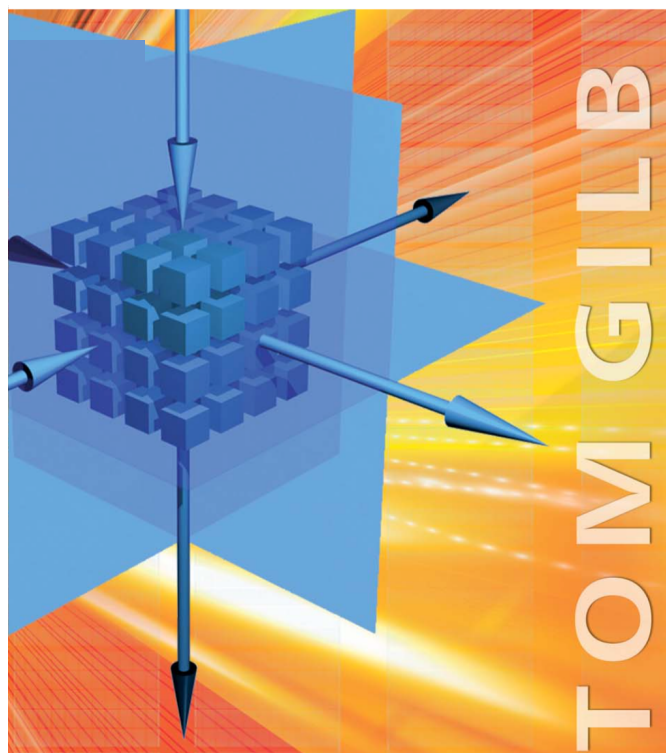


Том Гилб

Ценностное планирование



Практические способы
для
более чёткого управления
информационным взаимодействием

Перевод с английского Юрий Кербунов и Дмитрий Миндра

Книга 'Ценностное планирование' в одну страницу

Почему? Я убеждён в ценности вашего времени. Я верю, что если кто-либо является специалистом или мастером своего дела, то сможет описать всё это на одной странице или даже меньше. Поэтому для возможной экономии вашего времени по чтению остальной части книги я постараюсь сделать одностраничную версию прямо здесь и **прямо сейчас**. Если вам позже понадобится пояснение, то вы знаете, где его найти.

Эффектная фраза

Создавайте реальную ценность прямо сейчас

Резюме в одно предложение.

Ценностное планирование (ЦП) означает, что вы будете выявлять и уточнять важнейшие ценности заинтересованных сторон количественно и максимально быстро определять приоритеты создания этих ценностей.

Резюме в один параграф.

1. **ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ.** Определите ваши самые важные заинтересованные стороны.
2. **ЗАДАЧИ.** Определите точные уровни для самых важных улучшений их ценностей.
3. **СТРАТЕГИИ.** Определите потенциальные стратегии для реализации уровней достижения планируемых ценностей для заинтересованных сторон при самых низких затратах и риске.
4. **МАЛЕНЬКИЕ ШАГИ.** Разделите стратегии на подходящие меньшие части с меньшей результативностью.
5. **СОЗДАТЬ ЦЕННОСТЬ.** Попробуйте создать ценность, поддающуюся количественной оценке для любых заинтересованных сторон.
6. **УЧИТЬСЯ.** Измеряйте результаты и затраты; затем решайте, находитесь ли вы на правильном пути, или надо что-то изменить. *Продолжайте процесс, пока не достигните всех целей.*

Резюме остальной части страницы.

1. Мы будем использовать наш язык планирования, называемый '*Planguage*'.
2. Самой важной способностью *Planguage* является то, что он может использоваться для *любой системы* 'товар' или 'услуга' на любом уровне абстракции или детализации.
3. *Planguage* способен *количественно* выражать *все результаты, улучшения, ценности или качества*.
4. *Planguage* может помочь вам планировать, оценивать и отслеживать распределение *всех затрат* и ресурсов.
5. *Planguage* поможет вам вести цифровой учёт *многочисленных важных ценностей* и соответствующих *многочисленных дефицитных ресурсов* так, что вы можете управлять ценностью в сравнении с затраченными деньгами; то есть *эффективностью* планирования, принятия решений и обусловленных контрактом результатов.

6. *Planguage* чрезвычайно чувствителен к *риску* на уровне любого аспекта планирования, который может содержать в себе риск для успешного создания ценности.
7. *Planguage* не только помогает при планировании ценностей и затрат, но и последовательно используется для управления практическим выполнением, обучением и обратной связью от применения плана.
8. *Planguage* поможет вам *совмещать* и соединять планы на многих соответствующих уровнях рассмотрения, от высшего руководства до наиболее детального уровня планирования в зависимости от ваших нужд.
9. *Planguage* позволит вам *измерять качество планирования* и устанавливать порог для планов в отношении их качества.
10. *Planguage* располагает инструментами для *автоматизации* определений планов и интеграции ваших обновлённых решений и знаний.

Технические подробности и практические примеры: моя беседа <http://tinyurl.com/GilbTedx>, «Все качества могут быть выражены количественно». 18 минут.

Введение в книгу: структура и цель.

НЕ СТЕСНЯЙТЕСЬ ПРОПУСТИТЬ ЭТО И ВПЛОТНУЮ ЗАНЯТЬСЯ ТЕХНИЧЕСКИМ СОДЕРЖАНИЕМ КНИГИ. ВЫ МОЖЕТЕ НАЧАТЬ В ЛЮБОМ МЕСТЕ НАУГАД, НЕМНОГО ПЕРЕЛИСТАТЬ ИЛИ ПОПРОБОВАТЬ НАЧАЛО – 'Часть 0. Концептуальное проектирование: введение'

Назначение книги.

Эта книга вместе с подробным приложением предназначена для достаточно углублённого обучения или для самообучения *языку планирования*.

Какой тип людей может извлечь пользу из этой книги.

Язык планирования '*Planguage*' [www.gilb.com/dl831] является полезным для любого, кто осуществляет планирование **управленческого** уровня, на уровне руководителей высшего звена или принятие решений в рамках крупномасштабного проекта.

- (в противоположность планированию производственных схем, техническому планированию и планированию выпуска продукции, для которых мы написали '*Конкурентоспособная разработка*', 2005, [2]).
- Инженерно-технический руководитель (технический директор) убедится, что уровень '*Ценностного планирования*' ('ЦП') является достаточным для общения с другими руководителями высшего звена.

Эта книга предполагает, что читатель интересуется планированием для *организационного улучшения* и в отношении ответственности руководства за *большие проекты*, включая *технические проекты* (с точки зрения *руководителя*). Мы предполагаем, что читатели открыты для изучения некоторых более эффективных способов планирования.

Организация книги.

Книга организована в основную презентацию ('Концептуальное проектирование') и Приложение из 10 глав. Каждая глава в свою очередь делится на 10 разделов. Каждый раздел сфокусирован на конкретном *принципе* управления и планирования. Каждый из этих принципов затем объясняется в каждом разделе на нескольких страницах. Там, где это возможно, каждый принцип будет иллюстрироваться практическими примерами использования языка *Planguage* для ясной формулировки аспекта планирования. Мы добавляем маленькие истории и несколько одностраничных конкретных примеров из нашей практики.

Содержание раздела и структура.

Каждый раздел по возможности содержит анализы конкретных примеров с реальными цифровыми экспериментальными данными из опыта наших собственных клиентов. Мы располагаем *глубокими теоретическими основами* (Деминг назвал это 'глубинные знания') для тех, кто хочет стать более квалифицированным в планировании и информационном взаимодействии. С помощью '*глубоких теоретических основ*' я старался чётко и убедительно донести свою точку зрения, которая не будет понятна читателю без значительной практики и размышления. Но их изучение даст полезную способность непосредственного проникновения в сущность тому читателю, который способен к оценке и использованию более глубоких аналитических выводов. Глубокие теоретические основы могут дать вам разумные предупреждения о подводных камнях и полезные советы о возможных применениях различных методов. Такие основы могут сэкономить ваше время для достижения уровня эксперта. Иногда они становятся полезнее, если вы изучаете их после практического испытания наших методов. Но если вы прочитаете теорию сразу, то она может просто войти в подсознание, готовая появиться, когда вам нужно. В любом случае основы всегда можно перечитать и затем применить на практике.

Чтобы помочь пониманию, мы стараемся часто включать схематические диаграммы. Каждый раздел заканчивается цитированием совета от некоторых наиболее интересных людей на планете. Затем каждый раздел предлагает 'практический совет': идеи для чего-либо, что вы можете делать уже 'сегодня', чтобы начать действовать и проверять эти идеи. В заключение каждый раздел заканчивается предложением для политики управления планированием, с её обоснованием 'Почему?' или 'Для чего?'.

Главная книга: «Концептуальное проектирование».

'Главная книга' предназначена для одного непрерывного прочтения (например, за вечер или в полёте) и даёт руководителю высшего звена краткое изложение остальной части книги. Она может быть прочитана в первую очередь и независимо от всего остального.

Список использованных источников.

Мы нацелены на дальнейшие масштабные книги, собственные и написанные другими для тех, кто хочет продвигаться дальше. Использованные источники в основном приводятся в виде ссылок на статьи, практические ситуации, видео, которые имеются в свободном доступе, и наши собственные обучающие слайды (все из которых мы полностью доверяем и советуем вам многократно использовать).

Философия языка *Planguage*.

Мы надеемся, что по мере вашего продвижения в чтении книги в добавление к практическому способу 'формулирования плана' на языке *Planguage*, вы подхватите ряд практических идей '**философии** планирования'. Мы надеемся, что это изменит ваш взгляд на планирование от 'традиционного мышления' к представлению планирования как *динамичного, поддающегося количественной оценке создания ценности для заинтересованных сторон*.

Обучение языку *Planguage* на этой основе.

Мы надеемся, что материал предоставит цельный набор средств для преподавателей по обучению этим идеям, особенно в частном бизнесе или в организационном планировании государственного сектора. В случае успеха мы, как общество, будем делать меньше 'бесполезной' работы и *создавать больше ценности для его членов*. Чтобы перевернуть 'Титаников' традиционного мышления, требуется много десятилетий. Но к счастью наш опыт показал, что мы можем изменять и улучшать практику планирования шаг за шагом – один человек, один проект, одна корпорация, одна страна. Поэтому я надеюсь, что читатель 'реально что-то сделает'; потому что это как раз то, что надо делать!

Трудное чтение, но я надеюсь, что оно стоит того.

Эта книга **не** является *поверхностным* обзором наших идей. Она предназначена для серьёзного квалифицированного изучения. Многие из источников даны для упрощённого введения в некоторые из главных предметов и в некоторые подробности (URL-адрес 9, 18 минутная беседа; или URL-адрес 8A (кратко), или B (длиннее). У нас действительно есть замысел написать короткую книгу для 'руководителя высшего звена', которая помогает обратить внимание на всю книгу для её эффективного и конкретного использования на практике. *Этот текст даёт подробности, необходимые для того, чтобы стать профессиональным практикующим специалистом, консультантом или преподавателем языка *Planguage*.*

'Конкурентоспособная разработка': стандартная основа языка *Planguage*.

Официальное базовое пособие по языку *Planguage* с очень большим количеством 'стандартов' (толковый словарь из 671 термина + концепции, правила, способы, принципы, шаблоны), если вернуться назад, содержится в книге *Конкурентоспособная разработка* [2]. Мы не намерены воспроизводить здесь такой уровень подробностей 'стандартов' *Planguage* (правила, способы, словарь, критерии). Но мы на самом деле советуем специалисту или преподавателю иметь копию этой книги в качестве справочного материала.

Последовательность чтения.

Эта книга задумана для последовательного логического продвижения вперёд по теме, но можно выборочно углубляться в местах, представляющих интерес.

Моя личная мотивация.

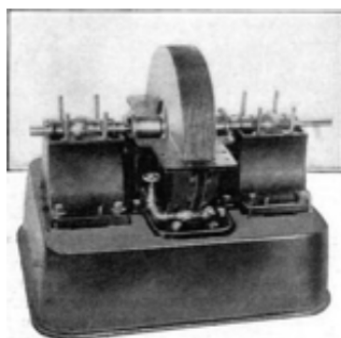
Моей личной причиной написания этой книги является стремление поделиться ценными знаниями, полученными мною за почти шесть десятилетий практической деятельности (с 1958 по 2015 годы). Я *не* старался сделать эту книгу 'популярной, модной, краткой или простой для простых умов'. Речь не идёт о продажах, маркетинге или доходе от повторных выпусков книги. Это всего лишь совместное использование глубоких, практических и полезных знаний с людьми достаточно зрелыми, чтобы оценить их. Вы можете сами без колебаний делать *Planguage* и любой отдельный набор его способов проще и доступнее для ваших собственных студентов, клиентов, слушателей или читателей. Несколько наших самых лучших клиентов уже сделали это.

Вы можете добавлять любые идеи к любому набору идей или способов, которые уже являются вашим фундаментом. Нет ничего не допускающего отступлений в отношении *Planguage*. Это набор способов, и вы можете выбирать любой способ, который вам нравится, и использовать его для любой полезной цели на ваше усмотрение. Но не наделайте зла! (пожалуйста). Если вы хотите увеличить свою прибыльность, то это здорово. Но я надеюсь, что вы больше заинтересованы в том, чтобы делать *правое* дело и изменить мир к лучшему. Вы можете делать это путём развития своей способность создавать больше ценности за меньшие деньги.

Я старался вникать *в подробности*, рассчитывая на специалиста, преподавателя, инструктора, писателя и любознательного человека. Я старался делиться идеями, которые будут иметь *очень большой период полураспада*. Движение вперёд за пределы нашей продолжительности жизни – это было бы заманчиво.

