

Как заставить работать сбалансированную систему показателей

Роберт Каплан, Дэвид Нортон

НЫНЕШНИЕ РУКОВОДИТЕЛИ ПОНИМАЮТ, какое влияние на работу компании оказывают показатели, по которым ее оценивают. Но мало кто из них воспринимает оценку эффективности как неотъемлемую составляющую своей стратегии. Они разрабатывают новые стратегии и вводят передовые бизнес-процессы, призванные кардинально улучшить работу компании, но продолжают пользоваться теми же, что и десятилетия назад, краткосрочными финансовыми показателями, например рентабельностью инвестированного капитала, ростом продаж и операционной прибылью. Многие не только не вводят новых показателей, которые позволили бы следить за прогрессом в достижении новых целей и за новыми процессами, но даже не задаются вопросом, насколько старые показатели подходят для новых начинаний.

Между тем эффективная оценка должна стать неотъемлемой частью процесса управления. Система оценки, предложенная нами в номере *Harvard Business Review* за январь — февраль 1992 года в статье «Сбалансированная система показателей, измеряющих эффективность», дает руководителям универсальный инструмент перевода

стратегических целей на язык целостной системы показателей эффективности. Это не просто новый подход к оценке эффективности, а система управления, способная стимулировать радикальные улучшения, касающиеся таких важнейших аспектов деятельности компании, как продукция, процесс, клиент и развитие рынка.

Благодаря сбалансированной системе руководители получают в свое распоряжение показатели, отражающие четыре аспекта работы компании. Она дополняет традиционные финансовые показатели показателями удовлетворенности клиентов, внутренних процессов, а также обновления и совершенствования, отличающимися от обычно применяемых компаниями в нескольких отношениях.

Общеизвестно, что многие компании уже используют для контроля за операциями и процессами тысячи экономических и технических показателей. Но эти частные показатели относятся к отдельным процессам и передаются снизу вверх. А показатели сбалансированной системы, напротив, заложены в стратегических целях организации и императивах конкурентной борьбы. И, требуя, чтобы руководители выбрали ограниченное количество важнейших показателей каждого из четырех видов, сбалансированная система помогает им сделать это стратегическое видение более четким.

К тому же если традиционные финансовые показатели демонстрируют, как компания работала в прошлом, но не дают представления о том, как улучшить свою работу в будущем, то сбалансированная система показателей является краеугольным камнем нынешнего и будущего успеха.

Кроме того, в отличие от обычных критериев, информация в разрезе четырех аспектов обеспечивает баланс между внешними показателями, такими как операционная прибыль, и внутренними, такими как разработка новой продукции. Сбалансированный набор показателей вскрывает те компромиссы, на которые руководители уже пошли, добиваясь повышения одного показателя за счет другого, и нацеливает их на то, чтобы в будущем они достигали своих целей, не поступаясь ни одним из ключевых факторов успеха.

Наконец, многим компаниям, реализующим сегодня отдельные программы улучшения своей работы, например программы реинжиниринга бизнес-процессов, всеобщего управления качеством и наделения служащих дополнительными полномочиями,

Идея вкратце

Чем уникальна сбалансированная система показателей? Выделяются четыре характеристики.

1. **Она отражает миссию и стратегию компании сверху вниз.** Большинство компаний, напротив, отслеживает показатели, передаваемые снизу вверх, — они относятся к частным и ситуативным процессам и часто не отражают общую стратегию.
2. **Она направлена в будущее. Она отслеживает текущий и будущий успех.** Традиционные финансовые показатели описывают, как компания работала в прошлом, за последний отчетный период, но не дают представления о том, как руководство может улучшить показатели в следующем отчетном периоде.
3. **Она обеспечивает баланс между внешними и внутренними показателями.** Это помогает руководителям увидеть, на какие компромиссы между показателями эффективности они пошли до того, и помогает добиться, чтобы будущий успех по одному показателю не шел за счет другого.
4. **Она помогает сфокусироваться.** Многие компании отслеживают больше показателей, чем они, вероятно, могут использовать. Но сбалансированная система показателей требует, чтобы руководители достигли договоренности только по наиболее важным для стратегического успеха компании показателям. Достаточно от пятнадцати до двадцати отдельных показателей, каждый из которых создан в зависимости от подразделения, в котором он применяется.

не хватает комплексного подхода. Сбалансированная система показателей служит той точкой, в которой, как в фокусе, сходятся все усилия организации, а также инструментом определения приоритетов компании и доведения их до сведения руководителей, служащих, инвесторов и даже заказчиков. Как сказал руководитель одной крупной компании, «раньше нашим главным инструментом планирования был годовой бюджет. Теперь же сбалансированная система показателей используется как средство общения, как ориентир, с помощью которого оцениваются все новые проекты и начинания».

Сбалансированная система показателей не шаблон, который можно применить ко всем подразделениям компании или даже

ко всем компаниям отрасли. Разное положение на рынке, разные стратегии в отношении ассортимента выпускаемой продукции, а также разные условия конкуренции требуют и разных сбалансированных систем показателей. Каждое подразделение компаний создает свою сбалансированную систему показателей, соответствующую его собственной миссии, стратегии, технологии и культуре. Главный признак удачной сбалансированной системы показателей — ее прозрачность: руководитель может получить полное представление о стратегии конкурентной борьбы подразделения, проанализировав всего 15–20 показателей. Покажем на нескольких примерах, как сбалансированная система показателей позволяет оптимально сочетать управление с оценкой эффективности в различных компаниях.

Rockwater реагирует на перемены в отрасли

Rockwater, 100%-ная дочерняя компания Brown & Root/Halliburton, международной строительной и машиностроительной компании, — мировой лидер в подводном строительстве и производстве оборудования для морской добычи нефти и газа. Став ее генеральным директором в 1989 году, Норман Чамберс понял, что условия конкуренции в отрасли резко изменились. «В 1970-е годы мы были просто группкой парней в гидрокостюмах и с горящими фонариками, которые ныряли с баржи в Северное море», — говорит Чамберс. Но в 1980-е конкуренция в подводном строительстве обострилась, и многие мелкие компании были вытеснены с рынка. Изменился и характер конкуренции. Несколько ведущих нефтяных компаний захотели создать долгосрочные партнерства со своими поставщиками, вместо того чтобы снова и снова выбирать поставщиков с самыми низкими ценами.

Чамберс и его топ-менеджеры разработали следующее видение: «Как основной поставщик мы должны стать лидерами отрасли в обеспечении для наших клиентов высочайших стандартов безопасности и качества». Они также разработали стратегию реализации этого видения. Пятью элементами этой стратегии стали: услуги, превосходящие ожидания и потребности клиентов; высокий уровень удовлетворенности потребителей; непрерывное совершенствование

Идея на практике

Связь показателей со стратегией является ключевым фактором успеха в разработке сбалансированной системы показателей. Здесь следует задать три вопроса:

1. Если наше видение и стратегия претворятся в жизнь, насколько мы изменимся для наших акционеров и заказчиков?
 - с точки зрения внутренних процессов?
 - с точки зрения нашей способности к росту и инновациям?
2. Каковы важнейшие факторы успеха в каждой из четырех областей сбалансированной системы показателей?
3. Каковы ключевые показатели, которые покажут нам, согласно плану ли мы работаем с этими факторами успеха?

