

Copyright © 2004

«Бизнес-инжиниринговые технологии»



Презентация семинара-практикума

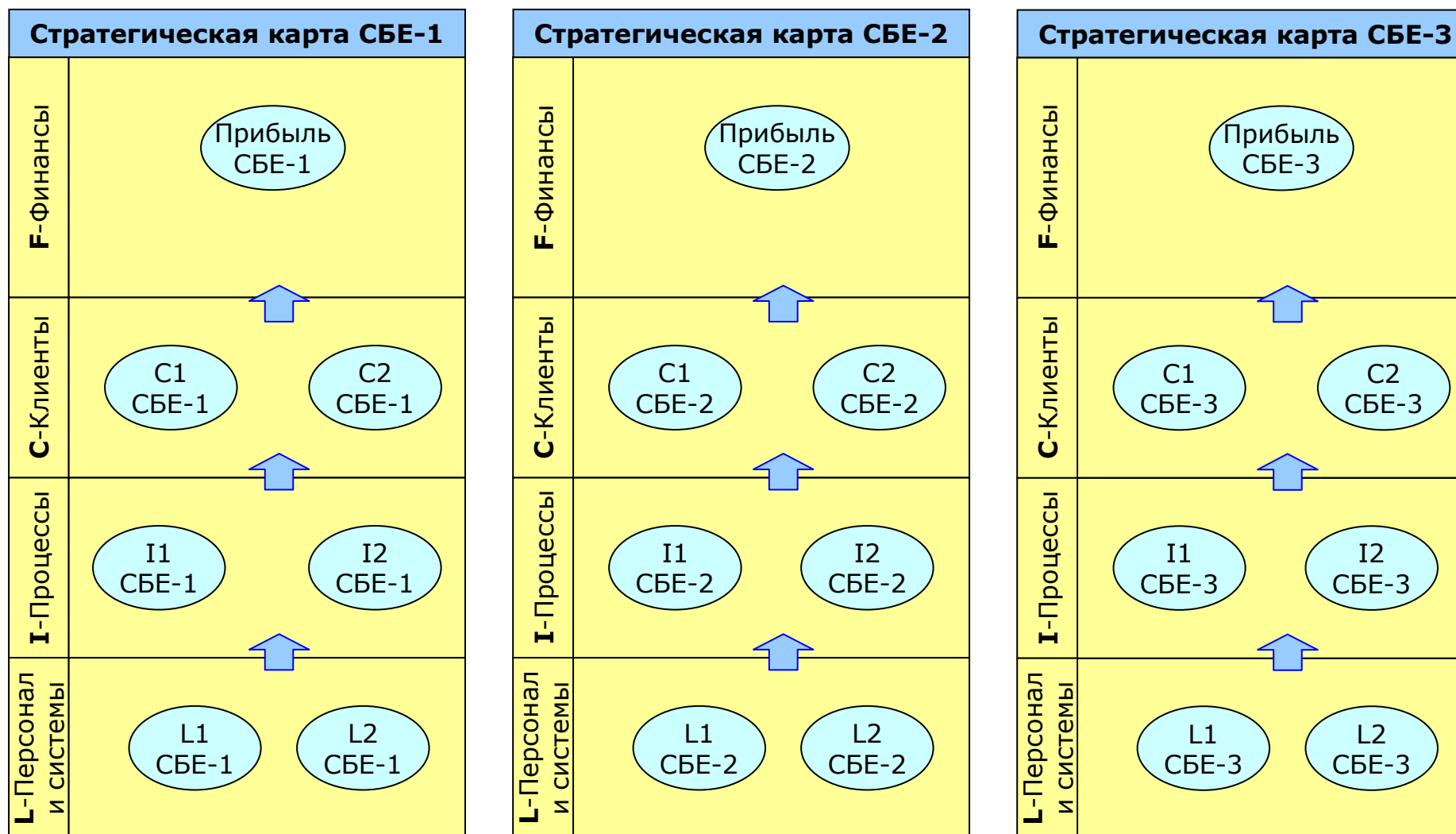
«Повышение эффективности работы
структурного подразделения на основе
разработки ключевых показателей
результативности
(КПР/КРІ)»

г. Москва, тел.: (095) 234-19-42, 103-95-15
E-mail: info@betec.ru, Internet: www.betec.ru

Раздел 1. Уровни внедрения системы BSC



Разработка стратегической карты для Группы компаний / Холдинга. Нижний уровень СБЕ