"Я не отдал бы моё открытие вращающегося поля за тысячу изобретений, независимо от их ценности... Через тысячу лет телефон и кинокамера могут выйти из употребления, но принцип вращающегося магнитного поля останется жизненным, живым существом на все времена".

Никола Тесла. "Знаменитый пророк науки смотрит в будущее" (ежемесячный журнал «Популярная наука», ноябрь 1928 года)
<http://www.teslauniverse.com/nikola-tesla/images>



Турбина Теслы мощность 200 л.с. со снятой верхней секцией, чтобы показать диски и прочее.



Тесла в его кабинете в 1916 году, демонстрирующий электрический аппарат.

Дата фотографии: 1916 год.

Заметьте: вращающееся магнитное поле является сердцем его асинхронного двигателя и электричества переменного тока. Оно также является основой для технологии магнитно-резонансной томографии.

Наслаждайтесь, применяйте, делитесь и меняйте мир немного больше.

СОДЕРЖАНИЕ

Книга 'Ценностное планирование' в одну страницу	2
Введение в книгу: структура и цель.	3
Часть 0. Концептуальное проектирование: Введение	10
Часть 1. Наши задачи 'концептуального проектирования'.	14
Часть 2. Контроль качества задач.	28
Часть 3. Стратегии.	40
Часть 4. Контроль качества стратегий.	47
Часть 5. Эволюционное выполнение стратегий.	53

«Концептуальное проектирование»: Ценностное планирование на высшем уровне

Это очень короткая книга в 5 частях, всего около 50 страниц. Следующая далее «Основная» книга, как мы надеемся, удобна для руководителя, который хочет получить практическое и не поверхностное понимание методов этой книги. Мы предоставляем исчерпывающее приложение из 10 глав и 100 разделов позади этой книги для тех, кто хочет больше подробностей, а также для того, чтобы вооружить соответствующими методами руководителя, который желает распространить эти идеи в своей организации. Вы имеете разрешение и поддержку автора на цифровое копирование и распечатку основы, книги «Концептуальное проектирование», и её на рассылку кому угодно (как, например, вашему собственному высшему руководству) в качестве *примера* набора идей и методов «Ценностного планирования».

СОДЕРЖАНИЕ

Часть 0. Концептуальное проектирование: Введение.

Часть 1. Наши задачи 'концептуального проектирования'.

Часть 2. Контроль качества задач.

Часть 3. Стратегии.

Часть 4. Контроль качества стратегий.

Часть 5. Эволюционное внедрение стратегий.

Часть 0. Концептуальное проектирование:

Введение

Большинство стратегических концепций высшего руководства и корпораций можно сделать яснее, прежде всего посредством количественных показателей [URL-адрес 2].

Концептуальное проектирование:

Как поддержать концепцию вашего основного бизнеса значительно более ясными практическими планами и действиями.

Введение.

В бестселлере по управлению «Построенные навечно» [1] приведен убедительный довод, что долговечные успешные организации («дальновидные компании») выводят свои краткосрочные задачи, стратегии и политики из *основных ценностей* и *основной цели (основной идеологии)*. Они испытывают потребность в том, чтобы убедиться, что вся последующая деятельность прочно совпадает с этими основными ценностями и основной целью. Эта книга представит в общем виде практические способы 'организации управления' для разъяснения задач и стратегий, которые поддерживают основную ценность и чтобы убедиться, что они на деле согласованы с этой 'основой'. Мы надеемся, что компетентный читатель найдет эти способы *полезными и практичными*.

Ниже приводится резюме концепции 'Основная идеология'.

Основная идеология (основные ценности + основная цель).

Основная идеология имеет *наивысший приоритет* при планировании, поскольку 'раз уж вы определились в отношении основной идеологии, то можете без колебаний изменять абсолютно всё, что не является её частью' [1, с.231].

Основные ценности.

Основные ценности [1] являются 'небольшим количеством основных глубоко укоренившихся верований о том, как управлять данной организацией'. Они почти неизменны в течение времени существования организации. Они являются сильнейшими руководящими принципами, согласно которым вся другая деятельность организации должна стараться приводиться в соответствии с ними. Они являются самыми сильными приоритетами. 'Основные ценности' могут рассматриваться как '**ограничения**' в планировании и деятельности. Всё, что нарушает эти ограничения, является неприемлемым и находится вне 'совпадения' с основными ценностями.

Примеры основных ценностей [1, 4].

Основные ценности компании **Sony**: [1, с.237]

- *Подъём японской национальной культуры и статуса.*
- *Быть лидером – не следовать за другими, а делать невозможное.*
- *Уважение и поощрение личного таланта и изобретательности.*

Основные ценности компании **Merck**: [1, с.236]

- *Корпоративная социальная ответственность.*
- *Неоспоримое совершенство во всех аспектах компании.*
- *Научно-обоснованные инновации.*
- *Честность и принципиальность.*
- *Прибыль, но прибыль от работы, которая приносит выгоду человечеству.*

Основная цель

Основная цель является самым фундаментальным 'почему?' существует организация. Основная цель может рассматриваться как самая фундаментальная задача, самая фундаментальная мера прогресса или совершенствования, мера, которую предназначены совершенствовать все обеспечивающие её стратегии. Мы должны всегда нацеливаться на совершенствование в этой сфере, сохраняя при этом верность нашим основным ценностным ограничениям.

Примеры **основной цели** [1, 4].

Компания **Sony**: "Испытывать радость от инноваций и использования технологий для выгоды и удовольствия широких масс".

Компания **Merck**: "Оберегать и улучшать жизнь человека".

Вся наша деятельность должна измеряться нашим успехом в достижении этой цели. [1, с.236, с.89]

Компания **Hewlett Packard**: "Делать технический вклад в прогресс и благосостояние человечества".

Компания **Wal-Mart**: "Дать шанс обычным людям купить те же вещи, которые покупают богатые".

Компания **Walt Disney**: "Делать людей счастливыми".

"Нетрудно принимать решения, если вы знаете, что является вашими ценностями".

Рой Дисней (знаменитый за увольнения высших руководителей на основе этих ценностей)

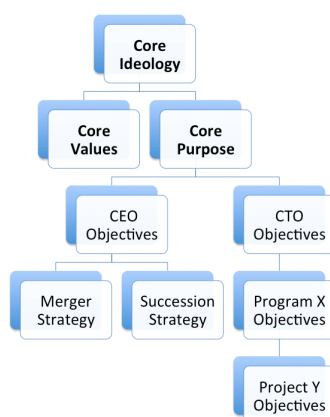


Рис. А. Основная идеология.

Заметим, что *основная цель* обслуживает две различные категории. Она определяет основную **МИССИЮ** (что мы делаем) как «делать людей счастливыми», но она также подразумевает, что 'улучшение является лучшим' в пределах ограничений (основные ценности). Поэтому это даёт потенциально измеряемую 'область **показателей деятельности**'. Чем больше людей стали счастливее, тем лучше. Чем больше всеобщее счастье (люди в степени x счастья), тем лучше. Чем меньше боли и болезней, тем лучше.

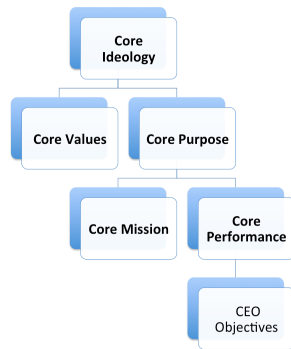


Рис. В. Две составляющих основной цели. Чем вы являетесь (миссия) и что вы хотите **улучшить** (показатели деятельности).

Резюме: основная идеология.

Для рассмотрения существенных подробностей по основной идеологии мы отсылаем читателя к литературному источнику «Построенные навечно» [1]. Мы исходим из того, что читатель улавливает основу и заинтересован, чтобы взглянуть на некоторые возможные способы для планирования управления и деятельности на основе платформы или в рамках 'основной идеологии'.

Наша главная цель в этой книге заключается в том, чтобы:

- показать некоторые практические пути, как сделать планы управления более ясными (так, чтобы читатели плана *'не могли бы его неправильно понимать'*),
- показать, как проверить качество планирования (*являются ли планы понятными, целостными, непротиворечивыми и эффективными?*) и
- показать, как следовать планам на практике (*работают ли они?*)

Часть 1. Наши задачи 'концептуального проектирования'.

Уточнение основной идеологии.

Мы можем начать с формулировок *основной идеологии*. Было бы разумно повысить ясность и понятность самих формулировок *основной ценности* и *основной цели*. Это может быть сделано одним из двух способов: как уточнение без изменения самих первоначальных формулировок – они могут быть до некоторой степени «священными» и традиционными, или вы можете посчитать выгодным для большей ясности *полностью изменить* их.

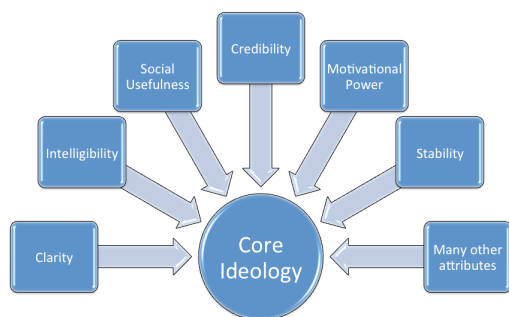


Рис. 1А. Некоторые атрибуты основной идеологии.

Уточнение формулировки основной ценности.

Возьмём для примера формулировку *основной ценности*:

ЗМ (американская компания МММ – прим.пер.) [1, с. 68, с.152-3]

“Терпимость к честным ошибкам”.

Любой может обоснованно спросить:

- Насколько велика ‘терпимость’?
- Что означает ‘честный’?
- Что означает ‘ошибка’?

Несомненно, корпоративная практика сама по себе и ведущие сотрудники могут дать практические ответы на эти вопросы. Но допустим, что мы хотели бы *ещё лучше* уточнить *основную ценность* компании ЗМ. Её уточнение может понадобиться из-за быстрого корпоративного роста, причём в далёких странах – то есть люди сумели сделать это лучше и быстрее? Мы также можем хотеть уточнить её в качестве лучшей основы для разработки более подробных планов и практических подходов. Мы можем переписать *основную ценность* или предоставить полезную интерпретацию или комментарий.

Почему?

Полезный подход к уточнению – это спросить ‘почему?’. В этом случае причины (для компании ЗМ – ‘терпеть честные ошибки’), по-видимому, заключаются в *поощрении экспериментирования* так, чтобы улучшенные идеи возникали с большей долей вероятности, чем если бы люди боялись, что их подвергнут критике за неудачные эксперименты. Поэтому мы можем переписать *основную ценность*, чтобы приблизиться к реальному намерению компании ЗМ:

«Оценивать усилия по их полезному конечному результату, а не по необходимым экспериментам, чтобы прийти к нему».
«Оценивать результат, а не процесс».

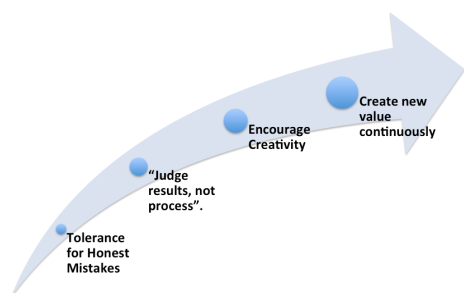


Рис. 1В. Многократный вопрос 'Почему?' это не только практический путь 'уточнить' основную ценность. Он может легко привести к вашему собственному признанию, что необходимо переформулировать свои основные ценности на более высоком уровне. То, что вы имели первоначально, возможно было лишь одним средством (терпеть ошибки) к достижению настоящей цели (создать ценность). Здесь приведен гипотетический пример.

Существует очень большое количество других возможных способов уточнения *основных ценностей* и, более того, любой формулировки планирования на любом уровне. Подробнее об этом будет рассказано в оставшейся части этой книги и её ссылках. Суть дела в том, что неважно как 'свято почитается' формулировка (как, например, «Все люди созданы равными»). В качестве своего первого шага надо рассмотреть некоторое уточнение самой основной формулировки, может быть даже путём её реального 'подъёма' на более высокий уровень цели – это же 'основа', правильно? То есть это может стоить того. Если вы оказались не в состоянии уточнить ценность, то наказанием может быть то, что **все другие** важнейшие планы будут основаны на *неправильных толкованиях* основы! Цена оптимизации мала, приблизительно от часа до дня усилий.

Уточнение основной цели.

Можно утверждать, что *очень* важно иметь железобетонное, кристально чистую формулировку *основной цели* как основу для дальнейшего планирования. Возьмём для примера основную цель компании Merck [1930-е годы, 1, с.236]: **"Оберегать и улучшать жизнь человека"**. Имеется в виду важнейший показатель работы всей корпоративной деятельности для фармацевтической компании. Конечно, он ограничен и таким образом частично обусловлен *основными ценностями* компании (ключевые слова: ответственность, совершенство, наука, честный, прибыль). Если кто-нибудь обнаружит, что их фармацевтическая технология могла бы быть использована для *животных или растений*, то применима ли к этому идея 'жизни человека' или это делает область применения неправильной? Если бы они могли расширить 'жизнь человека' до людей, живущих постоянно в коме, то считается ли это в пределах их основной цели? Если они *найдут физиологические, механические, электронные или религиозные средства или другие 'услуги'* для улучшения жизни человека, то имеют ли эти средства силу в отношении *основной цели*? Или имеется какое-либо ограничение в отношении принадлежности таких средств к фармацевтическому бизнесу, пусть даже другие доступные средства являются менее затратными? Я не могу разглядеть, где говорится, что ограничением стратегии является *'только лекарства'*.

