СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА
анализ | прогноз | управление
электронный научно-экономический журнал

Том 8, № 10 (2020)
Business Strategies

DOI: 10.17747/2311-7184-2020-10-275-278

CC BY 4.0

Оценка эффективности бизнеса с помощью статистики

Высоцкий А.А.
Visotsky Consulting

Аннотация. В статье рассмотрены статистики как метод оценки эффективности сотрудников и в целом компании. С помощью авторского подхода, основанного на комплексном анализе, показаны способы оценки результатов и важность применения данного метода в бизнесе. Научная новизна и практическая ценность статьи заключается в том, что автором на базе основ менеджмента Л. Рона Хаббарда предложена видоизмененная модель управления компанией, одним из инструментов которой являются статистики.
Ключевые слова: измерение результатов, оценка эффективности, статистики, эффективная работа, системный бизнес.

Assessment of business performance using statistics.

Aleksandr Vysotskyi

Abstract. The article discusses statistics as a method for assessing the effectiveness of employees and the whole company. With the help of the author's approach based on a comprehensive analysis, methods of evaluating the results and the importance of applying this method in business are shown. The scientific novelty and practical value of the article lies in the fact that the author, on the basis of L. Ron Hubbard's management fundamentals, proposed a modified model of company management, one of the tools of which is statistics.
Keywords: measuring results, evaluating efficiency, statistics, effective work, systemic business.

Статистика – выраженные в числах данные об уровне производства подразделения или организации в целом по сравнению с предшествующим моментом времени. Если уровень производства увеличивается, статистика растет. Если он уменьшается, статистика падает.

Для любой деятельности, которая приводит к производству определенного ценного конечного продукта (ЦКП), может быть сформулирована статистика. Довольно часто у руководителей возникают сложности с формулированием статистики для бухгалтера, который ведет учет и подает отчеты руководству и в государственные органы. Причина этого – отсутствие понимания продукта такого бухгалтера. Чтобы с этим разобраться, необходимо понять, зачем вообще нужен учет как функция организации. Суть учета очень проста – руководителям компании необходимо иметь точные данные о том, что происходит с денежными и материальными активами компании. Для принятия решений необходимо иметь точное представление о том, сколько у компании денег, имущества, товаров, сколько она должна контрагентам и сколько должны ей. Для этого все хозяйственные операции должны быть отражены в документах, и если это так, в любой момент можно получить необходимые отчеты.

Продуктом бухгалтерского учета является точно отраженная в учетной системе деятельность, связанная с активами и обязательствами. Существуют точные стандарты, как различные хозяйственные операции должны быть отражены в учете: оплаты, получение и выдача материальных ценностей, выплаты заработной платы и т.п. Можно сказать, что если все операции с деньгами, обязательствами и ценностями оперативно и точно отражаются в учете, продукт бухгалтера производится и несложно его посчитать количественно.

Статистикой бухгалтера в таком случае является количество хозяйственных операций, правильно и оперативно отраженных в учете. Сейчас, как правило, для ведения бухгалтерского учета используются специальные программы. Поэтому несложно посчитать, какое количество операций еженедельно было отражено в учете. Несложно проверить, правильно ли они отражены, – есть первичные документы, и, кроме того, программы учета, как правило, имеют встроенную систему проверки. Они не позволяют оформить отгрузку товара, если он перед этим был неправильно оприходован, или учесть доход, если в учетной системе нет контрагента, к которому доход относится.

Трудоемкость учета разных хозяйственных операций и подготовки отчетов можно также учесть, если за разные действия по учету в статистику добавлять разное количество баллов. Например, за учет входящей оплаты – одно количество баллов, за оприходование товара – другое, а за подготовку и сдачу отчета – третье. Такая статистика будет хорошо показывать, сколько продукта произвел бухгалтер.

Работа с возражениями при внедрении статистик

Распространенные возражения, с которыми сталкиваются руководители при внедрении такой статистики: «От меня это не зависит, я не могу на это повлиять – мне вовремя не подали первичные документы!» или «От меня не зависит количество операций, я всего лишь их учитываю!».

1) Первое возражение может звучать только в том случае, если бухгалтер не наладил саму систему учета в компании. Он просто не осознает, что часть его работы – добиться, чтобы все первичные документы оформлялись своевременно и правильно. Такое возражение возникает у него только потому, что он не осознает в полной мере свой продукт. Решить эту проблему можно только одним способом – прояснить его продукт и функции.