Сбалансированная система показателей также переводит фокус внимания организации на весь диапазон идущих в компании в данный момент местных преобразований. При проведении бенчмаркинга всех новых проектов система показателей выступает не просто системой для оценки. По словам Ларри Брэди, вице-президента FMC Corp., она стала «краеугольным камнем системы управления», то есть самим «ядром системы управления».

Пример. Компания Rockwater, занимающаяся подводным строительством и разработкой, создала стратегию с пятью

основными элементами: услуги, превосходящие ожидания и потребности клиентов; высокий уровень удовлетворенности потребителей; непрерывное совершенствование в области безопасности, надежности оборудования, оперативного реагирования на запросы клиентов и снижения затрат; высокая квалификация служащих и реализация ожиданий. Используя сбалансированную систему показателей, высшее руководство компании Rockwater перевела эту стратегию на язык реальных целей и действий.

Выбранные ими финансовые показатели включали рентабельность используемого капитала и денежный поток по причине интереса акционеров к краткосрочным результатам.

Показатели удовлетворенности клиентов сфокусировались на тех клиентах, которые стремились к устойчивым отношениям с поставщиком.

Компания ввела новые ориентиры для бенчмаркинга, отражающие интеграцию ключевых внутренних процессов. Она также добавила индекс инцидентов в сфере безопасности как средство контроля косвенных затрат, связанных с несчастными случаями.

Цели в области обучения и роста оценивались в виде показателя дохода от новых услуг в процентах от общего дохода, а также в виде индекса темпа улучшения показателей безопасности и объема переделок.

в области безопасности, надежности оборудования, оперативного реагирования на запросы клиентов и снижения затрат; высокая квалификация служащих и реализация ожиданий акционеров. Эти элементы, в свою очередь, послужили основой для разработки стратегических целей компании (см. врезку «Стратегические цели Rockwater»). Однако, чтобы достичь этих стратегических целей, их нужно было перевести на язык реальных целей и действий.

Команда топ-менеджеров Rockwater трансформировала миссию и стратегию компании в сбалансированную систему с четырьмя группами показателей (см. врезку «Сбалансированная система показателей Rockwater»).

Финансовые показатели

Созданная в компании сбалансированная система включала три финансовых показателя, имевших значение для акционеров. Рентабельность используемого капитала и денежный поток отражали интерес акционеров к краткосрочным результатам, а надежность прогноза свидетельствовала о желании материнской компании уменьшить ту неопределенность, которую порождали в прошлом непредвиденные колебания ее финансовых результатов. К этим трем финансовым показателям руководители Rockwater добавили еще два. Показатель рентабельности проекта обеспечивал внимание к проекту как основному объекту планирования и управления, а показатель портфеля заказов позволял сделать работу компании более предсказуемой.

Удовлетворенность потребителя

Rockwater посчитала нужным провести грань между двумя категориями своих клиентов: нефтяными компаниями, стремящимися к устойчивым отношениям с поставщиком, и теми клиентами, которые выбирали поставщиков только исходя из цены. Индекс цен, отражавший самую полную информацию о конкурентной позиции Rockwater, был введен для того, чтобы Rockwater при необходимости могла и впредь удерживать клиентов второй категории.

Однако стратегия компании состояла в том, чтобы прежде всего развивать отношения с клиентами первой категории. Независимая

организация проводила ежегодные опросы, чтобы определить, как клиенты оценивают услуги Rockwater по сравнению с услугами ее конкурентов. Кроме того, клиентов первой категории попросили ежемесячно рассчитывать показатель удовлетворенности и эффективности. Руководители Rockwater решили, что это обеспечит им такой тесный контакт с клиентами и такую обратную связь с рынком, о каких в большинстве компаний еще и не думали. Наконец, показатель рыночной доли по важнейшим клиентам позволял следить за тем, чтобы повышение удовлетворенности потребителя приносило компании ощутимые выгоды.

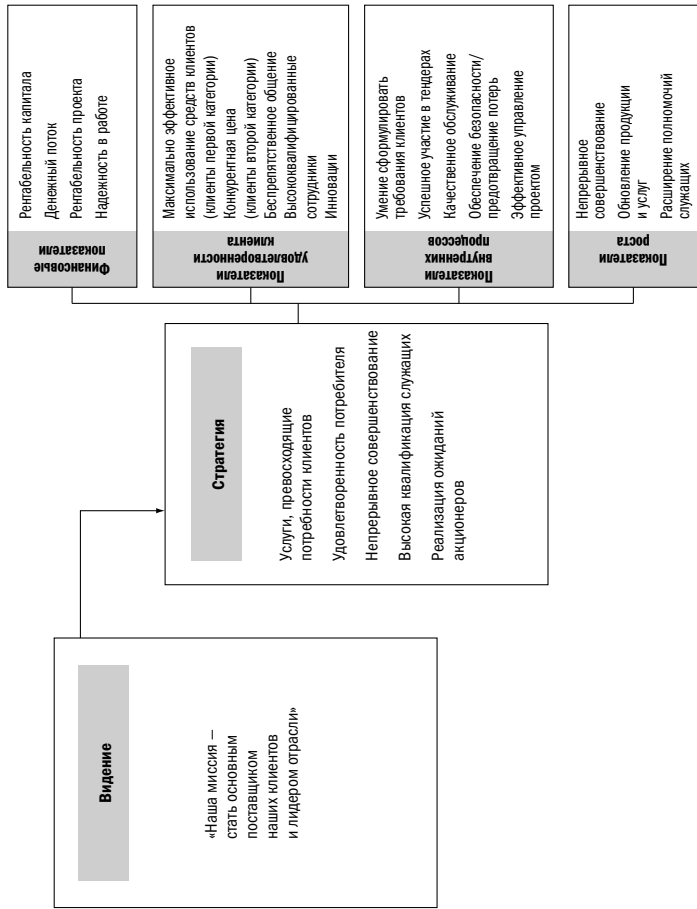
Внутренние процессы

Чтобы разработать показатели внутренних процессов, руководители Rockwater определили жизненный цикл проекта с запуска (с момента выявления той или иной потребности клиента) и до завершения (момента удовлетворения этой потребности). Для каждого из пяти этапов бизнес-процесса в рамках этого цикла были установлены свои показатели (см. врезку «Как Rockwater удовлетворяет запросы своих клиентов»):

