

**КЛЮЧЕВЫЕ**  
ПОКАЗАТЕЛИ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ

Bernard Marr

# Key performance indicators

The **75**  
measures every  
manager needs  
to know

**PEARSON**

Harlow, England • London • New York • Boston • San Francisco • Toronto • Sydney • Auckland • Singapore • Hong Kong  
Tokyo • Seoul • Taipei • New Delhi • Cape Town • São Paulo • Mexico City • Madrid • Amsterdam • Munich • Paris • Milan

Б. Марр

# КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

# 75

ПОКАЗАТЕЛЕЙ,  
КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ  
КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР

ЭЛЕКТРОННОЕ ИЗДАНИЕ

Перевод с английского  
канд. техн. наук, PMP А. В. Шаврина



Москва  
БИНОМ. Лаборатория знаний  
2014

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
М28

*Деривативное электронное издание на основе печатного издания:* Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр ; пер. с англ. А. В. Шаврина. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. — 344 с. : ил.

**Марр Б.**

**M28** Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / Б. Марр ; пер. с англ. А. В. Шаврина. — Эл. изд. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. — 340 с. : ил.

ISBN 978-5-9963-2334-0

Книга описывает 75 действительно значимых ключевых показателей эффективности, как широко известных, так и новых. В ней разъясняется, что такое ключевые показатели эффективности, дается краткое описание каждого показателя и объясняется, как их эффективно использовать. Кроме того, раскрываются особенности сбора информации, описываются целевые значения, частота и риски измерений. С помощью приведенных примеров вы научитесь понимать, оценивать и интерпретировать наиболее важные аспекты любого бизнеса.

Для экономистов, менеджеров среднего и высшего звена, бизнес-консультантов, а также всех тех, кто интересуется вопросами менеджмента.

УДК 65.0  
ББК 65.290-2

(18+)

По вопросам приобретения обращаться  
«БИНОМ. Лаборатория знаний»  
Телефон: (499) 157-5272  
e-mail: [binom@Lbz.ru](mailto:binom@Lbz.ru), <http://www.Lbz.ru>

- © Bernard Marr 2012.  
This translation of KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI): THE 75 MEASURES EVERY MANAGER NEEDS TO KNOW, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.
- © Перевод на русский язык,  
оформление. «БИНОМ. Лаборатория знаний», 2014

ISBN 978-5-9963-2334-0

*Числа — это результат счета, но в жизни гораздо больше того, чего нельзя посчитать.*

*Я посвящаю эту книгу тем, кто дал мне безмерное понимание и счастье: моей жене Клэр и нашим трем детям Софии, Джеймсу и Оливеру.*

# Содержание

<i>Выражение признательности издателя.....</i>	11
<i>Введение.....</i>	12
<b>Часть I. Финансовые показатели .....</b>	<b>17</b>
1. Чистая прибыль.....	19
2. Маржа чистой прибыли .....	24
3. Маржа валовой прибыли.....	27
4. Маржа операционной прибыли.....	31
5. Прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации.....	34
6. Темп прироста дохода.....	38
7. Совокупный доход акционеров .....	42
8. Экономическая добавленная стоимость.....	46
9. Доходность инвестированного капитала.....	51
10. Рентабельность используемого капитала .....	56
11. Доходность активов.....	60
12. Доходность капитала.....	63
13. Соотношение между заемными и собственными средствами .....	66
14. Цикл конверсии наличности .....	71
15. Коэффициент оборотного капитала .....	75
16. Коэффициент операционных расходов .....	79
17. Отношение капитальных затрат к выручке от продаж .....	82
18. Показатель доходности акций .....	85
<b>Часть II. Клиентские показатели .....</b>	<b>89</b>
19. Показатель лояльности клиентов .....	91
20. Коэффициент удержания клиентов .....	97