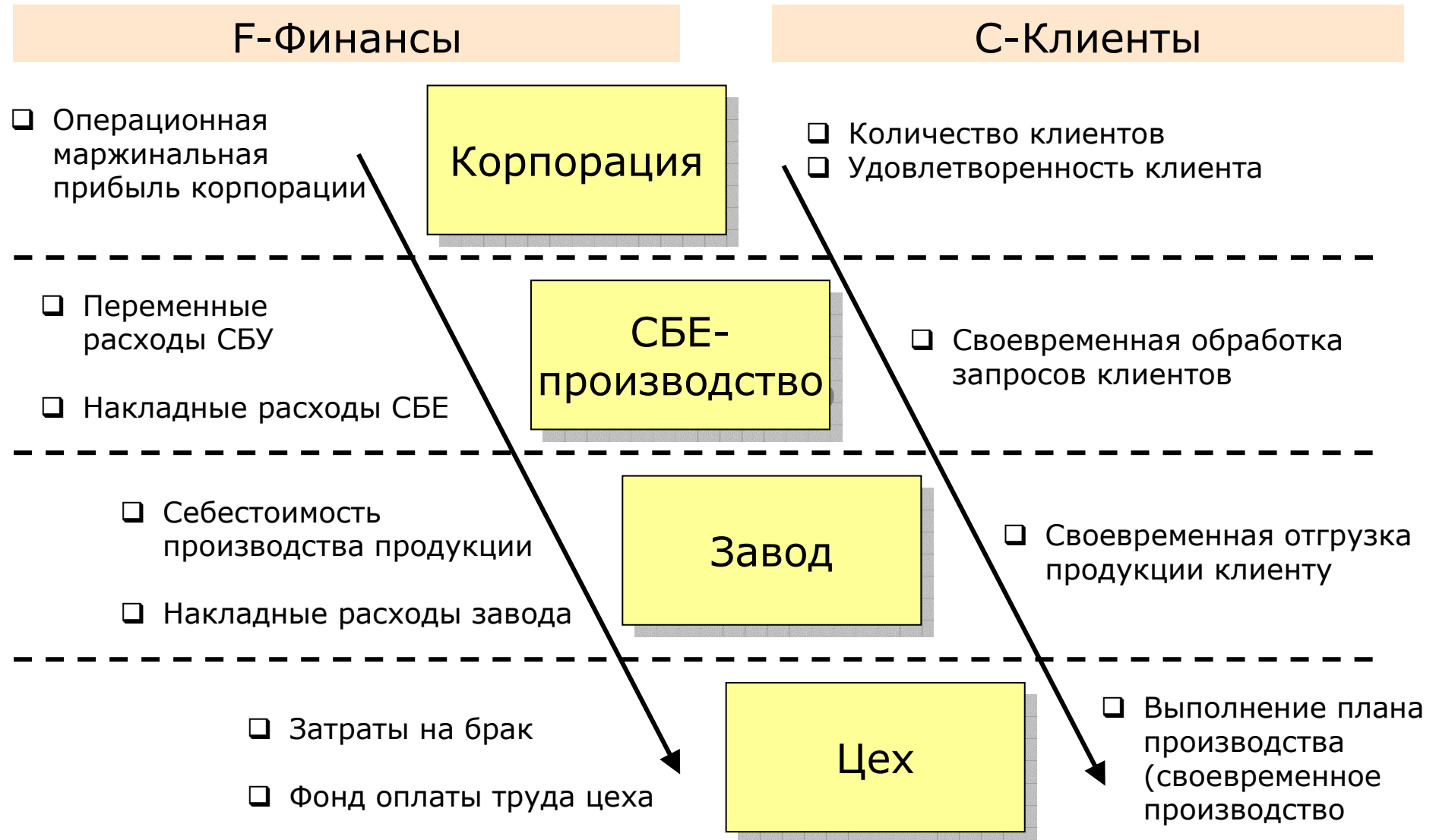


СБЕ – Стратегическая бизнес-единица, компания входящая в Группу/Холдинг

Разработка корпоративной счетной карты – Score Card

	Цели	Показатели - KPI	Значения		
			2005	2006	2006
F	Повышение доли рынка	Оборот	12	20	30
	Рост прибыли	Рентабельность	12%	14%	17%
	Снижение затрат	Операционные затраты / на автомат	300\$	260\$	200\$
C	Достижение максимальной на рынке удовлетворенности клиентов	Индекс удовлетворенности потребителей	73%	85%	90%
I	Совершенствование инновационного процесса	Доля в продажах НУ от общего объема реализации	10 %	15%	20%
	Совершенствование операционного процесса	Доля сбоев в общем объеме операций	1%	0,5%	0,3%
	Совершенствование процесса послепродажного обслуживания клиента	Время решения проблем потребителя	24 ч.	12 ч.	6ч.
L	Повышение удовлетворенности персонала	Индекс удовлетворенности персонала	63%	75%	85%
	Повышение вклада персонала	Индекс удовлетворенности руководства	70%	80%	90%