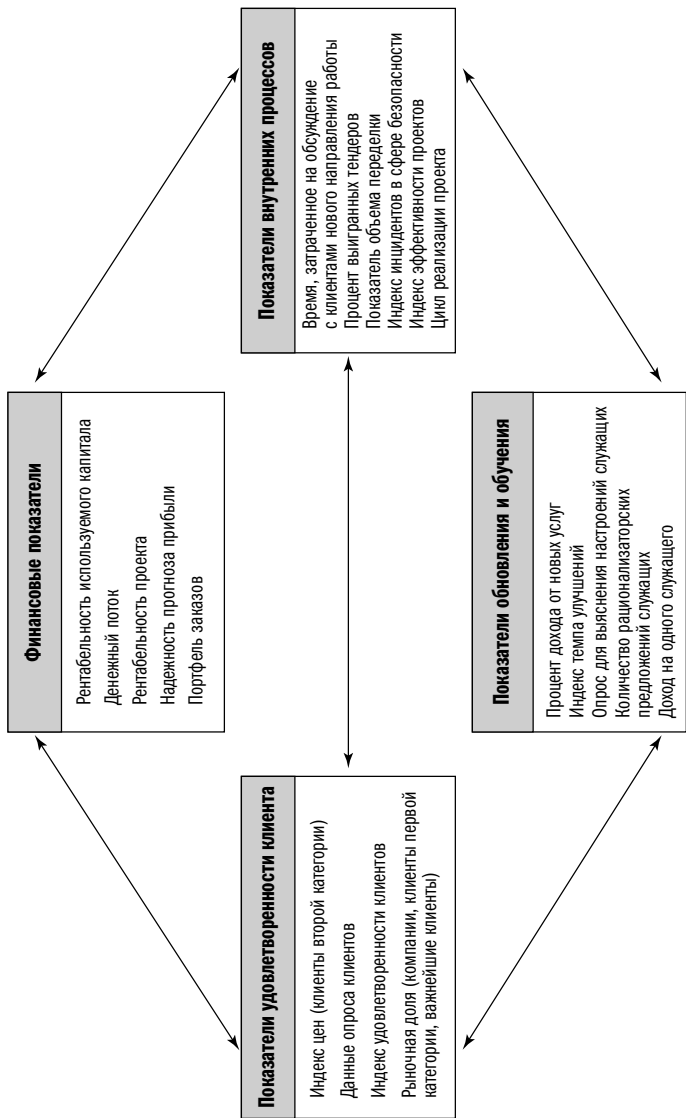
- для этапа выявления потребности были принят показатель количества часов, затраченных на обсуждение с клиентами нового направления работы;
- для этапа получения заказа — процент выигранных тендеров;
- для этапа подготовки и поставки — индекс эффективности проекта, показатель безопасности/предотвращения потерь, показатель объема переделок;
- для заключительного этапа — продолжительность заключительных работ по проекту.

Введение показателей внутренних процессов свидетельствовало о серьезном изменении мышления руководства Rockwater. Раньше компания тщательно следила за работой каждой службы. При новом же подходе на первый план вышли показатели, отражающие ключевые бизнес-процессы. Разработка всеобъемлющего, периодически рассчитываемого индекса эффективности выполнения проекта считалась в компании задачей первостепенной важности. Другим

Стратегические цели Rockwater



Сбалансированная система показателей Rockwater



Как Rockwater удовлетворяет запросы своих клиентов



важным фактором конкурентной борьбы Rockwater считала безопасность. Проведенные компанией внутренние исследования показали, что связанные с несчастным случаем косвенные затраты могут в 5–50 раз превышать прямые. В сбалансированную систему показателей был включен индекс безопасности, рассчитываемый на основе всеобъемлющей системы показателей безопасности, которая позволяла выявить и систематизировать все нежелательные события, потенциально опасные для людей, имущества или процессов.

Руководители Rockwater долго размышляли над выбором показателя для этапа выявления потребности клиента. Они понимали, что время в часах, затраченное на обсуждение будущей работы с важнейшими потенциальными клиентами, — это показатель не столько полученного результата, сколько вложенных ресурсов. Но им нужен был такой показатель, который демонстрировал бы служащим компании всю важность налаживания отношений с клиентами и удовлетворения их потребностей. Они считали, что выделение времени на беседы с основными клиентами — необходимое условие улучшения результатов работы компании. Этот показатель ресурсов специально выбрали для того, чтобы служащие поняли, какое значение имеет работа по выявлению и удовлетворению потребностей клиентов.

Обновление и совершенствование

Улучшение финансовых показателей, показателей удовлетворенности клиентов и показателей внутренних процессов должно происходить как следствие достижения целей в области обновления и обучения.

В Rockwater это улучшение происходило в результате обновления продукции и услуг, приводившего к появлению новых источников дохода и освоению новых рынков, а также в результате непрерывного совершенствования внутренних процессов. Прогресс в достижении первой цели (обновления продукции и услуг) оценивался с помощью показателя дохода от новых услуг в процентах от общего дохода, а второй (непрерывного совершенствования внутренних процессов) — с помощью индекса, отражавшего темп улучшения нескольких основных показателей работы, например безопасности и объема переделок. Но для того, чтобы эффективно управлять и обновлением продукции (услуг), и совершенствованием внутренних процессов, компания сочла нужным усилить мотивацию и расширить полномочия служащих. Насколько ей это удалось, продемонстрировали данные опроса, проводившегося для выяснения настроений персонала, и показатели рационализаторских предложений служащих. Наконец, доход на одного служащего показывал эффективность программ обучения служащих и повышения их активности.

Сбалансированная система показателей помогла руководителям Rockwater оценить эффективность своих процессов, мотивировать своих служащих и организовать обратную связь с клиентами. С ее помощью они смогли прийти к единому мнению по поводу необходимости создания партнерств с ключевыми клиентами, значительного уменьшения числа инцидентов в сфере безопасности и совершенствования управления всеми этапами реализации многолетних проектов. Чамберс считает сбалансированную систему показателей бесценным инструментом, который поможет его компании реализовать свою миссию и стать лидером отрасли (см. врезку «Создание сбалансированной системы показателей»).

Apple Computer: как повысить долгосрочную эффективность

Apple Computer разработала сбалансированную систему показателей, чтобы нацелить руководителей высшего звена на проведение такой стратегии, которая заставляет следить не только за валовой прибылью, рентабельностью собственного капитала и рыночной долей компании. Небольшой координационный комитет, хорошо знакомый

с идеями и стратегическим подходом управленческой команды Apple, решил сосредоточиться на четырех видах показателей сбалансированной системы и выбрать по несколько показателей каждого вида. Из финансовых показателей Apple выбрала акционерную стоимость, из показателей отношения с клиентами — рыночную долю и удовлетворенность потребителей, из показателей внутренних процессов — основные области специализации и, наконец, из показателей обновления и совершенствования — умонастроения служащих. По приоритетности они были ранжированы следующим образом.

Удовлетворенность потребителей

В прошлом Apple основное внимание уделяла разработке новой продукции и внедрению новых технологий и опережала своих конкурентов благодаря тому, что выпускала компьютеры более высокого качества. Показатели удовлетворенности потребителей были введены для того, чтобы показать всем: главным для компании становится ориентация на потребителей. Сегодня компьютерные фирмы могут воспользоваться услугами J.D. Power & Associates — компании, занимающейся опросами потребителей. Однако, поскольку Apple поняла, что ее клиентская база неоднородна, она решила пойти дальше и проводить собственные опросы, охватывающие ее важнейшие рыночные сегменты по всему миру.

Основные области специализации

Руководители компании хотят, чтобы служащие постоянно помнили о ее основных областях специализации, таких как удобные для пользователя интерфейсы, мощная архитектура программного обеспечения и эффективные дистрибьюторские системы. Однако они понимают, что оценить работу служащих с этой точки зрения довольно трудно. Поэтому в настоящее время компания экспериментирует с разными количественными показателями этих плохо поддающихся измерению областей специализации.

