

WYDANIE III



KLUCZOWE WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI (KPI)



**Tworzenie,
wdrażanie
i stosowanie**

DAVID PARMENTER

onepress
POWER

Tytuł oryginału: Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, Third Edition

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-283-8523-8

Copyright ©2015 by David Parmenter.

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

The Second Edition was published by John Wiley & Sons, Inc. in 2010.

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2016, 2021 by Helion S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, without either the prior written permission of the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/kwekpv>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

SPIS TREŚCI

O autorze	9
Przedmowa	11
Podziękowania	25
Część I. Obraz sytuacji	
ROZDZIAŁ 1	Wielkie nieporozumienie związane z KPI 29
Kluczowe wskaźniki rezultatu	30
Wskaźniki rezultatu	31
Wskaźniki efektywności	32
Kluczowe wskaźniki efektywności	33
Siedem cech KPI	37
Różnice pomiędzy KRI, KPI, RI oraz PI	40
Problem z wyprzedzeniem i opóźnieniem	40
Liczba wymaganych miar — zasada 10/80/10	44
Znaczenie aktualnych pomiarów	46
Na jakim etapie jest Twoja podróż do krainy miar efektywności?	47
Przypisy	48
ROZDZIAŁ 2	Mity dotyczące pomiaru efektywności 49
Mit 1: większość miar prowadzi do lepszej efektywności	50
Mit 2: wszystkie miary działają skutecznie w każdej organizacji i w każdym czasie	50
Mit 3: wszystkie miary efektywności to KPI	51
Mit 4: dzięki powiązaniu KPI z wynagrodzeniem zwiększymy efektywność	51
Mit 5: możemy wyznaczyć odpowiednie cele na koniec roku	52
Mit 6: mierzenie efektywności jest stosunkowo proste, a właściwe miary są oczywiste	53
Mit 7: KPI są wskaźnikami finansowymi i niefinansowymi	54
Mit 8: projekt pomiaru efektywności można przekazać firmie konsultingowej	55
Mity otaczające zrównoważoną kartę wyników	55
Przypisy	63
ROZDZIAŁ 3	Niezamierzone skutki: ciemna strona miar 65
Przykład: kolej miejska	65
Przykład: szpitalny oddział ratunkowy	66
Przykłady z książki Deana Spitzera	67
Wynagrodzenie uzależnione od wyników	67
Lista kontrolna dysfunkcyjnych miar efektywności	69
Przypisy	69

ROZDZIAŁ 4	Rewitalizacja efektywności	71
	Pięć kamieni węgielnych	73
	Wiele aspektów zarządzania efektywnością	87
	Przypisy	97
ROZDZIAŁ 5	Strategia i jej znaczenie dla miar efektywności	99
	Określenie misji, wizji, wartości i zasad szczupłego zarządzania organizacją	100
	Tworzenie strategii zrozumiałej dla pracowników	102
	Upewnij się, że Twoja strategia jest zrównoważona	103
	Monitorowanie wdrażania strategii	104
	Budowanie przyszłości	107
	Przypisy	107
Część II. Metodologia zwycięskich KPI		
ROZDZIAŁ 6	Tło metodologii zwycięskich KPI i jej migracja	111
	Pierwotny proces 12 kroków	111
	Nowy proces sześćoetapowy	113
	Metodologia zwycięskich KPI i jej migracja	113
	Przegląd sześciu etapów	115
ROZDZIAŁ 7	Kamienie węgielne procesu wdrażania kluczowych wskaźników efektywności	117
	Kamień węgielny „partnerstwo z pracownikami, związkami zawodowymi i podmiotami zewnętrznymi”	118
	Kamień węgielny „transfer uprawnień na pierwszą linię”	119
	Kamień węgielny „pomiar i raportowanie tylko tego, co jest istotne”	121
	Kamień węgielny „wyodrębnianie KPI z krytycznych czynników sukcesu”	122
	Kamień węgielny „rezygnacja z procesów, które nie przynoszą efektów”	123
	Kamień węgielny „powołanie wywodzącego się z organizacji dyrektora ds. pomiarów”	124
	Kamień węgielny „zrozumienie definicji zwycięskich KPI w całej organizacji”	126
	Przypisy	126
ROZDZIAŁ 8	Skłonienie prezesa i wyższej kadry kierowniczej do zaangażowania się w zmiany (etap 1)	127
	Pozyskanie wyższej kadry kierowniczej	127
	Uzgodnienie harmonogramu, zasobów oraz metody	132
	Korzyści wynikające z tego etapu	135
	Przypisy	136

ROZDZIAŁ 9	Podniesienie kwalifikacji zasobów wewnętrznych, aby umożliwić zarządzanie projektem KPI (etap 2)	137
	Stworzenie zespołu zwycięskich KPI pracującego nad projektem w pełnym wymiarze czasu	138
	Ustanowienie kultury i procesu „po prostu to zrobmy”	143
	Korzyści wynikające z tego etapu	147
	Przypisy	147
ROZDZIAŁ 10	Przewodzenie procesowi zmian i ich sprzedaż (etap 3)	149
	Jak przeprowadzić transformację firmy Johna Kottera	149
	Nauka sprzedaży z wykorzystaniem emocjonalnych bodźców wpływających na kupującego	151
	Triki sprzedażowe, którymi należy się posłużyć, aby otrzymać zielone światło	152
	Sprzedaż zwycięskich KPI pracownikom organizacji	158
	Korzyści wynikające z tego etapu	162
	Przypisy	162
ROZDZIAŁ 11	Znajdowanie operacyjnych krytycznych czynników sukcesu organizacji (etap 4)	163
	Operacyjne krytyczne czynniki sukcesu a skutki zewnętrzne	164
	Operacyjne krytyczne czynniki sukcesu — brakujące ogniwo	166
	Zasady ustalania operacyjnych krytycznych czynników sukcesu	166
	Cechy krytycznych czynników sukcesu	170
	Cztery zadania dla celów identyfikacji operacyjnych krytycznych czynników sukcesu	171
	Metodologie alternatywne	183
	Korzyści wynikające z tego etapu	185
	Przypisy	185
ROZDZIAŁ 12	Ustalenie miar, które będą skuteczne w naszej organizacji (etap 5)	187
	Jak należy ustalać miary — przegląd	187
	Ustalanie miar efektywności zespołów	188
	Zapisywanie miar efektywności w bazie danych	196
	Oddzielanie ziarna od plew	198
	Znalezienie KRI, które należy raportować zarządowi	200
	Znajdowanie zwycięskich KPI	201
	Galeria miar	203
	Korzyści wynikające z tego etapu	204
	Przypisy	204

