



МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

# “СУП ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ: СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯМИ”

ОТ АЛЕКСА ЯНОВСКОГО

*“За 14 лет моего преподавания по бизнесу система СУП - это самый серьезный “ХИТ”, который я придумывал в менеджменте. Это очень мощная штука, дающая потрясающий результат в бизнесе!”*

# РАЗДЕЛ 1. ИДЕОЛОГИЯ БИЗНЕСА

В фундаменте всей моей системы управления показателями (СУП) лежит определенная идеология и терминология.

Именно на их основе строится вся дальнейшая работа. Потому что если нет общей идеологии и терминологии, то невозможно синхронно работать. Все происходит как-то очень медленно. Ты говоришь одно - тебя не так понимают. Поэтому я хочу, чтобы мы все приняли эту идеологию.

**Любая идеология объединяет в группу людей, которые придерживаются определенных принципов, понятий и убеждений.**

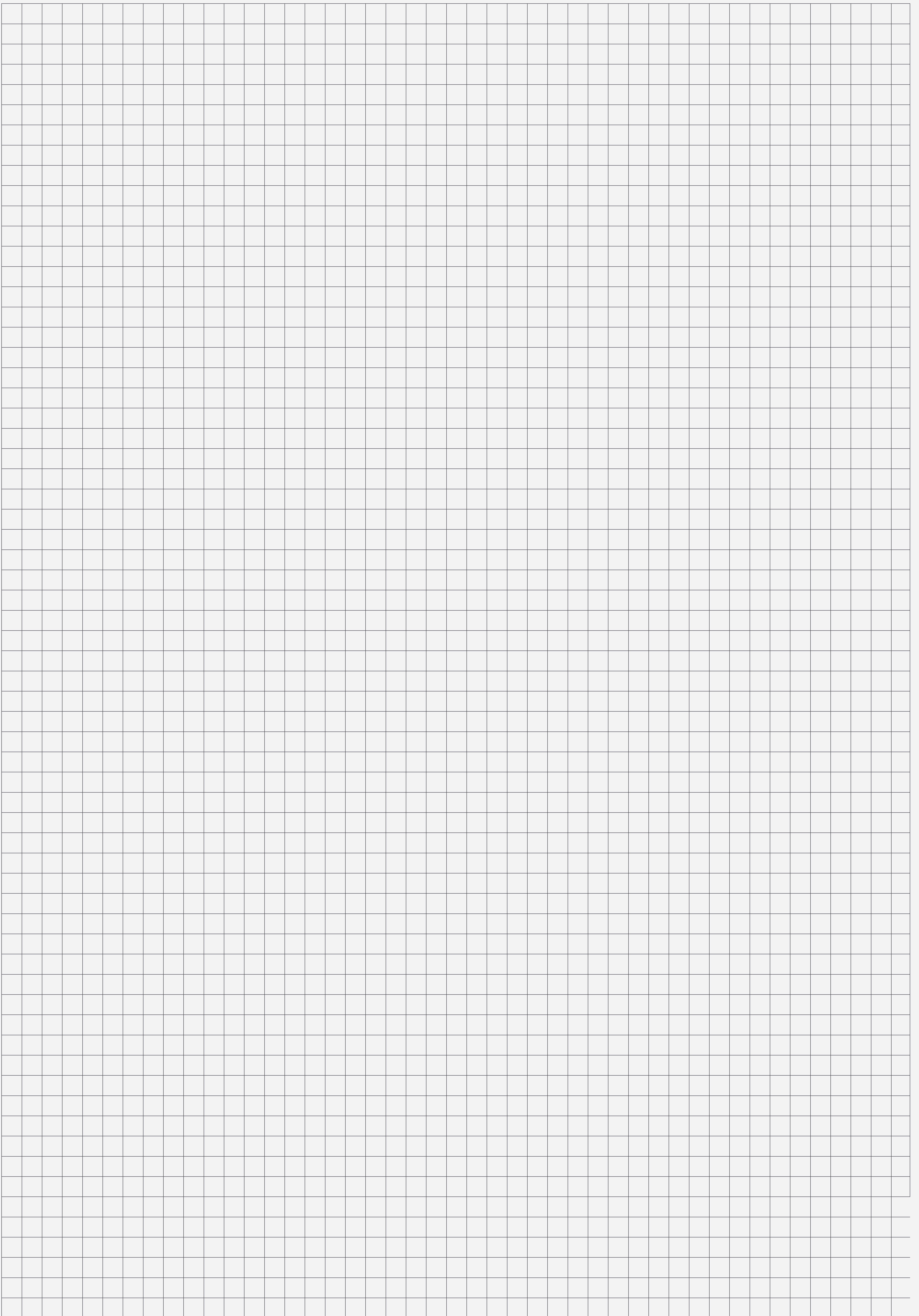
Я твердо уверен, что наша идеология ведения бизнеса помогает объединять самых сильных людей, создавать атмосферу азарта и победы. А также побуждает работать наиболее эффективно каждого члена команды. Все это способствует максимально быстрому росту и развитию бизнеса.

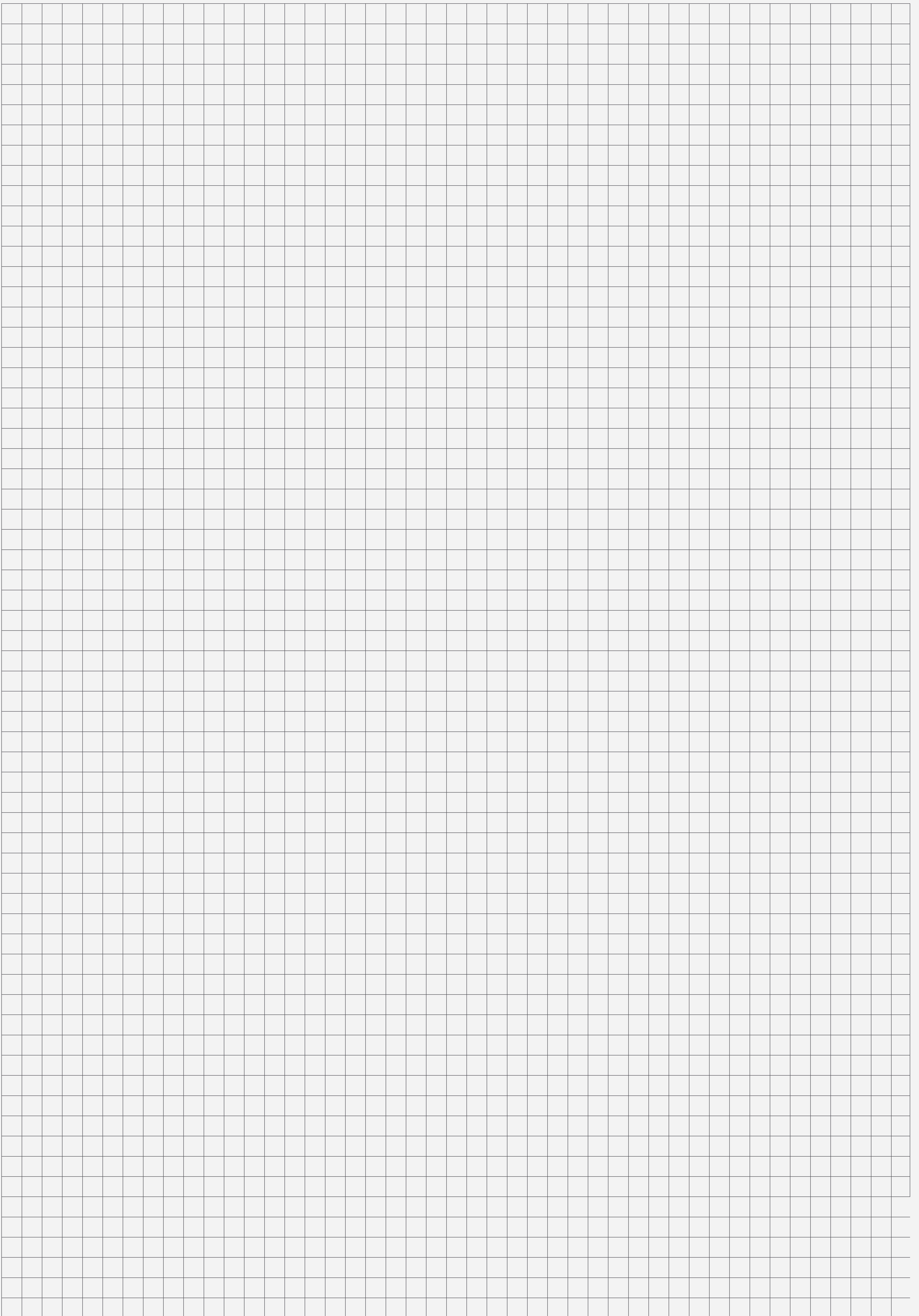
На следующей странице вы можете ознакомиться с идеологическими принципами нашей корпоративной культуры. Оценить, насколько подходят они вашему бизнесу, что из них у вас уже внедрено и, конечно же, взять на вооружение то, чего у вас пока еще нет.

1. Бизнес - это показатели, которые влияют друг на друга
2. Каждый показатель - это как больной в реанимации
3. Бизнес-процесс - это заставить сделать то, что не хочется
4. Все, что может быть не сделано, будет не сделано
5. Все, что может быть украдено, будет украдено
6. В бизнесе все строится на альтернативе
7. Обратная связь - завтрак для чемпионов
8. Конкретная оплата за конкретную работу
9. Отчет, оценка и зарплата каждый день
10. Чем лучше система, тем заменим сотрудников
11. Говорить открыто, прямо и быстро
12. Каждый сам себе HR
13. У каждого сотрудника есть свой бизнес
14. Деньги платит только прямой начальник
15. Платим за оценку, а не за работу
16. Покупаем труд сотрудников, так же, как хлеб в магазине
17. Бизнес - это спорт
18. Управление бизнесом в рамках одного дня
19. Управляем не бизнесом, а показателями
20. Измеряем результаты и усилия
21. Усилия - это тоже показатель
22. Человек - это тоже показатель
23. У каждого показателя есть хозяин
24. Команда подбирается только под показатели, а не наоборот
25. Работу начинаем с улучшения Царь-показателя
26. Смотреть на каждый показатель под углом 360 градусов
27. Управление - это реакция на результат
28. Бизнес - это квартира, состоящая из комнат
29. Видим все показатели, не задавая никому вопросов
30. Техника "Не верю - покажи"
31. Дедушка не управляет внуками
32. Следующий шаг с клиентом должен быть прописан
33. Невыполнение договоренностей - это бизнес-преступление
34. Нетвердая информация - это бизнес-преступление
35. Принцип 100% ответственности
36. Опираемся на оцифрованные показатели
37. Начинаем говорить с конца (от Я до А)
38. Копать - копать, чтобы выкопать
39. Поиск недозаработанных денег
40. Смотрим на результаты, а управляем усилиями
41. Чтобы что-то улучшить, нужно это измерять
42. У каждого следствия есть своя причина
43. Конкретика. Конкретика. Конкретика.
44. Подсматривать друг у друга - это хорошо
45. Логика и вопросы - главный инструмент
46. Уровень менеджера выражается в качестве его совещания
47. Начинаем с главного
48. Фокус+скорость=результат
49. Требовательность - основа результата
50. Что я должен делать сейчас, чтобы значительно улучшить финансовое положение компании

51. Скажи мне, кто твои подчинённые, и я скажу, кто ты
52. Совещания, как тренировки в спорте
53. ТСТП (то срачка, то пердячка)
54. Человек-чайка
55. Справедливый обмен
56. Мы не терпим людей в компании, которым хватает
57. Мало усилий, много результата
58. Важно не кто, а что
59. ПереЛИДоз
60. Только звёзды
61. Не даёт Бог жабе крылья
62. Какого хрена?
63. Дятло-попугай
64. Пьяная обезьяна
65. Потные, но счастливые
66. Осадок
67. Сократовской метод
68. Почему?
69. Истина познается в сравнении
70. Осознанность
71. Золотая середина
72. Опирайтесь на твердое
73. Горбатого могила исправит
74. Показатели важнее людей
75. Поставь правильный диагноз
76. Без погружения в бизнес-процессы будет жопа
77. Бизнес-процесс - это туннель
78. Управлять, чтобы перестать управлять
79. Ой. Как дела? Девочки, давайте.
80. Разделите слона на кусочки







# РАЗДЕЛ 2. РОМБ ВЗАИМОЗАВИСИМЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Методика "СУП" (система управления показателями) нужна абсолютно всем предпринимателям! И не важно, какой у вас бизнес: маркетплейс или публичный дом. РОМБ показателей, который является главной и неотъемлемой частью СУП, присутствует во всех компаниях. Ключевая задача в бизнесе - эффективно работать над постоянным улучшением этих показателей для максимизации главного результата бизнеса - стоимости компании!

У предпринимателей, которые не знают про "РОМБ влияющих показателей", все ключевые факторы успеха хаотичные и несистемные. И от этого создаётся неразбериха и раздражение. Потому как нет четкости и ясности понимания, что нужно улучшать. И даже нет четкого распределения ответственности в том, кто это будет делать.

Это создает напряжение и нервозность. Предприниматель не может ночью спать спокойно. И к тому же, ему приходится не только самому управлять всем, но ещё и руками делать за многих. А этим он точно не должен заниматься.