2) Второе возражение обусловлено тем, что сотрудник не понимает, что статистика измеряет не стремление или готовность производить продукт, а количество продукта. Это возражение становится особенно резким, если руководители пытаются привязать заработную плату сотрудника к его статистикам. Ведь нередко продажи и объем производства продукта падают, потому что какое-то из подразделений компании не выполняет свою работу. Организация – это набор взаимосвязанных функций, и это падение неизбежно скажется на статистиках других подразделений, в том числе на статистике бухгалтера. Действительно, бухгалтер не сможет повысить свою статистику – ему нечего учитывать.

Решить эту проблему можно, только добившись роста статистики в подразделении, которое стало виновником падения. Но даже в этом случае статистика бухгалтера будет абсолютно справедливой – она будет показывать падение продукта, так как у бухгалтера фактически снизился объем производства. Тем не менее мы не рекомендуем привязывать заработную плату сотрудников к статистикам, по крайней мере в течение полугода с момента внедрения статистик. Сотрудникам и руководителям необходимо время, чтобы научиться полноценно использовать статистики.

Статистика не дает данные

Статистика не сможет дать сотруднику или его руководителям данные о том, почему произошло падение или рост, ее предназначение – отражать изменения в объеме произведенного продукта. Статистика – показатель, который сообщает, что в причинах изменений необходимо разобраться и предпринять какие-то действия.

Как формировать статистику

Если сложно сформулировать статистику для какой-то области деятельности, необходимо прежде всего разобраться с продуктом и целью деятельности. После того как вы поймете продукт, сформулировать статистику не составит труда.

Возьмем, к примеру, заведующего складом. Его работа заключается в обеспечении сохранности материальных ценностей на складе, именно для этого существует склад. Причем завскладом – лицо материально ответственное. Если какие-то товары будут утрачены, он лично обязан компенсировать потери. А если это произошло по не зависящим от него обстоятельствам – порча, авария, кража со взломом и т.п., – этот факт должен быть подтвержден официальной комиссией и отражен в акте списания. Таким образом, продукт завскладом – ценность сохраненных на складе товаров.

Статистика завскладом – общая ценность сохраненных на складе товаров в соответствии с данными складского учета, подтвержденными первичными документами (накладные на получение и выдачу и акты списания) и результатами проверок. Если складской учет в порядке, еженедельно подсчитывать эту статистику легко и просто, она будет хорошо отражать произведенный продукт.

Статистика должна быть сформулирована так, чтобы ее можно было проверить. Подобно первичным документам в бухгалтерии (накладные, счета, акты и т.п.) в управленческом учете, частью которого являются статистики, также необходимо иметь точные «первичные документы».

При формулировании статистики вы должны помнить ее главное предназначение – показывать фактически произведенный продукт, а не желание производить или потраченные усилия. Статистика не сможет раскрыть вам причины падения или роста. Она является лишь показателем, который свидетельствует о количественных изменениях результатов деятельности. И конечно, статистика должна быть сформулирована так, чтобы ее можно было проверить.

Типы статистик

1.1. Статистики по проверочным спискам

В некоторых случаях продукт сложно измерить количественно в естественных единицах: деньгах, тоннах, количестве клиентов и т.п. Например, есть системный администратор, который отвечает за то, чтобы вся компьютерная техника и программное обеспечение работали без сбоев. Его продукт – бесперебойная работа множества разных устройств и программ: компьютеров, серверов, сетевого оборудования, электронной почты и т.д.

Чтобы его статистика отражала весь продукт, все составляющие его продукта должны быть измерены каким-то единым способом. При этом, например, ноутбук может считаться «работающим без сбоев», если он простаивал не более часа в неделю. Часа в неделю вполне достаточно для обслуживания или оперативного устранения каких-то незначительных сбоев. А сервер компании не может быть остановлен в рабочее время более чем на 30 минут в неделю, чтобы это считалось приемлемым. При этом бесперебойная работа сервера во много раз важнее для производства продукта, чем работоспособность одного из ноутбуков сотрудников. Измерить такой продукт просто в деньгах или в штуках невозможно.