Активизация участия служащих в работе и увязка их интересов с интересами компании

Каждые два года Apple проводит всесторонний сплошной опрос своих служащих; выборочные опросы проводятся чаще. В ходе

опроса выясняется, понимают ли служащие стратегию компании и требуют ли руководители от них достижения результатов, согласующихся с этой стратегией. При анализе результатов опроса руководители учитывают и то, сколько служащих дали одинаковые ответы на тот или иной вопрос, и общую тенденцию, вырисовывающуюся из этих ответов.

Рыночная доля

Достижение определенной пороговой рыночной доли имеет для руководителей высшего звена значение не только из-за очевидных выгод, связанных с ростом продаж, но и потому, что позволяет компании привлечь и удержать разработчиков программного обеспечения платформ Apple.

Акционерная стоимость

Акционерная стоимость используется как показатель эффективности, хотя на самом деле акционерная стоимость — результат, а не двигатель изменения эффективности. Этот показатель включен в сбалансированную систему показателей, чтобы компенсировать имевший место перекося в пользу валовой прибыли и продаж — показателей, не отражавших инвестиции, которые необходимо сделать сегодня для получения роста завтра. В отличие от них, показатель акционерной стоимости позволяет количественно оценить влияние предполагаемых инвестиций на развитие компании. Большинство подразделений Apple имеют функциональную структуру, то есть состоят из служб, специализирующихся на проектировании, производстве или продажах, поэтому акционерную стоимость можно рассчитать только для всей компании, а не для отдельных подразделений. Однако этот показатель помогает руководителям высшего звена каждого крупного структурного подразделения компании оценить как влияние своей работы на стоимость всей компании, так и новые инвестиционные проекты.

Хотя эти пять показателей эффективности были разработаны совсем недавно, они уже помогли топ-менеджерам Apple сделать стратегию более целенаправленной в нескольких отношениях. Прежде всего сбалансированная система показателей служит в Apple в основном инструментом не контроля, а планирования.

Иными словами, Apple использует показатели, чтобы корректировать «длинную волну» в динамике результатов компании, а не для управления текущими изменениями. Кроме того, используемые в Apple показатели, за исключением акционерной стоимости, можно на основе как вертикального, так и горизонтального анализа разложить на частные показатели по каждому функциональному подразделению. При вертикальном анализе каждый отдельный показатель можно разложить на составляющие, чтобы понять, как изменение каждой из них влияет на динамику целого. При горизонтальном анализе на основании этих показателей можно увидеть, например, влияние проектирования и производства на такой фактор, как удовлетворенность потребителей. Кроме того, Apple обнаружила, что ее сбалансированная система помогает разработать поддающиеся измерению показатели результатов разработки и реализации программ.

Apple использует пять новых показателей эффективности для проведения бенчмаркинга с самыми передовыми компаниями, а также при составлении бизнес-планов и организации материального поощрения руководителей высшего звена.

Advanced Micro Devices: консолидация стратегической информации

Компания Advanced Micro Devices (AMD), производитель процессоров, перешла на сбалансированную систему показателей легко и быстро, потому что у нее уже были четко сформулированная миссия и стратегия, а руководители высшего звена имели одинаковое мнение о ее нише на рынке. Кроме того, она уже использовала множество показателей эффективности, рассчитываемых на основе различных источников информации и информационных систем. С внедрением сбалансированной системы показателей все они были сведены в единую ежеквартально подготавливаемую книгу, состоящую из семи разделов: финансовые показатели, показатели отношения с клиентами, например показатели своевременности поставки, времени выполнения заказа и соблюдения графика, показатели важнейших бизнес-процессов изготовления пластин, сборки и испытаний, разработки новой продукции и совершенствования

технологического процесса (например, перехода к субмикронному травлению) и, наконец, показатели качества. Кроме того, для оценки обучения в компании были установлены показатели целевых темпов улучшения ключевых параметров деятельности, таких как продолжительность цикла и выход конечной продукции по процессам.

В настоящее время AMD рассматривает свою сбалансированную систему показателей как постоянный источник стратегической информации, необходимой для анализа долгосрочных тенденций в целях планирования и оценки эффективности (см. врезку «Влияние сбалансированной системы показателей на внешнюю отчетность»).

Управление процессом изменений

Опыт этих и других компаний показывает, что наилучшие результаты внедрение сбалансированной системы показателей дает в случае ее использования для управления процессом изменений. Компания Rockwater, например, возникла в результате слияния двух компаний, и ее служащие принадлежали к разным культурам, говорили на разных языках и имели разные опыт и подготовку. А сбалансированная система показателей помогла компании сконцентрировать свои усилия на том, что нужно изменить для превращения в лидера отрасли.

Точно так же Джозефу Де Фео, генеральному директору Service Businesses, одного из трех основных отделений Barclays Bank, нужно было преобразовать его из провайдера услуг для других отделений банка в компанию, способную успешно конкурировать на мировом рынке. У руководителей отделения не было разногласий по поводу стратегии, которой им следовало придерживаться, но, как это выяснилось в ходе создания сбалансированной системы показателей, у них не было единого мнения о способах ее реализации. Эта же система помогла им в конце концов достичь консенсуса относительно приоритетных направлений развития и совершенствования и выявить новые проблемы, требовавшие внимания, такие как качество и производительность. Де Фео высоко оценил роль сбалансированной системы показателей: «Она помогла нам осуществить серьезные изменения, наша организация стала в гораздо

Создание сбалансированной системы показателей

КАЖДАЯ КОМПАНИЯ УНИКАЛЬНА и выбирает свой подход к созданию сбалансированной системы показателей. В Apple и AMD, например, финансовому директору и директору по развитию, хорошо знакомым со стратегическим мышлением высшего руководства, не потребовалось много времени, чтобы создать первый вариант сбалансированной системы показателей. Однако в Rockwater руководителям высшего звена пришлось дополнительно уточнять стратегию компании и основные рычаги повышения эффективности, от использования которых и зависел успех стратегии.

Чтобы создать сбалансированную систему показателей и активизировать участие в этой работе руководителей высшего и среднего звена, такие компании, как Rockwater, могут использовать приведенный ниже план, включающий восемь этапов.

1. Подготовка

Вначале компания должна выбрать подразделение, наиболее подходящее для внедрения сбалансированной системы показателей. Как правило, лучше всего для этого подходят подразделения, имеющие собственных клиентов, каналы сбыта, производственные мощности и финансовые показатели эффективности.

2. Собеседования

Каждый руководитель высшего звена в подразделении (обычно их бывает от 6 до 12) получает информационные материалы по сбалансированной системе показателей, а также внутренние документы по видению, миссии и стратегии компании.

Специалист по сбалансированной системе показателей (внешний консультант или курирующий эту работу руководитель компании) проводит с руководителями подразделения собеседования продолжительностью примерно 90 минут каждое, чтобы уточнить стратегические цели компании и получить предложения по показателям сбалансированной системы. Этот специалист может также встретиться с основными акционерами, чтобы выяснить их ожидания в отношении финансовых результатов данного подразделения, а также с некоторыми основными заказчиками, чтобы понять, какие требования они предъявляют к своим основным поставщикам.