Поэтому внедрение методики СУП дает возможность предпринимателю:

1. Собрать команду лучших сотрудников, нацеленных на результат
2. Оптимизировать расходы и получать максимальную прибыль
3. Выйти из операционного управления и заниматься развитием и масштабированием бизнеса

Управление в бизнесе начинается с измерений. Любая компания находится на одном из 4-х уровней управления. Ваша задача сейчас: понять, где находитесь и куда вам нужно стремиться.

**4 уровня управления:**

1. Совершаются усилия. Но они не измеряются. И нет твердых финансовых показателей.
2. Есть усилия. И уже измеряются финансовые результаты.
3. Есть усилия. Считаются не только финансовые результаты, а ещё и операционные (скорость доставки, вкус, % жалоб от количества транзакций и т.д.).
4. Есть усилия. Измеряются финансовые и операционные результаты. А также оцифровываются усилия (количество и качество).

На последней стадии находятся единицы компаний, например, Макдональдс. И это то, к чему я вас хочу привести. Все. Больше в бизнесе ничего нет, кроме этих 4 уровней управления.

Итак, сначала для внедрения СУП нужно нарисовать РОМБ влияющих друг на друга показателей. С него начинается выстраивание всей системы управления бизнесом.

Потом, благодаря четким правилам методики СУП, необходимо научиться управлять этим РОМБОМ.

**Какими показателями нужно управлять в бизнесе?  
Теми, которые влияют на чистую прибыль!**

РОМБ влияющих друг на друга показателей состоит из верхней части, середины и нижней. Нижняя часть - это усилия, середина - клиенты, верхняя - результаты.

Ниже в РОМБЕ (рис.1) мы видим взаимосвязь всех показателей. То есть, что на что влияет. Где один показатель является причиной, а второй - следствием.



**Рис.1** РОМБ влияющих показателей

На рис.1 мы видим, что стоимость компании - это следствие, а прибыль - это причина. Прибыль - это следствие, а причина - продажи и расходы. Продажи - это следствие, а причина - средний чек и количество транзакций. Количество транзакций - это тоже следствие количества переговоров. Чем больше будет переговоров, тем больше транзакций. А на количество переговоров что влияет? Целевые лиды! А на целевые лиды что? Просто лиды! А на лиды? Таргетолог, на которого влияет маркетинг-директор. А на маркетинг-директора — гендиректор. И таких линий причинно-следственных связей в бизнесе очень много.

Вот и получается такой РОМБ, где внизу находится SEO компании. А на самом верху - капитализация всего бизнеса. А капитализация - это за сколько реально денег можно продать ваш бизнес в течении месяца.

Но есть бизнесы, где заранее известно, что их невозможно кому-то продать. Это такие, например, где работает один тренер или учитель. И вот тогда в этих бизнесах самой верхней точкой РОМБА будет не капитализация, а прибыль. Таким образом, вы сами определяете свои показатели, но в строгом соответствии с вышеуказанным принципом.

Если ещё проще сказать (рис.2), то все показатели делятся на 4 типа:

1. Финансовые показатели
2. Операционные показатели
3. Показатели по количеству усилий сотрудников
4. Показатели по качеству усилий сотрудников

То есть в верхней части ромба находятся результаты финансовые. Ниже - операционные. Далее ромб разделяют клиенты. Именно от них мы получаем финансовые и операционные показатели. В нижней части идут показатели усилий (количество усилий и качество усилий). Далее идут люди. Ну и замыкает ромб снизу генеральный директор (операционный). В итоге, сверху главный показатель - это стоимость компании и это результат. Снизу - это генеральный директор. Уровень его лежит в основе и является корневой причиной результата.



**Рис.2** РОМБ влияющих показателей

Давайте повторим: в самом низу находится генеральный директор (операционный). Выше него - менеджеры. Выше менеджеров - специалисты (это руки). Специалисты создают усилия для удовлетворения потребностей клиентов. А от клиентов мы получаем операционные и финансовые результаты.

**Работая над нижними показателями, верхние будут автоматически меняться.**

В графическом РОМБЕ взаимовлияющих показателей гендиректор находится внизу. А традиционно все рисуют его вверху компании, где за ним идут ключевые люди, специалисты, и т.д. И это неправильное мышление!

Правильное мышление - это когда сверху должна быть стоимость компании. А ниже нее: рентабельность, прибыль, продажи, расходы, усилия и т.д. И только в самом низу люди и гендиректор. В этом случае вы подбираете команду, отталкиваясь от тех показателей, которые вам нужно улучшать. А не наоборот, придумываете работу уже имеющимся своим сотрудникам.

Если ваш гендиректор не может за 5 минут нарисовать РОМБ показателей, значит он не сможет хорошо руководить компанией. Он должен понимать систему влияния, то есть причинно следственную связь!

### Для построения РОМБА нужно:

1. Назвать все финансовые показатели, которые влияют на стоимость компании. Важный момент - это фокусироваться только на те показатели, которые вы реально можете улучшать каждый день.
2. Расписать все операционные расходы вашей компании по статьям, начиная с самой крупной. Так как они влияют на прибыль компании.
3. Оцифровать и сегментировать клиентов, которые приносят вам финансовые результаты.
4. Оцифровать все усилия, которые должны быть сделаны для наилучшей обработки клиентов (существующих и потенциальных).

### Усилия - это тоже показатель!

5. Назначить ответственных за эти показатели. То есть специалисты, которые ежедневно будут работать над улучшением этих показателей.
6. Назначить менеджеров, которые будут управлять специалистами.
7. Разработать систему оценки по усилиям (количественным и качественным) и результатам каждого ответственного менеджера и специалиста.
8. Определиться с генеральным директором.

Когда вы увидите все свои показатели и взаимосвязь их друг с другом, можно сказать, что вы впервые сделали шаг навстречу профессиональному управлению.

Внедрение системы постоянных улучшений этих показателей, которое вам предстоит сделать, необходимо начать с самых главных показателей, которые влияют на прибыль. То есть определите 20% показателей, что дают 80% результата. Их нужно подсветить красным цветом в РОМБЕ. И в первую очередь фокусируйтесь именно на них. А потом уже подключайте СУП к 80% показателей, которые дают остальные 20% результата.

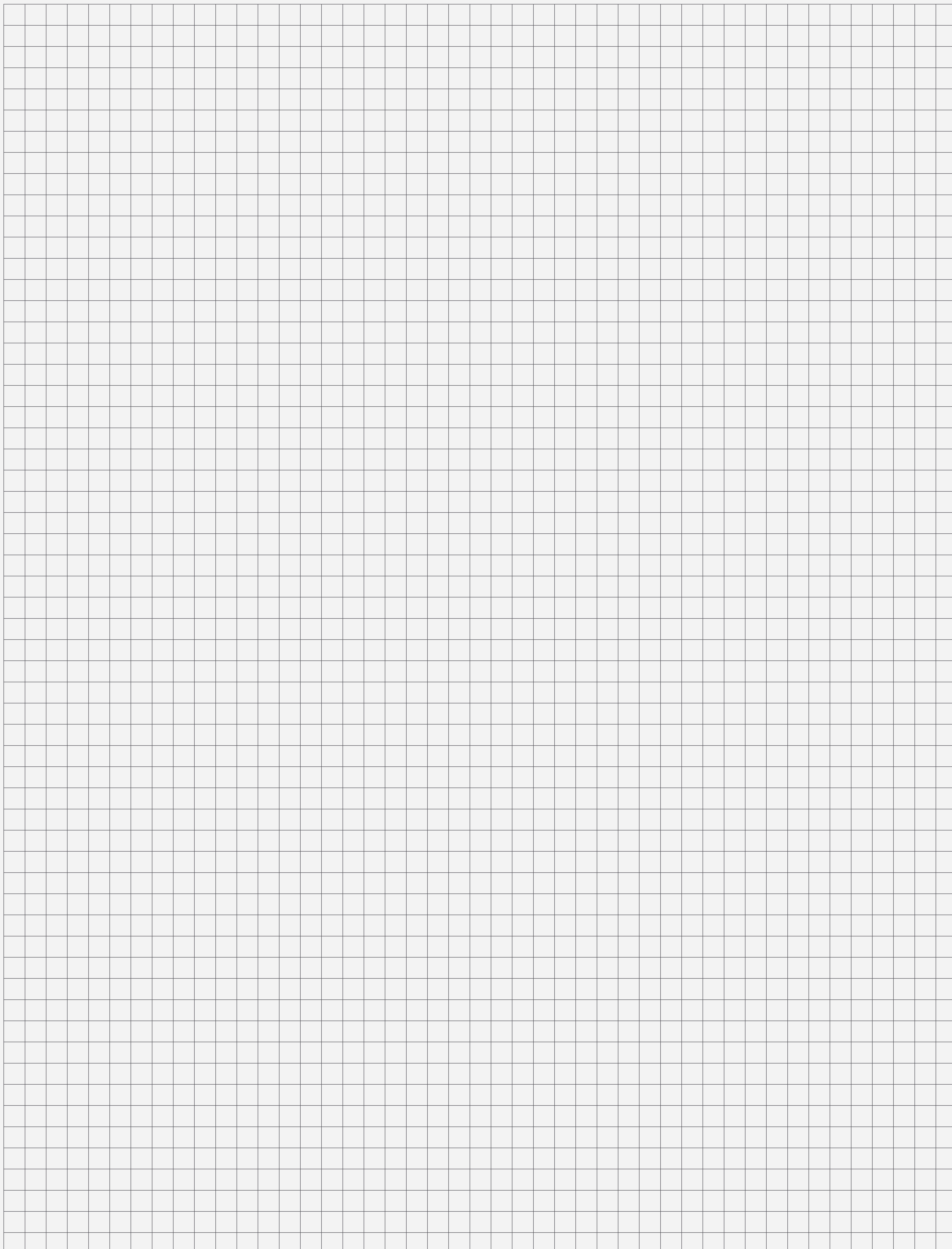
Если для вас фокус на 20% самых важных показателях - это тоже слишком много для начала. Сфокусируйтесь хотя бы на 1 самом важном. Я его называю Царь показатель. Тот, который самый важный и главный. И все усилия бросайте на него.

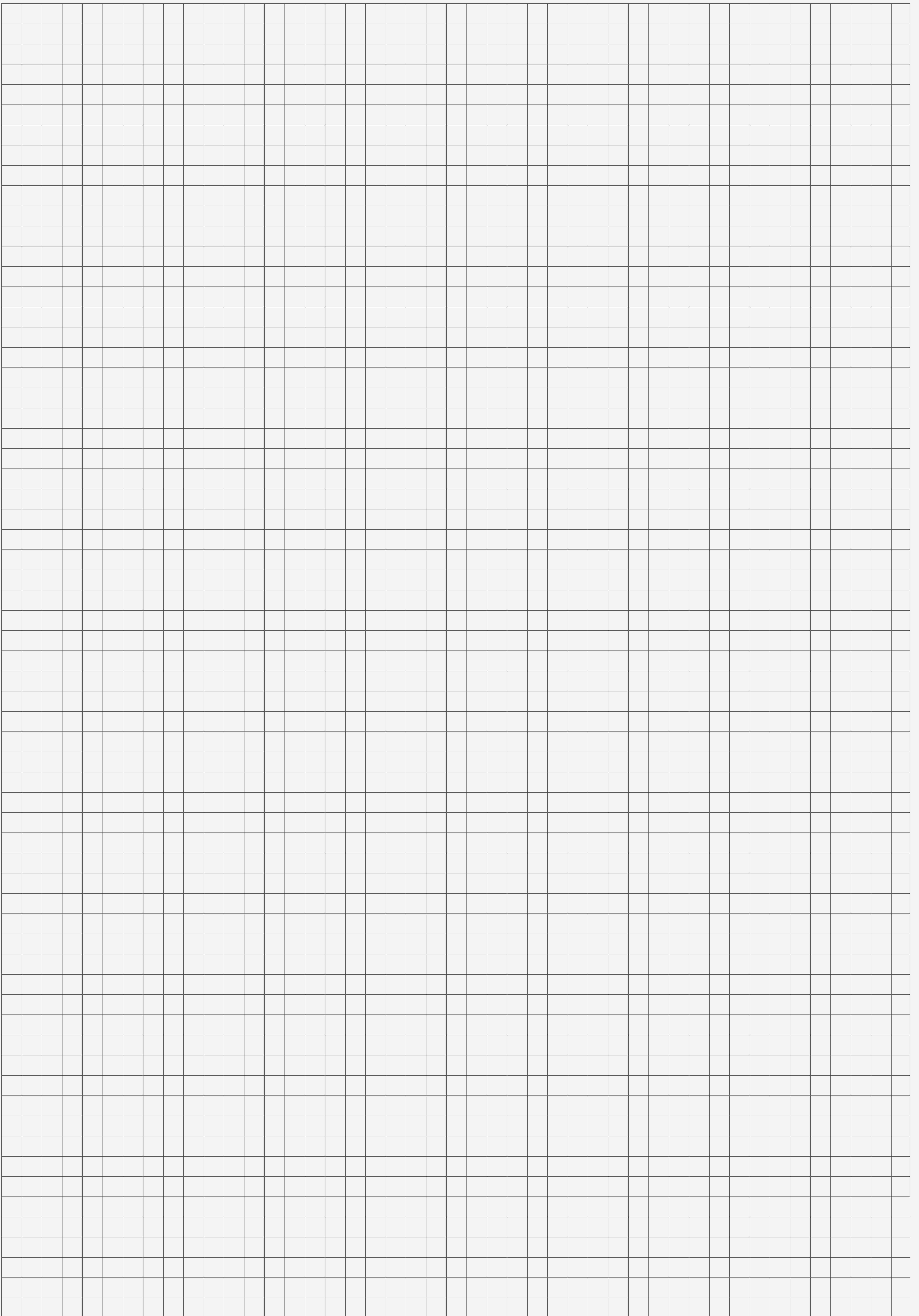
РОМБ сначала нужно рисовать на большом листе карандашом. Потому что рисуя его, вы будете что-то стирать и по-другому переписывать.