Давайте взглянем на некоторые возможные уточнения основной цели Merck "Оберегать и улучшать жизнь человека":

'Улучшить качество жизни любыми средствами'.

'Предложить товары для улучшения качества жизни.'

'Расширять знания и применять их, чтобы получить улучшенное умственное и физическое качество жизни человека'.

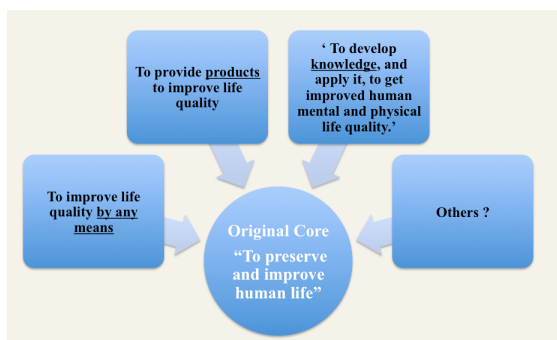


Рис. 1С. Некоторые варианты для пересмотра формулировки первоначальной основной цели Merck. Варианты могли бы привести к очень разным вариантам коммерческих товаров.

Каждое из них значительно отличается от других. Поэтому обдумайте пересмотр формулировки вашей самой основной цели, перед тем как сделать её лакмусовой бумажкой всей остальной работы по планированию.

Определение шкалы измерения.

Рано или поздно нам понадобится один 'приём' для *действительного* уточнения задач деятельности, что означает определить задачи так, чтобы мы могли на практике выразить их *количественно*. Факт, что мы потом можем установить выраженные цифрами цели и ограничения и отслеживать их, является впечатляющим, но на самом деле не это главное. Главной целью 'количественной оценки задач деятельности' является побудить нас *мыслить глубоко* и *обсуждать* именно то, что мы имеем в виду таким образом, что другие позже не смогут не понимать нас.

Принцип количественной оценки.

Задачи деятельности, варьирующиеся от *основных задач* до 'любой' детализированной задачи деятельности, в которых подразумевается 'достижение со временем всё лучшего и лучшего', всегда могут быть определены с использованием 'шкал измерения'.

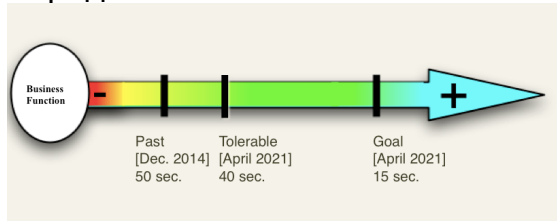


Рис. 1D. Любое измерение результатов деятельности организации может быть представлено в виде стрелы с выполнением работы от очень плохого результата (левая сторона '-') до очень хорошего (правая сторона '+'). Стрелка сама по себе является нашим стандартным символом для переменной, определяющей качество работы, например, "среднее время, требующееся для продажи". Вдоль этой определённой шкалы измерения мы можем затем описывать полезные степени данных деятельности: работа в прошлом, работа конкурента и будущие планы.

И раз уж мы согласились на чётко выраженные 'шкалы измерения', то мы можем применить большой полезный набор приёмов для использования в свою пользу того факта, что мы вступили на 'территорию цифр'. Расчёт плана управления для 'эффективных' ценностей – это не только финансовые инструменты.

Меньше поэзии, больше логики.

- Ничего плохого с поэзией и искусством не происходит, когда они на своём месте.

Позвольте мне представить метод 'языка планирования': я называю его '*Planguage* - Плэнгвидж' [2,3]. Он рифмуется с '*plan* – план' и '*language* - язык'. (*Planguage: основанный на ключевых словах язык, предложенный Томом Гилбом, который позволяет создать точное и количественно оцениваемое определение требований – прим.пер.*)

- Мы пишем "**Шкала:...**" впереди нашей установленной **шкалы измерения**.
- Заметьте, что мы пока НЕ определяем процесс тестирования, отслеживания или измерения (позже названный 'измеритель: ---'). Только вольты, а не вольтметр.
- Мы только даём себе возможность подумать о нашей самой лелеемой основной цели в цифрах.
- Давайте начнём с примера: "**Предложить товары для улучшения качества жизни**".
- Какой должна быть 'шкала', чтобы выразить это в цифрах, и определить, что мы имеем в виду 'в цифрах'?

S1: Шкала: Новые товары выпускаются ежегодно.

- Вы можете видеть слабые места в этом варианте S1?

S2: Шкала: Ежегодные продажи всех товаров, которые улучшают качество жизни.

- А слабые места в этом S2? Например, компания *Merck* знаменита тем, что раздаривает некоторые лекарства!

Я бы предпочёл вот этот вариант, потому что в нём меньше того, что можно неправильно истолковать:

S3: Шкала: Оценка **Лучших дней** для определённой [**Формы Жизни**] как прямой результат определённых [**Товаров**].

Лучшие Дни: дни когда субъект сам, или другой лучший эксперт, оценивал бы жизнь как лучшую, чем без Наших Товаров.

Форма Жизни: {Человеческая, Животная, Растительная}.

Товары: {Патенты, Лекарства, Машины, Лицензии, Услуги, Распространение, Образование, Мотивация, Прочие}.

S1, S2 и S3 являются тэгами (ярлыками) произвольных исходных значений для формулировок. Термины, пишущиеся с заглавной буквы ('**Лучшие Дни**'), являются формально определёнными терминами.

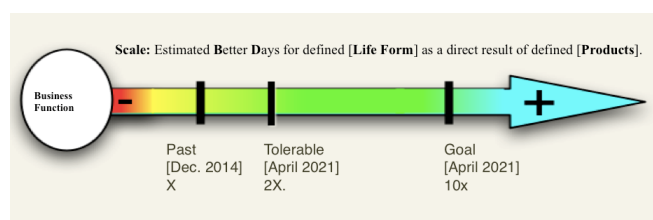


Рис. 1Е. Мой предложенный черновик 'шкалы измерения' для моего 'улучшенного' варианта первоначальной основной цели Merck ('Оберегать и улучшать жизнь человека')

"Предложить товары для улучшения качества жизни".

Я бы утверждал, что 'S3' является неплохой черновой попыткой в качестве сильного определения нашей основной цели. Основная цель не изменилась, но наша способность чётко формулировать её и обсуждать связанные с ней планы, несомненно, улучшается. Я бы утверждал, что это может помочь нам в получении соответственно согласованных планов и помочь нам оценить их эффективность для содействия нашей основной цели. Я бы утверждал, что 'S3' является лучшим средством управления для высшего руководства, чем 'поэтические' фразы (S1, S2) которые предшествовали ему, несмотря на то, что поэзия в некоторых обстоятельствах может по-прежнему быть полезной для простых эмоциональных презентаций.

Руководство может эффективно делать различия между 'презентационными форматами' типа

Уровень устремлений: предложить товары для улучшения качества жизни. и 'плановыми форматами' (как S3). Вероятно, вам понадобятся оба формата для разных аудиторий и целей.

Получение задач из основных целей и ценностей.

Установленная 'шкала' даёт нам 'масштабно-цифровое определение' основной ценности и основных целей. Это даёт нам возможность продвигать наше планирование от 'поэтической' к 'цифровой' основе.

(От неясности управления к построению управления)

Теперь мы можем планировать путём определения полезной совокупности точек на шкале измерения. Имеется три главных категории планирования:

- **Ориентиры** (или точки отсчёта): точки для сравнения с будущими планами.
- **Ограничения:** границы, самые худшие приемлемые уровни.
- **Цели:** уровни показателей деятельности, к которым мы стремимся.

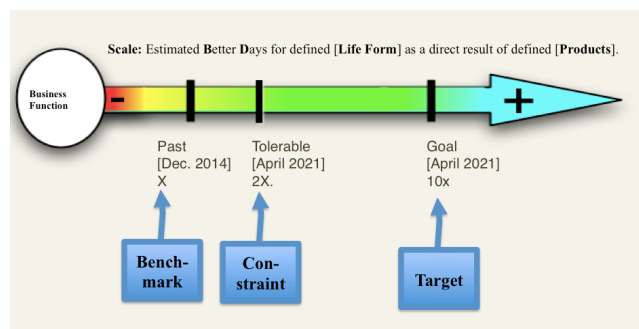


Рис. 1F. Три главных категории 'уровней' деятельности.

Я определил ряд этих концепций в Planguage. Вот их полезный набор.

Ориентиры: уровни показателей деятельности, о которых следует знать для сравнения с будущими планируемыми уровнями – для нас, для конкурентов, для прошлого и возможного будущего.

Прошлое: любые оцененные или измеренные уровни для нас или других, которые интересно сравнить с будущими планами.

Тенденция: оценка уровней, хорошая или плохая, которые возможно будут достигнуты нами или другими в определенное время и при определённых обстоятельствах.

Результат: предел современного уровня развития, достигнутый при определённых условиях.

Ограничения: менее чем успешные области, которых мы стараемся избежать.

Катастрофа: границы области числовых значений результатов деятельности, которые разрушительны по последствиям и возможно невозместимы.

Приемлемо: границы области числовых значений результатов, которые являются допустимыми, немного выше *катастрофы*, но в определённой степени недостаточные, чтобы отвечать уровню «Хорошо».

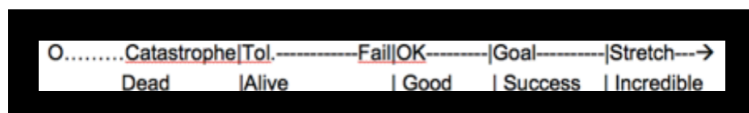


Рис. 1G. Точки и области на шкале показателей деятельности.

Хорошо: диапазон немного выше области приемлемого.

- Не неприемлемо.
- Не неудачно.
- Довольно 'хорошо',
- но ещё не на уровне устремлений и не на конкурентно 'успешном' уровне (называемом Целью).

Задачи: уровни, которые мы намерены достичь.

Цель: уровень, который является и удовлетворительным, и реалистичным – это то, что вы можете обещать.

- 'Лучше, чем уровень Цели' – это *область*, которую мы может назвать областью успеха.
- Но может не оказаться какой-либо установленной или запланированной ценности для того, чтобы стать лучше в этой области.

Превышение: уровень, который имеет ценность для ключевого партнёра, и которого вы попытаетесь достичь для продвижения вперёд, если для этого останутся ресурсы после решения всех других важнейших задач, когда уровни Цели достигнуты. Это означает, что мы первоначально не обязывались достичь такого уровня, а его достижение зависит от обстоятельств, иначе говоря, раз на раз не приходится.

Идеально: (*редко используемое исключение для отличия от более практических целей*) уровень совершенства, маловероятный для достижения на практике и необязательно достижимый (так как конкуренты тоже не могут достичь его). Но мы можем 'стремиться к' нему. С другой точки зрения это тоже 'ориентир'.

- Являет собой образец 100% доступности и нетривиальную задачу, решение которой не требует никакого времени.

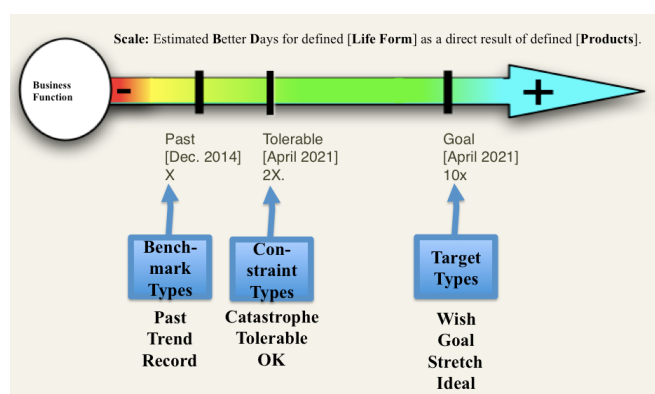


Рис. 1Н: Конкретные случаи каждого типа уровня планирования на шкале.

Определение чисел.

Следующим шагом является определить некоторые 'планируемые ценности' (некоторые числа на шкале которые представляют ценность для наших целей планирования), используя любые полезные средства для определения чисел.

Например:

Основная Цель Merck:

S3: Шкала: Оцененные Лучшие Дни для определённой [Формы Жизни, по умолчанию: Люди] как прямой результат определённых [Товаров, По Умолчанию: Все].

Прошное: 100.

Цель: 1000.

Из этого понятно, что мы планируем получить 'в десять раз лучше', однако было бы ещё понятнее, если добавить некоторые 'подразумеваемые, но ещё не сформулированные *здесь*' определённые условия в формулировке 'ограничительного условия', в [квадратных скобках], как это:

Основная Цель Merck:

Шкала: Оцененные Лучшие Дни для определённой [**Формы Жизни**, по умолчанию: Люди] как прямой результат определённых [**Товаров**, по умолчанию: Фармацевтика].

Прошное [2014 год, Европа, Товары = Транквилизаторы, Форма Жизни = {Люди, Животные}] 100.

Цель [2024 год, США, Товары = Все Товары и Услуги Merck] 1000.

Формулировка [ограничительного условия] позволяет нам быть более конкретными. Можно иметь много таких формулировок (много **Целей**, много моментов **Прошлого**) различных интересующих уровней показателей деятельности.

Это значит, что мы можем планировать и для **сложного** предприятия (много связанных частей), и для **усложнённого** предприятия (трудно предсказывать, оценивать и понимать, особенно в отношении его среды).

Формулировка [ограничительного условия] позволяет избежать неопределённости, слишком большого упрощения, недопонимания и слишком широкого обобщения. Мы можем быть настолько ясными, точными и конкретными, насколько это полезно на данной стадии планирования.