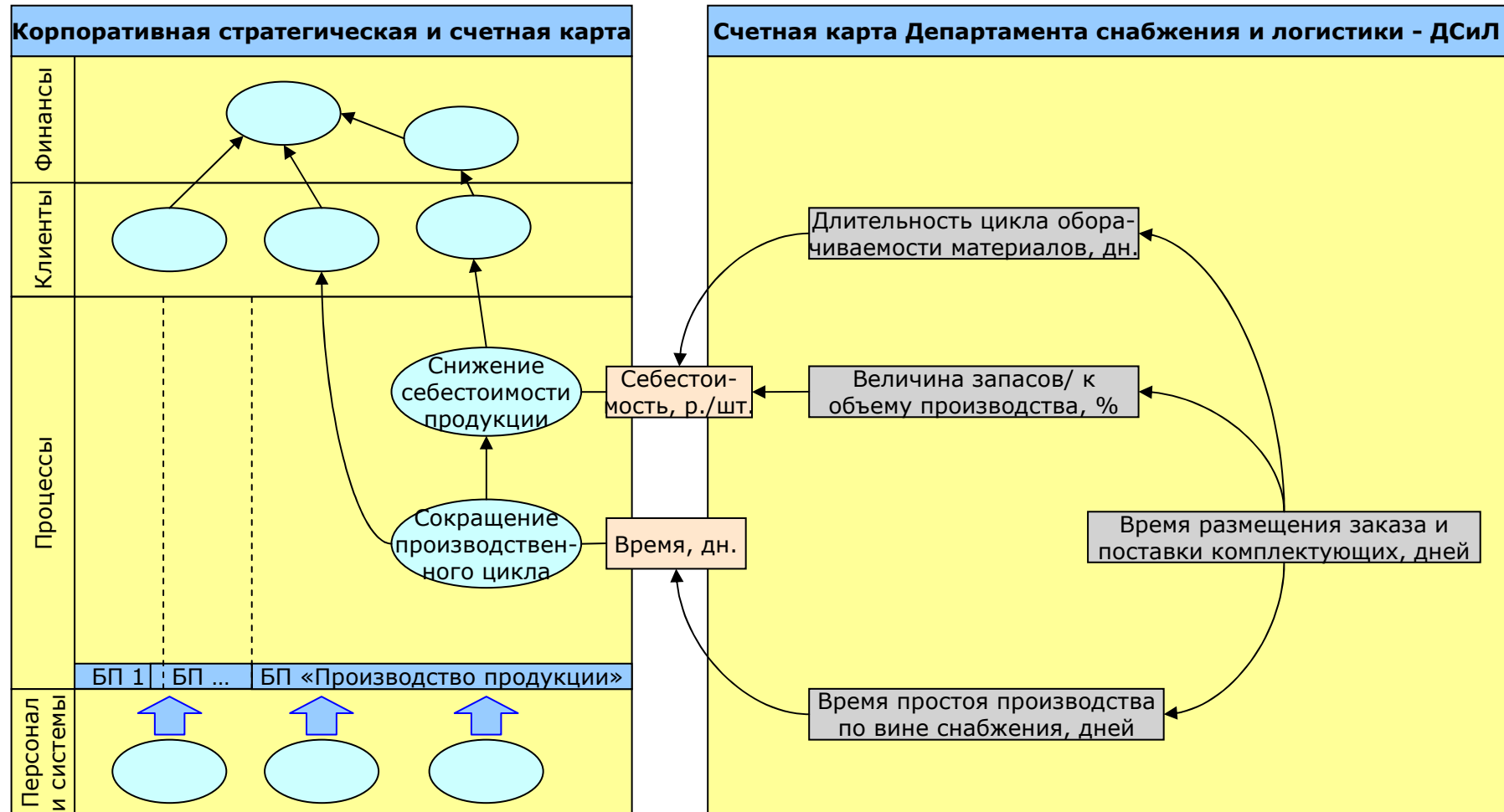
Каскадирование целей и показателей – КРІ на нижние уровни управления