ROZDZIAŁ 13	Pozyskiwanie miar napędzających efektywność (etap 6)	205
	Opracowanie platformy sprawozdawczej dla wszystkich szczebli organizacji	205
	Umożliwienie stosowania zwycięskich KPI	209
	Dopracowywanie KPI, aby utrzymać ich znaczenie	212
	Korzyści wynikające z tego etapu	214
	Przypisy	214
ROZDZIAŁ 14	Raportowanie miar efektywności	215
	Prace Stephena Fewa w dziedzinie wizualizacji danych	215
	Raportowanie KPI kierownictwu i pracownikom	216
	Raportowanie miar efektywności kierownictwu	219
	Raportowanie miar efektywności pracownikom	223
	Raportowanie miar efektywności zarządowi	228
	Raportowanie zespołowych miar efektywności	233
	Wzajemne dopasowanie raportów miar efektywności	235
	Projektowanie raportów dostosowanych do obecnych technologii	236
	Przypisy	237
	Część III. Niezbędnik dyrektora ds. pomiarów	
ROZDZIAŁ 15	Zasoby dla dyrektora ds. pomiarów	241
	CMO potrzebuje klastra mentorów	241
	Wytyczne dla zewnętrznego facylitatora KPI	242
	Pamiętaj o podstawach	245
	Zasoby	245
	Prowadzenie warsztatów	248
	Wnioski z wdrożeń	250
	Przypisy	260
ROZDZIAŁ 16	Studia przypadków z warsztatów krytycznych czynników sukcesu	261
	Pierwsze studium przypadku z sektora prywatnego: azjatycki koncern	261
	Drugie studium przypadku z sektora prywatnego: firma medyczna	262
	Trzecie studium przypadku z sektora prywatnego: zakład produkcji leśnej	264
	Czwarte studium przypadku z sektora prywatnego: firma produkująca samochody	266
	Piąte studium przypadku z sektora prywatnego: firma handlująca drewnem	266
	Szóste studium przypadku z sektora prywatnego: bank inwestycyjny	266
	Pierwsze studium przypadku organizacji non-profit: klub golfowy	268
	Drugie studium przypadku organizacji non-profit: Surf Life Saving	270
	Pierwsze studium przypadku organizacji sektora publicznego	274
	Drugie studium przypadku organizacji sektora publicznego	275
	Studium przypadku stowarzyszenia księgowych	276
	Studium przypadku organizacji dobroczynnej	276

ROZDZIAŁ 17	Popularne krytyczne czynniki sukcesu i odpowiadające im miary	279
ROZDZIAŁ 18	Porównanie z innymi metodologiami	287
	Główne różnice między metodologiami zrównoważonej karty wyników i zwycięskich KPI	287
	PuMP Stacey Barr	289
	Zrównoważona karta wyników Paula Nivena	293
	Przypisy	294
ROZDZIAŁ 19	Niezbędnik prezesa	297
	List do Ciebie, prezesie	297
	Przywództwo w zakresie mierzenia efektywności musi pochodzić od prezesa	300
	Przypisy	302
DODATEK A	Fundamenty systemów wynagradzania opartych na wynikach	303
	Miliardowe prezenty	303
	Fundamenty	304
	Przypisy	317
DODATEK B	Projekt zakresu obowiązków dyrektora ds. pomiarów	319
	Zarys	319
	Obowiązki dyrektora ds. pomiarów	320
	Umiejętności i doświadczenie	321
DODATEK C	Prowadzenie skutecznych prezentacji	323
DODATEK D	Baza danych miar efektywności	329

Mity dotyczące pomiaru efektywności

Przegląd

W wielu organizacjach kluczowe wskaźniki efektywności nie działają prawidłowo. Tworzą często przypadkowy zbiór, przygotowany bez wiedzy fachowej i nic nieoznaczający. W tym rozdziale analizuję mity otaczające sferę mierzenia efektywności, które doprowadzają do takich dysfunkcyjnych sytuacji.

Od momentu ukazania się drugiego wydania tej książki coraz lepiej zdawałem sobie sprawę, że kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) w wielu organizacjach nie funkcjonują prawidłowo. Miary tworzą często przypadkowy zbiór, przygotowany bez głębszej wiedzy fachowej i nic nieznaczący. KPI powinny być miarami łączącymi codzienne czynności z krytycznymi czynnikami sukcesu organizacji (CSF), wspierając tym samym dostosowywanie działań wewnątrz organizacji do zamierzonego kierunku jej rozwoju. Takiemu dostosowaniu nadałem nazwę eldorado zarządzania. Niewłaściwie zdefiniowane KPI słono jednak kosztują firmę. Oto kilka przykładów: przynoszące szkodę organizacji manipulowanie miarami, aby zwiększyć poziom wynagrodzeń kierownictwa; zachęcanie zespołów do wykonywania zadań, które są sprzeczne ze strategicznym kierunkiem organizacji; kosztowne metody „pomiarów i raportowania”, które angażują cenny personel i pochłaniają czas kierownictwa; albo opiewające na sześciocyfrowe kwoty kontrakty z firmami konsultingowymi, których efektem są nieprzydatne do niczego raporty lub niedziałające prawidłowo karty wyników.

Przyjrzyjmy się teraz mitom otaczającym miary efektywności.

Mit 1: większość miar prowadzi do lepszej efektywności

Każda miara efektywności może przynieść negatywny skutek lub działać nieprawidłowo, co prowadzi do pogorszenia efektywności. Nawet ponad połowa miar funkcjonujących w organizacji może zachęcać do niezamierzonych negatywnych zachowań. Aby miary funkcjonowały prawidłowo, należy przewidzieć prawdopodobne zachowania ludzi, które będą następstwem ich zastosowania, a także dążyć do zminimalizowania ich potencjalnie negatywnych konsekwencji.

KPI są jak Księżyc — mają ciemną stronę. Niezbędne jest, aby przed zastosowaniem:

- Miara została przedyskutowana z odpowiednimi pracownikami: „Jeśli to zmierzimy, to co zrobicie?”.
- Przeprowadzono pilotaż miary.
- Miara została odrzucona, jeśli jej ciemna strona wywołuje zbyt szkodliwe konsekwencje.

Aby podkreślić znaczenie tego mitu, w rozdziale 3 opisuję niezamierzone konsekwencje — ciemną stronę miar.