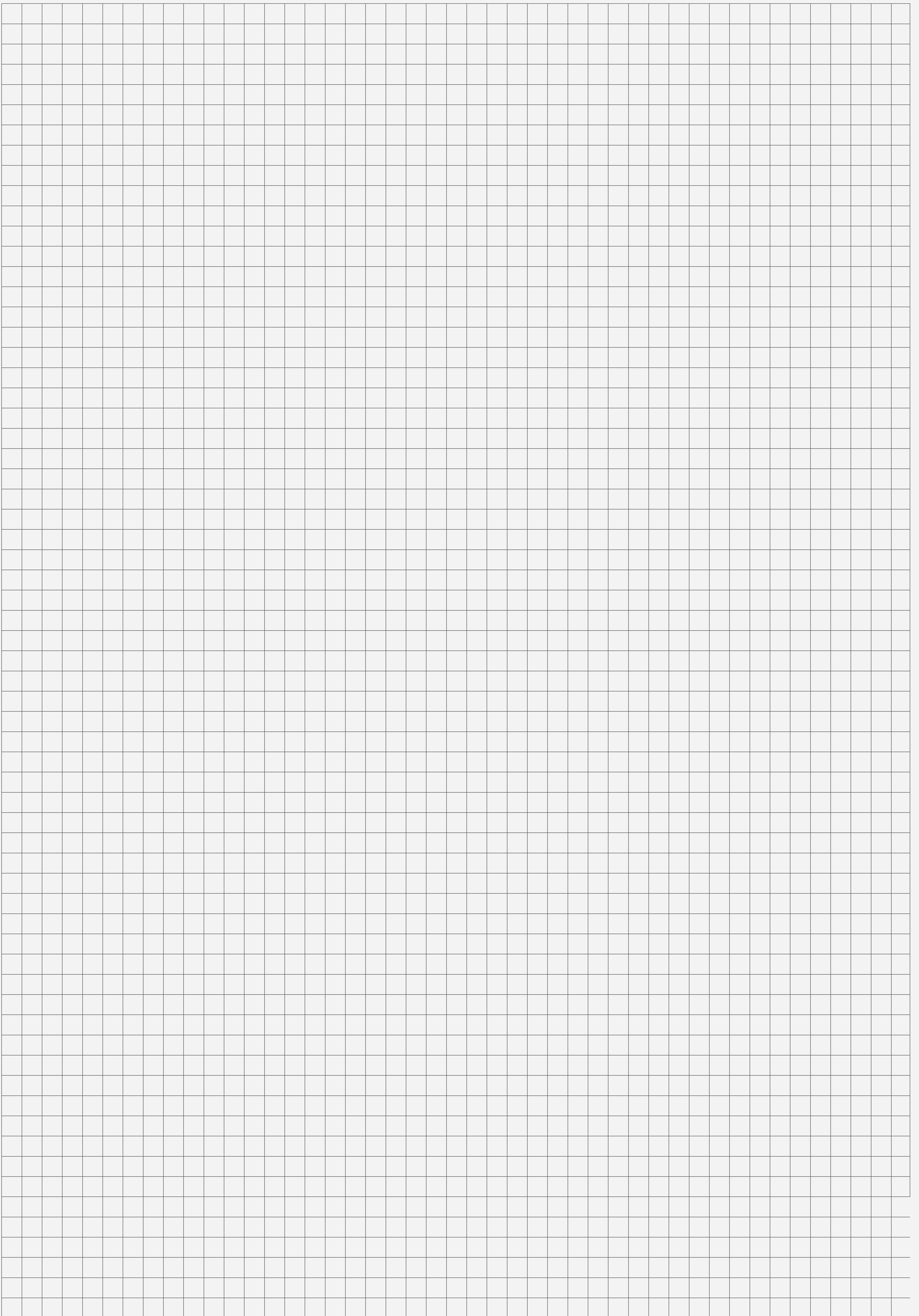
Гендиректор, собственник компании и другие топ лица должны всегда перед глазами видеть РОМБ, чтобы держать правильный фокус. Разместите его на самом видном месте

# ЗАДАНИЕ:

Нарисуйте РОМБ взаимозависимых показателей для своего бизнеса.







# РАЗДЕЛ 3. ТАБЛО КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Когда вы уже четко видите РОМБ взаимовлияющих показателей в своем бизнесе, необходимо создать систему постоянных их улучшений. И начинается она с создания ТАБЛО по каждому показателю, которое ежедневно заполняется. Ключевые слова - по каждому показателю.

**Управление бизнесом - это управление ПОКАЗАТЕЛЯМИ, которые влияют друг на друга! Нельзя управлять, не имея табло!**

Что вам нужно сделать, чтобы создать такое табло? Вы должны понимать, что каждый показатель может раскладываться на подпоказатели. И это нормально. Так и нужно делать. Для этого вам необходимо задавать себе вопрос: какие элементы в показателе вы хотите измерять? К примеру, у человека показатели: высота, вес, рост, и т.д. Нельзя создать табло, не понимая, что вы хотите измерять!

Представьте, что каждый из показателей в вашем бизнесе - это самолет, который летит ночью. Если бы не было приборной панели с отслеживанием работоспособности всех систем управления, геолокации, скорости и прочих моментов - насколько бы далеко в таком самолете вы улетели?

А теперь ответьте!

Кто у вас является пилотом ("хозяином") каждого вашего показателя в бизнесе? И как выглядит ежедневное табло (бортовые приборы), куда он все время смотрит? Когда вы ответите на эти вопросы, тогда смело можете себя поздравить со 2 важным шагом в профессиональном управлении.

Создайте свое табло и потом начните смотреть ежедневно на него, управляя всеми показателями. А точнее - усилиями, которые влияют на этот показатель.

Чтобы понять, какие усилия влияют на какой показатель, всегда ищите причинно-следственную связь, задавая себе вопрос: "а что на этот показатель влияет?" Постоянно следуйте этому вопросу и находите реальные рычаги влияния, которые приведут вас к желаемым результатам!

Смотреть в компании на финансовые результаты нужно всего максимум 5 минут в день. А все остальное время нужно управлять усилиями.

**Потому что результаты - это обратная связь клиентов по поводу УСИЛИЙ сотрудников!**

## Что такое табло?

1. Это план-факт каждого показателя, влияющего, к примеру, на продажи, в разрезе месяца, недели и каждого дня. А также накопительно с начала месяца. И с прогнозом, какой он будет по итогу месяца, если двигаться будем с такой же скоростью.

Показатели должны быть твердые, полные, единые, своевременные, удобные, красивые. И самое-важное СРАВНИТЕЛЬНЫЕ. То есть вы должны видеть в сравнении с прошлыми периодами свой показатель (с прошлым месяцем, средним с начала года, с таким же сезонным днем, неделей или месяцем и т.д.). Иначе непонятно, хороший он или плохой. Я это называю - посмотреть на показатель под углом 360 градусов.

2. Это план-факт по каждой статье расходов на месяц, неделю и по дням. А также накопительно с начала месяца. И с прогнозом, какой он будет по итогу месяца, если двигаться будем с такой же скоростью.

Например, если аренда 100\$, то в день бюджет расходов будет составлять 3,3\$ (100\$/30 дней). Месячную зарплату по каждому сотруднику тоже бюджетуем ежедневно. Это делается, чтобы вы четко понимали, за какую работу какие вы платите деньги. А сотрудник видел, как его оценивают и что он зарабатывает. Такая конкретика откроет глаза на многие вещи и вам, и вашим сотрудникам. А также сильно поднимет эффективность.

3. Это план-факт по усилиям на месяц, неделю и по дням. А также, накопительно с начала месяца. И с прогнозом, какой он будет по итогу месяца, если двигаться будем с такой же скоростью. Не забываем, что усилия - это тоже показатель.

На основании такого табло можно в любой день видеть отставание или перевыполнение плана. А также понимать, какой финансовый результат будет в конце текущего месяца, если двигаться с такой же скоростью. И это, кстати, главный вопрос, на который всегда должен знать ответ владелец компании и генеральный директор.

Ниже в **рис.3** вы можете видеть пример упрощенного Табло план-факт финансового показателя, показателя по усилиям и статьи расходов за Август 2023 г.

**Рис.3 - План-факт показателей в разрезе дней с итоговим отслеживанием результата.**

ПОКАЗАТЕЛИ	сентябрь	август			01.08.2023				02.08.2023				03.08.2023				
		факт	план	пгноз	%	план	факт	%	накоп	план	факт	%	накоп	план	факт	%	накоп
Финансовые:																	
<b>Продажи</b>	140 000	150 000	152 000	101%	5 000	4 900	-2%	4 900	5 000	5 500	10%	10 400	5 000	4 800	-4%	15 200	
Усилия:																	
<b>Кол-во звонков</b>	700	750	740	-1%	25	30	20%	30	25	18	-28%	48	25	26	4%	74	
Расходы:																	
<b>Стоимость ОП</b>	37 500	35 000	36 000	3%	1 166	1 100	-6%	1 100	1 166	1 200	3%	2 300	1 166	1 300	11%	3 600	
Таким образом ключевые показатели отслеживаются в сравнении ЕЖЕДНЕВНО со срезом за неделю и месяц																	

В нашей таблице мы взяли для примера один финансовый показатель - "продажи", один показатель по усилиям - "кол-во звонков" и одну статью расходов - "стоимость отдела продаж". Спланировали план по этим показателям на месяц, сравнили их с такими же показателями прошлого месяца (вы можете сравнить с любым другим периодом). Разложили план этих показателей по дням, начали отслеживать факт, отклонение от плана и накопительный результат. По накопительному результату мы можем спрогнозировать итог за месяц, если будем двигаться с такой же скоростью.

Данное табло поможет нам своевременно отслеживать результат и своевременно (в тот же день) реагировать, если мы отстаем от плана. Это позволяет вовремя прикладывать соответствующие усилия и влиять на результат дня, чтобы не упустить результаты, накопленные за месяц.

Если этого не будет, то пройдет неделя - месяц и по итогу будет: "ОЙ! Я думал, что прибыль будет 100, а получилось минус 100"

**В бизнесе нужно управлять усилиями, чтобы менялись результаты!  
Аристотель даже говорил: "У каждого следствия есть своя причина".**

Представьте себе, что вы играете в футбол и хотите, чтобы на табло изменился счет. Чтобы было не 2:0, а 2:1. Так вот, чтобы поменялся результат, нужно не результатом заниматься, а усилиями. То есть бегать быстрее, бить точнее, и тогда результат, как следствие, меняется. Но многие вместо того, чтобы бить по мячу, выбирают бить того, кто счёт меняет на табло. И это ошибка!

В бизнесе нужно управлять не в рамках целого месяца, а одного дня! С большим фокусом не на продажи, а на причину этих продаж. А точнее - на усилия, которые мы делаем для клиента и за которые клиент платит нам деньги. Поэтому табло показателей усилий должно висеть у каждого сотрудника всегда перед глазами, а вышестоящий менеджер ежедневно оценивать их и давать корректировки.

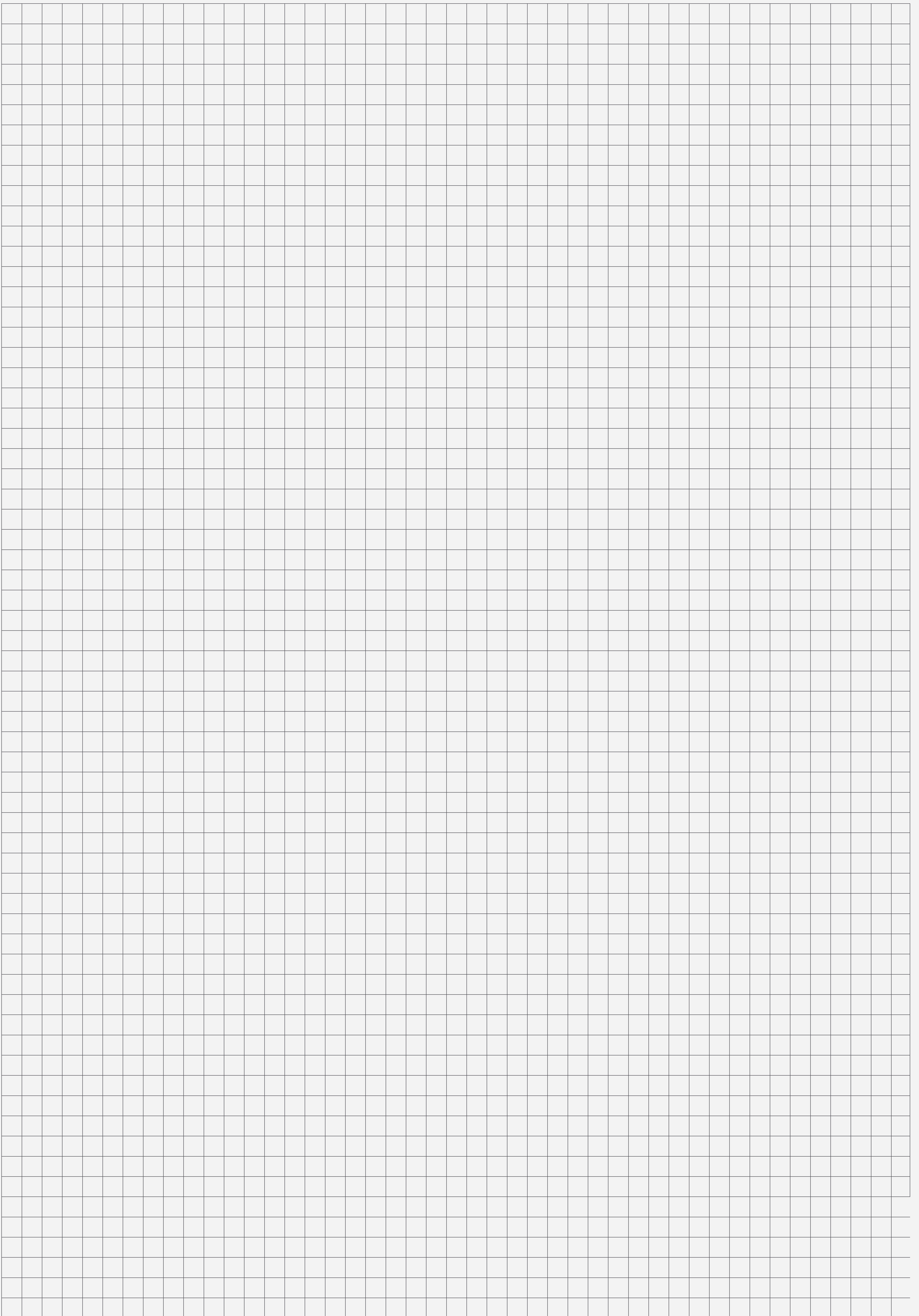
А сейчас, почти у всех, в лучшем случае, измеряются показатели финансовые. И не каждый день, а раз в месяц. И только раз в месяц, происходит анализ ситуации и "выписывается рецепт" (что делать).