3. Первое собрание рабочей группы руководителей

Руководители высшего звена и специалист по сбалансированной системе показателей собираются вместе, чтобы приступить к разработке этой системы (см. врезку «Начните с привязки показателей к стратегии»). В ходе этого собрания они обсуждают предложенные варианты заявлений о миссии и стратегии — до тех пор, пока не приходят к единому мнению. После этого нужно ответить на вопрос: «Если мы сумеем реализовать

видение и стратегию, как в результате изменится наша работа с точки зрения акционеров, клиентов, внутренних бизнес-процессов, а также нашей способности к обновлению, росту и совершенствованию?»

Чтобы рассмотреть проблему со всех сторон, присутствующие могут ознакомиться с видеозаписями опроса акционеров и клиентов. Определив ключевые факторы успеха, группа должна разработать предварительную сбалансированную систему показателей, позволяющих оценить прогресс в достижении стратегических целей компании. Зачастую группа предлагает не менее четырех-пяти показателей для каждой составляющей этой системы. На этом этапе ограничивать количество показателей сбалансированной системы не обязательно, хотя и можно провести голосование, чтобы сразу отделить несущественные показатели.

4. Повторные собеседования

Специалист по сбалансированной системе показателей анализирует результаты этой работы, сводит их воедино, ведет соответствующую документацию и проводит собеседования со всеми высшими руководителями относительно пробной сбалансированной системы показателей. Он также выясняет их мнение по проблемам внедрения системы.

5. Второе собрание рабочей группы руководителей

На втором собрании с участием руководителей высшего звена, их непосредственных подчиненных и руководителей среднего звена обсуждаются видение, стратегия организации и пробная сбалансированная система показателей. Участники разбиваются на группы и высказываются по предложенным показателям, увязывают их с различными осуществляемыми в компании программами и приступают к разработке плана внедрения. В конце собрания участников просят сформулировать цели в области улучшения каждого предложенного показателя, включая целевой уровень темпа улучшений.

6. Третье собрание рабочей группы руководителей

Руководители собираются, чтобы прийти к окончательному соглашению по поводу видения, целей и показателей, разработанных на первых двух встречах, определить цели в области улучшения каждого показателя сбалансированной системы и составить предварительные планы действий по достижению этих целей. Они должны договориться о программе внедрения, в том числе и об информировании служащих о сбалансированной системе показателей, ее интеграции в философию управления и создании информационной системы для поддержки сбалансированной системы показателей.

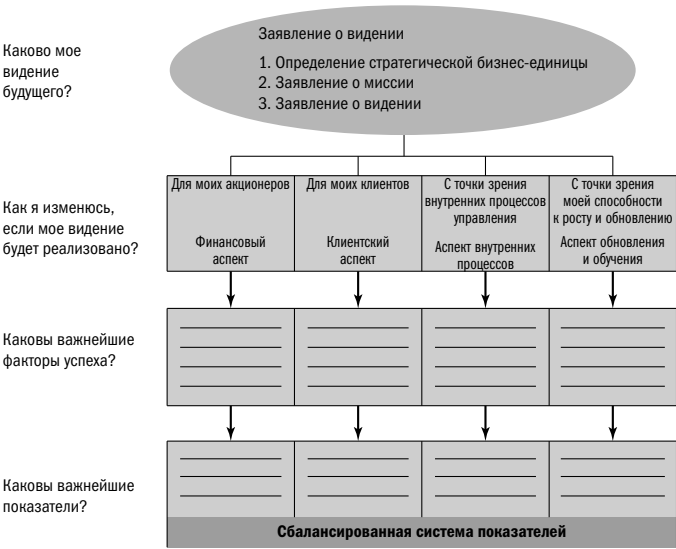
7. Внедрение

Новая группа разрабатывает план внедрения сбалансированной системы, предусматривающий увязку показателей с базами данных и информационными системами, информирование всех сотрудников компании и содействие разработке показателей второго уровня для децентрализованных подразделений. В результате этого процесса может быть, например, разработана совершенно новая информационная система для руководителей, объединяющая показатели, используемые на всех уровнях подразделения, с показателями, специфичными для данной структуры.

8. Периодические проверки

Ежеквартально или ежемесячно подготавливается официальный перечень показателей сбалансированной системы, который проверяется руководителями высшего звена и обсуждается с руководителями децентрализованных отделений и отделов. Показатели системы ежегодно пересматриваются в процессе стратегического планирования, установления целей и распределения ресурсов.

Начните с привязки показателей к стратегии



большей степени ориентироваться на рынок. Она позволила нам прийти к единому пониманию целей и того, что требовалось для их достижения».

Компания Analog Devices по производству полупроводниковых приборов первой создала у себя сбалансированную систему показателей и теперь использует ее для ежегодного уточнения целей и задач руководителей отделений. Президент Analog Джерри Фишман сказал: «Вначале сбалансированная система показателей инициировала серьезные и существенные изменения. Она и до сих пор это делает, заставляя нас обращать внимание на отдельные проблемы, например на валовую прибыль от реализации новой продукции. Но сегодня ее главное назначение — содействовать осуществлению программ, над которыми наши люди работают годами». Недавно компания попыталась объединить показатели сбалансированной системы с *хосин-планированием*, процедурой, которая нацеливает всю организацию на ежегодное достижение одной или двух ключевых целей. Хосин-целями компании Analog стали улучшение работы с потребителем и разработка новой продукции, показатели для оценки которых уже имеются в ее сбалансированной системе.

Однако внедрение сбалансированной системы показателей не всегда приводит к таким радикальным изменениям. Например, в AMD ей еще только предстоит сыграть такую роль, поскольку руководители использовали ее не для того, чтобы управлять процессом изменений. Дело в том, что, прежде чем обратиться к этой системе, они уже пришли к единому мнению относительно миссии компании, ее стратегии и ключевых показателей эффективности. AMD обслуживает один-единственный сектор рынка. Двенадцать руководителей высшего звена хорошо знают технику, технологию и другие ключевые для этого сектора рычаги. Обобщающая, агрегированная информация, получаемая с помощью сбалансированной системы показателей, не оказалась для них ни новой, ни неожиданной. Руководители основных подразделений AMD также уже обладали обширной информацией о работе своих подразделений. Сбалансированная система показателей действительно помогла им осознать масштабы и целостность работы своей компании и лучше выполнять свои функции в интересах всей компании. Но в целом

Влияние сбалансированной системы показателей на внешнюю отчетность

НЕКОТОРЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ИНТЕРЕСУЕТ, можно ли использовать систему сбалансированных показателей для подготовки внешней отчетности. Если эта система действительно определяет долгосрочную эффективность, то может ли инвестиционное сообщество пользоваться поставляемой ею информацией?

На самом деле инвестиционное сообщество не может непосредственно использовать данные сбалансированной системы показателей. Такие системы имеет смысл создавать прежде всего в подразделениях и отделениях, имеющих свою четко определенную стратегию. У большинства компаний по несколько отделений, имеющих собственную миссию и стратегию, и их сбалансированные системы показателей невозможно объединить. А если сбалансированная система показателей действительно позволяет получить представление о стратегии подразделения, то ее данные (и даже используемые показатели) бывают очень ценными и представляют большой интерес для конкурентов. Но еще важнее то, что сбалансированная система показателей как сравнительно новое явление только выиграет, если компании несколько лет поэкспериментируют с ней, прежде чем делать неотъемлемой частью отчетности для внешних пользователей.

