

Управление эффективностью предприятия, организации. Построение системы KPI

Курс направлен на интенсивное изучение и практическое освоение современной технологии целевого управления компанией на основе построения и внедрения системы ключевых показателей деятельности (Key Performance Indicators - KPI).

Дата проведения: Открытая дата

Вид обучения: Курс повышения квалификации

Формат обучения: Дневной

Срок обучения: 3 дня

Продолжительность обучения: 24 часа

Место проведения: г. Санкт-Петербург, ул. Петропавловская, д. 4, литер А. Станция метро «Петроградская».

Для участников предусмотрено:

Методический материал, кофе-паузы.

Документ по окончании обучения: По итогам обучения слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию по программе обучения, получают Удостоверение о повышении квалификации в объеме 24 часов (в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, выданной Департаментом образования и науки города Москвы).

Для кого предназначен

Собственников, генеральных директоров, руководителей предприятий и организаций, руководителей департаментов и структурных подразделений.

Результат обучения

В-процессе обучения слушатели научатся:

- проектировать стратегическое видение компании;
- формулировать стратегические цели и-задачи бизнеса в-формате сбалансированной системы показателей (BSC);
- «каскадировать» стратегические цели организации на-уровень подразделений и-сотрудников (технология-5D);
- определять служебные функции руководителей и-сотрудников в-«продуктном» выражении;
- выбирать и-разрабатывать ключевые показатели деятельности для различных должностей в-своей компании;
- формировать соглашения о-целях и-проводить оценку деятельности предприятия и-сотрудников по-KPI;
- использовать различные методики оплаты по-результатам работы (PRP).

В-результате обучения слушатели:

- освоят и-получат в-свое распоряжение полный набор профессиональных инструментов и-проверенных методик для создания и-практического воплощения технологии целевого управления и-системы KPI в-своей компании.

Это мероприятие можно заказать в корпоративном формате (обучение сотрудников одной компании).

Программа обучения

День-1.

Введение в-целевое управление. Структура системы управления. Четыре способа управления организацией. Что такое цели и-задачи? Носители целей в-организации. Качество целей. Пассивные, реактивные и-проактивные цели. Феномен рассеивания целей, или Почему организации теряют управляемость? Сущность и-эволюция метода управления по-целям (MBO— Management By-Objectives). Технология KPI-Pro— профессиональный подход к-разработке системы KPI.

Философия бизнеса. Сущность стратегии предприятия. Миссия компании— цель или процесс? Что это такое на-самом деле? Примеры миссий. Иерархия ценностей предприятия. Как разработать стратегическое видение? Четыре измерения для разработки VISION. Стратегические вызовы. Масштаб бизнеса. Конкурентный облик. Основные направления изменений.

Построение и-развитие бизнес-модели компании. Что такое бизнес-модель? Шаблон бизнес-модели. Девять структурных блоков. Потребительские сегменты. Ценностные предложения. Каналы сбыта. Взаимодействие с-клиентами. Структура доходов и-расходов. Ключевые ресурсы. Виды деятельности. Партнеры и-поставщики. Шаблон ценностного предложения. Построение целевой бизнес-модели.

Оптимизация организационной структуры. Что такое организационная структура? Процессная, административная и-финансовая структуры. Как перейти от-бизнес-модели к-процессной структуре предприятия? Классификация процессов организации. Формирование центров ответственности и-структурных подразделений. Построение административной структуры. Понятие финансовой структуры.

Постановка стратегических целей. Методика постановки стратегических целей. Стратегические намерения. Сбалансированная система показателей (BSC— Balanced Score Card). Построение стратегической карты. Выбор стратегических показателей. Стратегические задачи предприятия. Определение «портфеля» стратегических проектов.

Деловая игра. Формулирование стратегических целей в-формате BSC. Разработка стратегической карты.

День-2.

Служебные функции как основа KPI. Технология каскадирования целей организации. Понятие служебной функции. «Внутриорганизационный рынок». «Портновский» подход. Внутренние клиенты и-внутренние поставщики. Что «покупают» и-«продают» сотрудники организации? Продуктный метод определения служебных функций. Чем служебные функции отличаются от-должностных обязанностей? От-целей предприятия к-функциям руководителей и-сотрудников. Авторская методика определения служебных функций на-основе целей предприятия (метод 5D). Переговоры с-внутренними клиентами и-внутренними поставщиками. Формулирование служебных функций и-служебных требований в-продуктном виде. Примеры из-практики.

Деловая игра. Определение «продуктных» служебных функций руководителей подразделений.

Разработка ключевых показателей деятельности. Что такое KPI? Что измеряют с-помощью KPI? Два подхода к-разработке KPI. Виды показателей деятельности. Финансовые и-нефинансовые показатели. Количественные и-качественные показатели. Личные и-общие показатели. Позитивные и-негативные показатели. Методика разработки KPI на-уровне организации, подразделений и-сотрудников. Как разработать библиотеку KPI должности. Каскадирование и-согласование оценочных показателей.

Деловая игра. Разработка KPI руководителей подразделений.

День-3.

Постановка задач и-оценка персонала по-KPI. Выбор и-согласование оценочных показателей. Соглашение о-целях, или Что такое матрица KPI? Как определить «веса» показателей? Три уровня целей в-матрице KPI. Как измерить неизмеримое, или Оценка качественных KPI. Наиболее распространенные качественные KPI. Расчет индексов KPI и-рейтинга эффективности сотрудников. Пошаговая методика оценки сотрудников по-KPI. Аттестация по-новому, или Обзоры эффективности работы. Правила проведения Performance Review. Эффект взаимного сравнения, или Как представлять результаты оценивания для сотрудников?

Деловая игра. Разработка соглашений о-целях (матриц KPI) и-оценка результатов работы руководителей подразделений.

Оплата по-результатам работы. Структура совокупного дохода работника. Формы и-состав заработной платы. Особенности оплаты труда на-предприятии. Типы рабочих мест. Что такое оплата по-результатам работы (PRP— Performance Related Pay). Разновидности оплаты по-результатам. От-чего зависит размер PRP? Два подхода к-расчету PRP. Как связать KPI и-PRP работников предприятия? Расчет PRP по-рейтингу эффективности. Расчет PRP по-индексам KPI. Линейная и-нелинейная методики расчета. Примеры расчетов. «Золотые правила» оплаты по-результатам работы.

Внедрение и-развитие системы KPI предприятия. Основные ограничения и-ошибки при внедрении системы KPI. Опытная эксплуатация и-внедрение. Обзор основных программных продуктов для автоматизации системы KPI предприятия. Программно-методический комплекс KPI-Excel. Проектирование и-внедрение системы KPI на-основе KPI-Excel. Преимущества и-недостатки системы KPI.

Преподаватели

КУЛАГИН Олег Анатольевич

Кандидат технических наук, дипломированный консультант по управлению, руководитель Агентства целевого управления «KPI Service Group», автор книги «Управление по целям. Секреты технологии KPI», разработчик программно-методического комплекса KPI-Excel и библиотеки показателей деятельности KPI-Library, автор и ведущий практических семинаров и стратегических сессий по технологии целевого управления предприятием.