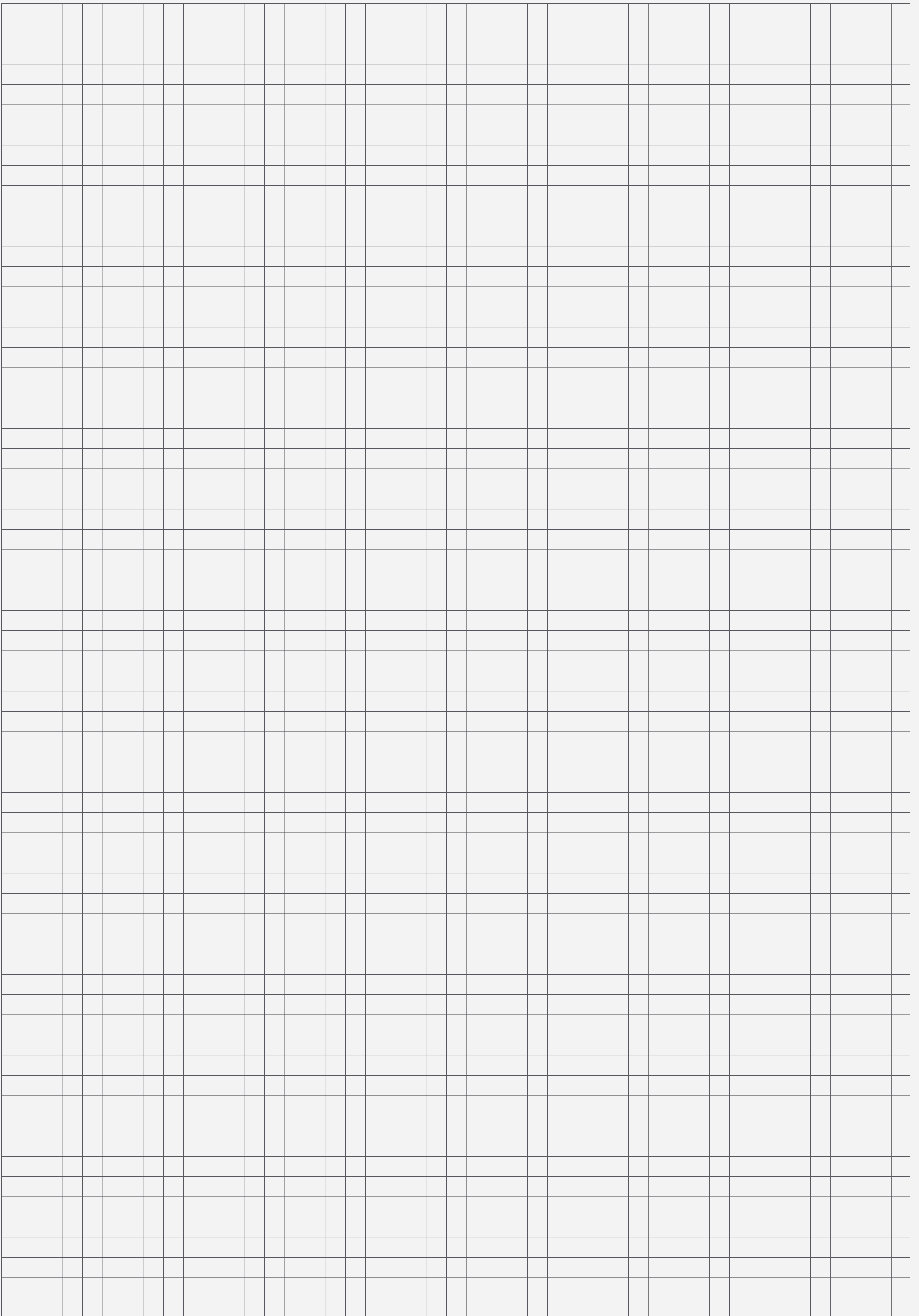
Но раз в неделю - это же глупо!

Приведу наглядный пример. Каждый ваш показатель - это как "больной в госпитале". К ним нужно относиться очень серьезно. К больному же врач приходит каждый день? Он же не ждёт неделю?

Представляете себе, человек тяжело заболел. Пришел в госпиталь. Его посмотрели. Дали лекарство. И потом следующий осмотр врачом назначен аж через неделю. Это же ужас! Каждый день нужно смотреть прогресс! Согласны со мной?







# РАЗДЕЛ 4. РОЛИ И ИХ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В КОМАНДЕ

После того, как вы создали табло по каждому показателю РОМБА, следующим шагом нужно будет назначить ответственных за каждый из них. Именно эти люди будут прикладывать ежедневные усилия, чтобы их улучшать.

В бизнесе есть 5 главных ролей:

1. Предприниматель
2. Гендиректор
3. Менеджер
4. Специалист
5. Контролер

Чтобы было легче и нагляднее понять все эти роли, рассмотрим их на примере госпиталя. Потому что в нем тоже есть все эти роли, только названия медицинские. Но сама система управления показателями, на самом деле, одинаковая. Все поликлиники, больницы и госпитали работают исключительно по ней.

**Пациент госпиталя** - это наш показатель, который нужно всегда улучшать. То есть лечить. Эта аналогия очень наглядно показывает, насколько внимательно нужно относиться к каждому показателю. Весь ваш бизнес, то есть госпиталь, построен с одной целью - лечить больных, или улучшать ваши показатели. А они (показатели) всегда недолеченные. Всегда хочется, чтобы они были лучше. Здесь, я думаю, вы со мной согласитесь сразу.

**Хозяин госпиталя** - это предприниматель, основатель и владелец бизнеса. Цель которого - создавать много таких госпиталей. Для этого он не должен быть врачом, он должен быть предпринимателем и заниматься открытием новых госпиталей. Его функция - найти продукт (бизнес модель), который он будет продавать. Найти деньги для запуска этого бизнеса. Рискнуть, что мало кто может сделать. Внедрить СУП.

Хозяин госпиталя не лечит больных, он даже может не знать, как это делается. Это не его профиль и, тем более, задача. Но хозяин госпиталя должен внедрить правильную систему лечения больных. По которой их уже будут лечить врачи. За это несет ответственность он. Внедрить систему управления показателями в компанию. Без него ее никто не внедрит. Предприниматель назначает в своем бизнесе генерального директора. С ним он дальше коммуницирует.

**СУП в компании должен внедрить предприниматель,  
а управлять бизнесом по ней будет уже генеральный директор.**

**Главврач** - это гендиректор. Он к больным сам не подходит, но он должен убедиться, что врачи правильно лечат всех больных. Задача главврача - чтобы все больные лечились наилучшим образом! А задача генерального директора - добиться того, чтобы максимальные усилия были приложены для улучшения показателей бизнеса. Для этого он собирает наилучших врачей в свою команду. Главврач несет полную ответственность за лечение всех пациентов. Поэтому он начинает день с того, что смотрит на каждый показатель под углом 360 градусов, начиная с главного. Который больше всего влияет на результат.

**Врач** - это менеджер, тот, кто думает, как лечить больного. Он специалист в своей области. За каждым врачом закрепляется какое-то количество пациентов (показателей), которых он ежедневно лечит по определенной методике. Пытается понять влияние разных факторов. То есть он понимает, что если у пациента голова болит, то это потому что он плохо спит. Плохо спит, потому что храпит. Храпит, потому что имеет лишний вес. Лишний вес, потому что неправильно кушает. Неправильно кушает, потому что не знает, как нужно правильно.

И крутой врач видит эту взаимосвязь показателей. Он находит самый корневой показатель и начинает все усилия вкладывать в его лечение.

Если упростить, то эта методика сводится к следующему: Анализ - Диагноз - Рецепт. А в бизнесе это звучит так: Результат - Анализ - Действия.

Он даёт медсестре задания, которые она каждый день выполняет. Какие таблетки, уколы, процедуры делать, сколько раз в день и т.д. Врач каждый день с утра смотрит свежие новые анализы по своим показателям, сравнивает их со вчерашними, пишет свои мысли и выписывает рецепт. Так делает хороший врач. А плохой просто дает таблетку и все.

Точно так же и хороший менеджер. Он прежде всего старается понять, из каких показателей состоит бизнес и, какое они влияние оказывают друг на друга.

В подчинении у врача находятся закрепленные за ним медсестры.

**Медсестра** - это тот, кто делает (уколы, клизмы, таблетки даёт, проветривает комнаты и т.д.). То есть это специалисты. Они подчиняются только своим врачам. Им никто не подчиняется, они все делают "своими руками" максимально качественно, строго придерживаясь указаний врачей.

**Обязательно в этой системе должен быть контролер.  
Так как в бизнесе все, что может быть не сделано, будет не сделано!**

**Контролер** - это очень системный и ответственный человек. Это такой себе “школьный отличник”, который усидчивый и любит, чтобы все было по правилам. Подчиняется он только хозяину госпиталя, не главврачу! Если он будет подчиняться главврачу, то главврач тогда будет бесконтрольный. А это значит, что система не будет работать!

Контролер следит за тем, чтобы эта система работала точно так, как она должна работать. Как прописано в этой методичке. По бизнес-процессам. И если вдруг что-то перестает работать, то мгновенно идет сигнал об этом хозяину (владельцу бизнеса).

И хоть контролер - это одна из главных ролей в компании, его зарплата не должна быть высокой. Это обычный специалист, который идет строго по чек-листу бизнес-процессов и контролирует систему: выполнено/не выполнено.

### **Каждый показатель - это как больной в реанимации!**

Мы должны к ним относиться очень трепетно, не менее серьезно, чем в госпитале врачи относятся к человеческим жизням.

В итоге, к каждому показателю должен быть прикреплен какой-то специалист, который будет его улучшать. А над каждым специалистом находится менеджер, который корректирует работу специалиста. Менеджерами управляет генеральный директор. И все они ежедневно оцениваются с выставлением оценки. Это дает каждому понимание, кто как работает.