Mit 2: wszystkie miary działają skutecznie w każdej organizacji i w każdym czasie

Wbrew powszechnemu mniemaniu mitem jest przekonanie, że wszystkie miary mogą działać skutecznie w każdej organizacji i w każdym czasie. Prawda jest taka, że aby uwolnić w pełni swój potencjał, miara musi posiadać, jak słusznie zauważył Dean Spitzer, pozytywny „kontekst pomiaru”. W tym celu ustanowiłem siedem fundamentów, jakie muszą istnieć, aby powstało środowisko, w którym pomiar będzie skuteczny. Tych siedem fundamentów, które szczegółowo objaśniam w rozdziale 7, to:

1. Partnerstwo z pracownikami, związkami zawodowymi i podmiotami zewnętrznymi.
2. Transfer uprawnień na pierwszą linię.
3. Pomiar i raportowanie tylko tego, co jest istotne.
4. Wyodrębnienie KPI z krytycznych czynników sukcesu.
5. Rezygnacja z procesów, które nie przynoszą efektów.
6. Powołanie wywodzącego się z organizacji dyrektora ds. pomiarów.
7. Zrozumienie definicji zwyczajnych KPI w całej organizacji.

Mit 3: wszystkie miary efektywności to KPI

Na całym świecie, poczynając od Iranu, przez USA, kończąc znowu w Azji, organizacje używały terminu „KPI” do określania wszystkich miar efektywności. Nikogo nie martwiło, że nie istnieje jednoznaczna definicja KPI. Tak więc miary naprawdę kluczowe dla firm były mieszane z miarami całkowicie dla nich nieodpowiednimi.

Rozbijmy ten termin na elementy. „Kluczowe” oznacza kluczowe dla organizacji; „efektywność” oznacza, że miara będzie uczestniczyć w poprawie efektywności.

Na podstawie przeprowadzonych przeze mnie badań informacji zwrotnej uzyskanej podczas warsztatów w różnych firmach oraz pracy nad tą książką doszedłem do wniosku, że istnieją cztery rodzaje miar efektywności, które tworzą dwie grupy, co przedstawia tabela 2.1.

Tabela 2.1. Różnica pomiędzy miarami rezultatu i efektywności

Dwie grupy miar	Dwa rodzaje miar w każdej z grup
<i>Wskaźniki rezultatu</i> odzwierciedlają fakt, że wiele miar stanowi podsumowanie działań więcej niż jednego zespołu. Miary te są przydatne przy obserwacji łącznej pracy zespołowej, ale niestety nie pomagają zarządowi w rozwiązaniu problemu, ponieważ trudno ustalić, które zespoły były odpowiedzialne za efektywność lub jej brak.	Wskaźniki rezultatu (RI) i kluczowe wskaźniki rezultatu (KRI).
<i>Wskaźniki efektywności</i> to miary, które można powiązać z zespołem lub grupą zespołów ściśle współpracujących dla osiągnięcia wspólnego celu. Efektywność lub jej brak pozostaje teraz w gestii jednego zespołu. Miary te zapewniają zatem przejrzystość i poczucie odpowiedzialności.	Wskaźniki efektywności (PI) i kluczowe wskaźniki efektywności (KPI).

Różnice między tymi miarami wyjaśniam w rozdziale 1.

Mit 4: dzięki powiązaniu KPI z wynagrodzeniem zwiększymy efektywność

To mit, że głównym czynnikiem napędzającym pracowników są pieniądze i że organizacja musi opracować system zachęt finansowych, aby osiągnąć doskonałą efektywność. Znacznie istotniejszymi czynnikami są: uznanie, szacunek i samorealizacja. We wszystkich rodzajach organizacji istnieje przekonanie, że sposobem, aby KPI były skuteczne, jest powiązanie tychże KPI z wynagrodzeniem poszczególnych osób. Kiedy jednak KPI połączymy z wynagrodzeniem, to staną się one kluczowymi wskaźnikami politycznymi (a nie kluczowymi wskaźnikami efektywności), które będą przedmiotem manipulacji w celu zwiększenia prawdopodobieństwa wyższej premii. KPI powinny być wykorzystywane do dostosowywania działań pracowników do krytycznych

czynników sukcesu organizacji i w cyklu 24/7, codziennie lub co tydzień wskazywać, jak funkcjonują zespoły. Są one zbyt istotne, aby poszczególne osoby lub zespoły miały nimi manipulować w celu maksymalizacji premii. KPI są tak ważne dla organizacji, że efektywność w tym obszarze można uznać za oczywistość albo, jak mówi Jack Welch, za „bilet na mecz”¹.

Systemy wynagradzania oparte na efektywności bywają często pod wieloma względami wadliwe. Zrównoważona karta wyników często opiera się tylko na czterech perspektywach, a dwie kolejne, niezwykle istotne — środowisko i społeczność oraz satysfakcja pracowników — są ignorowane. Wybrane miary z łatwością mogą stać się przedmiotem dyskusji i manipulacji. Rzadko istnieje powiązanie z CSF organizacji. Nadawanie wymiaru finansowego wskaźnikom prowadzi do szalonych umów dotyczących poziomu efektywności, takich jak w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Powiązane z efektywnością systemy wynagradzania, które nigdy nie będą skuteczne

Perspektywa karty wyników	Waga perspektywy	Miara efektywności	Waga miary
Wyniki finansowe	60%	Ekonomiczna wartość dodana	25%
		Rentowność jednostki	20%
		Wzrost udziału w rynku	15%
Klienci	20%	Badanie satysfakcji klientów	10%
		Badanie satysfakcji dealerów	10%
Procesy wewnętrzne	10%	Pozycja w zewnętrznym badaniu jakości	5%
		Skrócenie czasu cyklu dostaw	5%
Innowacje i nauka	10%	Wdrożone sugestie pracowników	5%
		Badanie satysfakcji pracowników	5%

Moja rada brzmi następująco: znajdź sposób na manipulowanie tymi cyframi, a otrzymasz swoją „premię”. Szkody wyrządzone przez takie systemy staną się natomiast widoczne w kolejnych latach.

Mit 5: możemy wyznaczyć odpowiednie cele na koniec roku

To mit, że wiemy, jak będzie wyglądał dobry poziom efektywności przed początkiem roku, a więc mitem jest także to, że możemy wyznaczyć odpowiednie cele roczne. Faktycznie, jak stwierdza były prezes General Electric (GE) Jack Welch², „prowadzi to do ograniczania inicjatywy, krępowania kreatywnego myślenia i promuje mierność zamiast gigantycznych skoków efektywności”. Wszystkie rodzaje celów rocznych

są skazane na niepowodzenie. Nazbyt często kierownictwo traci całe miesiące na kłótnie o to, co jest realistycznym celem, kiedy jedynym pewnikiem jest fakt, że nikt nie ma racji. Będzie albo zbyt łatwo, albo zbyt trudno. Jestem zwolennikiem prac Jeremy'ego Hope'a. On i Robin Fraser byli pierwszymi badaczami, którzy jednoznacznie stwierdzili, że umowa dotycząca ustalonego rocznego poziomu efektywności jest skazana na porażkę. Zbyt często kończy się to tak, że organizacje są zmuszone płacić premie zarządowi, gdy tak naprawdę firma straciła udział w rynku. Innymi słowy: wzrost sprzedaży nie nadąża za tempem wzrostu rynku. Jak podkreślają Hope i Fraser, brak wstępnego ustalenia celu rocznego nie jest problemem, jeżeli pracownicy są regularnie informowani o swoich postępach na tle osób na równorzędnych stanowiskach i reszty rynku. Hope stwierdza, że jeśli nie wiesz, jak ciężko musisz pracować, aby uzyskać maksymalną premię, to będziesz pracować tak ciężko, jak tylko będziesz w stanie.