Например:

Основная Цель Merck:

Шкала: Оцененные Лучшие Дни для определённой [Формы Жизни, по умолчанию: Люди] как прямой результат определённых [Товаров, По Умолчанию: Все].

Прошлое [2014 год, Европа, Товары = Транквилизаторы] 100.

Цель [2024 год, США, Товары = Все Товары и Услуги Merck] 1000.

Цель [2020, Весь мир, Товары = Все Товары и Услуги Merck, Если Утверждено Слияние Компаний] 500.

Приемлемо [2020 год, Европа, Товары = Лекарства] 200 ± 100 ? <- Концептуальная Формулировка Руководителя.

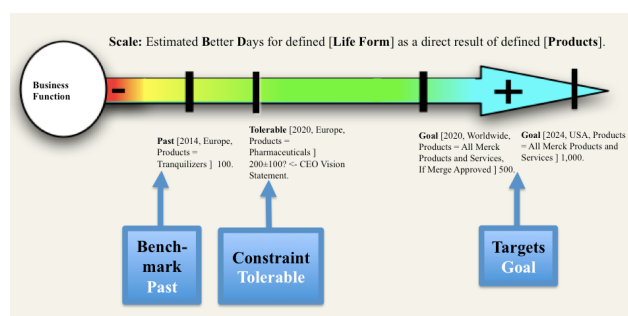


Рис. 1i. Простые примеры определения интересующих точек планирования на Шкале.

Может быть определено любое полезное число точек на шкале эффективности деятельности (в этом случае 'шкала' для **основной** цели 'деятельности на высшем уровне') с использованием любого интересующего нас набора типов точек (Прошлое, Цель, Приемлемо и т.п.). При этом любой набор или комбинация [ограничительных условий], своего рода 'характеристики', могут быть запланированы *в добавление к* каждой из этих точек шкалы. Последствия таковы, что *ограничительные условия* позволяют 'углубляться' в подробности отложенных планов: и *позже*, и *на подуровнях*.

- Например, год за годом и страна за страной.

Заметим, что *определение* шкалы 'используется повторно' (пишем раз, используем много раз) всеми этими точками шкалы. Вот почему мы прилагаем все усилия, чтобы быть точными в определении шкалы (используя 10 слов вместо одного), и почему мы записываем её в *параметрической форме* ('определённая [Форма Жизни]').

Уточнение задач.

Это очень важно, если задачи полностью понимаются всеми предполагаемыми читателями, всеми служащими, инвесторами, прессой и т.д. Точная *практическая* ясность является *практически* достигаемой задачей, причём с использованием предельно простых средств. Совершенно неприемлемо, когда задачи так плохо написаны (порочная практика, которую мы оценили как мировую), что служащие и менеджеры оценивают от 30% до 70% всех слов в определениях, которые они читают, в равной степени как *амбициозные* или *неясные* (по меньшей мере, для некоторых из потенциальных читателей).

Вы уже должны были отметить некоторые из приёмов, которые мы используем для снижения неясности. Шкала + цель, например, побеждает вариант 'очень'. Многие другие приёмы в языке планирования ещё не объяснены и не упомянуты, но они станут доступны, когда вы будете готовы.

Ниже приводятся некоторые *практические методы уточнения*, которые уже появлялись в вышеприведенных примерах.

1. *Последовательное официальное определение* ключевых параметров планирования (как Прошлое, Цель, Шкала). Существует формальный словарь [2, 6].
2. Наше стремление стать *цифровыми* (побеждает такие милые слова как 'значительно улучшенный').
3. Использование ограничительных условий для определения 'когда', 'где' и других условий. "[2020 год, Великобритания, Если будет одобрено финансирование]".
4. Последовательное формальное использование терминов, написанных с **Заглавных Букв**, показывающих, что термин *определён формально*. Как: **Форма жизни**: {Человеческая, Животная, Растительная} в первоначальном примере S3, приведенном выше. Например, "Прошлое, Шкала и **Основная Цель Merck**".

5. Имеются десятки приёмов, которые вы можете выбрать для улучшения ясности задач и которых слишком много, чтобы перечислить здесь [2].

Мы верим, что ваша практическая 'кампания организационно-планировочного совершенствования' должна проводиться 'для снижения 'серьёзных дефектов' в планировании (чтобы избежать терминов в определениях планирования, которые возможно могут вызвать недопонимание или серьёзные последствия по вине некоторых читателей планов). Степень улучшения должна быть от 'нормальной', но нежелательной, с уровнем дефектов 30% или более, до уровня *менее* чем 1 дефект на 300 слов. Это трудная, но выполнимая задача [URL-адрес 22].

Расширение понимания задач – дополнительные сведения.

В дополнение к вышеуказанным приёмам для определений ("Уточнение задач"), мы разработали большой набор простых приёмов для добавления *дополнительной* информации к основной задаче. Он состоит из заданного заранее набора параметров (Шкала и Прошлые тоже являются 'параметрами') и других средств *Planguage* [2]; а также способности определять любые новые дополнительные параметры, которые *вы* найдёте сами. Мы уже вставили кое-какую дополнительную информацию в вышеприведенный пример:

Приемлемо [2020 год, Европа, Товары = Лекарства] 700±200 ? <-
Концептуальная Формулировка Руководителя.

±200 означает, что допустимый диапазон составляет 200 дней (от 500 до 900 дней).

? означает, что это *стоящая под вопросом* цифра или значение, которую не стоит воспринимать слишком серьёзно. Неопределённость.

<- это стрелка 'Источника', используемая для определения нашего *источника* параметров. В данном случае это 'Концептуальная Формулировка Руководителя'. Мы могли бы также написать:

Приемлемо: [2020 год, Европа, Товары = Лекарства] 700 дней.

Диапазон: ±200 дней.

Риск: неправильная интерпретация фактических параметров на слайде 25 Руководителя.

Источник: Концептуальная Формулировка Руководителя, 1 января 20xx года, Брюссель.

Ниже приводится маленький пример некоторых других имеющихся дополнительных формулировок (с иллюстративным текстом после параметра):

Параметр: Основная Цель.

Чем поддержан: Высшими Перспективными Задачами.

Чем ограничен: Основной Ценностью.

Ответственность за выполнение: Руководитель.

Разработчик плана: отдел Стратегического Планирования.

Используя любые, какие хотите формулировки, вы сможете легко заполнить страницу или слайд с 20-60 формулировками для одной единственной определённой задачи. Это ваше дело – использовать или создавать всё, что вы сочтёте ценным для добавления в качестве дополнительных сведений к основному определению. Полное определение *единственной* задачи образует маленькую коллекцию ('базу данных') 'всего', что нам надо знать в отношении этой задачи. Конечно, для конкретных целей презентации можно выбирать разные определения, вплоть до шуток, в то время как другие формулировки могут быть по мере необходимости детализированными.

Однажды, когда у нас была схватка среди высшего руководства компании в Лондоне по поводу использования этого формата (парни из сбыта хотели, чтобы определение задачи было как можно проще, но они из-за этого становилось неясным), один маститый директор (*спасибо ему!*) остановил это шоу фразой:

"Я оценил, что мы потратили около 200 тысяч фунтов на каждую из этих задач, и слишком часто пролетали. Если определение задачи в 40 строк вместо одной строки решает проблему, тогда это маленькая цена, которую надо заплатить, и необходимое вложение в оптимизацию нашего бизнеса".

Если вы используете простой принцип вложения более значительных усилий в качество планирования управленческой деятельностью *только в том случае, если они окупятся*, то вы не покончите с ненужной волокитой. Я знаю, что сегодня мы имеем везде слишком много бессмысленного низкосортного пустословия в планировании. И вы тоже, как я полагаю. Собственно, моё предложение состоит в том, чтобы писать *меньше* в целом, при этом делать написанное 'повторно используемым' и на два порядка *повысить качество* написанного. Избавьтесь от слишком многочисленных дефектов на каждой странице. Это 'улучшение качества определений' является измеряемым при оперативном использовании методов, изложенных в части 2 ниже.

Часть 2. Контроль качества задач.

Оценка качества определений планирования управленческой деятельности.

Большинство управленческих планов (задачи, направления политики, основные ценности, стратегии) никогда официально не оцениваются в отношении какого-либо стандарта. Они могут обсуждаться, редактироваться и утверждаться, но в этом нет официальной количественной оценки. Мы разработали простой процесс количественной оценки для измерения различных качественных характеристик планирования управленческой деятельности. Он основан на программном процессе, известном как *'Inspection'* [7], и на разработанном нами упрощённом варианте, который называется *'Контроль качества определений'* (ККО) [2, глава 8]. Метод является полностью универсальным и применяется для любых работ или определений как технических, так и управленческих планов.

Принцип ККО является простым и классическим. Мы оцениваем отклонение от *стандартов*. Отклонения от наших *'норм планирования'* называются *'дефекты определений'*, или, если хотите, *'дефекты планирования'*. Мы концентрируемся на важном виде дефектов, называемых **'серьёзными дефектами'**. Все серьёзные дефекты неприемлемы по определению. Они создают риск ущерба вашим результатам и экономике. Мы стараемся получить приблизительную, но полезную оценку **плотности серьёзных дефектов** для данного плана. С целью снижения затрат для больших документов мы используем *'репрезентативный образец'* как достаточную основу для оценки плотности или доли дефектов. Стоимость одного часа обычно существенна для большинства целей.

Как только мы сможем окончательно оценить *'уровень дефектности'* (количество серьёзных дефектов на страницу из 300 слов), тогда мы можем судить, отвечают ли определения (или, скажем, корпоративные задачи) нашему *'среднему стандарту'* максимального уровня плотности дефектов для разрешения плана к использованию. Конечно, отсутствие дефектов было бы заманчиво. Этого можно достичь случайно, однако на практике мы должны почувствовать удовлетворение от радикального улучшения до уровня, где это оправдывает себя, чтобы передать определение на другие последующие уровни планирования и после этого заниматься оставшимися несовершенствами. Это называется *'выходной'* уровень качества определения.

Хороший начальный выходной уровень это: *'максимально оцениваемые оставшиеся'* **10 серьёзных дефектов** на одну *'страницу'* (300 слов). Более *амбициозный* уровень составляет максимум 1 серьёзный дефект на страницу.

Заметим, что мы не обязательно избавляем от известных дефектов. Мы рассчитываем возможный уровень дефектов, основанный на

- выборке найденных дефектов (около 30% обнаруживаются в проверяемых страницах)

- и оценке вероятно ещё не найденных дефектов (остальные 70%).

Например, если мы проверили 10-страничный документ, и наша проверяющая группа нашла 10 серьёзных дефектов в выборке из нескольких страниц (от 1 до 3 страниц), то это хорошо.

Мы должны оценить общее количество дефектов на одну страницу. Это делается следующим способом.

Если мы допустим, что эффективность нашей группы находить дефекты составляет около 1/3 (они не сумели найти 2 из 3-х присутствующих дефектов – нормальный результат) тогда оценка такова, что в пробной странице имеется около 30 серьёзных дефектов – 10 найдено, 20 ещё не найдено.

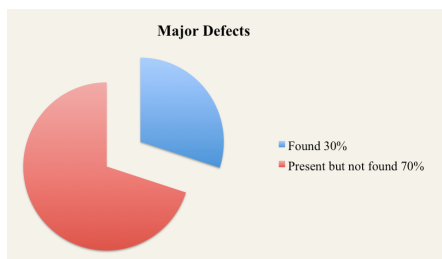


Рис. 2А. Если рассматривать документ по планированию с использованием нескольких человек, то эффективность группы в действительности ограничена обнаружением около 30% серьёзных дефектов на страницу. Но это означает, что если они найдут 30 серьёзных дефектов, то там всего имеется около 100 серьёзных дефектов. Поэтому фиксация 30 найденных дефектов даёт мало толку. Мы каким-то образом должны иметь дело со всеми 100.

Допуская, что наша пробная страница принимается как репрезентативная в отношении к другим страницам, то в документе имеется 10 (страниц) x 30 серьёзных дефектов = 300 серьёзных дефектов. Это обычно рассматривается как 'очевидно неприемлемый' результат. Следовательно, выход оценивается на 'неудовлетворительно', и весь документ должен быть переработан до более точного следования официальному стандарту. Повторная проверка после попытки улучшить план, если она сможет завершиться, будет ограничиваться использованием другой, или произвольной, выборки из 10 страниц.

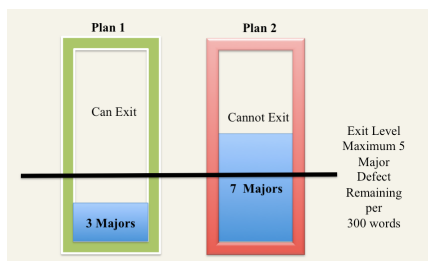


Рис. 2В. Документы по планированию могут быть оценены на соответствие вашим стандартам. Если даже выборка плана говорит, что количество дефектов превышает выходной уровень, то они не могут быть разрешены к передаче на последующие стадии, потому что это может причинить больше вреда, чем пользы. Эта 'выходная дисциплина' процесса планирования будет мотивировать плановиков сразу изучать стандарты планирования и следовать им.

Наш опыт первичной проверки любого документа (технического или управленческого), который *не* был подвергнут такой практике, говорит, что выявленная плотность дефектов составляет около 100 серьёзных дефектов на страницу или более даже при проверке по простейшим из стандартов (ясным, недвусмысленным), как это оценено руководителями и инженерами высшего звена. Такой результат, конечно, является неприемлемым, но так как никто до этого не оценивал, никто и не осознавал эту проблему.