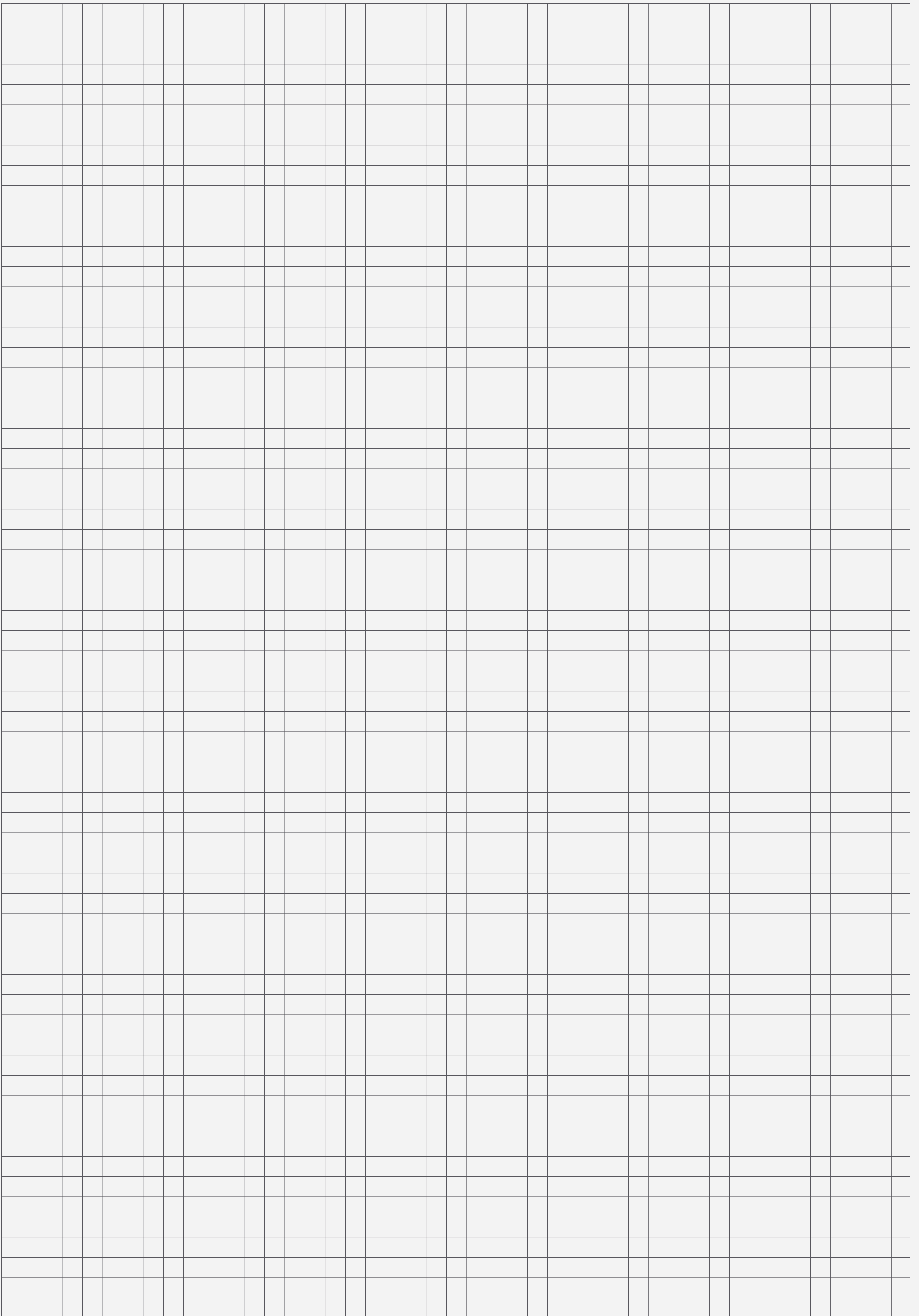
Высшим уровнем в оценивании труда является то, что человек (специалист, менеджер, гендиректор) сам сначала ставит себе субъективную оценку за работу. А далее, уже вышестоящий начальник смотрит на то, адекватно ли он себя оценил.

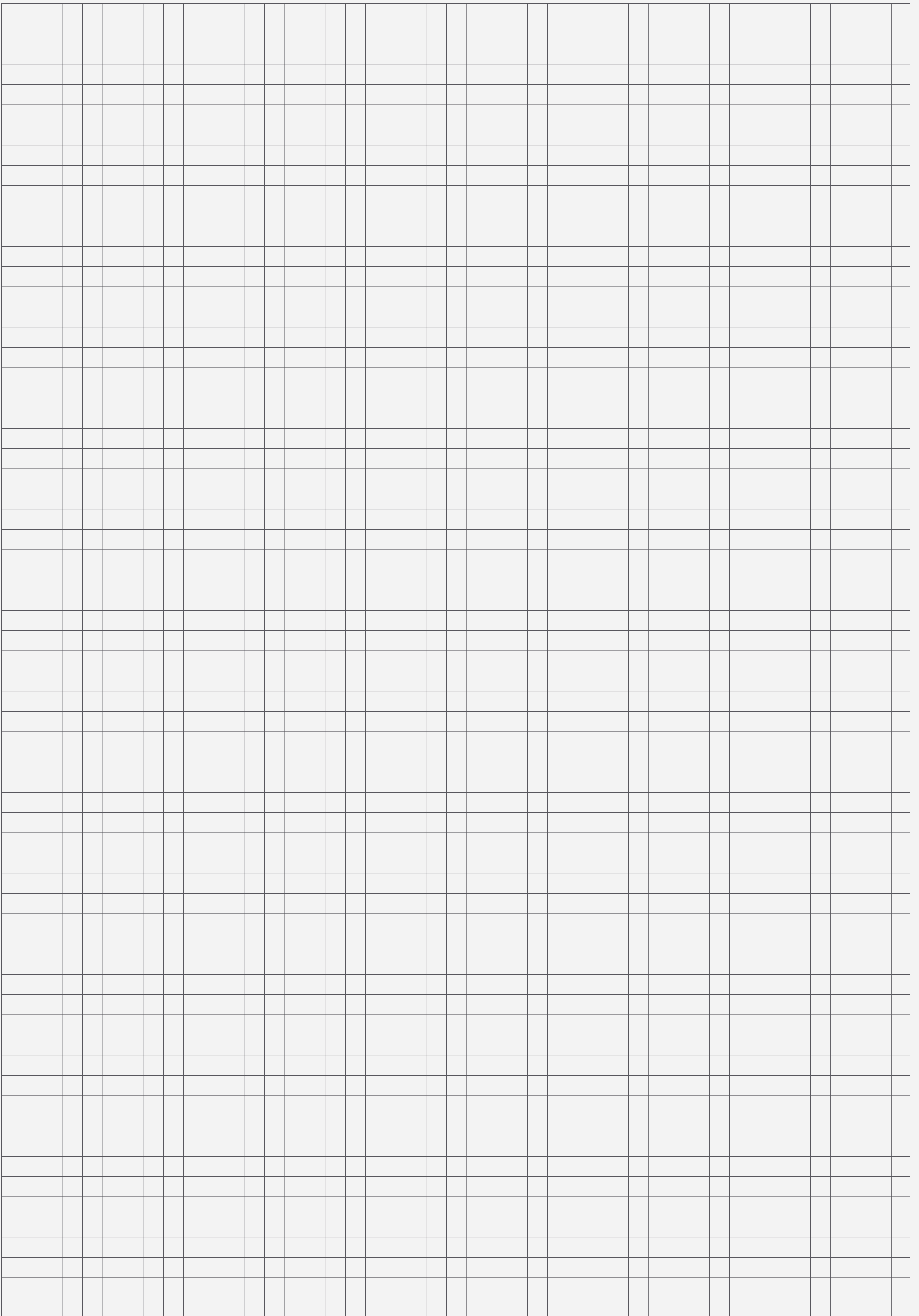
Контролер же все контролирует, обеспечивая работоспособность системы. Наличие контроллера повышает эффективность работы людей в 2 раза. Потому что все знают, что то, что должно быть сделано ими, будет проверено. Предприниматель, владелец бизнеса, в этом случае спокоен и уверен, что все прикладывают максимальные усилия для большего результата.

Всеми госпиталями мира управляют по методике СУП. И никто этому не сопротивляется! Ни один врач не скажет, например: "Я не буду писать рецепт, зачем это надо. Я могу просто на словах сказать медсестре и все". Нет! Так нельзя сказать! Рецепт обязательно нужно записывать. Потому что, если что-то случится с больным и он умрет, то потом будут судить. И нужно будет показать всю историю лечения, что врач все делал наилучшим образом, а главврач контролировал ситуацию.

**Поэтому госпитали во всем мире работают по системе СУП, а предприниматели работают по системе "Ой". В этом как раз и ошибка!**







# РАЗДЕЛ 5. ОЦЕНИВАНИЕ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ

Результаты в компании больше всего зависят от менеджеров! Потому что они решают, какие усилия будут прикладывать специалисты. Если они решили прикладывать неправильные усилия, то результатов не будет. Все будут что-то делать, но делать НЕ ТО!

В бизнесе должна быть система управления показателями (СУП), как по результатам, так и по усилиям. Иначе надо будет молиться и смотреть, чтобы получились хорошие результаты! А если вы управляете усилиями, то вам и молиться не нужно! Мы об этом уже говорили, но я хочу еще раз на этом сделать акцент.

**Результатами мы не управляем! Мы на них смотрим. А управляем усилиями.**

Нужно всего 1 раз сделать правильно эту всю "машину", а потом целыми днями уже ею управлять. Заходить в каждый показатель и смотреть, насколько там качественно ваши сотрудники продумывают действия, чтобы показатель улучшился.

В компании люди влияют на показатели. А улучшение каждого показателя ведет к увеличению стоимости компании. Например, когда хотим похудеть, то мы смотрим на вес. Но весом мы же не управляем. Чтобы управлять весом, нужно управлять бегом, питанием и прочими моментами!

Успешная компания - это та, которая прилагает правильные усилия. И поэтому у нее получаются хорошие результаты. А значит, усилия должны измеряться. Должно быть осознанное и системное управление усилиями, но не спонтанное!

Результат в бизнесе никогда не получается, если сотрудники делают то, что хотят. И наоборот, когда люди делают то, что нужно делать - будет хороший результат. Разве внутри Макдональдса сотрудники делают то, что хотят? Нет конечно! Там работают четко по существующей системе. Если бы они жарили картошку так, как им захотелось, то Макдональдса не стало бы в тот же день.

Поэтому это ваша задача - внедрить определенную методику управления с отчетностью и контролем. О ней мы поговорим ниже. И после этого вам, как предпринимателю, можно и нужно заниматься уже придумыванием чего-то нового!

**Невозможно масштабировать бизнес, пока вы не наладите операционку БЕЗ Вас. В этом и весь смысл!**

Помните, что при внедрении методики "СУП" хорошие сотрудники только расцветут. Потому что они сами хотят четко понимать, что от них требуется и что нужно делать. И так как они хорошо работают, то, соответственно, и хотят, чтобы начальство видело, как они стараются. Поэтому охотно, например, заполняют отчеты. Чтобы показать, как они вкладывают туда всю душу. Чтобы это увидели и отметили.

А плохие работники хотят, чтобы никто не увидел, как они плохо работают. И поэтому будут против прозрачности. А для чего они тогда вам нужны? Пусть уходят. Эта система не даст плохо работать никому!

Итак, что такое усилия? Чтобы был результат, нужно совершать определенные действия: по количеству и по качеству. И дальше уже управлять этими действиями. Это и есть усилия.

Качество усилий - это субъективное оценивание сотрудника, насколько круто он выполняет свою работу.

Например, действия продавца - это количество звонков, дозвонов, минут разговора с клиентами. Это первое. И второе - качество этих звонков. А результаты - это, например, конверсии продаж, деньги от клиентов. Все то, что в верхней части ромба. Мы же сейчас говорим про нижнюю часть.

После того, как вы определились с усилиями, которые влияют на результаты и оцифровали их, менеджер должен за вчерашний день поставить каждому из своих "игроков команды" отдельную оценку за усилия и результаты по 5-балльной шкале. А потом свести это в общую оценку! И написать письменное объяснение: почему поставил 4, а не 5?

Это очень важно - каждый раз разъяснять, почему оценка не максимальная. В этом случае человек понимает, что ему нужно подтянуть по мнению его руководителя. Специалистов легче всего оценивать: например, сказал ему выкопать метровую яму, и он копает ее от забора до обеда. И если все сделал, то он молодец, ставим оценку 5. А также происходит синхронизация оценивания работы как менеджером, так и специалистом. Иначе может быть такое, что специалист думает, что он на 5 отработал, а менеджер недоволен и об этом никто не знает.

### Критерии для оценивания сотрудников:

1. Количество усилий. Например, количество отработанных часов за день.
2. Качество усилий. Например, водитель отвозил людей и никто на него не жаловался. Значит он отработал качественно, ставим оценку 5.
3. Операционные показатели. Например, сколько бензина водитель потратил, какая у него была средняя скорость, какой рейтинг согласно оценкам клиентов и т.д.
4. Финансовый показатель. То есть сколько компания заплатила сотруднику за 1 день работы. Это нужно для того, чтобы мы не забывали, что мы именно покупаем труд каждый день, и у него есть своя конкретная цена.
  - 4.1 сколько денег за день принёс сотрудник для компании (к примеру, продавец)
  - 4.1 сколько компаний обходится содержание сотрудника за день (зарплата налоги аренда коммунальные услуги телефония и др.)

Если специфика работы такая, что невозможно оценить сколько денег принёс сотрудник, тогда ведётся только одна колонка по расходам

Если работу специалистов оценить легко, то менеджер может ничего и не делать, ведь его работу наглядно не видно. Поэтому как его оценить? Нужно, во-первых, понять, ЧТО он должен делать и ставить оценки за то, КАК он это делает.

## Критерии для оценивания менеджеров:

### 1. Качество работы его команды.

Пока у менеджера хоть один человек не будет работать на "5", ему нужно ставить "2". Потому что один из принципов нашей корпоративной культуры гласит: "Какого хрена?". То есть какого хрена кто-то должен работать не на 5? Неужели нету достойных людей? Конечно есть. Стоит только захотеть!

### 2. Выполнение управленческих бизнес-процессов.

Менеджер должен ставить оценку и давать обратную связь ежедневно каждому сотруднику своей команды до определенно назначенного времени. А также получать обратную связь с комментариями от сотрудников по выставленной оценке. Даже если оценка "5", все равно нужно дать обратную связь и похвалить. Если этот бизнес-процесс не выполняется, менеджеру сразу оценка "2".

По обратным связям можно увидеть насколько здоровые отношения между людьми. Потому что очень часто бывает так, что при оценивании человека, у него в глазах написано КТМЗ (Как Ты Меня Задолбал). От таких нужно сразу избавляться.

### 3. Обучение и вдохновение своей команды

### 4. Внедрение инноваций

Как принимает коммерческие решения, чтобы компания зарабатывала больше прибыли.