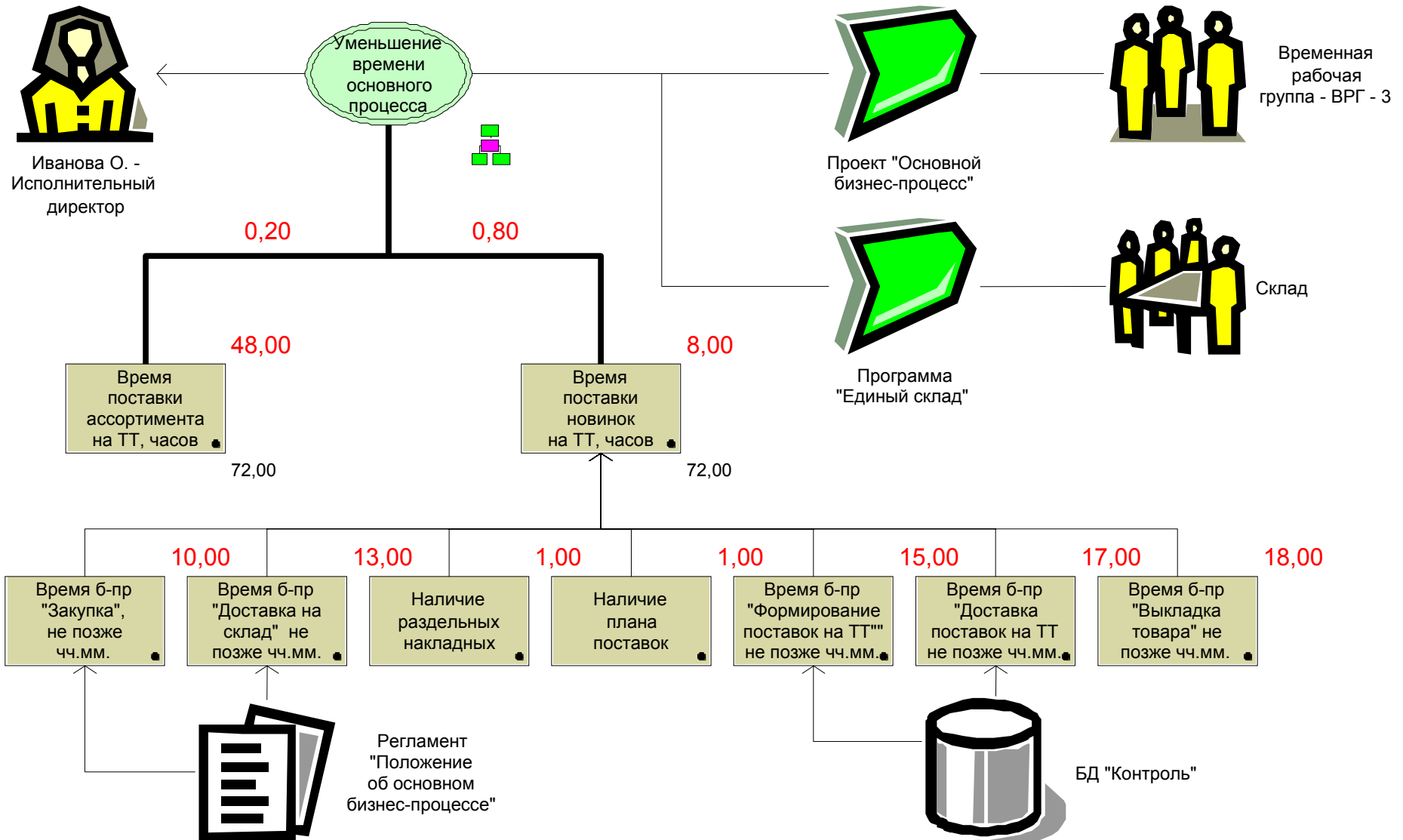
Раздел 2. Разработка ключевых показателей результативности – KPI(d) структурного подразделения

1. Определение и инвентаризация KPI(c)
2. Определение возможного вклада структурного подразделения в каждый KPI(c)
3. Осметчивание вкладов подразделения в KPI(c) и определение адекватных KPI(d)
4. Проверка полноты KPI(d) всех структурных подразделений на предмет достижения KPI(c)
5. Проверка возможности подразделений влиять на разработанные KPI(d) – полномочия, ресурсы и т.д.

