


Люди: одностраничный персональный план (ОПП)



GROWING LEADERS - GROWING COMPANIES

Имя: _____ Дата: _____

		Отношения	Достижения	Традиции	Благосостояние (\$)
Суждения	10–25 лет (стремления)				
	1-й год (деятельность)				
Друзья		Старт	Старт	Старт	Старт
Спорт	90 дней (действия)				
		Стоп	Стоп	Стоп	Стоп
Доходы					

- 1 За каждую функцию должен отвечать конкретный человек.
- 2 Задайте четыре вопроса, перечисленных внизу страницы, для каждой позиции.
- 3 Задайте ключевые показатели эффективности (KPI) для каждой должности.
- 4 Просмотрите финансовую документацию компании (прибыль, убытки, кассовый оборот, баланс активов и пассивов), затем назначьте конкретного человека ответственным за каждую позицию и следите за тем, чтобы каждая функция приносила определенную прибыль.

Функции	1 Ответственный	3 Плановые показатели (KPI)	4 Результаты / итоги работы (статьи прибыли, убытков или баланса)
Глава компании			
Маркетинг			
Исследования и разработки / инновации			
Продажи			
Производственная деятельность			
Финансово-казначейский отдел			
Главный бухгалтер-контролер			
Информационные технологии			
Отдел кадров			
Развитие талантов / обучение			
Защита интересов клиента			
Руководители структурных подразделений			
• _____			
• _____			
• _____			
• _____			

- 2 Определите: 1) должность, которую занимает более чем один человек; 2) человека, занимающего более чем одну должность; 3) вакантные должности; 4) кого бы вы охотно вновь приняли на работу.

Слова, ассоциирующиеся с вашей компанией

Среда и обещания бренда

Кто/Где (основные клиенты)	Что (товары и услуги)	ОБЕЩАНИЯ БРЕНДА	KPI

Гарантия обещаний бренда (каталитический механизм)

Стратегия ОДНОЙ СТРОКОЙ (ключ к прибыли)

Факторы уникальности (3–5)

X-фактор (преимущество 10x — 100x)

Прибыль на X (экономический показатель)

БИХАГ (на 10–25 лет)

ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ	ЗАДАЧИ	ОБЕЩАНИЯ БРЕНДА
БИХАГ		
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ		ПРИОРИТЕТЫ
3-5 лет	1 год	Квартал

Ваше имя: _____

Ваши КРИ		Цель	Ваши приоритеты на квартал		Цель
1			1		
2			2		
3			3		
			4		
			5		

Критическое число: люди



Между зеленым и красным

Критическое число: процессы



Между зеленым и красным

Тенденции

Происходят ли в мире существенные изменения в области технологий, дистрибуции, производственных инноваций, рынков, потребления или социальных трендов, которые могут оказать влияние на вашу отрасль или организацию?

Сильные стороны / основные компетенции

Каковы самые сильные стороны вашей организации, ставшие источником вашего успеха?

Слабые стороны

Каковы слабые стороны вашей организации, которые вряд ли изменятся в ближайшем будущем?

Стратегия: односторонний стратегический план (ОСП)

Наименование организации







Люди (источники репутации)

Сотрудники

Клиенты

Акционеры

- | | | |
|----------|----------|----------|
| 1. _____ | 1. _____ | 1. _____ |
| 2. _____ | 2. _____ | 2. _____ |
| 3. _____ | 3. _____ | 3. _____ |

Основные ценности/установки (стоит ли?)	Замысел (почему?)	Задачи (на 3-5 лет) (где?)		Цели (что?)	
		Будущая дата		Окончание года	
		Доходность		Доходность	
		Прибыль		Прибыль	
		Рыночная капитализация/ наличные средства		Рыночная капитализация	
		Среда		Валовая маржа	
				Наличные средства	
				Дебиторская задолженность — даты получения	
				Даты инвентаризации	
				Проверки	
	Действия <i>для реализации ценностей, задач и БИХАГ</i>	Ключевые умения/ способности		Ключевые инициативы	
	1	1		1	
	2	2		2	
	3	3		3	
	4	4		4	
	5	5		5	
	Прибыль на X	Выполненные обещания бренда		Критическое число: люди    Между зеленым и красным	
	БИХАГ	Обещания бренда		Критическое число: процессы    Между зеленым и красным	

Сильные стороны / ключевые компетенции

- _____
- _____
- _____

Слабые стороны

- _____
- _____
- _____

Ваше имя:

Дата:

Процессы (источники продуктивности)

Производство/покупки документации

Продажи

Ведение

- | | | |
|----------|----------|----------|
| 1. _____ | 1. _____ | 1. _____ |
| 2. _____ | 2. _____ | 2. _____ |
| 3. _____ | 3. _____ | 3. _____ |