Другой пример деятельности, продукт который сложно напрямую измерить в естественных единицах, – связи с общественностью. Продуктом связей с общественностью является привлекательный профессиональный имидж компании в глазах публики. Сложность измерения заключается в том, что прямой способ измерения слишком сложен и дорог. Ведь для прямого измерения необходимо регулярно проводить массовые опросы разных типов публики, чтобы выяснить мнение об имидже компании. Большие корпорации так и поступают, но для небольшой компании подобный подход к измерению продукта слишком дорог и сложен, это невозможно измерять еженедельно.

Можно сказать, что в таком случае прямое измерение продукта обойдется дороже, чем сама работа по связям с общественностью. Поэтому необходим более простой и практичный способ измерения, не требующий слишком много рабочего времени и дающий приемлемую точность.

Когда мы сталкиваемся с невозможностью измерить продукт напрямую, можно использовать систему баллов – в статистику добавляется определенное количество баллов за каждый подпродукт, который является составляющей общего ЦКП. Баллы добавляются, если произведенный подпродукт соответствует установленным критериям качества. Например, для начальника отдела по связям с общественностью:

- 10 баллов за каждую публикацию, способствующую формированию имиджа компании, на отраслевых порталах в интернете;
- 5 баллов за каждую новость о компании, опубликованную на сайте;
- 50 баллов за каждый комментарий специалиста компании, опубликованный в СМИ.

Такой список мы называем «проверочным списком», потому что его можно использовать для проверки производства подпродуктов. Каждый пункт этого проверочного списка, если подпродукт произведен, добавляет в статистику определенное количество баллов. Если количество произведенных подпродуктов растет, статистика идет вверх.

Проверочные списки для подсчета статистик в баллах имеет смысл использовать, если:

1. Невозможно измерить продукт в единой естественной единице измерения.
2. Осуществлять прямое измерение продукта слишком сложно и дорого.

Идеально было бы даже для системного администратора сделать главной статистикой «наработку на отказ» – количество часов бесперебойно проработавшего оборудования. Это хорошая статистика, она широко применяется на крупных предприятиях и в Вооруженных силах, но, чтобы получить необходимые для нее данные, нужна целая система сбора информации о работе различных видов оборудования. Как и в примере со связями с общественностью, для небольшой компании это все равно что палить из пушки по воробьям.

Можно сказать, что применение проверочных списков – вынужденная мера. По своей эффективности они уступают прямому измерению продукта. Ведь при составлении проверочного списка может быть упущено что-то важное. Например, в статистике системного администратора забыли про офисную АТС (автоматическую телефонную станцию), и в случае ее неисправности это не отразится в статистике. В результате может оказаться, что продукт не производится, офис остался без связи, а статистика системного администратора растет.

Поэтому статистики по проверочным спискам требуют постоянного внимания со стороны руководителей и 3-го отдела, пункты в этих проверочных списках нужно своевременно дополнять. Для роста компании необходимо, чтобы рос каждый из продуктов, с учетом этого статистики по проверочным спискам должны регулярно пересматриваться. К счастью, на уровне руководителей (начальников отделов и выше) таких статистик единицы, большинство же статистик напрямую измеряют продукт.

1.2. Перевернутые статистики

При измерении некоторых продуктов удобно использовать перевернутые статистики, у которых минимальное значение находится вверху.

Хорошим примером статистики для отдела расходов является «просроченная кредиторская задолженность». Но чем меньше просроченной кредиторки, тем более умело компания распоряжается деньгами и выполняет обязательства перед поставщиками.

Идеальное положение дел – просроченной кредиторской задолженности нет вообще.

В подобных случаях используют перевернутые графики статистик. В таких графиках минимальное значение находится вверху, а максимальное внизу. Масштаб графика рассчитывается так же, как и для любой другой статистики.

1.3. Двойные статистики

В некоторых случаях оценить положение дел по одной статистике невозможно, требуется сравнение двух разных статистик. Например, по недельной статистике расходов нельзя определить, улучшается положение дел или ухудшается. Если компания растет, ее еженедельные расходы тоже будут расти, это вполне естественно. Чтобы оценить положение дел, расходы необходимо сравнить с доходами.

Такие графики статистик мы называем «двойные статистики». При расчете масштаба графика в таком случае приходится учитывать минимальное и максимальное значения каждой из двух статистик графика.