Однако, даже если бы сбалансированная система показателей подходила для включения во внешнюю отчетность, само финансовое сообщество сегодня не слишком заинтересовано в переходе от финансовой отчетности к стратегической. Президент одной компании обнаружил, что многие представители финансового сообщества не доверяют принципам, на которых основана сбалансированная система показателей: «Мы чаще используем сбалансированную систему показателей во взаимоотношениях с нашими клиентами, а не с инвесторами. Финансовое сообщество скептически относится к долгосрочным показателям и иногда ссылается на то, что, по некоторым данным, курс акций компании обратно пропорционален тому вниманию, которое оказывается всеобщему качеству и внутренним процессам».

И все же инвестиционное сообщество уже стало ориентироваться на некоторые ключевые показатели качества новой продукции. Не признак ли это того, что и его мышление постепенно становится стратегическим?

эта система только придала законченную форму тем знаниям, которыми они уже обладали.

Ограниченные успехи AMD показывают, что наилучшие результаты внедрение сбалансированной системы показателей дает в случае ее использования для активизации процесса изменений.

Некоторые компании вознаграждают руководителей высшего звена за достижение высоких целевых показателей сбалансированной системы. Большинство пытаются перевести эту систему на язык тех показателей работы подразделений, улучшением которых они собираются заняться. Сбалансированная система показателей не просто система оценки эффективности, это — система управления, стимулирующая кардинальное улучшение работы компании и повышение ее конкурентоспособности.

Внедрение сбалансированной системы показателей в FMC Corporation. Интервью с Ларри Брэди

Одна из самых диверсифицированных компаний США, FMC Corporation производит и продает по всему миру более 300 наименований продукции, имея 21 отделение, обслуживающее пять сегментов рынка: промышленные химикаты, высококачественные химикаты, драгоценные металлы, оборонные системы, а также машины и оборудование. Доходы этой базирующейся в Чикаго компании превышают \$4 млрд. Начиная с 1984 года годовая рентабельность инвестированного капитала компании не опускается ниже 15%. Подобная доходность в сочетании с серьезной рекапитализацией в 1986 году привела к тому, что акционерная стоимость компании росла гораздо быстрее, чем в среднем по отрасли. В 1992 году FMC решила найти новую стратегию на будущее, способную максимизировать ее акционерную стоимость. В результате она взяла на вооружение стратегию роста, требующую повышенного внимания к внешним факторам и определенных компромиссов при принятии решений. Для управления этими изменениями компания решила использовать сбалансированную систему показателей. В интервью, которое вице-президент FMC Брэди дал Роберту Каплану, он рассказывает об опыте компании по внедрению этой системы.

Роберт Каплан: *Как в FMC относятся к сбалансированной системе показателей?*

Ларри Брэди: Хотя сейчас у нас только завершается пилотный этап внедрения, я думаю, что сбалансированная система показателей

должна стать краеугольным камнем системы управления в FMC. Она позволяет перевести стратегии наших подразделений на язык системы показателей, встроенных в целостную систему управления.

Например, если раньше одно наше подразделение оценивало свою работу по большому числу параметров, то теперь, когда у нас есть сбалансированная система показателей, оно считает, что ключевыми для реализации его стратегии являются только 12 переменных, из которых семь оказались совершенно новыми. По мнению руководителя этого подразделения, которое подтверждается и другими, внедрение сбалансированной системы показателей способствовало лучшему пониманию стратегии и ее более последовательной реализации. Другой руководитель сказал, что если конкуренты увидят его сбалансированную систему показателей, то его подразделение утратит свои конкурентные преимущества, хотя, если бы они увидели ежемесячную финансовую отчетность или даже стратегический план, ничего подобного не случилось бы.

Подобный энтузиазм руководителей подразделений по поводу нововведений, затеваемых руководством компании, — большая редкость. Что заставило их и вас обратить внимание на сбалансированную систему показателей?

У FMC была четко определенная миссия — стать основным поставщиком для своих заказчиков. Мы экспериментировали со множеством популярных программ: всеобщего управления качеством, управления по целям, эффективности работы организации, построения высокоэффективной организации, — но без особого успеха. Всякий раз, когда мы вводили очередную программу, сотрудники наших подразделения спрашивали: «Ну и как же мы будем этим заниматься, если и так уже выполняем шесть программ?»

Руководители подразделений считали, что руководство компании навязывает им свои любимые программы. Наличие множества программ, у каждой из которой был свой девиз, создавало путаницу и посылало противоречивые сигналы относительно того, на что нужно обратить особое внимание и какова взаимосвязь

программ. К тому же при всех этих новых инициативах мы все еще просили руководителей подразделений отчитываться о краткосрочных финансовых результатах.

Какими показателями вы пользовались?

Руководство FMC, как и большинства других компаний, ежемесячно проверяет финансовые результаты всех основных подразделений. Поскольку наша компания сильно диверсифицирована и постоянно перераспределяет активы между самыми рентабельными и самыми перспективными подразделениями, особое значение для нас имел показатель рентабельности используемого капитала (return on capital employed, ROCE). Мы были одной из тех немногих компаний, которые корректировали внутренние финансовые показатели на инфляцию, чтобы иметь более точное представление о рентабельности того или иного подразделения.

В конце года мы награждали руководителей подразделений, добивавшихся устойчивых финансовых результатов. Мы успешно управляли компанией последние 20 лет. Но со временем мы стали хуже представлять себе, что же обеспечит рост компании в будущем и как она сможет добиться прорыва в новых областях. Мы научились добиваться высокой рентабельности инвестиций, но наши возможности для роста были не так уж велики. К тому же из нашей финансовой отчетности было не совсем ясно, какого прогресса мы добились в реализации долгосрочных программ. Вопросы, которые вызывало у руководства превышение фактических расходов над запланированными, также требовали особого внимания к краткосрочным показателям и показателям внутренних бизнес-процессов компании.

Но этим проблема не исчерпывалась. Какой смысл заставлять руководителей подразделений отчитываться за свои финансовые результаты, а потом все их суммировать? Мы брали отделение, которое процветало, и отделение, которое работало неважно, и в целом получали компанию, работающую не хуже других. А почему бы не раздробить ее на несколько независимых компаний и не позволить рынку самому перераспределить их капитал? Если мы хотели работать эффективно как группа диверсифицированных компаний,

то нам нужно было разобраться в том, как они работают, и направить на это все свое внимание. Нам нужна была уверенность, что все подразделения имели стратегии, которые обеспечивают им устойчивое конкурентное преимущество. К тому же, оценивая их работу, мы должны были иметь возможность определить, достигают ли они своих стратегических целей.

Если вы хотите, чтобы подразделение или компания изменили свою стратегию, то лучше всего изменить систему показателей так, чтобы эта система соответствовала новой стратегии.

Почему, стремясь устранить недостатки только краткосрочных финансовых показателей, вы остановили свой выбор именно на сбалансированной системе показателей?

