

KPI против Total Control

Автор:

[Сергей Чефранов](#)

KPI против Total Control

Сергей Дмитриевич Чефранов

Статьи под этой обложкой помогут сделать выбор тем, кто еще не решил для себя, что в управлении предприятием эффективнее – писать инструкции и полагаться на добросовестных исполнителей или довериться специалистам, указав им цель.

KPI против Total Control

Сергей Дмитриевич Чефранов

Дизайнер обложки Ольга Владимировна Строкова

© Сергей Дмитриевич Чефранов, 2022

© Ольга Владимировна Строкова, дизайн обложки, 2022

ISBN 978-5-4498-3503-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

В свое время мне довелось поработать в российской компании, явившейся пионером в области реинжиниринга бизнес-процессов в России. Это была очень сильная компания, собравшая под своей крышей великолепных специалистов в области полиграфии. Компания по некоторым продуктам захватила существенно больше половины рынка, а в других являлась очень сильным конкурентом ведущих иностранных компаний. Темпы роста были огромными, пока... в компании не появились люди, поднаторевшие в написании бизнес-процессов, в составлении «дорожных карт», лучевых диаграмм и т. п. Вслед за ними появились люди, задачей которых было реализовывать новые отношения с клиентами. Скептически настроенные «старички» от этого отстранялись либо сами, либо административно.

На бумаге все было очень красиво, но доля рынка стала съезживаться.

Разумеется, этой бумажной красивости поддались все. В том числе и я. И только тогда, когда кошелек (а тогда карточки еще были редкостью) стал ощутимо худеть, появилось желание узнать, а что, собственно, происходит.

Оказалось, что далеко не все клиенты могут быть вписаны во вроде бы логичную схему. Например, для «удобства» клиентов и оптимизации собственных процессов было принято решение сформировать пакетное предложение расходных материалов. Разработали три варианта наборов: набор для небольших типографий, другой – для средних, третий – для крупных. А сам процесс продажи попытались превратить в «звонок-счет», почти как W2P сегодня в печатных услугах. Распределили всех клиентов на группы, посадили барышень, ничего не смысливших в полиграфии, к телефонам. Их задача была снять трубку, выяснить, к какой группе относится Заказчик, предложить ему стандартный набор, выписать счет.

И выяснилось, что барышням требуется очень много времени, чтобы запомнить клиентов, а сами заказчики не могут сказать, к какой группе клиентов они относятся. Также те люди, которые заказывали материалы, не знали, под каким номером они в нашей базе, они даже «путались» в названиях своих типографий, по крайней мере, не все знали, ООО у них, или АОЗТ, в кавычках пишется, или без кавычек, с большой буквы, или с маленькой.

И это не говоря уже о том, что самый маленький клиент желал, чтобы к нему относились, как к большому.

В общем, сделки затягивались, барышни-телефонистки бегали консультироваться по офису, объемы падали. Кошелек худел.

И таких примеров я видел очень много. Настолько много, что возник вопрос: а можно ли иначе. Как выяснилось, можно. И об этом – три следующие статьи.

СОЦИОТЕХНИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ, или ТОТАЛИТАРИЗМ В КОМПАНИИ

Выскажу мысль, часто посещающую каждого предпринимателя: количество обучающих ведению бизнеса растёт быстрее, чем количество бизнесменов. Точно так, как количество политологов растёт быстрее количества политиков.

Последствия такой оптимистичной для бизнес-тренеров динамики для их же мозгов вполне плачевны: постоянное требование рынка представить старый товар в новой упаковке, подвергать «тюнингу» идеи, смысл которых укладывается на салфетку, в то время как издатель требует «кирпич», приводит к отрыву их идей от реальности и (иногда складывается такое впечатление) реальному сумасшествию. Когда для пояснения своих идей необходим как минимум детский набор разноцветных фломастеров-маркеров, трудно не впасть в детство самому.