### 5. Операционные результаты (общие показатели всей работы команды менеджера: звонки дозвоны и т.д.)

Главное в оценивании сотрудников - не превратить это в какое-то наказание. Для начала можете не ставить оценки, а просто пишите словами: отлично, хорошо, плохо, ужасно. Но конкретика здесь обязательно должна быть.

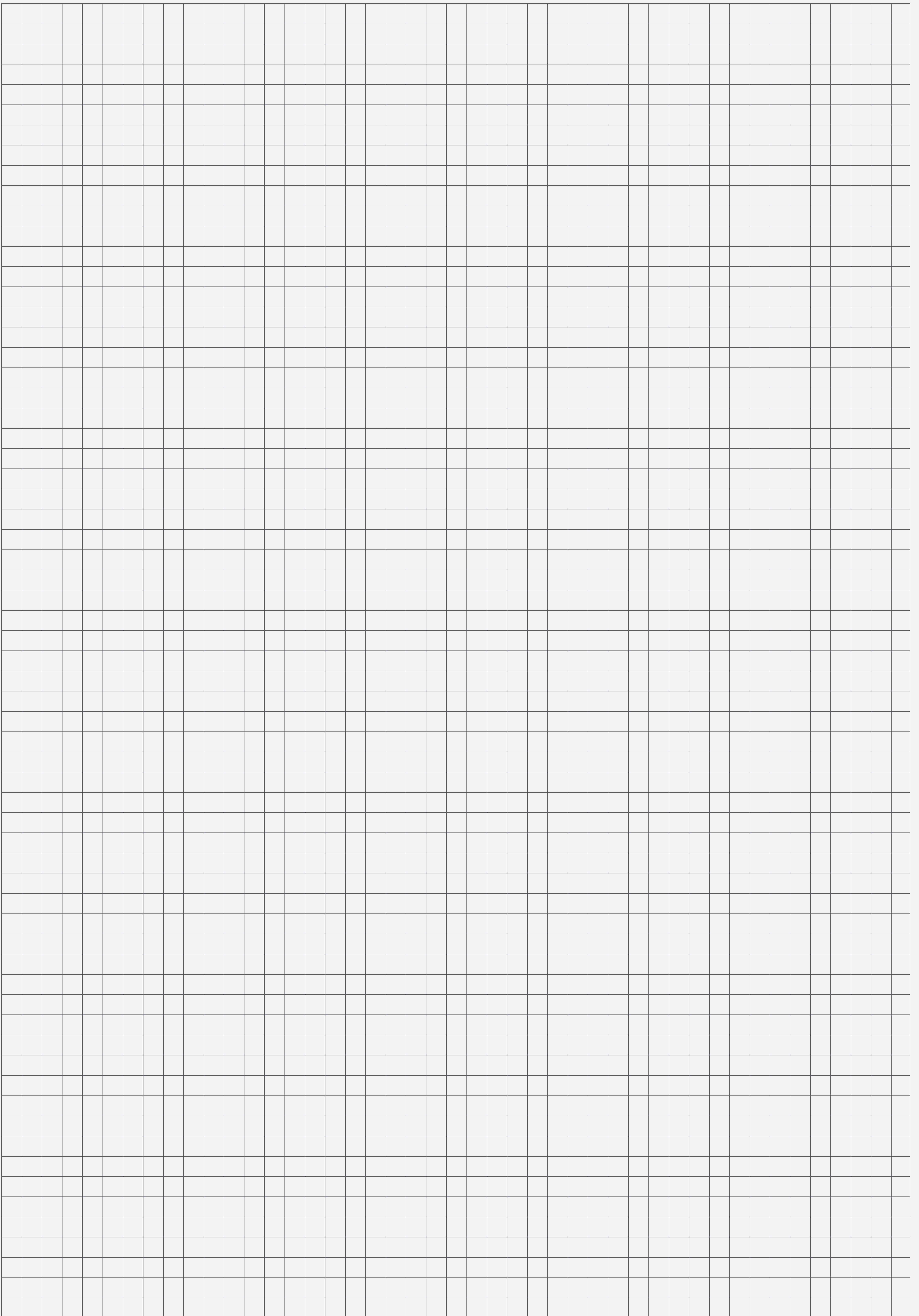
Соответственно, менеджеров оценивает также генеральный директор. А работу генерального директора оценивает контролер, но только на предмет того, насколько он выполняет бизнес-процессы. Оценка качества работы генерального директора находится за предпринимателем, владельцем этого бизнеса.

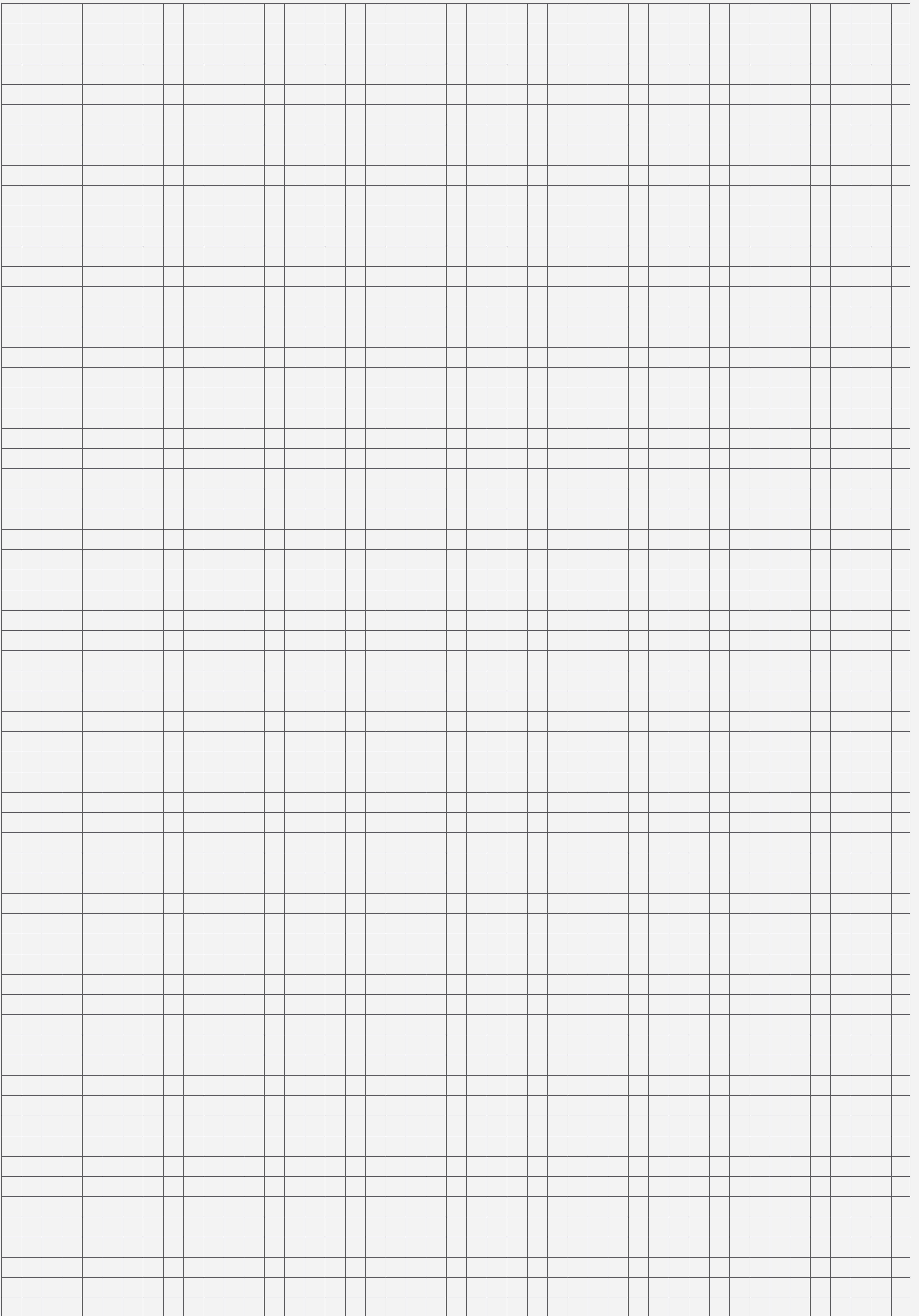
Если люди работают у вас на аутсорсе, то количество и качество усилий вы не сможете оценивать. Даже не пытайтесь! В данном случае управляйте только их операционными и финансовыми результатами.

После того, как каждый игрок вашей команды получил свою оценку, необходимо подойти к разработке его финансовой мотивации. А мотивация должна быть обязательно привязана к этой оценке. То есть платить за оценку, не за работу! А оценку ставить за работу!

**УСИЛИЯ - это получить деньги за то, что сказал начальник.  
РЕЗУЛЬТАТ - это получить деньги за то, что заплатил клиент.**







## РАЗДЕЛ 6. ОТЧЕТНОСТЬ И КОНТРОЛЬ

Теперь перейдем к отчетности каждого сотрудника (подведение итогов дня). Врач (менеджер) после того, как обследовал больного и выписал рецепт, дает его медсестре (специалисту). Она, в свою очередь, четко и вовремя выполняет указания врача, записывая все, что она делала для больного на протяжении дня. Также она записывает состояние больного и следит за его ходом лечения. Если же вдруг возникает какая-то критическая ситуация, то мгновенно сообщает об этом врачу, чтобы вовремя предпринять соответствующие меры. В конце дня она отправляет отчет о своей проделанной работе вместе с рецептом контролеру.

Контролер в тот же день внимательно смотрит полученный отчет и проверяет, все ли предписания врача были выполнены. Если все, то пишет в отчете: **“Все в порядке, все процессы выполнены”** и пересылает его врачу.

Если же что-то не выполнено или выполнено, но не так, то пишет об этом в отчете и отправляет врачу. И сразу же сигнализирует ему звонком или сообщением, ожидая соответствующей реакции. Врач анализирует отчет медсестры вместе с рецептом и принимает письменное конкретное решение по устранению сложившейся ситуации. Или же, если недочет, по его мнению, незначительный, например, не было проветривания комнаты, то пишет контролеру: **“Все нормально. Ситуация не критическая. Все под контролем.”**

Если контролер отправляет врачу отчет медсестры без дополнительного ему звонка или сообщения, это значит, что все хорошо и все процессы соблюдаются. И вот такие отчеты врач уже может оценить или вечером того же дня, или с самого утра на следующий.

Врач по отчету медсестры анализирует ее усилия и в зависимости от того, насколько она правильно и вовремя все сделала, ставит ей соответствующую оценку: 3, 4 или 5.

На основании оценки рассчитывается зарплата за каждый день работы. Как правило, медсестрам (специалистам) за хорошо выполненную работу ставят оценку 4. Это оклад, деленный на количество рабочих дней в текущем месяце. Оценка 5 ставят за какие-то сверхусилия, которые дали дополнительные положительные результаты. Этому могут послужить, например, многочисленные отзывы благодарности больных за какой-то особый подход с любовью к лечению. За поднятие настроения, что повлияло на состояние больных и ускорило их выздоровление. То есть оценка 5 ставится за то, что человек “вкладывал душу” в работу и это дало конкретные результаты.

В бизнесе оценка 5 может быть, например, за сверхплановые продажи, которые были следствием правильного, грамотного и очень приятного общения продавца с клиентом.

Итоговый отчет по оцениванию сотрудника может выглядеть таким образом, как показано ниже в **рис. 4**.

**Рисунок 4 - Оценка менеджера**

Дата и время	23.07.2023 (11:30)
Подразделение	Маркетинг
Имя	Ксения
Договоренность 1	Выполнено
Договоренность 2	Выполнено
Отметка контролера	Все БП выполнены
Общая оценка	4
- за кол-во усилий	4
- за качество усилий	4
- за результаты	4
Зарплата за день	\$45,45 (\$1 000/22 дня)
Комментарии менеджера	Хорошо! Все процессы выполнила и в срок. Только с клиентами разговаривай всегда на позитиве. С Валентином П. ты была недостаточно клиентоориентирована.
Комментарии специалиста	Хорошо, согласна!

После того, как врач оценил работу медсестры, написал комментарий к оценке и к отчету в целом, отправляет его контролеру. Контролер пересматривает, что написал врач и пересылает его медсестре для обратной связи. Медсестра должна написать, согласна ли она с той оценкой и комментариями, что написал врач. Если согласна, то пишет: **“С оценкой согласна”**. Если нет, то: **“Не согласна с оценкой”** и пишет, почему не согласна. .

Контролер этот отчет еще раз отправляет врачу и он просматривает, какие объяснения дала медсестра. После чего врач может окончательно согласиться с медсестрой и изменить оценку. Или же оставить все без изменений

Если у медсестры нет вопросов к тому, как ее оценили, то контролер отправляет отчет в бухгалтерию для начисления зарплаты. А также пересылает его главврачу.

Наглядно весь этот процесс изображен на схеме на **рис 5**. ниже:



РИС. 5

Если у медсестры наблюдаются грубые ошибки в работе и она не исправляет их в течение нескольких дней, то значит этот человек не подходит для данной системы. А следовательно - проводится замена человека и покупается труд уже у другого специалиста.