Мини-ситуация 2 А. Макулатура от руководителя

Однажды в большой американской телекоммуникационной организации мой клиент решил оценить серьёзные дефекты в корпоративной политике качества, разработанной генеральным директором и вывешенной на стенах в качестве декларации на одной странице. Я не помню точный результат, но мы хорошенько посмеялись, потому что количество серьёзных дефектов оказалось значительно больше 100. Это означает, что одностраничная политика могла бы быть неправильно понята служащими более чем в 100 различных смыслах. Конечно, никто не осмелился рассказать об этом генеральному директору, но топ-менеджер, с которым я после этого обедал, признался, что эта проблема была широко распространённой.

Что мы обнаружили, как в большом корпоративном масштабе, так и в крупномасштабном проектировании, так это то, что если стандарт *выходного уровня* воспринимается руководством серьёзно, тогда генерируемый уровень качества сразу будет быстро продвигаться к *выходному уровню*. Насколько я знаю, крупномасштабных исследований этого для *высшего руководства* не имеется.

Мини-ситуация 2 В. Чётко оцененные задачи высшего руководства и последующие 15 лет успеха.

Однако одна корпорация со штатом в 20 тысяч человек, с которой я работал несколько лет и которая приняла методы ясно оцениваемых задач на уровнях правления, генерального директора и директоров, вернула свои потери за период более чем 5 лет и стала прибыльной в последующие 15 лет. Как никто другой из конкурентов! Мне нравится думать, что это был результат гораздо более ясного управленческого мышления, внедрённого генеральным директором. Вся заслуга принадлежит движущей силе хорошо технически подготовленного генерального директора. Он был на 100% за моё предложение и за последующие усилия, чтобы убедить всех его непосредственных подчинённых измерить количественно их задачи. Специалист корпорации по планированию Питер Холл и я обучали директоров (половину дня), и они действительно нуждались в этом. Правление корпорации по этому вопросу было тоже на стороне генерального директора.

Люди сами быстро научатся, как следовать стандарту 'чтобы написать хорошие задачи' (больше об этом будет ниже). Альтернативой снижения количества дефектов на этом раннем уровне планирования такова, что каждый серьёзный дефект будет вредить усилиям на последующих уровнях и, в конце концов, будет стоить значительно больше, чем усилия изначально писать правильно. Один стежок, сделанный вовремя, стоит девяти.

Контроль качества планирования управленческой деятельностью логически делится на две фазы.

1. Это понятно?

2. Это правильно?

Если документ планирования управленческой деятельностью имеет, скажем, 100 неоднозначных и неясных терминов на одной странице, тогда он, мягко выражаясь, «недоношенный», и надо попытаться оценить, содержит ли он сильные, полезные, выверенные и актуальные идеи, чтобы поддержать *основные ценности* или другие более высокие уровни планирования. Говоря простым языком, мы должны сначала оценить, достаточно ли понятен план. Только тогда, когда он станет понятным, мы можем продолжить оценку, 'обладает ли план достаточными качествами, чтобы быть успешным'? То есть, является ли он эффективным? Ниже приводится немного больше подробностей по этому вопросу.

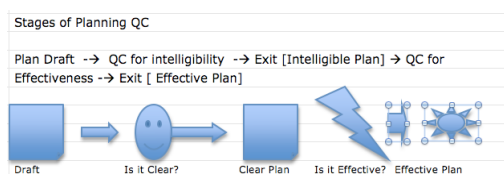


Рис.2С. Две стадии планирования контроля качества: 1. Это понятно? (*Is it clear?*), 2. Это эффективно? (*Is it Effective?*)

Проверка ваших задач на ясность: упрощённый контроль качества определений.

Наша первой задачей, когда готов проект плана нестандартного формата (скажем, *основные ценности* или корпоративные задачи), является запустить проверку на *ясность и понятность*.

Шаг 1: определить 'предполагаемых читателей' плана.

Составьте список всех различных типов людей (юристы, инженеры, члены правления, менеджеры среднего звена, консультанты, новые служащие и т.д.) которые должны быть способны достоверно объяснить план.

Шаг 2: Стандарты для понятности.

Составьте список 'правил' для написания задач, который, если им следуют, мог бы дать вам уровень понимания, необходимый для *всех* ваших предполагаемых читателей. Включите *самых слабых из них* в их *минуты слабости* (стресс, давление, усталость). Я обнаружил, что следующие 'правила' являются основными и вполне достаточными для большинства начальных целей.

C1: НЕДВУСМЫСЛЕННЫЕ. Задачи должны быть *ясными* для предполагаемых читателей. *Одна интерпретация: только правильная.*

C2: ЯСНЫЕ И ПОНЯТНЫЕ. Задачи должны быть достаточно *ясными* для всех предполагаемых читателей, для чего необходимо надлежащим образом, грамотно и исчерпывающе выполнять соответствующее стратегическое планирование и проверять самих себя, что это правильная интерпретация, причём *даже в условиях наихудшего самочувствия*.

C3: РЕЗУЛЬТАТЫ – НЕ СРЕДСТВА. Задачи должны выражаться в терминах желаемых '*конечных состояний*' (на этом уровне планирования), а НЕ в терминах стратегий (средств), которые понимаются как ведущие к этим конечным состояниям. *Как хорошо (результат), но не КАК (средство).*

Шаг 3: Процесс контроля качества определений

- Соберите маленькую группу из надёжного руководящего персонала (от 2 до 6).
- Представьте им правила.
- Спросите их, согласны ли они в принципе с этими правилами и понимают ли они их.
- Дайте каждому из них примерно по странице (300 слов) текста (это может быть одна и та же страница или несколько разных страниц).
- Дайте им примерно 30 минут на эту страницу.
- Попросите их отметить любое слово, которое нарушает эти правила.
- Попросите их классифицировать каждое нарушение правил как 'дефект'.

- Попросите их классифицировать каждый дефект или как 'серьёзный' (который обязательно должен быть исправлен как имеющий важные последствия), или 'незначительный' (нарушение правил, но не имеющее действительно большого практического значения – например, потому что это не показатель, определяющий решение, а сноска).

Шаг 4: Отчётность и проверка процесса

- Каждый проверяющий докладывает о серьёзных дефектах, которые он считает выявленными. Например, 10, 5, 20, 12 серьёзных дефектов.

Шаг 5: Расчёт плотности дефектов

- Примерно оценим, что группа обнаружила около 40 отличных от других серьёзных дефектов [2, 7 с. 299-301]. Это в два раза больше, чем было требование максимального количества дефектов (20).
- Примерно оценим, что группа обнаружила около 1/3 от реально имеющихся в настоящее время дефектов. Следовательно, на странице около $40 + 80 = 120$ серьёзных дефектов.
- Мы не можем полностью и точно объяснить здесь, почему мы делаем это (намёк сделан!), поэтому просто поверьте или читайте ссылки.
- Мы стараемся делать как можно более достоверную оценку (120 серьёзных дефектов) по сравнению с первичными данными (40 серьёзных дефектов).

Шаг 6: Определение выхода

- Если выходной уровень (максимум оцененных оставшихся серьёзных дефектов на страницу) составляет, скажем, 10, тогда мы имеем явный случай *неудавшегося выхода* (даже если мы пропустили шаг 5!).
- Если выход на следующий уровень планирования не удался, переработайте документ согласно правилам.
- В противном случае деблокируйте документ как *понятный* (но ещё не переработанный, чтобы 'обладать достаточными качествами для успеха').

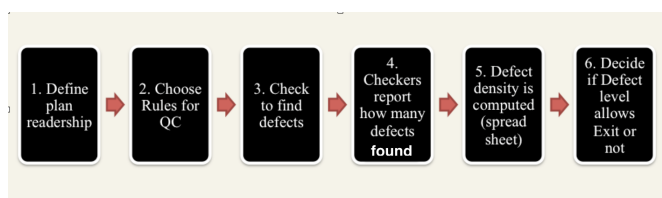


Рис. 2D. Процесс контроля качества плана:
 1. Определить читателей плана. 2. Выбрать правила контроля качества. 3. Выполнить проверку для обнаружения дефектов. 4. Проверяющие сообщают количество дефектов. 5. Рассчитать реальное количество дефектов. 6. Принять решение,

позволяет ли уровень дефектов выпустить план на следующий уровень планирования. Если план будет иметь незначительное нарушение норм планирования, то он без экономического ущерба может быть выпущен на последующие стадии. Если нет, то имеет смысл отвергнуть его и получить версию, которая может быть безопасно выпущена.

ЕСЛИ ВЫХОД НЕ УДАЁТСЯ.

Если уровень неясности и непонятности содержания также высок, как в примере выше, тогда

- требуется редактирование плана согласно *правилам*,
- и требуется новый контроль качества до тех пор, пока не будет достигнут успешный выход.

Если определение трудно для интерпретации, тогда предпринимать следующий шаг по решению, является ли план 'хорошим' (эффективным для цели), преждевременно. С другой стороны, даже если план на этой стадии вообще не имеет серьёзных дефектов, он может быть плохим планом для реального бизнеса! *Ясность – это не то же самое, что эффективность*. Но это обязательный первый шаг.

Пример:

Давайте допустим, что следующие термины были помечены как неясные или непонятные:

S3: **Шкала:** Оцененные лучшие дни для живых существ как прямой результат наших товаров.

Давайте назовём это '3 серьёзных дефекта'.

- А ведь они делают основную цель *Merck* непонятной!

Мы могли бы попробовать сделать уточнение путём переписывания следующим образом:

S3: **Шкала:** Оцененные **Лучшие Дни** для **определённых [Живых Существ]** как **прямой результат определённых [Товаров]**.

Лучшие Дни: дни когда субъект сам, или другой лучший эксперт, оценивал бы их жизнь как лучшую, чем без **Наших Товаров**.

Живые существа: {Человек, Животное, Растение}

Товары: {Патенты, Лекарства, Машины, Лицензии, Услуги, Распространение, Образование, Мотивация, Прочие }.

Проверка задач в отношении *основной идеологии*.

Если мы сможем сделать 'выход' из процесса контроля качества 'ясности' с достаточно понятным определением задач, тогда мы имеем основу для решения, являются ли эти задачи "обладающими достаточными качествами для успеха". Как мы оцениваем, чтобы увидеть, являются ли задачи управления *достаточно хорошими*? Мы можем оценивать задачу управления в отношении рентабельности (показателя затраты-эффективность) и риска на соответствие следующим правилам (как пример):

E1. Оценка эффективности задачи:

Оценивается ли совокупность воздействий, которые, как мы ожидаем, должна оказать задача на наши собственные задачи более высокого уровня (например, задачи основной цели), с обоснованно достоверными доказательствами и причинами?

E2. Оценка затрат.

Надёжно ли **оценены** ресурсы, требующиеся для выполнения этой задачи в установленное время, в оговоренных местах и условиях [ограничительные условия]?

ЕЗ. Определение конфликтов.

А. Если что угодно, связанное с задачей или стратегиями планирования для неё, каким бы то ни было образом угрожает конфликтом с **нашими основными ценностями**, или с **любыми другими ограничениями** (политика, законодательство, обычай), мы должны **перечислить их формально** под подходящими дополнительными заголовками, такими как угрозы, проблемы, риски, допущения, зависимости, конфликты.

В. Мы не должны оценивать какой-либо потенциальный, но неправдоподобный конфликт. Но наши примечания по поводу его оценки или недопущения негативных последствий могут быть включены.

Образец 2. Простой пример правил для проверки задач на соответствие основной идеологии.

Иными словами, нам требуется оценить эффективность, затраты и конфликты.

Plan Clarity	Plan Effectiveness
Clear	Main impact on Goals is estimated
Unambiguous	Side effects are estimated
Complete	Costs are estimated
Consistent	Constraint violations are specified
Variables quantified	Risks, threats, mitigations, assumptions are specified
	Issues not resolved are specified
	Potential conflicts are specified

Таблица 2А. Два вида стандартов для проверки плана. В первую очередь он должен быть понятным. Если он проходит эту проверку, тогда мы 'получаем возможность' оценивать его эффективность в отношении цели (для наших задач). Оба вида проверки, приведенные здесь, в результате дают объективную и количественную оценку соответствия плана своей цели. Очень немного субъектов бизнеса имеют сегодня такую строгость в своём процессе проверки. Только немногие осведомлены, что они могли бы иметь такой процесс.

Применение правил для оценки эффективности плана в отношении цели.

Чтобы выполнить первый элемент (E1, выше), нам необходимо сделать оценку 'ожидаемой степени, в которой эта задача может сделать вклад в одну или более задач более высокого порядка'. Давайте упростим, принимая, что эта задача более высокого порядка сама является основной целью, главной сферой, которую мы хотим улучшить. Мы определили одну такую в данной книге выше (**Основная цель Merck**). Теперь допустим, что мы имеем вспомогательную задачу более низкого уровня, называемую: "**Высшие перспективные задачи**".

Допустим, мы поверили, что набор **Высших перспективных задач** [Год = 2020] мог бы *точно соответствовать Основному Замыслу Merck, Цели Merck* [Год = 2020].

- Тогда мы могли бы утверждать, что степень доверия на основе оценки воздействия составляет '100%'.

Мы могли бы предложить 'доказательство' нашего доверия к '100% эффективности' путём ссылки на набор фактов, размышлений и суб-оценок:

Доказательство: Оценочная база TLRO: MCP, 2012 год.

Мы могли бы показать степень неопределённости этой оценки формулировкой типа:

Неопределённость: $\pm 50\%$

Теперь мы делаем простую форму 'Оценка воздействия' [Все подробности – ссылка 2, глава 9, оценка воздействия], смотрите ниже.