В начале 1992 года мы создали рабочую группу для согласования наших корпоративных программ. Мы хотели понять, что нужно делать иначе для резкого повышения эффективности всей организации. Мы осознали, что компания в своих показателях, возможно, стала слишком «близорукой» и слишком ориентированной на внутренние процессы. Решить, чем заменить этот финансовый подход, оказалось нелегко. Мы хотели, чтобы руководители не только продолжали непрерывное совершенствование, но и нашли способ резко повысить эффективность работы компании.

Если подразделения не достигали финансовых целей, то, как правило, это объяснялось не внутренними причинами. Обычно всему виной было то, что руководители подразделений неправильно оценивали запросы рынка или не могли предсказать поведение конкурентов. Нужна была новая система показателей, которая не позволяла бы руководителям замыкаться на внутренних целях и заставляла бы стремиться к повышению конкурентоспособности компании на мировом рынке. Эта система должна была оперировать показателями работы с потребителем, рыночной доли и разработки новой продукции, способной обеспечить устойчивые доходы. Сбалансированную систему показателей мы выбрали потому, что она позволяла решить все наши проблемы. Она заставила руководителей отделений ответить на такие вопросы, как: «Что сделать, чтобы стать основным поставщиком наших заказчиков?», «Как

усилить ориентацию вовне?», «В чем заключается конкурентное преимущество моего отделения?» и «В чем мы уступаем конкурентам?»

С чего началось внедрение сбалансированной системы показателей?

Сначала мы решили реализовать пилотную программу. Мы поручили шести руководителям разработать пробные системы показателей для отделений. Каждое отделение должно было провести стратегический анализ, чтобы выявить свои источники конкурентного преимущества. Нам нужно было выбрать 15–20 показателей и четко информировать служащих о том, какие краткосрочные показатели работы соответствуют нашей долгосрочной стратегии.

Насколько свободными эти шесть руководителей были при разработке системы показателей?

Мы действительно хотели, чтобы руководители отделений провели собственный стратегический анализ и разработали собственные показатели. Это требовалось для достижения консенсуса между топ-менеджерами и руководителями отделений по вопросу о целях компании. Однако руководство компании поставило ряд условий.

Прежде всего мы хотели, чтобы выбранные показатели были объективными и поддавались измерению. Руководители отделений должны были отчитываться за показатели сбалансированной системы точно так же, как и за показатели ежемесячной финансовой отчетности. Во-вторых, нам нужны были показатели результата, а не показатели процесса. Многие из реализуемых в компании программ акцентировали внимание руководителей на показателях времени, качества и затрат. Однако повышенное внимание к этим показателям заставляет руководителей совершенствовать отдельные процессы, вместо того чтобы добиваться существенного улучшения результатов. Ориентация на результаты требует от руководителей отделений лучше разбираться в своей отрасли и стратегии и помогает оценивать прогресс в реализации стратегии по конкретным результатам работы.

Не могли бы вы уточнить, в чем состоит различие между показателями процесса и показателями результата?

Чтобы понять зависимость между совершенствованием процессов и достигнутыми результатами, нужно хорошо знать свою отрасль. Сравним для примера, как рассчитывается в разных отделениях нашей компании такой общепринятый показатель процесса, как продолжительность производственного цикла.

Наши военные предприятия не поощряются за досрочную поставку продукции, а контракты предусматривают возмещение стоимости ее хранения. Поэтому у них нет стимула сокращать запасы или производственный цикл за исключением случаев, когда это может привести к снижению себестоимости продукции. Соответственно, для таких компаний целью должна быть реальная экономия денежных средств, а не снижение запасов или сокращение производственного цикла.

Между тем в нашем бизнесе упаковочного оборудования мы сумели значительно сократить производственный цикл, что позволило снизить запасы и получить доступ еще к одной трети рынка. В этом случае сокращение производственного цикла позволило достичь определенных целей в области роста продаж и рыночной доли. Эта зависимость не была прямой, но всякий раз, когда мы сокращали производственный цикл, эти показатели результата улучшались.

А в одной из наших компаний сельскохозяйственного машиностроения заказы поступают ежегодно в один и тот же небольшой промежуток времени. В настоящее время продолжительность цикла изготовления превышает продолжительность этого периода, поэтому все производство планируется на основе прогноза продаж, что приводит к образованию больших запасов (более чем вдвое превышающих запасы в других наших компаниях), затовариванию и устареванию сельскохозяйственной техники. Незначительное сокращение производственного цикла не позволило бы заметно улучшить работу этого отделения. А вот если бы цикл изготовления сократился до шести недель (именно столько составляет период поступления основной массы заказов), то мы бы добились настоящего прорыва. Тогда это отделение стало бы производить технику

под заказ и избавилось бы от лишних запасов, возникающих при планировании производства на основе прогнозов продаж. В этом случае выгода от сокращения производственного цикла появляется, только если продолжительность цикла меньше какого-то критического значения.

Таким образом, у нас есть три компании с тремя различными процессами, и все они могли бы разработать собственные системы оценки качества, затрат и времени, но совершенно по-разному ощутили бы результаты достигнутых улучшений. Поскольку наши подразделения так разнообразны, топ-менеджеры компании действительно не в состоянии предугадать, какие последствия экономия времени и повышение качества дадут в каждом подразделении. А вот цели в области улучшения результатов, особенно если они выражены через прошлые тенденции и будущие задачи, все понимают очень хорошо.

Большую популярность у многих компаний приобрел бенчмаркинг. Как он сочетается со сбалансированной системой показателей?

К сожалению, бенчмаркинг — это одна из тех изначально хороших идей, которые со временем превратились в модное увлечение. Около 95% компаний, экспериментировавших с бенчмаркингом, потратили массу денег, но мало что получили взамен. А различие между бенчмаркингом и сбалансированной системой показателей аналогично разнице между показателями процесса и показателями результата. Бенчмаркинг по процессу провести гораздо легче, чем по результатам. Создав сбалансированную систему показателей, мы просим каждого руководителя выйти за рамки своего отделения и определить подходы, которые позволят достичь долгосрочных целей в области результатов. Каждый из наших показателей результата соответствует какой-то долгосрочной цели. Мы намеренно не устанавливаем жестких сроков достижения целей. Мы хотим направить внимание на то, что нужно сделать иначе для достижения данной цели, а не на то, как улучшить то, что уже делается. Нашу работу по выяснению схем, с помощью которых другие компании добились радикальных улучшений, мы называем уточнением цели, а не бенчмаркингом.

Удалось ли руководителям отделений разработать такие показатели результата?

Следует признать, что руководители отделений действительно столкнулись с некоторыми трудностями. Благодаря нашему вниманию к показателям результата и предыдущей ориентации на основную деятельность и финансовые показатели сложнее всего оказалось разработать показатели удовлетворенности клиентов и обновления. Но именно эти два направления разработки сбалансированной системы показателей и стали наиболее полезными в плане уточнения и более глубокого понимания уже используемых стратегий.

Однако в первую очередь проблема состояла в том, что руководители не выполнили оба поставленных условия: предложенные ими показатели оказались показателями скорее ресурсов, чем результата, и не поддавались измерению. Несколько отделений пожелали проводить опросы клиентов и разработать индекс их результатов. Мы решили, что единый индекс будет не слишком полезен, и предпочли такие более строгие показатели, как ценовые премии относительно цен конкурентов.

