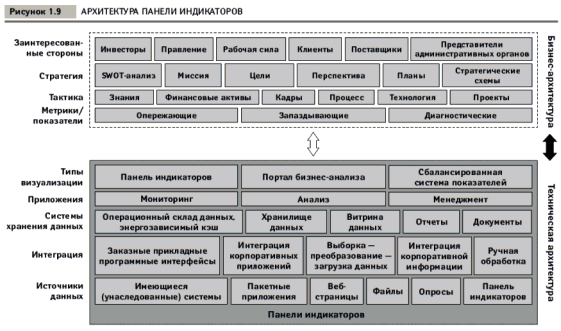
Интеграция панелей индикаторов

Одна и та же организация может иметь много версий панелей индикаторов каждого типа. Почти наверняка каждый отдел будет иметь собственную операционную, тактическую и стратегическую панель индикаторов. В этих условиях все системы управления эффективностью должны быть объединены (как минимум логически) с использованием общей совокупности показателей и правил, оперирующих данными, поступающими из общей инфраструктуры бизнес-анализа и интеграции данных. В действительности, однако, в большинстве случаев системы управления эффективностью создаются отдельно одна от другой с использованием уникальных показателей и правил и разных платформ для бизнес-анализа и интеграции данных. Хотя каждая панель индикаторов представляет определенную ценность, все вместе они создают информационный хаос. В главе 13 мы поговорим о том, как можно объединить несопоставимые панели индикаторов.

Архитектура управления эффективностью

Система управления эффективностью состоит из бизнес-архитектуры и технической архитектуры. На рис. 1.9 показаны компоненты этих двух архитектур и принципы их взаимодействия. Общей основой, связывающей вместе эти две архитектуры, являются метрики, которые определяют опережающие, запаздывающие и диагностические показатели эффективности бизнеса. В плане бизнеса эти показатели отражают стратегию и тактику организации. В техническом плане показатели отражают правила, которые определяют, какие данные нужно собирать и когда и как они должны агрегироваться, фильтроваться и обсчитываться. Иначе говоря, эти показатели служат инструментами, с помощью которых организация может измерять и отслеживать эффективность своей стратегии и тактики, а также управлять ею, чтобы иметь возможность удовлетворить важнейшие заинтересованные стороны.

Рисунок 1.9 АРХИТЕКТУРА ПАНЕЛИ ИНДИКАТОРОВ



Система управления эффективностью строится из бизнес-архитектуры, включающей в себя заинтересованные стороны, стратегию, тактику и показатели, и технической архитектуры, включающей панель индикаторов, которая в свою очередь состоит из нескольких компонентных слоев. Чтобы разработать удачное решение для управления эффективностью, коммерческие отделы и ИТ-отдел должны тесно взаимодействовать между собой

Не существует компании, которая нуждалась бы в полном развертывании всех компонентов обеих архитектур. Фактически организации склонны выбирать для каждого уровня компоненты, которые в наибольшей мере лучше всего отвечают их потребностям. Однако в каждом слое организация обязательно должна развернуть хотя бы один компонент, иначе система работать не будет. Без полного завершения и взаимной гармонизации бизнес-архитектуры и технической архитектуры бизнес обычно не в состоянии разработать последовательную стратегию, осуществимые планы и точные показатели, и техническая команда будет не в состоянии создать жизнеспособную информационную систему.

Бизнес-архитектура

Заинтересованные стороны

Немного углубившись в бизнес-архитектуру, легко заметить, что каждая организация обслуживает много разных заинтересованных сторон (инвесторы, совет директоров, рабочая сила, клиенты, поставщики и представители административных органов), и каждая из них по-своему представляет себе работу данной организации и ее перспективы, так что всем им требуется разная информация. Например, инвесторы хотят быть в курсе финансовой стоимости компании, ее сотрудники хотят видеть общую картину процесса, а клиенты хотят знать суммы на своих счетах или стоимость продуктов и услуг, которые они покупают, предлагают или возвращают.

Стратегия

Руководители разрабатывают стратегию, исходя из потребностей заинтересованных сторон. Разработку стратегии можно начать с анализа сильных и слабых сторон организации, а также существующих возможностей и угроз (SWOT-анализ), составления стратегических карт; можно использовать и другие методы разработки стратегии. В конечном счете руководители формулируют заявление о миссии, ставят стратегические цели, определяют общую панораму, ценности, формулируют долгосрочные планы и цели (подробнее мы поговорим о стратегии в 4-й главе).

Тактика

После этого руководители перебрасывают стратегию «через стенку» менеджерам и супервайзерам, которые должны реализовать ее, используя самые разные ресурсы – знания, деньги, кадры, процессы и технологии. В результате менеджеры создают проекты, программы и годовые планы и бюджеты, с помощью которых пытаются побудить организацию двигаться к заданным стратегическим целям.

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.