Hope i Fraser zwrócili w swojej pracy uwagę na to, że roczny proces budżetowania jest skazany na porażkę. Jeśli określimy cel roczny w procesie planowania, zazwyczaj na ok. 15 miesięcy przed ostatnim miesiącem roku, to nigdy się nie dowiemy, czy zrobiliśmy to właściwie, biorąc pod uwagę fakt, że konkretnych uwarunkowań odnoszących się do tego roku nigdy nie będziemy w stanie prawidłowo odgadnąć. Często efekt bywa taki, że płacimy premie zarządowi, gdy faktycznie straciliśmy udział w rynku. Innymi słowy: nasz wzrost sprzedaży nie nadąża za tempem wzrostu rynku.

Mit 6: mierzenie efektywności jest stosunkowo proste, a właściwe miary są oczywiste

Każdego chyba czytelnika tej książki poproszono kiedyś o wymyślenie kilku miar, wyposażając go jednocześnie w jedynie szkicowe instrukcje lub wręcz nie wyposażając w żadne. Zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym organizacje są prowadzone przez kierownictwo, które nie posiada jeszcze żadnego formalnego wykształcenia w zakresie pomiaru efektywności. Wielu kierowników zostało przeszkolonych w zakresie podstaw finansów, funkcjonowania zasobów ludzkich i systemów informatycznych. Są oni także umiejętnie wspierani przez wykwalifikowanych w obszarze tych trzech dyscyplin profesjonalistów. Mierzenie efektywności jest natomiast dziedziną, o której tylko nieliczne wzmianki można znaleźć w programach nauczania szkół biznesu i w zestawieniach kwalifikacji zawodowych specjalistów z dziedziny finansów, zasobów ludzkich czy systemów informatycznych.

Pomiar efektywności pozostaje na marginesie teorii i praktyki biznesowej. O ile tacy pisarze jak Deming, Whetley, Kellner-Rogers, Hamel, Hope i Spitzer od pewnego czasu wskazują na dysfunkcyjny charakter mierzenia efektywności, o tyle ich tezy nie przedostały się jeszcze do praktyki biznesowej.

Pomiar efektywności wart jest większej dyscypliny intelektualnej w każdej organizacji zmierzającej od przeciętnej do dobrej, a następnie doskonałej efektywności. O konieczności powołania dyrektora ds. pomiarów pierwszy wspomniał Dean Spitzer³, ekspert w dziedzinie mierzenia efektywności. Dyrektor ds. pomiarów powinien być po części psychologiem, po części nauczycielem, sprzedawcą i kierownikiem projektu. Będzie on odpowiedzialny za ustalanie wszystkich miar efektywności, ocenę potencjalnej „ciemnej strony” miar i rezygnację z miar nieefektywnych. Będzie także liderem wszystkich inicjatyw dotyczących zrównoważonej karty wyników. Oczywiście taka osoba powinna podlegać bezpośrednio prezesowi i, ze względu na zestaw różnorodnych kwalifikacji wymaganych na tym stanowisku, być na poziomie równorzędnym z dyrektorem finansowym, dyrektorem ds. informatyki i dyrektorem ds. zasobów ludzkich.

Mit 7: KPI są wskaźnikami finansowymi i niefinansowymi

Głęboko wierzę, że wszystkie KPI w tak różnych krajach, jak Kanada, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania czy Rumunia, są niefinansowe. Co więcej, uważam, że na całym planecie nie istnieje żaden finansowy KPI.

Miary finansowe są kwantyfikacją działań, które miały miejsce; po prostu określamy liczbową wartość danego działania. W ten sposób za każdą miarą finansową stoi działanie. Ja nazywam miary finansowe wskaźnikami rezultatu, miarami sumarycznymi. To działanie, którego chcemy mieć więcej lub mniej. To działanie, które przynosi dolary, funty lub jeny. Dlatego miary finansowe po prostu nie mogą być KPI.

Kiedy nadajemy mierze wartość finansową, oznacza to, że dotarliśmy wystarczająco głęboko. Wczorajsza sprzedaż jest wynikiem rozmów handlowych przeprowadzonych wcześniej z obecnymi i potencjalnymi klientami, działań reklamowych, niezawodności produktów, liczby kontaktów z kluczowymi klientami itd. Ja uznaję wszystkie wskaźniki sprzedaży wyrażone w pieniądzu za wskaźniki rezultatu.

Mit 8: projekt pomiaru efektywności można przekazać firmie konsultingowej

W ciągu ostatnich mniej więcej 15 lat wiele organizacji podjęło inicjatywy związane z pomiarem efektywności, które były często prowadzone przez konsultantów. Powszechnie stosowano metodę opartą na zrównoważonej karcie wyników, na podstawie prac Kaplana i Nortona. Taka metoda jest według mnie zbyt skomplikowana i prowadzi do koncentracji na konsultantach, którzy realizują to zadanie z niewystarczającym udziałem pracowników klienta. Choć takie podejście w licznych przypadkach się sprawdziło, było także wiele porażek.

Metodologia zwycięskich KPI zawiera wyraźne stwierdzenie: „Możesz to zrobić u siebie”. Jeśli Ty nie możesz, to i nikt inny. Projekty KPI są projektami wewnętrznymi, prowadzonymi przez wykwalifikowane osoby, które znają organizację i jej czynniki sukcesu. To pracownicy, którzy zostali zwolnieni z bieżących obowiązków, aby skoncentrować się na tym ważnym projekcie. Innymi słowy: ci członkowie personelu przynieśli fotografie rodzin, ulubionych koni i psów i umieścili je na swoich stolikach w biurze projektu. Pozostawili codzienne zmagania swoim zastępcom, którzy teraz, oczywiście tymczasowo, zajęli gabinety szefów.