Однако мы действительно пришли к выводу, что всесторонний опрос клиентов — превосходное средство усилить ориентацию компании вовне, и поэтому решили, что наши ежегодные проверки работы будут начинаться с обсуждения результатов этих опросов.

Были ли у вас какие-либо проблемы с запуском шести пилотных проектов?

Вначале некоторые руководители отделений не проявили особого энтузиазма по поводу дополнительной свободы, которую предоставил им центральный офис. Они знали, что прозрачность сбалансированной системы показателей положит конец тем компромиссам, на которые они привыкли идти. Сначала им казалось, что усиление прозрачности работы отделений — всего-навсего очередная попытка руководства компании вмешаться в их внутренние бизнес-процессы. Чтобы развеять опасения, мы разработали задачи, увязанные с долгосрочными целями. Мы по-прежнему тщательно изучаем ежемесячную

и квартальную статистику, но теперь эта статистика позволяет оценить прогресс в достижении долгосрочных целей и найти баланс между краткосрочной и долгосрочной эффективностью.

Кроме того, мы хотели как можно скорее отойти от философии оценки и перенести акцент на достижение результатов в улучшении работы. Ориентация на оценку усиливает желание контролировать и ведет к погоне за краткосрочными результатами. Подчеркивая задачи, а не показатели, мы смогли показать, что наша цель состоит именно в достижении кардинального повышения эффективности работы компании.

Но это далось нелегко. Один руководитель отделения сказал, что, получив наше указание создать сбалансированную систему показателей, последовательно прошел через три этапа: сначала надеялся, что мы передумаем, потом собирался сделать все побыстрее и тут же обо всем забыть, и только потом наконец захотел создать такую систему, которой можно было пользоваться.

Но в конце концов мы добились успеха. Теперь у нас уже есть шесть обращенных, которые помогают нам распространять нашу «веру» по всей организации.

По моим сведениям, вы начали применять сбалансированную систему показателей не только в основных подразделениях, но и в рабочих группах.

Применение этого подхода в рабочих группах дало еще более интересные результаты, чем первоначальная работа с шестью основными отделениями. Раньше мы мало что делали для определения стратегии использования персонала компании. Я сомневаюсь, что многие фирмы смогут не задумываясь ответить на вопрос, какие конкурентные преимущества дает им их персонал. А мы ежедневно задаем этот вопрос в отношении отделов, работающих с клиентами. Мы попросили наши отделы по работе с персоналом объяснить, какие услуги они оказывают: низкозатратные или дифференцированные. Если они не делают ни того, ни другого, возможно, нам следует передать эту работу сторонней организации. В этой области кроются большие возможности развития компании и совершенствования ее стратегии.

Мои беседы с сотрудниками финансовых отделов компаний показали, что они обеспокоены расширением круга их обязанностей в связи с разработкой и внедрением сбалансированной системы показателей. Как изменилась роль главного бухгалтера с переходом компании от ее прежней чисто финансовой системы показателей к сбалансированной системе?

Раньше у нас было два отдела, занимавшихся надзором за работой подразделений. Отдел развития отвечал за стратегию, а отдел главного бухгалтера вел учет, составлял бюджеты и оценивал краткосрочные результаты работы. Специалисты по стратегии составляли пяти- и десятилетние планы, а бухгалтеры — годовые бюджеты и краткосрочные прогнозы. Раньше они друг с другом практически не взаимодействовали, но теперь положение изменилось. Финансовая часть сбалансированной системы показателей основана на традиционных функциях, выполняемых бухгалтерами. Три остальные ее части делают долгосрочные стратегические цели отделения измеримыми.

Раньше руководители отделений старались добиваться краткосрочной прибыли не в ущерб долгосрочному росту, хотя и получали различные сигналы в зависимости от того, анализировали ли они стратегические планы или бюджеты. Но в прежних условиях найти компромисс между краткосрочной прибылью и долгосрочным ростом было нелегко, и, честно говоря, когда нужно было взять ответственность за этот компромисс, руководители высшего звена вполне могли «сорваться с крючка».

Возможно, главный бухгалтер компании должен отвечать за выбор всех показателей и целей, включая системы, необходимые для реализации этих процессов. Новый главный бухгалтер компании должен быть выдающимся системным администратором, умеющим находить компромиссы, отчитываться о них и их представлять. Однако эта его роль не подразумевает отказа от стратегического планирования, просто она делает эти две системы более сопоставимыми. Сбалансированную систему показателей можно использовать для стимулирования улучшения работы и оценки ее результатов. Но, по-моему, ее основная ценность состоит в том, что она объединяет возможности разработки стратегии с возможностями финансового контроля. Это такой мостик эффективности, которого раньше у компаний не было.

Как часто вы намерены проверять сбалансированные системы показателей отделений?

Я думаю, что мы попросим руководителей групп проверять то, что им представляют их отделения, ежемесячно, но топ-менеджеры компании, наверное, будут проверять сбалансированные системы показателей ежеквартально по принципу ротации, с тем чтобы мы могли ежемесячно проверять системы семи-восьми отделений.

Не кажется ли вам, что оценивать стратегию отделения ежемесячно или ежеквартально не вполне логично? Не означает ли такая периодичность проверки ориентацию на краткосрочные результаты?

Я считаю, что сбалансированная система показателей — это система оценки, а не показатель нашей стратегии. И я думаю, что это важное различие. Ежемесячная или ежеквартальная сбалансированная система показателей оценивает работу, которая была спланирована так, чтобы соответствовать нашей долгосрочной стратегии.

Приведу один пример того, как мы добиваемся баланса между краткосрочными и долгосрочными целями. Мы посоветовали руководителям отделений выбрать такие показатели, которые требуют каких-то изменений, например освоения новых рынков. Мы можем ежемесячно оценивать, как происходит это освоение, и получать таким образом ценную краткосрочную информацию о конечном успехе нашей долгосрочной стратегии. Конечно, некоторые показатели, например рыночную долю в том или ином году и показатели инноваций, ежемесячно обновлять нельзя. Однако большинство показателей рассчитывается ежемесячно.

Что бы вы могли сказать о сбалансированной системе показателей в заключение?

Я думаю, не следует относиться к этой системе как к последней моде. Мне кажется, что ряд компаний внедряют сбалансированную систему показателей точно так же, как в свое время они внедряли всеобщее управление качеством, принципы высокоэффективной

организации и т. д. Вы узнаете о хорошей идее, кто-то в компании пытается ее применить, возможно, не без помощи высокооплачиваемых консультантов, и вот вы внедряете систему, ненамного отличающуюся от той, что была раньше. В этом случае вы получаете только небольшие изменения, и ценность таких систем невелика.

Еще хуже, если вы видите в сбалансированной системе показателей нечто, требующее выполнения множества расчетов и создания сложной и дорогостоящей информационной базы. Тогда вы упускаете из виду главные особенности сбалансированной системы показателей — ее цель, простоту и видение. Максимальный эффект сбалансированная система показателей дает только тогда, когда становится краеугольным камнем управления компанией, не системой оценки, а ядром вашей системы управления. И только от руководителей высшего звена зависит, станет ли она просто системой учета или же таким инструментом совершенствования стратегии компании, с помощью которого та сможет кардинально повысить эффективность своей работы.

Впервые опубликовано в выпуске за сентябрь 1993 года.