Разработка KPI(d) структурных подразделений на примере машиностроительного предприятия



Разработка KPI(d) структурных подразделений на примере торговой коммерческой компании



Формат счетной карты (показателей-КРІ) структурного подразделения

Структурное подразделение: _____
(название структурного подразделения)

Перспективы	Корпоративные показатели – КРІ(С)	Показатели структурного подразделения – КРІ(Д)	Значения КРІ			Ответственный
			2006 г.	2007 г.	2008 г.	
Финансы (F)	F1.1. ...	FD1. ...				
		FD2. ...				
	F2.1. ...	FD3. ...				
Клиенты и маркетинг (С)	C1.1. ...	CD1. ...				
	C1.2. ...	CD2. ...				
		CD3. ...				
	C3.2. ...	CD4. ...				

Пример показателей – КРІ(d) Службы управления персоналом

Перспективы	Показатели – КРІ(d)
Финансы (F)	Доля внутрифирменного обучения к общему объему обучения
Клиенты и маркетинг (C)	Количество мотивированных отказов из-за недостаточной квалификации персонала
Бизнес-процессы (I)	Процент своевременности выполнения запланированных мероприятий
	Среднее время закрытия вакансии
Персонал и системы (L)	% привлеченных сотрудников в соответствии с требованиями
	Количество сотрудников, имеющих ранг "перспективный"
	Индекс удовлетворенности персонала, %
	Коэффициент текучести персонала
	Количество обученных сотрудников по темам, чел.
	Коэффициент взаимозаменяемости по подразделениям
	% выполненных мероприятий по совершенствованию системы управления согласно плану

Пример показателей – KPI(d) и методики их расчета для Отдела материально технического обеспечения (ОМТО)

№	Показатель – KPI(d)	Методика расчета KPI(d)
1.	Сумма затрат на закупку материальных ресурсов (МР)	Формируется путем суммирования расходов на приобретение МР, необходимых для обеспечения процессов
2.	Исполнения бюджета закупок по цене, руб.	СУММА: $(Ц_{\text{факт } i} - Ц_{\text{пл } i}) * V_i$, где V_i - факт. объем приобретения i -ой позиции материальных ресурсов
3.	Исполнения бюджета закупок в натуральных показателях, %	$V_{\text{факт } i} / V_{\text{пл } i}$
4.	Оборачиваемость кредиторской задолженности (КЗ), дн.	Средняя сумма КЗ за период/Общая сумма затрат на закуп за период*t, где t - кол-во дней в периоде
5.	Количество часов простоев (срывов графиков производства) по вине ОМТО	по факту
6.	Количество несвоевременных поставок	Сумма преждевременных поставок и поставок с опозданием
7.	Коэффициент качества исполнения заявок структурных подразделений - внутренних потребителей	Количество структурных подразделений, имеющих претензии по качеству поставленных материальных ресурсов / Общее число подразделений – потребителей материальных ресурсов

Построение системы мотивации структурных подразделений на основе показателей – KPI(d)

- **Шаг 1.** Определение показателей – KPI
- **Шаг 2.** Определение весов и ранжирование показателей

- **Шаг 3.** Определение напряженности стимулирования (доля премиальной/переменной/бонусной части)
- **Шаг 4.** Разработка формулы расчета

Расчет премиального фонда Отдела закупок на основе трех показателей

$$\text{ПФО} = 0,6 * \text{БФО} * (1 + K1 - 0,76) * (1,2 - K2) * (1,1 - K3)$$

где,

ПФО – Премиальный фонд отдела

БФО – Базовый фонд отдела

K1 – Наценка на товар ($KPI-1/F$,
 $K1 = (\text{Цена продажи} - \text{Цена закупки}) / \text{Цена закупки}$)