Mity otaczające zrównoważoną kartę wyników

W swoim przełomowym dziele Kaplan i Norton⁴ zwrócili uwagę na fakt, że organizacja powinna mieć zrównoważoną strategię, a jej efektywność powinna być mierzona w sposób raczej całościowy w zrównoważonej karcie wyników (ang. *balanced scorecard* — BSC). Zaproponowali cztery perspektywy, w ramach których należy oceniać efektywność: finansową, klientów, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju. Fakt, że raportowanie efektywności w zrównoważony sposób ma sens, został natychmiast zaakceptowany i powstała zupełnie nowa sfera usług konsultingowych. Niestety, wiele z tych inicjatyw zakończyło się niepowodzeniem z powodów wskazanych poniżej.

Pierwszy mit BSC: zrównoważona karta wyników była pierwsza

Metodologia biznesu *Hoshin Kanri*, czyli zrównoważone podejście do zarządzania efektywnością i jej mierzenia, pojawiła się znacznie wcześniej niż zrównoważona karta wyników (BSC). Twierdzi się nawet, że BSC jest adaptacją *Hoshin Kanri*.

W moim rozumieniu *Hoshin Kanri* oznacza w tłumaczeniu metodologię biznesową ukierunkowania i uszeregowania. To podejście zostało opracowane w japońskich koncernach, gdzie niezbędne jest zapewnienie wspólnych w skali całej organizacji działań w kluczowych obszarach.

Jedną z zasad *Hoshin Kanri* jest włączenie przez wszystkich pracowników do zakresu codziennych czynności wkładu w kluczowe cele korporacyjne. Innymi słowy: pracownikom należy uświadomić krytyczne czynniki sukcesu, a następnie ustalić priorytety w ramach ich codziennych czynności, tak aby zmaksymalizować ich rzeczywisty wkład w funkcjonowanie istotnych obszarów działalności firmy.

W tradycyjnej formie *Hoshin Kanri* istnieje grupa czterech perspektyw. Nie jest niespodzianką, że perspektywy zrównoważonej karty wyników są ich lustrzanym odbiciem (zob. tabela 2.3). Ciekawą i wartą przeczytania pracę, porównującą *Hoshin Kanri* i zrównoważoną kartę wyników, napisali Barry Witcher i Vinh Sum Chau⁵.

Tabela 2.3. Podobieństwa między perspektywami Hoshin Kanri oraz zrównoważonej karty wyników

Hoshin Kanri	Zrównoważona karta wyników
Cele i miary jakości	Perspektywa klienta
Cele i miary kosztów	Perspektywa finansowa
Cele i miary dostaw	Perspektywa procesów wewnętrznych
Cele i miary szkoleń	Perspektywa nauki i rozwoju

Drugi mit BSC: istnieją tylko cztery perspektywy zrównoważonej karty wyników

Od prawie 20 lat cztery perspektywy wymienione w pracy Kaplana i Nortona (finansowa, klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju) są konsekwentnie powtarzane przez tych badaczy.

Chciałbym uzupełnić te cztery perspektywy dwoma kolejnymi (satysfakcja pracowników oraz środowisko i społeczność) oraz zwrócić perspektywie nauki i rozwoju jej pierwotną nazwę: innowacje i nauka (zob. tabela 2.4).

Tabela 2.4. Proponowane sześć perspektyw zrównoważonej karty wyników

Wyniki finansowe	Klient	Środowisko i społeczność
Wykorzystanie zasobów, wzrost sprzedaży, zarządzanie ryzykiem, optymalizacja kapitału obrotowego, redukcja kosztów.	Zwiększenie poziomu satysfakcji klientów, targetowanie klientów generujących największy zysk, zbliżenie do podmiotów niebędących klientami.	Wysoko ceniony pracodawca, łączność z przyszłymi pracownikami, przywództwo w społeczności, współpraca.

Tabela 2.4. Proponowane sześć perspektyw zrównoważonej karty wyników — *ciąg dalszy*

Procesy wewnętrzne	Satysfakcja pracowników	Innowacje i nauka
Dostawy w całości i na czas, optymalizacja technologii, efektywne relacje z kluczowymi udziałowcami.	Właściwi ludzie, upewnomoenie, utrzymanie kluczowego personelu, szczerość, przywództwo, uznanie.	Innowacje, rezygnacja, pogłębianie wiedzy fachowej i adaptowalności, środowisko uczące.

Trzeci mit BSC: zrównoważona karta wyników umożliwia raportowanie postępów zarówno zarządowi, jak i kierownictwu firmy

Oczywiście niezbędne jest informowanie o postępach ministra lub zarządu. Ważne jest jednak, aby zapewniać raczej informację korporacyjną niż zarządczą. Miary, które należy raportować zarządowi, to kluczowe wskaźniki rezultatu.

Musimy mieć pewność, że miary efektywności „dotyczące kierownictwa” (KPI, wskaźniki rezultatu i wskaźniki efektywności) będą raportowane wyłącznie kierownictwu i pracownikom.

Czwarty mit BSC: miary dopasowują się ściśle do konkretnej perspektywy zrównoważonej karty wyników

Gdy organizacja przyjmuje zrównoważoną kartę wyników, co jest niewątpliwie krokiem w dobrym kierunku, to pracownicy często stają przed dylematem dotyczącym miar, które wydają się wpływać na więcej niż jedną perspektywę zrównoważonej karty wyników. Gdzie należy umieścić takie miary? Dyskusje trwają i często trudno jest znaleźć dobre rozwiązanie.

Miary nie mieszczą się ściśle w takiej czy innej perspektywie. Prawdę mówiąc, kiedy napotykasz miarę obejmującą kilka perspektyw, to powinieneś poczuć ekscytację, bo prawdopodobnie trafiłeś na coś, co może być KPI. Dla zilustrowania tej tezy zobaczymy, w którym miejscu należy raportować opóźnione samoloty. Czy ma to być proces związany z klientem, z finansami, a może z procesami wewnętrznymi? Prawda jest taka, że ta miara odnosi się do wszystkich sześciu perspektyw, co widać w tabeli 2.5.

Tabela 2.5. Wpływ opóźnionych samolotów na większość perspektyw (a nawet na wszystkie sześć)

	Perspektywy					
	Finansowa	Satysfakcji klientów	Satysfakcji personelu	Innowacji i nauki	Procesów wewnętrznych	Środowiska i społeczności
Samoloty opóźnione o ponad dwie godziny	✓	✓	✓	✓	✓	Prawdopodobny

Piąty mit BSC: wskaźniki są albo wyprzedzające (nośniki efektywności), albo opóźnione (wynikowe)

Nie jestem pewien, skąd się wzięły etykiety wyprzedzenia/opóźnienia, ale wiem, że spowodowały one wiele problemów i są wadliwe. U ich podstaw leży założenie, że miara dotyczy albo przeszłości, albo przyszłości. Ignorowany jest fakt, że pewne miary, w szczególności KPI, odnoszą się zarówno do przeszłości, jak i przyszłości.