Это будет делом политики планирования и управленческого благоразумия принимать эти оценки, проверять их доказательства и решать, приемлема ли такая неопределённость: достаточно утвердить и продолжать. Но главным вопросом здесь является то, что если мы возьмём на себя хлопоты количественного выражения задач и определения условий для целей и ограничений, то получим возможность самим 'рассуждать далее в количественном выражении' о воздействиях планов на их задачи. Теперь мы с большей долей вероятности способны видеть слабые места в плане на ранней стадии и как можно раньше предпринимать шаги по его исправлению.

Deliverables						
	Telephony	Modularity	Tools	User Experience	GUI & Graphics	Security	Enterprise
Business Objective							
Time to Market	10%	10%	15%	0%	0%	0%	5%
Product Range	0%	30%	5%	10%	5%	5%	0%
Platform	10%	0%	0%	5%	0%	10%	5%
Technology							
Units	15%	5%	5%	0%	0%	10%	10%
Operator Preference	10%	5%	5%	10%	10%	20%	10%
Commoditization	10%	-20%	15%	0%	0%	5%	5%
Duplication	10%	0%	0%	0%	0%	5%	5%
Competitiveness	15%	10%	10%	10%	20%	10%	10%
User Experience	0%	20%	0%	30%	10%	0%	0%
Downstream Cost Saving	5%	10%	0%	10%	0%	0%	5%
Other Country	5%	10%	0%	10%	5%	0%	0%
Total Contribution	90%	80%	55%	85%	50%	65%	55%
Cost (£M)	0.49	1.92	0.81	1.21	2.68	0.79	0.60
Contribution to Cost Ratio	184	42	68	70	19	82	92

Таблица 2 В. Пример реальной (2005 год) таблицы оценки воздействий высшего руководства. Задачи слева (только ячейки с названиями) были выражены количественно с использованием определённых шкал и уровней деятельности 'цель' и 'превышение'. Верхняя часть таблицы отвечает правилам E1 и E2, а в её нижней части приведены оценка эффективности и затрат.

Оценка ресурсов.

Е2. Оценка затрат.

Надёжно ли **оценены** ресурсы, требующиеся для выполнения этой задачи в установленное время, оговоренных местах и условиях [ограничительные условия]?

Невозможно логически оценить, тем более знать ресурсы (время, усилия, деньги), необходимые для достижения любого уровня деятельности, **если** вы знаете только требуемый уровень показателей деятельности, но *ещё не определили конкретную стратегию* (средства для достижения этого уровня в конкретных условиях). Хотя если мы не будем знать требуемые ресурсы, то при этом не сможем утвердить задачу, потому что можем не иметь или не получить необходимые ресурсы. Можно только утвердить саму цель как необходимое условие для достижения наших задач высокого уровня, надеясь, что в дальнейшем найдём подходящие эффективные и экономичные стратегии. Мы можем утвердить **следующую стадию** определения одной или более стратегий и оценить затраты на них только на основе надёжных оценок ресурсов в рамках наших ресурсных возможностей. Затем можно дать окончательный приказ двигаться вперёд, выполнять стратегию и приводить нас к обещанной *цели*.

Заметим, что даже при условии оптимальной, широко известной стратегии и самых надёжных *оценок* затрат я скептически отношусь к тому, что *реальные* затраты (время, усилия, деньги) будут в действительности совпадать с оценочными. Ситуация обычно является сложной и непредсказуемой. Простейшее средство, которое я имею, состоит в том, что даже после условного утверждения основанной на первоначальных оценках стратегии, мы *продолжаем* нуждаться в отслеживании *раннего и поэтапного* количественного улучшения результатов, и принимать меры, если предсказанный поток результатов не реализуется. Эта оценка на основе обратной связи является гораздо более практичной, когда результаты выражаются количественно, как предложено выше [9]. В вышеприведенной *таблице оценки воздействия* вы можете видеть, что затраты на реализацию каждой стратегии были оценены в денежном выражении, а затем могли сравниваться с оцененными воздействиями каждой стратегии.

Конфликты с ограничениями.

Е3. Угрожает ли задача каким-либо образом конфликтом с нашими основными ценностями или с любыми другими ограничениями (политика, закон, обычай)?

Задача и тем более стратегия её выполнения должны проверяться первоначально и возможно непрерывно пересматриваться на основе частичной обратной связи от частичного выполнения в случае любого неприемлемого конфликта с любыми установленными ограничениями. Эти установленные ограничения могут включать основные направления политики, законы, местные культуры и любое другое ограничение, которое мы согласны уважать. Конфликты должны документироваться в плане, их величина должна оцениваться и должно приниматься решение относительно того, является ли конфликт или потенциальный риск конфликта приемлемым.

Часть 3. Стратегии.

Термин 'стратегия' имеет много возможных толкований, но я тоже дам определение значению, которое я здесь использую. Словарное определение говорит: "план действий или политика, предназначенная для достижения главной или общей цели". Я буду придерживаться этой главной мысли и вносить в неё ясность.

Стратегия является *любым средством, направленным к достижению цели.*

Это то, что мы планируем и делаем, или возможно 'делаем без формального планирования', чтобы успешно выполнить одну или несколько приоритетных задач (целей). Стратегия – это **всё**, что может или должно служить нашим целям; и определённо **не** ограничено словарным определением 'план действий или политика'.

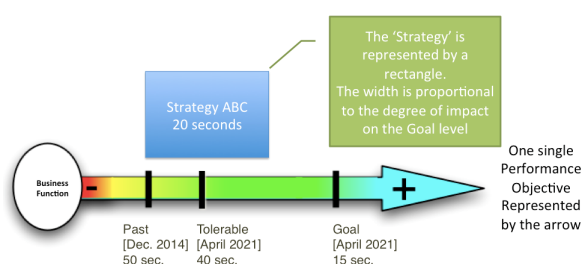


Рис. 3А. 'Стратегия' является чем-то, что мы планируем делать с надеждой, что это будет иметь положительный эффект по меньшей мере на одну из целей, которые ставят задачи. Численная оценка будущего воздействия стратегии называется 'оценка воздействий'. В этом примере оценкой является успех на пути к цели за 20 секунд.

Данная задача может быть поддержана другими и различными вспомогательными задачами; сами поддерживаемые соответствующими стратегиями (которые можно классифицировать также как вспомогательные стратегии!).

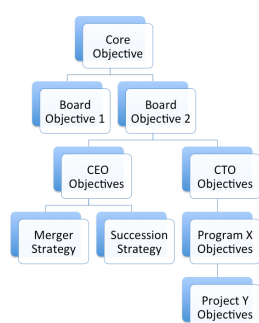


Рис. 3В. Упрощённая и символическая иерархия задач и вспомогательных стратегий. В нашей сфере деятельности эти связи, тонкие вертикальные линии, могут быть выражены количественно, оценены и измерены.

Стратегические задачи.

Определение стратегическим задачам было дано Кини [5] как уровень задач, которые на *нашем собственном* уровне ответственности (или на некотором определённом уровне ответственности) оказались стратегиями, которые *мы* выбрали с целью поддержки задач 'на один уровень выше' (*собственные задачи нашего начальства*), которые Кини назвал 'основными задачами'. Так, например, правление компании может иметь набор *стратегических задач* для поддержки основной цели. Отметим, что этот *набор идей* в отношении связей уровней и стратегий может применяться к *любому уровню* организации. Основа – это начальство, а стратегия – это я. Основные стратегии не являются *моим* делом, чтобы я мог менять их, утверждать или единолично отвечать за них, но мои *стратегические задачи* должны *поддерживать* их как можно лучше.

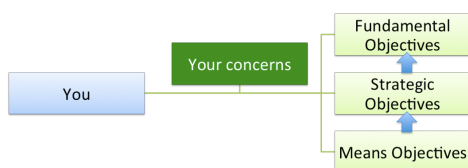


Рис. 3 С. Ваша (You) основная ответственность (Your concerns)) – это соответствовать требованиям своих стратегических задач (Strategic Objectives). Но вам необходимо убедиться, что они действительно соответствуют следующему уровню 'основных задач' (Fundamental Objectives) и вас должно беспокоить, что задачи средств (Means Objectives), которые предназначены для удовлетворения ваших стратегических задач, действительно дают эффект в точно назначенное время без превышения сметы.

Задачи средств.

Согласно определению Кини [5] 'задачи средств' являются группой задач, которая поддерживает достижение *моих* стратегических задач. Они не должны исходить от 'моего штата' или 'моих подчинённых'. Они могли бы быть поставлены и выполнены *любым* партнёром, поставщиком или звеном организации, способным достичь результатов, которые поддержат выполнение наших *собственных* стратегических задач.

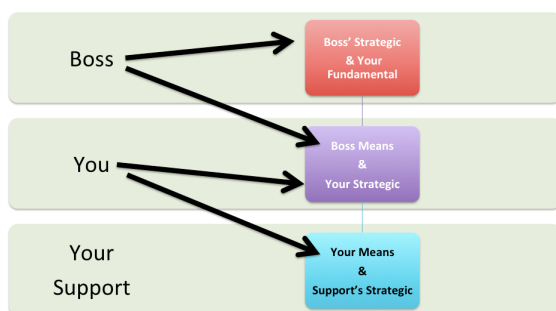


Рис. 3D. Понимание того, что является 'результатами' и что является 'средствами' зависит от уровня вашей заинтересованной стороны. 'Что для одного человека пища, для другого – яд'.

Абстрактные и конкретные стратегии.

Все задачи и стратегии появляются на свет в двух основных различных формах, *абстрактной и конкретной*.

1. **Абстрактная стратегия:** определён будущий результат (уровень цели), но не конкретные *средства*, как на самом деле его добиться. 'Абстрактная стратегия' в действительности является 'задачей переменного результата' (*формулировка улучшения*). Рано или поздно кто-нибудь должен принять какие-нибудь *конкретные решения касательно 'средств'* (*конкретное решение в отношении того, что надо делать в реальных обстоятельствах для достижения этого улучшения*) чтобы добраться до уровней цели. Но с точки зрения 'следующего более высокого уровня' *абстрактная стратегия остаётся 'стратегией'* (средством для целей).

Примеры абстрактных стратегий.

- *Повысить производительность на 20%.*
- *Снизить капитальные затраты на 10%*

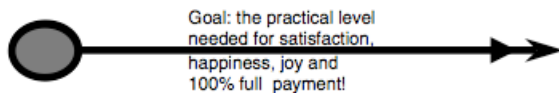


Рис. 3Е. 'Абстрактная стратегия' выражена как линейная задача и предназначена для поддержки конкретной задачи более высокого уровня с определённым требуемым уровнем исполнения. Сама по себе она не содержит отдельной особой 'конкретной стратегии', которая может реально суметь обеспечить этот уровень деятельности. Таким образом, в некоторой точке мы должны найти реальные конкретные стратегии, чтобы заставить её работать на заданном уровне исполнения.

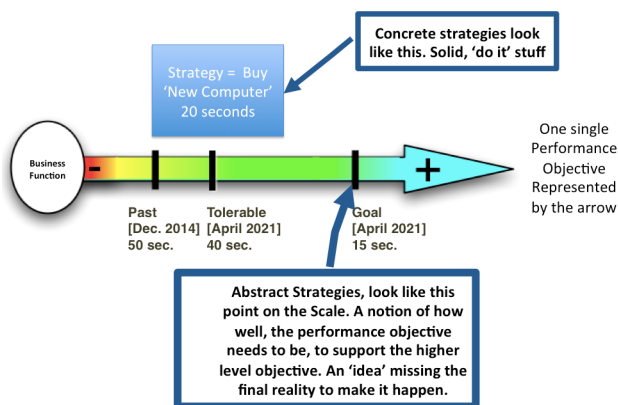


Рис. 3F. Различие между конкретными стратегиями (просто действовать) и абстрактными стратегиями (означает 'это хорошо' или 'как-нибудь'). Этот уровень абстрактной стратегии будет поддерживать следующий более высокий уровень задач, **если** мы сможем найти подходящие конкретные стратегии для достижения уровня Цели.

2. Конкретная стратегия: принимается конкретное решение относительно *практических средств* для поддержки задач на более высоком уровне. Конкретная стратегия предоставит вам 'в любом случае результаты, которые она даст вам', даже если она на самом деле не поддерживает следующий более высокий уровень, как предполагалось. Поэтому относиться серьезно к конкретной стратегии, которая *не оправдывает* наших ожиданий, является не очень хорошей идеей. Может лучше формулировать её как абстрактную стратегию и заявлять, что 'средства, которые *на деле удовлетворяют* целям', является 'единственно реально' правильной стратегией.

Пример конкретных стратегий.

- Уволить 50% временных рабочих
- Удвоить число постоянно нанятых стажёров.
- Использовать поставщика X
- Прекратить товарную линию Y

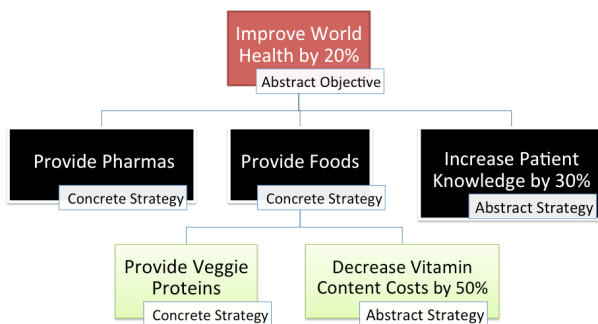


Рис. 3G. Стратегии могут быть конкретными (просто действовать) или абстрактными (давайте добьёмся этого), но абстрактные стратегии нуждаются, рано или поздно, обзавестись конкретными идеями за своей спиной.