График статистики

Чтобы иметь возможность быстро оценивать положение дел в производстве продукта, необходимо использовать графики статистик. Данные, представленные в виде таблиц, не дают наглядности, диаграммы различных видов хороши в отдельных случаях. Но чтобы можно было оценить, как изменяется объем производства в течение времени, лучший способ представления данных – графики статистик, основано на работах Л. Рона Хаббарда.

Чтобы график давал правильное представление о росте или падении производства, он должен иметь правильный масштаб.

Масштаб графика статистик – количество измеряемого продукта в одном делении вертикальной оси.

Если масштаб слишком велик, изменения будут едва заметны, падения и взлеты не привлекут внимания. Если масштаб слишком мал, невозможно будет оценить общее положение дел.

Чтобы выбрать правильный масштаб, необходимо:

1. Взять самую большую величину статистики, которая может быть достигнута в ближайшие 12 недель.
2. Взять самую маленькую величину, которая по вашему опыту может быть у статистики в течение ближайших 12 недель.
3. Вычесть из 1-й величины 2-ю, полученный результат разделить на количество делений оси Y. Результат нужно округлить до какого-то удобного в использовании числа. В результате будет получен приемлемый масштаб.

Обратите внимание – вертикальная ось графика статистик не обязательно будет начинаться с нуля, редко у какой статистики самое малое значение – ноль. У каждого графика статистики в компании будет свой масштаб, ведь измеряются разные продукты.

Например, самый большой ожидаемый размер дохода менеджера по продажам – 750 тыс. в неделю, самый маленький по опыту последних недель – 140 тыс. в неделю. Вычитаем 140 из 750, получается 610 тыс., делим на 10, получается 61 тыс., округляем и получаем 60 тыс. в одном делении. Масштаб графика – 60 тыс.

Теперь можно разметить вертикальную ось графика статистик, в каждом из 10 делений будет 60 тыс. При этом вертикальная ось будет начинаться с отметки 140 тыс. и закончится отметкой 740 тыс.

Когда лист с графиком статистики будет заполнен, нужно начать строить новый график. Обычно при этом на новый график переносят данные трех последних недель, чтобы можно было оценить наклон тренда за три недели. Для нового графика обычно имеет смысл рассчитать масштаб заново. И конечно, когда график еще не заполнен до конца, а результаты уже превзошли ваши ожидания, масштаб тоже необходимо изменить и перерисовать весь график статистики. Это – приятная работа, хотелось бы, чтобы такое происходило как можно чаще.

На горизонтальной оси для недельных статистик отмечают даты конца отчетной недели. При этом следует учесть важный момент: горизонтальная ось всех графиков статистик должна начинаться с одной даты и иметь равное количество делений. Все графики должны начинаться с одной даты, иначе будет очень сложно сравнить статистики разных подразделений, чтобы выявить взаимосвязь производства продуктов. Рекомендуется для недельных статистик на стандартном листе бумаги формата А4 показывать 12 недель.

Еще один совет по оформлению графиков: никогда не печатайте готовый график на принтере, графики необходимо рисовать от руки. Ведь для недельной статистики на готовом графике достаточно просто провести одну линию длиной примерно полтора сантиметра. Нет смысла тратить на это тонер и бумагу.

Правильно оформленные графики статистик дают возможность быстро и точно определить положение дел.

Выводы

Можно добиться значительного роста дохода компании, если растет производство продуктов всех отделов. Как правило, рост дохода ограничен самыми слабыми функциями организации. Если нет статистик, спады в производстве продуктов некоторых отделов могут оставаться незамеченными до тех пор, пока не обрушатся главные статистики компании.

Вы уже знаете, что отсутствие контроля за производством подпродуктов приводит к возникновению «пилы» в главной статистике. Если речь идет о компании в целом, спады в этой «пиле» съедают весь потенциал роста. Ведь если недельные статистики имеют более-менее гладкий вид и растут в среднем хотя бы на 2–3% в неделю, доход компании удвоится в течение года.

Список литературы

[1] Идеи о правильном масштабе графика статистик и последовательности шагов для его определения взяты из статьи Л. Рона Хаббарда «Графики статистик, как выбрать правильный масштаб» от 6 марта 1966 г.