21. Индекс удовлетворенности потребителей .....	102
22. Рейтинг прибыльности клиента .....	107
23. Пожизненная ценность клиента .....	112
24. Коэффициент текучести клиентов .....	117
25. Вовлеченность клиентов .....	121
26. Претензии клиентов .....	126
<b>Часть III. Маркетинговые показатели и показатели продаж .....</b>	<b>131</b>
27. Темп роста рынка .....	133
28. Относительная доля рынка .....	136
29. Капитал (ценность) бренда .....	141
30. Цена за лид .....	146
31. Коэффициент конверсии .....	150
32. Рейтинг поисковых запросов (по ключевому слову) и отношение числа кликов к числу показов .....	154
33. Показатель просмотра страниц и показатель отказов .....	158
34. Уровень онлайн-вовлеченности клиентов .....	163
35. Доля онлайн-голосов .....	169
36. Покрытие социальных сетей .....	173
37. Клаут-рейтинг .....	178
<b>Часть IV. Показатели операционной деятельности и логистики .....</b>	<b>181</b>
38. Уровень шести сигм .....	183
39. Коэффициент использования производственных мощностей .....	187
40. Уровень производственных потерь .....	191
41. Логистический цикл .....	196
42. Полнота и своевременность поставок .....	200
43. Коэффициент потерь товарно-материальных ценностей .....	204
44. Отклонение по срокам проекта .....	207

45. Отклонение по стоимости проекта .....	211
46. Показатель освоенного объема .....	215
47. Потенциал потока инноваций .....	219
48. Доходность инвестированного в инновации капитала .....	223
49. Время вывода нового продукта на рынок .....	226
50. Норма качества .....	230
51. Коэффициент переделок .....	234
52. Показатель качества .....	238
53. Общая эффективность оборудования .....	242
54. Время простоя процесса или оборудования .....	247
55. Показатель разрешения проблем с первого обращения .....	250

**Часть V. Показатели, относящиеся к персоналу.... 255**

56. Добавленная стоимость человеческого капитала .....	257
57. Доход на одного сотрудника.....	261
58. Индекс удовлетворенности персонала.....	265
59. Уровень вовлеченности персонала.....	270
60. Показатель лояльности персонала .....	274
61. Коэффициент текучести персонала .....	278
62. Средний стаж непрерывной работы.....	282
63. Фактор абсентеизма Бредфорда .....	285
64. Оценка полного цикла обратной связи .....	289
65. Коэффициент конкурентоспособности зарплат .....	294
66. Время набора персонала .....	298
67. Окупаемость инвестиций в обучение персонала.....	301

**Часть VI. Показатели корпоративной  
социальной ответственности..... 307**

68. Углеродный след .....	309
69. Водный след.....	315

70. Энергопотребление .....	320
71. Экономия за счет преобразований и совершенствований.....	323
72. Длина логистической цепочки.....	326
73. Коэффициент снижения содержания отходов.....	329
74. Коэффициент переработки отходов .....	333
75. Коэффициент вторичной переработки продукции.....	337
<i>Об авторе .....</i>	340

# **Выражение признательности издателя**

Мы благодарны всем, кто дал разрешение на воспроизведение авторских материалов.

Пример на с. 64 взят из отчета «Building and Communicating Shareholder Value», Business Intelligence (2000) с любезного разрешения Джеймса Крилмана; пример на с. 81 взят из КПЭ 13 (D/E ratio), [www.fool.com/investing/value/2007/06/20using-the-debt-to-equity-ratio.aspx](http://www.fool.com/investing/value/2007/06/20using-the-debt-to-equity-ratio.aspx), @ 2007 The Motley Fool, LLC ([www.fool.com](http://www.fool.com)); таблица на с. 138—139 взята с сайта [www.bcg.com](http://www.bcg.com) (The BCG Portfolio Matrix. From the Product Portfolio Matrix, @ 1970, The Boston Consulting Group); данные на с. 144 взяты с сайта [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com), Interbrand, 2010; пример на с. 166—167 взят по адресу <http://marketingroi.wordpress.com/2007/10/02/customer-engagement-is-measurable/> с любезного разрешения Рона Шевлина; выдержка на с. 192—193 взята на сайте [www.sprickstegall.com/blog-the-laboratory-strategy-space](http://www.sprickstegall.com/blog-the-laboratory-strategy-space), 8 Lean Wasters-3 Optional Metrics for Each. Автор: Сьюзан Стигалл. Напечатано 27 января 2010 г., Сьюзан Стигалл и Лесли Спрак (Sprickstegall); пример на с. 194 взят по адресу <http://Satistar.com/Whitepapers/Cycle%20Time%20Reduction.pdf> с любезного разрешения *SatiStar Corporation*; таблица на с. 245 взята на сайте [www.oee.com](http://www.oee.com), *Vome Industries, Inc.*; пример на с. 283 взят из доклада «Building and Developing an HR Scorecard», Business Intelligence (Джеймс Крилман, 2001) с любезного разрешения Джеймса Крилмана; таблица на с. 321—322 взята на сайте [www.ntu.ac.uk/ecoweb/document\\_uploads/94617.pdf](http://www.ntu.ac.uk/ecoweb/document_uploads/94617.pdf).