Nie pamiętam już, ile razy czytałem arcydzieło Kaplana i Nortona⁶, aby spróbować zrozumieć wskaźniki wyprzedzające i opóźnione, ale w końcu zdałem sobie sprawę, że moje problemy z ich pojmowaniem są wynikiem wadliwej logiki.

Opowiadałem o KPI tysiącom ludzi i zawsze pytałem: „Czy KPI opóźnionych samolotów jest wskaźnikiem wyprzedzającym, czy opóźnionym?”. Głosy zawsze rozkładają się równo. To oczywiste, że ma on źródło w wydarzeniach przeszłych i będzie miał istotny wpływ na wydarzenia przyszłe — opóźniony przylot sprawi, że samolot także odleci z opóźnieniem.

Uważam, że powinniśmy zrezygnować z nazywania wskaźników wyprzedzającymi (nośnikami efektywności) i opóźnionymi (wynikowymi). Powinniśmy postrzegać miary jako przeszłe, bieżące (działania wczorajsze lub dzisiejsze — tu i teraz) lub przyszłe (bieżące monitorowanie planowania i przygotowań do wydarzeń/działań, które powinny zaistnieć w przyszłości), jak widać w tabeli 2.6.

Tabela 2.6. Alternatywa dla dyskusji nad wyprzedzeniem/opóźnieniem

Miary przeszłe	Miary bieżące	Miary przyszłe
(Zeszły tydzień/dwa tygodnie/miesiąc/kwartał).	(24/7 i codziennie).	(Kolejny dzień/tydzień/dwa tygodnie/miesiąc/kwartał).
Liczba opóźnionych samolotów w zeszłym tygodniu/w zeszłym miesiącu.	Samoloty opóźnione o ponad dwie godziny (aktualizacja na bieżąco).	Liczba inicjatyw, które mają zostać rozpoczęte w miesiącach pierwszym, drugim, trzecim wobec kluczowych obszarów powodujących opóźnienia samolotów.
Data ostatniej wizyty handlowej u kluczowych klientów.	Anulowanie zamówienia kluczowego klienta (dzisiaj).	Data następnej wizyty u kluczowych klientów i data kolejnej interakcji społecznej z kluczowymi klientami.
Sprzedaż nowych produktów w ostatnim miesiącu.	Wady jakościowe znalezione dzisiaj w nowych produktach.	Liczba ulepszeń nowych produktów, które mają zostać wdrożone w miesiącach pierwszym, drugim i trzecim.

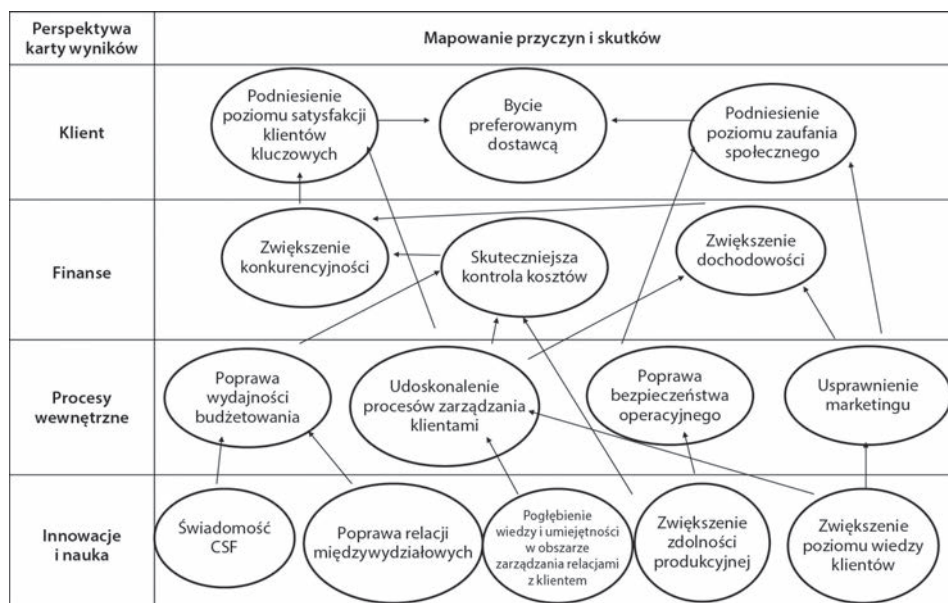
Miary bieżące to takie, które monitorujemy w cyklu 24/7 lub codziennie. Włączam do nich działania wczorajsze, bo dane mogą nie być dostępne wcześniej (np. opóźnione/niekompletne dostawy do kluczowych klientów przeprowadzone wczoraj).

Miary przyszłe są zapisem przyszłego zaangażowania, gdy działanie ma dopiero mieć miejsce (np.: data następnej spotkania z kluczowym klientem, data wprowa-

dzenia na rynek następnego produktu, data kolejnej interakcji społecznej z kluczowymi klientami). W ramach swojej organizacji zauważysz, że Twoje KPI są miarami zorientowanymi na teraźniejszość lub przyszłość.

Szósty mit BSC: mapowanie strategii jest wymogiem koniecznym

Jeśli mapy strategii pomagają kierownictwu nadać określony sens strategii firmy, to jako dokument roboczy muszą być użyteczne. Obawiam się jednak „uproszczonego” wykorzystywania relacji przyczynowo-skutkowych, głównego elementu mapowania strategii (zob. rysunek 2.1). Uważam, że doprowadziło ono do klęski wielu inicjatyw związanych z mierzeniem efektywności. Z tych nadmiernie upraszczanych relacji wywodzą się inicjatywy strategiczne i kaskadowanie miar efektywności. W niepowołanych rękach mapowanie strategii może spowodować katastrofę.



Rysunek 2.1. Mapowanie strategii

Schematy mapowania strategicznego w postaci „przyczyny i skutku”, w których inicjatywy/czynniki sukcesu doskonale dopasowują się do danej perspektywy karty wyników i kreują jeden lub ewentualnie dwa związki przyczynowo-skutkowe, są przykładem koncepcji intelektualnych, które w wielu przypadkach nic nie znaczą. Skłaniają one do wniosku, że każde działanie lub decyzja ma wpływ na coś w organizacji. Że można sprowadzić związki „przyczyn i skutków” do jednej lub dwóch relacji.