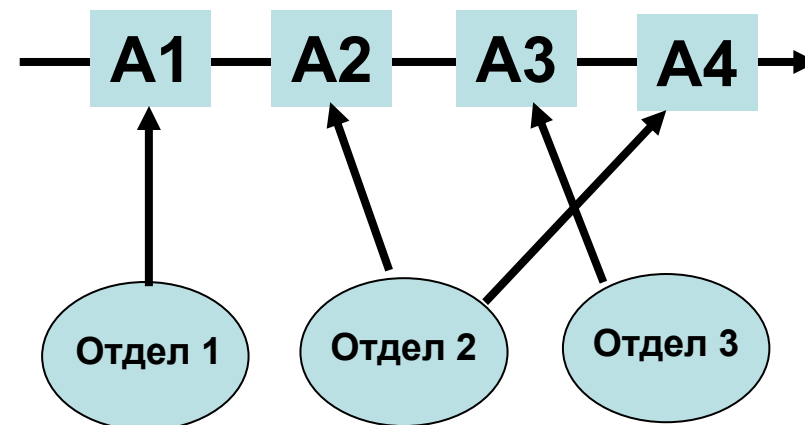
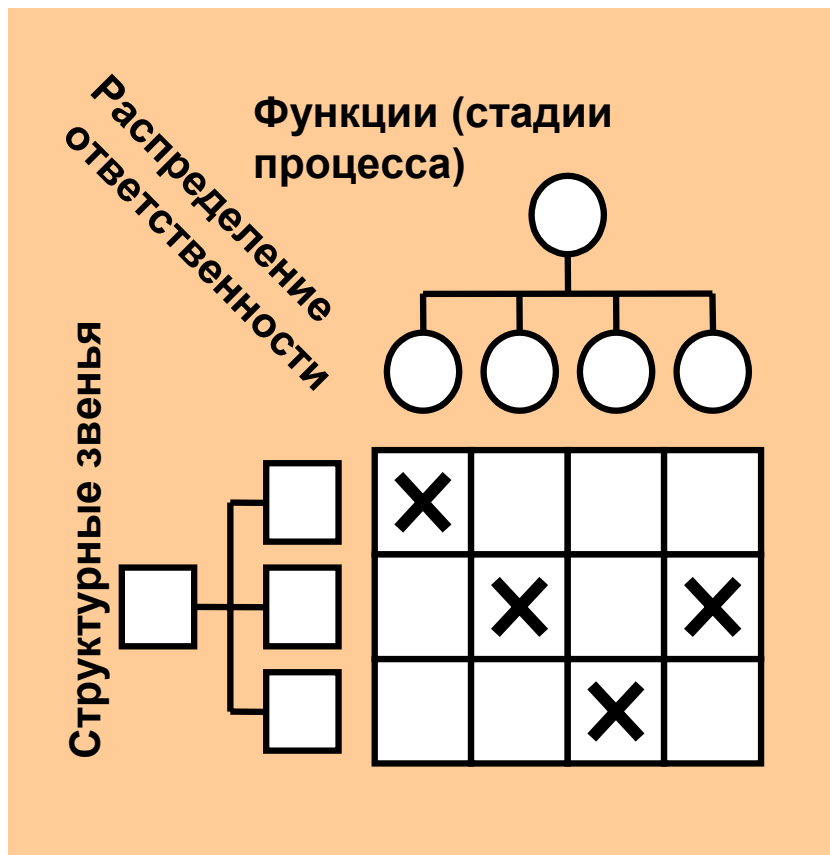
K2 – Доля сверхзапаса ($KPI-2/I$,
 $K2 = \text{Сверхзапас} / \text{Средний товарный запас}$, $0 < K2 < 1$)

K3 – Диффектура ($KPI-3/I$,
 $K3 = \text{доля отсутствующих на ТТ топовых позиций}$, $0 < K3 < 1$)

Сверхзапас – сумма (в закупочных ценах) запасов собственного товара, оборачиваемость которого превышает 3 месяца. Рассчитывается в руб.

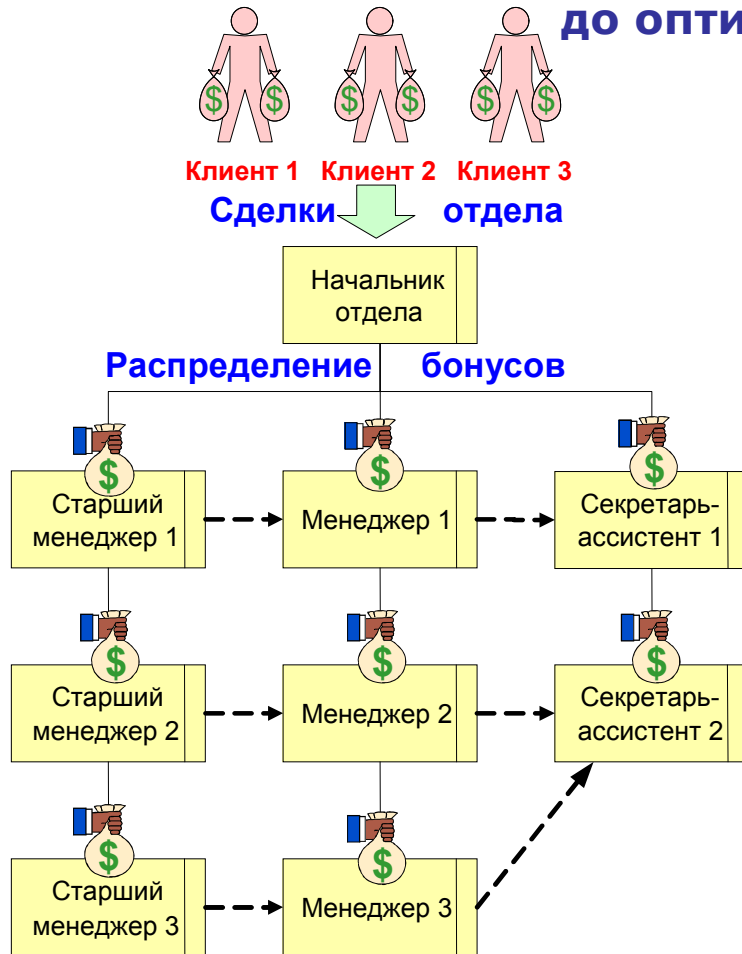
Диффектура – доля отсутствующих на торговых точках «топовых» позиций (список TOP-15). □ Данный показатель рассчитывается в процентах.