А между тем за всю свою историю человечество изобрело всего три колеса, двигающих бизнес, – конвейер, КТУ, KPI. Четвёртым колесом является личная энергичность, светлый ум и здравый смысл самого предпринимателя и его сотрудников. Всё остальное, как говорил наш прежний премьер, «компот».

Так оно и есть: любую деятельность можно представить в виде конвейера – ряда (потока) операций. Термин «поток» даже более предпочтителен, так как подразумевает некую связь между операциями, преемственность темпа, что в XXI веке не стоит игнорировать.

Камнем преткновения социального благополучия коллектива, яблоком раздора обычно является справедливое определение доли участника потока и размера его (участника) вознаграждения, из чего в своё время родились (уже давно) идеи и решения по мотивации: нормирование, учёт и КТУ – коэффициент трудового участия. А если процесс сложный, если его не разделить между разными участниками, если требуется, чтобы один участник был ориентирован на выполнение своего персонального микропотока, состоящего из ряда операций различного приоритета, то на этот случай есть KPI – ключевые показатели деятельности, позволяющие оценить как количественные, так и качественные достижения.

Всё предельно просто: есть люди, перед которыми стоят индивидуальные задачи, отражаемые в KPI. Люди объединяются в коллективы, перед которыми стоит некая общая задача. Участие каждого человека в общем деле отражается в КТУ. Всё вместе превращается в производственный или коммерческий поток, с одного конца которого входят материалы (информация) и деньги, а с другого – выходит продукция (сделки) и дополнительные деньги. Ничего больше.

Использовать эти нехитрые инструменты может любой человек, наделённый, как отмечалось выше, энергией, светлым умом и здравым смыслом. Если у человека этих способностей нет, он перестаёт работать с людьми и меняющейся информацией, а начинает работать преимущественно со схемами. При этом часто впадает в состояние близкое к трансу, становится таким шаманом от маркетинга и бизнес-процессов.

И надо сказать, что современные технологии очень способствуют этому. В своё время мне пришлось работать в компании, очень увлечённой реинжинирингом процессов. В результате родилось четверостишие:

Я графики люблю, они

Привносят в жизнь мою порядок.

Пускай в итоге все нули,

Но упорядочен упадок.

Современные средства учёта, планирования и коммуникаций дают возможность трансформировать процесс управления в нечто фантазмагоричное: не всегда понятно, где заканчивается управление и начинается манипулирование, где

заканчивается работа и начинается имитация деятельности. Невольно вспоминаются времена, когда главным инструментом продавца были прочные сапоги и чемоданчик с образцами, а главным инструментом мастера была его репутация, выставленная в окне мастерской.

Теперь-то, конечно, всё по-другому. Компьютеры, сети, гаджеты пришли на помощь, заняли руки и головы. Работать некогда – успеть бы нажать на все кнопки!

Я бы ни одного саркастического слова не сказал бы в адрес всех этих устройств, если бы они не имели одну волшебную способность, а именно: объединяться в систему и оказывать давление, влиять на менталитет их владельцев и процессы в компаниях. Происходит нечто подобное тому, что происходит в отношениях человека и государства: государство принимает на себя немалую долю его ежедневных забот, и в результате человек становится придатком к бездушной государственной машине, что в некоторых ситуациях, например, если он охвачен какой-то нестандартной идеей, приводит или к его (человека) физической гибели, либо к гибели его идеи (вспомним роман Дудинцева «Не хлебом единым»).

Мы все рассуждаем о будущем завоевании человечества искусственным разумом, а между тем в некотором смысле мы уже сдали первые рубежи.

Создавая «прозрачные на бумаге» структуры предприятий, где рабочие места живых специалистов обозначены символами блок-схем, этим живым специалистам придаются черты этих бездушных элементов, чьи реакции ограничены «да/нет», «+/-», «1/0».