Jeremy Hope uważał, że mapy strategii są kuszącymi modelami tego, co chcielibyśmy myśleć o zasadach funkcjonowania organizacji, a także niebezpiecznym orężem w niepowołanych rękach. Podsumował to trafnie w swoim opracowaniu „Hidden Costs”:

Jeśli uważasz, że organizacja to maszyna z dźwigniami, które można pociągać, i guzikami, które można nacisnąć, aby spowodować przewidywalne działanie oraz przeciwdziałanie w innym miejscu (jak w silniku samochodowym), to związek przyczynowo-skutkowy jest koncepcją skuteczną.

Jeremy Hope, „Hidden Costs”, 2004

Schematy map strategii są wadliwe z kilku powodów:

- Czynniki sukcesu nie dopasowują się gładko do perspektywy. Im istotniejszy jest czynnik, tym szerszy, obejmujący więcej perspektyw jest zakres jego wpływów i dlatego wiele czynników sukcesu należałoby rozrysować na całej stronie mapy strategii. To stanowczo zbyt niechlujne dla projektantów „map strategii”.
- Jeśli jesteś wystarczająco bystry, to mógłbyś określić zupełnie inny sposób obiegu strzałek na mapie strategii. Każde działanie podejmowane przez firmę wywołuje mnóstwo skutków. Ograniczanie się do jednej lub dwóch relacji w ramach mapowania strategii jest w najlepszym wypadku zbyt uproszczone, a w najgorszym całkowicie naiwne.
- Gdy proszę uczestników o przedstawienie mapowania wpływu opóźnionych samolotów na czynniki sukcesu linii lotniczych, otrzymuję co najmniej 20 skutków. Mapowanie strategii nie radzi sobie z wielością relacji, a tym samym nie jest w stanie poradzić sobie z realiami codziennej aktywności biznesowej.
- Na działania podejmowane codziennie przez pracowników ma wpływ wiele czynników i nie mogą one być sprowadzane do jednego lub dwóch związków przyczynowych. Tajemnica polega na tym, aby zrozumieć takie działania pracowników, które prowadzą albo do sukcesu, albo do porażki, a zatem zwracają ich we właściwym kierunku, np. tym, który jest spójny z długoterminową strategią organizacji.

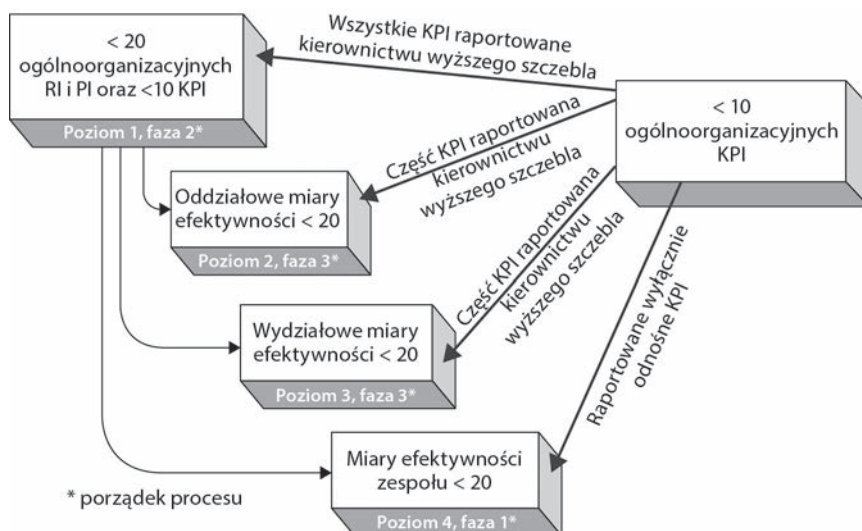
Siódmy mit BSC: miary przemieszczają się kaskadowo w dół po szczeblach organizacji

Był to prawdopodobnie najbardziej szkodliwy proces stosowany w ramach podejścia opartego na zrównoważonej karcie wyników. Zakłada on, że analizując taką miarę jak „zwrot z zaangażowanego kapitału”, można rozbić ją na mnóstwo miar odnoszących się do poszczególnych zespołów lub oddziałów.

Zakłada on także, że każdy obdarzony odrobiną intelektu kierownik zespołu sam określi odpowiednie miary efektywności. Kaplan i Norton zignorowali istotny fakt,

że kierownicy zespołów i wyższa kadra zarządzająca muszą wiedzieć o krytycznych czynnikach sukcesu organizacji oraz o tym, że miary efektywności mogą potencjalnie posiadać „ciemną stronę” w postaci niezamierzonych skutków.

Po ustaleniu CSF organizacji najlepiej więc rozpocząć tworzenie zrównoważonej karty wyników *od podstaw*, na poziomie zespołu operacyjnego (poziom 4 na rysunku 2.2). To na poziomie zespołu operacyjnego można znaleźć KPI! Znajdź mi zespół księgowy posiadający zwycięski KPI! Jak wiele innych zespołów wsparcia, ten zespół wykorzystuje w pracy PI i RI. Mamy tu więc do czynienia z jasnym komunikatem: szybko kończcie miesięczne i roczne sprawozdania finansowe i poświęćcie jak najwięcej czasu, pomagając zespołom, które pracują bezpośrednio nad KPI organizacji.



Rysunek 2.2. Wewnętrznie powiązane poziomy miar efektywności w organizacji

Dzięki kaskadowaniu w górę, a nie w dół prezesi mogą stwierdzić, że znalezienie właściwych miar, które łączą się z CSF, jest istotne. Sytuacja, w której każdy pracownik codziennie dostosowuje się do CSF organizacji, to eldorado zarządzania. Bardzo niewiele organizacji osiągnęło ten poziom dostosowania, ten magiczny związek pomiędzy wysiłkiem i efektywnością. Jednym z najbardziej jaskrawych przykładów takiego dopasowania jest Toyota.

Ósmy mit BSC: miary efektywności są wykorzystywane głównie do wspomagania zarządzania realizacją inicjatyw strategicznych

Podjęcie oparte na zrównoważonej karcie wyników postrzega miary efektywności jako narzędzia wspomagające wdrażanie inicjatyw strategicznych. Podkreśla się, że w celu wdrożenia strategii stosujemy i raportujemy miary efektywności, które najlepiej odzwierciedlają postęp lub jego brak, w ramach inicjatyw strategicznych. W metodzie opartej na BSC każdy zespół poniżej kierownictwa wyższego szczebla (ang. *senior management team* — SMT) kolejno szuka miar, które powinien wykorzystać, aby zachować spójność z miarami sumarycznymi obserwowanymi przez SMT. Innymi słowy: miary schodzą kaskadą w dół.