Раздел 3. Повышение эффективности работы структурного подразделения

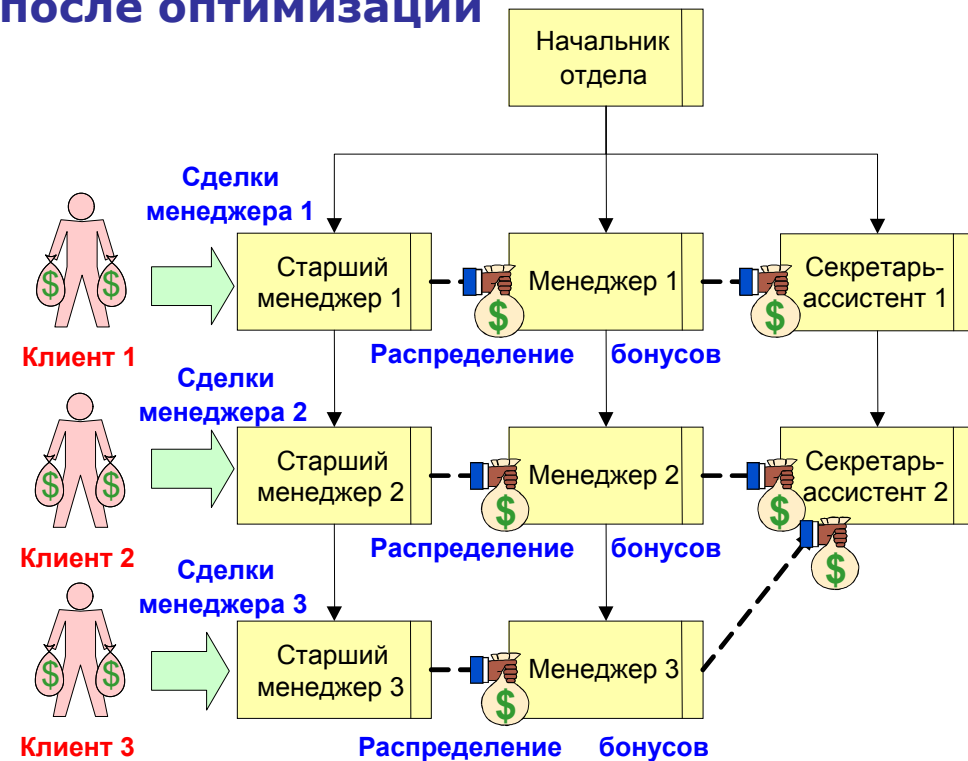


Пример оптимизации деятельности структурного подразделения

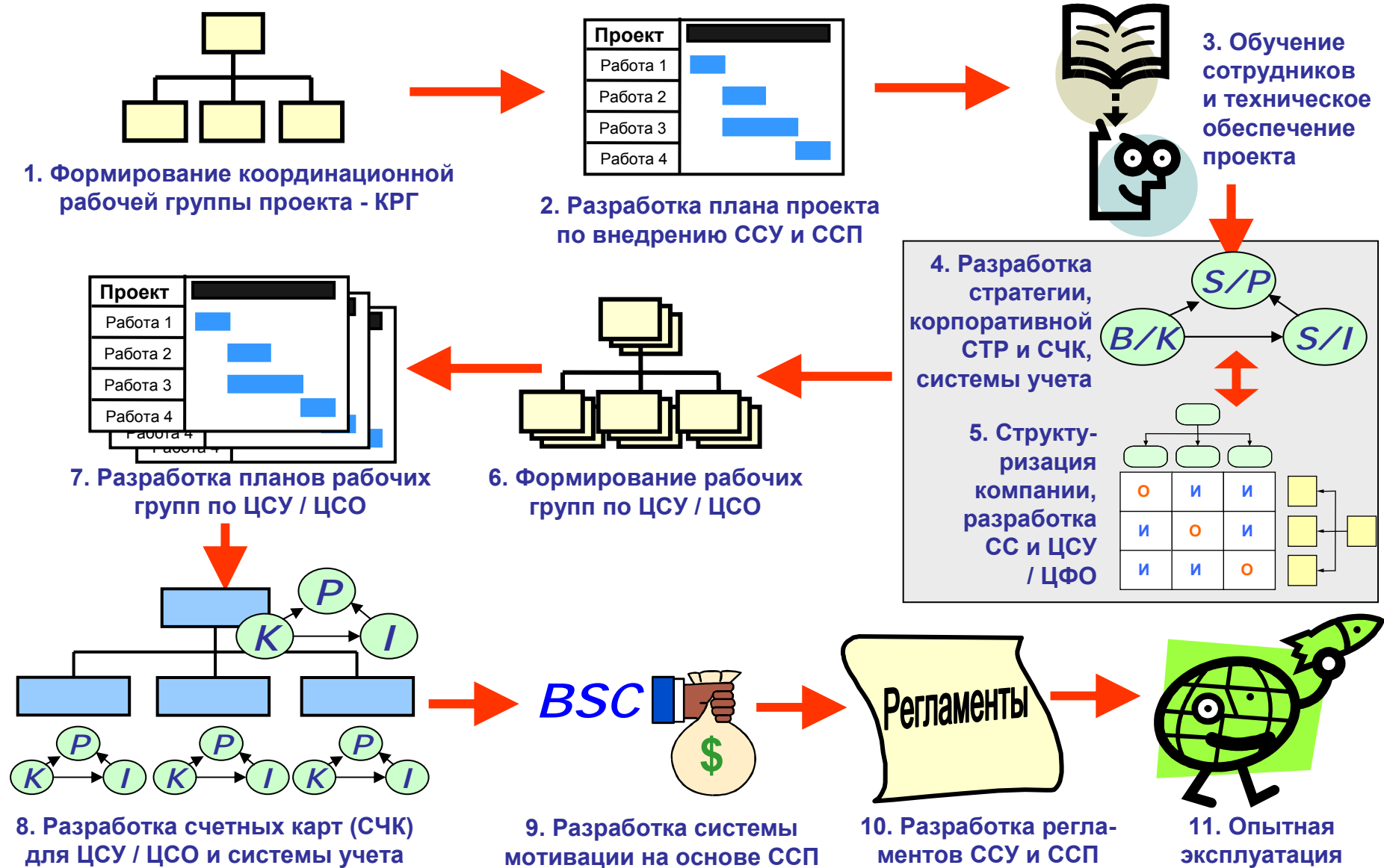
Корпоративный тип до оптимизации



Индивидуалистический тип после оптимизации



Раздел 4. Организация работ по разработке ключевых показателей результативности – KPI(d) подразделений



Описание практических занятий семинара-практикума

В рамках проведения семинара участники выполняют следующие индивидуальные и групповые практические задания, основная часть которых базируется на примерах деятельности компании-заказчика (объем занятий зависит от продолжительности семинара-практикума):

- ❑ Разработка корпоративных показателей результативности – KPI(c)
- ❑ Структуризация деятельности компании верхнего уровня
- ❑ Разработка матрицы ответственности структурных подразделений за корпоративные показатели результативности – KPI(c)
- ❑ Разработка ключевых показателей результативности структурных подразделений – KPI(d) (количество подразделений для которых разрабатываются показатели определяется количеством рабочих групп и продолжительностью корпоративного семинара-практикума)

Передаваемые компании-заказчику дополнительные материалы

(только в рамках проведения корпоративного семинара-практикума)

- Результаты работ по разработке ключевых показателей результативности структурных подразделений – KPI(d) вносятся в информационную систему бизнес-моделирования и предоставляются компании-заказчику в виде электронной бизнес-модели
- По окончании семинара участникам выдаются формы документов и информационно-методические материалы, необходимые для осуществления работ по разработке и внедрению в структурных подразделениях своей компании ключевых показателей результативности – KPI(d)