*В некоторых случаях мы не смогли выяснить, кто является владельцем материалов, защищенных авторским правом, и поэтому будем благодарны любой информации, которая поможет нам в этом.*

# **Введение**

## **КПЭ — это жизненно важные инструменты управления**

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) являются жизненно важными инструментами. Менеджеры используют их для понимания текущей ситуации в бизнесе: либо вы двигаетесь в направлении, которое приведет вас к успеху, либо вы свернули с благоприятного пути. Правильный набор индикаторов прольет свет на эффективность исполнения и выявит области, на которые следует обратить внимание. «Все, что можно измерить, можно выполнить» и «Если вы не можете что-то измерить, вы не сможете этим управлять» — вот всего лишь две популярных поговорки, которые подчеркивают особую важность КПЭ. Без использования правильных КПЭ менеджеры действуют вслепую.

Проблема заключается в том, что большинство менеджеров испытывают трудности в понимании и идентификации действительно необходимых показателей и вместо этого пишут отчеты на основе всего, что можно каким-то образом измерить. Как результат, испытывая недостаток информации, менеджеры прекращают анализировать нужные данные.

Эффективные управленцы и лица, принимающие решения, понимают эффективность всех ключевых показателей своего бизнеса, приводя их к критически важным КПЭ. Неясные ключевые показатели зачастую становятся причиной беспокойства и колебаний в принятии решений. В этой книге простыми словами объясняются наиболее важные КПЭ, используемые на сегодняшний день. Благодаря ей вы научитесь понимать, измерять и интерпретировать большинство важных аспектов любого бизнеса.

## **Как использовать эту книгу**

Вы можете использовать эту книгу как специальное руководство, которое позволит вам изучить КПЭ и понять, как и где их применять, либо вы можете использовать ее для создания собственной системы управления операционной эффективностью, бизнес-панели, системы сбалансированных показателей эффективности или стратегии бизнес-анализа.

Системы управления эффективностью, панели управления или сбалансированные показатели эффективности используются ком-

паниями для группировки КПЭ таким образом, чтобы они с одного лишь взгляда на них давали представление о ходе всего бизнеса или работе бизнес-подразделения. Для облегчения разработки панелей и системы показателей все КПЭ в этой книге отнесены в следующие ключевые группы, присущие большинству организаций, вне зависимости от их отраслевой принадлежности:

- группа финансовых показателей;
- группа клиентских показателей;
- группа маркетинговых показателей и показателей продаж;
- группа показателей операционной деятельности и логистики;
- группа показателей, относящихся к персоналу;
- группа показателей корпоративной социальной ответственности.

Каждый КПЭ в этой книге описан по одинаковой схеме с объяснением его важности, а также того, как он измеряется, как собираются данные по нему и как его вычислять. Описание каждого КПЭ также включает практический пример и замечания относительно источников данных, целевых значений, частоты измерения, «подводных камней», стоимости и трудозатрат при сборе информации и ссылки на литературу и сайты.