Безусловно, у технической системы есть неоспоримое преимущество перед человеком – скорость выполнения операций. А этому плюсу противостоит не менее большой минус – система при выполнении операций не принимает во внимание многие факторы, которые она просто не замечает, но которые могут показаться (и оказаться таковыми на самом деле) важными человеку. Например, она не различает правду и ложь, что можно проиллюстрировать, например, историей финансирования российских типографий компанией Heidelberg.

Наверное, многие директора типографий, основанных в конце 90-х помнят, что в начале своей деятельности в России Heidelberg ставил печатные машины и даже целые комплексы с оплатой в рассрочку, не применяя при этом сложных схем анализа финансового состояния или бизнеса покупателей. Торговому представителю и потом финансовому консультанту достаточно было пройти по типографии, чтобы понять, насколько хорошо идут в ней дела. Потому что паллеты с готовой продукцией, полуфабрикатами, бумагой, работающие машины и вспотевшие рабочие знающему человеку говорили много больше лукавых цифр. О лизинге, банковских гарантиях тогда еще и не помышляли. И даже при таком, казалось бы, неосторожном отношении к поставкам на сотни тысяч и миллионы тогда еще немецких марок количество срывов платежей было минимальным, а острых ситуаций, когда оборудование приходилось забирать обратно, может быть, не было вообще. Аналогичную практику применяли и другие компании.

А сегодня, когда на службе финансовых и кредитных аналитиков целые программные комплексы, срывы исполнения обязательств возникают чаще, а количество сделок не увеличилось, а в полиграфии существенно снизилось. Это и означает, что, либо правды стало совсем мало, либо современные средства не умеют её находить.

Таким образом, в компаниях, перегруженных автоматизированными средствами управления, создаётся социотехническая система, в которой инструмент начинает определять стиль, методику деятельности человека и в конце концов – предмет деятельности и её результат. Вовлечённые в процесс сотрудники, особенно молодые, легко адаптируются под требования системы и перенимают её черты, в некоторых случаях, вероятно, используя слабости системы для подгонки ожидаемого результата.

Управленческой проблемой становится то, что инструмент, определяющий результат деятельности, к этому результату равнодушен. Его невозможно мотивировать ни кнутом, ни пряником.

Уверен, многие в своих компаниях сталкивались с чем-то вроде:

– активные и даже воинствующие требования сотрудников увеличить объём интернет-рекламы, пренебрежение личными (хотя бы телефонными) отношениями с клиентами в пользу оцифрованных «да/нет» электронных контактов;

- пассивное отношение к проблемам клиента в случае отсутствия на работе «ответственного» сотрудника – заявка принимается электронной системой, но далее не двигается;
- игнорирование индивидуальных черт заказчика, особенно удалённого,
- расслабленность персонала в компаниях, успех которых предопределён рыночной ситуацией или административным ресурсом (до поры до времени),
- паника персонала в трудных для компании ситуациях, неспособность принимать самостоятельные решения, жалобы на плохое руководство и т. д.

Понятие личной ответственности за действия размывается: чем сложнее система, тем легче объяснить неудачу её сбоем. А к системе предъявить претензии невозможно.

Следовательно, главным тестом при приёме на работу сотрудника необходимо признать тест на самостоятельность, и система мотивации должна быть нацелена на быстрое генерирование и принятие наиболее эффективных решений. А это, вероятно, означает, что предпочтительнее инвестировать в обучение сотрудников, а не в посекундный контроль их деятельности.

Впервые о серьёзности проблемы взаимоотношений человека и системы, как и сам термин «социотехническая система», я услышал от контр-адмирала Владимира Николаевича Соколова, начальника Санкт-Петербургского военно-морского института. Он обратил внимание на то, что экипаж на судне имеет свою, человеческую систему ценностей и мотивацию, а система вооружения – свой машинный компьютерный алгоритм. И между этими системами возникает конфликт, который в худшем случае приводит к несанкционированному использованию вооружения или, наоборот, к фатальной задержке использования, а в лучшем – к усложнению обучения моряков.