Действия (ежеквартальные) (как?)		Тема (ежеквартальная/ежегодная)	Ваша отчетность (кто/когда?)																																																						
<table border="1"> <tr><td>№ квартала</td><td></td></tr> <tr><td>Доходность</td><td></td></tr> <tr><td>Прибыль</td><td></td></tr> <tr><td>Рыночная капитализация</td><td></td></tr> <tr><td>Валовая маржа</td><td></td></tr> <tr><td>Наличные средства</td><td></td></tr> <tr><td>Дебиторская задолженность — даты получения</td><td></td></tr> <tr><td>Даты инвентаризации</td><td></td></tr> <tr><td>Проверки</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Основания</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;"><i>Кто</i></td> </tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>		№ квартала		Доходность		Прибыль		Рыночная капитализация		Валовая маржа		Наличные средства		Дебиторская задолженность — даты получения		Даты инвентаризации		Проверки			<i>Кто</i>	1		2		3		4		5		<table border="1"> <tr><td>Срок</td></tr> <tr><td>Измеримые целевые значения / критическое количество</td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Наименование темы</p> <p style="text-align: center;">Дизайн табло с очками <i>Опишите или нарисуйте то, как должно выглядеть табло</i></p>	Срок	Измеримые целевые значения / критическое количество		<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;"><i>Ваш KPI</i></td> <td style="text-align: center;"><i>Цель</i></td> </tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;"><i>Ваши квартальные приоритеты</i></td> <td style="text-align: center;"><i>Срок</i></td> </tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>		<i>Ваш KPI</i>	<i>Цель</i>	1		2		3		<i>Ваши квартальные приоритеты</i>	<i>Срок</i>	1		2		3		4		5	
№ квартала																																																									
Доходность																																																									
Прибыль																																																									
Рыночная капитализация																																																									
Валовая маржа																																																									
Наличные средства																																																									
Дебиторская задолженность — даты получения																																																									
Даты инвентаризации																																																									
Проверки																																																									
	<i>Кто</i>																																																								
1																																																									
2																																																									
3																																																									
4																																																									
5																																																									
Срок																																																									
Измеримые целевые значения / критическое количество																																																									
<i>Ваш KPI</i>	<i>Цель</i>																																																								
1																																																									
2																																																									
3																																																									
<i>Ваши квартальные приоритеты</i>	<i>Срок</i>																																																								
1																																																									
2																																																									
3																																																									
4																																																									
5																																																									
<p>Критическое число: люди</p> <p>■ Зеленый ■ Желтый ■ Между зеленым и красным ■ Красный</p>		<p>Празднование</p>	<p>Критическое число: люди</p> <p>■ Зеленый ■ Желтый ■ Между зеленым и красным ■ Красный</p>																																																						
<p>Критическое число: процессы</p> <p>■ Зеленый ■ Желтый ■ Между зеленым и красным ■ Красный</p>		<p>Вознаграждение</p>	<p>Критическое число: процессы</p> <p>■ Зеленый ■ Желтый ■ Между зеленым и красным ■ Красный</p>																																																						

- Тенденции**
- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

1. Здоровая и слаженная команда руководителей.

- Члены команды осознают личную разницу в приоритетах и стилях.
- Команда часто (лучше еженедельно) собирается для стратегических обсуждений.
- Команда постоянно обучается (лучше всего ежемесячно).
- Команда способна на конструктивные споры, во время которых все ее члены чувствуют себя комфортно.

2. Все знакомы с главной квартальной целью развития компании.

- Определено критическое число компании в этом квартале.
- На квартал определены три-пять вспомогательных целей (оснований).
- Квартальная тема и данные о праздновании/награждении объявлены всем сотрудникам, от которых зависит достижение квартальной цели.
- Всем сотрудникам компании еженедельно сообщается о прогрессе в достижении цели.

3. Установленный ритм общения увеличивает скорость и точность обмена информацией.

- Все сотрудники участвуют в ежедневных совещаниях продолжительностью не более 15 минут.
- Во всех отделах проходят еженедельные встречи.
- Руководители и менеджеры среднего звена выделяют день для встречи по обмену опытом, обучению и совместному решению важнейших вопросов.
- Ежеквартально и ежегодно руководители и менеджеры среднего звена встречаются за пределами работы для обсуждения решений по четырем областям.

4. У каждой грани компании есть человек, ответственный за достижение целей.

- Заполнена диаграмма функциональной ответственности (ДФО) (правильные люди правильно делают правильные вещи).
- Назначены ответственные за все финансовые разделы.
- Для каждого из процессов на диаграмме процессуальной ответственности (ДПО) назначен ответственный сотрудник.
- Для каждой из задач на три — пять лет есть эксперт-советник, если недостаточно внутренних знаний.

5. Каждый сотрудник вносит свой вклад в определение проблем и перспектив.

- Все руководители и менеджеры среднего звена проводят еженедельные беседы «начать/прекратить/продолжить» по меньшей мере с одним сотрудником.
- Информация, полученная в результате бесед с сотрудниками, обсуждается на еженедельном собрании руководства.
- Мнения сотрудников о трудностях и возможностях собираются ежемесячно.
- Менеджеры среднего звена ответственны за цикл обработки информации о трудностях и возможностях.

6. Получайте данные от клиентов и анализируйте их с той же частотой и тщательностью, что и финансовые данные.