## **КПЭ должны измерять только то, что действительно значимо**

Чтобы КПЭ были жизненно необходимыми инструментами, помогающими понять правильность выбранного пути в бизнесе, мы должны прежде всего определить стратегию, а затем тесно привязать к ней наши КПЭ. Слишком много компаний попадают в ловушку подгонки целей под существующие и установленные показатели, а ведь все должно быть наоборот. Создание системы КПЭ должно начинаться с определения стратегии и целей, которые должен достичнуть бизнес.

Большую часть своей жизни я помогал организациям в определении их стратегии, разработке системы показателей и панелей управления, а также создании системы КПЭ, необходимых для мониторинга и управления бизнесом. Если вам нужно пошаговое руководство по созданию и использованию системы управления эффективностью, то я рекомендую вам мои две последние книги: *The Intelligent Company* (для коммерческих организаций) и *More with Less* (для государственных и некоммерческих организаций). Они проведут вас через весь процесс и станут хорошим дополнением к этой книге.

Я неоднократно указывал на это в моих других книгах и еще раз повторюсь, что КПЭ должны давать нам информацию и ответы на то, что нам необходимо знать. Прежде чем мы применим любой КПЭ, мы должны быть уверены в том, что мы знаем, какая информация нам нужна и ответы на какие вопросы мы хотим получить. Вот почему я разработал концепцию ключевых вопросов эффективности (Key Performance Questions, KPQ). KPQ — это управленческий вопрос, точно выхватывающий суть того, что нужно узнать менеджеру. KPQ концентрирует наше внимание на том, что действительно имеет наибольшее значение, и, следовательно, является руководством для выбора наиболее значимого КПЭ.

Многие из моих клиентов теперь используют концепцию KPQ при выборе собственных КПЭ и при формировании отчетности по ним. Возьмем, например, *Google* — одну из наиболее успешных и наиболее уважаемых компаний. Исполнительный председатель Эрик Шмидт теперь говорит: «Мы управляем компанией с помощью вопросов, а не ответов. В стратегическом процессе мы сформулировали 30 вопросов, на которые должны ответить... Если вы формулируете этот процесс как вопрос, а не как содержательный ответ, то вы стимулируете преобразования».

В данной книге я разработал KPQ для каждого рассматриваемого КПЭ. Это даст вам дополнительное содержание для каждого КПЭ и станет отправной точкой для использования KPQ в вашем собственном бизнесе.

## Ваш уникальный набор КПЭ

Я всегда подчеркивал важность разработки КПЭ, основанных на ваших собственных уникальных обстоятельствах и потребностях в информации. Однако за многие годы оказания помощи ведущим компаниям и правительственный организациям по управлению эффективностью и в бизнес-анализе я осознал, что существует ряд важных (и инновационных) КПЭ, о которых должен знать каждый. Они дадут вам прочную основу для ваших знаний. Однако есть и другие, более специализированные показатели, созданные применительно к вашей особой стратегии или к отраслевой специфике. Возьмем, например, показатель эффективности сети для оператора связи или индикаторы качества при предоставлении медицинских услуг. Они должны быть включены в ваш список КПЭ, но вы не найдете их в этой книге, так как они присущи только соответствующей отрасли. Для ознакомления с расширенным списком бизнес-показателей я отсылаю вас к онлайновой библиотеке КПЭ Института продвинутой эффективности (Advanced Performance Institute,

[www.ap-institute.com](http://www.ap-institute.com)). Здесь вы также найдете соответствующие исследования и примеры по нашей теме.

## **Последнее замечание: менеджмент — это не игра в числа**

Может показаться странным заканчивать вводную главу этой книги утверждением, что ключевые показатели эффективности не должны быть в первую очередь измерениями. Наоборот, необходимо сконцентрироваться на подборе таких показателей, которые будут основой для плодотворных дискуссий об эффективности реализации вашей стратегии.

Позволю себе подчеркнуть, что менеджмент — это не игра в числа. Для менеджеров существует соблазн вести свою компанию, используя данные для расчета КПЭ. Я хочу, чтобы вы запомнили, что за каждым числом стоят реальные люди — клиенты, которые покупают товары или услуги, или работники, которые могут быть и не быть довольными. Убедитесь, что вы поняли реальный смысл значений ваших КПЭ.