Впрочем, апологеты симбиоза человека и компьютера могут привести примеры, вроде бы демонстрирующие великолепный результат работы системы. Хотя бы систему приёма заказов «в один клик». Применительно к полиграфии это выглядит так: в течение пяти минут, что клиент разговаривает с менеджером, менеджер успеваеt выудить из SRM все предыдущие заказы этого клиента,

внести правку в выбранный макет и отослать клиенту на утверждение, пока клиент не успел попрощаться. Тому остаётся только утвердить и оплатить, либо... перейти на другой уровень, где система будет отставлена в сторону и в дело вступит человек – дизайнер ли, технолог ли – кто именно не важно. Это будет человек с компетенциями бо́льшими, чем у системы, но и услуга будет стоить дороже. Аналогично работает и приём других высокостандартизированных заказов («сборники», print-on-demand): скинул файл, послал деньги, получил по почте продукцию.

А на самом деле эти примеры всего лишь подтверждают сказанное ранее: отлично работают только системы с коротким циклом, например, «рынок – решение – результат», и стандартным (унифицированным) набором запросов и решений. Ведь что такое даже красивейший первый пример с правкой макета в течение одного телефонного звонка? Это всего лишь «китайский фонарик». С одной стороны, стандартный запрос, с другой – банк стандартных данных. Между ними человек, присутствие которого вообще временно, с небольшим набором решений-ленточек.

Подумаем вот о чем: себестоимость каждого заказа включает долю накладных расходов, связанных с приобретением, поддержанием и эксплуатацией системы учета и планирования выполнения заказа. Эти затраты разумно соотнести со временем выполнения основной операции, например, печати, или же полного технологического цикла. Пусть это будет 10 рублей минута. И если некий заказ, например, печать и резка короткого тиража на ЦПМ, выполняется за 5 минут, а ввод его в систему человеком требует 6 минут, то эта шестая минута является неучтенной и съедает процентов 10 прибыли. А поскольку автоматизированная система расчета, планирования и учета заказов сегодня воспринимается как панацея от ошибок, особенно в малотиражном производстве, то решение озвученной проблемы является актуальной. Пока рынок не протестует против предлагаемой на короткие тиражи наценки, этой проблемы как бы и не видно. Но наценка – скучная особа. Она все время смотрит в пол. Все может очень быстро поменяться. И в этой эволюции, скорее всего, будет сильно усовершенствован инструмент (то есть ПО), исчезнет человек-клапан между продажей и производством, и возрастет ответственность оформляющего заказ лица. Вероятно, во многих случаях этим лицом будет сам заказчик.

И, конечно же, эти примеры не являются примерами управления. В данном случае успешный алгоритм «в один клик» – это инструмент, окно для заказчика, куда ему легко и быстро положить плату за желаемую услугу или продукт. Пока

рынок полон стандартных запросов, такие короткие алгоритмы будут приносить прибыль. Как только рынок насытится, придётся копнуть глубже – перечитать Данте или Сервантеса.

Значит, управление должно стремиться к таким же коротким циклам «задача – компетенция – результат». Если вместо компетенции предлагается клубок аппаратных средств, ПО, персон, очереди точек контроля и согласований, то результат устаревает раньше, чем система примет решение, а себестоимость продукта или услуги увеличивается вопреки требованиям рынка и акционеров.

Ведь как, например, сегодня продать современную дороговую печатную машину? Бесполезно разговаривать с директором типографии о сегодняшней ситуации на производстве или здоровье родственников – у тех, кто пережил кризис, всё более-менее налажено, и все здоровы. Нужно брать его за руку и вести в будущее. Система этого не может. А человеку, который это может, не нужна внешняя система. Достаточно собственной компетенции.

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/chefranov_serгей/kpi-protiv-total-control

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)