Рис. 3H. Уровни ответственности Кини и их представление. Все это должно будет управляться относительно ряда ограничений. Ограничения включают финансирование, крайние сроки выполнения и соответствие закону, культуре, политике и другим действующим соглашениям.

На практике плановик всегда обеспокоен многочисленными задачами и многочисленными ограничениями, с которыми в процессе планирования приходится иметь дело 'одновременно'. *Одновременно* означает, что мы хотим выполнить все целевые задачи деятельности в рамках всех ограничений по ресурсам и с соблюдением всех других известных ограничений. Мы будем искать набор стратегий для достижения такого баланса.

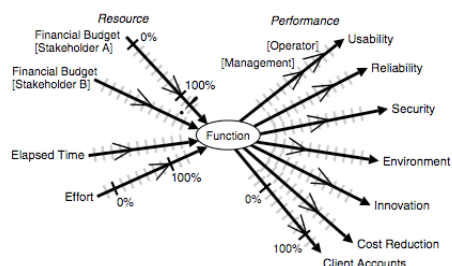


Рис. 3I: Модель абстрактной стратегии с определённой функцией и **многочисленными** характеристиками деятельности и затрат. Указатель стрелки (--->---) на стрелке-шкале представляет цель или уровень бюджетного финансирования.

Стандарты определений стратегий.

Нам необходимо иметь нечто лучшее, чем позволять разработчикам стратегий 'тупо' записывать какие-то наборы слов, которые им кажутся писательским трудом, и называть это стратегией. Стратегии должны быть детализированы и оценены так, чтобы они надёжно отвечали многочисленным задачам деятельности с учётом всех ограничений. Здесь приводятся отдельные представления о некоторых основных стандартах, которые мы можем использовать для поощрения передового опыта при планировании стратегий.

Основные правила для стратегий: общие принципы

1. **Детализация** описания стратегии должна быть достаточной, **чтобы позволить объективную оценку** всех важнейших характеристик деятельности и затрат, которые мы можем ожидать.
2. **Детализация должна быть достаточной для правильного определения**, не нарушили ли мы какие-либо установленные **ограничения** (например, Основные Ценности).
3. Должна быть сделана оценка **ожидаемых пределов воздействия** на основную задачу.
4. Должна быть сделана оценка **побочных эффектов на все другие задачи**.
5. Должна быть сделана оценка ресурсов, необходимых для того, чтобы **официально ввести, управлять стратегией и вывести её из действия**.
6. Необходимо провести анализ или стратегии самой по себе, или *вместе с другими стратегиями* **на предмет нарушений каких-либо известных установленных ограничений** (начиная с основных ценностей).

Эти соображения предназначены для гарантии того, чтобы подробные стратегии были достаточно доступны для оценки с учётом цели, для которой они предназначены (улучшение, по меньшей мере, одной задачи), и с учётом всех других представляющих интерес побочных эффектов (другие задачи, ресурсы, ограничения, риски). Они помогают нам ответить на вопрос: "Действительно ли стратегия хорошо детализирована?". Они ещё не отвечают на вопрос: "Мы имеем правильную стратегию?", но закладывают основу для того, чтобы задать этот вопрос и ответить на него.

Получение полного набора стратегий.

Давайте представим, что мы имели 10 *задач высшего уровня* и 10 *стратегий высшего уровня*.

- Давайте дальше представим, что каждая стратегия была оценена на соответствие различным целевым уровням задач в заранее оговоренное время, причём точно ($\pm 0\%$ отклонение от оценки).
- Давайте также примем, что нет никакой задачи или стратегии, которая нарушает какие-либо ограничения (начиная с основных ценностей)

В отношении этой упрощённой 'модели' мы могли бы сказать, что у нас **наметилось достаточно** стратегий, соответствующих всем нашим задачам, и в ней нет нарушений ограничений. Мы готовы продолжать действительно выполнять стратегии, и при этом в известной мере появляется видение целевой деятельности нашей организации.

В нашем реальном мире нам понадобится управлять поиском стратегии путём:

- **постепенного** добавления предложенных стратегий к общему набору стратегий до тех пор, пока у нас не наметится **достаточно стратегий**, пусть даже содержащих неопределённость, чтобы идти дальше до тех пор, пока у нас не появится достаточно 'запаса прочности'.
- быть внимательными к каждой новой предложенной стратегии, видеть, что она **не нарушает** никаких ограничений. Не в последнюю очередь – ресурсные ограничения (время, усилия, деньги).
- даже если у нас наметился достаточный набор стратегий, мы можем рассмотреть 'оптимизацию', например, найти **в равной степени сильные стратегии на гораздо менее затратном уровне**, или с меньшими рисками.
- следить за ходом процесса выбора и оценки этой стратегии, **используя способ** лучший, чем человеческая интуиция.
- Мы предложим **таблицу оценки воздействий**, которая является очень хорошим способом для этой цели. Мы обсуждали это в ограниченной степени выше (рис. 2А – пример оценки воздействия).

Часть 4. Контроль качества стратегий.

Контроль качества стратегий на ясность.

Мы можем выполнять проверку (Контроль качества определений, ККО, [2, Глава 8]) **стратегий** с учётом правил, которые мы описали выше. Эти правила и соображения равносильны *уверенности в том, что мы **имеем достаточную детализацию**, чтобы 'обоснованно утверждать', что стратегии имеют шанс на победу в борьбе по выполнению наших задач.* Если мы пройдём этот первый тест (шанс на победу в борьбе), тогда мы готовы для самого важного вопроса:

“Наши стратегии действительно являются достаточными для достижения наших задач в точно назначенное время без превышения бюджета?”

Этот вопрос и поныне имеет две фазы для сложных систем (где не имеется простых ответов о том, что произойдёт, когда вы смешаете разные стратегии в одной кастрюле):

- **Фаза один:** создать модель и оценить большой рисунок на *таблице оценки воздействий*.
- **Фаза два** (серия поэтапных циклов проверки и оценки выполнения стратегии): добавьте одну единственную перспективную стратегию к вашей текущей среде и наблюдайте, что в действительности происходит; измеряйте всё влияние на характеристики деятельности и на все затраты.
 - Это по существу то же самое, что цикл Деминга, модель непрерывного улучшения качества ‘планируй, делай, изучай, действуй’.

Однако у нас есть свой собственный путь описания этого, но об этом ниже.

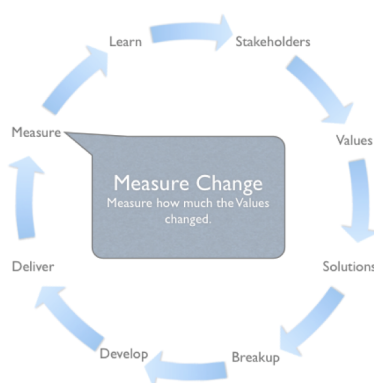


Рис. 4 А. Цикл эволюционного создания ценности. Он способствует пошаговому исследованию стратегий и субстратегий, измеряя, что действительно происходит на практике в сложной системе, фиксируя хорошие результаты, и быстро отвергая плохие.

Первичная таблица оценки воздействия представляет собой набор оценок. Это гипотеза. 'Если мы будем использовать эти стратегии, значит, мы верим, что можем получить эти результаты'. Но в нашем реальном мире организаций, интернационализации, технологий и новой экономики никто в действительности этого не знает. Никто не может оценить очень точно. Масса вещей может оказаться отличной от наших оценок, нашей гипотезы.

Таким образом, у нас есть два выбора:

- **Большой шок:** выстроить новую систему, используя все предложенные стратегии, реализуемые и задействованные сразу. И молиться.
 - Люди широко использовали такой способ годами, и эта история является обескураживающей. Мы получаем слишком много действительно плохих сюрпризов.
- **Маленькие шоки:** мы добавляем маленькие части гипотезы нашей стратегии к существующей системе, и смотрим, что происходит. Как хороший учёный-управленец, мы изучаем, что правильно и работает достаточно хорошо, чтобы сохранить. Мы изучаем, что *не* работает и избавляемся от этого. При этом не увеличиваем масштаб деятельности и продолжаем поиск вещей, которые работают лучше.
 - Мы постепенно формируем серию стратегий, которые действительно работают.
 - Наши 'наихудшие неудачи' – это малые усилия, эксперименты, которые 'добились успеха' в доказательстве, что мы не должны были интегрировать их в нашу реальную систему и не должны были увеличивать масштаб деятельности, используя их.
 - Мы 'вскармливаем' хорошие результаты, которые мы *отбираем*, чтобы **зафиксировать их в таблице оценки воздействий**: теперь мы производим 'учёт результатов'. Мы можем сравнивать с 'планированием расходов' первоначальных оценок затрат.
 - Мы постепенно создаём картину того, насколько хорошо всё у нас складывается и чего это стоит.
 - Мы можем гораздо лучше видеть отставания от наших значимых целей и видеть остающиеся ресурсы, финансы и предельные конечные сроки, и разумно решать, что делать со всеми ими.

'Маленькие шоки' (остроумно, я не мог сопротивляться такому названию) – мы можем называть их методом **эволюционного создания ценности**, или для краткости '**Эво**'. В этом нет ничего нового, это уже было обычной практикой в науке, проектировании, управлении и обществе, не говоря уже о природе в течение долгого времени. Это работает. Но где-то по дороге с преподавателями школы бизнеса, а не с практикующими бизнес титанами (Джобс, Маск, Эдисон), мы полностью утратили замысел. Одним документальным подтверждением этого является великолепная история Кеннета и Вильяма Хопперов «Дар пуритан» [2]. «Выход из кризиса» Уильяма Эдвардса Деминга является другим прекрасным источником по данному вопросу [9]. В наших ссылках их много.

Оценка воздействия стратегий: контроль качества эффективности.

<i>Design Ideas -></i>	<i>Technology Investment</i>	<i>Business Practices</i>	<i>People</i>	<i>Empowerment</i>	<i>Principles of IMA Management</i>	<i>Business Process Re-engineering</i>	<i>Sum Requirements</i>
Customer Service ? <-> 0 Violation of agreement	50%	10%	5%	5%	5%	60%	185%
Availability 90% <-> 99.5% Up time	50%	5%	5-10%	0%	0%	200%	265%
Usability 200 <-> 60 Requests by Users	50%	5-10%	5-10%	50%	0%	10%	130%
Responsiveness 70% <-> ECP's on time	50%	10%	90%	25%	5%	50%	180%
Productivity 3:1 Return on Investment	45%	60%	10%	35%	100%	53%	303%
Morale 72 <-> 60 per month on Sick Leave	50%	5%	75%	45%	15%	61%	251%
Data Integrity 88% <-> 97% Data Error %	42%	10%	25%	5%	70%	25%	177%
Technology Adaptability 75% Adapt Technology	5%	30%	5%	60%	0%	60%	160%
Requirement Adaptability ? <-> 2.6% Adapt to Change	80%	20%	60%	75%	20%	5%	260%
Resource Adaptability 2.1M <-> ? Resource Change	10%	80%	5%	50%	50%	75%	270%
Cost Reduction FADS <-> 30% Total Funding	50%	40%	10%	40%	50%	50%	240%
<i>Sum of Performance</i>	<i>482%</i>	<i>280%</i>	<i>305%</i>	<i>390%</i>	<i>315%</i>	<i>649%</i>	
Money % of total budget	15%	4%	3%	4%	6%	4%	36%
Time % total work months/year	15%	15%	20%	10%	20%	18%	98%
<i>Sum of Costs</i>	<i>30</i>	<i>19</i>	<i>23</i>	<i>14</i>	<i>26</i>	<i>22</i>	
<i>Performance to Cost Ratio</i>	<i>16:1</i>	<i>14:7</i>	<i>13:3</i>	<i>27:9</i>	<i>12:1</i>	<i>29:5</i>	

Таблица части 4. Таблица подлинной оценки воздействий для информационных систем учёта личного состава армии США «Persinscom».

Вышеприведенный пример показывает использование таблицы оценки воздействия для оценки набора управленческих стратегий (указанных в верхнем ряду) в отношении набора задач, выраженных количественно (указанных в левой колонке таблицы). Мы можем видеть *примерную относительную эффективность каждой стратегии* в строке 'Sum of Performances' (сумма требований). Мы также можем видеть *приблизительное воздействие всех стратегий на каждую отдельную задачу* в колонке 'Sum of Performances'. Мы можем *отслеживать ресурсы средств и времени* в сравнении с согласованным бюджетом в двух строках 'Money' и 'Time' (деньги и время) в 3-ей и 4-ой строках снизу. Глядя на нижний ряд, мы можем получить некоторое представление об *эффективности расходования средств* каждой стратегии. Оценка в % это

- вычисленная из 'реальной шкалы' (например, 'секунды') оценка для каждой задачи (обычно) по отношению к исходной отметке 0% (как 'Прошлое - Past').

Что является ожидаемым воздействием при использовании шкалы измерения, определённой для каждой цели? Ожидаемое воздействие:

- основано на точно установленном 'доказательстве' для оценки
- основано на точно установленном 'источнике' доказательства

А каждая оценка включает:

- какую-либо неопределённость (\pm) или диапазон возможных результатов ('65% \pm 20%')
- категорию 'достоверность' (которая сама основана на доказательстве и источнике) от 0,0 (никакая) to 1,0 (абсолютная).

Это средство мы можем *выбрать, чтобы быть достаточно точными*.

Руководство, от имени которого разрабатываются таблицы, может настаивать на точности, которая даёт ему более надёжную основу для принятия решений. Но не такой уж редкостью является меньшая точность на ранней стадии для получения быстрого понимания хода планирования и наших слабостей.