- Все руководители, включая менеджеров среднего звена, еженедельно проводят беседу в формате 4Q по меньшей мере с одним клиентом.
- Данные, полученные в результате этих бесед, обсуждаются на еженедельной встрече руководящего персонала.
- Все сотрудники участвуют в сборе информации от клиентов.
- Менеджеры среднего звена выступают в качестве связующего звена в процессе получения и анализа обратной связи от клиентов.

7. Ценности и цели ядра «живы» во всей компании.

- Ценности выяснены, цели четко поставлены, и то и другое известно всем сотрудникам.
- Все руководители и менеджеры среднего звена выносят поощрения и взыскания в соответствии с ценностями и целями.
- Все процессы, связанные с персоналом (прием на работу, обучение, аттестация, повышение), приведены в соответствие с ценностями и целями.
- Каждый месяц проводятся мероприятия, направленные на укрепление ценностей и целей.

8. Сотрудники могут точно сформулировать следующие ключевые компоненты стратегии компании.

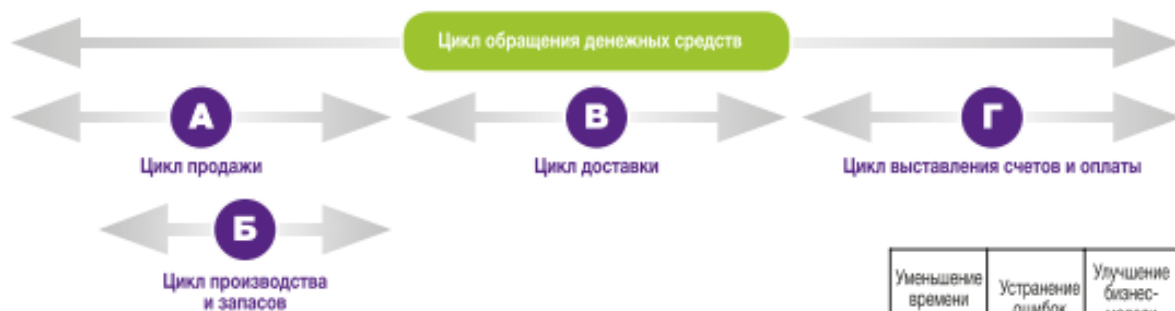
- БИХАГ — продвижение заметно и может быть отслежено.
- Ключевые клиенты — информация о них в сообщении максимум из 25 слов.
- Три обещания бренда — обо всех КРІ, связанных с обещаниями бренда, докладывается еженедельно.
- Речь в лифте — краткий ответ на вопрос «Чем занимается ваша компания?».

9. Все сотрудники могут аргументировать цифрами, был ли успешен рабочий день или неделя (колонка 7 одностороннего стратегического плана).

- Каждый сотрудник еженедельно отчитывается об одном или двух КРІ.
- У каждого сотрудника есть критическое число, согласованное с критическим числом компании на квартал.
- У каждого сотрудника/отдела есть три-пять квартальных приоритетов/оснований, согласованных с целями компании.
- Все сотрудники и менеджеры среднего звена имеют наставника (или занимаются взаимобучением), способствующего изменению модели поведения.

10. Планы и результаты деятельности компании очевидны для всех.

- Должен существовать зал для оперативных совещаний (в том числе онлайн).
- Основные ценности, цели и приоритеты должны быть размещены по всей компании.
- Повсюду должны находиться информационные стенды (табло), отражающие текущий прогресс по КРІ и критическим числам.
- Должна существовать система для отслеживания и управления приоритетами и КРІ.



А	Способы улучшения цикла продажи	Уменьшение времени циклов	Устранение ошибок	Улучшение бизнес-модели
1				
2				
3				
4				
5				

Б	Способы улучшения цикла производства и запасов	Уменьшение времени циклов	Устранение ошибок	Улучшение бизнес-модели
1				
2				
3				
4				
5				

Б	Способы улучшения цикла доставки	Уменьшение времени циклов	Устранение ошибок	Улучшение бизнес-модели
1				
2				
3				
4				
5				

Г	Способы улучшения цикла выставления счетов и оплаты	Уменьшение времени циклов	Устранение ошибок	Улучшение бизнес-модели
1				
2				
3				
4				
5				

Ваша «Сила одного»	Чистый денежный поток, \$	Операционная прибыль (ЕВIT)*, \$
Ваши текущие позиции		

Ваша «Сила одного»	Желаемое изменение	Влияние на денежный поток, \$	Влияние на ЕВIT, \$
Увеличение цены, %	%		
Увеличение объема производства, %	%		
Уменьшение себестоимости, %	%		
Уменьшение накладных затрат, %	%		
Уменьшение срока оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	дней		
Уменьшение срока оборачиваемости запасов, дней	дней		
Увеличение срока оборачиваемости кредиторской задолженности, дней	дней		
Ваше влияние «Силы одного»			

Ваша «Сила одного»	Чистый денежный поток, \$	ЕВIT, \$
Изменение ваших позиций		