Дальше главврач оценивает РАД - отчёт врача (результат, анализ, действия) по каждому лечащему показателю. Ниже представлена расширенная версия РАД отчета, по которому также проводятся и совещания менеджеров:

#### 10 элементов:

1. Категория улучшения (ключевой фактор успеха). То есть ваш показатель.
2. Хозяин категории улучшений. Кто ответственный специалист или менеджер за этот показатель.
3. Цели/План. Какого результата хотим добиться в этом показателе.
4. Факт. Какой сейчас результат, выраженный в твердой полной сравнительной информации (ТПСИ).
5. Что было сделано за прошедший день (неделю или другой период).
6. Анализ план/факта и предыдущих усилий.  
Нужно ответить на вопрос, хорошо это или плохо, почему это произошло.
7. Решения. Расписать, что будем делать в ближайшем будущем.
8. Железные договоренности. Кто это будет делать и к какому времени, нужно оформить в письменном виде.
9. Действия. Добиваемся того, чтобы действия не просто Делались, а чтобы были СДЕЛАНЫ.
10. Контроль. Проверка выполненных договоренностей.

Я рекомендую сделать таблицу с этими пунктами и чтобы в отчете менеджер шел строго по этому списку с ответами на вопросы. В этом случае отчет будет емкий, краткий без лишней ненужной информации.

Также врач (менеджер) передает отчет контролеру, который проверяет и пересылает главврачу (ген. директору). Тот, в свою очередь, каждый день дает письменную обратную связь с комментариями врачу по тому, как врач проанализировал состояние больного, какие сделал выводы, какой поставил диагноз, и какой выписал рецепт. Он может написать, например: **"Все отлично"** или **"Что-то нужно подправить в лечении больного"**, и отправляет контролеру.

**Главврач видит качество работы врачей по тому, как они точно ставят диагноз и выписывают рецепт больному.**

Контролер после этого просматривает, как оценил главврач РАД - отчет и пересылает врачу для согласия или несогласия с оценкой и комментариями. После обратной связи от врача, контролер отправляет отчет в бухгалтерию. Также несогласие врача с оценкой может еще раз пересмотреть главврач и принять решение по оценке и по тому, будет ли данный врач вообще работать в этом госпитале.

Наглядно этот процесс изображен на схеме на рис. 6:



РИС. 6

Если главврачу нужно дать обратную связь, например, по 200 показателям, тогда он идет к хозяину госпиталя и говорит, что нецелесообразно по каждому давать обратную связь, и физически он просто не успеет. Они договариваются, что по каким-то показателям обратная связь будет даваться два раза в неделю, а по каким-то - раз в неделю. Об этой договоренности должен узнать контролер и записать это как бизнес-процесс.

После всех описанных действий контролер отправляет хозяину госпиталя 1 раз в день следующий отчет: **"Все показатели управляются отлично."** Или если нет, то какой показатель не отлично и в чем именно это выражается? И кто именно не сделал свою работу: врач или главврач?

**Хозяин госпиталя должен быть уверен, что главврач четко управляет госпиталем и контролирует ситуацию.**

Хозяин госпиталя уже на основании того, насколько качественно управляются все показатели, ставит оценку главврачу с комментариями отдельно за усилия, за результаты, и общую. И отправляет контролеру. Контролер посылает отчет главврачу для обратной связи по оценке. Главврач пишет: **"Согласен"** или **"Не согласен"** и комментирует. Там, где не согласен, хозяин пересматривает и принимает решение. После этого отчет отправляется контролеру, который пересылает его в бухгалтерию.

Наглядно это изображено на схеме на рис. 7 ниже:



РИС. 7

Все, кому ставят оценку за работу с комментариями, должны дать обратную связь на счёт того, согласны ли они с написанным. Это называется дать обратную связь на обратную связь (ОС на ОС). Они также пишут, что собираются делать для исправления низкой оценки. За несоблюдение регламента сроков сдачи отчетов, оценка, соответственно, ставится ниже.

Все госпитали мира работают по системе СУП! Все обязательно там пишут всё в письменном виде! Так почему именно так не должен работать бизнес? Конечно, должен!

**Обратная связь - это завтрак для чемпионов!**

### **ПОДВЕДЕМ КРАТКИЙ ИТОГ!**

На финансовые показатели мы смотрим 5 минут, а целый день управляем усилиями.

У каждого сотрудника должна быть единая оценка его работы за каждый день, которую выставляет его начальник! Первому номеру компании оценку ставит владелец бизнеса.

Оценку специалистам, в основном, на 80% нужно ставить за усилия. Потому что результаты могут быть хорошие, но они ничего для этого не делали. А причиной мог послужить бренд компании или потому, что все там просто работало автоматически.

Зарплата должна быть привязана к оценке сотрудника. И начислять ее нужно за каждый день, а выплачивать 1-2 раза в месяц.

В письменном виде должен заполняться ежедневный РАД отчет по закрепленным ключевым показателям. Отправляться этот отчет должен через контролера вышестоящему начальнику.

Контролер, в свою очередь, должен все это контролировать.

Теперь перейдем к контроллеру и узнаем, что это за человек и каков его функционал. **Контролер** - это обычный специалист, который должен быть отличником. Он должен, в идеале, предоставить свой аттестат с оценками, чтобы подтвердить статус отличника. Потому что, именно отличники делают все от корки до корки. Вы должны быть уверены в том, что он ничего не забыл проверить и все работает четко. Если один раз вы увидели, что контролер не выполнил свою работу, загорается для него желтая лампочка и вы выносите предупреждение с понижением ЗП. Если это происходит повторно, значит это уже не случайность, а закономерность. Вы с таким контроллером далеко не пойдете. Должна загореться красная лампочка для контролера и с ним необходимо расстаться.

У контролера в работе также, в идеале, должно быть другое имя, фотография, и чтобы его вообще никто не знал. Все это делается с целью избежать дружественных связей, так как при дружбе могут делаться всякие поблажки и исключения.

Идеально, когда контролер живёт в каком-то небольшом городе. Имеет маленького ребенка, из-за которого не может нигде найти работу. Образно говоря! И вы платите ему чуть больше, чем зарабатывает его окружение. Он не должен совмещать какие-то другие функции в вашей компании.

Вот такой должен быть примерный типаж контроллера.

### Что должен контролировать контролер?

Контролер должен контролировать бизнес-процессы. Что такое бизнес-процесс? Это, по сути, 6 элементов:

- Что нужно сделать?
- Кто это будет делать?
- Когда это будет сделано?
- Все это нужно записать в письменном виде.
- Неважно, хочется это делать или не хочется.
- Наличие контроллера.

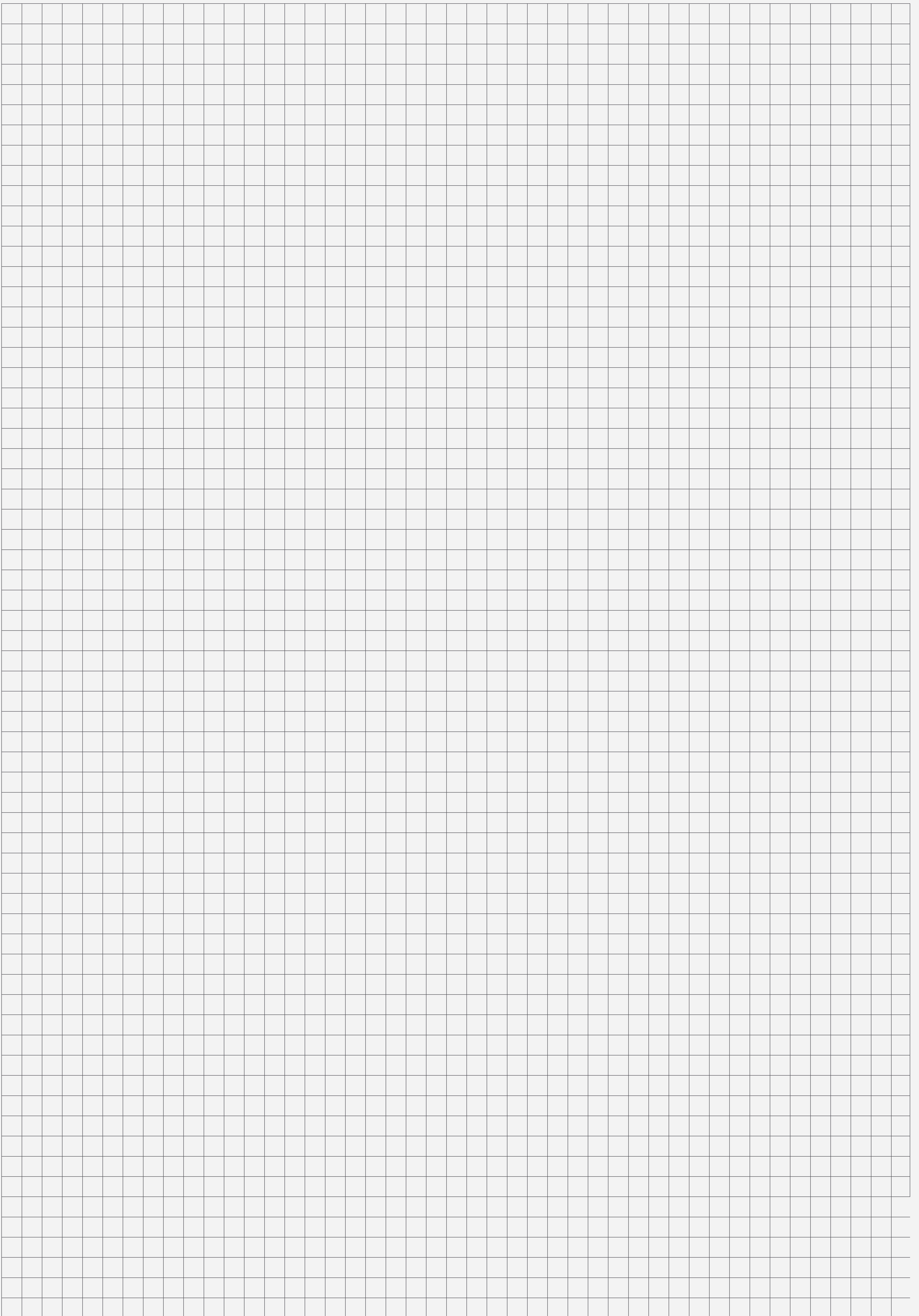
Ниже представлен пример списка того, что должен контролировать контроллер. Также по подобному образцу можно составлять таблицы договоренностей между сотрудниками компании. Либо использовать специализированные сервисы.

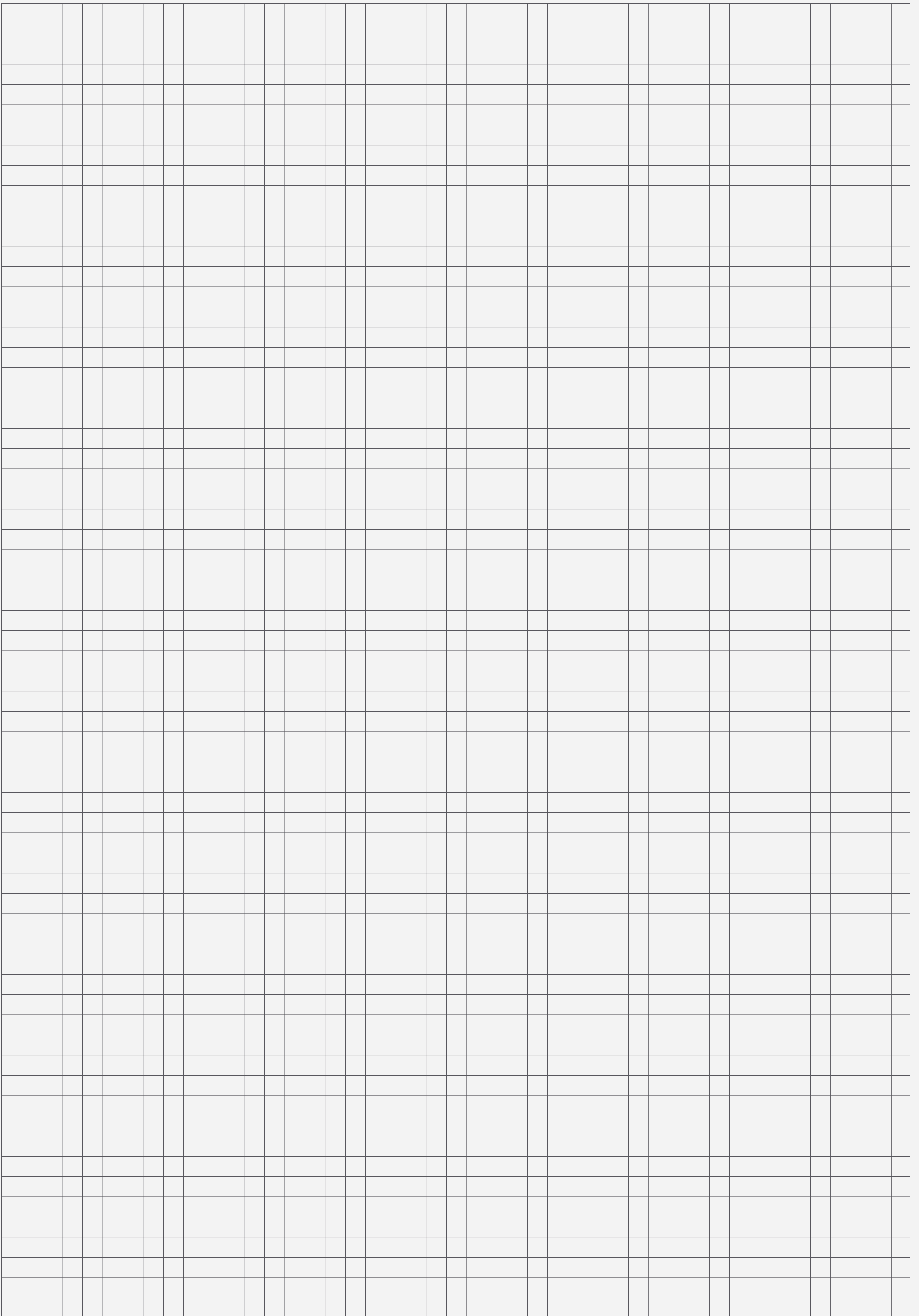
В первую очередь, контролер должен контролировать методику СУП, во вторую очередь его можно погружать все глубже, вплоть до того, во сколько должен открываться магазин. В больших компаниях из одного контроллера вырастает целая служба мониторинга и контроля. Но здесь важен баланс, чтобы не перейти в крайность, когда отдел контроля неоправданно разрастается, увеличивая вам расходы.