Choć wygląda to logicznie, prowadzi do koszmaru. Kaskadowanie miar doprowadza do niezliczonych wariantów karty wyników z setkami miar w postaci pewnego rodzaju matrycy, która w szybkim tempie wiedzie organizację na manowce.

Nie wierzę, że miary efektywności są po to, aby wdrażać strategię. Miary efektywności są po to, aby sprawić, że pracownicy będą w godzinach pracy koncentrować się przede wszystkim na krytycznych czynnikach sukcesu organizacji.

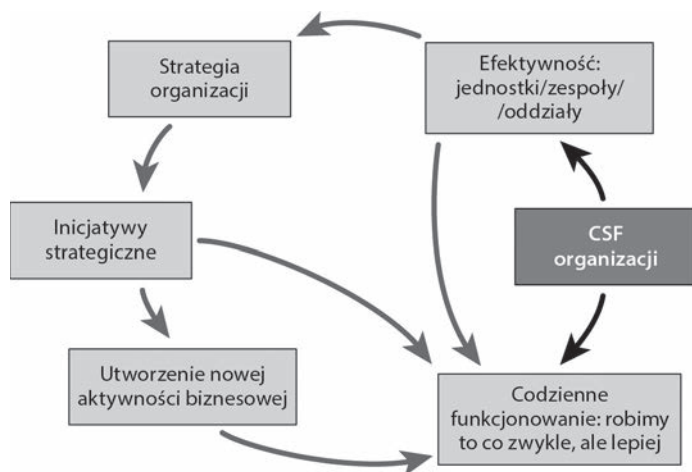
Założenia procesu zwycięskich KPI:

- Miary wywodzą się przede wszystkim z krytycznych czynników sukcesu, a następnie z czynników sukcesu.
- Nie istnieje kaskadowanie miar w dół.
- Miary miesięczne nigdy nie będą istotne dla kierownictwa, bo raportują postępy zbyt późno.
- To krytyczne czynniki sukcesu wpływają na codzienne funkcjonowanie firmy, a nie inicjatywy strategiczne.

Rysunek 2.3 pokazuje, że inicjatywy strategiczne, chociaż ich postępy się monitoruje, nie są tak fundamentalne dla firmy jak monitorowanie codziennej spójności z CSF organizacji.

Według metodologii zwycięskich KPI, miary należy wywodzić od CSF. Tworzenie ich na podstawie inicjatyw strategicznych spowoduje powstanie znacznej liczby nieistotnych miar, zwykle ignorujących poważne problemy „codziennego funkcjonowania” firmy.

Wiele inicjatyw strategicznych jest kontrolowanych przez specjalne zespoły projektowe, podejmujące tajemnicze działania, takie jak pozyskiwanie nowych przedsięwzięć lub technologii. Monitorują one postępy projektów za pomocą sprawozdań. Te nowe inicjatywy stają się „codziennymi działaniami” wyłącznie wtedy, gdy nowa aktywność lub produkt będzie elementem codziennego funkcjonowania organizacji.



Rysunek 2.3. Współpraca strategii i CSF

O ile niektóre inicjatywy strategiczne wpływają bezpośrednio na „codzienną aktywność”, o tyle skutkami tych inicjatyw można zarządzać lepiej za pomocą monitorowania miar w obrębie CSF.

Przypisy

¹ Jack Welch, Suzy Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005.

² *Ibid.*

³ Dean R. Spitzer, *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*, AMACOM, New York 2007.

⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

⁵ Barry J. Witcher, Vinh Sum Chau, *Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit*, University of East Anglia UK, „Management Decision”, 45, 3, 2007, s. 518 – 538.

⁶ Kaplan, Norton, *op. cit.*

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

KLUCZ DO STWORZENIA PRAWDZIWIE ZWYCIĘSKICH KPI LEŻY W TWOICH RĘKACH!

Kluczowe wskaźniki efektywności (ang. Key Performance Indicators, KPI) to jedno z najważniejszych narzędzi zarządzania w organizacjach. Mają ułatwiać ocenę działania organizacji poprzez pomiar stopnia realizacji jej celów, a przez to przyczyniać się do podejmowania właściwych decyzji. Niestety, w wielu przypadkach przyjmuje się niewłaściwe KPI, co prowadzi do nieodpowiednich działań i spowalnia projekty. Konsekwencją jest niższa jakość współpracy z innymi jednostkami i ogólne pogorszenie pozycji organizacji. Tymczasem jednym z warunków sukcesu zarządzania jest właściwe rozumienie i stosowanie wskaźników efektywności, a początkiem tego rozumienia — ich podział na wskaźniki rezultatu i wskaźniki efektywności.

Celem niniejszej książki jest wsparcie organizacji w opracowywaniu, wdrażaniu i stosowaniu najsukuteczniejszych, zwycięskich KPI — takich miar efektywności, które mogą bardzo wiele zmienić poprzez sukcesywne dostosowywanie codziennych działań do strategicznych celów organizacji. Autor pokazał, w jaki sposób kierownicy mogą uniknąć najgroźniejszych pułapek i stworzyć KPI, które staną się cennym narzędziem zarządczym. Zaprezentowana metodologia jest prosta, zrozumiała, a przede wszystkim praktyczna. Dla każdego, kto ma wdrożyć KPI w swojej organizacji, ta książka okaże się bezcenna.

DAVID PARMENTER — jest czołowym ekspertem w zakresie tworzenia KPI, znanym ze skłaniających do myślenia, żywiołowych sesji, dzięki którym wiele organizacji zmieniło swoje podejście do zarządzania efektywnością i radykalnie poprawiło skuteczność. Prowadził warsztaty z udziałem tysięcy uczestników z 30 krajów, pracował dla firm Ernst & Young, BP Oil Ltd, Arthur Andersen i PricewaterhouseCoopers. Jest członkiem Związku Koncesjonowanych Księgowych Anglii i Walii. Regularnie publikuje w czasopiśmie specjalistycznych i biznesowych. Jest także autorem wielu książek na temat KPI.

Z książki dowiesz się przede wszystkim:

- czym są KPI
- jakie są najistotniejsze różnice pomiędzy wskaźnikami rezultatu i efektywności
- jak wygląda nowy, uproszczony, sześćoetapowy proces ustalania i stosowania KPI
- jakie zagrożenia płyną z niewłaściwego stosowania miar efektywności
- jak ustalać skuteczne miary efektywności
- jakiego zestawu narzędzi użyć, żeby umożliwić organizacji znalezienie kluczowych czynników sukcesu — źródła wszystkich istotnych miar

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasy/business

Sprawdź nasze szkolenia!

SZKOLENIA



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:
ebookpoint



ISBN 978-83-283-8523-8



9 788328 385238

Cena: 79,00 zł