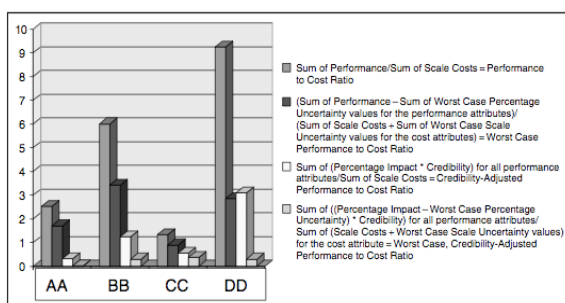


Рис. 4В: Руководство может взглянуть на стратегии с точек зрения различных уровней риска. Источник [2, с.287]. Это резюме для высшего руководства полученное способом, разработанным Каем Гилбом. Большинство наших клиентов на месте разрабатывают свои собственные способы с использованием программ табличных вычислений.

Это довольно удивительный опыт – сидеть на совещаниях и презентациях по планированию, где присутствует цифровая среда для задач и стратегий. Эта дискуссия систематически сосредотачивается на слабых местах в комплексном плане, которые очень хорошо видимы количественно. Дискуссия получается невероятно 'логичная' и основана на следующих принципах:

- “Можете ли вы дать стратегии такую высокую оценку, исходя из такого некомпетентного источника?”.
- “Ни кого не волнует, что если стратегия так хороша для *безопасности*, то мы можем наблюдать её вредные побочные эффекты на все другие важнейшие задачи и вообще неизвестные, негарантированные аспекты затрат и времени. Забудьте её! Найдите что-нибудь лучше!”.
- “Ну, хорошо, если вы оптимист, то это отличная стратегия, но мы должны быть уверены, что она работает, потому что имеется слишком много окружающих её рискованных и щекотливых обстоятельств, зафиксированных в нашем планировании. Мы должны выбирать беспроблемное дело, которое также подходит для наших планов”.
- “Мы могли бы принять эту стратегию только в том случае, если её можно будет *легко удалить* без потерь времени и финансов, если она потерпит неудачу в маленьких пошаговых пробах, и если мы получим гораздо больше надёжных договорных гарантий от поставщика, который не выглядит очень надёжным, насколько известно из нашего анализа”.



Фото 4. Реальный банк (London Bank), где происходила фантастически разнообразная логическая дискуссия по планированию, основанная на количественно выраженных задачах и на количественном выражении качественных характеристик стратегий.

Рабочее совещание должно быть всегда таким, как это, но таким оно бывает очень редко. Язык *Planguage* является сбалансированной системой ведения учёта для принятия решений по управлению, оперирующей нефинансовыми ценностями, которые являются также хорошо выраженными количественно, как и финансовые показатели.

Резюме части 4 по контролю качества стратегий.

Главная идея на этом уровне рассмотрения заключается в том, чтобы быть уверенными, что мы, *вероятно*, получили *приемлемый набор* стратегий, способных помочь нам достичь наших целевых уровней задач в точно назначенное время. Кроме всего прочего нам необходимо беспокоиться об очевидно слабых стратегиях и очевидно слабо охваченных ими задачах.

Руководство любит видеть двух-четырёх кратный 'запас прочности'. Особенно если оно принимает на этой основе решение, не подлежащее пересмотру. Однако наша способность точно оценивать воздействия и затраты является недостаточной и ей нельзя слепо доверять при принятии больших решений, не подлежащих пересмотру.

Таблица оценки воздействий является только одним единственным промежуточным вспомогательным способом; я надеюсь, что он лучше, чем то, что вы используете на этой стадии сегодня. Если мы действительно хотим быть уверенными, что наши стратегии будут отвечать нашим задачам, тогда мы должны применять их *постепенно, шаг за шагом* и отслеживать результаты, изучая, как мы продвигаемся. Это метод 'эволюционного' выполнения стратегии (смотрите часть 5 ниже).

Часть 5. Эволюционное выполнение стратегий.

При условии, что пока ещё мы имеем набор стратегий без очевидных ошибок, мы, как правило, будем добиваться выполнения стратегий с маленькими приращениями результатов. У меня есть полезный, насчитывающий уже десятки лет опыт по использованию нормы в 2% (от таких ресурсов, как бюджет или срок выхода на рынок) в качестве размера создания ценности на одном этапе. Важно, чтобы размер этапа был достаточно мал, чтобы

- ограничить риск или ошибку
- получить что-то законченное в короткий срок
- сохранять движение и заинтересованность
- и позволить нам более ясно видеть причину и следствие.

По моим наблюдениям большинство высших руководителей не слишком-то осведомлены, что *любой большой план* можно легко разделить на ряд меньших планов с поэтапным созданием ценности. Их подчинённые тоже не особо полезны в предложениях таких идей. Однако имеется большое количество известных способов по декомпозиции планов [2, с 314, рис. 10.6, "20 способов, чтобы разделить системы на маленькие этапы"], [URL-адрес 16]. Большинство из этих способов основано на простом творческом здравом смысле. Главная идея здесь состоит в том, что высшее руководство принимает политику планирования, согласно которой большие планы будут выполняться маленькими шагами (по 2%). Довольно спорить! Большинство людей могут догадаться об этом под влиянием обстоятельств, а остальные должны быть обучены!

Некоторые простые идеи по декомпозиции:

- одновременно выполнять одну стратегию
- одновременно выполнять одну субстратегию
- выполнять успешно стратегии в одном месте, а затем увеличивать масштаб
- не стараться достичь конечной цели сразу, 'ешьте слона по кусочкам'!

Принципы Дао Де Дзина (написанные 500 лет до н.э.)

"Тем, что остаётся тихим, легко манипулировать.

Тем, что ещё не развито, легко управлять.

То, что является слабым, легко контролировать.

То, что остаётся малым, легко направлять.

Решайте маленькие проблемы до того как они станут большими.

Обращайте внимание на маленькие проблемы до того, как они выйдут из-под контроля.

Самое высокое дерево началось с ростка, самая высокая башня началась с первого камня, и самое длинное путешествие началось с первого шага".

Принимая этот способ планирования, вы приобретаете важнейшую возможность очень быстро получить видимые результаты. Путём такого планирования вы точно выбираете, каких результатов добьётесь вначале, и можете выбирать их с точки зрения лучшей эффективности расходования средств, подыскивая большие числа на таблице оценки воздействия.

Вы можете быть уверены, что ваша организация знает, что она делает шаг за шагом, а если нет, то дела останавливаются или корректируются до того, как утечка времени и денег сделает вас похожим на глупого управленца. Вы также можете передать свои полномочия по приёме завершённой работы на основе результатов выполнения задач. В этом случае вы оставляете своим подчинённым выяснять, какие стратегии действительно работают, а какие нет.

Упрощённый Эво-процесс.

Пояснение: это упрощённая версия Эво-процесса для использования в малых проектах; она также служит для помощи в понимании более крупных, полномасштабных Эво-процессов.

Эво 1: Соберите от всех важнейших заинтересованных сторон несколько (от 5 до 20) самых важных целей проекта. Дайте каждой цели краткое наименование (ярлык).

Эво 2: Для каждой цели определите шкалу измерений и 'конечный' уровень цели. Например: Надёжный. **Шкала:** среднее время наработки до отказа. **Цель:** >1 месяца.

Эво 3: Определите примерно 4 бюджета для ваших наиболее ограниченных ресурсов (например, время, люди, деньги и оборудование).

Эво 4: Подробно опишите планы в отношении целей и бюджетов (постарайтесь, чтобы это описание вместились на одной странице).

Эво 5: Проведите переговоры с важнейшими заинтересованными сторонами для официального согласования целей и бюджетов.

Эво 6: Запланируйте выполнить определённые улучшения (другими словами, прогресс в направлении целей) в недельные (или короче) этапы (этапы Эво).

Эво 7: Выполняйте проект по этапам Эво. Докладывайте спонсорам проекта после каждого этапа Эво (еженедельно или чаще) с самыми лучшими имеющимися у вас оценками или измерениями для каждой цели деятельности и каждого ресурсного бюджета.

Эво 8: На одной странице просуммируйте прогресс на данное время в направлении достижения целей и понесённые затраты.

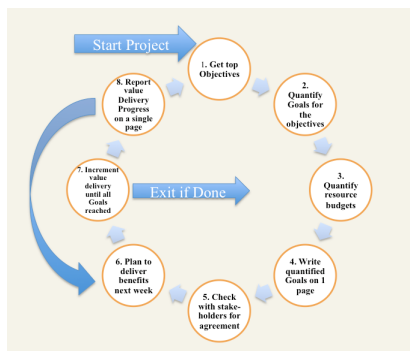


Рис. 5А. Одно из представлений 'Эво' – процесса создания ценности.

Политика 'Эво' для управления проектом.

- **Эффективность:** руководитель проекта и сам проект будут оцениваться исключительно в отношении прогресса в направлении достижения целей в сравнении с количеством использованных бюджетных средств.
- **Творчество:** команда проекта будет делать всё в рамках закона и этики для обеспечения целевых уровней в пределах бюджетных смет.
- **Вознаграждение:** команда будет оплачена и вознаграждена за реализованные улучшения относительно затрат.
- **Свобода:** команда определит свой собственный рабочий процесс и свой собственный план.
- **Обратная связь:** как диктует опыт, команда будет иметь возможность предлагать спонсорам проекта (заинтересованным сторонам) корректировку планов в сторону 'более реалистичных уровней' целей и бюджетов.

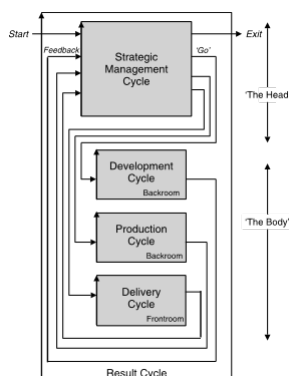


Рис. 5В. Другая модель процесса 'Эво'.

Проектом управляет шеф-повар.

1. **Закулисный цикл эволюции** (как кухня готовит много десертов и супов и жарит ягнёнка) может работать параллельно и разрабатывать такие вещи, которые занимают больше, чем один цикл создания ценности, которые будут готовы для интеграции в систему. Смотри также рис. 6.3 и рис. 5.1 для получения наглядного представления концепции 'Подсобного помещения' или 'Подсобки'.
2. **Закулисный производственный цикл** будет получать всё готовое для выполнения в дополнение к основной разработке реализуемой стратегии (как выдача пищи на тарелках в кухне).
3. **Цикл поставки** (как официанты, разносящие в гостиную еду гостям) заинтересованным сторонам будет, во что бы то ни стало, создавать для них реально измеряемую ценность.

Концепция подсобки/гостиной:

- 1) позволяет вам поддерживать размеренный ритм создания ценности, несмотря на факт, что для некоторых стратегий необходимо больше времени для разработки и завершения, чем один единственный цикл.
- 2) позволяет проводить разработку параллельно с созданием ценности.

Резюме: Ценностное планирование на уровне концептуального проектирования.

- Основная идеология бизнеса может быть переведена в уточнённые и выраженные количественно формулировки.
- Стратегии могут быть количественно связаны с количественно выраженными задачами.
- Стратегии могут выполняться маленькими шагами приращений, чтобы давать ранние результаты, организационное обучение и не провальные проекты.

Локальные ССЫЛКИ: 'КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ', части от 0 до 5.

(в конце Приложения имеется большой перечень ссылок)

1. **Построенные навечно:** успех компаний, обладающих видением. Джим Коллинз и Джерри Поррас. Издательство «*Harper Business Essentials*», 1994, ISBN 0-06-051640-2, цена 10,10 долл. США, мягкая обложка, amazon.com
2. Том Гилб. **Конкурентоспособная разработка:** пособие для системного проектирования, разработки технических условий и программного обеспечения с использованием языка *Planguage*. 2005, Издательство «*Elsevier*», ISBN 0-7506-6507-6.

3. Приоритет.

А. Гилб Том и другие. **'Управление приоритетом'**.
http://www.gilb.com/tiki-download_file.php?fileId=60

В. **“Выбор и приоритет с использованием Planguage: Широкое разнообразие механизмов детализации и аналитические средства”**.

<http://www.gilb.com/dl48>

4. Коллинз и Поррас: **“Создавая видение”** – передовая статья в «Гарвард бизнес ревью», сентябрь/октябрь 1996. Глава 11 в [1, с.с. 219-239],

5. Ральф Кини. **Ценностно-ориентированное мышление: путь к творческому принятию решений**. Лондон: издательство «*Harvard University Press*». 1992. ISBN 0-674-93197-1. <http://www.fuqua.duke.edu/faculty/alpha/keeney.htm/>.

Смотри также Хаммонд, Кини, Райффа, “Умный выбор: как научиться принимать правильные решения”. Издательство «*Broadway Books*», 1999, Цена 14,95 долл. США, ISBN 0-7679-0886-4.

6. Вэбсайт Гилба для статей, слайдов и анализов конкретных примеров: www.gilb.com

7. Том Гилб и Дороти Грэхэм. **Инспектирование программных систем**. Издательство «*Addison Wesley*», 1993, ISBN 0-201-63181-4. Также опубликован перевод на японский язык.

8. Нассим Николас Талеб. **Одураченные случайностью: о скрытой роли шанса на рынках и в жизни**. Издательство «*Penguin*», Цена 9,99 британских фунтов, ISBN 978-0-141-03148-4, 316 с., Авторские права 2004.

9. Том Гилб. **Оценка или контроль?** Опубликовано в SQP, США. http://www.gilb.com/tiki-download_file.php?fileId=460