Ориентировочный список бизнес процессов, которые контролирует контролер	Кто	Когда	Статус
<b>Специалисты:</b>			
Выполнение договоренностей со своим менеджером	Виктория	01.08.2023	выполнено
Отправка отчета от специалиста своему менеджеру	Виктория	01.08.2023	выполнено
Отправкой обратной связи от менеджера специалисту с оценкой	Андрей	01.08.2023	в процессе
Согласие или несогласие специалиста	Виктория	01.08.2023	не выполнено
Отправка ежедневного отчета с оценкой и начисленной мотивацией в бухгалтерию	Сергей	02.08.2023	выполнено
<b>Менеджеры:</b>			
Выполнение договоренностей менеджера с ген директором	Андрей	01.08.2023	выполнено
Отправка РАД отчета менеджера ген директору	Андрей	01.08.2023	выполнено
Отправкой обратной связи от ген директора менеджеру с оценкой	Александр	01.08.2023	выполнено
Согласие или несогласие менеджера	Андрей	01.08.2023	выполнено
Отправка ежедневного РАД отчета и начисленной мотивацией в бухгалтерию	Сергей	02.08.2023	выполнено
<b>Ген директор:</b>			
Выполнение договоренностей ген директора с предпринимателем	Александр	01.08.2023	выполнено
Проверка выполнения всех БП по управлению всеми показателями ген директором	Александр	01.08.2023	выполнено
Отправка отчета контроллера владельцу компании с обратной связью о выполнении бизнес процессов по улучшению каждого показателя компании	Сергей	01.08.2023	выполнено
Отправка оценки с рекомендациями владельца компании ген директору	Дмитрий	01.08.2023	выполнено
Получения согласия или несогласия с оценкой от генерального директора	Александр	01.08.2023	выполнено
Отправка этого отчета в бухгалтерию для начисления мотивации	Сергей	02.08.2023	выполнено

**Рис. 8** Список бизнес-процессов, которые должен контролировать контролер







# РАЗДЕЛ 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Напоследок, я хочу порекомендовать менеджеру любого уровня **развиваться в 15 управленческих навыках**, которые представлены ниже. Становясь сильнее в каждом из них, менеджер будет расти по карьерной лестнице и управлять эффективнее. С каждым разом он сможет брать в свое управление бизнес большего размера и становиться лучшим генеральным директором. При оценке менеджера также нужно смотреть на то, насколько у него развиты эти навыки.

## 15 навыков руководителя:

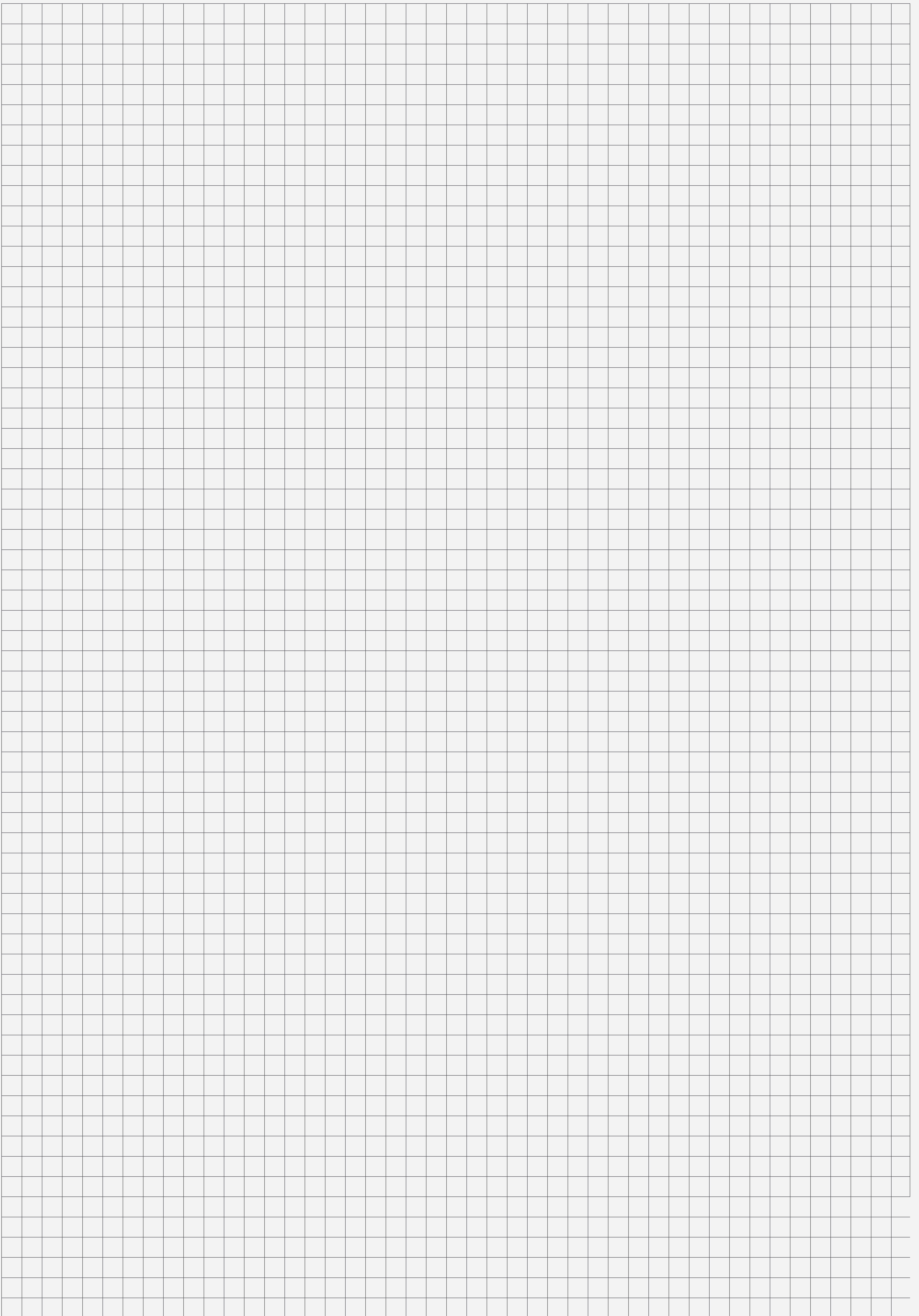
1. Бизнес-интеллект
2. Собирать сильную команду
3. Расставить игроков на правильные места
4. Финансово и не финансово мотивировать команду
5. Постановка целей
6. Требовать
7. Дожимать
8. Обучать
9. Вдохновлять
10. Ускорять
11. Здравомыслие (прагматичность)
12. Координировать
13. Продавать (соблазнять)
14. Фокусировать
15. Внедрять инновации

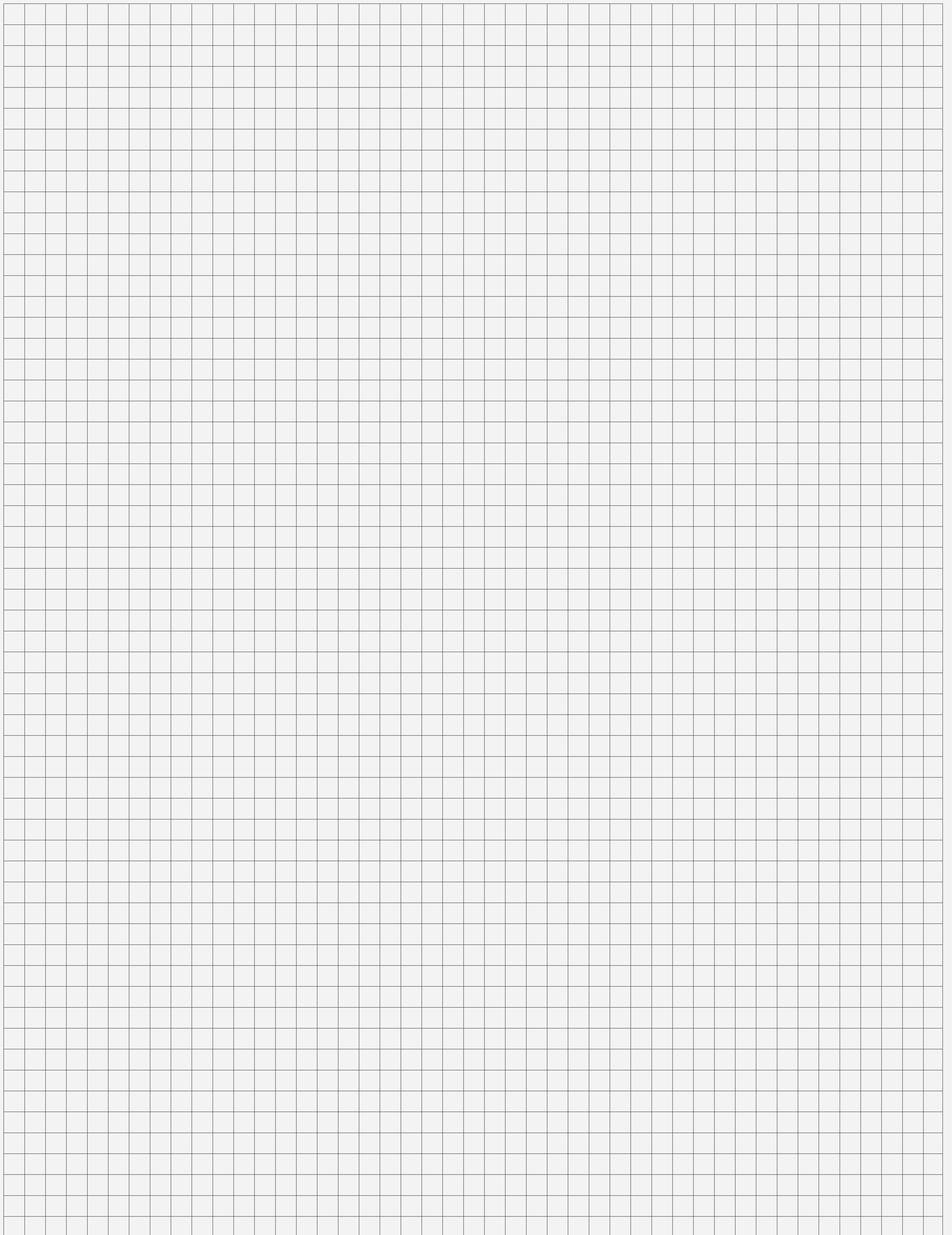
Развиваясь в каждом из этих навыков, вам также легче будет внедрять методику СУП в свой бизнес. В результате, вы добьетесь невероятных высот в управлении и, как следствие, получите отличные результаты в бизнесе.

# ЗАДАНИЕ:

1. Распечатайте 15 навыков эффективного руководителя и старайтесь ежедневно прокачивать их в себе.

A large grid of graph paper, consisting of 20 columns and 30 rows of small squares, intended for writing or drawing.





*P.S. Я с удовольствием помогу внедрить в ваш бизнес методику СУП. Регулярно приходите на уроки в мою Бизнес Школу со своей командой и ваши люди привыкнут работать по этой системе. Это будет для них само собой разумеющимся. Они даже не будут понимать, как можно было работать раньше по-другому!*

# СОДЕРЖАНИЕ






РАЗДЕЛ 1. Идеология бизнеса .....	2
- принципы развития бизнеса .....	3
РАЗДЕЛ 2. Ромб взаимозависимых показателей .....	8
- основные показатели ромба .....	9
- построение ромба .....	11
РАЗДЕЛ 3. Табло ключевых показателей .....	16
- построение табло показателей .....	17
РАЗДЕЛ 4. Роли и их ответственность .....	22
- кто и как влияет на показатели .....	24
РАЗДЕЛ 5. Оценивание работы сотрудников .....	28
- критерии оценивания специалистов .....	29
- критерии оценивания менеджеров .....	30
- финансовая мотивация .....	31
РАЗДЕЛ 6. Отчетность и контроль .....	34
- методика отчетности .....	35
- РАД-отчет .....	36
- контроллер и его функционал .....	39
РАЗДЕЛ 7. Управленческие навыки руководителя .....	44
15 управленческих навыков руководителя .....	44
СОДЕРЖАНИЕ .....	48

*“Мне страшно за предпринимателей, прошедшие курсы по выходу из операционки, которые существуют на рынке. Я со многими из них разговаривал и результаты очень печальные. Кроме того, что они заплатили кучу денег, так им ещё и внедряют такую систему, которая, наоборот, убивает их бизнес. Она приводит только к увеличению расходов. Проходит так полгода и почти все они оказываются на грани банкротства.”*

*— Алекс Яновский*



[www https://alexyanovsky.com](https://alexyanovsky.com)

-  @alexyanovsky
-  info@alexyanovsky.info
-  @alexyanovsky
-  alexyanovsky
-  @AlexYanovskySchool